

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน เป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยเอกชน
- ตอนที่ 2 ความหมายและกระบวนการบริหารงานบุคคล
- ตอนที่ 3 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและพัฒนาการของมหาวิทยาลัยเอกชน

การศึกษาของประเทศไทยในระยะแรกนั้น ศูนย์กลางของการจัดการศึกษา คือ วัด วัง และสำนักราชบัณฑิต ต่อมาเมื่อเข้าสู่สมัยของการเปลี่ยนแปลงในยุครัตนโกสินทร์ โดยเฉพาะในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 รัฐจึงได้เข้ามารับภาระในการจัดการศึกษา

สำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้เริ่มก่อตัวให้เห็นอย่างชัดเจน เมื่อมีการจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2459 ซึ่งถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อเป็นแหล่งในการผลิตกำลังคนระดับสูงออกไปรับราชการ และต่อมาก็ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในลักษณะดังกล่าวเพิ่มขึ้นตามลำดับ

เนื่องด้วยการจัดการศึกษาระดับนี้ เป็นการจัดการศึกษาโดยรัฐ ประกอบกับการที่ผู้จบการศึกษาระดับนี้สามารถเลื่อนฐานะทางสังคม จึงทำให้ประชาชนมีความตื่นตัวทางการศึกษา และต้องการได้รับโอกาสทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นซึ่งรัฐไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ เพราะจำเป็นต้องมีการจำกัดจำนวนในการรับเข้าศึกษาดังนั้นจำนวนมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในขณะนั้นจึงไม่เพียงพอ

เมื่อความต้องการของประชาชนที่จะได้รับโอกาสในการศึกษาระดับนี้สูงขึ้น ในขณะที่

รัฐไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ เพราะต้องประสบกับปัญหาหลายด้าน รัฐจึงจำต้องหาทางแบ่งเบาภาระดังกล่าว โดยการให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาระดับนี้ ซึ่งแต่เดิมนั้นแผนแม่บทหลักทางการศึกษา พ.ศ. 2503 ให้เอกชนสามารถจัดการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าอุดมศึกษา ต่อมาเมื่อรัฐบาลประสบปัญหาข้างต้น สภาการศึกษาแห่งชาติในขณะนั้น จึงได้นำเรื่องนี้เสนอต่อรัฐ โดยเสนอทางแก้ไขให้เอกชนเข้ามาแบ่งเบาภาระ แต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากเหตุผล 2 ประการคือ

1. มาตรฐานการศึกษาเนื่องจากเป็นการศึกษาในระดับสูง จำเป็นต้องมีการลงทุนสูง ไม่ว่าจะในด้านอุปกรณ์การศึกษา ตลอดจนถึงการสอน
2. ด้านความมั่นคงของประเทศ เกรงว่าจะมีการแทรกซึมจากลัทธิการเมืองผ่านทางการศึกษา

ดังนั้น ปัญหาความต้องการที่จะศึกษาต่อในระดับสูง จึงทวีความรุนแรงขึ้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้หยิบยกปัญหานี้มาพิจารณาทบทวน เมื่อปี พ.ศ. 2508 ในที่สุดคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการในการเปิดโอกาสให้เอกชนจัดตั้งสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทว่าการสอนในระดับไม่เกิน 3 ปีแรกของมหาวิทยาลัยของรัฐและได้มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณารายละเอียด เสนอให้คณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติพิจารณา ซึ่งมีการลงมติให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติดำเนินการ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. ให้สภาการศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการแก้ไขแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับ 2530 โดยให้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับใหม่ ตลอดจนถึงขอความเห็น B ให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

2. ให้สภาการศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนขึ้นใหม่ แทนการปรับปรุงพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ตามที่คณะรัฐมนตรีได้ลงมติไปแล้ว

ซึ่งต่อมาได้มีการร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน ประกาศใช้เมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2512 ในระยะเริ่มแรก มีสถาบันการศึกษาเอกชนที่ได้รับอนุญาตจัดตั้งเป็นวิทยาลัยเอกชนได้ 6 แห่ง คือ

1. วิทยาลัยเกริก ได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ 28 พฤษภาคม 2513
2. วิทยาลัยกรุงเทพ ได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ 28 พฤษภาคม 2513
3. วิทยาลัยไทยสุริยะ ได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ 28 พฤษภาคม 2513

(โดยเปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยศรีปทุม)



4. วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ๖ ได้รับอนุญาตจัดตั้ง เมื่อ 28 พฤษภาคม 2513
5. วิทยาลัยพัฒนา ๖ ได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ 28 พฤษภาคม 2513

ต่อมาวิทยาลัยแห่งนี้ มีปัญหากรรมสิทธิ์ที่ดินและผู้ดำเนินการมีปัญหาการเงิน จนไม่มีผู้รับผิดชอบดำเนินการ ทบวงมหาวิทยาลัยได้ประเมินสถานการณ์ ณ ขณะนั้น เห็นว่า วิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการได้ จึงรอนักศึกษาทุกชั้นปี ไปศึกษาต่อที่วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และเมื่อนักศึกษาสำเร็จการศึกษา รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการวิทยาลัยเอกชน จึงมีคำสั่งเพิกถอนใบอนุญาตจัดตั้งเมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม 2520

6. วิทยาลัยการพาณิชย์ ๖ ได้รับอนุญาตจัดตั้งเมื่อ 17 มิถุนายน 2513

(ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยการค้า)

ในระยะเริ่มแรกที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งนั้น วิทยาลัยเอกชนทั้ง 6 แห่งดังกล่าว สามารถเปิดดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรเท่านั้น ตามมติคณะรัฐมนตรีที่ว่า "เปิดโอกาสให้เอกชนจัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาชั้นวิทยาลัย ดำเนินการสอนในระดับไม่เกิน 3 ปีแรกของมหาวิทยาลัยรัฐบาล"

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการให้วิทยาลัยเอกชนสามารถดำเนินการสอนเกินกว่า 3 ปี ในชั้นปริญญา และให้คณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติ กำหนดวิธีการให้การรับรองมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งพิจารณามาตรการให้นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเอกชนก่อนหน้านั้น ได้มีโอกาสศึกษาต่อจนได้รับปริญญา ซึ่งคณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติได้พิจารณา กำหนดวิธีการและวางมาตรการเพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ดังนี้

1. วิธีการให้การรับรองมาตรฐานการศึกษาตามมาตร 16 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนพ.ศ. 2512 นั้น ได้ระบุว่า จะรับรองมาตรฐานโดยให้ปริญญาตรีได้ โดยมีเงื่อนไขว่า ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของวิทยาลัย ว่าด้วยหัวข้อที่เกี่ยวกับหลักสูตร 4 ปี ชั้นปริญญาตรีแต่ละสาขา โครงการจัดการศึกษา อุปกรณ์การศึกษาและห้องสมุด และการสอบเพื่อรับปริญญาชั้นแต่ละหมวดวิชาหรือสาขาวิชาที่มีการสอน ให้มีคณะกรรมการสอบไล่ภายนอก 3 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบและการรับรองการสอบไล่วิชาในชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4 จึงจะให้ปริญญาตรีได้ กรรมการสอบไล่ภายนอกนี้ วิทยาลัยเอกชนเป็นผู้เสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อให้สภาการศึกษาแห่งชาติพิจารณาแต่งตั้ง และหากจำเป็นสภาการศึกษาแห่งชาติอาจแต่งตั้งกรรมการสอบไล่ภายนอกเพิ่มเติมได้ จำนวนไม่เกินกว่าที่วิทยาลัยเอกชนเสนอแต่งตั้งมา

ส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสอบรวมทั้งเงินสมนาคุณให้แก่คณะกรรมการสอบไล่ภายนอกให้วิทยาลัยเอกชนเป็นผู้รับผิดชอบ

2. สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปก่อนหน้านี้ ก็ได้เปิดโอกาสให้ศึกษาต่อเพื่อรับปริญญา โดยวางหลักเกณฑ์ว่า การรับโอนผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอื่น และผู้ที่เข้าศึกษาในขณะที่ยังมิได้รับอนุญาตจัดตั้งเป็นวิทยาลัยเอกชน โดยมีโอกาสโอนเข้ามาศึกษาต่อในวิทยาลัยเอกชน ในวิชาที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อศึกษาให้ได้ครบตามหลักสูตรปริญญาตรีและมีโอกาสรับปริญญาตรีเมื่อสอบครบทุกวิชา

ต่อมา คณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้พิจารณารับรองมาตรฐานการศึกษาแก่วิทยาลัยเอกชน โดยให้การรับรองมาตรฐานแก่วิทยาลัยเอกชน 4 แห่งในหลักสูตรบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2516 ได้แก่

1. วิทยาลัยเกริก
2. วิทยาลัยกรุงเทพฯ
3. วิทยาลัยการค้า
4. วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ในระยะเวลาต่อมา มีการอนุญาตให้จัดตั้งวิทยาลัยเอกชนเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ
2. วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
3. วิทยาลัยเทคนิคสยาม
4. วิทยาลัยพายัพ
5. วิทยาลัยแสงธรรม
6. วิทยาลัยคณาวิสต์ ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยศรีอิสลาม (ปัจจุบันเลิกกิจการแล้ว)
7. วิทยาลัยหัวเฉียว
8. วิทยาลัยคริสเตียน
9. วิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
10. วิทยาลัยศรีโสภณ
11. วิทยาลัยร้อยเอ็ดบัณฑิต ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยสยามบัณฑิต
12. วิทยาลัยรังสิต
13. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์

14. วิทยาลัยพัฒนาภาคกลาง ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยภาคกลาง
15. วิทยาลัยบัณฑิตพิเศษดุสิต (ปัจจุบันเลิกกิจการแล้ว)
16. วิทยาลัยมิชชัน
17. วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
18. วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร
19. วิทยาลัยเกษมบัณฑิต
20. วิทยาลัยโยนก
21. วิทยาลัยมหานคร
22. วิทยาลัยเซนต์จอห์น

(ที่มา : กองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2535)

นับแต่จุดเริ่มต้นของการมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาขณะเดียวกันก็สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ด้วยเวลาเพียง 2 ทศวรรษ จำนวนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสถานภาพเป็นเพียง "วิทยาลัย" เท่านั้น จุดสำคัญของพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาอีกจุดหนึ่ง คือ การที่วิทยาลัยเอกชนบางแห่งได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทสถาบันจาก "วิทยาลัย" เป็น "มหาวิทยาลัย" ในปี พ.ศ. 2527 ซึ่งในขณะนั้นอยู่ในช่วงของรัฐบาลที่มี ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี และมี นายปรีดา พัฒนถาบุตร เป็นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งรัฐบาลชุดดังกล่าวได้มีการแถลงนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่า "จะส่งเสริมสนับสนุนวิทยาลัยเอกชนให้มีมาตรฐานการศึกษาดียิ่งขึ้น และจะสนับสนุนวิทยาลัยเอกชนที่มีศักยภาพและความพร้อม ให้เพิ่มมหาวิทยาลัยในโอกาสที่เหมาะสมต่อไป" ซึ่งจากนโยบายดังกล่าวนี้ในระยะแรก จึงมีวิทยาลัยเอกชน 4 แห่ง ที่ได้รับอนุญาตให้มีการเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. วิทยาลัยพายัพ เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยพายัพ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม คม 2527
2. วิทยาลัยกรุงเทพ เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยกรุงเทพ เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม คม 2527
3. วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2527

4. วิทยาลัยการค้า เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2527

หลังจากการเปลี่ยนประเภทของวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง ดังกล่าวแล้ว ต่อมาวิทยาลัยที่ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยอีก 4 แห่ง ดังนี้

5. วิทยาลัยเทคนิคสยาม เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยสยาม เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2521
6. วิทยาลัยศรีปทุม เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยศรีปทุม เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2529
7. วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ เป็นประเภทเป็น มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2533
8. วิทยาลัยรังสิต เปลี่ยนประเภทเป็น มหาวิทยาลัยรังสิต เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2533
9. วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2535

10. วิทยาลัยหัวเจียว เปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัยหัวเจียว
(ข้อมูลเมื่อเดือนมีนาคม 2535)

กฎเกณฑ์การเปลี่ยนประเภทสถาบัน

การเปลี่ยนประเภทดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์หรือข้อกำหนด เพื่อควบคุมมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้

1. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ประกอบด้วยมาตรา 9 มาตรา 14 และมาตรา 25(2) ซึ่งมีใจความสรุปได้ดังนี้

มาตรา 9 เป็นการกำหนดประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มี 3 ประเภท คือ (1) มหาวิทยาลัย (2) สถาบัน (3) วิทยาลัย

มาตรา 14 บัญญัติเกี่ยวกับการแก้ไขเพิ่มเติมข้อกำหนดต่าง ๆ ภายหลังจากที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับใบอนุญาตแล้ว ทั้งนี้ผู้มีอำนาจอนุญาตให้แก้ไขคือ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบันโดยรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ กับออกกฎทบวงกำหนดกิจการเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ได้ (ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 มาตรา 7)

มาตรา 25 (2) เป็นบทบัญญัติที่กำหนดอำนาจให้คณะกรรมการสถาบันมีอำนาจหน้าที่ให้ความเห็นหรือคำแนะนำแก่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ในการออกกฎทบวงตามพระราช

บัญญัตินี้ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่น การเปลี่ยนแปลงประเภทสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น

2. กฎทบทวน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้กำหนดเงื่อนไขของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทต่าง ๆ ครอบคลุมให้มีลักษณะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย 2530 : 3-4)

(1) มหาวิทยาลัย

(ก) ดำเนินการให้การศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายกลุ่มสาขา
วิชา

(ข) ดำเนินการให้การศึกษานำให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต

(ค) มีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

(2) สถาบัน

(ก) ดำเนินการให้การศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งเน้นการสอนในสาขาวิชาใดหรือกลุ่มสาขาวิชาใดโดยเฉพาะ

(ข) ดำเนินการให้การศึกษานำให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาทุกชั้น และประกาศนียบัตรบัณฑิต

(ค) มีภารกิจด้านการสอน การผลิตบัณฑิต และการวิจัย และอาจกระทำการกิจเกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติก็ได้

(3) วิทยาลัย

(ก) ดำเนินการให้การศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในบางสาขา
วิชา

(ข) ดำเนินการให้การศึกษานำให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญาในระดับที่ไม่สูงกว่าปริญญาตรี และประกาศนียบัตรบัณฑิต

(ค) มีภารกิจด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต และอาจกระทำการกิจเกี่ยวกับการวิจัย หรือการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หรือการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติด้วยก็ได้

3. แนวทางการพิจารณาอนุญาตให้เปลี่ยนแปลงประเภทสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของ คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2528 วันอังคารที่ 8 มกราคม 2528 ได้วางเงื่อนไขเป็นแนวทางการพิจารณา ดังนี้

ก. กรณีเปลี่ยนประเภทจาก "วิทยาลัย" เป็น "สถาบัน"

(1) เงื่อนไขข้อ 1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับจัดตั้งให้เป็น "วิทยาลัย" แล้ว จะได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทจาก "วิทยาลัย" เป็น "สถาบัน" ได้ต่อเมื่อวิทยาลัยนั้น ได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดเดิมโดยครบถ้วนแล้ว

(2) เงื่อนไขข้อ 2 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องจัดทำมีโครงการและแผนงานที่ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา บุคลากร เงินทุน และอื่น ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนโครงการและแผนงานต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปได้โดยสมบูรณ์

(3) เงื่อนไขข้อ 3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีอาจารย์ประจำสอนวิชาพื้นฐานเพียงพอเพื่อให้บริการทางด้านวิชาพื้นฐานทั่วไปของการจัดการศึกษาระดับสถาบันอย่างเพียงพอ

(4) เงื่อนไขข้อ 4 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องปฏิบัติตามภารกิจ ลักษณะของสถาบันตามที่กำหนดในกฎทวงฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) โดยเฉพาะจะต้องมีขีดความสามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านบัณฑิตศึกษา การวิจัย ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย

(5) เงื่อนไขข้อ 5 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการจัดหาและพัฒนาอาจารย์ประจำ โดยจัดทำอัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา อย่างน้อย 1 ต่อ 20 ภายในเวลา 5 ปี จากวันที่ได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทเป็นสถาบัน

ทั้งนี้ ก่อนได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทเป็นสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องจัดทำมีอัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา 1 ต่อ 30 ทั้งในภาพรวมในแต่ละสาขาวิชา และในกลุ่มวิชาพื้นฐานทั่วไปในแต่ละปีด้วย

ข. กรณีเปลี่ยนประเภทจาก "วิทยาลัย" เป็น "มหาวิทยาลัย" ต้องมีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อมูลล่าสุดของปีการศึกษาในการขอเป็นมหาวิทยาลัย และโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ในช่วง 5 ปี ข้างหน้า

4. แนวทางและหลักเกณฑ์พิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาการจัดตั้งมหาวิทยาลัย เอกชน กำหนดไว้ดังนี้

(1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเป็น "วิทยาลัย" จากทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ก่อนแล้ว จะได้รับอนุญาตให้เปลี่ยนประเภทจาก "วิทยาลัย" เป็น "มหาวิทยาลัย" ได้ก็ต่อเมื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดเดิมครบถ้วนแล้ว

(2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องจัดให้มีโครงการและแผนงานที่ชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา บุคลากร เงินทุนและอื่น ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนโครงการ และแผนงานให้ดำเนินไปได้โดยสมบูรณ์

(3) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นจะต้องจัดให้มีกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ และกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์ เพื่อให้บริการทางด้านวิชาพื้นฐานทั่วไปของการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยอย่างพอเพียง

(4) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติภารกิจ ลักษณะของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะจะต้องมีขีดความสามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านบัณฑิตศึกษา การให้บริการทางวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น

ความหมายและกระบวนการบริหารงานบุคคล

คำว่า "การบริหารงานบุคคล" นั้น ในภาษาอังกฤษมีการใช้กันอยู่หลายคำ เช่น Personnel Management, Personnel Administration, Manpower Management, Public Personnel Administration ซึ่งจะใช้คำใดคำหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร เช่น ถ้าเป็นราชการหรือรัฐวิสาหกิจก็มักจะใช้คำว่า Public Personnel Administration ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจก็อาจใช้คำว่า Personnel Administration แต่อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะใช้คำใด ก็จะหมายความตามคำจำกัดความต่อไปนี้ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายกันไว้ว่าในหลายลักษณะ เช่น

ถวัลย์ ศิลปกิจ (2515:1) การบริหารงานบุคคล เป็นงานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลพนักงาน เจ้าหน้าที่ ขององค์กร เพื่อให้พลังงานที่มีอยู่จากัดนั้น อำนวยประโยชน์แก่องค์กร โดยก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และให้สามารถปฏิบัติงานภายใต้รับผลงานมากที่สุด และโดยยึดหลักที่ว่า ประโยชน์ขององค์กรฝ่ายหนึ่ง กับประโยชน์ของพนักงานและคนงาน

อีกฝ่ายหนึ่ง เป็นประโยชน์ร่วมกัน หากได้ขัดแย้งกันไม่

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. 3) การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการที่ใช้ ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาการสรรหาคัดเลือก บรรจบุคคล

อุทัย หิรัญโรต (2531 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา คนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณา ความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหาร ที่กล่าวนี้เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่ องค์การในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

รัชนิวรรณ อุทัยศรี (2527:3) กล่าวว่า "คน" ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัย การผลิตที่สำคัญประการหนึ่ง เป็นหัวใจในการบริหารองค์การ การบริหารงานโดยมิได้ทำให้ ความสำคัญแก่บุคลากรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเป็นอุสรรคในการก้าวหน้า ขององค์การ เพราะงานที่ท่านั้นต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติ ผลงานจึงจะสำเร็จลงได้

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 5-6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลาง ในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้า มาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิด ความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผูปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

จากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลข้างต้นนี้จะพบว่าก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งฝ่ายองค์การ และผูปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษานี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานภายในองค์การ

วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป.: 6) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. สนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคมและตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชพิธีต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล ค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลแสวงหาวิธีการที่ดีคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์การ

3. สนองความต้องการของผูปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจธรรมชาติของคน ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผูปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตขององค์การ

อุทัย หิรัญรัต (2531 : 2-3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and Selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)

3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน U (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

ในการดำเนินกิจกรรมหรือภารกิจใด U ก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีเป้าหมาย เพื่อที่จะดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน ชงชัย สันติวงษ์ (2512:7) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของหน้าที่งานด้านบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ
3. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโต และก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ประเด็นของภารกิจที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับภารกิจดังนี้

1. การได้คนดีมีความสามารถในการทำงาน
2. การใช้คน ให้สามารถปฏิบัติงานโดยมีประสิทธิภาพสูง
3. การดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน เพื่อให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้ถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์การ

จากภารกิจดังกล่าวหน้าที่หรือภารกิจของการบริหารงานบุคคลข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล จะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ U ต่าง U ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งได้มีการจำแนกหน้าที่หรือภารกิจแตกต่างกันออกไปดังนี้

รัฐนิเวศน์ อุทัยศรี (2527 : 3) การบริหารงานบุคคลครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคลากรเข้าทำงานโดยการคัดเลือก การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนการพัฒนาทักษะ เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้น

ชงชัย สันติวงษ์ (2531:35-37) ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

1. การออกแบบงาน และการวิเคราะห์ เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) เป็นขั้นตอนที่จะทำการวิเคราะห์งานในองค์การนั้น U ว่าประกอบด้วยงานลักษณะใดบ้าง
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) เมื่อสามารถจำแนกงานต่าง U เสร็จเรียบร้อยแล้ว ในขั้นนี้จะเป็นการระบุคุณสมบัติของบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะงานแต่ละกลุ่ม รวมไปถึงการกำหนดจำนวนที่เหมาะสมกับปริมาณงานดังกล่าว

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) เป็นขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลตรงตามคุณสมบัติและจำนวนที่กำหนดไว้

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process) ในขั้นตอนนี้จะเริ่มที่การแนะนำเพื่อบรรจุ หรือการปฐมนิเทศ หลังจากนั้นก็จะเป็นการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งในการทดลองปฏิบัติงานนั้น จะต้องควบคู่ไปกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เพื่อเป็นกลไกในการติดตามให้แน่ใจว่า ทรัพยากรที่ได้คัดเลือกมานั้นมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวยังเป็น กลไกหนึ่งในการติดตามประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อประโยชน์ในด้านการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) ขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เกิดขึ้นในบุคลากร

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) เป็นการหาวิธีการจ่าย ผลตอบแทนบุคลากรด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพอใจ และสามารถที่จะจูงใจ บุคลากรให้เกิดกำลังใจที่ดี ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อเป็นสัมพันธภาพ ที่ดีระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน

8. การวินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (Discipline, Control and Evaluation) เป็นการใช้วิธีการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหาย และให้เป็น ธรรมแก่พนักงาน

สุชาญ รัตติน 62527 : 29-36) หน้าหลักของงานบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับ เรื่องของบุคคลในองค์การ นับแต่การรับเข้าทำงาน จนกระทั่งออกจากองค์การนั้นไป หน้าหลักเหล่านี้ได้แก่

1. การวางแผนด้านกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการประสานงานกับผู้ บังคับบัญชาในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อกำหนดจำนวนของบุคลากรที่ต้องการใช้ ตลอดจนคุณสมบัติประจำ ตำแหน่งต่าง ๆ รวมไปถึงการวางแผนในอนาคต เพื่อรองรับการขยายตัวขององค์การ

2. การจ้างงาน (Employment) เพื่อให้องค์การได้คนดีมีฝีมือมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน จึงประกอบด้วย การดำเนินการทางด้านรับสมัคร การทดสอบ และการคัดเลือก ตลอดจนการบรรจุแต่งตั้ง

3. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และอากร้าให้ออกจากงาน (Transfer/Promotion/Termination of Employment) เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องนี้มีการปฏิบัติในแนวเดียวกัน ตลอดจนเกิดความยุติธรรม นโยบายในเรื่องนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมขีดความสามารถและพร้อมที่จะก้าวไปพร้อมกับการพัฒนาองค์การ

5. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary & Administration) ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ในการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่ ตำแหน่งของงาน ความยากง่าย ความรับผิดชอบ เพื่อดูว่าควรจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม โดยคำนึงถึงภาวะในตลาดแรงงาน กฎหมาย อัตราการจ้างงาน ค่าแรงขั้นต่ำ

6. การแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้แรงงาน เพื่อป้องกันความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาทางด้านแรงงาน และกลายเป็นกรณีพิพาทในที่สุด

7. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Health and Safety) ซึ่งจะหมายถึงสภาพร่างกายและความสมบูรณ์แข็งแรงของพนักงาน ตลอดจนความปลอดภัยของเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ และเครื่องป้องกันอันตราย

8. ประโยชน์และการให้บริการต่าง ๆ (Benefits and Services) ซึ่งรวมถึงสวัสดิการ (Welfare) ที่คิดว่าเหมาะสมและควรจัดให้ด้วย

9. บันทึก-รายงาน-สถิติ (Records/Reports/Statistics) ซึ่งได้แก่ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงาน

10. การวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล (Personal Research) เพื่อนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของคนหรือพฤติกรรมของกลุ่ม

พัชราภรณ์ ทองประเสริฐ (2526:20-23) กล่าวว่ากิจกรรมของการบริหารบุคคลสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงาน (Orientation)
5. การอบรมและสัมมนา (Training and Development Process)
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relations)
8. การลาพักร้อน และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

เด่นพงษ์ พลละคร (2527:24-26) แบ่งงานด้านบริหารงานบุคคลออกเป็นงานย่อยได้ดังนี้

1. งานในด้านจ้างงาน (Employment)
2. งานในด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary)
3. งานในด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)
4. งานด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)
5. งานในด้านสวัสดิการ (Welfare)
6. งานในด้านการศึกษาและฝึกอบรมคนงาน (Training)

ศาสตราจารย์ (1981:49) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล โดยวิธีวิเคราะห์กระบวนการ และได้จำแนกองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลได้ 11 องค์ประกอบดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)
5. การประเมิน (Appraisal)

6. การพัฒนา (Development)
7. การจ่ายผลตอบแทน (Compensation)
8. การเจรจาต่อรอง (Bargaining)
9. ความมั่นคง (Security)
10. การให้บริการต่อเนื่อง (Continuity)
11. การให้ข้อมูล (Information)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนกกระบวนการบริหารงานบุคคลออกเป็น 7 ด้าน

1. การวางแผนทรัพยากร
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินการปฏิบัติงาน
6. การอบรมและพัฒนา
7. สวัสดิการ

1. การวางแผนทรัพยากร

ในเรื่องของการวางแผน (Planning) นี้ ในทางการบริหารงาน (Management) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในเรื่องใดก็ตาม จะถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงาน (Administrative Tasks) คือ

- การวางแผน (Planning)
 - การจัดองค์การ (Organizing)
 - การสั่งการ (Directing)
- และ
- การควบคุม (Controlling)

สำหรับการบริหารงานบุคคลก็เช่นเดียวกัน ย่อมต้องอาศัยการวางแผนเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งเมื่อการบริหารงานบุคคลสัมพันธ์หรือเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับบุคลากรในหน่วยงานนั้นทั้งหมด จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Planning) หรือบางครั้งอาจเรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

พัชรภรณ์ ทองประเสริฐ (2526:25) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนมากพอที่จะสามารถดำเนินงานขององค์การให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป็นเป้าหมายที่ได้วางไว้

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

อุทัย หิรัญโรต (2531 : 50) ได้สรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้ คือ หมายถึงการเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการในด้านตัวบุคคลที่จะเลือกสรรมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่จะมีเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด

อุทัย หิรัญโรต (2531 : 52) กล่าวถึงความต้องการกำลังคนเกิดขึ้นจากปัจจัย 3 ประการ คือ

ก. ประการแรก การหมุนเวียนของการเข้าออกของแรงงาน ได้แก่ การลาออก ไล่ออก หรืออายุครบกำหนดตามสัญญาจ้าง

ข. ประการที่สองขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จนทำให้จำเป็นต้องใช้คนงานใหม่ ซึ่งคนงานในปัจจุบันไม่มี และไม่เหมาะสม

ค. ประการสุดท้ายขึ้นอยู่กับอัตราความเจริญเติบโตขององค์การ เช่น การขยายการผลิต การตลาด ซึ่งต้องการกำลังคนเพิ่มเติม

พัชรภรณ์ ทองประเสริฐ (2526:25) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนมากพอที่จะสามารถดำเนินงานขององค์การให้สำเร็จได้ตามประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากร

สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรบุคคล พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 35-36) ได้ให้เหตุผลไว้ดังนี้

1. ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเป็นระบบเป็นกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์

อย่างเป็นทางการเป็นผล เพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งบุคคลประเภทต่าง ๆ จำนวนบุคคลที่แปรผันตาม การเปลี่ยนแปลงขององค์การ และระยะเวลาที่ต้องการบุคคลเหล่านั้น ซึ่งเป็นผลทำให้องค์ การมีความเจริญเติบโต ไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และถ้าองค์การมีการขยาย ข่ายงานและความเจริญเติบโตในอนาคต ก็สามารถวางแผนทรัพยากรบุคคลรับกับการเปลี่ยน แปลงนี้ได้ ฉะนั้นการวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันระหว่าง ธุรกิจต่างๆ จะเป็นแนวทางให้นักวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์การได้นำมาเป็นแนวพิจารณา กำหนดจำนวน ลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถของบุคคลที่องค์การต้องการ และวิธี การที่จะดำเนินการพัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรอบรู้ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี ขณะเดียวกันแสวงหากลยุทธ์ต่างๆ ที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้องค์การสามารถ แข่งขันกับองค์การอื่นได้

3. ทำให้องค์การมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคล อย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพ้นจาก งาน และการฝึกอบรม ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้องค์การได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในองค์การ อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอันปลาย

กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 36-37) กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนทรัพยากร บุคคลไว้ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรบุคคลจะกระทำคือการศึกษาและ พิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ศึกษาบรรยายสาธารณะ แนวโน้มทางการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะ

นำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สืบรวจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Forecast) ในขั้นตอนนี้ กว้างแผนทรัพยากรบุคคลจะพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมด ก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องการจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

ศาสตราจารย์ (1981:79-108) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการวางแผนทรัพยากรไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

ขั้นที่ 1. การสร้างสมมติฐานเพื่อวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล (prepare Human Resources Planning Assumptions) สมมติฐานดังกล่าวนี้ จะสัมพันธ์กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น

- เป้าหมายของสถาบัน โดยเฉพาะเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- การวิเคราะห์งานที่จะเกิดขึ้น
- หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา ตลอดจนหลักสูตรใหม่ที่ จะ เปิดเพิ่มเติม
- การกำหนดตำแหน่ง ซึ่งจะสัมพันธ์กับเป้าหมายของสถาบันในอนาคต โดยพิจารณาว่าเป้าหมายดังกล่าวจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยบุคคลมาทำหน้าที่ใดบ้าง และหน้าที่นั้น ๆ ต้องการคนในลักษณะใด

ขั้นที่ 2 รูปแบบของโครงสร้างของหน่วยงานและความต้องการทรัพยากรบุคคลในอนาคต (Project Future Organization Structure and Human Resources Demand) การสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างของหน่วยงานต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ

1. การพยากรณ์รูปแบบของโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมที่สุดในการที่จะทำให้เป้าหมายในอนาคตประสบความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบนี้จะสัมพันธ์กันกับจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับขององค์การ ที่จะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

2. การกำหนดรูปแบบหรือการออกแบบตำแหน่งงาน เป็นการจำแนกบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ รวมไปถึงความสัมพันธ์กันระหว่างตำแหน่งด้วย

การที่จะสามารถกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานในอนาคตได้นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวทางการหนดตำแหน่ง (Position Guide) จะช่วยในการกำหนดลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง คุณสมบัติของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ซึ่งจะสามารถนำมาใช้ในการสรรหา (Recruitment) การจ่ายผลตอบแทน (Compensation) การพัฒนาบุคคล (Development) การวิเคราะห์ตำแหน่ง (position analysis) และการบริการการควบคุม (Control process)

2. แผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) จะสามารถทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ สายการบังคับบัญชา

3. คู่มือขององค์การ (Organization Manual) เป็นหลักฐานที่จะบรรยายโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะประกอบด้วยผังของโครงสร้าง คำบรรยาย อรรถาธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) ช่วยให้สมาชิกขององค์การนั้นได้ทราบเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงานแต่ละหน่วยว่าสัมพันธ์กันอย่างไรและเพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อน

ขั้นที่ 3 การเตรียมการสำรวจกำลังคน (Preparing the Personnel Inventory) วัตถุประสงค์หลักของการวางแผนทรัพยากรบุคคลในขั้นนี้คือ การพิจารณาดูว่ากำลังคนที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน สมาชิกที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะเกิดขึ้นในโครงสร้างขององค์การที่ได้กำหนดขึ้นมาใหม่ได้หรือไม่ การสำรวจกำลังคนนี้สามารถทำได้ใน 2 ระดับ คือ

1. ข้อมูลของบุคลากรในหน่วยงานทั้งหมด วิธีนี้ต้องมีการจำแนกบุคลากรออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ที่คิดว่าจะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลได้ เช่น จำนวนผู้ปฏิบัติงานสอน จำนวนผู้ปฏิบัติงานวิจัย บุคลากรสนับสนุนประเภทต่าง ๆ

2. ข้อมูลบุคลากรรายบุคคล เช่นคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละคน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หรือความสามารถด้านอื่น ๆ



ขั้นที่ 4 การพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคลและความต้องการ (Forecasting Changes in Human Resources and Demand) เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการวางแผน สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะคือ

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป เช่น การเกษียณอายุ การลาออก การเสียชีวิต ความพิการ การปลดออกหรือการขาดงาน
2. การเคลื่อนย้ายตำแหน่งในองค์กร เช่น การโอน การเลื่อนตำแหน่ง
3. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งภายในองค์กร เนื่องจากมีการปรับโครงสร้างขององค์กร

ขั้นที่ 5 โปรแกรมเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (Programming Human Resources) การจัดทำโปรแกรมหี้กล่าวนี้จะสัมพันธ์กับการกำหนดระยะเวลาของงาน กล่าวคือ การที่แผนงานระยะยาวจะเป็นการประมาณการด้านจำนวนของบุคลากร ชนิดของบุคลากรที่ต้องการ เช่นกรณีที่มีบุคลากรที่มีอยู่มีคุณสมบัติบางประการที่ไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้แล้ว แม้วิธีการใดอย่างหนึ่งที่หาบุคคลอื่นมาปฏิบัติหน้าที่แทน กรณีแผนงานรองรับ จะเป็นการจัดหาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่าง หรืออาจจะใช้วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กรมาปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 6 การควบคุมแผนทรัพยากรบุคคล (Controlling Human Resources) วิธีการในการควบคุมแผนทรัพยากรบุคคลนั้น มี 3 ขั้นตอน คือ

1. ทบทวนแผนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ เป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากร และ มาตรฐานที่กำหนด
2. ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อเปรียบเทียบว่า มีข้อบกพร่องเกิดขึ้นหรือไม่
3. ปรับแผนงานให้เหมาะสม

ในวงจรของกระบวนการบริการ แผนนั้นจะถูกพัฒนาหรือปรับปรุงให้สามารถนำมาปฏิบัติได้ ขั้นตอนของการควบคุม เป็นการนำผลกระทบที่มีต่อแผนนั้น มาปรับปรุงรูปแบบวิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการของการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ดี หรือ การวางแผนในลักษณะอื่นใดก็ดี ผู้ที่วางแผนนั้นตระหนักว่า มีตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ที่จะส่งผลกระทบต่อแผนที่เราสร้างขึ้นอย่างดีที่สุด การพยากรณ์มักจะมีการคลาดเคลื่อน เนื่องจากมีหลายสิ่งหลายอย่างที่เรา มองไม่เห็น และเราไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า ได้เกิดขึ้นในขณะที่มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นจึงจะเห็นว่า ในขณะที่มีการปฏิบัติตามแบบใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแผนต่าง ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากมีสิ่งที่เราไม่คาดคิดเกิดขึ้น

2. การสรรหา (Recruitment)

ธงชัย สันติวงษ์ (2527:66) ให้ความหมายของการสรรหา (Recruitment) ว่า หมายถึงการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

พวงทอง แยมเขื่อน (2534:20) ได้ให้ความหมายนี้เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการสรรหาว่าเป็นการจัดการให้ได้บุคลากร เพื่อการเลือกสรรอีกขั้นหนึ่ง

ศาสตราจารย์ (1981:126) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่าเป็นกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคล ในการที่จะออกแบบวิธีการต่าง ๆ ที่จะดึงดูดบุคลากรจำนวนมากที่มีคุณภาพ เพื่อมาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ การสรรหาดังกล่าวนี้หากพิจารณาโดยลักษณะของแผนระยะสั้นและระยะยาว สามารถกล่าวได้ว่า กรณีที่เป็นแผนระยะสั้น จะหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่จะสรรหาบุคคลในตำแหน่งที่ว่างลง โดยที่ไม่สามารถสรรหาจากภายในองค์กรได้ กรณีที่เป็นแผนระยะยาว คือการวางแผนให้มีบุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 101) ได้อธิบายกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้ผู้สรรหาพนักงานได้ศึกษา ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยว

กับงานที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน และงานที่วางแผนจะกำหนดขึ้นใหม่ในอนาคต

2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific Requests of Managers) ผู้จัดการเป็นบุคคลที่รู้นโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี ฉะนั้นบางครั้งผู้จัดการอาจร้องขอหรือต้องการบุคคลบางประเภทเข้ามาทำงาน ฉะนั้นข้อเสนอแนะของผู้จัดการย่อมจะเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการวางแผนทรัพยากรบุคคลและจะยังประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ขึ้นขององค์กร

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified) ในการระบุตำแหน่งงานขึ้นใหม่นี้ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนทรัพยากรบุคคล และข้อเสนอแนะของผู้จัดการ

4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information) หลังจากที่มีการระบุตำแหน่งที่จะรับบุคลากรใหม่แล้ว งานขั้นต่อไปคือการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์แก่ผู้สรรหาพนักงาน เพราะทำให้รู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่องานนั้น ๆ

คลาสเตเตอร์ (1981:133-154) ได้กล่าวว่า กระบวนการของการสรรหาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางนโยบายการสรรหา (Recruitment Policy) นโยบายเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยจะต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน นโยบายการสรรหาที่เช่นเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้ที่ต้องการร่วมงาน โดยเฉพาะมาตรฐานในการสรรหา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติได้ชัดเจน

2. การจัดโปรแกรมกิจกรรมการสรรหา (Programming Recruitment Activities) เมื่อได้มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว จะพบว่าผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องมาเกี่ยวข้องหรือพิจารณาความเหมาะสมว่าคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้นั้น เพียงพอหรือไม่สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งจะพบว่าบุคคลจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่ในการให้แนวทางการวางแผนสรรหาและวิธีการปฏิบัติ ผู้บริหาร แผนกบริหารงานบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนี้ต้องร่วมกันพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติต่อไป

3. การพัฒนาที่มาของบุคลากร (Developing Applicant Sources) ในขั้นนี้จะเป็นการระบุแหล่งที่มาของบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อที่จะคัดเลือกต่อไป ซึ่งแหล่งที่มาที่สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

3.1 บุคลากรภายในองค์กร ในลักษณะการขาดแหล่งที่มาจากบุคคลภายในองค์กรนี้ จะได้แก่การโอนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น นรยบายจากหน่วยงานซึ่งมักจะใช้ในลักษณะของการให้เป็นรางวัลแก่บุคคลที่ต้องการที่จะเปลี่ยนหน้าที่ แต่มิใช่การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น วิธีการดังกล่าวนี้สามารถกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

ก. การคัดเลือกจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (Selection by the System) โดยให้ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมิน ซึ่งอาจจะใช้ข้อมูลที่ได้มีการเก็บรวบรวมไว้แล้ว เช่น ประวัติส่วนตัว ทักษะและข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาประกอบการประเมินได้ทันที กรณีที่มีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากกว่า 1 คน

ข. การตีตประกาศ (Position Posting) เป็นการแจ้งตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบ วิธีนี้เป็นการให้โอกาสบุคลากรในหน่วยงานให้มีตำแหน่งที่ดีขึ้น

3.2 แหล่งภายนอก (External Personnel Sources) ได้แก่ หน่วยจัดหางานในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ตัวแทนจัดหาแรงงานทั้งของรัฐและเอกชน สมาคมวิชาชีพ บุคคลภายในแนะนำ การประกาศตามสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

4. การประสานงานการสรรหา (Coordinating the Applicant Search)

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การสรรหาสามารถดำเนินการได้จาก 2 แหล่ง คือ ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นจากทางใด จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดี ที่สามารถจำแนกได้เป็น

4.1 กระบวนการภายใน (Internal Processing) เพื่อเป็นการติดต่อกันระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการกับองค์กร กระบวนการภายในที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานกลาง (Central Office) ซึ่งสำนักงานกลางนี้จะรับผิดชอบดูแลให้กระบวนการในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

4.2 กระบวนการภายนอก (External Processing) ผู้ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการสรรหาจะไปติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงาน และขั้นตอนในการสมัคร

5. การควบคุมกระบวนการสรรหา (Controlling the Recruitment Process) เพื่อให้การสรรหาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการควบคุม ซึ่งการควบคุมดังกล่าวได้แก่

5.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการสรรหา (Control of Recruitment Costs) การควบคุมค่าใช้จ่ายนี้ เป็นเพียงการควบคุมในแง่ของงบประมาณเท่านั้น แต่เป็นการบริหารการใช้จ่ายให้มีความสมเหตุสมผล โดยตรวจสอบจากค่าใช้จ่ายต่อบุคคลที่สมัคร ค่าใช้จ่ายต่อแหล่งที่มาของบุคคล

5.2 การควบคุมแหล่งการสรรหา (Control of Recruitment Sources) แหล่งที่มาของบุคคลในบางแหล่งอาจเป็นแหล่งที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ค่าใช้จ่ายที่เข้าในการสรรหาลดลง เนื่องจากสามารถเฉพาะเจาะจงได้โดยตรงโดยไม่ต้องแสวงหาจากแหล่งอื่น ๆ

5.3 การควบคุมกระบวนการของการสรรหา (Control of Recruitment Processing) เป็นการพิจารณาวิธีการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา โดยพิจารณาว่าวิธีการใดเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และควรจะใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกัน เวลาที่ใช้ในการสรรหาเป็นระยะเวลาที่ไม่มากนัก

ขัตติยา วรรณสุต (2514:7) ได้เสนอวิธีการเลือกสรรบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นคณาจารย์ไว้ดังนี้

1. การเสนอชื่อโดยบุคคลนั้นเอง ผู้ที่สนใจจะปฏิบัติในตำแหน่งดังกล่าวจะพิจารณาตนเองว่าสมควรเข้าเป็นคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยนั้นหรือไม่ โดยจะเสนอชื่อตนเอง พร้อมทั้งรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถ เพื่อให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

2. การเสนอชื่อโดยคณาจารย์อื่น ๆ คณาจารย์ภายในสถาบันอาจเสนอชื่อบุคคลที่ตนเห็นว่าเหมาะสม เข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้โดยได้รับความยินยอมจากบุคคลที่ถูกเสนอชื่อ