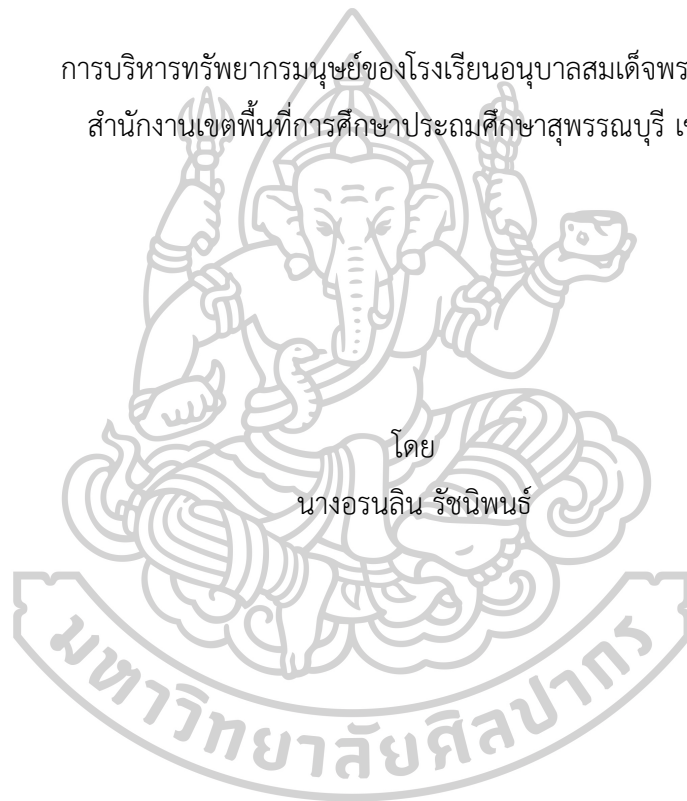




การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3



โดย
นางอรนลิน รัชนิพนธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3



โดย
นางอรนลิน รัชนิพนธ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ANUBANSOMDETPHRAWANNARAT
SCHOOL SUPHANBURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

630620087 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์

นาง อรณลิน รัชนิพนธ์: การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต โดยประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต จำนวนทั้งสิ้น 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ด้านการสรรหาและบรรจุ ด้านพนักงานสัมพันธ์ และด้านการจ่ายค่าตอบแทน

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัตพบว่าเป็นพหุแนวทาง โดยมีการส่งเสริมในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 และมีการพัฒนาในด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50

630620087 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : Human Resource Management

MRS. Onnalin RATCHANIPON : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ANUBANSOMDETPHRAWANNARAT SCHOOL SUPHANBURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3 Thesis advisor : Associate Professor Dr. Sakdipan Tonwimonrat

The aim of this independent study were to determine the following: 1) The human resource management of Anubansomdetphrawannarat School. 2) The guidelines for advocating and expanding human resource management of Anubansomdetphrawannarat School. The sample group was composed of 75 individuals; including the assistant director and the teachers of Anubansomdetphrawannarat School. Research Tools: 1) A questionnaire about human resource management. 2) An open-ended questionnaire for regulations in promoting and expanding human resource management. The statistics utilized in data analysis comprised the following: frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings were as follows:

1. The human resource management of Anubansomdetphrawannarat School in its' entirety was measured at a high level. When determining each factor individually, it was determined that all 4 factors were measured at a high level; as well as organized in descending order of arithmetic mean. For example, training and development, performance management and appraisal, recruitment and placement, employee relations and compensation.

2. The guidelines to promote and develop the human resource management of Anubansomdetphrawannarat School were found to be multi-approach. There was a promotion in the areas with the arithmetic mean higher than 3.50 and the improvement in the areas with the arithmetic mean lower than 3.50.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” นี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณเพื่อนและพี่น้องสาขาการบริหารการศึกษาทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดามารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรัก ความเมตตา ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมิตรภาพอันงดงามเสมอมา

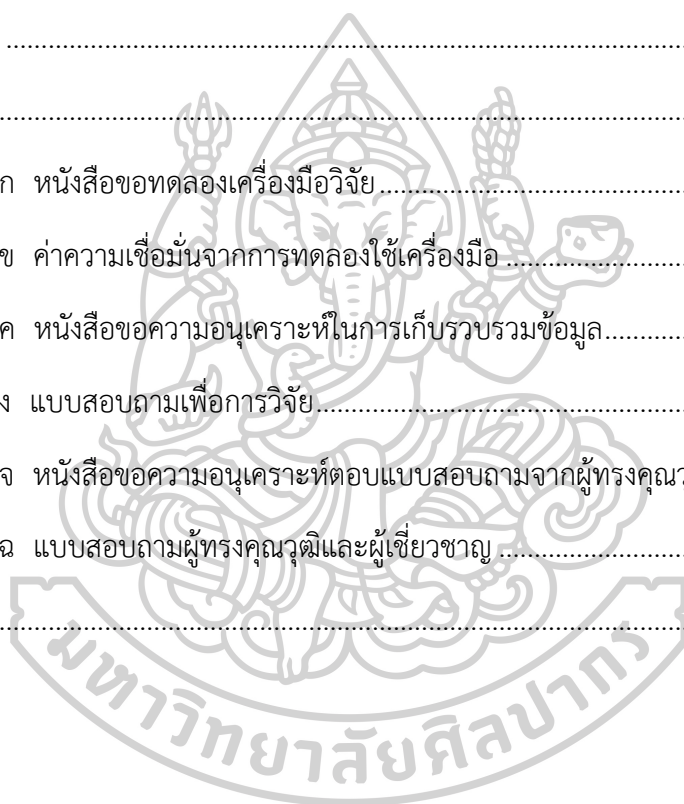
นาง อรณลิน รัชนิพนธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	15
หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	19
กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	26

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต	41
ข้อมูลพื้นฐาน	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
งานวิจัยในประเทศ.....	46
งานวิจัยต่างประเทศ.....	53
สรุป.....	56
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	57
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	57
ระเบียบวิธีวิจัย	58
แผนแบบการวิจัย	58
ประชากร	59
ตัวแปรที่ศึกษา.....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	63
สรุป.....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	66
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	68
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน อนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	79

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
สรุปผลการวิจัย.....	98
การอภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	107
ข้อเสนอแนะทั่วไป	107
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	108
รายการอ้างอิง	109
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย	115
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้เครื่องมือ	117
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	121
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	123
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ.....	131
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	134
ประวัติผู้เขียน.....	151

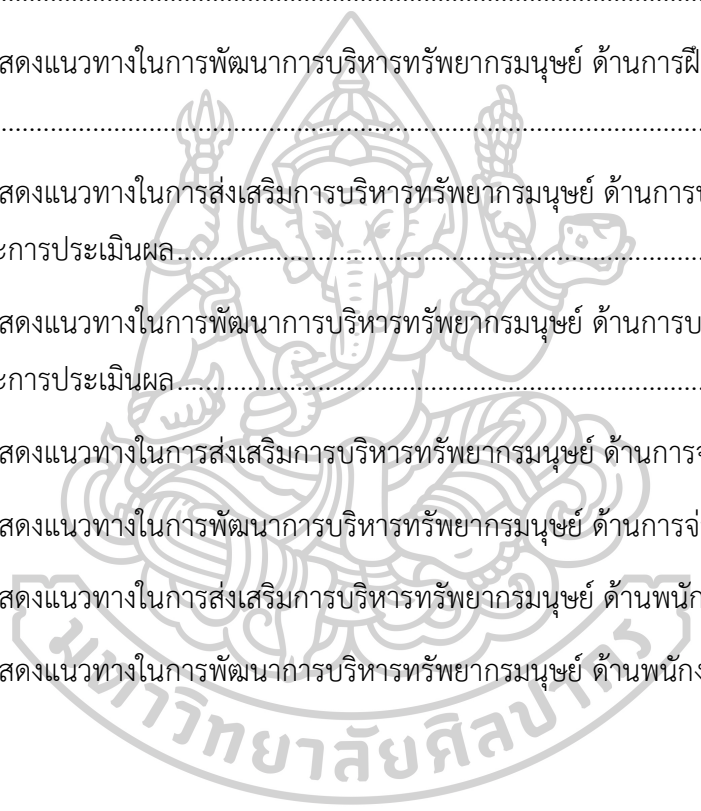


สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนครูและบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2564.....	45
ตารางที่ 2 แสดงวุฒิการศึกษาสูงสุดของครูและบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.....	45
ตารางที่ 3 แสดงจำนวนนักเรียนของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2564	46
ตารางที่ 4 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	66
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3	68
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุ.....	69
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	71
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล	73
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน	74

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านพนักงานสัมพันธ์.....	76
ตารางที่ 11 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและบรรจุ.....	79
ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและบรรจุ.....	81
ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	82
ตารางที่ 14 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	85
ตารางที่ 15 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล.....	86
ตารางที่ 16 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล.....	88
ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน.....	89
ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน.....	90
ตารางที่ 19 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานสัมพันธ์.....	91
ตารางที่ 20 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานสัมพันธ์.....	95



สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... 8

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย..... 9



บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนากำลังคนของไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นสังคมสูงวัย วงจรชีวิตของความรู้สั้นลงโดยเฉพาะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และภาคเอกชนเริ่มให้ความสำคัญกับสมรรถนะในการทำงานมากกว่าคุณวุฒิ อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ จึงต้องมีการเร่งขยายผลและต่อยอดประเด็นการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพลิกโฉมกำลังคนสมรรถนะสูงที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้ การพัฒนาทุนมนุษย์ทุกช่วงวัยที่ผ่านมาได้มีความพยายามปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับ ทั้งการยกระดับมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมการเรียน รวมถึงการพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมที่เป็นแบบอย่างด้านการศึกษา ทำให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระควบคู่กับมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น รวมถึงความพยายามในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยค้นหาเด็กและผู้เรียนที่ด้อยโอกาส และจัดสรรเงินอุดหนุนผ่านกลไกของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ตลอดจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 ได้กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงรัฐพึงให้ความช่วยเหลือเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาสให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เอื้อให้การจัดการศึกษามีความคล่องตัวและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น¹ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นเมื่อสถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ และมีครูและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนและขับเคลื่อนการดำเนินงานสนับสนุนด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้ผู้เรียนได้รับความรู้และได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สามารถนำทักษะที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

¹ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ.2566-2570 (2565), 121.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น มีมาตรฐานและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการ กำหนดให้ยึดหลักการมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมและให้กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่จัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้มีบทบัญญัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนดโดยบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการแบ่งการบริหารราชการเป็นส่วนกลางเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล และยังกำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีเป้าหมายให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและมีอิสระในด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และบริหารทั่วไป² ดังนั้น เมื่อมีการกระจายอำนาจในการบริหารมายังสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ในการบริหารจัดการภารกิจทุกอย่างในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นเป็นผลมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในองค์การนั้นๆ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทใด มีขนาดเล็กหรือใหญ่แค่ไหน ทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ จะมีความแตกต่างกันเพียงใดก็ตาม แต่ทรัพยากรที่ถือว่าสำคัญที่สุดและส่งผลกระทบต่อองค์การมากที่สุด ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารองค์การทุกระดับ ทุกประเภท ต้องมีความรู้และความเข้าใจนอกเหนือจากความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานอื่นๆ³ สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรทางการศึกษา และผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญ มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาเป็นอย่างดี

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษานั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับคน ซึ่งโรงเรียนหรือหน่วยงานด้านการศึกษาจะดำเนินการทางด้านวางแผนอัตรากำลังคน การวิเคราะห์งาน การดำเนินงานให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการ เมื่อได้มาแล้วก็ดูแลรักษาและพัฒนาตามที่มีกฎหมายและ

² สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2556), 73.

³ ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา** (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 2.

ระเบียบปฏิบัติได้กำหนดอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยหน้าที่ดังกล่าวอาจดำเนินการโดยหน่วยงานกลางหรือโดยการมอบอำนาจหน้าที่มายังหน่วยงานด้านการศึกษาโดยตรง⁴ ซึ่งจากการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และประสบผลสำเร็จได้ไม่ยาก แต่จากข้อมูลผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตลอดจนผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกฎหมายการศึกษาจากหลายหน่วยงาน พบว่าสถานศึกษาต่างๆ ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการเป็นสถานศึกษานิติบุคคลเต็มรูปแบบ ส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมเป็นกฎหมายหลักทำให้สถานศึกษามีข้อจำกัดด้านการบริหารงานบุคคลส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ เป็นเหตุให้ไม่มีความคล่องตัวและเกิดความล่าช้า ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลได้ตามเจตนารมณ์การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา⁵

ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นโรงเรียนที่มุ่งจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนเป็นคนเก่งและเป็นคนดี โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล อีกทั้งยังส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่เด็กนักเรียนอีกด้วย โดยเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 จนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียนทั้งสิ้น 985 คน และมีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 83 คน⁶ ซึ่งในการดำเนินการที่ผ่านมาประสบปัญหาและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก กล่าวคือ แม้ว่าพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการจะมีข้อกำหนดให้โรงเรียนสามารถบริหารงานด้านทรัพยากร

⁴ ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 68.

⁵ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2556), 73-74.

⁶ โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 (สุพรรณบุรี: โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต, 2565), 3-11.

มนุษย์ได้อย่างอิสระ แต่ทางปฏิบัติจริงนั้นอำนาจในการกำหนดอัตราค่าจ้างและการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายังคงอยู่ที่ส่วนกลางคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงทำให้โรงเรียนขาดความคล่องตัวในการวางแผนอัตราค่าจ้างและได้บุคลากรไม่ตรงตามสาขาวิชาที่มีความจำเป็นและขาดแคลน ด้านการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรที่ยังไม่จัดอยู่ในเกณฑ์ที่สูงมากนัก เนื่องด้วยโรงเรียนมีความต้องการและจำเป็นที่จะต้องสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น การรับสมัครครูอัตราจ้างมาเป็นครู Co-teacher เพื่อทำงานร่วมกับครูชาวต่างชาติในห้องเรียน MEP จึงต้องมีการจัดหางบประมาณมาใช้จ่ายในส่วนดังกล่าว แต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลางและรายการที่จะต้องใช้จ่ายในกิจกรรมอื่นๆ ของโรงเรียน ส่งผลให้การจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรบางตำแหน่งงานยังไม่อยู่ในอัตราที่สูงเท่าที่ควร ส่วนในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูหรือแม้แต่รับบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ โรงเรียนมีการแจ้งภาระงานที่ต้องปฏิบัติให้ทราบ แต่ยังไม่เคยมีการแจ้งมาตรฐานคุณภาพงานและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้ข้าราชการครูและบุคลากรได้รับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจทำให้บุคลากรในโรงเรียนบางคนยังปฏิบัติงานได้ไม่ตรงตามเกณฑ์และไม่ตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา รวมถึงเมื่อมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนั้นก็ได้มีการสรุปผลการประเมินเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนทางการบริหารหรือการพัฒนาบุคลากรต่อไป เพียงแต่เป็นการกล่าวชื่นชมหรือให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาเท่านั้น⁷ นอกจากนี้ในด้านของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จากบทสรุปและข้อเสนอแนะในการพัฒนา และความต้องการความช่วยเหลือของสถานศึกษาของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 4 พบว่า โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูพัฒนางานโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเชิญครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ ผู้ปกครองนักเรียน หรือกรรมการสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในกลุ่มชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ด้วย ทั้งยังควรที่จะพัฒนาครูให้ทำการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลของงานวิจัยนั้นไปพัฒนาการเรียนการสอน และควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการประเมินคุณภาพภายใน แล้วนำมาสู่การระดมความคิดเพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ⁸

⁷ รังสิณี ใจมั่น. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต. สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2565.

⁸ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก : ผลการประเมิน SAR ภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 การศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2564), 9.

จากปัญหาที่กล่าวในข้างต้นพบว่า หากสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปตามระเบียบและแบบแผน ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน เสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งในสถานศึกษาอันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย และสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
2. เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัย ไว้ว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (systems approach) ของลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนนี้เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ระบบหนึ่งที่มีองค์ประกอบซึ่งสัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน ชุดองค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ประการดังนี้ 1) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformational process) 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งปัจจัยป้อนเข้าในการจัดการศึกษามี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการ (management) 2) บุคลากร (man) 3) งบประมาณ (money) และ 4) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ซึ่งปัจจัยป้อนเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กรมี 3 ประการ ประกอบด้วย 1) การบริหาร 2) การนิเทศ และ 3) การจัดการเรียนการสอน จนเกิดเป็นปัจจัยป้อนออก หรือผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการที่มีคุณภาพ นั่นคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร? สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยมีนักวิชาการได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น มาร์โตซิโอ (Martocchio) ได้กล่าวถึงหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ามี 6 ด้าน คือ 1) การจัดบุคคล (staffing) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relation) และความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health)¹⁰ โน และคณะ (Noe et al.) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (analysis and design of work) 2) การสรรหาและการคัดเลือก (recruiting and selection) 3) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) 5) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) 6) พนักงานสัมพันธ์ (employee relation)¹¹ เดสเลอร์ (Dessler) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การ

⁹ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, ed. 7th ed. (SAGE: Publications, 2020), 23-25.

¹⁰ Joseph J. Martocchio, **Human Resource Management**, 15th ed. (United States: Pearson Education, 2019), 25.

¹¹ Raymond A. Noe et al., **Fundamentals of Human Resource Management**, 11th ed. (New York: McGraw-Hill, 2019), 3.

สรรหาและบรรจุ (recruitment and placement) 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance management and appraisal) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) 5) พนักงานสัมพันธ์ (employee relations)¹² สมาน อัครภูมิ ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกำลังคนขององค์กร (man power planning) 2) การสรรหาบุคลากร (recruitment) 3) การคัดเลือกบุคลากร (selection) 4) การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน (placement and Induction) 5) การพัฒนาบุคลากร (staff Development) 6) การดูแลและให้สวัสดิการ (compensation) 7) การประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal)¹³ สุธินี ฤกษ์ขำ ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าประกอบด้วย 5 หน้าที่หลัก คือ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (staffing) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) 3) การบริหารผลตอบแทน (compensation management) 4) การดำเนินการเพื่อความปลอดภัยและชีวนามัย (safety and health) 5) การพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relations)¹⁴ นราธิป ชีรณนารถ ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก (human resource planning, Recruitment and Selection) 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่กุล (compensation and benefits) 4) สุขภาพและความปลอดภัย (health and safety) 5) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relations)¹⁵

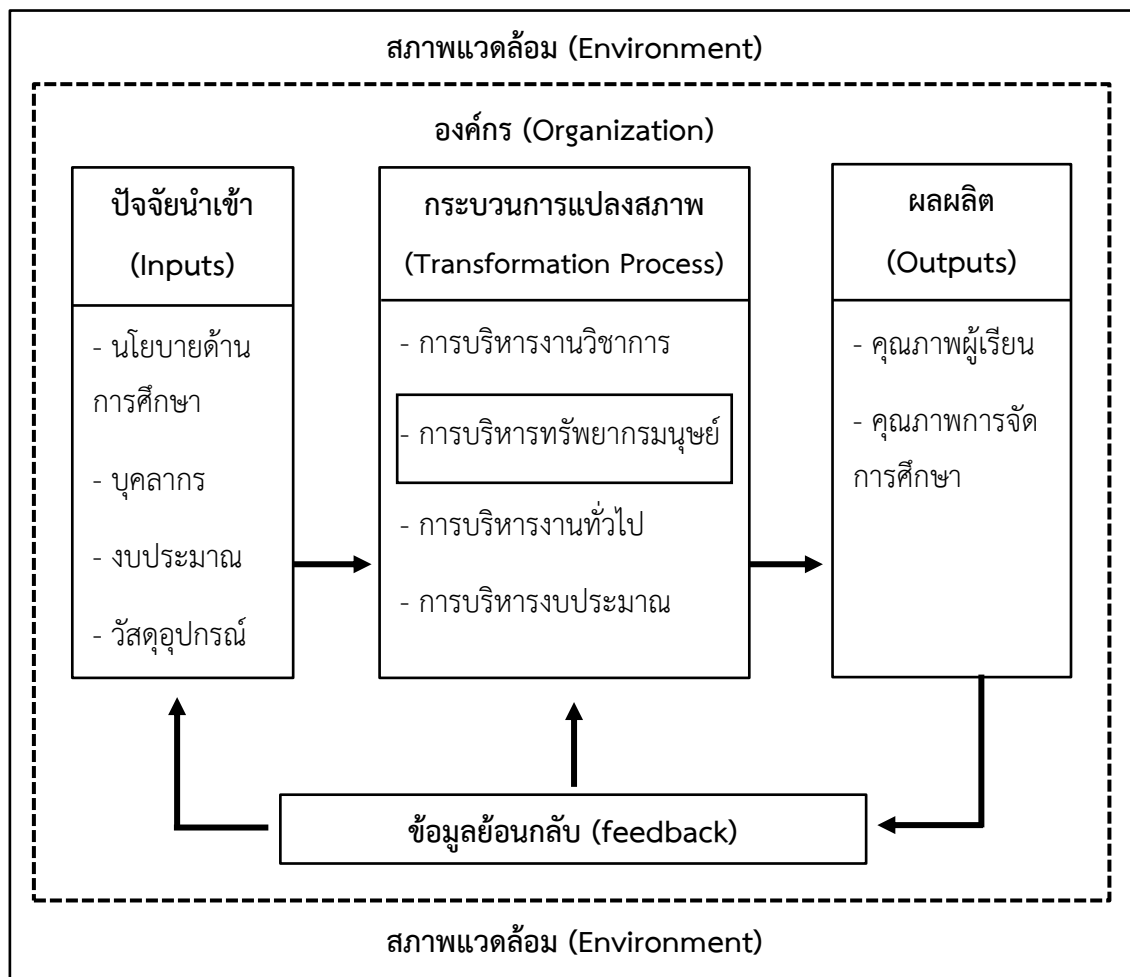
¹² Gary Dessler, **Human resource management**, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 3.

¹³ สมาน อัครภูมิ, **การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง)** (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558), 34.

¹⁴ สุธินี ฤกษ์ขำ, **การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในยุคพลิกผัน** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 2.

¹⁵ นราธิป ชีรณนารถ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, 2565), 18-19.

จากที่กล่าวมาข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีตามแนวคิดของลูนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (SAGE: Publications, 2020), 23-25.

: Gary Dessler, **Human resource management**, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 132-474.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรภายในโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต รวมทั้งสิ้น 75 คน ซึ่งตัวแปรที่ศึกษาคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ เดสเลอร์ (Dessler) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและบรรจุ 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล 4) การจ่ายค่าตอบแทน 5) พนักงานสัมพันธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์
1. การสรรหาและบรรจุ (recruitment and placement)
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance management and appraisal)
4. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation)
5. พนักงานสัมพันธ์ (employee relations)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

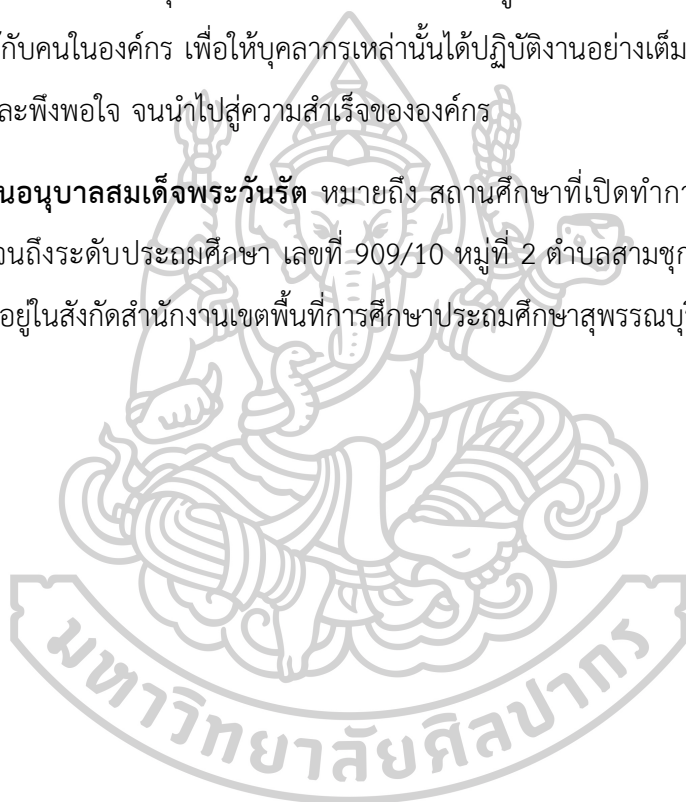
ที่มา : Gary Dessler, **Human resource management**, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 132-474.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการคนในองค์กร ทั้งการสรรหาและบรรจุเข้าตำแหน่ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติที่มีความเป็นธรรมต่อบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องเสาะหาวิธีการต่างๆ และนำไปปฏิบัติใช้กับคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และพึงพอใจ จนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับประถมศึกษา เลขที่ 909/10 หมู่ที่ 2 ตำบลสามชุก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี ซึ่งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาในด้านแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญอยู่เสมอ เพราะการปฏิบัติงานแทบทุกอย่างล้วนแล้วแต่ต้องใช้บุคคลในการดำเนินงานแทบทั้งสิ้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงต้องให้ความสำคัญและสามารถบริหารจัดการบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กรมากที่สุด ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการได้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อิวานเซวิช และโคโนพาสเก้ (Ivancevich and Konopaske) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารคนในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบสิ่งที่สามารถทำได้หรือควรทำ เพื่อให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจมากขึ้น¹⁶

มอนดี้ และมอนดี้ (Mondy and Mondy) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ¹⁷

¹⁶ John M. Ivancevich and Robert Konopaske, **Human Resource Management**, 12th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), 1.

¹⁷ R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, **Human Resource Management**, 13th ed. (Boston: Prentice Hal, 2014), 28.

ร็อบบิ้นส์ คูลท์เตอร์ และเดอเซนโซ (Robbins, Coulter, and DeCenzo) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่ทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการได้คนมาทำงาน การฝึกอบรม การจูงใจ และการเก็บรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ¹⁸

มาร์โตชชีโอ (Martocchio) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้บุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์¹⁹

สเนล และมอริส (Snell and Morris) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการบุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร²⁰

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การฝึกอบรม การประเมิน การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน รวมถึงการดูแลแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และความยุติธรรม²¹

ธีระเดช รวิมงคล กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน และทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องความต้องการของบุคลากรให้ได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม เพื่อทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร²²

สกล บุญสิน กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา จัดการผลการปฏิบัติงาน จัดการค่าตอบแทน

¹⁸ Mary K. Coulter Stephen P. Robbins, and David A. DeCenzo, **Fundamentals of Management: Management Myths Debunked**, 10th ed. (New York: Pearson Education, 2017), 221.

¹⁹ Joseph J. Martocchio, **Human Resource Management**, 15th ed. (United States: Pearson Education, 2019), 23.

²⁰ Scott A. Snell and Shad S. Morris, **Managing Human Resources**, 18th ed. (Singapore: Cengage Learning Asia, 2019), 2.

²¹ Gary Dessler, **Human resource management**, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 3.

²² ธีระเดช รวิมงคล, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 5.

แรงงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย และกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร²³

กุลชลี พวงเพชร กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว²⁴

พรชัย เจดามาน และคณะ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลัง การสรรหาและการเลือกสรร การจํารักษา การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้า การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พ้้นจากงาน เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กร²⁵

จิระพงศ์ เรืองกุน กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการได้มา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การตอบแทนบุคลากร แรงงานสัมพันธ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ แรงงานสัมพันธ์ ความปลอดภัยและสุขภาพ และการให้ความยุติธรรมแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร²⁶

ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร ตั้งแต่ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Recruit Phase) ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์และการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก ระยะการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Retain Phase) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและอื่นๆ เพื่อจํารักษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและระยะการออกจาก

²³ สกล บุญสิน, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560), 6.

²⁴ กุลชลี พวงเพชร, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ปทุมธานี: ยูโอเพ่น, 2560), 2.

²⁵ พรชัย เจดามาน นิตยาพร กิณบุญ และไพฑูริย์ พิมพ์ดี, **ทรัพยากรมนุษย์: มติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน** (กรุงเทพฯ: สุตรไพศาลบิวเดอร์, 2560), 53.

²⁶ จิระพงศ์ เรืองกุน, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นนทบุรี: เนชั่นโฮย์ 1954 จำกัด, 2563), 11.

องค์การ (Retire Phase) เป็นขั้นตอนการออกจากงาน สิทธิและผลประโยชน์หลังออกจากงานเพื่อเป็นการสร้างหลักประกันเมื่อบุคคลออกจากองค์การไป²⁷

สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มุ่งมั่น ตั้งใจ มีความพึงพอใจ จนนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการขององค์กร หรืออาจอธิบายได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำปรัชญา หรือแนวทางในการปฏิบัติกับคน ซึ่งในบางองค์กรอาจเรียกว่าพนักงาน แรงงาน หรือบุคลากร โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยา ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด²⁸

นราธิป ชีรนาธร กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ รวมไปถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ การดูแลรักษาบุคลากร รวมทั้งการมีทัศนคติอันดีต่อการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล²⁹

สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ นโยบาย แนวทาง และวิธีปฏิบัติ ที่กำหนดขึ้นในการบริหารคน เพื่อให้คนใช้ศักยภาพที่มีมาทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และเป็นทั้งศิลป์ คือ จะบริหารอย่างไรให้สอดคล้องหรือดีต่อใจหรือดีต่อใจของบุคลากรด้วย³⁰

²⁷ ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา* (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 4.

²⁸ สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564), 7.

²⁹ นราธิป ชีรนาธร, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรี้นติ้ง เฮ้าส์, 2565), 2.

³⁰ สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: หจก. วิทยาการพิมพ์ 1973, 2565), 3.

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการคนในองค์กร ทั้งการสรรหาและบรรจุเข้าตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีด้วยสภาพแวดล้อมและการปฏิบัติที่มีความเป็นธรรมต่อบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องเสาะหาวิธีการต่างๆ และนำไปปฏิบัติใช้กับคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และพึงพอใจ จนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในแต่ละองค์กรบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเป็นอย่างมาก เพราะไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการใดก็ตาม ล้วนแล้วแต่จะต้องใช้ทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานแทบทั้งสิ้น ดังนั้น การบริหารและพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อเป็นกำลังในการพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

สเนล และโบแลนเดอร์ (Snell and Bohlander) กล่าวว่า คำว่าทรัพยากรมนุษย์ ทุนมนุษย์ ทรัพยากรสินทางปัญญา และการจัดการความสามารถ บ่งบอกเป็นนัยว่าคนคือผู้ที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรไปพร้อมกับทรัพยากรอื่นๆ เช่น เงิน วัสดุ และข้อมูล องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นคือองค์กรที่เชี่ยวชาญเป็นพิเศษในการรวมผู้คนหลากหลายประเภทเข้าด้วยกันเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน³¹

โน และคณะ (Noe et al.) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากทุนมนุษย์มีคุณสมบัติบางประการที่ทำให้มีคุณค่าในแง่ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างรากฐานของระบบการทำงานเชิงประสิทธิภาพได้³²

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดและเทคนิคต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน เพราะจะช่วยลดความผิดพลาดในเรื่องต่างๆ

³¹ Scott Snell and George Bohlander, *Managing Human Resources*, 16th ed. (Singapore: South-Western Cengage Learning, 2014), 4.

³² Raymond A. Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, 11th ed. (New York: McGraw-Hill, 2019), 5.

เช่น การได้บุคลากรไม่ตรงกับงาน บุคลากรทำงานไม่เต็มความรู้ความสามารถ บุคลากรลาออกเป็นจำนวนมาก บุคลากรทำงานได้ไม่ดี นำพาบริษัทไปสู่ศาลแรงงานเพราะการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ทำให้บริษัทเกิดความไม่ปลอดภัยในการทำงาน เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะขาดการฝึกอบรม มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน เป็นต้น ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นจะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในผลลัพธ์ที่ต้องการได้รับจากบุคลากร ผู้บริหารอาจจะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ถูกต้องในที่ที่เป็นฐานะผู้บริหาร เช่น การวางแผน การจัดทำแผนภูมิองค์การ การวางระบบการทำงานและการควบคุมเป้าหมายของการทำงาน โดยระบบบัญชีที่ซับซ้อน แต่ความสำเร็จจะไม่เกิดขึ้นเลยหากผู้บริหารจ้างคนไม่ตรงกับงาน หรือไม่สามารถจูงใจลูกน้องของตนในการทำงานได้³³

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยทางด้านบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมด เพราะสามารถที่จะจัดหาหรือหาวิธีการที่จะดำเนินการให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นบุคลากรจึงเป็นที่มาของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การอีกด้วย³⁴

จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ กล่าวว่า องค์การที่นำเอาหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นหลักในการบริหารงานในองค์การ ก็เพื่อจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ แรงจูงใจในการทำงาน ลดอัตราความผิดพลาด และลดอัตราความเฉื่อยชาของบุคลากรในองค์การ ก็จะทำให้องค์การนั้นสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การไปอีกนานเท่านาน และทำให้บุคลากรขององค์การนั้นมีคุณภาพ³⁵

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถเพิ่มมูลค่าได้ไม่มีที่สิ้นสุด ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็น

³³ Gary Dessler, **Human resource management**, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 3-4.

³⁴ ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, **การบริหารทรัพยากรบุคคล** (กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง จำกัด, 2557), 4.

³⁵ จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2558), 10.

ทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเองที่ยากจะเลียนแบบกันได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีจิตวิญญาณ โดยที่ทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างและหลากหลายกัน³⁶

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตาม องค์กรขนาดเล็กอาจไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แยกออกมาอย่างเห็นได้ชัด ส่วนองค์กรขนาดใหญ่จะมีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แยกออกมาอย่างชัดเจน เพื่อทำหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จได้
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและทักษะที่หลากหลาย
4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะหากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ ก่อให้เกิดการจ้างงานและภาวะการมีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศชาติมากยิ่งขึ้น³⁷

พรชัย เจดามาน นิตยาพร กินบุญ และไพฑูริย์ พิมดี กล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับกันอย่างสากลว่า คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารจัดการ เพราะว่าคนเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่ายังสามารถสร้างคุณค่าที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้³⁸

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระบุว่า หลักการสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการให้เกิดความเชื่อมโยง มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ได้แก่

³⁶ สุภาวดี ขุนทองจันทร์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), 17.

³⁷ จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์** (เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560), 7.

³⁸ พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูริย์ พิมดี, **ทรัพยากรมนุษย์: มิติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน** (กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาลบิวเดอร์, 2560), 2-3.

1. ความเป็นธรรมในสภาพการทำงาน สร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เริ่มตั้งแต่การเข้าสู่องค์กร การอยู่ร่วมในองค์กร การพ้นจากองค์กร ต้องรู้จักการใช้ระบบคุณธรรม (Merit Systems) หรือการใช้ระบบความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการทำงาน ทั้งนี้ก็จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงานแก่บุคลากร

2. สภาพการทำงานที่ดี มีการจัดสภาพการทำงาน (Working Condition) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่เหมาะสมเพียงพอและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีพื้นที่หรือบริเวณที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างปลอดภัยและสมควรกับตำแหน่ง

3. ให้ความสำคัญแก่บุคลากร จากการเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญแก่บุคลากรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องจักร จะต้องมียุทธรณ์ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่บรรจุอยู่ในเครื่องจักรนั้น ถ้าอุปกรณ์ชิ้นใดชิ้นหนึ่งเสื่อมสภาพหรือหลุดหายไป เครื่องจักรนั้นก็ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพหรืออาจจะทำงานต่อไปไม่ได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกระดับจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะปล่อยปละละเลยไม่ได้ เพราะการให้ความสำคัญแก่บุคลากรจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4. ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานจัดการเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความเข้าใจและมีความสัมพันธ์กันด้วยดี

5. ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถบุคลากร การยอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร เพราะกว่าที่องค์กรจะได้บุคลากรเข้ามาสู่ตำแหน่งจะต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) และขั้นตอนต่างๆ อีกมาก จนถึงขั้นตอนการรับเข้าสู่องค์กร ดังนั้น จึงต้องให้การยอมรับและมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นๆ³⁹

ธิติวุฒิ หมั่นหมี่ กล่าวว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหา ไปจนถึงการรักษา ล้วนแต่สำคัญทั้งสิ้น อีกประการหนึ่งบุคลากร

³⁹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคล CLUSTERS ในปีงบประมาณ 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2560), 32-33.

กล่าวคือทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง⁴⁰

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทุกองค์กรควรให้ความสำคัญ เพราะการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรได้นั้น คน คือทรัพยากรสำคัญที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และเจริญเติบโตได้ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นควรเริ่มตั้งแต่การแสวงหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ มีคุณภาพ และเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เข้ามาปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความรักศรัทธาต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน องค์กรจึงดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและเป็นหัวใจหลักขององค์กรแทบทุกแห่ง ดังนั้นการกำหนดภาระงานหรือหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

มาร์โตซิโอ (Martocchio) ได้กล่าวถึงหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ด้านคือ โดยในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดบุคคล (Staffing) เป็นหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นกระบวนการที่องค์กรต้องแน่ใจว่ามีจำนวนพนักงานที่มีทักษะความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านจำนวนคน เวลาที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ในหน้าที่การจัดบุคคลนี้รวมถึงงานต่างๆ คือ

1.1 การวิเคราะห์งาน (job analysis) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการวิเคราะห์เกี่ยวกับทักษะ หน้าที่และความรู้ที่องค์กรต้องการเพื่อนำมาใช้ในการทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จซึ่งจะมีความเกี่ยวข้อง กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกด้วย

⁴⁰ ธิติวุฒิ หมั่นหมี่, การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ (พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2565), 2.

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบใน การคาดการณ์ความต้องการคนขององค์กรและความต้องการทำงานของบุคคลนอกองค์กรในช่วงเวลาที่ต้องการ ข้อมูลที่ได้มานำไปใช้ในกระบวนการสรรหาต่อไป

1.3 การสรรหา (recruitment) และการคัดเลือก (selection) การสรรหาเป็นกระบวนการที่ดำเนินการ เพื่อดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเพื่อเลือกคนที่องค์กรต้องการที่มีความเหมาะสมและมีคุณสมบัติตรงตามการวิเคราะห์งานขององค์กรและถือเป็นหน้าที่สุดท้ายของการจัดบุคคลขององค์กร

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป้าหมายหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงานคือ การทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด จากการทำงานของ พนักงานและทีมงานในองค์กร โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นระบบสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และทีมงานในองค์กรเพื่อช่วยให้พนักงานและทีมงานได้พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) นับเป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาไม่เพียงแต่เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (career planning and development) การพัฒนาองค์กร (organization development) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management and appraisal) อีกด้วย

4. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) การจ่ายค่าตอบแทนเป็นประเด็นคำถามที่สำคัญมากประการหนึ่งคือ ควรจ่ายค่าตอบแทนอย่างไรจึงจะเกิดความเป็นธรรมกับพนักงานและองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนเป็นระบบการให้รางวัลตอบแทนในการทำงานของพนักงาน เพื่อที่พนักงานเหล่านี้จะปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ การจ่ายค่าตอบแทนมี 3 ประเภทคือ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินโดยตรง (direct financial compensation) เช่น การจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าคอมมิชชั่นและโบนัส เป็นต้น การจ่ายเงินค่าตอบแทนโดยอ้อม (indirect financial compensation) เช่น การจ่ายค่ารักษาพยาบาล เงินสำหรับการพักผ่อน เงินค่าประกันชีวิต เป็นต้น และการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non-financial compensation) หมายถึงความพึงพอใจของพนักงานที่ได้รับจากการทำงานเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพจิตใจที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (employee and labor relation) องค์กรทางด้านธุรกิจมีความจำเป็นและเกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงานและสหภาพแรงงานเพื่อให้เกิดการจ้างงานที่เป็นธรรม

แก่พนักงานและพนักงานจะได้มีตัวแทนในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์จากการทำงาน องค์กรต่างๆจึงให้ความสนใจถึงความสำคัญในเรื่องนี้ผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (safety and health) ความปลอดภัยหมายถึง การป้องกันการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุของพนักงานจากการทำงาน ส่วนสุขภาพหมายถึง สุขภาพกายและจิตใจที่ดีของพนักงาน ทั้งสองอย่างนี้เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กรต่างๆ เพราะหากพนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพกายและใจที่ดีย่อมหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี และสามารถทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁴¹

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 4) การเริ่มต้งงาน 5) การฝึกอบรม 6) การพัฒนาอาชีพ 7) ตำแหน่งงาน 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 9) ค่าตอบแทน 10) การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ 11) อุบัติเหตุและความปลอดภัย 12) วินัย และ 13) แรงงานสัมพันธ์⁴²

กุลชลี พวงเพชร ได้กล่าวถึงกิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) การสรรหา 4) การคัดเลือก 5) การฝึกอบรมและการพัฒนา 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) การบริหารค่าตอบแทน และ 8) การแรงงานสัมพันธ์⁴³

สุธินี ฤกษ์ขำ ได้กล่าวถึงหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 5 หน้าที่หลัก คือ

1. หน้าที่การจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กร (Staffing) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการดำเนินการเพื่อการรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินการ ซึ่งภายในกระบวนการนี้้องค์การต้องมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา การใช้

⁴¹ Joseph J. Martocchio, **Human Resource Management**, 15th ed. (United States: Pearson Education, 2019), 24-26.

⁴² ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management** (กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2559), 8-11.

⁴³ กุลชลี พวงเพชร, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (ปทุมธานี: ยูโอเพ่น, 2560), 2.

และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อเพื่อก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร หน้าที่ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรนั้นประกอบด้วยงานดังต่อไปนี้

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis: JA) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดทักษะ ภาระหน้าที่ และความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กร

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและพัฒนาแผนการปฏิบัติการ รวมถึงโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสมกับแผน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.3 การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการดึงดูดบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีจำนวนที่เพียงพอเข้ามาสมัครงานกับองค์กรภายใต้กรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

1.4 การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการในการเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมสูงสุดต่อตำแหน่งงานดังกล่าวและต่อองค์กรจากกลุ่มผู้สมัครงาน

2. หน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมต่อสถานการณ์ในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยงานดังต่อไปนี้

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) คือ การดำเนินการขององค์กรเพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเกิดความก้าวหน้าทางอาชีพ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานเองและองค์กร เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร ทำให้องค์กรไม่ต้องประสบปัญหา การดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่องเมื่อขาดผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญภายในองค์กรไป นอกจากนี้ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถรักษากว่าพนักงานที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรได้ เพราะทำให้พนักงานเหล่านี้มองเห็นถึงอนาคตของตัวเองภายในองค์กร

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ การดำเนินการขององค์กรเพื่อให้ทั้งองค์กรเกิดการพัฒนา สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความผันแปรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.4 การบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Performance Appraisal) คือ การดำเนินงานเพื่อให้งานที่พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบ สอดคล้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรกำลังดำเนินงาน ทุกด้านที่มี ส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ขณะที่การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นส่วน หนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการประเมินผลการดำเนินการของพนักงานว่ามี ส่วน บกพร่องหรือไม่ อย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่พนักงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบ จากนั้นจึง นำไปสู่การวางแผนขั้นต่อไป เช่น หากผลการปฏิบัติงาน ณ ปัจจุบันยังไม่เท่ากับเป้าหมายก็ต้อง พิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป เช่น การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และพัฒนา หรือหากผลการประเมินการปฏิบัติงานระบุว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้ครบถ้วน สมบูรณ์ การดำเนินการขั้นต่อไปมักเกี่ยวข้องกับการวางแผนการพัฒนาให้พนักงานมีความ เจริญเติบโตทางอาชีพในอนาคต

3. หน้าที่การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง กระบวนการ เพื่อการจ่ายผลตอบแทนให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในแง่ของความ ยุติธรรมและความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ โดยที่ผลตอบแทนนี้ครอบคลุม (1) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) คือ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษอันเนื่องมาจากยอดขาย และผลตอบแทน พิเศษจากการที่องค์กรมีผลประกอบการที่ดี (โบนัส) (2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) คือ สวัสดิการประเภทต่างๆ เช่น การประกันชีวิต การประกัน อุบัติเหตุ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน และ (3) ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) คือ สิ่งตอบแทนที่พนักงานได้อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน หรือไม่ สามารถคำนวณมูลค่าทางการเงินได้ เช่น การที่องค์กรจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการ ทำงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และการที่พนักงานได้รับความพึงพอใจจากการ ทำงานอันเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย น่าสนใจ

4. หน้าที่การดำเนินการเพื่อความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Safety and Health) หมายถึง กระบวนการเพื่อการปกป้องทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากอันตรายที่อาจเกิดขึ้นอัน เนื่องจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทางร่างกายหรือจิตใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการดูแลคุ้มครอง พนักงาน เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัย ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น ขณะเดียวกันก็เป็น สิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะการที่องค์กรดำเนินการเพื่อดูแลคุ้มครองพนักงานนั้นจะ

ทำให้ความเสี่ยงขององค์การในการสูญเสียเวลาและทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ หรือการที่องค์การต้องจ่ายค่าชดเชยต่างๆ เนื่องจากการที่พนักงานประสบอันตรายลดลง

5. หน้าที่การพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) หมายถึง กระบวนการเพื่อการดูแลพนักงานทั้งในองค์การที่มีและไม่มีสหภาพแรงงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การและพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งการดำเนินการด้านพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทำให้การดำเนินงานภายในองค์การราบรื่น ลดปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน⁴⁴

นราธิป อธิธาธร ได้กล่าวว่าการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดถึงความชัดเจนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงานไปจนกระทั่งถึงการออกจากงานของบุคลากร แต่ละหน้าที่ประกอบด้วยกิจกรรมเพื่อให้สามารถกำหนดกิจกรรมในการดูแลบุคลากรที่เหมาะสม และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน จำเป็นต้องอาศัยการวางแผน สรรหา และการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการด้านกำลังคนเพื่อให้องค์การได้พนักงานตรงตามคุณสมบัติ ตามจำนวน และเวลาที่ ต้องการ สำหรับการสรรหาเป็นกระบวนการในการชักจูงให้บุคลากรมาสมัครงานกับองค์การในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม ซึ่งกระบวนการนี้จะสิ้นสุดลงเมื่อมีผู้มาสมัครงานกับองค์การ ส่วนการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้วิธีการเลือกสรรบุคลากรที่มาสมัครเพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด โดยทั้ง 3 กระบวนการนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์การอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่เข้ามาร่วมงานกับองค์การจนกระทั่งออกจากองค์การ รวมทั้งมีการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

⁴⁴ สุฉินี ฤกษ์ขำ, การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในยุคพลิกผัน (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 2-5.

เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย องค์กรจึงควรสนับสนุนและช่วยเหลือพนักงานในการวางแผนอาชีพเพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงในหน้าที่การงานและเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานควรได้รับทราบว่าคุณค่าของตนเองมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใด และมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง แก่ไขข้อบกพร่องต่างๆ อีกทั้งช่วยให้พนักงานสร้างผลงานของตนเอง เพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดระบบค่าตอบแทนที่ดี ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งค่าตอบแทนประกอบไปด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Reward) คือ เงินที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Reward) ได้แก่ การมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น สำหรับผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Benefits) คือ สิ่งที่ต้องการตอบแทนให้กับพนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ วันหยุดพักผ่อน (Vacation) การลาป่วย (Sick Leave) วันหยุด (Holidays) รวมถึงการประกันสุขภาพ (Medical Insurance) เป็นต้น

4. สุขภาพและความปลอดภัย การที่พนักงานมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่เจ็บป่วย แสดงให้เห็นว่าพนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่ทางด้านสุขภาพจากองค์กรเป็นอย่างดี ส่วนเรื่องความปลอดภัยนั้นองค์กรต้องดูแลให้พนักงานพ้นจากการเจ็บป่วยอันเนื่องจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการที่พนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขอนามัยที่สมบูรณ์ ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลผลิตและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งปัจจุบันทุกองค์กรต่างตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานเป็นอย่างมาก

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เป็นอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญ รวมถึงบทบาทของสหภาพแรงงาน การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ซึ่งในปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ⁴⁵

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ว่าขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องบริหารจัดการบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการ

⁴⁵ นราธิป ชีรณานธร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, 2565), 18-19.

ปฏิบัติงาน รวมถึงได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจภายใต้กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อบังคับตามที่กฎหมายกำหนด

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน องค์กรหรือหน่วยงานใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารบุคลากรจึงจำเป็นต้องใช้หลักและกระบวนการในการบริหาร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้หลักและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

เมทิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้ระบุกระบวนการและขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ (job analysis) 2) การสรรหา (recruitment) และ 3) การคัดเลือก (selection)
2. การบริหารไหวพริบ (talent management) ประกอบด้วย 1) การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (orientation) 2) การฝึกงานและพัฒนา (training and developing) และ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance management)
3. การให้รางวัล (total reward) ประกอบด้วย 1) การให้สิ่งตอบแทน (compensation) 2) การให้เงินพิเศษ (incentives) และ 3) การให้สวัสดิการ (benefits)
4. การบริหารความเสี่ยงและการปกป้องรักษาพนักงาน (risk management and worker protection) ประกอบด้วย 1) สุขภาพและการรักษาสุขภาพ (health and wellness) 2) การรักษาความปลอดภัย (safety) 3) ความรู้สึกมั่นคงในงาน (security) 4) การวางแผนป้องกันภัยพิบัติ หรือสิ่งที่ค้นพบใหม่ (disaster and recovery planning)
5. ความสัมพันธ์ของพนักงานหรือลูกจ้าง (employee and labor relations) ประกอบด้วย 1) สิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน (employee right and privacy) 2) นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource policies) 3) สหภาพแรงงานและการบริหารความสัมพันธ์ (union management relations)
6. การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (strategic human resource planning)
7. การให้โอกาสในงานอย่างเท่าเทียม (equal employment opportunity)⁴⁶

⁴⁶ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12th ed. (Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008), 7.

เบอร์นาดีน (Bernadine) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการ ดังนี้

1. การจัดรูปแบบขององค์การ (organization design) คือการจัดระเบียบงานภายในองค์การ โดยมีพื้นฐานที่ทุกคนมีส่วนร่วม การใช้เทคโนโลยีและงานที่จะต้องปฏิบัติภายใต้บริบทของภารกิจ เป้าหมายขององค์การ และแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนงานบุคคล การวิเคราะห์งาน การจัดโครงสร้างองค์การ การออกแบบ การสร้างทีมการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ในการท างาน รวมทั้งการลดขนาดขององค์การโดยพิจารณาว่า ภารกิจใดที่องค์การเห็นว่าไม่สำคัญก็ไม่ควรทำ มีการจ้างงานบุคคลภายนอกองค์การในภารกิจที่ไม่สำคัญ และมีการปรับปรุงโครงสร้าง

2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (staffing) คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนตามความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามโครงสร้างขององค์การ กิจกรรมที่สำคัญได้แก่ การสรรหาบุคคล การให้ความเป็นธรรมในคุณสมบัติของผู้สมัครการเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้าย การช่วยจัดหางานให้แก่พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง และการเลือกบุคลากร

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management and appraisal) คือ การบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล แผนก หรือระดับมาตรฐานของการปฏิบัติงานขององค์การ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดที่ผลผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า และการประเมินผลแบบ 360 องศา

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (employee training and organizational development) คือการบริหารเพื่อการพัฒนาอาชีพ การช่วยเหลือและการให้คำแนะนำแก่พนักงานการฝึกอบรม ตลอดจนการฝึกอบรมที่มุ่งลดอคติจากความแตกต่างของบุคคล

5. รางวัลและสิทธิประโยชน์ (reward systems, benefits and compliance) คือ รูปแบบและวิธีการในการให้รางวัลและสวัสดิการ ที่องค์การสามารถให้แก่พนักงานได้ ค่าตอบแทนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม การรักษาพยาบาล การมีวันลาเพื่อตนเองและเพื่อครอบครัว การลาพักผ่อน เงินบำนาญ ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กฎหมายแรงงาน และการปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง⁴⁷

⁴⁷ John H. Bernadine, *Human Resource Management An Experiential Approach*, 5th ed. (Singapore: Mcgraw-hill, Inc, 2009), 9-10.

โน และคณะ (Noe et al.) ได้กล่าวถึงกระบวนการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่ามี 7 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์และออกแบบงาน (analysis and design of work) คือ กระบวนการพิจารณารายละเอียดของงานเพื่อจัดกลุ่มงานที่มีรูปแบบคล้ายกันเข้าด้วยกัน กำหนดวิธีการทำงาน และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้คนที่เหมาะสมมาทำงาน

2. การสรรหาและคัดเลือก (recruiting and selection) องค์กรสามารถใช้การวิเคราะห์และออกแบบงานเพื่อเป็นข้อมูลในการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน โดยกระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการที่องค์กรแสวงหาผู้สมัครงานที่มีศักยภาพ ส่วนการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพยายามระบุผู้สมัครที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็น ความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งวิธีการสรรหาและคัดเลือกเกี่ยวข้องกับทางเลือกที่หลากหลาย บางองค์กรอาจรับสมัครงานจากแหล่งภายนอกจำนวนมาก เช่น ประกาศรับสมัครงานทางอินเทอร์เน็ต เครือข่ายสังคมออนไลน์ และกิจกรรมการรับสมัครของวิทยาลัย หรือแม้กระทั่งผู้สมัครที่ได้รับการแนะนำจากพนักงานปัจจุบัน ส่วนในบางองค์กรกระบวนการคัดเลือกอาจมุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะ เช่น ประสบการณ์ ภาษา ความสามารถในการใช้โปรแกรมหรือการใช้งานอุปกรณ์ และในบางองค์กรการคัดเลือกอาจเน้นที่ความสามารถทั่วไป เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือการหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมองค์กรจึงควรมุ่งเน้นเป้าหมายหรือสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกโดยการวัดความสามารถหรือการตั้งคำถามในการสัมภาษณ์ในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) แม้ว่าองค์กรจะตัดสินใจจ้างงานโดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่มีอยู่ของผู้สมัคร แต่องค์กรส่วนใหญ่มีวิธีให้พนักงานขยายหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ในการทำเช่นนี้ องค์กรต่างๆ จะจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมเป็นความพยายามตามแผนเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนารวมถึงการที่องค์กรจะเน้นให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้ เตรียมความพร้อมสำหรับงานในอนาคต หรือทั้งสองอย่าง องค์กรอาจเสนอโปรแกรมให้กับพนักงานไม่ว่าคนที่องค์กรต้องการลงทุนในการพัฒนา หรืออาจมีแนวคิดการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานทุกคน บางองค์กรโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ อาจมีโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและโปรแกรมการฝึกอบรมออนไลน์ บางองค์กรอาจชอบวิธีที่ง่ายกว่าและยืดหยุ่นกว่าในการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาจากภายนอกตามความต้องการและจำเป็น

4. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ค่าจ้างและผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้พวกเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรางวัล เช่น โบนัสเชื่อมโยงกับความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่ม การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้างและผลประโยชน์ยังสามารถสนับสนุนด้านอื่นๆ ของกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ต้องการให้บริการในระดับที่เหนือชั้นหรือมีนวัตกรรมที่ล้ำหน้าอาจจ่ายเงินมากกว่าคู่แข่งอย่างมากเพื่อดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีที่สุดไว้ ส่วนองค์กรที่ต้นทุนต่ำจำเป็นต้องมีความรู้ด้านบรรทัดฐานอุตสาหกรรม เพื่อที่บริษัทจะไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น การวางแผนการจ่ายเงินและผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหลายอย่าง มักจะซับซ้อนและขึ้นอยู่กับความรู้ของข้อกำหนดทางกฎหมายมากมาย การตัดสินใจที่สำคัญหลายอย่าง เช่น การเสนอเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส ค่าคอมมิชชั่น และค่าจ้างอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่จะเสนอ ตั้งแต่แผนการเกษียณอายุ ประกันประเภทต่างๆ ไปจนถึงการหยุดงานโดยได้รับค่าจ้าง การตัดสินใจทั้งหมดดังกล่าวมีผลกระทบต่อผลกำไรขององค์กร เช่นเดียวกับแรงจูงใจของพนักงาน การบริหารค่าจ้างและผลประโยชน์เป็นความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่อีกประการหนึ่ง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีระบบสำหรับติดตามรายรับและผลประโยชน์ของพนักงานแต่ละคน เพื่อเก็บบันทึกและรายงานต่อฝ่ายบริหาร พนักงาน รัฐบาล และคนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการติดตามว่าพนักงานทำงานได้ดีเพียงใดเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น รายละเอียดงานและเป้าหมายสำหรับตำแหน่งเฉพาะ เป็นกระบวนการเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมและผลผลิตของพนักงานตรงกับเป้าหมายขององค์กร สำหรับกิจกรรมของการจัดการผลการปฏิบัติงานจะรวมถึงการระบุงานและผลลัพธ์ของงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร จากนั้นจะใช้มาตรการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงเวลาหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจรับผิดชอบในการพัฒนาหรือรับแบบสอบถามและเครื่องมือต่างๆ สำหรับการวัดประสิทธิภาพ ซึ่งการวัดประสิทธิภาพอาจเน้นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และผลลัพธ์ของงาน หรือทั้งสองอย่าง การประเมินผลอาจเน้นในระยะสั้นหรือระยะยาวและสำหรับพนักงานรายบุคคลหรือกลุ่ม โดยปกติแล้วผู้ที่ทำการประเมินให้เสร็จสมบูรณ์คือหัวหน้างานของพนักงาน แต่อาจมีการให้พนักงานได้ประเมินผลงานของตนเองด้วย และในบางองค์กรอาจประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เช่นกัน

6. พนักงานสัมพันธ์ (employee relation) องค์กรมักจะต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงาน รวมถึงการจัดเตรียมและแจกจ่ายคู่มือพนักงานที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท และในองค์กรขนาดใหญ่ สิ่งพิมพ์ของบริษัท เช่น จดหมายข่าวรายเดือนหรือเว็บไซต์บนอินเทอร์เน็ตขององค์กร การเตรียมการสื่อสารเหล่านี้อาจเป็น

งานประจำสำหรับแผนกทรัพยากรบุคคล แผนกทรัพยากรบุคคลยังสามารถคาดหวังที่จะจัดการกับการสื่อสารบางประเภทจากพนักงานแต่ละคน เช่น ความต้องการความช่วยเหลือของพนักงาน หรือมีปัญห่อื่น ๆ ในการทำงาน เช่น ไม่พอใจกับการตอบสนองของหัวหน้างาน ส่วนในองค์กรที่พนักงานเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน พนักงานสัมพันธ์มีหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มเติม คือการติดต่อสื่อสารกับตัวแทนสหภาพแรงงานเป็นระยะเพื่อเจรจาสัญญาจ้างงานกับสมาชิกสหภาพแรงงาน⁴⁸

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การสรรหาและบรรจุ (recruitment and placement) คือ ผู้บริหารใช้รายละเอียดของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานกับทุกกิจกรรม เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสร้างโปรแกรมการพัฒนาและการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน หรือการกำหนดค่าตอบแทนในงาน และส่วนใหญ่จะใช้รายละเอียดของงานช่วยในการตัดสินใจว่าจะเลือกรับผู้ใดเข้าทำงานกับองค์กร

กระบวนการสรรหาและบรรจุ มีขั้นตอนดังนี้

- 1) วางแผนกำลังคนและคาดการณ์ความต้องการกำลังคนเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่เปิดรับ
- 2) กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้สมัครงานในตำแหน่งต่างๆ โดยวิธีการสรรหาภายในและสรรหาภายนอก
- 3) กำหนดให้ผู้สมัครกรอกใบสมัครและสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับงาน
- 4) ใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การตรวจสอบประวัติภูมิหลังและตรวจร่างกาย เพื่อแยกแยะคุณสมบัติของผู้สมัครแต่ละคน
- 5) กำหนดให้ผู้สมัครได้รับการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- 6) ให้ผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์คัดเลือกอย่างน้อยหนึ่งรายการกับหัวหน้างานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และพิจารณาว่าผู้สมัครรายใดที่ยื่นข้อเสนอ

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) คือ วิธีการต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานใหม่หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาเราสามารถจินตนาการถึงกระบวนการฝึกอบรมได้รวม 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนแรก วิเคราะห์ความต้องการ ผู้บริหารจะต้องระบุความรู้และทักษะเฉพาะที่งานต้องการและเปรียบเทียบสิ่งเหล่านี้กับความรู้และทักษะของผู้มีโอกาสนับเป็นผู้รับการฝึกอบรม

⁴⁸ Raymond A. Noe et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, 11th ed. (New York: McGraw-Hill, 2019), 7-11.

2) ขั้นตอนที่สอง การออกแบบการสอน ผู้บริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เฉพาะทบทวนเนื้อหาโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ (รวมถึงหนังสือ แบบฝึกหัด และกิจกรรม) และประมาณการงบประมาณสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม

3) ขั้นตอนที่สาม การดำเนินงานฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเป้าหมายจริง ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรมออนไลน์

4) ขั้นตอนสุดท้าย การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งคุณสามารถประเมินผลความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ของการฝึกอบรมได้

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance management and appraisal) คือ การจัดการผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน หรือในอดีตของผู้ปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้บริหารอาจใช้เครื่องมือการประเมินโดยเฉพาะ เช่น แบบประเมินการสอนของครูโดยนักศึกษาและแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่การประเมินเกี่ยวข้องกับอะไรที่มากกว่านั้น การประเมินประสิทธิภาพคือต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และผู้บริหารต้องให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานลดข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือทำให้พวกเขารักษาการทำงานให้สูงกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ทันสมัยในการประเมินที่เรียกว่า การจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการระบุการวัดผล และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม รวมถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) คือ การจ่ายค่าตอบแทนหรือการให้รางวัลทุกรูปแบบที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนนั้นมีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินโดยตรง (ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าจ้างใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส) และการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม (ได้แก่ ผลประโยชน์ที่เกื้อกูลที่เกี่ยวกับเงิน เช่น การจ่ายค่าประกันภัย และค่าตอบแทนในวันหยุดของผู้ปฏิบัติงาน)

ในทางปฏิบัติการจัดอัตราค่าตอบแทนเพื่อคงไว้ซึ่งความยุติธรรมทั้งภายนอกและภายในนั้นจะต้องทำตาม 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) ทำการสำรวจอัตราเงินเดือนที่ผู้ว่าจ้างรายอื่นๆ จ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานในงานที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ (เพื่อประกันความยุติธรรมให้เท่าเทียมกับภายนอก) คือ การสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการถึงคนที่ผู้ว่าจ้างคนอื่นๆ จ่ายเงินเดือนให้กับผู้ปฏิบัติงานในงานที่เหมือนกัน การสำรวจเงินเดือนนี้มีบทบาทสำคัญต่อการตั้งราคางานโดยแท้จริง ดังนั้นผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่จึงทำการสำรวจอัตราเงินเดือนเพื่อการตั้งราคางานมาแล้วทั้งสิ้น

2) คณะกรรมการของผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดคุณค่าของแต่ละงานในองค์การ โดยการประเมินค่างาน (เพื่อประกันความยุติธรรมในเท่าเทียมกันภายใน) คือ เป็นการเปรียบเทียบงานอย่างเป็นทางการและอย่างมีระบบ เพื่อตัดสินว่าคุณค่าของงานหนึ่งสัมพันธ์กับงานอื่นๆ อย่างไร ขึ้นตอนพื้นฐานในการประเมินค่างานก็คือ การเปรียบเทียบเนื้อหาของงานที่สัมพันธ์กับงานอื่น เช่น ในเรื่อง ความพยายาม ความรับผิดชอบ และทักษะที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น และหากรู้ถึงวิธีในการกำหนดราคางานมาตรฐานและสามารถใช้การประเมินค่างานเพื่อตัดสินคุณค่าความสัมพันธ์ของงานอื่นๆ ในองค์การว่ามีความสัมพันธ์กับงานเหล่านี้ได้อย่างไร องค์การก็จะสามารถกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมได้

3) จัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้เข้าไปอยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนลำดับเดียวกัน คือ เมื่อวิธีการประเมินค่างานถูกใช้เพื่อกำหนดคุณค่าของแต่ละงานแล้ว และคณะกรรมการประเมินค่างานสามารถเริ่มกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละงานได้แล้ว ก็จะมีการรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันเข้าเป็นระดับชั้นหรือเกรดเดียวกัน เพื่อให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนได้ง่ายขึ้น

4) กำหนดราคาลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนโดยการใช้เส้นค่าจ้าง คือ กำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยในแต่ละระดับการจ่ายค่าตอบแทน (หรือในแต่ละงาน) ซึ่งโดยปกติจะใช้เส้นค่าจ้างเป็นตัวช่วยในการกำหนดระดับค่าตอบแทน จุดประสงค์ของเส้นค่าจ้างก็คือ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของงานที่ถูกกำหนดโดยวิธีการประเมินค่างานหนึ่งวิธีกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยในปัจจุบันของแต่ละระดับ

5) พัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม คือ ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่ไม่ได้จ่ายค่าตอบแทนเพียงอัตราเดียวสำหรับทุกตำแหน่งงาน แต่ผู้ว่าจ้างได้พัฒนาช่วงอัตราการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับในแต่ละระดับชั้น ดังนั้นในแต่ละระดับชั้นอาจมีถึง 10 อันดับก็ได้ ซึ่งผู้ว่าจ้างจะสามารถกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละอันดับตามความเหมาะสมของตนเอง

5. พนักงานสัมพันธ์ (employee relations) คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่น่าพึงพอใจ เกิดแรงจูงใจ เกิดขวัญกำลังใจ และระเบียบวินัยในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้แผนงานเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยหลักการจะจำเพาะเจาะจงไปที่มาตรฐานทางจริยธรรมที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรที่ควรทำ การตัดสินใจเชิงจริยธรรมมักจะมีลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 การให้ความเป็นธรรมที่มีบรรทัดฐาน และประการที่ 2 เกี่ยวข้องกับศีลธรรมซึ่งเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมที่สังคมยอมรับ ประเด็นคือ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการหลายขั้นตอนเพื่อนโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ลองพิจารณาตัวอย่างดังต่อไปนี้

1) การจัดสรรอัตรากำลังและการคัดเลือก คือ กระบวนการในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือ เช่น แบบทดสอบ หรือการตรวจสอบภูมิหลังที่เข้มงวดและการให้ผู้สัมภาษณ์ถามคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่าง เช่น “คุณเคยเห็นคนที่ละเมิดกฎในที่ทำงานหรือไม่? คุณทำอะไรเกี่ยวกับเรื่องนี้?” ซึ่งจัดว่าเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกบุคลากร

2) การฝึกอบรม คือ การแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า จะแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้อย่างไร วิธีการใช้จริยธรรมในการแก้ไขปัญหา และการใช้การดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (เช่น การสัมภาษณ์และการดำเนินการทางวินัย) ในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ตาม การเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ตามกลไกเงื่อนไขทางจริยธรรมอาจจะไม่เพียงพอ การฝึกอบรมต้องเน้นให้ความสำคัญด้านรากฐานทางศีลธรรมของทางเลือกทางจริยธรรมและค่านิยมที่ยังรากลึกของ บริษัทที่มีต่อความซื่อสัตย์และหลักจริยธรรม

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารส่งสัญญาณว่าความเป็นธรรมและจริยธรรมเป็นเรื่องสำคัญสูงสุด มาตรฐานสำหรับผู้ปฏิบัติงานควรชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานควรเข้าใจพื้นฐานว่าพวกเขาจะถูกประเมินอย่างไร และการประเมินควรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป็นธรรม

4) ระบบการให้รางวัลตอบแทนและการดำเนินการทางวินัย คือ จากการที่พฤติกรรมถูกปรับเปลี่ยนได้ด้วยผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง ดังนั้นองค์กรและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้มั่นใจว่า องค์กรจะให้รางวัลตอบแทนต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและลงโทษต่อพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม

5) สร้างระบบการสื่อสารสองทาง คือ การสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าจะได้รับการปฏิบัติ อย่างเป็นธรรมอย่างไร การปฏิบัติ 3 ประการ ที่มีส่วนช่วยให้เกิดการรับรู้ถึงความเป็นธรรม ได้แก่ 1.การเข้าไปเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติงาน (ให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อตัวเขา โดยถามข้อมูลและยอมให้เขาโต้แย้งความถูกผิดของความเห็นหรือข้อสมมติฐานของผู้อื่น 2.การอธิบายความ (การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับผลกระทบควรเข้าใจถึง เหตุผลในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายและความคิดที่นำไปสู่การตัดสินใจนั้น 3.การทำให้ชัดเจนในเรื่อง ความคาดหวัง (การทำให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับรู้ล่วงหน้าถึงมาตรฐานที่พวกเขาจะถูกวัดและ บทลงโทษที่จะได้รับหากไม่ผ่านมาตรฐานนั้น⁴⁹

⁴⁹ Gary Dessler, *Human resource management*, 16th ed. (New York: Pearson Education, 2020), 132-474.

สมาน อัครภูมิ ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารบุคลากรไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคนขององค์กร (Man Power Planning) เป็นการประมาณการอัตรากำลังของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการดำเนินการตามแผนงาน ทั้งด้านจำนวนบุคคลและความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามแผนงาน ความต้องการและทรัพยากรขององค์กร
2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการในการแสวงหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครเข้าทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามแผนกำลังคนที่วางไว้
3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหา ซึ่งเป็นเพียงกระบวนการทางธุรการปกติขององค์กร โดยแนวทางในการคัดเลือกบุคคลนั้นมีอยู่ด้วยกัน 8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการรับรู้เบื้องต้น การทดสอบงาน การสัมภาษณ์งาน การตรวจสอบภูมิหลังและข้อมูล การตรวจสอบสุขภาพ การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานขั้นต้น การสำรวจงานและการตัดสินใจจ้างงาน
4. การบรรจุแต่งตั้งและทดลองงาน (Placement and Induction) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยมีการปฐมนิเทศงาน
5. การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) เป็นการดำเนินงานที่จะส่งเสริมและช่วยเหลือให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข การจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร การหมุนเวียนงาน การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมงาน เป็นต้น
6. การดูแลและให้สวัสดิการ (Compensation) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดูแลและให้สวัสดิการแก่บุคลากรย่อมทำให้องค์กรเป็นที่สนใจของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การให้รางวัลแก่บุคลากรย่อมกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรในการรับทราบความก้าวหน้าและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร⁵⁰

⁵⁰ สมาน อัครภูมิ, **การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง)** (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558), 120-122.

สมคิด บางโม ได้กล่าวถึง งานของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับคนมีขอบเขตตั้งแต่ การวางแผนรับคน เข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงานขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญ มีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลอาจแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กก็จะต้องลดจำนวนคนลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของตำรา่ง ตำแหน่ง การประเมินค่าของงานและการกำหนดอัตราค่าจ้างเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง

2. การสรรหาและคัดเลือก หลักการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานคือหาคนที่มีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน เช่น สอบตำแหน่งเดียวกัน ข้อสอบควรจะยากง่ายเท่าๆ กัน เป็นต้น กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันไปว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน แต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสรรหา การเลือกสรร การคัดเลือกและการบรรจุ

3. การธำรงรักษา เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้วผู้บริหารมีหน้าที่ต้องชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การธำรงรักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์กรอื่นแล้วยังจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด

4. การประเมินผล เป็นการนำระบบคุณธรรมซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาคหลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการจัดการงานบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลอย่างง่าย ๆ โดยการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ความสามารถ ความถนัด และสอบสัมภาษณ์เพื่อดูบุคลิกภาพและทัศนคติ เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้ส่วนหนึ่งจะรู้ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยค้ำจุนระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

5. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร 1.) การพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจรักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2) การฝึกอบรมบุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. การให้พ้นจากงาน การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่มากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือ ต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริงๆ⁵¹

จตุรงค์ ศรีวิชัยวรรณะ ได้ทำการประยุกต์กระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 6 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นตอนของการสร้างแรงดึงดูดใจ (Attraction) คือ กระบวนการที่องค์กรกระทำขึ้นเพื่อดึงดูดและชักจูงบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ให้มีความสนใจที่จะเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร เช่น ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาของงานในตำแหน่งต่างๆ เช่น การกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job specific) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) นอกจากนี้ ยังเป็นขั้นตอนในการวางแผนทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ในทุกระดับชั้นขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การปฏิบัติงาน และการวางแผนกำลังคนขององค์กร เป็นต้น

2. ขั้นตอนของการคัดเลือก (Selection) คือ หลังจากที่มีบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกมีความสนใจที่จะเข้าปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น ขั้นตอนต่อมาก็คือ กระบวนการของการกรองบุคลากรนั้นๆ ซึ่งขั้นตอนในการกรองหรือคัดเลือกบุคลากรก็จะมีการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อที่องค์กรจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตรงตามความต้องการ มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ คุณวุฒิ วิทยุฒิ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ขั้นตอนของการธำรงไว้ (Retention) คือ หลังจากที่ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ก็คงไม่มียุทธศาสตร์ใดอยากจะทำบุคลากรแค่ช่วงเวลาสั้นๆ ยิ่งถ้าบุคลากรนั้นมีคุณภาพในการปฏิบัติงานแล้วด้วย ดังนั้นขั้นตอนต่อมาก็คือ ขั้นตอนของการบำรุงรักษา หรือธำรงไว้ซึ่ง

⁵¹ สมคิด บางโม, **หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒน์, 2558), 138.

บุคลากรที่องค์การเล็งเห็นแล้วว่ามีความดีมีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นขั้นตอนของการแสดงออกขององค์การที่มีต่อบุคลากรในทุกระดับชั้นถึงการปฏิบัติอันเป็นธรรมที่องค์การมีให้แก่บุคลากร โดยอาจจะมีการนำเอาทฤษฎีด้านแรงจูงใจมาใช้ด้วย โดยกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการชำระไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะประกอบไปด้วย 1. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน 2. การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ 3. นโยบายทางด้านสุขอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

4. ขั้นตอนของการพัฒนา (Development) ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งของกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากความผันผวนของปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การทำให้้องค์การ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเองอยู่เสมอและที่สำคัญ้องค์การจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพียงพอที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และ้องค์การก็จำเป็นต้องทำการพัฒนาบุคลากรนั้นๆ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้ที่ว่าก็คือ ขั้นตอนของการใช้เทคนิคทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรใน้องค์การทั้งด้านความรู้ ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงาน คุณลักษณะ และคุณลักษณะในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัหน้าที่การงาน (KSAOs : Knowledge, skills, attributes and others abilitie โดยอาจจะมีการนำเอาทฤษฎีด้านแรงจูงใจมาใช้อีกเช่นกัน

5. ขั้นตอนของการประเมิน (Assessment) คือ หลังจากทีบุคลากรปฏิบัติงานใน้องค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว ้องค์การก็จำเป็นต้องมีการตรวจสอบดูว่าบุคลากรนั้นๆ ยังมีการปฏิบัติงานที่ดีอยู่หรือไม่ ซึ่งขั้นตอนนี้ก็คือ ขั้นตอนของการสำรวจถึงประสิทธิภาพในการทำงาน พฤติกรรม ทัศนคติ ความพึงพอใจของบุคลากรใน้องค์การ โดยผลลัพธ์ที่ตามมาหลังจากเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ ก็อาจจะเกิดผลลัพธ์ที่เป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบแก่บุคลากร เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือแม้แต่การเลิกจ้าง เป็นต้น และกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนนี้ก็ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ระบบการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน

6. ขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน (Adjustment) คือ ้องค์การที่ดีจำเป็นต้องมีการดูแลบุคลากรที่มีความจำเป็นต้องออกจากการปฏิบัติหน้าที่ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ โดยกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนนี้ก็ได้แก่ 1) การดูแลบุคลากรที่เกษียณ 2) การเลิกจ้าง 3) แรงงานสัมพันธ์ 4) ค่าตอบแทนหลังเกษียณ⁵²

⁵² จตุรงค์ ศรีวิงษ์วรรณะ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2558), 17-20.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะนำหลักการที่สำคัญมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานอย่างดพียงพอและต่อเนื่อง 2) การสรรหาและการคัดเลือก เป็นกระบวนการเริ่มต้นในการคัดกรองบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ เพื่อให้้องค์การมั่นใจว่าจะได้คนที่มีคุณสมบัติพร้อม หรือไม่ขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการ การสรรหาผู้ที่มีลักษณะที่ต้องการ และการดำเนินการคัดเลือก 3) การบริหารค่าตอบแทน เป็นการบริหารผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับจากการทำงานทั้งที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงิน ค่าตอบแทนแรงจูงใจที่สำคัญยิ่งในการดึงดูดพนักงานและรักษาพนักงานไว้ในองค์การให้อยู่ยาวนาน ซึ่งแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่้องค์การในปัจจุบันนิยมนำมาใช้คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามระดับอาวุโส การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะฝีมือ 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องนำเอาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรใน้องค์การมาใช้ ซึ่งมีการประเมินหลากหลายวิธี ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ผลการทำงานของบุคลากรกับสมรรถนะที่ต้องการวัดผลว่าผลการประเมินไปในทิศทางใด⁵³

เตชา เตชะวัฒนไพศาล ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 12 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่างๆ ขององค์กรว่าควรจะต้องประกอบด้วยบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอะไร มีเนื้อหาของงานอย่างไร ผลลัพธ์ของงานเป็นอย่างไร วัดผลสำเร็จของงานอย่างไร ตลอดจนการระบุคุณสมบัติ ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้สามารถสรรหาผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

2. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน รวมถึงการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบใหม่หรือสร้างงานใหม่ ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม เป็นระบบ และง่ายต่อการจัดหา บุคคลมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

⁵³ สุภาวดี ขุนทองจันทร์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), 83-100.

3. การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการคำนวณหาปริมาณของบุคลากรที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน รวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับงานที่ได้วิเคราะห์หรือออกแบบไว้ เพื่อที่จะได้สรรหาบุคลากรได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน รวมถึงการวิเคราะห์บุคลากรส่วนเกินหรือส่วนขาด ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ หรือมีทักษะ ความรู้ความสามารถตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเงื่อนไขที่ต้องการ

5. การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กรที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือที่ได้ออกแบบไว้ พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานและการบริหารจัดการมาใช้กับพนักงานให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงานของพนักงานผ่านผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน หรือสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ดี ตลอดจนเป็นข้อมูลสะท้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

8. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ofบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน และสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ทั้งในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต

9. การโยกย้าย หมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี มีความสามารถ ได้เจริญเติบโตในเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม เป็นกำลังสำคัญสำหรับองค์กรต่อไปโดยการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ตลอดจนการมอบหมายระดับความรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานต่อไป

10. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการบริหารอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนให้กับบุคลากรอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และแข่งขันได้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงาน และกระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมีขวัญกำลังใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถและอยู่กับองค์กรไปนานๆ

11. การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของบุคลากรให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ได้มาตรฐานความปลอดภัย เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งอาจเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนขวัญกำลังใจในการทำงาน

12. การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์ เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตลอดจนการบริหารการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร ก่อให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ปรับความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เสริมสร้างทัศนคติที่ต่อองค์กร และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน⁵⁴

ดาวิชา ศรีธีรรัตน์ ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าอาจประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ 1) การสรรหา ว่างจ้าง พนักงาน (staffing) 2) การพัฒนาขีดความสามารถและพฤติกรรมของพนักงาน (training and development) เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (Motivation) อาจหมายถึงงานด้านการตอบแทนพนักงานในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และ 4) การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้พนักงานอยู่กับองค์กร (maintenance) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร กล่าวคือ ไม่เพียงแต่ไม่ลาออกเท่านั้น แต่ยังทุ่มเททำงานและมององค์กรในแง่ดีอีกด้วย⁵⁵

⁵⁴ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 14-16.

⁵⁵ ดาวิชา ศรีธีรรัตน์, ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562), 20.

จากแนวคิดกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังในองค์กร เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อความต้องการในการทำงาน ต่อจากนั้นจึงทำการสรรหาและบรรจุบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ เมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานแล้วก็จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูความก้าวหน้า ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง ดังนั้นผู้บริหารต้องเรียนรู้และให้ความสำคัญกับกระบวนการเหล่านี้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงานและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต

ข้อมูลพื้นฐาน

1. สภาพปัจจุบัน

- 1.1 ชื่อสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
ที่ตั้ง 909/10 หมู่ 2 ตำบลสามชุก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี
โทรศัพท์ : 0-3557-1510 Website : <http://school.obec.go.th/asomdej>
- 1.2 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
- 1.3 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
- 1.4 สถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เนื้อที่ 23 ไร่ 1 งาน 69 ตารางวา
- 1.5 แผนที่โรงเรียน



พิกัดที่ตั้ง 14.755278, 100.094722

1.6 เขตพื้นที่บริการ

1.6.1 เขตปกครอง อยู่ในเขตเทศบาลตำบลสามชุก

1.6.2 เขตบริการ ประกอบด้วย 2 หมู่บ้าน คือ

- 1) หมู่ที่ 2 ตำบลสามชุก อำเภอสามชุก
- 2) หมู่ที่ 6 ตำบลสามชุก อำเภอสามชุก

1.7 ประวัติของโรงเรียน

โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต เดิมชื่อโรงเรียนนิกรนราราษฎร์ศึกษาลัย ตั้งอยู่ด้านทิศตะวันตกของริมฝั่งแม่น้ำท่าจีนและอยู่ทางทิศใต้ของตลาดสามชุก มีเนื้อที่ประมาณ 4 ไร่เศษ เปิดสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2480 เปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โดยสร้างอาคารจากเงินบริจาคของข้าราชการ พ่อค้า ประชาชนเป็นส่วนใหญ่ จึงตั้งชื่อโรงเรียนตามชื่อของ ขุนนิกรนรรัักษ์ ซึ่งเป็นนายอำเภอสามชุกในขณะนั้นว่า “โรงเรียนนิกรนราราษฎร์ศึกษาลัย” ปี พ.ศ.2506 มีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น อาคารเรียนไม่เพียงพอ บริเวณที่ตั้งโรงเรียนเดิมคับแคบ นายสมพร กลิ่นพงษา นายอำเภอสามชุก พร้อมด้วยข้าราชการ พ่อค้า ประชาชน จึงรวบรวมเงินได้จำนวนหนึ่งหาซื้อที่ดินด้านทิศตะวันตกของตลาดสามชุก จำนวน 23 ไร่ 1 งาน 69 ตารางวา และของบประมาณสร้างอาคารเรียน 3 หลัง ในการจัดซื้อที่ดินในครั้งนั้นสมเด็จพระวันรัต (ปุ่น ปุณฺณสิริ) วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม สมเด็จพระสังฆราชองค์ที่ 13 ทรงเป็นองค์อุปถัมภ์ที่สำคัญยิ่ง คณะกรรมการศึกษา ข้าราชการ พ่อค้า ประชาชนจึงมีความเห็นว่าสมควรเปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็น “โรงเรียนสมเด็จพระวันรัต” เมื่อวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ.2510 และเปิดทำการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ในปีการศึกษา 2518 เป็นต้นมา ต่อมาโรงเรียนสมเด็จพระวันรัตได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนอนุบาลเครือข่ายสหวิทยาเขต มหามงคลจึงเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต” เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ.2543

1.8 ปรัชญา / คำขวัญ / สี / อัตลักษณ์ / เอกลักษณ์ / สัญลักษณ์ของโรงเรียน

- 1) ปรัชญา “มุ่งจัดการศึกษาให้นักเรียนทุกคนเป็นคนเก่งและเป็นคนดี”
- 2) คำขวัญ “คิดสร้างสรรค์ สร้างปัญญา รู้หน้าที่ มีคุณธรรม”
- 3) สี “สีชมพู , สีฟ้า”
- 4) อัตลักษณ์ “สุนทรียภาพนาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะและทักษะกีฬา”
- 5) เอกลักษณ์ “เด็กมีสุนทรียภาพ”
- 6) สัญลักษณ์ “อ” หมายถึง โรงเรียนอนุบาลที่จะช่วยกันดูแลคุ้มครองนักเรียนที่มีคุณค่า

นั้นให้ก้าวหน้าต่อไป



ตราประจำโรงเรียน

เป็นสัญลักษณ์ดอกบัวสีชมพู ล้อมรอบด้วยตัวอักษร “อ” ซึ่งมีความหมายว่า ดอกบัวสีชมพู เป็นดอกไม้ที่สูงค่า นำมาบูชาพระพุทธเจ้าในครั้งพุทธกาล จนปัจจุบัน ซึ่งเปรียบได้กับ เด็กซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่า

1.9 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย

- 1) วิสัยทัศน์ “นักเรียนเป็นคนดี มีคุณภาพ
- 2) พันธกิจ

2.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์และตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุสมผล

2.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามคุณธรรม

1.10 สภาพชุมชน

สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะซึ่งค่อนข้างหนาแน่นในบริเวณตลาด ค่อยๆกระจายห่างออกไป มีประชากรประมาณ 2,473 คน ครัวเรือน ประชากรบริเวณใกล้เคียงโดยรอบ โรงเรียน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง และค้าขาย ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประเพณี/ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป คือประเพณีสงกรานต์ ประเพณีลอยกระทง ประเพณี ทำบุญเข้าพรรษา แห่เทียนพรรษา ประเพณีออกพรรษา ตักบาตรเทโว ฯลฯ

ผู้ปกครองส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 อาชีพหลัก คือรับจ้าง และค้าขาย ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจ/รายได้โดยเฉลี่ยต่อครอบครัว ต่อปี 108,000 บาท จำนวนคนเฉลี่ยต่อครอบครัว 3 คน

1.11 Model การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา



แนวทางการขับเคลื่อน Model การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต มีนวัตกรรมกรรมการบริหารงาน โดยใช้รูปแบบ Somdet Model ในการขับเคลื่อนคุณภาพสู่มาตรฐาน โดยได้ดำเนินการดังนี้

S = Swot Analysis โดยการศึกษา วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ดำเนินการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของภาคเรียน หรือปีการศึกษาที่ผ่านมา วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง หรือสูงขึ้น มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายความสำเร็จ มีการสื่อสาร การนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้น สร้างความเข้าใจ มีการตรวจสอบ ผลการดำเนินการโดยหัวหน้างาน โดยระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เป็นรูปธรรม มีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

O = Organization Development การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

M = 4 M ได้แก่ Man การบริหารกำลังคน Money การบริหารการเงิน Materials การบริหารวัสดุ Management การบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดการใช้งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเวลาอย่างประหยัดและคุ้มค่าให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทุกโครงการ

D = Development การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน การพัฒนา ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของนักเรียน การพัฒนาด้านอาคารสถานที่ / ภูมิทัศน์ของโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน

E = Evaluation การวัดและประเมินผล การวัดประเมินผลระดับสถานศึกษา การทดสอบระดับชาติ NT / O – NET การผ่านการประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัด / สมศ.

T = Technology การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างองค์ความรู้ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงาน

2. ข้อมูลครูและบุคลากร

2.1) จำนวนบุคลากร

บุคลากร	ผู้บริหาร	ข้าราชการครู	พนักงานราชการ	ครูอัตราจ้าง	เจ้าหน้าที่อื่น ๆ	รวมทั้งหมด
จำนวน	3	38	1	33	7	82

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนครูและบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2564

2) วุฒิการศึกษาสูงสุดของบุคลากร

บุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวมทั้งหมด
จำนวน	5	55	22	-	82

ตารางที่ 2 แสดงวุฒิการศึกษาสูงสุดของครูและบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

3. ข้อมูลนักเรียน

จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2564 รวม 985 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565)

ระดับชั้นเรียน	จำนวนห้อง	เพศ		รวม	อัตราส่วน ครู:นักเรียน
		ชาย	หญิง		
ป.1	5	56	64	120	1:25
ป.2	4	42	53	95	1:25
ป.3	5	73	81	154	1:25
ป.4	4	60	63	123	1:25
ป.5	4	54	70	124	1:25
ป.6	4	46	69	115	1:25
รวม	26	331	400	731	
รวมทั้งหมด	34	457	528	985	

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนนักเรียนของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2564⁵⁶

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วนิดา เหลนปก ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ใสวราษฎร์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ใสวราษฎร์อุปถัมภ์) พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรวมพลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการอำนวยการรักษา ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านการให้ค่าตอบแทน 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ใสวราษฎร์อุปถัมภ์) พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังคน ประเมินความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษา สรรหาและบรรจุให้เป็นไปตามข้อกำหนด และควรมีนโยบายหรือระเบียบที่ชัดเจนในการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร

⁵⁶ โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565 (สุพรรณบุรี: โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต, 2565), 1-11.

ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และควรมีกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการให้ค่าตอบแทน ผู้บริหารควรใช้หลักความยุติธรรมในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการรวมพลัง ควรมีกิจกรรมที่ช่วยสร้างสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ด้านการบำรุงรักษา ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานและควรมีกิจกรรมที่ปลูกฝังให้บุคลากรรักในโรงเรียนของตน และ ด้านการให้พ้นจากงาน ควรมีความยุติธรรม รอบคอบกับทุกฝ่ายในการพิจารณาให้ครูหรือบุคลากรพ้นจากงานและในการดำเนินการทางวินัย ควรยึดถือข้อปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการโดยปราศจากความรู้สึกส่วนตัว⁵⁷

ฐิติพร สิมสวัสดิ์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการชำระไว้ มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด และ 2) การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁵⁸

นฤมล หอมเนียม ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับขั้วมิถุนเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขตบุคลากร และด้านขอบเขตองค์กร 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ประกอบด้วย 2.1) องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษามีการ

⁵⁷ วนิตา เหลนปก, "การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชฎร์บำรุง (ใสวราชฎร์อุปลัมภ์)," (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

⁵⁸ ฐิติพร สิมสวัสดิ์, "การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2561), บทคัดย่อ.

วางกลยุทธ์ วางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน 2) ผู้บริหาร และบุคลากรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อองค์กร 3) ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลและการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตาม เป้าหมาย 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) จัดให้มีการแนะนำและการให้คำปรึกษา ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับ มอบหมาย 7) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร⁵⁹

บุญคิด หง้าฝ้า ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครนายก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจรรงรักษาบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง 2) สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครนายก โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไป น้อย คือ ด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ เรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านภาวะผู้นำครู ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการ เรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย คือ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนา ผู้เรียน 3) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน และมีความสัมพันธ์ ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) เท่ากับ 0.903 ซึ่งมีความสัมพันธ์ ไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก 4) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครนายก สามารถพยากรณ์สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ได้ร้อยละ 55.60⁶⁰

⁵⁹ นฤมล หอมเนียม, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน," (สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), ง.

⁶⁰ บุญคิด หง้าฝ้า, "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก," (วิทยานิพนธ์ปริญญา

วิภาดา สารมย์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการจัดการโดยการจัดทำกรอบอัตรากำลังครู ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. ขอรับการบรรจุแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัด ติดต่อประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอสนับสนุนบุคลากรในการ ปฏิบัติหน้าที่การสอน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าศึกษาอบรม สัมมนา ในหลักสูตรต่างๆ การขอเลื่อนวิทยฐานะ ให้ค้ำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการชำระรักษาบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายอาคารสถานที่ ให้ที่ให้ความพร้อมและความปลอดภัย รวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานอย่างเป็นประชาธิปไตย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับติดตาม บันทึกข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากร เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความถูกต้องมีความยุติธรรม วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากร ปลูกฝังแนวคิด เจตคติที่ดีในการประชุมครู ให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมวิชาชีพครู⁶¹

วรรณิศา อ่อนประสพ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2) ความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2562), บทคัดย่อ.

⁶¹ วิภาดา สารมย์, "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี," (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), (3).

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความผูกพันต่องาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ความผูกพันต่อองค์กร

3) การบริหารงานบุคคลส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 พบว่า การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และการให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶²

ศศิวิมล คนเสงี่ยม ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานครนายกสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 2.1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีการวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา 2.2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการเสนอความต้องการอัตรากำลัง การดำเนินการแต่งตั้ง การย้ายและการโอนข้าราชการครู 2.3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีการแจ้งระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารับทราบ 2.4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีการประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2.5) ด้านการออกจากราชการ มีการติดตามผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุกับสถานศึกษาของตน 2.6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและติดตามการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา⁶³

⁶² วรณิศ อ่อนประสพ, "การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2," *วารสารศึกษาศาสตร์ มมร* 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 329-330.

⁶³ ศศิวิมล คนเสงี่ยม, "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก," (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2563), (3).

สงกรานต์ ตะโคตม ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง หน่วยงานต้นสังกัดโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและลักษณะการเปิดสอนของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน 3. แนวทางยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการจัดสรรตำแหน่ง ควรสำรวจข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างครบถ้วน แต่งตั้งบุคลากรเพื่อวางแผน รวบรวมและวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการสร้างคู่มือการบริหารงานบุคคลให้สถานศึกษา และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามจุดเน้นจุดเด่นของสถานศึกษา พร้อมกับรายงานข้อมูลไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอความเห็นชอบ 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ควรรวบรวมข้อมูลตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ขาดแคลน มีการกระจายอำนาจในการสรรหา ดำเนินการสรรหาและบรรจุตามหลักธรรมาภิบาล มอบอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถทำข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยในการผลิตครู ลดขั้นตอนในการสรรหาและการย้าย ร่วมกันพัฒนาติดตามก่อนบรรจุแต่งตั้งให้มีความรู้ตามมาตรฐานตำแหน่งอย่างเป็นธรรม 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการ ควรวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ วางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการมีส่วนร่วม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและทบทวนความรู้เป็นระยะ และ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติข้อตกลงและวัฒนธรรมองค์กร จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติตามวินัยราชการ มีการอบรม/สัมมนา จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติทางวินัยและการรักษาวินัยและผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในด้านการปฏิบัติ⁶⁴

วิเชียร พรหมแก้ว ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ส่วนนอกนั้นอยู่ใน

⁶⁴ สงกรานต์ ตะโคตม, "ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2563), ii-iii.

ระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการ
 คุ้มครองรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คือ ด้านการให้รางวัล
 ทรัพยากรมนุษย์ 2. ผลการวิจัยเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สุรินทร์ โดยจำแนกตามเพศ สถานภาพตำแหน่งและระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่าง
 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน 3. ผลการสัมภาษณ์มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยต้องปรับกระบวนการ
 กำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน⁶⁵

อำนาจ ชื่นบาน ได้ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานบุคคลของโรงเรียนวิสุทธรังษี จังหวัด
 กาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การ
 ดำเนินงานบุคคลของโรงเรียนวิสุทธรังษี จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษากาญจนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุก
 ด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ได้แก่ ด้านการบริหารงานทะเบียนและสถิติ
 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการประเมินผลการดำเนินงานบุคคล และด้านการ
 บริหารงานบุคคล 2) การเสนอแนะของการดำเนินงานบุคคลของโรงเรียนวิสุทธรังษี จังหวัดกาญจนบุรี
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี พบว่า การบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ
 ควรสนับสนุนครูให้มีการเลื่อนวิทยฐานะ มีการยกย่องเชิดชูเกียรติ สำนวความพึงพอใจเพื่อจัดทำ
 แผนการบำรุงขวัญและส่งเสริมกำลังใจ การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ ควรพัฒนาระบบจัดเก็บ
 ข้อมูลและวิธีการจัดเก็บข้อมูลหลักฐานการปฏิบัติราชการโดยนำนวัตกรรมมาใช้ ควรมีการวาง
 แผนการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานบุคคลให้เป็นระบบ ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการ
 ประเมินให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปัจจุบัน⁶⁶

อำพล ด่วนเดิน ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในจังหวัด
 สุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการ
 บริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในจังหวัดสุโขทัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย
 ด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร มีปัญหาสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผน

⁶⁵ วิเชียร พรหมแก้ว, "การศึกษากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
 อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์," (วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 รัฐศาสตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2564), บทคัดย่อ.

⁶⁶ อำนาจ ชื่นบาน, "การดำเนินงานบุคคลของโรงเรียนวิสุทธรังษี จังหวัดกาญจนบุรี สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี," (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), ง.

อัตรากำลัง ด้านการดำเนินงานวินัย และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ 2) แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ควรดำเนินการดังนี้ 2.1) ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ควรวิเคราะห์การจัดทำแผนอัตรากำลัง และมีการประเมินและทบทวนการปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลัง 2.2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินด้วยความเป็นธรรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย และควรชี้แจงผลการประเมินตามข้อตกลงให้บุคลากรทราบก่อน 2.3) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ควรทำการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน 2.4) ด้านการดำเนินงานวินัย ควรใช้นโยบายหลักการประพฤติปฏิบัติตนของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการวางแผน การจัดอบรมวินัย ติดตามประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของบุคลากร⁶⁷

งานวิจัยต่างประเทศ

โอกันดาและคณะ (Ogundele and other) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารสถานศึกษาสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐแพลตทาวประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) ทักษะความเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความร่วมมือของครูผู้สอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก การมีส่วนร่วมของครูผู้สอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก การกำกับดูแลแผนการสอน การสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลหลักสูตรและการใช้หลักสูตร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลการการศึกษา 2) ทักษะการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร การพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากร และการแก้ไขความขัดแย้ง 3) ทักษะการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การเตรียมงบประมาณร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน การหางบประมาณ การรักษาข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง การให้ข้อมูลงบประมาณฐานะทางการเงินของโรงเรียนที่เป็นความจริงและถูกต้อง⁶⁸

⁶⁷ อัมพล ต่วนเติน, "แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในจังหวัดสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 " (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2564), (1).

⁶⁸ Anpe Maria Sambo and Gambo Maurice Bwoi Michael Olarewaju Ogundele, "Principals' Administrative Skills for Secondary Schools in Plateau state, Nigeria," *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences* 2, 1 (November 2014): 90-96.

มาร์ค (Mark) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูและผลการปฏิบัติงานของครูในเขตคิเบห์ประเทศแทนซาเนีย ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจของครูในเขตคิเบห์มีผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ เช่น สภาพการทำงานที่ไม่ดี ค่าจ้างเงินเดือนต่ำ นโยบายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการศึกษา ความล่าช้าในการเลื่อนตำแหน่ง และการรับรู้ในแง่ลบของชุมชนต่อการเรียนการสอน จากการศึกษาพบว่ารัฐบาลควรปรับปรุงการชดเชยและค่าตอบแทนของครูและปรับปรุงสภาพการทำงาน นอกจากนี้รัฐบาลควรทบทวนนโยบายด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาด้วยเช่นกันโดยการทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรของครู⁶⁹

มารูเม (Marume) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดและตรวจสอบว่า อะไรคือการบริหารงานบุคคลของรัฐ แสดงให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะอธิบายถึงบทบาทที่สำคัญของราชการในการพัฒนาสังคมและสรุปสั้นๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งโดยสรุปแล้วการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ มีการกำหนดคุณลักษณะที่แตกต่างข้าราชการพลเรือนมีบทบาทในการพัฒนาสังคม มีการทำตามองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นอย่างคร่าวๆ และแยกกันองค์ประกอบเหล่านี้รวมถึงการจำแนกประเภทของบุคลากร การรับสมัคร การฝึกอบรม การส่งเสริม สนับสนุน การชดเชย วินัย และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุของบุคลากรในการบริการของรัฐ⁷⁰

นอรา (Noura Yassine) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ลักษณะของกิจกรรมขององค์กรและความสัมพันธ์ ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพสูงของบุคลากรและการดูแลบุคลากรเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์⁷¹

⁶⁹ Agnes Mark, "Factors Influencing Teachers' Motivation and Job Performance in Kibaha District, Tanzania," (dissertation the degree of education, University of Tanzania, 2015), Abstract.

⁷⁰ Marume S. B. M., "Public Personnel Administration," **International Journal Business and Management Invention** 5(6), (2016): 46.

⁷¹ Noura Yassine, "Human Resource Management in the Middle East: Lebanese HR Practices in NGOs and the Private Sector," **SAM Advanced Management**, (Winter 2016): 148.

เอเจ โอโครี ยู (Aja-Okorie U) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของครูใหญ่ ในฐานะผู้กำหนดขีดความสามารถในการผลิตของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเดลต้า ประเทศไนจีเรีย โดยการศึกษาที่ต้องการที่จะค้นหาปัจจัยสนับสนุนการจัดการบุคคลของครูใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายรัฐ Delta มีวัตถุประสงค์หลักในการศึกษา คือ เพื่อหากรอบการดำเนินงานในการบริหารจัดการบุคลากรของครูใหญ่ และเพื่อหากลยุทธ์การจัดการที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมในรัฐเดลต้า ประเทศไนจีเรียเป็นการวิจัยแบบสหสัมพันธ์ สถิติที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ mean Pearson Product Moment Correlation (PPMC) กลุ่มตัวอย่างเป็น ครู 204 คน จากโรงเรียน มัธยมศึกษาตอนปลาย 32 โรงเรียน ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แบบเป็นสัดส่วน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรต้น ได้แก่ การบริหารงานบุคคลของครูใหญ่และกลยุทธ์การจัดการมีผลต่อประสิทธิผลของครูอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังค้นพบว่า การบริหารจัดการจะสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย⁷²

ราชาซีการ์ และคาน (Rajasekar and Khan) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในประเทศโอมาน ผลการศึกษาพบว่า 1) การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐต้องเป็นไปตามกรอบกฎหมายข้าราชการพลเรือนและกฎหมายด้านการศึกษา 2) ผู้บริหารควรระบุความจำเป็นโดยการพิจารณาเป้าหมายองค์กรและจัดลำดับความสำคัญ 3) การออกแบบการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานจะดำเนินโดยฝ่ายที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การลงมือปฏิบัติภายหลังหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งจัดทำแผนงานเรียบร้อยแล้วจะต้องเสนอขออนุมัติจากหน่วยงานกลางเดียวกันซึ่งมีสถาบันของภาครัฐคอยให้คำปรึกษาในการดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลความสำเร็จของการฝึกอบรม 6) การกระตุ้นผู้รับการฝึกอบรมทั้งระหว่างและหลังการอบรม ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้มีส่วนช่วยต่อการนำการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ⁷³

⁷² Aja-Okorie U, "Teachers Personnel Management as Determinant Of Teachers Productivity in Secondary Schools in DELTA STATE," **NIGERIA. British Journal of Education 4(8)**, (2016): 13-23.

⁷³ James Rajasekar and Sami A. Khan, **Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation**, accessed September 16, 2022, available from http://t.www.na-businesspress.com/JABE/KhanSA_Web14_2_.pdf

สรุป

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษา เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนภารกิจต่างๆ ของโรงเรียน ช่วยขับเคลื่อนนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ เข้าใจ และเอาใจใส่ต่อบุคคลในสถานศึกษา นำเอาทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกระบวนการในการบริหารงานบุคคลไปปรับใช้ได้ อย่างถูกต้องและเหมาะสมก็ย่อมส่งผลให้บุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพ สร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ลดความขัดแย้ง และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งยังส่งผลให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งในการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในครั้งนี้นั้น ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเดสเลอร์ (Dessler) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาและบรรจุ (recruitment and placement) 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance management and appraisal) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) 5) พนักงานสัมพันธ์ (employee relations)



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งมีผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูในโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของเดสเลอร์ (Dessler) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดรายละเอียดการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งศึกษาเอกสาร ตำรา เว็บไซต์ ข้อมูล สถิติ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ แล้วเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือจากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วจึงนำเครื่องมือไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ศึกษาด้วยตนเอง พร้อมทั้งแจ้งกำหนดการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มา

ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง หลังจากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

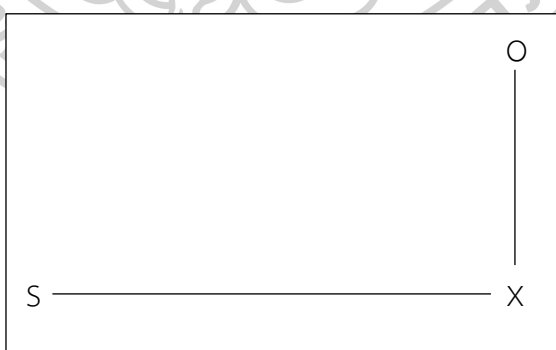
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำเสนอโครงร่างรายงานผลการวิจัยต่ออาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ผู้วิจัยดำเนินการจัดพิมพ์เป็นฉบับเพื่อขอสอบวิทยานิพนธ์ตลอดจนแก้ไขรายงานผลตามที่คณะกรรมการชี้แนะ และจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการประเมินคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the-one-shot, nonexperimental case study design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ S หมายถึง ประชากร
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 75 คน โดยไม่นับรวมผู้วิจัยและครูอัตราจ้างชาวต่างชาติ

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ตามแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler) ประกอบด้วยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาและบรรจุ (recruitment and placement)

การสรรหาและบรรจุ หมายถึง การดำเนินการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและทุกกิจกรรม การวางแผนอัตรากำลังที่จะเปิดรับ การกำหนดวิธีการคัดเลือกบุคลากรโดยการสรรหาทั้งภายในและภายนอก การจัดทำเอกสารและสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครในเบื้องต้น การใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือก และการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับหัวหน้างานโดยตรง คณะกรรมการ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development)

การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานใหม่หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถทำได้โดยการ วิเคราะห์ความต้องการขององค์กรเทียบกับความรู้และทักษะเดิมของบุคลากร การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม โดยกำหนดเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม การจัดทำเอกสาร การออกแบบกิจกรรม รวมทั้งการประมาณการงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการต่างๆ และการประเมินผลการฝึกอบรม

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance management and appraisal)

การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน หมายถึง การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ทั้งในอดีตและปัจจุบันของบุคลากรโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดำเนินการประเมิน โดยใช้เครื่องมือการประเมินโดยเฉพาะ ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรหลังการประเมิน รวมถึงการใช้วิธีการที่ทันสมัยในการประเมินคือการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การระบุวิธีการวัดผลที่ชัดเจน การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงาน และการจัดการผลที่ได้จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

4. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation)

การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลตอบแทนหรือการให้รางวัลทุกรูปแบบที่บุคลากรจะได้รับจากการทำงาน ทั้งการจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมซึ่งเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลที่เกี่ยวกับเงิน ได้แก่ ค่าประกันภัย ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด มีการสำรวจอัตราเงินเดือนของผู้ว่าจ้างรายอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อความเท่าเทียมกับภายนอก มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินค่าจ้างและกำหนดค่าตอบแทน มีการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้เข้าไปอยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทน ลำดับเดียวกัน มีการกำหนดลำดับชั้นในการจ่ายค่าตอบแทนโดยการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของงานกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเฉลี่ยในปัจจุบันของแต่ละระดับมาเป็นเกณฑ์พิจารณา รวมทั้งมีการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นที่ไปในทางที่เหมาะสม

5. พนักงานสัมพันธ์ (employee relations)

พนักงานสัมพันธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยการให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากร มีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมเพื่อใช้ในการตัดสินว่าอะไรที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ การดำเนินการโน้มน้าวให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง และการสัมภาษณ์ การฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรม การแก้ไขปัญหาทางจริยธรรม และการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกี่ยวกับเรื่องจริยธรรม การแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องรากฐานทางศีลธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใสโดยการแจ้ง

มาตรฐานและวิธีการให้ผู้เข้ารับการประเมินได้รับทราบอย่างชัดเจน การให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ประพฤติชอบและการดำเนินการทางวินัยกับผู้ประพฤติมิชอบ และการสร้างระบบการสื่อสารสองทางโดยการให้บุคลากรสามารถโต้แย้งความถูกต้องของตนเองได้ การชี้แจงให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นทางจริยธรรมเข้าใจถึงเหตุผลในการตัดสินใจขององค์กร และการแจ้งเกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรมและบทลงโทษให้บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้มี 2 ประเภท คือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ (Forced Choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ตามแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การสรรหาและบรรจุ 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมิน 4) การจ่ายค่าตอบแทน และ 5) พนักงานสัมพันธ์ ซึ่งการตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 จะมีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's rating scales)⁷⁴ โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ	1	หมายถึง	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน
ระดับ	2	หมายถึง	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ	3	หมายถึง	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ	4	หมายถึง	การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับมาก ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

⁷⁴ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

2. แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการส่งเสริมและพัฒนากิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาขั้นตอนวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม แล้วนำมาเรียบเรียงให้ตรงกับแนวคิดและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนวัดบางขวาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)⁷⁵ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ซึ่งมีค่าเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็น เท่ากับ 0.964

2. แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล และครูหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 และเสนอแนวทางการพัฒนากิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50

⁷⁵ Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1984), 161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งเป็นประชากร ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรในโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อจัดการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับของข้อความถามในแบบทดสอบแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปคำนวณหาค่าทางสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. การหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ซึ่งได้ประเด็นคำถามจากตัวแปรที่มีมิติผลคูณสูงกว่าเกณฑ์ และต่ำกว่าที่กำหนดไว้ คือ 3.50 ของแต่ละด้าน

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสต์ (Best)⁷⁶ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยใช้คำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questionnaire) ซึ่งได้ประเด็นคำถามจากตัวแปรที่มีมัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์และต่ำกว่าที่กำหนดไว้ คือ 3.50 ของแต่ละด้าน

⁷⁶ John W Best, **Research in Education**, 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1981), 174.

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต รวมทั้งสิ้น 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) แบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ตามแนวคิดทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเดสเลอร์ (Dessler) ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การสรรหาและบรรจุ (recruitment and placement) 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล (performance management and appraisal) 4) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) 5) พนักงานสัมพันธ์ (employee relations) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยศึกษาจากประชากรในโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน และครู จำนวน 72 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 75 คน ได้รับการตอบกลับคืน 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96 จากนั้นเก็บรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 70 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 72 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 72)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	11	15.28

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
หญิง	61	84.72
รวม	72	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	19	26.39
31 – 40 ปี	32	44.44
41 – 50 ปี	12	16.67
51 – 60 ปี	9	12.50
รวม	72	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	54	75.00
ปริญญาโท	18	25.00
ปริญญาเอก	-	-
รวม	72	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	1.39
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	1	1.39
ครู	70	97.22
รวม	72	100.00
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ไม่เกิน 5 ปี	38	52.78
5 – 10 ปี	17	23.61
11 – 15 ปี	5	6.94
16 – 20 ปี	1	1.39
21 – 25 ปี	4	5.56
26 ปี ขึ้นไป	7	9.72
รวม	72	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 72 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 84.72 เป็นเพศชาย จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.28 มีอายุ 31 - 40 ปี มากที่สุด

จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมา อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 26.39 อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เป็นครู มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 97.22 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.39 และเป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.39 ส่วนประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 52.78 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 23.61 มีประสบการณ์การทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.72 มีประสบการณ์ทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 มีประสบการณ์ทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56 และมีประสบการณ์ทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.39

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

ในการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: σ) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

(N = 72)

ด้าน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน	ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	การสรรหาและบรรจุ	4.08	0.42	มาก
2	การฝึกอบรมและการพัฒนา	4.25	0.50	มาก
3	การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล	4.16	0.39	มาก
4	การจ่ายค่าตอบแทน	3.73	0.55	มาก

ด้าน	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
5	พนักงานสัมพันธ์	3.98	0.36	มาก
รวม		4.04	0.29	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.04$, $\sigma = 0.29$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนา ($\mu = 4.25$, $\sigma = 0.50$) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.39$) การสรรหาและบรรจุ ($\mu = 4.08$, $\sigma = 0.42$) พนักงานสัมพันธ์ ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.36$) และการจ่ายค่าตอบแทน ($\mu = 3.73$, $\sigma = 0.55$)

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.36 – 0.55 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มีค่า 0.29 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุ

(N = 72)

ข้อ	การสรรหาและบรรจุ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	มีการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องงานในตำแหน่ง	3.39	0.94	ปานกลาง

ข้อ	การสรรหาและบรรจุ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
2	มีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่ง งานที่จะเปิดรับ	4.50	0.67	มาก
3	มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกโดยการสรรหา บุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก	3.46	1.06	ปานกลาง
4	มีการจัดทำเอกสารการรับสมัครและสัมภาษณ์ ผู้สมัครเบื้องต้น	4.50	0.65	มาก
5	มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น การทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจร่างกาย	3.49	0.95	ปานกลาง
6	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วย วิธีการสัมภาษณ์งานกับหัวหน้างานโดยตรง	4.38	0.86	มาก
7	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วย วิธีการสัมภาษณ์งานกับคณะกรรมการ	4.54	0.67	มาก
8	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วย วิธีการสัมภาษณ์งานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.39	0.88	มาก
รวม		4.08	0.42	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการสรรหาและบรรจุ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.14$, $\sigma = 0.38$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุ อยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับคณะกรรมการ ($\mu = 4.54$, $\sigma = 0.67$) มีการจัดทำเอกสารการรับสมัครและสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้น ($\mu = 4.50$, $\sigma = 0.65$) มีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่จะเปิดรับ ($\mu = 4.50$, $\sigma = 0.67$) มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับหัวหน้างานโดยตรง ($\mu = 4.38$, $\sigma = 0.86$) และอยู่ในระดับปานกลาง

3 ข้อ คือ มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น การทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจร่างกาย ($\mu = 3.49$, $\sigma = 0.95$) มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกโดยการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก ($\mu = 3.46$, $\sigma = 1.06$) และมีการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง ($\mu = 3.39$, $\sigma = 0.94$) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ด้านการสรรหาและบรรจุ พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.65 – 1.06 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มีค่า 0.42 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

(N = 72)

ข้อ	การฝึกอบรมและการพัฒนา	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงเรียน โดยนำมาเทียบกับความรู้และทักษะที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียน	3.28	1.10	ปานกลาง
2	มีการกำหนดและทบทวนเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม	4.28	0.91	มาก
3	มีการจัดทำเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม	4.56	0.65	มากที่สุด
4	มีการออกแบบกิจกรรมที่จะปฏิบัติในการฝึกอบรม	4.50	0.73	มากที่สุด
5	มีการประมาณการงบประมาณที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม	4.54	0.58	มากที่สุด
6	มีการดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายจริงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การประชุมสัมมนา	4.43	0.67	มาก

ข้อ	การฝึกอบรมและการพัฒนา	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
7	มีการประเมินผลการฝึกอบรม	4.68	0.55	มากที่สุด
8	มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน	3.74	1.09	มาก
รวม		4.25	0.50	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.14, \sigma = 0.38$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการประเมินผลการฝึกอบรม ($\mu = 4.68, \sigma = 0.55$) มีการจัดทำเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม ($\mu = 4.56, \sigma = 0.65$) มีการประมาณการงบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ($\mu = 4.54, \sigma = 0.58$) และมีการออกแบบกิจกรรมที่จะปฏิบัติในการฝึกอบรม ($\mu = 4.50, \sigma = 0.73$) อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ คือ มีการดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายจริงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การประชุมสัมมนา ($\mu = 4.43, \sigma = 0.67$) มีการกำหนดและทบทวนเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม ($\mu = 4.28, \sigma = 0.91$) และมีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ($\mu = 3.74, \sigma = 1.09$) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงเรียน โดยนำมาเทียบกับความรู้และทักษะที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียน ($\mu = 3.28, \sigma = 1.10$) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.65 – 1.06 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มีค่า 0.42 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

(N = 72)

ข้อ	การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.65	0.56	มากที่สุด
2	มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	4.61	0.66	มากที่สุด
3	มีการดำเนินการประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินโดยเฉพาะ ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.71	1.13	มาก
4	มีการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร หลังเสร็จสิ้นการประเมิน	4.56	0.58	มากที่สุด
5	มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการระบุวิธีการวัดผลที่ชัดเจน	4.57	0.65	มากที่สุด
6	มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงาน	3.49	1.23	ปานกลาง
7	มีการจัดการผลที่ได้จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.51	1.14	มาก
รวม		4.16	0.39	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.16$, $\sigma = 0.39$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงค่า

มีชัฒมิเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.65$, $\sigma = 0.56$) มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.66$) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการระบุวิธีการวัดผลที่ชัดเจน ($\mu = 4.57$, $\sigma = 0.65$) และมีการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร หลังเสร็จสิ้นการประเมิน ($\mu = 4.56$, $\sigma = 0.58$) อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ คือ มีการดำเนินการประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินโดยเฉพาะ ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\mu = 3.71$, $\sigma = 1.13$) และมีการจัดการผลที่ได้จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ($\mu = 3.51$, $\sigma = 1.14$) และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ คือ มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงาน ($\mu = 3.49$, $\sigma = 1.23$) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.56 – 1.23 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มีค่า 0.39 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามีชัฒมิเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

(N = 72)

ข้อ	การจ่ายค่าตอบแทน	ค่ามีชัฒมิเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	มีการให้ค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าจูงใจ	4.24	0.94	มาก
2	มีการให้ค่าตอบแทนซึ่งเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลที่เกี่ยวกับเงิน ได้แก่ ค่าประกันภัย และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด	3.20	1.33	ปานกลาง

ข้อ	การจ่ายค่าตอบแทน	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
3	มีการสำรวจอัตราการจ่ายเงินเดือนของโรงเรียนอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกับภายนอก	3.40	1.17	ปานกลาง
4	มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนของงาน	3.13	1.20	ปานกลาง
5	มีการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้อยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนลำดับเดียวกัน	4.22	0.89	มาก
6	มีการกำหนดลำดับชั้นในการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากคุณค่าของงานกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเฉลี่ยในปัจจุบัน	4.28	0.77	มาก
7	มีการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม	3.62	1.08	มาก
รวม		3.73	0.55	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.73, \sigma = 0.55$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกำหนดลำดับชั้นในการจ่ายค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากคุณค่าของงานกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเฉลี่ยในปัจจุบัน ($\mu = 4.28, \sigma = 0.77$) มีการให้ค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าจ้างใจ ($\mu = 4.24, \sigma = 0.94$) มีการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้อยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนลำดับเดียวกัน ($\mu = 4.22, \sigma = 0.89$) และมีการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ($\mu = 3.62, \sigma = 1.08$) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ คือ มีการสำรวจอัตราการจ่ายเงินเดือนของโรงเรียนอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกับภายนอก ($\mu = 3.40,$

$\sigma = 1.17$) มีการให้ค่าตอบแทนซึ่งเป็นผลประโยชน์ก้อนที่เกี่ยวกับเงิน ได้แก่ ค่าประกันภัย และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด ($\mu = 3.20$, $\sigma = 1.33$) และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนของงาน ($\mu = 3.13$, $\sigma = 1.20$) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.77 – 1.33 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มีค่า 0.55 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านพนักงานสัมพันธ์

(N = 72)

ข้อ	พนักงานสัมพันธ์	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับ
1	มีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของโรงเรียน	3.85	1.08	มาก
2	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ	2.81	1.22	ปานกลาง
3	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการตรวจสอบภูมิหลัง	4.00	0.90	มาก
4	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์	4.56	0.67	มากที่สุด
5	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้	2.54	1.06	ปานกลาง
6	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมได้	3.39	1.16	ปานกลาง

ข้อ	พนักงานสัมพันธ์	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ
7	มีการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของ ในโรงเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม	4.15	0.85	มาก
8	มีการแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับ เรื่องรากฐานทางศีลธรรม	4.60	0.57	มากที่สุด
9	มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	4.65	0.56	มากที่สุด
10	มีการแจ้งมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการประเมินได้รับทราบ อย่างชัดเจน	4.60	0.57	มากที่สุด
11	มีการให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ประพฤติ ชอบและดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรที่ ประพฤติมิชอบ	3.03	1.16	มาก
12	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการให้ บุคลากรสามารถโต้แย้งความถูกต้องของตนเอง ได้	4.50	0.58	มากที่สุด
13	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการ ชี้แจงให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็น ทางจริยธรรมเข้าใจถึงเหตุผลในการตัดสินใจ ของโรงเรียน	4.61	0.57	มากที่สุด
14	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยแจ้ง เกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรมและบทลงโทษให้ บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน	4.49	0.69	มาก
รวม		3.98	0.36	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ด้านพนักงานสัมพันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.36$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า ด้านพนักงานสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ($\mu = 4.65$, $\sigma = 0.56$) มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการชี้แจงให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นทางจริยธรรมเข้าใจถึงเหตุผลในการตัดสินใจของโรงเรียน ($\mu = 4.61$, $\sigma = 0.57$) มีการแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับเรื่องรากฐานทางศีลธรรม ($\mu = 4.60$, $\sigma = 0.57$) มีการแจ้งมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการประเมินได้รับทราบอย่างชัดเจน ($\mu = 4.60$, $\sigma = 0.57$) มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ($\mu = 4.56$, $\sigma = 0.67$) และมีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการให้บุคลากรสามารถโต้แย้งความถูกต้องของตนเองได้ ($\mu = 4.50$, $\sigma = 0.58$) อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ คือ มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยแจ้งเกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรมและบทลงโทษให้บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน ($\mu = 4.49$, $\sigma = 0.69$) มีการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ($\mu = 4.15$, $\sigma = 0.85$) มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการตรวจสอบภูมิหลัง ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.90$) และมีการให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ประพฤติชอบและดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรที่ประพฤติมิชอบ ($\mu = 3.03$, $\sigma = 1.16$) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ คือ มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมได้ ($\mu = 3.39$, $\sigma = 1.16$) มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ ($\mu = 2.81$, $\sigma = 1.22$) และมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้ ($\mu = 2.54$, $\sigma = 1.06$) ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ด้านพนักงานสัมพันธ์เชิงบวก พบว่า มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.56 – 1.22 เมื่อพิจารณาในภาพรวมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) มีค่า 0.36 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

จากการวิเคราะห์ระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้ง 5 ด้าน คือ 1) การสรรหาและบรรจุ 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล 4) การจ่ายค่าตอบแทน 5) พนักงานสัมพันธ์ ผู้วิจัยจึงสร้างแบบสอบถามแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาได้จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ปรากฏผล ดังนี้

1. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ด้านการสรรหาและบรรจุ

1.1 แนวทางการส่งเสริมสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัธยฐานสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและบรรจุ

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	2	มีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่จะเปิดรับ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำข้อมูลสารสนเทศของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน 2. สืบหาข้อมูลครูเกษียณล่วงหน้าอย่างน้อย 5 ปี เพื่อวางแผนปรับอัตรากำลังในสถานศึกษา 3. วางแผนและจัดทำโครงสร้างการทดแทนตำแหน่งต่างๆ ไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งดำเนินการกำหนดสาขาวิชาเอกที่ต้องการบรรจุหรือรับย้าย และสมัครลูกจ้างชั่วคราวมาปฏิบัติการสอนในสาขาที่ขาดแคลนและจำเป็น
2	4	มีการจัดทำเอกสารการรับสมัครและสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้น	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการรับสมัครที่ชัดเจน พร้อมทั้งมอบหมายให้ศึกษาหลักเกณฑ์และข้อบ่งชี้ที่ตรงตามคุณสมบัติของผู้สมัครที่ต้องการ

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			<p>2. จัดเตรียมเอกสารในการรับสมัคร แบบบันทึกคะแนน และแบบสัมภาษณ์ พร้อมทั้งแนวทางในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า</p>
3	6	<p>มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับหัวหน้างานโดยตรง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคลและครูหัวหน้าฝ่ายงานบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการกำหนดหัวข้อในการสัมภาษณ์ จัดเตรียมแนวทาง และประเมินค่าหัวข้อในการสัมภาษณ์ 2. ประชาสัมพันธ์การสรรหาและนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์งานกับผู้บริหารโดยตรง ในกรณีที่ขาดแคลนเร่งด่วน 3. สรรหาผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งภายในสถานศึกษา พร้อมกับมีการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งนั้นโดยตรง
4	7	<p>มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับคณะกรรมการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์ซึ่งตรงกับสาขาวิชาและระดับสายชั้นที่เปิดรับสมัคร 2. มอบหมายคณะกรรมการกำหนดคุณลักษณะและความสามารถพิเศษจัดทำประกาศรับสมัคร พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์ตามกำหนด

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
5	8	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาในนามตัวแทนของผู้ปกครอง ร่วมเป็นคณะกรรมการในการสัมภาษณ์ คัดกรอง และจัดลำดับคะแนนตามคุณลักษณะที่กำหนด 2. แต่งตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์ภายในสถานศึกษาที่นอกเหนือจากหัวหน้างานโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เช่น กรรมการอาวุโสในสายชั้น ครูประจำชั้นร่วม เป็นต้น

1.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีความซับซ้อนลดคุณค่ากว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ

3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและบรรจุ

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	1	มีการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง	1. มอบหมายรองผู้อำนวยการฯ และครูหัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่าย ในการกำหนดภาระงานและกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง 2. จัดทำประกาศภาระงานและกิจกรรมพร้อมกับแจ้งให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ
2	3	มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกโดยการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกพร้อมทั้งจัดทำประกาศ หลักเกณฑ์ระยะเวลา สถานที่ และวิธีการสรรหาตามคุณสมบัติที่กำหนด

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
			2. ประกาศแจ้งการสรรหาบุคลากรในรูปแบบของเอกสารจัดส่งตามหน่วยงาน และประกาศทาง Online หรือ Website
3	5	มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น การทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจร่างกาย	1. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองสอน และการตรวจสอบประวัติอาชญากรรม 2. คัดเลือกบุคลากร ด้วยวิธีการทางเทคนิคร่วมกับผลการตรวจสุขภาพร่างกาย เพื่อไม่ให้ปัญหาสุขภาพกลายเป็นปัญหาของการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในภายหลัง

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1 แนวทางการส่งเสริมสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามีขนิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	10	มีการกำหนดและทบทวนเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม	1. สสำรวจความต้องการของบุคลากรเกี่ยวกับหัวข้อที่ต้องการอบรมและพัฒนาจาก ID Plan 2. นำเสนอเนื้อหาการอบรมที่อยู่ในช่วงเร่งด่วน หรือนโยบายเร่งด่วน พร้อมทั้งจัดทำโครงการ

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			3. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและวางแผนเนื้อหาและกิจกรรมที่จะนำเสนอในการฝึกอบรม
2	11	มีการจัดทำเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม	1. จัดตั้งคณะกรรมการจัดเตรียมสถานที่และสื่อที่จะใช้ในการฝึกอบรม 2. ประสานงานกับวิทยากร เพื่อจัดเตรียมเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม 3. มีการประเมินความสอดคล้องระหว่างเอกสารกับโครงการการฝึกอบรมในแต่ละเรื่อง
3	12	มีการออกแบบกิจกรรมที่จะปฏิบัติในการฝึกอบรม	1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมในโครงการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งออกแบบกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ 2. ประสานงานกับวิทยากรในการกำหนดรูปแบบและกิจกรรมที่จะปฏิบัติในการฝึกอบรม พร้อมทั้งประสานงานกับคณะกรรมการและผู้เข้าร่วมอบรมในจัดเตรียมวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำกิจกรรม
4	13	มีการประมาณการงบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม	1. ประสานงานกับคณะกรรมการจัดการฝึกอบรมและผ่านงานงบประมาณ เพื่อจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม ได้แก่ ค่าสถานที่ ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าเอกสาร ค่าวิทยากร ค่าอาหารและอาหารว่าง

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			2. ประเมินความเหมาะสมของงบประมาณที่ใช้กับกิจกรรมในทุกๆ โครงการ
5	14	มีการดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายจริงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การประชุมสัมมนา	1. ดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการส่งเสริมการอบรมออนไลน์เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ทุกที่ทุกเวลา 2. จัดทำโครงการการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน
6	15	มีการประเมินผลการฝึกอบรม	1. แต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการฝึกอบรม โดยการกำหนดหัวข้อการประเมิน การประเมินด้วยวิธีออนไลน์ สรุปและรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ 2. มีแบบประเมิน/แบบสอบถามความพึงพอใจและความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในลำดับต่อไป
7	16	มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน	1. จัดการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากร โดยเน้นด้านการจัดเรียนการสอน การทำงานในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้านที่บุคลากรยังขาด

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			ทักษะแต่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน 2. มีการนิเทศติดตามการนำเอาทักษะความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้
ตารางที่ 14 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	9	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงเรียน โดยนำมาเทียบกับความรู้และทักษะที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียน	1. จัดทำแบบสำรวจความสามารถและความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งจัดกลุ่มบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในระดับเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำแผนงานการฝึกอบรม 2. จัดเรียงลำดับความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากรจาก ID Plan และ SAR พร้อมทั้งจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของบุคลากรและโรงเรียน

3. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

3.1 แนวทางการส่งเสริมสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามีขมิ้มเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	17	มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน พร้อมกับแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานแต่ละหัวข้อ 2. ประชุมชี้แจงเพื่อแจ้งมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามแนวทางประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3. แจ้งให้คณะครูและบุคลากรในโรงเรียนศึกษาแนวทางการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามแนวทางให้ครบถ้วน 4. กำหนดให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2	18	มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. แต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้าสายชั้น และหัวหน้างาน ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งแบบรายงาน SSR และเชิงประจักษ์ 2. ออกแบบประเมินการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานงานในแต่ละตำแหน่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
3	19	มีการดำเนินการประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมิน โดยเฉพาะ ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> คณะกรรมการนิเทศภายในมีการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมิน การจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในตำแหน่ง จัดให้มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนในการจัดการเรียนการสอน จัดตั้งคณะกรรมการประเมินการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานโดยตรง
4	20	มีการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร หลังเสร็จสิ้นการประเมิน	<ol style="list-style-type: none"> ประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของคณะกรรมการ และชี้แจงทำความเข้าใจให้คณะกรรมการนิเทศมีการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและพัฒนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร สนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการประเมินนำข้อเสนอแนะเข้ากระบวนการ PLC กับบุคลากรคนอื่น เพื่อหาแนวทางปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
5	21	มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการระบุวิธีการวัดผลที่ชัดเจน	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำกรอบการประเมินโดยยึดตามแนวทางของต้นสังกัด กำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติ และแจ้งบุคลากรให้รับทราบโดยทั่วกัน ดำเนินการตามวิธีการวัดผลและประเมินผลที่ระบุไว้ในระเบียบและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างชัดเจนและโปร่งใส

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6	23	มีการจัดการผลที่ได้จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดให้บุคลากรรายงานผลการปฏิบัติงาน Self Study Report (SSR) และนำมาประกอบการพิจารณาในการจัดทำ SAR ของโรงเรียน เพื่อวางแนวทางและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน พิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายในด้านใดของโรงเรียน เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมด้านนั้นๆ ต่อไป

3.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามีขั้วเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ

3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 16 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	22	มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงาน	<ol style="list-style-type: none"> สนับสนุนกระบวนการ PLC ในโรงเรียน นำปัญหาที่พบมาพูดคุย เพื่อคิดค้นเทคนิคและนวัตกรรมที่จะใช้แก้ปัญหา และให้บุคลากรนำเอาเทคนิคและนวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการ PLC ไปทดลองใช้ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ประชุมชี้แจงและจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในการกำหนดวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

4. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

4.1 แนวทางการส่งเสริมสำหรับตัวแปรซึ่งมีความซับซ้อนเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	24	มีการให้ค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าจ้างใจ	1. ประชุมหารือในรูปแบบคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย เพื่อกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรในบางตำแหน่ง 2. จัดทำโครงการและจัดหาแหล่งงบประมาณ เพื่อใช้จ่ายเป็นค่าจ้างบุคลากรให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ
2	28	มีการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้อยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนลำดับเดียวกัน	1. จัดทำมาตรฐานตำแหน่งและข้อตกลงค่าตอบแทนในกลุ่มงานเดียวกันให้ชัดเจน 2. กำหนดอัตราเงินเดือนและมาตรฐานวิชาชีพให้สอดคล้องกับงบประมาณของสถานศึกษา และอยู่ในขอบเขตวงเงินที่เท่ากัน เช่น กลุ่มครู กลุ่มพี่เลี้ยง
3	29	มีการกำหนดลำดับชั้นในการจ่ายค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากคุณค่าของงานกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเฉลี่ยในปัจจุบัน	2. พิจารณาค่าตอบแทนตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาจัดทำได้ และจัดหาแนวทางเพิ่มรายได้ให้บุคลากร เช่น การจัดสอนซ่อมเสริม 2. พิจารณาค่าตอบแทนตามมาตรฐานการปรับค่าครองชีพในปัจจุบัน

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
4	30	มีการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> จัดตั้งคณะกรรมการในการพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากรในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและการได้รับรางวัลจากการแข่งขัน พร้อมทั้งชี้แจงผลการพิจารณาให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบโดยทั่วกัน จ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่คงเดิม แต่จัดสวัสดิการให้บุคลากรเพิ่มมากขึ้น

4.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามีขมิ้มเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	25	มีการให้ค่าตอบแทนซึ่งเป็นผลประโยชน์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเงิน ได้แก่ ค่าประกันภัย และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด	<ol style="list-style-type: none"> จัดสวัสดิการ อาหาร และการศึกษาดูงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน จัดทำประกันชีวิตหมู่ และสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลให้แก่บุคลากรในโรงเรียน จ่ายค่าจ้างให้แก่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวในเดือนที่ปิดภาคเรียน
2	26	มีการสำรวจอัตราการจ่ายเงินเดือนของโรงเรียนอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกับภายนอก	<ol style="list-style-type: none"> สำรวจการจ่ายค่าตอบแทนในตำแหน่งงานเดียวกัน ทั้งของโรงเรียนในเครือข่ายเดียวกันและของโรงเรียนนอกเครือข่าย เพื่อจัดเก็บเป็นข้อมูลในการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรในโรงเรียน

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
			2. รวมกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนและประชุมหารือ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติการจ่ายเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกันกับทั้งโรงเรียนในเครือข่ายและนอกเครือข่าย
3	27	มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินค่าจ้างและกำหนดค่าตอบแทนของงาน	1. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของลูกจ้างชั่วคราวก่อนการต่อสัญญาจ้าง และพิจารณาค่าตอบแทนบุคลากรในตำแหน่งงานอื่นๆ 2. มอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติการสอนดีเด่น หรือดูแลฝึกซ้อมนักเรียนจนได้รับรางวัลจากการร่วมกิจกรรมต่างๆ

5. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต ด้านพนักงานสัมพันธ์

5.1 แนวทางการส่งเสริมสำหรับตัวแปรซึ่งมีความซับซ้อนเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 3.50 มีแนวทางในการส่งเสริม ดังต่อไปนี้
ตารางที่ 19 แสดงแนวทางในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานสัมพันธ์

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1	31	มีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของโรงเรียน	1. จัดทำคู่มือมาตรฐานจริยธรรมของโรงเรียนและเผยแพร่แก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้นำไปปฏิบัติ 2. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินจริยธรรม พร้อมทั้งนิเทศ ติดตาม และชี้แจงในการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3. จัดทำโครงการในแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติและ กิจกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดอย่าง ชัดเจน
2	33	มีกระบวนการคัดเลือก บุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามา ปฏิบัติงานด้วยวิธีการ ตรวจสอบ ภูมิหลัง	1. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา กำหนด วิธีการสรรหาด้วยกระบวนการตรวจสอบ ข้อมูลภูมิหลังและประวัติอาชญากรรม 2. พิจารณาคัดเลือกบุคลากรจาก ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาว่ามีความ เหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับมากน้อย เพียงใด
3	34	มีกระบวนการคัดเลือก บุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามา ปฏิบัติงานด้วยวิธีการ สัมภาษณ์	1. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและ กำหนดวิธีการสรรหาด้วยกระบวนการ สอบความรู้ สัมภาษณ์ และทดลองสอน 2. กำหนดหัวข้อและแบบสัมภาษณ์ใน ประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงเจตคติทาง จริยธรรม เพื่อให้คณะกรรมการได้พุดคุย และพิจารณาถึงความมีจริยธรรมในตัว บุคลากรผู้ถูกสัมภาษณ์ได้โดยตรง
4	37	มีการดำเนินการทางด้าน ทรัพยากรมนุษย์ของใน โรงเรียนในประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับจริยธรรม	1. ส่งเสริมการอบรมและพัฒนาด้าน คุณธรรมจริยธรรมของบุคลากร อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง 2. จัดประชุมชี้แจงความคืบหน้าในการ ดำเนินงานของโรงเรียน พร้อมสอดแทรก คุณธรรมจริยธรรมเป็นประจำทุกเดือน

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
			3. จัดทำโครงการคุณธรรม จริยธรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติและมีผลการดำเนินงานให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม
5	38	มีการแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับเรื่องรากฐานทางศีลธรรม	<ol style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมส่งเสริมคนดี ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - โครงการโรงเรียนสีขาว - โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ - โครงการเยาวชนคนดีศรีสุพรรณ - โครงการโรงเรียนคุณธรรม 3 ดาว ส่งเสริมบุคลากรในการปฏิบัติตนให้มีคุณธรรมจริยธรรมในทุกครั้งที่มีโอกาส จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมศีลธรรมให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมสวดมนต์ทุกวันศุกร์ การแต่งกายด้วยชุดขาวและการทำบุญในวันพระ
6	39	มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประเมินโดยคณะกรรมการ การประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา
7	40	มีการแจ้งมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการ	1. ประชุมชี้แจงมาตรฐาน หลักเกณฑ์ และแนวทางการประเมินตามระเบียบและ

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
		ประเมินได้รับทราบอย่างชัดเจน	<p>ข้อบังคับของทางราชการให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน</p> <p>2. จัดทำคู่มือหรือจัดทำประกาศเผยแพร่มาตรฐานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบในหลายช่องทาง</p>
8	41	มีการให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ประพฤติชอบและดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรที่ประพฤติมิชอบ	<p>1. จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีประพฤติกรรมดีทั้งในกลุ่มโรงเรียน และในระดับเขตพื้นที่ ได้แก่ รางวัลครูดีเด่น ครูดีไม่มีอบายมุข และครูชนคนคุณธรรม</p> <p>2. จัดตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงขั้นต้นในกรณีที่มีบุคลากรในโรงเรียนประพฤติมิชอบ และรายงานให้หน่วยงานต้นสังกัดรับทราบโดยเร็ว</p>
9	42	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการให้บุคลากรสามารถโต้แย้งความถูกต้องของตนเองได้	<p>1. จัดแบ่งบุคลากรออกเป็นสายชั้น และหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละสายชั้น ได้แก่ หัวหน้าสายชั้น วิชาการสายชั้น และเลขานุการสายชั้น เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละสายชั้นได้นำเสนอข้อมูลและข้อเสนอแนะถึงฝ่ายบริหารได้ทุกเรื่อง</p> <p>2. สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถชี้แจงข้อเท็จจริงในกรณีที่รู้สึกคับข้องใจหรือรู้สึกไม่เป็นธรรม</p>

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
10	43	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการชี้แจงให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเด็นทางจริยธรรมเข้าใจถึงเหตุผลในการตัดสินใจของโรงเรียน	1. จัดประชุมชี้แจงและจัดกลุ่มบุคลากรได้ร่วมอภิปรายข้อเสนอแนะในการกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติและการดำเนินการด้านจริยธรรมของโรงเรียน 2. ผู้บริหารชี้แจงถึงผลการดำเนินงานด้านจริยธรรมต่อบุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรสามารถชี้แจงข้อเท็จจริงในกรณีที่ยังรู้สึกไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจดังกล่าวได้
11	44	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยแจ้งเกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรมและบทลงโทษให้บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน	1. จัดตั้งกลุ่มไลน์ของบุคลากรในโรงเรียนสำหรับแจ้งข้อมูลย้อนกลับหรือข้อเสนอแนะ 2. จัดทำ Webpage ของโรงเรียน เพื่อรับเรื่องราวต่างๆ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือจากบุคลากรภายนอก

5.2 แนวทางการพัฒนาสำหรับตัวแปรซึ่งมีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ

3.50 มีแนวทางในการพัฒนา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 แสดงแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านพนักงานสัมพันธ์

ลำดับ	ข้อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1	32	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ	1. แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก โดยกำหนดวิธีการ แนวทาง และประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งดำเนินการคัดเลือกด้วยวิธีการทำแบบทดสอบร่วมกับการสัมภาษณ์ 2. จัดทำแบบทดสอบในประเด็นคำถามที่สามารถวัดความมีจริยธรรมในตัวบุคคลได้

ลำดับ	ชื่อ	ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
			เพื่อเป็นกระบวนการขั้นต้นในการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงาน
2	35	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษา และดำเนินงานตามโครงการ 2. ส่งบุคลากรเข้าอบรมพัฒนากับหน่วยงานราชการและนิติกรของสำนักงานเขตพื้นที่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรณีตัวอย่างของการกระทำผิดวินัย คุณธรรม และจริยธรรม พร้อมทั้งบทลงโทษที่จะได้รับ
3	36	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อรับทราบปัญหาทางจริยธรรม และร่วมกันหาหรือแนวทางแก้ไข 2. จัดการอบรมและพัฒนาภายในหน่วยงาน โดยวิทยากรที่มีความรู้ เช่น วิทยากร พระ 3. มีการนิเทศติดตามการปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางจริยธรรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และยกย่อง เชิดชูเกียรติ เมื่อบุคลากรปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวนทั้งสิ้น 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 คือ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำแนกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของเดสเลอร์ (Dessler) มี 5 ด้าน ฉบับที่ 2 คือ แบบสอบถามปลายเปิดสำหรับแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 72 ฉบับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ด้านการสรรหาและบรรจุ ด้านพนักงานสัมพันธ์ และด้านการจ่ายค่าตอบแทน ตามลำดับ

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า

2.1) ด้านการสรรหาและบรรจุ มีการส่งเสริมโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในการสรรหาและบรรจุบุคลากรที่ชัดเจน โดยกำหนดภารกิจของคณะกรรมการตั้งแต่กระบวนการสำรวจและวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าเพื่อรับสมัครและจัดทำโครงสร้างการทดแทนตำแหน่งต่างๆ การกำหนดหลักเกณฑ์และข้อบังคับคุณสมบัติของผู้สมัคร การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การสรรหาและนัดหมาย การจัดทำเอกสารในการรับสมัคร การจัดทำเอกสารในการคัดเลือก ตลอดจนการกำหนดแนวทางและประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังควรให้มีการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานในตำแหน่งนั้นๆ คณะกรรมการซึ่งตรงกับสาขาวิชาและระดับสายชั้นที่เปิดรับสมัคร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาในนามตัวแทนของผู้ปกครอง หรือสัมภาษณ์งานกับผู้บริหารโดยตรงในกรณีตำแหน่งนั้นมีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

การพัฒนาความร่วมมือของผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล และครูหัวหน้างาน ทั้ง 4 ฝ่าย ในการกำหนดภาระงานและกิจกรรมให้เหมาะสมในแต่ละฝ่าย รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การตรวจร่างกาย การทดลองสอน และการตรวจสอบประวัติอาชญากรรม พร้อมจัดทำประกาศแจ้งให้บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ควรประกาศสรรหาบุคลากรในหลายช่องทาง ได้แก่ จัดทำเป็นเอกสารจัดส่งตามหน่วยงาน และประกาศทาง Online หรือ Website

2.2) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา มีการส่งเสริมโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการอบรมและพัฒนาในโรงเรียน เพื่อสำรวจความต้องการการอบรมและพัฒนาของบุคลากร จัดทำโครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เป็นนโยบายเร่งด่วนหรือทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ออกแบบกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ จัดเตรียมสถานที่และสื่อ ประสานงานกับวิทยากรเพื่อจัดเตรียมกำหนดรูปแบบ กิจกรรมที่จะปฏิบัติ วัสดุ อุปกรณ์

เอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม ประเมินความเหมาะสมของการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการส่งเสริมการอบรมออนไลน์ พร้อมทั้งประเมินผลการฝึกอบรม นิเทศติดตามผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม และรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

การพัฒนาควรมีการจัดเรียงลำดับความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากร จัดทำแบบสำรวจความสามารถและความถนัดของบุคลากรในโรงเรียน และจัดกลุ่มผู้ที่มีความรู้และความสามารถในระดับเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำแผนงานการฝึกอบรม พร้อมกับจัดการอบรม หรือจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามแผนงาน

2.3) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล มีการส่งเสริมโดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานแต่ละหัวข้อ จัดทำกรอบการประเมินโดยยึดตามแนวทางของต้นสังกัด พร้อมทั้งมีการประชุมชี้แจงเพื่อแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน มีคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนในการกำหนดแผนงานนิเทศ เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินที่อิงเกณฑ์มาตรฐานงานในแต่ละตำแหน่งและความพึงพอใจของผู้เรียนเป็นสำคัญ และดำเนินการนิเทศเพื่อวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในระเบียบและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างชัดเจนและโปร่งใส พร้อมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจให้คณะกรรมการนิเทศมีการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขและพัฒนาอย่างเป็นกัลยาณมิตร นอกจากนี้ยังควรกำหนดให้บุคลากรในโรงเรียนรายงานผลการปฏิบัติงาน พร้อมหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดในมาตรฐานการปฏิบัติงาน และนำมาประกอบการพิจารณาในการจัดทำ SAR ของโรงเรียน เพื่อวางแผนและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

การพัฒนาควรประชุมชี้แจงและจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในการกำหนดวิธีการที่จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม พร้อมกับสนับสนุนกระบวนการ PLC ในโรงเรียนนำปัญหาที่พบมาพูดคุยและคิดค้นเทคนิคหรือนวัตกรรมที่จะใช้แก้ปัญหา และให้บุคลากรนำไปทดลองใช้ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

2.4) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน มีการส่งเสริมโดยการประชุมหารือในรูปแบบคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือนของบุคลากรในบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับงบประมาณของสถานศึกษา ค่าครองชีพในปัจจุบัน สวัสดิการที่ควรได้รับ และจัดหาแนวทางเพิ่มรายได้ให้บุคลากร ได้แก่ การจัดสอนซ่อมเสริม พร้อมทั้งกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรในกลุ่มงานเดียวกันให้อยู่ในขอบเขตวงเงินที่เท่ากัน มีการจัดทำโครงการและจัดหาแหล่งงบประมาณ เพื่อใช้จ่ายเป็นค่าจ้างบุคลากรให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการใน

การพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากรในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและการได้รับรางวัล พร้อมทั้งชี้แจงผลการพิจารณาให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบโดยทั่วกัน

การพัฒนาควรมีการสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนในตำแหน่งงานเดียวกัน และรวมกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนร่วมกันประชุมหารือ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติการจ่ายเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกันกับทั้งโรงเรียนในเครือข่ายและนอกเครือข่าย ควรมีการจัดสรรสวัสดิการเพิ่มเติม นอกเหนือจากรูปแบบของเงินเดือน ได้แก่ การมอบรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาหาร การศึกษาดูงาน ค่ารักษาพยาบาล ประกันชีวิต และค่าจ้างของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว ในช่วงปิดภาคเรียน นอกจากนี้ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวก่อนการต่อสัญญาจ้าง เพื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานกับอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับจากโรงเรียน

2.5) ด้านพนักงานสัมพันธ์ มีการส่งเสริมโดยการดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างยุติธรรมและโปร่งใสในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและบรรจุไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา กำหนดวิธีการสรรหาด้วยกระบวนการทดสอบ สัมภาษณ์ ตรวจสอบข้อมูลภูมิหลัง ประสพการณ์ และประวัติอาชญากรรม เพื่อหลีกเลี่ยงการรับบุคคลที่ขาดจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงาน การจัดทำโครงการในแผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติและกิจกรรมตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างชัดเจนและเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม การสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมตามแต่วาระและโอกาส ได้แก่ การประชุมประจำเดือน กิจกรรมสวดมนต์ทุกวันศุกร์ การแต่งกายด้วยชุดขาว และการทำบุญในวันพระ การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีประพฤตินดีและดำเนินการสอบสวนหรือตักเตือนบุคลากรที่กระทำผิด การเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรภายนอกสามารถโต้แย้ง ชี้แจง และให้ข้อมูลย้อนกลับในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมได้ และการจัดทำคู่มือ จัดทำประกาศ และเผยแพร่มาตรฐานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกัน มีแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่เหมาะสม และมีวิธีการประเมินที่หลากหลาย

การพัฒนาควรกำหนดวิธีการและแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน และประกาศให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบ พร้อมทั้งดำเนินการคัดเลือกด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ ร่วมกับการสัมภาษณ์ในประเด็นคำถามที่สามารถวัดความมีจริยธรรมในตัวบุคคลได้ เพื่อเป็นกระบวนการขั้นต้นในการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงาน ควรมีการจัดทำโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียนโดยการส่งบุคลากรเข้าอบรมพัฒนา

กับหน่วยงานราชการและนิติกรของสำนักงานเขตพื้นที่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกรณีตัวอย่างของการกระทำผิดวินัย คุณธรรม และจริยธรรม พร้อมทั้งบทลงโทษที่จะได้รับ พร้อมกับควรมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติตนตามมาตรฐานทางจริยธรรมของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ให้การยกย่อง เชิดชูเมื่อบุคลากรปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐาน และให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลเพื่อรับทราบปัญหาทางจริยธรรม และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัตเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงให้ความสำคัญบุคลากรในโรงเรียน อีกทั้งยังมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเทคนิคและวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบและชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ภาระงานและกิจกรรมภายในโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนอัตรากำลัง มีการคัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาทำงานให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลการประเมินนั้นมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานและเป้าหมายที่โรงเรียนมุ่งหวัง มีการพิจารณาและจ่ายค่าตอบแทนหรือให้ผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและเป็นธรรม ทั้งในรูปแบบของเงินเดือนและสวัสดิการในการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในโรงเรียน และมีแนวทางการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนในโรงเรียนตามหลักจริยธรรม รวมถึงการปลูกฝังและหล่อหลอมให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นความสำคัญและประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม เพื่อลดความขัดแย้ง การทำผิดวินัย และปัญหาอื่นๆ ที่จะเกิดตามมาได้ในภายหลัง อีกทั้งยังทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่นอีกด้วย

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาดา สารมัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. แนวทางการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ประกอบด้วย ด้านการวางแผนกำลังคนและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดการโดยการจัดทำกรอบอัตรากำลังครู ขอรับการบรรจุแต่งตั้ง และติดต่อประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่การสอน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าศึกษาอบรม สัมมนาในหลักสูตรต่างๆ ให้ค้ำยกย่องชมเชยเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการขอเลื่อนวิทยฐานะ ด้านการธำรงรักษาบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานอย่างเป็นประชาธิปไตย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับติดตาม และบันทึกข้อมูล เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่อง ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความถูกต้องมีความยุติธรรม วิเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากร ปลูกฝังแนวคิด เจตคติที่ดีในการประชุมครู และให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมวิชาชีพครู

เมื่อพิจารณาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า

1) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความเข้าใจในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี โดยการกำหนดเนื้อหา ออกแบบกิจกรรม เอกสาร และงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม ดำเนินการจัดกิจกรรมฝึกอบรมในโรงเรียน และจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมภายนอกโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน รวมถึงมีการประเมินผลภายหลังจากการฝึกอบรมและพัฒนาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วนิตา เหลนปก ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง (ไสวราษฎร์อุปถัมภ์) โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการรวมพลัง ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการธำรงรักษา ด้านการให้พ้นจากงาน และด้านการให้ค่าตอบแทน

2) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนและสม่ำเสมอ เริ่มตั้งแต่การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แจ้างเกณฑ์และวิธีการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานทั้งในอดีตและปัจจุบันเทียบกับมาตรฐาน ดำเนินการประเมินด้วยเครื่องมือที่หลากหลาย และการให้ผลย้อนกลับแก่บุคลากรหลังเสร็จสิ้นการประเมิน นอกจากนี้ยังมีการจัดการผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาให้ตรงตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูติพร สิมสวัสดิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนด้านการดำรงไว้ มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด

3) ด้านการสรรหาและบรรจุ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารและคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งว่างและความต้องการจำเป็นในโรงเรียน มีการมีการจัดทำเอกสารการรับสมัคร และสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้นกับหัวหน้างานโดยตรง คณะกรรมการ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสรรหาผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งให้ได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชียร พรหมแก้ว ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ส่วนนอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

4) ด้านพนักงานสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านพนักงานสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารตระหนักและแสดงให้บุคลากรเห็นและรับรู้ได้ถึงบรรยากาศแห่งความมีจริยธรรมและการปฏิบัติที่เป็นธรรมในโรงเรียน โดยการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่เหมาะสม และใช้เทคนิควิธีการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยหลากหลายวิธี ทั้งการตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครและการสัมภาษณ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกตำแหน่งด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส มีการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและดำเนินการ

ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของในโรงเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความดีความชอบ และการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ที่ประพฤติตนมิชอบ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการถูกดำเนินการทางจริยธรรมได้โต้แย้ง ชี้แจง และเสนอแนะความคิดเห็นของตนในประเด็นดังกล่าวได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณิศา อ่อนประสพ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

5) ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจ่ายค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารมีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยการจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปแบบของเงินและสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งพิจารณาถึงความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับกับภาระงานในตำแหน่งและอัตราการจ่ายค่าตอบแทนในกลุ่มงานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญคิด หง้าผา ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการธำรงรักษาบุคลากร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง

2. แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมควรมีการมอบหมายและแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน ตั้งแต่การสรรหาและบรรจุบุคลากรควรมีการสำรวจและวางแผนอัตรากำลังล่วงหน้าเพื่อจัดทำโครงสร้างบุคลากร กำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร หลักเกณฑ์การรับสมัคร และเทคนิควิธีการในการคัดเลือกผู้สมัคร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพและ

ตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ซึ่งเมื่อบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานแล้วนั้นก็จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม โดยคณะกรรมการควรมีการสำรวจทักษะที่มีอยู่เดิมและความต้องการที่จะพัฒนาเพิ่มเติมของบุคลากร สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการจัดอบรมภายในโรงเรียนและจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอกโรงเรียน พร้อมทั้งนิเทศติดตามผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม และรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ ควรมีการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงานและชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ ดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานด้วยวิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาหลังเสร็จสิ้นการประเมิน รวมทั้งควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนควรมีการพิจารณาและกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบันและในตำแหน่งงานที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ควรมีการจัดหารางวัลตอบแทนสวัสดิการ หรือแนวทางเพิ่มรายได้ให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการดำเนินงานทุกกิจกรรมจะต้องยึดหลักจริยธรรมในการปฏิบัติ โดยการบริหารจัดการบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างยุติธรรมและโปร่งใสในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาและบรรจุไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม และสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมตามแต่วาระและโอกาส ทั้งยังควรให้การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีประพฤตินดีและดำเนินการสอบสวนหรือตักเตือนบุคลากรที่กระทำผิด แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรนั้นสามารถโต้แย้ง ชี้แจง และให้ข้อมูลย้อนกลับในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เป็นพหุแนวทาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญและมีวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหาและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ การอบรมและพัฒนาให้บุคลากรเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งใช้หลักจริยธรรมในการดำเนินงานและการปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนอย่างเป็นธรรม

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ สงกรานต์ ต๊ะโคดม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางยกระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการจัดสรรตำแหน่ง ควรสำรวจข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างครบถ้วน แต่งตั้งบุคลากรเพื่อวางแผน รวบรวมและวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการสร้างคู่มือการบริหารงานบุคคลให้สถานศึกษา และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามจุดเน้นจุดเด่นของสถานศึกษา พร้อมกับรายงานข้อมูลไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอความเห็นชอบ 2) ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ควรรวบรวมข้อมูลตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ขาดแคลน มีการกระจายอำนาจในการสรรหา ดำเนินการสรรหาและบรรจุตามหลักธรรมาภิบาล มอบอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถทำข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยในการผลิตครู ลดขั้นตอนในการสรรหาและการย้าย ร่วมกันพัฒนาติดตามก่อนบรรจุแต่งตั้งให้มีความรู้ตามมาตรฐานตำแหน่งอย่างเป็นธรรม 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติราชการ ควรวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ วางแผนพัฒนาบุคลากร โดยการมีส่วนร่วม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและทบทวนความรู้เป็นระยะ และ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวปฏิบัติข้อตกลงและวัฒนธรรมองค์กร จัดทำคู่มือแนวปฏิบัติตามวินัยราชการ มีการอบรม/สัมมนา จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติทางวินัยและการรักษาวินัยและผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในด้านการปฏิบัติ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิวิมล คนเส่งยม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง มีการวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนของสถานศึกษา 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการเสนอความต้องการอัตรากำลัง การดำเนินการแต่งตั้ง การย้ายและการโอนข้าราชการครู 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีการแจ้งระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารับทราบ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย มีการประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) ด้านการออกจากราชการ มีการติดตามผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุกับสถานศึกษาของตน 6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลและติดตามการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำพล ต่วนเดิน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในจังหวัดสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาควรดำเนินการดังนี้ 1) ด้าน

การวางแผนอัตรากำลัง ควรมีคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง และมีการประเมินและทบทวนการปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลัง 2) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินด้วยความเป็นธรรมด้วยวิธีการที่หลากหลาย และควรชี้แจงผลการประเมินตามข้อตกลงให้บุคลากรทราบก่อน 3) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ควรทำการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็น และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน 4) ด้านการดำเนินงานวินัย ควรใช้นโยบายหลักการประพฤติปฏิบัติตนของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีการวางแผนการจذبบรมวินัย และติดตามประเมินผลการพัฒนาวินัยและจริยธรรมของบุคลากร

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการสรรหาและบรรจุ ควรมีการวิเคราะห์ภาระงานและกิจกรรมในแต่ละตำแหน่งเพื่อกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติในการรับสมัคร โดยกระจายขอบเขตการรับสมัครให้ครอบคลุมทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา และใช้เทคนิควิธีการในการคัดเลือกที่หลากหลายร่วมกัน เช่น การทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง และการตรวจร่างกาย

2. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรร่วมกับนโยบายหรือประเด็นที่จะต้องพัฒนาของโรงเรียน โดยนำมาเทียบกับความรู้และทักษะที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกำหนดว่าบุคลากรคนใดควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านใด

3. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ควรมีการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงานในแต่ละฝ่ายของโรงเรียนมาพิจารณาหาจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ควรมีการให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติมแก่บุคลากร เช่น ค่าประกันภัย หรือค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด ควรมีการสำรวจอัตราค่าจ้างเงินเดือนของโรงเรียนอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกับภายนอก และมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อ ประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนของงานให้มีความเหมาะสม

5. ด้านพนักงานสัมพันธ์ ควรเพิ่มกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ และควรมีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ ล่อแหลมทางจริยธรรมและสามารถแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ใน การศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน อนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กุลชลี พวงเพชร. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: ยูโอเพ่น, 2560.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด, 2557.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัย สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: เนชั่นโฮม 1954 จำกัด, 2563.
- ฐิติพร สิมสวัสดิ์. "การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง." *วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 2561.
- ดาวิชา ศรีธัญรัตน์. **ระบบงานทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2562.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. **การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- ธิดิวุฒิ หมั่นหมี่. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2565.
- ธีระเดช รวิมงคล. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management**, พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.
- นราธิป ธีรธนาธร. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินต์ติ้ง เฮ้าส์, 2565.
- นฤมล หอมเนียม. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน." *สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2562.
- บุญคิด หง่าผา. "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก." *วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์*, 2562.
- พรชัย เจดามาน, นิตยาพร กินบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์ดี. **ทรัพยากรมนุษย์: มติการบริหาร จัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: สูตรไพศาลบิวเดอร์, 2560.

- รังสีณี ใจมั่น. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต. สัมภาษณ์, 15 กุมภาพันธ์ 2565.
- โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2565**. สุพรรณบุรี: โรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต, 2565.
- วนิดา เหลนปก. "การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนวัดราชภูร์บำรุง (ใสวราชภูร์อุปถัมภ์)." สารนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- วรรณิศา อ่อนประสพ. "การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2." วารสารศึกษาศาสตร์ มมร 8, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563).
- วิเชียร พรหมแก้ว. "การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์." วิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2564.
- วิภาดา สารรัมย์. "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี." วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562.
- ศศิวิมล คนเส็งยม. "การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก." วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2563.
- ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.
- สกล บุญสิน. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. เชียงใหม่: ศูนย์บริหารงานวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560.
- สงกรานต์ ตะโคดม. "ประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2563.
- สมาน อัครภูมิ. **การบริหารสำหรับครู (ฉบับปรับปรุง)** (อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558).
- สมคิด บางโม. **หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒน์, 2558.
- สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: หจก.วิทยาการพิมพ์ 1973, 2565.

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564.

สุธินี ฤกษ์ขำ. **การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในยุคพลิกผัน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ.2566-2570**, 2565.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคล CLUSTERS ในปีงบประมาณ 2560 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2560.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก : ผลการประเมิน SAR ภายใต้สถานการณ์ COVID – 19 การศึกษาปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2564.

อำพล ต่วนเดิน. "แนวทางการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาในจังหวัดสุโขทัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38." **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์**, 2564.

อำนาจ ชื่นบาน. "การดำเนินงานบุคคลของโรงเรียนวิสุทธีรังษี จังหวัดกาญจนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี." **สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2564.

ภาษาต่างประเทศ

Aja-Okorie, U. "Teachers Personnel Management as Determinant Of Teachers Productivity in Secondary Schools in DELTA STATE." **NIGERIA. British Journal of Education** 4(8), 2016.

Bernadine, H. John. **Human Resource Management an Experiential Approach**. 5th ed. Singapore: Mcgraw-hill, Inc, 2009.

Best, W. John. **Research in Education**, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1981.

Cronbach, J. Lee. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd Ed. New York: Harper & Row Publisher, 1984.

- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 16th ed. New York: Pearson Education, 2020.
- Ivancevich, M. John and Robert Konopaske. **Human Resource Management**. 12th Ed. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Lunenburg, C. Fred and Allan C. Ornstein. **Education Administration: Concept and Practices**. edited by 7th ed. SAGE: Publications, 2020.
- Mathis, L. Robert and John H. Jackson. **Human Resource Management**. 12th ed. Ohio: Thomson South-Western Pub, 2008.
- Marume, S. B. M. "Public Personnel Administration." *International Journal Business and Management Invention* 5(6), 2016.
- Mark, Agnes. "Factors Influencing Teachers' Motivation and Job Performance in Kibaha District, Tanzania," dissertation the degree of education, University of Tanzania, 2015.
- Martocchio, J. Joseph. **Human Resource Management**, 15th ed. United States : Pearson Education, 2019.
- Mondy, R. Wayne and Judy Bandy Mondy. **Human Resource Management**. 13th ed. Boston: Prentice Hal, 2014.
- Noe, A. Raymond et. al. **Fundamentals of Human Resource Management**. 11th Ed. New York: McGraw-Hill, 2019.
- Ogundele, Olarewaju Michael, Anpe Maria Sambo and Gambo Maurice Bwoi. "Principals' Administrative Skills for Secondary Schools in Plateau state, Nigeria." *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences* 2. 1 (November 2014).
- Rajasekar, James and Sami A. Khan. Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. accessed September 16, 2022. available from http://t.www.na-businesspress.com/JABE/KhanSA_Web14_2_.pdf
- Robbins, P. Stephen, Mary K. Coulter, and David A. DeCenzo. **Fundamentals of Management: Management Myths Debunked**. 10th ed. New York: Pearson Education, 2017.

Snell, A. Scott and George W. Bohlander. **Managing Human Resources**. 16th ed. Singapore: South-Western Cengage Learning, 2014.

Snell, A. Scott and Shad S. Morris. **Managing Human Resources**. 18th ed. Singapore: Cengage Learning Asia, 2019.

Yassine, Noura. "Human Resource Management in the Middle East: Lebanese HR Practices in NGOs and the Private Sector." *SAM Advanced Management*, Winter 2016.







ที่ อว 8612.2/49



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางขวาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางสาวอรนลิน ทิศนสุวรรณ รหัสประจำตัว 630620087 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้เครื่องมือ

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	44

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	154.60	429.490	.948	.961
a2	155.20	460.993	.417	.964
a3	156.00	478.414	.053	.965
a4	155.20	460.993	.417	.964
a5	154.57	452.737	.890	.962
a6	154.77	459.564	.702	.963
a7	154.57	452.737	.890	.962
a8	154.57	452.737	.890	.962
b1	155.77	480.461	-.016	.966

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b2	154.80	462.855	.899	.963
b3	154.83	435.661	.932	.961
b4	154.57	452.737	.890	.962
b5	154.57	452.737	.890	.962
b6	154.57	452.737	.890	.962
b7	154.57	452.737	.890	.962
b8	154.33	446.437	.931	.962
c1	155.07	445.651	.895	.962
c2	155.07	445.651	.895	.962
c3	154.77	491.082	-.567	.966
c4	155.77	480.461	-.016	.966
c5	154.80	467.269	.350	.964
c6	154.57	456.668	.758	.962
c7	156.00	478.414	.053	.965
d1	155.63	478.171	.036	.966
d2	155.03	473.344	.310	.964
d3	155.77	480.461	-.016	.966
d4	155.50	455.914	.734	.963
d5	155.77	480.461	-.016	.966
d6	155.03	473.344	.310	.964
d7	155.57	456.392	.767	.962
e1	155.63	478.171	.036	.966
e2	154.57	452.737	.890	.962
e3	154.57	452.737	.890	.962
e4	154.57	452.737	.890	.962
e5	155.80	481.476	-.053	.965
e6	154.60	467.214	.427	.964

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
e7	154.33	446.437	.931	.962
e8	154.33	446.437	.931	.962
e9	154.33	446.437	.931	.962
e10	154.57	456.668	.758	.962
e11	154.33	446.437	.931	.962
e12	154.33	446.437	.931	.962
e13	154.57	456.668	.758	.962
e14	154.60	429.490	.948	.961





ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (ทอ) | ๒๒๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

3 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต

ด้วย นางสาวอรนลิน ทิศนสุวรรณ รหัสประจำตัว 630620087 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการการค้นคว้าอิสระ เรื่อง
"การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 3" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูโรงเรียนอนุบาล
สมเด็จพระวันรัต เพื่อประกอบการทำวิจัยต่อไป

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้)

ผู้อำนวยการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.088-2292013



ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

วิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 จำนวน 44 ข้อ

ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนจำนวน 75 ท่าน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 ท่าน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 ท่าน 3) ครู จำนวน 72 ท่าน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวอรนลิน ทัดสนสุวรรณ

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครู	
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพการปฏิบัติของท่าน
เพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1. การสรรหาและบรรจุ							
1	มีการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและทุกกิจกรรมที่เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง						
2	มีการวางแผนอัตรากำลังเพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่จะเปิดรับ						
3	มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกโดยการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก						
4	มีการจัดทำเอกสารการรับสมัครและสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้น						
5	มีการใช้เทคนิคต่างๆ ในการคัดเลือกบุคลากร เช่น การทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจร่างกาย						
6	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับหัวหน้างานโดยตรง						
7	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับคณะกรรมการ						
8	มีการสรรหาผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งด้วยวิธีการสัมภาษณ์งานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา							
9	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงเรียน โดยนำมาเทียบกับความรู้และทักษะที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียน						
10	มีการกำหนดและทบทวนเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม						
11	มีการจัดทำเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม						
12	มีการออกแบบกิจกรรมที่จะปฏิบัติในการฝึกอบรม						
13	มีการประมาณการงบประมาณที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม						
14	มีการดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายจริงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การประชุมสัมมนา						
15	มีการประเมินผลการฝึกอบรม						
16	มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน						
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล							
17	มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน						
18	มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในอดีตและปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน						
19	มีการดำเนินการประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินโดยเฉพาะ ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
20	มีการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร หลังเสร็จสิ้นการประเมิน						
21	มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการระบุวิธีการวัดผลที่ชัดเจน						
22	มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงาน						
23	มีการจัดการผลที่ได้จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน						
4. การจ่ายค่าตอบแทน							
24	มีการให้ค่าตอบแทนที่เกี่ยวกับเงินโดยตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าจ้าง						
25	มีการให้ค่าตอบแทนซึ่งเป็นผลประโยชน์ เกื้อกูลที่เกี่ยวกับเงิน ได้แก่ ค่าประกันภัย และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด						
26	มีการสำรวจอัตราการจ่ายเงินเดือนของโรงเรียนอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกับภายนอก						
27	มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินค่าจ้างและกำหนดค่าตอบแทนของงาน						
28	มีการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้อยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนลำดับเดียวกัน						
29	มีการกำหนดลำดับชั้นในการจ่ายค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากคุณค่าของงานกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเฉลี่ยในปัจจุบัน						
30	มีการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้ เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
5. พนักงานสัมพันธ์							
31	มีการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของโรงเรียน						
32	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ						
33	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการตรวจสอบภูมิหลัง						
34	มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการสัมภาษณ์						
35	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้						
36	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมได้						
37	มีการดำเนินการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของในโรงเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม						
38	มีการแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับเรื่องรากฐานทางศีลธรรม						
39	มีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส						
40	มีการแจ้งมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการประเมินได้รับทราบอย่างชัดเจน						
41	มีการให้รางวัลตอบแทนกับบุคลากรที่ประพฤติชอบและดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรที่ประพฤติมิชอบ						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
42	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการ ให้บุคลากรสามารถโต้แย้งความถูกต้องของ ตนเองได้						
43	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยการ ชี้แจงให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ประเด็นทางจริยธรรมเข้าใจถึงเหตุผลในการ ตัดสินใจของโรงเรียน						
44	มีการสร้างระบบการสื่อสารสองทาง โดยแจ้ง เกณฑ์มาตรฐานทางจริยธรรมและบทลงโทษ ให้บุคลากรทุกคนรับทราบอย่างชัดเจน						

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างสูง
นางสาวอรนลิน ทิศนสุวรรณ





ที่ อว 8612.2/86



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน นางอภิญญา สว่างศรี

ด้วย นางสาวอรณลิน ทิศนสุวรรณ รหัสประจำตัว 630620087 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม

นางอภิญา สว่างศรี

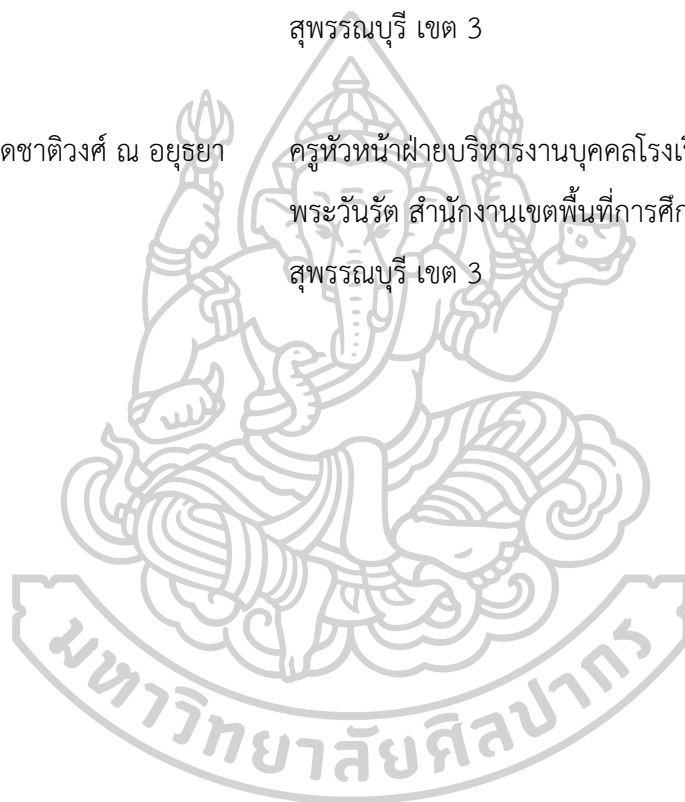
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

นางสาวรังสิณี ใจมั่น

รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคลโรงเรียนอนุบาล
สมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 3

นางเพ็ญตรา เตชาติวงศ์ ณ อยุธยา

ครูหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคลโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระ
วันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 3





ภาคผนวก จ
แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ



แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและพัฒนากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
การวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 2) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3

2. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกาบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่ามีตัวแปรที่มีความซับซ้อนคณิตสูงกว่าเกณฑ์และต่ำกว่าเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน

3. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เพื่อทราบ “แนวทางการส่งเสริมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการสรรหาและบรรจุ

1.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีความซับซ้อนคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 5 ข้อ

1.2 เพื่อทราบการพัฒนากาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีความซับซ้อนคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีความซับซ้อนคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 7 ข้อ

2.2 เพื่อทราบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

3.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 6 ข้อ

3.2 เพื่อทราบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

4.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 4 ข้อ

4.2 เพื่อทราบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 5 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านพนักงานสัมพันธ์

5.1 เพื่อทราบการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่า 3.50 จำนวน 11 ข้อ

5.2 เพื่อทราบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน สำหรับตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่า 3.50 จำนวน 3 ข้อ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาอนุเคราะห์ในตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ขอความกรุณาติดต่อได้ที่ 090-9955480

นางสาวอรนลิน ทัศนสุวรรณ

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อทราบแนวทางการส่งเสริมและการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน
การวิจัย เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3”

.....

ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน.....

จากผลการวิจัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนอนุบาลสมเด็จพระวันรัต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ด้านการจ่ายค่าตอบแทน และด้านพนักงานสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละด้านมีผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการสรรหาและบรรจุ

1.1 การสรรหาและบรรจุ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. มีการวางแผน อัตรากำลังเพื่อกำหนด ตำแหน่งงานที่จะเปิดรับ	1. 2. 3.

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
2. มีการจัดทำเอกสาร การรับสมัครและ สัมภาษณ์ผู้สมัคร เบื้องต้น	1. 2. 3.
3. มีการสรรหาผู้ที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์งาน กับหัวหน้างานโดยตรง	1. 2. 3.
4. มีการสรรหาผู้ที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์งาน กับคณะกรรมการ	1. 2. 3.
5. มีการสรรหาผู้ที่ เหมาะสมกับตำแหน่ง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์งาน กับผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. 2. 3.

1.2 การสรรหาและบรรจุ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 3 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. มีการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องงานในตำแหน่ง	1. 2. 3.
2. มีการกำหนดวิธีการคัดเลือกโดยการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอก	1. 2. 3.
3. มีการใช้เทคนิคต่างๆในการคัดเลือกบุคลากร เช่น การทำแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจร่างกาย	1. 2. 3.

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 7 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. มีการกำหนดและ ทบทวนเนื้อหาที่จะใช้ในการฝึกอบรม	1. 2. 3.
2. มีการจัดทำเอกสารที่จะใช้ในการฝึกอบรม	1. 2. 3.
3. มีการออกแบบ กิจกรรมที่จะปฏิบัติในการฝึกอบรม	1. 2. 3.

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
<p>4. มีการประมาณการงบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>5. มีการดำเนินการฝึกอบรมกับกลุ่มเป้าหมายจริงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมออนไลน์ การประชุมสัมมนา</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>6. มีการประเมินผลการฝึกอบรม</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>7. มีการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรเกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>

2.2 การฝึกอบรมและการพัฒนา จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. มีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงเรียน โดยนำมาเทียบกับความรู้และทักษะที่มีอยู่เดิมของบุคลากรในโรงเรียน	1. 2. 3.

ตอนที่ 3 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล

3.1 การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	1. 2. 3.

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
<p>2. มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>3. มีการดำเนินการประเมินโดยใช้เครื่องมือการประเมินโดยเฉพาะ ได้แก่ แบบประเมินการสอนของครูโดยนักเรียน และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>4. มีการให้ข้อเสนอแนะแก่บุคลากร หลังเสร็จสิ้นการประเมิน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>5. มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการระบุวิธีการวัดผลที่ชัดเจน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
6. มีการจัดการผลที่ได้จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	1. 2. 3.

3.2 การบริหารผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 1 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. มีการจัดการผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรและทีมงาน	1. 2. 3.

ตอนที่ 4 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน

4.1 การจ่ายค่าตอบแทน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 4 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. มีการให้ค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับเงินโดยตรง	1.

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
<p>ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าจ้างใจ</p>	<p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>2. มีการจัดรวมกลุ่มงานที่เหมือนกันให้อยู่ในลำดับชั้นการจ่ายค่าตอบแทนลำดับเดียวกัน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>3. มีการกำหนดลำดับชั้นในการจ่ายค่าตอบแทน โดยพิจารณาจากคุณค่าของงานกับอัตราการจ่ายค่าตอบแทนเฉลี่ยในปัจจุบัน</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>
<p>4. มีการพัฒนาอัตราการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นที่ไปในทิศทางที่เหมาะสม</p>	<p>1.</p> <p>.....</p> <p>2.</p> <p>.....</p> <p>3.</p> <p>.....</p>

4.2 การจ่ายค่าตอบแทน จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 3 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. มีการให้ค่าตอบแทน ซึ่งเป็นผลประโยชน์ เกื้อกูลที่เกี่ยวกับเงิน ได้แก่ ค่าประกันภัย และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานวันหยุด	1. 2. 3.
2. มีการสำรวจอัตราการจ่ายเงินเดือนของโรงเรียนอื่นๆ ในงานที่คล้ายคลึงกันเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกับภายนอก	1. 2. 3.
3. มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนของงาน	1. 2. 3.

ตอนที่ 5 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ด้านพนักงานสัมพันธ์

5.1 พนักงานสัมพันธ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 11 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการส่งเสริมตัวแปรเหล่านี้ให้มีความคงทนต่อไปอย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
1. มีการกำหนด มาตรฐานทางจริยธรรม ของโรงเรียน	1. 2. 3.
2. มีกระบวนการ คัดเลือกบุคลากรที่มี จริยธรรมเข้ามา ปฏิบัติงานด้วยวิธีการ ตรวจสอบ ภูมิหลัง	1. 2. 3.
3. มีกระบวนการ คัดเลือกบุคลากรที่มี จริยธรรมเข้ามา ปฏิบัติงานด้วยวิธีการ สัมภาษณ์	1. 2. 3.
4. มีการดำเนินการ ทางด้านทรัพยากร	1.

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
มนุษย์ของในโรงเรียนใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม	2. 3.
5. มีการแสดงให้เห็นว่า โรงเรียนให้ความสำคัญ กับเรื่องรากฐานทาง ศิลธรรม	1. 2. 3.
6. มีการดำเนินการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นธรรมและ โปร่งใส	1. 2. 3.
7. มีการแจ้งมาตรฐาน และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานให้ผู้เข้า รับการประเมินได้ รับทราบอย่างชัดเจน	1. 2. 3.
8. มีการให้รางวัลตอบ แทนกับบุคลากรที่	1.

ตัวแปร	แนวทางในการส่งเสริม
<p>ประพจน์ที่ชอบและ ดำเนินการทางวินัยกับ บุคลากรที่ประพจน์มี ชอบ</p>	<p>2. 3.</p>
<p>9. มีการสร้างระบบการ สื่อสารสองทาง โดยการ ให้บุคลากรสามารถ โต้แย้งความถูกต้องของ ตนเองได้</p>	<p>1. 2. 3.</p>
<p>10. มีการสร้างระบบ การสื่อสารสองทาง โดย การชี้แจงให้บุคลากรที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับ ประเด็นทางจริยธรรม เข้าใจถึงเหตุผลในการ ตัดสินใจของโรงเรียน</p>	<p>1. 2. 3.</p>
<p>11. มีการสร้างระบบ การสื่อสารสองทาง โดย แจ้งเกณฑ์มาตรฐานทาง จริยธรรมและบทลงโทษ ให้บุคลากรทุกคน รับทราบอย่างชัดเจน</p>	<p>1. 2. 3.</p>

5.2 พนักงานสัมพันธ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีตัวแปรซึ่งมีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 3.50 รวมทั้งสิ้น 3 ข้อ จึงเรียนสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญว่าท่านมีแนวทางในการพัฒนาตัวแปรเหล่านี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ตัวแปร	แนวทางในการพัฒนา
1. มีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีจริยธรรมเข้ามาปฏิบัติงานด้วยวิธีการทำแบบทดสอบ	1. 2. 3.
2. มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแยกแยะสถานการณ์ที่ล่อแหลมทางจริยธรรมได้	1. 2. 3.
3. มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาทางจริยธรรมได้	1. 2. 3.

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาคั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวอรนลิน ทัศนสุวรรณ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางอรณลิน รัชนิพนธ์
วัน เดือน ปี เกิด	18 ตุลาคม 2533
สถานที่เกิด	ตำบลหนองหญ้าไซ อำเภอนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2551 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสงวนหญิง อำเภอมือง จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ.2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2561 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี พ.ศ.2563 ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 100 หมู่ 11 ตำบลหนองหญ้าไซ อำเภอนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี

