

สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้



นายสุรศักดิ์ จงจิต

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE STATE AND PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF BASIC
EDUCATION INSTITUTIONS TRANSFERRED TO LOCAL ADMINISTRATION
ORGANIZATIONS IN THE SOUTH OF THAILAND



Mr. Surasak Jongjit

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education
Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University

ศุภศักดิ์ จงจิต : สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ (THE STATE AND PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF BASIC EDUCATION INSTITUTIONS TRANSFERRED TO LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATIONS IN THE SOUTH OF THAILAND) อ.ที่ปรึกษา:รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์, จำนวน 245 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู จำนวน 222 คน จำนวน 22 โรงเรียน เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะปานกลาง 2-3 ปี มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา 2)การสรรหาและการคัดเลือก พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ คำนึงถึงความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ 3) การฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนา การสรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหารหลังจากที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาภายนอก 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ การแจ้งเตือนให้บุคลากรทุกคนทราบ สวัสดิการของบุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาหลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ความรวดเร็วการขอรับสวัสดิการ การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรด้านการศึกษาพยาบาล 5)การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6)ความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษา การตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ การเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรงเมื่อเกิดความคับข้องใจ 7)แรงงานสัมพันธ์ พบว่า สภาพที่ปฏิบัติระดับมาก คือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาโดยใช้กิจกรรมความรักสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน

ภาควิชา **นโยบาย** การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนิติ.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

5083426827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT / BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

SURASAK JONGJIT : THE STATE AND PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF BASIC EDUCATION INSTITUTIONS TRANSFERRED TO LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATIONS IN THE SOUTH OF THAILAND. Thesis advisor : assoc.prof. Ekachai Keesookpan, 245 pp.

This research has an objective to study on The State and Problems of Human Resource Management of Basic Education Institute Transferred to Local Administration Organization in the South of Thailand. While the population used for this research were comprised of 29 executives and 222 teachers with 22 schools. The research was descriptive research with the tools of questionnaires with the description of checklist, while the data was analyze by frequency distribution with percentage.

Research findings are as follows :

1) Human resource planning found that it was performed at high level in planning the human resource management with medium range plan 2-3 years. There was a director of education institute who was responsible for human resource management of each educational institution 2) recruitment and selection found that there was performed at high level in selection criteria to personnel considered from working experience, the director of education institute considered to organize the personnel in various positions with consideration on the knowledge and ability, and determination on evaluation criteria on new personnel's performance 3) training and development found that there was performed at high level in determination on the training target with development, conclusion the report to propose to the executive after delivery the personnel for outside training and development 4) payment remuneration and welfare found that there was performed at high level in operation for personnel's understanding to the guideline of performance to request for welfare, circulation notification to all personnel for acknowledging. The personnel's welfare received from education institute after transferred to local administration organization in the South of Thailand, the fastness to request for welfare, arrangement of medical benefit welfare for personal 5) performance appraisal found that was performed at high level in planning on performance appraisal. The director of education institute was a person to operate on determination to the evaluation principle of performance, 6) safety and health found that was performed at high level in supervision on environment and personnel's safety working, supervision on safety in education institute, inspection and repairing to the building might cause danger frequently, meeting with the educational institute executive could be made directly when there was a grievance, 7) labor relations found of performed at high level in arrangement activity of relationship among the personnel in the education institute by using the activity of love and unity of personnel within the education institutes with community, while development good understanding between the education institutes with community was the cooperation required from the community.

Department: Policy, Management and Education Leader

Subject : Education Management

Academic year : 2009

Student's signature.....

Advisor's signature.....

Surasak

Ekachai Keesookpan

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้เมตตาและกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ข้อคิดเห็นและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณด้วยความซาบซึ้งในความเมตตาอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนคอยเป็นกำลังใจ ช่วยเหลือดูแลและอำนวยความสะดวก ให้ข้อคิดเห็นด้านต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัฐนิภา คุปรัตน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการตรวจสอบเครื่องมือการทำวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการสร้างเครื่องมือการทำวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาบริหารการศึกษา ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีส่วนให้การช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พ่อ แม่ พี่ชาย น้องสาว และญาติพี่น้องในครอบครัว ตลอดจนรุ่นพี่ เพื่อน ๆ บริหารการศึกษาในเวลารุ่น 45 ทุกท่าน ที่ช่วยเหลือดูแล อำนวยความสะดวก ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการศึกษาค้นคว้าและทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

คุณความดีอันเกิดจากประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นการบูชาและทดแทนบุญคุณของบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญแผนภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิด.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
วิธีดำเนินการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	11
หลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น.....	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	18
ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	22
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	24
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	27
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	31
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	40
การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....	52

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.....	67
การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	80
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	86
ความปลอดภัยและสุขภาพ.....	100
แรงงานสัมพันธ์.....	107
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	111
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	117
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	117
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	119
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	121
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	121
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	123
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา.....	126
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา.....	183
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	197
สรุปผลการวิจัย.....	197
การอภิปรายผล.....	204
ข้อเสนอแนะ.....	212
รายการอ้างอิง.....	215
ภาคผนวก.....	221
ก. รายชื่อโรงเรียนกลุ่มประชากร.....	222
ข. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	224
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	245

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับกลับคืน.....	121
2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ.....	123
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	126
4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....	132
5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.....	147
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	154
7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	160
8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพความปลอดภัยและสุขภาพ.....	170
9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพแรงงานสัมพันธ์.....	177
10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	183
11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร.....	185
12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.....	187
13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	189
14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	191
15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพ.....	193
16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาแรงงานสัมพันธ์.....	195

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 โครงสร้างการบริหารงานการศึกษาท้องถิ่น.....	12
2 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย.....	118



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน และการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง รัฐเป็นเพียงผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีบทบาทมากขึ้นในภาระงานที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของประชาชนส่วนใหญ่ ซึ่งรวมถึงการดูแลความสงบเรียบร้อย การพัฒนาท้องถิ่น และการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนตลอดจนการส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะมากขึ้น ซึ่งการจัดการศึกษานับเป็นบริการสาธารณะหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ วีรบุรุษ ปิณฑวณิช (2548:15) การกระจายอำนาจทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การให้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารจัดการการศึกษาแก่ประชาชนในท้องถิ่นโดยมีอำนาจในการบริหารจัดการในรูปคณะกรรมการอย่างมีอิสระ และระดมทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงส่งผลให้การจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่นเป็นหลักการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศให้เข้มแข็งและมีคุณภาพมากขึ้น

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีเจตนารมณ์ที่ต้องการเน้นย้ำว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมี ความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ , 2542) การกระจายอำนาจได้กลายเป็นนโยบายหลักสำคัญที่ทุกรัฐบาลต้องดำเนินการอย่าง

หลักเคียงมิได้ ที่ต้องดำเนินการให้บังเกิดผล การกระจายอำนาจได้กลายเป็นกระแสหลักที่ควบคู่กับกระแสโลกาภิวัตน์โดยขณะที่กระแสโลกาภิวัตน์ส่งเสริมความเป็นนานาชาติและสากล นิยมกระแสการกระจายอำนาจเป็นกระแสหลักที่ผูกกับท้องถิ่นนิยม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) โดยตรงในแต่ละเรื่องในแต่ละพื้นที่

สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 21 ให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอและการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาและการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อันเนื่องมาจากนโยบายการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมายสำคัญหลายฉบับโดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาและเข้าไปมีส่วนร่วมจัดการศึกษา ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้นโดยได้กำหนดสาระสำคัญด้านการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยให้ถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดการสาธารณะเพื่อเป็นประโยชน์ในท้องถิ่น รวมทั้งให้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐาน พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร พัทยา กรุงเทพมหานคร องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และให้มีการถ่ายโอนภารกิจการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กมล ภูประเสริฐ (2544:127) ตั้งข้อสังเกตถึงปัญหาการบริหารการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ ไม่มีคณะกรรมการการบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเฉพาะ ท้องถิ่นขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและการเงิน รวมทั้งด้านแผนงาน การพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน และรายได้ก็ไม่เพียงพอ ซึ่งต้องพึ่ง

งบประมาณจากส่วนกลาง และผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา และขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550:260) รายงานการวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ ในเรื่องการบริหารบุคคล มีประเด็นหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะอ่อนไหวมาก คือ ข้อพิจารณา เรื่องครูและสถานภาพของครู เชื่อกันว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ที่ดีที่ผ่านมาจากครูในโรงเรียนประชาบาลและในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนหนึ่งและในปัจจุบันก็ยังคงมีระบบปฏิบัติและพฤติกรรมการบริหารบุคคลที่แตกต่างกันคงอยู่ ความไม่แน่ใจในสถานภาพของบุคคล เมื่อมีการถ่ายโอนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเป็นอย่างไร และสถานภาพครูจะเป็นอย่างไรมีมากและมักจะไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจนเสมอ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550:1) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น แนนอนส่วนหนึ่งต้องมาจากทรัพย์สินที่มีอยู่จริงในองค์กรเช่น ที่ดิน อาคาร เงินทุน ลิขสิทธิ์ หรือเทคโนโลยีที่องค์กรนั้น เป็นเจ้าของครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นความคิดของการดำเนินธุรกิจแบบเก่า ๆ ที่มีความเชื่อกันมาอย่างช้านานและกำลังจะกลายเป็นเรื่องในอดีตไปแล้วในปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่มักมีความคิดและยอมรับกันว่า บุคลากรขององค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญที่สุดและมีการให้ความสำคัญในคุณค่าของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นเหตุผลหลักที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ณรงควิทย์ แสงทอง (2545:10) ทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของทุกองค์การ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างสรรคคุณค่าให้แก่องค์การสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นทรัพยากรประเภทที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เพราะยังใช้ยิ่งทำให้มีประสพการณ์ทักษะเพิ่มมากขึ้น องค์ความรู้ของคนในองค์การจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ให้สูงขึ้นสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและสิ่งนี้จะทำให้มนุษย์เป็นผู้ที่สามารถคิดค้นและสร้างสิ่งใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ องค์ความรู้ที่สะสมอยู่ในสมองคน ต่อไปจะถูกดึงออกมาอยู่ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์การจะเปรียบเสมือนคลังแห่งความรู้ที่สะสมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์การสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่มาผสมผสานเพื่อคิดสิ่งใหม่ ๆ และใช้ในการแข่งขันได้มากยิ่งขึ้น

พิณสุดา สิริธรังศรี และ สมศักดิ์ ดลประเสริฐ (2541:28) การที่ข้าราชการครูไม่ยอมให้มีการถ่ายโอนสถานศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเนื่องจากความไม่มั่นใจในมาตรฐานของนักการเมืองท้องถิ่น การเกรงว่าจะสูญเสียความมั่นคงและเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพครู องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ให้ความสำคัญกับงานด้านการศึกษาซึ่งเห็นได้จาก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ส่งผลให้นโยบายการจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง การกำหนดนโยบายทางการศึกษาอยู่บนพื้นฐานทางการเมืองมากกว่าบริบททางการศึกษา การจัดสรรงบประมาณค่อนข้างจำกัด ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะมีฐานะเป็นพนักงานครูเทศบาล ซึ่งด้อยกว่าข้าราชการส่วนภูมิภาค

รายงานผลการประชุมสัมมนาฯรับฟังคำชี้แจงแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่2) พ.ศ. 2551 ที่ ศธ. 04003/13 วันที่ 29 พฤษภาคม 2551 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์) เรื่องการถ่ายโอนปัญหาที่พบ คือ 1. การถ่ายโอนงาน เงิน และคน ยังไม่สัมพันธ์กัน 2. ขาดแผนการถ่ายโอน รับโอน 3. ระบบรองรับการถ่ายโอนและการจูงใจยังไม่เพียงพอ 4. มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาก 5. การแก้ไขกฎหมายล่าช้า

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ หนังสือเชิญประชุมที่ ศธ. 0208/1668 วันที่ 30 มิถุนายน 2551 เชิญประชุมหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาในที่ประชุมได้หารือเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาตลอดจนผลกระทบของแผนปฏิบัติการกำหนดขึ้นตอน

การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่2) ต่อแนวทางดำเนินการทั้งใน

ปัจจุบันและอนาคต

มติคณะรัฐมนตรี (12-06-2550) การถ่ายโอนบุคลากรและงบประมาณด้านการศึกษา ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายโฆษิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์) เสนอ ซึ่งเป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2550 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2550 ดังนี้ 1) ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องของ แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารโอนภารกิจบุคลากรและงบประมาณด้านการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร และจังหวัด เพื่อเป็นองค์รกลางในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการถ่ายโอนภารกิจ บุคลากร และงบประมาณด้านการศึกษา ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร และในระดับ จังหวัด 2) ให้สำนักงานประมาณจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสรรหา บุคลากรทดแทนบุคลากรที่ไม่สมัครใจโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรที่ ได้รับการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็น กรณีพิเศษ โดยมีต้องรอการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี และให้ถือเป็น งบประมาณที่รัฐจัดสรรเพิ่มขึ้นจากปกติ ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังใน สถานศึกษาในช่วงที่มีการถ่ายโอนสถานศึกษาระหว่างปีงบประมาณ ซึ่งส่วนราชการที่รับผิดชอบ ไม่สามารถจัดทำขอตั้งงบประมาณได้ตามปกติ 3) ให้บุคลากรด้านการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ไม่ประสงค์โอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรืออยู่ระหว่างการ ตัดสินใจ สามารถช่วยราชการในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนได้ตามระยะเวลาที่สำนักงาน คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อให้กระบวนการ ถ่ายโอนมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว 4) ให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ยื่นความประสงค์ขอถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วใน ระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีการศึกษาได้รับสิทธิประโยชน์และเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญ ข้าราชการ (กบข.) ต่อเนื่องเช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถ่ายโอนไป พร้อมสถานศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านการศึกษาในสถานศึกษาที่ถ่าย โอนและเพื่อพิทักษ์สิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่โอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน สถานศึกษาดังกล่าว

มติคณะรัฐมนตรีเรื่องขอปรับอัตราจ้างรายเดือนเป็นกรอบพนักงานราชการของสถาน ศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อนุมัติกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการสำหรับสถานศึกษาใน จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1,2 นราธิวาส เขต 1,2 ปัตตานี เขต 1,2 และสงขลา เขต 3) จำนวน 1,639 อัตรา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – 2551 ตามที่

กระทรวงศึกษาธิการเสนอเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย โดยไม่ให้นำการอนุมัติกรณีนี้ไปใช้อ้างอิงในกรณีอื่น และกรอบอัตรากำลังที่อนุมัติในครั้งนี้นำให้ใช้เฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เท่านั้น สำหรับงบประมาณที่ต้องจ่ายเพิ่มเติมให้กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ขอทำความเข้าใจในรายละเอียดกับสำนักงบประมาณก่อนดำเนินการต่อไป (มติคณะรัฐมนตรี, 08-05-2550)

ประมาณ เทพสงเคราะห์ (2541:53) ภาคใต้มีลักษณะภูมิประเทศเป็นแหลมยื่นมีทะเลขนานทั้งสองด้าน โดยส่วนใหญ่จังหวัดที่อยู่ในภาคใต้จะมีพื้นที่ติดกับทะเล มีเกาะแก่งตลอดแนวพื้นที่ส่วนกลางเป็นที่ราบสูง และแนวที่ราบจะอยู่บริเวณชายฝั่งทำให้พื้นที่มีลักษณะ 3 แบบ คือ ที่ราบสูง ที่ราบต่ำ และชายทะเล ลักษณะแตกต่างของภูมิประเทศทำให้คนในภาคใต้มีความเป็นอยู่ที่แตกต่างกัน มีอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก คือ การทำสวน การทำนา และการทำประมง ภาคใต้ประกอบด้วยบุคคลหลายเชื้อชาติ ได้แก่ ไทย จีน อิสลาม และหลากหลายศาสนา ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในภาคใต้ก็มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะมีการใช้ภาษาถิ่นได้ ภาษามลายู และมีการใช้ภาษาทางการปะปนกันไป จากความหลากหลายดังกล่าวจึงทำให้วัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นของภาคใต้มีวัฒนธรรมย่อย ๆ ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเหล่านั้นเป็นภาพที่สะท้อนความชัดเจนถึงพฤติกรรม การดำรงชีวิต ค่านิยม ทักษะคติ และเศรษฐกิจของภาคใต้ในฐานะที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง จึงทำให้มีประชากรหนาแน่น และมีอัตราการย้ายถิ่นฐานเพื่อมาประกอบอาชีพในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก ประกอบกับประชาชนมีความแตกต่างกันส่งผลให้สภาพสังคมเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบวกและด้านลบ เกิดปัญหาต่าง ๆ เกิดปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด ปัญหาโสเภณี และปัญหาเด็กเร่ร่อนตามมา

ด้วยเหตุผลตามสภาพปัจจุบันและปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น รวมทั้งข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้” เนื่องจากประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคใต้หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ระหว่าง ปีพ.ศ. 2549-2551

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรอบแนวคิดของ
Bartol และ Martin (1994:341) ได้จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 งาน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ
7. แรงงานสัมพันธ์

คำจำกัดความในการวิจัย

สภาพ หมายถึง ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่าย
โอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ต้องดำเนินการแก้ไขในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ที่เป็นอยู่ใน
ปัจจุบัน

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีการถ่าย
โอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคใต้

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน ที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคใต้

ครู หมายถึง ครูประจำการที่ผู้ปฏิบัติงานสอนในสถานศึกษาระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน
ที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด และองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคใต้

ภาคใต้ หมายถึง จังหวัดในภาคใต้ ได้แก่ กระบี่ พังงา ภูเก็ต ตรัง สตูล ระนอง ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง สงขลา ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 7 งาน ดังต่อไปนี้ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความปลอดภัยและสุขภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และแรงงานสัมพันธ์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การพยากรณ์และการระบุความต้องการกำลังคน แผนกำลังคน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ดำเนินการสรรหา ตลอดจนการรับสมัครบุคคล การพิจารณาหลักฐานข้อมูลผู้สมัคร การประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลจากหลักฐานการสอบแล้วบรรจุบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การตรวจสอบความต้องการ การออกแบบโครงการฝึกอบรม การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน การฝึกอบรม การประเมินและการติดตาม

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง กำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทน การให้ผลตอบแทนยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน การให้สวัสดิการ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยยึดหลักความเสมอภาค

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผล การปฏิบัติงาน การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีวัดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน กำหนดผู้ที่จะทำการประเมิน แจ้งผลประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ

ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากร สามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และระหว่างบุคลากรทุกคนในองค์กรกับชุมชนภายนอก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู จำนวน 294 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 22 แห่ง ที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร 29 คน และครู 222 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูตามตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1973:1,088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จากจำนวนประชากรครู 294 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 251 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย มี 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียด คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และปลายเปิด (Open-ended)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และปลายเปิด (Open-ended)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตัวเองในบางพื้นที่

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 15.0 for Windows สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยตารางประกอบคำบรรยาย

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของ ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดการบริหารจัดการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

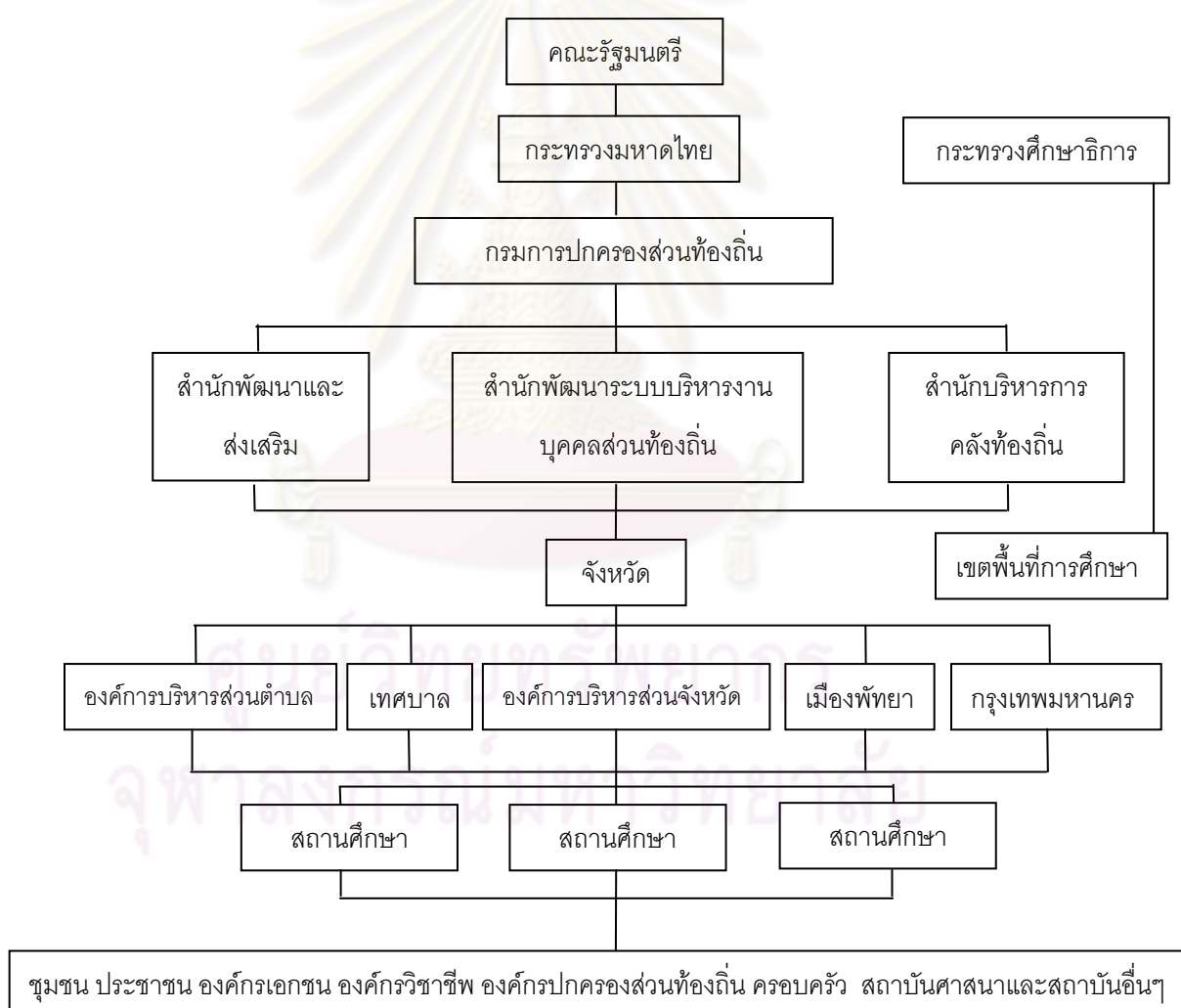
1. แนวคิดการบริหารการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเริ่มจัดการศึกษา หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 โดยพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่ราษฎรในท้องถิ่นแต่เนื่องจากเทศบาลในขณะนั้นมีงบประมาณน้อย ทำให้การจัดการศึกษาของเทศบาลไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควรจึงได้มีการถ่ายโอนโรงเรียนในสังกัดเทศบาลกลับคืนให้กระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2486 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2506 โอนโรงเรียนที่อยู่ในเขตเทศบาลให้แก่เทศบาล ปี พ.ศ. 2509 โอนโรงเรียนที่อยู่นอกเขตเทศบาลให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ปี พ.ศ. 2521 โอนโรงเรียนที่อยู่ในเขตเมืองพัทยาให้แก่เมืองพัทยา ปี พ.ศ. 2523 มีการโอนการศึกษาประชาบาลของ อบจ. ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 สำหรับกรุงเทพมหานคร และเทศบาลที่มีความพร้อมก็คงให้จัดการศึกษาต่อไป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 รูปแบบที่จัดการศึกษาคือ เทศบาล เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ประเภท รับผิดชอบการจัดการศึกษาในพื้นที่ จนกระทั่ง พ.ศ. 2540 ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐได้ (มาตรา 289) ส่งผลให้กฎหมายอื่นๆ ที่ตราขึ้นภายใต้บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีบทบัญญัติส่งเสริมสิทธิขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา เช่น พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการ

กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 บัญญัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภท (มาตรา 16-18) ให้รับผิดชอบการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีบทบัญญัติหมวด 5 มาตรา 41 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น จากกฎหมายดังกล่าวส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งไม่เคยจัดการศึกษามาก่อน ต้องมีบทบาทในการรับผิดชอบ หรือสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยมีโครงสร้างการบริหารการศึกษาท้องถิ่นดังนี้

แผนภาพโครงสร้างการบริหารงานการศึกษาท้องถิ่น



ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น,มปป.

1.1 ปรัชญาการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

ปรัชญาการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ยึดหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ส่วนกลางทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แผนการจัดการศึกษา หลักสูตรมาตรฐานและการวัดผลประเมินผลการศึกษา เพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นทั่วประเทศ
2. ส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของส่วนกลางระดมทรัพยากรของท้องถิ่นมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาท้องถิ่น

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่น ให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

หลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

1. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการโดยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
2. การกำหนดนโยบายการศึกษา การวางแผนการศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล ให้ส่วนกลางกับท้องถิ่นประสานงานอย่างใกล้ชิด ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย
3. การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้การจัดการศึกษาท้องถิ่น สามารถสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้
4. การส่งเสริมวิทยฐานะของพนักงานครูเทศบาลให้ทัดเทียมกับข้าราชการครู
5. นำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น นอกจากนี้มีการกำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นจัดทำซึ่งสรุปได้ดังนี้
 - 5.1 ยึดหลักการกระจายอำนาจ ในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
 - 5.2 หลักการมอบภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นและประชาชน ดังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงวางรากฐานการประถมศึกษาไว้แต่เดิมและเช่นที่นานาอารยประเทศจัดทำอยู่

5.3 หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตนเองไม่ได้

1.2 แนวทางการบริหารจัดการการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขององค์กรท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางเป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้องให้คำแนะนำส่งเสริมช่วยเหลือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่กระทรวงมหาดไทย

2. กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัย และการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และการให้ออกจากราชการ

1.3 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัย ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อม ทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้ง

ทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬานันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิตโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

1.4 ภารกิจในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2550

1. ด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความพร้อมแก่เด็กเล็กให้มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา อย่างเหมาะสมตามวัยเต็มตามศักยภาพและมาตรฐานการศึกษา และพร้อมเข้ารับการศึกษาในระดับชั้นพื้นฐานต่อไป

2. ด้านปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัย มีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์ อยู่ร่วมในสังคมอย่างปกติสุข ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ด้านการศึกษาภาคบังคับ จัดการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

4. ด้านการจัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 4 และอาชีวศึกษา จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา เพื่อพัฒนาคน อาชีพ สังคม ตามมาตรฐานการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศและนานาชาติ

5. ด้านการศึกษาในระบบและตามอัธยาศัย จัดการศึกษาในระบบและตามอัธยาศัยให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ก้าวทันเทคโนโลยี มีเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่คุณภาพชีวิตที่ดี

6. ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬาันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชนและประชาชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับเอกลักษณ์ความเป็นไทย และวิถีชีวิตของท้องถิ่น เกิดความสามัคคีกันอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขและยั่งยืน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550:28-31)

1.5 อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานการปกครองระดับล่างสุด ซึ่งรัฐมอบอำนาจให้รับผิดชอบดูแลทุกข์สุข จัดบริการและแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีภาระรับผิดชอบในหลายด้านโดยมีกฎหมายบัญญัติรองรับอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (16-18)

2.พระราชบัญญัติเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ได้แก่

2.1 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2542

2.2 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ.2543

2.3 พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ.2542

2.4 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2534 (ฉบับที่3) พ.ศ. 2539 (ฉบับที่4) พ.ศ.2542

2.5 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการพญา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2542

อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ทางระบายน้ำ ถนนหนทาง ประปา ท่าเทียบเรือ ตลาด โรงฆ่าสัตว์ ชยะ บำบัดน้ำเสีย ส้วมสาธารณะ สุสาน ที่สาธารณะ ฯลฯ

2. ด้านการศึกษา ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
3. ด้านสุขภาพอนามัย เช่น อนามัยครอบครัว สาธารณสุข สาธารณูปโภค การรับจับโรคติดต่อ อนามัยร้านอาหาร สงเคราะห์แม่และเด็ก โรงพยาบาล ฯลฯ
4. ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น ฝึกอาชีพ ส่งเสริมการทำมาหากิน กีฬานันทนาการ สิ่งแวดล้อม ผู้ด้อยโอกาส ชุมชนแออัด ฯลฯ
5. ด้านการรักษาความเรียบร้อย เช่น สังคมสงเคราะห์ บรรเทาสาธารณภัย ดับเพลิง ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การส่งเสริมประชาธิปไตย ฯลฯ
6. ด้านการลงทุน พาณิชยกรรม การท่องเที่ยว เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่นการมีส่วนร่วมของประชาชน การท่องเที่ยว ฯลฯ

เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งในด้านขนาดพื้นที่ ความหนาแน่นของประชากรและรายได้ของท้องถิ่น บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงแตกต่างกันตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และยังจำเป็นเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำและหน้าที่ที่อาจกระทำ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเลือกดำเนินการให้สอดคล้องกับศักยภาพของตน

การจัดตั้งและยกฐานะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นไปตามบทบัญญัติในกฎหมายเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมี 5 ประการ ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง เขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ เขตพื้นที่จังหวัด (มาตรา 8 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542) รับผิดชอบสภาตำบลซึ่งยังไม่สามารถยกฐานะขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัด และรับผิดชอบกิจกรรมหรือบริการ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดแห่งหนึ่งไม่อาจดำเนินการได้เพียงลำพัง

2. เทศบาล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จำแนกเป็น

- 2.1 เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร (มาตรา 11 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543) โดยมีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่และมีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป

- 2.2 เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งของศาลากลางและมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง (มาตรา 10 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไข

เพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543) โดยมีรายได้พอควรแก่การปฏิบัติหน้าที่และมีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.3 เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่มิพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล (มาตรา 9 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543) โดยมีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่แล้วตั้งแต่ 12 ล้านบาทขึ้นไปและมีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป

3. องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท และทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทยและประกาศในราชกิจจานุเบกษา (มาตรา 40 พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542) ขณะเดียวกันหากองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีจำนวนประชากรทั้งหมดไม่ถึง 2,000 คน เป็นเหตุให้ไม่สามารถดำเนินการบริหารงานในลักษณะขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ให้กระทรวงมหาดไทยประกาศยุบองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว (มาตรา 41 จัดว่า พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2542)

4. กรุงเทพมหานคร เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอาณาเขตครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครทั้งจังหวัด โดยมีกฎหมายเฉพาะได้แก่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2538 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2542 กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารราชการในพื้นที่

5. เมืองพัทยา มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีกฎหมายเฉพาะได้แก่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 กำหนดระเบียบบริหารราชการภายในเมืองพัทยา

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บรรยงค์ โตจินดา (2543:188) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคล ในองค์การทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกิดการพัฒนาองค์การ รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมาก ทำให้องค์การมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารงานบุคคลต้องมีการปรับสภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้จะเป็นการเรียนรู้อันมีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์การมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การฝึกอบรม การศึกษาจะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนาจะเน้นที่ตัว

บุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกัน จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผล สำเร็จแก่องค์กรได้

พยอม วงศ์สารศรี (2544:9) โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดตาม แนวความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่ เลือกรับเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาการศึกษาเป็นแม่บท ที่จะนำไปสู่การเลือกแนวความคิด หลักการหรือแนวปฏิบัติมาจัดการศึกษาชั้นใด การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น แนวปฏิบัติขั้นนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพยายามวิเคราะห์หาความหมายว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์คืออะไร จุดหมายปลายทางของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ที่ใด และค้นหา แนวทางที่จะไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ พร้อมกันนั้นจึงวางหลักการที่จะนำไปสู่จุดหมาย

สุภาพร พิศาลบุตร (2544:1) การบริหารใด ๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิผล และมี ประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดี และจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม แต่สิ่ง สำคัญยิ่งไปกว่านั้นก็คือ การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าไปทำงาน (Put the right man on the right job)

การดำเนินงานทุกอย่างจะต้องประกอบไปด้วยเรื่องของคน เงิน วัสดุ และการจัดการ หรือเรียกว่า 4 M'S (Men , Money , Material and Management) และในบรรดาปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวทั้ง 4 อย่างนั้น “คน” จะเป็นปัจจัยในการดำเนินงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีงาน มีงบประมาณในการปฏิบัติงานอย่างมากมายเพียงใดก็ตาม มีวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยรวมทั้งมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพสักเพียงใด หากขาดบุคลากรหรือ บุคลากรที่มีอยู่ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่มีความเหมาะสมกับงาน การดำเนินงานนั้น ก็ไม่อาจจะดำเนินให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดี แต่กลับยิ่งจะทำให้เกิดความสิ้นเปลืองสูญเสียในการ ทำงานมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ในการทำงานด้านต่างๆ จึงขึ้นอยู่กับสรรหาและคัดเลือกคนให้ได้คน ดี มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริตและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเข้ามาปฏิบัติงาน และ เมื่อองค์กรได้บุคคลตามที่ต้องการมาแล้วก็ควรมีวิธีการจะธำรงรักษาไว้ และพัฒนาเพื่อใช้ ประโยชน์จากบุคคลที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นั้นเอง

ณรงควิทย์ แสงทอง (2545:11) กล่าวว่า การที่จะพัฒนารูปร่างสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมองธุรกิจให้เหมือนกับสิ่งมีชีวิตชนิดหนึ่ง ที่มีการเกิด แก่ เจ็บ ตาย ภายใต้เงื่อนไขของ

เวลาและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังนั้นในช่วงวิกฤตชีวิตขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
2. ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถ้าองค์กรไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในตัวเองได้แล้วคงไม่สามารถมีชีวิตรอดอยู่รอดได้ ในขณะที่เดียวกันถ้ามีความสามารถในการปรับตัวเพียงอย่างเดียวแต่ไม่มีการพัฒนา ก็อยู่ได้เพียงมีชีวิตรอดแต่ไม่มีการเจริญเติบโต เหมือนกับต้นไม้ที่มีลักษณะแคระแกร็น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546:1-2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและพัฒนาขึ้นมา จึงเห็นกันว่าบุคคลในองค์กรไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกบริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเหมือนเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีส่วนริเริ่มส่งเสริมให้องค์กรมีการเจริญเติบโต จึงได้มีการนำคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้แทนการบริหารงานบุคคลที่มีมาแต่เดิม

ธงชัย สันติวงษ์ (2548:22-23) การนำเอาแนวความคิดทางระบบไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม ด้วยเหตุต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์แบบระบบ ช่วยให้เห็นโครงสร้างและกระบวนการของระบบ จึงเกิดความชัดเจนในการวิเคราะห์
2. วิธีการวิเคราะห์เชิงระบบสามารถที่จะแยกระบบใหญ่ออกเป็นระบบย่อยได้เป็นลำดับ ๆ ย่อยช่วยให้สะดวกในการแยกแยะระบบย่อยแต่ละระบบมาศึกษาได้
3. วิธีการดังกล่าวสามารถแสดงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างระบบย่อยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อยที่เป็นทรัพยากรมนุษย์
4. สามารถโยนความสัมพันธ์ของระบบย่อยทางด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากันกับสภาพแวดล้อมของมัน โดยแสดงออกมาในรูปของสาเหตุปัจจัย (Input) ผลปลายเหตุ (Output) และผลกระทบของทั้งสองสิ่งที่มีต่อระบบโดยตรง
5. ช่วยให้การศึกษาดังกล่าวตัวผู้บริหาร พนักงาน และกลุ่มของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในรูปของระบบย่อยได้ โดยอาศัยพื้นฐานที่ได้มาจากการค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจและพฤติกรรมขององค์กร
6. ช่วยให้สามารถรู้ถึงความเกี่ยวข้อง และแบ่งแยกงานกันระหว่างผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปของวัตถุประสงค์รวมของระบบ และมีการคำนึงถึง

ผลได้ผลเสียที่จะต้องปรับเข้ากันให้ได้ เพื่อให้สามารถมีแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้วัตถุประสงค์ต่างๆ บรรลุผลได้มากที่สุด

วิเชียร วิทญูตม (2550:1-2) ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การนั้น แนนอนส่วนหนึ่งต้องมาจากทรัพยากรที่มีอยู่จริงในองค์การเช่น ที่ดิน อาคาร เงินทุน ลิขสิทธิ์ หรือเทคโนโลยีที่องค์การนั้น เป็นเจ้าของครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นความคิดของการดำเนินธุรกิจแบบเก่าๆ ที่มีความเชื่อกันมาอย่างช้านานและกำลังจะกลายเป็นเรื่องในอดีตไปแล้วในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่มักมีความคิดและยอมรับกันว่า บุคลากรขององค์การหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดและมีการให้ความสำคัญในคุณค่าของบุคลากรในองค์การ จึงเป็นเหตุผลหลักที่จะทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการได้

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคม หรือประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคง ทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมือง และทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่าง ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยประกอบอื่นที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และปัจจัยอื่น ๆ ก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ

การที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Bartol และ Martin (1994:343) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้น เพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของ พนักงานและองค์การ

Castetter และ Young (2000:19) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคล อันรวมถึงความสำเร็จส่วนบุคคล กลุ่ม และจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยใช้ระบบทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์

Daft (2000:390) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการคนในหน่วยงานหรือในองค์กรทั้งในด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลผลิตขององค์กรให้ได้สูงสุด นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการบริหารให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์ที่สมควรและเกิดความพึงพอใจต่อองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2544:5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาอรรถกรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543:3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การรักษาคคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด การพัฒนากำลังคนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน การวางระเบียบวินัย ระบบสวัสดิการ การออกจากงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2544:25) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจที่ส่งผลต่อบุคลากร หรือหน่วยงาน ทั้งนี้ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ คือ การวางแผนของหน่วยงานและบุคลากร การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน การให้สิ่งตอบแทน การอรรถกรักษาบุคลากร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับนานาชาติ

อำนาจ แสงสว่าง (2544:2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลป์อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานจะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้างหรือน้อยบ้าง ผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:15) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

ประมวลสาระชุดวิชา 23702 (2545:106) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหา การใช้ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์การได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546:2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุภาพร พิศาลบุตร (2546:1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดการวางแผนกำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ธำรงรักษาและพัฒนาบุคคล เหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

ชูชัย สมितिไกร (2550:8) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551:87) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการเพิ่มทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์การมีบุคคลที่มีความสามารถสูงและมีความกระตือรือร้นพร้อมอยู่เสมอ

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในองค์การหรือสถานศึกษา โดยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงการบำรุงรักษาบุคคลในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งโดยให้สามารถตอบสนองของความต้องการของสถานศึกษา และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Objective of Human Resource Management)

มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:344) การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กล่าวข้างต้นได้ ก็โดยการกระทำตามวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Societal Objective) องค์การจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีจริยธรรม อาทิ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
2. วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์การ (Organizational Objective) องค์การจะต้องตระหนักว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ให้สามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายได้
3. วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (Functional Objective) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องปฏิบัติภารกิจของตนเพื่อตอบสนองของความต้องการขององค์การ ซึ่งมุ่งหวังให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal Objective) หมายถึง การช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ครอบคลุมที่เป้าหมายนี้มีส่วนเกี่ยวพันการดำเนินงานขององค์การทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะมิฉะนั้นแล้วบุคลากรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และลาออกไปจากงานไปในที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2544:7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดหมายปลายทางที่สำคัญ คือ ต้องการให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational Effectiveness) การที่

องค์การจะเกิดประสิทธิผลนั้น จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องตระหนักถึง และดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุจุดหมายปลายทาง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ

1. สมองความต้องการทางสังคม (Society Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิ และประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมายระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management Expectation) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. สมองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

สมชาย หิรัญภิตติ (2542:10) วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะทางด้านความรู้ ความสามารถของกำลังแรงงานให้

มีประสิทธิภาพ

4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคน

ได้ทราบ

อานวย แสงสว่าง (2544:4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Societal Objectives) องค์การจะต้องมี วัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อด้านคุณธรรมและสังคม ชัดและระงับการดำเนินกิจการที่ ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

2. วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น เพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้ขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ ช่วยรักษาระดับการตอบสนองของความต้องการขององค์การได้ อย่างเหมาะสมจะพบว่า เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบคอบและไม่ สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

4. วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personal Objectives) เพื่อช่วยให้บุคคล ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของ บุคลากรทุกคนจะมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับ ผลสำเร็จตามเป้าหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการอ้างและสงวนรักษา บุคลากรที่ดีไว้

สุภาพร พิศาลบุตร (2544:1-2) วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสรรหา และเลือกสรร ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และ ความประพฤติดี

2. เพื่อให้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด

3. เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ

4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:17) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่ ตอบสนองความต้องการดังต่อไปนี้

1. เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ให้สมาชิกทุกคนมีความ เป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข

2. เพื่อความมั่นใจให้องค์การว่ามีบุคคลที่มีความรู้ทักษะและความ สามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา

3. เพื่อให้บุคคลและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต มีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546:2) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ

1. ความต้องการขององค์การ โดยมีส่วนร่วมทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน การดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับ และการประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม จากการศึกษาข้อมูลจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในส่วนของวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปประเด็นสำคัญของวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านบุคคล ความต้องการด้านองค์การ และความต้องการด้านสังคม

2.3 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บรรยงค์ ไตจินดา (2543:20-21) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น และใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยสามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องเข้ามาทดแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องยนต์วันยังค่ำ คือ เป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง เช่น ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์(Hardware) ผลิตโปรแกรม (Software) สั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียดรวดเร็ว และมีข้อผิดพลาดน้อยลงหรือไม่มีเลย ดังนั้น ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจหรือหน่วยงานมีที่การแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดี มีความสามารถสูงมาทำงานให้

2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ เป็นต้น

3. ความซับซ้อน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการ และเครื่องมือ เครื่องใช้มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์

4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้น เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์การ

5. องค์การใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้น ตามสภาพการแข่งขันความเจริญทางเศรษฐกิจ ทำให้กระบวนการบางอย่างติดขัดหรือรอกงาน ถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้นต่างๆ เหล่านี้ต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “Put the right man on the right job”

6. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารจะต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นเพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์การได้ดี มีสมานฉันท์

อำนาจ แสงสว่าง (2544:4-5) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้เป็นพลังอำนาจใหม่และมีเกียรติยศชื่อเสียง ซึ่งเป็นส่วนประกอบโครงสร้างขององค์การ คือ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์การจะพึงได้รับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหานุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้แก่องค์การ เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากค่อนข้างสูงในการจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล

2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการที่ดีให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายใน

ในองค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาให้สังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาวัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัว และความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2544:6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานขององค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาสูงขึ้น

2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

เอกสารการสอนชุดวิชา 13422 (2546:259) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์การและการบริหาร ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรหรือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ทำหน้าที่และรับผิดชอบภารกิจต่างๆ ขององค์การ เป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี และเป็นผู้บริหารจัดการงานหรือภารกิจตามนโยบายแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพจึงนับเป็นกิจกรรมหรือเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการบริหารองค์การ

2. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางและรวดเร็วและมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การหรือหน่วยงานในภาคต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม กิจกรรมหรือกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในการบริหารองค์การจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสม เพื่อให้สามารถมีส่วนช่วยในการส่งเสริม สนับสนุน หรือผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาให้สอดคล้องหรือรองรับปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่ทำให้้องค์กรสามารถสรรหาและเลือกบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์จำนวนที่เหมาะสม มีคุณสมบัติหรือมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ หรือความชำนาญที่ตรงตามความต้องการ และช่วยในการธำรงรักษาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานด้านต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้สำเร็จ การดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับขององค์กร จึงมีแนวโน้มช่วยให้้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้้องค์กรสามารถกำหนดหรือควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคคลให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปฏิบัติงานและผลิตผลงานหรือบริการให้กับองค์กรได้มากขึ้น มีคุณภาพของผลงานหรือบริการดีขึ้น หรือมีประสิทธิผลสูงขึ้นได้

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่เป็นระบบ และมีประสิทธิผล นอกจากจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้สำเร็จแล้ว ยังเป็นกิจกรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในสังคมหรือในธุรกิจด้านนั้นๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ลูกค้ามีความมั่นใจในการบริโภคสินค้าและบริการ และเป็นแรงดึงดูดให้บุคคลทั่วไปต้องการเป็นสมาชิกหรือเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ในทางตรงกันข้าม ในองค์กรที่ไม่มีระบบและวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมทำให้ไม่มีผู้สนใจไปสมัครงานเพื่อเข้าทำงานในองค์กรนั้น หรือมีผู้สมัครงานที่มีคุณภาพไม่สูงเท่าที่ควร ทำให้้องค์กรไม่มีโอกาสสรรหาหรือเลือกสรรบุคคลที่ตรงตามความต้องการได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร และการดำเนินงานอื่นๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10-11) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลพอจะรวบรวมไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตาม แผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรที่ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กร ซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดีก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงาน ได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

งนุช วงษ์สุวรรณ (2550:8-9) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปเป็นประเด็นดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุขจากการทำงาน มีความก้าวหน้าในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน ทำให้พนักงานรักงาน รักองค์กรทำให้งานขององค์กรในภาพรวมเกิดความมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

2. ช่วยพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบด้วยบุคลากร เมื่อระบบการบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างดี บุคลากรก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ องค์กรย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป

3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ ในสังคมประกอบด้วยองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เมื่อองค์กรมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย เพราะบุคคลในสังคมมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป จนเน้นความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ซึ่งหมายถึงว่าความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติ เกิดจากบุคคลในชาติมีคุณภาพ ที่จะต้องอาศัยระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากความสามารถส่วนบุคคล ในระบบครอบครัว ระบบการทำงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานที่ดีของผู้รับผิดชอบระดับต่าง ๆ

2.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:344) กล่าวว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกระบวนการบริหาร ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าในการระบุความต้องการอัตรากำลังคนในอนาคต
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาดำเนินการสรรหา ตลอดจนการคัดเลือกบุคคลด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม ตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์การ
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนการตอบแทน และการให้สิทธิประโยชน์ที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ตลอดจนการจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากร สามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน
7. แรงงานสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ และภายในองค์การ

Daft (2000:401) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นรายการ ข้อกำหนด และการปฏิบัติสำหรับการบริหารแรงงานขององค์การ ประกอบด้วย

1. การวางแผน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการคาดคะเนภาวะเศรษฐกิจ การขยายงาน ผลผลิต ยอดขายและกำลังคนในอนาคตให้มีความสัมพันธ์กัน และการจัดทำแผนเพื่อการรับคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง
2. การประเมินและจ่ายค่าชดเชย คือ การวัดผลงานความก้าวหน้า และการเปรียบเทียบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทนแก่ลูกจ้าง และให้สิ่งตอบแทน เช่น เงิน เบี้ยเลี้ยง โบนัส หรือเงินที่ได้จากยอดขายของผลิตภัณฑ์
3. การพัฒนาบุคลากร คือ การวางรูปแบบใหม่ในการพัฒนาเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับกระบวนการและการใช้เครื่องมือใหม่ ความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันในแต่ละองค์การ

4. การคงไว้ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรหรือแรงงานสัมพันธ์ คือ วิธีการต่าง ๆ ซึ่งทำให้ลูกจ้างพึงพอใจและคงอยู่ในองค์กร เช่น การรับฟังข้อคิดเห็นจากลูกจ้าง มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีกันภายในองค์กร

Mondy และ Noe (2000:41) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ระเบียบการปฏิบัติ และระบบที่จะโน้มน้าวให้เกิดพฤติกรรมของลูกจ้าง เจตคติและผลงานที่องค์กรต้องการ ซึ่ง ประกอบด้วย

1. การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการตัดสินใจว่าใครควรหรือไม่ควรได้รับเข้ามาร่วมงานในองค์กร มีมาตรฐานพื้นฐานหลายข้อในกระบวนการนี้ คือ ความเที่ยง ความตรง ความสามารถที่ต้องการ ความสามารถในการใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง และความสอดคล้องถูกต้องกับข้อบังคับ

2. การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สัมพันธภาพและการประเมินบุคลิกภาพ และความสามารถที่จะช่วยให้ลูกจ้างเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตเป็นเป้าหมายระยะยาว เป็นกระบวนการเตรียมพร้อมให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ในระยะเวลาด้านเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อทดแทนแรงงาน เป็นค่าจ้างรายชั่วโมง รายวัน หรือเมื่อทดแทนการสูญเสีย เช่น การบาดเจ็บจากการทำงานและค่าตอบแทนหรือรางวัล คือ สิ่งที่ได้รับจากการประเมินผล หากบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งขององค์กร และจากการพัฒนาตนเองจากเดิมจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

4. การประเมินผล ได้แก่ การวัดผลงานตามแผนงานที่วางไว้ องค์กร และเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มการแข่งขันกันซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร การประเมินผลงานเป็นการวัดว่าลูกจ้างปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ มีการพัฒนาผลงานหรือไม่และเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน

5. ลูกจ้างสัมพันธ์ ได้แก่ การดูแลและสิ่งทีองค์กรมอบให้แก่ลูกจ้างเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาของการคงอยู่ เช่น จำนวนวันพักผ่อนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง และเอกลักษณ์เฉพาะที่ของแต่ละองค์กร เพื่อให้ลูกจ้างมีความสุขและพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน

Mondy และ Noe (2000:45) กำหนดหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (Human Resource Planning ,Recruitment and Selection) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่า จำนวนพนักงานซึ่งมีทักษะตามที่ต้องการที่พอเพียง เมื่อเกิดความจำเป็น การวิเคราะห์งานเป็นส่วนที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นเทคนิคที่แพร่หลายหลายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นการสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน การว่าจ้างนั้นเป็นกระบวนการในการดึงดูดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และกระตุ้นให้พวกเขาสมัครงานกับองค์กร การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการคัดเลือก จากกลุ่มของผู้สมัครบุคคลที่เหมาะสมที่สุดต่อตำแหน่ง การทำงานทั้ง 3 อย่างนี้ให้เสร็จเรียบร้อยเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าหากองค์กรต้องการให้ภารกิจที่ได้รับการมอบหมายมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้แต่ละคน กลุ่ม และทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสิ่งนี้มีความสำคัญเพราะว่า มนุษย์ เทคโนโลยี งานและองค์กร มักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าในระดับที่เหลือเชื่อ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ให้สามารถใช้เทคโนโลยีนี้ได้ และเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับที่สูงที่สุด กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาควรเริ่มต้นเมื่อแต่ละบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์กร และปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไปเรื่อย ๆ

3. ผลตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้รับการวางแผนอย่างดี ทำให้พนักงานได้รับรางวัลอย่างพอเพียง และเสมอภาคต่อความทุ่มเทที่พนักงานให้กับองค์กรในการทำเป้าหมายขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จ การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึงรางวัลทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับจากการปฏิบัติงานของพวกเขา และความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เช่น สวัสดิการอื่น (incentive) และผลประโยชน์ทำให้ต้องมีการเอาใจใส่แยกต่างหาก ในส่วนของ (incentive) หลาย ๆ องค์กรได้ทดลองนำโปรแกรมด้านนี้จำนวนมากมายมาใช้อย่างระมัดระวังซึ่งการลดลงเพียงเล็กน้อย ของการเพิ่มค่าแรงขั้นพื้นฐานของพนักงานได้รับการชดเชยด้วยการให้ (incentive) ในจำนวนมากตามผลการทำงานของกลุ่มหรือพื้นที่ที่สูงกว่าบรรทัดฐานที่ตั้งไว้

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety And Health) ความปลอดภัยเกี่ยวข้องกับปกป้องพนักงานจากการบาดเจ็บที่เกิดจากอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สุขภาพหมายถึง การที่พนักงานปราศจากโรคภัยไข้เจ็บและมีสุขภาพด้านร่างกายและ

จิตใจที่ดี คุณลักษณะเหล่านี้ของงานมีความสำคัญเพราะว่า พนักงานผู้ซึ่งทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพที่แข็งแรงจะเป็นผู้ที่ให้ผลผลิตที่ดี และให้ผลประโยชน์ในระยะยาวกับองค์กร ด้วยเหตุผลนี้ ผู้บริหารที่เจริญก้าวหน้าจะต้องให้การสนับสนุนและดำเนินโครงการด้านความปลอดภัยและสุขภาพให้ประสบความสำเร็จ

5. แรงงานสัมพันธ์และลูกจ้าง (Employee and Labor Relations) ในปัจจุบันองค์การที่มีขนาดใหญ่ขึ้น นายจ้างกับลูกจ้างอยู่ห่างกัน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในเรื่องเกี่ยวกับการจ้างแรงงานอาจเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติตามสัญญาจ้างก็ดี การตกลงข้อพิพาทด้านแรงงานก็ดี หรือการเจรจาต่อรองกันระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมลูกจ้างก็ดี ล้วนเป็นงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจเฉพาะด้านทั้งนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้มีความรู้ความเข้าใจในแง่ของกฎหมาย การเจรจา หรือการเรียกร้องให้มีการปฏิบัติตามสัญญาไว้ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10-11) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทนเป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์ เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และ สังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) พนักงานเป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจาก พนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน และนายจ้าง

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งเป็น กระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่กำหนดไว้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:20-23) งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีหน้าที่ โดยตรงกับสมาชิกทุกคน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวางแผนจะมีส่วนช่วยสะท้อนภาพอนาคตเพื่อให้เกิดแนวทางและความกระจ่างแก่ผู้ปฏิบัติได้ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์นอกจากนี้การวางแผนยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ

2. การจ้างงาน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของหน่วยงานทรัพยากร มนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสม กับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรม ต่างๆ ให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์กรและความต้องการแรงงานของแต่ละหน่วยงาน การ สรรหาและการคัดเลือกบุคคลอาจกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพียงลำพัง หรืออาจ อาศัยความร่วมมือกันของบุคคลหลายฝ่ายภายในองค์กร

3. การจัดการด้านตำแหน่งงาน (Position) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องดำเนินการรับและบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกต้องเมื่อมีบุคลากรใหม่ เข้าร่วมงานกับองค์กร นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยใน การประเมินผลงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่าง ยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ปัจจุบัน การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กร สามารถเจริญเติบโตอย่างมั่นคงหลายองค์กรนิยามวางแผนการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งผู้เข้ารับการอบรม ผู้จัดการอบรม หน่วยงานต้องสังกัด และองค์การตามลำดับชั้น จากนั้นจึงดำเนินการฝึกอบรมตามแผนการที่กำหนดไว้ ภายหลังจากการฝึกอบรม หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไปในั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมมีความรู้ พฤติกรรม และทัศนคติตามที่ต้องการหรือไม่ ตลอดจนต้องดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเต็มที่ในอนาคต

5. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์การเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน”

6. การธำรงรักษา หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์การอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และเป็นระยะเวลายาวนาน โดยพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) ความผูกพัน (Commitment) ตลอดจนความจงรักภักดี (Loyalty) ที่มีต่อองค์การให้เกิดขึ้นหมู่พนักงาน

7. ระเบียบวินัย เพื่อให้บุคคลอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่รักษากฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับขององค์การให้เป็นไปตามที่กำหนด โดยที่กฎระเบียบเหล่านี้จะต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การ

8. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การ พนักงาน และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ตั้งแต่รัฐบาล สมาคมวิชาชีพ สมาคมแรงงาน และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น เนื่องจากปัญหาที่เกิดอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์การ

9. กิจกรรมอื่น นอกจากหน้าที่ต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมาเป็นตัวอย่างแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น เช่น การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นต้น โดยที่กิจกรรมเหล่านี้จะเกี่ยวพันและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซูทซ์ สมิทธีไกร (2550:8-10) ภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่าง ๆ โดยทั่วๆ ไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการบุคลากรคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์การ การสรรหาบุคลากร คือกระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การ เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีความมั่งคั่งทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังกายและพลังใจให้แก่การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์การ

4. การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี

5. การยุติการจ้างงาน หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือ การเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Society for Human Resource Management) ได้จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 6 ส่วน ดังนี้(อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2550:8)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร โดยมีการจัดระบบการวิเคราะห์งานเพื่อบรรยายลักษณะของงาน (Job description) เฉพาะตำแหน่งงานในองค์การ พยากรณ์ข้อกำหนดและความต้องการบุคลากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พัฒนาและนำแผนงานมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุข้อกำหนดดังกล่าว เพิ่มจำนวนบุคลากรที่องค์การร้องขอ สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งเฉพาะด้านในองค์การ

2. การพัฒนาบุคลากร ปัจจุบันมีการฝึกอบรมและปฐมนิเทศพนักงาน ออกแบบโครงการพัฒนาองค์การและดำเนินการปฏิบัติ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้โครงการขององค์การ ออกแบบระบบเพื่อประเมินความสามารถของพนักงานรายบุคคล สนับสนุนให้พนักงานให้เกิดการพัฒนาด้านสายอาชีพ

3. การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร ออกแบบและดำเนินการระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน จึงทำให้แน่ใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความยุติธรรม

4. แรงงานสัมพันธ์ หน่วยงานต้องมีการจัดตั้งคนกลางระหว่างองค์การและกลุ่มพนักงาน สร้างกฎระเบียบและระบบข้อร้องเรียน

5. ความปลอดภัยและสุขภาพ ออกแบบและดำเนินการโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการทำงาน จัดตั้งที่ปรึกษาให้พนักงานเป็นการส่วนตัว ให้พนักงานสามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

6. การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดตั้งฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล ออกแบบและดำเนินระบบติดต่อสื่อสารในหมู่พนักงาน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551:94) กล่าวถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และกำหนดว่าจะบรรจุพนักงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุดได้อย่างไร

2. กระบวนการสรรหาพนักงาน การสรรหาเป็นรูปแบบของกิจกรรมที่ถูกออกแบบมา เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรนำมาซึ่งโอกาสในการจ้างงานต่อความสนใจของบุคคลที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับความเฉพาะเจาะจงในงาน

3. การคัดเลือกพนักงาน กระบวนการในการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการเลือกบุคคลที่ดีที่สุดจากกลุ่มของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่กำหนด

4. การปฐมนิเทศพนักงาน การขัดเกลาพนักงานใหม่เริ่มต้นด้วยการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการสร้างความคุ้นเคยให้แก่พนักงานใหม่ เกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงาน

5. การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ช่วยให้บุคคลได้รับหรือปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการและให้ข้อมูลป้อนกลับต่อบุคคลที่ได้รับการประเมินนั้น

7. การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ดี นอกจากเป็นการดึงดูดให้บุคคลที่คุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานแล้ว ยังช่วยรักษาบุคคลเหล่านี้ไว้กับองค์กร

8. การรักษาพนักงานและการลาออก โดยทั่วไปกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการจัดการการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยน การไล่ออก การปลดคนงาน และการเกษียณอายุ

9. ความสัมพันธ์ของการจัดการแรงงาน ส่วนประกอบสุดท้ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับบทบาทของการจัดการแรงงาน สภาพภาพแรงงานเป็นองค์การที่ใช้ในการทำความเข้าใจกับนายจ้างในฐานะตัวแทนของลูกจ้างหรือผู้แรงงาน โดยสภาพภาพจะทำหน้าที่เป็นเสียงให้กับสมาชิกในการต่อรองกับนายจ้างเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามกฎหมาย

จากการศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้น ของนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนจนสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งถือว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั่วไป และสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาได้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ Bartol และ Martin (1994:341) ซึ่งมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยกัน 7 งาน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ และแรงงานสัมพันธ์ โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงรายละเอียดของงานแต่ละงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

Bartol และ Martin (1994:344) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ปริมาณ คุณภาพ และตรงตามเวลาที่องค์กรต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรไว้ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคต

Daft (2000:402-403) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและวางแผนให้มีกำลังคนที่พอเพียงในตำแหน่งที่ว่าง

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:10) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การในอนาคต ดังนี้ การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ การเปรียบเทียบความกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544:50) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2544:40) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและเป็นการตระ

เตรียมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

อำนาจ แสงสว่าง (2544:31) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์การมีความสนใจว่า องค์การจะต้องมีชนิด และจำนวนบุคลากรอยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องตามเวลาที่ต้องการเพื่อทำงานต่าง ๆ ให้แก่องค์การ โดยใช้หลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2548:20) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ

สมคิด บางโม (2550:148) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่กรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550:88) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด ประกอบด้วยการสรรหา และการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

สรุปการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการวางแผนคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้ล่วงหน้า ว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อไร รวมทั้งกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเตรียมบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงานในอนาคต ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

วรพงษ์ จิวรัฐ (2546:18) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสำคัญปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติและระดับองค์กรมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรกำลังแรงงานของประเทศที่สำคัญได้แก่ เพศ อายุ อัตราการเพิ่มของประชากร อัตราการเกิดและการตาย กำลังแรงงานระดับการศึกษา และอาชีพ โครงสร้างประชากรกำลังแรงงานดังกล่าวมีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้านอุปทานของกำลังแรงงาน

2. นโยบายของรัฐ โดยเฉพาะนโยบายการศึกษา นโยบายแรงงาน ขณะนั้นนโยบายด้านการศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ซึ่งจะส่งผลให้กำลังแรงงานในระยะ 10 ปี ข้างหน้ามีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ตรงกันข้ามในขณะที่กำลังแรงงานไทยส่วนใหญ่กว่าร้อยละ 70 ยังมีระดับการศึกษาในระดับประถมศึกษาและต่ำกว่า สำหรับนโยบายการว่างงาน เช่น การประกันสังคม การประกันการว่างงาน แรงงานต่างด้าว

แรงงานไทยไปทำงานในต่างประเทศ นโยบายเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการอุปทานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

3. ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศ ทั้งอุตสาหกรรม เกษตรกรรม บริการ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กร หากมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ แนวทางการดำเนินงาน หรือการปรับเปลี่ยนนโยบายไว้ชัดเจน จะมีผลให้การ คาดการณ์ความต้องการกำลังคนทั้งปริมาณและคุณภาพหรือการใช้กำลังคนเป็นไปอย่างถูกต้อง

4. ระบบข้อมูลด้านกำลังคนที่มีความทันสมัยและเป็นระบบ หากองค์กร ใดๆ มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้สามารถประมวลผลข้อมูลดังกล่าว ได้รวดเร็วและน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้บริหารประเทศหรือองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการ ตัดสินใจในการบริหารบุคคลได้

5. ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร ที่ปฏิบัติงานการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์

6. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การพัฒนาวิทยาการ การสื่อสารและ เทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปเป็นอันมาก องค์กรต่าง ๆ ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการ ดำเนินกิจการทำให้ลดเวลา ช่วยย่นระยะทางและลดความยุ่งยากซับซ้อน แต่สิ่งที่ตามมาได้แก่ ความต้องการทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพจะเปลี่ยนแปลง

7. ระบบเศรษฐกิจกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ตลาดของโลกกว้างขวางขึ้น ระบบเศรษฐกิจของโลกมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้นทั้งในระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น สถานการณ์ ทางเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการพัฒนาของเศรษฐกิจโลกที่มีการค้าเสรี ซึ่งทำให้สถานประกอบการ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ต้องปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลง และใน ขณะเดียวกันต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถสูง

8. ระบบสังคม แบบสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และ โทรคมนาคม ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศได้รับรู้ข่าวสารที่มีความหลากหลาย และสามารถเรียนรู้สภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่กว้างขวางขึ้น การทำงานผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หนทางเลือกและความรู้เท่าทันและการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การเลียนแบบวัฒนธรรมตะวันตก หรือต่างประเทศมาปฏิบัติ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมและบริโภคค่านิยม สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ อุปทานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

9. ด้านกฎหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงความสำคัญ ของคนที่ทำงาน โครงสร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ สถานการณ์ และสภาพสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีความมั่นคงในชีวิต การป้องกันการเอาเปรียบระหว่าง นายจ้างและลูกจ้าง ภาครัฐได้ออกกฎหมายต่างๆ มาควบคุมดูแล

10. ตระหนักถึงความสำคัญและความจริงจังในการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ของผู้บริหาร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน และเป็นงานที่มี กระบวนการขั้นตอนมาก จึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในการ วางแผน นอกจากนี้ยังต้องใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องให้ ความสนใจสนับสนุนและลงทุนในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงจะสามารถนำไปใช้ สนับสนุนการบริหารองค์การได้

1.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกันได้ กล่าวถึง ซึ่งมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:345-349) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้ เสนอไว้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและแผนขององค์การ จะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้
 - 1.1 การวิเคราะห์และประเมินอิทธิพลของสภาพแวดล้อม เช่น แนวโน้มทางการเมือง และด้านนิติบัญญัติ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมสภาวะ ทางเศรษฐกิจ
 - 1.2 ค่านิยม และความต้องการของผู้บริหารองค์การ
 - 1.3 การประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของกิจการ โดยพิจารณา ปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เทคนิค และเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ในปัจจุบัน
 - 1.4 การกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับจุดแข็งของกิจการ และ ความ ต้องการของฝ่ายบริหาร
 - 1.5 เตรียมแผนดำเนินการของกิจการในทุกด้านโดยกำหนดให้ แนชัดถึงจุดเด่น จุดด้อยและความต้องการขององค์การ
 - 1.6 ทำการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมใน กระบวนการวางแผน รวมทั้งการติดตามประเมินผลความก้าวหน้า ในการปฏิบัติตามแผน
2. วิเคราะห์สถานการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นขั้นตอนการ จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่บุคลากรในปัจจุบันมีอยู่ ซึ่งรวมทั้งจำนวนผู้ปฏิบัติงานแบ่งตามแผน

ต่างๆ ระดับต่างๆ ในองค์การที่ทำงานของแต่ละคน อายุ การศึกษา การฝึกอบรมที่เคยเข้าร่วม และผลการปฏิบัติ

3. การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงของแผนซึ่งจะต้องประมาณการว่า จำนวนผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นจำนวนเท่าใด การเกษียณอายุเป็นอย่างไร การเลื่อนตำแหน่งตลอดจนการให้ออกจากงานเป็นอย่างไร ดูความต้องการในส่วนของแผน แล้วเปรียบเทียบดูว่า ความต้องการที่พยากรณ์ไว้จะสามารถตอบสนองได้หรือไม่

4. การปฏิบัติตามแผน คือ การทำให้แผนงานที่วางไว้เกิดผลในการปฏิบัติ สำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติตามแผน คือ กระบวนการต่างๆ ในการบริหารบุคคลตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาสายอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้ค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ และแรงงานสัมพันธ์

5. การตรวจสอบและปรับแผน แผนทรัพยากรมนุษย์ที่วางไว้จำเป็นต้องมีระบบการวัด หรือประเมินความก้าวหน้า เพื่อตรวจสอบดูว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ในการตรวจสอบอาจพบว่า แผนที่วางไว้จำเป็นต้องมีการปรับ เนื่องจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ครั้งแรกยังไม่ถูกต้องหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ไว้แต่เดิมได้ตามเป้าหมายที่มีการปรับปรุงใหม่

พยอม วงศ์สารศรี (2544:52-57) กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงาน ค่านิยมในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นไปในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงานตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ ในขั้นตอนนี้กว้างแผนทรัพยากรมนุษย์ จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภท ของคนที่ต้องจ้างใหม่

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากร มนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง ซึ่งในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความ เหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่ง สำคัญของการวางแผน

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2548:74-79) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความ สำคัญมาต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1. การเตรียมการ (Preparation)

1.1 ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้วางแผนจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง มีลำดับความสำคัญ ก่อนหลังอย่างไร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน

1.2 วิเคราะห์สถานการณ์หลังจากทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจาก ภายนอกและภายในขององค์การ เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ และทำการวางแผนสำหรับการดำเนินการในอนาคต

1.3 กำหนดเป้าหมายของแผนงาน ผู้วางแผนจะต้องกำหนด เป้าหมายของแผนงานว่าต้องการที่จะทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายของแผนควรจะต้องมีความ ชัดเจนพอที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 พิจารณาความสอดคล้อง ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความ สอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับเป้าหมายของแผนงานว่ามีความสอดคล้องกัน เพียงใด ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีความขัดแย้งกัน จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้ เกิดความเหมาะสมขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต

1.5 พิจารณาความเป็นไปได้ ผู้วางแผนจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะต้องทำ เพื่อทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation)

2.1 กำหนดทางเลือก ผู้วางแผนต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

2.2 เลือกทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ผู้วางแผนจะต้องทำการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกหาแนวทางที่เหมาะสมมาใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนการปฏิบัติต่อไป

2.3 กำหนดแผนขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่สนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลาและบุคคลผู้เกี่ยวข้องแล้ว นำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation)

3.1 การกำหนดบุคลากร นักวางแผนต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามวัตถุประสงค์

3.2 การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนต้องสามารถกำหนดและจัดสรรการใช้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

3.3 การสร้างความเข้าใจ การสร้างความเข้าใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วางแผนจะต้องมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

3.4 การควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation)

4.1 เปรียบเทียบ ผู้ควบคุมแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน แล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการที่ได้วางไว้ ว่ามีความ

เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหาและการปรับปรุงแผนงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4.2 วิเคราะห์ปัญหา ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมและการเปรียบเทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เพื่อกำหนดปัญหาและพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

4.3 เสนอความคิด ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลมาใช้ในการประกอบการเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสม และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์จริง

นนุช วงษ์สุวรรณ (2550:93-94) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการมีหลายขั้นตอน เพื่อให้สามารถนำเอาศักยภาพของมนุษย์มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และยังประโยชน์ให้องค์การไม่มีปัญหาด้านบุคลากร กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะองค์การ

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป ซึ่งมีขั้นตอนสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.1 พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ ซึ่งถือเป็นขั้นแรก ที่นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.2 กำหนดขอบเขตปัญหา เป็นการพิจารณาปัญหาด้านกำลังคนในองค์การว่ามีปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปัญหาด้านทักษะ ปัญหาการลาออกจากงาน เป็นต้น เมื่อทราบปัญหาจะนำมาเป็นแนวทางในการหาวิธีการแก้ปัญหาได้

1.3 กำหนดวิธีการในการแก้ไขปัญหา เป็นการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหา โดยการกำหนดทางเลือกหลายๆ ทางที่คิดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ ตรงเป้าหมายที่สุด

1.4 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นนี้ต้องใช้นักวิเคราะห์ และจัดหมวดหมู่ข้อมูล คัดเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา

1.5 กำหนดแนวปฏิบัติงานกำหนดแผนปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารบุคคลให้ปฏิบัติตามแผนเพื่อแก้ปัญหา

1.6 การตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน และต้องทำการประเมินผลทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบการแก้ปัญหาว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะกิจการ จากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาเฉพาะในองค์การที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจะมีลักษณะดังนี้

2.1 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องทำแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีข้อมูลของพนักงานปัจจุบันว่า ในด้านจำนวนความรู้ความสามารถ ทักษะเป็นอย่างไร มีบุคคลใดที่สามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้บ้างหรือไม่ ในขณะเดียวกัน จะต้องวางแผนคาดการณ์กำลังคนในอนาคตที่สัมพันธ์กับลักษณะงานที่ขยายเพิ่มขึ้นซึ่งจะพิจารณาในรายละเอียด เช่น จำนวน ตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น

2.2 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทราบปริมาณและประเภทความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดทำแผนเพื่อจัดหากำลังคนมาให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น เสาะแสวงหาบุคลากรใหม่จากภายนอกองค์การ หรือหาจากบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ จะต้องกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติของฝ่ายที่รับผิดชอบ เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกและบรรจุ แผนการประเมินผลการทำงาน แผนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น แผนเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกันและเป็นแผนในลักษณะสามารถยืดหยุ่นได้ตามสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.3 การตรวจสอบและการปรับปรุง เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และได้้นำแผนมาปฏิบัติแล้ว ควรจะได้มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอน ว่าการคาดการณ์กำลังคนไว้นั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างในการปฏิบัติปรับปรุงบางส่วนที่บกพร่อง ปรับปรุงแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ เพื่อให้ได้แผนที่มีประสิทธิภาพ

สรุปการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สถานการณ์ การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์และการระบุความต้องการกำลังคน การกำหนดแผนปฏิบัติการ การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผลแผนทรัพยากรมนุษย์

1.2 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ดังต่อไปนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:69) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การวางแผนสามารถทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. การวางแผนจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจและมีการพัฒนาที่ดีขึ้น
3. การวางแผนเป็นการสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วรพงษ์ รวีรัฐ (2546:9) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรมีข้อมูลความเข้าใจสถานการณ์สภาพปัญหากำลังคนที่เป็นผล และสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้าในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และให้การบริหารองค์การปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการวางแผนขององค์การ อันจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายดำเนินการได้
4. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรทราบความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตที่ลูกจ้างผลิตได้กับเกณฑ์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้
5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในแต่ละอาชีพและในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ
6. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรสามารถที่จะจัดปริมาณและระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดให้ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรและบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์โดยรับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

7. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคต เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่างๆ

8. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2550:92) องค์กรที่มีฐานะมั่นคง สามารถขยายกิจการได้อย่างกว้างขวางนั้น จะเป็นองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยหลักขององค์กร องค์กรจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็อยู่กับมนุษย์ ถ้าองค์กรมีการวางแผนไว้ดีทั้งในระยะยาวและระยะสั้น ทั้งในการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับการวางแผนการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางที่แน่นอนโดยเฉพาะองค์กรสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มากจึงต้องมีการวางแผนที่ดี เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณทางด้านเงินเดือนผลประโยชน์พิเศษ และสวัสดิการด้านต่าง ๆ ดังนั้น การกำหนดรับพนักงานใหม่ จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

2. ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์กร มีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์กร

3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

4. ทำให้การขยายงานหรือการปรับปรุงองค์กรในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5. เป็นแนวทางให้สถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร ให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์

และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงานเป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Personnel Recruitment and selection)

2.1 การสรรหา

ความหมายของการสรรหา

ในส่วนของความหมายของการสรรหา มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

Ivancevich (1986:190) การสรรหา หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่องค์การใช้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและเจตคติที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

Bartol และ Martin (1994:350-351) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถเชิงสมรรถนะและมีทัศนคติที่องค์การต้องการ มาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติตามภารกิจและให้องค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

Bohlander, Snell และ Sherman (2001:139) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการประยุกต์สนับสนุนให้มีผู้สมัครที่ศักยภาพมากที่สุดเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างอยู่ในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต

Decenzo และ Robbins (2002:150) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีศักยภาพในตำแหน่งที่ว่างลงขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งงานว่างกับบุคคลที่หางานมาพบกันที่สุดในที่สุด

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541:309) การสรรหา หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนจำนวนมาก การสรรหาช่วยให้องค์การมีบุคลากรเพียงพอในปัจจุบันและอนาคต การสรรหาที่ดีช่วยเพิ่มจำนวนผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ามาสมัครงานลดจำนวนผู้มีคุณสมบัติสูงหรือต่ำเกินไปไม่เหมาะกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ปรับลดจำนวนการลาออกของบุคลากรมิให้สูงเกินไป มีการปฏิบัติการทางด้านแรงงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การในระยะยาว การสรรหาบุคลากรอาจหาได้จากแหล่งภายในองค์การ และจากภายนอกองค์การ

สมชาย หิรัญภิตติ (2542:11) การสรรหา หมายถึง กลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

พยอม วงศ์สารศรี (2544:112) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้ามาทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

อำนาจ แสงสว่าง (2544:99) การสรรหา หมายถึง กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่คุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:88) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคคลากร ดึงดูดบุคคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

สุภาพร พิศาลบุตร (2546:15) การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่องค์การ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549:134) การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาในองค์การ จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ

สรุปการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิธีการสรรหาบุคคล การดำเนินการสรรหาบุคคล ตลอดจนการรับสมัคร เพื่อจะได้พิจารณาคัดเลือกบุคคลากรที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงานในองค์การ

แหล่งที่มาของการสรรหา

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:92-93) การสรรหาเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อน และมีผลกระทบต่อเนื่องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์จะต้องสามารถค้นหาบุคคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานใน

ตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอเหมาะ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรนับเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยที่การสรรหาบุคลากรสามารถพิจารณาได้จาก 2 แหล่ง ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ สร้างจูงใจในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทางธุรกิจ ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร และยังก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งบุคคลจากภายนอกเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรแก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวน และคุณสมบัติของบุคลากร

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งที่สูงขึ้น และยังไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์กรอาจมีความขัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพทัศนคติ หรือมีปัญหาในการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550:142) การสรรหามีแหล่งที่มาอยู่ด้วยกัน 2 ทาง คือ แหล่งจากภายในองค์กร และจากภายนอกองค์กร

1. จากภายในองค์กร หมายถึง การเลือกจากพนักงานขององค์กร ขึ้นมาดำรงตำแหน่งใหม่ วิธีการนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน ขององค์กรให้เกิดความหวังว่า ถ้าตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้วย่อมมีโอกาสดี ไม่ต้องแข่งขันกับบุคคลภายนอก ส่วนขององค์กรเองก็ได้ประโยชน์เนื่องจากมีโอกาสเสี่ยงน้อย เพราะสามารถรู้ถึงพื้นฐานของพนักงานมาก่อนแล้ว ทำให้การตัดสินใจได้ง่าย การคัดเลือกแบบนี้ก็มีผลเสีย คือ อาจจะเสียโอกาสที่จะได้ผู้มาร่วมงานใหม่ ซึ่งอาจจะมีความรู้ ความสามารถมากกว่าบุคคลภายในองค์กรที่มีอยู่แล้วก็ได้

2. จากภายนอกองค์กร หมายถึง การคัดเลือกจากบุคคลภายนอก องค์กรเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท จะมีข้อดีก็คือ สามารถแสวงหาผู้สมัครได้อย่างกว้างขวาง ทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่จะเลือกพนักงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถแสวงหาแหล่งงานได้มากขึ้น เลือกลงงานได้ตรงกับความสามารถของตนเองได้มากที่สุด ส่วนข้อเสียก็คือ อาจไม่เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรมีความก้าวหน้าได้ ทั้งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กรมานาน ผู้ที่สมัครเข้ามาใหม่อาจไม่ดีพอ เพราะเครื่องมือวัดอาจไม่สามารถวัดได้ตรงตามพฤติกรรมที่แท้จริง เมื่ออยู่ไปนานๆ อาจสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้ และอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งในการปฐมนิเทศงาน การฝึกอบรมเพื่อให้เข้ากับปรัชญา และเป้าหมายขององค์กร

วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

วิธีการในการสรรหาบุคคลากรนั้น มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกันทั้งในประเทศ และต่างประเทศกล่าวไว้ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:350-351) วิธีการสรรหาบุคคลในองค์กรมีหลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การมาสมัครด้วยตนเอง (Walk-in) ผู้สมัครงานจะมาติดต่อกับฝ่ายบุคคลขององค์กรเพื่อต้องการทำงานในองค์กร
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in) ผู้สมัครเขียนจดหมายแจ้งความสนใจทำงาน หากมีตำแหน่ง
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals) เป็นวิธีการที่ทำให้ความรู้สึกรักของพนักงานปัจจุบัน เป็นการแสดงถึงความไว้วางใจพนักงานปัจจุบัน

4. การโฆษณา (Advertising) เป็นที่นิยมอย่างมากในปัจจุบันมีความกว้างขวาง ทำให้องค์กรมีโอกาสได้ตัดสินใจเลือกบุคคลที่เข้ามาสมัครมาก การโฆษณาทางสื่อมวลชนนี้ ควรชี้ให้เห็นถึงโอกาสความเจริญก้าวหน้าและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน

5. กรมแรงงาน (Department of Labor) องค์กรจะติดต่อหางานผ่านกรมแรงงาน เพราะกรมแรงงานเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างองค์กรและผู้สมัครงาน ซึ่งจะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาจัดหางานโดยไม่คิดค่าธรรมเนียมจากผู้หางาน

6. หน่วยงานเอกชน (Private Placement Agencies) เป็นหน่วยจัดหางานอิสระของเอกชน โดยปกติเมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานด้วยความช่วยเหลือขององค์กรนี้ ก็จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้หน่วยงานจัดหางาน

7. สถาบันการศึกษา (Education Institutions) ปัจจุบันนี้การสรรหางานในองค์กรต่างๆ นิยมติดต่อกับสถาบันทางการศึกษาโดยตรงเป็นการคัดเลือกบุคลากรได้ตรงกับคุณสมบัติที่ต้องการโดยทางสถานศึกษาจะมีฝ่ายแนะเป็นศูนย์กลางรับสมัคร

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:141) สำหรับกิจกรรมในวิธีการสรรหาประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การวางแผนการสรรหา (Recruitment planning) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 1.1 การประมาณจำนวนบุคลากรที่ต้องการสรรหา
- 1.2 การกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของตำแหน่งงานที่สรรหา
- 1.3 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการสรรหา

2. การพัฒนากลยุทธ์ในการสรรหา (Recruitment strategy development) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 2.1 การคัดเลือกข้อกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา
- 2.2 การคัดเลือกแหล่งและช่องทางการสรรหา
- 2.3 การคัดเลือก การแนะนำ ข่าวสาร และข้อมูลในการสรรหา
- 2.4 การคัดเลือกและการเตรียมผู้ทำกาสรรหา

3. กิจกรรมการสรรหา (Recruitment activities) กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

- 3.1 การแจ้งตำแหน่งงานว่าง

3.2 การโฆษณารับสมัครงาน

3.3 การเยี่ยมสถาบันการศึกษา

3.4 ดำเนินการสรรหาวิธีอื่น

4. การประเมินผลการสรรหา (Recruitment evaluation)

กิจกรรมที่ต้องกระทำในขั้นนี้ คือ

4.1 การประเมินจำนวนตำแหน่งงานที่ได้รับการบรรจุ
ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง

4.2 การประเมินต้นทุนที่ใช้ในการสรรหา

4.3 การประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา

4.4 การประเมินประสิทธิผลของการสรรหา

พยอม วงศ์สารศรี (2544:120-121) วิธีในการสรรหานี้เราอาจเรียกว่า ช่องทางการสรรหาก็ได้ ในอดีตนั้นผู้สรรหาและผู้สมัครมักจะพบกันโดยการชักชวนกันมาพบ แต่ในปัจจุบันช่องทางการสรรหา หรือวิธีการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรนั้นใช้กันหลาย ๆ วิธีการด้วยกันคือ

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in) วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้สมัครงานมาติดต่อกับฝ่ายบุคคลขององค์กรเพื่อต้องการทำงานในองค์กร

2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in) เป็นวิธีการที่ผู้สมัครงานเขียนจดหมายแจ้งความจำนงสนใจทำงานถ้ามีตำแหน่งว่างลง

3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals) พนักงานในองค์กรมักจะแนะนำบุคคลเข้ามาติดต่อกับฝ่ายบุคคล เพื่อทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดีเพราะบุคคลที่จะเข้ามาทำงานรู้จักองค์กรเป็นอย่างดีจากผู้แนะนำ และคนงานที่แนะนำก็รู้อะไรบ้างในตำแหน่งที่ว่างลงนั้นทำอะไรบ้าง ดังนั้นจึงแนะนำบุคคลที่มีความสามารถตรงกับงานเข้ามาทำงาน แต่อย่างไรก็ตามผู้สรรหา ก็ควรจะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบต่างๆ อีกครั้ง

4. การโฆษณา (Advertising) การโฆษณานับว่ามีอิทธิพลสำคัญและใช้กันมากในปัจจุบันเพราะจะมีความกว้างขวางมากกว่าการแนะนำของพนักงานในองค์กร ในการโฆษณาประกาศหางานนี้จะต้องกล่าวลักษณะงาน เงินเดือน คุณสมบัติ และวิธีการติดต่อ ถ้าผู้อ่านสนใจในงานนั้นบางครั้งจะพบการโฆษณาอีกลักษณะที่เรียกว่า Blind ad หรือเรียกว่าการโฆษณาลับ การโฆษณาแบบนี้จะไม่ระบุผู้จ้าง ถ้าผู้สมัครสนใจให้เขียนประวัติย่อ

ไปยังตู้ ป.ณ. ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการโฆษณาเช่นนี้ทางบริษัทจะไม่ได้รับการรบกวนจากผู้สมัครงาน และทำให้ไม่เสียเวลา

5. กรมการจัดหางาน (Department of Employment) บางครั้ง องค์การจะติดต่อหางานผ่านกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งก็เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน และผู้สมัครงาน

6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies) หน่วยงานจัดหางานของเอกชนจะทำหน้าที่เป็นคนกลาง (Middle - man) ระหว่าง นายจ้างและคนงานในปัจจุบันนี้มีหน่วยงานประเภทนี้มาก

7. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) องค์การหลาย แห่งจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรงเพราะเป็นศิษย์เก่า หรือไม่ก็เชื่อถือถือการคัดเลือก นักศึกษาของอาจารย์ในสถาบันนั้นๆ และบางสถาบันมีแผนกแนะแนวที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง รับสมัครนักศึกษาเข้าทำงานในที่ต่างๆ

8. บริษัทภายนอก (Outsourcing) องค์การอาจใช้วิธีการสรรหา บริษัทที่มีความชำนาญงานในด้านต่างๆ เช่น การรักษาความปลอดภัย การรักษาความสะอาด และการตกแต่งสวน เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้องค์การไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน เพียงแต่ดำเนินการพิจารณาบริษัทที่มีคุณภาพในงานนั้นๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:78-80) การสรรหาบุคลากรภายนอก องค์การเป็นวิธีที่หลายองค์การนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่าง ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่ องค์การได้ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1. คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ ถูกนำมาใช้เมื่อองค์การมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มีคุณสมบัติที่จะประกาศรับสมัครโดยตรงสาธารณะ การที่บุคลากรตัดสินใจแนะนำแก่ผู้ใดย่อมต้องมีความมั่นใจในความเหมาะสมของผู้ถูกแนะนำอยู่ในระดับหนึ่ง แต่วิธีการนี้มีข้อเสียอยู่ที่อาจจะก่อให้เกิด ปัญหาการใช้เส้นสายและการแบ่งพรรคแบ่งพวก

2. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์การ วิธีการนี้องค์การสามารถ จูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานกับองค์การในอดีต แต่ออกจาก งานไปด้วยเหตุผลบางประการที่มีใช้ความผิดหรือความขัดแย้ง วิธีการนี้องค์การจะมีข้อมูลของ

บุคคลดังกล่าวอยู่พอสมควร เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่หรือไม่

3. บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร วิธีการนี้องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งทำให้องค์กรสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนัก

4. ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือปิดประกาศตามที่สาธารณะ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากองค์กร

5. สถาบันการศึกษา องค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรใหม่จากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ เนื่องจากปกติสถาบันการศึกษาเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อเข้าสู่กระแสแรงงานและรับใช้สังคมของ องค์กรอาจทำการติดต่อโดยตรงกับแต่ละสถานศึกษา โดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จการศึกษา

6. สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน สมาคมวิชาชีพจะมีข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งในด้านการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ องค์กรสามารถติดต่อขอความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพนั้นโดยตรง เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในแต่ละวิชาชีพโดยไม่ต้องเสียเวลามากนัก

7. องค์กรด้านแรงงาน องค์กรด้านแรงงานเป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันในการจ้างงานและการปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน เป็นต้น ดังนั้นหากองค์กรมีความต้องการแรงงานอาจจะขอความร่วมมือจากองค์กรทางด้านแรงงานในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง

8. สำนักงานจัดหางาน ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ในภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหางานให้แก่องค์กรต่างๆ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการ

9. การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น การใช้วิธีสรรหาบุคลากรโดยการดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่น

เพื่อเข้ามาร่วมงาน เป็นวิธีการที่ได้ผลรวดเร็วในทางปฏิบัติ แต่วิธีการนี้ส่งผลเสียแก่ตลาดแรงงาน บุคลากรและองค์การในหลายด้าน เช่น ก่อให้เกิดการแข่งขันแรงงานอย่างรุนแรงในบางสาขาของ อุตสาหกรรม ส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นเกินความจำเป็น

10. การจ้างงานชั่วคราว งานบางตำแหน่งองค์การอาจทำการ สรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จหรือทำการต่อสัญญาตามข้อ กำหนดของระยะเวลาที่ตกลงกัน

11. วิธีการอื่นๆ ปัจจุบันองค์การอาจทำการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งต่างๆ นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติในอดีต เช่น แรงงานจากต่างประเทศ การจ้างบริษัท รับเหมา การรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ ตามที่ต้องการ ตลอดจนไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษาพัฒนาและสวัสดิการของ บุคลากรในระยะยาว

จากศึกษาข้อมูลในช่วงต้นของการสรรหาบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่านได้ กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน โดยมีแหล่งที่มาของการสรรหาบุคคลด้วยกัน 2 แหล่ง คือ การ สรรหาภายในองค์การ และการสรรหาภายนอกองค์การ ซึ่งมีวิธีการสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผนการสรรหา การพัฒนา กลยุทธ์การสรรหา กิจกรรมการสรรหา และการประเมินผลการสรรหา

ประโยชน์ของการสรรหา

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการสรรหาบุคลากรนั้น ได้มีนักวิชาการหลาย ท่านกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2546:16) กล่าวถึงประโยชน์ของการสรรหาบุคลากร ไว้ว่า

1. ช่วยให้องค์การมีแหล่งสำรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์
2. ช่วยทำให้กระบวนการคัดเลือกสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่าย

3. ช่วยในการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานหรือองค์การให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงกิจกรรมการดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์การให้แพร่หลายต่อสาธารณชน โดยทั่วไปด้วย

2.2 การคัดเลือกบุคลากร

ความหมายการคัดเลือกบุคลากร

ในส่วนความหมายของการคัดเลือกบุคลากร มีนักวิชาการทั้งในประเทศและ ต่างประเทศหลายท่านด้วยกันกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

Milkovich และ Boudreau (1991:260) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง เป็นการเก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลจากใบสมัครเพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในองค์กร ตามปกติจะได้จากการกลั่นกรองคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนออกก่อน หลังจากนั้นจะพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนคัดเลือกผู้ที่ต้องการต่อไป

Bartol และ Martin (1994:351-355) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด สำหรับตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่ง และสำหรับองค์การจากกลุ่มผู้สมัครงาน

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541:309) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมเกี่ยวกับงาน บุคคลผู้สมัคร และองค์การเพื่อให้สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ คือการทำนายพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลได้ค่อนข้างแม่นยำ เพื่อเป็นคุณประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์การ โดยพฤติกรรมของคนที่ได้รับการคัดเลือก และได้รับการบรรจุจะช่วยด้านการผลิตและบริการที่ดีมีประสิทธิภาพตามแผนกลยุทธ์ด้านธุรกิจ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:11) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร

พยอม วงศ์สารศรี (2544:128) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

อำนาจ แสงสว่าง (2544:132) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ถ้าองค์การใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์การต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:88) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ใน

หลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ัญญา ผลอนันต์ (2546:18) การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการโดยคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่น

สรุปการคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่ดีมีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2544:128) ความสำคัญของการคัดเลือกที่ควรได้รับความสนใจได้กล่าวไว้ในเหตุผลต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการคัดเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการใช้แบบทดสอบและการสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้นจึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน จะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดในกฎหมายในด้านการว่าจ้าง

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก เพราะการกำหนดภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้างๆ ไว้ใน Job Description และ Specification ตัวอย่างเช่น งานเจ้าหน้าที่ตำรวจต้องการบุคคลที่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และมีความรู้สึกไวต่อประชาชน มีความสามารถควบคุมอารมณ์ภายใต้ความกดดัน และความเครียดต่าง ๆ ได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่ถนัดนักที่จะจำแนกลักษณะนี้ออกมาจากผู้สมัคร

4. บางครั้งองค์การจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่องค์กรคัดเลือกมาแล้วพบว่ามีความรู้ลักษณะไม่เหมาะสมก็ไม่สามารถให้พ้นจากงานได้ และถ้าสามารถให้พ้นจากงานในระยะแรกพนักงานเหล่านี้ก็สามารถใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง มีคำกล่าวที่ว่า การลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งนายจ้างและพนักงาน พนักงานเองก็ได้ทำงานที่ตรงตามความสามารถ สามารถสนับสนุนการทำงานต่างๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์กรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ซึ่งมีปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน องค์กรจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับจากการจ้างงาน
2. แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน
3. ความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร จะส่งผลต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมกับองค์กร และยังรวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย
4. การเมืองภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ต้องคำนึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เช่น ผู้สมัครบางคนมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหารซึ่งอาจจะส่งผลต่อกระบวนการคัดเลือกก็มีความไม่เป็นธรรม ตลอดจนวิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก
5. มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการ

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:351-355) ขั้นตอนกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วย การพิจารณาจากใบสมัครและประวัติส่วนตัว (Resumes) ในเบื้องต้นก่อน เพื่อคัดเลือกเอาบุคคลที่ขาดคุณสมบัติออกเสียก่อน (Application and resumes) การทำการสัมภาษณ์ขั้นต้น (Structured interview) โดยใช้คำถามเดียวกันเกี่ยวกับการตอบคำถามที่ตั้งไว้ เป็นมาตรฐานในการถามทุกคน ทำการตรวจสอบภูมิหลัง (Reference checks) ทำการทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) และทำการทดสอบเกี่ยวกับการเสพยาเสพติด (Drug testing)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:99) ในแต่ละองค์การจะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือก นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก
3. การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป
4. การสอบคัดเลือก ต้องเป็นขั้นตอนที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ สามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง
5. การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะคติ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น
6. การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัว การศึกษา การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้

7. การตรวจสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยการตรวจสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจประวัติ เหตุผลสำคัญที่ต้องมีการตรวจสุขภาพมีดังต่อไปนี้

7.1 เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก

7.2 เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร เนื่องจากบุคคลอาจจะมีโรคประจำตัว หรือสุขภาพที่ไม่แข็งแรงก่อนเข้าร่วมงานกับองค์กร ถ้าหากองค์กรรับบุคคลดังกล่าวอาจทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลโดยไม่จำเป็น

7.3 เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์กร เนื่องจากการรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้าร่วมงานกับองค์กร ก็อาจจะทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้รับเชื้อไปด้วย

8. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกโดยอาจให้ความสำคัญกับบางปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพ การศึกษาและการฝึกอบรม สถิติปัญญา ทักษะทางกายภาพ ความถนัด ประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงาน

9. การรับเข้าทำงาน โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน เพื่อทำการตรวจสอบและประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์กรเพียงใด

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:161) กระบวนการในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร อาจมีการกำหนดขั้นตอน โดยรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์เพื่อถ่วงถ่วงขั้นต้น (Preliminary interview) เมื่อมีผู้สมัครเข้าทำงานกับองค์กรในตำแหน่งว่างที่เปิดรับสมัครฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับสถานที่ และบุคคลที่จะให้ผู้สมัครติดต่อสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดในการกรอกใบสมัคร เอกสารที่ต้องการ หนังสือรับรอง ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกที่จะดำเนินการในขั้น เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน เช่น วุฒิการศึกษาไม่ตรง บุคลิกไม่ดี ร่างกายไม่สมบูรณ์ หากเห็นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเหมาะสม ก็จะพิจารณาใบสมัครในขั้นตอนต่อไป

2. การทบทวนใบสมัครและประวัติของผู้สมัครงาน (Review of applications and resumes) ใบสมัครที่องค์การจัดทำขึ้น เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การดำเนินการในขั้นนี้จึงเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้สมัครจากประวัติของผู้สมัคร

3. การทดสอบเพื่อการคัดเลือก (Selection tests) เป็นวิธีการในการวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน องค์การโดยทั่วไปเชื่อกันว่าหากการคัดเลือกกระทำอย่างถูกต้องและเพียงพอ จะเป็นการเชื่อว่าบุคคลผู้นั้นต่อไปจะทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากระดับคะแนนจากการทดสอบ

4. การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน (Employment Interviews) การสัมภาษณ์เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยวิธีการพูดแบบเผชิญหน้า ซึ่งการสัมภาษณ์นี้จะทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียนหรือการทดสอบการปฏิบัติงานไม่สามารถกระทำกรรวบรวมได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และทักษะไหวพริบ เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้จะทำให้การพิจารณาคัดเลือกบุคคลากรมีความละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น

5. การตรวจสอบการอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ (Reference and background checks) เป็นการกระทำโดยการติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครระบุอ้างอิงไว้ในใบสมัคร เพื่อการสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้สมัคร เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เขียนไว้ในใบสมัคร รวมทั้งการสอบถามถึงพฤติกรรมที่อาจเป็นปัญหาของผู้สมัครที่มีได้มีการเขียนไว้แต่อาจเป็นลักษณะด้อยที่อาจก่อปัญหาแก่องค์การที่จะรับเข้าทำงานได้ในอนาคต

6. การตรวจสุขภาพ (Physical examination) การตรวจสุขภาพ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพอ่อนแอไม่เหมาะสม และไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป เพื่อป้องกันความเสียหายที่องค์การต้องจ่ายให้แก่บุคลากรในกรณีบุคลากรเจ็บป่วยจากการทำงานนั้นมีสาเหตุเนื่องมาจากการทำงานหรือไม่ เพื่อป้องกันโรคติดต่ออันอาจเกิดขึ้นกับบุคคลที่องค์การมีอยู่ หากกรณีที่พนักงานใหม่มีโรคบางอย่างที่อาจแพร่เชื้อได้ เพื่อบรรจุบุคคลให้เหมาะกับงานตามลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร

7. การตัดสินใจคัดเลือกหรือการคัดเลือกในขั้นสุดท้าย (Selection decision) ขั้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล ที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือถ่วงดุลและทำการทดสอบผู้สมัคร ให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับและทำให้การตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการคัดเลือกบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย ความสำคัญ การกำหนดนโยบายของการคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนกระบวนการคัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นตอนสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร โดยมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรสรุปได้ดังนี้ การเริ่มต้นการรับสมัคร การสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อกลั่นกรองขั้นตอน การกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การตรวจสอบการอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ การคัดเลือกขั้นสุดท้าย และการรับเข้าทำงาน

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)

ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:356) การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้กับพนักงานใหม่หรือที่ทำงานอยู่แล้ว เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีการพัฒนาด้านทักษะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

Bohlander, Snell และ Sherman (2001:222) อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้านคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เรียกว่า KSAs โดยให้ความหมายใกล้เคียงกับ เดอเซนไฮและรอปบินส์ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มทักษะความสามารถเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา หมายถึง การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างกว้างๆ เพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบการปฏิบัติงานในอนาคต

มาลี เวชชาชีวะ (2534:1) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด

จิระ หงส์ลดาอมภ (2535:5) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะ การจ้างงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2537:144) การฝึกอบรม คือ กระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนการพัฒนาเป็นกระบวนการทำให้มี

คุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

อานวย แสงสว่าง (2544:276) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศ และทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดีโดยจะต้องผ่านกระบวนการโปรแกรมการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมนจากทุกองค์กรในแต่ละสาขาวิชาชีพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:126) การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2550:106) การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ การวางแผน ความพยายามตลอดจนการจัดการเพื่อปรับปรุงระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนสามารถที่จะเรียนรู้ในงานของเขาได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร และมีความเข้าใจถึงแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา อีกทั้งความสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติในหน้าที่ของบุคคลที่จะทำให้มีประโยชน์ต่องานในปัจจุบันและอนาคต

สรุปการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การจัดการ การวางแผนล่วงหน้าเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร ให้มีคุณภาพในการทำงานให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น และเป็นการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ตลอดจนองความต้องการของบุคลากรและองค์กร ตลอดจนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544:18) เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานโดยได้รับการศึกษามาจากสถาบัน

การศึกษาต่าง ๆ มักได้รับความรู้มาในระดับพื้นฐานในแนวกว้าง ยังไม่ลึกพอที่จะทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมทั้งในรูปของการปฐมนิเทศและด้านการปฏิบัติงาน

2. ความเจริญทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ เครื่องจักรเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่พนักงานให้สามารถใช้เครื่องมือได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ

3. องค์กรอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการเมือง ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริโภคต้องการบริการหรือสินค้าแปลกใหม่ที่มีคุณภาพและมีทางเลือกมากขึ้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

4. ธรรมชาติขององค์กรจะต้องมีการเติบโตขยายกิจการ มีการเลื่อนตำแหน่ง มีการย้ายและลาออกของบุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องสร้าง และพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ใหม่

5. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเช่นเดิมมาเป็นเวลานานๆ มักเกิดความเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ทำงานไม่เต็มความสามารถ หากได้รับการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว จะทำให้มีพลังกระฉับกระเฉงขึ้น สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

6. ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารการจัดการ มีการพัฒนาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ถ้ามีการฝึกอบรมเพื่อนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ก็จะเกิดผลดีต่อองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม คิวซี เป็นต้น

กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สำหรับกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น ได้มีนักวิชาหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:356-357) กระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การหาความความต้องการในการอบรม (Determining Training Needs) ขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมก็คือ การหาความต้องการฝึกอบรมขององค์กร ความต้องการฝึกอบรม หมายถึงข้อมูลหรือทักษะ สาระต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตของแต่ละคนหรือกลุ่ม หากมุ่งเน้นการจัดอบรมโดยดูที่ความจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มคนย่อมสามารถเพิ่มผลผลิตให้องค์กร

2. การออกแบบโครงการอบรม (Designing the Training Program)

เมื่อหาความต้องการในการอบรมได้แล้วการออกแบบโครงการเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยหลักแล้วการออกแบบโครงการจะต้องพิจารณาถึงกิจกรรมและสิ่งที่เป็นข้อเท็จจริงเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการอบรม เป็นที่น่าสังเกตว่าความต้องการฝึกอบรมมักจะแปรปรวน ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการมีข้อเท็จจริงและกิจกรรมที่ออกแบบมาให้สอดคล้องกับความต้องการ

สอดคล้องกับความต้องการ

3. การบริหารโครงการอบรม (Administering the Training Program)

ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการฝึกอบรมก็คือ การบริหารโครงการอบรม นั่นก็คือการดำเนินการอบรมตามทีออกแบบไว้ ด้วยการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมโครงการ วิธีการมีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลและพัฒนาทักษะที่ต้องการในโครงการอบรมเครื่องมือหลักๆ ที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลได้แก่

3.1 การบรรยาย (Lectures) เป็นเทคนิคการถ่ายทอดข้อมูลในการอบรมที่ใช้อย่างกว้างขวางซึ่งเป็นวิธีการสื่อสารทางเดียวโดยผู้บรรยายนำเสนอข้อมูลด้วยวาจาไปยังกลุ่มผู้ฟัง ผู้บรรยายมักจะเป็นผู้พูดเป็นส่วนใหญ่ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการฟังและจดบันทึก

3.2 การเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบ (Programmed Learning) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งในการถ่ายทอดข้อมูลการเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบ เป็นเทคนิคการสอนที่ไม่ต้องมีผู้สอนแต่กำหนดรูปแบบให้ชัดเจน นำเสนอข้อมูลไม่มากโดยที่สอดคล้องกับคำตอบไปยังบุคคลที่เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมสามารถตรวจคำตอบได้จากชุดเฉลยคำตอบที่จัดไว้ว่ามีความเข้าใจข้อมูลถูกต้องหรือไม่ ประเภทของคำตอบมักจัดขึ้นตามสถานการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม แต่โดยปกติมักใช้แบบเลือกตอบ (multiple-choice) ถูก-ผิด (true-false) หรือเติมคำลงในช่องว่าง (fill-in -the blank) การเรียนรู้ที่กำหนดรูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีประการหนึ่งสามารถใช้จัดทำด้วยคอมพิวเตอร์ และผู้เรียนสามารถรู้ได้ด้วยตนเอง รู้ได้ทันทีว่าตอบถูกหรือตอบผิด และมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการกระบวนการเรียนรู้ ข้อเสียหลักก็คือวิธีนี้ไม่มีใครที่จะมาให้คำตอบที่ชัดเจนหากผู้เรียนมีความสับสน

4. การประเมินผลการอบรม (Evaluating the Training) หลังจากสิ้นสุดโครงการอบรม ผู้บริหารควรที่จะประเมินประสิทธิผลเพราะว่าโครงการอบรมถือเป็นการลงทุนที่มีค่าใช้จ่ายรวมถึงวัสดุ เวลาของผู้เข้ารับการอบรม และการสูญเสียโอกาส ดังนั้นการจัดเพื่อให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งสำคัญกว่าการปฏิบัติงานในแต่ละวันเพื่อคอยรับ

ผลตอบแทน โดยหลักการแล้วผู้บริหารควรประเมินโครงการอบรมเพื่อพิจารณาว่าสอดคล้องกับความต้องการที่ได้ออกแบบไว้ การตอบคำถามดังต่อไปนี้จะช่วยพิจารณาได้ว่าโครงการอบรมมีประสิทธิผลเพียงใด

4.1 อัตราผลผลิตที่สูญเสียได้ลดลงหรือไม่

4.2 ทำงานเสร็จทันกำหนดได้เป็นปกติมากขึ้นหรือไม่

4.3 ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยที่ผลิตลดลงหรือไม่

หากคำตอบคือใช่ โครงการอบรมสามารถพิจารณาได้น่าจะประสบความสำเร็จ ถ้าหากว่าคำตอบคือไม่ จะต้องยืนยันให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการอบรม

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:221) ในการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารต้องถือว่าเป็นภารกิจหนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกระทำนั่นก็คือ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ภาพรวมที่องค์การต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสามารถกล่าวในรายละเอียดเป็น 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาและวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่มคุณค่าให้กับบุคลากร เพื่อต้องการให้องค์การและธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีความได้เปรียบคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกันได้ ซึ่งจะทำให้องค์การมีการเพิ่มผล เพิ่มรายได้และสามารถนำรายได้เข้าสู่องค์การหรือธุรกิจของตนได้มากกว่าคู่แข่ง การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรคำนึงถึงความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง โดยทำการวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่อง คือ

1.1 การวิเคราะห์ภาพรวมที่องค์การต้องการให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2 การวิเคราะห์พื้นฐาน เป็นการตรวจสอบในรายละเอียดของงาน

1.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นตอนที่ 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้อง

กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนเสียก่อน เพื่อที่จะได้จัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3. การจัดหาและเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเป้าหมายและมาตรฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้กำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ คุณธรรม จริยธรรม และระดับของระบบความคิดของบุคลากรที่พึงประสงค์ในการดำเนินขั้นต่อไป ได้แก่ การดำเนินการประกาศคัดเลือก และจัดหาบุคลากรที่ต้องการพัฒนาตามที่ได้มีการวิเคราะห์แล้วในขั้นตอนที่ 2 รวมทั้งจะต้องเลือกวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การ โดยดำเนินการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือในบางกรณีอาจจะต้องใช้หลายวิธีผสมผสานกันไป ซึ่งการเลือกวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การว่าต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะในเรื่องใด จำนวนบุคลากรที่ต้องการให้เข้าร่วมกิจกรรม ทักษะและระดับความสามารถของบุคลากรตลอดจนงบประมาณดำเนินการที่องค์การจัดสรรให้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์การทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

3.1 วิธีการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารในระดับผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับรองผู้จัดการ เนื่องจากผู้บริหารในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารทางด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล หรือทางด้านวิศวกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารในระดับสูงนี้เป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงให้มีความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารโดยให้สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การและให้ผู้บริหารมีความสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี

3.2 วิธีการพัฒนาบุคลากรระดับกลางและระดับต้น โดยการฝึกอบรมพนักงานระดับกลางและระดับต้น การพัฒนาบุคลากรขององค์การในระดับนี้มุ่งเน้นผู้อยู่ในตำแหน่งระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก และรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลกรดังกล่าวพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการบริหารงานหลายๆ ด้าน โดยบุคลากรระดับกลางและระดับต้นเป็นบุคลากรที่สำคัญและมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานระดับเสมียนหรือคนงาน หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้แรงงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหาร

ขององค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรระดับปฏิบัติการได้มีการพัฒนาฝีมืออบรมโดยเน้นการสร้างทัศนคติของบุคลากรระดับปฏิบัติการให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้จากผู้บริหารองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป สำหรับวิธีการฝึกอบรมขององค์การทั่วไปนิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรมี 10 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรที่เข้าใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเนื้อหาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง

2. การฝึกอบรมโดยวิธีฝึกปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) การฝึกอบรมวิธีนี้เป็นการฝึกอบรมด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง นับว่าเป็นวิธีที่นิยมใช้แพร่หลายมากในองค์การหลายแห่ง การฝึกอบรมวิธีนี้เป็วิธีฝึกอบรมที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับบรรยากาศที่เกี่ยวข้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมขององค์การในการปฏิบัติงานจริงและการประกอบอาชีพโดยตรง สามารถศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการทำงานติดต่อประสานงานร่วมกับบุคคลทุกระดับและหลายอาชีพ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ เทคนิค และประสบการณ์จากการใช้อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์สำหรับงานการผลิตและบริการ หรืองานด้านบริการสำหรับธุรกิจและอุตสาหกรรม

3. การฝึกอบรมที่จัดให้มีการเรียนด้วยตนเอง (Programmed Instruction Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกหัดเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้จัดฝึกอบรมต้องจัดวัสดุที่ต้องใช้สำหรับการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นสำเร็จรูปเรียงลำดับการฝึกอบรมเป็นชุดประกอบด้วยคำถามและโจทย์ปัญหา ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการเรียน

4. การฝึกอบรมโดยวิธีเป็นช่างฝึกหัด (Apprenticeship Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการให้ความรู้และทักษะในด้านช่างในสาขาวิชาต่าง ๆ เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประกอบอาชีพได้อย่างอิสระและตรงกับความต้องการของบุคคลในวิชาชีพที่ได้ฝึกหัดมาเป็นอย่างดี

5. การฝึกอบรมโดยวิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulating Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์โดยจำลองสถานการณ์จริงให้เหมาะสมกับบุคลากรที่เริ่มเข้าทำงานใหม่

6. การฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study Training) กรณีศึกษาเป็นเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารอย่างแพร่หลาย กรณีศึกษาจะกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องทำการศึกษารายละเอียดของข้อมูลที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษา จากนั้นก็ให้กำหนดปัญหาคืออะไร ศึกษารายละเอียดข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยให้เลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำแนวทางที่มีการเสนอการแก้ไขปัญหา นั้นนำไปใช้ในการบริหารงาน

7. การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Training) การฝึกอบรมโดยการแสดงบทบาทสมมติเป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาผู้บริหารขององค์กรให้รู้จักกับทราบความรู้สึกที่มีความไวและความรู้สึกโดยทั่วไปของบุคคลอื่น โดยวิทยากรผู้ฝึกอบรมการแสดงบทบาทสมมติ จะกำหนดให้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนแสดงบทบาทสมมติในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยกำหนดให้เป็นตัวละครมีตำแหน่งในเรื่องแสดงบทบาทสมมติตามเรื่องที่กำหนดไปแต่ละบท และจะมีการกำหนดบทบาทของตัวละครอย่างสั้นของแต่ละบทให้กับผู้แสดงทุกคน

8. วิธีการฝึกอบรมโดยใช้เทคนิคในตะกร้า (In-Basket Technique) เป็นวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักการคิดอย่างรอบคอบและใช้วิจารณญาณโดยใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลสำหรับการตัดสินใจทางการบริหารซึ่งเป็นความสามารถพิเศษทางการบริหารงานของผู้บริหาร

9. การฝึกอบรมโดยวิธีใช้เกมส์ธุรกิจ (Business Games) การใช้เกมส์ธุรกิจเป็นการฝึกอบรมที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินทางธุรกิจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ การพิจารณาดำเนินงาน และการบริหารกิจการโดยใช้กฎระเบียบการบริหารงาน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กรโดยการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ

10. การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (Short Courses Training) การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้นโดยสามารถแยกกล่าวออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้นโดยจัดภายในองค์กรหรือหน่วยงานเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการจัดเป็นโครงการฝึกอบรม โดยจัดการฝึกอบรมในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อ

การพัฒนาบุคลากรและเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรซึ่งฝ่ายจัดฝึกอบรมจะต้องมีการศึกษาหาข้อมูลความต้องการฝึกอบรมระยะสั้น ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมประมาณ 1-3 วัน

ลักษณะที่ 2 ฝึกอบรมการฝึกอบรมและหลักสูตรระยะสั้น จัดโดยองค์การหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนา มหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมธุรกิจหรือสถาบันการจัดฝึกอบรมที่เป็นภาคธุรกิจเอกชน หลักสูตรที่จัดฝึกเป็นหลักสูตรระยะสั้นใช้เวลาฝึกอบรมประมาณ 3-6 เดือน

ขั้นตอนที่ 4. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารเริ่มดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดส่งบุคลากรไปเพื่อเข้ารับการศึกษาล่าเรียน หรือจัดฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ได้กำหนดให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้บุคลากรที่รับผิดชอบตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิทยากรผู้บรรยายตามหลักสูตรการฝึกอบรม ควรเป็นบุคคลที่รู้และเข้าใจปรัชญาขององค์การ เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม รวมทั้งมีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

ขั้นตอนที่ 5. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนที่ 1-4 จากที่กล่าวมา รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนามาแล้วในเชิงปริมาณ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการที่เกิดขึ้นหลังจากได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดทำรายงานผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารองค์การรับทราบ นอกจากนี้การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจจะต้องทำการประเมินในแง่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้เพิ่มเติมหลังจากการฝึกอบรม มีความสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามที่องค์การได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2548:83-85) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อให้ผลการทำงานดีขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ขั้นตอนของการฝึกอบรมพนักงานมีดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการฝึกอบรม (Training Needs)
2. การกำหนดโครงการฝึกอบรม (Training Program)

3.การบริหารจัดการฝึกอบรม (Administering the training program)

4. การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the training program)

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาความต้องการของฝึกอบรมเป็นขั้นแรกของกระบวนการฝึกอบรมซึ่ง หมายถึงความต้องการขององค์กรในการฝึกอบรมนั้นเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ความต้องการฝึกอบรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลหรือทักษะที่ต้องการใช้ในการทำงานในอนาคตเพื่อเพิ่มผลผลิตในองค์กรของบุคลากร หากได้มีการฝึกอบรมตามที่องค์กรต้องการจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การพิจารณาทักษะที่ต้องการฝึกอบรม การฝึกอบรมพัฒนาทักษะทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่ง เรียกว่าการประเมินกระบวนการผลิตในองค์กร สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าต้องการทักษะในการฝึกอบรมได้แก่ การมีผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ การทำงานไม่สำเร็จตามกำหนด และอัตราค่าจ้างแรงงานสูงเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะในการทำงานให้มากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบการฝึกอบรม หมายถึง การพิจารณาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้น การพิจารณาใช้เทคนิคในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) หมายถึง การบรรยายอภิปรายให้พนักงานได้รับฟังโดยมีผู้อภิปรายการอบรมด้วยวิธีการบรรยายนี้เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวที่ผู้บรรยายพูดให้กลุ่มพนักงานได้รับฟัง โดยผู้บรรยายจะบรรยายให้พนักงานฟังและพนักงานอาจจดบันทึก

2. โปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning) หมายถึง การกำหนดเทคนิคการให้คำแนะนำโดยแจกแจงเป็นกลุ่มเล็กๆ แล้วให้แต่ละกลุ่มได้ตอบสนองต่อการฝึกอบรมตามสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อดูการตอบสนองต่อสถานการณ์นั้นของพนักงานหรืออาจทำได้โดยการถามคำถามแล้วให้พนักงานเลือกคำตอบที่ถูกต้อง การพิจารณาความถูกต้อง การเติมคำลงในช่องว่าง หรือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากสิ่งอื่น เป็นต้น

3. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation training) การฝึกอบรมปฐมนิเทศทำให้พนักงานได้เรียนรู้องค์การได้มากขึ้นเพราะมีการแนะนำให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบของงานได้เรียนรู้องค์การได้มากขึ้นเพราะมีการแนะนำให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบของหน่วยงาน และสิ่งที่พนักงานควรทราบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน

4. การฝึกอบรมทีมงาน (Team training) หมายถึง การฝึกอบรมพนักงานที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ มีการสอนงานให้สมาชิกในทีมงานได้พัฒนาทักษะในการทำงาน

5. การฝึกอบรมที่หลากหลาย (Diversity training) หมายถึง การฝึกอบรมพนักงานที่มีลักษณะแตกต่างกันและมีความหลากหลายในองค์การ เพื่อให้บุคคลที่ความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้นทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the training program) ภายหลังจากที่ได้มีการจัดให้มีการฝึกอบรมตามโครงการเสร็จสิ้นแล้วควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมว่ามีประโยชน์แก่พนักงานมากน้อยเพียงใด มีปัญหาใดจากการฝึกอบรม มีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น ความเหมาะสมของเนื้อเรื่องที่ฝึกอบรม การประเมินในด้านค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้ช่วยให้มีการปรับปรุงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและขององค์การมากขึ้น ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วควรมีการประเมินเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานว่าดีขึ้นหรือไม่ เช่น มีอัตราการผลิตที่เสียหายเกิดขึ้นหรือไม่ การทำงานเสร็จทันตามกำหนดหรือไม่ ค่าใช้จ่ายในการจ้างงานลดลงหรือไม่ เป็นต้น การประเมินผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบความสำเร็จของการฝึกอบรม

หลักเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

บรรยงค์ โตจินดา (2543:204) กล่าวถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้จัดการฝึกอบรม เพื่อทราบถึงผลที่ได้คุ้มค่าเพียงใด
2. ประเมินผลจากผู้เข้าฝึกอบรม ประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรมรวมทั้งทัศนคติที่มีต่อการฝึกอบรม
3. ประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร หรือดูความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ประเมินผลจากการปฏิบัติงาน ภายหลังจากการอบรมโดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ความชำนาญ ทักษะต่างๆ ของพนักงาน
5. ประเมินผลจากการทดสอบความรู้ โดยทำแบบทดสอบทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
6. ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถาม

7. ประเมินผลจากผลงาน ชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
8. ประเมินผลจากอัตราการลาออก การขาดงานของผู้ผ่านการอบรม

ประโยชน์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและการพัฒนานั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2544:149) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
2. พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงาน และนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน
3. ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย

เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544:18-19) ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์ต่อประเทศชาติ พอจะอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร

1. เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน จึงทำให้มีโอกาสก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และค่าตอบแทนสูงขึ้น
2. การฝึกอบรมช่วยลดความเฉื่อยชาในการทำงาน มีความกระฉับกระเฉงขึ้นความผิดพลาดน้อยลง ลดอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน มีขวัญกำลังใจดีขึ้น
3. การพัฒนาการเรียนรู้และความสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความมั่นใจ มีศักดิ์ศรี มีบุคลิกภาพที่ดี และมีความสุขในการทำงาน
4. เป็นการสร้างนิสัยใฝ่เรียน ใฝ่รู้ สู้งานหนักให้แก่ตนเอง
5. การฝึกอบรมทำให้มีโลกทัศน์กว้างไกล ทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาเป็น
6. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ เกิดความสามัคคีภายในองค์กร มีการประสานงานกันดีขึ้น และมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำงานได้มากขึ้น สูญเสียน้อยลงลดอุบัติเหตุในการทำงาน
2. ทำให้ผลผลิตหรือบริการมีคุณภาพสูงขึ้น อันเนื่องมาจากความสามารถในการทำงานของบุคลากรสูงขึ้น
3. ลดปัญหาในการบริหารงาน เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น มีกำลังใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ประหยัดค่าใช้จ่าย การที่บุคลากรมีคุณภาพสูงขึ้นจะทำให้มีการตัดสินใจที่ดีไม่ค่อยผิดพลาดสามารถลดการสูญเสียได้

ประโยชน์ต่อประเทศชาติ

การฝึกอบรมในองค์กรย่อมเป็นการยกระดับคุณภาพประชากรของประเทศไปด้วยในตัว ยิ่งถ้าหากเป็นการฝึกอบรมที่องค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองด้วยแล้ว เท่ากับเป็นการยกระดับการศึกษาและมีมือแรงงานของประชาชน โดยที่รัฐไม่ต้องสูญเสียงบประมาณแต่อย่างใด

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:132) โดยกล่าวถึงประโยชน์การฝึกอบรมและพัฒนาดังต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
 2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด
 3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน
 4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน
 5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน
- จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีนักวิชา การหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย ความจำเป็นของการฝึกอบรมและพัฒนา กระบวนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้ต่อไปดังนี้ คือ การพิจารณาความต้องการในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดหาและเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation Payments)

ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีความสอดคล้องกันดังต่อไปนี้

Milkovich และ Newman (1993:19) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งของหรือรางวัลทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันในการจ้างงาน

Bartol และ Martin (1994:361) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนหรือรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานอุทิศให้กับองค์กร ทั้งนี้รวมทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นสวัสดิการรูปแบบอื่น ๆ เช่น การให้ส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2537:158) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ

บรรยงศ์ โตจินดา (2543:247-248) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่ยุติการหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปมักหมายถึงค่าตอบแทนโดยปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน

ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ที่พนักงานได้จากองค์กรได้รับจากงบประมาณของประเทศ (ราชการ) ได้เงินเดือนเงินค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง ค่าเดินทาง ค่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน คือสิ่งที่พนักงานหรือปฏิบัติงานได้รับจากองค์กร ในลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัยให้หรือเบิกค่าเช่าบ้านได้ บริการรักษาพยาบาล ออกค่าเล่าเรียนบุตรให้ ออกค่าใช้จ่ายและค่าเดินทาง พักผ่อนประจำปี ให้ใช้พาหนะประจำตำแหน่ง ฯลฯ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2547:240) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์เกื้อหนุนอื่นๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

วิเชียร วิทย์อุดม (2550:148) คำตอบแทนและสวัสดิการ คือ ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบว่า ทำไมคนจึงเลือกทำงานในองค์กรหนึ่งมากกว่าองค์กรอื่น ๆ นายจ้างต้องมีเหตุผลที่ใช้รูปแบบต่าง ๆ ของคำตอบแทน ซึ่งสามารถแข่งขันกันได้เพื่อจะจ้าง รักษา และให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กร

สรุปการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง รูปแบบ วิธีการขององค์กรในกำหนดนโยบายและแผนการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กร ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคลากรกับผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังต่อไปนี้

บรรยงศ์ ไตจินดา (2543:258) ความสำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนได้พิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้

1. ความสำคัญของลูกจ้าง ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้ลูกจ้างปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและเงินเดือนทำให้ลูกจ้างมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งแวดล้อมมาตรฐานในการครองชีพ ทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงสถานะทางสังคม และเป็นเครื่องสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็น

2. ความสำคัญต่อองค์กร ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสำคัญต่อองค์กรหรือกิจการ หรือฝ่ายนายจ้าง เพราะค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างและเงินเดือนเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิตทั้งหมด การที่กิจการจะสามารถแข่งขันกับกิจการอื่นๆ ได้กิจการจะต้องมีการควบคุมต้นทุนค่าแรงงานให้มีอัตราส่วนที่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับหากการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสม

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ค่าจ้างและเงินเดือนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:341) ความสำคัญของคำตอบแทนพิจารณาเป็นข้อๆ ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. ความสำคัญต่อองค์กร ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิตหรือการขายและบริหารของกิจการ ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยส่วนรวมค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยส่วนรวม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545:19) การจ่ายค่าตอบแทนมีผลโดยตรงต่อองค์กรและพนักงาน ในขณะเดียวกันก็มีความสำคัญต่อสาธารณะในทางอ้อม อาจจำแนกความสำคัญออกเป็นด้าน ๆ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อสาธารณะในระดับประเทศค่าตอบแทนเป็นต้นทุนสูงถึงร้อยละ 70 ของต้นทุนทั้งหมด สำหรับในสหรัฐอเมริกา ค่าจ้างและเงินเดือนคิดเป็นร้อยละ 54 ของมูลค่าสินค้าและบริการทั้งหมดภายในประเทศ

2. ความสำคัญต่อบริษัท ในทำนองเดียวกันต้นทุนค่าจ้างของบริษัทเป็นต้นทุนการผลิตที่มีขนาดใหญ่ที่สุด บริษัทต้องหาทางรักษาต้นทุนค่าแรงให้สมดุลกับผลผลิตที่เกิดจากแรงงาน เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ถ้าองค์กรต้องการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานก็ต้องจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่เพียงพอ

3. ความสำคัญต่อพนักงาน ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานและเกิดการพัฒนาตนเอง ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานมีความมั่นคง แสดงถึงสถานภาพและการตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงาน

วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545:70) การออกแบบและการดำเนินการของระบบการจ่ายค่าตอบแทนกระทำไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (efficiency) วัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพที่เจาะจง ได้แก่ การปรับปรุงผลงานและบรรลุเป้าหมายคุณภาพทั้งองค์กร ตลอดจนให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า นอกนั้นประสิทธิภาพยังหมายถึงการควบคุมต้นทุนค่าจ้าง

2. ความเป็นธรรม (equity) เป็นวัตถุประสงค์หลักอีกประการหนึ่งของระบบค่าตอบแทน คำกล่าวที่ว่า ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม หรือ ค่าจ้างที่ยุติธรรมแต่ละวันสำหรับการทำงานที่ยุติธรรมแต่ละวัน เป็นคำกล่าวที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเรื่องความเป็นธรรมการมีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นธรรม ก็เพื่อต้องการให้มั่นใจว่าจะมีการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรมแก่พนักงานทุกคน

3. การทำตามกฎหมาย (compliance with laws) เนื่องจากมีกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับค่าจ้างที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามจำนวนมาก กฎหมายและระเบียบเหล่านี้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด องค์กรจึงต้องคอยปรับระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบดังกล่าว

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2548:216) ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนสมควรจะเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร วัตถุประสงค์หลักในการให้ค่าตอบแทนขององค์กรมี 3 ประการ ดังนี้

1. ดึงดูดบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรนั้นมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน

2. บริหารต้นทุน การกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จูงใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

องค์ประกอบของการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:361-364) การกำหนดอัตราค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจจะมีประเด็นสำคัญที่สนใจ คือ

1. นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Policy) เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร โดยเฉพาะการกำหนดระดับค่าจ้าง (Pay Level) ที่เป็นระดับค่าจ้างในองค์การ ซึ่งอาจมีระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำกว่าราคาตลาด ขึ้นอยู่กับการกำหนดจากการพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น งาน ฐานะการเงินขององค์การ หรือนโยบายขององค์การ เป็นต้น

2. โครงสร้างของค่าตอบแทน (Pay Structure) เป็นส่วนประกอบของอัตราค่าตอบแทนของบุคลากร ซึ่งสามารถกำหนดได้จากการประเมินค่าของงานและสารสนเทศของงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาประกอบในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้ถูกต้องเหมาะสม และเป็นธรรม

4. กำหนดการจ่ายเงินตามระยะเวลาหรือผลลัพธ์ (Pay by Time or Output) เป็นการกำหนดการจ่ายเงินค่าตอบแทนจำนวนตามระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน หรือตามชิ้นงาน

5. ปัญหาพิเศษ (Special Problems) เป็นกำหนดการจ่ายเงินแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานเป็นกรณีพิเศษ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทนจากผลงานในรูปแบบอื่นๆ เป็นต้น

6. ผลประโยชน์ (Fringe Benefit) เป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับในรูปของสวัสดิการด้านต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร ประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

7. การควบคุมค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Control of Wages and Salaries) เป็นการควบคุมต้นทุน ค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งอาจจะใช้การควบคุมตามงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือตามระดับในการดำเนินการ

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:343) องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ที่องค์การหรือนายจ้างจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ชนิด ชนิดแรกคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงาน หรือลูกจ้างทำ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น ชนิดที่สอง คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์การนอกเหนือ จากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่างๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์การหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งนายพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ งานและสภาพแวดล้อม

พยอม วงษ์สารศรี (2544:167) องค์ประกอบของการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีหลักการที่น่าสนใจที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน 7 ประการ คือ

1. ระดับค่าจ้าง (Pay level) หมายถึง ระดับค่าจ้างในระยะเวลาใด ระยะเวลาหนึ่ง อาจมีระดับสูงปานกลาง หรือต่ำ ขึ้นอยู่กับการกำหนดตามสภาพการแข่งขันในตลาดแรงงาน ฐานะการเงินขององค์การหรือนโยบายขององค์การ เป็นต้น

2. โครงสร้างของค่าจ้าง (Pay structure) หมายถึง ส่วนประกอบอัตรา ค่าจ้าง และลักษณะงาน ซึ่งจะแบ่งออกเป็นชั้นในองค์การ โดยปกติความแตกต่างของค่าจ้าง พิจารณาได้จากกาประเมินผลของการปฏิบัติ

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) หมายถึง การนำผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่กำหนดไว้มาประกอบการกำหนดอัตราค่าจ้างให้ ถูกต้องเหมาะสม

4. กำหนดการจ่ายเงิน (Pay by time or output) หมายถึง การ กำหนดการจ่ายเงินว่าจะจ่ายตามระยะเวลา เช่น รายชั่วโมง รายวัน หรือตามชิ้นงานของ ผลิตภัณฑ์

5. ลักษณะพิเศษ (Special problems) หมายถึง การกำหนดการ จ่ายเงินแก่ผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานเป็นกรณีพิเศษ เช่น มีทั้งเงินเดือน และค่าที่พัก หรือมีทั้ง เงินเดือนและค่าป่วยการ

6. ผลประโยชน์อย่างอื่น (Fringe benefit) หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนพนักงานเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร การประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ

7. การควบคุมค่าจ้างและเงินเดือน (Control of wages and salaries) หมายถึง การใช้วิธีการงบประมาณอัตราค่าจ้าง การกำหนดอัตราแรงงาน ตารางค่าจ้าง หรือประเภทของงานมาควบคุมการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนขององค์การ

จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการจ่ายค่าตอบแทน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการกำหนดค่าตอบแทนซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบที่มีความสำคัญของการกำหนดค่าตอบแทนแบ่งได้ 2 แบบ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraising Performance)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:358) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินผลตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัยปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

Mondy , Noe และ Premeaux (1999:336) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบในการทบทวน ตรวจสอบ และประเมินผลบุคคลหรือทีมงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

Dessler และ Gary (2003:266) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการภายในองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานอาจรวมถึงการตั้งเป้าหมาย การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา และการบริหารอาชีพ

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541:311) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดปริมาณของควมมีประสิทธิภาพที่บุคลากรปฏิบัติงานของเขา ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีสามารถก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

ธนชัย ยมจินดา (2544:284) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ของผลการปฏิบัติงานและในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นในอนาคต

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545:12) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตจดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2546:20) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์กรแต่ละแห่งใช้ เพื่อการประเมินคุณสมบัติของพนักงาน รวมตลอดถึงศักยภาพและความเสียสละความรู้ความสามารถที่พนักงานแต่ละคนทุ่มเทให้กับองค์กร

ณัฐสุพันธ์ เขจรนนท์ (2548:194) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อการปรับปรุงบุคลากรในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับงาน แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อปรับปรุงแก้ไขจุดที่บกพร่อง นำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน การโอนย้าย ตลอดจนการเลิกจ้างงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545:4) วัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติงาน ซึ่งมีหัวข้อสำคัญดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ในแง่ของการบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะ ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่สิ่งที่ ควรจะคำนึงถึงคือ การประเมินนั้นควรสามารถที่จะแยกแยะระหว่างความสามารถในการทำงานใน ตำแหน่งปัจจุบันกับความสามารถในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพราะว่าความสามารถใน การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันศักยภาพของบุคคลนั้นว่าจะสามารถทำงาน ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นได้

2. วัตถุประสงค์ในแง่ของการปรับปรุงตนเอง เป็นการยากที่จะพูดถึงผล การปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจกับลูกน้อง แต่ถ้าผู้บริหารใช้วิธีในการประเมิน ลูกน้องหรือพนักงานก็ จะทราบว่าตัวเองมีข้อบกพร่องอย่างไร พนักงานควรถูกกระตุ้นให้มีการปรับปรุงตนเอง และ เอาชนะความบกพร่องด้วยตนเอง

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2545:2) การประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์การดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการ ปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่อง ที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะ ได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรหากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการ ปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะปรับปรุง พนักงานที่ผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละ คน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่า พนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์การมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผล การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไป ทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2548:196) การประเมินผลบุคลากร ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลที่ว่าสำคัญที่สุด เพราะในการเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ถ้าเราเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว จะช่วยทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนอื่นๆ ทั้งหมดง่ายขึ้น ประหยัดขึ้น บริหารง่าย ไม่ต้องมีปัญหาในเรื่องการลงโทษการผิดวินัย หรือต้องลงทุนพัฒนาคนแล้วพัฒนาคนอีก ข้อสำคัญอยู่ที่ว่าถ้าคนไม่ดี องค์กรควรมีกระบวนการที่จะกันบุคคลเหล่านี้ออกไปให้เข้ามาแก้ปัญหาให้กับองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องหาเครื่องมือที่จะวัดหรือจำแนกให้เห็นว่าใครดีไม่ดีตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงาน

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2545:15) หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน มีความเที่ยงตรง มีความเชื่อมั่นในผลการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักที่ช่วยในการประเมินที่สำคัญ ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประมวลสาระชุดวิชา 32701(2544:292) ขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ไปแล้วนั้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้หลายวัตถุประสงค์ การที่จะทำการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกข้อพร้อมกันในเวลาเดียวกันเป็นเรื่องยาก การระบุเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับกิจการแต่ละแห่งเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน การวัดและการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมในการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานของพนักงานตามวิธีการและเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในขั้นที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

ขั้นตอนที่ 5 การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงานนับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติและทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:358-361) ได้กล่าวถึงวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. การเขียนเรียงความ (Written essays) ผู้ประเมินจะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ผลการปฏิบัติงานในอดีต ศักยภาพ และคำแนะนำสำหรับการปรับปรุงตัวของผู้ถูกประเมิน การเขียนเรียงความไม่จำเป็นต้องใช้แบบฟอร์มที่ซับซ้อน แต่ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เขียน การประเมินผลที่ดีหรือไม่ดีอาจถูกกำหนดโดยทักษะการเขียนของผู้ประเมินตามระดับของการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน

2. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญมุ่งที่ความสนใจของผู้ประเมินในพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างความแตกต่างระหว่างการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ประเมินได้จดบันทึกสิ่งที่พนักงานได้กระทำขึ้นในระหว่างการทำงานเฉพาะในส่วนที่สำคัญ

3. การให้คะแนน (Graphic rating scales) เป็นวิธีการกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานโดยการให้คะแนนจากต่ำสุดถึงสูงสุดตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นด้วยการประเมินคุณภาพและปริมาณของงานความลึกซึ้งของความรู้ ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ ความจงรักภักดี การเข้าร่วม และการริเริ่ม ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้นิยามกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ ตั้งแต่ 1 ถึง 5

4. การให้คะแนนพิเศษด้านพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scales) เป็นการประเมินผลงานที่สัมพันธ์กับด้านพฤติกรรมที่ถูกประเมินอย่างต่อเนื่องโดยการรวมส่วนประกอบต่าง ๆ จากวิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญเข้ากับวิธีการให้คะแนน วิธีแบบนี้สามารถ

สังเกตและวัดพฤติกรรมของงานในด้านการคาดหมาย แผน การปฏิบัติ การแก้ปัญหาปัจจุบัน การทำงานให้สำเร็จ และการจัดการกับสถานการณ์ที่ฉุกเฉิน

5. การเปรียบเทียบจากผู้ประเมินหลายคน (Multiperson comparisons)

วิธีการนี้ใช้การเปรียบเทียบที่นิยมกันมากที่สุด 3 วิธี คือ

5.1 การจัดลำดับตามคำสั่งของกลุ่ม (Group order ranking)

5.2 การจัดลำดับของบุคคลและแต่ละคน (Individual ranking)

5.3 การเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired comparison)

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:292) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายวิธีโดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. การประเมินผลรายบุคคล

1.1 วิธีประเมินแบบให้คะแนนตามสากล เป็นระบบประเมินที่มีการกำหนดปัจจัยขึ้นมา เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความร่วมมือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความหมั่นเพียร เป็นต้น และให้คะแนนตามความสำคัญของแต่ละปัจจัยตามที่ผู้กำหนดปัจจัยเห็นว่าเป็นการเหมาะสม

1.2 วิธีประเมินแบบตรวจรายการ เป็นวิธีการที่ผู้ประเมินมีหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยตรวจไปตามรายการที่ปรากฏอยู่ ส่วนการให้คะแนนแต่ละหัวข้อจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล วิธีการนี้จะได้ผลถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับกรอบคำถามที่มีความละเอียดและชัดเจนให้ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติและพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ช่วยลดอคติในการเสริมแต่งข้อความเพื่อช่วยพรรคพวกของผู้ประเมินลงได้มากแต่มีข้อเสียที่ผู้ทำการประเมินไม่สามารถชี้แจงผลการประเมินให้พนักงานได้แก้ไขปรับปรุงอะไรก่อนและอะไรหลังได้ รวมทั้งการยอมรับผลคะแนนรวมอาจมีน้อย เพราะไม่รู้สาเหตุที่มาของคะแนนในแต่ละหัวข้อ เป็นต้น

1.3 วิธีประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์วิกฤติ โดยการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ เหตุการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ อันเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความบกพร่องในการทำงาน เช่น การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ ความถูกต้องของการทำงาน ความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอของประสิทธิภาพการทำงาน

1.4 วิธีประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ วิธีนี้ใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญในทางปฏิบัติงานจำนวนหนึ่งเขียนข้อความบรรยายพฤติกรรมสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้สำเร็จและไม่สำเร็จ แล้วก็มีการจัดกลุ่มหรือเรียงประเภทเป็น 5-10 ประเภท

ตามลักษณะงานและตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ความรอบรู้และวิจารณ์ญาณ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ความสามารถด้านผู้นำ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน เป็นต้น การให้คะแนนที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับการปฏิบัติงานว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ เกณฑ์ที่เฉลี่ยหรือเกณฑ์ที่สูง สำหรับแต่ละลักษณะประเภทตามที่แบ่งไว้แล้ว ดังตัวอย่างของวิธีการประเมินแบบ BARS เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับความรอบรู้และวิจารณ์ญาณแต่เพียงส่วนเดียวดังต่อไปนี้

- คะแนนสูง 9 - รู้จักนำวิธีที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญหาในภาวะฉุกเฉิน
(7-9) 8 - พยายามที่จะดำเนินมาตรการป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- 7 - ปกครองบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เป็นธรรม และด้วยความเสมอภาค
- คะแนนเฉลี่ย 6 - ปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด
(4-6) 5 - ไม่รู้ปรับวิธีการแก้ปัญหา นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้
- 4 - ไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
- คะแนนต่ำ 3 - หลีกเลียงภาระหน้าที่ที่ตนเองต้องรับผิดชอบ
(1-3) 2 - ปฏิบัติงานเชิงซ้ำไม่ทันการณ์
- 1 - ไม่รายงานเหตุการณ์หรือแนวโน้มการเบี่ยงเบนสำคัญที่เกิดขึ้น

1.5 วิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นการวัดผลงานของกลุ่มมากกว่าการวัดบุคคลิกภาพหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล โดยจะมีการวางเป้าหมายของกลุ่มร่วมกันไว้แน่ชัด เพื่อติดตามดูว่าผลของการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร บรรลุเป้าหมายไปแล้วเท่าใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดได้ในกำหนดเวลาหรือไม่

1.6 วิธีประเมินแบบบรรยายความ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนบรรยายความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดแต่ละคนในแต่ละแห่งของจุดเด่น จุดด้อย และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในอนาคต วิธีการนี้ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการสังเกต มีความรู้ มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน ตลอดจนวิธีการเขียนคำบรรยายพฤติกรรมที่พบเห็นให้ตรงประเด็นกับข้อเท็จจริงด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับการประเมินพนักงานในสายวิชาชีพและระดับผู้บริหาร

2. การประเมินผลรายกลุ่ม

2.1 วิธีเรียงลำดับ โดยผู้ทำการประเมินจะจัดเรียงลำดับตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อย ๆ จนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุด ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้สำหรับหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย

2.2 การจัดคู่เปรียบเทียบโดยการเปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ ๆ

2.3 การกระจายกลุ่มพนักงานตามระดับผลงาน เป็นการกระจายพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยมีลักษณะระฆังคว่ำ

3. วิธีการอื่น

3.1 วิธีทดสอบผลงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการทดสอบผลงานมักใช้กับลักษณะงานประเภทที่มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้

3.2 วิธีการประเมินแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติม วิธีการนี้ไม่มีแบบฟอร์มให้ผู้บังคับบัญชาประเมินแต่ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกไปสัมภาษณ์หัวหน้างานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนแล้วจึงนำผลการสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาพนักงานผู้นั้นมาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:203-206) ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลงานสมควรที่จะต้องมีควมคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ในการกำหนดมาตราส่วน ผู้ที่ทำการประเมินผลจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด และทำการให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

2. การจัดลำดับ(Ranking Plans) ในการจัดลำดับผู้ทำการประเมินผลจะเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปหาน้อยตามความเหมาะสม

3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) ในการกระจายตามหลักสถิติผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติ แล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่างๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายทางสถิติตามลักษณะความต้องการและความละเอียดของงาน

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) การตรวจสอบรายการจะมีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงาน โดยที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคลากรปฏิบัติและช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม โดยวิธีการนี้สามารถทำการปฏิบัติได้ 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก

2.2 การตรวจสอบรายการแบบกำหนดทางเลือก

5. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) ในการบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะทำให้การบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน โดยจะทำบันทึกในช่วงเวลาที่ผู้ถูกประเมินได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน (Field Review) ในการพิจารณาการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานต่อหัวหน้างานในระดับสูงต่อไป

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report) การเขียนบันทึกการปฏิบัติงานผู้ทำหน้าที่โดยมากจะเป็นหัวหน้างานโดยตรง จะทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร โดยผู้ทำการประเมินผลอาจจะใส่ความคิดเห็นของตนลงในบันทึกเพื่อสร้างความเข้าใจในอนาคต

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีการนี้จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกันในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจจะประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานที่ถูกประเมินและคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3-4 คน จากหน่วยงานอื่นมาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results) วิธีการนี้เป็น การประเมินผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าวิธีการนี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ดังนั้นวิธีการนี้จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวไว้ดังนี้

Bartol และ Martin (1994:365) ประโยชน์สำคัญที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ใช้ข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวางแผนอาชีพ
3. สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่มีต่อองค์กร
4. ให้รางวัลและสนับสนุนความก้าวหน้าของพนักงานใช้ประกอบการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ทางการบริหารพนักงาน

5. เป็นข้อมูลซึ่งเป็นหลักฐานที่เป็นเหตุผลให้พนักงานออกจากงาน

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541:309) ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ช่วยระบุผลการทำงานว่าปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด
2. เป็นข้อมูลช่วยในการปรับค่าจ้างเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการสื่อข้อความที่ชัดเจนจากการตัดสินใจภายในระบบนี้
3. ช่วยเตือนให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ช่วยให้หัวหน้าทราบด้านที่ยังอ่อนของลูกน้อง และช่วยพัฒนาด้านนี้

เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตต่อไป

5. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานโดยมีการยอมรับและสนับสนุน
6. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าลูกน้องได้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น
7. ช่วยให้ผู้บริหารทราบสาเหตุของปัญหาของบุคคลและองค์กร
8. เพื่อช่วยให้องค์กรมีผลผลิตที่เป็นไปตามแผนธุรกิจ โดยมีการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลเป็นฐานสำคัญที่ช่วยให้เป้าหมายยุทธวิธีขององค์กรเป็นความจริง ซึ่งอาจใช้ทั้งเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงานการผลิตเข้ามาช่วย การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรหรือวิถีชีวิตการทำงานด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 191) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้กล่าวดังต่อไปนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ ขณะที่มีการประเมินผลและทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ก็อาจจะมีผลทำให้พนักงานคนอื่น ๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการชวนหาความรู้ใส่ตัวเองด้วย การเข้ารับการฝึกอบรม มอบหมายงานพิเศษ ให้ปฏิบัติหรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ พนักงานเหล่านี้ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน การประเมินผลงานช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงานในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลเชื่อถือได้ และเป็นสิ่งที่น่ากระทำ เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆ กัน

5. เป็นมาตรการที่ นำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้การประเมินผลงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใดเมื่อใดจึงจะขึ้นโดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลในด้านว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่าง ๆ ที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมินเมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ เพราะการประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉุกร (2545:14) ประโยชน์ของการประเมินผล การปฏิบัติงาน ได้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติ

งานดำเนินไปด้วยยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

4. ใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนว และวางแผนอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2546:45) ปัญหาหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. ความไม่ชัดเจนในมาตรฐาน (Unclear standard) การประเมินผลบุคลากรเป็นเรื่องที่ยากเพราะยังไม่สามารถสร้างเครื่องมือวัดที่เที่ยงตรง แม่นยำ และเป็นที่

ยอมรับของทุกฝ่ายได้ การประเมินยังขึ้นอยู่กับตัวผู้ประเมินแต่ละคน ต่างคนจึงอาจมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน จึงทำให้เป็นอุปสรรคในการประเมินได้ วิธีในการลดปัญหานี้ควรจะนำแนวคิดของการทำงานร่วมกันเข้ามาช่วย การระดมความคิดเห็นจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากนั้นกลุ่มควรที่จะร่วมกันกำหนดมิติขอบเขตของงานหรือคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่ต้องการประเมินโดยให้เกิดความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายให้มากที่สุด

2. อิทธิพลของปัจจัยบางอย่างที่ตรงใจผู้ประเมิน (Halo effect) ปัจจัยที่ตรงใจผู้ประเมินมีมากมายหลายประการ เช่น ผู้ประเมินชอบคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี พุดเก่ง จึงประเมินคุณสมบัติอื่นๆ ไปในระดับเดียวกันไปหมดโดยไม่คำนึงว่าคนพุดเก่ง อาจจะทำงานน้อยหรือทำงานไม่เรียบร้อยก็ได้ ซึ่งอิทธิพลอันนี้ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม และความเท่าเทียมในการประเมิน วิธีแก้หรือลดปัญหานี้ก็โดยการฝึกอบรมผู้ประเมินให้เข้าใจถึงผลดีผลเสียที่เกิดขึ้น

3. การประเมินที่อยู่ในระดับกลาง (The Central Tendency) ปัญหาของการประเมินนี้เกิดจากความไม่กล้าของผู้ที่จะประเมินพนักงานตามความเป็นจริง โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานไม่ดี ผู้ประเมินไม่กล้าให้คะแนนสูงหรือต่ำเกินไป ค่าของคะแนนที่ให้ก็จะอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมองในแง่หนึ่งก็คือ ผู้ประเมินไม่ต้องการเอาตัวเองเข้าไปเสี่ยง การประเมินแบบนี้ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดในแง่ของการคัดเลือกหรือแง่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผลของการประเมินไม่สามารถนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงตัวของพนักงานได้

4. การประเมินที่มีความเอียงไปด้านหนึ่งด้านใดระหว่างดีที่สุดกับแยที่สุด (Leniency or Strictness) การประเมินลักษณะนี้ ผู้ประเมินจะไม่สามารถแยกแยะระดับของความสามารถของผู้ประเมินได้ชัดเจน จะมีเพียง 2 เกณฑ์ คือ ให้คะแนน สูงไปหมด หรือให้คะแนนต่ำไปหมด สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะผู้ประเมินไม่มีข้อมูลของผู้ถูกประเมินเพียงพอเลยไม่กล้าประเมินต่ำซึ่งเป็นกรณีของผู้ประเมินแบบใจดี ส่วนผู้ประเมินที่ให้คะแนนต่ำไปหมด สาเหตุอาจเกิดเพราะเป็นคนที่ตั้งมาตรฐานการทำงานสูงเกินไป จนมองว่าไม่มีใครทำได้ตามมาตรฐานนี้ ทางแก้อย่างหนึ่งคือ ใช้วิธีแบ่งคุณสมบัติออกเป็นหลายชั้น และมีคำอธิบายความหมายในแต่ละชั้น เพื่อให้ผู้ประเมินตัดสินใจเลือกชั้นที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้ถูกประเมินแต่ละคน

5. ความลำเอียง (Bias) ผู้ประเมินแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันอยู่แล้วในข้อมูลภูมิหลังตั้งแต่อายุ สถานภาพ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ความชอบ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการประเมินทั้งสิ้น

จากการศึกษาข้อมูลในข้างต้นของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ซึ่งมีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความหมาย วัตถุประสงค์

ความสำคัญ หลักการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน ประโยชน์ของการประเมิน ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นที่มีความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือขั้นตอนของการประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความปลอดภัยและสุขภาพ ดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:) 365 ความปลอดภัยและสุขภาพ เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และบรรลุเป้าหมายในอาชีพ

Mondy, Noe และ Premeaux (1999:460) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บที่มีสาเหตุจากอุบัติเหตุในการทำงาน ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

พยอม วงศ์สารศรี (2537:211) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและใจ

อานวย แสงสว่าง (2544:228) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ สามารถทำงานที่มีปริมาณงานและคุณภาพที่ดีให้แก่องค์การ

วิเชียร วิทยอุดม (2550:8) ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง ออกแบบและดำเนินการโครงการเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัยในการทำงาน จัดตั้งที่ปรึกษาให้พนักงานเป็นการส่วนตัว ให้พนักงานสามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

สรุปความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยองค์การมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย จัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพ

แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ การจัดตั้งทีมงานที่ปรึกษาให้แก่บุคลากร สามารถ ร้องเรียนปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอยู่ในองค์กร อย่างมีความสุข

สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ

อำนาจ แสงสว่าง (2540:212-215) สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่ายใน การปฏิบัติงานโดยทั่วไปในองค์กร มีดังนี้

1. สถานที่ทำงานไม่มีความปลอดภัย
2. เครื่องจักรกลและอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการกระบวนการผลิต หรือในงานบริการไม่มีความปลอดภัยในการใช้งาน
3. วัสดุที่ใช้ไม่มีความปลอดภัยโดยมากจะเป็นวัสดุที่เป็นเชื้อเพลิง และ ติดไฟได้ง่าย
4. คลังเก็บพัสดุไม่มีความปลอดภัยเนื่องจากเก็บวัสดุประเภทเชื้อเพลิง ติดไฟง่ายไว้เป็นจำนวนมาก ไม่มีช่องทางระบายอากาศถ่ายเทได้สะดวก สายไฟฟ้าเก่าและชำรุด
5. งานอาชีพ อุบัติเหตุที่เกิดจากลักษณะประเภทงานอาชีพที่ต้องมีการ เสี่ยงภัยตลอดเวลา
6. โปรแกรมการทำงาน อุบัติเหตุที่เกิดจากโปรแกรมการทำงานในเวลา กลางวันของบุคลากร ซึ่งจะทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เหตุที่เกิดขึ้นจะเป็นในช่วงเวลาหลังจาก ชั่วโมงที่ 5 และชั่วโมงที่ 6 ไปแล้ว เนื่องจากบุคลากรนั้นมีความเหนื่อยล้าในการทำงาน หรือ ร่างกายอ่อนเพลียจากการทำงานหนักมาตลอดวัน
7. บรรยากาศทางด้านจิตวิทยา อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากบรรยากาศ ทางด้านจิตวิทยาจะพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ภายใต้สภาพการถูก กดดันจากหัวหน้างาน เพื่อเร่งผลผลิตงานให้เพิ่มมากขึ้น บุคลากรจะเกิดความเครียดในการ ปฏิบัติงาน ทำให้ขาดสมาธิและความตั้งใจ การปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย
8. นิสัย อุบัติเหตุจะเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำการด้วยความประมาท เลินเล่ออย่างร้ายแรง เนื่องมาจากบุคลากรมีนิสัยที่ขาดระเบียบวินัยการปฏิบัติงานตามกฎความ ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542:30) สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ มีสาเหตุพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

1. เหตุสุดวิสัย เช่น เดินผ่านหน้าต่างที่เป็นกระจก แล้วบังเอิญมีคนขว้างลูกบอลถูกกระจกแตกตกลงมาทำให้ได้รับบาดเจ็บ ซึ่งกระจกของหน้าต่างที่แตกเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร

2. สภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย เช่น การใช้เครื่องมือที่ไม่ถูกวิธี การใช้อุปกรณ์ เครื่องมือที่ชำรุด ห้องทำงานมีแสงสว่างไม่เพียงพอ เป็นต้น

3. ความประมาทเลินเล่อ

3.1 ลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลกับอุบัติเหตุ เช่น เรื่องของบุคลิกภาพ แรงจูงใจ และนิสัยในการทำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงออกของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุ

3.2 บุคลิกลักษณะที่มีผลทำให้เกิดอุบัติเหตุ นักจิตวิทยาได้ใช้ความพยายามเพื่อค้นหาสาเหตุบุคลิกลักษณะของผู้ที่ประสบอุบัติเหตุบ่อย ๆ กับผู้ที่ไม่ค่อยประสบอุบัติเหตุ โดยได้แสดงลักษณะของบุคคลที่มีแนวโน้มในการเกิดอุบัติเหตุ ได้แก่ สายตาอายุ ทักษะในการทำงาน ความสนใจในอาชีพ

พยอม วงศ์สารศรี (2544:210-211) สาเหตุที่เกิดความไม่ปลอดภัยในหน่วยงาน

1. ความประมาทเลินเล่อ
2. ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์
3. ความไม่รู้ของพนักงานเพราะพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับการสอนให้รู้วิธีการทำงานหรือให้เรียนรู้ถึงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์การผลิต และอันตรายอันอาจจะเกิดจากการทำงาน

4. การตรากตรำในการทำงาน ทำให้ขาดความระมัดระวังในการทำงาน

5. องค์การขาดการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ

6. องค์การขาดการเขียนคำเตือนในจุดต่างๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:255-257) ในหัวข้อนี้เราจะกล่าวถึงสาเหตุของอุบัติเหตุ เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจสำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาและหาวิธีการป้องกัน โดยหัวข้อนี้จะกล่าวอ้างตามแนวความคิดที่ว่าอุบัติเหตุเกิดขึ้นได้จาก 2 เหตุ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย ก็คือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมที่ล่อแหลม ซึ่งจะมีผลในการเพิ่มโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ เช่น การขับรถยนต์ในสภาพอากาศที่ไม่อำนวย ไม่ว่าจะเป็นหมอกกลางจัด หิมะหรือฝนตกหนัก เป็นต้น โดยสภาพการณ์ที่กล่าวถึงอาจจะมีใช้สภาวะความรุนแรงของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นเท่านั้น

แต่อาจจะเป็นปัจจัยแวดล้อมปกติในการทำงานที่จะส่งผลให้เกิดความไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานขึ้นได้

2. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย คือการกระทำหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำแล้วมีแนวโน้ม ความน่าจะเป็น หรือมีความล่อแหลมต่อการเกิดอุบัติเหตุ

บทบาทของผู้บริหารกับความปลอดภัยและสุขภาพ

สมชาย หิรัญภิตติ (2542:332) บทบาทหน้าที่ในเรื่องความปลอดภัย ผู้บริหารต้องให้ความสนใจด้านความปลอดภัยของพนักงาน และเอาใจใส่ต่อพนักงานเป็นอย่างดี แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเหตุสุดวิสัยก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยได้ลงความเป็นว่าภาระความผูกพันด้านความปลอดภัยควรเริ่มต้นจากฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นลำดับแรก

บรรยงค์ ไตจินดา (2543:289) ผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรทำความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นของงานด้านความปลอดภัย โดยศึกษาถึงเหตุผลในแง่ของความปลอดภัยเสียทางเศรษฐกิจ ในแง่มนุษยธรรมหรือในแง่ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัยเป็นสิ่งแรก การที่จะกำหนดโครงการหรือกิจกรรมด้านการป้องกันอุบัติเหตุขึ้นมาเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ นั้นใช้ได้กับสถานประกอบการทุกประเภทนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพราะกิจกรรมหนึ่ง ๆ อาจดีสำหรับสถานประกอบการหนึ่ง แต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับอีกแห่งหนึ่งก็ได้ การป้องกันอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยจากการทำงานเป็นผลพวงที่ได้รับหรือเกิดมาจากปัญหาซึ่งเกี่ยวกับความไม่ปลอดภัยต่าง ๆ ซึ่งมีหลายด้านดังนั้น การกำหนดงานหรือกิจกรรมจึงขึ้นอยู่กับปัญหาในแต่ละแห่งที่แตกต่างกันออกไป

1. บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่มีต่อความปลอดภัยของบุคลากรมีดังนี้

1.1 การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
1.2 การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือมอบหมายให้มีผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

1.3 การให้การศึกษ และการฝึกอบรมกับบุคลากรในด้านความปลอดภัย

1.4 การติดตามผลของการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย

1.5 การจัดคณะกรรมการเพื่อความปลอดภัย

2. ความจำเป็นในการกำหนดนโยบาย

3. องค์ประกอบที่ทำให้โครงการหรือกิจกรรมด้านสุขภาพและความปลอดภัยประสบผลสำเร็จ
4. สาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความไม่ปลอดภัยในองค์การ

การส่งเสริมความปลอดภัยและสุขภาพ

บรรยงค์ ไตจินดา (2543:290-291) ความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน มีความสำคัญมากต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในองค์การต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยกันมากขึ้น เพราะหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นนั้นหมายถึงการเสียทรัพยากรที่มีค่าขององค์การไป รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัยมากขึ้น โดยกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้ออกกฎหมายด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยของบุคลากรในองค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรม ได้มีหน่วยงานเข้าไปตรวจสอบดูแล องค์การต่าง ๆ จึงพยายามสร้างความปลอดภัยในด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ดังนี้

1. จัดตั้งหน่วยงาน เพื่อรับผิดชอบโดยเฉพาะหน่วยงานนี้อยู่ในความปลอดภัยของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญการป้องกันอุบัติเหตุ ทำการตรวจเครื่องมือ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ตลอดจนทำการฝึกอบรมบุคลากรให้รู้วิธีป้องกัน รักษาความปลอดภัยด้วย
2. จัดตั้งคณะกรรมการ โปรแกรมความปลอดภัย โดยมีฝ่ายต่าง ๆ เพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุ
3. เครื่องมือในการป้องกันอุบัติเหตุ เช่น รองเท้า อุปกรณ์การดับไฟ หน้ากาก ถุงมือ มีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักใช้เครื่องมือและการป้องกันอุบัติเหตุ
4. จัดโปรแกรมความปลอดภัย การจัดโปรแกรมเพื่อให้รู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอุบัติเหตุ โครงการป้องกันอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัยขององค์การ คำขวัญ ซึ่งจะต้องเรียนรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ศึกษาวิเคราะห์เหตุที่เกิดขึ้น หาวิธีป้องกันและลงมือป้องกันอุบัติเหตุในองค์การ
5. ความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร ในเรื่องการให้ความสนใจและหาทางป้องกันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ มีการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับบุคลากรที่ช่วยดูแลความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ไม่เคยประสบอุบัติเหตุ
6. การจัดการฝึกอบรม โดยการให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาในเรื่องการรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ

พยอม วงศ์สารศรี (2544:211) หลักในการส่งเสริมความปลอดภัย

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัย โดยกำหนดเป็นนโยบาย
2. พนักงานจะต้องยอมรับ และให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัย ด้วยความเต็มใจ เช่น ทำงานตามวิธีปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยที่ได้กำหนดไว้
3. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
4. สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย

การป้องกันอันตรายในที่ทำงาน

บรรยงค์ ไตจินดา (2543:293-294) อันตรายในที่ทำงาน แยกได้เป็น 2 ด้านคือ อันตรายจากอุบัติเหตุ และอุบัติเหตุจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องศึกษาถึงโอกาสที่จะเกิดอันตรายในที่ทำงานและพยายามดำเนินการให้มีการป้องกันมิให้อันตรายนั้นเกิดขึ้น แนวทาง

1. เครื่องป้องกันภัยส่วนบุคคลในกรณีที่ถูกจ้างไม่สามารถหลีกเลี่ยงการทำงานในบริเวณที่เป็นอันตราย
2. การดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน เพื่อช่วยลดอุบัติเหตุและอันตรายจากการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มผลผลิต สามารถใช้พื้นที่ให้เป็นประโยชน์เต็มที่
3. การทำงานที่ปลอดภัย บุคลากรต้องรู้จักวิธีการทำงานที่ปลอดภัย โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ คือ การขนย้ายอุปกรณ์ การทำงานกับเครื่องจักร การใช้เครื่องมือ และป้องกันอัคคีภัย
4. การปรับปรุงสภาพการทำงานด้วยวิธี 5 ส. เป็นการปรับปรุงสภาพการทำงานในองค์การเพื่ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัยและคุณภาพของงานเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงสภาพการทำงานเป็นหลักเบื้องต้นเพื่อสร้างให้หน่วยงานปลอดภัย น่าอยู่และถูกสุขลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - 4.1 สะสาง (Seiri) เป็นการแยกสิ่งที่ไม่จำเป็นและกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นทันที
 - 4.2 สะดวก (Seiton) เป็นการแบ่งกลุ่มสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้งาน และเก็บในที่หยิบง่าย ในสภาพที่ปลอดภัยและสามารถรักษาคุณภาพได้
 - 4.3 สะอาด (Seiso) เป็นการกำจัดความสกปรก โดยทำความสะอาดเครื่องจักร อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ บริเวณทางเดินและพื้นที่ทำงานให้ปราศจากขยะ ผุ่นผง และเศษวัสดุ เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นได้

4.4 สุขลักษณะ (Seiketsu) เป็นการรักษาสถานที่ทำงานให้ สะอาดน่าทำงาน ใน 3 ส. แรกให้ดีอยู่เสมอและคำนึงถึงสุขภาพอนามัยของพนักงาน

4.5 สร้างนิสัย (Shitsuke) เป็นการดำเนินงานในเรื่อง สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ อย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย และปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร อย่างเคร่งครัด

การเฝ้าระวังด้านสุขภาพ

อนามัย เทศกะทีก (2549:230-232) เป็นการสืบค้นผู้ป่วยจากโรค จากการ ประกอบอาชีพ สามารถทำได้โดยการตรวจคัดกรองผู้ป่วยในสถานประกอบการซึ่งอาจเป็นการ ตรวจร่างกายแรกเข้าทำงาน ตรวจร่างกายเป็นระยะ หรือการสำรวจสุขภาพโดยหน่วยบริการ สาธารณสุข เช่นตรวจสุขภาพคนงานที่เสี่ยงต่อโรคสูญเสียจากการได้ยินจากเสียงดัง ในสถาน ประกอบการโดยกองอาชีวอนามัย นอกจากนี้การสืบค้นผู้ป่วยยังอาจทำได้จากการที่ผู้ป่วยมา พบแพทย์ที่สถานพยาบาล และแพทย์ให้การวินิจฉัยว่าเป็นโรคจากการประกอบอาชีพ หรือโรคที่ เกี่ยวเนื่องจากการทำงานหลังจากนั้น ผู้สืบค้นมีการรายงานข้อมูลจากสถานพยาบาลเข้าสู่ศูนย์ กลางรวบรวมข้อมูล

1. การดูแลสุขภาพอนามัยผู้ประกอบอาชีพ

1.1 การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน

1.2 การตรวจสุขภาพแรกเข้าทำงานในแผนกต่าง ๆ

1.3 การตรวจสุขภาพเป็นระยะ ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน

1.4 การตรวจสุขภาพเพื่อประเมินภาวะสุขภาพหลังการเจ็บป่วย

1.5 การตรวจสุขภาพก่อนออกจากงาน

1.6 การตรวจสุขภาพกลุ่มพิเศษต่าง ๆ เช่น พนักงานหญิงที่

ตั้งครรภ์

2. การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกันโรคผู้ประกอบอาชีพในสถาน ประกอบการเพื่อลดปัญหาต่าง ๆ ทำให้จำนวนผู้เป็นโรคและบาดเจ็บลดลง การส่งเสริมสุขภาพ และการป้องกันโรค กิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ได้แก่

2.1 การส่งเสริมการวางแผนครอบครัว

2.2 การให้สุขศึกษาผู้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ

อนามัย

2.3 การรักษาพยาบาล

2.4 ระบบการบันทึกข้อมูลทางอาชีวเวชศาสตร์

2.5 การเฝ้าระวังโรคควรมีการติดตามการเกิดโรค และการบาดเจ็บจากการประกอบอาชีพ และมีการร่วมมือประสานงานกันกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกเพื่อช่วยเหลือเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น

7. แรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation)

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

มีนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

Bartol และ Martin (1994:366) แรงงานสัมพันธ์ คือ กระบวนการในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง พนักงานเป็นทั้งทรัพยากรและเป็นสิ่งแวดล้อมภายในด้วย รวมไปถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับชุมชนรอบ ๆ องค์การด้วย

Noe , Raymond และคณะ (2004:470) แรงงานสัมพันธ์ คือ ความชำนาญเฉพาะด้านของการบริหารที่เน้นทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงานสามารถใช้แก้ไขปัญหาคัดแย้งด้านแรงงานที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับชัยชนะในเรื่องที่เห็นไม่สอดคล้องกัน

เอกสารการสอนชุดวิชา 30201 (2541:314) แรงงานสัมพันธ์ คือ การต่อรองในเรื่องค่าจ้างแรงงาน การร่วมกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน การลงโทษทางวินัย กระบวนการร้องทุกข์ และอื่น ๆ ตามที่กฎหมายเกี่ยวข้องกับสัญญาการจ้างที่มีอยู่ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

บวรยงค์ ไตจินดา (2543:407) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนี้ได้มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร กระบวนการดำเนินการธุรกิจของนายจ้าง ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างรวมทั้งมีผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงของประเทศชาติด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:294) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้าง ทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค ดังต่อไปนี้

1. ระดับจุลภาค ความสัมพันธ์ระดับจุลภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างภายในขอบเขตขององค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2. ระดับมหภาค ความสัมพันธ์ระดับมหภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีผลไม่เพียงแต่ภายในองค์การ แต่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2546:10) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหาร กับฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายพนักงาน การเกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายจะมีผลทั้งทางบวกและทางลบต่อกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง

สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อึ้งใน, วิเชียร วิทย์อุดม 2550:8) แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง หน่วยงานต้องมีการจัดตั้งคนกลางระหว่างองค์การและกลุ่มพนักงาน สร้างกฎระเบียบและระบบข้อร้องเรียน

สรุปแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานด้วยกันเองระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง รวมไปถึงการความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานกับชุมชนรอบ ๆ องค์การด้วย เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น

หลักการแรงงานสัมพันธ์

สุจิตรา จันทนา (2539:534-536) หลักการแรงงานสัมพันธ์ประกอบด้วยเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. หลักความสัมพันธ์ในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างกับลูกจ้างจะต้องปฏิบัติต่อกันตามสัญญาจ้าง หรือข้อกฎหมายแล้วยังต้องปฏิบัติต่อกันตามหลักความสัมพันธ์ในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง

2. หลักเสรีภาพในการก่อตั้งและการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน มี 4 ประการดังนี้

2.1 องค์การผู้ใช้แรงงาน และของนายจ้างมีสิทธิวางรัฐธรรมนูญ กฎ ระเบียบเพื่อปกครองตนเองมีสิทธิในการเลือกผู้แทนของตน การจัดการองค์การบริหารงาน การกำหนดกิจกรรมและสร้างโครงการต่าง ๆ โดยตนเอง

2.2 องค์การของผู้ใช้แรงงาน และของนายจ้างต้องรับความคุ้มครองที่จะไม่ถูกบังคับให้สลายตัวหรือหยุดดำเนินการชั่วคราว

2.3 องค์การของผู้ใช้แรงงานและนายจ้าง มีสิทธิรวมตัวในระดับเหนือขึ้นไปในรูปแบบสหพันธ์ มีสิทธิเข้าเป็นสมาชิกขององค์การระหว่างประเทศของผู้ใช้แรงงานและของนายจ้าง

2.4 องค์การของผู้ใช้แรงงานและของนายจ้างจะต้องได้รับความคุ้มครองจากการแทรกแซงจากองค์การอีกฝ่ายหนึ่งหรือจากตัวแทน

3. หลักเสรีภาพในการยื่นข้อเรียกร้องและเจรจาต่อรอง สาระสำคัญของข้อเรียกร้องที่จะนำมาเจรจาต่อรองกันนั้น จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพการจ้างเท่านั้น

4. หลักเสรีภาพที่จะชุมนุมกันนัดหยุดงานโดยถูกต้องตามกฎหมาย พฤติกรรมในการหยุดงานจะต้องไม่ละเมิดกฎหมายอื่น ๆ

องค์การลูกจ้างแรงงานสัมพันธ์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548:296-298) องค์การลูกจ้างสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะดังต่อไปนี้

1. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์การของลูกจ้างที่ถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของตน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม โดยที่สหภาพแรงงานสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1.1 สหภาพแรงงานช่างฝีมือ

1.2 สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ

1.3 สหภาพแรงงานอุตสาหกรรม

1.4 สหภาพแรงงานทั่วไป

2. สหพันธ์แรงงาน หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานที่มีสมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างเดียวกัน หรือมีสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในกิจกรรมประเภทเดียวกันตั้งแต่สองสหภาพแรงงานขึ้นไป โดยที่สหพันธ์แรงงานจะมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสามารถร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สมาองค์การลูกจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพและหรือสหพันธ์แรงงานเพื่อกระทำการกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันในระดับมหภาค การรวมตัวของสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานเข้าเป็นสมาองค์การลูกจ้างจะช่วยสร้างแรงสนับสนุนและอำนาจต่อรองให้กับกลุ่มลูกจ้างในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ

องค์การนายจ้างแรงงานสัมพันธ์

ณัฐสัมพันธ์ เขจรนันท์ (2548:298) องค์การของนายจ้างที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์สามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. สมาคมนายจ้าง หมายถึง องค์การระดับพื้นฐานของนายจ้างที่มีกิจการในลักษณะเดียวกันรวมตัวจัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ที่พึงได้ของตน ตลอดจนพยายามเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในกลุ่มนายจ้างด้วยกัน และระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
2. สหพันธ์นายจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการในลักษณะเดียวกันตั้งแต่สองสมาคมขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนายจ้าง
3. สภาองค์การนายจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมหรือสหพันธ์นายจ้างตั้งแต่ 5 องค์การขึ้นไป เพื่อส่งเสริมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ในระดับมหภาค

วิธีการดำเนินการของแรงงานสัมพันธ์

อุทัย หิรัญโต (2531:181) การแรงงานสัมพันธ์ มีวิธีดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. วิธีการที่จะส่งเสริมให้นายจ้างและลูกจ้างได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันโดยการจัดให้มีการประชุม พบปะ สัมมนา อบรมให้นายจ้างและลูกจ้างมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงงานและเข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน
2. หาทางระงับและไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
 - 2.1 ส่งเสริมให้องค์การตั้งคณะกรรมการคนงานขึ้น ให้มีหน้าที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างพิจารณาข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของคนงาน ตลอดจนหาทางยับยั้งปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ มิให้ขยายตัวออกไป กรรมการคนงานควรจะต้องประกอบด้วยนายจ้างและลูกจ้างฝ่ายละเท่า ๆ กัน
 - 2.2 รัฐบาลเป็นผู้จัดตั้งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ขึ้น ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยข้อพิพาทแรงงานให้เป็นธรรม
 - 2.3 ตั้งศาลพิเศษแรงงานขึ้น มหน้าที่รับพิจารณาข้ออุทธรณ์ซึ่งคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ได้พิจารณาไว้แล้ว

ลักษณะแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

บรรอยด์ โดจินดา (2543:421) ลักษณะที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในวงการแรงงาน ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างองค์การของลูกจ้างกับนายจ้างนั้น ประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1. การกระทำต่าง ๆ ภายในขอบเขตของสิทธิที่ตนมีอยู่และเคารพสิทธิของกันและกัน
2. ทั้งสองฝ่ายควรปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบถูกต้องตามสัญญาจ้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และกฎหมายแรงงาน พร้อมทั้งไม่ก้าวร้าวหรือขัดขวางการใช้สิทธิและการปฏิบัติหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง
3. ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีการประสานผลประโยชน์ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
5. มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสงบสุขในสถานประกอบการ
6. มีการสื่อข้อความที่ดีต่อกัน
7. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538: 156) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคคล ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูผู้สอนจะขอย้ายด้วยเหตุผลเพื่อความสะดวกในการเดินทางไปปฏิบัติงาน และกลับภูมิลำเนาเดิมมากที่สุด แสดงว่าครูเหล่านี้จะปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีการคมนาคมลำบาก ไกลภูมิลำเนาเดิม ถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีบ้านพักให้ก็ไม่ประสงค์จะอยู่พักอาศัยอาจเนื่องจากโรงเรียนอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดาร หรือในพื้นที่เสี่ยงภัย มีความรู้สึกไม่อบอุ่นขาดความปลอดภัย หรือมีความจำเป็นต้องเดินทางไป-กลับเป็นประจำทุกวัน จึงอยากขอย้ายไปอยู่ในโรงเรียนที่ดีกว่า ทำให้โรงเรียนต้องขาดครูอยู่เสมอ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยให้ครูไปช่วยราชการทำการสอนในโรงเรียนเหล่านี้ทำได้ยาก ไม่มีใครอยากไป การพิจารณาความดีความชอบก็ไม่เชื่ออำนาจ เพราะมีครูอยู่น้อย โควตาก็น้อยด้วย จึงความสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่ขาดแคลนครู เช่นโรงเรียนกันดาร โรงเรียนในพื้นที่ชายแดนเสี่ยงภัย โรงเรียนที่อยู่บนเกาะ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อจูงใจและบำรุงขวัญให้ครูทำการสอนอยู่ได้

นานๆ และเพื่อจัดให้ครูไปช่วยราชการได้มากยิ่งขึ้น อาจเป็นในรูปของการให้รางวัล สวัสดิการ สิทธิพิเศษบางอย่างหรือการยกย่องเชิดชูเกียรติด้วยเกียรติบัตร การประกาศชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม พิจารณาความดี ความชอบให้เป็นพิเศษ โดยทำความตกลงกับ กปอ./ก. เพื่อความเห็นชอบ ส่วนแหล่งที่จะนำมาใช้เป็นเงินทุนในการให้รางวัลหรือสวัสดิการนั้นอาจได้จาก กองทุนมูลนิธิ หรือสวัสดิการของ สปอ./ก. ซึ่งปัจจุบันจะมีอยู่โดยทั่วไป การจัดให้ครูไปช่วยราชการอาจใช้การหมุนเวียนกันคราวละ 1 ภาคเรียน หรือ 1 ปีการศึกษา

2. ครูจะสนใจและกระตือรือร้นต่อการอบรมสัมมนา และการดูงานแต่เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะไม่ค่อยนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการเรียนการสอน และไม่สนใจที่จะพัฒนาตนเอง สปอ./ก. มีงบประมาณไม่เพียงพอที่จะมาพัฒนาครู และหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถมาพัฒนาครูได้ยาก สปอ./ก. ควรจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับไว้สำหรับพัฒนาครู โดยเฉพาะให้มากขึ้นและเน้นการพัฒนาโดยการอบรมสัมมนา ดูงาน พร้อมทั้งกำหนดมาตรการติดตามประเมินผลเพื่อให้ครูได้นำความรู้จากการพัฒนาไปประโยชน์ในการเรียนการสอนอย่างจริงจังและสม่ำเสมอและควรส่งเสริมให้โรงเรียนมีการพัฒนาที่มงานโดยเทคนิคต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณควบคู่กันไปด้วยและเป็นการกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนครูดีเด่น ให้มีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรพัฒนาครู

3. ยังไม่ค่อยมีการจัดฝึกอบรมปฏิบัติการและจัดวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่ครู เพื่อเตรียมตัวในการจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนระดับและตำแหน่ง และครูยังขาดความกระตือรือร้นในการทำผลงานทางวิชาการ ไม่มีการประเมินผลงานเพื่อการเลื่อนระดับและตำแหน่งอย่างจริงจังจึงควรดำเนินการส่งเสริมวิทยฐานะและให้การสนับสนุนข้าราชการครูในการทำผลงานทางวิชาการเพื่อการขอเลื่อนระดับและตำแหน่งทั้งสายผู้สอนและผู้บริหารการศึกษา โดยการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นการเพื่อความรู้ ทักษะและกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการจัดทำผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งให้มีการประเมินผลงานประกอบการขอเลื่อนระดับและตำแหน่งอย่างจริงจัง

4. การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปียังมีการพิจารณาโดยคำนึงถึงระยะเวลาความถี่ – ห่างของการได้ 2 ชั้น อยู่อีกมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การพิจารณาของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการประกอบการพิจารณาความดีความชอบไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบชัดเจนและจริงจังเท่าที่ควรอาจทำให้ผลการพิจารณาผิดพลาดได้ และมีผลกระทบถึงขวัญกำลังใจของผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติงานและมีผลงานดีดังนั้นการพิจารณาจึงควรยึดหลักเกณฑ์และคำนึงถึงแนวปฏิบัติตาม กฎ

ก.พ. เป็นสำคัญ พร้อมทั้งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ สม่าเสมอ ให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบและชี้แจงให้แก่ครูทราบได้

พิณสุตา สิริธวัชศรี และ สมศักดิ์ ดลประเสริฐ (2541:165) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการศึกษาขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นยังขาดอิสระทั้งทางด้านแผนงาน การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานการเงิน เนื่องจากยังมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการบริหารท้องถิ่น ยังคงต้องพึ่งพางบประมาณและรายได้จากส่วนกลางรวมทั้งยังไม่มีอิสระในการจัดเก็บรายได้ที่ชัดเจน มีความไม่เท่าเทียมกันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น การจัดการศึกษายังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่มีคณะกรรมการบริหารส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาเท่าที่ควร แม้จะมีคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนก็เป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษาทำหน้าที่เพียงให้คำปรึกษาให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน ครูภัณฑ์เท่านั้น จึงทำให้ขาดการมีส่วนร่วมขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่น โรงเรียนและประชาชน ทั้งที่ส่วนท้องถิ่นควรเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

นารีนุช สมวาสนาพานิช ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาลสังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 (2544:126-134) ผลการวิจัยพบว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ตอน มีดังนี้ 1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการกำหนดความจำเป็นมาจากนโยบายของโรงเรียน ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและใช้ประวัติบุคลากรเป็นข้อมูลในการกำหนดความจำเป็น ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุสำคัญในการกำหนดความจำเป็นคือ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตรและแนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนและมุ่งพัฒนาบุคลากรโดยรวมทั้งโรงเรียน ผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากร ปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงคือบุคลากรที่เป็นผู้รับผิดชอบ 3) การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร เน้นการพัฒนารายกลุ่ม ดำเนินการโดยใช้วิธีประชุมชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง มีผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ วิธีการดำเนินกิจกรรมในรายบุคคลคือ การส่งบุคลากรเข้ารับฟังบรรยาย ประชุม อบรม สัมมนา และในรายกลุ่มใช้วิธีการฝึกอบรม เนื้อหาสาระเป็นเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการส่งบุคลากรไปร่วมอบรมสัมมนามากกว่า 5 ครั้ง และส่งเสริมให้ครู อาจารย์ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงาน

สอนเข้าร่วมกิจกรรม 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการตามแผน โดยมุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพ ใช้วิธีมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีผู้บริหารหรือผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้วิธีสรุปผลและนำเสนอในที่ประชุมและนำผลไปใช้ปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน อยู่ในระดับน้อย

กัลยาณี ธนาสุวรรณ ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (2549:206) ผลการวิจัยพบว่า การวางตัวบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถและมีการกระจายความรับผิดชอบให้ครูมีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มอบหมายงานให้ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ยึดหลักการว่าสถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาตามความต้องการ พบว่าสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรไปทัศนศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกิติมา ปริดีติติก (2532:117-123) ที่กล่าวว่ากิจกรรมการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน เป็นขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตนเอง และเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงเพื่อนำความรู้ และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน หรือการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา สำหรับการประเมินครู อาจารย์ และบุคลากร พบว่า สถานศึกษามีเกณฑ์การประเมินบุคลากรที่ครอบคลุม และชัดเจน แต่ผลการวิจัยพบว่าการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรน้อย เนื่องจากขาดการดำเนินงาน และเอาใจใส่อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาในการบริหารงานบุคลากร พบว่า บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้านในเวลาเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เชื่อง วิโรจน์รัตน์ (2542) ที่กล่าวว่าปัญหาเช่นนี้ทำให้ครูไม่สามารถดูแลงานที่รับผิดชอบทุกด้านได้อย่างเต็มที่ และท้อถอย จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบางด้านไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และบุคลากรไม่มีโอกาสปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัดของตนได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรจะมีการสรรหาและว่าจ้างเจ้าหน้าที่หรือพนักงานทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและงานบริหารอื่น ๆ เพื่อแบ่งเบาภาระของครู

สมชาย เทพแสง (2550:22) ความไว้วางใจ : หัวใจของการถ่ายโอนการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อค้นพบของงานวิจัย ความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่ในภาพรวมมีความ

คิดเห็นไม่ต้องการจะให้การศึกษาถ่ายโอนไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สาเหตุที่สำคัญได้แก่ เรื่อง “ความไว้วางใจ” ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งระดับความไว้วางใจ เป็น 4 ระดับ

ระดับส่วนตัว ครูส่วนใหญ่เกรงว่า สิทธิประโยชน์ที่ตนเองเคยได้รับจะมีผลกระทบและจะได้ไม่เท่าของเดิมที่ตนเองเคยได้รับอยู่ นอกจากนี้อาจมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่และความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งราชการ โดยเฉพาะการปรับย้ายจากข้าราชการไปเป็นพนักงาน ทำให้ลดศักดิ์ศรีของตนเอง

ระดับสถาบัน ครูส่วนใหญ่เกรงว่าความเป็นนิติบุคคลของสถาบันจะสิ้นสภาพลง โรงเรียนอาจจะขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ และการเมืองอาจเข้าครอบงำได้ ทำให้ขาดความเป็นกลาง

ระดับสังคม ครูส่วนใหญ่เกรงว่าวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน วัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับวัฒนธรรมของโรงเรียนนั้นมีปรัชญาความเชื่อแตกต่างกัน อาจจะทำให้สร้างปัญหาในการบริหารจัดการได้ในอนาคต อันจะนำมาสู่ความแตกแยกในสังคมได้

ระดับประเทศชาติ ครูส่วนใหญ่เกรงว่าจะเกิดบรรทัดฐานในการเขียนกฎหมายที่ขาดความรอบคอบและมีผลกระทบต่อสังคม รวมทั้งคุณภาพมาตรฐานที่ต่างคนต่างจัดการศึกษานั้นจะมีผลกระทบต่อคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับชาติในอนาคต

นันทวัฒน์ เจริญกุล การบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2551:60) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรมีการกระจายความรับผิดชอบให้ครูมีส่วนร่วมในงานต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เน้นการกระจายอำนาจ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม สถานศึกษายังมีการปฏิบัติน้อยในเรื่องของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ซึ่งอาจทำให้บุคลากรไม่ทราบ หรือมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับกฎระเบียบในการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อค้นพบสำคัญอีกประการหนึ่งคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีส่วนร่วมน้อยในด้านการบริหารงานบุคลากร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เข้าใจถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัด และอาจนำไปสู่ปัญหาในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ปัญหาในการบริหารงานบุคลากร พบว่า บุคลากรมีหน้าที่รับผิดชอบหลายด้านในเวลาเดียวกัน ปัญหาดังกล่าวทำให้ครูไม่สามารถดูแลงานที่รับผิดชอบทุกด้านได้อย่างเต็มที่ จึงอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบางด้านไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

งานวิจัยต่างประเทศ

Becerra (1974:121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใด ๆ ผู้บริหารและผู้แทนชุมชนต้องร่วมมือกันและทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการตามบทบาทหน้าที่และนโยบายที่ได้ตกลงกันไว้ และผู้บริหารจะต้องเข้าใจ ตลอดจนสนใจเกี่ยวกับความแตกต่างของชุมชนด้วย

Egloff (1982:142) ได้ทำการวิจัยเรื่องการขยายหน้าที่การงานของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายประจำและฝ่ายชั่วคราว ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายนิเทศ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น เมืองเจเนสซี รัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา สรุปให้เห็นความต้องการอันเป็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยโรงเรียนในท้องถิ่นต้องการความช่วยเหลือในเรื่องต่อไปนี้ คือ ภาระงานการจัดกำลังคน ภาระงานการรวมอำนาจต่อรอง ภาระงานการควบคุมวินัยในองค์กร ภาระงานการป้อนบำเหน็จ ภาระงานการประเมินผล และภาระงานการปฏิบัติงานทั่วไป

King (1984:98) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โรงเรียนในฐานะเป็นชุมชนกับความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถลดความแตกต่างของชุมชนได้ โดยการสร้างความสัมพันธ์ด้วยวิธีการทางประชาธิปไตย ทำให้เกิดความรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ จะต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อนำหลักการและขอบข่ายงานไปสู่การปฏิบัติ และทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความก้าวหน้าและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้กล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู จำนวน 294 คน จากสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 22 แห่ง (รายชื่อสถานศึกษาได้จากภาคผนวก ก หน้า 221) ที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

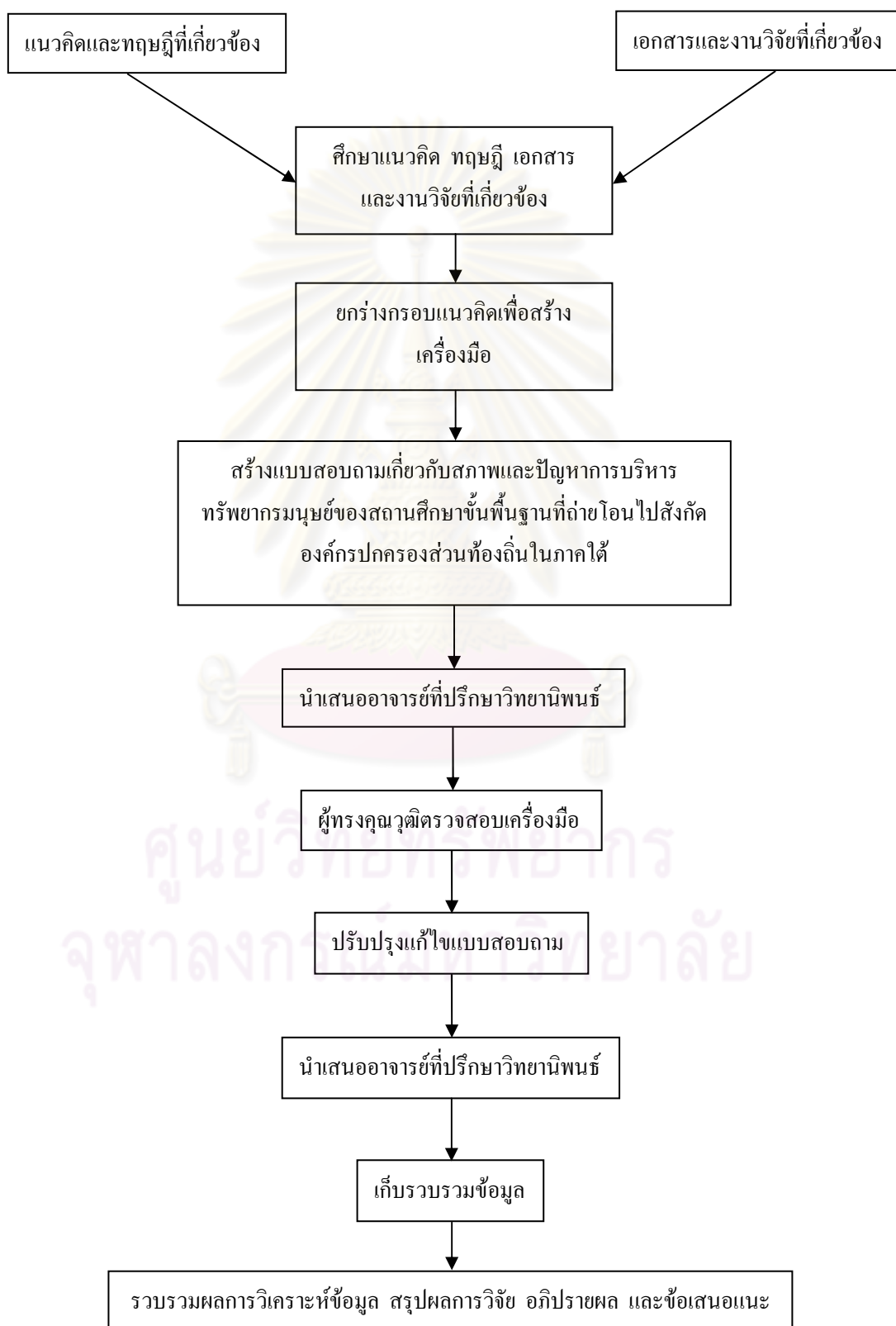
กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูตามตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1973:1,088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยให้มีความคลาดเคลื่อน 5% จากจำนวนประชากร 294 คน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 222 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของครูในสถานศึกษาแต่ละแห่ง คำนวณสัดส่วนประชากรครูของสถานศึกษาแต่ละแห่งเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัย รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 251 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่มดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

1. ขอรายชื่อครูโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างจากต้นสังกัด หรือดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ของโรงเรียนที่ต้องการสุ่ม
2. นำรายชื่อครูที่ได้แต่ละโรงเรียน มาจับฉลากเลขที่ลำดับตามจำนวนที่ต้องการ

3. นำรายชื่อที่สุ่มได้จาก ข้อ 2 จำหน่ายของส่งถึงกลุ่มตัวอย่าง ตามรหัสเพื่อความสะดวกในการติดตาม

แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย มี 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียด คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุดและตำแหน่งปัจจุบันมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และปลายเปิด (Open-ended)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และปลายเปิด (Open-ended)

โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Bartol และ Martin (1994:341) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 งาน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ
7. แรงงานสัมพันธ์

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ Kathryn M. Bartol และ David C.Martin (1994:341) ได้จำแนกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 งาน คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ และแรงงานสัมพันธ์

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย

4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ รับคำแนะนำ สำหรับการแก้ไขและปรับปรุง

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และความถูกต้องของการใช้ภาษา โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

2. เป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

3. เป็นนักบริหารที่เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

จากเกณฑ์การคัดเลือกได้รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน ประกอบด้วย

1. คุณหญิงเกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. นางสาวณิมทอง กะสิมพะนันท์ นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคลากรและนิติการ กระทรวงศึกษาธิการ

3. นายอนุศักดิ์ อายุวัฒน์ นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กระทรวงศึกษาธิการ

4. นางสุวภีร์ วรจำปา นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย กระทรวงศึกษาธิการ

5. อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. นายชลินทร์ มีสมบัติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทับวัง องค์การบริหารส่วนจังหวัดชุมพร

7. นายเสริมศักดิ์ ดิษฐูปาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 ชุมพร

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปรวบรวมข้อเสนอแนะแล้วนำมาพิจารณาแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกครั้งหนึ่ง

7. ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามที่แก้ไขแล้วสมบูรณ์

8. นำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยของหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตัวเองในบางพื้นที่
3. หลังจากส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์แล้ว 7 วัน มีการติดตามผลจากกลุ่มตัวอย่างโดยการติดต่อทางโทรศัพท์
4. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 251 ฉบับ มีการจัดส่งทางไปรษณีย์และผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตัวเองในบางพื้นที่ ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 213 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.86 เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 200 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 79.68 โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับกลับคืน

ประชากรและ กลุ่มตัวอย่าง	ส่งไป		ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
ผู้บริหาร	29	28	96.55	26	89.65	
ครู	222	185	83.33	174	78.37	
รวม	251	213	84.86	200	79.68	

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 15.0 for Windows สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาน

ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequencies Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

$$\text{สูตร ค่าร้อยละของแต่ละรายการ} = \frac{\text{จำนวนผู้ที่เลือกตอบข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ที่ตอบทั้งหมด}} \times 100$$

เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2552:113) การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายสำหรับระดับการปฏิบัติและปัญหา ดังนี้

ร้อยละ	ความหมาย
80 - 100	ระดับมาก/ปัญหาที่พบระดับมาก
60 - 79	ระดับค่อนข้างมาก/ปัญหาที่พบระดับค่อนข้างมาก
40 - 59	ระดับน้อย/ปัญหาที่พบระดับน้อย
ต่ำกว่า 40	ระดับน้อยที่สุด/ปัญหาที่พบระดับน้อยที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจำแนกตามกลุ่มมาแจกแจงจำนวนและหาค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพ

สภาพ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
- ชาย	24	92.31	68	39.08	92	46.00
- หญิง	2	7.69	106	60.92	108	54.00
2. อายุ						
- น้อยกว่า 30 ปี	0	00.00	29	16.67	29	14.50
- 30-39 ปี	3	11.54	42	24.14	45	22.50
- 40-49 ปี	10	38.46	36	20.69	46	23.00
- 50 ปีขึ้นไป	13	50.00	67	38.51	80	40.00

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพ (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. ตำแหน่ง						
- ผู้อำนวยการสถานศึกษา	20	76.92	0	00.00	20	10.00
- รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	6	23.08	0	00.00	6	3.00
- ครู/อาจารย์	0	00.00	174	100.00	174	87.00
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน						
- น้อยกว่า 5 ปี	7	26.92	47	27.01	54	27.00
- 5 – 9 ปี	2	7.69	10	5.75	12	6.00
- 10 – 14 ปี	4	15.38	21	12.07	25	12.50
- 15– 19 ปี	5	19.23	18	10.34	23	11.50
- 20 ปี ขึ้นไป	8	30.77	78	44.83	86	43.00
5. ระดับการศึกษา						
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	00.00	0	00.00	0	00.00
- ปริญญาตรี	5	19.23	161	92.53	166	83.00
- ปริญญาโท	21	80.77	13	7.47	34	17.00
- ปริญญาเอก	0	00.00	0	00.00	0	00.00

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีดังนี้

เพศ

การพิจารณาในภาพรวมพบว่า สถานภาพของผู้ตอบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.00 และเพศชาย ร้อยละ 46.00

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า ผู้บริหารเป็นเพศชาย ร้อยละ 92.31 และเพศหญิง ร้อยละ 7.99 ส่วนกลุ่มครูเป็นเพศหญิง ร้อยละ 60.92 และเพศชาย ร้อยละ 39.08

อายุ

การพิจารณาในภาพรวมพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 40.00 ส่วนจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 40-49 ปี ร้อยละ 23.00 อายุระหว่าง 30-39 ปี ร้อยละ 22.50 และอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 14.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 50.00 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 38.46 และอายุ 30-39 ปี ร้อยละ 11.54

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 38.51 อายุ 30-39 ปี ร้อยละ 24.14 อายุ 40-49 ปี ร้อยละ 20.69 และอายุน้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 16.67

ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

การพิจารณาในภาพรวมพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 43.00 ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.00 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 10-14 ปี ร้อยละ 12.50 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 15-19 ปี ร้อยละ 11.50 และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 5-9 ปี ร้อยละ 6.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.77 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 26.92 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 15-19 ปี ร้อยละ 19.23 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 10-14 ปี ร้อยละ 15.38 และระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 5-9 ปี ร้อยละ 7.69

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 44.38 ส่วนระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 27.01 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 10-14 ปี ร้อยละ 12.07 ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 15-19 ปี ร้อยละ 10.34 และ ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง 5-9 ปี ร้อยละ 5.47

ระดับการศึกษา

การพิจารณาในภาพรวมพบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 83.00 ส่วนการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 17.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 80.72 ส่วนการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 19.23

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 90.53 ส่วนการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 7.47

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ จำแนกตามขอบข่ายงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา						
- ไม่มี	0	00.00	1	0.57	1	0.50
- มี	26	100.00	173	99.43	199	99.50
การวางแผนกำหนดระยะเวลาของแผนดังนี้	(n ₁ = 26)		(n ₂ = 173)		(n _t = 199)	
1.1 การวางแผนระยะสั้น 1 ปี	8	30.77	80	46.24	88	44.22
1.2 การวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี	18	69.23	74	42.77	92	46.23
1.3 การวางแผนระยะยาวมากกว่า 3 ปี	8	30.77	59	34.10	67	33.67
1.4 ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน	0	00.00	12	6.93	12	6.00
2. ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา						
2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	21	80.77	149	85.63	170	85.00
2.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	12	46.15	104	59.77	116	58.00
2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา	15	57.69	99	56.90	114	57.00
2.4 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา	10	38.46	48	27.59	58	29.00

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.5 ฝ่ายบริหารงานบุคคล	6	23.08	55	31.61	61	30.50
2.6 คณะกรรมการเฉพาะกิจที่ สถานศึกษาจัดตั้งขึ้น	2	7.69	32	18.39	34	17.00
3. ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา						
3.1 ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู	21	80.77	131	75.29	152	76.00
3.2 กลุ่มวิชาที่มีครูสอนเกินและ กลุ่มวิชาที่มีครูสอนขาด	19	73.08	129	74.14	148	74.00
3.3 วุฒิการศึกษาของบุคคล	23	88.46	131	75.29	154	77.00
3.4 ความสามารถพิเศษของบุคคล	12	46.15	86	49.43	101	50.50
3.5 จำนวนครูที่กำลังจะ เกษียณ อายุราชการในแต่ละปี	4	15.38	47	27.01	51	25.50
3.6 จำนวนนักเรียนในปัจจุบันและ แนวโน้มในอนาคต	12	46.15	84	48.28	96	48.00
3.7 อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตาม เกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ	12	46.15	99	56.90	111	55.50
3.8 นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน	6	23.08	44	25.29	50	25.00
3.9 นโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา	1	3.85	27	15.52	28	14.00
3.10 นโยบายของผู้อำนวยการ สถานศึกษา	8	30.77	57	32.76	65	32.50
3.11 โปรแกรมในการจัดการศึกษา	11	42.31	52	29.88	63	31.50
3.12 กฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	8	30.77	47	27.01	55	27.50

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (ต่อ)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. การแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ						
4.1 จัดทำป้ายประกาศ	5	19.23	52	29.88	57	28.50
4.2 มีรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ	22	84.61	112	64.37	134	67.00
4.3 แจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม	18	69.23	132	75.86	150	75.00
4.4 จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน	13	50.00	88	50.57	101	50.50
5. การประเมินแผนทรัพยากร มนุษย์ของสถานศึกษา						
- ไม่มี	7	26.92	32	18.39	39	19.50
- มี	19	73.07	142	81.61	161	80.50
ดำเนินการประเมินในช่วง ระยะเวลาดังนี้	(n ₁ = 19)		(n ₂ = 142)		(n _t = 161)	
5.1 ประเมินแผนระยะเวลา 1 ปี	16	84.21	109	76.76	125	77.64
5.2 ประเมินแผนระยะเวลา 2 ปี	3	15.79	36	25.35	39	24.22
5.3 ประเมินแผนระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป	0	00.00	26	18.31	26	16.15
5.4 ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน	0	00.00	29	20.42	29	18.01

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ปรากฏผลดังต่อไปนี้

การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 99.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ การวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี ร้อยละ 46.23 และการวางแผนระยะสั้น 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.22 ส่วนการวางแผนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ที่สุดคือ การวางแผนระยะยาวมากกว่า 3 ปี ร้อยละ 33.67 และไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ร้อยละ 6.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 100.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี ร้อยละ 69.23 ซึ่งส่วนการวางแผนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การวางแผนระยะสั้น 1 ปี และการวางแผนระยะยาวมากกว่า 3 ปี ร้อยละ 30.76

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 99.43 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยคือ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้น 1 ปี ร้อยละ 46.24 และการวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี ร้อยละ 42.77 ส่วนการวางแผนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ วางแผนระยะยาวมากกว่า 3 ปี ร้อยละ 34.10 และไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ร้อยละ 6.93

ผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 85.00 ส่วนผู้รับผิดชอบในการวางแผนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 58.00 และคณะกรรมการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 57.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 80.77 ส่วนที่รับผิดชอบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ คณะกรรมการสถานศึกษา ร้อยละ 57.69 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 46.15

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 80.76 ส่วนผู้ที่รับผิดชอบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 59.77 และคณะกรรมการสถานศึกษา ร้อยละ 56.90

ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ วุฒิการศึกษาของบุคคล ร้อยละ 77.00 ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู ร้อยละ 76.00 และกลุ่มวิชาที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาที่มีครู

สอนขาด ร้อยละ 74.00 ส่วนข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ความสามารถพิเศษของบุคคล ร้อยละ 55.50 และจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ร้อยละ 48.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ วุฒิการศึกษาของบุคคล ร้อยละ 88.46 และชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู ร้อยละ 80.77 ส่วนข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ ความสามารถพิเศษของบุคคล จำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต และอัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ร้อยละ 46.15 และโปรแกรมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ร้อยละ 42.31

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า ข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ วุฒิการศึกษาของบุคคล ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู ร้อยละ 75.29 และกลุ่มวิชาที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาที่มีครูสอนขาด ร้อยละ 74.14 ส่วนข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ ร้อยละ 56.90 ความสามารถพิเศษของบุคคล ร้อยละ 51.14 และจำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ร้อยละ 48.28

การแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบที่มีการซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การแจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม ร้อยละ 75.00 และมีรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ ร้อยละ 67.00 ส่วนการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยคือ จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน ร้อยละ 50.50 และการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การจัดทำป้ายประกาศ เป็นร้อยละ 28.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การแจ้งรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ ร้อยละ 84.61 ส่วนการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยคือ แจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม ร้อยละ 50.50 และจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน ร้อยละ 50.00 และการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดทำป้ายประกาศ ร้อยละ 19.23

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การแจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม ร้อยละ 75.86 และมีรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ เป็นร้อยละ 64.36 ส่วนการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน เป็นร้อยละ 50.57 และการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือจัดทำป้ายประกาศ ร้อยละ 29.88

การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ร้อยละ 80.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การประเมินแผนในช่วงระยะเวลา 1 ปี ร้อยละ 77.64 ส่วนการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ประเมินแผนในช่วงระยะเวลา 2 ปี ร้อยละ 24.22 ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ร้อยละ 18.01 และการประเมินแผนระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.15

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ร้อยละ 73.08 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การประเมินแผนในช่วงระยะเวลา 1 ปี ร้อยละ 84.21 ส่วนการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ประเมินแผนในช่วง ระยะเวลา 2 ปี ร้อยละ 15.79

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ร้อยละ 81.61 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การประเมินแผนในช่วงระยะเวลา 1 ปี ร้อยละ 76.76 ส่วนการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ การประเมินแผนในช่วงระยะเวลา 2 ปี ร้อยละ 25.35 ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ร้อยละ 20.42 และการประเมินแผนในช่วงระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป ร้อยละ 18.31

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. วิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคล						
- ไม่มี	1	3.85	6	3.45	7	3.50
- มี	25	96.15	168	96.55	193	96.50
วิธีการดำเนินการสรรหา	(n ₁ = 25)		(n ₂ = 168)		(n _t = 193)	
1.1 ศึกษาแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา	8	32.00	78	46.43	86	44.56
1.2 มีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน	24	96.00	124	73.00	148	76.68
1.3 มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน	4	16.00	44	26.19	48	24.87
1.4 มีการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน	19	76.00	120	71.43	139	72.02
1.5 มีการกำหนดวิธีการสรรหา	8	32.00	62	36.90	70	36.27
1.6 มีการประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา	5	20.00	44	26.19	45	23.32
2. การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาในการสรรหาบุคคลเข้ารับการศึกษา						
คัดเลือกเป็นราชการครู						
2.1 บริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครแก่ผู้สนใจ	14	53.85	113	64.94	127	63.50
2.2 สถานศึกษาเป็นช่องทางหนึ่งในการยื่นใบสมัคร	6	23.08	51	29.31	57	28.50
2.3 ทำหนังสือเชิญชวนถึงสถานศึกษาต่างๆ ติดประกาศรับสมัคร	7	26.92	35	20.11	42	21.00

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.4 ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากร						
ภายในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่งที่เปิดรับใหม่	2	7.69	63	36.21	65	32.50
2.5 พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อบรรจุเข้าทำงาน	16	61.54	100	57.47	116	58.00
2.7 ร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในการแสวงหาบุคคล	6	23.08	22	12.64	28	14.00
3. การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน						
- ไม่มี	1	3.85	17	9.77	18	9.00
- มี	25	96.15	157	90.23	182	91.00
การมีส่วนร่วมของสถานศึกษา	(n ₁ = 25)		(n ₂ = 157)		(n _t = 182)	
3.1 เริ่มต้นตั้งแต่การกรอกใบรับสมัคร	3	12.00	76	48.41	60	32.97
3.2 ตรวจสอบเอกสารเบื้องต้น	5	20.00	71	45.22	76	47.76
3.3 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ	5	20.00	71	45.22	76	47.76
3.4 ทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ	7	28.00	80	50.96	87	47.80
3.5 สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน	16	64.00	89	56.69	105	57.69
3.6 ตรวจสอบประวัติของผู้สมัครเพื่อความถูกต้อง	6	24.00	58	36.94	64	35.16

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	3.7 ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร	0	00.00	18	11.46	18
3.8 ประกาศผลผู้ที่สอบผ่านการคัดเลือก	0	00.00	48	30.57	48	26.37
3.9 การรับบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานโดยทดลองงานตามระยะเวลาที่กำหนด	10	40.00	62	39.49	72	39.56
4. เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน						
4.1 พิจารณาจากประวัติการศึกษาและผลการศึกษา	23	88.46	143	82.18	166	83.00
4.2 พิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน	23	88.46	147	84.48	170	85.00
4.3 พิจารณาจากความสามารถพิเศษ	17	65.38	117	67.24	134	67.00
4.4 พิจารณาจากความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ	11	42.31	87	50.00	98	49.00
4.5 พิจารณาจากเพศ	5	19.23	31	17.82	36	18.00
4.6 พิจารณาจากอายุ	6	23.08	31	17.82	37	18.50
4.7 พิจารณาจากศาสนา	5	19.23	23	13.22	28	14.00

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. การจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่						
5.1 แนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา	26	100.00	151	86.78	177	88.50
5.2 แนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา	22	84.62	118	67.89	140	70.00
5.3 แนะนำกฎระเบียบของสถานศึกษา	24	92.31	107	61.49	131	65.50
5.4 แนะนำการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา	18	69.23	103	59.20	121	60.52
5.5 แนะนำสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่	19	73.08	91	52.30	110	55.00
6. การมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่ง โดยคำนึงถึงเรื่องใด						
6.1 ความรู้ความสามารถ	24	92.31	158	90.80	182	91.00
6.2 ความถนัดและประสบการณ์	19	73.08	143	82.18	162	81.00
6.3 สาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง	23	88.46	121	69.54	144	72.00
6.4 ความสมัครใจของบุคคล	9	34.62	72	41.38	81	40.50
6.5 ความเป็นผู้อาวุโสในการทำงาน	3	11.54	25	14.37	28	14.00
6.6 แผนงานสถานศึกษาโดยจัดตามลำดับความสำคัญของงาน	8	30.77	45	25.86	53	26.50

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. ผู้พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ						
7.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	25	96.15	162	93.10	187	93.50
7.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบุคคล	12	46.15	108	62.07	120	60.00
7.3 รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ	11	42.31	83	47.70	94	47.00
7.4 หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	12	46.15	61	35.06	73	36.50
7.5 ตัวแทนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระวิชา	8	30.77	52	29.89	60	30.00
8. การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน						
8.1 มอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน	21	80.77	143	82.18	164	82.00
8.2 จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล และช่วยเหลือ	9	34.62	93	53.45	102	51.00
8.3 สร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยความเป็นกันเอง	13	50.00	96	55.17	109	54.50
8.4 มอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	23	88.46	98	56.32	121	60.50

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
9. การกำหนดเกณฑ์ประเมินผล						
การปฏิบัติงานบุคลากรใหม่						
- ไม่มี	0	00.00	5	2.87	5	2.50
- มี	26	100.00	169	97.13	195	97.50
เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผล	(n ₁ = 26)		(n ₂ = 169)		(n _t = 195)	
การปฏิบัติงานคือ						
9.1 ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย	17	65.38	126	74.56	147	75.38
9.2 ครอบคลุมเนื้อหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของงาน	13	50.00	107	63.31	120	61.54
9.3 งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	20	76.92	127	75.15	147	75.38
9.4 ครอบคลุมตามมาตรฐานของลักษณะงาน	12	46.15	80	47.33	92	47.18
9.5 การให้ความร่วมมือและการประสานงาน	16	61.54	105	62.13	121	62.05
9.6 ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน	19	73.08	107	63.31	126	64.62
9.7 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	9	34.62	79	46.75	88	45.13
9.8 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ	17	65.38	89	52.66	106	54.36

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (ต่อ)

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
10. การนำข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรบรรจุใหม่ ไปดำเนินการ						
10.1 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป	19	73.08	135	77.59	154	77.00
10.2 แจกผลให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง	22	84.62	131	75.29	153	76.50
10.3 นำผลการประเมินไป ประกอบการพิจารณาบรรจุ และแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือ พนักงานต่อไป	12	46.15	73	41.95	85	42.50
10.4 จัดระบบให้คำปรึกษาหรือ ช่วยเหลือแนะนำบุคลากรใหม่	9	34.62	60	34.48	69	34.50
11. การดำเนินการเมื่อบุคลากร บรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้ในช่วงทดลองปฏิบัติงาน						
11.1 มอบหมายงานใหม่ให้ทำ	14	53.85	69	39.66	83	41.50
11.2 นิเทศเป็นรายบุคคลอย่าง ใกล้ชิด	24	92.31	135	77.59	159	79.50
11.3 ยืดระยะเวลาในการทดลอง ปฏิบัติงานออกไปอีก	9	34.62	40	22.99	49	24.50
11.4 แนะนำให้ศึกษาค้นคว้า เพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	10	38.46	96	55.17	106	53.00
11.5 ให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาใน การเปลี่ยนอาชีพ	2	7.69	13	7.44	15	7.50

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ปรากฏผลดังต่อไปนี้

วิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคล

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคล ร้อยละ 96.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก วิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน ร้อยละ 76.68 และการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน ร้อยละ 72.02

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคล ร้อยละ 96.15 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก วิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน ร้อยละ 96.00 ส่วนวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน ร้อยละ 76.00

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคล ร้อยละ 96.55 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก วิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน ร้อยละ 73.00 และการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน ร้อยละ 71.43 ส่วนวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการศึกษาแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา ร้อยละ 46.43 และวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การกำหนดวิธีการสรรหา ร้อยละ 36.90 การรวบรวมสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ร้อยละ 26.19 และการประเมินเวลาที่ใช้ในการสรรหา ร้อยละ 26.00

การมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นราชการครู

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นราชการครูที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมากคือ การบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครแก่ผู้ที่สนใจ ร้อยละ 63.50 ส่วนการมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อบรรจุเข้าทำงาน ร้อยละ 58.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นราชการครูที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อบรรจุเข้าทำงาน ร้อยละ 61.64 ส่วนการมีส่วนร่วมในการ

สรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครแก่ผู้ที่สนใจ ร้อยละ 53.85

เมื่อพิจารณากลุ่มครู สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็น ราชการครูที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการบริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครแก่ผู้ ที่สนใจ ร้อยละ 64.94 ส่วนการมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยคือ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อบรรจุเข้าทำงาน ร้อยละ 57.47

การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ร้อยละ 91.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน ร้อยละ 57.69 การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ร้อยละ 47.80 การ ตรวจสอบเอกสารเบื้องต้น และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ ร้อยละ 47.76

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ร้อยละ 96.15 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุก ด้าน ร้อยละ 64.00 ส่วนการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับน้อย คือการรับบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานโดยทดลองงานตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 40.00

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ร้อย ละ 90.23 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย คือการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน ร้อยละ 56.69 การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ร้อยละ 50.96 เริ่มต้นตั้งแต่การ กรอกใบสมัคร ร้อยละ 48.41 ตรวจสอบเอกสารเบื้องต้น ร้อยละ 45.22 และประกาศรายชื่อผู้มี สิทธิ์สอบ ร้อยละ 45.22

เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับมาก คือประสบการณ์ทำงาน ร้อยละ 85.00 และประวัติการศึกษาและผลการศึกษา ร้อยละ 83.00 ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ

พิจารณาจากความสามารถพิเศษ ร้อยละ 67.00 และเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการพิจารณาจากความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ ร้อยละ 49.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือประวัติการศึกษาและผลการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ร้อยละ 88.46 ส่วนเกณฑ์การพิจารณาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือพิจารณาจากความสามารถพิเศษ ร้อยละ 65.38 และเกณฑ์ในการพิจารณาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการพิจารณาจากความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ ร้อยละ 42.31

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือประวัติการศึกษาและผลการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ร้อยละ 84.48 ส่วนเกณฑ์การพิจารณาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือพิจารณาจากความสามารถพิเศษ ร้อยละ 67.24 และเกณฑ์การพิจารณาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการพิจารณาจากความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ ร้อยละ 50.00

การจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการแนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา ร้อยละ 88.50 สำหรับการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ร้อยละ 70.00 แนะนำกฎระเบียบของสถานศึกษา ร้อยละ 65.50 และแนะนำการใช้ชีวิตร่วมกันในสถานศึกษา ร้อยละ 60.52 ส่วนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือแนะนำสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่สถานศึกษาดังอยู่ ร้อยละ 55.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการแนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา ร้อยละ 100.00 แนะนำกฎระเบียบของสถานศึกษา ร้อยละ 92.31 และแนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ร้อยละ 84.62 ส่วนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแนะนำสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่สถานศึกษาดังอยู่ ร้อยละ 73.08 และแนะนำการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ร้อยละ 69.23

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการแนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา ร้อยละ 86.78 ขณะที่การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับค่อนข้างมากคือ การแนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และแนะนำกฎระเบียบของสถานศึกษา ร้อยละ 67.89 และ 61.49 ส่วนการแนะนำการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา ร้อยละ 59.20 และแนะนำสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ร้อยละ 52.30

การมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งโดยคำนึงถึงเรื่องใด

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือด้านความรู้ความสามารถ ร้อยละ 91.00 และความถนัดและประสบการณ์ ร้อยละ 81.00 ส่วนการมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือสาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง ร้อยละ 72.00 และการมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือความสมัครใจของบุคคล ร้อยละ 40.50

เมื่อพิจารณาจากผู้บริหารพบว่า การมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือด้านความรู้ความสามารถ ร้อยละ 92.31 และสาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง ร้อยละ 88.46 ส่วนการมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือความถนัดและประสบการณ์ ร้อยละ 73.80

เมื่อพิจารณาจากผู้ครูพบว่า การมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือด้านความรู้ความสามารถ ร้อยละ 90.80 และความถนัดและประสบการณ์ ร้อยละ 82.18 ส่วนการมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือสาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง ร้อยละ 69.54 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือความสมัครใจของบุคคล ร้อยละ 40.50

ผู้พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 93.50 สำหรับผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบุคคล ร้อยละ 60.00 ส่วนผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 47.00 และผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 36.50 ตัวแทนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 30.00

เมื่อพิจารณาจากผู้บริหารพบว่า ผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ

96.15 สำหรับผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบุคคล ร้อยละ 46.15 หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 46.15 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 42.31 ส่วนผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือตัวแทนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 30.77

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า ผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 93.10 สำหรับผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบุคคล ร้อยละ 62.07 และผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ ร้อยละ 47.70 ส่วนผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 35.06 ตัวแทนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 29.89

การดำเนินการเพื่อบุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การดำเนินการเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 82.00 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ร้อยละ 60.50 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยความเป็นกันเอง ร้อยละ 54.50 และจัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำและช่วยเหลือ ร้อยละ 51.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การดำเนินการเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการมอบหมายงานหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ร้อยละ 88.46 และการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 80.77 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการสร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยความเป็นกันเอง ร้อยละ 50.00 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำและช่วยเหลือ ร้อยละ 34.62

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การดำเนินการเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 82.18 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการมอบหมาย

งานหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ร้อยละ 56.32 สร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยความเป็นกันเอง ร้อยละ 55.17 และจัดครูที่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำและช่วยเหลือ ร้อยละ 53.45

การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ ร้อยละ 97.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 75.38 ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 73.33 ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 64.61 ครอบคลุมเนื้อหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของงาน ร้อยละ 61.53 และการให้ความร่วมมือและการประสานงาน ร้อยละ 62.05

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ ร้อยละ 100.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 76.92 ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 73.08 ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 65.38 ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ร้อยละ 65.38 และการให้ความร่วมมือและการประสานงาน ร้อยละ 61.54 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือ ครอบคลุมเนื้อหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของงาน ร้อยละ 50.00 และครอบคลุมมาตรฐานของลักษณะงาน ร้อยละ 46.15 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 34.62

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ ร้อยละ 97.13 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 75.14 ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 74.55 ครอบคลุมเนื้อหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของงาน ร้อยละ 63.31 ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 63.31 และการให้ความร่วมมือและการประสานงาน ร้อยละ 62.13 ส่วนการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ ร้อยละ 52.66 ครอบคลุมมาตรฐานของลักษณะงาน ร้อยละ 47.33 และการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.74

การนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรบรรจุใหม่ไปดำเนินการ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรจุใหม่ไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนำข้อมูลพื้นฐานไปกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 77.00 และแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ร้อยละ 76.50 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานต่อไป ร้อยละ 42.50 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือจัดระบบให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือแนะนำบุคลากรใหม่ ร้อยละ 34.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรจุใหม่ไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ร้อยละ 84.62 สำหรับการปฏิบัติที่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือนำข้อมูลพื้นฐานไปกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 73.08 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานต่อไป ร้อยละ 46.15 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดระบบให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือแนะนำบุคลากรใหม่ ร้อยละ 34.62

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรจุใหม่ไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนำข้อมูลพื้นฐานไปกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 77.59 และแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ร้อยละ 75.29 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานต่อไป ร้อยละ 41.95 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดระบบให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือแนะนำบุคลากรใหม่ ร้อยละ 34.48

เมื่อบุคลากรบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงทดลองปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า วิธีดำเนินการเมื่อบุคลากรบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงทดลองปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนิเทศเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 79.50 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการแนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 53.00 และการมอบหมายงานให้ทำ ร้อยละ 41.50 และวิธีดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการยืดเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก ร้อยละ 24.50 และการให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาในการเปลี่ยนอาชีพ ร้อยละ 7.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีดำเนินการเมื่อบุคลากรบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงทดลองปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการนิเทศเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 92.31 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการมอบหมายงานให้ทำ ร้อยละ 53.85 และวิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การแนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 38.46 การยืดเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก ร้อยละ 34.62 และการให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาในการเปลี่ยนอาชีพ ร้อยละ 7.69

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า วิธีดำเนินการเมื่อบุคลากรบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงทดลองปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนิเทศเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ร้อยละ 77.59 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการแนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55.17 และวิธีดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การมอบหมายงานใหม่ให้ทำ ร้อยละ 39.66 การยืดเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก ร้อยละ 22.99 และการให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาในการเปลี่ยนอาชีพ ร้อยละ 7.44



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)	(N ₂ = 174)	(N ₂ = 174)	(N ₂ = 174)	(N _t = 200)	(N _t = 200)
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกระบวนกรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร						
1.1 การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	22	84.62	124	71.26	146	73.00
1.2 กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา	17	65.38	116	66.76	133	66.50
1.3 จัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา	10	38.46	86	49.43	96	48.00
1.4 ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ	16	61.54	111	63.49	127	63.50
1.5 การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา	9	34.62	57	32.76	66	33.00
2. การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร						
- ไม่มี	2	7.69	4	2.30	6	3.00
- มี	24	92.31	170	97.70	197	97.00
เป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนา มีดังนี้	(n ₁ = 24)		(n ₂ = 170)		(n _t = 197)	
2.1 ด้านร่างกายของบุคลากร	14	58.33	70	41.18	84	42.64
2.2 ด้านความรู้ของบุคลากร	18	75.00	127	74.71	145	73.60
2.3 ด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร	11	45.83	97	57.06	108	54.82
2.4 ด้านทัศนคติในการทำงานของบุคลากร	6	25.00	50	29.41	56	28.42
2.5 ด้านคุณธรรม	5	20.83	65	38.24	70	35.53

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)	(N ₂ = 174)	(N ₁ = 26)	(N ₂ = 174)	(N _t = 200)	(N _t = 200)
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีดังนี้	(n ₁ = 24)		(n ₂ = 170)		(n _t = 197)	
2.6 ด้านระบบความคิด	8	33.33	54	31.76	62	31.47
2.7 ด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร	20	83.33	106	62.35	126	63.96
3. วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร						
3.1 การปฐมนิเทศ	19	73.08	112	64.37	131	65.50
3.2 การบรรยาย	12	46.15	101	58.05	113	56.50
3.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง	14	53.85	79	45.40	93	46.50
3.4 การฝึกปฏิบัติงานจริง	16	61.54	119	68.39	135	67.50
3.5 การแสดงบทบาทสมมติ	2	7.69	25	14.37	27	13.50
3.6 การจำลองสถานการณ์	2	7.69	20	11.49	22	11.00
3.7 การใช้กรณีศึกษา	4	15.38	49	28.16	53	26.50
3.8 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ทำงาน	19	73.50	115	66.09	134	67.00
3.9 การให้มีพี่เลี้ยง	7	26.92	41	23.56	48	24.00
4. ช่วงเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร						
4.1 ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1	12	46.15	81	46.55	93	46.50
4.2 ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2	12	46.15	83	47.70	95	47.50
4.3 ช่วงปิดภาคเรียนที่ 1	11	42.31	84	48.28	95	47.50
4.4 ช่วงปิดภาคเรียนที่ 2	17	65.38	114	65.52	131	65.50
5. การติดตามผลและประเมินผล						
การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร						

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5.1 การประเมินผลจากความคิดเห็น ของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม	12	46.15	86	49.43	98	49.00
5.2 ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	16	61.54	87	50.00	103	51.00
5.3 ประเมินผลจากความคิดเห็น ของวิทยากร	8	30.77	43	24.71	51	25.50
5.4 ประเมินผลจากการปฏิบัติงาน ภายหลังการอบรม	10	38.46	102	58.62	112	56.00
5.5 ประเมินผลจากการทดสอบความรู้	2	7.69	42	24.14	44	22.00
5.6 ประเมินผลจากความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน	10	38.46	75	43.10	85	42.50
5.7 ประเมินผลจากผลงาน ชิ้นงาน ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	10	38.46	63	36.21	73	36.50
6. การติดตามผลการฝึกอบรม และพัฒนาของบุคลากรภายนอก สถานศึกษา						
6.1 ให้เขียนรายงานและพิมพ์เผยแพร่	14	53.85	80	45.98	94	47.00
6.2 ให้เสนอรายงานในที่ประชุม	21	80.77	109	62.64	130	65.00
6.3 ให้สรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหาร	26	100.00	135	77.59	161	80.50
6.4 ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่	2	7.69	35	20.11	37	18.50
6.5 ให้เขียนเอกสารวิชาการเผยแพร่	1	3.84	23	13.22	24	12.00

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ปรากฏผลดังต่อไปนี้

กระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 73.00 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 66.50 และการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ ร้อยละ 63.50 การดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการจัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 48.00 ส่วนการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 33.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 84.62 การดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 65.38 และการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ ร้อยละ 61.54 ส่วนการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 38.46 และการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 34.62

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 71.26 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 66.76 และการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ ร้อยละ 63.49 การดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการจัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 49.43 ส่วนการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 32.76

การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 97.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดเป้าหมายในด้านความรู้ของบุคลากร ร้อยละ 73.60 และการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร ร้อยละ 63.96 การกำหนดเป้าหมายที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร ร้อยละ

54.82 และด้านร่างกายของบุคลากร ร้อยละ 42.63 ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านคุณธรรม ร้อยละ 35.53 ด้านระบบความคิด ร้อยละ 31.47 และทางด้านทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ร้อยละ 28.42

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 92.31 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการกำหนดเป้าหมายในด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร ร้อยละ 83.33 การกำหนดเป้าหมายที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือด้านความรู้ของบุคลากร ร้อยละ 75.00 ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านร่างกายของบุคลากร ร้อยละ 58.33 และทักษะความชำนาญของบุคลากร ร้อยละ 45.83

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 97.70 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดเป้าหมายด้านความรู้ของบุคลากร ร้อยละ 74.70 และการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร ร้อยละ 62.35 ส่วนการกำหนดเป้าหมายที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร ร้อยละ 57.05 และด้านร่างกายของบุคลากร ร้อยละ 41.17

วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การฝึกปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 67.50 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ทำงาน ร้อยละ 67.00 และการประชุมพิเศษ ร้อยละ 65.00 ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการบรรยาย ร้อยละ 56.50 และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 46.30

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ทำงาน ร้อยละ 73.50 การประชุมพิเศษ ร้อยละ 73.08 และการฝึกปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 61.54 ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 53.85 และการบรรยาย ร้อยละ 46.15

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการฝึกปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 68.39 การศึกษาดูงานนอกสถานที่ทำงาน ร้อยละ 66.09 และการประชุมพิเศษ ร้อยละ 64.37 ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการบรรยาย ร้อยละ 58.05 และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 45.40

ช่วงเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษาใช้ช่วงเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือช่วงปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 65.50 ส่วนช่วงเวลาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 47.50 ช่วงปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 47.50 และระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 46.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษาใช้ช่วงเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือช่วงปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 65.38 ส่วนช่วงเวลาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 46.15 ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 46.15 และช่วงปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 42.31

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษาใช้ช่วงเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือช่วงปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 65.52 ส่วนช่วงเวลาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ช่วงปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 48.28 ช่วงระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2 ร้อยละ 47.70 และช่วงระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1 ร้อยละ 46.55

การติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า วิธีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม ร้อยละ 56.00 ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 51.00 ประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม ร้อยละ 49.00 และประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 42.50 ส่วนวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการประเมินผลจากผลงาน ชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 36.50 และประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร ร้อยละ 25.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 61.54 ส่วนวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม ร้อยละ 46.15

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า วิธีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม ร้อยละ 58.62 ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ร้อยละ 50.00 ประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม ร้อยละ

49.43 และประเมินผลจากความถึงพอใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 43.10 ส่วนวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการประเมินผลจากผลงาน ชิ้นงานของผู้เข้ารับฝึกอบรม ร้อยละ 36.21 และประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร ร้อยละ 24.71

การติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า วิธีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา หลังจากที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาภายนอกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการให้สรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหาร ร้อยละ 80.50 สำหรับวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการให้เสนอรายงานในที่ประชุม ร้อยละ 65.00 และวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการให้เขียนรายงานและพิมพ์เผยแพร่ ร้อยละ 47.00 ส่วนวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการให้จัดนิทรรศการเผยแพร่ ร้อยละ 18.20 และการให้เขียนเอกสารวิชาการเผยแพร่ ร้อยละ 12.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า วิธีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา หลังจากที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาภายนอกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการให้สรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหาร ร้อยละ 100.00 และการให้เสนอรายงานในที่ประชุม ร้อยละ 80.77 สำหรับวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการให้เขียนรายงานและพิมพ์เผยแพร่ ร้อยละ 53.85 ส่วนวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดนิทรรศการเผยแพร่ ร้อยละ 7.69 และการให้เขียนเอกสารวิชาการเผยแพร่ ร้อยละ 3.84

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า วิธีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา หลังจากที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาภายนอกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการให้สรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหาร ร้อยละ 77.59 และการให้เสนอรายงานในที่ประชุม ร้อยละ 62.64 สำหรับวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการให้เขียนรายงานและพิมพ์เผยแพร่ ร้อยละ 45.98 ส่วนวิธีการติดตามผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดนิทรรศการเผยแพร่ ร้อยละ 20.11 และการให้เขียนเอกสารวิชาการเผยแพร่ ร้อยละ 13.22

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	1. การดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร					
1.1 มีการวางแผนการดำเนินงานด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ						
1.1	13	50.00	104	59.77	117	58.00
1.2 จัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา						
1.2	11	42.31	91	52.31	102	51.00
1.3 แจกจ่ายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่างๆ ให้บุคลากรทราบ						
1.3	16	61.54	103	59.20	119	59.50
1.4 อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว						
1.4	12	46.15	79	45.40	91	45.50
2. การดำเนินการในการขอรับสวัสดิการ						
- ไม่มี	1	3.85	11	6.32	12	6.00
- มี	25	96.15	163	93.68	188	94.00
มีการดำเนินการดังนี้						
	(n ₁ = 25)		(n ₂ = 163)		(n _t = 188)	
2.1 แจกจ่ายเงินให้บุคลากรทุกคนทราบ	25	100.00	135	82.82	160	85.11
2.2 แจกผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	9	36.00	57	34.97	66	35.11
2.3 แจกให้ทราบในที่ประชุม	16	64.00	117	71.78	133	70.74
2.4 ติดประกาศในสถานที่ต่างๆ ของสถานศึกษา	8	32.00	25	15.34	33	17.55

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. สวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้						
- ไม่มี	1	3.85	19	10.92	20	10.00
- มี	25	96.15	155	89.08	180	90.00
การบริหารงานสวัสดิการ	(n ₁ = 25)		(n ₂ = 155)		(n _t = 180)	
3.1 ความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ	17	68.00	98	63.23	115	86.11
3.2 การทำงานอย่างเป็นระบบในเรื่องของสวัสดิการ	12	48.00	86	55.48	98	54.44
3.3 สวัสดิการที่ได้รับตอบสนองความต้องการของบุคลากร	8	32.00	66	42.58	74	41.11
3.4 บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสวัสดิการ	4	16.00	31	20.00	35	19.44
4. การจัดสวัสดิการให้บุคลากร						
4.1 ค่ารักษาพยาบาล	20	76.92	145	83.33	165	82.50
4.2 ค่าเช่าบ้าน	11	42.31	93	53.45	104	52.00
4.3 เงินบำเหน็จบำนาญ	14	53.85	73	41.95	87	43.50
4.4 เงินช่วยค่าศึกษาบุตร	21	80.77	129	74.14	150	75.00
4.5 ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่างๆ	13	50.00	98	56.32	111	55.50
4.6 ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติราชการ	16	61.45	122	70.11	138	69.00

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ต่อ)

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.7 ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลาราชการ	8	30.77	39	22.41	47	23.50
5.ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่						
5.1 ห้องทำงานเป็นสัดส่วน สะดวกสบาย	11	42.31	76	43.68	87	43.50
5.2 บริการอาหารกลางวันโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย	13	50.00	83	47.70	96	48.00
5.3 จัดให้ครูสามารถหารายได้พิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของสถานศึกษา	2	7.69	34	19.54	36	18.00
5.4 การพิจารณาความดี ความชอบด้วยความเป็นธรรม	14	53.85	75	43.10	89	44.50

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

การดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรของสถานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบ ร้อยละ 59.50 การวางแผนดำเนินงานในด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 58.00 การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา ร้อยละ 51.00 และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ร้อยละ 45.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรของสถานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบ ร้อยละ 61.54 ส่วนการดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนดำเนินงานในด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 50.00 การอำนวยความสะดวกให้

บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ร้อยละ 46.15 และการจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา ร้อยละ 42.31

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนดำเนินงานในด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ ร้อยละ 59.77 การแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบ ร้อยละ 59.20 การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา ร้อยละ 52.31 และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ร้อยละ 45.40

การดำเนินการในการขอรับสวัสดิการ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ ร้อยละ 94.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบทุกคน ร้อยละ 85.11 สำหรับการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ร้อยละ 70.74 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการแจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 35.10 และการติดประกาศในสถานที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษา ร้อยละ 17.55

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ ร้อยละ 96.15 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบทุกคน ร้อยละ 100.00 สำหรับการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ร้อยละ 64.00 ส่วนการดำเนินการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการแจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 36.00 และการติดประกาศในสถานที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษา ร้อยละ 32.00

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ ร้อยละ 93.68 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การแจ้งเวียนให้บุคลากรทราบทุกคน ร้อยละ 82.82 สำหรับการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ร้อยละ 71.78 ส่วนการดำเนินการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการแจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 34.97 และการติดประกาศในสถานที่ต่าง ๆ ของสถานศึกษา ร้อยละ 15.34

สวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ความแตกต่างของสวัสดิการที่บุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษา หลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ คิดเป็นร้อยละ 90.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความแตกต่างของสวัสดิการที่บุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ ร้อยละ 81.11 ส่วนความแตกต่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการทำงานอย่างเป็นระบบในเรื่องสวัสดิการ ร้อยละ 54.44 และสวัสดิการที่ได้รับตอบสนองความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 41.11 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสวัสดิการ ร้อยละ 19.44

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ความแตกต่างของสวัสดิการที่บุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษา หลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ร้อยละ 96.15 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ความแตกต่างของสวัสดิการที่บุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ ร้อยละ 68.00 ส่วนความแตกต่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการทำงานอย่างเป็นระบบในเรื่องสวัสดิการ ร้อยละ 48.00 และความแตกต่างของการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือสวัสดิการที่ได้รับตอบสนองความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 32.00 บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสวัสดิการ ร้อยละ 16.00

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า ความแตกต่างของสวัสดิการที่บุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษา หลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ร้อยละ 89.08 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ความแตกต่างของสวัสดิการที่บุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ ร้อยละ 63.23 ส่วนความแตกต่างที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการทำงานอย่างเป็นระบบในเรื่องสวัสดิการ ร้อยละ 55.48 สวัสดิการที่ได้รับตอบสนองความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 42.58 และความแตกต่างที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาสวัสดิการ ร้อยละ 20.00

การจัดสวัสดิการให้บุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 82.50 สำหรับการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือเงินช่วยเหลือค่าศึกษาบุตร ร้อยละ 75.00 ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติราชการ ร้อยละ 69.00 ส่วนการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 55.50 ค่าเช่าบ้าน ร้อยละ 52.00 และเงินบำเหน็จบำนาญ ร้อยละ 43.50 และการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลาราชการ ร้อยละ 23.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือเงินช่วยเหลือค่าศึกษาบุตร ร้อยละ 80.77 การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 76.92 และค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติราชการ ร้อยละ 61.45 ส่วนการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ร้อยละ 53.85 ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 50.00 และค่าเช่าบ้าน ร้อยละ 42.31 และการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลาราชการ ร้อยละ 30.77

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือค่ารักษาพยาบาล ร้อยละ 83.33 การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือเงินช่วยเหลือค่าศึกษาบุตร ร้อยละ 74.14 ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติราชการ ร้อยละ 70.11 ส่วนการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ร้อยละ 56.32 ค่าเช่าบ้าน ร้อยละ 53.45 เงินบำเหน็จบำนาญ ร้อยละ 41.95 และการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลาราชการ ร้อยละ 22.41

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือบริการอาหารกลางวันโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ร้อยละ 48.00 การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ร้อยละ 44.50 และมีห้องทำงานเป็นสัดส่วนสะดวกสบาย ร้อยละ 43.50 ส่วนการดำเนินการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้ครูสามารถหารายได้พิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของสถานศึกษา ร้อยละ 18.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่า

ตอบแทนอื่น ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ร้อยละ 53.85 การบริการอาหารกลางวัน โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ร้อยละ 50.00 และมีห้องทำงานเป็นสัดส่วนสะดวกสบาย ร้อยละ 42.31 ส่วนการดำเนินการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้ครูสามารถหารายได้พิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของสถานศึกษา ร้อยละ 7.69

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือบริการอาหารกลางวันโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ร้อยละ 47.70 มีห้องทำงานเป็นสัดส่วนสะดวกสบาย ร้อยละ 43.68 และการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ร้อยละ 43.10 ส่วนการดำเนินการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้ครูสามารถหารายได้พิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของสถานศึกษา ร้อยละ 19.54

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน

	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
1. การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน						
- ไม่มี	00	00.00	5	2.87	5	2.50
- มี	26	100.00	169	97.13	195	97.50
ผู้ที่ดำเนินการดังนี้	(n ₁ = 26)		(n ₂ = 169)		(n _t = 195)	
1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	21	80.77	157	92.90	178	91.28
1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	10	38.46	95	65.21	105	53.84
1.3 หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ	7	26.92	66	39.05	73	37.44
1.4 ครู	10	38.46	68	42.23	78	40.00
2. การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน						
- ไม่มี	00	00.00	14	8.05	14	7.00

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
- มี	26	100.00	160	91.95	186	93.00
โดยใช้หลักการดังนี้	(n ₁ = 26)		(n ₂ = 160)		(n _t = 186)	
2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	19	73.08	114	71.25	133	71.51
2.2 การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน	20	76.92	110	68.75	130	69.89
2.3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11	42.31	80	50.00	91	49.92
2.4 การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน	10	38.46	53	33.12	63	33.87
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
- ไม่มี	0	00.00	9	5.17	9	4.50
- มี	26	100.00	165	94.83	191	95.50
การกำหนดวัตถุประสงค์มีดังนี้	(n ₁ = 26)		(n ₂ = 165)		(n _t = 191)	
3.1 เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่	12	46.15	84	50.90	96	50.26
3.2 เพื่อการพิจารณาโยกย้ายตำแหน่งลดตำแหน่ง และการออกจากงาน	9	34.62	39	23.63	48	25.13
3.3 เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ	21	80.77	114	69.09	135	70.68
3.4 เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา	10	38.46	63	38.18	73	38.21

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.5 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	10	38.46	69	41.81	79	41.36
3.6 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	5	19.23	33	20.00	38	19.89
3.7 เพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	11	42.31	77	46.66	88	46.07
4. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา						
4.1 คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน	24	92.31	129	74.14	153	76.50
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน	17	65.38	122	70.11	139	69.50
4.3 หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน	11	42.31	62	35.63	73	36.50
4.4 บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน	6	23.08	43	27.71	47	24.50
5. การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						
5.1 ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย	24	92.31	133	76.44	157	78.50
5.2 ปริมาณของผลงาน	20	76.92	106	60.92	126	63.00
5.3 งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	21	80.77	120	68.97	141	70.50
5.4 คุณภาพของผลงาน	16	61.54	100	57.47	116	58.00

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5.5 การให้ความร่วมมือและการประสานงาน	15	57.69	100	57.47	115	57.50
5.6 ความเพียรพยายามและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน	16	61.54	110	63.22	126	63.00
5.7 การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	11	42.31	76	43.68	87	43.50
5.8 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	13	50.00	83	47.70	96	48.00
5.9 ทศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ	10	38.46	60	34.48	70	35.00
6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						
6.1 ผู้บริหารขั้นต้นประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา	24	92.31	125	71.48	149	75.50
6.2 ผู้ร่วมงานประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา	17	65.38	99	56.90	116	58.00
6.3 ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา	14	53.85	87	50.00	101	50.50
6.4 ผู้ปฏิบัติงานเขียนรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน	12	46.15	84	48.28	96	48.00
7. การนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการ						
7.1 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป	13	50.00	101	58.05	114	57.00
7.2 แจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง	17	65.38	100	57.47	117	58.50

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _T = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7.3 ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการนิเทศ การศึกษารายบุคคล	17	65.38	59	33.91	76	38.00
7.4 นำผลการประเมินไปประกอบการ พิจารณาความดีความชอบ	21	80.77	103	59.20	124	62.00
7.5 บันทึกผลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานเก็บไว้เป็นความลับ	4	15.38	42	24.14	46	23.00

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 97.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 91.28 ส่วนผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 53.85 หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร้อยละ 40.00 และผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือครูผู้สอน ร้อยละ 37.44

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนด้านประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 81.77 ส่วนผู้ที่ดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 38.46 ครู ร้อยละ 38.46 และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร้อยละ 26.92

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็น ร้อยละ 97.13 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 92.90 ส่วนผู้ที่ดำเนินการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 65.21 ขณะที่ผู้ดำเนินการที่มี

การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือครูผู้สอน ร้อยละ 42.23 และผู้ดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ร้อยละ 39.05

การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ร้อยละ 93.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 71.51 และการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่วัดผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 69.89 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 49.42 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 33.87

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่วัดผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 76.92 และการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 73.08 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 42.31 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 38.46

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ร้อยละ 91.95 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 71.25 และการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่วัดผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 68.75 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50.00 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 33.12

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 95.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 70.68 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ เพื่อการ

พิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ร้อยละ 50.26 เพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 46.07 และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 41.36

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 100.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 80.77 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ร้อยละ 46.15 และเพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 42.31

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 94.83 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 69.09 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ร้อยละ 50.90 เพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 46.66 และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 41.81

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการมอบหมายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 76.50 และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 69.50 ส่วนผู้ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 36.50 และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 24.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการมอบหมายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 92.31 ส่วนผู้ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 65.38 ผู้ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 42.31 และผู้ประเมินผลที่มีการ

ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 23.08

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการมอบหมายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 74.14 และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 70.11 ส่วนผู้ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 35.63 และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 27.71

การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 78.50 งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 70.50 ปริมาณของผลงาน ร้อยละ 63.00 และความเพียรพยายามและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 63.00 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือคุณภาพของผลงาน ร้อยละ 58.00 การให้ความร่วมมือและการประสานงาน ร้อยละ 57.50 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ร้อยละ 48.00 และการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 43.50 ส่วนการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ร้อยละ 35.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 92.31 และงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 80.77 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือปริมาณของผลงาน ร้อยละ 76.92 คุณภาพของผลงาน ร้อยละ 61.54 และความเพียรพยายามและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.54 และการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการให้ความร่วมมือและการประสานงาน ร้อยละ 57.69 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ร้อยละ 50.00 และการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 42.31 ส่วนการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ร้อยละ 38.46

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับ

มอบหมาย ร้อยละ 76.44 งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละ 68.97 ความเพียรพยายามและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 63.22 และปริมาณของผลงาน ร้อยละ 60.92 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือคุณภาพของผลงาน ร้อยละ 57.47 การให้ความร่วมมือและการประสานงาน ร้อยละ 57.47 การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 47.70 และการตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน 43.68 ส่วนการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ร้อยละ 34.48

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้บริหารชั้นต้นประเมินผลตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 75.50 ส่วนผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้ร่วมงานประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 58.00 ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 50.50 และผู้ปฏิบัติงานเขียนรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 48.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้บริหารชั้นต้นประเมินผลแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 92.31 รองลงมาผู้ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้ร่วมงานประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 65.38 ส่วนผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 53.85 และผู้ปฏิบัติงานเขียนรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 46.15

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้บริหารชั้นต้นประเมินผลแบบฟอร์มของสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 71.48 ส่วนผู้ที่มีการประเมินผลที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือผู้ร่วมงานประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 56.90 ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ร้อยละ 50.00 และผู้ปฏิบัติงานเขียนรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน ร้อยละ 48.28

การนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติ

งานไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 62.00 การนำข้อมูลไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ร้อยละ 58.50 และใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 57.00 ส่วนการนำข้อมูลไปดำเนินการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการนิเทศการศึกษารายบุคคล ร้อยละ 38.00 และบันทึกผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเก็บไว้เป็นความลับ ร้อยละ 23.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 80.77 การนำข้อมูลไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ร้อยละ 65.38 และการนำข้อมูลไปใช้เพื่อการนิเทศการศึกษารายบุคคล ร้อยละ 65.38 และการนำข้อมูลไปดำเนินการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 50.00 ส่วนการนำข้อมูลไปดำเนินการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด บันทึกผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเก็บไว้เป็นความลับ ร้อยละ 15.38

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ร้อยละ 59.20 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป ร้อยละ 58.05 และการแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง ร้อยละ 57.47 ส่วนการนำข้อมูลไปดำเนินการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือเพื่อการนิเทศการศึกษารายบุคคล ร้อยละ 33.91 และบันทึกผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเก็บไว้เป็นความลับ ร้อยละ 24.14

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความปลอดภัยและสุขภาพ

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร						
- ไม่มี	2	7.69	15	8.62	17	8.50
- มี	24	92.31	159	91.38	183	91.50
การดำเนินการดังนี้	(n ₁ = 24)		(n ₂ = 159)		(n _t = 183)	
1.1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษา	16	66.67	133	83.65	129	70.49
1.2 บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	18	75.00	110	69.18	128	69.94
1.3 ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ	12	50.00	72	45.28	84	45.90
1.4 จัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก	11	45.83	72	28.30	56	30.60
2. การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษา						
2.1 ตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ	25	96.15	141	81.03	166	83.00
2.2 จัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัย	19	73.08	121	69.54	140	70.00
2.3 จัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา	9	34.62	66	37.93	75	37.50
2.4 จัดซ้อมการหนีและการป้องกันอัคคีภัยทุกปี	1	3.84	20	11.49	21	10.50
2.5 จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของสถานศึกษา	18	69.23	123	70.69	141	70.50

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความปลอดภัยและสุขภาพ (ต่อ)

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. การจัดอาคารสถานที่ ที่มี						
ความปลอดภัยในการทำงาน						
3.1 อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทาง และตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่	14	53.38	87	50.00	101	50.50
3.2 มีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟ อย่างชัดเจน	11	42.31	51	29.31	62	31.00
3.3 พื้นที่โดยรอบของสถานศึกษา สะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการ จัดการเรียนการสอน	22	84.62	108	62.07	130	65.00
3.4 จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่าง เป็นระเบียบเรียบร้อย	10	38.46	69	39.66	79	39.50
3.5 จัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงาน อาคารสถานที่และพื้นที่โดยรอบ	12	46.15	63	36.21	75	37.50
4. สถานมีกิจกรรมส่งเสริม						
สุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิต						
4.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมการออก กำลังกาย	19	73.08	106	60.92	125	62.50
4.2 ส่งเสริมการรับประทานอาหาร เพื่อสุขภาพ	18	69.23	101	58.05	119	59.50
4.3 ตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี	20	76.92	111	63.79	131	65.50
4.4 จัดสวัสดิการให้การสนับสนุน ช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย	6	23.08	44	25.29	50	25.00
4.5 มีการประกันชีวิตให้กับ บุคลากรในสถานศึกษา	9	34.62	56	32.18	65	32.50

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความปลอดภัยและสุขภาพ(ต่อ)

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. การให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล						
5.1 จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา						
5.1 จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา	17	65.38	81	46.55	98	49.00
5.2 ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน						
5.2 ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน	16	61.54	97	55.75	113	56.50
5.3 ขอความช่วยเหลือจากสมาคมผู้ประกอบการและครู						
5.3 ขอความช่วยเหลือจากสมาคมผู้ประกอบการและครู	8	30.77	62	35.63	70	35.00
5.4 ขอความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบล						
5.4 ขอความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบล	7	26.92	51	29.31	58	29.00
5.5 ขอความช่วยเหลือจากกำนันในตำบล						
5.5 ขอความช่วยเหลือจากกำนันในตำบล	7	26.92	32	18.39	39	19.50
5.6 ขอความช่วยเหลือจากผู้ใหญ่บ้าน						
5.6 ขอความช่วยเหลือจากผู้ใหญ่บ้าน	2	7.69	37	21.26	39	19.50
6. สถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรเมื่อเกิดความคับข้องใจ						
6.1 เข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง						
6.1 เข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง	24	92.31	142	81.61	166	83.00
6.2 เขียนจดหมายร้องเรียน						
6.2 เขียนจดหมายร้องเรียน	9	34.62	43	24.71	52	26.00
6.3 ขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง						
6.3 ขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง	9	34.62	60	34.48	69	34.50
6.4 ขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง						
6.4 ขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง	7	26.92	43	24.71	50	25.00
6.5 ขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น						
6.5 ขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น	7	26.92	48	27.59	55	27.50

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพความปลอดภัยและสุขภาพ ปრაกฏผลดังต่อไปนี้

การดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร ร้อยละ 91.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษา ร้อยละ 70.49 และบุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร้อยละ 69.94 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ร้อยละ 45.90 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก ร้อยละ 30.60

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร ร้อยละ 92.31 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการดำเนินการให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร้อยละ 75.00 และจัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษา ร้อยละ 66.67 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ร้อยละ 50.00 และการจัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก ร้อยละ 45.83

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากร ร้อยละ 91.38 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการดูแลสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษา ร้อยละ 83.65 การปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือบุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ร้อยละ 69.18 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ร้อยละ 45.28 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก ร้อยละ 28.30

การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ ร้อยละ 83.00 การดูแลความปลอดภัยในสถานศึกษาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดเวรยาม

รักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของสถานศึกษา ร้อยละ 70.50 และจัดระบบดูแลการจราจรให้ปลอดภัย ร้อยละ 70.00 ส่วนการดูแลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา ร้อยละ 37.50 และจัดซ้อมการหนีและป้องกันอัคคีภัยทุกปี ร้อยละ 10.50

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ ร้อยละ 96.15 การดูแลความปลอดภัยในสถานศึกษาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดระบบดูแลการจราจรให้ปลอดภัย ร้อยละ 73.08 และการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของสถานศึกษา ร้อยละ 69.23 ส่วนการดูแลความปลอดภัยที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา ร้อยละ 34.62 และจัดซ้อมการหนีและป้องกันอัคคีภัยทุกปี ร้อยละ 3.84

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ ร้อยละ 81.03 การดูแลความปลอดภัยในสถานศึกษาที่ปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของสถานศึกษา ร้อยละ 70.69 และจัดระบบดูแลการจราจรให้ปลอดภัย ร้อยละ 69.54 ส่วนการดูแลความปลอดภัยที่ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา ร้อยละ 37.93 และจัดซ้อมการหนีและป้องกันอัคคีภัยทุกปี ร้อยละ 11.49

การจัดอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยในการทำงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การจัดอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยในการทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ร้อยละ 65.00 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คืออาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่ ร้อยละ 50.50 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ร้อยละ 39.50 การจัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงานอาคารสถานที่และพื้นที่โดยรอบ ร้อยละ 37.50 มีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟอย่างชัดเจน ร้อยละ 31.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การจัดอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยในการทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการจัดพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ร้อยละ 84.62 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ อาคารสถานที่ที่มีป้าย

บอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่ ร้อยละ 53.38 การจัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงานอาคารสถานที่และพื้นที่โดยรอบ ร้อยละ 46.15 มีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟอย่างชัดเจน ร้อยละ 42.31 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือจัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ร้อยละ 38.46

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการจัดอาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัยในการทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาดร่มรื่น เชื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ร้อยละ 62.07 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คืออาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทางและตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่ ร้อยละ 50.00 และการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย ร้อยละ 39.66 การจัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงานอาคารสถานที่และพื้นที่โดยรอบ ร้อยละ 36.21 มีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟอย่างชัดเจน ร้อยละ 29.31

สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิต

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี ร้อยละ 65.50 และจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ร้อยละ 62.50 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ ร้อยละ 59.50 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการประกันชีวิตให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 32.50 การจัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย ร้อยละ 25.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี ร้อยละ 76.92 จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ร้อยละ 73.08 และการส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ ร้อยละ 69.23 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการประกันชีวิตให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 34.62 และจัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย ร้อยละ 23.08

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี ร้อยละ 63.79 และจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ร้อยละ 6.90 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ ร้อยละ 58.05 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด

คือการประกันชีวิตให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 32.18 การจัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย ร้อยละ 25.29

การให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษาได้ให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ และเป็นเหตุให้ค่ารักษาพยาบาลไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เพียงพอที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 56.50 และจัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 49.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษาได้ให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ และเป็นเหตุให้ค่ารักษาพยาบาลไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เพียงพอที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 65.38 และขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 61.54

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษาได้ให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพและเป็นเหตุให้ค่ารักษาพยาบาลไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เพียงพอที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ร้อยละ 55.75 และจัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 46.55

สถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรเมื่อเกิดความคับข้องใจ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรคลายความคับข้องใจในการทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง ร้อยละ 83.00 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง ร้อยละ 34.50 การขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น ร้อยละ 27.50 การเขียนจดหมายร้องเรียน ร้อยละ 26.00 และการขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง ร้อยละ 25.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรคลายความคับข้องใจในการทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง ร้อยละ 92.31 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การเขียนจดหมายร้องเรียน ร้อยละ 34.62 การขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง ร้อยละ 34.62 การขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง ร้อยละ 26.92 และการขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น ร้อยละ 26.92

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรคลายความคับข้องใจในการทำงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง ร้อยละ 81.61 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้

โดยตรง ร้อยละ 34.48 การขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น ร้อยละ 27.59 การเขียนจดหมาย ร้อยละ 24.71 และการขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง ร้อยละ 24.71

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้ที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรม						
สร้างความสัมพันธ์ระหว่าง						
บุคลากรภายในสถานศึกษา						
1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา	22	84.62	132	75.86	154	77.00
1.2 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	19	73.08	94	54.02	113	65.50
1.3 หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา	12	46.50	57	32.76	67	34.50
1.4 หัวหน้าช่วงชั้น	11	42.31	55	31.16	66	33.00
1.5 ครูที่ได้รับมอบหมาย	18	69.23	123	70.69	141	70.50
2. การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้าง						
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร						
ภายในสถานศึกษา						
- ไม่มี	1	3.84	20	11.49	21	10.50
- มี	25	96.15	154	88.51	179	89.50
กิจกรรมที่จัดมีดังนี้						
	(n ₁ = 25)		(n ₂ = 154)		(n _t = 179)	
2.1 ความรักสามัคคีของบุคลากร ภายในสถานศึกษา	24	96.00	132	85.11	156	87.15
2.2 การติดต่อประสานงานที่ดี	18	72.00	109	70.77	127	70.94
2.3 ความกล้าแสดงออกอย่างมี เหตุผล	12	48.00	51	33.16	63	35.19
2.4 ลดความขัดแย้งในการทำงาน ร่วมกัน	16	64.00	67	43.50	83	46.36
2.5 การให้อภัยซึ่งกันและกันในการ ทำงาน	7	28.46	65	42.02	72	40.22
2.6 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	15	60.00	69	44.80	84	46.92

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแรงงานสัมพันธ์ (ต่อ)

แรงงานสัมพันธ์	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3. การสร้างความสัมพันธ์						
ระหว่างบุคลากรภายใน						
สถานศึกษากับชุมชน						
- ไม่มี	0	00.00	7	4.02	7	3.50
- มี	26	100.00	167	95.98	193	96.50
การสร้างความสัมพันธ์มีดังนี้	(n ₁ = 26)		(n ₂ = 167)		(n _t = 193)	
3.1 ความเข้าใจอันดีระหว่าง สถานศึกษากับชุมชน	23	88.46	144	86.23	167	86.53
3.2 ความร่วมมือที่สถานศึกษา ต้องการจากชุมชน	21	80.77	147	88.02	168	87.05
3.3 การสนับสนุนสถานศึกษาจากชุมชน	17	65.38	102	61.08	119	61.66
3.4 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการ จัดการศึกษาของสถานศึกษา	17	65.38	112	67.07	129	66.84
3.5 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ สถานศึกษาให้ชุมชนทราบ	16	61.54	100	59.88	117	60.62
4. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน						
สถานศึกษากับชุมชน						
4.1 จัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ สร้างความสัมพันธ์	18	69.23	109	62.64	128	64.00
4.2 จัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อ สร้างความสัมพันธ์	20	76.92	118	67.82	138	69.00
4.3 ประชุมปรึกษาหารือประจำ สัปดาห์ ประจำเดือน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	12	46.15	50	28.35	62	31.00

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแรงงานสัมพันธ์ (ต่อ)

แรงงานสัมพันธ์	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.5 ให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้ บริการห้องสมุดในสถานศึกษา	6	23.08	52	29.88	56	28.00
4.6 ให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้ บริการอาคารสถานที่ในโรงเรียน วาระต่างๆ	19	73.08	126	72.41	145	72.50
4.7 เชิญวิทยากรในชุมชนที่มี ความรู้ ความสามารถมาให้ ความรู้แก่นักเรียน	11	42.31	90	51.72	101	50.50
4.8 ให้บุคลากรทางการศึกษาที่มี ความรู้ ความสามารถไปเป็น วิทยากรให้ความรู้แก่ชุมชน	12	46.15	54	31.03	66	33.00
4.9 จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์แจก เผยแพร่ให้กับชุมชน	12	46.15	78	44.83	90	45.00

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพแรงงานสัมพันธ์ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ผู้ที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายใน สถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 77.00 ครูที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 70.50 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 65.50 ส่วนผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 34.50 และหัวหน้าช่วงชั้น ร้อยละ 33.00

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 84.62 รองลงมาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อย

ละ 73.08 และครูที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 69.23 ส่วนผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 64.50 และหัวหน้าวงชั้น ร้อยละ 42.31

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 75.68 และครูที่ได้รับมอบหมาย ร้อยละ 70.69 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 54.02 และผู้ที่รับผิดชอบการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา ร้อยละ 32.76 หัวหน้าวงชั้น ร้อยละ 31.16

การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ร้อยละ 89.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการสร้างความรักสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 87.15 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ การติดต่อประสานงานที่ดี ร้อยละ 70.94 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ร้อยละ 46.92 การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ร้อยละ 46.36 การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน ร้อยละ 40.22

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ร้อยละ 96.15 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการสร้างความรักสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 96.00 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การติดต่อประสานงานที่ดี ร้อยละ 72.00 การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ร้อยละ 64.00 และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ร้อยละ 60.00 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือความกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล ร้อยละ 48.00

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ร้อยละ 88.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการสร้างความรักสามัคคีของบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 85.11 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการติดต่อประสานงานที่ดี ร้อยละ 70.77 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ร้อยละ 44.08 การลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ร้อยละ 43.50 การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน ร้อยละ 42.02

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน ร้อยละ 96.50 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน ร้อยละ 87.04 และความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ร้อยละ 86.53 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ร้อยละ 66.84 การสนับสนุนสถานศึกษาจากชุมชน ร้อยละ 61.66 และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้ชุมชนทราบ ร้อยละ 60.62

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน ร้อยละ 100.00 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ร้อยละ 88.46 และความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน ร้อยละ 80.77 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา การสนับสนุนสถานศึกษาจากชุมชน ร้อยละ 65.38 และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้ชุมชนทราบ ร้อยละ 61.53

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน ร้อยละ 95.98 ซึ่งปฏิบัติอยู่ในระดับมาก การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน ร้อยละ 88.02 และความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ร้อยละ 86.23 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ร้อยละ 67.07 และการสนับสนุนสถานศึกษาจากชุมชน ร้อยละ 61.08 และการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้ชุมชนทราบ ร้อยละ 59.88

การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการอาคารสถานที่เนื่องในวาระต่าง ๆ ร้อยละ 72.50 การจัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 69.00 และการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 64.00 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการเชิญวิทยากรในชุมชนที่มีความรู้ความสามารถ

มาให้ความรู้แก่นักเรียน ร้อยละ 50.50 และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์แจกเผยแพร่ให้กับชุมชน ร้อยละ 45.00

เมื่อพิจารณาจากกลุ่มผู้บริหารพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การจัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 76.92 การให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการอาคารสถานที่ในห้องเรียนต่าง ๆ ร้อยละ 73.08 และการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 69.23 ส่วนการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการประชุมปรึกษาหารือประจำสัปดาห์ ประจำเดือนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้บุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถไปเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ชุมชน จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์แจกเผยแพร่ให้กับชุมชน ร้อยละ 46.15 เชิญวิทยากรในชุมชนที่มีความรู้ความสามารถมาให้ความรู้แก่นักเรียน ร้อยละ 42.31 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการให้ชุมชนสามารถเข้าใช้บริการห้องสมุดในสถานศึกษา ร้อยละ 23.08

เมื่อพิจารณาจากกลุ่มครูพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ การให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการอาคารสถานที่ในห้องเรียนต่าง ๆ ร้อยละ 72.41 การจัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 67.82 และการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 62.64 ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อย คือการเชิญวิทยากรในชุมชนที่มีความรู้ความสามารถมาให้ความรู้แก่นักเรียน ร้อยละ 51.72 และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์แจกเผยแพร่ให้กับชุมชน ร้อยละ 44.83

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ จำแนกตามขอบข่ายงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์						
- ไม่มี	7	26.92	58	33.33	65	32.52
- มี	19	73.08	116	66.67	135	67.50
พบปัญหาดังนี้	(n ₁ = 19)		(n ₂ = 116)		(n _t = 135)	
1.1 ขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง	12	63.16	62	53.45	74	54.81
1.2 ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	11	57.89	48	41.38	59	43.70
1.3 ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์	9	47.37	48	41.38	57	42.22
1.4 ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนในการจัดอัตรากำลังคน	4	21.05	43	37.07	47	34.81
1.5 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	9	47.37	61	52.59	70	51.85
1.6 ขาดการประเมินผลแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง	6	31.57	32	27.59	38	28.15
1.7 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	6	31.57	18	15.52	24	17.77

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 67.50 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 54.81 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ร้อยละ 51.85 ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 43.70 และความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 42.22

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 73.08 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 63.16 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 57.89 ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ และการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ร้อยละ 47.36

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 66.67 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 53.48 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ร้อยละ 52.59 ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 41.38

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือก บุคลากร	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. ปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร						
- ไม่มี	9	34.62	74	42.53	83	41.50
- มี	17	65.38	100	57.47	117	58.50
พบปัญหาดังนี้	(n₁= 17)		(n₂= 100)		(n_t= 117)	
2.1 ขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน	9	52.94	40	40.00	49	41.88
2.2 ผู้สมัครไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	14	82.35	55	55.00	69	58.97
2.3 ไม่ปฏิบัติตามแบบทดสอบที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล	5	29.41	22	22.00	27	23.08
2.4 กระบวนการคัดเลือกขาดความยุติธรรมในการดำเนินงาน	5	29.41	32	32.00	37	31.62
2.5 ผู้คัดเลือกมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการคัดเลือก	1	5.88	22	22.00	23	19.66
2.6 ขาดเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจน	5	29.41	33	33.00	38	32.48
2.7 ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกได้ตามแผนเพราะไม่มีผู้สมัคร	2	11.76	23	23.00	25	21.36
2.8 สถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการคัดเลือก	00	00.00	20	20.00	20	17.09

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาในเรื่องของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ร้อยละ 58.50 ซึ่ง พบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่พบปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือผู้สมัครไม่ได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ร้อยละ 58.97 และขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน 41.88

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ร้อยละ 65.38 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่พบปัญหาอยู่ในระดับมาก คือผู้สมัครไม่ได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ร้อยละ 82.35 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ร้อยละ 52.94

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ร้อยละ 57.47 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่พบปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือผู้สมัครไม่ได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ร้อยละ 55.00 และขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ร้อยละ 40.00

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาศึกษา

	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การฝึกอบรมและพัฒนาศึกษา	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
3. ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาศึกษา						
- ไม่มี	8	30.77	86	49.43	94	47.00
- มี	18	69.23	88	50.57	106	53.00
พบปัญหาดังนี้	(n ₁ = 18)		(n ₂ = 88)		(n _t = 106)	
3.1 ขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาศึกษา	10	55.56	60	68.18	70	66.04

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการฝึกอบรมและ
พัฒนาบุคลากร (ต่อ)

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.2 ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ใน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	9	50.00	46	52.27	55	51.89
3.3 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้	1	5.56	27	30.68	28	26.42
3.4 บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ไม่ได้นำความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการฝึกอบรม และ พัฒนามาใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	8	44.44	52	59.09	60	56.60
3.5 ขาดการประเมินและการติดตาม ผลหลังจากการฝึกอบรม และพัฒนา	12	66.66	44	50.00	56	52.83
3.6 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ รับผิดชอบในการเข้าฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง	6	33.33	25	28.41	31	29.25
3.7 ขาดวิทยากรผู้มีความรู้ความ สามารถมาเป็นผู้ให้การอบรม	3	16.67	30	34.09	33	31.13
3.8 หลักสูตรการฝึกอบรมไม่สอดคล้อง ความต้องการของผู้เข้ารับ การอบรม	1	5.56	32	36.36	33	31.13
3.9 ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการ จัดฝึกอบรมและพัฒนา	2	11.11	31	35.22	33	31.13

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 53.00 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 66.03 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้นำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ร้อยละ 56.60 ขาดการประเมินและการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 52.83 และขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 51.88

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 69.23 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการประเมินและการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 66.66 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 55.55 ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50.00 และบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้นำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ร้อยละ 44.44

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 50.57 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 68.18 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้นำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ร้อยละ 59.09 ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 52.27 และขาดการประเมินและการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนา ร้อยละ 50.00

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. ปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ						
- ไม่มี	12	46.15	71	40.80	83	14.50
- มี	14	53.85	103	59.20	117	58.50
พบปัญหาดังนี้	(n ₁ = 14)		(n ₂ = 103)		(n _t = 117)	
4.1 ขาดการกำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	7	50.00	41	39.81	48	41.03
4.2 การให้ผลตอบแทนไม่ได้ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน	10	71.43	33	32.04	43	36.75
4.3 การให้สิทธิและสวัสดิการไม่มี						
ความสอดคล้องกับความ	1	7.14	25	24.27	26	22.22
ต้องการของบุคลากร						
4.4 การเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า	4	28.57	68	66.02	72	61.54
4.5 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย	4	28.57	49	47.57	53	45.30

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากร ร้อยละ 58.50 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า ร้อยละ 61.53 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ

การเบิกจ่าย ร้อยละ 45.30 ขาดการกำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 41.03 และปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการให้ผลตอบแทนไม่ได้ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน ร้อยละ 36.75 การให้สิทธิและสวัสดิการไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 22.22

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากร ร้อยละ 53.85 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการให้ผลตอบแทนไม่ได้ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน ร้อยละ 71.43 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือขาดการกำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 50.00 และปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย ร้อยละ 28.57 การให้สิทธิและสวัสดิการไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 7.14

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากร ร้อยละ 59.20 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า ร้อยละ 66.02 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย ร้อยละ 47.57 และปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ ขาดการกำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 39.81 การให้ผลตอบแทนไม่ได้ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน ร้อยละ 32.04 การให้สิทธิและสวัสดิการไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 24.27

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
5. ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
- ไม่มี	10	38.46	98	56.32	108	54.00
- มี	16	61.54	76	43.68	92	46.00
พบปัญหาดังนี้	(n ₁ = 16)		(n ₂ = 76)		(n _t = 92)	
5.1 ขาดการวางแผนประเมินผล การปฏิบัติงาน	12	75.00	53	69.73	65	70.65
5.2 ขาดการกำหนดเป้าหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม	12	75.00	51	67.10	63	68.48
5.3 การกำหนดวิธีวัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มี ความเหมาะสมกับลักษณะงาน	6	37.50	31	40.79	37	40.22
5.4 ผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์ที่ จะใช้ในการประเมิน	8	50.00	35	46.05	43	46.74
5.5 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผลโดยตรง	2	12.50	20	26.32	22	23.91
5.6 ขาดการแจ้งผลประเมินเพื่อให้ ผู้ถูกประเมินได้ทราบ	3	18.75	29	38.16	32	34.78
5.7 ขาดการนำผลการประเมินไปใช้ ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร	5	31.25	31	40.79	36	39.13
5.8 ผู้ประเมินไม่ประเมินตามเกณฑ์ ที่กำหนด	0	00.00	21	21.63	21	22.82

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.00 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การประเมินผลการปฏิบัติงานพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 70.65 และขาดการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ร้อยละ 68.47 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ร้อยละ 46.74 และการกำหนดวิธีวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน ร้อยละ 40.21

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.54 ซึ่งพบอยู่ในระดับน้อย การประเมินผลการปฏิบัติงานพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน และขาดการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ร้อยละ 75.00 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ร้อยละ 50.00

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 43.68 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย การประเมินผลการปฏิบัติงานพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 69.73 และขาดการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ร้อยละ 67.10 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ร้อยละ 46.05 การกำหนดวิธีวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน และขาดการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ร้อยละ 40.79

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพ

ความปลอดภัยและสุขภาพ	ผู้บริหาร (N ₁ = 26)		ครู (N ₂ = 174)		รวม (N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6. ปัญหาด้านการความปลอดภัยและสุขภาพ						
- ไม่มี	13	50.00	117	67.24	130	65.00
- มี	13	50.00	57	32.76	70	35.00
พบปัญหาดังนี้	(n ₁ = 13)		(n ₂ = 57)		(n _t = 70)	
6.1 ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในสถานศึกษา	2	15.38	27	47.37	29	41.43
6.2 ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน	10	76.92	36	63.16	46	65.71
6.3 ขาดการจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน	3	23.08	25	43.86	28	40.00
6.4 ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย	7	53.85	35	61.40	42	60.00
6.5 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย	5	38.46	21	36.84	26	37.14

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความปลอดภัยและสุขภาพ ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพ

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในความปลอดภัยและสุขภาพ ร้อยละ 35.00 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ความปลอดภัยและสุขภาพพบปัญหาอยู่ในระดับ

ค่อนข้างมาก คือขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน ร้อยละ 65.71 และความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ร้อยละ 60.00 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในสถานศึกษา ร้อยละ 41.43 และขาดการจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน ร้อยละ 40.00 และปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ร้อยละ 37.14

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในความปลอดภัยและสุขภาพ ร้อยละ 50.00 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ความปลอดภัยและสุขภาพพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 76.92 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ร้อยละ 53.85

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในความปลอดภัยและสุขภาพ ร้อยละ 32.76 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อย ความปลอดภัยและสุขภาพพบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน ร้อยละ 63.15 และความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ร้อยละ 61.40 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในสถานศึกษา ร้อยละ 47.38 และขาดการจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน ร้อยละ 43.85 และปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือบุคลากรไม่เห็นความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ร้อยละ 36.64

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์	ผู้บริหาร		ครู		รวม	
	(N ₁ = 26)		(N ₂ = 174)		(N _t = 200)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7. ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์						
- ไม่มี	20	76.92	131	75.29	151	75.50
- มี	6	23.08	43	24.71	49	24.50
พบปัญหาดังนี้	(n ₁ = 6)		(n ₂ = 43)		(n _t = 49)	
7.1 ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการ สร้างความสัมพันธ์ของสถานศึกษา	1	16.67	25	58.14	26	53.06
7.2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร	5	83.33	26	60.47	31	63.27
7.3 ช่วงระยะเวลาในการจัดกิจกรรมไม่ สอดคล้องกับความต้องการ	4	66.67	25	58.14	29	59.18
7.4 ความไม่ต่อเนื่องในการจัด กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา	6	100.00	22	51.16	28	57.14
7.5 ความไม่ต่อเนื่องในการจัด กิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรของสถานศึกษา กับชุมชนภายนอก	0	00.00	14	32.56	14	28.57
7.6 ขาดความร่วมมือที่ดีจากชุมชน ในการเข้าร่วมกิจกรรมของ สถานศึกษา	2	15.38	16	37.20	18	36.73
7.7 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนได้	0	00.00	11	25.58	11	22.45
7.8 บุคลากรของสถานศึกษาไม่เป็น ที่ยอมรับของชุมชน	1	16.66	8	18.60	9	18.37

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการสร้างความสัมพันธ์ ปრაกฏผลดังต่อไปนี้

ปัญหาด้านแรงงาน สัมพันธ์

ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสร้างความสัมพันธ์ ร้อยละ 24.50 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด การสร้างสัมพันธ์พบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 63.27 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ช่วงระยะเวลาในการจัดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ร้อยละ 59.18 ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 57.14 และขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างสัมพันธ์ของสถานศึกษา ร้อยละ 53.06

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้บริหารพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสร้างสัมพันธ์ ร้อยละ 23.08 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด การสร้างสัมพันธ์พบปัญหาอยู่ในระดับมาก คือความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 100.00 และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 83.33 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือช่วงระยะเวลาในการจัดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ร้อยละ 66.67

เมื่อพิจารณากลุ่มครูพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสร้างสัมพันธ์ ร้อยละ 24.71 ซึ่งพบปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด การสร้างสัมพันธ์พบปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ร้อยละ 60.47 ส่วนปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ช่วงระยะเวลาในการจัดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างสัมพันธ์ของสถานศึกษา ร้อยละ 58.14 และความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ร้อยละ 51.16

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ มีวิธีการดำเนินการวิจัย โดยประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 29 คน และครู จำนวน 294 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ จำนวน 22 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร จำนวน 29 คน และกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 222 คน ซึ่งมาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างครูดตามตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1973:1,088) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% มีความคลาดเคลื่อน 5% จากจำนวนประชากรครู 294 คน โดยนำตัวกลุ่มตัวอย่างครูที่ได้ไปสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากตามเลขที่ของครูที่ได้ข้อมูลมา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของครูในสถานศึกษาแต่ละแห่ง คิดตามสัดส่วนประชากรครูของสถานศึกษาแต่ละแห่งเทียบกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัย คือ 222 รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 251 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอตามประเด็นหลักการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 92.31) มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 50.00) ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 30.75) และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 80.72)

กลุ่มครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60.92) มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 38.51) ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 44.38) และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 90.52)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ทั้ง 7 งาน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 99.50) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของ
สถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี (ร้อยละ 46.23)
การวางแผนระยะสั้น 1 ปี (ร้อยละ 44.22) ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด
คือการวางแผนระยะยาวมากกว่า 3 ปี (ร้อยละ 33.66) ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน (ร้อยละ
6.00) ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ
มากคือผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 85.00) ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
ของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือวุฒิการศึกษาของบุคคล (ร้อยละ
77.00) ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู (ร้อยละ 76.00) กลุ่มวิชาที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาที่
มีครูสอนขาด (ร้อยละ 74.00) การแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรทราบที่มีการปฏิบัติอยู่ใน
ระดับค่อนข้างมาก คือแจ้งให้ทราบในที่ประชุม (ร้อยละ 75.00) แจ้งรายละเอียดในแผนปฏิบัติ
การ (ร้อยละ 67.00) สถานศึกษามีการประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
(ร้อยละ 80.50) การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือ
ประเมินแผนระยะเวลา 1 ปี (ร้อยละ 77.64) การประเมินแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีการปฏิบัติอยู่ใน
ระดับน้อยที่สุด คือการประเมินแผนระยะเวลา 2 ปี (ร้อยละ 24.22) ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
(ร้อยละ 18.01) การประเมินแผนระยะเวลา 3 ปี (ร้อยละ 16.15)

ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาพบปัญหาในการ
วางแผนทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 67.50) แต่ในรายข้อปัญหาที่พบ
ปรากฏว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับน้อย คือขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องของ
สถานศึกษา (ร้อยละ 54.81) การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ร้อยละ 51.85)
ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ
43.70) ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ (ร้อยละ 42.22)

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีวิธีดำเนินการเพื่อ
การสรรหาบุคคลอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 96.50) การดำเนินการสรรหาที่มีการปฏิบัติในระดับ
ค่อนข้างมาก คือการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงานอยู่ในระดับ
ค่อนข้างมาก (ร้อยละ 76.68) การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน (ร้อยละ 72.02)
สถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นราชการครูอยู่ในระดับค่อนข้าง

ข้างมาก (ร้อยละ 63.50) การมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลของสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่ว่างเพื่อบรรจุเข้าทำงาน (ร้อยละ 58.00) สถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 91.00) การมีส่วนร่วมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน (ร้อยละ 57.69) การทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 47.80) ตรวจสอบเอกสารเบื้องต้น และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ (ร้อยละ 47.76) ด้านเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการพิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน (ร้อยละ 85.00) พิจารณาจากประวัติการศึกษา และผลการศึกษา (ร้อยละ 83.00) การจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือแนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา (ร้อยละ 88.50) การจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการแนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา (ร้อยละ 70.00) การแนะนำกฎระเบียบของสถานศึกษา (ร้อยละ 65.50) การแนะนำการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา (ร้อยละ 60.52) การจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการแนะนำสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (ร้อยละ 55.00) การมอบหมายหน้าที่ทำงานในตำแหน่งโดยข้อควรคำนึงถึงที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความรู้ความสามารถ (ร้อยละ 91.00) ความถนัดและประสบการณ์ (ร้อยละ 81.00) ผู้ที่พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 93.50) การดำเนินการเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการมอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 82.00) สถานศึกษามีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 97.50) โดยใช้เกณฑ์ประเมินผลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย และงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 75.38) การนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรจุใหม่ไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป (ร้อยละ 77.00) การแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง (ร้อยละ 76.50) ส่วนวิธีดำเนินการเมื่อบุคลากรบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงเวลาทดลองปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนิเทศเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด (ร้อยละ 79.50) การดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการแนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 53.00) มอบหมายงานใหม่ให้ทำ (ร้อยละ 41.50) วิธีดำเนินการที่

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการยืดเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก (ร้อยละ 24.50) การให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาในการเปลี่ยนอาชีพ พบว่ามี (ร้อยละ 7.50)

ปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 58.50) ปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย คือผู้สมัครไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง (ร้อยละ 58.97) และขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (ร้อยละ 41.88)

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมพบว่า การดำเนินงานตามกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (ร้อยละ 73.00) กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา (ร้อยละ 66.00) การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ (ร้อยละ 63.00) การกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 97.00) การกำหนดเป้าหมายที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความรู้ของบุคลากร (ร้อยละ 73.60) การเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร (ร้อยละ 63.96) วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการฝึกปฏิบัติงานจริง (ร้อยละ 67.50) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ทำงาน (ร้อยละ 67.00) การปฐมนิเทศ (ร้อยละ 65.50) ช่วงเวลาในการดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ในช่วงปิดภาคเรียนที่ 2 (ร้อยละ 65.50) วิธีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยมีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม (ร้อยละ 56.00) ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ร้อยละ 51.00) การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม (ร้อยละ 49.00) ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 42.50) ส่วนวิธีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายนอกสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการสรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหาร (ร้อยละ 80.50) ส่วนการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือการจัดนิทรรศการเผยแพร่ (ร้อยละ 18.50) การเขียนเอกสารวิชาการเผยแพร่ (ร้อยละ 12.00)

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาพบปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 53.00) แต่ในรายชื่อปัญหาที่พบปรากฏว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและ

พัฒนาบุคลากร (ร้อยละ 66.04) สำหรับผู้บริหารปัญหาที่พบอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดการประเมินและการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม (ร้อยละ 66.66)

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบ (ร้อยละ 59.50) การวางแผนการดำเนินงานด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ (ร้อยละ 58.00) จัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา (ร้อยละ 51.00) อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว (ร้อยละ 45.50) สถานศึกษามีการดำเนินการในการขอรับสวัสดิการของบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 94.00) โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ (ร้อยละ 85.11) สวัสดิการของบุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาหลังจากที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 90.00) การบริหารงานสวัสดิการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ (ร้อยละ 86.11) สถานศึกษามีการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือด้านการรักษาพยาบาล (ร้อยละ 82.50) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือบริการอาหารกลางวันโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย (ร้อยละ 48.00) การพิจารณาความดี ความชอบด้วยความเป็นธรรม (ร้อยละ 44.50) ห้องทำงานเป็นสัดส่วนสะดวกสบาย (ร้อยละ 43.50)

ปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากรอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 58.50) แต่ในรายข้อปัญหาที่พบปรากฏว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการเบิกจ่ายสวัสดิการล่าช้า (ร้อยละ 61.53)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 97.50) ผู้ที่ดำเนินการวางแผนที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 91.28) สถานศึกษามีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 93.00) โดยหลักการที่ปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 71.50) การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 69.89) สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 95.50) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการพิจารณาความดีความชอบ (ร้อยละ 70.68) ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 76.50) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน (ร้อยละ 69.50) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการกำหนดความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 78.50) งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (ร้อยละ 70.50) ปริมาณของผลงานและความเพียรพยายามและความ (ร้อยละ 63.00) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้บริหารชั้นต้นประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา (ร้อยละ 75.50) ส่วนการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ (ร้อยละ 62.00)

ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาพบปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย (ร้อยละ 46.00) แต่ในรายชื่อปัญหาที่พบปรากฏว่าเป็นปัญหาที่พบอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก (ร้อยละ 70.65) ขาดการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม (ร้อยละ 68.48)

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

ความปลอดภัยและสุขภาพในภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 91.50) การดำเนินการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดตั้งคณะกรรมการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษา (ร้อยละ 70.49) บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (ร้อยละ 69.94) การดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือสถานศึกษามีการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ (ร้อยละ 83.00) การจัดการสถานที่ให้มีความปลอดภัยในการทำงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดพื้นที่โดยรอบของสถานศึกษา ให้มีความสะอาด ร่มรื่น เชื้อต่อการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 65.00) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตมีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี (ร้อยละ 65.50) จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย (ร้อยละ 62.50) สถานศึกษาให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน (ร้อยละ 56.50) จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา (ร้อยละ 49.00) สถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรคลายความคับข้องใจที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือการเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง (ร้อยละ 83.00)

ปัญหาด้านความปลอดภัยและสุขภาพในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาพบปัญหาในความปลอดภัยและสุขภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด (ร้อยละ 35.00) แต่ในรายชื่อปัญหาที่พบปรากฏว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน (ร้อยละ 65.71) ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย (ร้อยละ 60.00)

7. แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ในภาพรวมพบว่า ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 77.00) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (ร้อยละ 65.50) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 89.50) กิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือกิจกรรมการสร้างความรักสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษา (ร้อยละ 87.15) สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน อยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 96.50) การสร้างความสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน (ร้อยละ 87.05) ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน (ร้อยละ 86.53) ส่วนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการอาคารสถานที่เนื่องในวาระต่าง ๆ (ร้อยละ 72.50) จัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ (ร้อยละ 69.00) จัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ (ร้อยละ 64.00)

ปัญหาด้านการสร้างความสัมพันธ์ในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาพบปัญหาด้านการสร้างความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด (ร้อยละ 24.50) แต่ในรายชื่อปัญหาที่พบปรากฏว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับค่อนข้างมาก คือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร (ร้อยละ 63.27)

อภิปรายผล

สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ แบ่งออกเป็น 7 งาน คือ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การพยากรณ์และการระบุความต้องการอัตรากำลังคน แผนอัตรากำลังคน การดำเนินงานตามแผนและการประเมินผลการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ในส่วนของการสรรหาประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับสมัคร รวบรวมข้อมูลที่ได้จาก

การวิเคราะห์งาน กำหนดวิธีการสรรหาบุคลากร ดำเนินการสรรหา ตลอดจนการรับสมัครบุคคล ส่วนการคัดเลือกบุคลากร ประกอบด้วย การพิจารณาหลักฐานข้อมูลผู้สมัคร การประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลจากหลักฐานการสอบแล้วบรรจุ (3) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การตรวจสอบความต้องการ การออกแบบโครงการฝึกอบรม การนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน การฝึกอบรม การประเมิน และการติดตาม (4) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากร ประกอบด้วย กำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทน การให้ผลตอบแทนยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการปฏิบัติงาน การให้สวัสดิการ มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ โดยยึดหลักความเสมอภาค (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีวัดให้เหมาะสมกับลักษณะงาน กำหนดผู้ที่จะทำการประเมิน แจ้งผลประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป (6) ความปลอดภัยและสุขภาพ ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ การจัดตั้งทีมที่ปรึกษาให้บุคลากร สามารถร้องเรียน ปรับทุกข์เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงาน (7) แรงงานสัมพันธ์ ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และระหว่างบุคลากรทุกคนในองค์กรกับชุมชนภายนอก ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

สถานศึกษามีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพราะมีข้อมูลในหลาย ๆ ด้าน เช่น การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องกับ วรพงษ์ รวีรัฐ (2546:18) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ถึงแม้ว่าจะมีความยุ่งยากสลับซับซ้อน และเป็นงานที่มีกระบวนการขั้นตอนมาก จึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในการวางแผน ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องให้ความสนใจสนับสนุนและลงทุนในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงจะสามารถนำไปใช้สนับสนุนการบริหารองค์การได้ ด้านการกำหนดระยะเวลาของแผนทรัพยากรมนุษย์ กำหนดแผนระยะเวลา 2-3 ปี และการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรทราบ ผู้วิจัยเห็นว่า การประชาสัมพันธ์เพื่อทำการเข้าใจในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในด้านการกำหนดระยะเวลาแผนทรัพยากรมนุษย์และการแจ้งแผนทรัพยากรมนุษย์ให้บุคลากรทราบ ระหว่างผู้บริหารและครูมีเข้าใจที่คาดเคลื่อนกันอันจะนำไปสู่แนวทางในการ

ปฏิบัติงานตามแผนทรัพยากรมนุษย์ที่สถานศึกษากำหนดไว้และส่งผลให้เกิดความไม่เป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานตามแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ส่วนข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวางแผนการกำหนดเวลาในการประเมินผลแผนทรัพยากรมนุษย์ การที่สถานศึกษามีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา ดังที่ สมชาย หิรัญกิตติ (2542:69) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ และมีการพัฒนาที่ดีขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน และ วรพงษ์ ธีรัฐ (2546:9) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมีข้อมูลเข้าใจสถานการณ์ สภาพปัญหากำลังคนและสามารถคาดการณ์สิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและเทคโนโลยี และทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังคนที่มีอยู่รวมถึงการจัดปริมาณและระดับทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม และที่สำคัญจะทำให้องค์กรพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคตเพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และโครงการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขดังกล่าวตลอดจนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สัมพันธ์กับเงื่อนไขต่าง ๆ และทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

ปัญหาด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สถานศึกษาขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมองว่าการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หากสถานศึกษาดำเนินการด้านการวางแผนที่ไม่ต่อเนื่องอาจทำให้ขาดข้อมูลในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ส่วนผู้ที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องด้านการวางแผนควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550:93-94) กล่าวว่า ความไม่ต่อเนื่องในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ อาจไม่สามารถนำเอาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคล โดยพบว่าการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน และการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ตรงกับงาน ผู้วิจัยมองว่า ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญในด้านดังกล่าว ซึ่งการสรรหาในหลายช่องทางจะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนในทุกแหล่งที่มีศักยภาพในทุกด้านเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างลงขององค์กร ตามความต้องการของหน่วยงาน สอดคล้องกับ ณีฐพันธ์ เขจรันนทร์ (2548:88)

การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน คือการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยมองว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะทำให้ได้บุคลากรที่ความเหมาะสมทุกด้านตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ตรงกับประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:161) การสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน (Employment Interviews) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยการพูดแบบเผชิญหน้าทำให้ได้ข้อมูลในส่วนที่การทดสอบด้วยข้อเขียน หรือการทดสอบการปฏิบัติงานไม่สามารถกระทำรวบรวมได้ การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน สถานศึกษามีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่ โดยผู้บริหารและครูเห็นว่าสถานศึกษามีการแนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา การแนะนำกฎระเบียบของสถานศึกษา การแนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา พบว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับมากและค่อนข้างมาก ผู้วิจัยมองว่าการปฐมนิเทศให้กับบุคลากรบรรจุใหม่ถือเป็นการเริ่มต้นที่ดีในเข้ารับงานใหม่ของบุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้าองค์กรหรือหน่วยงานได้รวดเร็วขึ้น ตรงกับข้อมูล ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:221) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เป็นการฝึกอบรมที่เข้าใหม่ได้รับความรู้ทางด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่บุคลากรสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548:83-85) การฝึกอบรมปฐมนิเทศทำให้พนักงานได้เรียนรู้องค์การมากขึ้น เพราะมีการแนะนำให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบของงานและเป็นสิ่งที่พนักงานควรทราบก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้พิจารณาในการจัดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ตลอดจนการดำเนินการเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับหน่วยงาน มีการมอบหมายให้หัวหน้างานให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ผู้วิจัยมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีข้อมูลหลายด้าน ประกอบกับมีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงาน เพราะว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตรงกับ ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:161) การตัดสินใจ

คัดเลือกหรือการคัดเลือกขั้นสุดท้าย (Selection decision) ขั้นตอนนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล ที่จะทำการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธผู้สมัคร โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เพียงช่วยเหลือกั้นกรองและทำการทดสอบผู้สมัคร ให้เหลือจำนวนใกล้เคียงกับตำแหน่งที่ต้องการเปิดรับและทำให้การตัดสินใจขั้นนี้ด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงจากผู้สมัครให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง ตลอดจนการจัดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงาน

ปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร พบว่าผู้สมัครไม่ได้รับข่าวมูลสารอย่างทั่วถึง และขาดการรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ผู้วิจัยมองว่าหากสถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงานอย่างทั่วถึงและแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็น การประกาศทางอินเทอร์เน็ต สถานศึกษาในเครือข่าย ตลอดจนการขอความร่วมมือประสานกับเขตพื้นที่การศึกษาขอประชาสัมพันธ์การรับสมัครงาน เพื่อให้ข้อมูลข่าวเข้าแหล่งกลุ่มคนในที่ต่าง ๆ จึงทำให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงานเข้าสมัครงาน และทำงานกับองค์กรในอนาคต สอดคล้องกับ ฅญฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548:92-93) กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อเนื่องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์จะต้องสามารถค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอเหมาะ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรนับเป็นเรื่องที่สำคัญ

3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

สถานศึกษามีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาโดยการฝึกปฏิบัติจริง การดูงานนอกสถานที่ ผู้วิจัยมองว่าการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนเองสนใจ และมีความถนัด จึงส่งผลให้การดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาประสบความสำเร็จทั้งด้านบุคลากรเองและหน่วยงาน สอดคล้องกับ Bartol และ Martin (1994:187) การหาความต้องการในการฝึกอบรม (Determining Training Needs) การหาความต้องการฝึกอบรมขององค์กร คือข้อมูลหรือทักษะสาระต่างๆ ของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้น ซึ่งสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความรู้และความสามารถของบุคลากรโดยการฝึกปฏิบัติจริง ตรงกับ

ประมวลสาระชุดวิชา 32701 (2544:221) การฝึกอบรมโดยวิธีการฝึกปฏิบัติงานจริง (On the job training) เป็นวิธีที่ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์การในการปฏิบัติงานจริงและการประกอบอาชีพสามารถศึกษาหาความรู้จากการทำงานทุกระดับ โดยหาความรู้จากประสบการณ์ อุปกรณ์เครื่องมือสำหรับงานผลิตและบริการ ช่วงระยะเวลาการฝึกอบรมและพัฒนาในช่วงระยะเวลาปิดภาคเรียนที่ 2 การติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนามีการประเมินผลจากการปฏิบัติงานภายหลังการอบรม และประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยเห็นว่าในช่วงปิดภาคเรียนเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาและภายหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผู้เข้าอบรมมีการสรุปรายงานต่อผู้บริหารผู้วิจัยเห็นว่าเป็นข้อมูลสำหรับสถานศึกษาในการบริหารงานสถานศึกษาสอดคล้องกับ สมาคมบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อึ้งโน, วิเชียร วิทย์อุดม, 2550:106) การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ การวางแผน ความพยายามตลอดจนการจัดการเพื่อปรับปรุงระดับความรู้ทักษะ และความสามารถของพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ทำให้บุคคลแต่ละคนสามารถที่จะเรียนรู้ในงานของเขาได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร และมีความเข้าใจถึงแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนา อีกทั้งความสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติในหน้าที่ของบุคคลที่จะทำให้มีประโยชน์ต่องานในปัจจุบันและอนาคต

ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร พบว่าสถานศึกษาขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ขาดการประเมินและการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม ผู้วิจัยมองว่าการวิเคราะห์ความต้องการและการประเมินผลหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งในการดำเนินการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราข (2548:83-85) การพิจารณาการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรหรือหน่วยงานจะช่วยให้การทำงานดีขึ้นอย่างเหมาะสมนั้น การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluating the training program) ภายหลังจากที่ได้มีการจัดให้มีการฝึกอบรมตามโครงการเสร็จสิ้นแล้วควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมว่ามีประโยชน์แก่พนักงานมากน้อยเพียงใด มีปัญหาใดจากการฝึกอบรม มีสิ่งใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

สถานศึกษาดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรโดยมีการแจ้งเวียนรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกคนทราบ การวางแผนการดำเนินงานด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ผู้วิจัยมองว่าการดำเนินการด้านจ่าย

ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นระบบ มีความยุติธรรมจะทำบุคลากรในหน่วยงานเกิดความเชื่อมั่น รู้สึกสบายใจ และเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2537:158) การจ่ายค่าตอบแทน คือสิ่งที่มีผลและสวัสดิการจะกระทบโดยตรงต่อการทำงาน ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงก็เป็นไปได้ ฉะนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบโดยตรงของค่าตอบแทนกับงานนั้น ๆ ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ ตรงกับ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2547:240) การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นค่าจ้างและเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์ก้อนอื่น ๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับยิ่งสูงขึ้น สถานศึกษาดำเนินการจัดสวัสดิการโดยมีการแจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ ภายหลังจากสถานศึกษาถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ การบริหารงานสวัสดิการมีความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ และการจัดสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล ผู้วิจัยมองว่าการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรไม่ว่าจะเป็นในของตัวเงิน หรือไม่เป็นตัวเงินถ้าหากมีความรวดเร็วและตรงตามความต้องการของบุคลากร ก็จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน สอดคล้องกับ บรรยงค์ ไตจินดา (2543:247-248) ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงินคือสิ่งที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์การในลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น การเลี้ยงอาหารประจำวัน มีที่พักอาศัย หรือเบิกค่าเช่าบ้านได้ บริการรักษาพยาบาล

ปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากร พบว่า สถานศึกษามีปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในบางด้าน เช่น เบิกจ่ายสวัสดิการล่าช้า ผู้วิจัยมองว่าปัญหาด้านการเบิกจ่ายสวัสดิการที่มีความล่าช้านั้นเนื่องมาจากเป็นข้อกำหนดกฎระเบียบของหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายสวัสดิการ จึงทำให้สถานศึกษาต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นสถานศึกษาควรให้คำแนะนำเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่าง เพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Bartol และ Martin (1994:362) กล่าวว่า ผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับในรูปของสวัสดิการด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผลกำไร ประกันชีวิต และค่ารักษาพยาบาล

5. การประเมินการปฏิบัติงาน

สถานศึกษามีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้วางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน โดยกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการ

ปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ โดยมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน สำหรับการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลของบุคลากรขึ้นอยู่กับความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใช้วิธีประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษาโดยผู้บริหารชั้นต้นเป็นผู้ประเมิน ในส่วนของการนำข้อมูลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความดีความชอบ แจ้งผลให้ผู้ประเมินทราบ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดพัฒนา ผู้วิจัยมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถช่วยให้การบริหารงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานต่อไป สอดคล้องกับ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2545:2) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ความสัมพันธ์ต่อพนักงาน.. เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบ ก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรมีส่วนใดที่ควรคงไว้และส่วนใดที่จะปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องาน ต่องค์กรมากน้อยเท่าใดจะหาวิธีส่งเสริมรักษาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไร ความสำคัญต่อองค์กรพนักงานแต่ละคนมีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือการกำหนดความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ปริมาณของผลงานและความเพียรพยายามและความ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารชั้นต้นประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา ส่วนการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถานศึกษานำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ผู้วิจัยมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และวิธีการเหมาะสมสอดคล้องกับตัวบุคลากรและหน่วยงานจะทำให้ผลของการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมีประโยชน์ในทุกด้าน สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:203-206) ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลงานสมควรที่จะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต และตรงกับ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2545:12) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานใน

ด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม

ปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สถานศึกษาขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ขาดการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยมองว่าสถานศึกษาควรมีการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์สถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา หากสถานศึกษาไม่กำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอาจนำไปสู่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนถึงแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ

สถานศึกษาจัดให้มีการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจัดตั้งคณะกรรมการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษารวมถึงการให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การดูแลเรื่องความปลอดภัยสถานศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายและจัดระบบการจราจรในสถานศึกษาเพื่อปลอดภัย ตลอดจนการจัดเวรยามดูแลรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา การจัดอาคารสถานที่ที่สถานศึกษาจัดพื้นที่โดยรอบสะอาดร่มรื่นเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตโดยการตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี การจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ผู้วิจัยมองว่าการดำเนินการด้านความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และส่งผลในการชีวิตในหน่วยงานอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ อำนวย แสงสว่าง (2544:228) กล่าวว่า ความสามารถขององค์กรในการมุ่งใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย และจิตใจ สามารถทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีให้แก่องค์กร ตรงกับ บรรยงค์ โตจินดา (2543:289) ระบุว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่มีต่อความปลอดภัยของบุคลากร มีดังนี้ การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย การจัดตั้งคณะกรรมการหรือผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัย การให้การศึกษาระดับสูงและฝึกอบรมบุคลากรในด้านความปลอดภัย การติดตามผลการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย สถานศึกษาใช้อำนวยให้บุคลากรคลายความคับข้องใจด้วยการเข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้

โดยตรง ผู้วิจัยมองว่าเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก ที่มีความคลาดเคลื่อนหรือความเข้าใจไม่ตรงกันในด้านปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้บริหารได้โดยตรง

ปัญหาด้านความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่า สถานศึกษาขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ผู้วิจัยมองว่าหากสถานศึกษาไม่เล็งเห็นถึงความด้านงบประมาณในด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย อาจทำให้งานด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ พยอ ม วงศ์สารศรี (2537:211) กล่าวว่า การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและใจนั้น องค์การต้องจัดสรรงบประมาณในด้านนี้อย่างเพียงพอ และเหมาะสม

7. แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์พบว่า ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา คือผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา กิจกรรมที่จัดนั้นเป็นการสร้างความรักสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษา สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน มีการความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ส่วนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน คือการให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการอาคารสถานที่เนื่องในวาระต่าง ๆ การจัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์ ผู้วิจัยมองว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีไม่ว่าในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานนั้นเป็นการส่งเสริมสนับสนุนทำงานขององค์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Bartol และ Martin (1994:366) กระบวนการในการจัดกิจกรรมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยตนเองระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน และผู้นำระดับสูง จะส่งผลการทำงานของพนักงานมีความเข้าใจอันดีต่อกัน รวมไปถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับชุมชนรอบ ๆ องค์การด้วย

ปัญหาด้านการสร้างความสัมพันธ์ พบว่า การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร ผู้วิจัยมองว่าการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ให้แก่บุคลากร และชุมชน ควรมีการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นของกิจกรรม สามารถตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Bartol และ Martin (1994:366) กล่าวว่า กระบวนการในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยตนเอง

ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง พนักงานเป็นทั้งทรัพยากรและเป็นสิ่งแวดล้อมภายในด้วย รวมไปถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับชุมชนรอบ ๆ องค์การด้วย และ Noe , Raymond และคณะ (2004:470) กล่าวว่า ความชำนาญเฉพาะด้านของการบริหารที่เน้นทักษะด้านต่าง ๆ ซึ่งทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายแรงงานสามารถใช้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานที่เกิดขึ้น และสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับชัยชนะในเรื่องที่เห็นไม่สอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

การนำผลการวิจัยจากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ไปใช้นั้นผู้วิจัยพบว่าจากการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ ประโยชน์ที่นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานไปปรับปรุงในส่วนที่บกพร่อง พัฒนาและส่งเสริมในส่วนที่ดีต่อไป
2. การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์การรับสมัครงานของหน่วยงาน ควรดำเนินการให้ทั่วถึงกลุ่มคนในแหล่งต่างๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษา

1. ผู้บริหารหรือผู้ฝ่ายที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการวางแผนควรมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรที่เป็นระบบ และให้ความสำคัญกับระบบสวัสดิการแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสำคัญ
2. การนำแผนทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติในสถานศึกษาควรมีการประเมินแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
3. ในการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงานสถานศึกษา ควรประชาสัมพันธ์ประกาศการรับสมัครงานอย่างทั่วถึง
4. สวัสดิการของสถานควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร และมีความคล่องตัวรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้
2. ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ ระหว่างก่อนและหลังที่มีการถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ความสัมพันธ์ของสถานศึกษากับชุมชนที่ส่งผลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
4. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาหรือหน่วยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้
7. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของสถานศึกษาในเชิงลึกเพื่อให้ทราบข้อมูลในเชิงการปฏิบัติอย่างแท้จริง
8. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กลม ภูประเสริฐ. **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัทจำกัด ก.พล (1996), 2544.
- การกระจายอำนาจ**. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550.
- การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาท้องถิ่น, ส่วน.การบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงานครูเทศบาล**.สำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.(ม.ป.ท.,ม.ป.ป.)
- กิ่งพร ทองใบ. **การบริหารค่าตอบแทน**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2545.
- กัลยาณี ธนาสุวรรณ. **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**.วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์. **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา**. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ดีฟวิง จำกัด, 2542.
- ชูชัย สมितिไกล. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ชัญญา ชยากร. **เทคนิคประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2538.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2551.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จัดพิมพ์ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2545.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. **การจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2547.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ:บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546.

- ธนชัย ยมจินดา. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2550.
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. **การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. **การประเมินบุคคล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2546.
- นารีนุช สมวาสนาพานิช. **ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- นันทวัฒน์ เจริญกุล, “การบริหารสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, **วารสารวิทยากร** (มิถุนายน , 2551): 58-62.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด, 2548.
- บรยงค์ ไตจินดา. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2543.
- ปกรณ์ ปรียากกร. **การวางแผนกลยุทธ์:แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2548.
- ประมวลสาระชุดวิชา 23702. **บริหารทรัพยากรการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 . คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- ประมาณ เทพสงเคราะห์. **ภูมิศาสตร์ภาคใต้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2541.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท, 2543.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือน**. กรุงเทพฯ: วิทยโพบูลย์ ฟรินติ้ง, 2546.
- แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 และแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กระทรวงศึกษาธิการ, (ม.ป.ท.),2546.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ , กรุงเทพฯ: 2546.
- พิณสุดา สิริรังศรี และสมศักดิ์ ดลประเสริฐ. **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษา**.กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.
- พิมล มาประกอบ. **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2549.
- เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว. **การบริหารการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: หจก.ริมปิงการพิมพ์, 2544.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2537.
- มัลลี เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2534.
- รายงานการวิจัย **การกระจายอำนาจทางการศึกษา ใน 8 ประเทศ**. พริกหวานกราฟฟิค จำกัด สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ,2550.
- รัชนีวรรณ อุทัยศรี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน**. กรุงเทพฯ: บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2545.
- วรพงษ์ ธีรัฐ. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2546.
- วารสารวิทยาจารย์. **มหกรรมการจัดการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ, 2547.
- วิชัย ไถสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2546.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์** . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2543.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โพธิ์เพชร, 2544.
- วิเชียร วิทยอุดม. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2550.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด. 2541.
- สมชาติ กิจยรรยง. **สูตรสำเร็จการจัดฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์ฟอร์เน็ต จำกัด, 2544.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2542.
- สมชาย เทพแสง. **ความไว้วางใจหัวใจของการถ่ายโอนการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วารสารวิทยาสาร, 2550.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4 .กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2550
- สมยศ นาวิกาน. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991, 2544.
- สมาน วีระกำแหง. **การบริหารงานบุคคล**. อุทยา: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2534.
- สมเกียรติ นาคพงษ์. **การศึกษากาการบริหารงานบุคคล**. ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเขตการศึกษา12, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538.
- สุจิตรา จันทนา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ พระนคร, 2539.
- สุภาพร พิศาลบุตร. **การสรรหาและบรรจุพนักงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โครงการศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏ สอนดุสิต, 2546.
- สุนันทา เลานันทน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ธารนิภาพิมพ์, 2546.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.พี.เพรส, 2549.
- สัณต์ลักษณ์ เทียมถนอม. **เคล็ดลับความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พันพโยม, 2537.
- อนามัย เทศกะทีก . **อาชีพอนามัยและความปลอดภัย**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์, 2549.
- อลงกรณ์ มีสุทธา,สมิต สัชฎกร. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. **ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมืออาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ฮิวแมน เฮอริเทจ, 2542.
- อำนวยการ แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2540.
- อำนวยการ แสงสว่าง. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2542.

- เอกชัย กี่สุขพันธ์. เอกสารอ่านประกอบการเรียนการสอนวิชา 2747784 ทฤษฎีและวิจัย
 ทางการบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2552.
- เอกสารการสอนชุดวิชา 30201. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 .
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2541.
- เอกสารการสอนชุดวิชา 13422. พฤติกรรมองค์การและการจัดการการตลาด. สาขาวิชาศิลป
 ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

ภาษาอังกฤษ

- Becerra, G.V. Role perceptions of administrations and community representative
 inpracticalpatory decision making. Dissertation Abstracts International. 14 (11)
 :6887-A, 1974.
- Bohlandre, G., Snell, S., and Sherman, A. Managing human resource. Cincinnati, OH :
 South- Western College, 2001.
- Bratton, J. and Glod, G. Human Resource Management: Theory and Practice.
 London: Macmillan, 1994.
- David Guest. Human Resource Management. New York : Prentice Hall, 2002 .
- Cronk, Tom and Others. Human Resource Management. South Melbourne :
 Thomas Nelson Australia, 1994.
- Daft, R.L. Management. Orlando FL : Dryden, 2000.
- Decenzo, D.A. and Robbins, S.P. Human Resource Management. New York : John
 Wiley and Sons, 2002.
- Dessler, G. Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall,
 2000.
- Dessler, Garry. Human Resource Management. Gth.ed. New Jersey: Prentice-Hall,
 2003
- Egloff, Jonh Francis. "Suggested Personnel Functions and Service of an Intermediate
 School District as Perceived by Contitmont K-12 District Administrators,"
 Dissertation Abstracts International. 43 (2) August, 1982.

Ivancevich, Jonh M. **Human Resource Management**. 7th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.

Kathryn M. Bartol and David C. Martin **Management**. New York : Mc Graw Hill, 1994.

King, S.P. **The school as a community: The importance of school environment**. Dissertation Abstracts International. 45(6):1593-A, 1984.

Milkovich, G.T and Newman, J.W. **Compensation**. Illinios Richard D. Irwin, Inc, 1993.

Mondy, R. Wayne and Ronert M. Noe. **Human Resource Management**. 8th ed New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart and Patrick M. **Fundamentals of Human Resource Management**. New York : Mc Graw Hill, 2004.

R. Wayne Mondy, SPHR. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

Yamane, Taro. **Statistics : An Introductory Analysis**. 3 ed. Singapore, 1973.



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

รายชื่อสถานศึกษา	จังหวัด
1. โรงเรียนบ้านทับวัง	ประจวบคีรีขันธ์
2. โรงเรียนสหกรณ์ประชาชนกุศล	
3. โรงเรียนดอนสักผดุงวิทย์	สุราษฎร์ธานี
4. โรงเรียนบ้านดอนเกลี้ยง	
5. โรงเรียนบ้านนา	
6. โรงเรียนบ้านท่าเรือมิตรภาพที่ 30	นครศรีธรรมราช
7. โรงเรียนบ้านน้ำใจ	
8. โรงเรียนบ้านสำนักไม้เรียบ	
9. โรงเรียนวัดสำนักขัน	
10. โรงเรียนไม้เรียงประชาสรรค์	
11. โรงเรียนบ้านช่องพลี	กระบี่
12. โรงเรียนพิบูลย์สวัสดิ์	ภูเก็ต
13. โรงเรียนบ้านตลาดเหนือ	
14. โรงเรียนเมืองภูเก็ต	
15. โรงเรียนบ้านไม้เรียบ	
16. โรงเรียนบ้านไสน้ำเย็น	
17. โรงเรียนบ้านนาบอน	
18. โรงเรียนเทศบาลวัดนางลาด	พัทลุง
19. โรงเรียนวัดธาราสถิตย์	
20. โรงเรียนบ้านเขาต้อม	ปัตตานี
21. โรงเรียนบ้านตะบิงตี่	
22. โรงเรียนคณะราษฎร์บำรุง 3	ยะลา
รวม	22
	สถานศึกษา



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้



ผู้วิจัย

นายสุรศักดิ์ จงจิต

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นิติตระดับปริญญาโท

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

เรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

คำชี้แจง

1. การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้
2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

3. กรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงอย่างครบถ้วน เพื่อประโยชน์ในการรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถาม จึงใคร่ขอความกรุณาจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วกลับมายังผู้วิจัย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายสุรศักดิ์ จงจิต

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

1.เพศ

- ชาย
 หญิง

2.อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี
 30 - 39 ปี
 40 - 49 ปี
 50 ปี ขึ้นไป

3.ตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการ
 รองผู้อำนวยการ
 ครู

4.ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5 - 9 ปี
 10 - 14 ปี
 15 - 19 ปี
 20 ปี ขึ้นไป

5.วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับสิ่งที่ท่านปฏิบัติในสถานศึกษา

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. สถานศึกษามีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

ไม่มี

มี

ถ้ามี มีการกำหนดแผนระยะเวลาเท่าใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. มีการวางแผนระยะสั้น 1 ปี

2. มีการวางแผนระยะปานกลาง 2-3 ปี

3. มีการวางแผนระยะยาวมากกว่า 3 ปี

4. ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

5. อื่น ๆ โปรดระบุ

2. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา คือใคร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

3. คณะกรรมการ สถานศึกษา

4. คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

5. ฝ่ายบริหารงานบุคคล

6. คณะกรรมการเฉพาะกิจที่สถานศึกษาจัดตั้งขึ้น

7. อื่น ๆ โปรดระบุ

3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาพิจารณาข้อมูลใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1. ชั่วโมงการสอนต่อสัปดาห์ของครู

2. กลุ่มวิชาที่มีครูสอนเกินและกลุ่มวิชาที่มีครูสอนขาด

3. วุฒิการศึกษาของบุคคลที่สถานศึกษาต้องการ

4. ความสามารถพิเศษของบุคคลที่สถานศึกษาต้องการ

5. จำนวนครูที่กำลังจะเกษียณอายุราชการในแต่ละปี

6. จำนวนนักเรียนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

7. อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ

8. นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. นโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา

10. นโยบายของผู้บริหารสถานศึกษา

- 11. โปรแกรมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 12. กฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 13. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. แผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา ได้แจ้งให้บุคลากรทราบอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.จัดทำป้ายประกาศ
- 2.มีรายละเอียดในแผนปฏิบัติการ
- 3.แจ้งให้ครูทราบในที่ประชุม
- 4.จัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

5.แผนทรัพยากรมนุษย์สถานศึกษามีการประเมินแผนหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี ประเมินในช่วงใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ประเมินแผนระยะเวลา 1 ปี
- 2.ประเมินแผนระยะเวลา 2 ปี
- 3.ประเมินแผนระยะเวลา 3 ปีขึ้นไป
- 4.ไม่มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

การสรรหาและการคัดเลือก

6.สถานศึกษาของท่านมีวิธีดำเนินการเพื่อการสรรหาบุคคลหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี ดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ศึกษาแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสรรหา
- 2.มีการกำหนดตำแหน่งงานใหม่ตามความต้องการของหน่วยงาน
- 3.มีการรวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
- 4.มีการกำหนดคุณสมบัติบุคลากรที่ตรงกับงาน
- 5.มีการกำหนดวิธีการสรรหา
- 6.มีการประเมินประสิทธิผลในการสรรหา
- 7.อื่น ๆ โปรดระบุ

7. สถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการคัดเลือกเป็นข้าราชการครูอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. บริการข้อมูลข่าวสารการรับสมัครแก่ผู้ที่สนใจ
- 2. สถานศึกษาเป็นช่องทางหนึ่งในการยื่นใบสมัคร
- 3. ทำหนังสือเชิญชวนถึงสถานศึกษาต่างๆ ติดประกาศรับสมัคร
- 4. ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่งที่เปิดรับใหม่
- 5. พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่วางเพื่อบรรจุเข้าทำงาน
- 6. ร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ในการแสวงหาบุคคล
- 7. อื่น ๆ โปรดระบุ

8. สถานศึกษาของท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี มีส่วนร่วมอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. เริ่มต้นตั้งแต่การกรอกใบรับสมัคร
- 2. ตรวจสอบเอกสารเบื้องต้น
- 3. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ
- 4. ทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ
- 5. สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในทุกด้าน
- 6. ตรวจสอบประวัติของผู้สมัครเพื่อความถูกต้อง
- 7. ตรวจสอบสุขภาพเพื่อบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร
- 8. ประกาศผลผู้ที่สอบผ่านการคัดเลือก
- 9. การรับบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานโดยทดลองงานตามระยะเวลาที่กำหนด
- 10. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

9. สถานศึกษาใช้เกณฑ์ใดในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. พิจารณาจากประวัติการศึกษาและผลการศึกษา
- 2. พิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน
- 3. พิจารณาจากความสามารถพิเศษ
- 4. พิจารณาจากความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ
- 5. พิจารณาจากเพศ
- 6. พิจารณาจากอายุ

- 7.พิจารณาจากศาสนา
- 8.อื่น ๆ โปรดระบุ

10. ในการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน สถานศึกษามีการจัดปฐมนิเทศให้กับบุคคลที่บรรจุใหม่ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.แนะนำข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสถานศึกษา
- 2.แนะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา
- 3.แนะนำกฎ ระเบียบ ของสถานศึกษา
- 4.แนะนำ การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา
- 5.แนะนำสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

11. สถานศึกษาของท่านมอบหมายหน้าที่การทำงานในตำแหน่งโดยคำนึงถึงเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ความรู้ความสามารถ
- 2.ความถนัดและประสบการณ์
- 3.สาขาวิชาตรงกับตำแหน่ง
- 4.ความสมัครใจของบุคคล
- 5.ความเป็นผู้อาวุโสในการทำงาน
- 6.แผนงานสถานศึกษาโดยจัดตามลำดับความสำคัญข องงาน
- 7.อื่น ๆ โปรดระบุ

12. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ สถานศึกษาให้ใครเป็นผู้พิจารณา(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2.รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายบุคคล
- 3.รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ
- 4.หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา
- 5.ตัวแทนบุคลากรในแต่ละกลุ่มสาระวิชา
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

13. เมื่อมีการบรรจุหรือแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงานใหม่ สถานศึกษาดำเนินการเรื่องใดบ้างเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. มอบหมายให้หัวหน้างานแนะนำให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน
- 2. จัดครูพี่เลี้ยงคอยดูแล แนะนำ และช่วยเหลือ
- 3. สร้างบรรยากาศในการทำงาน ด้วยความเป็นกันเอง
- 4. มอบหมายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 5. อื่น ๆ โปรดระบุ

14. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใหม่หรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี เกณฑ์ประเมินผลใช้เกณฑ์ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2. ครอบคลุมเนื้อหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของงาน
- 3. งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
- 4. ครอบคลุมตามมาตรฐานของลักษณะงาน
- 5. การให้ความร่วมมือและการประสานงาน
- 6. ความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน
- 7. การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 8. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 9. อื่น ๆ โปรดระบุ

15. สถานศึกษานำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบรรจุใหม่ไปดำเนินการในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาต่อไป
- 2. แจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
- 3. นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานต่อไป
- 4. จัดระบบให้คำปรึกษา หรือช่วยเหลือแนะนำบุคลากรใหม่
- 5. อื่น ๆ โปรดระบุ

16. หากพบว่าบุคลากรบรรจุใหม่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงทดลองปฏิบัติงาน สถานศึกษามีวิธีการแก้ไขอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. มอบหมายงานใหม่ให้ทำ
- 2. นิเทศเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด
- 3. ยืดระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานออกไปอีก

- 4. แนะนำให้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 5. ให้คำแนะนำเพื่อพิจารณาในการเปลี่ยนอาชีพ
- 6. อื่น ๆ โปรดระบุ

การฝึกอบรมและพัฒนา

17. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานตามกระบวนการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา
- 2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนา
- 3. จัดหาและเลือกวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา
- 4. ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการ
- 5. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา
- 6. โปรดระบุ.....

18. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี กำหนดด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านร่างกายของบุคลากร
- 2. การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความรู้ของบุคลากร
- 3. การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านทักษะความชำนาญของบุคลากร
- 4. การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านทัศนคติในการทำงานของบุคลากร
- 5. การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านคุณธรรม
- 6. การฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านระบบความคิด
- 7. การฝึกอบรมและพัฒนาทางการเพิ่มพูนประสบการณ์ของบุคลากร
- 8. อื่น ๆ โปรดระบุ

19. สถานศึกษาของท่านมีวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. การปฐมนิเทศ
- 2. การบรรยาย
- 3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 4. การฝึกปฏิบัติงานจริง

- 5. การแสดงบทบาทสมมติ
- 6. การจำลองสถานการณ์
- 7. การใช้กรณีศึกษา
- 8. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ทำงาน
- 9. การให้พี่เลี้ยง
- 10. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

20. สถานศึกษาของท่านมักจะใช้ช่วงเวลาใดในการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 1
- 2. ระหว่างเปิดภาคเรียนที่ 2
- 3. ช่วงปิดภาคเรียนที่ 1
- 4. ช่วงปิดภาคเรียนที่ 2
- 5. อื่น ๆ โปรดระบุ

21. สถานศึกษาของท่านมีการติดตามผลและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วยวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. การประเมินผลจากความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม
- 2. ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 3. ประเมินผลจากความคิดเห็นของวิทยากร
- 4. ประเมินผลจากการปฏิบัติงาน ภายหลังจากการอบรม
- 5. ประเมินผลจากการทดสอบความรู้
- 6. ประเมินผลจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 7. ประเมินผลจากผลงาน ชิ้นงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 8. อื่น ๆ โปรดระบุ

22. สถานศึกษาของท่านมีการติดตามผลการฝึกอบรมและพัฒนา หลังจากส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาภายนอกด้วยวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ให้เขียนรายงานและพิมพ์เผยแพร่
- 2. ให้เสนอรายงานในที่ประชุม
- 3. ให้สรุปรายงานเสนอต่อผู้บริหาร
- 4. ให้จัดนิทรรศการเผยแพร่
- 5. ให้เขียนเอกสารวิชาการเผยแพร่

- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากร

23. สถานศึกษาของท่านได้ดำเนินการอย่างไรในการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.มีการวางแผนการดำเนินงานด้านสวัสดิการอย่างเป็นระบบ
- 2.จัดตั้งคณะกรรมการด้านสวัสดิการในสถานศึกษา
- 3.แจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการด้านต่างๆ ให้บุคลากรทราบ
- 4.อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

24. สถานศึกษาของท่านได้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการปฏิบัติในการขอรับสวัสดิการ หรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามีดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.แจ้งเวียนให้บุคลากรทุกคนทราบ
- 2.แจ้งผ่านหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา
- 3.แจ้งให้ทราบในที่ประชุม
- 4.ติดประกาศในสถานที่ต่างๆ ของสถานศึกษา
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

25. สวัสดิการของบุคลากรที่ได้รับจากสถานศึกษาหลังจากที่มีการถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ มีความแตกต่างก่อนที่จะถ่ายโอนมาหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี มีการบริหารงานส่วนใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ความรวดเร็วในการขอรับสวัสดิการ
- 2.การทำงานอย่างเป็นระบบในเรื่องของสวัสดิการ
- 3.สวัสดิการที่ได้รับตอบสนองความต้องการของบุคลากร
- 4.บุคลากรในสถานศึกษามี ส่วนร่วมในการพิจารณาสวัสดิการ
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

26. สถานศึกษาของท่านจัดสวัสดิการให้บุคลากรในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ค่ารักษาพยาบาล

- 2.ค่าเช่าบ้าน
- 3.เงินบำเหน็จบำนาญ
- 4.เงินช่วยค่าศึกษาบุตร
- 5.ค่าเบี้ยเลี้ยงในกิจกรรมพิเศษต่างๆ
- 6.ค่าเดินทางในกรณีที่ต้องไปปฏิบัติราชการ
- 7.ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลาราชการ
- 8.อื่น ๆ โปรดระบุ

27. สิ่งที่สถานศึกษาจัดให้ นอกเหนือจากเงินเดือน และค่าตอบแทนที่ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่มีข้อใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ห้องทำงานเป็นสัดส่วนสะดวกสบาย
- 2.บริการอาหารกลางวันโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
- 3.จัดให้ครูสามารถหารายได้พิเศษโดยไม่ขัดต่อระเบียบของสถานศึกษา
- 4.การพิจารณาความดี ความชอบด้วยความเป็นธรรม
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

28. สถานศึกษาของท่านมีการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี ใครเป็นผู้ดำเนินการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ผู้อำนวยการ สถานศึกษา
- 2.รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 3.หัวหน้า กลุ่มสาระวิชา
- 4.ครู
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

29. สถานศึกษาของท่านกำหนดหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี ใช้หลักการอะไรบ้าง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน
- 3.การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

- 4. การนำผลการประเมินมาแจ้งให้ผู้ถูกประเมินลงนามรับทราบ
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

30. สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี วัตถุประสงค์เพื่ออะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
- 2.เพื่อการพิจารณาโยกย้ายตำแหน่ง ลดตำแหน่ง หรือการออกจากงาน
- 3.เพื่อการพิจารณาความดี ความชอบ
- 4.เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา
- 5.เพื่อใช้เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 6.เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7.เพื่อกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 8.อื่น ๆ โปรดระบุ

31.สถานศึกษาของท่านมอบหมายให้ใครเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

สถานศึกษา (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน
- 3.หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาเป็นผู้ประเมิน
- 4.บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

32.สถานศึกษาของท่านมีการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเรื่อง

ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2.ปริมาณของผลงาน
- 3.งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
- 4.คุณภาพของผลงาน
- 5.การให้ความร่วมมือและการประสานงาน
- 6.ความเพียรพยายาม และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
- 7.การตัดสินใจและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 8.การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

- 9.ทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ
10. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

33. สถานศึกษาของท่านมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร (ตอบได้มากกว่า

1 ข้อ)

- 1.ผู้บริหารชั้นต้นประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา
- 2.ผู้ร่วมงานประเมินตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา
- 3.ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเองตามแบบฟอร์มของสถานศึกษา
4. ผู้ปฏิบัติงานเขียนรายงานการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารเป็นผู้ประเมิน
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ

34. สถานศึกษาของท่านนำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปดำเนินการอย่างไร(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 2.แจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินทราบเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
- 3.ใช้เป็นข้อมูลเพื่อการนิเทศการศึกษารายบุคคล
- 4.นำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
- 5.บันทึกผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเก็บไว้เป็นความลับ
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

ความปลอดภัยและสุขภาพ

35. สถานศึกษาของท่านมีการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามีดำเนินการอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.จัดตั้งคณะกรรมการดูแลสุขภาพแวดล้อมและความปลอดภัยของสถานศึกษา
- 2.บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 3.ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ
- 4.จัดให้มีคณะกรรมการดูแลจากองค์กรภายนอก
- 5.อื่น ๆ โปรดระบุ.....

36. ในการดูแลเรื่องความปลอดภัยในสถานศึกษา สถานศึกษาได้ดำเนินการอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ตรวจสอบและซ่อมแซมอาคารที่อาจก่อให้เกิดอันตรายอยู่เสมอ
- 2. จัดระบบและดูแลระบบการจราจรให้ปลอดภัย
- 3. จัดให้มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา
- 4. จัดซ่อมการหนีและการป้องกันอัคคีภัยทุกปี
- 5. จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินของสถานศึกษา
- 6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

37. สถานศึกษาของท่านมีการจัดอาคารสถานที่ ที่มีความปลอดภัยในการทำงานในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. อาคารสถานที่ที่มีป้ายบอกทิศทาง และตำแหน่งที่ตั้งของอาคารสถานที่
- 2. มีป้ายบอกทิศทางการหนีไฟอย่างชัดเจน
- 3. พื้นที่โดยรอบของสถานศึกษาสะอาด ร่มรื่น เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
- 4. จัดระบบสาธารณูปโภคไว้อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย
- 5. จัดกิจกรรม 5 ส ในสำนักงาน อาคารสถานที่ และพื้นที่โดยรอบ
- 6. อื่น ๆ โปรดระบุ

38. สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพร่างกายและคุณภาพชีวิตในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. จัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย
- 2. ส่งเสริมการรับประทานอาหารเพื่อสุขภาพ
- 3. ตรวจสอบสุขภาพร่างกายประจำปี
- 4. จัดสวัสดิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเมื่อยามเจ็บป่วย
- 5. มีการประกันชีวิตให้กับบุคลากรในสถานศึกษา
- 6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

39. เมื่อบุคลากรมีปัญหาในเรื่องของสุขภาพ และเป็นเหตุให้ค่ารักษาพยาบาลหรือสวัสดิการทางราชการไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เพียงพอ สถานศึกษาได้ให้ความช่วยเหลือจากแหล่งใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. จัดตั้งกองทุนสวัสดิการช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษา
- 2. ขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
- 3. ขอความช่วยเหลือจากสมาคมผู้ปกครองและครู
- 4. ขอความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบล
- 5. ขอความช่วยเหลือจากกำนันในตำบล

- 6.ขอความช่วยเหลือจากผู้ใหญ่บ้าน
- 7.อื่น ๆ โปรดระบุ

40. เมื่อบุคลากรเกิดความคับข้องใจในการทำงาน สถานศึกษาของท่านผู้อำนวยให้บุคลากรคลายความคับข้องใจอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.เข้าพบผู้บริหารสถานศึกษาได้โดยตรง
- 2.เขียนจดหมายร้องเรียน
- 3.ขอคำปรึกษาหัวหน้างานบุคคลได้โดยตรง
- 4.ขอคำปรึกษาหัวหน้ากลุ่มสาระโดยตรง
- 5.ขอคำปรึกษาผ่านตามลำดับชั้น
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

แรงงานสัมพันธ์

41. การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของใคร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 2.รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
- 3.หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา
- 4.หัวหน้าช่วงชั้น
- 5.ครูที่ได้รับมอบหมาย
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

42. สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี กิจกรรมที่จัดเน้นเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ความรักสามัคคีของบุคลากรภายในสถานศึกษา
- 2.การติดต่อประสานงานที่ดี
- 3.ความกล้าแสดงออกอย่างมีเหตุผล
- 4.ลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน
- 5.การให้อภัยซึ่งกันและกันในการทำงาน
- 6.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

7.อื่น ๆ โปรดระบุ

43. สถานศึกษาของท่านมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา กับชุมชนหรือไม่

ไม่มี

มี

ถ้ามี เน้นการสร้างความสัมพันธ์เรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ความเข้าใจอันดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- 2.ความร่วมมือที่สถานศึกษาต้องการจากชุมชน
- 3.การสนับสนุนสถานศึกษาจากชุมชน
- 4.การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 5.การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาให้ชุมชนทราบ
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

44. สถานศึกษาของท่านมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษากับชุมชน ดำเนินอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.จัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการสร้างความสัมพันธ์
- 2.จัดโครงการเยี่ยมชุมชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์
- 3.ประชุมปรึกษาหารือประจำสัปดาห์ ประจำเดือนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 4.ให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการห้องสมุดในสถานศึกษา
- 5.ให้ชุมชนสามารถเข้ามาใช้บริการอาคารสถานที่เนื่องในวาระต่างๆ
- 6.เชิญวิทยากรในชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถมาให้ความรู้แก่นักเรียน
- 7.ให้บุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถไปเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ชุมชน
- 8.จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์แจกเผยแพร่ให้กับชุมชน
- 9.อื่น ๆ โปรดระบุ

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัญหาของท่านตามความเป็นจริง

45. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

ไม่มี

มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง
- 2.ผู้รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3.ความไม่ชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์
- 4.ขาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำมาวางแผนในการจัดอัตรากำลังคน
- 5.การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้
- 6.ขาดการประเมินผลแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง
- 7.ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 8. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

46. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรหรือไม่

ไม่มี

มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1.ขาดการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน
- 2.ผู้สมัครไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง
- 3.ไม่ปฏิบัติตามแบบทดสอบที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล
- 4.กระบวนการคัดเลือกขาดความยุติธรรมในการดำเนินงาน
- 5.ผู้คัดเลือกมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอในการคัดเลือก
- 6.ขาดเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกที่ชัดเจน
- 7.ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกได้ตามแผนเพราะไม่มีผู้สมัคร
- 8.สถานศึกษาไม่มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการคัดเลือก
- 9. อื่น ๆ โปรดระบุ

47. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาด้านการอบรมและพัฒนาบุคลากรหรือไม่

ไม่มี

มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ขาดการการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 2. ขาดการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
- 3. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้
- 4. บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมไม่ได้นำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- 5. ขาดการประเมิน และการติดตามผลหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนา
- 6. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่รับผิดชอบในการเข้าฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
- 7. ขาดวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้ให้การอบรม
- 8. หลักสูตร การฝึกอบรมไม่สอดคล้องความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม
- 9. ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา
- 10. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

48. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาด้านการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากรหรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ขาดการกำหนดนโยบายและแผนค่าตอบแทนที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
- 2. การให้ผลตอบแทนไม่ได้ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลกับผลของการทำงาน
- 3. การให้สิทธิและสวัสดิการไม่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร
- 4. การเบิกจ่ายสวัสดิการมีความล่าช้า
- 5. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย
- 6. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

49. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ขาดการวางแผนประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2. ขาดการกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
- 3. การกำหนดวิธีวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน
- 4. ผู้ถูกประเมินไม่ทราบเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน
- 5. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านการประเมินผล

โดยตรง

- 6.ขาดการแจ้งผลประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ
- 7.ขาดการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนานุคลากร
- 8.ผู้ประเมินไม่ประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 9.อื่น ๆ โปรดระบุ

50. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาด้านความปลอดภัยและสุขภาพ หรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในสถานศึกษา
- 2. ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านความปลอดภัยและสุขภาพในการดำเนินงาน
- 3. ขาดการจัดสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยในการทำงาน
- 4. ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย
- 5. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในเรื่องของความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย
- 6.อื่น ๆ โปรดระบุ

51. สถานศึกษาของท่านมีปัญหาด้านการสร้างความสัมพันธ์ หรือไม่

- ไม่มี มี

ถ้ามี พบปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- 1. ขาดผู้ดูแลรับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความสัมพันธ์ของสถานศึกษา
- 2. กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร
- 3. ช่วงระยะเวลาในการจัดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับความต้องการ
- 4. ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา
- 5. ความไม่ต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของ

สถานศึกษากับชุมชนภายนอก

- 6. ขาดความร่วมมือที่ดีจากชุมชนในการเข้าร่วมกิจกรรมของสถานศึกษา
- 7. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนได้
- 8. บุคลากรของสถานศึกษาไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน
- 9.อื่น ๆ โปรดระบุ

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสุรศักดิ์ วจจิต เกิดเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2516 จังหวัดกระบี่ สำเร็จการศึกษา การศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อปี การศึกษา 2540 ศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการ และ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันรับราชการครู ตำแหน่งครู คศ.1 โรงเรียนบ้านดิงไทร จังหวัดกระบี่



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย