

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่าย บ่อหลวง อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร
2. การบริหารงานบุคลากร
3. การวางแผนงานบุคลากร
4. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การธำรงรักษาบุคลากร
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
8. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะเมื่อองค์กรใด มีการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่ดีและมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรนั้นย่อมเกิดการพัฒนา และ องค์กรใดที่มีบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ดีแล้วย่อมเป็นหลักประกันในการมุ่งสู่ เป้าหมายขององค์กร ได้อย่างแท้จริง ซึ่งมีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง ความหมาย ความสำคัญ แนวคิดหลักการในการบริหารบุคคล

Certo (อ้างใน พัทณี นนทศักดิ์ และคณะ, 2549, หน้า 2) ได้ให้คำนิยามของคำว่า การบริหารจัดการ คำว่า การบริหารจัดการ อาจใช้ได้หลายความหมาย คำนี้อาจหมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือ อาจหมายถึงกลุ่มความรู้ความเข้าใจ อันลึกซึ้งในเรื่องวิธีการบริหารจัดการ คำว่า การบริหารจัดการ ยังหมายถึง กลุ่มบุคคลนำพาและ ชี้แนวทางแก่องค์กร หรือหมายถึงอาชีพที่อุทิศแรงงานซึ่งนำพาและชี้แนวทางแก่องค์กร

ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 3-6) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณานักคนที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์กร และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา คุ้มครองรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวยอมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างขึ้น
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและสหประชาชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สำหรับ ชงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 3, 8, 16) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กรและได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารบุคคลในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในส่วนที่เป็นเศรษฐกิจ เทคนิควิทยาการ และสภาพสังคม ล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้ง จะมีผลกระทบทำให้การบริหารบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก

ขณะที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541, หน้า 5-8) กล่าวโดยสรุปว่าตามทฤษฎีองค์กรแล้วถือว่าองค์ประกอบสำคัญขององค์กรมีสองส่วน คือ งาน และ คน หมายความว่า องค์กรทุกประเภทจะต้องมีองค์ประกอบด้านงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์ และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายของ

องค์การจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สองที่ดีคือ มีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ  
เหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงานและสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

1. การบริหารบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตาม  
วัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรร  
บุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน  
เป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผน นโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา  
การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้  
ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด ชำรงรักษา  
และพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุดเท่าที่  
หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน

สำหรับ วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) กล่าวโดยสรุปว่า การบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกบรรจุบุคคล  
ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิก  
ที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับ  
องค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ส่วน Armstrong (อ้างใน อรรถวิทย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง, 2549, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความของ  
การบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์ และกระบวนการที่  
ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานตามลำพังและ  
ทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ อนิวัช แก้วจันทน์ (2552, หน้า 2) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร  
ตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแล ชำรงรักษา และการออกจาก  
ตำแหน่งงานเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารและทุกคนในองค์กรจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ กระบวนการบริหารงานขององค์กรเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพและทำงานได้อย่างมีความสุขส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่สามารถแก้ปัญหาและยกระดับผลงานขององค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายความสำคัญของกระบวนการบริหารบุคคล ดังนี้

Certo (อ้างใน พัทณี นนทศักดิ์ และคณะ, 2549, หน้า 3-4) ได้กล่าวว่า ภาระหน้าที่เบื้องต้น 4 ประการของการบริหารจัดการหรืออีกนัยหนึ่งคือกิจกรรม 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการซึ่งมีดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning) รวมถึงการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การร่างรูปแบบงานว่าควรดำเนินงานอย่างไร และกำหนดว่าจะดำเนินงานเมื่อไร กิจกรรมของการวางแผนเน้นที่การบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารวางแผนอย่างชัดเจนว่าองค์กรจะต้องทำอะไรเพื่อประสบความสำเร็จไว้ในแผนการดำเนินงานของพวกเขา การวางแผนครอบคลุมถึงความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การอาจกล่าวได้ว่าเป็นการมอบหมายงาน อันเกิดจากการวางแผนให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร จากนั้นการจัดการองค์การจะสร้างกลไกเพื่อให้แผนงานดำเนินการได้ เมื่อบุคลากรภายในองค์กรได้รับมอบหมายงานเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของบริษัท งานที่ได้รับจัดการอย่างดีแล้วจะส่งผลให้งานของพนักงานสนับสนุนความสำเร็จของแผนก ซึ่งจะสนับสนุนความสำเร็จของฝ่าย และในที่สุดจะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กร

การโน้มนำ (Influencing) การโน้มนำเป็นภาระหน้าที่เบื้องต้นอีกประการหนึ่งภายในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งยังเป็นที่รู้จักในอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการจูงใจ การชักนำ การชี้แนะ หรือการกระตุ้น ภาระหน้าที่นี้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายในองค์กรเป็นอันดับแรกการโน้มนำเป็นเหมือนการนำพากิจกรรมของสมาชิกองค์กรให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นทิศทางที่ควรจะเป็นคือทิศทางที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย จุดมุ่งหมายสูงสุดของการโน้มนำคือ

การเพิ่มผลผลิต โดยปกติแล้วภาวะงานที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดระดับของผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงานที่มุ่งเน้นภาระหน้าที่ เพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงานในสถานการณ์หลังกัน

การควบคุม (Controlling) การควบคุมเป็นภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการที่ผู้บริหาร

1. รวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการทำงานที่ผ่านมาภายในองค์กร
2. เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

3. จากการเปรียบเทียบนี้จึงตัดสินใจว่าองค์กรควรปรับปรุงเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่การควบคุมเป็นกระบวนการอันต่อเนื่อง ผู้บริหารเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ทำการเปรียบเทียบ และจากนั้นพยายามหาแนวทางใหม่ในการปรับปรุงองค์กรเพื่อพัฒนาการผลิต

สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 36-37) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคลได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนพัฒนาบุคคลจะกระทำคือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้ มาจัดวางข้อมูลด้านบุคลากรที่ควรจะเป็นไปในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

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

3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรบุคคลจะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ

ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 35-37) ได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการบริหารบุคคล (Personnel Management Process) คือ เป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่องค์กรเอง และแก่พนักงานทุกคนด้วย

หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล จะเป็นกระบวนการปฏิบัติประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารบุคคล คือ การวางแผนองค์กร และการออกแบบงาน ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์กร

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การมีวิธีการสรรหาบุคคล ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน เพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศบรรจพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนเข้าทำงานด้วย กิจกรรมขั้นแรกสุดที่ต้องทำคือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือปฐมนิเทศ ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนมีการบรรจุ ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีผลในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้น ได้มีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา

5. การอบรมและพัฒนา คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะ ที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเราหรือที่เรียกว่าการอบรม หรือการฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งหมายถึงกิจกรรม หรือหน้าที่งานทางด้านการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวคนงาน

6. การจ่ายตอบแทน คือ กิจกรรมด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากพอสมควรและเพียงพอในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงานซึ่งส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

7. การทะนุบำรุงรักษาด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท

8. การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล ในขั้นนี้ก็ถือ การต้องมีรักษา กติกา ด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้เป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม

สำหรับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 48) ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการบริหารบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นต้นของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการของบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งหน้าที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่แสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหาเลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริหาร การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งเป็นรายบุคคลและกระทำเป็นกลุ่ม

ขณะที่ สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 9-10) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

นอกจากนี้ อนิวัช แก้วจันทน์ (2552, หน้า 10-14) ได้สรุปเกี่ยวกับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จึงควรเป็นไป ดังนี้

1. มุ่งให้ความสำคัญด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยมุ่งไปที่ความสำคัญของบุคคลในองค์การในฐานะทรัพย์สินที่มีค่าและสามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ

2. การสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นสำหรับบุคคลขององค์การ เนื่องจากประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นในบุคลากรขององค์การจะนำพามาซึ่งประโยชน์มากมายและจะทำให้้องค์การสามารถดำรงได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง การสร้างประสิทธิภาพจึงรวมไปถึงการทำหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์การด้วย

3. หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์คือศูนย์กลางของบุคคลในองค์การ โดยพบว่า งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก ผลตอบแทน พนักงานสัมพันธ์และการฝึกอบรม



4. แนวคิดในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้อง  
ดำเนินการให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยไม่เพียงแต่ต้องทำงานในหน้าที่ของตนเอง ได้อย่างเต็ม  
ความสามารถ แล้วยังต้องทำงานเชิงรุกเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและก่อให้เกิด  
ประโยชน์ต่อบุคคลและทุกส่วนขององค์กร

ความสำคัญและประโยชน์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าไป  
มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึง  
เปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์กร (High Value) จะเห็นได้  
จากการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคนในองค์กรที่แตกต่างกัน
2. งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นที่ปรึกษาของทุกหน่วยงาน (Consultant)  
โดยจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับคนเพื่อก่อให้เกิดการทำงาน  
อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม (Procurement) กล่าวได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นงานที่มีความสำคัญ โดยหากทำงานนี้ผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร  
ในวงกว้างและในระยะยาวอาจล่มสลายได้
4. การจัดการคนเก่งในองค์กร (Talent Management) นอกจากการแสวงหาบุคคล  
ที่เหมาะสมแล้วการเสริมสร้างคนเก่งในองค์กรก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยพบว่า มีคนเก่งจำนวน  
มากที่ไม่อาจดึงเอาความเก่งของตนเองมาใช้ในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์  
จึงต้องทำหน้าที่นี้ โดยการจัดให้มีโปรแกรมจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ซึ่งคนเก่ง  
ในหน่วยงานและดึงเอาจุดเด่นแต่ละคนออกมาในการทำงานให้ได้อย่างเต็มที่
5. ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน (Cost Reduce) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมองเห็นคุณค่า  
ของทรัพยากรมนุษย์ว่าไม่ใช่เป็นภาระต้นทุนที่องค์กรต้องจ่ายแต่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร  
เนื่องจากปัจจุบันองค์กรมักถูกกดดันจากคู่แข่งในด้านต้นทุนในการดำเนินงาน องค์กร โดยทั่วไป  
จึงมุ่งไปสู่การจัดการคุณภาพโดยรวม
6. เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่จัดการ (Management Functions) หน้าที่การจัดการ ได้แก่  
การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและการควบคุม จึงพบว่าการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องทำความเข้าใจ  
เข้าใจในเรื่องนี้เพราะการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จผู้บริหารจะต้องใช้หน้าที่การจัดการร่วมกัน  
ในการใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ



จากแนวคิดของนักวิชาการ อาจสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ การวางแผนงานขององค์กร การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การปฐมนิเทศและการบรรจุพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา ตลอดจน การชำระรักษาบุคลากร อันจะเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### การวางแผนงานบุคลากร

การวางแผนงานบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ต้องมีการวางแผนงานบุคลากรในระยะยาวหรือแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังที่

Certo (อ้างใน พัทธนี นนทศักดิ์ และคณะ, 2549, หน้า 87-91) ได้อธิบายว่า

การวางแผนคือ กระบวนการในการกำหนดถึงระบบการจัดการเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์กร โดยที่การวางแผนจะบ่งบอกว่าการดำเนินการนั้น ๆ จะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งการวางแผนคือการพัฒนาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงถือเป็นกิจกรรมทางการบริหารจัดการที่สำคัญมากสำหรับทุกประเภทขององค์กร

ส่วน ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการวางแผน หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และเป็นการเตรียมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

สำหรับ ฉันทภูพันธ์ เขจรนนท์ (2546, หน้า 67) ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม

ขณะที่ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548, หน้า 112) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนกำลังคนขององค์กรเป็นการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านกำลังคนเพื่อใช้ในการวางแผนระยะยาวหรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และแผนระยะสั้นซึ่งเป็นแผนปฏิบัติ (Technical Planning)

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กรรวมทั้งกิจกรรมในการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา ภาวะผู้นำ การพัฒนางาน การสรรหาว่าจ้างซึ่งการวางแผน กำลังคนที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนทำให้แผนงานอื่นขององค์กรประสบผลสำเร็จ

ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 66) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียงเพื่อที่จะ สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต

การวางแผนกำลังคนจะประกอบไปด้วย การทำพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการพนักงาน ประเภทต่าง ๆ สำหรับอนาคต โดยการเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการพิจารณาถึง จำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นต้องทำการสรรหาและรับเข้ามาใหม่ หรือที่ต้องออกไป จากกลุ่มของพนักงานขององค์กรทั้งหมด

การวางแผนกำลังคน จึงเป็นวิธีการที่จัดทำขึ้นเพื่อพยายามวิเคราะห์ให้สามารถทราบถึง ความต้องการด้านกำลังบุคคลที่จะมีขึ้นในอนาคต และรวมถึงการพัฒนาแผนปฏิบัติการขึ้นมา เพื่อใช้ดำเนินการในการแก้ปัญหา

สำหรับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 63-64) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญ ของการวางแผนบุคลากร ไว้ 3 ประการ คือ

1. การวางแผนบุคลากรกระทำเพื่อให้ได้ใช้คนที่มีประสิทธิภาพ การขาดการวางแผน ทางด้านบุคคล จะทำให้องค์การเผชิญปัญหาทั้งในทางขาดแคลนบุคคลที่เหมาะสม และการมี ทรัพยากรบุคคลทำงานอยู่ในองค์การมากเกินไป สภาวะการณ์ทั้งสองอย่างล้วนเป็นสาเหตุให้องค์การ ประสบความล้มเหลวได้ทั้งนั้น การวางแผนบุคลากรเป็นจุดแรกที่จะกำหนดประสิทธิภาพของ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลทั้งหมด

2. การวางแผนบุคลากรก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาบุคลากร การวางแผนบุคลากร นับว่าเป็นขั้นแรกที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสดำเนินงาน และมีส่วนร่วม ในการทำงานให้องค์การมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกรักในทางสร้างสรรค์และส่งเสริมให้ พนักงานใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

3. การวางแผนบุคลากรทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านการทำงาน การวางแผน ทางด้านงานบุคลากรจะเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อน ตำแหน่ง การวางแผนทางด้านอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนาค่าตอบแทน และการออกจากงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เองที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดหาคนเข้ามาทำงาน

ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 20-22) ได้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหนอย่างไรและเมื่อใด

จากความหมายดังกล่าวเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมี 2 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ คือ การพิจารณาว่าในการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแผนงานนั้น องค์กรต้องการใช้ทรัพยากร มนุษย์เท่าใด ประเภทใด ระดับใด มีคุณภาพหรือคุณสมบัติอย่างไร ต้องการเมื่อใด

2. การพิจารณาจัดเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการนั้น โดยกำหนดแนวทางให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการทั้งคุณภาพและจำนวน

ในปัจจุบันการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงโดยเร็ว หากองค์กรไม่มีการเตรียมตัวที่ดีก็จะประสบปัญหาที่กระทบต่อการอยู่รอดขององค์กร

2. ในปัจจุบันองค์กรมีโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความเป็นเลิศของผู้ปฏิบัติงาน จึงต้องใช้เวลาในการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความชำนาญที่ต้องการมาบรรจุ และจัดฝึกอบรมจนสามารถทำงานได้

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้จำเป็นต้องหาคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ นั้น

4. รัฐได้ออกกฎหมายเพื่อการคุ้มครองแรงงานเพิ่มขึ้น โดยกำหนดอายุขั้นต่ำในการจ้างแรงงาน กำหนดข้อจำกัดในการใช้แรงงานหญิงและแรงงานเด็ก และการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงการจ้างงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับกฎหมาย

5. การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดการใช้แรงงานส่วนเกินและเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในองค์กร

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้านคือ

1. เป็นการสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน ทำให้องค์กรมีทรัพยากรที่จำเป็นได้โดยไม่ขาดแคลนแรงงาน และไม่มีแรงงานส่วนเกิน

2. เป็นการป้องกันการลาออกของพนักงานที่มีความรู้ความสามารถด้วยการจัดระบบความก้าวหน้าในอาชีพ และจัดระบบทดแทนอย่างเหมาะสม

3. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ทั้งการวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุงาน การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนการจัดสวัสดิการที่แตกต่าง ๆ เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผน

4. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานตามเวลาที่กำหนด

5. ช่วยให้การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานมีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับตำแหน่งงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร เป็นการศึกษารายละเอียดขององค์กร และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในด้านต่าง ๆ

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการสำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกตามด้านต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะงาน ตามเพศ ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา ตามศาสนา ตามสถานะครอบครัว

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เป็นการพิจารณาถึงจำนวนและพนักงานที่องค์กรต้องการในอนาคต

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแผนที่จะต้องดำเนินการ โดยแยกเป็นแผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนา

5. การตรวจสอบและปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแผนองค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้สามารถแยกได้ 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร ซึ่งจะมีลักษณะเป็นแผนรวมทั้งองค์กร และแผนของแต่ละหน่วยงานที่จะต้องเตรียมบุคลากรไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

ขณะที่ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 57) ได้สรุปเกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตอย่างเป็นระบบโดยจะต้องระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้

ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่เพียงพอพร้อมในคุณสมบัติ มีจำนวนเพียงพอกับภารกิจขององค์กรที่จะจัดกระทำในอนาคตเป็นสำคัญ และสิ่งที่ควรตระหนักมากที่สุดคือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติและแผนการใช้นักบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร

ส่วน สุคา สุวรรณภริมย์ (2548, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนบุคลากรไว้ว่า คือการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการสำรวจ และพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการทรัพยากรบุคลากรเพื่อไปสู่การกำหนดแผนการที่จะให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่เหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะเวลาที่ต้องการ พร้อมทั้งทำการพัฒนากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่ปฏิบัติงานและรักษากำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กร

สำหรับ สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 69) ได้สรุปเกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ การพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรและกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ต้องพิจารณาถึงความต้องการใช้พนักงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตตลอดจนลักษณะตลาดแรงงานในอนาคต

นอกจากนี้ อนิวัช แก้วจางค์ (2552, หน้า 83) ได้สรุปเกี่ยวกับคำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคน การวางแผนบุคคลและการวางแผนการจ้างงาน โดยทั้ง 3 คำล้วนมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดเตรียมข้อมูลด้านกำลังแรงงาน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบจำนวนความต้องการใช้กำลังคนขององค์กรทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและงบประมาณรวมถึงดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่องค์กรต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงอาจมีความแตกต่างจากการวางแผนกำลังคนในประเด็นที่การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการดำเนินงานแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมแต่ไม่มีการจัดเตรียมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวางแผนกำลังคนจึงอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับองค์กร ช่วยสร้างความพร้อมในการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และช่วยให้องค์กรกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การวางแผนงานบุคลากร เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการบุคลากรขององค์กรในอนาคต ที่จะต้องสอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การวางแผนงานบุคลากรมีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อ การบริหารงานของผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรทุกคน ถ้าองค์กรมีการจัดการวางแผน งานด้านบุคลากรที่ดีแล้วก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จและยังสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กร ประสบผลสำเร็จ

### การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นเป็นภารกิจที่ผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการ ภายหลังจากการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง เพื่อที่จะได้จัดสรร บุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ตามความรู้ ความสามารถ และเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาได้มี ส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี สถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้ดังนี้

กิติ ศยัคคานนท์ (2530, หน้า 103) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการคัดเลือกบุคคลที่นิยมใช้กันอยู่ มี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม เป็นระบบของการพิจารณาบุคคลด้วยคุณวุฒิ ความรู้ ความดี และ ความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนตัว ให้โอกาสแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ การคัดเลือก การให้ความดีความชอบ และการลงโทษ ส่วนระบบอุปถัมภ์นั้นตรงกันข้าม ยึดถือ ตัวบุคคลเป็นหลัก เป็นระบบเล่นพรรคพวก แนวคิดในการพิจารณาบุคคลให้พิจารณาที่คุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ ภูมิหลัง ประวัติการทำงาน ประวัติทางสังคม และอื่น ๆ

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 98-99) ได้กล่าวไว้ว่า การคัดเลือกพนักงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกเพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการเลือกพนักงานนั้น ความสำคัญอยู่ที่องค์การ จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ทางด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัยท่าทาง และผู้ปฏิบัติงานทางด้านบริหารบุคคลจึงจำเป็นที่จะต้องข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ผู้สมัคร และต้องมีข้อมูลพร้อมเกี่ยวกับงานด้วย ด้วยเหตุดังกล่าวเพื่อที่จะให้มีโอกาสที่จะสามารถ จ้างคน ได้ตรงตามความสามารถและเข้ากันได้กับผู้บริหารสายงานต่าง ๆ หรือกลุ่มงานในจุดต่าง ๆ ทั่วไป

ขณะที่ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544, หน้า 8) ได้กล่าวถึง องค์กรเลือกคน เป็นธรรมชาติขององค์กรใดก็ตาม ย่อมต้องการคนที่มีความสามารถในระดับต่างกันไป ตามลักษณะและความยากง่ายของงาน องค์กรจะต้องฉลาดและมีวิธีการดีพอในการคัดเลือกคน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการสรรหาที่จะคัดเลือกคนเข้ามาร่วมกับองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการแยกแยะและจัดระดับความสามารถของคนให้เหมาะสมกับงาน

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 98-102) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลคนใด การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานย่อมมีความสำคัญที่จะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบจับแน่น การสรรหาเป็นงานขั้นแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดคนเข้าทำงานทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างในองค์กรนั่นเอง

การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล การวางแผนทรัพยากรบุคคลจะช่วยให้ผู้สรรหาพนักงานได้ศึกษา ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน และงานที่จะวางแผนจะกำหนดขึ้นใหม่ในอนาคต

2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ ผู้จัดการเป็นบุคคลที่รู้นโยบายขององค์กรเป็นอย่างดี ฉะนั้นบางครั้งผู้จัดการอาจร้องขอหรือต้องการบุคคลบางประเภทเข้ามาทำงาน ฉะนั้นข้อเสนอของผู้จัดการย่อมเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาวางแผนทรัพยากรบุคคลและจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ขึ้นในองค์กร

3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ ในการระบุตำแหน่งงานขึ้นใหม่นี้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และข้อเสนอแนะของผู้จัดการ

4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่มีการระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่แล้ว งานขั้นต่อไปคือรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้สรรหาพนักงาน เพราะรู้ถึงคุณสมบัติและความสามารถที่มีต่องานนั้น ๆ

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรและดำเนินการรวบรวมสารสนเทศ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานแล้วยังไม่สิ้นสุดเท่านั้น เนื่องจากข้อมูลไม่สมบูรณ์พอ

จำเป็นที่จะต้องอาศัยข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้จัดการมาเป็นตัวชี้แนะซึ่งบอกถึงความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

6. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ตรงกับงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับสารสนเทศและวิเคราะห์งานมาแล้ว

7. กำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งดำเนินการสรรหาพนักงาน

8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร เมื่อศึกษากระบวนการสรรหาเป็นลำดับขั้นแล้ว ในขั้นสุดท้ายจะก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัครขึ้นในองค์การ

สำหรับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 121-123) ได้สรุปว่า

การสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์การ วิธีการสรรหาบุคลากรมีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ และวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ

องค์ประกอบที่ต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายในการสรรหา มีดังนี้

1. นโยบายการสรรหาจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของการจัดองค์การขององค์การที่กำลังมีนโยบายการสรรหานั้น การที่ยึดหลักนี้ก็เพื่อให้สามารถกำหนดนโยบายในเรื่องนี้ได้สอดคล้องกับลักษณะพื้นฐานขององค์การ

2. เป้าหมายและนโยบายหลักขององค์การแต่ละองค์การ ก่อนที่จะกำหนดนโยบายสรรหาให้แน่นอนลงไป โดยทั่วไปต้องมีการพิจารณาก่อนว่า องค์การมีเป้าหมายในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือให้บริการแต่อย่างใด ตลาดองค์การเป็นอย่างไรผู้ที่เป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการนี้มีลักษณะอย่างไร ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สามารถตอบคำถามนี้ได้ จะทำให้ตอบปัญหาต่อไปได้ว่า องค์การจะต้องการบุคคลประเภทใดมาเป็นผู้บริหาร

3. นอกจากองค์ประกอบดังกล่าว 2 ประการแล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ลักษณะของแรงงานสถานะของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเป็นต้น ที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดนโยบายการสรรหา

ส่วน วิชัย โธสุวรรณจินดา (2546, หน้า 60) ได้สรุปว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์การ จึงจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน วิธีการสรรหาอาจเลือกจากพนักงานภายในที่มีความเหมาะสมก่อน หากไม่ได้ อาจหาได้ จึงใช้วิธีการคัดเลือกจากภายนอก โดยเปิดรับสมัครเป็นการทั่วไป และมีกระบวนการคัดเลือกตั้งแต่การต้อนรับผู้สมัคร การกรอกใบสมัคร การทดสอบ

การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ การทดลองงาน จนถึงการตัดสินใจจ้าง ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบต้องทำหน้าที่อย่างปราศจากอคติ และความลำเอียง โดยใช้หลักคุณธรรมในการดำเนินการจึงจะทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีความเหมาะสมตามที่ตั้งใจไว้

นอกจากนี้ Armstrong (อ้างใน อรรถวิทย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง, 2549, หน้า 327-328) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องของการจัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติการขององค์กร และเป็นการทำให้แน่ใจว่าจะมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวอย่างเต็มที่ มันไม่เพียงแต่เกี่ยวกับการบรรจุ และคงไว้ซึ่งจำนวนและคุณภาพของพนักงานตามที่ต้องการเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งให้บุคคลที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและข้อกำหนดทางกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในการสรรหาพนักงาน ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กำหนดเอาไว้คือ เพื่อที่จะได้มาซึ่งแรงงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติที่เหมาะสม ทักษะความรู้ และศักยภาพสำหรับการฝึกอบรมในอนาคต กระบวนการคัดเลือกและสรรหาที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมที่สุด จึงควรเป็นกิจกรรมหลักที่ช่วยให้บรรลุ นโยบายด้านอื่น ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างต้องการพัฒนาและสร้างแรงจูงใจ

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลาย อาจสรุปได้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ขององค์กร โดยตรงที่จะต้องดำเนินการ เพื่อจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในตำแหน่งตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรมจริยธรรม มีการประชุมชี้แจงมอบหมายงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตนเองจนเกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ได้และส่งผลต่อองค์กรทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### การพัฒนาบุคลากร

จากการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะแสดงว่าคนงานหรือพนักงานนั้นมีความรู้ความเหมาะสมในการทำงานเขาเพียงแต่มีความรู้โดยทั่วไปเท่านั้น ดังนั้นคนงานหรือพนักงานควรได้รับการพัฒนาและรับการฝึกอบรมที่ถูกต้องจึงจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่มีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2530, หน้า 94-95) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนทักษะวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีผลต่อการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งให้ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรม และมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุดการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ ที่จัดขึ้น

เพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น จึงควรจัดให้มีการฝึกอบรม เมื่อผู้ทำงานไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จได้ หรือเมื่อได้รับมอบงานใหม่ ให้ทำ ซึ่งมีอาการแสดงให้เห็นว่าเกิดมีส่วนขาดของการปฏิบัติงานการฝึกอบรมประกอบด้วย 7 ขั้นตอนเรียงตามลำดับ โดยจะต้องวิเคราะห์งานเพื่อหาส่วนขาดของการปฏิบัติงานก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะจัดให้มีการฝึกอบรมหรือการดำเนินการอย่างอื่น

การฝึกอบรมมีหลายประเภท ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมโดยการลงมือทำงาน การฝึกอบรมก่อนประจำการ และการฝึกอบรมขณะประจำการ การฝึกอบรมมีประโยชน์มากมายแก่ตัวผู้รับการฝึกอบรมทั้งโดยตรงและโดยอ้อมและทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตให้แก่หน่วยงานในที่สุด การเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านพุทธิพิสัย เจตพิสัย และทักษะพิสัย

ปัจจุบันทุกหน่วยงานถือว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นนโยบายที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานจะดีได้ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานที่ดี มีความรู้ มีความสามารถ เพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานจึงถือว่า โครงการพัฒนาบุคลากร เป็นโครงการหลัก โครงการหนึ่งที่ต้องทำให้ได้ผลดีที่สุด

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ 4 ประการดังนี้

1. เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ พร้อมทั้งการเพิ่มพูนและปรับปรุงวิชาการกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อการเพิ่มผลผลิต
4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งงานที่มีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขา

ส่วน ดนัย เทียนพูน (2540, หน้า 46-49) ได้กล่าวว่า การอบรมและการพัฒนาจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น น่าจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง 4 ฝ่าย ด้วยกันคือ ผู้เข้าอบรม องค์กร หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้เข้าอบรม และผู้รับผิดชอบทั้ง 4 ฝ่ายนี้จะทำให้สำเร็จได้ดังนี้

ผู้เข้าอบรม จะมีบทบาท 3 ระยะของการฝึกอบรมด้วยกัน คือ

ระยะก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมจะมีบทบาททำที่ ความรู้สึกต้องการฝึกอบรมต่าง ๆ กัน คือ บางคนมีความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีและต้องการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างจริงจัง แต่บางคนไม่เข้าใจ ขาดความพร้อมและรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมเพราะไม่ทราบจุดมุ่งหมายและผลที่ได้รับ

ดังนั้น ความคิด ความรู้สึกและความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีอยู่ก่อนฝึกอบรมจะติดกับความนึกคิดเข้าไป ในการฝึกอบรมด้วย

ฉะนั้นหากผู้เข้าอบรมมีความคิดที่ดีและเข้าใจการฝึกอบรมมาก่อน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะมีมากกว่าผู้ที่รู้สึกต่อต้านการอบรม

ระยะระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เข้าอบรมวิทยากรเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมและ โสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าอบรมต้องใช้เวลาอันยาวนาน ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะแวดล้อมและความพร้อมของผู้เข้าอบรม

ระยะภายหลังการฝึกอบรม ในระยะนี้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม มาปรับใช้ในการทำงาน ความสำเร็จในเรื่องนี้นอกจากจะเกิดจากความตั้งใจจริงของผู้ผ่านการอบรมแล้วยังมีองค์ประกอบที่สำคัญอีกหลายอย่าง เช่น การสนับสนุนของหัวหน้าเพื่อนร่วมงานนโยบายและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547, หน้า 153 -158) ได้สรุปเกี่ยวกับความหมายของการฝึกอบรม ไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ และเจตคติ ที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการอบรมนั้น สามารถกำหนดได้เป็น 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะของการฝึกอบรมและหลักสูตร

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมในแต่ละองค์กร อาจกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานขององค์กร ดังที่ Wexley and Latham (อ้างในนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2547) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับเกี่ยวกับ กฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งหลักการบริหาร การจัดการรูปแบบของผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและตลอดจนการปรับปรุงบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร และรวมทั้งเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจถึงสถานะทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม แก่บุคลากรด้วย

2. เพื่อเพิ่มทักษะความชำนาญให้แก่บุคลากรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรม

3. เพื่อการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมโดยทั่วไปมักจะเน้นเฉพาะจุดหมาย เพื่อการปรับปรุงแก้ไขความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการเพิ่มทักษะความชำนาญ แต่มักจะละเลยเรื่องการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งที่การจูงใจเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง เพราะถ้าหากบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานแล้ว แต่ขาดการจูงใจในการทำงาน ก็ไม่สามารถที่จะนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และการขาดการจูงใจให้ปฏิบัติงานนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่ง ที่บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการฝึกอบรมก็จะไม่บังเกิดผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

กล่าวโดยสรุปวัตถุประสงค์ทั่วไปของการฝึกอบรมเพื่อต้องการให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาด้วยกัน 3 ด้านด้วยกันคือ (1) พัฒนาความรู้ (2) พัฒนาทักษะ (3) พัฒนาเจตคติ โดยคาดหวังว่าเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมและเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติแล้ว เมื่อกลับไปปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นเพราะฉะนั้น วัตถุประสงค์สำคัญสุดของการฝึกอบรม ก็คือ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั่นเอง

ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะจากภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และในสถานศึกษาต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนับวันยิ่งจะให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในรูปของการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมขึ้น ในองค์กรหรือส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ บางองค์กรกำหนด งบประมาณเพื่อการฝึกอบรมไว้ถึงร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด

สรุปการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถกระทำหรือปฏิบัติในสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและในขณะเดียวกัน ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะต้องตระหนักว่า การจัดฝึกอบรมมิใช่เพื่อการอบรมอย่างเดียว แต่ควรให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความต้องการเข้ามามีส่วนร่วม และในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง ต้องมีการประเมินว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

ขณะที่ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ( 2544, หน้า 66) ได้สรุปเกี่ยวกับ การฝึกอบรม ถือเป็นมาตรการสำคัญต่อจากการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพพนักงานให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานสูงขึ้น ไปเรื่อย ๆ ถ้าทุกองค์กร ในทุกระดับของหน่วยการผลิต เห็นความสำคัญและจัดการฝึกอบรมและจัดการ

ฝึกอบรมกันอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง จะส่งผลอย่างใหญ่หลวงในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 167-169) ได้ให้ความหมายตามนิยามของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ไว้ จะพบเห็นว่ามีความแตกต่างกันเป็น 3 กลุ่มความหมาย คือ

1. กลุ่มความหมายแรก เป็นการให้ความหมายเฉพาะของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น ซึ่งในกลุ่มความหมายนี้นักวิชาการต่าง ๆ ยังมีทัศนะที่แตกต่างกันทั้งในแง่ขอบเขตของความหมาย และในแง่วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ

ทรรศนะแรก ได้ให้นิยามไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญและทัศนคติ

ทรรศนะที่สอง ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องการกระทำ

ทรรศนะที่สาม ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. กลุ่มความหมายที่สอง เป็นกลุ่มที่ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในแง่ที่เป็น การฝึกอบรม ซึ่งกลุ่มความหมายนี้ นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายในทรรศนะที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับกลุ่มความหมายแรก กล่าวคือ

ทรรศนะแรก การฝึกอบรม คือกระบวนการในการเสริมสร้าง เพิ่มพูน ความรู้และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ทรรศนะที่สอง การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีมุ่งให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ

ทรรศนะที่สาม การฝึกอบรมคือการเสริมสร้างและพัฒนาความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถความชำนาญ และความเจตจำนงของบุคคลในขณะที่กำลังทำงานอยู่ให้กว้างขวาง และก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

พรรณนะที่สี่ การฝึกอบรมหมายถึง การเตรียมบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับทราบว่าจ้าง ซึ่งรวมตลอดถึงการปฐมนิเทศและการสอนงานอย่างใดอย่างหนึ่งเฉพาะด้วย

3. กลุ่มความหมายที่สาม การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการงาน

ส่วน วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 65) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยเป็นการเน้นการพัฒนาคนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและการแสดงออกและยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ ทักษะในการทำงาน และความสามารถ ของบุคคลให้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้นของสถาบันการศึกษาและจากนักวิชาการต่าง ๆ พอสรุปได้ว่าคำทั้งสองมีทั้งความคล้ายคลึงกันก็คือ ทั้งการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกันเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรต่าง ๆ ขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ และเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น และต่อองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### การธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ต่อองค์กรนั้นเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเพราะเป็นการพัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน อย่างมีความสุข ส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ ดังที่มีสถาบันการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร ดังนี้

Certo (อ้างใน พัทณี นนทศักดิ์, 2549, หน้า 241) ได้ให้ความหมายของการจงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการสร้างแรงขับจากภายในตัวบุคคลเพื่อให้ผู้นั้นแสดงพฤติกรรมในลักษณะมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายบางประการ อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การจงใจในการทำงานเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นการอธิบายถึงเหตุผลที่ว่าเหตุใดเขาจึงทุ่มเทกับงานที่กำลังทำอยู่นั้น

ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 203-204) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกันพัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัย

#### ความสำคัญของการธำรงรักษา

1. การธำรงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิต ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้

2. การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าองค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การธำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที้องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครอง และช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวการธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

สำหรับ ธงชัย สันติวงศ์ (2536, หน้า 294) ได้กล่าวว่า นักบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่มองการณ์ไกลในสมัยปัจจุบัน ซึ่งต่างก็ได้มีความตระหนักถึงเรื่องราวของสวัสดิการตลอดจนสภาพความเป็นอยู่ และความมั่นคงทางการเงินที่พึงจะต้องมีให้กับพนักงาน แบบชนิดของการให้ความมั่นคงด้านรายได้ให้แก่พนักงานมีต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การให้รายได้แก่พนักงานส่วนหนึ่งในกรณีที่ต้องว่างงาน
2. การให้รายได้อันเนื่องมาจากความสามารถในการทำงานหรือเกิดกรณีทุพพลภาพ
3. การให้รายได้กรณีเกษียณอายุ หรือ "Retirement Income" การให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงาน

สาเหตุที่ปัญหาเรื่องความปลอดภัยได้มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในยุคปัจจุบันเพราะปัจจัยต่อไปนี้คือ

1. สืบเนื่องมาจากสภาพงานที่เปลี่ยนแปลงไปอันสืบเนื่องมาจาก การได้นำเอาวิทยาการทางการผลิตใหม่ ๆ มาใช้ ตลอดจนเครื่องจักร ซึ่งมีผลทำให้สภาพแวดล้อมทางการทำงานเปลี่ยนแปลงไป

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบอีกประการหนึ่งคือ ทักษะของพนักงาน ซึ่งได้มีการตระหนักถึงความสำคัญของสุขภาพและความปลอดภัยของตนเองมากขึ้น

3. ข้อกำหนดของกฎหมายของรัฐบาล นั่นคือกฎหมายแรงงานต่าง ๆ ที่ออกมาเพื่อปรับปรุงหรือยกระดับความปลอดภัยให้กับคนงานตามความก้าวหน้าของสังคม

4. เกิดจากข้อเรียกร้องของฝ่ายแรงงานที่จะให้มีการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในขณะทำงานให้มากขึ้น

5. ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของฝ่ายจัดการที่จะให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ เพื่อประโยชน์ในการผลิต ตลอดจนยกระดับขวัญของพนักงานด้วย

ขณะที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2541, หน้า 23-26) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารบุคคล ดังนี้ ปัจจัยที่ผู้บริหารงานบุคคลนิยมนำมาใช้กับบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงาน ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพเพิ่มขึ้น มีมากมายหลายประการแต่ที่นิยมนำมาใช้กัน โดยปรากฏออกมาเป็นงานเขียนนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ

1. ปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การจูงใจในรูปแบบของตัวเงิน การใช้เทคนิควิทยาการต่าง ๆ และการเสริมสร้างให้งานมีความมั่นคงและก้าวหน้าหรือลักษณะของการจัดองค์การ ความสัมพันธ์ของสายบังคับบัญชา ปรัชญาการบริหาร

1.1 การจูงใจในรูปแบบของตัวเงิน ปัจจัยเงินนี้อาจไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดียิ่ง แต่ถ้าขาดปัจจัยนี้แล้วขวัญกำลังใจในองค์การลดลงก็ได้ ดังนั้นเงินเดือนค่าจ้างและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นทราบว่าจะงานนั้นดีหรือไม่ดี

1.2 การจูงใจที่มาจากในรูปแบบของเทคนิควิธีการหรือเทคโนโลยี มีบุคลากรจำนวนมากที่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจังเสมอ แม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะไม่อยู่ก็ตาม นั่นคือไม่มีความแตกต่างในการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้ ไม่ว่าจะอยู่ในสายตาหรือการควบคุมบังคับบัญชาโดยใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชาหรือไม่ก็ตาม เขาพร้อมที่จะปฏิบัติงานตลอดเวลา ซึ่งถ้าวิทยาการและเทคโนโลยี

ช่วยให้การปฏิบัติงานของเขาได้รวดเร็วและง่ายขึ้นแล้วประสิทธิภาพของบุคลากรเหล่านี้จะสูงขึ้นอย่างมาก

1.3 ลักษณะของการจัดการองค์การ ความพอใจหรือไม่พอใจของคนงาน ไม่ใช่เกิดขึ้นจากงานที่ตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่อย่างเดียวนั้น แต่ลักษณะของการจัดองค์การที่จะแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในอาชีพการงานก็เป็นส่วนที่จะช่วยให้ความรู้สึกในทางบวกมากขึ้น

นอกจากนี้ อนิวัช แก้วจางค์ (2552, หน้า 167) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของคำตอบแทน เป็นค่าจ้างที่องค์การจ่ายให้กับพนักงานทุกคนเพื่อเป็นคำตอบแทนในการทำงานให้กับองค์การ ส่วนผลประโยชน์ก็ถือได้ว่าเป็นรางวัลที่องค์การกำหนดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานพึงพอใจเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานสามารถดำรงอยู่ได้อย่างภาคภูมิใจ กลยุทธ์การจัดการ คำตอบแทน และผลประโยชน์ถือได้ว่าเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อวางแผนและกำหนดรูปแบบและวิธีการในการจ่ายให้กับพนักงานโดยจะต้องสร้างประโยชน์สูงสุดต่อทั้งพนักงานและองค์การ ทั้งนี้คำตอบแทนมีความสำคัญต่อพนักงาน โดยช่วยสร้างขวัญและกำลังใจรวมถึงเป็นปัจจัยจูงใจให้ทำงานร่วมกับองค์การต่อไปได้นานที่สุด

สรุปได้ว่า การธำรงรักษามูลค่า เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการทำงานให้กับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการให้กำลังใจ การจูงใจ การให้รางวัล การตอบแทนและการชื่นชม กระบวนการเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้บุคลากรอยากอยู่และทำงานร่วมกับองค์การตลอดไป

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การที่องค์การจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงใดนั้น ปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลย่อมมีความสำคัญ เพราะถ้าองค์การสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพแล้ว การใช้ทรัพยากรอื่น เช่น วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน เครื่องจักร และอื่น ๆ ก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ส่วน พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 129 -131) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อกำหนดการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเจริญเติบโต

### ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน

1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาหวังที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้า ฉะนั้นพนักงานที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
2. องค์กรทั้งหลายปรารถนาที่จะทำให้เงินทุกบาทที่ตนลงทุนไปได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า ทุกครั้งที่มีการรับพนักงานเข้ามาใหม่ในองค์กร
3. ในองค์กรใด ๆ จะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอด ความจำเป็นที่ต้องมีการขยายขยายในลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ดังนั้นการประเมินผลพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดต่าง ๆ
4. ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของธอร์น ไคค์ ที่เรียกว่ากฎแห่งผล ดังนั้นตัวพนักงานเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน
5. ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการคือ เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเบื่อชา ฉะนั้นการประเมินพนักงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นให้พนักงานตื่นตัว เอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

### ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงาน

การประเมินผลพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ ขณะที่มีการประเมินผลและทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งนั้น ก็อาจมีผลทำให้พนักงานคนอื่น ๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น
2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลงานนั้นอาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการชวนหาความรู้อิสระด้วยตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติหรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจพนักงานเหล่านี้ ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการ

ที่จะช่วยคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน ช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึกจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลเชื่อถือได้และเป็นสิ่งที่น่ากระทำ เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อม ๆ กัน

5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่จะใช้ การประเมินผลงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด เมื่อใดจึงจะขึ้น โดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเพื่อการว่าจ้าง และบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่าง ๆ ที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมินเมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานจริง ๆ เพราะการประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรแก้ไขต่อไปอย่างไร ยิ่งกว่านั้นยังช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น เมื่อปรากฏว่าการประเมินผลของพนักงานจะดีขึ้นหลังจากการได้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว

สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 198) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะ กำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างไร ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้คนงานมีประสิทธิภาพต่อไป

ขณะที่ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544, หน้า 68) ได้อธิบายว่า การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานใน หน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน และเป็นเครื่องชี้วัด ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน สามารถ พิจารณาได้จากภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะมีโครงสร้างองค์การ โครงสร้าง การบริหารงาน ทำหน้าที่แปรเปลี่ยนภารกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2541, หน้า 214) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานแบ่งได้เป็น 2 ประเด็นคือ

1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นวัตถุประสงค์หลัก
2. เพื่อเป็นการระงับตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะได้รับการเลื่อนขั้น โอนย้าย หรือไล่ออก อันเป็นวัตถุประสงค์รองลงมาจากประเด็นแรก และนอกจากนี้การประเมินการปฏิบัติงานยังมีความจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ คือมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับทำการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในบังคับบัญชาและบันทึกเก็บไว้ในแฟ้มประวัติเป็นหลักฐาน มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและเป็นมาตรฐานเดียวกันด้วย วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบนี้จะทำให้เกิดความเป็นธรรมต่อบุคลากรผู้ถูกประเมินทุกคน เพราะจะสามารถเปรียบเทียบกันได้ และช่วยลดโอกาสในการมองข้ามบุคลากรผู้ที่มีความสามารถ ซึ่งสมควรจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือได้รับการพัฒนาเพื่อรับงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 98) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงใดนั้น ปัจจัยเกี่ยวกับมนุษย์ย่อมมีความสำคัญ เพราะถ้าองค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพแล้วการใช้ทรัพยากรอื่น ก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงาน ช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สำหรับ สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 202) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัทจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการที่

1. วางมาตรฐานการทำงาน
2. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้น
3. จัดให้มีการป้อนกลับข้อมูลสู่พนักงาน โดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นพนักงานให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป

ขณะที่ อนิวัช แก้วจันงค์ (2552, หน้า 122) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อวินิจฉัยการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรภายในช่วงระยะเวลาหนึ่งตามที่องค์กรได้กำหนดไว้โดยนำผลที่ได้ไปวัดหรือเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานองค์กรที่ได้กำหนดไว้แล้ว

นอกจากนี้ อดองกรณ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2547, หน้า 2, 12, 15, 16) ได้ให้ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานหลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล กล่าวคือ ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรงของผลการประเมิน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ใบกำหนดงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหาหรือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จากความหมายและทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าตนเองมีความสามารถ ความถนัด กับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เพื่อสนองต่อความต้องการขององค์กรอันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้นและเพื่อความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้อ การสังเกต จดบันทึกและประเมิน โดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม โดยทั่วกัน

### การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

สมบุญ ธรรมลังกา (2541) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนในจังหวัด เชียงราย พบว่า การบริหารงานบุคลากรด้านระบบ โครงสร้างพบว่า มีการวางแผนกรอบอัตรากำลัง ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ส่วนการจัดอัตรากำลังด้านบุคลากรนั้นครบตามเกณฑ์ทุกตำแหน่งแต่ไม่ตรงตามสาขาวิชา มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรไว้เหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ โดยมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ส่วนการสรรหาบุคลากร ดำเนินการ โดยคณะกรรมการและผู้บริหาร โรงเรียนร่วมกันพิจารณาใช้หลักคุณธรรม ความรู้ ความสามารถในการสรรหา ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรใหม่ควรได้รับการปฐมนิเทศ ทุกคน ส่วนบุคลากรเก่าควรได้รับการพัฒนาเป็นประจำทุกปี อย่างน้อย 5 วัน โดยสถานศึกษาเป็นฝ่ายออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด สำหรับด้านการธำรงรักษานักบุคลากรได้มีการให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีการจัดบุคลากรให้ตรงกับงานและความสามารถอย่างเหมาะสม ส่วนการพิจารณาความดีความชอบ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาอย่างยุติธรรม ขณะเดียวกันการลงโทษทางวินัยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาอย่างยุติธรรมและเหมาะสม

ส่วน ไพบุลย์ คุณชมภู (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่า ทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ใช้จ่ายเงิน มีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริม บุคลากร ได้เรียนรู้เกี่ยวกับระเบียบวินัย และสนับสนุนให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัย มีการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการศึกษาในปี ต่อไป มีการกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาที่พบ ได้แก่ ขาดแคลน บุคลากร และจัดบุคลากรไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ ขาดการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน และขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความยุติธรรม และข้อเสนอแนะคือ ควรมีการจัดสรรอัตราครูให้เพียงพอให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง การประเมินผลการปฏิบัติงานควรอยู่ในรูปของคณะกรรมการและควรมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน โดยควรมีการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนด้วย

สำหรับ สนิท สายปินดา (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่า ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและการจัดคนเข้าปฏิบัติงาน ได้แต่งตั้งบุคลากร เข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและจัดสรรคนเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดระบบคุณธรรม ส่งเสริมบุคลากร เข้าร่วมการอบรม สัมมนา และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้ บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณและกฎระเบียบของทางราชการ ตลอดจนมีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากร ไม่มีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดด้านเวลาและ งบประมาณ ไม่ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ขาดการวางแผนการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัด และไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ชัดเจน ส่วน ข้อเสนอแนะคือ ควรศึกษาภูมิหลังของแต่ละคนว่ามีความรู้ความสามารถความถนัดในด้านใด ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน ควรยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สำเร็จ ควรจัดให้มีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบและชัดเจน และควร ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ

ขณะที่ สมพร ใจคำปัน (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่อง มีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการทำงาน มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่เพียงพอ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้าน ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนพัฒนาบุคลากร ขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ส่วน สมควร ทิพย์จันทร์ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยหน่วยงานภายในและภายนอก มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ มีข้อมูลชี้แนะแนวทางการศึกษาต่อให้กับบุคลากร และได้สำรวจความต้องการในการศึกษาต่อของบุคลากร ส่วนปัญหาที่พบได้แก่ ไม่มีการวางแผนโครงการต่าง ๆ ในการฝึกอบรมไว้อย่างเป็นระบบ ไม่มีการประเมินผลโครงการ ขาดแคลนงบประมาณในการฝึกอบรมและมีภาระงานประจำและครอบครัว ส่วนข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและหลักสูตรที่จัดฝึกอบรมควรเป็นหลักสูตรที่ทันต่อเหตุการณ์ และควรมีแหล่งค้นคว้าสำหรับครู และควรมีสุนัขคอมพิวเตอร์สำหรับบุคลากร

ในปีเดียวกัน อัจฉราพร อามาตย์ (2548) ได้ศึกษา บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองน่าน พบว่า บรรยากาศแบบองค์การแบบรวบอำนาจ 3 แห่ง ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารรบกวนเวลาการทำงานของครูมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับสภาพและปัญหาของการวิจัยคือ การทำงานของบุคลากรยังทำงานตามคำสั่ง บุคลากรมีภาระงานมาก ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เห็นได้ชัดว่าบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษามีส่วนช่วยกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาในขณะเดียวกัน พฤติกรรมที่บุคคลแต่ละคนแสดงออกมาในการปฏิบัติงานร่วมกันก็ทำให้เกิดบรรยากาศขององค์การในสถานศึกษาได้ ข้อเสนอแนะ ในการบริหารจัดการองค์การที่คืบนี้ ควรที่จะต้องบริหารทั้งงานและบุคคลควบคู่กัน ไปไม่เพียงแต่มุ่งคนหรือมุ่งงานเพียงแต่อย่างเดียว ควรพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ เช่น สร้างความเข้าใจในบทบาท

หน้าที่และความรับผิดชอบ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างภาวะผู้นำ และควรให้ครู อาจารย์ในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผน

สำหรับ ฤกษ์ชัย ใจคำป็น (2549) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการวางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ รวมทั้งมีการคาดคะเนความต้องการกำลังบุคลากรในอนาคต ส่วนปัญหาที่พบคือ ในด้านการวางแผนงานบุคลากร คือ บุคลากรไม่เพียงพอ ไม่มีการวางแผนอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน บุคลากรขาดความรู้ในเรื่องการวางแผน การวางแผนอัตรากำลังขึ้นอยู่กับหน่วยงานต้นสังกัด ข้อเสนอแนะคือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ควรให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน และควรให้ความรู้เรื่องการวางแผนแก่บุคลากรทุกคน

ในปีเดียวกัน ศิริวรรณ อรุณปรีช์ (2549) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้ภาวะความขาดแคลนบุคลากรในอำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ในด้านการปฏิบัติงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประชุมชี้แจงมอบหมายงานตามหน้าที่ให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ ได้แต่งตั้งบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม จัดทำแผนโครงการของงานบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ ส่วนปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารไม่ได้จัดทำแผนควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรและจัดทำแผนการปฏิบัติงานของบุคลากร การขาดแคลนบุคลากร บุคลากรมีภาระงานมาก บุคลากรขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขาดการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ขาดเกณฑ์การประเมินอย่างชัดเจน ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรบุคลากรในสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ควรจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ควรนิเทศการทำงานอย่างต่อเนื่อง ควรจัดทำเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ควรขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น และควรจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน

สำหรับ จันจิรา อินตะเสาร์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ในด้านการวางแผนงานบุคลากรมีการกำหนดแผนงานไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ตรงกับงานที่ปฏิบัติและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน มีการวางแผนบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ส่วนปัญหาในการวางแผนบุคลากรที่พบคือ บุคลากรที่มีอยู่ไม่ตรงตามความต้องการและมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน ไม่มีโอกาสคัดเลือกบุคลากร ส่วนข้อเสนอแนะ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด และควรริบกำหนดความต้องการของบุคลากรทั้งประเภทและจำนวน

สำหรับด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ส่วนปัญหาที่พบ คือ ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา บุคลากรรับผิดชอบงานหลายด้าน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ เฉพาะด้าน ส่วนข้อเสนอแนะ ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงความรู้และความสามารถและความถนัด ควรจัดบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการ โดยเฉพาะงานสนับสนุนการสอน จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม ขณะที่ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการจัดให้อบรม สัมมนาและเข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาสื่อนวัตกรรม ประกอบการเรียนการสอน ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ การจัดการอบรมยังไม่ครอบคลุม ทุกกลุ่มสาระ ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ และควรจัดหาหรือให้มีแหล่งข้อมูลที่จะค้นคว้าหาความรู้ได้ และควรจัดให้มีการอบรมให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ส่วนในด้านการธำรงรักษาบุคลากร มีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและมีการส่งเสริมให้คณะครู เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตรงตามความสามารถของบุคลากร ส่วนปัญหาในการธำรงรักษาบุคลากร คือ การจัดสวัสดิการมีน้อยและไม่ทั่วถึงขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ข้อเสนอแนะ คือควรจัดสวัสดิการให้เอื้อต่อบุคลากรและส่งเสริมขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ติดตามผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ มีการแจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ส่วนปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมิน ไม่มีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความยุติธรรม ขาดการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ คือ การประเมินผลควรมีความโปร่งใส ยุติธรรม ควรมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ

ส่วน คณิตา ศรีบุญชู (2550) ได้ศึกษา การวางแผนของโรงเรียนพินิตประสาธน์ อำเภอมืองพะเยา พบว่า ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดทำแผนงาน/โครงการ แต่งตั้ง คณะทำงานรับผิดชอบในการวางแผน ประชุมคณะทำงานเพื่อดำเนินงานจัดทำแผน กำหนดหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการวางแผน ได้วิเคราะห์จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ในรอบปีที่ผ่านมา ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน วิเคราะห์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนแล้ววิเคราะห์ผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา ได้มีการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน โครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนงาน/โครงการ

และจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ได้มีการกำหนด ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมในโครงการ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน กำหนดปฏิทิน ปฏิบัติงานตามโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ และกำหนดงบประมาณที่ใช้ในโครงการตามความจำเป็น

ในขณะที่ ม่อนถิ่น นพคุณ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่ม เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู-แม่เฒ่า อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนได้ส่งบุคลากรให้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองที่จัดโดยหน่วยงานของตนและ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบก่อนการดำเนินการ ส่วนปัญหาที่พบ คือ การอบรมยังไม่ตรงตาม ความต้องการของครู ขาดแคลนงบประมาณ ข้อเสนอแนะ ควรสำรวจความต้องการและจัด งบประมาณให้เหมาะสม ขณะที่ การศึกษาดูงานพบว่า มีการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร และ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก อีกทั้งการกำหนดระยะเวลา ศึกษาดูงานที่เหมาะสม ส่วนปัญหาที่พบ พบว่า ขาดแคลนงบประมาณและมีการจัดน้อยมาก ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมและควรจัดการศึกษาดูงานอย่างน้อยภาคเรียนละ หนึ่งครั้ง

ในปีเดียวกัน สันติ อวรรณนา (2551) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครู โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย พบว่า ในการพัฒนาครูด้านการฝึกอบรม ผู้บริหาร ได้ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองที่จัดโดยหน่วยงานภายในและภายนอก และ มีการจัดเตรียมแผนงานโครงการในการอบรมเพื่อพัฒนาครู จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ ส่วนปัญหาที่พบคือ ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติด้านการฝึกอบรม ได้แก่ การสำรวจความต้องการในการ ฝึกอบรม การนำผลการฝึกอบรมมาปรับปรุง และการจัดฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของครู ในการฝึกอบรมยังมีครูไม่ได้รับการอบรมอย่างทั่วถึงทุกคน อีกทั้งยังขาดการสำรวจความต้องการ ของครูในการฝึกอบรม โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของ คณะครู รวมถึงการจัดการฝึกอบรมให้แก่คณะครูทุกคนอย่างทั่วถึง และการจัดฝึกอบรมที่ตรงกับ ความต้องการของครู

ในปีต่อมา ดนัย กัลยาราช (2552) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของครูกลุ่ม โรงเรียนบ้านกลาง หุ่นสะโตก อำเภอสันป่าดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่อง ความสำเร็จในการทำงาน สถานภาพการยอมรับนับถือ ด้วงงานหรือลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมของการทำงาน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน การยกย่อง รวมทั้งชีวิตส่วนตัว และเกินครึ่งมีขวัญและ กำลังใจในเรื่อง การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่

และบุคลากรควรได้รับการส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ความขยัน อดทน ฝึกฝน เรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ วิไลวรรณ ยะสินธ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า มีการกำหนดแผนงานงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปแบบของคณะกรรมการ มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่โปร่งใส มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและประเมินผลบุคลากรใหม่ และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างชัดเจนมีความเข้าใจตรงกัน มีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยบุคลากรมีส่วนร่วม มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น มีการประชุมชี้แจงและปฐมนิเทศบุคลากร มีการพิจารณาความคิดความชอบในรูปแบบของคณะกรรมการ มีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ การมอบหมายงานไม่คำนึงถึงปริมาณงานและความยากง่ายของงาน บุคลากรไม่เพียงพอตามเกณฑ์ การวางแผนการใช้บุคลากรไม่เป็นระบบ ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ มีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานด้านการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ขาดความดูแลเอาใจใส่ต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ขาดการเสริมแรงจูงใจในการทำงาน ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ข้อเสนอแนะคือ การมอบหมายงานให้บุคลากรควรคำนึงถึงปริมาณงาน ควรมีการวางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนประจำ ควรเอาใจใส่ต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ควรสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ควรสร้างเกณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและครูในโรงเรียน

ในปีเดียวกัน อภิญญา สุนนีตะ (2552) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวปฏิรูปสถานศึกษาในโรงเรียนเชิงดาววิทยาคม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ส่งเสริมครูเข้ารับการประเมินให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร ได้พัฒนาครูเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่วนปัญหาที่พบคือ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวปฏิรูปสถานศึกษา ด้านบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารจัดการในด้านบุคลากรและ

การจัดการเรียนรู้โดยขาดการมีส่วนร่วม ไม่วางแผนการบริหารงาน การนิเทศติดตามงานตามแผนที่วางไว้มีน้อยมาก ไม่เข้าใจงานทำให้คุณครูได้ไม่ทั่วถึง และปฏิบัติงานล่าช้า ไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร ส่วนข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวปฏิรูปสถานศึกษา ควรรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาวางแผนการบริหาร โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ควรสร้างกรอบการทำงานที่ชัดเจน ควรบริหารจัดการที่สะดวก รวดเร็ว เห็นผลจับใจ กล่าวตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ควรเป็นผู้นำและผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน สนับสนุนในการพัฒนางานทุกด้าน มีจิตใจเป็นธรรม มีความจริงใจ สร้างความน่าเชื่อถือ

ในปีต่อมา วีระ สุรินทร์ (2553) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการวางแผนงานบุคลากร ได้วางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ได้เสนอความต้องการอัตรากำลังต่อหน่วยงานต้นสังกัด และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของโรงเรียน ส่วนด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานโดยยึดระบบคุณธรรม และมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้ส่งเสริมให้บุคลากรที่ผ่านการอบรมนำความรู้มาพัฒนาอย่างอิสระ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ด้านการชำระรักษา มีคณะกรรมการในการพิจารณาความดีความชอบ และได้ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการ ตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและได้แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบ ส่วนปัญหาที่พบคือ ไม่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรในโรงเรียนไว้อย่างเป็นระบบ ไม่ได้จัดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และไม่ได้จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่ทางราชการจัดให้ ไม่ได้นำผลของการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการวางแผนในปีการศึกษาต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ ไม่ได้วางแผนบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ และไม่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ถือว่าเป็นข้อสนับสนุนที่ดีที่จะศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ต่อไป