



### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคใน กรุงเทพมหานคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล สรุป วิเคราะห์ นำเสนอเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางและหลักการสำหรับการวิจัยที่จะได้ในโอกาสต่อไป ซึ่งในบทนี้จะประกอบด้วย เนื้อหาที่เรียงลำดับความสัมพันธ์ คือ ระบบราชการและปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล องค์การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล และกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

#### ระบบราชการและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล

วิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร เป็นสถาบันการศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2523 ภารกิจในการจัดการเรียนการสอนนั้น เพื่อผลิตคนให้แก่วงการ พาณิชย์และอุตสาหกรรมเป็นหลักอันนับว่า เป็นการผลิตกำลังให้แก่วงการเอกชนโดยแท้ ระบบการบริหารจึงไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ปรากฏ อันส่งผลทางลบต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพ ของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สมบูรณ์แบบของสถาบัน ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 26) กล่าวว่า "ระบบราชการมีผลต่อการบริหารงานบุคคลอยู่เป็นอันมาก" และศศิมา ศรีวิวัฒน์ (2528: 136) กล่าวว่า "ระบบราชการส่วนใหญ่มีจะมาลงที่ความหมายที่ไม่ค่อยดี คือ ระบบที่ซ้ำซ้อน ยุ่งเหยิง หย่อนยาน เป็นระบบที่ค่อนข้างทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในสังคม ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความรับผิดชอบ" ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพนั้น ถ้าจะผลิตกำลังคนป้อนตลาดแรงงานให้มีความรู้จะต้องมีความคล่องตัวสูง ครู อาจารย์ จะต้องมีความรู้ที่ทันสมัยตลอดเวลา เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์การเรียนการสอน ต้องสอดคล้องกับภาคเอกชน แต่ระบบราชการที่มีมาแต่เก่าก่อน ปัจจุบันไม่สามารถก้าวทันกับภาคเอกชนได้

หากจะวิเคราะห์กันจริงจัง เพื่อให้ระบบราชการสามารถแก้ไขปัญหาของประเทศ จะต้องพิจารณาจากเหตุผลดังที่ อมร รักษาสัตย์ เสนอไว้ ดังนี้

1. โครงสร้างของระบบราชการเก่าแก่ ไม่สามารถรับภารกิจของรัฐบาลในสังคมใหม่ได้
2. หน้าที่หลักของส่วนราชการเปลี่ยนแปลงไปจากโครงสร้างเดิมที่มีอยู่
3. การปรับปรุงพฤติกรรมและทัศนคติของข้าราชการ ที่ยังติดอยู่กับระบบศักดินา สวามิภักดิ์ นิยมระบบพวกพ้อง เส้นสาย และผลประโยชน์ มากกว่าระบบคุณธรรม
4. การปรับปรุงระบบราชการให้สอดคล้องกับแนวคิดทางการพัฒนาใหม่
5. ปรับปรุงระบบราชการให้สอดคล้องกับหลักวิชาการบริหารและการจัดการสมัยใหม่
6. ปรับปรุงการบริหารราชการให้ถูกต้องตามหลักวิชาทางรัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ (อมร รักษาสัตย์ 2529: 16-20) และปัญหาในระบบราชการไทย แบ่งเป็นปัญหาใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ ปัญหาโครงสร้างที่ซ้ำซ้อนกัน ปัญหาการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นเอกภาพ และปัญหาการทุจริตและประพฤตินิยมในวงราชการ ปัญหาของระบบราชการเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบใหญ่ของการบริหารยังมีระบบย่อยต่าง ๆ ทั้งในแง่โครงสร้าง หน้าที่ และ พฤติกรรมอีกมากมาย แต่การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญกับระบบราชการมากและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (อมร รักษาสัตย์ 2529: 61-68)

ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล และประสิทธิภาพขององค์การ ตลอดจนความพึงพอใจของพนักงานและผลผลิตมี 3 ส่วน ดังที่ ชงชัย สันติวงษ์ แบ่งไว้ ดังนี้

1. ระบบอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในอดีต (Past Environmental Influences) ซึ่งมีอิทธิพลในการสร้างความเชื่อ ความคิดและลักษณะของบุคคลได้
2. ระบบอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน (Present Environmental Influences) นั่นคือ อิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ในระบบภายนอกสังคมปัจจุบัน ทั้งในแง่จากอิทธิพลของรัฐบาล สภาแรงงาน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ตลอดจนรูปแบบลักษณะขององค์การ (Organization Style) และโดยเฉพาะรูปแบบลักษณะขององค์การนั่นเอง ก็คือ ส่วนที่ได้กลายเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป โดยส่วนรวมที่เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงาน (ภายในองค์การ) ด้วย



3. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด (Immediate Environment) ซึ่งเป็นระบบย่อยใกล้ตัวพนักงานมากที่สุด ปัจจัยในส่วนนี้ประกอบด้วย

3.1 ตัวพนักงาน หมายถึง คุณลักษณะของพนักงาน (The Nature of Employee) กล่าวคือพนักงานทุกคนต่างก็เป็นเอกบุคล

3.2 ลักษณะของงาน (The Nature of Task) คืองานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติให้เสร็จสิ้น

3.3 กลุ่มคน (The Work Group) คือ จำนวนบุคคลจำนวนหนึ่ง หรือที่มีส่วนร่วมกันทำงานเพื่อที่จะให้งานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ

3.4 ผู้นำ (The Leader) คือ หัวหน้าซึ่งต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือผลผลิตของพนักงานทุกคน (ธงชัย สันติวงษ์ ไม่ระบุ พ.ศ. : 12-13)

#### องค์การบริหารงานบุคคล

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 หากไม่มีองค์การกลางบริหารแล้วจะมีปัญหาเรื่องระบบบรรดพวกร ระบบอุปถัมภ์ เกิดความไม่ยุติธรรม ความไม่เสมอภาค ข้าราชการอาจขาดความมั่นคงในอาชีพ และอาจถูกระบบการเมืองเข้าแทรกแซงรัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีองค์การกลางบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครู เช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ อีกหลายฝ่าย เพื่อควบคุมดูแลในการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรม (Merit System) กล่าวคือ

1. ให้ได้คนดีมีฝีมือมาเป็นข้าราชการครู
2. ให้ความเสมอภาคในหมู่ข้าราชการครู และมีความเสมอภาคกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ
3. ให้มีความยุติธรรม
4. ให้ข้าราชการครูมีความมั่นคงในหน้าที่การงานและอาชีพ

ก.ค. ในฐานะเป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์วิธีการ รวมทั้งคอยควบคุมดูแล ตรวจสอบ และแนะนำ ชี้แจง เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน มีส่วนงาน

ก.ค. อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของ ก.ค.

อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

ในทางปฏิบัติ ก.ค. มีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เกี่ยวกับการสอบ การบรรจุและแต่งตั้ง
2. ออกกฎ ก.ค. และระเบียบ ก.ค. ต่าง ๆ ซึ่งมีประมาณ 17 กฎ ด้วยกัน
3. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ประมาณ 11 หลักเกณฑ์

ระบบการบริหารงานบุคคล

ระบบบริหารงานบุคคลมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่ายคือ ก.ค. ซึ่งเป็นองค์กรกลาง กับฝ่ายปฏิบัติ อันได้แก่หน่วยปฏิบัติที่มีข้าราชการครูอยู่ในสังกัดมีอยู่ 11 กรมด้วยกันในกระทรวงศึกษาธิการ ก.ค. ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลนั้น ได้กล่าวแล้วว่าทำหน้าที่วางมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ส่วนการปฏิบัติการบริหารงานบุคคลจริง ๆ นั้น เป็นงานในหน้าที่ของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งมีทั้งในระดับกรมและระดับจังหวัด

ในหน่วยปฏิบัติ มีคณะกรรมการสามัญประจำกรม และประจำจังหวัด เรียกว่า อ.ก.ค. กรม และ อ.ก.ค. จังหวัด เป็นองค์คณะบุคคลพิจารณา

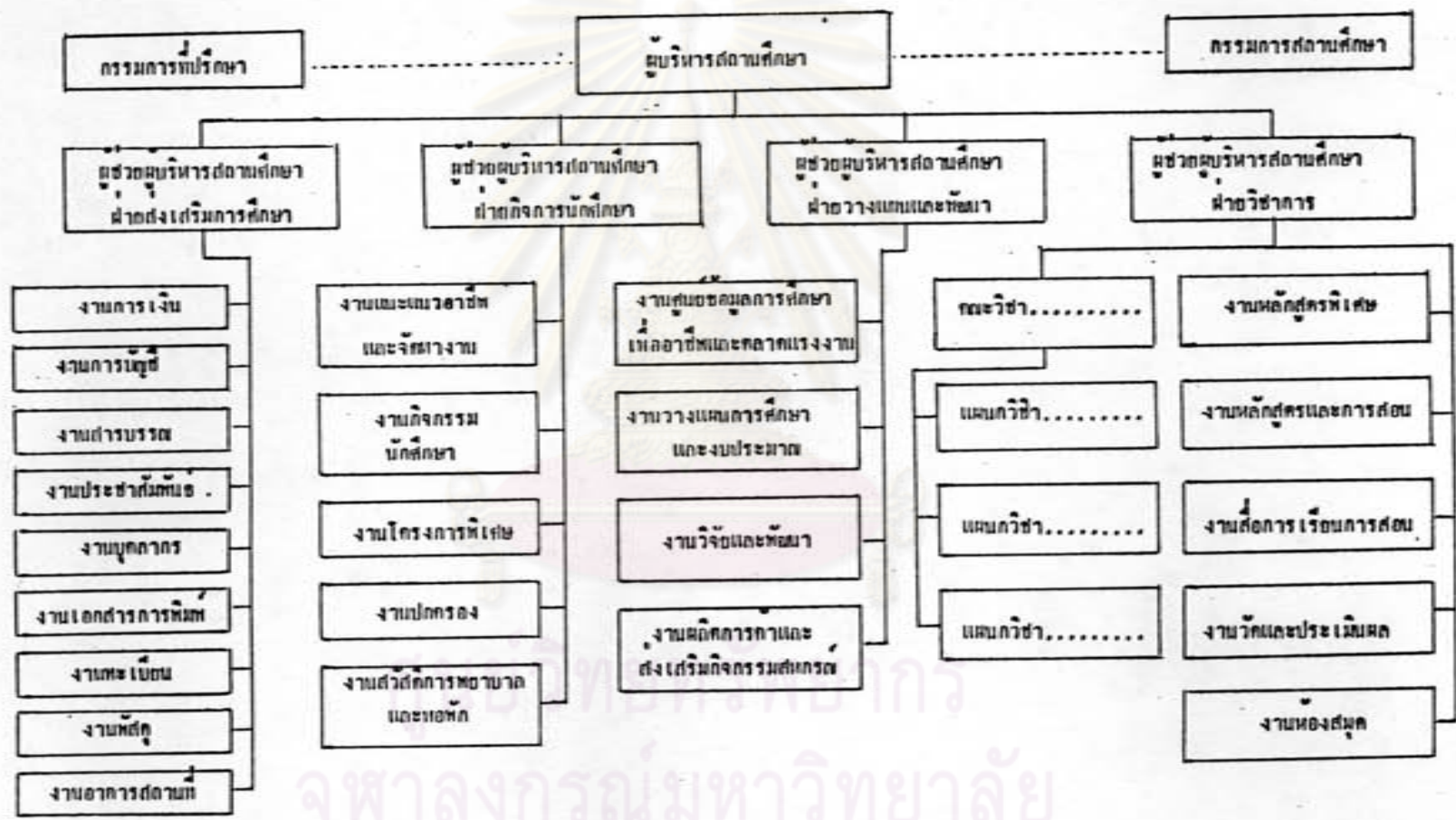
อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรมอาชีวศึกษา

ในภาววิสัยครั้งนี้ จะขอกล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรม ซึ่งถือเป็นอำนาจหน้าที่ของกรมอาชีวศึกษาเช่นเดียวกัน อ.ก.ค. กรมมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. อ.ก.ค. กรม พิจารณาอนุมัติการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 6 และระดับ 7 ในกรมของตน
2. ในเรื่องเกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรม กระทรวง เป็นอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค. กรม
3. ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู เมื่อ ก.ค. มอบหมาย
4. ปฏิบัติตามหรือสั่งแก้ไขเปลี่ยนแปลงคำสั่งหรือมติเดิม ให้เป็นไปตามคำสั่งหรือมติ คณะรัฐมนตรี
5. พิจารณาอนุมัติเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง ในกรณีต่าง ๆ



แผนภูมิที่ 12 แสดงการบริหารของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนดังต่อไปนี้

1. บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
  2. บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจง ของผู้มีอำนาจหน้าที่ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ
  3. บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการศึกษาแห่งชาติ
  4. กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สิ่งงาน และมอบหมายงาน ประสาน ควบคุม ติดตามผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รับผิดชอบในเรื่องการเงินและทรัพย์สินอื่น ๆ ของสถานศึกษา
  5. กำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของกรมอาชีวศึกษา
  6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของสถานศึกษา
  7. ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบพิจารณา โทษ สั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา
  8. ปกครองอบรมและพิจารณาโทษนักเรียน นักศึกษา หรือผู้รับการอบรมตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
  9. วินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาด่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่
  10. อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษา
  11. วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา
  12. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
  13. เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์การอื่น ๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น
  14. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย
- นอกจากนี้ยังได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน ตลอดจนหน้าที่ของครู อาจารย์อย่างชัดเจน



การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล ได้มีนักปกครอง นักธุรกิจ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้คือ

สจิก จุลันท์ (2514: 15) ได้นิยามความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การ ใต้องค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ภิญโญ สาธร (2517: 7) การบริหารงานบุคคล เป็นการ ใช้คนให้ทำงาน ให้ได้ผลดีที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้น สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519: 9) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสุขใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

อุทัย หิรัญโต (2523: 2) การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และการบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ

วิจิตร ศรีสอาน และคนอื่น ๆ (2523: 8) การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร และการสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สมยศ นาวิการ (2525: 506) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่การบริหารอย่างหนึ่ง เกี่ยวข้องกับการสรรหา การบรรจุ การฝึกอบรม และการพัฒนาสมาชิกขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

เมธี ปิลันธนาณนท์ (2529: 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นความเชี่ยวชาญให้บุคคลในทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคล

เหล่านี้ได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายของเขา และ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะให้จุดประสงค์ของบุคลากร ได้บรรลุผล โดยให้เกิดความกลมกลืน และสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์การหรือ สถาบันด้วย

Good (1973: 417) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคล เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นงานที่รับภาระในปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคณะผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน เช่น ภาระในเรื่องการแต่งตั้งครู การนิเทศ การไล่อหรือปลดครู ครูใหญ่ และลูกจ้างอื่น ๆ ของระบบโรงเรียน
2. การบริหารด้านกิจกรรมนักเรียน
3. สำหรับระดับอุดมศึกษา จะมีลักษณะเป็นการจัดการกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของสถาบัน ซึ่งหมายถึงคณะผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ และที่มีใช้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ รวมทั้งนักศึกษาด้วย

Flippo (1984: 5) ได้นิยามความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการ กระทำหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมใน กระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบแทนบุคลากร การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการ บรรลุบุคคล เพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุเป้าหมายที่ตนวางไว้เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การ และเหมาะสมกับเป้าหมายของสังคมเป็นส่วนรวมด้วย

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการ คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง การนำบุคลากรให้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและมีความรู้สึกก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน การประเมินค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถทันสมัยอยู่เสมอ การให้บริการและสวัสดิการแก่บุคลากร ตลอดจนการให้บริการข่าวสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร อันจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์การ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพึงพอใจในการทำงานอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง



### กระบวนการบริหารงานบุคคล

การบริหารฝ่ายบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ให้เป็นไปตามบทบาทและความคาดหวังของฝ่ายองค์การมิติจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การใช้ศาสตร์และศิลป์ก็ต้องมีเครื่องมือ ซึ่งหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลนั่นเอง ได้มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้เป็นชั้น ๆ ดังต่อไปนี้

เวนเดล (Wendell 1970 อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน 2525: 507) กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่องดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 5-6) กล่าวว่า ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

หนณรงค์ บุญจิตตราคุลย์ (2525: 19-20) ได้สรุปขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารงานบุคคล เป็นหลักใหญ่ ๆ ได้ 4 ประการ คือ

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

Castetter (1981: 35) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้เป็นขั้นตอนต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมินค่าบุคลากร (Appraisal)
6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. ผลตอบแทนที่ให้กับบุคลากร (Compensation)
8. ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่ (Security)
9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity)
10. การให้บริการข่าวสาร (Information)

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ไว้

Castetter ได้เสนอกระบวนการอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอน ครอบคลุมกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยเทคนิคในกรุงเทพมหานคร (ตามแผนภูมิที่ 1-11)

#### การวางแผนกำลังคน (Planning)

Castetter (1981: 76-78) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบที่ต้องพิจารณาเป็นเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่ง กับ บุคคล ซึ่งส่วนประกอบทั้งสองนี้จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตัวแต่ละบุคคล และการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้การวางแผนกำลังคนทันต่อการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบทั้งสองประการนี้ จึงควรจะต้องมีการวางแผนกำลังคนเป็น 2 ระยะด้วยกันคือ การวางแผนกำลังคนระยะสั้น (Short Run) และการวางแผนกำลังคนระยะยาว (Long Run)



### การวางแผนกำลังคนระยะสั้น (Short Run)

การวางแผนกำลังคนระยะสั้นจะเกี่ยวข้องกับงานสำคัญ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การวางแผนเพื่อทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งที่มีอยู่แล้ว ได้ปฏิบัติงานให้ได้ผล

สูงสุด

2. การวางแผนเพื่อบรรจุบุคลากรที่มีอยู่ลงในตำแหน่งที่ว่าง

### การวางแผนกำลังคนระยะยาว (Long Run)

การวางแผนกำลังคนระยะยาวนี้แตกต่างไปว่าการวางแผนกำลังคนระยะสั้น ดังลักษณะต่อไปนี้ คือ

1. เป็นการวางแผนที่มุ่งถึงงานในอนาคต ในเรื่องโครงสร้างของตำแหน่งต่าง ๆ กับบุคลากรที่ต้องการตามตำแหน่งเหล่านั้นขององค์การหรือหน่วยงาน

2. การวางแผนกำลังคน เป็นกระบวนการที่ต้องสัมพันธ์และขึ้นกับการวางแผนระยะยาวอย่างอื่น ๆ เช่น โปรแกรมการสอน แผนพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้น

3. ประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และถ้าเป็นไปได้หรือจำเป็น ก็จะได้พิจารณาวางแผนตัวบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ เสียใหม่

4. คำนึงถึงช่องว่างระหว่างบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับบุคลากรที่คาดว่าจะบรรจุเข้ามาใหม่

โดย Castetter (1981: 79-123) แบ่งขั้นตอนในกระบวนการวางแผนกำลังคนไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นที่ 1 สันนิษฐานเพื่อการวางแผนกำลังคน (Prepare Human Resources Planning Assumptions)

กระบวนการขั้นแรกนี้มีความสำคัญที่ผู้วางแผน จะต้องเข้าใจและทราบถึงเป้าหมายขององค์การและระบบงานอย่างดีเพื่อจะได้วางแผนกำลังคนให้รับกับเป้าหมายและจุดมุ่งหมายเหล่านั้น บุคลากรก็จะได้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน การคาดการณ์ล่วงหน้าจะต้องทำก่อนที่จะจัดทำโครงสร้างขององค์การ การคาดการณ์จะต้องเป็นความหวังว่าจะทำให้หน่วยงานหรือองค์การได้พบความสำเร็จ ที่สามารถมองเห็นเป็นภาพพจน์ในอนาคตได้อย่างดีที่สุด ซึ่งการ

คาดการณ์หรือข้ออ้างต่าง ๆ เหล่านี้จะมาจากเป้าหมายกว้าง ๆ โดยการคาดคะเนจากแผนงานหลัก นโยบาย โปรแกรมและกำลังเงินทั้งหมดขององค์การ

ในการวางแผนแบบคาดการณ์นี้ จะต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ อันจะเป็นผลต่อโครงสร้างขององค์การในอนาคต

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน การใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน มุ่งให้คนที่มีความรู้และมีความสามารถเพียงพอในหน่วยงาน และให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่ง ทั้งนี้อาจจัดทำได้โดยการจัดการฝึกอบรม ทั้งแบบฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Preservice Training) การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานหรือขณะปฏิบัติงาน (In-Service Training หรือ On-Job Training)

การใช้กำลังคน เป็นการวางแผนใช้กำลังคนที่อยู่ในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ให้หย่อนเกินไปหรือเกิดการว่างงาน และให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

## ขั้นที่ 2 ทำโครงสร้างขององค์การและความต้องการกำลังคนในอนาคต (Projecting The Organization Structure and Human Resources Requirement)

การวางแผนงานขั้นนี้จะประกอบด้วยงานหลักที่ต้องทำ 2 ประการ คือ

1. การคาดคะเนว่าโครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดที่ต้องการให้เป็นในอนาคต ควรเป็นรูปใด การคาดคะเนนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาช่วงเวลาของการวางแผน จำนวนและชนิดของบุคลากรที่ต้องการในระดับสูง ระดับกลางและระดับต้นขององค์การรวมทั้งวิธีการบรรจุคนเข้าตำแหน่งตามความต้องการด้วย

2. การสร้างหรือออกแบบตำแหน่งงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเตรียมจำแนกหรือแจกแจงบทบาทและหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งเพื่อเป็นแนวทางของการปฏิบัติงาน โดยที่จุดมุ่งหมายบทบาทและความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอื่น ๆ ในองค์การและคุณภาพของงานที่ต้องการจากบุคคลที่บรรจุเข้าตำแหน่งต่าง ๆ

ในการวางแผนงานขั้นนี้ต้องมีเครื่องมือการวางแผน (Planning Tool) เช่น

1. แนวทางปฏิบัติงานของตำแหน่ง (Position Guide) เป็นการทำหนด ระบุหรือคาดหวังผลงานของแต่ละตำแหน่งในองค์การ คุณสมบัติที่ต้องการในตำแหน่ง การแบ่งสาขางานตามตำแหน่ง



2. แผนผังองค์การ (The Organization Chart) ในการทำแผนผังองค์การจะ  
ให้ประโยชน์ในการวางแผน ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระดับของตำแหน่งต่าง ๆ ได้ชัดเจน

3. คู่มือองค์การ (Organization Manual) ในคู่มือนี้จะบรรยายโครงสร้างของ  
องค์การ แผนผังเกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ถือครองตำแหน่ง คู่มือนี้ยังให้  
ประโยชน์ในการให้ข้อมูล และความกระจ่างแก่บุคคลทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะงานที่มีการ  
ซ้ำซ้อนกัน

### ขั้นที่ 3 การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ (Preparing The Personnel Inventory)

หลังจากงานขั้นที่ 2 แล้ว ก็ต้องหันมาพิจารณากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันก่อน เพื่อมุ่ง  
ประสานเข้ากับโครงการกำลังคนและโครงสร้างของขั้นที่ 2 งานนี้จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์  
ขนาด ส่วนสัดส่วน ลักษณะ และการผันแปรของบุคลากรที่มีอยู่ การวิเคราะห์จากข้อมูลเหล่านี้จะ  
เป็นการช่วยประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ให้สัมพันธ์กับตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การในอนาคต  
รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานที่มีอยู่ ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลในการชี้ถึงสภาพของบุคลากรที่มี  
อยู่ในปัจจุบัน ข้อมูลดังกล่าวนี้จะแยกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด มีจำนวนบุคลากรที่สอน ฝายส่ง เสริมการสอน และ  
อื่น ๆ ที่คิดเป็นร้อยละและจำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียนในแต่ละปีเหล่านี้ ทำให้เราสามารถ  
ทำนายในอนาคตว่าจะมีความต้องการกำลังคนมากน้อยเพียงใด
2. ข้อมูลของบุคลากรแต่ละคน ได้แก่ การแจกแจงอายุ เพศ การเข้าร่วมใน  
หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ระดับการศึกษา ทักษะต่าง ๆ

### ขั้นที่ 4 คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน (Forecasting Changes in Human Resources and Demands)

งานขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ  
ด้านกำลังคน ที่ดูเหมือนจะเกิดขึ้นได้ ในช่วงเวลาของการวางแผน การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้  
3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การสูญเสียบุคลากร ไปอย่างถาวรหรืออย่างชั่วคราว ซึ่งอาจเกิดสาเหตุ เกษียณ  
อายุ ขอลาออก ถึงแก่กรรม พิกار ถูกไล่ออกหรือหายตัวไปเฉย ๆ เป็นต้น

2. การเคลื่อนย้ายบุคลากรในระบบงาน เช่น การโยกย้าย การได้เลื่อนตำแหน่ง อันจะทำให้ตำแหน่งเดิมว่างลง

3. การขยายงานหรือสร้างตำแหน่งงานขึ้นใหม่

ข้อที่พึงปฏิบัติ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จนต้องมีการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้น ภายในระบบงาน จะต้องให้สัมพันธ์กับความต้องการของตำแหน่งในโครงสร้างขององค์การด้วย

#### ขั้นที่ 5 ทำโปรแกรมสนับสนุนด้านกำลังคน (Programming Human Resources)

งานขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับเวลาเป็นสำคัญซึ่งจะแบ่งงานเป็นแผนงานระยะสั้นและแผนงานระยะยาว

แผนงานระยะสั้น เป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคัดเลือกจากภายนอก การเลื่อนลำดับตำแหน่งบุคคลภายใน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ค่าชดเชยและค่าตอบแทนบุคลากร เป็นต้น

แผนงานระยะยาว หมายถึงงานที่มีระยะเวลาติดต่อกันไปตลอดเวลาของแผนงาน เช่น การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการใช้บุคลากร ซึ่งเป็นงานที่เน้นการใช้เวลาติดต่อกันเป็นระยะเวลาานาน

#### ขั้นที่ 6 การควบคุมแผนกำลังคน (Controlling Human Resources Plan)

การควบคุมแผนกำลังคนเป็นงานขั้นสุดท้ายในกระบวนการวางแผนกำลังคน ผลของงานขั้นนี้จะเป็นเครื่องตัดสินว่าแผนงานต่าง ๆ จะบรรลุตามจุดมุ่งหมายของการวางแผนงานบุคคลทั้งหมดหรือไม่ เพียงใด หน้าที่ของงานควบคุมนี้มี 3 ประการด้วยกันคือ

1. ทบทวนแผนงานต่าง ๆ ทั้งหมด เกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย จุดมุ่งหมาย โปรแกรมกับเกณฑ์มาตรฐาน
2. ตรวจสอบผลของงานกับการปฏิบัติของบุคลากรที่องค์การหรือหน่วยงานต้องการ
3. ปรับความเบี่ยงเบนจากแผนงานให้เป็นไปตามแผนที่ถูกต้อง

ในกระบวนการบริหารงานนั้น จะต้องทำแผนงานต่าง ๆ ขึ้นและนำมาใช้ หน้าที่ของการควบคุมจึงต้องเกี่ยวข้องกับการติดตามและวิเคราะห์ผลของแผนนั้นว่า จะบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การเพียงใด



เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว กระบวนการวางแผนกำลังคนมุ่งให้เป็นเหตุจำเป็นในการตัดสินใจในการตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังคนของผู้บริหารหรือฝ่ายสถาบันนิติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเภท และจำนวนคนที่องค์การหรือหน่วยงานต้องการในปัจจุบันและอนาคต มาตรฐานของผลงานของบุคลากรประเภทต่าง ๆ และชนิดของแผนงานต่าง ๆ อันจะทำให้มั่นใจได้ว่า ระบบงานนั้น ๆ มีบุคลากรที่มีความสามารถถึงขนาด แตกต่างกันตามประเภทของงานอย่างพอเพียง ขณะเดียวกันก็พึงยอมรับด้วยว่างานวางแผนกำลังคนจะเกี่ยวข้องกับกำลังคนในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นตราบใดที่เป็นเรื่องของอนาคตย่อม ไม่มีผู้ใดบอกได้แน่นอนว่าจะต้องเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ได้ถูกต้อง 100 เปอร์เซ็นต์เสมอไป งานนี้จึงเกี่ยวข้องกับการสันนิษฐาน (Assumption) การคาดคะเน (Forecast) การคาดการณ์ (Expectency) ดังนั้นกระบวนการเหล่านี้จะได้ผลอย่างสมบูรณ์ย่อมเป็นไปได้ แต่การวางแผนกำลังคนที่ทำอย่างรอบคอบและระมัดระวังในเรื่องโครงสร้าง การใช้เครื่องมือและการควบคุม จะทำให้ระบบงานขององค์การนั้น ๆ มีโอกาสดีว่าในการที่จะมีบุคลากรอย่างเพียงพอและไม่ต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์ในเรื่องขาดกำลังคนที่มีคุณภาพสูง ในการปฏิบัติงานประเภทต่าง ๆ ตามเป้าหมายขององค์การและหน่วยงาน

#### การสรรหาคูคลากร (Recruitment)

Castetter (1981: 127-132) ได้ระบุไว้ว่าการสรรหาคูบุคลากรมี 3 มิติด้วยกัน คือ

1. การสรรหาจากภายนอก โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น วิธีการโฆษณาทางสื่อมวลชน โดยการสัมมนาร่วมกับอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยบริษัทให้คำปรึกษาด้านกำลังคนกับผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ การบริการรับสมัคร และโดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ
2. การสรรหาคูคนจากแหล่งกำลังคนภายใน เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง หรือที่ตั้งตำแหน่งขึ้นใหม่ การสรรหาตามแนวมิตินี้จึงต้องเกี่ยวข้องกับการโอนบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการบำรุงขวัญ การเลื่อนตำแหน่งบุคคลเป็นการบำรุงขวัญให้กำลังใจ ให้รางวัลในความสามารถในการปฏิบัติงาน การสรรหาคูคนจากภายในจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรภายในองค์การได้อีกด้วย
3. การสรรหาแบบบูรณาการ เป็นการประสานกิจกรรมการสรรหาจากแหล่งกำลังคนภายนอกและภายในองค์การเข้าด้วยกัน เพราะในการวางแผนกำลังคนมีช่องว่างระหว่างการคาดคะเนกำลังคนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่องว่างนี้จะสามารถจัดโดยการใช้นโยบายเฉพาะได้ เช่น แผนการโอนย้าย การพัฒนาและการสรรหา

Castetter (1981: 133-154) ได้เสนอกระบวนการสรรหา 5 ขั้นตอนที่สามารถนำมาใช้ในวงศึกษาไทยได้เป็นอย่างดี ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

### ขั้นที่ 1 จัดทำนโยบายการสรรหาบุคคล (Recruitment Policy)

นโยบายเป็นสิ่งที่กำหนดเป้าหมาย แผนงาน และกระบวนการต่าง ๆ ของการสรรหา นโยบาย จึงมีการแปลความออกมาเป็นการปฏิบัติอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้บุคคลที่รับผิดชอบได้ทำการสรรหาได้ถูกต้อง นโยบายจะต้องเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาได้ทราบถึงระเบียบและวิธีการปฏิบัติ

### ขั้นที่ 2 ทำแผนงานกิจกรรมการสรรหาบุคคล (Programming Recruitment Activity)

แผนงานการสรรหาบุคคลในด้านการศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานหลายฝ่าย เช่น คณะกรรมการการศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหาร ผู้บริหารบุคคล และผู้ทำการสรรหา นโยบายการสรรหาเกี่ยวข้องกับหลักใหญ่ ๆ ที่จะกำหนดประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการ ความสามารถของบุคคล เงื่อนไขการจ้าง ตำแหน่งและสถานที่ที่ผู้สมัครจะปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นงานที่ต้องตัดสินใจและกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการนำนโยบายไปใช้ คณะกรรมการยังต้องมีหน้าที่พิจารณาถึงขนาดปริมาณและคุณภาพของบุคคล ความต้องการบุคลากรเพิ่ม และงบประมาณ คณะกรรมการจะต้องให้นโยบายและวิธีการแต่ละขั้นตอนของแผนการสรรหาให้แก่ผู้ได้รับมอบหมายอำนาจระดับรองลงไปสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามความมุ่งหมายด้วย

หัวหน้าฝ่ายบริหาร (The Board of Education) มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบคุณภาพของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การของตนโดยตรง อนาคตของหน่วยงานจะขึ้นกับการสรรหาบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นเอง หัวหน้าฝ่ายบริหารจึงมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องเสนอข้อมูลให้คำปรึกษา และให้คำรับรองต่อคณะกรรมการอย่างเที่ยงตรงเพื่อคณะกรรมการจะได้พิจารณาวางแผนนโยบายได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลและการให้คำปรึกษาดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับความต้องการกำลังคนโดยด่วน และในระยะยาว กำหนดคุณสมบัติมาตรฐานของบุคคลระดับต่างๆ ที่ต้องการ ทำแผนงานที่แสดงความต้องการด้านกำลังคนต่อเนื่องกันในระยะต่อ ๆ ไป



### ขั้นที่ 3 พัฒนาศักยภาพของบุคคล (Developing Applicant Sources)

กระบวนการขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลจากภายในและภายนอกองค์การ แต่การพัฒนาความสามารถของบุคคลจะเน้นที่แหล่งบุคลากรภายในองค์การ โดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรเพื่อให้มีความสามารถถึงขนาดในตำแหน่งหน้าที่ และการสรรหาที่ได้รับการพัฒนาถึงขั้นแล้วบรรจุเข้าตำแหน่งที่ว่างทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นโยบายการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลในองค์การนั้น ได้รับการสนับสนุนให้กระทำมากกว่าสรรหาบุคคลจากภายนอก การสรรหาบุคคลจากภายนอกมักนิยมกระทำ เมื่อบุคลากรภายในที่มีคุณสมบัติตามความต้องการขององค์การเท่านั้น และโดยทั่วไปก็มักจะทำกับตำแหน่งงานระดับต่ำ หรือระดับตำแหน่งงานที่สูงมากเป็นส่วนใหญ่

การบรรจุตำแหน่งที่ว่างด้วยบุคลากรภายใน มีการปฏิบัติเป็น 2 ประการ คือ

1. การคัดเลือกโดยระบบงาน วิธีวิธีนี้จะใช้การพิจารณาจากการประเมินผลจากระบบการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่น ชีวประวัติ ทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การติดประกาศตำแหน่ง วิธีนี้ใช้การโฆษณาและประกาศให้ทราบกันทั่วทั้งระบบงาน วิธีนี้จะส่งเสริมให้บุคลากรในระบบงาน ได้มีโอกาสที่จะได้ตำแหน่งที่ขึ้น ในบางองค์การและหน่วยงานนิยมแต่งตั้งบรรจุผู้อาวุโส แต่ก็มีข้อเสียอยู่ที่คุณสมบัติของบุคลากรอาวุโสนั้นไม่ตรงหรือไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้น ได้ดีเท่าที่ควร

แผนภูมิที่ 13 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างรายละเอียดของผู้สมัครกับองค์การต้องการ

ตัวอย่างรายละเอียดของผู้สมัครที่ต้องการทราบ	ตัวอย่างรายละเอียดของผู้สมัครที่องค์การต้องการทราบ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายละเอียดของตำแหน่ง (หน้าที่ เงินเดือน สวัสดิการ เงื่อนไขต่าง ๆ</li> <li>- ข้อมูลของระบบงาน</li> <li>- ที่ตั้งของที่ทำงาน</li> <li>- นโยบายด้านบุคลากรและระเบียบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษา</li> <li>- สุขภาพ</li> <li>- ภูมิหลังครอบครัว</li> <li>- ประวัติการทำงาน</li> <li>- การปรับตัวในสังคม</li> </ul>

การสรรหาคัดเลือกจากแหล่งกำลังคนภายนอก ซึ่งมีมากและแตกต่างกัน เช่น จากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย สถาบันผู้ผลิตวิชาชีต่าง ๆ สำนักงานจัดหางานทั้งของรัฐและเอกชน จากสมาคมต่าง ๆ จากการโฆษณาตามสื่อมวลชน และจากองค์การอื่น ๆ

ดังนั้น ในทางปฏิบัติองค์การจึงมีความรับผิดชอบที่ต้องจัดทำเอกสาร ตามรายละเอียดที่ผู้สมัครต้องการทราบ และต้องทำแบบฟอร์มเพื่อให้ผู้สมัครกรอกรายละเอียดต่าง ๆ ตามที่องค์การต้องการทราบ

#### ขั้นที่ 4 การประสานงานแสวงหาคัดเลือก (Coordinating The Applicant Search)

งานขั้นนี้เป็นการประสานงานร่วมกันในกิจกรรมแสวงหาคัดเลือก โดยเฉพาะสำนักงานกลางขององค์การ จะมีบทบาทสำคัญในการประสานงานระหว่างผู้สมัครกับองค์การ เพราะโดยทั่วไป การสรรหาคัดเลือกจะถูกกำหนดให้ทำกันที่สำนักงานกลาง สำนักงานกลางจะต้องชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการสมัคร ทำตารางเวลา การสัมภาษณ์ และดูว่าผู้สมัครจะมีคุณสมบัติที่จะเข้ารับการคัดเลือกในขั้นต่อไปหรือไม่ นอกจากนี้การประสานงานในสำนักงานกลางนี้ จะต้องเก็บรวบรวมแผนการสรรหาของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อนำมาใช้กับขั้นตอนการ

#### ขั้นที่ 5 ควบคุมกระบวนการสรรหาคัดเลือก (Controlling The Recruitment Process)

การสรรหาคัดเลือกจะต้องมีการตรวจสอบ ประเมินค่าและควบคุม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ โดยมีขอบข่ายของงานในเรื่องต่อไปนี้

1. บริการต่าง ๆ ที่จะทำให้การสรรหาที่คาดการณ์ไว้ กับการปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาสมเหตุสมผลกับผลที่จะได้รับ
3. การสรรหาจะช่วยให้กระบวนการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งเป็นงานขั้นต่อไปมีประสิทธิภาพ
4. ความพยายามอย่างถึงขนาดในการสรรหา จะทำให้เป็นหลักประกันว่าองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะได้บุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการ
5. ป้องกันค่าใช้จ่ายทางอ้อมในการสรรหาคัดเลือก เช่น การใช้เวลาของคณะบุคคลที่ร่วมทำการสรรหา เป็นต้น



ในการควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล จะต้องคำนึงถึงอัตราส่วนของผู้สมัครกับเจ้าหน้าที่ การให้เหตุผลสำหรับผู้ได้รับและผู้ที่ถูกปฏิเสธไม่ให้เข้ารับการสรรหา ในกระบวนการสรรหาต้องใช้เวลามาก ตั้งแต่เริ่มติดต่อจนถึงการสัมภาษณ์ทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายองค์การกับฝ่ายผู้สมัครจะเสียเวลาอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารงานบุคคลจึงควรที่จะหาวิธีที่รวดเร็ว ผลของการทำงานจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลนั้น ต้องคำนึงถึงเป้าหมายการรวบรวม การวิเคราะห์ การป้อนกลับ และการใช้ข่าวสารที่จำเป็นในการสรรหา

### การคัดเลือกบุคลากร (Selection)

Castetter (1981: 157) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการคัดเลือกบุคลากรก็เพื่อบรรจุบุคคลที่มีลักษณะต่อไปลงในตำแหน่งที่ว่างลง

1. ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ
2. ให้ได้บุคคลที่ดูเหมือนจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ
3. ให้ได้บุคคลที่จะอุทิศตนทำงานให้กับองค์การหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยที่ Castetter (1981: 159-187) แบ่งขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 กำหนดนโยบายกระบวนการคัดเลือก (Selection Plans)

การกำหนดนโยบายและกระบวนการเพื่อคัดเลือกเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเอง ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเพื่อคัดเลือกบุคลากรภายนอกหน่วยงานก็ได้ การคัดเลือกบุคลากรในวงการศึกษาถ้าทำอย่างไม่มีประสิทธิภาพแล้ว จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการสอนนักเรียนด้วย เป็นการสูญเสียทั้งเวลา งบประมาณ และกำลังของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการคัดเลือก เพราะบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานคาดหวัง

ในกระบวนการคัดเลือกบางหน่วยงานคัดเลือกแบบกระจายอำนาจ บางหน่วยงานใช้วิธีการคัดเลือกแบบคัดเลือกจากส่วนกลาง ซึ่งผู้บริหารไม่มีโอกาสในการตัดสินใจในการเลือกองค์การต่าง ๆ ส่วนมากนิยมสรรหาและการกลั่นกรองบุคคล โดยให้อำนาจแก่หน่วยบริหารงานกลางเป็นผู้ดำเนินการ แต่การคัดเลือกนิยมให้เป็นแบบการกระจายอำนาจให้หลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นับเป็นการรวมกันหรือการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกเข้า

ด้วยกัน อันจะทำให้ได้รายละเอียดและข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครจากหลาย ๆ แห่งด้วย ทำให้สามารถนำมาเปรียบเทียบกันและพิจารณา เพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างลง

### ขั้นที่ 2 กำหนดบทบาทของตำแหน่ง (Prescribe Position Guides)

งานของกระบวนการคัดเลือกซึ่งมีความสำคัญมากต่อการคัดเลือก การกำหนดบทบาทในแต่ละตำแหน่งจึงต้องทำล่วงหน้า ยิ่งไปกว่านั้นการตัดสินใจว่า บุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดบทบาทในแต่ละตำแหน่งจึงต้องทำล่วงหน้า ยิ่งไปกว่านั้นการตัดสินใจว่าบุคคลจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งนั้น ก็จะต้องอยู่ที่การพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ

การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในตำแหน่ง จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ในการที่จะลดอัตราการจ้างคนที่มีคุณสมบัติต่ำ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้สมัครและบุคคลที่รับผิดชอบในการคัดเลือก ได้มีความเข้าใจกระจ่างชัด ในเรื่องคุณสมบัติของบุคคลที่โรงเรียนต้องการ การวางตัวบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ และการพัฒนาอาจารย์ก็จะใช้ประโยชน์จากแนวทางปฏิบัติงานในตำแหน่ง (Position Guide) ได้อีกด้วย

แนวทางปฏิบัติงานของตำแหน่ง (Position Guide) ให้ประโยชน์ในการบันทึกข้อกำหนดต่าง ๆ ของตำแหน่ง และข้อกำหนดของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่ง บันทึกนี้จะมีประโยชน์เกี่ยวข้องไปถึงการบริหารบุคคลในเรื่องต่าง ๆ เช่น การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การตอมนั้น การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาอาจารย์ แต่ที่สำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคคล ก็คือจะช่วยให้การเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้สมัครให้เห็นความแตกต่างชัดเจนขึ้น

### ขั้นที่ 3 กำหนดพฤติกรรมในตำแหน่ง (Prescribe Position Guides)

ในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการจ้างบุคคลเข้าทำงาน นับเป็นงานที่ยากงานหนึ่งในกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพราะจะต้องตัดสินใจในเรื่องคุณลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครว่า คุณลักษณะใดจะสามารถทำงานได้ตามที่กำหนดไว้

คุณลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัคร แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะด้วยกันคือ

1. ภูมิหลังของผู้สมัคร (Candidate Background) เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการคัดเลือกบุคคล เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจตัวผู้สมัครมากขึ้น

ภูมิหลังที่ต้องการทราบเช่น ประวัติการทำงาน การปฏิบัติงานที่แล้ว ๆ มา ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น



เหตุผลในการพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร เพื่อพิจารณาและคาดคะเนว่า งานที่ผู้สมัคร ได้ปฏิบัติงานมาแล้วและประวัติเฉพาะบุคคล จะนำไปสู่ความสำเร็จในตำแหน่งที่ว่างอยู่หรือไม่เพียงใด ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่กระบวนการคัดเลือกจะต้องให้ความสนใจ เพราะระบบงานต้องการความรู้ของผู้สมัครเพื่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งจะได้มีประสิทธิภาพ

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) คุณลักษณะของพฤติกรรม จะเกี่ยวข้องกับลักษณะต่อไปนี้

ก. ทักษะด้านแนวคิด (Conceptual Skills) ซึ่งจะชี้ถึงกระบวนการความคิดของผู้สมัคร

ข. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ซึ่งจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถของผู้สมัคร ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งอย่างมีเทคนิคและความชำนาญ

ค. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills หรือ Interpersonal Skills) ซึ่งจะ เป็นรายละเอียดหรือข้อมูลให้พิจารณาว่า ผู้สมัครมีเจตคติต่อผู้อื่นอย่างไร เหมาะกับระบบสังคมของหน่วยงานหรือไม่ มีทักษะที่จะร่วมทำงานกับผู้อื่นหรือไม่อย่างไร

ง. สุขภาพทางกายและสุขภาพจิต

จ. ความมีอารมณ์มั่นคง

3. เจตคติ ความสนใจ และความต้องการ (Attitudes, Interest, Needs)

4. การสอน (Teaching Performance) เป็นการประเมินผู้สมัครในด้านการสอน ซึ่งเป็นงานหลักในอาชีพครู มีความจำเป็นในการช่วยตัดสินใจในการจ้างหรือการคัดเลือก โดยจะประเมินผู้สมัครในเรื่องทักษะการสอน วิธีการสอน ความเข้าใจในเรื่องกระบวนการเรียนรู้กับการสอน ดังที่ Popham ได้กล่าวไว้ว่า "การทดสอบการสอนเป็นประโยชน์ที่จะทำให้ได้ครูที่มีทักษะ และความสามารถอื่นจะช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ของการคัดเลือกที่ได้ตั้งไว้" (Popham 1972: 59-60)

5. ค่านิยม (Value System) ค่านิยมของผู้สมัครแสดงให้เห็นถึงความเชื่อความสนใจในความเจริญก้าวหน้าในอาชีพครูรวมทั้งความก้าวหน้าต่าง ๆ ของเขาค่านิยมของผู้สมัคร จะช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลไว้ตามข้อกำหนดของตำแหน่งงาน

ขั้นที่ 4 รวบรวมรายละเอียดหรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับผู้สมัคร (Collecting Applicant Information) งานในขั้นนี้เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมรายละเอียดและข้อมูลของผู้สมัครมาไว้ด้วยกัน ในการบรรจุบุคคลเข้าตำแหน่งต่าง ๆ นั้น มีองค์ประกอบที่จะช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคล 3 ประการด้วยกัน คือ

1. ข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่ง (Position Specification) เป็นการระบุหรือกำหนดวัตถุประสงค์ของตำแหน่งว่ามีอย่างไร มีหน้าที่อะไร และมีความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและผลที่คาดหวังจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ อย่างไร
2. ข้อกำหนดเฉพาะของบุคคล (Person Specification) เป็นการกำหนดคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะที่ผู้อยู่ในตำแหน่งพึงมี
3. แหล่งข้อมูล แหล่งของรายละเอียดหรือข้อมูลต่าง ๆ สามารถจะใช้คาดคะเนการปฏิบัติงานของผู้สมัครอย่างได้ผล เช่น
  - ใบสมัคร (Application Blank)
  - การสัมภาษณ์ (Interview)
  - ทดสอบข้อเขียนและตรวจสุขภาพ (Tests and Medical Examination)
  - หลักฐานอ้างอิงและการสืบค้นภูมิหลังของผู้สมัคร (Applicant Reference and Background Investigation)

ขั้นที่ 5 ประเมินผลข้อมูลและผู้สมัคร (Appraising the Data and the Applicant)

ขั้นที่ 6 ตัดสินใจการจ้าง (Employment Decisions)

ภายหลังจากการประเมินผลผู้สมัครเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการแล้ว การตัดสินใจจ้างหรือบรรจุผู้สมัครจะต้องพิจารณาเป็นราย ๆ ไป ก่อนที่จะเสนอชื่อผู้สมัครให้ผู้นับคัมภีร์งาน

ขั้นที่ 5 นี้ก็ยังเกี่ยวข้องกับการตรวจดูใบรับรองหรือใบอนุญาตประกอบอาชีพตามกฎหมาย

ขั้นที่ 7 เสนอผู้บังคับบัญชา (Make Employment Offer)

ในกระบวนการคัดเลือกนั้น หัวหน้าสถานศึกษาได้มีโอกาสตัดสินใจรับผู้สมัครแล้วเสนอให้ผู้นับคัมภีร์ระดับสูงขึ้นไป ได้ทราบเพื่อพิจารณารับรองหรือปฏิเสธเป็นอันดับสุดท้าย



### ขั้นที่ 8 บรรจุเข้าตำแหน่ง (Placement)

ขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกบุคคล คือ การบรรจุเข้าตำแหน่งซึ่งเขาได้รับการคัดเลือกไว้

สรุป กระบวนการคัดเลือกบุคลากรทั้ง 8 ขั้นที่กล่าวมานี้ เป็นการนำมาเพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับผู้สมัคร เพื่อนำมาเปรียบเทียบความต้องการของตำแหน่งงานที่ต้องการบรรจุและตำแหน่งงานอย่างเป็นขั้นตอน จนกระทั่งการบรรจุบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งอันเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก

### การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

สถานศึกษาส่วนใหญ่มักเข้าใจผิดว่าเมื่อสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรเข้ามาดำรงตำแหน่งแล้ว ก็เป็นอันเสร็จสิ้นภาระหน้าที่ แต่ความจริงแล้วงานที่มีความสำคัญมาก และต่อเนื่องจากการคัดเลือกก็คือ การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน แม้ว่าสถานศึกษาจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้แล้วก็ตาม แต่ตราบดีที่บุคลากรที่ได้คัดเลือกไว้ยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ แล้วเขาจะไม่สามารถใช้ความพยายามของเขา ที่จะช่วยให้เป้าประสงค์ของสถานศึกษารวมผลอย่างดีที่สุดได้

ตามที่ระบบของสถานศึกษาได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากร ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ปรากฏว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกกลับเปลี่ยนใจ ละทิ้งงานในตำแหน่งหรือลาออกไป ก็ย่อมเป็นเรื่องที่น่าเสียดายในเรื่องของการเสียเวลา งบประมาณในการดำเนินการให้ได้บุคลากรใหม่เข้ามาแทนที่ การจัดโปรแกรมการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานนี้สามารถลดหรือขจัดปัญหาการเปลี่ยนใจของบุคลากรใหม่ได้ เพราะนอกจากโปรแกรมนี้จะช่วยให้เป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน ได้สัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการลดการสูญเสียในด้านเงินทองและกำลังคนด้วย

### กระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

โปรแกรมการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานที่จำเป็นต้องจัดแผนงานอย่างเป็นระบบ ซึ่ง Castetter (1981: 192-212) ได้แบ่งขั้นตอนของการจัดแผนงานในกระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้

### ขั้นที่ 1 กำหนดจุดประสงค์ของกระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

(Determining the Goals of the Induction Process)

จุดประสงค์ของการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ก็เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงานได้ อันจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดประสงค์ที่สำคัญ ๆ ของกระบวนการมีดังต่อไปนี้

1. ข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ ต้องให้บุคลากรใหม่ได้ทราบเรื่องราวเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ความรับผิดชอบในหน้าที่ คุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน เช่น ปรัชญา นโยบายและประวัติดีความ เป็นมาของโรงเรียน รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ในการปรับตัวของบุคลากรใหม่
2. ความพึงพอใจ (Need Satisfaction) ให้บุคลากรใหม่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และของชุมชนที่ตนจะรับใช้ ให้บุคลากรใหม่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ความรู้สึกปลอดภัย การเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันในโรงเรียน
3. ความเข้ากันได้กับตำแหน่ง (Position Compatibility)
4. ความช่วยเหลือ (Assistance) ช่วย ให้บุคลากรใหม่เข้าใจเป้าหมายประสงค์ของโรงเรียน ให้มีเจตคติที่ดี และมีทักษะมากขึ้น ซึ่งอาจต้องใช้บริการด้านการนิเทศ ช่วยในช่วงระยะเวลาของการปรับตัวของบุคลากรใหม่
5. การสนับสนุน (Support) กระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ต้องให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักการใช้แหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ภายในระบบโรงเรียน ทั้งที่เป็นบุคคลและวัสดุ เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่น่าพอใจ
6. การพัฒนา (Development)
7. การยอมรับ (Acceptance) มุ่งให้เกิดการยอมรับบุคลากรใหม่ โดยการให้รายละเอียดและข้อมูลของบุคลากรใหม่แก่เพื่อนร่วมงาน
8. ความกลมกลืน (Assimilation) มุ่งให้บุคลากรเกิดเจตคติทางบวกต่อระบบโรงเรียน
9. การปรับตัว (Adjustment)
10. การประจักษ์ (Orientation)
11. การเก็บรักษา (Retention) การเก็บรักษาบุคลากรใหม่ไว้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อหน่วยงาน โดยมุ่งทำเป็น 2 ระยะ คือ ในระยะแรกมุ่งพัฒนาบุคลากรใหม่ให้มีเจตคติที่ดีต่อ



ระบบงาน ส่วนระยะที่สองเป็นระยะยาว มุ่งให้บุคลากรให้คงอยู่ในหน่วยงานต่อไป

## 12. สวัสดิการหรือความมั่นคง (Security)

ขั้นที่ 2 การจัดบุคคลให้หน้าใหม่และรับผิดชอบ (Organization of the Induction)

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานนี้จะช่วยลดปัญหาแก่บุคลากรใหม่ และรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรให้คงอยู่หรือมากขึ้น ปัญหาของบุคลากรใหม่มีหลายประการเช่น

1. การปรับตัวเข้ากับชุมชน (Community Adjustment)
2. การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง (Position Adjustment)
3. การปรับตัวเข้ากับระบบโรงเรียน (School System Adjustment)
4. การปรับตัวเข้ากับบุคคลและกลุ่มบุคคล (Adjustment to Individuals and

Group)

5. การปรับตัวของตนเอง (Personal Adjustment)

จัดระเบียบการประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ (Ordering and Coordinating the Induction Sequence)

ขั้นที่ 3 ของกระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานนี้ เกี่ยวกับการเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรมของงานขั้นนี้จะเป็น 2 ใน 3 ช่วงเวลาของโปรแกรมการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

ช่วงเวลาก่อนแต่งตั้ง (Preappointment Period) อยู่ในระยะเวลาที่ผู้สมัครเริ่มติดต่อโดยตรงกับสถาบัน

ช่วงกลาง (The Interim Induction Period) เริ่มตั้งแต่การได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการคัดเลือกแล้ว จนกระทั่งวันแรกของการเข้าทำงาน กิจกรรมในช่วงนี้จึงมีหลายประการ ได้แก่

- จัดหมายต้อนรับบุคลากรใหม่
- กำหนดครูที่มีประสบการณ์ให้เป็นพี่เลี้ยงช่วยเหลือครูใหม่
- จัดหาคู่มือโรงเรียนให้กับครูใหม่

- ยืนยันเงื่อนไขการจ้าง โดยให้ครูใหม่เข้าใจเรื่องอัตราเงินเดือน เงินพิเศษ สวัสดิการ และการจ่ายค่าชดเชยต่าง ๆ

ขั้นที่ 4 ติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ (Follow-up of Inductee Adjustment)

การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่นี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเป็นอย่างน้อย นั่นคือ ช่วงทดลองการปฏิบัติงาน ซึ่งควรจะต้องมีเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ และสำหรับผู้บริหาร

ขั้นที่ 5 ควบคุมกระบวนการ (Controlling the Induction Process)

ในการประเมินค่ากระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน จะเกี่ยวข้องกับการประเมินค่ากระบวนการ 3 อย่างที่สัมพันธ์และต่อเนื่องกัน นั่นคือ กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือกและการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน

สรุป กระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งกับสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคม เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่ได้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับชุมชน ระบบงาน ตำแหน่ง และปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและกลุ่มคนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับตัว อันจะส่งผลถึงการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาภาเรียนนักศึกษาให้เป็นไปตามทิศทางที่สถาบันและสังคมต้องการ

การประเมินค่าบุคลากร (Appraisal)

Castetter (1981: 237-298) ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งอดีตและปัจจุบันต่อคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมของงาน และเกี่ยวกับความสามารถในอนาคตสำหรับองค์การหรือหน่วยงานด้วย กระบวนการประเมินค่านี้เป็นกิจกรรม การบริหารอย่างหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรก้าวหน้า หรือประสบความสำเร็จพร้อม ๆ กับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การด้วย โดยการแบ่งขั้นตอนการประเมินค่าบุคลากรออกเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ



ขั้นที่ 1 ประชุมวางแผนก่อนการประเมินค่าบุคลากร งานขั้นนี้จะเป็นการแลกเปลี่ยน  
ข้อมูลระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ขั้นที่ 2 การประเมินค่าการปฏิบัติงาน กิจกรรม นี้เป็นหัวใจของกระบวนการประเมิน  
ค่าบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ค่อนข้างยุ่งยาก จะต้องมีผู้รับผิดชอบในการประเมิน คือ ผู้บริหาร  
เพื่อนร่วมงาน และคณะกรรมการ

ขั้นที่ 3 การประชุมทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน เป็นการชี้แจงผลการ  
ประเมินค่าที่ได้ทำไปแล้วให้กับบุคลากรได้รับทราบ และนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 4 ทำแผนงานพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 5 ประชุมทบทวนแผนงานภายหลังการพัฒนา

### การพัฒนาบุคลากร

Castetter (1981: 320) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การ  
จัดเตรียมการต่าง ๆ ที่สถาบันการศึกษาได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ ซึ่ง Castetter (1982: 322-341) แบ่ง  
กระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน (Clarifying Goal and  
Roles)

การที่จะให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีความจำเป็นที่  
ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความ  
สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ดังต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์ของระบบโรงเรียนจะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบต่าง ๆ  
ในหน่วยงาน
2. กิจกรรมต่าง ๆ ในระบบโรงเรียนต้องการทักษะ ความรู้ และความสามารถด้าน  
ต่าง ๆ ของบุคลากร
3. งานของระบบโรงเรียนจัดขึ้นเป็นระบบย่อย ๆ ปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม
4. ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของระบบโรงเรียนทั้งหมดนั้น  
แต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่าบทบาทของตนเป็นอย่างไร เพราะเป็น

ความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล

5. ระบบโรงเรียนควรต้องให้แต่ละหน่วยงานและบุคคล ได้ทราบมาตรฐานของการดำเนินงานซึ่งคาดหวังไว้และต้องการให้บรรลุผล

6. แผนการพัฒนากุศลกรเบื้องต้น คือ การประสานแผนงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคคลและหน่วยงานเปลี่ยนจากบทบาทที่เป็นอยู่ไปสู่บทบาทในอนาคต

แผนงานพัฒนากุศลกร เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงาน หน่วยงานและส่วนบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างจะมุ่งที่กิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เข้าสู่บทบาทที่เป็นอนาคต การประเมินค่าของแผนงานต่าง ๆ ในระบบงานเพื่อการพัฒนา จะตั้งอยู่บนฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างหน้า

### ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ (Determining

Responsibility)

บุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายในโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนากุศลกร คือ

1. คณะกรรมการการศึกษา
2. สมาคมหรือองค์การครู
3. บัณฑิตบุคคล

### ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา (Determining Development Objectives)

ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนาซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่าง ๆ นี้ สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม (Total System Development Objectives)

แหล่งของรายละเอียด ข้อมูล และข่าวสารที่สำคัญที่ต้องการสำหรับแผนงานการพัฒนาของระบบโรงเรียนก็คือแผนกำลังคน เพราะจะสามารถให้ข้อมูลหลายชนิดด้วยกัน เช่น



- ก. คุณลักษณะของสมาชิกในคณะบุคคลและชนิดของตำแหน่ง
- ข. อัตราการลดและขยายของระบบโรงเรียน
- ค. ตำแหน่งที่ว่างอยู่หรือคาดว่าจะว่างลงในอนาคต
- ง. สัญญาและการต่อสัญญาจ้างของบุคลากร
- จ. ความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- ฉ. การคาดการณ์กำลังคน

แผนกำลังคนจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากร และความต้องการบรรจุหรือเสริมเข้าตำแหน่ง การพัฒนาจะช่วยยกระดับฐานะของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่ถือครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน (Unit Development Objectives)
3. ความต้องการพัฒนาของปัจเจกชน (Individual Development Objectives)

#### ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนากุศลกรทั้งหมด (Planning)

การวางแผนสำหรับการพัฒนากุศลกรของฝ่ายบริหารกลางนั้น เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ ส่วนผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานแผนงานพัฒนากุศลกรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนากุศลกรทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ และความรับผิดชอบต่าง ๆ

#### ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนากุศลกร (Implementing Development Programs)

การดำเนินงานแผนพัฒนากุศลกร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนากุศลกรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่างเช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ

## ขั้นที่ 6 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel

Programs)

การประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากร ตั้งอยู่บนความมุ่งหวัง 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้ร่วมในการพัฒนา (Participant Impact) กล่าวคือ แผนงานพัฒนาบุคลากร จะให้ผลต่อผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นอยู่เดิมของเขา
2. ตำแหน่งงาน (Position Impact) การปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมรับการพัฒนา ได้รับการปรับปรุงภายหลังจากที่เขาได้รับการพัฒนาแล้ว ให้เหมาะสมหรือเข้ากันได้กับตำแหน่งงานหรือไม่

3. ระบบโรงเรียน (Organization Impact) ความพยายามในการพัฒนาจะต้องใช้หนทางใดและภายในขอบเขตใด เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน

บุคลากรที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ครบถ้วน ตามที่ระบบโรงเรียนต้องการย่อมหาได้ยากหรือน้อย ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและบรรจุเข้าตำแหน่ง จึงมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปมาก บ้างน้อยบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับคุณสมบัติที่ระบบโรงเรียนต้องการ การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของทุกระบบโรงเรียน เพราะจะเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่จะช่วยแก้ปัญหาบุคลากรให้มีการพัฒนามากขึ้น

### การตอบแทนบุคลากร (Compensation of Personnel)

การตอบแทนบุคลากรจะต้องคำนึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ นอกจากปัจจัย 4 แล้ว มนุษย์ยังต้องการความนับหน้าถือตา ความรัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เราจึงสามารถแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) หรือความต้องการตามธรรมชาติ (Natural Needs) ซึ่งได้แก่ ความหิว เครื่องนุ่งห่ม อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
2. ความต้องการทางจิตวิทยา (Psychological Needs) หรือ (Acquired Needs)

ซึ่งเป็นความต้องการที่ตามมาภายหลังความต้องการประเภทแรก เกิดขึ้นกับจิตใจของแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน ความต้องการนี้เองเกี่ยวข้องกับภารกิจในการบริหารองค์การสมัยใหม่เป็นอย่างมาก และมากกว่าความต้องการประเภทแรก (Casterter 1981: 345-348)



กระบวนการตอบแทนบุคลากร (Caster 1981: 349-376) ได้แบ่งขั้นตอนของ  
กระบวนการตอบแทนบุคลากรออกเป็น 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 จัดทำนโยบายตอบแทนบุคลากร (Compensation Policy)

ในการจัดทำนโยบายการตอบแทนบุคลากรมีหลักหลายประการ ที่จะช่วยให้แผนงาน  
เชื่อมต่อกับนโยบายทั่วไป และมีผลต่อการวางแผนการตอบแทนบุคลากร คือ

- โครงสร้างการตอบแทนบุคลากร ควรออกแบบในลักษณะที่รวมเอาการทำงานของ  
บุคลากร เกี่ยวกับความสามารถทุกด้าน โดยไม่เกี่ยวข้องกับระดับของรายได้หรือความรับผิดชอบ  
ในตำแหน่งงาน
- แนวทางการปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ควรได้มีการเตรียมและจัดทำไว้  
ทุก ๆ ตำแหน่งงานในระบบโรงเรียน เพราะเงินเดือนและค่าแรงต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับราย  
ละเอียดของตำแหน่ง
- ควรมีการแข่งขันกันทุก ๆ ตำแหน่ง และทุก ๆ ระดับกันของรายได้ เพื่อการรักษา  
หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง เพื่อดึงดูดใจให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานด้วยความสามารถ  
สูงตามที่เขาได้รับการจ้างไว้
- บริการที่น่าพอใจของบุคลากร ควรจะนำไปพิจารณาให้ได้รับความก้าวหน้าในรายได้  
ของบุคลากรด้วย การขึ้นเงินเดือนและค่าแรงควรยึดผลงานจากการปฏิบัติงานของบุคลากร
- คุณภาพของการปฏิบัติงานควรได้รับรางวัล
- การศึกษาต้องมุ่งให้บุคลากรมีคุณสมบัติแข่งขันกันได้ในตลาดแรงงาน การจัดให้มีเงิน  
พิเศษจะเป็นเสมือนการแข่งขันและดึงดูดใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน
- โครงสร้างของการตอบแทนบุคลากร ควรมุ่งจูงใจบุคลากรให้ระดับการปฏิบัติงาน  
ทุกระดับเป็นไปในทางบวก และสามารถทำให้บุคลากรก้าวหน้าในขอบข่ายของความเสมอภาค  
และมีสัมฤทธิ์ผลด้วย
- โครงสร้างการตอบแทนบุคลากรควรต้องมีการวางแผน เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของ  
บุคลากรและประชาชน

### ขั้นที่ 2 จัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง (Position Structure)

โดยทั่วไปแล้วกระบวนการตอบแทนบุคลากรจะประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 2 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ข้อมูลหรือรายละเอียดของตำแหน่ง เป็นส่วนประกอบที่จะนำมาใช้ในการทำโครงสร้างของกระบวนการตอบแทนบุคลากรเป็นประการแรก ซึ่งถือเป็นส่วนประกอบที่จำเป็น
2. ข้อมูลหรือรายละเอียดของผู้ถือครองตำแหน่ง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดและข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ถือครองตำแหน่ง โดยเจาะจงทักษะ การปฏิบัติงาน และการอุทิศ

### ขั้นที่ 3 กำหนดค่าทางเศรษฐกิจของตำแหน่ง (Economic Value)

ตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงและเกี่ยวข้องกับงานที่ลำบากมากย่อมจะได้รับการตีค่าสูงและได้รับการตอบแทนที่สูงกว่าตำแหน่งที่มีความยากลำบากและรับผิดชอบน้อยกว่า

### ขั้นที่ 4 ค่าทางเศรษฐกิจของผู้ถือครองตำแหน่ง

การพิจารณาให้เงินเดือนหรือค่าตอบแทนบุคลากร ควรจะนำประสบการณ์และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมาคิดด้วย เช่น

1. อัตราเงินเดือนเดี่ยว (Single Salary Schedule)
2. อัตราเงินเดือนดัชนี (Indexed Salary Schedule)
3. อัตราเงินเดือนดัชนีผสม (Compound Index)

ซึ่งอัตราเงินเดือนทั้ง 3 อย่างนี้ จะนำตัวประกอบที่สำคัญ 3 ประการมาพิจารณาในการให้เงินเดือน คือ ฐานเงินเดือน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ นั่นคือบุคลากรจะได้รับผลตอบแทนอย่างน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับส่วนประกอบทั้ง 3 จะสัมพันธ์กันเพียงใดด้วย

ขั้นที่ 5 จัดกระบวนการบริหารแผนงานการตอบแทนบุคลากร (Administering the Compensation Plan)

ขั้นที่ 6 การควบคุมกระบวนการตอบแทนบุคลากร (Control of the Compensation Plan)



ความสำเร็จของแผนงานตอบแทนบุคลากร สามารถชี้ให้เห็นได้จากความสามารถในการดึงดูดใจบุคลากรที่มีทักษะในตำแหน่งต่าง ๆ ให้คงอยู่ในระบบงานต่อไป และความสามารถที่จะจูงใจบุคลากรให้เกิดความร่วมมือด้วยความสมัครใจ ที่จะทำให้เป็นประสงค์ของระบบงานสัมฤทธิ์ผล

### ความมั่นคงและความปลอดภัยในหน้าที่ (Security)

Castetter (1981: 379) กล่าวว่า "ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล สามารถยังผลถึงผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในสถาบันการศึกษา เพราะจะส่งผลให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องแคล่ว เป็น เรื่องของการสร้างหรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต"

Castetter (1981: 461-478) ได้แบ่งกระบวนการความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่ออกเป็น 3 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 ความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่และการจัดข้อข้องใจให้บุคลากร

ชั้นที่ 2 ระยะเวลาและเงื่อนไขการจ้าง โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อสวัสดิการการจ้างระหว่างเวลาปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ
2. เพื่อป้องกันมิให้บุคลากรถูกไล่ออกอย่างไม่มีหลักประกัน
3. เพื่อความมีอิสระภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) ในชั้นเรียน
4. เพื่อการจ้างบุคลากรที่ดีที่สุดไว้อย่างถาวร
5. เพื่อความมีเสถียรภาพและความพอใจในตำแหน่งงานของบุคลากร
6. เพื่อความมีอิสระภายนอกห้องเรียนตามสมควร
7. เพื่อความมีสิทธิและอำนาจในการส่งเสริมอิสระภาพของนักศึกษา ในการ

ชักถามและแสดงออก

ชั้นที่ 3 เสรีภาพทางวิชาการ เป็นส่วนประกอบที่บุคลากรผู้ประกอบอาชีพครูสามารถใช้ความเป็นอิสระด้วยความฉลาดและส่งเสริมให้มีความมีอิสระในชั้นเรียน ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือสนับสนุนให้ความสำคัญต่ออิสระภาพทางวิชาการ และเป็นผู้นำที่เน้นในเรื่องอิสระภาพของบุคลากร และ เสรีภาพทางวิชาการ

### ความต่อเนื่องในการให้บริการแก่บุคลากร (Continuity)

การให้บริการแก่บุคลากรเป็นแผนงานที่คิด และจัดขึ้นในองค์การหรือสถาบันการศึกษา เพื่อให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ดี มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ พร้อมทั้งช่วยเตรียมการสำหรับสมาชิกที่จะออกจากระบบงานไป และเตรียมการให้มีการเข้าแทนบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วย

ในทุกสถาบันศึกษาย่อมต้องการรักษาบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถไว้ ดังนั้นสถาบันการศึกษาจึงต้องดำเนินการกับปัญหาของบุคลากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับปัญหาการขาดงาน การจัดบุคลากรเข้าแทน ปัญหาสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก หมดสัญญาจ้าง และการเกษียณ

Castetter (1981: 482-519) ได้กำหนดเป้าประสงค์ของแผนงานการให้บริการแก่บุคลากร ผู้รับผิดชอบ ควบคุม และกิจกรรมการให้บริการทั้งภายในระบบและภายนอกระบบงาน ดังนี้

#### เป้าประสงค์แผนงานให้บริการแก่บุคลากร

จากกระบวนการต่อเนื่องการให้บริการแก่บุคลากร จะเห็นว่ามิจิจกรรมการให้บริการแก่บุคลากรเป็นสองกลุ่มด้วยกัน กิจกรรมกลุ่มแรกจะเกี่ยวข้องกับการบริการด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้ายบุคลากร กิจกรรมกลุ่มหลังจะมุ่งที่สมาชิกที่จะออกจากระบบโรงเรียนด้วย ความสมัครใจเองหรือไม่ใช้ด้วยความสมัครใจ

#### การบริการภายในระบบงาน

1. การขาดและการลาหยุดปฏิบัติหน้าที่
2. การขาดงานบ่อย ๆ การมาสาย
3. การจัดบุคคลเข้าแทน
4. สุขภาพของบุคลากรในโรงเรียน
5. ความปลอดภัยของบุคลากรครู
6. การเลื่อนและการลดตำแหน่งบุคลากร
7. การโยกย้ายบุคลากร

#### การให้บริการผู้ที่กำลังออกจากระบบงาน

1. การลาออก



2. การไล่บุคลากรออก
3. การปฏิบัติงานไม่ได้
4. การเกษียณอายุ
5. การมรณภาพของบุคลากร

### การให้บริการข่าวสารแก่บุคลากรและการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากร

Castetter (1981:525-567) ความคิดเห็นและทัศนคติที่ตรงกันของบุคลากรในสถานศึกษาและของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานสถานศึกษาได้ที่บุคลากรทั้งสองฝ่ายดังกล่าวมีความคิดเห็นและมีทัศนคติไม่ตรงกัน สถานศึกษานั้นจะพบกับความล้มเหลวในการบริหารงาน ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นและทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้สอดคล้องกันได้เป็นอย่างดีก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาศัยความสามารถในการใช้ข่าวสารให้เป็นประโยชน์ ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่ง Castetter ได้แบ่งกระบวนการให้ข่าวสารแก่บุคลากร ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

#### ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ (Diagnosis)

การวิเคราะห์ หมายถึง การรวบรวมข้อความจริงหรือข้อมูล เพื่อที่จะประเมินขอบเขตของระบบการให้ข่าวสารในปัจจุบัน ในการจัดหาข้อมูลที่จำเป็น เพื่อให้การบริหารงานบุคคลประสบความสำเร็จ ข่าวสารเกี่ยวกับงานบุคลากรควรจะได้มีการรวบรวมสิ่งใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์ ควรคำนึงถึงความสามารถของระบบที่จะนำข่าวสารมาใช้ได้ โดยง่ายและประหยัด ความถูกต้องของข้อมูลและความซับซ้อนตามความจำเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างระบบและขนาด โครงสร้าง เป้าหมาย ปริมาณและคุณภาพของข่าวสารที่จำเป็น ในการดำเนินงานและการวางแผน

#### ขั้นที่ 2 การเตรียมการ (Preparation)

ขั้นตอนนี้จะเป็นการแปลความที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติ และปรับปรุงระบบข่าวสาร เช่น ปรับปรุงและเพิ่มข่าวสารสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลประจำ การทำลายข้อมูลที่ซ้ำซ้อนและไม่มีประโยชน์ การปรับปรุงข่าวสารด้านบุคลากรให้มีประโยชน์ ถูกต้องชัดเจนและมีความยืดหยุ่น

### ขั้นที่ 3 วิธีการ (Implementation)

เมื่อได้กำหนดชนิดของข่าวสารที่ต้องการและทบทวนแหล่งของข้อมูลต่าง ๆ และกฎเกณฑ์ที่จะยอมรับได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ต้องปฏิบัติ คือ

1. ตัดสินใจว่าใครจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร
2. นิยามว่า แหล่งของข้อมูลนั้นจะ ได้มาจากไหน
3. ความละเอียดของข้อมูลเพื่อจะนำมาตัดสินใจในการดำเนินงาน วางแผนงาน

และความคุ้มค่า

4. เก็บรักษาข้อมูลนั้น ๆ เช่น ไมโครฟิล์ม คอมพิวเตอร์ ฯลฯ
5. วิธีและกระบวนการที่จะนำข้อมูลที่เก็บรักษาไว้น่ากลับออกมาใช้
6. ป้องกันข้อมูลที่เป็นความลับ
7. ส่งข้อมูลให้ผู้อ่านงานหน้าที่ใช้ ทั้งทางวาจา ภาษา เอกสาร
8. ประสานงานในองค์การเพื่อจะให้ประสบผลสำเร็จ
9. ประสานงานกับระบบหน่วยงานต่าง ๆ เช่น หน่วยวางแผน

### ขั้นที่ 4 การประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ (Evaluation and Feedback)

ทุก ๆ องค์การจำเป็นต้องรู้ว่าระบบหรือแต่ละส่วนย่อย ๆ ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งอาจพิจารณาจาก

- ประสิทธิภาพของระบบในปัจจุบัน
- ส่วนไหนที่จำเป็นจะรักษาหรือขยายให้ดีขึ้น
- ระบบได้จัดหาข้อมูลข่าวสารมาใช้ดำเนินการในงานบุคลากรอย่างเพียงพอ และมี

ประสิทธิภาพหรือไม่

- ระบบได้มีการบันทึกและรายงานเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันหรือไม่

เมื่อได้ประเมินแล้วว่า ระบบที่ทำอยู่มีข้อผิดพลาดอย่างไร จะกลับไปพิจารณาปรับปรุงขั้นเตรียมการ เพื่อให้ระบบการให้ข่าวสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในระดับอุดมศึกษา เท่าที่ผู้วิจัยสำรวจมา และเห็นว่าเกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

ยาใจ อุ่นจิต (252๐: ๖) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาจัดแบ่งหน่วยงานตามแผนภูมิกรรมอาชีวศึกษาระบุไว้ทุกประการ โดยวางตัวบุคคลตามความถนัดและความต้องการ

ทัศนาศาสตร์ (2522: 112) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "วิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" พบว่า ครูอาจารย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่าเป็นผู้บริหารมุ่งงานมากกว่ามุ่งสัมพันธ์ ครูอาจารย์ต้องการให้มุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน

ชิต ปรีโสดม (2523: 188-189) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย" พบว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ด้าน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจด้านการให้ได้บุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการชำระรักษาบุคลากร วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการ ขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาไม่ตรงกับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูก็ไม่สนับสนุนการพัฒนากุศลกรอย่างจริงจัง และในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน วิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอนออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์

อรนิทร์ กุลประภา (2524: 113-117) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "การพัฒนากุศลกรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา" พบว่า ผู้บริหารควรให้มีการพัฒนากุศลกรในด้านการปฐมนิเทศมากที่สุด การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการยังได้รับการสนับสนุนน้อย

กัญญา ทศนสุวรรณ (2525: ๖) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับเรื่องการบริหารบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนากุศลกร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ

มาลี วิษณุกุล (2525: 101-107) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการพัฒนากุศลกร ในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา" พบว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการในระดับน้อยในด้านต่อไปนี้ คือ การปฐมนิเทศ การอบรมหรือประชุมเชิงวิชาการ การ

เผยแพร่วิวสาร และการสืบเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ดิขพงศ์ วิเศษไชยศรี (2527: 114-115) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง "งานบริหารการ ศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษาสังกัดกรมพลศึกษา" พบว่า การดำเนินการบริหารงานบุคคลอยู่ใน ระดับดี มี 2 ข้อ คือ อัตรากำลังอาจารย์มีความเหมาะสมกับจำนวนนักศึกษา และการคัดเลือก บุคลากรเข้าทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตามที่กำหนด ส่วนการ ดำเนินงานบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อยมี 14 ข้อ คือ การสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาต่อใน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ความเหมาะสมในการแต่งตั้งบุคลากร การจัดสถานที่และเครื่อง อำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน การยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร การจัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับและภาวะ หน้าที่รับผิดชอบ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การติดตามผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากร บุคลากรมีความพึงพอใจในวิธีบริหารงานของวิทยาลัย วิทยาลัยมีหลักเกณฑ์และให้ การยุติธรรมในการพิจารณาบุคลากรที่กระทำความผิดทางวินัยอย่างถูกต้องเหมาะสม การจัดให้ บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้ เรียนรู้การทำงานภายใต้การแนะนำของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว การประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษของบุคลากร การจัดการฝึกอบรม ประชุมทางวิชาการ และสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ บุคลากรและการจัดผู้ช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อประสบปัญหาทางด้านการทำงาน

นิศเนลิน สงวนพงศ์ (2527: 131) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในภาคกลาง เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญใน การปฏิบัติงาน" พบว่า ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานจะส่งผลถึงขวัญและกำลังใจในการทำงาน

แก้วดา นิลจาด (2528: 132-133) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" พบว่า กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนอยู่ในระดับน้อย มีเฉพาะกิจกรรมการฝึกอบรม การสัมมนา ส่วนการส่งเสริมให้ศึกษาคือ อยู่ในระดับมาก

บรรเลง คำพรหม (2529: 175-176) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "ความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรมอาชีวศึกษาในภาคใต้" พบว่า สถานศึกษาขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ขาดการ วางแผนกำลังคน บุคลากรของสถานศึกษามีไม่เพียงพอ และบุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่ตรง



กับังงาน

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2529: ๑-๑) ได้ทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารงานบุคคล การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ" พบว่า สถาบันไม่ได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร แต่มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ได้แก่ การฝึกอบรมและการสัมมนา ปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ คือ ขาดงบประมาณ และความไม่พร้อมของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาทำได้ไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังการพัฒนาแล้ว อาจารย์ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สวัสดิการไม่พอเพียง และการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย