

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล

พฤติกรรมการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารงานบุคคลในฐานะ ที่การบริหารงานบุคคลเป็นระบบย่อยของการบริหาร ด้วยเหตุนี้ นักบริหารไม่ว่าจะเป็นนักบริหาร ระดับใด ย่อมจะปฏิเสธไม่ได้เลยว่า การบริหารงานบุคคลไม่ใช่หน้าที่หรือมีใช่บทบาทของตนแต่ อย่างใดคั้งนั้น พฤติกรรมการบริหารเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในหน่วยงานและองค์การ สามารถดำเนินภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (บุญเลิศ ไพรินทร์. 2546 : 61)

##### 1. ความหมายของพฤติกรรมการบริหารและการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร กับ การบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 13) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การใช้ ศาสตร์และศิลป์ โดยนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกับกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2546 : 65- 66) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลทุกเรื่องในองค์การ อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ 1) การวางแผนความต้องการ กำลังคน 2) การกำหนดตำแหน่ง 3) การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ 4) การพัฒนาบุคคล 5) การรักษาคณตีมี่ความรู้ ความสามารถ 6) การใช้ประโยชน์บุคคลให้เต็มที่ 7) บุคคลที่ไม่ดีต้อง กำจัดออกไป

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 3) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารว่า เป็นกระบวนการ

ที่ผู้บริหารใช้อำนาจ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีให้ดำเนินสู่จุดหมายที่ต้องการ โดยเน้นพฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

สมภพ ศักดิ์ฐานนท์ (2548 : 38) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์เงื่อนไข หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สมชาย คำรงค์ศิลป์ (2548 : 29) พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำที่เกิดจากผู้บริหาร ทั้งที่เกิดอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ก๊อต (Good. 1973 : 14) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม แนะนำ จัดการเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ ภารกิจดังกล่าวจะต้องเกี่ยวกับครู นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน โปรแกรมการสอน หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

คันชีวิช (Knezevich. 1975 : 5) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารทุกคน คือต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1980 : 80) กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือโดยบุคคลอื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 116) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

สตัท และ โรสกินซ์ (Stuat and Roskin. 1983 ; อ้างถึงใน ปรานี เพ็ชรน่วม. 2548 : 9) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการศึกษามีอยู่ 4 ประการคือ พฤติกรรมการบริหารด้านผู้นำ ด้านการตัดสินใจ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

คริสเตนเซน (Christensen. 1995 : 90) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารที่จะนำบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การ

นอร์ทคราฟ และ เนลลี (Northcraft and Neale. 1999 ; อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ. 2548 : 6) ให้ความหมายพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า เป็นการศึกษาพฤติกรรมในองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการพฤติกรรม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์จากผลงานของกลุ่มมากกว่าบุคคล

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหาร ที่แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไข หรือ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการจัดกิจกรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานสำเร็จ และผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน จึงจะสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

การบริหารงานบุคคล ในภาษาไทยได้ใช้คำแตกต่างกันหลายคำ เช่น หน่วยงานราชการใช้คำว่า กองการเจ้าหน้าที่ หรือแผนกเจ้าหน้าที่ ในทางทหารใช้คำว่า กำลังพล และแม้แต่ในภาษาอังกฤษก็มีคำอยู่หลายคำแต่ส่วนมากจะใช้คำว่า Personnel administration ซึ่งหมายถึง การจัดระเบียบการดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้หน่วยงานใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น (ธงชัย สันติวงษ์. 2546 : 6-7) ในเรื่องนี้ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การหนึ่ง ตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การ โอน และการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จ บำนาญ เมื่อออกจากงานไปแล้ว

ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2545 : 5) อธิบายว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การบริหาร ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา การพัฒนา การธำรงรักษา สร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพ้นสภาพงาน

เสนาะ ตียาวัว (2545 : 11) กล่าวว่า ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ การจัดระเบียบ และดูแลบุคคล เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและระดับต่ำสุดรวมตลอดถึงการดำเนินงานต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การนั้น

บรรยงค์ โคจินดา (2545 : 16) ได้กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องอาศัยแนวความคิดที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการการบริหารงาน ต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมายมนุษย์ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร ไม่มีองค์การใดจะแสวงหาบุคคล สร้างบุคคล ในลักษณะเช่นเดียวกันได้ทุกองค์การ หลักองค์การ ได้พัฒนาบุคคลในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มขีดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 2) ให้ความหมาย ของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการหรือการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ในหน่วยงาน ในอันที่จะให้บุคคลมาปฏิบัติตามต้องการ และเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 3) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติ ในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2546 : 1) กล่าวว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน โยบาย การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์กระบวนการที่ว่าเป็นจริงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่า การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อ ดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด ตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัย และการรักษาวินัย การออกจากราชการ

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทรจักร (2547 : 152) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารกำลังคนขององค์กรผ่านทาง การวางแผน โยบาย กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับสมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร

เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่เหมาะสม โดยการจัดบุคลากรเข้าทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญ ๆ คือ การสรรหา การคัดเลือก ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการ โยกย้าย เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับความต้องการของงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ ในองค์การ ใต้องค์การ หนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การจัดสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากหน่วยงาน
3. การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกเพื่อการดำเนินงานในการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัย และการรักษาวินัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร ดังนั้น งานจะพัฒนาได้จำเป็นต้องพัฒนาคน พัฒนาบุคลากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการทำงาน และจุดมุ่งหมายของงานนั้น ๆ การบริหารบุคคล อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก พัฒนา ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแผนงานต่าง ๆ เพื่อเป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงานควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบและเพื่อให้มีการใช้บุคลากรในการทำให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ตามทฤษฎีองค์การได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการคือ งานและคน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงาน งานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่วิธีดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็จได้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและดำเนินการไปได้ด้วยดี (บัญชา อิงสกุล. 2546 : 6)

สมยศ นาวิการ (2545 : 5) กล่าวถึง ความสำคัญของคนไว้ว่า “คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็หา มีสติปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้น หากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์มิได้ ดังนั้นในการบริหารองค์การ เรื่องเกี่ยวกับตัวคนจึงเป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้จะมีงบประมาณให้เพียงพอ มีการจัดการและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลเพียงใดถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไร้สมรรถภาพ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในวินัยที่ดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลดีสมดังความมุ่งหมาย แต่ถ้าหากได้คนดีมีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ปัญหาอื่น ๆ ก็จะสามารถน้อยลง

เสนาะ ตียาวัว (2545 : 1-3) แบ่งสาระสำคัญของการบริหารแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมคือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น การทำงานกับคนและโดยอาศัยคนนั้นต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่งคือทำงานร่วมกับคนอื่น ได้หรือเป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1.1 มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดี

1.2 มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีม ได้ดี

1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์

1.4 มีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำ

ให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 3 ประการคือ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำได้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การไปถึงเป้าหมาย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุวันเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานสำเร็จอย่างเร็วไม่พอ แต่ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนักอยู่เสมอข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถคืนกลับมาใหม่ได้และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมนั้นจะได้กล่าวอย่างละเอียดอีกครั้งหนึ่ง แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 อย่างคือ

5.1 โลกที่ไร้พรมแดน กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า ปัจจุบันโลกดูเหมือนจะเล็กลงและไม่มีพรมแดนประเทศชัดเจนไว้ในเรื่องของสารสนเทศ การสื่อสาร คนตรี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ข่าวสารข้อมูล การใช้ชีวิต รสนิยม และการบริโภค เป็นต้น บริษัทต่าง ๆ จึงทำธุรกิจได้ทั่วโลก โดยมีการกีดกันน้อยลง คนสามารถไปมาหาสู่กันได้โดยไร้พรมแดน มีคนต่างเชื้อชาติทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องบริหารงานในลักษณะผู้บริหารข้ามวัฒนธรรม มีการทำงานเป็นทีม หรือบริหารงานโดยความร่วมมือกันมากขึ้น

5.2 การบริหารคุณภาพ ผู้บริหารจะบริหาร โดยเน้นที่คุณภาพของสินค้าและบริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารคุณภาพที่เคยตรวจสอบสินค้าในตอนท้ายของกระบวนการผลิตหรือ

เมื่อสินค้าทำเสร็จแล้วก็เปลี่ยนเป็นตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างกระบวนการผลิต หรือเมื่อยังผลิตไม่เสร็จเพื่อปรับเครื่องจักรไม่ให้เกิดการสูญเสียขึ้น การบริหารที่เคยแก้ไขสาเหตุที่ทำให้สินค้าไม่ได้คุณภาพก็เปลี่ยนเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่บุคลากร กระบวนการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพนี้เรียกว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management)

5.3 การทำลายสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันมนุษย์เผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เป็นพิษ อันเกิดจากการทำลายป่า อากาศ โลกร้อนขึ้น การเสื่อมสลายของ โอโซน สิ่งแวดล้อมเป็นพิษปนเปื้อนอยู่ในอาหาร อากาศและมลภาวะในอากาศ น้ำและในดิน เป็นต้น ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นนักการเมืองหรือนักบริหารก็ตาม จะต้องนำเอาการทำลายสิ่งแวดล้อมเหล่านี้มารวมไว้ในการบริหารที่จะป้องกันหรือยุติการทำลายสิ่งแวดล้อม

5.4 การตื่นตัวทางด้านศีลธรรมและจรรยา ในปัจจุบันผู้บริหารจะถูกกดดันจากสังคม ผู้บริโภค รัฐบาลและประชาชนโดยทั่วไปให้บริหารงานที่มีศีลธรรมและจรรยาบรรณมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะสาเหตุจากการได้รับอันตรายจากการบริโภคสินค้า การโฆษณาสินค้าที่ขาดความรับผิดชอบ การกำหนดราคาสินค้าที่เอาเปรียบผู้บริโภค การกีดกันสินค้าหรือบริการของกลุ่ม การใช้ข้อมูลภายในสร้างความได้เปรียบทางการค้าและการบริหารงานที่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม เป็นต้น ค่านิยมขั้นพื้นฐานของสังคมคือความซื่อสัตย์ได้ขาดหายไปมากในการบริหารงานในปัจจุบัน เช่น คุณภาพของสินค้าไม่เป็นไปตามข้อมูลที่แจ้งไว้ในหีบห่อสินค้า การไม่แจ้งส่วนประกอบของสินค้าอย่างครบถ้วน การตั้งราคาเกิน ไปกว่าคุณภาพสินค้า รองลงมาได้แก่ การลักขโมยสินค้า การคุกคามทางเพศ การคิดยาเสพติด และการขัดแย้งในผลประโยชน์ เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2546 : 377) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารบุคคลว่า การทำงาน แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจ จะได้กำหนดแผนงานหรือ โครงการไว้ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าหากขาดคนที่รับผิดชอบงาน ที่กำหนดไว้ หรือคนที่รับผิดชอบงานนั้น ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของแผนงานหรือ โครงการที่ดำเนินอยู่ ก็จะไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรจะเป็น

สมาน รั้งสิโยภยกุล (2546 : 2) กล่าวว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นที่เรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้น แม้ว่าจะมีงบประมาณให้อย่างเพียงพอ มีการจัดองค์การและการบริหารงานที่ดีมีอุปกรณ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริต และไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย



กึ่งพร ทองใบ (2547 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่ผู้จัดการ ในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการฝ่ายการเงิน ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน ผู้จัดการฝ่ายขาย ทั้งนี้เพราะงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรร บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็น สมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเอง รวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 9) กล่าวว่า มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็น ทรัพยากรแต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือเป็นทุน (Capital) ให้แก่องค์กร องค์กรใด จะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร จัดการมนุษย์ในองค์กร หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคล” นั่นเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อ การบริหารองค์กร เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหาร เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัย คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด

### 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์ที่กว้างขวางมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การ ดำเนินงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลคือ การเลือกสรรผู้ ที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอตามความต้องการของหน่วยงาน และ เพื่อใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อรักษากำลังคน บำรุงสร้างเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งการบริหารงานบุคคลจึงมีวัตถุประสงค์ที่จะ ตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังต่อไปนี้ (เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทรจักร. 2547 : 8-9)

1. สนองตอบความต้องการของสังคม (Societal objectives) เพราะสังคมต้องการ ให้สมาชิกในสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี สงบสุข และพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าขึ้นไปตามลำดับ
2. สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization objectives) การที่ฝ่าย บริหารงานบุคคลช่วยหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้ สรุปได้ว่าความต้องการขององค์กรสามารถจำแนกเป็นหัวข้อ ที่สำคัญดังนี้

2.1 ใ้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตงานสูง (Maximize productivity of employees)

2.2 สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายหรือทำให้ต้นทุนในการบริหารงานบุคคลต่ำ (Lowest unit personnel cost)

2.3 ต้องการใ้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty of employees)

2.4 ได้รับความร่วมมือจากพนักงานโดยทั่วไป (Cooperation of employees)

2.5 ใ้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี (High morale)

2.6 มีความคิดริเริ่ม (Intelligent initiation of employees)

3. สามารถสนองตอบความต้องการของบุคคล (Individual objectives)

เมื่อทำงานอยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งย่อมต้องการ ใ้รับซึ่งการยอมรับจากคนรอบข้าง และรายได้จากการทำงาน ความต้องการของพนักงานสามารถสรุปเป็นหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้

3.1 การใ้รับการยอมรับนับถือ (Recognition an individual)

3.2 การใ้รับโอกาสในการแสดงออกและโอกาสในการพัฒนาตนเอง

(Opportunity for expression or development)

3.3 การมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic security)

3.4 การใ้รับความสนใจและมีความสุขในการทำงาน (Interest in work)

3.5 การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (Safe-healthy work condition)

3.6 การมีระยะเวลาการทำงานแต่ละวัน ที่เหมาะสมและใ้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม (Acceptable hour wages and salary)

3.7 การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ (Fair and efficient leadership)

สรุปได้ว่า หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล จะต้องนำเอาความต้องการทั้งของมนุษย์ และขององค์กรมาผสมผสานกลมกลืนกัน ให้เป็นจุดประสงค์อันเดียวกัน อีกทั้งใ้พนักงานภายในองค์กรและต่างองค์กร ใ้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน

#### 4. หลักการบริหารงานบุคคล

ชุ่มศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2545 : 18-19) กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานในสภาพที่ใ้ได้มีการวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน ใ้ประยุกต์เอาความก้าวหน้า ทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารบุคคลด้วย การบริหารบุคคลแผนใหม่ จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ คือ

ประการที่ 1 หลักความเสมอภาค คือ ยึดถือการเปิดโอกาส ที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความสามารถตามที่ต้องการ ในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องฐานะ เพศ ศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครทั่วไป

ประการที่ 2 หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถ ถือหลักคุณวุฒิ เป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

ประการที่ 3 หลักแห่งความมั่นคง คือ ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้ว โดยไม่มีความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

ประการที่ 4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ ข้าราชการประจำจะต้อง ไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองใด ๆ

ประการที่ 5 หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้ศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

ประการที่ 6 หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน

ประการที่ 7 หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานกับเงินเท่ากัน

ประการที่ 8 หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่าง ๆ

ประการที่ 9 หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม และคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิชอบของบุคลากร และการกวัดขั้นลงโทษผู้กระทำผิด

ประการที่ 10 หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศ และความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

ประการที่ 11 หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจะกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนการประสานงาน การจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

ประการที่ 12 หลักการศึกษาวิจัยการบริหารบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้อง มีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆเพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่าง ๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สมยศ นาวิการ (2545 : 14- 16) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาพ (Equity) หลักการข้อนี้ หมายความว่า การที่บุคลากรจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิต่างกัน ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคน จะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณา ความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์ เกื้อกูล เป็นต้น

2. หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณวุฒิดีความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิด ที่จะสรรหาให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานใช้วิธีการสอบ เพื่อคัดกรองให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การบรรจุแต่งตั้งการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับ หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็พิจารณาถึงความสามารถของบุคคล ในการทำงานเป็นเครื่องพิจารณาทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

3. หลักความมั่นคง (Security) หลักการข้อนี้ หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณวุฒินั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครอง โดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอน ตราบใดที่ยังไม่มีความสามารถปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง ก็สามารถที่จะอยู่ในตำแหน่ง ได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษกลั่นแกล้งเป็นส่วนตัว โดยให้ออกจากงาน โดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมายที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐ ยึดถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอด ได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่เช่นเดียวกับประชาชน ได้คุ้มครองสิทธิของตน โดยกฎหมายนอกจากนี้หลักความมั่นคงยังรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานราชการ เพื่อสร้างความมั่นคงทางใจให้กับข้าราชการขณะที่รับราชการ และออกจากราชการไปแล้ว

4. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล หรือไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด เพราะฉะนั้นไม่ว่ารัฐบาลชุดใด หรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีองค์การจัดระเบียบควบคุม องค์การกลางเช่นว่านี้ มีหน้าที่จัดระเบียบกำหนดกฎเกณฑ์ และควบคุมการบริหารงานบุคลากร ของประเทศเป็นส่วนรวมให้เป็นไปในระดับเดียวกัน องค์การกลางดังกล่าวอย่างข้าราชการพลเรือนทั่วไป ในประเทศไทยก็มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แม้ในประเทศอื่น ๆ หากการบริหารงานบุคลากรของประเทศ เป็นไปตามระบบคุณวุฒิ ก็มีองค์การกลางบริหารงานบุคลากรเช่นเดียวกัน

จากแนวความคิดของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลต้องอาศัยหลักความรู้ความสามารถ มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดหลักแห่งประชาธิปไตยมีการพัฒนาและการให้ขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การ ได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่เช่นเดียวกับประชาชนได้คุ้มครองสิทธิของตนโดยกฎหมาย ข้าราชการไม่ผูกพันพรรคการเมืองที่เข้ามาเป็นรัฐบาล และมีองค์การจัดระเบียบควบคุม

#### 5. ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ได้มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้อย่างกว้างขวางแตกต่างกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545 : 450) กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนทรัพยากรกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงาน และการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

ส่วนขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของ สมาน รังสิโยภยภู่ (2546 : 2) ที่กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร โดยทั่วไปควรประกอบด้วย

1. การวางนโยบาย
2. การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
3. การวางแผนกำลังคน
4. การกำหนดตำแหน่ง
5. การกำหนดเงินเดือน
6. การสรรหาบุคคล
7. การบรรจุและแต่งตั้ง
8. การจัดทำทะเบียนประวัติ
9. การพัฒนาบุคคล
10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดี ความชอบ
11. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
12. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
13. การให้ออกจากงาน
14. บำเหน็จบำนาญ

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2546 : 2) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไป ควรประกอบด้วย การวางนโยบาย การออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดี ความชอบ วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 51) กล่าวว่า ขอบข่าย/ภารกิจการบริหารงานบุคคลมี 5 ด้าน คือ

- ด้านที่ 1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- ด้านที่ 2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- ด้านที่ 3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- ด้านที่ 4 วินัยและการรักษาวินัย
- ด้านที่ 5 การออกจากราชการ

ชารี มณีศรี (2548 : 177) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การเจรจาต่อรอง
3. การสรรหา

4. การคัดเลือก
5. การบรรจุแต่งตั้ง
6. การประเมิน
7. การพัฒนาบุคลากร
8. ผลประโยชน์ตอบแทน
9. ความยุติธรรม

สมคิด บางโม (2548 : 126) กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง 4 ลักษณะ คือ

1. การให้ได้มา
2. การบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนและตำแหน่งแยกออกเป็นการวางแผนกำลังคนและการกำหนดอัตราเงินเดือนและตำแหน่ง
2. การแสวงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ
3. การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การพัฒนาบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน

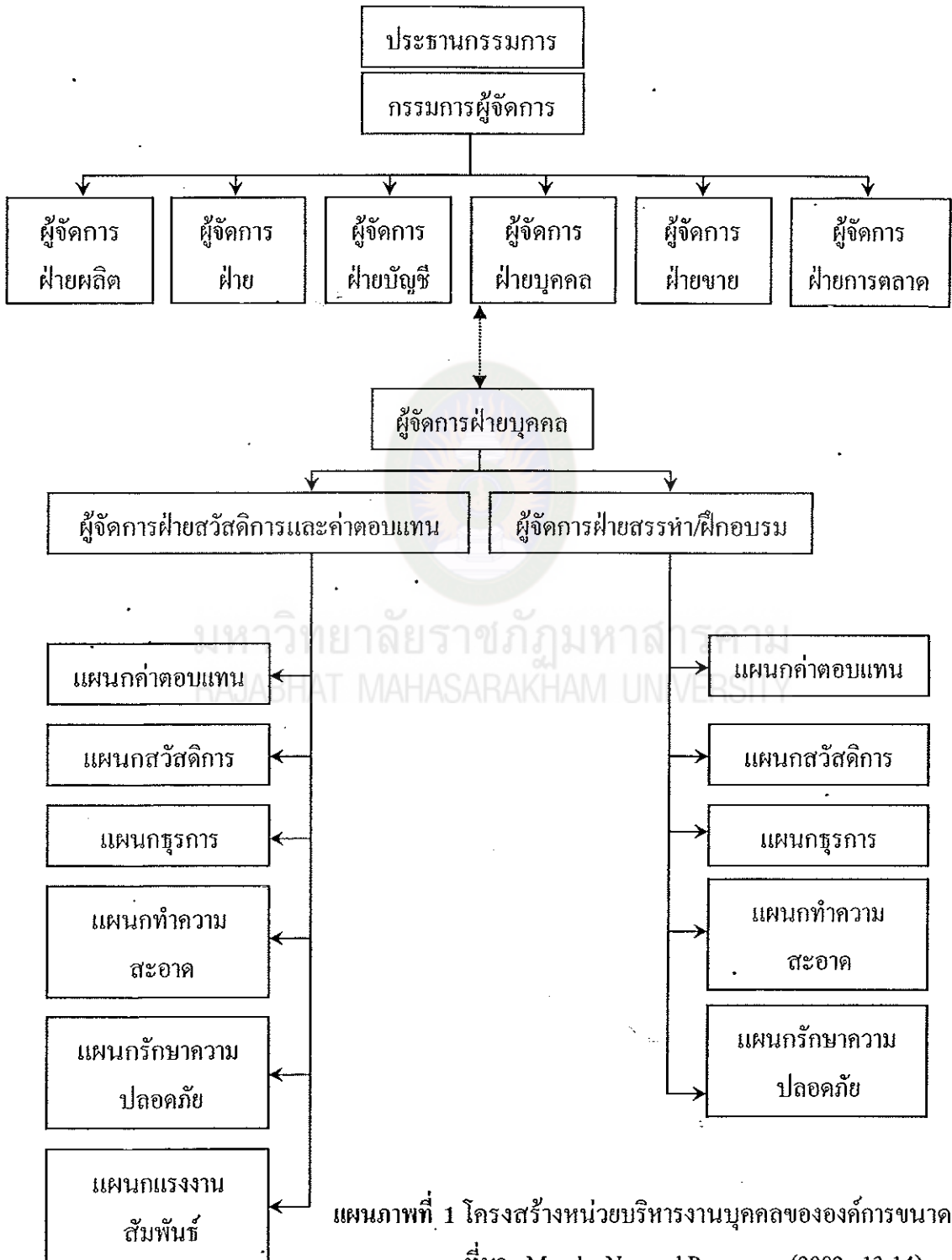
สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2555 : 15-17)

ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรได้ 5 ด้าน คือ

- ด้านที่ 1 การกำหนดความต้องการของบุคลากร
- ด้านที่ 2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- ด้านที่ 3 การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร
- ด้านที่ 4 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
- ด้านที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

มอนดี นอร์ และ พร็ีมแมซ์ (Mondy, Noe & Premeaux. 2002 : 13-14) ได้เสนอขอบข่ายโครงสร้างหน่วยบริหารงานบุคคลขององค์กรขนาดใหญ่ เห็นได้ว่าเป็นการแสดงโครงสร้างหน่วยงานบริหารงานบุคคลขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งจะจัดตั้งฝ่ายการบริหารงานบุคคลขึ้นทำหน้าที่ รับผิดชอบการจัดการด้านบุคคลโดยตรง ประกอบด้วย 1) งานสรรหาและ

คัดเลือกบุคคล 2) งานการวิเคราะห์งาน 3) งานด้านการจัดทำทะเบียนประวัติ 4) งานด้านธุรการ 5) การฝึกอบรม/พัฒนา 6) งานด้านการสันทนการ 7) การจ่ายค่าจ้าง/เงินเดือน/ค่าตอบแทน ผลประโยชน์/สวัสดิการ และ 8) งานด้านรักษาความปลอดภัย แสดงโครงสร้างหน่วยบริหารงานบุคคลขององค์การขนาดใหญ่ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างหน่วยบริหารงานบุคคลขององค์การขนาดใหญ่  
ที่มา : Mondy, Noe and Premeaux (2002 : 13-14)



สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

## 6. การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีขอบข่าย/ภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการในแต่ละด้าน โดยให้มีคณะกรรมการพนักงานเทศบาลระดับจังหวัด (ก.ท.จ.) และคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) ร่วมกันคณะหนึ่งทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในเขตจังหวัดนั้น ดังรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2555 : 12 – 20)

### 6.1 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เป็นเรื่องของการวางแผนซึ่งการวางแผนบุคคลนับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะถือว่า การวางแผนงานบุคคลเป็นการกำหนดล่วงหน้าด้านบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน ในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งมีนักการศึกษาและสถาบัน ต่าง ๆ ให้ไว้ดังนี้

6.1.1 ความหมายของการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งการวางแผนอัตรากำลัง เป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งที่จะให้หน่วยงานมีกำลังคนที่เพียงพอและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีในอนาคต ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

เสนาะ ตียาวี (2545 : 63) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การจัดหาบุคลากรให้เพียงพอกับความต้องการในการใช้คนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติคนที่รับเข้ามาในช่วงเวลาต่าง ๆ

สมาน รังสีโยฤกษ์ (2546 : 10) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน และกำหนดวิธีการ ที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคน

ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการในด้านตัวบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่มีเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์ตรงกับความต้องการขององค์การ

6.1.2 จุดมุ่งหมายของการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 8) กล่าวว่า การกำหนดความต้องการบุคลากรนั้น จุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดให้สอดคล้องกับปริมาณงาน ของโรงเรียนและความเป็นไปได้ของงบประมาณ หรือการจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรที่โรงเรียนจะได้รับจากหน่วยเหนือ ผู้บริหาร อาจจะไม่ได้บุคลากรภายใน 2 ปี 3 ปี หรือ 5 ปี แล้วแต่ความจำเป็นและริบควนของงาน เมื่อกำหนดจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการแล้ว โรงเรียนจะเสนอข้อมูล ไปยังหน่วยเหนือตามลำดับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรอัตรากำลังให้แก่โรงเรียน

6.1.3 กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง พะยอม วงศ์สารศรี (2546 : 36) แบ่งขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลัง ออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาเป้าหมายแผนขององค์การ ดำเนินการศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้ มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม
2. การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคลากรในปัจจุบัน สํารวจบุคลากรทั้งหมดที่มีอยู่โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น
3. การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึง จำนวน และประเภทของบุคลากรที่องค์การต้องการ จึงกำหนดออกมา เป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคลากร เช่น แผนการสรรหาบุคลากรแผนการคัดเลือกบุคลากร แผนการประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น
4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคลากรเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมา เป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคลากร เช่น แผนการสรรหาบุคลากร แผนการคัดเลือกบุคลากร แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม และความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 201-203) ได้แบ่งการวางแผนกำลังคนออกเป็น 4 ขั้นตอนคือ การสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน การพยากรณ์เกี่ยวกับกำลังคนในด้านความต้องการ และการพยากรณ์ด้านอุปทาน การวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับกำลังคน อาจเป็นระยะสั้น 1-2 ปี หรือระยะยาว 5-10 ปี และการนำแผนไปใช้ประโยชน์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 52) กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งคือ

### 1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน แนวทางปฏิบัติ

1.1 วิเคราะห์ภารกิจ และประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา

1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อ อ.ก.ค.ศ.

เขตพื้นที่การศึกษา

1.4 นำเสนออัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

### 2. การกำหนดตำแหน่ง แนวทางปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษาลดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2 นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี พิจารณาอนุมัติ

3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครูแนวทางการปฏิบัติ

3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง/ขอเลื่อนวิทยฐานะขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ/ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่งขอ กำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง/เพื่อเลื่อนวิทยฐานะขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง/ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณีพิจารณาอนุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การวางแผนอัตราค่าจ้าง และการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การเป็นการล่วงหน้าโดยหน่วยงานหลักจะเป็นผู้กำหนดตำแหน่ง ความต้องการตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้ฝ่ายบริหารวางแผนอัตราค่าจ้าง และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการควบคุมการใช้บุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

## 6.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือบุคคล โดยต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และ การที่จะได้บุคคลดังกล่าวมาดำรงตำแหน่งที่ต้องการจึงต้องมีการเลือกสรรเป็นองค์การที่ดี ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545 : 158-159) การบรรจุเป็นการรับบุคคลที่สอบแข่งขันได้เข้ามาเป็นข้าราชการครู ส่วนการแต่งตั้ง เป็นการมอบหมายหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งของข้าราชการผู้นั้น เป็นสองกระบวนการย่อย คือ กระบวนการบรรจุและกระบวนการแต่งตั้ง แต่เวลาปฏิบัติจะทำสองอย่างพร้อม ๆ กัน ในคำสั่งเดียวกัน จึงเรียกติดปากว่าการบรรจุแต่งตั้ง จนคนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ผู้จะออกคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งจะต้องเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 42 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 52 - 55) กล่าวว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ

i. ดำเนินการจัดหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาในกรณีได้รับมอบอำนาจจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา แนวทางการปฏิบัติ

1.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครู ผู้ช่วยครู และบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง

1.2.1 ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างชัดแจ้งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และขออนุมัติต่อ ก.ค.ศ.

1.2.2 เมื่อ ก.ค.ศ. อนุมัติแล้ว ให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือนตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

## 2. การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติ

2.1 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำ หรือลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.2 กรณีการจ้างลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจาก

2.1 สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

## 3. การแต่งตั้ง ย้าย โอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่นแนวทางการปฏิบัติ

3.1.1 เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เพื่อดำเนินการนำเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

3.1.2 บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.1.3 รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

## 3.2 การโอนหรือการเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วน

ท้องถิ่น

3.2.1 เสนอคำร้องขอโอน ของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2.2 บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษากำหนด

## 4. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ตามกฎหมายว่า

ด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีออกจากราชการ พ.ศ. 2547 (มาตรา 64) ออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ออกจากราชการเพื่อรับราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) และลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) แนวทางการปฏิบัติ กรณีออกจากราชการ (มาตรา 64) เสนอคำขอของผู้ขอกลับเข้ารับราชการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้งกรณีออกจากราชการตามมติ คณะรัฐมนตรี (มาตรา 65) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลาที่คณะรัฐมนตรี อนุมัติ แต่ไม่เกิน 4 ปี ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง กรณีออกจากราชการเพื่อรับ ราชการทหาร ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร (มาตรา 66) ให้ยื่นเรื่องขอกลับเข้ารับ ราชการภายในกำหนด 180 วัน นับแต่วันพ้นจากราชการทหาร ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุ และแต่งตั้งกรณีลาออกจากพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่นที่ไม่ใช่ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 67) สมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 ที่ต้องการจะรับเข้ารับ ราชการเสนอเรื่อง ไปให้ ก.ค.ศ. หรือผู้ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายพิจารณาอนุมัติ เมื่อ ได้รับอนุมัติแล้วให้ ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

#### 5. การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง แนวทางการปฏิบัติ

กรณีที่ ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการ ได้ ให้รอง ผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งรักษาร าชการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ไม่อาจ ปฏิบัติราชการได้ ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่ การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษาคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน (มาตรา 54 แห่ง กฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) กรณีตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาคำแหน่งใดว่างลง หรือผู้ดำรงตำแหน่ง ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้ ให้ผู้มี อำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 53 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการ ในตำแหน่ง (มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา)

บรรยงค์ โตจินดา (2545 : 28) กล่าวว่า แหล่งในการสรรหามนุษยศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 แหล่งคือ การสรรหาแหล่งภายใน และการสรรหาจากแหล่งภายนอก

ชาญชัย อาจินสมจารย์ (2547 : 28) กล่าวว่า การสรรหามนุษยศาสตร์เข้ามาทำงานใน หน่วยงานใด ๆ นับเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล การดำเนินการขั้นนี้ คือ การพยายามที่จะแสวงหาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้ในตลาดแรงงาน ให้เข้ามาสมัครทำงานในหน่วยงาน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548 : 50 – 51) กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง โดยปกติการบรรจุ จะเกิดขึ้นในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

1. การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเมื่อผู้นั้นผ่านการสอบแข่งขัน ได้และ ผู้ที่ได้คะแนนสอบดีที่สุดจะได้รับการบรรจุก่อน

2. การบรรจุผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกในกรณีพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องสอบแข่งขัน เช่น นักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของส่วนราชการต่าง ๆ

3. การบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การบรรจุผู้ที่เป็นข้าราชการประเภทอื่นขอโอนมาเป็นข้าราชการพลเรือน

5. การบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วในกรณีต่าง ๆ ให้กลับเข้ารับราชการใหม่ ส่วนการแต่งตั้งจะหมายถึง การมอบหมายสั่งการให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและข้าราชการผู้นั้น ได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งและมีสิทธิที่จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

จากความหมายที่เกี่ยวกับการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งที่นักวิชาการกล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าให้เข้าสมัครงานในองค์การ ส่วนการบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงาน มีการมอบหมายหน้าที่การงาน หรือกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การ

### 6.3 ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารบุคคล มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 80) กล่าวถึง ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการไว้ 2 ความหมายคือ

1. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การเพิ่มความถนัดทักษะ และความสามารถในการทำงาน

2. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง การให้การศึกษาโดยพยายามที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ โน้ตสนั้ รวมทั้งเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคในการทำงาน สภาพแวดล้อมรวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่

กิติมา ปรีคีติลล (2546 : 118) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานเจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน ได้แก่ กำหนดขอบเขต และทิศทางของการพัฒนาบุคลากรวางแผนพัฒนาบุคลากรตามนโยบายของหน่วยงาน

นั้น ๆ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ในทางปฏิบัติและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 20-22) กล่าวสนับสนุน และให้รายละเอียดของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในองค์การไว้ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ในองค์การหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ได้รู้จักงานที่จะปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอน มีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
3. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การที่ไป ดูได้เห็นของจริงด้วยตนเอง
4. การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติ
6. การสลับเปลี่ยน โยภย้ายหน้าที่ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น การทำงานในองค์การต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การ ได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กัน ได้ ก็ต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงาน วางขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน หากบุคลากรได้รู้จักหรือได้เรียนรู้ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลาย ๆ อย่างจะช่วยให้การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรได้รับมอบหมาย ให้เรียนรู้งานให้ตำแหน่งที่สูงขึ้น
8. การให้รักษาการแทน ใช้อำนาจตำแหน่งต่าง ๆ ที่ดำรงตำแหน่งนั้น ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่าง ที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การที่บุคลากรในองค์การ ได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรผู้นั้น
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน
11. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการสนับสนุนให้บุคลากร ได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม



13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากร ที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 55 – 59) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คือ

1. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1 การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติ

1.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.1.2 แจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพเกณฑ์การประเมินผลงาน ฯลฯ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.1.3 ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

1.2 การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 79) แนวทางการปฏิบัติ

1.2.1 ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

1.2.2 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

1.2.3 ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

1.2.4 ติดตาม ประเมินการพัฒนา

1.2.5 รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.

1.3 การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง (มาตรา 80) แนวทางการปฏิบัติ

1.3.1 ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.3.2 ดำเนินการอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

1.3.3 ติดตาม ประเมินผลการพัฒนา

1.4 การพัฒนากรณีไม่ผ่านการประเมินวิทยฐานะ (มาตรา 55)

แนวทางการปฏิบัติ

1.4.1 ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

1.4.2 รายงานผลการดำเนินงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 2. การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ แนวทางการปฏิบัติ

2.1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.1.2 คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบพิจารณาตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

2.1.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ต้องชี้แจงเหตุผลให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังกล่าวทราบ กรณีเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้รายงาน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.1.4 รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติ

2.2 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แนวทางการปฏิบัติ

2.2.1 แจ้งชื่อผู้ตายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการตายอันเนื่องมาจากการปฏิบัติราชการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการขอความเห็นชอบไปยังคณะรัฐมนตรี

2.2.2 สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนให้แก่ผู้ตายเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ

2.2.3 รายงานผลการดำเนินการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

2.3 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย แนวทางการปฏิบัติ

2.3.1 ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัยจากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม ฯลฯ

2.3.2 ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.3.3 สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

#### 2.3.4 รายงานผลดำเนินการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางการปฏิบัติ กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลัง หรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

4. การดำเนินการเกี่ยวกับการบัญชีถือจ่ายเงินเดือน แนวทางการปฏิบัติ ดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

5. เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น แนวทางการปฏิบัติดำเนินงานตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

#### 6. งานทะเบียนประวัติ

6.1 การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง แนวทางการปฏิบัติ

6.1.1 สถานศึกษาจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2 ฉบับ

6.1.2 สถานศึกษาเก็บไว้ 1 ฉบับ

6.1.3 เปลี่ยนแปลง บันทึกข้อมูล ลงในทะเบียนประวัติ

6.2 การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และลูกจ้างแนวทางการปฏิบัติ

6.2.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประสงค์ขอแก้ไขวันเดือนปีเกิดยื่นคำขอตามแบบที่กำหนดโดยแนบเอกสารต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ประกอบด้วย สุตบัตร ทะเบียนราษฎร หลักฐานทางการศึกษา

6.2.2 ตรวจสอบความถูกต้อง

6.2.3 นำเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติการแก้ไข ต่อ ก.ค.ศ.

6.2.4 ดำเนินการแก้ไขในทะเบียนประวัติ

6.2.5 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### 7. งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ แนวทางการปฏิบัติ

7.1 ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน สมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

7.2 ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และผู้คืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

#### 8. การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ แนวทางการปฏิบัติ

8.1 ผู้ขอมีบัตร กรอกรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

8.2 ตรวจสอบเอกสารความถูกต้อง

8.3 นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้

8.4 ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

9. งานขอหนังสือรับรอง งานขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ งานขออนุญาตลาอุปสมบท งานขอพระราชทานเพลิงศพ การลาศึกษาต่อ ยกย่องเชิดชูเกียรติและ ให้ได้รับเงินวิทยพัฒน์และการจัดสวัสดิการ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีที่เกี่ยวข้อง

อำนาจ แสงสว่าง (2548 : 226) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการหมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

ประพันธ์ ทรศนียกร (2548 : 167-169) ได้เสนอความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ไว้ 3 กลุ่มความหมาย คือ

1. กลุ่มความหมายแรก เป็นการให้ความหมายเฉพาะของการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเท่านั้น โดยให้นิยามไว้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนในเชิงสร้างสรรค์ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความชำนาญ และเจตคติ วิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. กลุ่มความหมายที่สอง เป็นการให้ความหมาย ในแง่ที่เป็นการฝึกอบรม โดยให้นิยามไว้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเป็นการฝึกอบรม โดยเตรียมบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ โดยเสริมสร้างความชำนาญให้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ

3. กลุ่มที่สาม เป็นการให้ความหมายของกลุ่มทั้งสองควบคู่ เป็นถ้อยคำเดียวกัน โดยให้นิยามไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรมและเจตคติอย่างค่อนข้างถาวร เพื่อประโยชน์ให้แก่พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เมธี ปิณฑนานนท์ (2549 : 114) กล่าวถึง กิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในโรงเรียนไว้ คือ กิจกรรมที่เลือกใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร มีหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้รับผิดชอบจะเลือกกิจกรรมใด ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญบางประการ เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการของโรงเรียน กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา เป็นต้น กิจกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้ดังนี้ การบรรยาย การประชุม การสัมมนา การอภิปรายการจัดการฝึกอบรม การหมุนเวียนตำแหน่ง การทดลองปฏิบัติงาน การใช้ครูผู้ช่วย การประชุมเชิงปฏิบัติการการศึกษาพิเศษ การระดมความคิด การสอนแบบสำเร็จรูป การประชุมย่อย การมอบหมายงานพิเศษเอกสารพิมพ์แจก จักรายวิชาให้เข้าเรียน การศึกษาเฉพาะกรณี โครงการวิจัย โปรแกรมการแลกเปลี่ยนการจัดทัศนศึกษา การฝึกอบรม การสาธิตการเยี่ยมชมกิจการ การฝึกการประสานงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เพื่อเพิ่มความชำนาญอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

#### 6.4 ด้านวินัยและการรักษาวินัย

วินัยนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับใช้รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยเฉพาะหมู่คณะ หากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัยจะได้รับโทษเช่นเดียวกับการละเมิดกฎหมาย ซึ่งได้แก่ การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวินัย ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2545 : 233) กล่าวว่า วินัย คือ เป็นเครื่องมือของผู้นำในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2545 : 132) กล่าวว่า วินัย คือ ปทัสถานของสังคมอันเป็นเครื่องประดับความประพฤติของบุคคลบางหมู่คณะให้อยู่ในกรอบแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความถูกต้อง

กิติมา ปรีดีติลล (2546 : 123) กล่าวว่า วินัย คือ การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ หรือสังคมนั้นให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายเกี่ยวกับวินัยที่นักวิชาการกล่าวไว้พอสรุปได้ว่า วินัย หมายถึง ระเบียบข้อบังคับ ที่กำหนดเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติสำหรับคนในองค์การ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ส่วนการรักษาวินัย นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายไว้ ดังนี้  
 กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 59 - 60) กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย คือ

### 1. กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวน  
 ให้ได้ความจริงและความยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครู  
 และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

1.2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวน  
 แล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน ตามที่  
 คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่า ไม่ได้กระทำผิดวินัยร้ายแรง

1.3 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษา

### 2. กรณีความผิดร้ายแรง แนวทางการปฏิบัติ

2.1 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ  
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการ  
 ครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด  
 ใน ก.ค.ศ.

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ  
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา  
 พิจารณาลงโทษ

2.3 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบ  
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษ ปลดออก หรือไล่ออก ตามผลการพิจารณา  
 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.4 รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย แนวทางการปฏิบัติ กรณีการอุทธรณ์  
 ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อ  
 อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการ  
 ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

### 4. การร้องทุกข์ แนวทางการปฏิบัติ

4.1 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่จะสร้างเสริมและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแต่กรณี

อุทัย หิรัญโต (2548 : 125) กล่าวว่า การรักษาวินัย หมายถึง การกำหนดวินัยใช้บังคับกับบุคคลนั้นทำได้ไม่ยาก แต่การที่จะทำให้บุคคลเคารพระเบียบวินัยยากกว่า และการที่จะทำให้บุคคลรักษาวินัยโดยตนเองยากที่สุด การรักษาวินัย หมายถึง การรักษาวินัยโดยมีมาตรการบังคับข่มขู่ ให้เกิดความกลัวโดยการลงโทษอย่างเฉียบขาด การรักษาวินัยในลักษณะนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยด้วยความกลัวที่จะถูกลงโทษ ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ มุ่งไปในการปราบปรามผู้ละเมิดมากกว่าป้องกันมิให้บุคคลละเมิดวินัย

จากความหมายที่เกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยที่นักวิชาการ ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าวินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นและพนักงานส่วนท้องถิ่นมีวินัยในตนเอง และการป้องกัน มิให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นและพนักงานส่วนท้องถิ่นกระทำผิดวินัย โดยการกำหนดวินัยใช้บังคับกับบุคคลนั้นทำได้ไม่ยาก แต่การที่จะทำให้บุคคลเคารพระเบียบวินัยยากกว่า และการที่จะทำให้บุคคลรักษาวินัยโดยตนเองยากที่สุด การรักษาวินัยในทางนิเสธ หมายถึง การรักษาวินัยโดยมีมาตรการบังคับข่มขู่ ให้เกิดความกลัวโดยการลงโทษอย่างเฉียบขาด การรักษาวินัยในลักษณะนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยด้วยความกลัวที่จะถูกลงโทษ ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ มุ่งไปในการปราบปรามผู้ละเมิดมากกว่าป้องกันมิให้บุคคลละเมิดวินัย

## 7. ทฤษฎีการบริหารบุคคล

ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การจะเข้าถึงแก่นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจหลักปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถอธิบายได้มากกว่าหนึ่งทฤษฎี โดยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่คนทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาและนำมาบูรณาการให้เข้ากับทฤษฎีอื่น ๆ สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2542 : 45)

### 7.1 ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Scarce resource theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลาและอื่น ๆ พบว่า โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึง

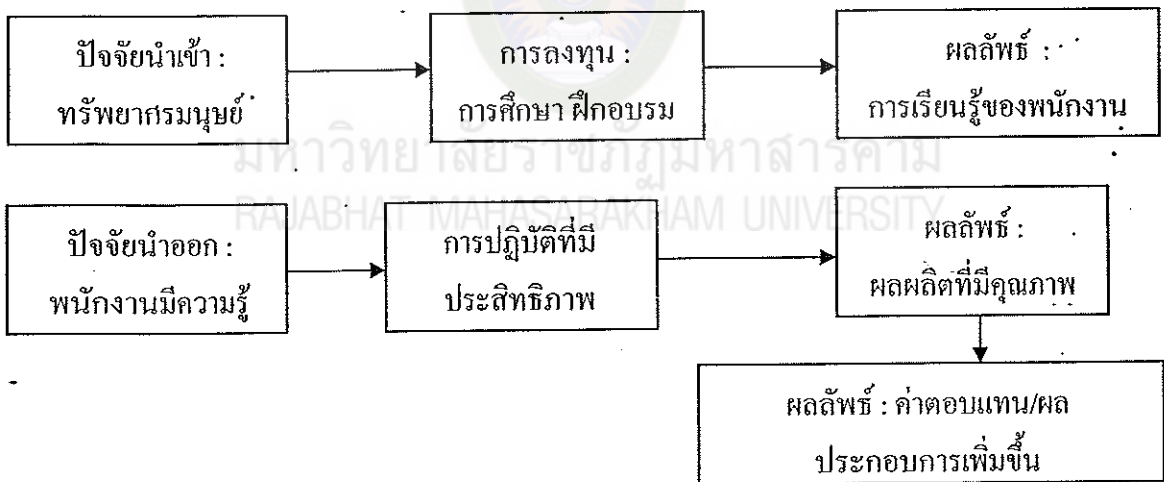
ทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI : Return on investment ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

7.2 ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable resource theory)

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

7.3 ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์ (Human capital theory)

ทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุนทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎีทุนมนุษย์

ที่มา : สุกัญญา เอมอัมธรรม (2549 : 39)

ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กรโดย



เรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ (สุกัญญา เอ็มอีมธรรม. 2549 : 40)

ดังนั้น สรุปได้ว่า จากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวัดประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือการดูที่ผลลัพธ์ว่ามีคุณภาพและมีผลประกอบการเพิ่มขึ้นหรือไม่ในกรณีขององค์การบริหารส่วนตำบลคือการที่สามารถให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้เพิ่มขึ้น หรือสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้นหรือไม่

7.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations theory) สมมุติฐานและแนวการบริหารของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มองว่าการปฏิบัติต่อคนที่เป็นทรัพยากรมีความสำคัญ โดยมีความเชื่อว่าคนจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ โดยมองคนเป็น สิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีอารมณ์ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน เงินมิใช่สิ่งล่อที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน ปริมาณการทำงานของคนงาน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะมิได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป จากแนวคิดตามทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ได้เสนอหลักการบริหารคือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2548 : 15)

1. ให้ความสำคัญกับปัญหาค้นจิตวิทยา ปัญหาทางด้านสังคมของ

แต่ละคน

2. คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้ว ควรให้มีการทดสอบทางด้านจิตวิทยาด้วย

3. พิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมภายนอก

4. สนับสนุนการติดต่อสื่อสารของกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ

5. เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.

7.5 ทฤษฎีระบบ (System theory) ทฤษฎีระบบเป็นทฤษฎีที่ผลักดันให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ตามทฤษฎีระบบองค์การเป็นเสมือนหนึ่งกระบวนการนำเข้าปัจจัยการผลิต เพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต คนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดังกล่าวและองค์การเป็นก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ประกอบด้วยระบบย่อย 3 ระบบที่สำคัญ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2548 : 35)

1. ระบบการผลิต มีหน้าที่เปลี่ยนสภาพพลังงาน วัตถุดิบ แรงงาน (คน)

ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต พร้อมทั้งจะส่งออกสู่ภายนอกของระบบองค์การ

2. ระบบการบริหารหรือการจัดการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบต่าง ๆ

ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ รวมถึงลดถึงการอำนวยความสะดวก และการประสานงานระหว่างระบบอื่น ๆ มิให้เกิดความขัดแย้งกัน ระบบบริหารจึงเปรียบเสมือนสมองและหัวใจของระบบองค์การ

3. ระบบสังคม เป็นที่รวมของคนเป็นกลุ่ม เป็นคณะ ซึ่งแต่ละสมาชิกจะนำพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ที่แตกต่างเข้ามาในองค์การ ซึ่งในองค์การจะกำหนดกรอบ แนวปฏิบัติและข้อจำกัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องประสานกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างแรงจูงใจในการทำงานสนองความต้องการของคน และให้ความสนใจกับพฤติกรรมของคน ระบบสังคมในองค์การจึงเปรียบเสมือนเข้าหาลอมแนวความคิดแนวปฏิบัติ และความเชื่อของบุคคลต่าง ๆ ให้มีรูปแบบเดียวกันเป็นสังคมหนึ่งขององค์การ

7.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ (คณัย เทียนพุด. 2548 : 78) .

ประการที่ 1 การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์การ เช่น กฎหมายสภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขข้ออุปสรรคให้หมดไป

ประการที่ 2 การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขัน และความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาด แรงงานองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของกลุ่ม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

ประการที่ 3 การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีกรปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

ประการที่ 4 การเน้นการพัฒนาทางในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือก หลาย ๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดา ทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

ประการที่ 5 ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการ ฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ดังนั้น สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบล จึงควรศึกษาว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมากน้อยเพียงใด และมีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวหรือไม่ เพื่อพัฒนาทางเลือกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล

กึ่งพร ทองใบ (2547 : 8) ได้กล่าวถึง แนวคิดหลักของการบริหารงานบุคคล มี 4 ประการคือ 1. แบบรวมศูนย์อำนาจ 2. แนวความคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เน้นการหยั่งรู้ ความต้องการของมนุษย์ 3. ใช้สหวิทยาการเข้ามาแก้ปัญหา โดยเฉพาะวิชาพฤติกรรมศาสตร์ 4. ทฤษฎีแมคเกรเกอร์ และลิเกิต เชื่อว่าตัดปัญหาโดยการตัดนิ้วที่ร้ายทิ้งไป เพื่อรักษาส่วนรวมไว้

เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทรจักร (2547 : 158) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารไว้ดังนี้

**ทฤษฎี A** ทักษะการจัดการของอเมริกา ที่เน้นการจ้างงานระยะสั้น มีความรับ ผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยพนักงาน ไม่มีส่วนร่วมด้วย

**ทฤษฎี J** ทักษะการจัดการแบบญี่ปุ่น ที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพ มีความ รับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

**ทฤษฎี Z** ศึกษาการจัดการของญี่ปุ่น เปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกา เป็นทฤษฎีการ จัดการแบบผสมผสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาที่มุ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความ รับผิดชอบเฉพาะของบุคคล และการตัดสินใจร่วมกัน

**ทฤษฎีวัวสองตัว** มนุษย์และสัตว์นั้น เมื่ออยู่ผู้เดียวเดี่ยวโดด ไม่ต้องแข่งขันกับใคร ก็อยู่ไปตามสบาย เปรียบได้กับวัวตัวเดียว ที่เล็มหญ้ากิน โดยลำพัง ก็กินช้า ๆ แต่เมื่อเห็นวัวอีกตัว หนึ่งเข้ามาใกล้ก็รู้สึกว่ามีคู่แข่ง เกรงหญ้าที่กินอยู่จะไม่พอ ต้องรีบกินเป็นการใหญ่ เกิดการแข่งขัน เต็มที่ มนุษย์เราต้องการแข่งขัน เมื่อแข่งขันแล้ว ก็ต้องการเป็นผู้ชนะ

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน มุ่งเน้นที่หลักการในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน โดยยึดหลักว่า “งานเท่ากัน เงินต้องเท่ากัน” มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ทฤษฎีความเสมอภาค” โดยปกติมนุษย์ชอบเปรียบเทียบงานที่ตนเองกระทำ กับงานของผู้อื่นอยู่เสมอ จิตวิทยาเช่นนี้ ทำให้ร่ายขายอาหารต้องระมัดระวังในการเสิร์ฟอาหารที่มองเห็นขนาด ชิ้นส่วนของอาหารด้วย เช่น สดัก เมื่อเสิร์ฟลูกค้าจะมองว่า ที่ตนเองได้รับกับที่เพื่อนได้รับ ชิ้นไหนเล็กใหญ่กว่ากัน หากได้ชิ้นเล็กก็จะไววาย หากได้ชิ้นใหญ่กว่าก็พึงพอใจ

ทฤษฎีแห่งความยุติธรรม มีเนื้อหาว่า การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมนั้น จะต้องอยู่ที่พื้นฐานบนมาตรฐานของความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม และความไม่เข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

ทฤษฎีแห่งสิทธิ คาดหมายว่า การตัดสินใจที่มีจริยธรรมมากที่สุดนั้น ก็คือ การตัดสินใจซึ่งมุ่งรักษาสีทธิของบุคคลที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

ทฤษฎีการตัดสินใจ วิเคราะห์การจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การหาทางเลือกตัดสินใจตามสถานการณ์ ตามวิธีการตัดสินใจ

ตัวแบบการตัดสินใจแนวคลาสสิก ยึดหลักการหาข้อมูลและการใช้เหตุผลอย่างสมบูรณ์ หาประโยชน์สูงสุดสำหรับทางเลือก

ตัวแบบการตัดสินใจแนวบริหาร คำนี้ถึงการนำเอาผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ แนวคิดหลักของการบริหารงานบุคคลตามความคิดของ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2541 : 5) มี 4 ประการคือ

ประการที่ 1 แบบรวบรวมศูนย์อำนาจ

ประการที่ 2 แนวความคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เน้นการหยั่งรู้ความต้องการของมนุษย์

ประการที่ 3 ใช้สหวิทยาการเข้ามาแก้ปัญหา หา โดยเฉพาะวิชาพฤติกรรมศาสตร์

ประการที่ 4 ทฤษฎีแมคเกรเกอร์ และสเก็ค เชื่อว่าตัดปัญหาโดยการตัดนิ้วที่ร้ายทิ้งไป เพื่อรักษาส่วนรวมไว้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารทั้งหลาย มีความสำคัญในฐานะทำหน้าที่ให้ข้อยุติทั่วไป ทฤษฎีทั้งหลายนั้น มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในแง่ที่ว่า ทฤษฎีเป็นตัววางกรอบแนวความคิดให้แก่ผู้ปฏิบัติ อีกทั้งการนำเอาทฤษฎีมาใช้จะช่วยให้แนวทางวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัตินั้นๆ และทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 8. ลักษณะสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

8.1 มีระบบหรือกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งจะยึดถือเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติข้าราชการครู กฏ ก.ค. ฉบับต่าง ๆ หนังสือเวียน เป็นต้น

8.2 มีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลทำหน้าที่ควบคุมกำกับให้การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค.กรม) คณะกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.ค. จังหวัด) เป็นต้น

8.3 กำหนดให้มีผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้บริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกำหนดให้ดำเนินการตามกฎระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มิให้ดำเนินการตามผลการหรือเล่นพรรคเล่นพวก การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

### ระบบคุณธรรม

1. ยึดหลักความสามารถ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน
3. มีความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก

### ระบบอุปถัมภ์

1. ยึดความพึงพอใจ
2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

การบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักสำคัญ 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นพัฒนาคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติตนรวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริการมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จะยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิด โอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันหรือ ฐานะ เพศ ผิวและศาสนา

2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง การปฏิบัติงานถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มีความคิดมีผลตอบแทนค่าดำรงชีวิตได้ตามสมควร อัตรภาพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยให้การศึกษาอบรม จัดระบบนิเทศ เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม

6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัด

7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติโดยการละเว้นการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณงานและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการและบริหารต่าง ๆ เพื่อจะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้เต็มที่ เช่นการจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่าง ๆ

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่การสร้างคุณธรรมจริยธรรมทั้งในการป้องกันการทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคลากร และการกวดขันผู้กระทำผิดลงโทษโดยหลักประชาธิปไตยในการทำงาน เสริมสร้างบรรยากาศ

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน

11. หลักประสิทธิภาพ การทำงานใด ๆ จะต้องให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด

12. หลักการศึกษาศึกษา การบริหารงานบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาศึกษาปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการมาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้ว การบริหารบุคคลทั้ง 2 ระบบ คือระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาวินิจฉัยให้รอบคอบและเหมาะสม แต่การบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่

จำเป็นต้องใช้ระบบคุณธรรมเสมอเพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น

### 9. หน้าที่การบริหารบุคคล (Personnel function of management)

เสนาะ ดิยาวี (2545 : 23-27) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกมีหน้าที่เกี่ยวกับองค์กร และส่วนที่สองมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับคน

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กรหมายถึง งานทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือช่วยเหลือในฐานะที่ผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะด้านเป็นการช่วยงานโดยส่วนรวมของทั้งองค์กรซึ่งสรุปออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1.1 การริเริ่มและกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ฝ่ายบริหารบุคคลจะต้องวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตและสำรวจหลักวิธีปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน อภิปรายร่วมกับแผนกอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดแนวนโยบายใหม่ขึ้นและนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์กร

1:2 ให้คำแนะนำ แก่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารคน ช่วยให้คำแนะนำที่จะทำให้การดำเนินงานถูกขั้นตอนและในแง่ของพฤติกรรมบุคคล เข้าใจในเรื่องความรู้สึกความต้องการและสิ่งจูงใจของคน

1.3 การให้บริการ คืองานด้านการสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การรับสมัคร การประเมินการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ

1.4 การควบคุม ติดตามการประเมินผลงานว่าได้ดำเนินการไปตามข้อกำหนดหรือแผนงานเพียงใด มีมาตรการในการดูแลและบังคับให้คนในแผนกปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

2. หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล คืองานที่เกี่ยวกับเรื่องของบุคคลในองค์กรตั้งแต่เริ่มรับเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กรนั้นไป หน้าที่เหล่านี้ ได้แก่

2.1 การวางแผนทางด้านกำลังคน ได้แก่ การวางแผนเกี่ยวกับคนเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ

2.2 การจ้างงาน เป็นงานด้านการรับสมัครคนเข้าทำงาน การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้ง

2.3. การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน ต้องดูจากความจำเป็นของงานและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ต้องแน่ใจว่าบุคคลที่โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งความเหมาะสมตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

2.4 การอบรมและพัฒนา ต้องกำหนดโครงการอบรมพนักงาน โดยความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการอบรมมีจุดประสงค์เพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมขีดความสามารถให้แก่พนักงาน

2.5 การบริหารค่าตอบแทน ให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งที่ทำ เพื่อหาว่าควรจะกำหนดอัตราค่าจ้าง แต่ละตำแหน่งอย่างไร จึงจะเหมาะสม

2.6 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ดูแลด้านสุขภาพอนามัยและจัดให้มีการอบรมให้รู้วิธีการทำงานอย่างปลอดภัย ข้อเสนอแนะออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงาน ไม่ให้เกิดอันตรายหรือบกร่องจนอาจก่อให้เกิดอันตรายขึ้นได้

2.7 ประโยชน์และบริการพนักงาน โดยมุ่งก่อให้เกิดขวัญที่ดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร หน้าที่ที่สำคัญก็ได้แก่ การจัดการทางด้านการประกัน บำเหน็จบำนาญ การจ่ายเงินชดเชย การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การสังคมสงเคราะห์ การกู้ยืมเงิน การสงเคราะห์ การศึกษาและการพักผ่อน เป็นต้น หาโครงการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่พนักงาน ตลอดจนการติดตามได้ว่าได้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามโครงการนั้นเพียงใด

2.8 การรักษาระเบียบวินัย ต้องแจ้งให้ทราบถึงข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามและการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ

2.9 แรงงานสัมพันธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้แรงงาน หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ การทำสัญญา การจ้างงาน การตีความในสัญญา และการเจรจาต่อรองกับคนงาน โดยตรงและระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมแรงงาน

2.10 การวางแผนจัดองค์กร ต้องได้รับความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะการกำหนดตำแหน่งงานเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารสูงสุด

2.11 การศึกษานานบุคคล จำต้องมีการศึกษาค้นคว้าเพราะสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมของคน เพื่อที่จะนำผลการศึกษานั้นมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์การ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 12) ได้สรุปถึงหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing or leading)
4. การควบคุม (Controlling)
5. การจัดหา (Recruitment)



6. การพัฒนา (Development)
  7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
  8. การบูรณาการ (Integration)
  9. การซำรงรักษา (Maintenance)
  10. การพิจารณาสภาพการณ์ การพ้นจากงาน (Separation)
  11. การบันทึก-รายงาน-สถิติ (Personnel records/Reports/Statistics)
  12. การศึกษาดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human - resource management)
- บุญเลิศ ไพรินทร์ (2546 : 7) กล่าวว่า การบริหารบุคคลมีหน้าที่เกี่ยวกับคน ดังนี้

#### 1. การวางแผนจัดคนเข้าทำงาน

- 1.1 การกำหนดคุณสมบัติ เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ทำ
- 1.2 จะต้องมีความรู้ความชำนาญงานเฉพาะด้าน
- 1.3 จะต้องสอดคล้องเกี่ยวกับอัตราการขยายตัวขององค์การในอนาคต
- 1.4 จะต้องสอดคล้องกับอัตราค่าจ้างแรงงานในปัจจุบันด้วย
- 1.5 จะต้องไม่เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานในองค์การ

2. การว่าจ้างทำงาน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้นจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกและวิธีการที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน ได้แก่

- 2.1 การประกาศรับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน
- 2.2 การสอบสัมภาษณ์ เพื่อทดสอบความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ
- 2.3 การสอบสัมภาษณ์ เพื่อดูเกี่ยวกับทางด้านบุคลิกภาพและไหวพริบต่างๆ
- 2.4 การสอบประวัติส่วนตัวและประวัติการทำงาน
- 2.5 การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ตามความสามารถของฝ่ายต่าง ๆ

#### 3. ระเบียบวินัย

- 3.1 เวลาในการปฏิบัติงานตั้งแต่มาและเลิกปฏิบัติงาน
- 3.2 การแต่งกาย
- 3.3 การลาทิจและลาป่วย

#### 4. สวัสดิการของพนักงาน

- 4.1 ค่ารักษาพยาบาลทั้งตนเองและครอบครัว
- 4.2 การลาพักร้อนประจำปี
- 4.3 การกู้ยืมเงินสวัสดิการ
- 4.4 การจ่ายเงินชดเชย
- 4.5 เงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

## 5. ความปลอดภัยในการทำงาน

5.1 การตรวจสอบสุขภาพของพนักงานก่อนเข้าทำงาน

5.2 จัดหน่วยพยาบาล หรือมีผู้ยาสามัญประจำบ้านเพื่อพยาบาลเบื้องต้นก่อน

พบแพทย์ต่อไป

5.3 จะต้องมีการตรวจสอบเครื่องจักรกล อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพ

สมบูรณ์ที่จะใช้งาน

5.4 สถานที่ทำงานจะต้องมีอากาศถ่ายเทได้ พร้อมทั้งมีแสงสว่างอย่างเพียงพอ

5.5 จะต้องมียาแก้ปวดอย่างเพียงพอ เพื่อป้องกันเกี่ยวกับเพลิงไหม้สถานที่

ทำงาน

## 6. สถานภาพของฝ่ายบริหารงานบุคคล ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แบ่ง

ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การ

งานที่จะต้องทำซึ่งนำไปสู่การกำหนดทักษะความสามารถของบุคลากรที่ต้องการ

6.2 การสรรหาบุคลากร (Recruiting) ขั้นนี้จะทำการวิเคราะห์ว่าบุคลากร

ลักษณะที่ต้องการสามารถหาได้จากแหล่งใด และทำอย่างไรจึงจะจูงใจให้มาสมัครงานกับองค์กร

6.3 การคัดเลือกบุคลากร (Selection) วัดความรู้ ความถนัด และศักยภาพของผู้ที่มา

สมัคร

6.4 การว่าจ้าง (Hiring) สัญญาการว่าจ้าง การแจ้งกำหนดการ จดหมายแสดง

ความยินดี

6.5 การอบรมและพัฒนา (Training and development) ปฐมนิเทศ การเสริม

ทักษะที่ยังขาดอยู่ การอบรมให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

6.6 การรักษาและการจูงใจ (Maintenance and motivation) สามารถทำได้โดย

ผ่านทาง การวางแผน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ทั้งการจูงใจที่เห็นตัวเงินและสวัสดิการ การวางแผน และนโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น ลดขั้น โยกย้าย

6.7 การประเมินผลงาน (Evaluation) การตั้งมาตรฐาน การปรับเปลี่ยน

มาตรฐาน การวิเคราะห์ปัญหาเมื่อไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปรับปรุงระบบงาน

6.8 การปลดเกษียณ (Retire) บำเหน็จบำนาญ

อูษณีย์ จิตตะปาโล และนุศประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2548 : 21-22) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงาน สำหรับนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากร การวิเคราะห์งานอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ และเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เป็นการกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากร การบริหารเวลา บริหารคน (แรงกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคลเพื่อกระทำสิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

2. การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากร ที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายผู้บริหาร

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงาน ที่ต่อเนื่องจากการสรรหามูลบุคคล ในการคัดเลือกเป็นการกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ

4. การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากที่ผ่านมาการคัดเลือกมาแล้ว พนักงาน จะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถ ตามความเหมาะสม ความชำนาญ และตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมา โดยปกติก่อนมีการบรรจุพนักงาน จะมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การพอสังเขป

5. การอบรมและพัฒนา (Training and development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน และเป็นการสอน ตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุด

6. การประเมินผลงาน (Performance appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ มีคุณค่า ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

7. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์การ

8. การบำรุงรักษาพนักงาน (Maintenance) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า หน้าที่การบริหารงานบุคคลเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การอบรมพัฒนา การรักษาและการจูงใจ การประเมินผลงาน และ สุดท้ายคือการทำให้บุคลากรพ้นจากงานอาจมาจากสาเหตุหลักคือ การเลิกจ้างชั่วคราว การลาออกจากงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการลดชั้น วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง มี 4

ประเภท คือ เพื่อปรับปรุง โครงสร้างขององค์กร ให้ดีขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้น เพื่อ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบ มากขึ้น และเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ ก็มีการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรพ้นจากงาน ซึ่งอาจจะเป็นเงินชดเชยกรณีเกษียณ อายุการทำงาน ค่าชดเชยตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน โดยต้องคำนึงตามระยะเวลาการปฏิบัติงานและให้ เป็นไปตามกฎหมาย จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมีความใกล้เคียงกับการบริหารงานบุคคลของ ส่วนราชการทุกขั้นตอน แตกต่างกันเพียงระยะเวลาการจ้าง โดยในส่วนราชการจะดำรงตำแหน่งจน ครบอายุ 60 ปี แต่สำหรับภาคเอกชนขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ หรือพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารที่แตกต่างกันออก จึงเป็นเรื่องที่สำคัญต้องศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารทุกองค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานทั้งกรณีที่ทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการ ประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตาม เวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลาย ประเภทและขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญ ของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้ง ทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและ ปฏิบัติ

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐราชการเอง เพราะ ไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจ กล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้น ๆ ก่อนที่องค์กรต่าง ๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น บุคคลเคยถูก มองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิต หรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ใน ปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่พัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนแผนกหน่วยงาน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” ซึ่งเปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้า ไปเป็นการใช้ กลยุทธ์เข้ารุกอย่างเต็มตัวและต่อเนื่องไปในระยะยาว ปรัชญาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

แพร่หลายอย่างมากใน สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาคปฏิบัติ (HR Practice) อย่างไรก็ตาม เรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมมีฐานความคิดทางวิชาการเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง การจะเข้าใจเรื่องเหล่านี้ อย่างถ่องแท้ จึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักทางความคิดด้วย จากการทบทวนเอกสารทางวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเมืองต้น พบว่ามีการพัฒนาตัวแบบ เกี่ยวกับเรื่องนี้จากนักคิดนักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร โดยสามารถจำแนกกลุ่มทางความคิดได้ดังนี้

## 1. กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

สำหรับกลุ่มนี้มีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญจาก 2 สำนักคิด คือ

### 1.1 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model)

หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ “มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental humanism) เป็นแนวคิด กระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด “มนุษย สัมพันธ์” ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสาร ในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และ การใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอัตรประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิด ของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้าง สัมพันธภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้อง สามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการ ตอบสนองที่ดี ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายใน องค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

### 1.2 ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School)

หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม” (Managerialism) กล่าวคือ เป็นกลุ่ม ที่เน้นเรื่องของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่าย จัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกทีผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กร จะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่ เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนัก คิดนี้ว่า เป็นพวก “อัตรประโยชน์-กลไกนิยม” (Utilitarian-instrumentalism) คือ มองผลประโยชน์ หรือผลประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

## 2. กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับแวดวงวิชาการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหราชอาณาจักร

ก็คล้าย ๆ กับสำนักคิดของสหรัฐอเมริกา คือ มีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดที่มีจุดยืนเห็นที่แตกต่างกันระหว่าง “กลุ่มอ่อน” กับ “กลุ่มแข็ง” กล่าวคือ

2.1 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (Soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่ คนมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้น ในเรื่องของการสร้างความไว้นื้อเชื่อใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกลึงการ มีพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

2.2 สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (Hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องกระทำเพื่อเพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม “อ่อน” ที่ใช้ปรัชญาแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนา” หรือกลุ่ม “แข็ง” ที่มีปรัชญาแบบ “บริหารจัดการนิยม” มีผู้สรุปแนวโน้มของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ แม้ในทางความคิดจะเป็นแนวคิดที่ต่างกลุ่มต่างสำนัก แต่ในที่สุดแล้วในทางปฏิบัติทั้ง 2 แนวคิดนี้จะต้องถูกบริหารจัดการหรือบูรณาการเข้าด้วยกัน โดยมี 4 มิติมุมมองที่จะช่วยยึดโยงกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่าง ๆ จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์กรเปลี่ยนจากแบบ “กลุ่มนิยม” (Collectivism) ไปเป็น “ปัจเจกนิยม” (Individualism)

4. แนวคิดเรื่องของการสร้างความมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และ สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร ในแง่จุดประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ จะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายประสงค์ขององค์กรเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาที่อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ “สัมบูรณ์” (Absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่ต้อง “สัมพัทธ์” (Relative) ไปกับปัจจัยควบคุมนั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์กร กล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางธุรกิจองค์กรเอกชนแบบจารีตดั้งเดิมมักจะมีเป้าหมายใหญ่ ๆ สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เป้าหมายของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะเกี่ยวข้องไปถึงบรรดาผู้ถือหุ้น หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจที่จะรักษาความเป็นหุ้นส่วนไว้หรือไม่

ประการที่ 2 องค์กรเอกชนอาจจะต้องแสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในโลกยุคสมัยใหม่ที่มนุษย์ และสังคมได้ผ่านวิวัฒนาการและการพัฒนาทางความคิดและวิถีการดำรงชีวิตมาถึงจุดหนึ่ง ทำให้ยังมีสิ่งที่องค์กรพึงต้องพิจารณาให้ความสำคัญเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจสังคม ยุคปัจจุบัน ที่เกิดพลวัตผลักดันสังคมให้ก้าวสู่การเป็นระบบเศรษฐกิจสังคมบนฐานความรู้

ประการที่ 3 การประกอบธุรกิจนั้นมิใช่จะมุ่งมองแต่เรื่องผลกำไร และความอยู่รอดทางธุรกิจตามแนวคิดแบบจารีตดั้งเดิมได้อีกต่อไป สำหรับกระแสนิยมในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเรียกร้องให้เกิดแนวคิดที่ว่า การดำรงอยู่ขององค์กรก็จะต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อตนเองจะก่อให้เกิดขึ้นกับสังคมโดยรวมด้วย ดังนั้นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วยเมื่อองค์กรธุรกิจเอกชนมีเป้าหมายประสงค์ 3 ประการข้างต้น ได้แก่ การอยู่รอดด้วยผลกำไรที่เพียงพอ การมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการมีความชอบธรรมทางสังคม เป้าประสงค์เหล่านี้ย่อมส่งผลต่อเป้าหมายประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะสามารถแปลงเป้าหมายประสงค์ใหญ่ระดับองค์กรมาสู่เป้าหมายประสงค์ย่อยในระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เราเห็น ภาพเป้าหมายประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ในแง่ของการที่จะต้องสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้พร้อมไปกับความสามารถที่จะมีกำไรในการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอนั้น การบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการสร้างผลิตภาพด้านแรงงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นั้นย่อมหมายถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้องค์กรเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กร

2. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ในแง่ของการที่จะทำให้องค์กร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงเป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญอีกประการของงานด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

3. ในแง่ของการที่องค์กรประสงค์ที่จะมีความชอบธรรมทางสังคม ก็ถือเป็น ภาระหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีความหมายที่มุ่งเน้นการสร้าง ความรู้สึกให้องค์กรให้มี ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบต่อบุคลากร ภายในองค์กร และผลกระทบจากการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ที่จะไปมีผลต่อสังคม ภายนอก ซึ่งต่อมาได้ขยายนิยามความรับผิดชอบ ออกไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่าง ๆ ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากร ทุกคนในองค์กร (เสนาะ ดิยาวี. 2545 : 47-48)

### 2.3 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เมื่อโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตขยายตัว มากขึ้น กรอบแนวคิดด้านงานบุคคลจึงจำเป็นต้องขยาย และพัฒนาให้สอดคล้องกับความ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่าบุคลากรในองค์กร เป็นเพียงผู้รับคำสั่ง ตามที่มองหมายเท่านั้น ในบทบาทใหม่บุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์กร หรือในปัจจุบัน เรียกว่า “ทุนมนุษย์” ที่มีส่วนร่วมส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้ มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อม ทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและ จิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรที่ต้องพ้นจากกร ปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความสุข (พยอม วงศ์สารศรี. 2545 : 5 )



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยียุคใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่าง ๆ (คณัย เทียนพุด. 2546 : 17)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Dessler 1997 : 2)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงค่าขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 7 ด้าน คือ การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การดูแลสุขภาพความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Robert and David, 2001 : 4)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผน เพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ

1. ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจงใจบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้ามาร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป

2. ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังจำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึง

ผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูดความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้

3. หลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระงานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแลบุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจางานก่อนเวลา ด้วยความจำเป็นบางประการ โดยองค์การจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากร ได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป

#### 2.4 การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคน ไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการ เช่น

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. การเสียเวลากับการคัดเลือกที่ไม่ได้ประโยชน์
3. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงาน
4. อัตราการเข้าออกจางานสูง
5. บริษัทถูกร้องเรียนจากการจัดสถานะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
6. บริษัทถูกฟ้องร้องเนื่องจากการบริหาร

ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนควรมีเหตุผลและพึงกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งได้แก่

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี อย่างไรก็ตามผู้บริหารบางคนก็อาจล้มเหลวได้แม้จะ ได้มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี และในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะ ไม่ได้มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมไว้เลย

### 3. กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP : Strategic Human Resource Planning)

แต่เดิมจะใช้คำว่า “การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)” แล้วก็เปลี่ยนมาเป็น “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)” ปัจจุบันเปลี่ยนมาใช้ “กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP : Strategic Human Resource Planning)” ทั้งนี้เพราะ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการซึ่งก็หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์นั่นเอง ไม่ว่าจะอ่านพบคำใดก็ตาม ก็จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนงานและกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ การวางแผน

กำลังคนและกลยุทธ์ที่จะใช้ การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) รายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบ (Master Plan) สำหรับงานด้านอื่น ๆ ทั้งหมดในองค์กร

### 3.1 ความหมายของกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของคำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” นั้น มีทั้งนักวิชาการ นักบริหาร และท่านผู้รู้ ได้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลาย เช่น

3.1.1 เป็นการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ในองค์กร ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบสำหรับการบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากร ในด้านอื่น ๆ ทั้งหมด

3.1.2 เป็นกระบวนการสำหรับกำหนดว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากร ที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3.1.3 เป็นการวางแผนดำเนินงาน เพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และเวลา รวมทั้งพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.1.4 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต พร้อมวิธีการเพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

3.1.5 การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ และคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วย

3.1.6 การกำหนดความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ซึ่งความสอดคล้องดังกล่าวอาจพิจารณาได้จาก จำนวน อายุ ตำแหน่ง ทักษะ และอัตราการเข้าออกของแรงงานด้วย

3.1.7 เป็นการพยากรณ์และวางแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

3.1.8 กระบวนการในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพื่อรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

3.1.9 เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานและมีทักษะตามที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการต่อไปนี้ เช่น การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน การเปรียบเทียบความต้องการกับ

กำลังแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน การกำหนดรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวนพนักงานที่จะต้องออกจากงาน เป็นต้น

3.1.10 การเตรียมคนให้เหมาะกับงานและเวลา (Contributing the right people for the right job at the right time)

3.1.11 The process of examining an organization's individual's future human resource needs compared to future human resource capabilities. And developing human resource policies and practices to address potential problems.

3.1.12 Employment Planning is a process by which an organization ensures that it has the right number and kinds of people, at the right place, at the right time, capable of effectively and efficiently completing those tasks that will help the organization achieve its overall strategic objectives.

3.1.13 A pattern of planned human resource deployment and activities intended to enable an organization to achieve its goals

3.1.14 The process linked to an organization's overall strategy and goals by which an organization ensures that it has the right number and kinds of people, at the right place and time

จากความหมายต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศข้างต้น สรุปเป็นคำจำกัดความของคำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)” ได้ว่า “เป็นการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ที่เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร”

ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น จึงสรุปเป็นความหมายของคำว่า “กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (SHRP : Strategic Human Resource Planning)” ได้ว่า “เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ที่เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร”

### 3.2 สาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยี

ที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรนับว่ามีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการวิเคราะห์งาน (JA : Job Analysis) ในองค์การ รวมถึงรายละเอียดของงาน (JD : Job Description) และทักษะของบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (JS : Job Specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างไร จึงจะทำให้้องค์การสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

3.2.1 การขยายตัว/ลดขนาดขององค์การ การประกอบธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไป ถ้าธุรกิจประสบความสำเร็จก็จะมี การขยายตัว จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนในเรื่องจำนวนบุคลากร ซึ่งจะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของธุรกิจ แต่ถ้าการประกอบธุรกิจ ประสบความล้มเหลวจำเป็นต้องลดขนาดขององค์การ (Downsizing) ก็จะต้องมีการวางแผนเรื่องจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดในการประกอบธุรกิจได้

3.2.2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีความรู้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น อาจจะต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี หรืออาจจะต้องมีการปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

3.2.3 ความก้าวหน้าทางวิชาการ เมื่อมีความก้าวหน้าทางวิชาการขึ้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเช่นกัน ซึ่งอาจจะต้องมีการ ให้ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เกิดขึ้นกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และเกิดความเข้าใจอย่างเหมาะสม ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เกิดขึ้น

3.2.4 คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพ (Qualification) ของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การว่าเป็นอย่างไร มีความพร้อมที่จะเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายขององค์การ หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องนี้ให้ดี ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์การ

3.2.5 การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การ โยกย้าย ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร ว่า มีบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานในรอบปีแต่ละปีจำนวนมากน้อยเพียงไร ในตำแหน่งใดบ้าง มีบุคลากรที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งหรือ โยกย้ายได้จำนวนเท่าไร ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องนี้เพื่อที่จะได้ไม่เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนหรือการทดแทนบุคลากร ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเกษียณอายุ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการ โยกย้ายบุคลากรที่เหลืออยู่ทั้งหมดในองค์กร

3.2.6 อัตราการเข้าออกของบุคลากร ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่า มีอัตราการเข้าออก (Turnover) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร เพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง จะได้ไม่เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละฝ่ายแต่ละตำแหน่ง ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับอัตราการเข้าออกของบุคลากรในองค์กร

3.2.7 การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง การประกอบกิจการธุรกิจ ในบางครั้งอาจจะต้องมีขยายกิจการ เพิ่มสาขา หรือ โรงงาน ให้มากขึ้น หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

3.2.8 การขยายตัว/ถดถอยทางเศรษฐกิจ การประกอบธุรกิจ จะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการพิจารณาว่า เศรษฐกิจโดยทั่ว ๆ ไปเป็นอย่างไร มีแนวโน้มเป็นอย่างไร จะมีการขยายตัวหรือถดถอย ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการขยายตัวหรือการถดถอยทางเศรษฐกิจที่อาจจะเกี่ยวข้องกับองค์กร

### 3.3 ประโยชน์/ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็น สิ่งที่สำคัญ และมีประโยชน์สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประโยชน์/ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีดังต่อไปนี้

3.3.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกัน

3.3.2 ช่วยให้อีกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

3.3.3 ช่วยในการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้ดีขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.3.4 เพื่อให้้องค์กรมีความพร้อม และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3.3.5 ช่วยให้การจัดหาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการขององค์กร

3.3.6 เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความเท่าเทียมกัน

3.3.7 สามารถนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานอย่างแท้จริง และทำให้การโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสม

3.3.8 ช่วยป้องกันปัญหาการขาดความมั่นคงทางด้านบุคลากรขององค์กร

นอกจากนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ยังเกิดประโยชน์และมีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่อื่น ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น

1) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการจัดหาบุคลากร กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการสรรหา คัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตาม Job Specification ตรงความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

2) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งโดยส่วนรวมและส่วนบุคคลได้อย่างถูกต้องตรงจุด และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการรักษาระเบียบวินัยในการทำงาน กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่

4) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการบริหารค่าตอบแทน กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการกำหนดเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงานของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับค่าครองชีพและตลาดแรงงาน

5) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการจัดการสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการกำหนดและจัดสวัสดิการต่าง ๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์อันพึงมีพึงได้ที่บุคลากรควรได้รับ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน

6) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการควบคุม ดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อลดหรือป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

7) ความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ในด้านแรงงานสัมพันธ์ กล่าวคือ จะได้มีการวางแผนในการสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจด้านแรงงานในองค์การทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และจะส่งผลให้เกิดความสงบสุขในอุตสาหกรรม (Industrial Peace) ในองค์การ

### 3.4 ลักษณะที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

3.4.1 เป็นกระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ที่มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ควรมีการกำหนดเป็นแผนทั้งในระยะสั้นและแผนระยะยาว ไม่ใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3.4.2 มีการคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่า มีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น การเปลี่ยนแปลงขนาดขององค์การ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งหรือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์การทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำข้อมูล ความรู้และความเข้าใจ มาวิเคราะห์สาเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ

3.4.3 มีวิธีการปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการพ้นจากงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม



3.4.4 มีความสมดุลของบุคลากร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญ ในการสร้างหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

### 3.5 ปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.5.1 ปัจจัยด้านนโยบายขององค์การ (Organization Policy) ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบาย ขององค์การ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยรวมจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบาย ขององค์การ ซึ่งจะต้องกำหนดว่าองค์การจะมีทิศทาง ไปทางไหน อย่างไรเพื่อที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การได้อย่างเหมาะสม

3.5.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ กล่าวคือ องค์การได้มีการจัด โครงสร้างในลักษณะใด เป็นแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับชั้น เช่น ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมี ความซับซ้อนมากกว่าการจัด โครงสร้างแบบแบนราบ ที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย เป็นต้น

3.5.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากร ได้ปฏิบัติเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะ ไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมหลักขององค์การแล้ว จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

3.5.4 ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ (Organization Workforce) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงบุคลากร โดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในงาน หรืออื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องนำมาใช้การวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยรวมทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ที่เกษียณอายุหรือคิดจะลาออก จำนวนตำแหน่งที่จะว่างลง จำนวนและ โอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3.5.5 ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่า จะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการสรรหาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

3.5.6 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงชุมชน และสังคมรวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน เป็นต้นจากปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงพบกับปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่อไปนี้อยู่ครั้ง เช่น

- 1) การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของบริษัทไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง
- 2) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 3) การขาดข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 4) การขาดความรู้ทางด้านวิชาการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 5) มีการนำผลประโยชน์ส่วนตัวมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

### 3.6 ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอน โดยทั่วไป อยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การพยากรณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคต

เป็นการพยากรณ์อุปสงค์ (Demand) ซึ่งเป็นความต้องการด้านทรัพยากรกับอุปทาน (Supply) ซึ่งเป็นปริมาณทรัพยากรในตลาดแรงงาน โดยวิเคราะห์ดูว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ความต้องการในอนาคตขององค์กรมีจำนวนเท่าใด และมีคุณสมบัติเป็นอย่างไร การพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตสามารถนำเอาวิธีทางสถิติ (Statistical method) การใช้ดุลยพินิจ (Judgement) และ ประสบการณ์ (Experience) มาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนำเอาหลายวิธีการมาผสมผสานกัน

ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower Forecast) ขององค์กร โดยทั่วไปมีรูปแบบที่นิยมใช้กันอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การพยากรณ์เชิงปริมาณ (Quantity) จะใช้สำหรับการพยากรณ์จำนวนบุคลากรที่ต้องการ มีวิธีการที่นิยมใช้กันมาก คือ

- 1.1 การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis)
- 1.2 การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis)

วิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) เป็นการพยากรณ์/คาดคะเนเกี่ยวกับปริมาณงานที่จะทำในอนาคต แล้ววิเคราะห์ปริมาณงานต่อคนที่จะสามารถทำได้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดและปรับเปลี่ยนออกมาในรูปของจำนวนบุคลากรที่ต้องการ ข้อมูลที่ใช้พิจารณาในการวิเคราะห์ปริมาณงาน เช่น

1. ปริมาณงาน (ปัจจุบันและอนาคต)
2. ปริมาณงานที่บุคลากรคนหนึ่งต้องรับผิดชอบ
3. ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(มาตรฐาน)

การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) การวิเคราะห์ว่าบุคลากรที่มีอยู่ ณ มีจำนวนเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ครบ ตามปริมาณงานที่ต้องการในเวลาที่กำหนด โดยพยากรณ์/จำนวนมากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่ใช้พิจารณาในการวิเคราะห์กำลังคน

1. ปริมาณบุคลากรที่มี
2. การขาดงาน (ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน)
3. การหมุนเวียนของพนักงาน (ลาออก โยกย้าย เกษียณ)
4. เทคนิคในการพยากรณ์ (แนวโน้ม อัตราส่วน)

2. การพยากรณ์เชิงคุณภาพ (Quality) จะใช้ในการกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ วิธีการที่ใช้ คือ การวิเคราะห์งาน (JA : Job Analysis) และเมื่อทำการวิเคราะห์งานแล้ว จะได้ผลลัพธ์ออกมาอีก 2 ประการ คือ

- 2.1 การพรรณนาลักษณะงาน (JD : Job Description)
- 2.2 คุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงาน (JS : Job Specification)

### 3.7 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

เป็นกระบวนการที่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น กิจกรรม เครื่องมือ สภาพการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ วิธีปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้รู้ถึงขอบเขตของงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

3.7.1 การสัมภาษณ์ เป็นวิธีรวบรวมข้อมูล โดยผู้สัมภาษณ์ใช้วิธีตั้งคำถามกับผู้ตอบ โดยการเลือกกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งซึ่งอาจกระทำได้ทั้งสัมภาษณ์เป็นการส่วนตัวหรือสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม

3.7.2 การตอบแบบสอบถาม เป็นการที่พนักงานกรอกแบบสอบถามเพื่อบรรยายลักษณะงานที่สัมพันธ์และความรับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้ทำงานนั้น โดยตรง หรือผู้เป็นหัวหน้างานของผู้ทำงานนั้นก็

3.7.3 การสังเกต เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับงานที่มีกิจกรรมทางกายภาพที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน การสังเกตไม่เหมาะสมกับงานที่ไม่สามารถมองเห็นการกระทำได้อย่างชัดเจน ได้แก่ กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด

3.7.4 การบันทึกประจำวัน เป็นรายการประจำวันเกี่ยวกับกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้ได้ความเข้าใจงาน โดยให้พนักงานจดบันทึกประจำวัน หรือรายการที่พนักงานปฏิบัติระหว่างวันในทุกกิจกรรมที่มีส่วนร่วม

การวิเคราะห์งานไม่ว่าจะใช้วิธีใด ควรจะมีหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้รวมอยู่ในแบบที่ใช้การวิเคราะห์งาน

1. ชื่องานและสถานที่ตั้งของงานนั้น หมายถึง ชื่องานที่เป็นมาตรฐานและสถานที่ตั้งของหน่วยงานนั้นในองค์การ
2. วัสดุงาน หมายถึง คำบรรยายที่แสดงให้เห็นลักษณะงานซึ่งผู้อ่านสามารถเข้าใจได้จากข้อความเพียงประโยคหรือสองประโยคเท่านั้น
3. หน้าที่งาน หมายถึง หน้าที่ปกติ หน้าที่พิเศษ หน้าที่ที่ทำประจำหรือชั่วคราว เวลาที่ใช้หมดไปกับหน้าที่แต่ละหน้าที่เป็นจำนวนเท่าไร รวมทั้งการทำหน้าที่นั้นใช้วิธีการอย่างไร
4. เครื่องจักรเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานนั้น
5. วัสดุค้ำ สิ้นค้า หรือบริการที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น
6. การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างาน โดยตรง หรือจำนวนบุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา
7. ความสัมพันธ์กับงานอื่น หมายถึง งานที่ทำก่อนหน้าและหลังจากที่หน่วยงานนั้นต้องทำรวมทั้งบุคคลที่ต้องการติดต่อในงานนั้นๆด้วย
8. ความสามารถทางจิตใจ หมายถึง คุณสมบัติทางด้านความคิด ชีตความสามารถและความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้เห็นด้วยและคล้อยตาม
9. สภาพทางร่างกายที่ต้องใช้ในการทำงาน หมายถึง กิริยาอาการที่ใช้ในการทำงาน เช่น การนั่ง การยืน การเดิน การยกน้ำหนัก การแบกหาม และความชำนาญทางร่างกาย หรือความคล่องในการใช้อวัยวะทางร่างกาย
10. ความรับผิดชอบ หมายถึง ลักษณะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน เครื่องจักร อุปกรณ์ และสินค้า
11. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น ฝุ่นละออง อุณหภูมิ กลิ่นเสียง และอื่น ๆ ที่รบกวนขณะทำงาน
12. อันตรายจากการทำงาน หมายถึง ลักษณะของอันตรายที่มีต่อผู้ปฏิบัติงานและโอกาสที่จะเกิดอันตรายว่ามีมากน้อยเพียงใด

13. การศึกษา หมายถึง การศึกษาที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น ๆ ระดับของการใช้ความรู้ ภาษา หรือการคำนวณ

14. ประสบการณ์ การฝึกงาน การอบรมและงานอาชีพที่เคยทำมาแล้ว  
สรุปได้ว่า ในการวิเคราะห์งานควรที่จะต้องให้ได้ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ส่วนประกอบของงาน (Element) คือส่วนที่เล็กที่สุดของงานซึ่งไม่อาจแบ่งแยกให้เล็กไปกว่านั้นเช่น การขึ้นสกรู การใส่พริกไทยลงในแกงจืด

2. งานเฉพาะอย่าง (Task) คือ กิจกรรมของงานแต่ละอย่างที่จะทำให้งานนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไป เช่น การพิมพ์จดหมาย การเตรียมการสอน การนำสินค้าขึ้นบรรจุนรถ

3. หน้าที่ (Duty) คือ จำนวนของงานเฉพาะอย่าง เช่น การทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่นักศึกษาของอาจารย์ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา หน้าที่ของพนักงานบัญชี คือ การจัดเตรียมงานการเงินประจำเดือนและการจ่ายเงินค่าจ้างประจำงวดหรือเงินเดือน

4. ตำแหน่ง (Position) คือ หน้าที่อย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลากรจะต้องกระทำในองค์กร เช่น ผู้จัดการ โรงงาน สมุหบัญชี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นต้น

5. งาน (Job) คือ ประเภทของตำแหน่งในองค์กรเช่น ในโรงเรียนที่มีอาจารย์ผู้ทำหน้าที่สอน 30 คน ต้องมีตำแหน่งอาจารย์ 30 ตำแหน่ง ทุกตำแหน่งทำงานอย่างเดียวกัน คือ งานสอน

6. กลุ่มงาน (Job Family) คือ งานตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปที่อยู่รวมอยู่ในกลุ่มเดียวกันโดยที่งานนั้นต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน หรือที่มีคุณสมบัติสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น งานสอน งานผลิตเอกสารประกอบการสอน และงานผลิตตำรา เป็นงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะลักษณะงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน

7. กลุ่มอาชีพ (Occupation) คือ กลุ่มงานที่เหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะงานนั้นจะอยู่ที่ใดหรือในองค์กรใด เช่น พนักงานบัญชี หรือช่างไฟฟ้า หรือนายแพทย์

8. งานอาชีพ (Career) คือ ลำดับของตำแหน่งของงานหรือของอาชีพใดก็ตามที่คนทำงาน ได้เข้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับในการทำงานนั้น ๆ เช่น งานสอนในมหาวิทยาลัย เริ่มจากตำแหน่งอาจารย์ เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ เป็นรองศาสตราจารย์ และเป็นศาสตราจารย์ตามลำดับ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์งาน จะได้ผลออกมาอีก 2 ประการ คือ

1. การพรรณนา/บรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นการแสดงถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับลักษณะงาน และวิธีการในการปฏิบัติงานของการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- 1.1 ลักษณะของงาน (Job Identification)
- 1.2 สรุปย่อหน้าที่ของงาน (Job Summary)
- 1.3 ภารกิจที่ต้องทำ (Duties)
- 1.4 ความสัมพันธ์กับงานอื่น (Relation to Other Jobs)
- 1.5 เครื่องจักร/เครื่องมือ/เครื่องใช้/อุปกรณ์/วัสดุในการทำงาน (Equipments & Materials)
- 1.6 สภาพ/เงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition)
- 1.7 อื่น ๆ

2. คุณสมบัติของบุคลากร (Job Specification) เป็นการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งควรจะประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 คุณสมบัติทั่วไป
- 2.2 ความรู้ ความสามารถ
- 2.3 ประสบการณ์ ความชำนาญ
- 2.4 คุณลักษณะพิเศษ
- 2.5 สภาพทางร่างกาย/จิตใจ
- 2.6 อื่น ๆ

## ขั้นที่ 2 การสำรวจกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

โดยพิจารณาว่าปัจจุบันองค์การมีจำนวนบุคลากรอยู่จำนวนเท่าใด มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในอนาคตหรือไม่ และเมื่อถึงอนาคตในเวลาที่ต้องการจะเหลือเท่าไร ในขั้นนี้จะมีเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสำรวจองค์การ เช่น การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็น การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะช่วยให้มองเห็นถึงความต้องการใช้กำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การเกษียณอายุ การโยกย้าย และการจัดหากำลังคนเพิ่มเติมเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์การ และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้กลยุทธ์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น จึงต้องมีความพร้อมในแง่ของข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมีปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไร

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปริมาณแรงงานที่มีอยู่ในองค์การ มีอยู่ 2 ลักษณะ

1. การเพิ่มขึ้นของปริมาณแรงงาน อาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้ การจ้างแรงงานใหม่ การโยกย้ายภายใน และการกลับเข้าทำงานใหม่ของบุคลากรหลังจากการลาพักงาน

2. การลดลงของปริมาณแรงงาน อาจเกิดจากการเกษียณอายุ การปลดออก การโอนออกจากหน่วยงาน การลาออกโดยสมัครใจ การหมดสัญญาจ้าง การเจ็บป่วยเป็นเวลานาน การลาพักร้อน และการตาย

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคต เป็นการเปรียบเทียบกำลังบุคลากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันกับปริมาณความต้องการบุคลากรในอนาคต ถ้ามีไม่เพียงพอก็ต้องเตรียมจัดหาเพิ่มเติม เช่น จัดหาภายในองค์กรเอง หรือจัดหาจากภายนอกองค์กร แต่ถ้ามีปริมาณบุคลากรมากเกินไปกว่าความต้องการก็จะต้องมีการวางแผนที่จะทำให้จำนวนบุคลากรเกิดความสมดุลกับความต้องการเช่นเดียวกัน เมื่อทำการเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับความต้องการในอนาคตแล้ว ไม่ว่าจะมียังมีปริมาณกำลังคนมากหรือน้อยกว่าความต้องการก็ตาม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับองค์กรผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลาย ๆ แห่ง ได้มีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรในหลาย ๆ วิธี เช่น

Replacement Plan เป็นการวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร โดยรวมที่กำลังจะว่างลง เนื่องจากบุคลากรเกษียณอายุ หรือลาออกจากงาน หรือมีการโยกย้าย ซึ่งการวางแผนนี้จะต้องทำไว้ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้เตรียมจัดหาบุคลากรมาทดแทนได้ทันเวลา และได้คนที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะมารับตำแหน่ง ในการหาบุคลากรเข้ามาทดแทน ถ้าเป็นบุคลากรที่มาจากภายในองค์กรเอง ก็จะได้มีการเตรียมการวางแผนเพื่อพัฒนา และฝึกอบรม ให้บุคลากรเหล่านั้นมีความพร้อมเพื่อจะเข้ามารับตำแหน่งต่าง ๆ หากบุคลากรภายในองค์กรไม่เหมาะสมก็จะได้มีการวางแผนเพื่อเตรียมการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรต่อไป ในการวางแผนกำลังคน ควรมีการจัดทำแผนโครงสร้างการทดแทนตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อจะได้มองเห็นภาพได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะการสร้างบุคลากรภายในให้เติบโตขึ้นมาได้ในองค์กร

Succession Plan เป็นการวางแผนหรือเตรียมบุคลากรระดับบริหาร เพื่อทดแทนบุคลากรในตำแหน่งบริหารที่จะว่างลงหรือเตรียมผู้บริหารเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจต่อไปในอนาคต เพื่อจะได้มีผู้บริหารที่มีศักยภาพ หรือระดับความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ในตำแหน่งบริหารที่ว่างลงหรือเกิดขึ้นใหม่ได้อย่างต่อเนื่องในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรจะมีคำตอบสำหรับคำถาม ดังต่อไปนี้

1. จะทำอะไร/องค์กรต้องการอะไร (What to do)
2. จะทำอย่างไร (How to do)
3. จะให้ใครทำ (Who will do)
4. จะทำเมื่อไร (When to do)

ตัวอย่างเทคนิคในการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงานที่นิยมใช้กัน  
เช่น

1. การทำงานเป็นกะ (Shift Work)
2. การลดวันทำงานในสัปดาห์ (Compress Work Week)
3. การยืดหยุ่นเวลาทำงาน

## 7. เทคนิค/วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

ในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์ ยังมีเทคนิคที่นิยมใช้กันอีก เช่น

1. Zero-Forecasting เป็นวิธีการพยากรณ์โดยใช้อัตรากำลังคนทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์การขณะนั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน แล้วนำเป้าหมายปริมาณงานที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ มาประมาณว่าใน 1 ปี หรือ 3 ปี องค์การควรมีอัตรากำลังคนเท่าไร และอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับแผนงานที่กำหนดไว้

2. Bottom-Up Approach วิธีนี้จะให้ทุกระดับชั้นในองค์การ พยากรณ์ความต้องการกำลังคนในหน่วยงานของตนขึ้นมาตามลำดับชั้นที่เหนือขึ้นไป จนสามารถกำหนดเป็นความต้องการกำลังคนของแผนกนั้น ๆ แล้วให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รวบรวมความต้องการกำลังคนทุกแผนก รวมมาเป็นความต้องการกำลังคนของทั้งองค์การ

3. Relationship between Sales and Number of Workers Required วิธีนี้ใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างยอดขายกับจำนวนพนักงาน เมื่อยอดขายลดลงจำนวนพนักงานก็จะลดลงตาม หรือเมื่อยอดขายเพิ่มพนักงานก็เพิ่มตาม สัดส่วนความสัมพันธ์นี้จะช่วยให้ทราบว่า ถ้าจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คน ยอดขายจะต้องเพิ่มเท่าใด หรือถ้าต้องการเพิ่มยอดขายขึ้นจำนวนหนึ่งจะต้องจ้างพนักงานเพิ่มกี่คน

4. Simulation Models เป็นเทคนิคการพยากรณ์ที่ใช้วิธีทางคณิตศาสตร์มาอธิบายสถานการณ์ต่าง ๆ โดยตั้งคำถาม What \_\_\_\_\_ if (ถ้า.....จะเป็นอย่างไร) จุดประสงค์ของวิธีนี้ก็เพื่อให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถหาข้อมูลได้ในระดับหนึ่งก่อนที่จะตัดสินใจจริงวางแผนกำลังคนจริง ๆ ในการคาดการณ์กำลังคนจะพิจารณาในเรื่องของความต้องการของกำลังคนในตำแหน่งใดบ้าง จำนวนเท่าใด และต้องการกำลังคนเมื่อใด

5. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน โดยมีสมการ ดังนี้

$$5.1 \text{ จำนวนคนที่ต้องการคนเพิ่ม} = \text{จำนวนคนที่ต้องการทั้งหมด} - \text{จำนวนคน}$$

คงเหลือ

$$5.2 \text{ จำนวนคนที่ต้องการทั้งหมด} = \text{จำนวนงาน/อัตราส่วนของงานต่อคน}$$



6. วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) วิธีทางนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เข้ามาช่วยในการพยากรณ์ มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

6.1 วิธีการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Methods) คือการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง โดยใช้วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีเช่น Simple Mathematical Methods, Ratio Techniques, Complex Mathematical Methods เป็นต้น

6.2 วิธีการทางสถิติ (Statistical Methods) มีวิธีการ เช่น โปรแกรมสมการเส้นตรง (Linear Programming) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) เป็นต้น เทคนิคการพยากรณ์ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นเพียงตัวอย่างของวิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมและนำมาประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจ การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีในกรณีใดในการปฏิบัติ เพื่อคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถจะพิจารณาได้จากมาตรการในการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

6.2.1 ระยะเวลา (Time Horizon)

6.2.2 ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data)

6.2.3 ค่าใช้จ่าย (Cost)

6.2.4 ความแม่นยำ (Accuracy)

6.2.5 ความง่ายในการนำไปใช้ (Easy of Application)

## 8. กลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจกล่าวได้ว่า จะครอบคลุมถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงานจนถึงสิ้นสุดการเป็นพนักงาน โดยมีกลยุทธ์สำคัญที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า กลยุทธ์ “3 Rs” ซึ่งประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การว่าจ้างพนักงาน (Recruitment Strategy)

2. กลยุทธ์การดูแลรักษาพนักงาน (Retention Strategy)

3. กลยุทธ์การสิ้นสุดการเป็นพนักงาน (Retirement Strategy)

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น

1. ข้อมูลจากสภาพการแข่งขันของตลาด โดยเฉพาะตลาดแรงงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางใด และในสภาพองค์กรต้องการแรงงานที่มีความสามารถทางด้านใด

2. ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อหาปัจจัยต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนกำลังคน โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกำลังคนในองค์กร

3. ข้อมูลจากการกำหนดค่า KPI (Key Performance Indicator) ขององค์การว่าแผนกใด หน่วยงานใดยังมีความต้องการกำลังคน หรือความต้องการของผู้สามารถเฉพาะตำแหน่งมากน้อยเพียงใด หน่วยงานใดมีความจำเป็นเร่งด่วนทั้งด้านการเพิ่ม แลลดกำลังคนมากที่สุด และรองลงมาตามลำดับ

4. ข้อมูลจากการทำงาน Job Analysis เพื่อวิเคราะห์รายละเอียดของการทำงานในแต่ละหน้าที่ว่ามีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ ถ้าต้องการปรับปรุงควรปรับปรุงในเรื่องใด จะลดหรือเพิ่มกำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าใด จะใช้แรงงานจากแหล่งภายนอก หรือบุคลากรจากภายในองค์การ หรือเลือกใช้วิธีการใช้ Outsource

4.1 ข้อมูลจากการประเมินผลปฏิบัติงานด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น

4.2 การใช้ BSC : Balance Score Card

4.3 การใช้หลัก MBO : Management By Objective

ตัวอย่างกลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น

1. กลยุทธ์การวางแผนสรรหาบุคลากร

2. กลยุทธ์การวางแผนการคัดเลือกบุคลากร

3. กลยุทธ์การวางแผนเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

4. กลยุทธ์การวางแผนเพื่อโอนย้าย

5. กลยุทธ์การวางแผนเพื่อลดทรัพยากร

6. กลยุทธ์การวางแผนเพื่อทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการ คือ การให้ความสำคัญอันดับแรกทีผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์การ

## บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์

อำเภอคำม่วง เดิมขึ้นอยู่กับการปกครองของอำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ต่อมาทางราชการเห็นว่า อำเภอสหัสขันธ์ มีอาณาเขตกว้างใหญ่เกินไปที่จะปกครองดูแลอย่างทั่วถึง กระทรวงมหาดไทยจึงได้ประกาศ จัดตั้งกิ่งอำเภอคำม่วงขึ้น เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2515 มีพื้นที่การปกครองในขณะนั้น 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลทุ่งคล่อง ตำบลโพน และตำบลสำราญ ต่อมาเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2519 ได้มีพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งกิ่งอำเภอคำม่วงเป็น “อำเภอคำม่วง” ซึ่งมีที่ว่าการอำเภอคำม่วง ตั้งอยู่บ้านคำม่วง หมู่ที่ 4 ตำบลทุ่งคล่อง “คำม่วง” มีความหมายแยกเป็น 2 คำ คือคำว่า “คำ” เป็นการเรียกลักษณะของน้ำที่มีกรไหลซึมออกมาตลอดเวลาและคำว่า “ม่วง” เป็นชื่อของ

ต้นไม้ (ต้นมะม่วง) ฉะนั้น คำว่า “คำม่วง” จึงเป็นการเรียกชื่อของต้นไม้ขนาดใหญ่ ที่ขึ้นอยู่กลางลำธารซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วคล้ายมีน้ำไหลจากโคนต้นตลอดเวลารายวันจึงได้ตั้งชื่อลำธารนั้นว่า “ลำห้วยคำม่วง” และทางราชการได้นำมาตั้งชื่ออำเภอ จนถึงปัจจุบันสำหรับคนกลุ่มแรกที่มาจัดตั้งหมู่บ้านนี้เป็นกลุ่มคนที่อพยพมาจากบ้านกุศลิม (ปัจจุบันบ้านกุศลิมอยู่ในเขตการปกครองของอำเภอเขาวงจังหวัดกาฬสินธุ์) เมื่อรวมกันได้จึงตั้งถิ่นฐานอยู่ที่บ้านเก่าเคื่อ (ปัจจุบัน คือ หมู่ที่ 6 ตำบลทุ่งคลอง) ต่อมาได้เกิดโรคฝีดาษระบาดและได้ขยายอาณาเขตไปตั้งหมู่บ้านต่าง ๆ อีกมากมายซึ่งขณะนี้ มีจำนวน 71 หมู่บ้าน

### 1 ที่ตั้งและอาณาเขต

อำเภอกำม่วงตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ อำเภอวังสามหมอ (จังหวัดอุดรธานี) และอำเภอกุดบาก (จังหวัดสกลนคร)
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ อำเภอภูพาน (จังหวัดสกลนคร) และอำเภอสมเด็จ
ทิศใต้	ติดต่อกับ อำเภอสมเด็จและอำเภอสหัสขันธ์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ อำเภอสามชัย

2. การปกครองส่วนภูมิภาค อำเภอกำม่วงแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 6 ตำบล 71 หมู่บ้าน ดังนี้

2.1	ทุ่งคลอง (Thung Khlong)	12	หมู่บ้าน
2.2	โพน (Phon)	10	หมู่บ้าน
2.3	ดินจี่ (Din Chi)	11	หมู่บ้าน
2.4	นาบอน (Na Bon)	11	หมู่บ้าน
2.5	นาทัน (Na Than)	16	หมู่บ้าน
2.6	เนินยาง (Noen Yang)	10	หมู่บ้าน

3. การปกครองส่วนท้องถิ่น ท้องที่อำเภอกำม่วงประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 แห่ง ได้แก่

3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งคลอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลทุ่งคลอง

3.1.1 สภาพพื้นที่ โดยทั่วไปเป็นที่ราบเชิงเขา มีเนื้อที่ทั้งหมด 56.435 ตร.กม.

หรือประมาณ 35,271 ไร่

3.1.2 อาณาเขตตำบล ทิศเหนือ ติดกับ ต.นาทัน ทิศใต้ ติดกับ ต.โพน อ.

คำม่วง จ.กาฬสินธุ์ ทิศตะวันออก ติดกับ ต.คินจี่ ทิศตะวันตก ติดกับ ต.หนองช้าง กิ่งอ.สามชัย

3.1.3 จำนวนประชากรของตำบล จำนวนประชากรในเขต อบต. 5,014 คน

3.1.4 ข้อมูลอาชีพของตำบล อาชีพหลัก ทำนา อาชีพเสริม ทอผ้าไหมแพรวา

### 3.2 องค์การบริหารส่วนตำบลโพน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลโพน

3.2.1 ที่ตั้งและอาณาเขต องค์การบริหารส่วนตำบลโพน ตั้งอยู่บริเวณทางทิศใต้ของตัวอำเภอกำม่วง ประมาณ 9 กิโลเมตร อยู่ห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์ ประมาณ 78 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 598 กิโลเมตร มีอาณาเขตการปกครองติดต่อกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลทุ่งคลอง ทิศใต้ ติดต่อกับตำบลเนินยางและตำบลโนนศิลา ทิศตะวันออก ติดต่อกับตำบลนาบอน ทิศตะวันตก ติดต่อกับตำบลหนองช้าง

3.2.2 เนื้อที่ องค์การบริหารส่วนตำบลโพน มีเนื้อที่ทั้งหมด ประมาณ 38.34 ตารางกิโลเมตร (23,962.5 ไร่) หรือคิดเป็นร้อยละ 7.10 ของพื้นที่อำเภอกำม่วง

3.2.3 ภูมิประเทศ ลักษณะภูมิประเทศ โดยทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลโพน มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มมีแหล่งน้ำธรรมชาติเป็นลำห้วย ซึ่งลำห้วยสายหลักไหลผ่านคือลำห้วยสังกะ มีต้นกำเนิดจากเทือกเขาภูพาน ไหลลงทางทิศใต้ มารวมกันที่เขื่อนลำปาว ทำให้ในฤดูฝนมักจะมีน้ำท่วมบริเวณที่ลุ่มติดลำห้วย ทรัพยากรป่าไม้เป็นจำพวกไม้เต็ง รังและไม้พลวง

3.2.4 จำนวนหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลโพน มี 7 หมู่บ้าน

### 3.3 องค์การบริหารส่วนตำบลคินจี่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคินจี่ทั้งตำบล

3.3.1 ที่ตั้ง องค์การบริหารส่วนตำบลคินจี่ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของอำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ห่างจากอำเภอกำม่วง 14 กิโลเมตร อยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดกาฬสินธุ์ 86 กิโลเมตร สภาพพื้นที่โดยทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลคินจี่ มีเขตติดต่อกับพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลใกล้เคียงดังต่อไปนี้ ทิศเหนือติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลกุดบาก อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตตำบลนาทัน อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนาบอน อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ ทิศใต้ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งคลอง อำเภอกำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์

3.3.2 พื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลคินจี่ มีพื้นที่โดยประมาณ 69 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 43,125 ไร่ และสภาพโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงสลับพื้นที่ภูเขาเขตเทือกเขาป่าสงวนแห่งชาติภูพาน

3.3.3 สภาพภูมิประเทศ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูงและหุบเขา แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 หมู่บ้าน โดยเป็นหมู่บ้านที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลคินจี้ ทั้ง 11 หมู่บ้าน โดยมีหมู่ 7,1,9,8,10 เป็นหมู่บ้านเร่งพัฒนา อันดับ 1

3.3.4 จำนวนประชากร องค์การบริหารส่วนตำบลคินจี้มีประชากรทั้งสิ้น 6,840 คน แยกเป็นชาย 3,534 คน หญิง 3,309 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย จำนวน 99 คน /ตารางกิโลเมตร และมีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 1,468 ครัวเรือน

### 3.4 องค์การบริหารส่วนตำบลนาบอน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาบอนทั้งตำบล

3.4.1 ที่ตั้ง ตำบลนาบอน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ มีเขตติดต่อกับตำบลคินจี้ ตำบลเนินยาง ตำบลโพน ตำบลทุ่งคลอง อำเภอคำม่วง และตำบลแซงบาดาล อำเภอสมเด็จ มีภูมิประเทศเป็นลักษณะเชิงเขา พื้นที่เป็นที่ดอนสูง มีที่ลุ่มเฉพาะบริเวณห้วยหนอง ห่างจากอำเภอ 7 กิโลเมตรห่างจากจังหวัดประมาณ 80 กิโลเมตร ห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 600 กิโลเมตร

3.4.2 อาณาเขต ทิศเหนือ จดตำบลคินจี้ ทิศใต้ จดตำบลโพนและ ตำบลเนินยาง ทิศตะวันออก จดตำบลคินจี้ และ ตำบลแซงบาดาล อำเภอสมเด็จ ทิศตะวันตก จดตำบลโพนและ ตำบลทุ่งคลอง เนื้อที่ มีเนื้อที่ประมาณ 85 ตารางกิโลเมตร

3.4.3 ภูมิประเทศ ภูมิประเทศเป็นเชิงเขา พื้นที่เป็นที่ดอนสูง สภาพดินเป็นดินร่วนปนทรายและมีหินภูเขา จำนวนหมู่บ้าน มีหมู่บ้านทั้งหมด 11 หมู่บ้าน

### 3.5 องค์การบริหารส่วนตำบลเนินยาง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเนินยางทั้งตำบล

3.5.1 สภาพทั่วไปของตำบล ตั้งอยู่ทางทิศใต้ของอำเภอ อยู่ห่างจากอำเภอ 18 กิโลเมตร พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ดินร่วนปนทรายเหมาะสำหรับการปลูกพืชไร่และทำนาในที่ลุ่ม

#### 3.5.2 อาณาเขตตำบล

ทิศเหนือ ติดกับ ตำบลนาบอน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศใต้ ติดกับ ต.หมูนัน อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันออก ติดกับ ตำบลแซงบาดาล อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันตก ติดกับ ตำบลโนนศิลา อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์

3.5.3 จำนวนประชากรของตำบล จำนวนประชากรในเขต อบต. 5,955 คน และจำนวนหลังคาเรือน 1,067 หลังคาเรือน

#### 4. โครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.1 สำนักปลัด เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกิจการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ งานบริหารงานบุคคล งานธุรการ งานนโยบายและแผนงาน งานชุมชนและสวัสดิการสังคม งานกิจการสภา งานเกี่ยวกับการเลือกตั้ง โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

4.2 ส่วนการคลัง เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับด้านการเงินการบัญชี พัสดุ การตรวจสอบงบประมาณ และทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล มีหัวหน้าส่วนการคลัง เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

4.3 ส่วนโยธา เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านงานโยธา งานระบบสาธารณสุขปโภคเกี่ยวกับด้าน โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน แหล่งน้ำ ไฟฟ้าสาธารณะ งานควบคุมอาคาร ระบบประปา เป็นต้น โดยมีหัวหน้าส่วนโยธา เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

4.4 ส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการ จัดการศึกษา ในขั้นพื้นฐาน การศึกษาตามอัธยาศัย การจัดการศึกษาเด็กปฐมวัย ประสานงานกับโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนิน โครงการอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวัน งานกีฬา งานด้านวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ มีหัวหน้าส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ในแต่ละส่วนราชการจะมีผู้ปฏิบัติงานที่เรียกว่า ข้าราชการส่วนท้องถิ่น แยกเป็นระดับผู้บริหารและระดับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการหรือที่เรียกว่า หัวหน้าส่วน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเมือง และมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาฝ่ายข้าราชการ นอกจากนั้นยังมีสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สุรินทร์ ทองเกลี้ยง (2546 : 76-78) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการสรรหาและการใช้บุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชายแดน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภิรวัดน์ ดาษดา (2547 : 65-66) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพระการพิชผล จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคคล ด้านการมอบหมายงานบุคคล ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการบำรุงรักษาบุคคล 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีสองด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการพัฒนาบุคคล ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง และด้านการบำรุงรักษาบุคคลระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

สุดหทัย เบ็ญจศิริวรรณ (2548 : 68-70) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

ราชเทวี สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจาก มากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานด้านการ กำหนดความต้องการบุคลากร และด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ส่วนด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนกับการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับการกำหนดความต้องการบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ศรีจิตต์ สร้างเอี่ยม (2552 : 71-72) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติการณ์เทศการศึกษภายใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยการศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมกรบริหาร 8 ด้านคือ กระบวนการภาวะ ผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายการควบคุม บังคับบัญชา และเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติการณ์เทศการศึกษโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติการณ์เทศ การศึกษภายใน โรงเรียนทุกขนาดโรงเรียนและทุกงานการนิเทศ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนพฤติกรรมกรบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนนั้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวม รายพฤติกรรมและทุกขนาดโรงเรียน และไม่พบความแตกต่างของพฤติกรรมกรบริหารทั้ง ภาพรวมและรายพฤติกรรมทุกขนาดโรงเรียน

ละคร การะพันธ์ (2553 : 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า การบริหารงานของบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ต่างกันบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้ที่มี ประสบการณ์ในการทำงานน้อยมีระดับการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน การบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยที่โรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง มีระดับการปฏิบัติด้านบริหารงาน บุคคลทุกด้านมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดกลาง บริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ปัญหาสำคัญ ๆ ที่พบ คือ จำนวนครูไม่ครบตามเกณฑ์ที่กำหนด บุคลากรได้มาไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญใน สาขาวิชาเฉพาะ



สมร นาคประสิทธิ์ (2553 : 75-76) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างกันในทางสถิติ และครูในโรงเรียน ทั้งสามขนาดรับรู้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงและ ไม่มีความแตกต่างกัน ในทางสถิติ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางใช้พฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำเป็นลำดับ แรกและผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสามขนาดใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารเป็นลำดับ สุดท้ายเหมือนกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ครูในโรงเรียนทั้งสามขนาดรับรู้พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารด้านการควบคุมงานเป็นลำดับแรกและการติดต่อสื่อสารเป็นลำดับสุดท้ายเหมือนกัน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการ ดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากร สำคัญที่สุดของการบริหารกิจการ จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ด้านการ ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงาน และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ แต่ใน การปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอน ยังมีข้อจำกัดและปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งนี้ปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เป็นตัวแปร เช่น ระบบ โครงสร้างของหน่วยงาน ขนาดขององค์การ การได้รับการสนับสนุน อัตรากำลังที่เพียงพอตาม โครงสร้าง การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและสวัสดิการให้แก่บุคลากร ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารจึงมีความสำคัญมากในการสร้างและรักษาบุคลากรขององค์การ และรับผิดชอบด้านการ บริหารงานบุคคลตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงาน ยังคงเป็นเรื่อง สำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

วินเตอร์ (Winter. 1955 : 2075-2103) ได้ศึกษาผลกระทบของการสรรหาจากอิทธิพล ของเพศ ลักษณะงาน และข้อมูลข่าวสารที่มีต่อการตอบสนองของผู้สมัครงานในตำแหน่งผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จด้านการสรรหาข้าราชการครู ขึ้นอยู่กับปฏิกริยาตอบสนองต่อการ สรรหา โดยผู้สมัครมีความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารในทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา คือ

- 1) การตัดสินใจสมัครงาน
- 2) การตัดสินใจยอมรับการสอบสัมภาษณ์
- 3) การตัดสินใจเข้า ปฏิบัติงานวินเตอร์ สรุปว่า เพศหญิง มีการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการ ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งงานในครั้งแรก และกล่าวถึงลักษณะภายในของเนื้องาน ส่วนเพศ ชายมีผลการตอบสนองต่อการสรรหามากขึ้น เมื่อมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตำแหน่งในครั้ง

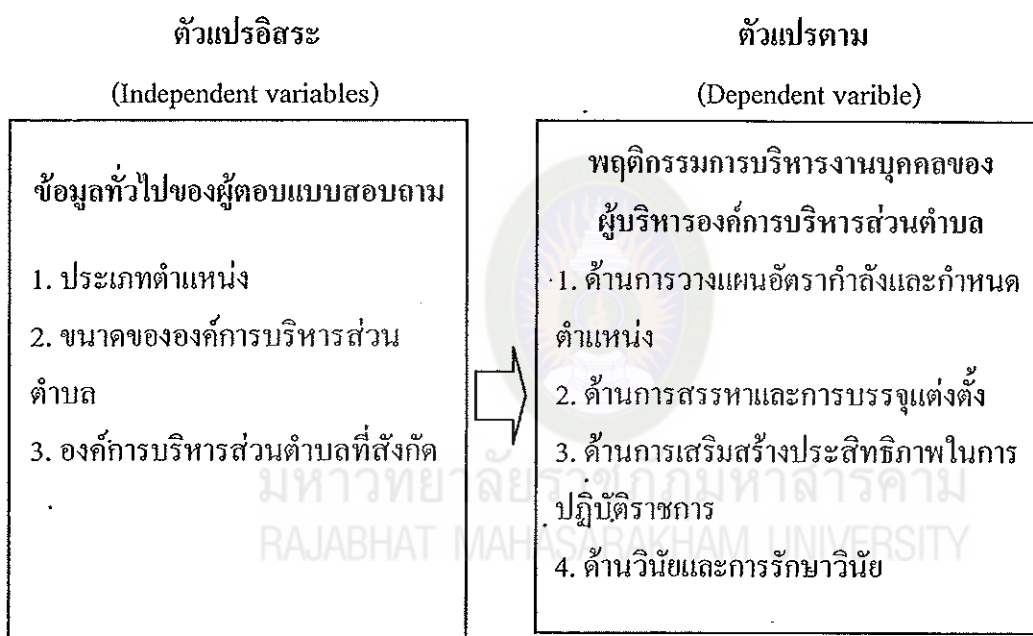
สุดท้ายและกล่าวถึงลักษณะภายนอกของเนื้องานประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ การ โกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง การให้ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

แคสสัน (Casson. 1991 : 675) ได้ศึกษาขนาดองค์กรเป็นตัววัดอำนาจขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ขนาดขององค์กรบริษัทเป็นตัวชี้วัด ซึ่งบริษัทที่มีอำนาจจะสามารถปรับเปลี่ยน และต่อสู้กับแรงกดดันภายนอกได้ ข้อบ่งชี้ถึงขนาดอีกมิติหนึ่งคือ ปริมาณทรัพยากรมนุษย์ที่มีของ องค์กร กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่จะมีทรัพยากรมนุษย์มากกว่าองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งมีความสัมพันธ์ ในทางเดียวกันกับระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และระดับความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรกับขนาดของกิจการ พบว่า บริษัทขนาดใหญ่จะมีการบริจาคให้สาธารณกุศลมากกว่า บริษัทขนาดเล็ก เนื่องจากองค์กรขนาดใหญ่จะมีการดำเนินธุรกิจหลาย ๆ ด้านมีผลิตภัณฑ์ มากมายหลายประเภท และมีการขยายการดำเนินงานและการผลิตไปในหลายภูมิภาคทั่วโลก จึงเป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่ทำให้้องค์กรขนาดใหญ่เหล่านี้ต้องมีการรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ตามขนาดขององค์กร

จากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานบุคคลอยู่ใน ลักษณะที่คล้าย ๆ กัน แต่มีข้อควรพิจารณาคือ บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ มักมีแนวคิดใน การปฏิบัติงานที่หลากหลายขึ้นกว่าบุคลากรเดิมที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ แต่อย่างไรก็ตามจะเห็น ได้ว่าการบริหารงานบุคคลล้วนให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลในทุก ๆ ด้าน และจำเป็นที่ จะต้องศึกษา คือ การวางแผนบุคลากร การสรรหาบุคลากร การบำรุงขวัญบุคลากร การพัฒนา บุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครอง ท้องถิ่นในด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยสังเคราะห์แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2555 : 12 – 20) ซึ่งได้กำหนดขอบข่าย ภารกิจไว้ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย โดยเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย