

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3.1 การวางแผน
 - 2.3.2 การสรรหาและคัดเลือก
 - 2.3.3 การพัฒนา
 - 2.3.4 การจัดสวัสดิการ
 - 2.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.3.6 การพ้นจากงาน
3. ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคล
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 3.2 ประสิทธิภาพองค์กร
4. บริบทมหาวิทยาลัยกว๋างบิन्ह ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พิชิตเทพวรรณ (2554, หน้า 34-43) ได้สรุปแนวคิดในการบริหารงานบุคคลนั้นสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่มคือตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบได้แก่ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดและตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนโดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

1.1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด

(Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุดซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่าตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์นโยบายกลยุทธ์และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไรตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิมตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์การได้แก่ลักษณะแรงงานกลยุทธ์ธุรกิจปรัชญา

การบริหารตลาดแรงงานสหภาพแรงงานเทคโนโลยีและกฎหมายฯลฯ โดยปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder)

ได้แก่ผู้ถือหุ้นผู้บริหารลูกจ้างรัฐบาลและสหภาพแรงงานโดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ควรมีอำนาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้

3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence)

ประกอบไปด้วยการให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจหรือการมอบหมายความรับผิดชอบ

3.2 ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Flow) ในเรื่องของกรรับเข้าทำงานการสรรหาการคัดเลือกการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาดีความชอบ

3.3 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ

(Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้นจูงใจและดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้

3.4 ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่การ

ออกแบบงานหรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงานที่จะสามารถเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย

3.5 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การ

ทุ่มเทความพยายามความผูกพันในงานความสามารถต้นทุนและประสิทธิผลโดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การ, ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลงส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนานองค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.6 ผลลัพธ์ระยะยาวได้แก่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การโดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคมส่งผลทั้งในระดับองค์การคือพนักงานมีความสุขกับการทำงานประสิทธิผลขององค์การมีสูงและในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบ ฮาร์วาร์ดยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

1. ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ
2. สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ
3. ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

1.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรกและให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้อัตราผลผลิตขององค์การสูงขึ้น จึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดยฟอมเบร็นและคณะ (Fombrun et al) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การสำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model)” ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการคือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิค (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย Hendry and Pettigrew ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวารวิคเป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2557, หน้า 854-860) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษามีความสอดคล้องกับตัวแบบของแบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับเป็นอันดับแรกและให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาก็เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของราชการหรือโรงเรียนเป็นอันดับแรกและให้ครูหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกในส่วนของการกำหนดคุณสมบัติผู้ซึ่งจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นขั้นตอนในส่วนการสรรหาและคัดเลือกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. รางวัลและผลตอบแทนส่วนของการกำหนดตำแหน่งเงินเดือนค่าตอบแทน

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานในส่วนของการประเมินผลปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

4. การฝึกอบรมและพัฒนา

Mondy and Noe (1996, pp 6–7 อ้างถึงในกฤติยาจินตเศรษฐี, 2557, หน้า 10) ได้เสนอแนวคิดการบริหารงานบุคคลทั้งระบบนั้นคือระบบการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ส่วนย่อยดังนี้

1. การวางแผนการรับสมัครและการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ
5. บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์
6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

พรชัย เจตมาาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูริย์ พิมพ์ (2560, หน้า 16–17) แนวคิดของการบริหารงานบุคคลในองค์กรมีแนวคิดอย่างหลากหลายสามารถแยกแนวคิดออกเป็นกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกาและกลุ่มนักคิดสหราชอาณาจักรดังนี้ได้

1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกามีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1.1 แนวคิดการบริหารงานบุคคลกลุ่มฮาร์วาร์ด iva เป็นแนวคิดกระสวนหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุดรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษย์สัมพันธ์จุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กรการสร้างทีมเวิร์กและการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ก่อให้เกิดอัตรประโยชน์และอัตลักษณ์ในศักยภาพสูงสุดเป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กรเพราะการที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพที่ดีขึ้นจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสมและเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้เกิดภาวะอยู่ดีและมีสุขทางสังคมขึ้นนำไปสู่คุณภาพประสิทธิภาพและปริมาณงานได้อย่างเข้มแข็ง

1.2 แนวคิดการบริหารงานบุคคลกลุ่มมิชิแกน (Michigan School) หรือเรียกว่าแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism) เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจากมุมมองของฝ่าย

จัดการให้ความสำคัญของผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับส่วนเรื่องของบุคลากร และการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของสำนักคิดนี้เรียกว่าแนวคิดแบบ “อรรถประโยชน์และกลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ผลประโยชน์ที่เป็นเลิศ

2. กลุ่มนักคิดสหราชอาณาจักรมีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนที่แตกต่างกันระหว่าง "กลุ่มอ่อน" กับ "กลุ่มแข็ง" กล่าวคือ

2.1 กลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) คือการทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่บุคลากรมากกว่าการบริหารจัดการโดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเองแนวทางของกลุ่มความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมาจึงเน้นในเรื่องการสร้างควมไว้วางใจการหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกถึงการมีพันธกิจและการผูกพันเข้ามาเกี่ยวข้อง (Commitment, Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร

2.2 กลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard) คือทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่การบริหารจัดการมากกว่าบุคลากรดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่าเป็นภาระงานด้านหนึ่ง ที่องค์กรจะสามารถเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแนวทางสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพโดยจะต้องมีการบูรณาการ (Integrate) ในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

Mondy and Noe (2004, อ้างถึงในพิชิตเทพวรรณ, 2554, หน้า 28-29) อธิบายว่าปัจจุบันปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาที่มีความสำคัญและขยายตัวอย่างกว้างขวางผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนไปจนถึงกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นทางการด้วยเหตุนี้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการเอาใจใส่มากขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงและปัญหาส่วนใหญ่ถูกรายงานตรงไปยังผู้บริหารสูงสุดขององค์กรผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาระบบการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยหน้าที่ 6 ประการดังนี้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การสรรหาและการคัดเลือกการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการความปลอดภัยในการทำงานแรงงานสัมพันธ์ตลอดจนการวิจัยหน้าที่เหล่านี้มีความสำคัญและความจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกองค์การทั่วไปต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเหมาะสมกับสถานที่ทำงานและระยะเวลาทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้โดยอาศัยการวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าได้พนักงานตามที่ต้องการกล่าวคือได้พนักงานที่มีทักษะและพอเพียง เมื่อองค์การมีความต้องการสำหรับการสรรหาเป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การการคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์การคัดสรรกลุ่มบุคคลที่สมัครให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์การความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้สำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลและองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นเพราะคนงานและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอนอกจากนั้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในกระบวนการช่วยให้องค์การรักษาระดับการแข่งขันไว้ได้กระบวนการพัฒนาควรเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลเข้ามาร่วมในองค์การและกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพของเขาโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขนาดใหญ่ได้แก่การพัฒนาองค์การซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขสภาพแวดล้อมภายในองค์การและช่วยให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (career planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) โดยการวางแผนอาชีพเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของบุคคลกับความต้องการขององค์การไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจนดังนั้นองค์การจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกันซึ่งส่งผลต่อการทำประโยชน์ให้แก่องค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายค่าตอบแทนในที่นี้หมายถึงค่าจ้างหรือเงินเดือน (wage and salary) ซึ่งเป็นเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานผลประโยชน์เกี่ยวกับหมายถึงสิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างได้แก่การหยุดพักผ่อนการลาป่วย ตลอดจนการประกันสุขภาพและยังเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน(Non-Financial Rewards) ได้แก่ความสุขกายสบายใจในการทำงานตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4. ความปลอดภัยและสุขภาพความปลอดภัยหมายถึงการป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงานส่วนสุขภาพนั้นหมายถึงพนักงานปลอดภัยจากการเจ็บป่วยและร่างกาย จิตใจที่สมบูรณ์ความปลอดภัยและสุขภาพเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์สามารถผลิตผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กรด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอโดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อสังคมจึงทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์กฎหมายต้องการให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจตระหนักเกี่ยวกับสภาพแรงงานและการต่อรองกับสภาพแรงงานในทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายในอดีตความสัมพันธ์นี้เป็นประโยชน์แก่นายจ้างเพียงฝ่ายเดียวแต่ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีความสำคัญมากขึ้นในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง

6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับห้องปฏิบัติการทางการวิจัยนี้คือสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติของงานเช่นการศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาอาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งองค์กรโดยเฉพาะหรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงานอาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงานหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

Werner, Schuler and Jackson (2012, pp 18–19 อ้างถึงใน ศักดิพันธ์ ดันติวิมลรัตน์, 2557, หน้า 852) กล่าวว่าองค์การทั้งหลายแตกต่างกันในหลายๆ อย่างเช่นที่ตั้ง ขนาดวัฒนธรรมองค์การกลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียดเช่นค่าจ้างที่จูงใจพนักงานของแต่ละที่แต่หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและต้องใส่ใจเป็นพิเศษประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุปดังนี้

1. การวางแผน (planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ
2. การวิเคราะห์งาน (job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาศมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว
3. การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงานเป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงาน เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน
4. การคัดเลือก (selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance)
5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอกพนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงานพัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในอาชีพได้
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (compensation)

7. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

8. การจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการทั้งในรูปของเงินเดือนรูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

Lunenburg & Onstein(2000, p.517-518) ได้นำเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร โดยกำหนดความต้องการบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงหลักสูตรและกระบวนการวางแผนการเงิน
2. การสรรหาบุคลากร บุคคลที่มีคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การบริหารทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง
3. การคัดเลือกบุคลากร ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นการนำไปสู่เทคนิคและกระบวนการคัดเลือกบุคคล
4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนแต่ละคนมีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพของตน
5. การประเมินบุคลากร กระบวนการและเทคนิคการประเมินจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาวิชาชีพ และช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์
6. การจัดสวัสดิการบุคลากร ควรมีการจัดโปรแกรมให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้น เน้นความคิดที่ว่า บุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเองแนวทางของกลุ่มความคิดนี้จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธีวงศ์ (2550, หน้า 33-35) ได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารงานบุคคลว่า ได้รับอิทธิพลมาจากสมมติฐานขั้นพื้นฐานที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตามที่ดักลาส แมกเกรเกอร์ ได้จำแนกสมมติฐานขั้นพื้นฐานไว้ 2 ประเภท คือ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y

1. สมมติฐานทฤษฎี X เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบพ่อแม่ปกครองลูก กล่าวไว้ดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไป ชอบหลีกเลี่ยงงาน

1.2 มนุษย์ไม่ชอบการทำงาน เมื่อจะให้ทำงาน ต้องบังคับข่มขู่ให้เกรงกลัว ให้คำแนะนำและเมื่อมนุษย์กระทำความผิดก็ต้องแนะนำตักเตือนจากเขาไปหาหนักและถ้าแก้ไข พัฒนาไม่ได้ก็ต้องมีทำทัณฑ์บนหรือทำการลงโทษ จากโทษเขาไปหาโทษหนัก

1.3 มนุษย์ไม่ชอบให้มีการชี้แจงในการทำงานแต่ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ในการทำงาน

หัวหน้างานที่มุ่งทำงานตามทฤษฎี X ลูกน้องมักจะไม่ชอบ เนื่องจากไม่ไว้วางใจพวกเขา มีทัศนคติเชิงลบต่อพวกเขา ควบคุมกำกับดูแลมากเกินไป ถือว่าเป็นการไม่ให้เกิดเกียรติแก่กัน และกัน วิธีการเข้มงวดกดขี่เช่นที่กล่าวนี้ เรียกว่า วิธีการใช้ไม้เรียวไว้คอยหวดกันผู้กระทำความผิดหรือคอยป้องปรามมิให้มีการกระทำความผิดเกิดขึ้นนั่นเอง (Stick approach)

2. สมมติฐานทฤษฎี Y

2.1 มนุษย์โดยทั่วไปมีความขยันทำงาน มนุษย์สามารถทำงานได้โดยมิจำเป็นต้องมีผู้ดูแลควบคุม

2.2 การควบคุมและการลงโทษเป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ผลสำหรับมนุษย์ที่ชอบใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3 มนุษย์จะได้รับการจูงใจเป็นอย่างดีที่สุด ต่อเมื่อสามารถทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เรียงลำดับความต้องการตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุด เริ่มจากต้องการระดับพื้นฐาน (กิน อยู่ หลับ นอน) ไปถึงความต้องการปลดปล่อย ต้องการความรัก ต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จขั้นสูงสุดของชีวิต

2.4 มนุษย์สามารถเรียนรู้ได้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมและมีเชื่อว่าจะ เป็นเพียงผู้รับรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถศึกษาเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบใน การทำงานด้วย

2.5 ศักยภาพที่ใช้ในการทำงานจะต้องใช้ความสัมพันธ์ด้าน จินตนาการสติปัญญาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หัวหน้างานที่มองตัวบุคคลในแง่ดี มุ่งทำงานตามทฤษฎี Y มีทัศนคติ เชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกียรติลูกน้องไม่ควบคุมมากเกินไป เชื่อว่าแม่จะปล่อยไว้ให้ ไกลตา ลูกน้องก็จะตั้งหน้าตั้งตา และตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่กันอยู่แล้ว วิธีการปกครองบังคับ บัญชาแบบนี้ เรียกว่า การให้รางวัลใครทำดีก็มีของขวัญ มีขนม มีของฝากติดไม้ติดมือมาให้ เป็นการขอบคุณในความทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน (carrot approach)

พรชัย เจตมามาน, นิตยาพร กินบุญและไพฑูรย์ พิมดี (2560, หน้า 18–21) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารงานบุคคลที่เน้นเรื่องลักษณะพฤติกรรมและความต้องการ ของบุคคล ดังนี้

1. ทฤษฎี Hierarchy of Needs (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีที่ กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์แนวคิดของ “Abraham Maslow” เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ สามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตได้รับความ ต้องการและความปรารถนาสิ่งที่มีความหมายต่อตนเองซึ่งกระบวนการแรงจูงใจเป็นหัวใจ สำคัญที่เชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (wanting animal) และเป็นการยากที่ มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์โดยในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการเมื่อ บุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้วก็ จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจในสิ่งอื่น ๆ ต่อไปซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ที่มีความ ต้องการจะได้รับสิ่งต่างๆอยู่เสมอโดยลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need– Hierarchy Conception of Human Motivation) มี 5 ลำดับขั้นดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความ ต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุดจากความต้องการทั้งหมด เป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิตได้แก่ความต้องการอาหารน้ำดื่มออกซิเจนการ พักผ่อนนอนหลับ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไปขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security)

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love needs) เป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่นความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่นสมาชิกภายในกลุ่ม

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem needs) เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้วพลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะคือลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from others)

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization needs) ลำดับขั้นสุดท้ายถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อนๆได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้นเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเองพลังแรงขับจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน

2. ทฤษฎี Theory X and Theory Y (Douglas McGregor) เป็นทฤษฎีกล่าวถึงลักษณะและพฤติกรรมของคนว่าแบ่งออกได้เป็น 2 ทฤษฎีคือ Theory X และ Theory Y

ทฤษฎี X เป็นด้านลบของมนุษย์ที่ว่ามนุษย์ทั่วไปเกียจคร้านไม่ชอบทำงานหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบถ้าอยากจะให้งานเสร็จต้องใช้ไม้แข็ง

ทฤษฎี Y เป็นด้านบวกของมนุษย์ที่ไม่เกียจคร้านมีความรับผิดชอบและพึงพอใจในการทำงานถ้าจะให้งานเสร็จก็เพียงแต่จูงใจให้ทำงานเท่านั้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ “McGregor” เป็นฐานคติ

(Assumption) เกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในทางตรงกันข้ามระหว่างแบบทฤษฎี X และแบบทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่นิยมใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก

ฐานคติของทฤษฎี X บุคลากรต้องการงานให้น้อยที่สุดดังนั้น
ผู้บริหารต้องควบคุมสั่งการและจูงใจให้รางวัลลงโทษเพื่อให้บุคคลทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย
ขององค์กรบุคลากรมีความทะเยอทะยานน้อยและไม่ชอบความรับผิดชอบโดยทั่วไป
บุคลากรจะต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลง

ฐานคติของทฤษฎี Y โดยธรรมชาติบุคคลชอบทำงานมีความคิด
ริเริ่มในการแก้ปัญหาและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรบุคลากรเต็มใจที่จะค้นหาและ
ยอมรับความรับผิดชอบและจะยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อให้สามารถใช้ความพยายาม
และบรรลุจุดมุ่งหมาย

3. ทฤษฎี Scientific Management (Frederick Taylor) เป็นการนำ
วิธีการคิดและการคำนวณเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ

4. ทฤษฎี Two Factors Theory (Frederick Herzberg) ให้ความสนใจ
ด้านพฤติกรรมและใช้การจูงใจในการทำงานได้แก่ปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายนอก
(Hygiene Factors or Extrinsic Factors) เช่นความมั่นคงในการทำงานสถานภาพ
ความสัมพันธ์กับผู้อื่นสภาพแวดล้อมในการทำงานปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายใน (Motivator
Factors or Intrinsic Factors) เช่นความรับผิดชอบการยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ทำ
 เป็นต้น

5. ทฤษฎีของเมโย (Elton Mayo) การศึกษาของเอลตันเมโย(Elton
Mayo) เริ่มต้นจากคำถามว่า “จะเป็นไปได้หรือไม่ถ้าหากว่าพนักงานได้รับการดูแลเป็น
พิเศษแล้วประสิทธิภาพการทำงานก็จะเพิ่มขึ้น”

6. ทฤษฎีของมันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) แนวคิดของมัน
สเตอร์เบิร์กนั้นได้นำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมของคนในที่ทำงานหรือจิตวิทยาอุตสาหกรรม
สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการกระทำระหว่างมนุษย์กับมนุษย์
ในการเลือกใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร ไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถ
ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารที่มีความสามารถจึงจำเป็นต้องมีการเลือกใช้ทฤษฎีให้
เหมาะสม ในการบริหารทั่วไปมีทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ความต้องการ

ของมนุษย์ทฤษฎี Theory X and Theory Y ทฤษฎีการคำนวณเชิงวิทยาศาสตร์ทฤษฎี Two Factors Theory ทฤษฎีของเมโยและทฤษฎีของมึนสเตอร์เบิร์ก

การบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นการบริหารองค์การ ให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาในองค์การการพัฒนาและ คุ้มครองรักษาคนในองค์การจนกระทั่งออกจากองค์การไป และสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมี ความสุขในสังคมนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, หน้า 75) ได้สรุปความหมายไว้ว่า การบริหารงานด้านบุคคลในสถานศึกษามีความสำคัญมาก เพราะเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการบริหารองค์การ หากสถานศึกษาใดประกอบไปด้วยบุคลากรทาง การศึกษาที่เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง คือ มีความรู้ มีความสามารถ มีสมรรถนะในงาน หลัก มีคุณธรรมและขรยาบรรณที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษา ย่อมส่งผลให้ สถานศึกษาแห่งนั้นมีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ

ปัทมา พุทธิเสน (2551, หน้า 14) ได้สรุปความหมายไว้ว่า การบริหารงาน บุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล นักตั้งแต่การวางแผน สรรหา การใช้ การ พัฒนา ตลอดจนการดูแลรักษาไว้เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานพอเพียง สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ

หนูพร สุภาชาติ (2552, หน้า 19) ได้สรุปความหมายไว้ว่า การ บริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การ บำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของคนในหน่วยงาน

รณกฤต รินทะชัย (2557, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงาน บุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงาน ตามที่ต้องการ และเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การ

บริหารงานบุคคลนั้นเป็นทั้งเทคนิคและวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลและเป็นศาสตร์หรือวิชาการสาขาหนึ่งที่มีการศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซึ่งเป็นนักบริหารจำเป็นต้องรู้

โสภณ สวชนทต (2557, หน้า 26) ได้สรุปความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน เห็นคุณค่าของบุคคล เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูริย์ พิมติ (2560, หน้า 8) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลหมายถึงการจัดการบุคลากรในองค์กรโดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคนและทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องความต้องการของบุคลากรให้ได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสมเพื่อทำให้มีแรงจูงใจการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Beach (1980, p.54, อ้างถึงใน ปัทมา พุทธเสน, 2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและโครงการที่เกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน

Lunenburg and Ornstein (1984, p.4-7, อ้างถึงใน ปัทมา พุทธเสน, 2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคลากร เริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Nigro(1973, p.86, อ้างถึงใน พิมพพัชรา ลินธรัตน์, 2556 หน้า 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

Flippo (1984, pp 4-7 อ้างถึงใน วัลลภ ชวีญมา, 2557, หน้า 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดการ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์มากที่สุด แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้ ด้านการวางแผน เพื่อจัดสรรบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานให้เพียงพอ ด้านการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ ด้านการพัฒนา สนับสนุนให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถด้านการจัดสวัสดิการ ให้บุคคลในองค์การมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตใจที่ดีในการทำงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลในองค์การได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และทราบถึงจุดบกพร่องที่ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น และด้านการพ้นจากงาน โดยการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานแล้วให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลนั้น ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 1) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ส่งเสริมและให้กำลังใจ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

นฤป สืบวงษา (2552, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่จะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ ความสำเร็จต่างๆ เกิดจากบุคคลเป็นสำคัญเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ปัจจัยด้านอื่นๆ หากบุคคลไม่มีคุณภาพการ

ใช้ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็ไม่เกิดประสิทธิภาพ

เพชร กล้าหาญ (2552, หน้า 16) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งที่สำคัญคือ การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รู้หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้น มีการวางแผนที่เหมาะสม มีการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กรซึ่งจะนำประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

อุดม พินธุรักษ์ (2553, หน้า 51) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะบุคลากรเป็นหัวใจของการบริหาร หากองค์กรใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลแล้วจะทำให้งานด้านอื่นๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและไม่บรรลุประสิทธิภาพ

วัลลภ ขวัญมา (2557, หน้า 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนว่า เป็นการสรรหาและเสริมสร้างพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาการศึกษาเพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนาคนซึ่งคนก็คือปัจจัยหลักในการสร้างทุกสิ่งทุกอย่างให้สังคมและประเทศชาติเจริญก้าวหน้า

โสภณ สวดยขุนทด (2557, หน้า 27) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา รวมถึงเป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ องค์กรต่างๆ จึงพยายามสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Barnes (1995, p 476 อ้างถึงใน โสภณ เกียรติคุณ, 2555, หน้า 20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลสามารถที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมีการเลือกสรรคนดี คนเก่งมีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานและเมื่อทำงานและเมื่อบุคคลเหล่านั้นเข้ามาทำงาน ในการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการพัฒนาอบรม ให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ในการบริหารองค์การในเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น คนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานเป็นคนดี มีคุณภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดี ก็จะทำให้การบริหารองค์การบรรลุผลตามความมุ่งหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนององภารกิจ เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานน้อยที่สุด การบริหารให้บรรดาการบริการต่างๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายของการศึกษาโดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมและเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน (จิราพร รัตนสิงห์, 2556, หน้า 17-18)

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2550, หน้า 2) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ
2. การวางแผนกำลังคน
3. การวางแผนตำแหน่ง
4. การกำหนดเงินเดือน
5. การสรรหาบุคลากร

6. การบรรจุและแต่งตั้ง
7. การจัดทะเบียนประวัติ
8. การพัฒนาบุคลากร
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดี

ความชอบ

10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
11. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

ปัทมา พุทธแสน (2551 หน้า 8) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 6 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การจัดสวัสดิการให้บุคลากร
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ถวิล คำโสภา และพระมหาสันติ ธีรภัทโท (2551, หน้า 8) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการสรรหา
2. ด้านการคัดเลือก
3. ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร

ลักขรินทร์ อยู่ฟ่อง (2553, หน้า 32-33) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายอย่างกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา และการเลือกสรรบุคลากร เข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน พิจารณาในแง่กระบวนการบริหารบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคลากรการสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ

และประโยชน์เกื้อกูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ชรินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 6) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยวกับขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคล 6 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

พิชิต สุดโต (2554, หน้า 69) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและนักเรียนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านการดำเนินงานธุรการของสถานศึกษา ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกรกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นอย่างมากเพราะการบริหารงานบุคคลจะเป็นปัจจัยหลัก ที่จะนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในทุกๆ ด้านของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เนื่องจากการบริหารงานบุคคลทั้ง 6 ด้านเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินการภายในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถกับความต้องการของสถานศึกษามาปฏิบัติราชการ โดยปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลทำให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สถานศึกษา และสังคมต่อไป

มาลี สุริยะ (2554, หน้า 60) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้การดำเนินการภายในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การได้มาของบุคลากร ซึ่งมีความรู้มีความสามารถ เหมาะสมกับความต้องการ

และบุคคลที่สรรหามีความพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ทำงานที่ได้รับมอบได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาใน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง 2) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 3) ด้านวินัยและการรักษาวินัยและ 4) ด้านการออกจากราชการ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร ครู สังคม และประเทศชาติต่อไป

จิราพร รัตนสิงห์ (2556, หน้า 26) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้นได้มาจากการสรุปและสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2548) เพราะขอบข่ายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย
5. ด้านการออกจากราชการ

สมคิด มะธิปะโน (2556, หน้า 5) ได้ศึกษากรอบแนวคิดในการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาใช้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยภารกิจ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย
5. ด้านการออกจากราชการ

กฤติยา จินตเศรณี (2557, หน้า 13-45) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา 4 ด้าน ดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

2. การจัดสวัสดิการและการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การอ้างและป้องกันทรัพยากรมนุษย์

สายนต์ เมย์โธสง (2557, หน้า 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและอ้างรักษาบุคลากร การจัดสวัสดิการ การรักษาระเบียบวินัยและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งต้องกำหนดแนวทางการประเมินชัดเจน จัดสร้างเครื่องมือประเมินที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ คำนึงถึงจุดประสงค์ของการประเมิน กำหนดให้มีการรายงานประเมินเป็นรายเดือน รายภาคปี หรือประจำปีการศึกษา ที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งการดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ได้กำหนดแบบแผนการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ยึดเป็นแนวทาง

อุทัยผิน เครือคำ (2557, หน้า 76) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดตามภารกิจ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผน อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 5) ด้านการออกจากราชการ

Lunenburg and Ornstein (2000, p 518 อ้างถึงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 23) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของนักการศึกษาและนักวิชาการสามารถสรุปผลการสังเคราะห์เป็นตารางได้ดังนี้

ตาราง 1 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	สมาน รั้งสิโยภรณ์ (2550)	ปัทมา พุทธิแสน (2551)	ถวิล คำโสภา (2551)	สักรินทร์ อยู่ผอง (2553)	ชรินทร์ จักรภาพโยธิน (2554)	พิชิต สุดโต (2554)	มาลี สุริยะ (2554)	จิราพร รัตนสิงห์ (2556)	สมคิด มะธิปะโน (2556)	กฤติยา จินตเศรษฐี (2557)	สาธิต เมย์ไธสง (2557)	อุทัยผิน เครือคำ (2557)	Lunenburg (2000)	ความถี่-
1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ	/													2
2. การวางแผนอัตรากำลัง	/	/			/			/	/			/	/	7
3. การกำหนดเงินเดือน	/													1
4. การสรรหาบุคลากร	/	/	/	/	/			/	/	/	/	/	/	11
5. การบรรจุและแต่งตั้ง	/						/	/	/			/		5
6. การจัดทะเบียนประวัติ	/													1
7. การพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/	/					/	/		/	8
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/						/		/	7

ตาราง 1 (ต่อ)

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล	สมาน รังสิโยภักดิ์ (2550)	ปัทมา พุททแสน (2551)	ถวิล คำโสภา (2551)	สักรินทร์ อยู่เฟื่อง (2553)	ชรินทร์ จักรภาพโยธิน (2554)	พิชิต สุดโต (2554)	มาลี สุริยะ (2554)	ราพร รัตนสิงห์ (2556)	สมคิด มะธิปะโน (2556)	กฤติยา จินตเศรษฐี (2557)	สาธิตต์ เมย์ไธสง (2557)	อุทัยผิน เครือคำ (2557)	Lunenbug (2000)	ความถี่
9. การคัดเลือก		/	/	/	/					/			/	6
10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย	/					/	/	/	/			/		6
11. การจัดสวัสดิการ	/	/	/	/						/	/		/	7
12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ	/			/		/	/	/	/			/		7
13. การเลื่อนตำแหน่ง				/										1
14. การโอนย้าย				/										1
15. การดำเนินงานธุรการของสถานศึกษา						/								1
16. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ						/	/	/	/			/		5

จากตาราง 1 จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ
หลายๆ ท่าน ได้ศึกษาขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้อย่างหลากหลาย แต่การวิจัยครั้งนี้
ผู้วิจัยได้พิจารณาขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โดยใช้เกณฑ์ความถี่ของแนวคิด
นักวิชาการและนักวิจัยตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่จะใช้เป็น
กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 6 ด้าน ได้แก่

- | | | |
|---|---------------|-------|
| 1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง | คิดเป็นร้อยละ | 53.84 |
| 2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง | คิดเป็นร้อยละ | 84.62 |
| 3. ด้านการพัฒนาบุคลากร | คิดเป็นร้อยละ | 61.54 |
| 4. ด้านการจัดสวัสดิการ | คิดเป็นร้อยละ | 53.84 |
| 5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน | คิดเป็นร้อยละ | 53.84 |
| 6. ด้านการออกจากราชการ | คิดเป็นร้อยละ | 53.84 |

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีกระบวนการตั้งแต่การวางแผน
อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้าง
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ การจัดสวัสดิการ วินัยและการรักษาวินัย และการออก
จากราชการ พบว่า มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้มุ่งศึกษาขอบข่ายการ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและ
กำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้าน
การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านการออกจากราชการ ดังนั้น ขอบข่ายการ
บริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจขอบข่ายการบริหารงาน
บุคคล จำนวน 6 ด้าน จึงมีประเด็นที่น่าสนใจศึกษาต่อจากนักวิจัยหลายๆ ท่านที่ได้ศึกษา
ไว้แล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้เกิด
ประสิทธิภาพสืบต่อไป

จากการสังเคราะห์ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษา สรุปเป็น
ด้านหลักของการบริหารงานบุคคลได้ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการสรรหา
และคัดเลือก 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร 4) ด้านการจัดสวัสดิการ 5) ด้านการประเมินผล
การปฏิบัติงาน และ 6) ด้านการพ้นจากงาน ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการวางแผน

1.1 ความหมายของการวางแผน

การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนด้านกำลังคนว่า หน่วยงาน

หรือองค์การต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายขององค์การนั้นๆ การคาดหมายกำลังคนดำเนินการโดยการประเมินกำลังคน ในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์กำลังคนในอนาคตได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา ทำการศึกษาไว้ดังนี้

วิเชียรวิทยอุดม (2550, หน้า 20) ได้กล่าวถึงการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการของการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเคลื่อนย้าย บุคลากรรวมทั้งการเคลื่อนย้ายกันภายในและเคลื่อนย้ายออกจากองค์การจุดมุ่งหมายของ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือเพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ไม่ว่าที่ใดและเมื่อใดมีความต้องการทรัพยากรเพื่อที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การได้จุดมุ่งหมายอื่นๆที่ชัดเจนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นรวม ไปถึงการทำนายการขาดแคลนแรงงานแรงงานส่วนเกินมีการเพิ่มโอกาสการได้รับเข้า ทำงานให้แก่สตรีชนกลุ่มน้อยและผู้พิการและวางแผนโครงการจัดอบรมให้พนักงาน

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 25) ได้กล่าวถึงการวางแผนไว้ ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ อัน ได้แก่ การวางแผนว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด และที่ไหน อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พระเส็ง ปภัสโร (2554, หน้า 40) ได้กล่าวถึงการวางแผน อัตรากำลังไว้ว่า การวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงาน ต้องการว่าต้องการกำลังคนประเภทใดระดับใดจำนวนเท่าใดเมื่อไรได้มาจากไหนด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

สุพจน์อินทหว่างและกัญญามนอินทหว่าง (2556, หน้า 36) ได้ กล่าวถึง การวางแผนไว้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ในอนาคตและแนวทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นโดยการวางแผนจะเป็นการบอก ล่วงหน้าว่าทำเพื่ออะไรทำไปทำไมอย่างไรเมื่อใดที่ไหนและใครทำดังนั้นการวางแผนจึงเป็น กิจกรรมที่สำคัญอย่างมากในการจัดการและในปัจจุบันผู้บริหารสมัยใหม่กำลังเผชิญหน้า กับความท้าทายในการวางแผนทั้งในองค์การขนาดใหญ่และแม้แต่องค์กรขนาดเล็ก องค์กรที่ไม่ซับซ้อนและองค์กรที่มีความซับซ้อนตลอดจนองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Nonprofit organization)

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557, หน้า 14) ได้กล่าวถึงการวางแผนงานบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าเพื่อทราบจำนวนระดับตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานและรองรับงานที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงถือเป็นการวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559, หน้า 19) ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังไว้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการของการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การเพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคลากรเพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Lunenburg and Ornstein (2000, p518 อ้างถึงใน ชรินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 25) ได้กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการของบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำให้มั่นใจว่า ความต้องการของบุคลากรทำได้โดยการวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง และสามารถเชื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ

Crane (1986, p84 อ้างถึงใน โสภณ เกียรติคุณ, 2555, หน้า 26) ได้ให้ความหมายการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การคาดคะเนความต้องการบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายและปริมาณของหน่วยงานรวมทั้งค่านิยมเบื้องต้นของการบริหารจัดการ รวมถึงจุดเด่นและจุดด้อยของหน่วยงาน

Kast and Rosenzweig (1998, p 404 อ้างถึงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการวางแผน หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบายโครงการและแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลด้านการวางแผน หมายถึง การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนล่วงหน้า ความ ต้องการบุคลากร คุณวุฒิ จำนวน และระยะเวลา ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ

1.2 ขอบข่ายการวางแผน

นักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายงานการวางแผนการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์ (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการวางแผนดังนี้

1. กำหนดความต้องการทรัพยากรมนุษย์ต้องทราบว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคตเป็นจำนวนเท่าใด มีคุณสมบัติคุณสมบัติอย่างไร

2. สำรวจและประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และที่จะหาได้จากข้างนอก (supply) และพิจารณาว่าหาได้อย่างไร คาดการณ์ถึงศักยภาพของคนในองค์การในอนาคต เพื่อหาช่องว่างที่จะหาคนจากแหล่งอื่นมาทดแทน

3. ฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด พยายามแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่มี ใช้ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร และอิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถในตัวให้มากที่สุด

5. กำหนดระเบียบเรื่องจ่ายค่าตอบแทนผลประโยชน์ และการจูงใจ การให้กำลังใจ เพื่อรักษาคนดีให้ทำงานกับองค์การให้นานที่สุด

สมาน อัครภูมิ (2550, หน้า 86) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและขั้นตอนของการวางแผนงานบุคคล มี 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพและปัญหา
2. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. กำหนดทางเลือก
4. จัดทำแผนตามทางเลือกที่เลือก
5. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
6. การกำกับติดตามและประเมินผลแผน

วิฑูรย์ สีแดง (2553, หน้า 32) ได้กล่าวถึงขอบข่ายภารกิจการวางแผนอัตรากำลังไว้ 3 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน

2. การกำหนดตำแหน่ง

3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และ

วิถะฐานะข้าราชการครู

โสภณ เกียรติพคุณ (2555, หน้า 31) ได้กล่าวถึงขั้นตอนและ
ขอข่าวยางานการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการ

กำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

2. การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามที่สถานศึกษา

ต้องการ

3. นำข้อมูลที่ได้และความต้องการด้านบุคลากรมาประกอบใน

การวางแผนอัตรากำลังสำหรับอนาคต

4. นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ ก.ค.ศ.

เขตพื้นที่

5. นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อเสนอ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ และหรือ ก.ค.ศ.

แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติ

6. สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

7. สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ขอเลื่อนวิถะ

ฐานะ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ม

8. ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิถะฐานะ ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข

ตำแหน่ง ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ม

9. สถานศึกษาจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้

ความสามารถ

10. ติดตาม ประเมินผลการวางแผนอัตรากำลัง

Lunenburg and Ornstein (2000, pp 518–525 อ้างถึงใน ปัทมา
พุกทแสน, 2551, หน้า 27) ได้เสนอขอข่าวยางานการวางแผนดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการได้ข้อมูลเกี่ยวกับ
ระบบงาน เนื้อหาของงาน เพื่อกำหนดความต้องการ

2. การคาดการณ์อัตรากำลังคนเป็นการมุ่งเน้นกำลังคนใน
อนาคตการปรับตัวขององค์การในอนาคตอันจะเกิดจากแรงผลักดันภายนอกและภายใน
องค์การ เป็นการกำหนดความต้องการ

3. ข้อกำหนดทางกฎหมาย

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า
ขอบข่ายการวางแผนงานบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้อง ต้องนำมาดำเนินการ
ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แผนมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์
ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์งานและความต้องการกำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่ง
3. กำหนดทางเลือก
4. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
5. การกำกับติดตามและประเมินผลแผน

3.2 ด้านการสรรหาและคัดเลือก

3.2.1 การสรรหา

ผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กรได้ขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีจำนวน
ผู้ปฏิบัติงานที่พอเพียงและมีความเหมาะสมกับงานดังนั้น การสรรหาบุคลากรจึงเป็น
ขั้นตอนสำคัญในการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่างๆเข้ามาในองค์กรเพื่อ
พิจารณาความเหมาะสมในเบื้องต้นนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น
เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลในองค์กร ดังนี้

บรรพตวิรุณราช (2552, หน้า 42) ได้ให้ความหมายการสรรหา
หมายถึงกระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์การโดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรร
หาปรับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใดกี่คน
คุณสมบัติอย่างไรอัตราจ้างเท่าไรจากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์เพื่อให้
กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจในการเข้ามาสมัครงานเพื่อให้องค์การได้คัดเลือกต่อไปซึ่ง
ต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์การและนอกองค์การสมัครเข้ามา

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของ
การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับ
ตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

พระเล็ง ปภัสโร (2554, หน้า 45) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคลากรหมายถึงการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงานจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการและมีขั้นตอนในการสรรหาคือจัดทำใบสมัครประกาศรับสมัครรับสมัครและพิจารณาใบสมัครประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบกระบวนการคัดเลือกโดยสอบข้อเขียนสอบสัมภาษณ์

โสภณ เกียรติพคุณ (2555, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และการให้บุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการที่ดึงดูดบุคลากรที่มีความต้องการมาสมัครเป็นจำนวนที่มากพอโดยพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าต้องการจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร

จิรภัทร เชียงทอง (2557, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการสรรหาหมายถึงการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงานจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการและมีขั้นตอนในการสรรหาคือจัดทำใบสมัครประกาศรับสมัครรับสมัครและพิจารณาใบสมัครประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบโดยมีกระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน

โนริย์ ทรัพย์โสภณ (2559, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของ การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาคนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดสระแก้วสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

Flippo (1984, p 141 อ้างถึงใน ชรินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสมบัติเข้ามาสมัคร

Ivancevich and Glueck (1986, p 190 อ้างถึงใน โสภณ เกียรติ นพคุณ, 2555, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กิจกรรมที่องค์การใช้ เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงาน ขององค์การบรรลุเป้าหมาย

O. Glenn Stahl (1971, p 23 อ้างถึงใน ทิพวรรณจำนงค์การ, 2551, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคล หมายถึง การค้นหาและการใช้ ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุด สำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารที่ แจ่มแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอกับการเลือกใช้กรทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันทั้งภายนอกและภายในองค์การอย่างกว้างขวาง และการ บรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลอง ปฏิบัติงานด้วย

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพ และการให้บุคลากรเข้า ดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จในการบริหาร จัดการ

3.2.2 การคัดเลือก

การจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตรงกับความต้องการขององค์การมาปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการคัดเลือกซึ่งเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการมากที่สุดซึ่งจะสามารถนำพา องค์การให้ประสบความสำเร็จนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นไว้ ดังนี้

ปัทมา พุทธแสน (2551, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกหมายถึง กระบวนการพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและ คุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุเข้าทำงานตามความต้องการของหน่วยงาน

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรจุเข้าทำงานตามความต้องการของหน่วยงาน

วิไลวรรณ เจียวก๊ก (2554, หน้า20) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกบุคคลตามลำดับขั้นตอน โดย

เริ่มตั้งแต่การรับสมัคร การทดสอบ การตรวจคุณภาพ ตลอดจนถึงการปฐมนิเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งคนดีมีความสามารถ

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selection) หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา (Recruitment) โดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจากวิธีการเป็นขั้นตอนได้แก่การสัมภาษณ์ขั้นต้น การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน การทดสอบการตรวจสุขภาพและการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการมากที่สุด

วัลลภ ขวัญมา (2557, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะปฏิบัติ ซึ่งมีกรรมวิธีในการเลือกกฎเกณฑ์ของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้มากที่สุด

Lunenburg and Ornstein (2000, p 518 อ้างถึงใน ชรินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกที่พิจารณาจากที่ประเมินผู้สมัครในกลุ่มผู้มาสมัคร องค์กรก็จะกำหนดการคัดเลือกผู้สมัคร ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานนั้นๆ

Ivancevich and Glueck (1986, p 190 อ้างถึงใน โสภณ เกียรติ นพคุณ, 2555, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการคัดเลือก หมายถึง การที่หน่วยงานคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับงานที่สุดจากจำนวนคนที่มาสมัครทำงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาและคัดเลือก หมายถึง กระบวนการตั้งใจ และจัดการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิ การศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการ พร้อมทั้งหากระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับลักษณะงานและตรงกับความต้องการขององค์กร

3.2.3 ขอบข่ายการสรรหาและการคัดเลือก

นักการศึกษาและนักการศึกษาได้เสนอขอบข่ายการสรรหาและการคัดเลือกไว้ดังนี้

ปัทมา พุทแสน (2551, หน้า 40) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้

1. การตั้งคณะกรรมการคัดเลือก

2. การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก
3. การดำเนินการสอบสัมภาษณ์
4. การทดสอบ
5. การประกาศและบรรจุแต่งตั้ง

อนิวซ์ แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 88-89) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการสรรหา ดังนี้

1. จัดทำข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา
2. วิเคราะห์งานมาใช้ในการสรรหา
3. กำหนดวิธีการสรรหา
4. ดำเนินการสรรหา
5. การประเมินผลการสรรหา

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 36) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการสรรหา ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดการสรรหา
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคลากร
3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร
4. การประชาสัมพันธ์การรับสมัคร
5. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก

วนิดา วาดีเจริญ, อธิวัฒน์กาญจนวณิชย์กุล และ สมบัติ ทีชทรัพย์ (2556, หน้า 63) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการสรรหา ดังนี้

1. กำหนดตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร
2. กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร
3. กำหนดวิธีการในการสรรหา
4. คัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่ง
5. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ปรับปรุงแก้ไข และหาแนวทางใหม่ๆ

Lunenburg and Omstein (2000, p 525-529) อ้างถึงใน ชนินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 36) ได้เสนอแนะวิธีการในการสรรหา ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การสรรหามีการวิเคราะห์งานและการกำหนดงานโดยกำหนดหน้าที่ของงาน ความรับผิดชอบ เป้าหมายของงาน การมอบหมาย ความสัมพันธ์ และอำนาจหน้าที่ จากนั้นกำหนดรายละเอียดของงาน

2. การดำเนินการสรรหาตามกฎระเบียบทางกฎหมายโดยยึดหลักโอกาสการจ้างงานเท่าเทียมกัน โดยกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน การมอบหมายงาน การส่งเสริมความก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากร และการประเมินการปฏิบัติจะต้องกำหนดให้ชัดเจน

3. การประกาศรับสมัครยังแหล่งบุคลากร

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์งานเพื่อกำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือก
2. แต่งตั้งกรรมการสรรหาและคัดเลือก
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก
4. ดำเนินการทดสอบและสอบสัมภาษณ์
5. ประกาศผลการสรรหาและคัดเลือก

3.3 ด้านการพัฒนา

3.3.1 ความหมายของการพัฒนา

องค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้นั้นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถดังนั้นจะต้องจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเสริมทักษะประสบการณ์และความรู้ใหม่เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาซึ่งศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

วาทัญญู ศิริจรรยา. (2551, หน้า 28) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือนัยหนึ่งคือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิชัย สวัสดิ์ (2552, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนประสบการณ์ ความรู้ ศักยภาพของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ของตน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี

กฤติยา จินตเศรษฐี (2557, หน้า 32) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร (Development) เป็นขั้นที่เชื่อมต่อการฝึกอบรมจะเน้นการเรียนรู้ไปข้างหน้าระยะยาวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตขององค์กร

วัลลภ ขวัญมา (2557, หน้า 43) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องต่อไปตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม สร้างสรรค์ผลงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

Beach (1980, p 59 อ้างถึงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 41) ได้ให้ความหมายการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรไปในแนวทางที่ ต้องการขององค์กรและหน่วยงาน

Castetter (1981, pp 311-313 ทิพวรรณจำนงค์การ, 2551, หน้า 24) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร บำรุงรักษาคุณภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพทั้งบุคลากรและผู้บริหารเพื่อให้สามารถแก้ปัญหา และสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะใช้เวลาในช่วงสั้นๆ หรือชั่วยาวก็ได้ แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ระดับการปฏิบัติงาน การพัฒนาที่รวมกิจกรรมหรือวิธีการหลายๆ อย่าง เพื่อพัฒนาความสามารถ

ทัศนคติ ทักษะ และความรู้ของสมาชิกในองค์การ ขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างชัดเจน 2) ออกแบบขององค์ประกอบของโครงการ 3) การนำโครงการไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลโครงการ

Milkovich and Boudreau (1991, p 407 อ้างถึงใน ชรินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ที่เป็นระบบรวมถึงการจูงใจพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นและมีคุณลักษณะตามที่ต้องการในงาน

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลด้านการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดี ในการทำงานอันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

3.3.2 ขอบข่ายการพัฒนา

นักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอขอบข่ายการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวขำ (2550, หน้า 183-184) ได้เสนอขอบข่ายการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ดังนี้

1. พิจารณาความต้องการในการพัฒนา
2. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ
3. เลือกวิธีการในการพัฒนา
4. เลือกสื่อในการพัฒนา
5. ดำเนินโครงการในการพัฒนา
6. ประเมินโครงการ

ปัทมา พุทธานันท์ (2551, หน้า 46) ได้เสนอขอบข่ายการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนา
2. การตั้งจุดประสงค์การพัฒนา
3. การประเมินผลการพัฒนาของบุคคลในการปฏิบัติงาน
4. การส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อ
5. การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามความเหมาะสม

6. การส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากร
อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, หน้า 154-155) ได้เสนอขอขยาย
การพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ประเมินความต้องการในการพัฒนา
2. ดำเนินการพัฒนา
 - 2.1 ออกแบบโปรแกรมการพัฒนา
 - 2.2 ทดสอบความเที่ยง
 - 2.3 การจัดให้มีการพัฒนา
3. ประเมินผลการพัฒนา

Castetter (1976, pp 280-281 อ้างถึงใน ทิพวรรณจำนงค์การ
, 2551, หน้า 25-26) ได้เสนอขอขยายการพัฒนาบุคลากร เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

Lunenburg and Ornstien (2000, pp 537-539 อ้างถึงใน
ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 45-46) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. มีการประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อทราบ
ความต้องการในการพัฒนาว่าครูขาดประสิทธิภาพหรือทักษะการสอน เพื่อจัดโครงการ
พัฒนาครู การประเมินความต้องการอาจใช้การประเมินวัดความสามารถตามเกณฑ์
มาตรฐาน หรือการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนหรือการสอบถามครู
2. การตั้งจุดประสงค์การพัฒนา อาจเป็นการให้ความรู้
การเปลี่ยนเจตคติหรือการพัฒนาทักษะ
3. การกำหนดวิธีการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์
4. การประเมินโปรแกรมการพัฒนาโดยดูจากปฏิกิริยาของ
ผู้เข้ารับการพัฒนา การเรียนรู้ พฤติกรรม ผลการพัฒนา

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปขั้นตอนและ
ขอขยายการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. ตั้งจุดประสงค์การพัฒนาบุคลากร
4. ปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
5. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

3.4 ด้านการจัดสวัสดิการ

3.4.1 ความหมายการจัดสวัสดิการ

นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการดังนี้

ถวิล คำโสภา และพระมหาสันติ ธีรภัทโท.(2551, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการ หมายถึง สิ่งตอบแทนต่างๆ ที่รัฐหรือหน่วยงานองค์การจัดให้บุคลากรในรูปแบบต่างๆ การบริการให้บุคลากรได้รับความสะดวก และสบายใจ เป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ปัทมา พุทธแสน (2551, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน ประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้างและคุณความดี เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินชดเชย แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์การ

วัลลภ ชวัญมา (2557, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคคล หมายถึง การดำเนินการที่ทุกองค์กรดำเนินการ เพื่อเป็นประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงานของบุคคลที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลในสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ต้องการของเขา

Lunenbug and Ormstein (2000, p 518 อ้างถึงใน ปัทมา พุทธแสน, 2551, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการให้บุคลากร หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน ประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้าง และคุณความดี

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน สิ่งตอบแทนต่างๆ ที่รัฐหรือหน่วยงานองค์การจัดให้บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลในสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ต้องการของเขา

3.4.2 ขอบข่ายการจัดสวัสดิการ

นักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอขอบข่ายงานการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 238-239) ได้เสนอขอบข่ายงานการจัดสวัสดิการ ดังนี้

1. การหาสาเหตุ เป็นขั้นตอนในการดำเนินการเมื่อเป้าหมายการให้รางวัลเป็นที่ยอมรับกันแล้ว ควรมีการประเมินการต่อต้านจากนโยบายและวิธีการปฏิบัติในปัจจุบัน และควรพิจารณาทางเลือกสำหรับการดำเนินการให้ดีขึ้น ตลอดจนการดำเนินการเพื่อให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. การออกแบบรายละเอียด ต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน
3. การทดสอบขั้นสุดท้ายและการเตรียมการเพื่อปรับปรุงแก้ไข
4. การนำไปปฏิบัติ ซึ่งต้องการติดตามและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

3.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.5.1 ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ทิพวรรณ จำนงการ (2551, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้องค์กรทราบผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร เป็นการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาเรื่องต่างๆ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยผู้ประเมินต้องเป็นกลางและมีความยุติธรรม เพื่อให้ได้ภาพความเป็นจริง และในการใช้ความรู้สึกตัดสินใจนั้น ต้องวางอยู่บนรากฐานของคุณธรรมด้วย

วิชัย สวัสดิ์ (2552, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของบุคลากรในแง่ของผลการ

ปฏิบัติงาน และในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้ดีขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน สามารถนำมาเปรียบเทียบได้และเกิดความเป็นธรรม และสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างชัดเจนและเป็นธรรม

ชรินทร์ จักรภพโยธิน (2554, หน้า 50) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน

วิไลวรรณ เจียวก๊ก (2554, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการทำให้ทราบความก้าวหน้า ทราบปัญหาในการปฏิบัติ ช่วยตัดสินใจในการทำงาน และกระตุ้นการพัฒนา ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

วัลลภ ขวัญมา (2557, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งหรือวิธีการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงตำแหน่ง การปรับขึ้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบและการโยกย้ายของบุคลากร

Beach (1965, p 165 อ้างถึงใน ทิพวรรณจำนงค์การ, 2551, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคล โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคล

Castetter (1976, pp 249–250 อ้างถึงใน ทิพวรรณจำนงค์การ, 2551, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

Lunenburg and Omstein (2000, p 518 อ้างถึงใน ชรินทร์ จักรภพโยธิน, 2554, หน้า 50) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการกล่าวถึงประเมินคุณค่าความสำเร็จในลักษณะที่สัมพันธ์กับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้ทำการส่งเสริม หรือแก้ไขปัญหมาให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.5.2 ขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 198-199) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายและกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระบุเป้าหมายการประเมินเฉพาะเจาะจง
2. กำหนดความคาดหวังในงาน
3. ตรวจสอบงานที่ปฏิบัติ
4. ประเมินการปฏิบัติงาน
5. อภิปรายผลการประเมินกับพนักงาน

ปราชญา กล้าพจัญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550, หน้า 240-241) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่าตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาตนเองก็ต้องทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีด้วย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสองตัวได้แก่ ความเชื่อมั่นได้ และความเที่ยงตรงของการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักในการประเมินเครื่องมือสำคัญๆ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระเบียบงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินได้ทราบข้อดี ข้อบกพร่อง

เชาว์ โรจนแสง, เสน่ห์ จุ้ยโต และเสนาะ ดิยาวาร์ (2552, หน้า 287-288) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายในการประเมิน การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด (โดยทั่วไปควรจัดให้มี 2-3 ครั้งใน 1 ปี) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพังหรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

2. การกำหนดวิธีการมาตรฐาน การกำหนดวิธีการและมาตรฐานที่จะใช้เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในงานหนึ่งๆ ในขั้นตอนนี้คือการเลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่างๆ ที่มีใช้อยู่ในการขั้นตอนนี้ควรให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่จะถูกประเมินได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นด้วย

3. การกำหนดผู้ทำการประเมิน เกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงกำหนดเวลาที่จะทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. การอภิปรายผล นำผลที่ประเมินมาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ทำการประเมิน จะนำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่

5. การดำเนินการแก้ไข แยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแก้ไขเหตุเฉพาะหน้าและการแก้ไขปัญหาระยะยาว ในประเด็นแรกอาจเกิดได้จากความลำเอียง และการไม่ได้รับความเป็นธรรม ส่วนประเด็นหลังอาจเป็นปัญหาที่ตัวระบบและวิธีการซึ่งอาจได้ผลได้ไม่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปัญหาระยะยาวที่อาจเลื่อนการแก้ไขไปได้

อนิวัช แก้วจำนง (2552, หน้า 134-135) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินให้ชัดเจน
2. กำหนดเทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เหมาะสม
4. การประชุมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลการประเมิน

ไปใช้

Castetter (1976, pp 249-250 อ้างถึงใน ทิพวรรณจำนงค์การ , 2551, หน้า 23) ได้เสนอขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีประเมินผลงาน
5. การวิเคราะห์ผล การนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปขอบข่ายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดเทคนิควิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลการประเมินไป

ใช้

5. ดำเนินการแก้ไข

3.6 ด้านการพ้นจากงาน

3.6.1 ความหมายของการให้พ้นจากงาน

นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพ้นจากงาน

ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551, หน้า 64) ได้ให้ความหมายของการออกจากราชการหมายถึงการพ้นสภาพการเป็นข้าราชการซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเองหรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์และวิธีการที่ก.พ.กำหนดไว้ในกฎหมายทั้งนี้เพื่อความมั่นคงในการดำรงสถานภาพของข้าราชการและเพื่อประโยชน์ของทางราชการควบคู่กันไปตามระบบคุณธรรม

สุริยา สว่างบุญ (2550, หน้า 47) ได้กล่าวถึงการออกจากราชการว่า เป็นบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในอันที่จะส่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการด้วยกรณีต่างๆ

วาทัญญู ศิริจรรยา (2551, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของการให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การดำเนินการที่ให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ทุกกรณี ได้แก่ การลงโทษทางวินัย การให้ออก ไล่ออก ลาออก เกษียณอายุ ทุพพลภาพ ถึงแก่กรรม ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่จะได้รับค่าตอบแทนตามที่หน่วยงานกำหนด

สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2553, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของการออกจากราชการการออกจากราชการหมายถึงการพ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการการออกจากราชการในส่วนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ. 2547 มาตรา 107 ซึ่งได้บัญญัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการเมื่อ

1. ตาย
2. พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
3. ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผลตามมาตรา 108
4. สั่งให้ออกตามมาตรา 49 มาตรา 56 วรรคสองวรรคสามหรือวรรคห้ามาตรา 103 มาตรา 110 มาตรา 111 มาตรา 112 มาตรา 113 มาตรา 114 หรือมาตรา 118

5. ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก

6. ถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเว้นแต่ได้รับ

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามมาตรา 109

พระแสง ปภัสโร (2554, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการพ้นจากตำแหน่ง หมายถึง การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของทางราชการซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องมาจากการลาออกการลดจำนวนพนักงานล้นงานการออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุหรือทุพพลภาพและตายหรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเองหรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์และวิธีการที่ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมาย

โสภณ เกียรติพิโยธิน (2555, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของการออกจากราชการ หมายถึง การที่บุคคลหลุดพ้นจากหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติอยู่หรือพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของทางราชการ โดยไม่ได้รับเงินเดือนของหน่วยงานนั้นๆ ต่อไป เนื่องจากการลาออก การลดจำนวนพนักงานล้นงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 89) ได้ให้ความหมายของการออกจากงานของพนักงาน หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเกิดจากสาเหตุต่างกัน อาจเกิดจากความสมัครใจของพนักงานหรือความต้องการขององค์การ

โนริย์ ททรัพย์โสภณ (2559, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการออกจากราชการหมายถึงการพ้นสภาพการเป็นข้าราชการลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการซึ่งอาจเกิดจากความเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้หรือเหตุอื่นๆ การลาออกหรือไล่ออกการบริหารงานบุคคลากรยังต้องคำนึงถึงการจัดหาระเบียบข้อกฎหมายเกี่ยวกับการย้ายโอนการลาออกการเกษียณอายุราชการไว้บริการแก่ผู้ร่วมงานเป็นการอำนวยความสะดวกรวมถึงการประพุดิตินให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลด้านการพ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพขาดการพัฒนา ขาดการปรับปรุงตนเอง ให้พ้นจากตำแหน่งงานที่ทำ หรือเป็นการลาออกโดยสมัครใจ และการสิ้นสุดการทำงานเนื่องจากเกษียณอายุราชการ

3.6.2 ขอบข่ายงานการพ้นจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 164-166) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการลาออกจากราชการดังนี้

1. การลาออกจากราชการในสถานศึกษาถ้ามีข้าราชการครูลาออกจากราชการให้สถานศึกษาใช้แนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาอนุญาตการลาออกจากราชการของครูผู้ช่วยครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษา

1.2 รายงานการอนุญาตการลาออกไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มชั้นมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

2.1 ดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือเข้ารับการพัฒนาอย่างเข้มชั้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

2.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

2.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ที่ไม่ผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติราชการหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มออกจากราชการ

2.4 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไปให้สถานศึกษาใช้แนวทางการปฏิบัติดังนี้

3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น

3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

4. การให้ออกจากราชการไว้ก่อนผู้ว่าการสถานศึกษามีอำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

4.1 ผู้ว่าการสถานศึกษาสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำผิดอาญา (เว้นแต่ได้กระทำผิดโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ)

4.2 รายงานการสั่งพักราชการหรือการให้ออกจากราชการไว้ก่อนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนมี 5 กรณีกรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอและกรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถปกครองในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.1 กรณีเจ็บป่วยโดยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่โดยสม่ำเสมอ

5.1.1 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเจ็บป่วย

5.1.2 ผู้ว่าการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเมื่อเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติราชการได้

5.1.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.2 กรณีไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ

5.2.1 ผู้ว่าการสถานศึกษาสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมัครใจจะไปปฏิบัติราชการตามความประสงค์ของทางราชการออกจากราชการ

5.2.2 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3 กรณีสั่งให้ออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติทั่วไปแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีเป็นผู้ไม่มีสัญชาติไทยกรณีเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

กรณีเป็นคนไร้ความสามารถหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบหรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีกรณีเป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือ เป็นเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองหรือกรณีเป็นบุคคลล้มละลายมีแนวปฏิบัติดังนี้

5.3.1 สถานศึกษาตรวจสอบคุณสมบัติครูผู้ช่วยครูและ บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามคุณสมบัติแห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา

5.3.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ผู้ขาดคุณสมบัติตาม ข้อ 1 ออกจากราชการ

5.3.3 รายงานการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

5.4 กรณีขาดคุณสมบัติทั่วไปที่มีเหตุสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เสียใจ ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขมีแนวปฏิบัติดังนี้

5.4.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวน เมื่อมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นผู้ใดเป็นผู้ ขาดคุณสมบัติทั่วไป

5.4.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

5.4.3 เมื่ออ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษามีมติเป็นผู้ ขาดคุณสมบัติทั่วไปให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการ

5.5 กรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถบกพร่องใน หน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมแนวทางการปฏิบัติ

5.5.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวนเมื่อครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีกรณีถูกกล่าวหาว่าเหตุอันควร สงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือ ประพฤติตนไม่เหมาะสมทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่บกพร่องในหน้าที่ ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม

5.5.2 ถ้าคณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการ สถานศึกษาเห็นว่าครูผู้ช่วยและบุคลากรทางการศึกษาอื่นไม่เป็นผู้หย่อนความสามารถไม่ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมให้สั่งยุติเรื่องแต่ถ้า

คณะกรรมการสอบสวนและผู้อำนวยการสถานศึกษาเห็นว่าเป็นผู้หย่อนความสามารถบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือเป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสมให้ส่งเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนออ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

5.5.3 เมื่ออ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

6. กรณีมีมลทินมัวหมองในกรณีที่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้าราชการครูได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยร้ายแรงให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาใช้แนวทางในการปฏิบัติดังนี้

6.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงกรณีมีเหตุอันควรสงสัยว่าครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นได้มีการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแต่การสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่ส่งลงโทษวินัยร้ายแรงถ้าให้รับราชการต่อไปจะทำให้เสียหายต่อทางราชการอย่างร้ายแรง

6.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเสนอผลการสอบสวนไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาเมื่ออนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามีมติให้ผู้นั้นออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมัวหมองกรณีถูกสอบสวนสั่งให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทน

7. กรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษผู้อำนวยการสถานศึกษามีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งให้ออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญเหตุทดแทนเมื่อปรากฏว่าครูผู้ช่วยครูและบุคลากรอื่นทางการศึกษาได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7.2 รายงานผลการสั่งให้ออกจากราชการไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษา แบ่งได้ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผนเป็นการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน ล่วงหน้า กำหนดคุณวุฒิ จำนวน และระยะเวลา ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่ง บุคคลที่ต้องการ รวมถึงระเบียบปฏิบัติต่างๆ 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก เป็น กระบวนการจัดการให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการ พร้อมทั้ง หาเครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมกับลักษณะงานและ ตรงกับความต้องการขององค์กร 3) ด้านการพัฒนา เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการ ส่งเสริมให้บุคคลมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดี ในการทำงาน อันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ 4) ด้านการจัดสวัสดิการ เป็นการสร้างขวัญและ กำลังใจ ตลอดจนความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร 5) ด้านการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลงานของบุคคลว่าสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามมาตรฐานที่ กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้ทำการส่งเสริม หรือแก้ไขปัญหาให้พนักงานทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป และ 6) ด้านการพ้นจากงาน เป็นการที่ให้บุคคลที่ทำงานไม่ ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพขาดการพัฒนาขาดการปรับปรุงตนเอง ให้พ้นจากตำแหน่ง งานที่ทำ หรือเป็นการลาออกโดยสมัครใจ และการสิ้นสุดการทำงานเนื่องจากเกษียณอายุ ราชการ

ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล

1. ความหมายของประสิทธิผล

นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผล ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พิมพ์วรรณ สุริโย (2552, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มา กระทบภายในและภายนอก

หนูพร สุภชาติ (2552, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

วิบูรณ์ สิงห์คราม (2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลใน โรงเรียนหรือองค์การ หมายถึง ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อให้การทำงานหรือการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2554 หน้า 81) ได้ให้ ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดของผู้บริหารและทีมงานในการดำเนินการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรทุกคน และการดำเนินงานกิจกรรมทางวิชาการทุกลักษณะใน โรงเรียน

วัลลภ ขวัญมา (2557, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์การและ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

Hoy and Miskel (1991, p 379 อ้างถึงใน หนูพร สุภชาติ, 2552, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจใน การทำงานของครูหรือขวัญของสมาชิกในโรงเรียนดี

Newby (1992, p 2 อ้างถึงใน วิบูรณ์ สิงคราม, 2553, หน้า 13) ได้ให้ ความหมายของประสิทธิผลว่า เกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์กับสัมฤทธิ์ผลของ งาน ดังนั้น การประเมินว่าโรงเรียนใดจะประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบ ระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการติดตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

David (1972, p 388 อ้างถึงใน วัลลภ ขวัญมา, 2557, หน้า 48) ได้ให้ ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่สังเกตได้ในองค์กร

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดย

วัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นภายใต้การกำหนดของผู้บริหารและทีมงานในการดำเนินการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง

2. แนวคิดและหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล

นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้แนวคิดและหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2551, หน้า 341) ได้สรุปเกณฑ์การการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ จำนวน 30 ตัว ดังนี้

1. ประสิทธิภาพรวม
2. ผลผลิต
3. ประสิทธิภาพ
4. กำไร
5. คุณภาพ
6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
7. การเติบโต
8. การขาดงาน
9. การลาออกจากงาน
10. ความพึงพอใจในงาน
11. แรงจูงใจ
12. ขวัญและกำลังใจ
13. การควบคุม
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี
15. ความคล่องตัวและการปรับตัว
16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย
17. ความเห็นที่สอดคล้องกับสมาชิกต่อเป้าหมาย
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ
19. การเข้ากันได้ของบทบาทสมาชิกกับบรรทัดฐาน ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กลุ่มกำหนด
20. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
21. ความสามารถในส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ

22. การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
23. ความพร้อมในทางต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว
24. ความสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม
25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ภายนอก
26. ความมั่นคง
27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล
28. การมีส่วนร่วมและการร่วมแรงร่วมใจกัน
29. ความตั้งใจและทุ่มเทในการอบรมและการพัฒนาบุคลากร
30. การมุ่งสู่ความสำเร็จ

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2555, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนเกิดจากความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้จากปัจจัยบ่งชี้ ดังนี้

1. สามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เป็นการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถพัฒนานักเรียนให้เกิดทัศนคติทางบวกเป็นการจัดการศึกษาด้วยคุณธรรม จริยธรรม วินัย ให้นักเรียนพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนานักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาหรือสร้างความร่วมมือของบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ เป็นการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นของโรงเรียนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Steers (1977 อ้างถึงใน พิสมัย คูศรีพิทักษ์, 2553, หน้า43) กล่าวถึงเกณฑ์การมีประสิทธิภาพขององค์การพิจารณาความคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงสุด ซึ่งการศึกษาในเรื่องเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในบรรดานักวิชาการ
2. แนวความคิดด้านระบบ เป็นแนวความคิดที่สัมพันธ์กันกับแนวคิดแรกการวิเคราะห์ในแง่ของระบบพิจารณาเป้าหมายในฐานะที่ไม่ใช้อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่

เป็นระบบขององค์การ

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม แนวความคิดการบรรลุเป้าหมายให้ได้ สูงสุดเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

Gibson and Others (1988 อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 1) กล่าวถึงเกณฑ์การมีประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต ให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพตามความต้องการขององค์การ
2. ประสิทธิภาพ อัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร ที่ใช้กับการผลิต มีความเหมาะสมคุ้มค่า
3. ความพึงพอใจ นำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ
4. การปรับเปลี่ยน องค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. การพัฒนา องค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพและวิสัยสามารถขององค์การให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

Edmonds (2005, p 132 อ้างถึงใน วัลลภ ขวัญมา, 2557, หน้า 56) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
2. การให้ความสำคัญกับทักษะขั้นพื้นฐาน
3. ความคาดหวังให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
4. บรรยากาศที่ปลอดภัยและอบอุ่น
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. สภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Yiasemis C.G. (2005, pp 108–117) ระบุว่าประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร
2. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. การพัฒนาครูผู้สอน

4. การพัฒนาทัศนคติที่ดี

5. บรรยากาศที่ดี

Liu S.(2006, p. 78) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหาร

สถานศึกษาในประเทศจีน โดยกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลการบริหารวิชาการ
ดังนี้

1. ทัศนคติที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ชื่อเสียงของโรงเรียน

3. บรรยากาศขององค์การ

4. ความร่วมมือของทุกฝ่าย

5. การส่งเสริมภาวะผู้นำ

6. คุณภาพการสอน

7. ความร่วมมือของผู้ปกครอง

8. ความพึงพอใจในงาน

9. การพัฒนาวิชาชีพครู

10. เอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน

Hoy & Miskel(2008,pp. 291-322) กล่าวว่าประสิทธิผลของโรงเรียน

ประกอบด้วย ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2. ความพึงพอใจในการทำงาน

3. การขาดงาน

4. อัตราการออกจากคัน

5. คุณภาพโดยทั่วไป

จากนักการศึกษาและนักวิชาการกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า เกณฑ์การ
ประเมินประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ประสิทธิภาพรวม 3)
ประสิทธิภาพ4) แรงจูงใจขวัญและกำลังใจ 5) ความขัดแย้งและความสามัคคี 6) การ
ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ7) ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร 8) ความมีภาวะ
ผู้นำของผู้บริหาร 9) บรรยากาศปลอดภัยและอบอุ่นขององค์กร 10) คุณภาพด้านอื่นๆ

บริบทมหาวิทยาลัยกว๋างบิन्ह สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

1. ประวัติมหาวิทยาลัยกว๋างบิन्ह

มหาวิทยาลัยกว๋างบิन्ह เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2006 เดิมเป็นวิทยาลัยครู กว๋างบิन्ह เดือนตุลาคม ค.ศ. 2006 ได้ผ่านการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ ประเทศ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ให้เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยกว๋างบิन्ह

มหาวิทยาลัยกว๋างบิन्ह ตั้งอยู่ในจังหวัดกว๋างบิन्ह ประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม บริเวณภาคกลางตอนบนของประเทศสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ทิศเหนือติดกับจังหวัดฮาดิ๋ง ทิศใต้ติดกับจังหวัดกว๋างตริ ทิศตะวันออกติดกับทะเลจีนใต้ ทิศตะวันตกติดกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มหาวิทยาลัยมีเนื้อที่ทั้งหมด 12,6 Ha แบ่งเป็นสอง วิทยาเขต มีทั้งหมด 11 คณะ 8 สำนัก 5 ศูนย์ ได้แก่

1. คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ
2. คณะภาษาต่างประเทศ
3. คณะการศึกษาปฐมวัย และประถมศึกษา
4. คณะการจัดการศึกษาภาคพิเศษ
5. คณะดนตรี-ดุริยางคศาสตร์ และ วิจารณ์ศิลป์
6. คณะวิศวกรรมศาสตร์ – เทคโนโลยี
7. คณะรัฐศาสตร์
8. คณะสังคมศาสตร์
9. คณะเกษตร – ป่าไม้ – การประมง
10. คณะเศรษฐศาสตร์ – การท่องเที่ยว
11. คณะพลศึกษา
12. สำนักส่งเสริมวิชาการ
13. สำนักการจัดการทางวิทยาศาสตร์ – ความร่วมมือระหว่างประเทศ
14. สำนักบุคลากรและนิติกร
15. สำนักการบริหารสำนักงาน
16. สำนักงบประมาณ – การเงิน
17. สำนักตรวจสอบ – ประกันคุณภาพ ของการศึกษา
18. สำนักกิจการนักศึกษา
19. สำนักนโยบายและวางแผน

20. ศูนย์วิจัยอาเซียน
21. ศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้
22. ศูนย์สนับสนุนนักศึกษา – ประสานสัมพันธ์กับบริษัทเอกชน
23. ศูนย์สารสนเทศ – ภาษาต่างประเทศ
24. ศูนย์ทดลอง

มหาวิทยาลัยกว้างปิ่นที่มีจำนวนนักศึกษา 5,200 คน จัดการศึกษาระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี และปริญญาโท นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรสาขาวิชาชีพ เตรียมอุดมศึกษาสำหรับชนกลุ่มน้อย นักศึกษาต่างชาติ และการศึกษาภาคพิเศษนอกเวลา มีห้องปฏิบัติการทดลอง 6 ห้อง ห้องปฏิบัติการภาษา 5 ห้อง มีระบบหอสมุดอิเล็กทรอนิกส์ และระบบสารสนเทศค้นคว้าข้อมูลของสาขาวิชาต่างๆ ศูนย์ข้อมูลภาษาไทยสิรินธร ศูนย์ข้อมูลอาเซียน ห้องข้อมูลประวัติศาสตร์ ชาติพันธุ์วิทยาและมนุษยศาสตร์ พร้อมให้บริการค้นคว้าข้อมูลของสาขาวิชาต่างๆ

2. ความเป็นภูมิภาค

การผลิตบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของจังหวัดกว้างปิ่น และการร่วมมือระหว่างเวียดนามกับอาเซียนเป็นภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยกว้างปิ่น มหาวิทยาลัยกว้างปิ่นได้ปรับปรุงตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาคในหลายๆ ด้าน เช่น การวางแผนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การพัฒนาการปรับเปลี่ยนสาขาวิชาต่างๆ และการอบรมบุคลากร เป็นต้น

มหาวิทยาลัยกว้างปิ่นได้มีการพัฒนาสาขาวิชาด้านการบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ ปรับปรุงระดับสาขาวิชาให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผลผลิตบุคลากรที่สังคมมีความต้องการเร่งด่วนและมีความต้องการมากในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาคให้ความสำคัญในการเปิดสอนสาขาวิชาระดับปริญญาโท เร่งพัฒนาสาขาวิชาระดับปริญญาตรี เพื่อยกระดับการเรียนการสอนสูงขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ผลผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพดี และสามารถทำงานระหว่างประเทศได้ ในขณะเดียวกัน ยังต้องเพิ่มความสำคัญในการให้บริการวิชาการสู่สังคมและการทำวิจัย ขยายความร่วมมือกับรัฐบาลท้องถิ่น ในด้านต่างๆ เช่น การทำวิจัย ก่อตั้งศูนย์ปฏิบัติการ จัดทำโครงการต่างๆ ให้บริการด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

3. ความเป็นสากล

มหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์เปิดสอนสาขาวิชาภาษาต่างประเทศ หลายสาขา ได้แก่

1. ภาษาลาว
2. ภาษาไทย
3. ภาษาอังกฤษ
4. ภาษาฝรั่งเศส
5. ภาษาจีน

เป็นศูนย์กลางในการผลิตบุคลากรสำหรับการร่วมมือการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศสาธาณรัฐสังคมนิยมเวียดนามกับกลุ่มประเทศในอาเซียน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์ส่งนักศึกษาไปเรียนที่ประเทศไทย จำนวน 150 คน และเป็นกำลังผลักดันการพัฒนาสาขาวิชาวัฒนธรรมและภาษารัฐศาสตร์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ยกกระดับความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยสูงขึ้น ไปเรื่อย ๆ

4. วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

4.1 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์เป็นสถาบันอุดมศึกษาในระดับภูมิภาคที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาและพัฒนาวิชาการ โดยการบูรณาการศาสตร์สากลและภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

4.2 พันธกิจ

1. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ และมีความรักความผูกพันในท้องถิ่น การพัฒนาระบบการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่างๆ และหลักสูตรแนวใหม่ ที่มีการบูรณาการศาสตร์สากลและภูมิปัญญาทั้งในปัจจุบันและอนาคต ให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของท้องถิ่นและทั่วประเทศสาธาณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

2. สร้างสรรค์และพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และภูมิปัญญาให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ เสริมสร้างการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตและคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มมูลค่าให้กับ ภูมิปัญญาและเทคโนโลยีท้องถิ่น

3. เสริมสร้างความมั่นคงและความเข้มแข็งของชุมชนในท้องถิ่นโดยการศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อแก้ไขปัญหาและความต้องการพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการศึกษาส่งเสริมสืบสานและสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ท้องถิ่นและภูมิภาค

4. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครูผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะของครู ผลิตครูแนวใหม่ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และสอดคล้องกับแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.3 เป้าหมาย

1. ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของจังหวัดและประเทศ

2. เพิ่มงานวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

3. ส่งเสริมและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

4. เพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้แก่ประชาชนและองค์กรในท้องถิ่น

5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา ศิลปวัฒนธรรมของจังหวัดและทั่วประเทศ

4.4 บุคลากรของมหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์

มหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์มีบุคลากรรวม 323 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 24 คน อาจารย์ 193 คน และเจ้าหน้าที่ 106 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 2 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์ ปีการศึกษา 2559 จำแนกตาม
หน่วยงานที่สังกัด และตำแหน่ง

หน่วยงานที่สังกัด	ตำแหน่ง			รวม
	ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่	
1. คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ	1	18	1	20
2. คณะภาษาต่างประเทศ	1	17	1	19
3. คณะการศึกษาปฐมวัย และประถมศึกษา	1	17	1	19
4. คณะการจัดการศึกษาภาคพิเศษ	1	1	4	6
5. คณะดนตรี-ดุริยางคศาสตร์ และ วิชาศิลป	1	7	1	9
6. คณะวิศวกรรมศาสตร์ – เทคโนโลยี	1	15	1	17
7. คณะรัฐศาสตร์	1	15	1	17
8. คณะสังคมศาสตร์	1	19	1	21
9. คณะเกษตร – ป่าไม้ – การประมง	1	16	1	18
10. คณะเศรษฐศาสตร์ – การท่องเที่ยว	1	21	1	23
11. คณะพลศึกษา	1	13	1	15
12. สำนักส่งเสริมวิชาการ	1	5	6	12
13. สำนักการจัดการทางวิทยาศาสตร์ ความร่วมมือระหว่างประเทศ	1	3	8	12
14. สำนักบุคลากรและนิติกร	1	5	12	17
15. สำนักการบริหารสำนักงาน	1	1	37	39
16. สำนักงบประมาณ – การเงิน	1	1	5	7
17. สำนักตรวจสอบ – ประกันคุณภาพ ของการศึกษา	1	5	2	8
18. สำนักกิจการนักศึกษา	1	2	7	10
19. สำนักนโยบายและวางแผน	1	0	3	4
20. ศูนย์วิจัยอาเซียน	1	2	1	4
21. ศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้	1	5	8	14

ตาราง 2 (ต่อ)

หน่วยงานที่สังกัด	ตำแหน่ง			รวม
	ผู้บริหาร	อาจารย์	เจ้าหน้าที่	
22. ศูนย์สนับสนุนนักศึกษา – ประสานสัมพันธ์กับบริษัทเอกชน	1	1	2	4
23. ศูนย์สารสนเทศ – ภาษาต่างประเทศ	1	3	1	5
24. ศูนย์ทดลอง	1	1	1	3
รวม	24	193	106	323

บุคลากรของมหาวิทยาลัยกว้างบឹងห์ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก 34 คน ปริญญาโท 165 คน ปริญญาตรี 112 คน ต่ำกว่าปริญญาตรี 12 คน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 3 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยกว้างบឹងห์ ปีการศึกษา 2559 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

หน่วยงานที่สังกัด	วุฒิการศึกษา				รวม
	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	
1. คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ	3	16	1	-	20
2. คณะภาษาต่างประเทศ	2	14	3	-	19
3. คณะการศึกษาปฐมวัย และ ประถมศึกษา	1	11	7	-	19
4. คณะการจัดการศึกษาภาคพิเศษ	1	1	4	-	6
5. คณะดนตรี-ดุริยางคศาสตร์ และ วิชาศิลป	-	6	3	-	9

ตาราง 3 (ต่อ)

หน่วยงานที่สังกัด	วุฒิการศึกษา				รวม
	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	
6. คณะวิศวกรรมศาสตร์ – เทคโนโลยี	2	13	2	-	17
7. คณะรัฐศาสตร์	1	15	1	-	17
8. คณะสังคมศาสตร์	2	17	2	-	21
9. คณะเกษตร – ป่าไม้ – การประมง	2	14	2	-	18
10. คณะเศรษฐศาสตร์ – การท่องเที่ยว	2	17	4	-	23
11. คณะพลศึกษา	1	4	10	-	15
12. สำนักส่งเสริมวิชาการ	4	2	6	-	12
13. สำนักการจัดการทางวิทยาศาสตร์ – ความร่วมมือระหว่างประเทศ	4	6	2	-	12
14. สำนักบุคลากรและนิติกร	4	9	4	-	17
15. สำนักการบริหารสำนักงาน	-	2	26	11	39
16. สำนักงบประมาณ – การเงิน	-	2	4	1	7
17. สำนักตรวจสอบ – ประกันคุณภาพของการศึกษา	1	6	1	-	8
18. สำนักกิจการนักศึกษา	-	2	8	-	10
19. สำนักนโยบายและวางแผน	-	-	4	-	4
20. ศูนย์วิจัยอาเซียน	1	1	2	-	4
21. ศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้	2	1	11	-	14
22. ศูนย์สนับสนุนนักศึกษา – ประสานสัมพันธ์กับบริษัทเอกชน	-	2	2	-	4
23. ศูนย์สารสนเทศ – ภาษาต่างประเทศ	-	2	3	-	5
24. ศูนย์ทดลอง	1	2	-	-	3
รวม	34	165	112	12	323

บุคลากรของมหาวิทยาลัยกว้างบีนท์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มากกว่า 10 ปี จำนวน 136 คน ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 141 คน และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 46 คน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 4 จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยกว้างบีนท์ ปีการศึกษา 2559 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์ในการทำงาน			รวม
	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
1. คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ	2	5	13	20
2. คณะภาษาต่างประเทศ	1	11	7	19
3. คณะการศึกษาปฐมวัย และประถมศึกษา	3	14	2	19
4. คณะการจัดการศึกษาภาคพิเศษ	2	3	1	6
5. คณะดนตรี-ดุริยางคศาสตร์ และ วิชาศิลป	2	2	5	9
6. คณะวิศวกรรมศาสตร์ - เทคโนโลยี	1	9	7	17
7. คณะรัฐศาสตร์	3	12	2	17
8. คณะสังคมศาสตร์	3	11	7	21
9. คณะเกษตร - ป่าไม้ - การประมง	2	12	4	18
10. คณะเศรษฐศาสตร์ - การท่องเที่ยว	2	15	6	23
11. คณะพลศึกษา	3	6	6	15
12. สำนักส่งเสริมวิชาการ	2	3	7	12
13. สำนักการจัดการทางวิทยาศาสตร์ - ความร่วมมือระหว่างประเทศ	1	5	6	12
14. สำนักบุคลากรและนิติกร	3	4	10	17
15. สำนักการบริหารสำนักงาน	7	12	20	39
16. สำนักงบประมาณ - การเงิน	1	1	5	7
17. สำนักตรวจสอบ - ประกันคุณภาพ ของการศึกษา	1	2	5	8

ตาราง 4 (ต่อ)

หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์ในการทำงาน			รวม
	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
18. สำนักกิจการนักศึกษา	1	1	8	10
19. สำนักนโยบายและวางแผน		1	3	4
20. ศูนย์วิจัยอาเซียน	1	2	1	4
21. ศูนย์ทรัพยากรการเรียนรู้	3	4	7	14
22. ศูนย์สนับสนุนนักศึกษา – ประสานสัมพันธ์ กับบริษัทเอกชน	1	1	2	4
23. ศูนย์สารสนเทศ – ภาษาต่างประเทศ	1	3	1	5
24. ศูนย์ทดลอง		2	1	3
รวม	46	141	136	323

5. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยกว้างปิ่นท์ ประเทศ
สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม มีขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังนี้

5.1 การวางแผนอัตรากำลัง เป็นระบบแบบแผนที่ไม่ชัดเจนนัก โดยอยู่บน
พื้นฐานของแผนโควตา “จำนวนเจ้าหน้าที่” ของแต่ละหน่วยงาน นำเสนอแผนอัตรากำลัง
เพื่อขอความเห็นชอบต่อผู้ว่าราชการจังหวัด นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่ง
ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ขอเปลี่ยนแปลง
เงื่อนไขตำแหน่ง ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่ม ประเมินเพื่อขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง จัด
บุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถและติดตาม ประเมินผลการ
วางแผนอัตรากำลัง

5.2 การสรรหาและการคัดเลือกมีการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดวิธีการ
สรรหาและคัดเลือก แต่งตั้งกรรมการสรรหาและคัดเลือก ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา
และคัดเลือก ดำเนินการทดสอบ สอบสัมภาษณ์และทดสอบการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่
ประกาศผลการสรรหาและคัดเลือกเริ่มทดลองงานเป็นเวลา 3 เดือน เมื่อผ่านเกณฑ์ให้

ทำงานทำสัญญาการทำงานแบบปีต่อปีเป็นเวลา 2 ปี จากนั้นทำสัญญาการทำงานเวลา 3 ปี และจากนั้นรับการบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย

5.3 การพัฒนาบุคลากรสำรวจความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ตั้งจุดประสงค์การพัฒนาจัดบุคลากรเข้ารับการพัฒนาโดยส่วนใหญ่มีการอบรม ประชุม สัมมนาเท่านั้น ส่งเสริมให้บุคลากรลาศึกษาต่อหรือมีการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคลากรผ่านระบบการศึกษาออนไลน์

5.4 การให้สวัสดิการแก่บุคลากรการเดินทางไปราชการรัฐจ่ายให้ ไม่มี ค่าเช่าบ้าน และบ้านพักมีจำนวนจำกัด ค่ารักษาพยาบาลจะได้จากการทำประกันสังคมกับประกันชีวิต การดูแลรักษาพยาบาลได้รับเฉพาะตัวเอง ค่าเล่าเรียนบุตรไม่มี

5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดนโยบายในการประเมิน การกำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวดำเนินการโดยลำพังของผู้บังคับบัญชา การกำหนดวิธีการมาตรฐาน เลือกใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานจากวิธีการประเมินต่างๆ การกำหนดผู้ทำการประเมิน หัวหน้างานหรือผู้บริหารหน่วยต่างๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะได้รับการกำหนดให้เป็นผู้ทำการประเมิน จะประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีการและเกณฑ์ตามที่กำหนด การอภิปรายผล นำผลที่ประเมินมาอภิปรายและพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และดำเนินการแก้ไขกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.6 การพ้นจากงาน การพ้นจากงานของตำแหน่งหัวหน้างานตั้งแต่ คณะบดี ตามวาระ 5 ปี อยู่ได้ไม่เกิน 2 วาระ การพ้นจากกรงานตามระเบียบ คือ การไล่ออก มี 2 กรณี กรณีที่หนึ่ง ไม่ผ่านการประเมิน ให้มีการปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองในเวลา 1 เดือน หากไม่ผ่านการประเมิน ดำเนินการไล่ออก กรณีที่สอง มีโทษทางกฎหมายจำคุก ดำเนินการไล่ออก

สรุปได้ว่า การดำเนินงานบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยกว้างป็นท์ ซึ่งมีหน่วยงานทั้งหมด 24 หน่วยงานนั้น มีบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งต่างๆ พร้อมวุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ผู้บริหาร จำนวน 24 คน อาจารย์ 193 คน เจ้าหน้าที่ 106 คน ซึ่งบุคลากรมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 34 คน ปริญญาโท จำนวน 165 คน ปริญญาตรี จำนวน 112 คน โดยมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 136 คน ระหว่าง 5-10 ปี จำนวน 141 คน และต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 46 คน

และมีขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การให้สวัสดิการแก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพ้นจากงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ถวิล คำโสภา และพระมหาสันติ ธีรภัทโท. (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการคัดเลือกและการสรรหา พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีคณะกรรมการพิจารณาจากใบสมัคร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ การแสดงออก และกำหนดอัตราส่วนสายวิชาการ พระภิกษุ 60% ฆราวาส 40% สายปฏิบัติการวิชาชีพ พระภิกษุ 50% ฆราวาส 50 % โดยยึดหลักการเข้ายาก ออกง่าย และยึดระบบคุณธรรมเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล 2) ด้านการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรในลักษณะส่งเสริมให้ลาศึกษาต่อและให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยขาดแคลน มีการจัดสรรทุนเป็นลักษณะที่ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความจำเป็นในแต่ละภูมิภาค มุ่งให้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง มีหลักเกณฑ์ที่ได้มาตรฐานเป็นธรรมและโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีองค์คณะบุคคลกลั่นกรองผลการประเมิน และยึดผลสำเร็จของงาน ปริมาณงาน พฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหลัก 4) ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การบริการยานพาหนะ อาหารกลางวัน และได้เข้าร่วมโครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยโดยธนาคารเคหะสงเคราะห์ให้สิทธิพิเศษในวงเงินกู้ และเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และจัดให้มีการเล่นกีฬาประเภทต่างๆ 5) จากการสำรวจระดับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า โดยภาพรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความต้องการแก้ไขปัญหามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 6) จากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสมควรพัฒนาแผนกำลังคน การนำคนเข้าสู่ตำแหน่งงาน ควรเป็นวิธีการสอบคัดเลือกทั้งหมด ควรมีหลักสูตรฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรให้ครบวงจร หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับ ควรมีการติดตามผลการ ลาศึกษาต่อของบุคลากร ควรพัฒนาหลักเกณฑ์และระบบการประเมินผลการทำงานให้ สอดรับกับความเป็นจริง ควรปรับโครงสร้างตำแหน่ง ประเภทตำแหน่งบุคลากรให้สอดคล้อง กับภาระงาน ควรปรับปรุงระเบียบ ประกาศ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะ สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ค่าตอบแทนผู้เกษียณอายุการทำงาน ค่าฌาปนกิจ ศพ และค่าทำงานล่วงเวลาให้เหมาะสม การตรวจสุขภาพประจำปี การบริการยานพาหนะ สวัสดิการร้านอาหารและที่พักอาศัย การให้ความดีความชอบ การให้รางวัลประจำปี และ การนันทนาการ มหาวิทยาลัยควรมีสวัสดิการที่สมมูลกับบุคลากรและสอดคล้องกับภาวะ เศรษฐกิจ

กาญจนา จำแนกทาน (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็น ด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ ศูนย์สุขภาพสตรี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการ พัฒนาบุคลากร 2) ด้านสิทธิประโยชน์ 3) ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ 4) ด้านการประเมิน บุคลากร 5) ด้านสถานภาพบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละ ด้าน พบว่า 1) ข้าราชการมหาวิทยาลัยสามารถเลือกการเปลี่ยนสถานภาพหรือคง สถานภาพข้าราชการจนเกษียณอายุราชการได้ 2) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ควร คงไว้ตาม ระบบราชการเมื่อเข้าสู่ระบบใหม่ 3) ควรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนและ สวัสดิการเป็นของมหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ต้องไม่ต่ำกว่าเดิมที่ เคยได้รับ 4) การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารในระดับคณะ ควรให้บุคลากรในคณะ มีส่วนร่วมในการประเมินด้วย และ 5) ข้าราชการมหาวิทยาลัยสามารถเลือกการเปลี่ยน สถานภาพหรือคงสถานภาพข้าราชการจนเกษียณอายุราชการได้ ตามลำดับ

สอผีนี้ะ จันพรมศรี (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหาร งานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราช

ภักฤษะลา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับน้อย 2) ปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการบำรุงรักษาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย 3) ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ที่มีต่อองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยจำแนกตามตัวแปร ประเภทของบุคลากร วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ที่ต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน 4) ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ที่มีต่อองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยจำแนกตามตัวแปร ประเภทของบุคลากร วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน ที่ต่างกันพบว่าไม่แตกต่างกัน 5) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรที่มีความถี่สูงสุด คือ ควรจัดระบบการบริหารงานบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล จิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยข้าราชการมหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับการบริหารงานบุคคลด้านการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.29) และพนักงานมหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับการบริหารงานบุคคลในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.62) 2) ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น โดยทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับบ่อยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.6, 3.80 ตามลำดับ) 3) ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับน้อย ($r = .301$) ข้อเสนอแนะ คือ จัดการระดมสมองกับบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ เพื่อร่วมกันสร้างแนวทางในการจัดการด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และจัดตั้งฝ่ายรับเรื่องแสดงความคิดเห็น ข้อควรพัฒนาในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้การบริหารบุคคลมีความเหมาะสม และสร้างพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้สูงขึ้นเช่น จัด

โครงการส่งเสริมสวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาลเพิ่มเติมให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เช่น จัดตั้งกองทุนเฉพาะด้านการรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถเลือกเข้าร่วมโครงการได้

ปัทมภัตสรณ์ สมทิพย์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ โดยรวมทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0121 2) สถานภาพการทำงานของบุคลากรโดยรวมทุกสถานภาพมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ 3) ความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

พัฒน์พงศ์ สมุทรหุ้ม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า 1) ภาพรวมการศึกษาคำความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าอยู่ในระดับ มาก ค่าเฉลี่ย 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 พบว่า ด้านองค์การการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 โดยด้านคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ควรใช้อิทธิกรบติ หรือรองอิทธิกรบติ เป็นประธานกรรมการ เป็นด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นน้อยที่สุด คือ ภาพรวมของด้านองค์การการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) 1.1) ด้านอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 โดยด้านการกำหนดอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ ควรเป็นอัตราตามที่สภามหาวิทยาลัย กำหนดสอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและนโยบายรัฐบาลเป็นด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.90) และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นน้อยที่สุด คือ ภาพรวมของด้านอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58) 1.2) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 โดยด้านควรมีระเบียบเกี่ยวกับการลาต่างๆ เพื่อประโยชน์พนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน ลาอุปสมบท ลาคลอดบุตร ฯลฯ เป็นด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.86) และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นน้อยที่สุด คือ ด้าน

สวัสดิการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่เพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อาทิ สวัสดิการหอพัก เงินขวัญ
 ถุง กรณีพนักงานสมรสกับพนักงานด้วยกัน เงินขวัญถุง กรณีคลอดบุตรและกรณี
 อุปสมบท เป็นต้น เงินสวัสดิการควรเป็นเงินให้พิเศษนอกเหนือเงินเดือนที่ได้รับ และ
 ภาพรวมของด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มีค่าเท่ากับอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.79)

1.3) ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 โดยด้าน
 ผู้บริหารควรพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานทุกสายงานให้เท่าเทียมกัน
 เช่น ให้ทุนลาศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และการทำวิจัยเพื่อพัฒนางาน
 เป็นต้นเป็นด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสูงสุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11) และ
 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นน้อยที่สุด คือ ภาพรวมของด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับ
 มาก (ค่าเฉลี่ย 3.83)

1.4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ
 มาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 โดยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกระทำอย่างโปร่งใสและ
 เป็นธรรม คำนึงถึงปริมาณงานและคุณภาพของงานเป็นด้านที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น
 สูงสุดอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.06) และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นน้อยที่สุด คือ ภาพรวม
 ของด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75)

2) ผลการ
 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา
 โดยการเปรียบเทียบข้อมูลปัจจัยบุคคลใน 4 ด้าน ได้แก่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ
 การศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ดังนี้

2.1) การเปรียบเทียบความแตกต่างของ
 คะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา
 จำแนกตาม เพศ พบว่าเพศชาย มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 119.47 เพศหญิง มีคะแนน
 ความคิดเห็นเฉลี่ย 117.81 จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาที่
 มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
 พะเยาไม่แตกต่างกัน ($p < 0.05$)

2.2) การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนความ
 คิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตาม อายุ
 พบว่าพนักงานที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 121.46 อายุระหว่าง 21 –
 30 ปี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 119.28 อายุไม่เกิน 20 ปี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย
 118.37 อายุ 31 – 40 ปี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 118.13 และอายุ 41 – 50 ปี มีคะแนน
 ความคิดเห็นเฉลี่ย 117.80 ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัย
 พะเยา ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของ
 มหาวิทยาลัยพะเยาไม่แตกต่างกัน ($p < 0.05$)

2.3) การเปรียบเทียบความแตกต่างของ

คะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตาม ระดับการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีปริญญาตรีมีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 119.51 ปริญญาโท มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 118.43 ต่ำกว่าปริญญาตรี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 116.13 ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยาไม่แตกต่างกัน ($p < 0.05$)

2.4) การเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา จำแนกตาม ระยะเวลาการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 126.63 ระยะเวลา 1-5 ปี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 120.61 ระยะเวลา 6-10 ปี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 115.66 และ ระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี มีคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ย 114.05 ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยาไม่แตกต่างกัน ($p < 0.05$)

นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันนั้น ไม่มีผลต่อคะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านองค์กร การบริหารงานบุคคล ด้านอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน และด้านการพัฒนาบุคลากร แต่จะมีผลต่อคะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ กับด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันนั้น ไม่มีผลต่อคะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และด้านการพัฒนาบุคลากร แต่จะมีผลต่อคะแนนความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพะเยา ด้านองค์กรการบริหารงานบุคคล ด้านอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวถึง ด้านองค์กรการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยควรเพิ่มประสิทธิภาพ ในการบริหารงานบุคคล โดยจัดระบบการบริหารงาน อบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่หน้าที่และงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งการประชุมองค์กรเพื่อรับทราบปัญหาของบุคคล และหาข้อตกลงในการแก้ไขปัญหาด้านอัตราเงินเดือน ควรมีการประเมินพนักงาน เพื่อการพัฒนาความสามารถของพนักงาน คุณภาพของงาน และเพื่อพิจารณา

ขึ้นเงินเดือน ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ควรมีการปรับปรุงให้มีความชัดเจน ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการฝึกอบรมในมหาวิทยาลัยและสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีประเมินผลการปฏิบัติงานทุกเดือน และสร้างเครื่องมือในการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

ชาญไชย พิมพ์คำ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือก ด้านค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านการนำบุคลากร เข้าสู่งาน ด้านการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ด้านการไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากร ด้านการปฏิบัติงานต่อเนื่อง และด้านการสรรหา ตามลำดับ 2. ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งงาน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แตกต่างกัน 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้ ปรับปรุงโครงสร้างการวางแผนบุคลากรให้มีความทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันมากขึ้น เสริมสร้างความมั่นใจด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการประเมินอาจารย์เป็นระยะ ควรจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมกว่าเดิม ควรวางแผนการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคนที่เหมาะสมกับภาระงานนั้นๆ ควรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน มีการจัดบริการข้อมูลข่าวสารการบริหาร งานบุคคลให้แก่บุคลากรมากขึ้น การบริหารงานบุคคลคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคนที่เหมาะสมกับภาระงาน โดยยึดระบบคุณธรรมเป็นหลัก

วาลินี ไยโพธิ์ทอง (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารและปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 1.1 ระดับ

ผู้บริหารหน่วยงาน ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากหน่วยงานมีการจัดทำแผน อัตรากำลัง โดยพิจารณาจากสถานภาพอัตรากำลังของบุคลากรสายวิชาการ และ/หรือ สายสนับสนุน ข้อมูลการเกษียณอายุ จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานเห็นว่า มีบุคลากรเพียงพอแล้ว วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใช้วิธีให้สถาบันแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก/สอบแข่งขัน คุณสมบัติในการคัดเลือกบุคลากรพิจารณา จากคุณสมบัติเรื่องคุณวุฒิ เรื่องความรู้ ความสามารถ และเรื่องทัศนคติของผู้สมัครที่มีต่อ งานอาชีพ และองค์การ ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากใช้ วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการปฏิบัติงานด้วยการปฐมนิเทศของ สถาบัน การมอบหมายงานคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร หน่วยงานมีการ วางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากร การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ สถาบันจัดให้ในปัจจุบันมีความเห็นว่าเหมาะสมแล้ว การพิจารณาประเมินผลการ ปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบคำนึงถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการ ทำงาน ความขยัน ตั้งใจ ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน จำนวนเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่สถาบันจัดสรรให้ในปัจจุบันมีความเห็นว่าเหมาะสม เพียงพอ และเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความเห็นว่าเหมาะสมแล้ว ด้านการพัฒนา บุคลากร พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากคำนึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ของหน่วยงานเพื่อการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น รูปแบบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานใช้วิธีการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สำหรับ วิธีประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนายใช้วิธีให้บุคลากรจัดทำรายงาน สรุปเนื้อหา หรือ ส่งผลงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่า ส่วนมาก บุคลากรของหน่วยงานพ้นออกจากงานด้วยการลาออก ด้านการเตรียมการเกี่ยวกับการ พ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ หน่วยงาน มีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่ จะ เกษียณอายุราชการในแต่ละปี เพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน 1.2 ระดับ ผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จำนวนบุคลากรในหน่วยงานมีเพียงพอแล้ว วิธีการที่หน่วยงานใช้ คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใช้วิธีให้กองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการคัดเลือก/ สอบแข่งขัน สำหรับ ช่องทางประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงานให้ข้อมูลว่าไม่มี ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่เป็นของหน่วยงาน ด้านการรักษาไว้ซึ่ง บุคลากร พบว่า ส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับหน่วยงานและการ

ปฏิบัติงานด้วยวิธีการส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศของสถาบันวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานมีการใช้แบบประเมินของสถาบัน จำนวนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่สถาบันจัดให้ในปัจจุบันมีความเห็นว่ามีเหมาะสมแล้ว ในเรื่อง หลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานทั้งหมด 12 หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารใช้ หลักการบริหารงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือ หลักการบริหารงานที่ มุ่งเน้นประสิทธิผล การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าพบว่ามี การวางแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ให้บุคลากรในหน่วยงาน ในส่วนของสภาพการทำงานของบุคลากร ในหน่วยงานมีความรักและความสามัคคีต่อกัน รองลงมา มีพฤติกรรมการทำงาน การ รักษาวินัย และการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จำนวนเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการ ปฏิบัติงานที่สถาบันจัดสรรให้ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมเพียงพอ และเกี่ยวกับ สถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมแล้ว ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทุกคน ได้รับการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการ พัฒนาส่วนใหญ่ใช้วิธีการประเมินผลโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมิน หรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการ เตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ โดยการรวบรวมข้อมูลที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปี เพื่อเตรียมการวางแผนอัตรากำลังทดแทน รองลงมาคือ มีการเผยแพร่กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการพ้นออกจากงานในกรณีต่างๆ ให้ ทราบโดยทั่วกัน 1.3 ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากมีความคิดเห็นว่ามีจำนวนบุคลากรในหน่วยงานมีบุคลากรเพียงพอแล้ว วิธีการที่หน่วยงานใช้คัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานใช้วิธีการให้กองบริหารทรัพยากร บุคคลดำเนินการคัดเลือก/สอบแข่งขัน ช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของ หน่วยงานส่วนใหญ่ไม่มีช่องทางการประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานที่เป็นของหน่วยงาน ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร พบว่า ส่วนมากใช้วิธีการแนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับ หน่วยงานและการปฏิบัติงานโดยวิธีการส่งบุคลากรใหม่เข้าร่วมปฐมนิเทศของสถาบันการ ได้รับมอบหมายงานส่วนมากได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถและ ตำแหน่ง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานประเมินโดยหัวหน้า/ ผู้บังคับบัญชา เรื่องการรับรู้หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบส่วนมากมีการรับรู้ รับทราบหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของหน่วยงาน จำนวนสวัสดิการและ

สิทธิประโยชน์ที่สถาบันจัดให้ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่ามันน้อยเกินไป หลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานทั้งหมด 12 หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานโดยใช้หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพมากที่สุด ในส่วนของสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน บุคลากรมีพฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัยและการปฏิบัติตนที่เหมาะสม รองลงมาบุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพเพียงพอ ด้านการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า มีการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรายบุคคล จำนวนเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่สถาบันจัดสรรให้ในปัจจุบันมีความคิดเห็นว่ามันเพียงพอแล้ว และเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ส่วนมากได้รับการพัฒนาในรูปแบบการฝึกอบรม วิธีการประเมินผลบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาก็ใช้วิธีการประเมินโดยกองบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการประเมินผลหรือส่งแบบประเมินให้หน่วยงานประเมิน ด้านการพ้นออกจากงาน พบว่า ส่วนมากหน่วยงานมีการเตรียมการเกี่ยวกับการพ้นออกจากงานของบุคลากรในกรณีต่างๆ โดยหน่วยงานมีการรวบรวมข้อมูลผู้ที่จะเกษียณอายุราชการในแต่ละปี เพื่อเตรียมวางแผนอัตรากำลังทดแทน 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำการศึกษาเฉพาะกับกลุ่มเป้าหมายระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน 2.1 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากหนังสือเวียนมากที่สุด และรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากผู้บริหารน้อยที่สุด 2.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในเรื่อง แรงจูงใจที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าจ้าง คือ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรมากที่สุด และเรื่องที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุดคือ บุคลากรของสถาบันทุกประเภทใช้ข้อบังคับฉบับเดียวกัน 2.3 การสนับสนุนจากผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุน เรื่อง การบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาพรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างเพียงพอมากที่สุด และเรื่องที่ได้รับการสนับสนุนน้อยที่สุด คือ เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีส่วนร่วมในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยการเข้าร่วมการ

ประชุม/สัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลระดับหน่วยงานมากที่สุด และเรื่องที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ ร่วมเป็นกรรมการคัดเลือกบุคลากรใหม่ของหน่วยงาน

2.5 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า มีความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคาดหวังในเรื่องสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด และเรื่องที่มีความคาดหวังน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีปริมาณคนและปริมาณงานสอดคล้องกัน 3.

สภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

3.1 ระดับผู้บริหารหน่วยงาน ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย งานวางแผนและบริหารอัตรากำลังการสอบแข่งขัน การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การบรรจุและแต่งตั้ง และการทดลองงานสายสนับสนุน พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรที่พบว่ามีสภาพปัญหามากที่สุดคือ งานการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง ปัญหาที่พบ คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ งบประมาณที่จำกัด ไม่มีการวางแผนและขาดความต่อเนื่อง ในส่วนงานสอบแข่งขัน การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร และบรรจุ/แต่งตั้ง ผู้บริหารหน่วยงาน ประสบปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการที่ล่าช้า ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ประกอบด้วย งานการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อต่อสัญญาจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความดีความชอบ การบริหารค่าตอบแทน การจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา ด้านการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย งานการวางแผนพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่พบปัญหา ด้านการพ้นออกจากงาน ประกอบด้วย งานการกำหนดเหตุที่ทำให้บุคลากรพ้นออกจากงาน และการดำเนินการให้บุคลากรพ้นออกจากงาน พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานส่วนมากตอบว่าไม่มีปัญหา 3.2 ระดับผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานด้านการได้มาซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ เรื่องงบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร และที่พบปัญหาน้อยที่สุดคือ การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ

และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และที่พบปัญหาน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสม และไม่ปลอดภัยกับบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา สำหรับปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ การจัดส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนามิตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการพ้นออกจากงานในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่ และปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดหน่วยงานให้ออกโดยไม่มี การสอบสวนในรูปแบบคณะกรรมการ 3.3 ระดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ด้านการ ได้มาซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ งบประมาณไม่เพียงพอในการจ้างบุคลากร สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ การคัดเลือกบุคลากรไม่ดำเนินในรูปแบบของคณะกรรมการ ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับสภาพ ปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมและไม่ปลอดภัยกับบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ บุคลากรไม่มีเวลา/ไม่พร้อมเข้ารับการพัฒนา สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ด้านการพ้นออกจากงานในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพ ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดคือ มีระบบอุปถัมภ์ช่วยบุคลากรที่ด้อยคุณภาพให้ยังคงปฏิบัติงานอยู่ สำหรับสภาพปัญหาที่พบน้อยที่สุดคือ กรณีบุคลากรถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด หน่วยงานให้ออกโดยไม่มี การสอบสวนในรูปแบบของคณะกรรมการ 4. ผลการทดสอบ สมมติฐาน 4.1 สมมติฐานที่ 1 บุคลากรที่มีประเภทบุคลากรแตกต่างกันมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์แตกต่างกัน พบว่า ประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อระดับปัญหาการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสถาบันในด้านการได้มาซึ่งบุคลากร และด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ 4.2

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์แตกต่างกัน พบว่า ประเภทหน่วยงานที่สังกัดหรือปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4.3 สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า การรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4.4 สมมติฐานที่ 4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4.5 สมมติฐานที่ 5 การสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้ ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร เพิ่มขึ้น ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันจะลดลง ถ้าการสนับสนุนของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันจะเพิ่มขึ้น 4.6 สมมติฐานที่ 6 การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมี

ความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพ้นออกจากงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4.7 สมมติฐานที่ 7 ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร บุคคลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้ ถ้าความคาดหวังด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันจะลดลง ถ้าความคาดหวังด้านการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากรลดลง ระดับปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถาบันจะเพิ่มขึ้น

งานวิจัยต่างประเทศ

บัวลิน วงศ์พระจันทร์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของแผนกศึกษาประจำแขวง ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรของแผนกศึกษาประจำแขวง โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาระดับน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการจัดหาบุคลากร ด้านการกำหนดตำแหน่งงาน และด้านการวางแผนบุคลากร ยกเว้นผู้ตรวจมีปัญหาด้านการกำหนดตำแหน่งงานและด้านการวางแผนบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรของแผนกศึกษาประจำแขวง โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

Padget(1991, p.24 ; อ้างถึงในสนธิ ดงภักดี. 2549, หน้า 45) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดการบริหารบุคลากร โดยตั้งสมมติฐานว่าขนาดโรงเรียนในรัฐจอร์เจีย มีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเลือกสรรการมอบหมายงานและการประเมินบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด และโครงการขององค์การมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน

ด้านการเลือกสรร การมอบหมายงานและการประเมินบุคลากร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับงานวิจัยครั้งนี้ กล่าวคือ การบริหารงานบุคคล เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพและวางระบบให้บุคคลได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีในแต่ละคนทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดต่อมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพของงานที่ดียิ่งขึ้น รวมถึงบุคลากรที่พ้นจากการทำงาน องค์กรหรือหน่วยงานหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเหล่านั้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมต่อไปได้อย่างมีความสุข ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคล 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผน ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการพัฒนา ด้านการจัดสวัสดิการ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพ้นจากงาน มาเป็นตัวแปรที่ใช้ศึกษาในงานวิจัย