

การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

DEVELOPMENT OF PERSONNEL ADMINISTRATION

IN PRIMARY SCHOOL KLONGSAMWA

DISTRICT BANGKOK

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๓

การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๓

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**DEVELOPMENT OF PERSONNEL ADMINISTRATION
IN PRIMARY SCHOOL KLONGSAMWA DISTRICT
BANGKOK**

Phrakru Vijitpathumrat (Nakmee)

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2010

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

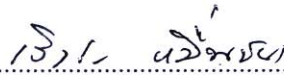
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



(พระมหาสม กลฺยาณ,ดร.)

ประธานกรรมการ



(ผศ.ดร.เริงชัย หมั่นชนะ)

กรรมการ



(ผศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ชนาคม)

กรรมการ



(ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

กรรมการ



(ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ชนาคม

ประธานกรรมการ

ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู

กรรมการ

ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์

กรรมการ

- ชื่อวิทยานิพนธ์ : การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร
- ชื่อผู้วิจัย : พระครูวิจิตรปทุมรัตน์
- ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
- : ผศ.ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม พธ.บ., M.Ed., Ph.D.
 - : ผศ.ดร.สมศักดิ์ บุญปู ป.ธ.๔ พธ.บ. M.A. Ph.D.
 - : ผศ.ดร.ชวาล ศิริวัฒน์ พธ.บ., M.Ed., M.A., Ph.D.
- วันสำเร็จการศึกษา : ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๔

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน และเพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๓๔ คน ได้มาโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: F-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดบุคคลปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) สรุปได้ดังนี้

๓.๑ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓.๒ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓.๓ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

Thesis Title : Development Of Personnel Administration In Primary School
Klongsamwa District Bangkok

Researcher : Phrakru Vijitpathumrat

Degree : Master of Arts in Buddhism (Educational Administration)

Thesis Advisory Committee

: Asst. Prof. Dr. Charchai Phitaktanakhom. B.,A., M.Ed., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Somsak Bunpoo Pali, IV, B.,A., M.,A., Ph.D.

: Asst. Prof. Dr. Chawan Siriwas M.Ed., M.,A., Ph.D.

Date of Graduation : March 26, 2011

ABSTRACT

The study entitled ‘Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District Bangkok’ was a survey research aiming to study Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District Bangkok, to compare Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District classified according to age, qualification and present position and to study the problems and suggestions in Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District Bangkok. The sample of the study was 234 Educational personnel of Primary schools in Khlong Samwa of Bangkok using a Stratified Random sampling method according to the given table of the sample size of Krejcie & Morgan. Statistics used for the data analysis was Percentage, Mean and Standard Deviation, t-test and One-Way Analysis of Variance: F-test based on the ready-made computer programme. The results of the study were as follows:

FINDINGS:

1. The result of the data analysis of Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District Bangkok to find out X and S.D. values in general in all the aspects it was found that 3 aspects were more and 2 ones were moderate. The aspects with more average values were staffing, promoting and developing and the moderate aspects were planning and evaluating respectively.

2. The result of the comparative analysis of Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District Bangkok classified according to sex through t-test it was generally found not to be significantly different at .05 level and while considering each aspect it was found not to be significantly different at .05 level.

3. The result of the comparative analysis of Development Of Personnel Administration In Primary School Klongsamwa District Bangkok classified according to age, qualification and present position through the One-Way Analysis of Variance: ANOVA was as follows:

3.1 To the age it was generally found not to be significantly different at .05 level, while considering each aspect it was found that it was significantly different at .05 level.

3.2 To the qualification it was generally found that it was not significantly different at .05 level, while considering each aspect it was found to be significantly different at .05 level.

3.3 To the present position it was generally found that it was significantly different at .05 level, while considering each aspect it was found that the aspects of planning, promoting and evaluating were significantly different at .05 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย พิทักษ์ธนาคม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู้ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวาล ศิริวัฒน์, พร้อมด้วยที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย พระครูสังฆรักษ์จักรกฤษณ์ ฐิริปญฺโญ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขด้วยดีมาโดยตลอด

ขอเจริญพรขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ท่านอาจารย์สุมาลี โกศลสมบัติ ที่ช่วยตรวจและให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อนึ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระครูอาทรปทุมกิจ เจ้าอาวาสวัดบัวแก้วศรัทธาธรรม ที่ได้ให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้ศึกษาเล่าเรียนในครั้งนี้นั้นสำเร็จการศึกษาเป็นที่เรียบร้อยทุกอย่าง และขอเจริญพรขอบคุณท่านผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบัวแก้ว และผู้อำนวยการโรงเรียนทุกโรงเรียนในเขตคลองสามวา ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ พระเดชพระคุณ พระสุนทรกิจโสภณ เจ้าคณะเขตคลองสามวา ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาเล่าเรียนในระดับปริญญาโท อาจารย์ทุกรูป และคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ได้ให้ความรู้ประสิทธิ์ประสาทวิทยากร และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณความดี การทำประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาต่อคุณพ่อคุณแม่แม่ทองสุข นาคมี พี่น้อง ญาติสายโลหิต มิตรสหายผู้เป็นที่รัก เพื่อนสหธรรมิกร่วมชั้นเรียน ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งผู้มีอุปการคุณทุกท่าน

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์

มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง	สารบัญ	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		ค
กิตติกรรมประกาศ		จ
สารบัญ		ฉ
สารบัญตาราง		ซ
สารบัญแผนภูมิ		ฅ
บทที่ ๑ บทนำ		๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา		๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย		๓
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย		๓
๑.๔ สมมติฐานการวิจัย		๔
๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย		๕
๑.๖ ปัญหาที่ต้องการทราบ		๕
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ		๖
บทที่ ๒ เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		๗
๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร		๘
๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล		๒๗
๒.๓ การสรรหาหรือการจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Personnel Recruitment)		๓๑
๒.๔ การพัฒนาบุคคล		๓๘
๒.๕ การฝึกอบรม (Training)		๔๓
๒.๖ การสัมมนา (Seminar)		๔๖
๒.๗ การศึกษาต่อ (Upgrading)		๔๘
๒.๘ การบำรุงรักษาบุคลากร (Personnel Maintenance)		๔๘
๒.๙ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)		๕๐
๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)		๕๕
๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)		๕๘

๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๒
๒.๑๓ กรอบแนวคิดทางการวิจัย	๖๘
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	๖๕
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๕
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	๗๐
๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๒
๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๗๒
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	๗๔
ตอนที่ ๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๔
ตอนที่ ๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	๗๔
ตอนที่ ๓. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล	๗๔
ตอนที่ ๔. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ/อายุ/การศึกษา/ตำแหน่ง/ประสบการณ์	๗๔
บทที่ ๕ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๘๑
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๘๑
๕.๒ อภิปรายผล	๘๒
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๖
๕.๔ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	๘๗
บรรณานุกรม	๘๘
ภาคผนวก	
ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๐๔
ข. หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	๑๑๐
ค. ชื่อโรงเรียนที่ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม	๑๑๕
ประวัติผู้วิจัย	๑๑๗

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
<p>๑. ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)</p>	๓๕
<p>๒. ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)</p>	๓๗
<p>๓. ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศโดยการทดสอบค่าที (t-test)</p>	๔๓
<p>๔. ตอนที่ ๔ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)</p>	๔๔

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔.๑	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	๗๕
๔.๒	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	๗๕
๔.๓	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา	๗๖
๔.๔	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง ปัจจุบัน	๗๖
๔.๕	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษาเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม โดยการหา ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๗๗
๔.๖	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน บุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๗๘
๔.๗	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษาเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคคลเข้า ปฏิบัติงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๗๙
๔.๘	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคคล โดย การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๘๐
๔.๙	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๘๑
๔.๑๐	แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	๘๒
๔.๑๑	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test)	๘๓

ตารางที่	หน้า
๔.๑๒ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยการ วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๔
๔.๑๓ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๕
๔.๑๔ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่ง ปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)	๘๖
๔.๑๕ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงาน บุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๘๗
๔.๑๖ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงาน บุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการ วางแผนบุคคล จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๘๘
๔.๑๗ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงาน บุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการ บำรุงรักษาบุคคลจำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๘๙
๔.๑๘ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงาน บุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)	๙๐

สารบัญแผนภูมิ

แผนภาพที่

หน้า

๒.๑๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๖๘

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๖๘

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๕ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ชื่อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕

พระวินัยปิฎก

วิ.มหา.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จู.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	จูฬวรรค	(ภาษาไทย)

พระสุตตันตปิฎก

ที.สี.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	สีลขันธวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
สั.ส.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ติกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตุตก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	สตุตกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฏฐก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	อฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.นวก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	นวกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังกุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาของปัญหา

การบริหารและการจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ปัจจัยที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญต่อการจัดการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ทั้ง ๔ ประเภท ได้แก่ บุคคล (man) เงินทุน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีการจัดการ (management) ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร เพราะนอกจากจะใช้ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์จากทรัพยากรมนุษย์แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ได้อีกด้วย องค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานรวมถึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในระดับที่องค์กรต้องการ^๑

ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน เป็นปัจจัยคุกคามที่สำคัญ องค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ และมีคุณภาพทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่ดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา ต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติ ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา เพื่อสนองตอบความต้องการ และพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของกรุงเทพมหานครให้มีศักยภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และพัฒนาประเทศชาติให้อยู่ในสังคมโลกอย่างมีความสุข ถือว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาหนึ่งที่มีความสำคัญของประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาเกิดผลในทางที่ดีทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

^๑ กิริติ ชัยยิ่งยง, การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ ก้อปปี (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ มาตรา ๘๑ ได้เล็งเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาคนไว้ดังนี้^๒

รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมคนให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติสืบไป

นอกจากนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕ มาตรา ๕๒ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลทางการศึกษาไว้ดังนี้^๓

ให้กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับดูแลและประสานให้สถาบันที่ผลิตและพัฒนาครูรวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมเข้มแข็งในการเตรียมบุคคลใหม่และพัฒนาบุคคลทางการศึกษาอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

ศิริวรรณ ลัญชานนท์ และเจริญ โชไชย^๔ ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึงการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถร่วมทำงานเข้ากับคน และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคคลได้อย่างเป็นที่พอใจของทุกๆ ฝ่ายการหาคนที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับที่ต้องการเข้ามาทำงานใช้คนให้ถูกวิธี เพื่อเขาจะได้นำความดีที่มีอยู่ในตัวเขาออกมาอุทิศให้กับงาน และการบำรุงรักษาให้คนมีความสามารถอยู่ทำงานให้นานที่สุดโดยยึดถือประสิทธิภาพของงานเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนถือว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่ง ที่จะขับเคลื่อนการทำงานของบุคคล ให้เดินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นศูนย์รวมพลังของบุคคล

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพและปัญหาที่แท้จริงจะได้ดำเนินการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้เกิด

^๒ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, พุทธศักราช ๒๕๔๐, สภาร่างรัฐธรรมนูญ, ๒๕๔๐, หน้า ๓๘.

^๓ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, พุทธศักราช ๒๕๔๒, และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) (พุทธศักราช ๒๕๔๕, กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖), หน้า ๒๔ – ๒๕.

^๔ ศิริวรรณ ลัญชานนท์, และเจริญ โชไชย, การบริหารสำนักงาน, (พิมพ์ครั้งที่๒), (กรุงเทพมหานคร: สุวรรณสาส์นการพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๓.

ประสิทธิภาพ และคุณภาพต่อไป โดยผู้วิจัยมุ่งหวังว่าการศึกษาค้างนี้จะเป็นสารสนเทศให้กับผู้บริหารการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน วุฒิการศึกษา

๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากำหนดขอบเขตเนื้อหา โดยการทบทวนเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ๕ ด้าน ได้แก่ ๑. การวางแผนงานบุคคล ๒. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ๓. การพัฒนาบุคคล ๔. การบำรุงรักษาบุคคล และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล

๑.๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑.๓.๒.๑ ประชากรได้แก่ บุคคลทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๖๐๔ คน จาก ๑๘ โรงเรียน โดยแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามราง ดังนี้

ที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑	โรงเรียนกลางคลองสอง	๑๕	๕
๒	โรงเรียนบางชัน (ปลื้มวิทยานุสรณ์)	๑๒๑	๓๓

๓	โรงเรียนบ้านเบนชะโด	๕	๓
๔	โรงเรียนบ้านหนองระแหง	๑๖	๑๐
๕	โรงเรียนประชารายราษฎร์อุปถัมภ์	๕๗	๒๐
๖	โรงเรียนวัดคูบัวอน	๗๖	๒๐
๗	โรงเรียนวัดบัวแก้ว	๔๐	๒๐
๘	โรงเรียนวัดเป็นทอง	๓๗	๒๐
๙	โรงเรียนวัดพระยาสุเรนทร์	๒๔	๑๐
๑๐	โรงเรียนวัดลำกะดาน	๒๒	๑๐
๑๑	โรงเรียนวัดศรีสุก	๑๔	๑๐
๑๒	โรงเรียนวัดสุขใจ	๑๑	๕
๑๓	โรงเรียนวัดสุทธิสะอาด	๓๔	๑๐
๑๔	โรงเรียนสุเหร่าเกาะขุนเณร	๘	๓
๑๕	โรงเรียนสุเหร่าคลองสี่	๑๐	๑๐
๑๖	โรงเรียนสุเหร่าคลองหนึ่ง	๓๔	๑๒
๑๗	โรงเรียนสุเหร่าสามวา	๒๐	๑๓
๑๘	โรงเรียนสุเหร่าแสนแสบ	๕๒	๒๐

๑.๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคคลทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๓๔ คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan^๕ และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

๑.๔ สมมติฐานการวิจัย

๑.๔.๑ ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๔.๒ ผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๔.๓ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

^๕ Best and Jame V. Kahn. "Research in Education" (7 th ed). Boston : Allyn and Bacon,1993,p.246.

๑.๔.๔ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งปัจจุบันต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

๑.๕ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๑. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตคลองสามวา สังกัดกรุงเทพมหานคร ในด้านดังต่อไปนี้

๑.๑ การวางแผนงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนบุคคลอย่างมีขั้นตอน เพื่อให้บุคคลมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ อันจะเป็นกำลังในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

๑.๒ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงาน อย่างเป็นธรรม รวมทั้งให้บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

๑.๓ การพัฒนาบุคคล หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานให้แก่บุคคลนั้น โดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคคล ในระยะเวลาที่จำกัด ผ่านกระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา กระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้เพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อเอื้ออำนวยต่อการช่วยองค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

๑.๔ การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสร้างสภาพทางจิตใจ โดยการยกย่องชมเชย จัดสวัสดิการ ส่งเสริมสนับสนุนบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ในการทำงาน อย่างเป็นธรรม

๑.๕ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดกระบวนการในการวางแผน ประเมิน ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เพื่อจะได้จัดฝึกอบรม ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

๑.๖ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๖.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการอย่างไร

๑.๖.๒ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน วุฒิการศึกษา มีการดำเนินการอย่างไร

๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๗.๑ ได้ทราบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

๑.๗.๒ ได้ทราบการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน

บทที่ ๒

เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

- ๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๔ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๕ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล
- ๒.๑.๖ หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

- ๒.๒.๑ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)
- ๒.๒.๒ ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังบุคคล
- ๒.๒.๓ กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังบุคคล
- ๒.๒.๔ ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังบุคคล

๒.๓ การสรรหาหรือการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Personnel Recruitment)

- ๒.๓.๑ ความหมายของการสรรหาบุคคล
- ๒.๓.๒ กระบวนการในการสรรหาบุคคล
- ๒.๓.๓ ความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล
- ๒.๓.๔ การทดลองปฏิบัติงาน (Employment Test)
- ๒.๓.๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

๒.๔ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

- ๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคคล
- ๒.๔.๒ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล
- ๒.๔.๓ วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร
- ๒.๔.๔ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

- ๒.๕ การฝึกอบรม (Training)
 - ๒.๕.๑ ความหมายในการฝึกอบรม
 - ๒.๕.๒ กระบวนการในการฝึกอบรม
 - ๒.๕.๓ ประโยชน์ของการฝึกอบรม
- ๒.๖ การสัมมนา (Seminar)
 - ๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา
 - ๒.๖.๒ การศึกษาดูงาน (Field Study)
 - ๒.๖.๓ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน
- ๒.๗. การศึกษาต่อ (Upgrading)
 - ๒.๗.๑ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ
- ๒.๘ การบำรุงรักษาบุคคล (Personnel Maintenance)
 - ๒.๘.๑ ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล
 - ๒.๘.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล
- ๒.๙ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)
 - ๒.๙.๑ ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - ๒.๙.๒ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - ๒.๙.๓ ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - ๒.๙.๔ ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ
- ๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)
 - ๒.๑๐.๑ ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑๐.๒ วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑๐.๓ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)
 - ๒.๑๐.๔ ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑๐.๕ หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑๐.๖ วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน
- ๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)
 - ๒.๑๑.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑๑.๒ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ๒.๑๑.๓ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๑๓ กรอบแนวคิดทางการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีการบริหาร

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) คือ การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร มอบหมายงาน พัฒนาบุคคลและให้พ้นจากงาน โดยมีการจัดหารูปแบบของการจูงใจและสวัสดิการต่าง ๆ ให้ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจดังนี้

รศ.ธงชัย สันติวงษ์^๑ ได้กล่าวว่า โดยข้อเท็จจริงที่ทราบโดยทั่วไปนั้นคือ การแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของแต่ละคนและรูปแบบของการปฏิบัติ ที่จะเป็นไปได้ในทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐาน หรือ ความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic assumption) ของผู้บริหารแต่ละคน เสมออันใดก็ฉนั้น ในทำนองเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหาร แต่ละคนจะเป็นไปอย่างไร ในแนวทางใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาในส่วนของเกี่ยวข้องกับคนด้วย

ความเชื่อหรือข้อสมมุติฐานพื้นฐานเหล่านี้เช่น ความนึกคิดที่ว่า ใ่วใจได้ไหม เอาการเองงานดีหรือไม่ หัวดีหรือฉลาดหรือไม่ นิสัยชอบประพฤติเช่นนั้นเพราะอะไร ควรต้องกำกับหรือควบคุมอย่างไร เหล่านี้ล้วนแต่ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบ ของปรัชญาของการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ของผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งการปฏิบัติใด ๆ ของผู้บริหารเหล่านั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับคน ไม่ว่าจะเป็นการว่าจ้างการให้การอบรมหรือ รูปแบบของการปกครอง ต่างก็เป็นไปโดยมีรากฐานมาจากปรัชญาดังกล่าวของผู้บริหารทั้งสิ้น

ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่นั้นจะเป็นไปในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการคือ

^๑ ธงชัย สันติวงษ์, รศ., การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ ๕, โรงพิมพ์ไทยพัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐-๑๒.

๑. ประสบการณ์การศึกษา และพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือขึ้นอยู่กับคนที่บุคคลนั้น ได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจ และมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนมาอย่างไรเหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนา และสร้างสมขึ้นมาภายใน

๒. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาในองค์กร หรือหน่วยงานแบบไหนก็ตาม แต่ละคนก็มักจะ ได้เคยมีโอกาสดู ได้รับถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟัง และ เคยถูกปฏิบัติมาด้วยตนเอง ซึ่งก็ย่อมจะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

๓. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมรูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ แรงงานหรือแม้แต่ความก้าวหน้าในการศึกษา ล้วนแต่มีผลในทางอ้อมที่ทำให้ปรัชญาการบริหารงานบุคคล ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ความเชื่อว่าคนยุคนี้หรือเยาวชนยุคใหม่ไม่เหมือนกับแต่ ก่อน ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างนั้นจะเป็นความจริงที่ผู้บริหารทุกคนตระหนัก และพิจารณาอยู่ตลอดเวลา

๔. ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคน ที่สำคัญที่สุดที่ปรัชญาการบริหารบุคคลจะโน้มเอียงไป ในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารนั้น ๆ จะยึดถือข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับคนแบบใด ระหว่าง ๒ แบบที่มี Theory x ที่เชื่อว่า ชาติคู่แท้ของคนนั้นเป็นคนเร็ว หรือเชื่อในอีกทางหนึ่งที่ตรงข้ามหน้ามือเป็นหลังมือ Theory y ที่เชื่อว่า คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ชาติคู่แท้ในส่วนลึกเป็นคน ดีด้วยกันทุกคน

๕. ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเหตุที่คนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและทุกองค์กร และข้อเท็จจริงอันนี้จะมีความสำคัญ ยิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะในยุคสังคมนีที่ ทั้งสภาพของงาน และสภาพของแรงงานต่างก็เปลี่ยนไป การ แข่งขันที่จะให้การบริหารทรัพยากรด้านบุคคลให้ถูกต้อง และได้ประสิทธิภาพมากกว่า ย่อมจะเป็น ประเด็นสำคัญที่ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามทำให้ดีถือว่า

และเพราะเหตุที่สภาพลักษณะของคนที่จะต้องมีการชักนำหรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ ที่ แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษา เรื่องทฤษฎีของการจูงใจ (Theory of motivation) ดังนั้นการมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้องย่อมเป็นผลโดยตรง ที่ทำให้ปรัชญาของการ บริหารบุคคลต้องปรับเปลี่ยนไปโดยดำเนิน ไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น และผลที่ตามมา พร้อมกันก็คือ กิจกรรมหรือหน้าที่การงานทางด้านการบริหารบุคคล จึงต้องมีลักษณะ วัตถุประสงค์ ที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ด้วยดีตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่า บุคคลในสถานศึกษาหรือครู เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาไทย และของประเทศชาติ บุคคลครู จึงต้องได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย และจิตใจควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ ครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ รวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคคลครูได้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้เด็ก ๆ ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ

เทลเลอร์ (Taylor) อ้างใน **ภารดี อนันต์นาวี**^๒ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิต และการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือแต่ละประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคคลนั้นต้องเหมาะสมกับผลงาน และอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงาน โดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้าน การบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ใน

^๒ ภารดี อนันต์นาวี, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

การจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

คริส อากีริส (Chris Argyris) ภารตี อนันต์นาวิ^๓ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์กรย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์กร การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์กร ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์กร

มาสโลว์ (Maslow) ภารตี อนันต์นาวิ^๔ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจ ๕ ประการคือ

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งได้หายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

และในขณะเดียวกัน **มาสโลว์ (Maslow) ภารตี อนันต์นาวิ** ยังได้กล่าวถึงระดับความต้องการ ๕ ระดับ^๕ คือ

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตอยู่ได้

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

^๔ อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๕.

^๕ อ้างแล้ว, หน้า ๕๔.

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยทางร่างกายในการดำรงชีวิตและการทำงานจนเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่น

๓. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสังคม เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะไม่เกิดความโดดเดี่ยว

๔. ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและจากตนเอง

๕. ความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากความสามารถของตนเองในการแสดงออกเพื่อความสำเร็จอันสูงสุด ซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด

ฟาโยล์ (Fayol) ภารดี อนันต์นารี ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ^๖ คือ

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือ การทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือ ในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีระเบียบวินัย ในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ ผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียว เพื่อความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือ การทำงานในกลุ่มเดียวกัน ควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือ ในธุรกิจใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึง และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ควรถือหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาวะทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือ เมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้ว ก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าจะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

^๖ อ้างแล้ว, หน้า ๑๘.

๕. สายการบังคับบัญชา (Chain of Common or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาลดหลั่นที่เหมาะสม ไม่ควรห่างเหินจนเกินไป เพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของสายการบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือ ในการบริหารงานนั้น จำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษรวางไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือ หลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้ง มีความเมตตา กรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคน โดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือ การดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคคลที่มีความต้องการเวลาในการเรียนรู้งาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคคลจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคคล

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารทางธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit de Corps) คือ ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ลูเทอร์ กุลลิค และ เลียนดอลล์ เออร์วิกค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่ง อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ^๓ ได้แก่

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางเค้าโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์กร (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และ หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

^๓ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๓. การจัดหาบุคคลมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (CO- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

เช่นเดียวกัน ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่ต่างกันอย่างน่าสนใจ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต^๘ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความต้องการ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”

ฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์^๙ กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์กร ใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้าทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต”

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๐} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

^๘ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

^๙ ฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๑๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

พยอม วงศ์สารศรี^{๑๑} กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ พัฒนา และธำรงรักษาสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และช่วยเหลือสมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุต่าง ๆ ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข”

สรุปว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบริหารและพัฒนาบุคคลจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

๒.๑.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หรือที่นักวิชาการหลายท่านใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยคำสองคำ คือ การบริหาร กับงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร หมายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่มนุษย์หรือบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร (๔ M's) อันประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ หรือวัตถุดิบ (Material) และวิธีการ (Method)^{๑๒} และได้มีนักวิชาการให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้หลายท่านดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์^{๑๓} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้น ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการ ทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๔} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งจะช่วยให้สำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

^{๑๑} พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^{๑๒} สมยศ นาวิการ, *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๒๕.

^{๑๓} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, *องค์กรและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เทคนิค๑๕, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๑๔} ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

อำนาจ แสงสว่าง^{๕๕} ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดการบุคคลในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์แห่งความเป็นคน และต้องทำให้บุคคลเหล่านี้ได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นจะต้องเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความต้องการทั้งหลายของบุคคล เพื่อให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงานจะก่อให้เกิดผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการดำเนินการขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๕๖} กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือที่เรียกว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์ต่าง ๆ ในการจัดการบุคคลให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

พยอม วงศ์สารศรี^{๕๗} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจธำรงพัฒนารักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุจากทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมอย่างมีความสุข

นพ ศรีบุญนาค^{๕๘} กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น ในการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามสำคัญ ๔ ประการดังนี้

๑. จะหาคนมาทำงานได้อย่างไร
๒. จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร
๓. จะรักษาคคนให้อยู่ทำงานในองค์กรได้อย่างไร
๔. จะจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้อย่างไร

^{๕๕} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: อักษรวิพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๕๖} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕), หน้า ๑๐.

^{๕๗} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๕.

^{๕๘} นพ ศรีบุญนาค, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๔๗-๔๘.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๑๕} กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคคลขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ ในการสรรหาการคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าไปปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคคลขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด^{๑๖}

จากความหมายของ การบริหารงานบุคคล ที่นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภาระกิจของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรในการคัดเลือกบุคคล พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ ใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาบุคคลให้คงอยู่ และปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุด

๒.๑.๒ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล^{๑๗}

บุคคล นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เนื่องจากคนได้เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้คน หรือบุคคลสามารถสร้างสรรค์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นทุกชนิดขององค์กร ในกระบวนการผลิตและบริการด้วยเหตุนี้ การดำเนินการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็คือการบริหารงานบุคคล จึงมีความสำคัญ

^{๑๕} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพริ้นติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

^{๑๖} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารสาระการเรียนรู้, การพัฒนาการบริหารสถานการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๓๕.

^{๑๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๕.

ยังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในการบริหารงานบุคคลหนึ่งในกิจกรรมที่มีความสำคัญก็คือ การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีศักยภาพในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน มีประสบการณ์และความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี^{๒๒} ได้สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวช่วยทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์^{๒๓} ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในองค์กรว่า เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนดีที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายการพัฒนาศักยภาพให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความภักดีจนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นบุคคลขององค์กร ทั้งนี้โดยตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลใน ๓ ประการ คือ

๑. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย

๒. ศักยภาพของมนุษย์ สามารถพัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิต และการบริการขององค์กร

^{๒๒} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๖.

^{๒๓} เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์, ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕๓.

๒.๑.๓ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอ “วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล” ไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี^{๒๔} กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ๓ ประการ คือ

๑. ความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) รวมถึง สิทธิ ผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านมนุษยธรรม กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

๒. ความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's Expectations) คือ การเจริญเติบโตขององค์กร การให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยมีภารกิจวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การปฏิรูประบบ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

๓. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำควรเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือ ความเจริญเติบโตขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง^{๒๕} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการ คือ

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) เพื่อสร้างความรับผิดชอบ ขจัดและระงับการดำเนินกิจการที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. ด้านองค์กร (Organizational Objectives) เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์กรตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์กร

๓. ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) คือฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่และรับผิดชอบในการช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ก็จะเกิดการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๘.

^{๒๕} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

๔. ด้านบุคคล (Personnel Objectives) มีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลทุกคนในองค์กรจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรไปด้วย การจะทำให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการชี้แจงและสงวนรักษาบุคคลที่ดีไว้ โดยการจัดให้มีการจูงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคคลจะมีแต่ลดลงอยู่ตลอดเวลา ในที่สุดบุคคลก็จะลาออกจากองค์กรไปสมัครเข้าทำงานกับองค์กรอื่นที่ดีกว่าอย่างแน่นอน

สมเกียรติ พ่วงรอด^{๒๖} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูง มีการกระตุ้นเพื่อให้คุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญ และการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

๒.๑.๔ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง นับแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศ ให้การฝึกอบรม หาวิธีการจูงใจ และการกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารงานบุคคลในสภาวะการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้^{๒๗}

๑. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการศึกษา และรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงปริมาณงาน ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน ความเกี่ยวพันของงานที่มีเกี่ยวกับกิจกรรมงานอื่น ๆ ภายในองค์กรใน ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑) กำหนดรายละเอียดลักษณะของงาน (Job Description)

^{๒๖} สมเกียรติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๒๗} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารสาระการเรียนรู้, การพัฒนาการบริหารสถานการศึกษา, หน้า ๑๔๐-๑๔๑.

๑.๒) กำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification)

๒. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นวิธีการที่ใช้กิจกรรมหลายขั้นตอนในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อันจะส่งผลต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตในการทำงาน กิจกรรมในการออกแบบงาน

๓. การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน (Employment Planning and Forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปในอนาคตทั้งหมด ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และพยากรณ์การจ้างงานและกำลังคนนั้น โดยพื้นฐานแล้วจะต้องพิจารณาทั้งตำแหน่งที่จะถูกบรรจุจากภายใน และภายนอก บนสมมติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล และมีความเหมาะสม

๔. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงาน กลยุทธ์ในการสรรหา จึงพยายามหาคนที่มีความประสงค์ และคุณสมบัติเหมาะสม เข้ามาสู่องค์กร

๕. การคัดเลือก (Selection) กระบวนการคัดเลือกที่รอบคอบ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล องค์กร และสังคม ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยลดการเข้าออกของพนักงานที่คัดเลือกเข้ามาใหม่ด้วย

๖. การปฐมนิเทศและการบรรจุ (Orientation and Placement) เป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และหน้าที่^{๒๔}

๗. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๘. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการที่องค์กรประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล ว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

๙. การวางแผน และพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) เป็นกระบวนการเพื่อให้หลักประกันแก่พนักงานในด้านคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการ เพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับงานอาชีพของตัวเองในอนาคตภายในองค์กร

^{๒๔} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๔.

๑๐. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นระบบรางวัลซึ่งบุคคลได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานขององค์กร

๑๑. ความปลอดภัย และสุขภาพ (Safety and Health) เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บอันเนื่องจากการปฏิบัติงาน

๑๒. การจูงใจในการทำงาน (Incentive at Work) เป็นกระบวนการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิสิฐ์ กิจปรีชา^{๒๕} ได้ศึกษาหลักการบริหารงานบุคคล และกล่าวถึงแนวคิดของเทเลอร์ว่าได้เสนอหลักในการบริหารงานบุคคลที่ดีว่า ประกอบด้วย

๑. เลือกคนดี และเหมาะสมที่สุดกับงานมาปฏิบัติงาน
๒. ทำการฝึกอบรม และแนะนำก่อนให้เข้าปฏิบัติงาน
๓. จัดให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และคุ้มค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

นพ ศรีบุญนาท^{๓๐} กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น กิจกรรมต่างๆ ที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

๑. การวางแผนกำลังคนขององค์กร
๒. การวิเคราะห์งาน
๓. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร
๔. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความสามารถ ความรู้ และ

ประสิทธิภาพ ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

๕. การบริหารค่าตอบแทน
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๗. สุขภาพและความปลอดภัยของบุคคล
๘. การดำเนินการสร้างวินัยบุคคล
๙. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์
๑๐. บุคคลสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง

^{๒๕} วิสิฐ์ กิจปรีชา, พฤติกรรมองค์กร, (จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๑), หน้า ๘.

^{๓๐} นพ. ศรีบุญนาท, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: สุตราไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๔๗-๔๘.

สรุปว่า กระบวนการของการบริหารงานบุคคล หมายถึงการสร้างกระบวนการในด้าน การวางแผนนโยบายของผู้บริหาร โดยให้ทุกคนจะต้องผ่านการสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศให้การอบรม การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น กระบวนการของการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน และการวางแผนการพยากรณ์กำลังคนเสียก่อน เพื่อให้กระบวนการบริหารงานบุคคลประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๒.๑.๕ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมิได้หมายความว่าเมื่อบุคคลได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว งานในส่วนนี้ก็หยุดลงทั้งนี้ก็หมายความว่ารวมถึงกิจกรรมหรืองานอื่น ๆ ที่จะพยายามให้คนที่เข้ามาทำงาน มีความสุข ความจงรักภักดีและรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

สันติ บุญภิรมย์^{๓๐} ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ตามขั้นตอน ดังนี้

๑) การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เกี่ยวกับตัวบุคคล จึงกระทำได้ โดยองค์กรบริหารงานบุคคลกลางกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๒) การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนใด และต้องการเมื่อใด

๓) การกำหนดตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคลและเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องทำก่อนเรื่องอื่น เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใดก็ต้องกำหนดก่อนว่า มีงานอะไรให้ทำและผู้ที่มาทำงานนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับใด

๔) การกำหนดเงินเดือนพร้อมกับการกำหนดตำแหน่งนั้นต้องกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือนล่วงหน้าด้วยว่า จะได้รับเงินเดือนเท่าไร

๕) การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน

๖) การบรรจุและแต่งตั้ง คือการบรรจุที่ได้รับคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานและมอบหมายหน้าที่ การงานให้ปฏิบัติ การที่จะมอบหมายหน้าที่การงานอะไรให้ปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า การ

^{๓๐}สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บัญพอยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๒-๑๓๕.

มอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถด้านใด

๙) การจัดทำทะเบียนประวัติเป็นการจัดบันทึกประวัติของผู้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ตลอดจนการเลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลนั้น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

๑๐) การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน หรือกล่าวอีกในหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง ไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงาน

๑๑) การประเมินการปฏิบัติงานในการพิจารณาความดีความชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑๒) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล

๑๓) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งตอบแทนที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือน

๑๔) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ การออกจากงานมีหลายกรณีด้วยกัน คือ เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก ไล่ออก

๒.๑.๖ หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

การจัดการกับบุคคลในหน่วยงาน จะพบกับคำว่าระบบอุปถัมภ์ (Patronage System หรือ Spoils System) เป็นการกระทำกับบุคคลในลักษณะที่ว่า ระบบพรรคพวก เป็นการกระทำที่ไม่ มีกฎเกณฑ์และหลักการในการกระทำกับบุคคล ทั้งนี้เป็นไปตามความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา หรือเจ้านาย จึงทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติต่อองค์กร ได้มาก^{๓๒}

ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้นำกระบวนการบริหารบุคคลแผนใหม่มาใช้ เรียกว่า ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมที่สุด สำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ที่จะนำระบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบการบริหาร ด้วยคุณธรรมมี ๔ ประการ คือ

^{๓๒} สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า ๑๓๗-๑๓๘.

๑. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือการแต่งตั้งบุคคลให้ตรงกับตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่ง และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่า ตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร

๒. หลักความเสมอภาค หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ และมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิ์เท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน หรือ ระดับเดียวกัน ก็จะได้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานทุกคน จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคกันด้วยระเบียบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน แม้ว่าจะเป็นเรื่องการบรรจุแต่งตั้งการปูนบำเหน็จความชอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

๓. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะเป็นข้าราชการว่า จะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ ครอบคลุมทั้งที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน โดยให้มีเงินเดือนเพียงพอแก่การครองชีพ ให้สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

๔. หลักความเป็นกลางในทางการเมือง หมายถึง โดยเฉพาะข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง (Political Neutrality) กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้นถือว่า นโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน

จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการจึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนามนุษย์เป็นสิ่งที่ยากให้เป็นผลจากการพัฒนามนุษย์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใดประกอบด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ เครื่องมือการประเมิน ผู้รับผิดชอบกำหนดเวลาความร่วมมือการบรรลุวัตถุประสงค์และการกำหนดการประเมิน เพื่อช่วยให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค แล้วนำผลไปปรับปรุงปัญหาและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

๒.๒.๑ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)

การวางแผนอัตรากำลังเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องจัดหาคนมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างสืบต่อกันไปโดยไม่ขาดตอน งานที่สำคัญได้แก่ การกำหนดปริมาณของบุคคลและคุณภาพของบุคคลที่ต้องการ รวมทั้งการหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคลเหล่านั้น โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น ความเจริญทางเทคโนโลยี และการขยายงานขององค์กร การลาออก การตาย การเกษียณอายุ เป็นต้น จึงต้องมีการจัดหาคนเพิ่มเติมชดเชยในส่วนที่ขาดไปนั่นเอง

๒.๒.๒ ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การวางแผนอัตรากำลัง” ไว้ดังนี้ **ธงชัย สันติวงษ์**^{๓๓} ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่พอเพียง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ”

เสนาะ ดิเยาว์^{๓๔} กล่าวว่า “การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคคล การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่เข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ”

สมาน รังสิโยกฤษฎ์^{๓๕} ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๓๖} ได้กล่าวไว้ว่า “สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคต แล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา”

^{๓๓} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๓๔} เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

^{๓๕} สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวางแผนในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงบประมาณ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

การวางแผนอัตรากำลัง สำคัญต่อการพัฒนาต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฯ ถือเป็นกำหนดนโยบายทิศทางการพัฒนาของหน่วยให้เกิดความเข้มแข็งทั้งนโยบาย และอัตรากำลังคน

๒.๒.๓ กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ไว้ดังนี้
เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๓๖} ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๓ ประการ คือ

๑. การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource Inventory) เป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคคลที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับใด เพียงพอกับสายงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการสรรหา และพัฒนาต่อไป

๒. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันเป็นผลมาจากการโอน การย้าย เป็นต้น

๓. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหาจากภายนอก องค์กรทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อนและจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่า ตำแหน่งใดที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหามาได้จากภายในองค์กร ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

พยอม วงศ์สารศรี^{๓๗} ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลังออกเป็น ๕ ขั้นตอน ดังนี้

^{๓๖} ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

^{๓๗} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

^{๓๘} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๓๖.

๑. พิจารณาเป้าหมายขององค์กร ดำเนินการศึกษา พิจารณาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

๒. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน ดำรวจทั้งหมดที่มีอยู่โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ ลักษณะของงาน แผนก อายุ และวุฒิการศึกษา เป็นต้น

๓. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการรับใหม่

๔. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคล เช่น การสรรหาบุคคล แผนการคัดเลือกบุคคล แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

๕. การตรวจสอบปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน ฌัญญพันธ์ เจริญพันธ์^{๓๕} ได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ ๑ การเตรียมการ (Preparation) ต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญต่าง ๆ และมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้ คือ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง และพิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ ๒ การสร้างแผน (Plan Formulation) คือ กำหนดแผนการปฏิบัติอย่างชัดเจน ซึ่งจะประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) คือ กำหนดบุคคล การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความเข้าใจ และการควบคุม

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผล (Plan Evaluation) ตาม ๓ ขั้นตอน คือ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ วิเคราะห์ปัญหา และเสนอความคิด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ เป็นการศึกษาข้อมูลรายละเอียดที่สำคัญ ขั้นตอนการสร้างแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และ ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติตามแผน

^{๓๕} ฌัญญพันธ์ เจริญพันธ์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๗๔.

๒.๒.๔ ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์^{๔๐} กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนนอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานแล้ว หน่วยงานยังได้รับประโยชน์อื่น ๆ อีกดังนี้

๑. ช่วยปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น
๒. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบุคคลใหม่
๓. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
๔. ช่วยปรับปรุงการวางแผน การมอบหมายงาน การพัฒนาในแต่ละด้านที่หลากหลาย
๕. ช่วยปรับปรุง วิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลได้ดี คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖. ช่วยสรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๗. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในองค์กร

ชูศักดิ์ เทียงตรง^{๔๑} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ประการคือ

๑. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร ง่ายต่อการคำนวณงบประมาณ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนจนถึงแนวทางในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคคล

๒. ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลัง และการพัฒนาบุคคลได้อย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยสะดวกและเหมาะสม

๓. ช่วยขยายหรือปรับปรุงองค์กรในอนาคตให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นวิถิต่างหนึ่งของการพัฒนากำลังคน และเลือกใช้ประโยชน์จากกำลังคนเพื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลัง คือ ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับภารกิจหน้าที่ เพื่อปรับปรุงองค์กรและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาเพิ่มควบคู่กับแผนพัฒนา และแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

^{๔๐} พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐.

^{๔๑} ชูศักดิ์ เทียงตรง, แนวคิดของการวางแผนกำลังคน, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๓.

๒.๓ การสรรหาหรือการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน (Personnel Recruitment)

การสรรหาบุคคล เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเลือกบุคคลมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงาน โดยตรง ซึ่งย่อมหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั่นเอง

๒.๓.๑ ความหมายของการสรรหาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์^๒ ได้กล่าวว่า “การสรรหาบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน”

สุนันทา เลานันท์^๓ ได้อธิบายความหมายของการสรรหาว่า “เป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้”

อำนาจ แสงสว่าง^๔ กล่าวว่า “การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร”

ธงชัย สันติวงษ์^๕ ได้ให้คำนิยามว่า “การสรรหาบุคคล เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจงใจให้ผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการเข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”

พนัส หันหาคินทร์^๖ เสนอว่า “การสรรหา คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ แล้วมาเสนอตัวให้องค์กรได้เลือกเข้าทำงานในองค์กร”

^๒ สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๑.

^๓ สุนันทา เลานันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

^๔ อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕.

^๕ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๑๒๓.

^๖ พนัส หันหาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคลกร หมายถึง การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติ โดยกำหนดวิธีการ คุณสมบัติ และตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับภาระหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร

๒.๓.๒ กระบวนการในการสรรหาบุคคล

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๔๗} กล่าวว่า “กระบวนการในการสรรหาบุคคลต้องอาศัยขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อป้องกันความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาบุคคล (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทางเลือกในการสรรหา (วิธีการสรรหาแหล่งภายใน และภายนอก) และบุคคลที่สรรหาได้”

ธงชัย สันติวงษ์^{๔๘} ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการในการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

๑. การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

๒. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะใช้สรรหาว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใดและด้วยวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

๓. กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการจูงใจให้บุคคลมาสมัครงาน เช่น กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งในแง่ของคุณลักษณะบุคคล วัตถุประสงค์ ผลตอบแทน และรางวัล

๔. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

เพ็ญศรี วายวานนท์^{๔๙} กล่าวว่า “กระบวนการสรรหา เป็นการวิเคราะห์งานและการทำประมาณกำลังคน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุ ทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในปริมาณที่ต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการสรรหาบุคคลนั้น เริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามที่องค์กรต้องการ

^{๔๗} Mondy, W.R. and Noe, R.M., **Human Resource Management**, p.175.

^{๔๘} ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, หน้า ๑๒๕.

^{๔๙} เพ็ญศรี วายวานนท์, **การจัดการทรัพยากรคน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๘๑.

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์^{๕๐} ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ ๕ ประการ คือ

๑. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)
๒. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)
๓. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)
๔. การทดสอบ (Employment Test)
๕. การสัมภาษณ์ (Interview)
๖. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)
๗. การคัดเลือกผ่านทางบุคคล (Preliminary Selection in Employment Department)
๘. การตัดสินใจรับโดยเจ้าหน้าที่ในสายงาน (Final Selection by Supervisor)
๙. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

วรณารต แสงมณี^{๕๑} ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า ประกอบด้วยแบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน มี ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์
๒. การกรอกใบสมัคร
๓. การทดสอบเบื้องต้น เกี่ยวกับความฉลาด ทักษะ ทักษะ ความสามารถ และความสนใจ
๔. การสัมภาษณ์อย่างละเอียด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน
๕. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ประวัติ ความสามารถ การศึกษา บุคคลอ้างอิง
๖. การทดสอบร่างกาย
๗. การให้งาน เป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

อำนาจ แสงสว่าง^{๕๒} กล่าวว่า “กระบวนการคัดเลือกบุคคลขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจมิได้เกี่ยวข้องกับผู้สมัครเข้าทำงาน แต่จัดว่าเป็นเรื่องของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับอาชีพ กระบวนการคัดเลือกบุคคลใหม่เข้าทำงานมี ๗ ขั้นตอน ได้แก่ รับสมัครงาน ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน การตรวจร่างกาย และประกาศผลการคัดเลือก”

สรุปว่า กระบวนการสรรหาบุคคลถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก การที่จะได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เราจะต้องดูจากความสามารถของ

^{๕๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔๒.

^{๕๑} วรณารต แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๕๕.

^{๕๒} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๓๕.

แต่ ละคน ให้สรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคคลจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอน การรับสมัคร ตรวจสอบคุณสมบัติ ทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจร่างกาย ทดลองปฏิบัติงาน บรรจุ และการติดตามผลงาน แต่ละองค์กรต้องมีหลักการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของหน่วยงาน

๒.๓.๓ ความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล

นักการศึกษา ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล ไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง^{๕๓} กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ องค์กร เพราะว่าจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมประจำอยู่ในองค์กรเพื่อได้ ปฏิบัติงานตามสายงาน ซึ่งมีเหตุผลสำคัญ ๖ ประการ คือ

ประการที่ ๑ นโยบายในการคัดเลือกบุคคลขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้ ความ สามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์ และสุขภาพอนามัย

ประการที่ ๒ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคคลอยู่เสมอ

ประการที่ ๓ ใช้การพิจารณาลักษณะการคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ ๔ การคัดเลือกบุคคลได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร

ประการที่ ๕ การคัดเลือกบุคคลต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงาน

ประการที่ ๖ คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลนั้น จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ ความ สามารถและประสบการณ์สูง ในการคัดเลือกบุคคลมาแล้วเป็นอย่างดี

พยอม วงศ์สารศรี^{๕๔} กล่าวว่า “การคัดเลือกบุคคล ทำให้ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้ จุดอ่อน ข้อจำกัด เทคนิคการคัดเลือกต่าง ๆ เรียนรู้ลักษณะของกฎหมายที่ได้มีการพัฒนาและ เปลี่ยนแปลง ไปจากเดิม มีความซับซ้อนในแง่มุมของกฎและระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมาย เพราะการคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก ดังนั้นการคัดเลือกที่มี ประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร และเกิดความพึงพอใจทั้ง ๒ ฝ่าย”

๒.๓.๔ การทดลองปฏิบัติงาน (Employment Test)

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงการทดลองปฏิบัติงานของบุคคลใหม่ ดังนี้

^{๕๓} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๓๒.

^{๕๔} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราช ภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๘.

สมาน ริงสิโยกฤษณ์^{๕๕} ได้กล่าวว่า “การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน ปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เพื่อทดสอบว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความประพฤติเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้าเหมาะสมก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป”

ซาร์รี่ฟท์ สือนิ^{๕๖} ได้กล่าวว่า “การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด สิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะเวลาหนึ่งตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นราชการมีกำหนด ๖ เดือน ถึง ๑ ปี การทดลองปฏิบัติหน้าที่จะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น”

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๕๗} ได้เสนอว่า “องค์กรได้กำหนดให้มีระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา ๖ เดือน ซึ่งในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ บุคคลใหม่จะต้องทำให้ดีที่สุด และจะถูกประเมินตามเกณฑ์การประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินแล้วจึงจะได้บรรจุแต่งตั้งเป็นบุคคลที่แท้จริงขององค์กร”

สรุปว่า การทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การทดลองความรู้ ความสามารถก่อนจะรับคนเข้าทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยทางหน่วยจะเป็นผู้กำหนดว่าจะทดลองปฏิบัติงานกี่เดือน แล้วเอาผลงานที่ได้รับมอบหมายมาประเมินการทดลองปฏิบัติว่าเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

๒.๓.๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อเลือกมาทำงานในองค์กร ซึ่งในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้และความสามารถในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้และความสามารถดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ การสอบหรือการคัดเลือกที่หลากหลาย โดยเลือกเอาคนที่ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับหนึ่งหรือลำดับต้น ๆ ย่อมมีสิทธิได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน ซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงความหมายและขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งบุคคลไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๕๘} กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงานเป็นการมอบหมายงานให้บุคคลทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้น ๆ”

^{๕๕} สมาน ริงสิโยกฤษณ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ,ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

^{๕๖} ซาร์รี่ฟท์ สือนิ, สภาพปัจจุบัน ปัญหา และการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลามใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, หน้า ๓๔.

^{๕๗} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร, หน้า ๘๕.

^{๕๘} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๑.

บุญเลิศ ไพรินทร์^{๕๕} กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นเป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก”

ศรีอรุณ เรศานนท์^{๖๐} ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า เริ่มตั้งแต่ “การทำสัญญาว่าจ้าง การแจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือบุคคลและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้ การกรอกหรือจัดทำเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี การทำประกันชีวิต และการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคย วัฏจักรและนโยบายโดยทั่วไป”

การบรรจุแต่งตั้งหมายถึงการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง หรือบรรจุบุคคลเข้าทำ เป็นการสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง และมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งนั้น

การพัฒนาบุคคลมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการพัฒนาบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน

สุดา สุวรรณภริมย์^{๖๑} ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทำงานพัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคคลและพัฒนาสุขภาพกาย จิตใจ และมีทัศนคติในการทำงานพัฒนาให้องค์กร รวมถึงการแสวงหาวิธีการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลที่ต้องออกจากกรเป็นสมาชิกองค์กรด้วยอุบัติเหตุ ทุพพลภาพให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เมธี ปิณฑนานนท์^{๖๒} กล่าวว่า วัฏจักรของการบริหารบุคคล หมายถึงความได้เพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคลทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

^{๕๕} บุญเลิศ ไพรินทร์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑.

^{๖๐} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๖๕.

^{๖๑} สุดา สุวรรณภริมย์, เอกสารคำสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๖.

^{๖๒} เมธี ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕) หน้า ๒.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดลพันธ์^{๖๓} กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโต ทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

สมาน รังสียกฤษฎ์^{๖๔} กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

กริช สืบสนธิ^{๖๕} กล่าวไว้ว่า คน คือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่า วัฒนธรรมในองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคคลถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์กรของตนเพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน

พะยอม วงศ์สารศรี^{๖๖} ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

^{๖๓} เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๒๗), หน้า ๒.

^{๖๔} สมาน รังสียกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕) หน้า ๕๓.

^{๖๕} กริช สืบสนธิ, วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗) หน้า ๔.

^{๖๖} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารบุคคล, (พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔) หน้า ๑๕๓.

สรุปว่า การพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการเริ่มต้นของการพัฒนาทุกอย่าง ประเทศเจริญแล้ว เป็นผู้นำของโลก มองเห็นการพัฒนาบุคคลภายในประเทศ ให้พร้อมด้วยร่างกาย และจิตใจควบคู่ กับการพัฒนาทางการศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน

โดยเฉพาะแล้ว การพัฒนาบุคคลในโรงเรียน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่เป็นแหล่งพัฒนา บุคคลทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเยาวชนให้เต็มโตอย่างมีคุณภาพ ศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

๒.๔ การพัฒนาบุคคล

๒.๔.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลและ อธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล^{๖๗} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ การเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของ ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรและตอบสนองความต้องการที่จะ ก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ความสามารถจะกระทำได้โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคคล การวางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายของ องค์กร จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ ประเมินผลการพัฒนา”

พนัส หันนาคินทร์^{๖๘} ได้กล่าวว่า “การพัฒนา คือ การฝึกฝนกับการให้การศึกษา ซึ่งการ ฝึกฝนเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ การศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็น การต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่”

พยอม วงศ์สารศรี^{๖๙} ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า “เป็นการดำเนินการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร”

^{๖๗} กิติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๑๘.

^{๖๘} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐.

^{๖๙} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗), หน้า ๑๖๗.

สมาน รั้งสิโยกฤษณ์^{๑๐} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น”

สมคิด บางโม^{๑๑} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”

ศรีอรุณ เรศานนท์^{๑๒} ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคคลทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น”

สรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นการบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล รวมถึงการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน และองค์กร

๒.๔.๒ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล

กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญต่อองค์กรซึ่งจะต้องมีและเตรียมพร้อมในการดำเนินงานให้เป็นระบบ และตระหนักอยู่เสมอว่า บุคคลต่าง ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ถึงแม้จะได้รับการศึกษามาจากสถาบันการศึกษามาอย่างดีแล้วก็ตาม ย่อมมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่ทราบเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างแจ่มแจ้ง จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ความเข้าใจให้ดีเสียก่อน จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นอกจากนั้น บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่เดิมก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน เพราะวิทยาการต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออันเอง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑนานนท์^{๑๓} กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลว่ามี ๖ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทขององค์กรในการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน

ขั้นที่ ๒ จัดตั้งคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

^{๑๐} สมาน รั้งสิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า ๘๐.

^{๑๑} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๓๘.

^{๑๒} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, หน้า ๓๔๓.

^{๑๓} เมธี ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเคียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๕.

ขั้นที่ ๓ กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา เฉพาะหน่วยงาน แผนก และบุคคล

ขั้นที่ ๔ เตรียมแผนพัฒนาบุคคลทั้งหมดไว้ในฝ่ายบริหารส่วนกลาง

ขั้นที่ ๕ การดำเนินการพัฒนาบุคคล

ขั้นที่ ๖ การประเมินผลการพัฒนาบุคคล

พินัส หันนาคินท์^{๑๔} ได้เสนอกระบวนการในการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้

๑. กำหนดขอบเขตและทิศทาง เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคคลทุกระดับทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์

๒. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์กร โดยกำหนดว่า จัดทำไม่ จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครรับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร ประเมินอย่างไร

๓. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล โดยมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วม

๔. ประเมินผลการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีการประเมิน ๒ ประการ คือ ประเมินวิธีการดำเนินการ และประเมินผลหลังการดำเนินการ

กรกฎ สิงห์โกวินท์^{๑๕} ได้กล่าวสนับสนุนสำหรับนำไปพิจารณาถึงมูลเหตุที่ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาบุคคล ดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้

๒. ความสลับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงาน สืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบเขตในการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

๓. หน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีได้หวังผลกำไรเหมือนภาคเอกชน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลภายหลังการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นประการแรก ส่วนองค์กรเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร มีการพัฒนาบุคคลหนักกว่าและรวดเร็วตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจเดียวกัน พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจะต้องหิวโหยกว้าง และมีความฉิวไวในการตัดสินใจในการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนจะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนาตลอดเวลา

๔. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ โยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ผู้ที่ได้รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดี

^{๑๔} พินัส หันนาคินท์, ประสพการณ์ในการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๕.

^{๑๕} กรกฎ สิงห์โกวินท์, การอบรมและพัฒนาบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๒๖.

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่มีระบบ ระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะ อุปนิสัย และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๔.๓ วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร

การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคคลในองค์กร ซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการบอกเล่าจากผู้อื่นและการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลที่น่าสนใจไว้ดังนี้

กิติมา ปริดีดิลก^{๖๖} กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลว่าประกอบด้วย “การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส การส่งไปศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม การส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การฟังปาฐกถาทางวิชาการ การให้ทำการทดลอง การวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน การนิเทศของผู้บริหาร”

วิน เชื้อโพธิ์หัก ได้กล่าวสนับสนุนถึงวิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กรไว้ดังนี้^{๖๗}

๑. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคคลได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ
๒. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคคลได้มีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
๓. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง
๔. การส่งไปศึกษาต่อ เพื่อค้นหาความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่
๕. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เพื่อให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน
๖. การให้รักษาการแทน ใช้อับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ซึ่งผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น
๗. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น การทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์เป็น

^{๖๖} กิติมา ปริดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๖๕.

^{๖๗} วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ.เอส.พรินติ้ง. เฮาส์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๐ – ๒๒.

อย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้นั้นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี

๘. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคคลเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๙. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ

๑๐. ให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

๑๑. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม

๑๒. การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคคล เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ เจตคติที่ดี และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

๑๓. การฝึกอบรม ถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคคลที่ดีที่สุด

บาเดอร์ และ บลูม (Bader&Bloom)^{๑๘} กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ตามโครงสร้างของ The High Impact Training Model มี ๕ ขั้นตอน คือ ระบุความต้องการในการอบรม การวางแผนวิธีการอบรม การสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ การนำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ และการสรุปประเมินผล”

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร เป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคคลในการทำงานให้กับองค์กร ให้การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงพัฒนาแนวคิด เจตคติที่ดี โดยกระบวนการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

๒.๔.๔ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้ **พนัส หันนาคินทร์^{๑๙}** ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ ๒ ประการ ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ

๑) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

๒) เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

๓) เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างและความขัดแย้ง

๔) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการ การจัดระบบการจัดการต่าง ๆ

๕) เพื่อเตรียมหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่ หรือต้องสูญเสียไป

^{๑๘} Bader, G.E. & A.F. Bloom, **Make Your Training Results Last : A Practical Guide To Successful Training Follow Through**, (London : Kogam Page Ltd, 1995), p. 24.

^{๑๙} พนัส หันนาคินทร์, **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**, หน้า ๗๘.

๒. วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์กร คือ

- ๑) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล
- ๒) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าจากองค์กรอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- ๓) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
- ๔) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้บริหารหรือหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๕๐} ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล เพื่อให้ถูกต้องตามมนุษยธรรมประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่บุคคลของตน และเพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยลบล้างปัญหาหรือป้องกันการล้าสมัยในการบริหาร”

สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลนั้น ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลากรในการทำงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ปรับทัศนคติ เป็นต้น

๒.๕ การฝึกอบรม (Training)

๒.๕.๑ ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์^{๕๑} กล่าวว่า “การฝึกอบรม คือ วิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”

วรนารถ แสงมณี^{๕๒} ได้ให้คำอธิบายว่า “การฝึกอบรม คือ การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการ และระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ”

ธงชัย สันติวงษ์^{๕๓} กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันเป็นผลนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร”

^{๕๐} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารบุคคล, หน้า ๒๓๑.

^{๕๑} ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๑๒๖.

^{๕๒} วรนารถ แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๑๕.

^{๕๓} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๒๕๔๒, หน้า ๒๑๓.

ฟลิปโป (Flippo)^{๔๔} ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า “เป็นวิธีการเพิ่มความรู้และทักษะแก่บุคคล และมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น เพิ่มความสามารถในการผลิต เพิ่มกำลังใจในการทำงาน ลดการควบคุมดูแลงานและบุคคล ลดอุบัติเหตุหรือปัญหา และเพิ่มเสถียรภาพในองค์กร”

๒.๕.๒ กระบวนการในการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้เสนอกระบวนการในการฝึกอบรมไว้ดังนี้^{๔๕}

๑. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Assessment Phase) คือ เป็นการศึกษาจากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมี ๓ วิธีคือ

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) วิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจ คุณสมบัติที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับใด

๒) การวิเคราะห์การทำงาน (Operational Analysis) เนื้อหาและหลักสูตรอบรม

๓) การวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ตรงกับงาน

๒. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Phase) คือ หลักสูตรและวิธีการสอนที่ได้กำหนดและคัดเลือกมานั้นว่ามีความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

๓. การประเมินผล (Evaluation Phase) ต้องใช้เวลาพอสมควร (๑ – ๑๒ เดือน หรือมากกว่า) เป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation)

มาเจีย บาकिन และ คาร์ดี (Majia, Bakin & Cardy) เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้กล่าวสนับสนุนว่า กระบวนการในการฝึกอบรม มี ๓ ประการ^{๔๖} คือ “การประเมินความต้องการ (Need Assessment) การพัฒนาและการดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) และการประเมินผล (Evaluation)”

สรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ไปในทางที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด ตลอดจนถึงการช่วยจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไปอีกด้วย

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติอันเหมาะสมและเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด

^{๔๔} Flippo, Edwin B, **Principle of Personnel Management**, (New York : McGraw-Hill, 1971), p.194.

^{๔๕} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : ศ.ว.ท., ๒๕๔๓), หน้า ๖๕.

^{๔๖} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๑๕๑.

การเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอันจะยังให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

๒.๕.๓ ประโยชน์ของการฝึกอบรม

อากัสตรี ไชยคุนา^{๔๗} ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยสร้างขวัญกำลังใจ เจตคติที่ดีและความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
๒. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลให้ถูกต้อง
๓. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน
๕. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
๖. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
๗. ช่วยพัฒนาการบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี
๘. ช่วยฝึกฝนบุคคลสำหรับการขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
๙. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การไม่รู้หรือขาดทักษะ
๑๐. เพื่อให้บุคคลมีชีวิตชีวามากขึ้น

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์^{๔๘} ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากจะช่วยเหลือเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคคลให้มีความสนใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง มีการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอยู่เสมอ

๒. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการในระยะเวลาที่ตั้งไว้

๓. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน เมื่อมีความรู้ในวิธีการปฏิบัติงานแล้ว ก็สามารถลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานขณะทำงานมากนัก

๔. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงสอนงาน และไปควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคคล ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานอื่น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้

๕. ช่วยกระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน มีการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า ได้รับการฝึกอบรมความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาแล้ว

^{๔๗} อากัสตรี ไชยคุนา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๒ - ๑๓๓.

^{๔๘} ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๑๓๑ - ๑๓๒.

การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับพนักงาน ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ลดการทำงานผิดพลาด ในระดับผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่ ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ช่วยลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม ประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงานได้

๒.๖ การสัมมนา (Seminar)

๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา

กิติมา ปรีดีดิถ ^{๔๕} ได้ให้ความหมายของการสัมมนาน่าว่า “มีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนา จึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่”

ประทวน สมบูรณ์ ^{๔๖} กล่าวว่า “การสัมมนา หรือการสัมมนาทางวิชาการ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ความรู้ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่ามุ่งศึกษาในด้านทฤษฎีหรือหลักการ มีการแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรมาให้ความรู้พื้นฐานที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาอย่างดี ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลดีขงวิธีหนึ่ง”

สรุปได้ว่า การสัมมนา การสัมมนาทางวิชาการ การประชุม สัมมนาวิชาการ หรือการประชุมสัมมนาวิชาการเชิงปฏิบัติการ เหล่านี้ ก็ล้วนเป็นความหมายเดียวกับคำว่า สัมมนา เช่นเดียวกัน แตกต่างก็เพียงวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเท่านั้น กล่าวคือ เป็นการเข้าร่วมประชุม แบ่งกลุ่ม ค้นคว้าสรุปปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์ และปัญหาที่สอดคล้องกับหัวข้อหลักในการสัมมนา มีวิทยากรดำเนินรายการ มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ความรู้และแนวคิดใหม่นั้นเอง

๒.๖.๒ การศึกษาดูงาน (Field Study)

ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วก็ตาม แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะมีคุณสมบัติที่เพียงพอทางด้านบุคคลเสมอไป เพราะ

^{๔๕} กิติมา ปรีดีดิถ, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๒๘.

^{๔๖} ประทวน สมบูรณ์, การบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๕.

วิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ การส่งบุคคลไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานในหน่วยงานอื่นซึ่งมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ และเป็นสายงานลักษณะเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง หรือประยุกต์เข้ากับองค์กรของตน ซึ่งเป็นวิธีที่ทุกองค์กรในปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจและนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

๒.๖.๓ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน

นักการศึกษา ได้เสนอความหมายของการศึกษาดูงานพร้อมระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้
กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา^{๕๐} ได้กล่าวว่า “การศึกษาดูงานมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน”

สมพงษ์ เกษมสิน^{๕๑} ได้กล่าวว่า “การพานักเรียนในหน่วยงาน ไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ หรือไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน เหล่านี้จะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง ทำให้เกิดทัศนคติใหม่ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นหรือได้ปฏิบัติด้วยตนเอง”

สมศักดิ์ กระจ่างทอง^{๕๒} ได้แสดงทัศนะไว้ว่า “การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคคลเพื่อให้ได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในองค์กรนั้น ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ นอกสถานที่หรือสถาบันอื่น ๆ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ วิสัยทัศน์และเพิ่มแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

^{๕๐} กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา, “บทเรียนจากเสมา ๔๕”, มติชน, ฉบับวันที่ ๒๔, (สิงหาคม ๒๕๔๕) : ๑๕.

^{๕๑} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๘๕.

^{๕๒} สมศักดิ์ กระจ่างทอง, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.

๒.๗. การศึกษาต่อ (Upgrading)

๒.๗.๑ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการศึกษาต่อพร้อมทั้งระบุถึงความสำคัญไว้ดังนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ^{๕๔} ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรยาบรรณความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

อูตร ชื่นกลิ่นชูป^{๕๕} ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยกรนั้น และรวมถึงการฝึกฝนด้านภาษา การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตามหลักสูตร”

ภิญโญ สาร^{๕๖} ได้กล่าวว่า “การศึกษาต่อ เป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคคลไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง เพราะบุคคลทุกประเภทที่อยู่ในหน่วยงานหรือสถาบัน แม้จะมีความรู้ ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการในเรื่องต่าง ๆ ก็ย่อมจะอ่อนลงไป เพราะวิธีการปฏิบัติงานและเครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว”

สรุปว่า การศึกษาต่อหมายถึงกระบวนการให้ส่งเสริมให้บุคคลเจริญเติบโตและมีความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จนเป็นสมาชิกของสังคมตามที่สังคมได้คาดหวังไว้

๒.๘ การบำรุงรักษาบุคลากร (Personnel Maintenance)

๒.๘.๑ ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคลไว้ดังนี้

^{๕๔} พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, มาตรา ๔, หน้า ๖.

^{๕๕} อูตร ชื่นกลิ่นชูป, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยากร, ๒๕๓๓), หน้า ๗๕๘.

^{๕๖} ภิญโญ สาร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖๖.

อิวโนวิก (Ivanovic)^{๕๗} ได้เสนอความหมายว่า “การบำรุงรักษา เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน”

दनัย เทียนพุดิ^{๕๘} ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษาบุคคล คือ การพยายามให้บุคคลพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน”

วิโรจน์ สารัตนะ^{๕๙} ได้อธิบายว่า “การบำรุงรักษาบุคคล เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ พัฒนา และช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นบทบาท เป็นหน้าที่หรือเป็นความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ”

อำนาจ แสงสว่าง^{๖๐} กล่าวว่า “การบำรุงรักษา เป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์กรในการจงใจให้บุคคลมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร”

การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึงการจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคล ให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ มีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จโดยอาศัยหลักการบำรุงรักษาบุคคล และการจงใจในงานให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า เหตุใด คนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงาน และอะไรเป็นสาเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคคลและงานขององค์กรควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายต่อไป

๒.๘.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคคล

อำนาจ แสงสว่าง^{๖๐} ได้เสนอว่า “การบำรุงรักษาบุคคล เป็นการช่วยรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้กับองค์กรได้ตลอดไป สามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน และช่วยในด้านเศรษฐกิจ”

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษา ไว้ดังนี้^{๖๑}

^{๕๗} Ivanovic, A, **Dictionary of Personnel Management**, (Suffolk, Great Britain: Richard D.Lrwin, Inc, 1989), p. 166.

^{๕๘} ดนัย เทียนพุดิ, **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญ การพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

^{๕๙} วิโรจน์ สารัตนะ, **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

^{๖๐} อำนาจ แสงสว่าง, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๒๒๘.

^{๖๑} เรื่องเดียวกัน.

^{๖๒} พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๒๑๐.

๑. ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

๒. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก ในเรื่องของการยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่จะใช้งานเพื่อเพิ่มปริมาณงานเพียงอย่างเดียว

๓. ช่วยส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคคลไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว การธำรงรักษามูลค่าที่เป็นคนดีและมีความสามารถจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบำรุงรักษามูลค่า เป็นวิธีการช่วยสร้างขวัญกำลังใจ รักษาหัวใจและความปลอดภัยของบุคคลที่ทำงานในองค์กร โดยที่ไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป อีกทั้งยังช่วยส่งผลดีต่อองค์กรโดยตรง เช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี สร้างความมั่นคงก้าวหน้า ลดการสูญเสียทรัพยากรสิน ได้ได้รับความจริงใจและไว้วางใจจากบุคคล เกิดความสามัคคีและมีความสุขในองค์กร

จะเห็นได้ว่า การบำรุงรักษามูลค่า เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญกำลังใจ และเน้นความปลอดภัยในการทำงาน ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียน หน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคคลในโรงเรียนนั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

วิธีการการบำรุงรักษามูลค่าสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

- ๑) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)
- ๒) การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)
- ๓) การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

๒.๕ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒.๕.๑ ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง^{๑๑๑} ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ เป็นการบริหารที่มุ่งให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักและผูกพันกับโรงเรียนต่อไป”

^{๑๑๑} อำนาจ แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๖.

อภัสสรี ไชยคุณา^{๑๑๔} ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การมอบผลประโยชน์ที่บุคคลควรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวแทนหรือมิใช่ก็ได้ แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายปกติ”

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๑๑๕} ได้เสนอว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การจัดประโยชน์แก่บุคคล เพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay”

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์^{๑๑๖} กล่าวว่า “การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่มีอยู่ในรูปของค่าตอบแทนหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวแทนหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน

๒.๕.๒ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์^{๑๑๗} ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการ ๕ ประการ ดังนี้

๑. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงและความปลอดภัย

๒. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงและแก้ไขระบบสวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจ การยอมรับและได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญคือจะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

๓. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่ดีนอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิ

^{๑๑๔} อภัสสรี ไชยคุณา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๖๒.

^{๑๑๕} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๐.

^{๑๑๖} ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๒๓๗.

^{๑๑๗} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๒๔๓ – ๒๔๔.

เช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบต่อบุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคลและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเปล่าในการลงทุน

๕. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพละนาามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคคลไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร ต้องวางแผนการจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการที่บุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับและนำสวัสดิการไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๑๐๔} ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการว่าเป็นการจัดผลประโยชน์แก่บุคคลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กร มี ๖ ประการคือ

๑. จัดอย่างเป็นธรรม คือ ทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์แก่บุคคลอย่างทั่วกัน
๒. จัดอย่างสมดุล คือ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์แก่บุคคลอย่างมีเหตุผล
๓. จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปและเป็นส่วนที่หน่วยงานสามารถจัดได้
๔. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอให้บุคคลมีความมั่นคงในรายได้
๕. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์แก่บุคคลใช้เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๖. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้บุคคล บุคคลก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๐๕} ได้เสนอหลักการของการจัดสวัสดิการและประโยชน์แก่บุคคลดังนี้

๑. ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคคล
๒. ควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล
๓. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

^{๑๐๔} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๔๐ – ๒๔๑.

^{๑๐๕} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๖๐.

๔. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง

๕. การให้นั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ ด้วย

๒.๕.๓ ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๑๐๐} ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์กร โดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น ๒ ลักษณะคือ

๑. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคคลตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาลและห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคคล ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๒. สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคคลด้วยความเต็มใจขององค์กรเอง ความร่วมมือระหว่างองค์กรกับบุคคล หรือการร้องขอจากบุคคล เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการ และกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และความพอใจในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์^{๑๐๑} ได้แบ่งชนิดของการจัดสวัสดิการออกเป็น ๑๐ ประเภท คือ

๑. บริการด้านสุขภาพ (Health Service) เป็นการดูแลสุขภาพและพลาณามัยของบุคคลให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขอนามัย เป็นต้น

๒. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม เป็นต้น

๓. บริการด้านความมั่นคง (Security Service) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคคล เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

๔. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ (Payment for Entitle Leave) เพื่อให้บุคคลได้มีเวลาพักผ่อนในวันหยุด ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัว หรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันลาภิจ และวันลาป่วย เป็นต้น

๕. บริการด้านการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษา การหาความรู้เพิ่มเติม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคคล เช่น การให้ทุนพัฒนาบุคคล การให้ลาเพื่อไปศึกษาต่อ และการจัดตารางเวลาการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

^{๑๐๐} ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๒๓๗.

^{๑๐๑} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๒๔๑.

๖. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการครองชีพ และการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคคล เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

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

๘. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) เป็นการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัวและกฎหมาย เป็นต้น

๙. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เงินโบนัส เงินประจำปี รางวัลบุคคลดีเด่น และรางวัลบุคคลซื่อสัตย์ เป็นต้น

๑๐. บริการอื่น ๆ (Other Service) เป็นการสนับสนุนที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการ เป็นวิธีการให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน มี ๒ ประเภท คือ สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด และมี ๑๐ ชนิด คือ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษ บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการนันทนาการ โบนัสและเงินสวัสดิการ บริการให้คำปรึกษา และการให้บริการด้านอื่น ๆ

๒.๘.๔ ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๑๑๒} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการไว้ ๒ ประการ คือ

๑. ประโยชน์ที่มีต่อบุคคล คือ บุคคลมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น มีการอยู่ดีกินดี มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเพราะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานดีขึ้น

^{๑๑๒} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕), หน้า ๓๐๒.

๒. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ได้ประโยชน์จากบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง บุคคลกับหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีโอกาสได้ชี้แจงอธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ มี ๒ ประเด็น คือ มีประโยชน์ต่อบุคคล กล่าวคือ ทำให้บุคคลเกิดขวัญกำลังใจ เต็มใจ และมั่นใจในการทำงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรตลอดจนถึง เป็นการช่วยสร้างความสามัคคีและมีความสุขกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต่อไป และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในองค์กรแล้ว พวกเขาที่จะทุ่มเทให้กับการทำงาน แล้วผลที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๒.๑๐.๑ ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ ได้เสนอความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ **ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๑๑๓}** กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งหมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่องาน และทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน”

สมคิด บางโม^{๑๑๔} ได้ให้ความหมายว่า “ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความพึงพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีหรือมีน้ำใจในการทำงานนั้น ย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยไม่มีใครมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญกำลังใจของบุคคล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญกำลังใจหรือน้ำใจบุคคลคือรายได้ สวัสดิการและความภูมิใจในองค์กร”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการสำหรับผู้บริหารในการให้ความรู้สึคดี ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ต่อบุคคลในองค์กร ให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท รักและศรัทธาในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดตามกำลังของตน

^{๑๑๓} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๓๖.

^{๑๑๔} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๗๖.

๒.๑๐.๒ วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้
สมคิด บางโม^{๑๕} ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

๑. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคคล
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง
๓. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน
๔. ให้ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน
๕. ให้ออกาสแก่บุคคลได้ก้าวหน้า
๖. สร้างรายได้และมอบสวัสดิการที่ดีให้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๑๖} ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคคลไว้ดังนี้

๑. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคคลมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ อาจตอบแทนในรูปของวัตถุและบำรุ้งจิตใจด้วย กล่าวคือ บุคคลจะได้รู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้ออกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

๒. การจัดแหล่งสนทนาการ เป็นการจัดการให้บุคคลมีโอกาสนักพ่อนหย่อนใจ ทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

๓. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเยี่ยมเยียนบุคคล โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคล

๔. การจัดหาผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านการงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่บุคคลและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

๕. การเข้าถึงปัญหาของบุคคล ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคล และรายกลุ่ม ซึ่งปัญหาในที่นี้หมายถึงรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคคลและฝ่ายบริหารก็ได้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์^{๑๗} ได้เสนอการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานว่า “มีสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากล มีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหารดี) ระบบการเงินดี มีอุปกรณ์เครื่องมือ และเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมข้อมูล มีการให้รางวัลและการทำโทษอย่างมีเหตุผล มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคคลเป็นประจำและต่อเนื่อง”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคคล เช่น การให้ค่าตอบแทนในรูปของเงินและวัตถุ การจัดแหล่งสนทนาการ การสอบถามดูแลความสุข

^{๑๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

^{๑๖} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๑.

^{๑๗} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิด กลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ, หน้า ๘๒.

ความทุกข์อย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา ให้คำชื่นชมหรือประกาศความดี ให้การพัฒนามุคคละอย่าง ต่อเนื่อง และมีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

๒.๑๐.๓ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe)^{๑๑๘} ได้ให้ความหมายว่า “ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การคุ้มครองบุคคลจากอุบัติเหตุในการทำงาน”

พยอม วงศ์สารศรี^{๑๑๙} ให้กล่าวถึงความปลอดภัยในการทำงานว่า “เป็นการหลีกเลี่ยง อันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการจัดเตรียมเพื่อ ป้องกันอันตรายหรือเป็นการคุ้มครองบุคคลที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บุคคลมีความ มั่นใจรู้สึกถึงปลอดภัยในการทำงาน มีความเชื่อมั่นต่อองค์กรที่มีเจตคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

๒.๑๐.๔ หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี^{๑๒๐} ได้เสนอวิธีการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ๔ ข้อคือ

๑. ผู้บริหาร ต้องตระหนักในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
๒. บุคคลต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
๓. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
๔. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่น ภาพโปสเตอร์ ภาพเตือน เป็นต้น

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๑๒๑} ได้เสนอแนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน ไว้ว่า “มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัย มีการจัดตั้ง คณะกรรมการด้านความปลอดภัย มีการจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ ที่ดูแลด้านความปลอดภัย และ มีการจัดการฝึกอบรมด้านความปลอดภัย”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มุ่งให้ทั้ง ผู้บริหารและบุคคลทุกคนในองค์กร ได้รู้สึกถึงความปลอดภัยและความมั่นคง ทำให้เกิดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสนับสนุน ส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ ภาพสื่อสารเตือนภัย เป็นต้น แต่

^{๑๑๘} Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management**, p. 523.

^{๑๑๙} พยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, หน้า ๒๑๒.

^{๑๒๐} เรื่องเดียวกัน.

^{๑๒๑} ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**, หน้า ๓๑๓.

ทั้งนี้ทั้งนั้น ทั้งผู้บริหารและบุคคลทุกคนในองค์กรต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือด้วยแล้วจะประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างความปลอดภัยที่แท้จริง

๒.๑๐.๕ วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์^{๑๒๒} ได้ให้เหตุผลสำคัญที่องค์การควรมีการจัดระบบความปลอดภัย ๓ ประการ คือ

๑. เหตุผลด้านศีลธรรม ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม

๒. เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่มีความเจริญ รัฐบาลได้กำหนดข้อกำหนดกฎหมายต่าง ๆ เพื่อบังคับให้องค์กรได้ใช้กำกับดูแลถึงสวัสดิการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและด้านสุขภาพ และมีวิธีการในการลงโทษสำหรับผู้ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตาม

๓. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดจากอุบัติเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในการรักษา ค่าชดเชย ค่าปลอดขวัญและกำลังใจ หรืออื่น ๆ ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน มี ๓ ประการ คือ เป็นการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

สรุปว่า เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และพยายามหาวิธีการที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไป อยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่นหรือศรัทธาต่อองค์กร และพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและดีที่สุดในที่จะทำได้ นั้นหมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการบำรุงรักษาบุคคลซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์แก่บุคคล การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการสร้างความรู้สึกลปลอดภัยให้เกิดขึ้นกับบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

ในสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ จะมีการประเมินผลงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามควบคุมดูแลตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินผลงานอาจจะไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนที่ชัดเจน สอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore)^{๑๒๓} ที่ได้กล่าวไว้ว่า “การประเมินผลงานจะทำให้ได้กรอบหรือแนวทางในการวางแผนองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งในการ

^{๑๒๒} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๖๘.

^{๑๒๓} Rebore, R.W., *Personnel Administration*, 4th ed., (Boston : Allyn and Bacon, 1995), p. 165.

ประเมินความต้องการนั้น จะต้องมีทั้งของผู้บริหารและบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาพื้นฐานความแตกต่างของสิ่งที่มีอยู่จริงกับสมรรถภาพของคณะทำงาน”

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องระดมพลังของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งประกอบกันเป็นผลงานขององค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลว่างานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑๑.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล^{๑๒๔} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ดีน้อยกว่าหรือดีกว่า คุ่มค่ากับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่”

ธนชัย ยมจินดา^{๑๒๕} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลการปฏิบัติงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ^{๑๒๖} กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการและกิจกรรมขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย นโยบายองค์กร กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการทำงาน”

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทางสังคมกำหนดและเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

๒.๑๑.๒ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

^{๑๒๔} จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๓.

^{๑๒๕} ธนชัย ยมจินดา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ ๖, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๔.

^{๑๒๖} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ, ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิถีพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี^{๒๒๗} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “มีการกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและกระทำเป็นการทั่วไป ผลของการประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ การประเมินไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลไปใช้ในการลงโทษ และในการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นขั้น ๆ”

กิติมา ปรีดีดิถก^{๒๒๘} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
๒. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
๓. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด
๔. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามลักษณะของงานที่จะประเมิน
๕. วิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้จริงตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนเตรียมข้อมูล ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นตอนสร้างบรรยากาศที่ดีและขั้นตอนติดตามประเมินผล ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสมบูรณ์ที่สุดได้นั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และกระทำอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลของการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

๒.๑๑.๓ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร^{๒๒๙} ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

๑. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระบบแบบแผนอย่างถ่วงน้ำหนัก เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
๒. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อาจมีการปรับตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสม ส่วนบุคคลที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับการพิจารณาให้ออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
๓. ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

^{๒๒๗} กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๕๖.

^{๒๒๘} กิติมา ปรีดีดิถก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๑๓.

^{๒๒๙} สมิต สัจฉกร, การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕๕.

๔. ใช้กำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์กรให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตามความต้องการในแต่ละประเภทงาน หน้าที่และสาขาวิชาชีพ

๕. ทำให้บุคคลทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข

๖. เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องกังวลกับการหาวิธีประจบผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าตนจะได้รับ ความยุติธรรม

๗. ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

๘. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนว การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน

สมิต สัจฉกร^{๑๐๐} ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าจะให้ผลทั้ง ๗ ด้านดังนี้

๑. ให้ผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องหรือไม่ หน่วยงานก็จะได้ให้ความช่วยเหลือในการฝึกอบรมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ จนปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ผู้ซึ่งมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้วก็จะได้รับปรุงให้มีค่าสูงขึ้น

๒. ให้ผลต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาคือการรับผิดชอบงานทั้งหมดในหน่วยงานของตน ผลงานทั้งหมดของหน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งผลการปฏิบัติงานในส่วนรวมจะดีหรือไม่ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรหาวิธีส่งเสริม รักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอแล้วนำผลที่ได้ไปปรับปรุงใช้ในการบริหารบุคคลต่อไป

๓. ให้ผลต่อองค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดว่าแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดบกพร่องหรือจุดเด่นอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางปรับปรุงหรือจัดให้เหมาะสมกับความสามารถ ทั้งทำให้ได้รู้ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เสนาะ ดิยาว^{๑๐๑} ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ ๒ ประการ คือ

๑. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อกำหนดค่าตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อเลิกจ้าง

๒. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับ

^{๑๐๐} เรื่องเดียวกัน. หน้า ๒๕๒.

^{๑๐๑} เสนาะ ดิยาว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗๗.

มาตรฐานที่วางไว้ ส่วนผู้บังคับบัญชาที่รู้เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรโดยตรง เช่น ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าหรือการพัฒนาของการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยตัดสินใจในการทำงาน และกระตุ้นการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

สรุป : การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับงานบุคคลในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหาร และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ ศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลนั้น จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและการพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ

๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี) ^{๑๓๒} การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี ๖ โรงเรียน ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร จำนวน ๖๑ ท่าน และครูผู้สอน จำนวน ๒๒๗ ท่าน เครื่องมือในการวิจัยใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า ๕ ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผนอัตรากำลัง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

^{๑๓๒} พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี) “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓”, พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) วิทยาลัยพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต^{๑๑๑} (วรบุตร) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคคลครูของ วิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการ พัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จำนวน 112 คน และนักศึกษา จำนวน ๓๕๓ คน ที่ปฏิบัติหน้าที่และกำลังศึกษา ในวิทยาลัยครูบ้านเก็น รวม ทั้งหมด ๔๖๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ ซึ่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบประชากร มากกว่า ๒ กลุ่มด้วย One-Way ANOVA ผลจากการวิจัยพบว่า

ผู้บริหาร ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครู และผลของการ พัฒนาบุคคลครู ในวิทยาลัยครูบ้านเก็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นโยบายและแผนการพัฒนาบุคคลครู การ ประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนา งานด้านการเรียนการสอน

นักศึกษา มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูในวิทยาลัยครูบ้านเก็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละงาน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคคลครูมี การปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด ตามลำดับ ได้แก่ การประเมินผลการพัฒนาบุคคลครู นโยบายและ แผนการพัฒนาบุคคลครู แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วิธีการพัฒนาบุคคลครู และงานที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน ส่วนผลของการพัฒนาบุคคลครูใน วิทยาลัยครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูอาจารย์ ต่อ การดำเนินงานการพัฒนา บุคคลครู จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

^{๑๑๑} พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต (วรบุตร) “การพัฒนาบุคคลครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”, พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหาร การศึกษา) วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒, บทคัดย่อ.

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักศึกษาต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลของการพัฒนาบุคคลครู พบว่าโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ประเสริฐ จินะกาศ^{๑๓๔} ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคล เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง จำนวน ๑๗๕ รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความถี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง มีความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ คือ การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติ อัตราเงินเดือนค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การสรรหา การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสวัสดิการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนพบว่า ในภาพรวมมีระดับความเห็นแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า มีระดับความเห็นไม่สอดคล้องกัน ๖ กิจกรรมคือ การสรรหาการจัดคนเข้าทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน สภาพปัญหาการบริหารบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง คือ อัตราเงินเดือนค่าจ้างไม่ตรงกับคุณวุฒิ บุคคลไม่ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ไม่มีความยุติธรรมในการรับคนเข้าทำงาน บุคคลเข้ารับการอบรมพัฒนาด้านวิชาการไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เงินเดือนไม่เพิ่มเป็นประจำทุกปี สวัสดิการตอนเกษียณอายุไม่เท่าเทียมภาครัฐ แนวทางการแก้ปัญหาคือ ควรจ่าย

^{๑๓๔} ประเสริฐ จินะกาศ, "การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง", วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ.

เงินเดือนตามวุฒิ ควรกำหนดบทลงโทษให้ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรลงโทษทางวินัย และการให้พ้นจากงานตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการประชุมก่อนจัดคนเข้าทำงาน ควรสนับสนุนให้บุคคลคัดเลือกจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รัฐควรจัดให้มีสวัสดิการตอนเกษียณอายุให้เท่าเทียมกับข้าราชการครู

สุนันทา รุ่งเนียม^{๑๓๕} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๖ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๗๖ คน และครูผู้สอนจำนวน ๕๖๘ คน รวมกลุ่มตัวอย่าง ๖๔๔ คน ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการจัดปฐมนิเทศบุคคลก่อนการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาบุคคลและคัดเลือก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำเนินการทางวินัย และร้องทุกข์

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ รองลงมาคือด้านการสรรหาบุคคลและคัดเลือก และด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน ๒ ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการดำเนินการทางวินัยและร้องทุกข์

นิตยา นิลรัตน์^{๑๓๖} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต ๒” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๗ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ คณะผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๒๒๓ คน ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคลของคณะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติในระดับมาก ๔ ด้าน คือ การวางแผนบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ๒ ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคล และการให้บุคคลพ้นจากงาน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พบว่า คณะผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัญหาในการบริหารบุคคลจะมีปัญหาในระดับน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมีปัญหาในระดับมาก

^{๑๓๕} สุนันทา รุ่งเนียม, การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย), ๒๕๔๖.

^{๑๓๖} นิตยา นิลรัตน์, การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต ๒, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกระบี่), ๒๕๔๗.

กรณีการ์ สุขทรัพย์^{๑๓๖} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๘ จากคณะผู้บริหารและครูผู้สอน ๓๔๕ คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารบุคคล เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการพัฒนาบุคคลตามลำดับ

สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ๑) ด้านการสรรหา คือ คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่สถานศึกษาต้องการมากที่สุด คัดเลือกบุคคลตรงตามสาขาวิชาและวุฒิการศึกษาที่ต้องการ กำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้สมัครไว้อย่างชัดเจน ๒) ด้านการพัฒนาบุคคล คือ ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคคลอย่างเพียงพอ มีการกำกับ ติดตามประเมินผล

ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น^{๑๓๗} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๕ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓๖ คน ผู้อำนวยการ ๓๖ คน รองผู้อำนวยการ และครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการ โรงเรียน ๓๖ คน ผลการวิจัยพบว่า

มีการวางแผนใช้บุคคลควบคู่กับการทำงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงแก่บุคคลก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความคิดเห็นความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหา คือ บุคคลไม่เพียงพอ จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย ไม่ทั่วถึง และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

^{๑๓๖} กรณีการ์ สุขทรัพย์, การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา), ๒๕๔๘.

^{๑๓๗} ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น, การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๕.

จันจิรา อินตะเสาร์^{๑๓๕} ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน ๒๖๗ คน ผลการศึกษาพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคลมีการกำหนดแผนงานบุคคลไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคคลศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคคลมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคคลและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

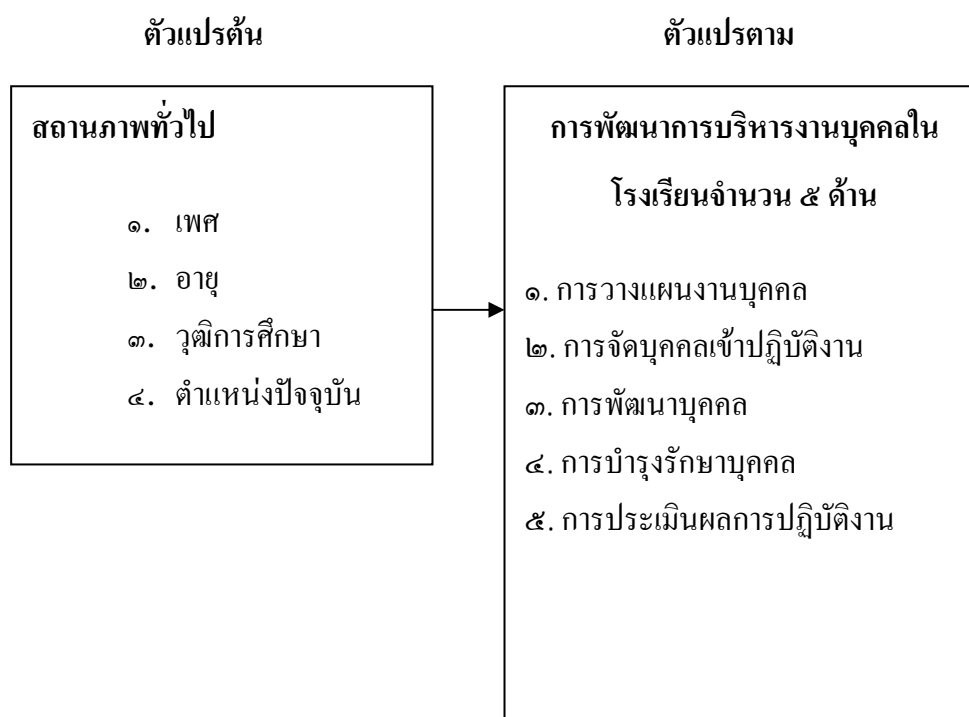
ส่วนปัญหาที่พบคือ มีบุคคลไม่ตรงตามความต้องการ จัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความสามารถ การพัฒนาบุคคลยังไม่ครอบคลุม มีการจัดสวัสดิการน้อยและไม่ทั่วถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรมและบุคคลไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คือ มีการเสนอข้อมูลจำนวนบุคคลที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด มีการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคคล มีการจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคคล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ ๖ ประการ คือ ๑) การวางแผนอัตรากำลัง ๒) การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ๓) การพัฒนาบุคคล ๔) การบำรุงรักษาบุคคล ๕) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

^{๑๓๕} จันจิรา อินตะเสาร์, การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๕๐.

๒.๑๓ กรอบแนวคิดทางการวิจัย



บทที่ ๓

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- ๓.๑ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
- ๓.๒ กลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- ๓.๔ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๗ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๑.๑ การวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมด ได้แก่

ประชากร ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๖๐๔ คน จาก ๑๘ โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๓๔ คน โดยใช้เกณฑ์ตามตารางของ Krejcie and Morgan^๑ และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

ที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
๑	โรงเรียนกลางคลองสอง	๑๕	๕
๒	โรงเรียนบางชัน (ปลื้มวิทยานุสรณ์)	๑๒๑	๓๓
๓	โรงเรียนบ้านแบนชะโด	๕	๓

^๑ Best and Jame V. Kahn. "Research in Education" (7 th ed). Boston : Allyn and Bacon,1993,p.246.

๔	โรงเรียนบ้านหนองระแหง	๑๖	๑๐
๕	โรงเรียนประชาราษฎร์อุปถัมภ์	๕๗	๒๐
๖	โรงเรียนวัดคูบัวอน	๗๖	๒๐
๗	โรงเรียนวัดบัวแก้ว	๔๐	๒๐
๘	โรงเรียนวัดแป้นทอง	๓๗	๒๐
๙	โรงเรียนวัดพระยาสุเรนทร์	๒๔	๑๐
๑๐	โรงเรียนวัดท่ากระดาน	๒๒	๑๐
๑๑	โรงเรียนวัดศรีสุข	๑๔	๑๐
๑๒	โรงเรียนวัดสุขใจ	๑๑	๕
๑๓	โรงเรียนวัดสุทธิสะอาด	๓๔	๑๐
๑๔	โรงเรียนสุเหร่าเกาะขุนเณร	๘	๓
๑๕	โรงเรียนสุเหร่าคลองสี่	๑๐	๑๐
๑๖	โรงเรียนสุเหร่าคลองหนึ่ง	๓๔	๑๒
๑๗	โรงเรียนสุเหร่าสามวา	๒๐	๑๓
๑๘	โรงเรียนสุเหร่าแสนแสบ	๕๒	๒๐

๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

๓.๒.๑ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสารวิชาการ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

๓. สร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ในการวิจัย

๔. เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามอาจารย์ที่

ปรึกษาแนะนำ

๕. นำเครื่องมือการวิจัยที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item-Objective Congruence)^๒

๖. นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficinet) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๗๒

๗. นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงที่สมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๒๓๔ ชุด

๓.๒.๒ ลักษณะเครื่องมือ

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ โดยถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร คือ ๑. การวางแผนงานบุคคล ๒. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ๓. การพัฒนาบุคคล ๔. การธำรงรักษา ๕. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ๕ ระดับตามหลักของลิเคิร์ต (Likert) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------------------|
| ๕ | หมายถึง | มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด |
| ๔ | หมายถึง | มีความคิดเห็นในระดับมาก |
| ๓ | หมายถึง | มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง |
| ๒ | หมายถึง | มีความคิดเห็นในระดับน้อย |
| ๑ | หมายถึง | มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

^๒ Cronbach, Lee J, *Essentials of psychological testing*, 4th de., (New York: Harper & Row, 1971), p.123

^๓ สุวริย์ โภการภิรมย์, การวิจัยทางการศึกษา, (ลพบุรี ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๕-๑๓๐.

๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๓.๓.๑ ผู้วิจัยได้ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนเขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๒ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในช่วงเวลา ๘.๓๐ - ๑๖.๐๐ น. ในเวลาราชการ

๓.๓.๓ หลังจากเก็บข้อมูลจากโรงเรียนแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติบริการสังคมศาสตร์

๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ ประมวลผลข้อมูลและใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ วิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

๑. สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และวิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percent)

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๓. ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะ วิเคราะห์โดยหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ แล้วนำเสนอด้วยการบรรยาย โดยเรียงข้อมูลจากปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ที่มีความถี่มาก ไปหาความถี่น้อย

๔. เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ค่าเฉลี่ย (Rating Scale) เป็นดังนี้^๔

มากที่สุด	ให้	๕	คะแนน
มาก	ให้	๔	คะแนน
ปานกลาง	ให้	๓	คะแนน
น้อย	ให้	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	๑	คะแนน

^๔ ประกอบ กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร: ค่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

๔. การแปลผลข้อมูล ข้อมูลที่วิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยแปลผลจากค่าเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงคะแนน (Class Interval) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง ๔.๕๐-๕.๐๐ หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง ๓.๕๐-๔.๔๙ หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับดีมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง ๒.๕๐-๓.๔๙ หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง ๑.๕๐-๒.๔๙ หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง ๑.๐๐-๑.๔๙ หมายถึง มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๒๔ ฉบับ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test)

ตอนที่ ๔ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการสอน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึง กำหนดสัญลักษณ์และอักษรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน ผลบวกของส่วนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
df	แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ
MS	แทน ส่วนเบี่ยงเบนกำลังสองเฉลี่ย
F	แทน ค่าที่ใช้ในการพิจารณา (F-distribution)
*	แทน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตาราง ๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๑๐๕	๔๔.๘๓
หญิง	๑๒๙	๕๕.๑๗
รวม	๒๓๔	๑๐๐.๐๐

จากตาราง ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น ๒๓๔ คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน ๑๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๑๗ เป็นชาย จำนวน ๑๐๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๘๓

ตาราง ๔.๒ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๑๒	๕.๑๓
๒๖ - ๓๐ ปี	๗๖	๓๒.๔๘
๓๑ - ๓๕ ปี	๖๙	๒๙.๔๘
๓๖ - ๔๐ ปี	๔๙	๒๐.๙๔
มากกว่า ๔๐ ปี	๒๘	๑๑.๙๗
รวม	๒๓๔	๑๐๐.๐๐

จากตาราง ๔.๒ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ ๒๖-๓๐ ปี จำนวน ๗๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔๘ รองลงมาได้แก่ ๓๑-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔๘ อายุ ๓๖-๔๐ ปี จำนวน ๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๙๔ อายุมากกว่า ๔๐ ปี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๙๗ อายุต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๑๓ ตามลำดับ

ตาราง ๔.๓ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๔	๕.๕๘
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	๑๘๓	๗๘.๒๑
สูงกว่าปริญญาตรี	๓๗	๑๕.๘๑
รวม	๒๓๔	๑๐๐.๐๐

จากตาราง ๔.๓ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๒๑ รองลงมาได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘๑ และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๕๘ ตามลำดับ

ตาราง ๔.๔ แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้อำนวยการโรงเรียน	๑๔	๕.๕๘
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	๕๒	๒๒.๒๒
หัวหน้าหมวดสาระ	๕๑	๒๑.๗๕
ครูสอน	๑๑๗	๕๐.๐๐
รวม	๒๓๔	๑๐๐.๐๐

จากตาราง ๔.๔ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูสอน จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ รองลงมาได้แก่ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน ๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๒๒ เป็นหัวหน้าหมวดสาระ จำนวน ๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๕ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๕๘ ตามลำดับ

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย แบ่งเป็น ๕ ระดับ (วัฒนา สุนทรชัย, ๒๕๔๓, หน้า ๗๑) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย ๔.๕๐ - ๕.๐๐	หมายถึง มีการบริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๓.๕๐ - ๔.๔๕	หมายถึง มีการบริหารอยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย ๒.๕๐ - ๓.๔๕	หมายถึง มีการบริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๑.๕๐ - ๒.๔๕	หมายถึง มีการบริหารอยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๔๕	หมายถึง มีการบริหารอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตาราง ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร	n=๓๒๔		ระดับของ การบริหาร
	\bar{X}	S.D.	
ด้านการวางแผนบุคคล	๓.๓๔	๐.๘๓	ปานกลาง
ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	๔.๒๑	๐.๖๐	มาก
ด้านการพัฒนาบุคคล	๓.๕๑	๐.๖๓	มาก
ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	๓.๗๑	๐.๕๓	มาก
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๓๓	๐.๘๒	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๖๒	๐.๔๗	มาก

จากตาราง ๔.๕ พบว่า การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๖๒$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ($\bar{X}=๔.๒๑$) ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ($\bar{X}=๓.๗๑$) และด้านการพัฒนาบุคคล ($\bar{X}=๓.๕๑$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล ($\bar{X}=๓.๓๔$) และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=๓.๓๓$)

ตาราง ๔.๖ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนบุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ด้านการวางแผนบุคคล	n=๓๒๔		ระดับของการบริหาร
	\bar{X}	S.D.	
จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความต้องการตามนโยบายโรงเรียน	๓.๔๑	๐.๕๗	ปานกลาง
จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ	๓.๒๘	๑.๐๔	ปานกลาง
สำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๓.๔๘	๑.๐๓	ปานกลาง
วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด	๓.๒๘	๑.๐๑	ปานกลาง
วางแผนปรับปรุงบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	๓.๓๖	๑.๐๘	ปานกลาง
ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน	๓.๑๕	๑.๑๕	ปานกลาง
วางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตทุกปีการศึกษา	๓.๓๕	๑.๑๓	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๓๔	๐.๘๓	ปานกลาง

จากตาราง ๔.๖ พบว่า การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนบุคคล โดยภาพรวม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=๓.๓๔$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=๓.๔๘$) จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความต้องการตามนโยบายโรงเรียน ($\bar{X}=๓.๔๑$)

วางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตทุกปีการศึกษา ($\bar{X}=๓.๓๕$) วางแผนปรับปรุงบุคลากรให้
มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=๓.๓๖$) วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ($\bar{X}=๓.๒๘$)
จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ
($\bar{X}=๓.๒๘$) และให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน ($\bar{X}=๓.๑๕$) ตามลำดับ

ตาราง ๔.๗ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา
เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย
(\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	n=๓๒๔		ระดับของการ บริหาร
	\bar{X}	S.D.	
จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบ คุณธรรม	๔.๔๒	๐.๓๖	มาก
กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ ละคนอย่างชัดเจน	๔.๒๔	๐.๘๕	มาก
ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้ บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ	๔.๑๒	๐.๘๘	มาก
จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ	๔.๓๗	๐.๓๖	มาก
เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	๓.๕๐	๐.๕๘	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๒๑	๐.๖๐	มาก

จากตาราง ๔.๗ พบว่า การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา
กรุงเทพมหานคร ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยภาพรวม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=๔.๒๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
ได้แก่ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม ($\bar{X}=๔.๔๒$) จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้
ตรงกับความรู้ความสามารถ ($\bar{X}=๔.๓๗$) กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอย่าง
ชัดเจน ($\bar{X}=๔.๒๔$) ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ ($\bar{X}=๔.๑๒$)
และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X}=๓.๕๐$) ตามลำดับ

ตาราง ๔.๘ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ด้านการพัฒนาบุคคล	n=๓๒๔		ระดับของการบริหาร
	\bar{X}	S.D.	
ให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง	๓.๕๔	๑.๐๔	มาก
นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	๓.๔๗	๑.๑๓	ปานกลาง
จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร	๓.๖๔	๑.๐๕	มาก
ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา	๓.๒๗	๐.๕๕	ปานกลาง
ส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน	๓.๑๑	๐.๕๒	มาก
ส่งเสริมให้บุคลากรเขียนผลงานวิชาการ	๓.๖๔	๑.๔๘	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๕๑	๐.๖๓	มาก

จากตาราง ๔.๘ พบว่า การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคคล โดยภาพรวม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ๔ ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ๒ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = ๓.๕๔$) ส่งเสริมให้บุคลากรเขียนผลงานวิชาการ และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๓.๖๔$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = ๓.๔๗$) ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา ($\bar{X} = ๓.๒๗$) และส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ($\bar{X} = ๓.๑๑$) ตามลำดับ

ตาราง ๔.๕ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	n=๓๒๔		ระดับของการบริหาร
	\bar{X}	S.D.	
ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร	๓.๓๘	๐.๕๖	ปานกลาง
ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง	๓.๐๘	๐.๕๕	ปานกลาง
ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	๓.๓๒	๐.๐๒	ปานกลาง
จัดสวัสดิการบริการด้านสุขภาพให้แก่บุคลากร	๔.๔๒	๐.๗๖	มาก
จัดสวัสดิการให้บุคลากรนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้	๔.๒๔	๐.๘๕	มาก
ดูแลสวัสดิการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	๔.๑๒	๐.๘๘	มาก
ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานบุคลากร	๓.๔๔	๐.๐๓	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๗๑	๐.๕๓	มาก

จากตาราง ๔.๕ พบว่า การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล โดยภาพรวม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=๓.๗๑$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ๓ ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ๔ ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ จัดสวัสดิการบริการด้านสุขภาพให้แก่บุคลากร ($\bar{X}=๔.๔๒$) จัดสวัสดิการให้บุคลากรนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ ($\bar{X}=๔.๒๔$) และดูแลสวัสดิการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=๔.๑๒$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานบุคลากร ($\bar{X}=๓.๔๔$) ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร ($\bar{X}=๓.๓๘$) ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

($\bar{X}=๓.๓๒$) และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง ($\bar{X}=๓.๐๘$) ตามลำดับ

ตาราง ๔.๑๐ แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	n=๓๒๔		ระดับของการบริหาร
	\bar{X}	S.D.	
แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า	๓.๔๕	๑.๐๑	ปานกลาง
ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารงานบุคลากร	๓.๒๘	๑.๐๓	ปานกลาง
เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๔๑	๑.๐๔	ปานกลาง
ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	๓.๔๔	๑.๐๔	ปานกลาง
ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม	๓.๔๔	๑.๐๑	ปานกลาง
ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและผลการปฏิบัติงาน	๓.๓๕	๑.๐๑	ปานกลาง
เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ	๓.๒๒	๐.๙๘	ปานกลาง
แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง	๓.๐๔	๑.๐๕	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๓๓	๐.๘๒	ปานกลาง

จากตาราง ๔.๑๐ พบว่า การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม มีระดับการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=๓.๓๓$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจาก

มากไปหาน้อย ได้แก่ แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ($\bar{X} = ๓.๔๕$) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = ๓.๔๔$) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๓.๔๑$) ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๓.๓๕$) ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารงานบุคลากร ($\bar{X} = ๓.๒๘$) เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = ๓.๒๒$) และแจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง ($\bar{X} = ๓.๐๔$) ตามลำดับ

ตอนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test)

ตาราง ๔.๑๑ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test)

การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถม ศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร	ชาย		หญิง		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านการวางแผนบุคคล	๓.๓๖	๐.๘๐	๓.๓๒	๐.๘๕	๐.๒๒	๐.๖๓
ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	๔.๒๒	๐.๕๘	๔.๒๐	๐.๖๒	๐.๒๕	๐.๘๘
ด้านการพัฒนาบุคคล	๓.๔๗	๐.๖๐	๓.๕๕	๐.๖๖	๐.๒๓	๐.๓๗
ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	๓.๗๑	๐.๕๔	๓.๗๒	๐.๕๓	๐.๘๗	๐.๘๘
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	๓.๓๕	๐.๗๖	๓.๓๑	๐.๘๖	๐.๒๒	๐.๖๐
ค่าเฉลี่ยรวม	๓.๖๒	๐.๔๗	๓.๖๒	๐.๔๘	๐.๕๒	๐.๕๕

จากตาราง ๔.๑๑ ผลการเปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตอนที่ ๔ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

ตาราง ๔.๑๒ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการวางแผนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๘๘	๔	๐.๒๒	๐.๓๒	๐.๘๓
	ภายในกลุ่ม	๑๕๘.๒๑	๒๒๕	๐.๖๙		
	รวม	๑๕๙.๐๙	๒๓๓			
ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๖	๔	๐.๓๒	๐.๘๓	๐.๕๘
	ภายในกลุ่ม	๘๒.๗๒	๒๒๕	๐.๓๖		
	รวม	๘๓.๙๘	๒๓๓			
ด้านการพัฒนาบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๖	๔	๐.๐๗	๐.๑๖	๐.๙๖
	ภายในกลุ่ม	๙๒.๒๕	๒๒๕	๐.๔๐		
	รวม	๙๒.๕๒	๒๓๓			
ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๐	๔	๐.๓๐	๑.๐๖	๐.๓๘
	ภายในกลุ่ม	๖๔.๙๐	๒๒๕	๐.๒๘		
	รวม	๖๖.๑๐	๒๓๓			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๘๑	๔	๐.๔๕	๐.๖๘	๐.๖๑
	ภายในกลุ่ม	๑๕๓.๓๑	๒๒๕	๐.๖๗		
	รวม	๑๕๕.๑๓	๒๓๓			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๒	๔	๐.๐๘	๐.๓๖	๐.๘๔
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๔๑	๒๒๕	๐.๒๒		
	รวม	๕๑.๗๔	๒๓๓			

จากตาราง ๔.๑๒ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตาราง ๔.๑๓ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการวางแผนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๓	๒	๐.๖๒	๐.๕๐	๐.๔๑
	ภายในกลุ่ม	๑๕๗.๘๕	๒๓๑	๐.๖๘		
	รวม	๑๕๙.๐๘	๒๓๓			
ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๗๒	๒	๐.๘๖	๒.๔๑	๐.๐๙
	ภายในกลุ่ม	๘๒.๒๖	๒๓๑	๐.๓๖		
	รวม	๘๓.๙๘	๒๓๓			
ด้านการพัฒนาบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๕	๒	๐.๐๔	๐.๑๑	๐.๙๐
	ภายในกลุ่ม	๕๒.๔๓	๒๓๑	๐.๒๒		
	รวม	๕๒.๔๘	๒๓๓			
ด้านการบำรุงรักษานักบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๐.๕๕	๒	๐.๒๗	๑.๐๕	๐.๓๕
	ภายในกลุ่ม	๖๕.๕๑	๒๓๑	๐.๒๘		
	รวม	๖๖.๐๖	๒๓๓			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๕	๒	๐.๐๗	๐.๑๑	๐.๙๑
	ภายในกลุ่ม	๑๕๔.๕๗	๒๓๑	๐.๖๗		
	รวม	๑๕๕.๑๓	๒๓๓			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๑๔	๒	๐.๐๗	๐.๓๒	๐.๗๓
	ภายในกลุ่ม	๕๑.๕๕	๒๓๑	๐.๒๒		
	รวม	๕๑.๗๔	๒๓๓			

จากตาราง ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตาราง ๔.๑๔ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA)

		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการวางแผนบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๖.๒๘	๓	๒.๐๙	๓.๑๕	๐.๐๓*
	ภายในกลุ่ม	๑๕๒.๘๐	๒๓๐	๐.๖๖		
	รวม	๑๕๙.๐๘	๒๓๓			
ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๑.๓๓	๓	๐.๔๔	๑.๒๓	๐.๓๐
	ภายในกลุ่ม	๘๒.๖๕	๒๓๐	๐.๓๖		
	รวม	๘๓.๙๘	๒๓๓			
ด้านการพัฒนาบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๑.๔๔	๓	๐.๔๘	๑.๒๑	๐.๓๑
	ภายในกลุ่ม	๙๑.๐๘	๒๓๐	๐.๔๐		
	รวม	๙๒.๕๒	๒๓๓			
ด้านการบำรุงรักษาบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	๒.๓๑	๓	๐.๗๗	๒.๗๘	๐.๐๔*
	ภายในกลุ่ม	๖๓.๗๙	๒๓๐	๐.๒๘		
	รวม	๖๖.๑๐	๒๓๓			
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	๙.๔๑	๓	๓.๑๔	๔.๙๕	๐.๐๐*
	ภายในกลุ่ม	๑๔๕.๗๒	๒๓๐	๐.๖๓		
	รวม	๑๕๕.๑๓	๒๓๓			
ค่าเฉลี่ยรวม	ระหว่างกลุ่ม	๒.๑๒	๓	๐.๗๑	๓.๒๗	๐.๐๒*
	ภายในกลุ่ม	๔๙.๖๒	๒๓๐	๐.๒๒		
	รวม	๕๑.๗๔	๒๓๓			

จากตาราง ๔.๑๔ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ การบริหารงานบุคคลโรงเรียน ประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการ วางแผนบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตาราง ๔.๑๕ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม ตามวิธี LSD (Least significance difference)

ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้าหมวดสาระ	ครูสอน
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	-	๐.๔๕	๐.๘๑	๐.๓๖
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	๐.๔๕	-	๐.๔๒	๐.๐๐*
หัวหน้าหมวด สาระ	๐.๘๑	๐.๔๒	-	๐.๐๕
ครูสอน	๐.๓๖	๐.๐๐*	๐.๐๕	-

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตาราง ๔.๑๕ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงาน บุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดย ภาพรวม พบว่า แตกต่างกันดังนี้

บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียน มีการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกับบุคลากรทางการศึกษาที่มี ตำแหน่งครูสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตาราง ๔.๑๖ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนบุคคล จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้าหมวดสาระ	ครูสอน
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	-	๐.๘๓	๐.๖๑	๐.๑๕
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	๐.๘๓	-	๐.๒๗	๐.๐๐*
หัวหน้าหมวดสาระ	๐.๖๑	๐.๒๗	-	๐.๑๒
ครูสอน	๐.๑๕	๐.๐๐*	๐.๑๒	-

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตาราง ๔.๑๖ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผนบุคคล จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า แตกต่างกันดังนี้

บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียน มีการบริหารงานบุคคล ด้านการวางแผนบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกับบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งครูสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตาราง ๔.๑๓ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้าหมวดสาระ	ครูสอน
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	-	๐.๔๖	๐.๕๔	๐.๓๘
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	๐.๔๖	-	๐.๒๑	๐.๐๑*
หัวหน้าหมวดสาระ	๐.๕๔	๐.๒๑	-	๐.๑๕
ครูสอน	๐.๓๘	๐.๐๑*	๐.๑๕	-

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตาราง ๔.๑๓ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการบำรุงรักษาบุคคล จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า แตกต่างกันดังนี้

บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียน มีการบริหารงานบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกับบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งครูสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ตาราง ๔.๑๘ แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การบริหารงานบุคคล
โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน ตามวิธี LSD (Lease significance difference)

ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	หัวหน้าหมวดสาระ	ครูสอน
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	-	๐.๔๘	๐.๕๔	๐.๑๔
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	๐.๔๘	-	๐.๐๔*	๐.๐๐*
หัวหน้าหมวดสาระ	๐.๕๔	๐.๐๔*	-	๐.๑๘
ครูสอน	๐.๑๔	๐.๐๐*	๐.๑๘	-

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตาราง ๔.๑๘ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ของ การ
บริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ด้านการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า แตกต่างกันดังนี้

บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน มีการบริหารงานบุคคล
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร แตกต่าง
กับบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหัวหน้าหมวดสาระ และตำแหน่งครูสอน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .๐๕

บทที่ ๕

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ วุฒิ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน และเพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๓๔ คน ได้มาโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล คือ การหาค่าความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: F-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์สถิติสำเร็จรูป ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น ๒๓๔ คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน ๑๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๑๓ เป็นชาย จำนวน ๑๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๘๗

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ ๒๖ - ๓๐ ปี จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๔๘ รองลงมาได้แก่ ๓๑ - ๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๔๕ อายุ ๓๖ - ๔๐ ปี จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕๔ อายุมากกว่า ๔๐ ปี จำนวน ๒๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕๓ อายุต่ำกว่า ๒๕ ปี จำนวน ๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๑๓ ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน ๑๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๒๑ รองลงมาได้แก่ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน ๓๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๘๑ และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๙๘ ตามลำดับ

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูสอน จำนวน ๑๑๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ รองลงมาได้แก่ เป็นรองผู้อำนวยการ โรงเรียน ๕๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๒๒ เป็นหัวหน้าหมวดสาระ จำนวน ๕๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๖๕ เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน ๑๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕.๘๘ ตามลำดับ

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในระดับมาก ๓ ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดบุคคลปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๓. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๔. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) สรุปได้ดังนี้

๔.๑ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๔.๒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๔.๓ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๕.๒ อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ได้ข้อสรุปที่มีประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจสมควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ใน

ระดับมาก ๓ ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง ๒ ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการจัดบุคคลปฏิบัติงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการพัฒนาบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการกำหนดแผนการบริหารงานหรือแผนยุทธศาสตร์น้อย อาจเนื่องมาจากหลายเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบการประเมิน การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นโยบายของผู้บริหาร เป็นต้น

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระนิรันดร สุทธิเมตติโก** (จะมะณี) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๓ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ยกเว้น ด้านการวางแผน อัตราค่าจ้าง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต** (วรบุตร) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรครู และผลของการพัฒนาบุคลากรครู ในวิทยาลัยครูบ้านเก็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก ตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล นโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรครู การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรครู วิธีการพัฒนาบุคลากรครู และงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนางานด้านการเรียนการสอน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ประเสริฐ จินะกาศ** ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง" ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง มีความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ คือ การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติ อัตราเงินเดือนค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การสรรหา การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสวัสดิการ

และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **สุนันทา รุ่งนิยม** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคลากร ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการจัดปฐมนิเทศบุคลากรก่อนการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาบุคลากรและคัดเลือก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำเนินการทางวินัย และร้องทุกข์ ๒) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากร ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ รองลงมาคือด้านการสรรหาบุคลากรและคัดเลือก และด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน ๒ ด้านคือ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการดำเนินการทางวินัยและร้องทุกข์ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **นิตยา นิลรัตน์** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๒” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของคณะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติในระดับมาก ๔ ด้าน คือ การวางแผนบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ๒ ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า คณะผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัญหาในการบริหารบุคคลจะมีปัญหาในระดับน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีปัญหาในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **กรรณิการ์ สุขทรัพย์** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑”

ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ตามลำดับ ส่วนปัญหาการบริหารบุคลากร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก และด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ **อุษัชชัย ใจคำปัน** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕” ผลการวิจัยพบว่า มีการวางแผนใช้บุคลากรควบคู่กับการทำงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความคิดความชอบ

อย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหา คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย ไม่ทั่วถึง และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันจิรา อินตะเสารุ ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการจัดประชุม อบรม สัมมนาและเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีแผนการประเมินผลบุคลากรและติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละเรื่องจะมีบริบทของการวิจัยที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางและกระบวนการบริหารงานที่เป็นแบบเดียวกันผู้วิจัยจึงเห็นว่าสมควรนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาได้

๒. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ การศึกษา และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance: ANOVA) สรุปได้ดังนี้

๓.๑ จำแนกตามอายุ โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓.๒ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓.๓ จำแนกตามตำแหน่งปัจจุบัน โดยภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนบุคคล ด้านการบำรุงรักษาบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประเสริฐ จินะกาศ ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง"

ผลการวิจัยพบว่า ความเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอน ในภาพรวมมีระดับความเห็นแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายกิจกรรมพบว่า มีระดับความเห็นไม่สอดคล้องกัน 6 กิจกรรมคือ การสรรหา การจัดคนเข้าทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน สภาพปัญหาการบริหารบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง คือ อัตราเงินเดือนค่าจ้างไม่ตรงกับคุณวุฒิ บุคลากรไม่ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ไม่มีความยุติธรรมในการรับคนเข้าทำงาน บุคลากรเข้ารับการอบรมพัฒนาด้านวิชาการไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เงินเดือนไม่เพิ่มเป็นประจำทุกปี สวัสดิการตอนเกษียณอายุไม่เท่าเทียมภาครัฐ แนวทางการแก้ปัญหาคือ ควรจ่ายเงินเดือนตามวุฒิ ควรกำหนดบทลงโทษให้ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรลงโทษทางวินัยและการให้พ้นจากงานตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการประชุมก่อนจัดคนเข้าทำงาน ควรสนับสนุนให้บุคลากรคัดเลือกจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รัฐควรจัดให้มีสวัสดิการตอนเกษียณอายุให้เท่าเทียมกับข้าราชการครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต (วรบุตร) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลจากการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูอาจารย์ต่อการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของนักศึกษาต่อผลของการพัฒนาบุคลากรครู นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ชั้นปีที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อผลของการพัฒนาบุคลากรครู พบว่า โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จะเห็นได้ว่าในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแต่ละเรื่องจะมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวแปรที่มีบริบทของการวิจัยที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางและกระบวนการบริหารงานที่เป็นแบบเดียวกันผู้วิจัยจึงเห็นว่าสมควรนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาได้

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะที่ควรปรับปรุงจากผลการวิจัยและจากข้อคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

๑. ด้านการวางแผนบุคคล ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษา ตรงกับความต้องการตามนโยบายโรงเรียน

๒. ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ควรมีการชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓. ด้านการพัฒนาบุคคล ควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคคล และควรส่งเสริมให้บุคลากรเขียนผลงานวิชาการ และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล ควรมีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม และติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๕.๔ ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและระหว่างเขต

๒. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เครื่องมืออื่นๆ เช่น แบบสอบถามสถานการณ์ และแบบสัมภาษณ์ เพื่อได้ผลการศึกษาในเชิงลึก

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ข. ข้อมูลวิทยานิพนธ์

(๑) หนังสือ

กรกฎ สึงโตทอง. การอบรมและพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจ

คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗.

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑.

กรีซ สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

กิริติ ชยยิ่งยง. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์

ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด, ๒๕๔๕.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และ

สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒.

จำเนียร จวงตระกูล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเดียน สโตร์,

๒๕๓๑.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. แนวคิดของการวางแผนกำลังคน. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๕.

คนัย เทียนพุดิ. การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑. กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการ

พิมพ์, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

————. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

————. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

————. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ชนชัย ชมจินดา. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล

หน่วยที่ ๖. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘.

นพ ศรีบุญนาท. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล, ๒๕๔๕.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง, ๒๕๓๒.

ประกอบ วรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕.

ประเสริฐ จินะภาส. “การบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ๒๕๔๕.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริม กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๓.

พนัส หันนาคินทร์. ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๗.

————.การบริหารบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรานนการพิมพ์, ๒๕๓๔

————.การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : พรานนการพิมพ์, ๒๕๓๑.

————.การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐.

————.การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.

————.การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: สถาบัน ราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. พุทธศักราช ๒๕๔๒.และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พุทธศักราช ๒๕๔๕. กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๖.

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : บริษัท สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒.

ภิญโญ สาธร. รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐.

เมธี ปิลาณานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. พุทธศักราช ๒๕๔๐. สภาร่างรัฐธรรมนูญ, ๒๕๔๐.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ.เอส.พรีนติ้ง. เฮาส์, ๒๕๓๗.

วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๒.

วิสิษฐ กิจปรีชา. พฤติกรรมองค์กร. จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๑.

ศรีบุญนาถ.นพ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สุตรไพศาล, ๒๕๔๕.

ศรีอรุณ เรศานนท์. การจัดการงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕.

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เทคนิค, ๒๕๔๐.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ. ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิสิทธิพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐.

—————. ทฤษฎีองค์กร. กรุงเทพมหานคร :ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕.

ศิริวรรณ ลัญชานนท์. และเจริญ โชไชย. การบริหารสำนักงาน. กรุงเทพมหานคร : สุวรรณสาส์น การพิมพ์, ๒๕๒๕.

สมเกียรติ พ่วงรอด. การบริหารงานบุคคล. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์, ๒๕๔๔.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๐.

สมาน รังสิโยภุชฎ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สวัสดิการ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .ก.พ., ๒๕๔๐.

—————. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : จัดพิมพ์โดยสวัสดิการ สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕.

สมิต สัจฉกร. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, ๒๕๓๘.

สันติ บุญภิรมย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บั๊กพอยท์, ๒๕๕๒.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. เอกสารสาระการเรียนรู้. การพัฒนาการบริหาร สถาบันการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานฯ, ๒๕๔๗.

สุนันทา เลहनันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

สุวริย์ โภคารภิรมย์. การวิจัยทางการศึกษา. ลพบุรี ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖.

เสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์. **ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๑.

เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๒๗.

อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔.

อุดร ชื่นกลิ่นรูป. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยากร, ๒๕๓๓.

อุทัย หิรัญโต. **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

(๒) บทความ

กษมา วรวรรณ ณ อยู่ชยา, “บทเรียนจากเสมา ๔๕”, **มติชน**, ฉบับวันที่ ๒๔, สิงหาคม ๒๕๔๕.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์. “ภาวะการเป็นผู้ผู้นำ”. **วารสารเสนาสนเทศ.** ปีที่ ๒๗, มีนาคม ๒๕๓๑.

รัศมี กิบาลแทน. “คุณลักษณะของความเป็นผู้ผู้นำ”. **วารสารรามคำแหง.** สิงหาคม ๒๕๓๗.

(๓) วิทยานิพนธ์

กรรณิการ์ สุขทรัพย์. **การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๓. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๘.

นิตยา นิลรัตน์. **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต ๒. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกระบี่, ๒๕๔๗.

ประทวน สมบูรณ์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
๒๕๔๐.

จังหวัดลำปาง. “วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา”. มหาวิทยาลัย
ราชภัฏลำปาง, ๒๕๔๕.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี) “การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอก
น้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต ๑”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร
มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหาสมภารณ์ วรปุตุโต (วรบุตร) “การพัฒนาบุคลากรครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองรัตน
แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”. วิทยานิพนธ์
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ฤกษ์ชัย ใจคำป็น. การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษา
เชียงใหม่ เขต ๕. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
๒๕๔๕.

สมศักดิ์ กระจ่างทอง. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย
ราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๔.

สุนันทา รุ่งเนียม. การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย, ๒๕๔๖.

๒. ภาษาอังกฤษ

2. SECONDARY SOURCES:

(I) Books

Barbara Kellman, **Leadership as a Political Act in Leadership : Multidisciplinary
Perspectives**. New Jersey : Prentice Hall, 1984.

Hodge & Johnson, **Management and Organization Behavior**. New York : John Willey & Sons,
1970.

Kurt Lewin, **The Dynamic of Group Action Education Leadership**. New York : Henry Holt B. Co., 1960.

Nigro Felix, **A public personal Administration**. New York : Henry Holt B. Co., 1958.

Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organization Behavior**. New Jersey: Prantice-Hall, Inc., 1977.

Ralph M. Stogdill, **Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership**. Maryland Penguin Books, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนที่ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์
เขตภาษีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เขตภาษีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับเป็นข้อมูลและแนวทาง สำหรับผู้วิจัย พระสังฆาธิการระดับผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผน พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เขตภาษีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เขตภาษีเจริญและเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้ จะแปลผลการวิจัยโดยภาพรวม ผู้วิจัย จะเก็บข้อมูลรายฉบับนี้เป็นความลับและใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ได้กรุณาตอบแบบสอบถามชุดนี้ให้ครบถ้วน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ เป็นอย่างดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พระมหาทองดี อภิญโญ (ศรีตระการ)

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ข้อที่

- ๑.๑ เขตปกครองคณะสงฆ์ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร
 เขตบางแค กรุงเทพมหานคร
- ๑.๒ อายุ ๒๐ – ๒๕ ปี ๓๐ – ๓๕ ปี
 ๔๐ – ๔๕ ปี มากกว่า ๔๕ ปี
- ๑.๓ พรรษา พระนวกะ (น้อยกว่า ๕) พระมัชฌิมะ (๕ – ๙)
 พระเถระ (๑๐ – ๑๕) พระมหาเถระ (๒๐ ขึ้นไป)
- ๑.๔ วุฒิการศึกษาสามัญ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี
- ๑.๕ วุฒิการศึกษานักธรรม นักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท
 นักธรรมชั้นเอก ไม่มีวุฒินักธรรม
- ๑.๖ วุฒิการศึกษาบาลี เปรียญตรี (ป.ธ. ๑-๒ - ๓) เปรียญโท (ป.ธ. ๔ - ๖)
 เปรียญเอก (ป.ธ. ๗ - ๙) ไม่มีวุฒิเปรียญธรรม
- ๑.๗ ตำแหน่งภายในวัด พระสังฆาธิการ พระลูกวัด

ตอนที่ ๒. แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพระภิกษุต่อภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์
เขตภาคีเจริญ และเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในการช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ที่	ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๑. ด้านการปกครอง						
๑.๑	มีวิสัยทัศน์จัดระบบการบริหารจัดการกิจการภายในวัดแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนและเหมาะสม					
๑.๒	สามารถปกครองพระภิกษุสามเณรให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งมหาเถรสมาคมด้วยดี					
๑.๓	จัดให้มีคณะกรรมการ ใวยาวัจกร บริหารพัฒนาวัด อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ					
๑.๔	จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายของวัด เป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม					
๑.๕	กำกับดูแลและจัดศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยความ เป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม					
๑.๖	มีการวางแผนจัดทำโครงการพัฒนาวัดอย่างต่อเนื่อง					
๑.๗	จัดสวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ได้ปกครองด้วยความเอื้อเฟื้อ					
๒. ด้านการศึกษา						
๒.๑	มีเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียน เต็มกำลังสติปัญญาความสามารถ					
๒.๒	มีเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้เรียน นักรธรรมและบาลีอย่างมีประสิทธิภาพ					
๒.๓	มีความสามารถจัดเตรียมหนังสือ สื่อ วัสดุอุปกรณ์การ เรียนการสอนต่างๆ ไว้อย่างพอเพียงตามความจำเป็น					
๒.๔	มีวิสัยทัศน์ จัดอบรมถวายความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและ ปฏิบัติแก่พระนวกะที่บวชช่วงเข้าพรรษาด้วยเมตตาจิต					
๒.๕	ดำเนินโครงการจัดมอบทุนการศึกษาเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจแก่พระภิกษุสามเณรที่สอบได้ด้วยมฤตดาจิต					
๒.๖	จัดเตรียมอาคารเรียนอย่างเป็นสัปปายะและพอเพียง					
๒.๗	มีวิสัยทัศน์จัดฝึกอบรมพัฒนาครูผู้สอนให้มีศักยภาพ					

ที่	ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๓. ด้านการศึกษาสงเคราะห์						
๓.๑	วางแผนจัดตั้งกองทุน-เพิ่มทุน-แจกทุนสงเคราะห์ เพื่อการศึกษาแก่เด็กนักเรียนและเยาวชนอย่างทั่วถึง					
๓.๒	ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนการสอนพุทธศาสนา วันอาทิตย์ อย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ					
๓.๓	สนับสนุนส่งเสริมกิจการด้านการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในและนอกวัดด้วยวิธีสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง					
๓.๔	สนับสนุนส่งเสริม โครงการพระสอนศีลธรรม ในโรงเรียนด้วยดีมีประสิทธิภาพ					
๓.๕	จัดให้มีโครงการสอบธรรมศึกษาแก่เยาวชน นักเรียน และประชาชนทั่วไปด้วยความเอาใจใส่					
๓.๖	มีความคิดริเริ่มจัดให้มีโครงการบรรพชาสามเณร ภาคฤดูร้อนและแก่เยาวชนในช่วงปิดเทอม					
๓.๗	สนับสนุนสถานศึกษาต่างๆ ทั้งด้านอาคารเรียน ห้องจริยะและสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน เป็นต้น					
๔. ด้านการเผยแผ่						
๔.๑	จัดให้มีโครงการอบรมพระนักเทศน์เพื่องานเผยแผ่ พระพุทธศาสนาอย่างมีประสิทธิภาพและพอเพียง					
๔.๒	มีเทคนิควิธีการเทศนาธรรมเพื่อดึงคนเข้าวัดและจัด หนังสือสวดมนต์เพื่อผู้ใฝ่ธรรมไว้อย่างพอเพียง					
๔.๓	จัดให้มีกิจกรรมบำเพ็ญกุศลเนื่องในวันสำคัญทาง พระพุทธศาสนา มีวันวิสาขบูชา เป็นต้น ด้วยดี					
๔.๔	มีการวางแผนจัดตั้งห้องสมุดภายในวัด มุ่งประโยชน์ แก่พระภิกษุสามเณร ประชาชนทั่วไปอย่างพอเพียง					
๔.๕	จัดโครงการรณรงค์ให้ประชาชน ลด ละ เลิกอบายมุข สิ่งเสพติดอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง					
๔.๖	จัดให้มีโครงการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน แก่นักเรียน นิสิตนักศึกษาและประชาชนทั่วไปอย่างครบวงจร					
๔.๗	มีเทคนิควิธีการดำเนินการเผยแผ่พระพุทธศาสนาใน เจริญรุก เช่น ส่งพระไปสอนในโรงเรียน เป็นต้น					

ที่	ภาวะผู้นำในการบริหารกิจการคณะสงฆ์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
๕. ด้านการสาธารณูปการ						
๕.๑	มีการวางแผน ก่อสร้างอาคารกุฏิเสนาสนะ ภายในวัด ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นที่เจริญตาเจริญใจ					
๕.๒	ใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการดูแลรักษา ซ่อมแซม ปฏิสังขรณ์ถาวรวัตถุภายในวัดให้คงสภาพดีดั้งเดิม					
๕.๓	สามารถควบคุมดูแลก่อสร้างถาวรวัตถุต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความมั่นคง สวยงามและมีประสิทธิภาพ					
๕.๔	มีโครงการจัดสาธารณูปโภค ห้องน้ำ ห้องสุขา ไฟฟ้า น้ำประปา ภายในวัดให้พอเพียงตามความจำเป็น					
๕.๕	มีวิสัยทัศน์จัดระเบียบ ถนนหนทาง สถานที่จอดรถ ป้ายประชาสัมพันธ์งานบุญงานกุศลต่างๆ ด้วยดี					
๕.๖	มีการวางแผนจัดการเรื่องความสะอาดสิ่งปฏิกูลขยะ มลพิษภาวะต่างๆ ภายในวัดอย่างเป็นระบบระเบียบ					
๕.๗	มีวิธีการทำนุบำรุงวัดให้เป็นทีที่ร่มเย็น สะอาด สวยงาม สงบ เจริญตาเจริญใจ สมเป็นอารามที่เป็นที่น่ายินดี					
๖. ด้านการสาธารณสงเคราะห์						
๖.๑	อำนวยความสะดวกแก่พุทธศาสนิกชนในการขอใช้วัด เป็นสถานที่จัดงานหรือบำเพ็ญกุศลต่างๆ ด้วยดี					
๖.๒	มีการริเริ่มจัดตั้งโรงทานขึ้นภายในวัด เพื่อสงเคราะห์แก่ผู้ยากไร้ ชัดสน คนอนาถา ตามวาระโอกาสต่างๆ					
๖.๓	จัดบริการด้านสุขอนามัยเพื่อดูแลสุขภาพพยาบาลแก่พระภิกษุสามเณรและประชาชนในชุมชนใกล้วัดด้วยดี					
๖.๔	เตรียมการวางแผนเพื่อให้ความช่วยเหลือ ผู้ประสบปัญหาเดือดร้อนต่างๆ อย่างเหมาะสมและพอเพียง					
๖.๕	มีการริเริ่มช่วยเหลือเกื้อกูลกิจการของชุมชนซึ่งนำไปเพื่อการสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ					
๖.๖	จัดเตรียมรวบรวมสิ่งของต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบภัยและผู้ยากไร้ตามวาระโอกาสต่างๆ					
๖.๗	จัดเตรียมพัสดุสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ให้พอเพียงเพื่อบริการแก่ญาติโยมที่ต้องการยืมไปใช้ในงานบุญต่างๆ					

ตอนที่ ๓. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เขตภาษีเจริญและเขตบางแค กรุงเทพมหานคร

๓.๑ ปัญหา และอุปสรรค ในด้านการปกครอง

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓.๒ ปัญหา และอุปสรรค ในด้านการศาสนศึกษา

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓.๓ ปัญหา และอุปสรรค ในด้านการศึกษาสงเคราะห์

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓.๔ ปัญหา และอุปสรรค ในด้านการเผยแพร่

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓.๕ ปัญหา และอุปสรรค ในด้านการสาธารณูปการ

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓.๖ ปัญหา และอุปสรรค ในด้านการสาธารณสุขสงเคราะห์

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณ ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

พระมหาทองดี อภิญาโน (ศรีตระกูล)
นิสิตบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๐๑



คณะกรรมาธิการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุคนทราม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๕๘, ๐๘-๑๘๓๘-๒๔๑๖

๖ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายปรีชา แดงขำ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบัวแก้ว

ด้วย พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๐๑๔๐๒๑๒๑๓ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนางานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๐๑



คณะกรรมาธิการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทร. / Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๕๕, ๐๕-๑๕๓๕-๒๔๑๖

๖ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางกาวิน เครือมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชุมทอง

ด้วย พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ รหัสประจำตัวนิติ ๕๒๐๑๔๐๒๓๒๓๑นิติปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนางานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปู)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุदारาม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐-๒๔๓๓-๖๕๕๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๐๒ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร. อินตา ศิริวรรณ

ด้วย พระครูวิจิตรปฐมรัตน์ รักษประจำตัวนิติศ ๕๒๐๑๔๐๒๓๒๓นิติศปริญญาโท หลักสูตร
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กำลังทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนางานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร” เพื่อ
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอ
เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้
โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



บันทึกออก

ส่วนงาน คณะครุศาสตร์ มจร. วัดศรีสุदारาม บางกอกน้อย กรุงเทพฯ โทร./โทรสาร. ๐-๒๔๓๓-๖๕๘๘

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓ /๐๒ วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สิน งามประโคน

ด้วย พระครูวิจิตรปฐมรัตน์ รหัสประจำตัวนิติศ ๕๒๐๑๔๐๒๓๒๓๓นิติศปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนางานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียนมาด้วยความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอุป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อโรงเรียนที่ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียน

โรงเรียนกลางคลองสอง

โรงเรียนบางชัน (ปถุณีวิทยานุสรณ์)

โรงเรียนบ้านแบนชะโด

โรงเรียนบ้านหนองระแหง

โรงเรียนประชาราษฎร์อุปถัมภ์

โรงเรียนวัดคูบอน

โรงเรียนวัดบัวแก้ว

โรงเรียนวัดแป้นทอง

โรงเรียนวัดพระยาสุเรนทร์

โรงเรียนวัดลำกะดาน

โรงเรียนวัดศรีสุก

โรงเรียนวัดสุขใจ

โรงเรียนวัดสุทธิสะอาด

โรงเรียนสุเหร่าเกาะขุนเณร

โรงเรียนสุเหร่าคลองสี่

โรงเรียนสุเหร่าคลองหนึ่ง

โรงเรียนสุเหร่าสามวา

โรงเรียนสุเหร่าแสนแสบ

แบบสอบถาม

การบริหารงานบุคคล โรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ ๑. เพื่อศึกษาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร ๒. เพื่อศึกษาการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามประสบการณ์การพัฒนาการบริหารงานบุคคล และวุฒิการศึกษา ๓. เพื่อศึกษา ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

๒. แบบสอบถามมีทั้งหมด ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

ตอนที่ ๓. ข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

๓. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลจากการตอบถือเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบใดๆ ทั้งสิ้น การเสนอข้อมูลจะกระทำโดยภาพรวม ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อทราบถึงสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร

ขอเจริญพร ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

พระครูวิจิตรปทุมรัตน์

นิติศตปริญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย \surd ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

๑. เพศ

() ๑. ชาย

() ๒. หญิง

๒. อายุ

() ๑. อายุ ต่ำกว่า ๒๕ ปี

() ๒. อายุ ๒๖ – ๓๐ ปี

() ๓. อายุ ๓๑ – ๓๕ ปี

() ๔. อายุ ๓๖ – ๔๐ ปี

() ๕. อายุ มากกว่า ๔๐ ปี

๓. วุฒิการศึกษา

() ๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี () ๒. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า () ๓. สูงกว่าปริญญา

ตรี

๔. ตำแหน่งปัจจุบัน

() ๑. ผู้อำนวยการโรงเรียน

() ๒. รองผู้อำนวยการโรงเรียน

() ๓. หัวหน้าหมวดสาระ

() ๔. ครูสอน

ตอนที่ ๒ เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา

กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามในแต่ละข้อ แล้วใส่เครื่องหมาย \surd ลงในช่อง เพียงช่องเดียวที่ตรงกับระดับการปฏิบัติงานสภาพการบริหารงานบุคลากร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความเป็นจริง

ข้อ	การการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		๕	๔	๓	๒	๑
	๑. ด้านการวางแผนบุคคล					
๑	จัดให้มีบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาตรงกับความต้องการตามนโยบายโรงเรียน					
๒	จัดทำข้อมูลประวัติบุคลากรที่จะใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
๓	สำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
๔	วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด					
๕	วางแผนปรับปรุงบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ					
๖	ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
๗	วางแผนความต้องการกำลังคนในอนาคตทุกปีการศึกษา					
	๒. ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน					
๑	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม					
๒	กำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน					
๓	ชี้แจงรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้บุคลากรเข้าปฏิบัติทราบ					
๔	จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ					
๕	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ					

	๓. ด้านการพัฒนาบุคคล					
๑	ให้บุคลากรได้เสนอความต้องการในการพัฒนาตนเอง					
๒	นำผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากรมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร					
๓	จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร					
๔	ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา					
๕	ส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน					
๖	ส่งเสริมให้บุคลากรเขียนผลงานวิชาการ					
	๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล					
๑	ให้ความสนใจชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากร					
๒	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงจัง					
๓	ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
๔	จัดสวัสดิการบริการด้านสุขภาพให้แก่บุคลากร					
๕	จัดสวัสดิการให้บุคลากรนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้					
๖	ดูแลสวัสดิการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน					
๗	ดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานบุคลากร					
	๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
๑	แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า					
๒	ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่องานด้านการบริหารงานบุคลากร					
๓	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					

	๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน(ต่อ)					
๔	ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
๕	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม					
๖	ประเมินบุคลากรด้วยผลงานทางวิชาการและผลการปฏิบัติงาน					
๗	เก็บรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ					
๘	แจ้งผลการประเมินบุคลากรให้บุคลากรทราบทุกครั้ง					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะการการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร

๑. ด้านการวางแผนบุคคล

.....

.....

.....

.....

๒. ด้านการจัดบุคคลปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

๓. ด้านการพัฒนาบุคคล

.....

.....

.....

.....

๔. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล

.....

.....

.....

.....

๕. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

ประวัติ

ชื่อ	พระครูวิจิตรปทุมรัตน์ (เกรียงไกร นาคมิ)
เกิด	วันพฤหัสบดี ที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๐๘
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรปราการ
การศึกษา	พ.ศ. ๒๕๒๕ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) วิทยาลัยพาณิชยกรรมบางนา พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกาศนียบัตรบริหารกิจการคณะสงฆ์ (ป.บส.) บาฬีศึกษาพุทธโฆส ห้องเรียนวัดพิชยญาติการาม พ.ศ. ๒๕๕๒ ปริญญาตรีพุทธศาสตร์บัณฑิต สาขาพระพุทธศาสนา (พธ.บ.) เกียรตินิยมอันดับ ๑ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อุปสมบท	วันอาทิตย์ ที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๓๑
สังกัด	วัดบัวแก้วศรัทธาธรรม แขวงทรายกองดิน เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร
หน้าที่	พ.ศ. ๒๕๓๗ ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดบัวแก้วศรัทธาธรรม พ.ศ. ๒๕๔๓ ได้รับการแต่งตั้งเป็นเลขานุการเจ้าคณะเขตคลองสามวา
เข้าศึกษาปริญญาโท	๖ มิถุนายน ๒๕๕๒
ที่อยู่ปัจจุบัน	วัดบัวแก้วศรัทธาธรรม เลขที่ ๑๑๘ ซอยนิมิตใหม่ ๑๘ ถนนนิมิตใหม่ แขวงทรายกองดิน เขตคลองสามวา กรุงเทพฯ ๑๐๕๑๐