

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัย ได้นำเสนอ 8 หัวข้อตามลำดับดังนี้

2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ ซึ่งสามารถนำเสนอและสรุปได้ดังนี้

สุกิจ จุลละนันท์ (2514) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

บุญญ์ สาร (2517) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนให้ทำงานได้ดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เรานำใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การบริหารเป็นการให้บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ต้องการให้การศึกษา ดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สมาคมความมุ่งหมายของวงการศึกษา

อุทัย ภิษฎา (2519) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะเลือกสรร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การนำกำลังคนได้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามความมุ่งหมายขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ชลิตา ศรมณี (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหาร หรือการจัดการในองค์การใด ๆ เป็นกระบวนการที่จัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์การและที่มีอยู่แล้วโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดหาคนเข้ามาทำงาน การทะนุบำรุงรักษาไว้ และการดำเนินการเมื่อบุคคลเหล่านั้นพ้นจากงานไป

เมธี ปิณฑานนท์ (2529) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความพยายาม จัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคลากรเหล่านั้นได้เห็นว้างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยทำให้เกิดความกลมกลืน และสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากร และความต้องการขององค์การหรือสถาบันด้วย

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานนี้ตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาการประเมินการปฏิบัติงานไปจนถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน

เศวณิต เศษานนท์ (2525) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือ กระบวนการในการกำหนดนโยบายวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การในการได้มา (Procurement) การใช้ประโยชน์ (Utilization) และการบำรุงรักษา (Maintenance) เพียงพอกับความต้องการขององค์การในแต่ละระยะเวลา

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติงานกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

Nigro (1951) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

Wolt (1962) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากร การทำให้เกิดการปฏิบัติงาน และการควบคุมการทำงานของบุคลากรในองค์การ

Beach (1965) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดำเนินการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

Van zwoll (1965) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารบุคคลเป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อนโดยมุ่งที่จะใช้ความพยายามให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน ความซับซ้อนเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผน การจัดการ การจัดคนทำงาน การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณสิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาของการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น

Flippo (1971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนการจัดการ การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนาอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการบำรุงรักษาไว้ ซึ่งบุคลากรขององค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การธำรงรักษามูลค่า การพัฒนาและการให้บุคลากรนั้นจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความพึงพอใจ

2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สุโขทัยธรรมาธิราช (2523) กล่าวว่า งานบริหารบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารโรงเรียนซึ่งมี 6 ประการดังนี้คือ

- 1) งานวิชาการ
- 2) งานกิจการนักเรียน
- 3) งานบริหารบุคคล

- 4) งานบริหารอาคารสถานที่
- 5) งานธุรการและการเงิน
- 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

นิพนธ์ กีนาวงษ์ (2523) ได้กล่าวถึงความสำคัญในโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการใช้คนให้ทำงานได้ดีที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจในการทำงานมากที่สุด และได้กล่าวถึงขอบเขตของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนไว้ 4 ประการคือ

- 1) การแสวงหาบุคลากร
- 2) การบำรุงรักษาบุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เสนาะ ดีเยาว์, สุปรานี ศรีนัทรามิข และนิยะดา ชุมหวงษ์ (2525) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารงานบุคคลเพราะว่า

- 1) มีการแข่งขันกันมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ทำให้การเปลี่ยนแปลงบทบาทของลูกจ้างและนายจ้าง
- 2) เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ
- 3) ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยีและระบบการบริหารงานสมัยใหม่
- 4) พลังของสหภาพแรงงานเมื่ออำนาจของรัฐบาลเข้ามาแทรกแซงกิจกรรมของรัฐกิจผู้ใช้แรงงานรวมพลังเพื่อต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง

- 5) องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น
- 6) บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม
- 7) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น

อุทัย นิธิภูโต (2531) กล่าวว่า การบริหารบุคลากรมีความสำคัญดังนี้

- 1) เพื่อสรรหาและเลือกสรร (Recruitment and selection) ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติดี
- 2) เพื่อใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดผลสูงสุด (Utilization)
- 3) เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคลากรให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน ๆ (Maintenance)

4) เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Development)

Cambell and others (1976) ได้กำหนดงานบริหารบุคคลเป็นงานหนึ่งของการบริหารใน 6 งานดังนี้คือ

- 1) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) งานหลักสูตรและการสอน
- 3) งานบริหารกิจการนักเรียน
- 4) งานบริหารบุคลากร
- 5) งานอาคารสถานที่
- 6) งานบริหารงานการเงินและธุรการ

จากการแบ่งงานในหน่วยงานตามแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทุกองค์การ เพราะคนเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร หากองค์การใดไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลแล้วก็จะทำให้งานด้านอื่น ๆ ในองค์การดำเนินไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและล้มเหลว

2.3 ทบonyช่วยของการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารบุคคลไว้พอสรุปได้ดังนี้

วิญญู สาธร (2517) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

- 1) การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
- 2) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

วิจิตร วรุตบางกูร (2521) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้คือ

- 1) การจัดหามูลค่าบุคลากร
- 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การให้พ้นจากงาน

นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์ (2522) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

- 1) การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน
- 2) การบำรุงรักษาหรือการบำรุงขวัญ
- 3) การพัฒนาการคัดเลือกคนเข้าทำงาน
- 4) การให้รางวัล การลงโทษ การโอน การย้าย และการให้พ้นจากงาน

สุวิทย์ธรรมาธิราช (2523) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนนั้นมีขอบข่าย

4 ประการคือ

- 1) การจัดหาบุคลากร (Hiring)
- 2) การจัดบุคลากร (Personnel management)
- 3) การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)
- 4) การให้พ้นจากงาน (Withdrawal)

วิทยา วงษ์สมาน (2533) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ด้านคือ

- 1) การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
- 2) การบำรุงรักษาบุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

สิทธิชัย สีวเวหา (2533) ได้กำหนดขอบข่ายในการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้

4 ด้านคือ

- 1) การบุคลากร
- 2) การบำรุงรักษาบุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การให้พ้นจากงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2524) ได้กำหนดของข่ายของการ

บริหารงานบุคคลในโรงเรียนไว้ 5 ประการดังนี้คือ

- 1) การกำหนดความต้องการบุคลากร
- 2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 3) การกำกับติดตามและนิเทศบุคลากร

- 4) การพัฒนาและธำรงรักษามูลค่า
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เศวณิต เศษานนท์ (2535) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ประการดังนี้

- 1) การได้มาซึ่งบุคลากร (Procurement)
 - การสรรหา
 - การคัดเลือก
 - การบรรจุ
- 2) การพัฒนา (Development)
- 3) การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)
- 4) การบำรุงรักษาคณะมีความรู้ (Maintenance)
- 5) การออกจากงาน (Separation)

จากขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลที่นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดและสรุปเอาไว้แล้ว นั้นผู้วิจัยจึงได้นำเอาไปกำหนดเป็นแนวคิดและขอบข่ายของการศึกษาค้นคว้าเป็น 4 ประการคือ

- 1) การให้ได้มาซึ่งบุคลากร
- 2) การธำรงรักษามูลค่า
- 3) การพัฒนามูลค่า
- 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน

2.4 หลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยได้แยกออกเป็น 2 ระบบคือ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ในระบบคุณธรรมนั้นมีหลักสำคัญที่ยึดถือดำเนินการอยู่ 4 ประการคือ ที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของระบบนี้คือ

- 1) หลักความเสมอภาค (Equility of opportunity)
- 2) หลักความมั่นคง (Competence)

3) หลักความมั่นคง (Security on tenure)

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

ส่วนระบบอุปถัมภ์นั้นเป็นระบบที่ไม่มีหลักการและแนวทางในการดำเนินการที่แน่นอนทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปความพึงพอใจของผู้มีอำนาจเป็นสำคัญ

เสนาะ ตีเขวี่ และคณะ (2525) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้คือ

- 1) ให้ความสำคัญเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้างตลอดจนชั่วโมงของการทำงานและสภาพในที่ทำงานในเรื่องของความเป็นธรรมย่อมเป็นความต้องการของทุก ๆ คน
- 2) การให้พนักงานได้รู้ข่าวสารความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนได้เสียของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง
- 3) ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 4) มีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อประสานงานในเรื่องงานต่าง ๆ แม้ว่าในเรื่องนั้นจะเกิดขึ้นมาโดยมีระเบียบแบบแผนของทางราชการกำหนดไว้แล้วก็ตาม
- 5) การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงลูกจ้างไม่ควรจะทำในลักษณะเป็นการให้เฉย ๆ แต่ควรจ่ายเพราะ "ความสามารถ" ของลูกจ้างเอง
- 6) ต้องถือว่าเพื่อนร่วมงานมีความสามารถด้วยกันทุกคนอย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของเพื่อนร่วมงาน จงคิดเสมอว่าทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การ

สุโขทัยธรรมาธิราช (2529) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลในสภาพปัจจุบันว่าได้มีการพัฒนาการไปมาก เพราะนอกจากจะยึดเอาระบบคุณธรรม 4 ประการดังได้กล่าวแล้วนั้นยังได้มุ่งเน้นถึงการพัฒนาคนเพื่อเพิ่มทุนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบกันเข้ากับหลักการบริหารงานบุคคลด้วยจึงรวมเป็นหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ซึ่งพอสรุปเป็นหลักการได้ 12 ประการคือ

- 1) หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน
- 2) หลักความสามารถคือ การยึดถือเอาความรู้ความสามารถหรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์
- 3) หลักความมั่นคง คือ การปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจะให้พ้นจากงานจะต้องมีสาระและเหตุผลเพียงพอ

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง โดยถือว่าข้าราชการทุกคนจะต้องวางตัวเป็นกลางในทางการเมืองไม่ทำตัวไปฝักใฝ่ฝ่ายใด

5) หลักการพัฒนาได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร

6) หลักความเหมาะสมเป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

7) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการบริหารสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

8) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมทั้งในการป้องกันและการดำเนินการแก่ผู้กระทำผิด

9) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ขอมรับนับถือคุณธรรมและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานอื่นจะเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล

10) หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการปฏิบัติงานใด ๆ จะต้องให้เกิดผลสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรและเวลาน้อยที่สุด และผู้ปฏิบัติงานทุกคนพึงพอใจ

11) หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ

เสาวนิต เสาธานนท์ (2535) ได้กล่าวถึง หลักการโดยทั่วไปของการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการคือ

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การสั่งการแนะนำ (Directing)
- 4) การควบคุมดูแล (Controlling)

จากหลักทั่วไปของการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมาแล้วสามารถนำมาเป็นรูปแบบและหลักในการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดีทั้งหน่วยงานของทางราชการและองค์การเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการบริหารงานบุคคลในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้ภารกิจของหน่วยงานเจริญก้าวหน้าต่อไป

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ก. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

Flippo (1966) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการบริหารงานทุกประเภท ซึ่งได้ให้แนวความคิดในการบริหารงานบุคคลไว้

8 ประการคือ

- 1) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีเป้าหมายร่วมกัน
- 2) มีความร่วมมือกันในการที่จะหาทางพัฒนานโยบายเกี่ยวกับบุคลากร
- 3) ฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการควรทำความเข้าใจกันให้ดี
- 4) ควรมีความยุติธรรมและความเสมอภาคในการบริหารงาน
- 5) การยอมรับในความรู้ความสามารถทำให้คนรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตน
- 6) จัดหาโอกาสหรือช่องทางเพื่อที่จะสนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถได้ทำหน้าที่ผู้นำ
- 7) ควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันทุกฝ่าย
- 8) จัดให้มีบริการที่ดีในทุก ๆ ด้าน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

อุทัย หิรัญโกต (2531) ได้กล่าวถึงแนวในการบริหารงานบุคคลว่า ในทุกองค์การจำเป็นต้องมีที่จะต้องมีการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ภารกิจขององค์การได้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องดำเนินการในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลทั้ง 4 ด้านคือ

- 1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
- 2) การใช้ประโยชน์บุคลากร
- 3) การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากร
- 4) การพัฒนาบุคลากร

ละเอียด จงกลณี (2535) กล่าวว่า ใหญ่ ๆ ที่ผู้บริหารควรยึดในการบริหารงานบุคคลในองค์การมีดังนี้คือ

- 1) ยอมรับด้วยความเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติขององค์การ ว่ามีทั้งลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 2) หาวิธีการที่จะผสมผสานระหว่างความต้องการขององค์การและของบุคคล

- 3) ใช้กลวิธีต่าง ๆ ในการบรรจุและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) จะต้องเชื่อว่าคนในองค์การจะเกี่ยวข้องกับองค์การร่วมมือกันทำงานมากขึ้น และ
แข่งขันกันขันน้ำแรงจูงใจดีพอ
- 5) การควบคุมโดยผู้บริหารนั้นมิใช่เป็นการจัดผิดแต่เป็นการให้กำลังใจให้คำปรึกษาอย่าง
ใกล้ชิดและให้ความเป็นกันเองตามสมควร
- 6) ลักษณะของการติดต่อสื่อสารควรเป็นลักษณะหลายช่องทาง
- 7) การบำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นพอ ๆ กับการขจัดความขัด
แย้งต่าง ๆ ในองค์การ
- 8) มีความจริงใจมีความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการบริหาร
- 9) การให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น สร้างความรู้สึกอบอุ่นและความเป็นเจ้าของ
องค์การตลอดจนการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำ
- 10) การตั้งสมมุติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของคนตาม
ทฤษฎีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ จนทำให้ส่วนที่ไม่เป็นทางการเกิด
ขึ้น เพื่อสนับสนุนงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีคุณภาพมากกว่าเป็นการถ่วงดุลย์ หรือ
สร้างปัญหาให้แก่องค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้กล่าวถึงหลักหรือแนวคิดในการบริหารงานบุคคลไว้ว่า
ตามความหมายและขอบข่ายแล้ว ลักษณะของวิชาการบริหารงานบุคคลมีประกอบด้วยหลักการ
ใหญ่ ๆ ดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการบริหาร

การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการหนึ่งของผู้บริหารทุกคน กล่าวถึง
ในกระบวนการจัดการ (Management process) หน้าที่ในการบริหารงานของนักบริหารทั้ง
5 ประการคือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้า
ทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) นั้น
การจัดคนเข้าทำงานหรือ Staffing นับว่าเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเกี่ยวกับ
การว่าจ้างคน โดยเสาะหา คัดเลือก อบรมและพัฒนา ตลอดจนการประเมินผลและการจ่ายค่า
ตอบแทนต่าง ๆ เพื่อให้องค์การได้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพสูง เป็น
ทรัพยากรที่มีคุณค่าตลอดเวลา

สาเหตุที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นเพราะว่า การที่ผู้
บริหารจะทำงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีได้นั้น ย่อมต้องอาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญในการ
ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้กับตน ผลงานต่าง ๆ จึงจะสำเร็จลงได้

2) มีส่วนประกอบของกิจกรรมย่อยต่าง ๆ

กิจกรรมย่อยเหล่านี้จำเป็นต้องการแก้ไขปัญหาและยกระดับคุณภาพของทรัพยากรที่สำคัญคือ
"คน" นั่นก็คือ งานบริหารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคนคือ

ก. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาหรือส่วนประกอบ
ของงานที่แต่ละคนทำอยู่

ข. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) และการสรรหา (Recruitment)

ค. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก (Interviewing and Selection)

ง. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Orientation) และการอบรมพัฒนา (Training
and Development)

จ. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

ฉ. จัดสิ่งจูงใจ (Incentives) และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ (Benefits)

ช. การประเมินผลงาน (Appraising performance)

ซ. การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ (Face to Face communication) ที่จะให้
สามารถรับรู้ปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษานักวิชา
(Counseling) และการดำเนินการด้านวินัยต่าง ๆ (Disciplining)

3) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนและเป็นหน้าที่ของหน่วยงานการที่ควรให้ความสำคัญ
เป็นพิเศษด้วย

โดยปกติผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่บริหารและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จทั้งปวงของงาน
การปฏิบัติงานด้าน staffing หรือการบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งที่หนีไม่พ้นที่ผู้บริหารทุกคนต้อง
เข้าไปเกี่ยวข้องในการสรรหา คัดเลือก หรือให้การอบรมแก่พนักงานของตนเสมอ จึงเป็นที่
กล่าวกันเสมอว่า ผู้บริหารทุกคนล้วนแต่เป็น "นักบริหารงานบุคคล" ด้วยพร้อมกัน ซึ่งโดยสรุป
แล้วจะมีแนวคิดหลักเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลดังนี้

(1) จัดการรับคนเข้ามาเพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงาน

(2) เป็นผู้นำคำแนะนำพนักงานที่เข้ามาใหม่

- (3) มอบหมายใหม่ให้พนักงานได้ทราบ เพื่อให้ทันกับเทคนิควิธีที่ก้าวหน้า ทันต่อเหตุการณ์
- (4) ปรับปรุงผลงานของแต่ละคนให้ดีขึ้นเสมอ
- (5) สร้างความร่วมมือและพัฒนาให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
- (6) อธิบายและขยายความเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ
- (7) ควบคุมด้านแรงงาน
- (8) พัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นได้ทั้งด้านบุคลิก
- (9) เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจ
- (10) ป้องกันภัยที่จะกระทบต่อสุขภาพของพนักงานและดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน

4) หน้าที่ของหน่วยงานด้านการบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่คอยให้คำแนะนำปรึกษา

สำหรับการปฏิบัติงานนั้นควรประกอบด้วยหน้าที่หลัก ๆ อยู่ 2 ประการคือ

ก. หน้าที่ในการประสานงาน (Coordinative function) โดยปกติผู้บริหารของหน่วยงานย่อมต้องมีหน้าที่โดยตรงในการประสานงานต่อบุคลากรทั้งปวง ซึ่งในการปฏิบัติจริง ๆ แล้วผู้บริหารอาจมอบหมายให้หัวหน้างานฝ่ายบุคคลทำหน้าที่เป็นมือขวาแทนก็ได้

ข. หน้าที่ในการให้บริการความช่วยเหลือ (Staff Service function) ซึ่งการช่วยเหลือนี้อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันไป เช่น คำจ้าง การศึกษาอบรม การประเมินผล การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้น ตลอดจนการช่วยเหลือในด้านสวัสดิการต่าง ๆ

ปรัชญาและแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

โดยข้อเท็จจริงที่ทราบโดยทั่วไปนั้นคือ การแสดงหรือการกระทำใดของแต่ละคนนั้นรูปแบบของการปฏิบัติที่จะเป็นไปในทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic assumption) ของผู้บริหารแต่ละคนเสมอ ฉะนั้นได้แก่นั่นในทางหนึ่งเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกล่าวคือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหารแต่ละคนจะเป็นอย่างไรในแนวทางใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาส่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ "คน" ด้วย

ความเชื่อหรือข้อสมมุติฐานเหล่านี้ เช่นความนึกคิดที่ว่า "ไว้ใจได้ไหม" "เอาการเอางานดีหรือไม่" หัวดีหรือฉลาด หรือไม่ เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบของปรัชญาของการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ในผู้บริหารแต่ละคน ซึ่งย่อมประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการดังต่อไปนี้

ก. ประสบการณ์ การศึกษาและพื้นฐานของผู้บริหารกล่าวคือ ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลนั้นเคยได้มีความประทับใจ ความเข้าใจ และเคยมีพื้นฐานเกี่ยวกับคนมาอย่างไร เหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนาและสร้างสมขึ้นมาภายใน

ข. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูงกล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาในองค์การหรือหน่วยงานแบบใดก็ตาม แต่ละคนก็จะได้เคยมีโอกาสดำเนินการหรือได้รู้เห็นรับฟังและเคยถูกปฏิบัติมาด้วยตนเอง ซึ่งก็จะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

ค. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมไม่ที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายเหล่านี้ย่อมมีผลทำให้ปรัชญาการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ง. ข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนที่สำคัญปรัชญาในการบริหารงานบุคคลจะโน้มเอียงไปทางใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารคนนั้นที่จะยึดถือ ข้อสมมุติฐานของบุคคลตามความเชื่อ 2 แบบคือ เชื่อตาม Theory X หรือ Theory Y

จ. ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้นโดยเหตุที่บุคคลเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและของทุกองค์การ ดังนั้นปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อบุคคลจึงต้องมีความจำเป็นยิ่งต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล

ข. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคลให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องมีเงื่อนไขที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อจะได้นำมาใช้ในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องนำเสนอทฤษฎีที่เห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการบริหารงานบุคคลต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์)
- 2) ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (ทฤษฎี X ทฤษฎี Y)

- 3) ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
- 4) ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland (ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของงาน)
- 5) ทฤษฎีการจูงใจของ Likert (ทฤษฎีระบบที่ 4)

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์นี้ Abraham Maslow เป็นผู้เสนอไว้บางที่จะเรียกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการ หรือบางที่จะเรียกง่าย ๆ ว่าทฤษฎีความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ Maslow สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนั้นเมื่ออยู่เสมอไม่สิ้นสุด ความต้องการนั้นจะลดน้อยลงเมื่อสิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้วและจะมีความต้องการในสิ่งใหม่ต่อไป
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป
- 3) ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับได้ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่ทันที
- 4) ลำดับความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับจากระดับต่ำไปหาระดับสูง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่นความต้องการทางด้านอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น

(2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security of Safety need) หมายถึง ความมั่นคงและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ความต้องการระดับนี้จะมีความสำคัญเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว

(3) ความต้องการทางสังคม (Social Acceptance need) ความต้องการด้านนี้จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของชน ความต้องการของสังคมได้แก่ ความต้องการให้สังคมยอมรับว่าตนเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคม หรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นเอง ต้องการความรัก ความเห็นใจ ความอบอุ่นจากเพื่อนร่วมงาน และจากบุคคลอื่น ความต้องการระดับนี้จะมีความสำคัญต่อเมื่อความต้องการด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว

(4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem need) ความต้องการนี้เป็นความต้องการระดับสูงได้แก่ความต้องการอยากเด่นในสังคม ความต้องการอยากให้คนอื่นยกย่องสรรเสริญความต้องการนี้โดยมากจะเป็นไปในลักษณะของสถานะในสังคมเช่น ตำแหน่ง ยศฐานบรรดาศักดิ์ เป็นต้น

(5) ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self Actualization need) ความต้องการนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการของบุคคลที่จะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองที่สามารถเป็นไปได้

จากทฤษฎีความต้องการของบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ก็สามารถอธิบายได้ว่า ทุกคนในหน่วยงานย่อมมีความต้องการในด้านต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานที่จะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ดี แต่ถ้าหน่วยงานละเลยไม่มองเห็นความสำคัญ ไม่สนใจที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จแล้ว การที่จะจูงใจให้บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานนั้นคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นเพื่อเป็นการสนองความต้องการและเป็นการจูงใจให้บุคคลทำงาน หน่วยงานจึงต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้เพียงพอับความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตอันเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในขั้นแรก
- 2) การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานที่ไม่มีการกลั่นแกล้งให้ออกจากงาน โดยง่ายนั้นจะเป็นการตอบสนองความต้องการในด้านความมั่นคงอันเป็นความต้องการอันดับสอง
- 3) จัดระบบการส่งเสริมที่จะให้บุคคลได้รับการสนองตอบในด้านความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปอีกอันได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการด้านการยกย่องชมเชย ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคคลได้บรรลุผลสำเร็จในด้านความต้องการความสมหวังในชีวิต อันเป็นจุดปรารถนาที่สูงสุดของมนุษย์

2. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นแนวคิดในการพิจารณาบุคคลในการทำงานว่าบุคคลจะมีลักษณะในการทำงานอย่างไร ซึ่งทฤษฎีนี้ Douglas McGregor เป็นผู้เสนอ โดยที่ทฤษฎี X นั้นเป็นการพิจารณาธรรมชาติของคน ซึ่งเป็นแนวคิดของผู้บริหารสมัยเก่าที่มองว่าบุคคลนั้นส่วนใหญ่

ไม่ชอบทำงาน ต้องให้ผู้อื่นคอยบังคับควบคุมและลงโทษเป็นสำคัญ โดยทฤษฎี X มีความเชื่อว่า คนนั้นมีลักษณะดังนี้

- 1) โดยธรรมชาติคนจะมีลักษณะเป็นคนเกียจคร้านไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
- 2) โดยธรรมชาติคนไม่มีความทะเยอทะยาน ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบที่จะให้มีการควบคุมสั่งการ
- 3) โดยธรรมชาติแล้วคนจะเป็นคนที่เห็นแก่ตนเอง จนกระทั่งไม่สนใจที่จะมองเห็นความสำคัญของหน่วยงานหรือส่วนรวม
- 4) โดยธรรมชาติคนจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือสิ่งอื่นใด
- 5) โดยธรรมชาติคนมักจะขาดความเฉลียวฉลาดมักจะถูกหลอกได้ง่าย

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น การมุ่งใจตามทฤษฎีนี้มักจะเป็นการมุ่งใจที่ต้องตอบสนองในระดับต่ำได้แก่ การมุ่งใจเกี่ยวกับความต้องการทางด้านร่างกาย การมุ่งใจเกี่ยวกับความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย สิ่งมุ่งใจที่ใช้คือผลตอบแทนด้านการเงิน การควบคุมกำกับอย่างเคร่งครัด

จากการมองบุคคลตามทฤษฎี X แล้ว McGregor เห็นว่า ไม่เป็นการเหมาะสมเลย โดยเขาเห็นว่าคนนั้นย่อมมีทั้งดีและไม่ดีคละเล้ากันไป ดังนั้นทฤษฎี Y จึงได้ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่ออธิบายคือ ธรรมชาติของคนและมองเห็นในแง่ดีซึ่งตามหลักของทฤษฎี Y นั้นเชื่อว่าคนโดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้

- 1) โดยธรรมชาติแล้วคนจะให้ความร่วมมือสละสลวยมีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ
- 2) โดยธรรมชาติคนจะปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) โดยธรรมชาติคนจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ
- 4) ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว โดยธรรมชาติแล้วคนจะยอมรับงานและพยายามที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย
- 5) โดยธรรมชาติคนสามารถกำกับ ควบคุม และสั่งการด้วยตนเองได้

การจูงใจจะเป็นการมุ่งหมายตอบสนองความต้องการในระดับสูงสุดของมนุษย์ได้แก่ การยอมรับ ความสามารถของมนุษย์ การยอมรับนับถือ การยกย่องเกียรติยศชื่อเสียงและการตอบสนองในด้านความสมหวังในชีวิต

3. ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Federic Herzberg เป็นผู้ได้ศึกษาและเสนอทฤษฎีนี้ขึ้นเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน จากการศึกษาพบว่า ในการจูงใจของบุคคลในหน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาให้ทราบว่าบุคคลนั้นต้องการอะไรในการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ บุคคลนั้นต้องการอะไรจากหน่วยงาน สรุปแล้วความต้องการของบุคคลตามทฤษฎีนี้มี 2 ประการคือ

1) ความต้องการปัจจัยในการทำงาน (ปัจจัยต่ำ) ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่จำเป็นจะขาดเสียไม่ได้ หากขาดปัจจัยเหล่านี้หรือมีแต่ไม่เพียงพอแล้ว ย่อมทำให้เกิดปัญหาปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- (1) นโยบายและระบบการบริหารงานของหน่วยงาน
- (2) หัวหน้าและวิธีการปกครองบังคับบัญชา
- (3) เงินเดือนและค่าตอบแทน
- (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (5) สภาพการทำงานหรือความมั่นคงปลอดภัย

2) ความต้องการในปัจจัยจูงใจในการทำงาน (ปัจจัยกระตุ้น) ความต้องการในสุขปัจจัยดังกล่าวแล้วข้างต้นนั้นมีความสำคัญมากจะขาดเสียมิได้ ถ้าขาดแล้วจะมีปัญหาอย่างแน่นอน แต่ถ้าหากมีแล้วก็ไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ยังมีความต้องการของบุคคลในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ว่าเป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงาน ถ้าหากหน่วยงานสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดแรงจูงใจขึ้นปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- (1) ความสามารถในการทำงาน
- (2) การได้รับการยอมรับ
- (3) ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถหรือความสำเร็จ
- (4) ความรับผิดชอบ
- (5) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

จากการที่ได้ศึกษาความต้องการของบุคคลในหน่วยงานดังกล่าว ก็จะสามารถนำเอามาใช้เป็นการจูงใจในหน่วยงาน ซึ่งโดยประการแรกหน่วยงานจะต้องสร้างปัจจัยในด้านสุขปัจจัยขึ้นก่อนทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน ประการที่สองทุกหน่วยงานจะต้องพยายามให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารสร้างปัจจัยจูงใจขึ้นมาในการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล

4. ทฤษฎีจูงใจด้านความสำเร็จ

Mcclelland ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จในระดับบุคคล และระดับสังคมไว้ในหนังสือชื่อ The Achieving Society (1961) ได้พบว่าสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมีอยู่ 3 ประการคือ ความต้องการความรัก ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ โดยทั่วไปแล้วความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมบูรณ์ในชีวิต ตามทฤษฎีการจูงใจของ Maslow นั้นเอง

1) ความต้องการความรัก (Affiliation) หมายถึงความปรารถนาที่จะสร้างเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น ความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นนิยมชมชอบ และการยอมรับนับถือผู้อื่นด้วย

2) ความต้องการมีอำนาจ (Power) เป็นการต้องการที่จะให้คนอื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการหรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชา และมีอิทธิพลเหนือคนอื่น

3) ความต้องการความสำเร็จ (Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำเนื้องานที่ท้าทายนั้นบรรลุผลสำเร็จที่ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป็นการจูงใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าเดิม และมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

จากการศึกษาของ Mcclelland พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการความสำเร็จหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คนเรามีความปรารถนาที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า

ความต้องการความสำเร็จนี้ (Mcclelland ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อบรรลุผลสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อเจออุปสรรคล้มเหลว

จากการศึกษาของ McClelland ผู้มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จนั้นจะมีคุณลักษณะสำคัญ

3 ประการดังนี้คือ

1) พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายการทำงานของเขาเอง พวกเขาไม่ต้องการความเลื่อนลอย ไร้เป้าหมาย พวกเขาต้องการควบคุมความสำเร็จในเป้าหมายมาก

2) พวกเขาไม่กำหนดเป้าหมายยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากเกินไป ผู้มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูงต้องการเอาชนะ ดังนั้นพวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากต่อความสำเร็จจนเกินไป อย่างไรก็ตามเป้าหมายที่ง่ายต่อความสำเร็จเกินไปจะไม่ตอบสนองความพอใจของพวกเขา

3) พวกเขาต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ผู้มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จต้องการทราบผลการปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวผู้บริหารก็จะสามารถนำไปใช้บริหารบุคคลในหน่วยงานเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้มีมากขึ้น โดยยึดหลักและวิธีการดังนี้

ก. บุคคลจะมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

ข. ถ้างานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีเป้าหมายที่จะทำสำเร็จยาก แต่เขาสามารถกระทำสำเร็จได้จะทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความสามารถมาก

ค. ถ้างานที่มอบหมายนั้นง่ายเกินไปบุคคลจะไม่ภูมิใจในความสำเร็จและจะไม่รู้สึกว่าเขานี้มีความสามารถ

จากข้อคิดทั้งสาม ดังที่กล่าวแล้วนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาได้ว่าการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรรับไปปฏิบัตินั้นย่อมเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่องาน ต่อบุคคลผู้ทำงานและต่อสังคม

5. ทฤษฎีการจูงใจของ Likert (ทฤษฎีระบบที่ 4)

Likert ได้ศึกษานับหลายท่าน ๆ ของคนในส่วนตัวเกี่ยวกับการบริหารโดยสรุปผลที่ได้จากการศึกษาว่าระบบการบริหาร (Management System) หรือรูปแบบของการเป็นผู้นำ (Leadership pattern) ในองค์การอาจแบ่งได้เป็น 4 ระบบดังนี้

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการแบบทรราช (Exploitive Authoritative) คือผู้นำจะเชื่อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนตามทฤษฎี X ของ McGregor ผู้นำจะใช้วิธีการบังคับต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการลงโทษเป็นสำคัญ การบริหารงานจะเน้นวิธีการออกคำสั่งและการควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบการบริหารระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4 แต่เป็นระบบที่ดีกว่าระบบที่ 1 เล็กน้อย ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง แต่ก็เห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บ้าง และบางครั้งก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ระบบที่ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็จะเป็นผู้ตัดสินใจในสุดท้าย

ระบบที่ 4 ระบบการให้เขามีส่วนร่วม (Participative System) การบริหารงานแบบนี้ผู้นำจะเชื่อสมมุติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y ของ McGregor ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการน้อยมาก และเรามักจะเรียกผู้นำแบบนี้ว่า เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเสนอความคิดเห็น แก้ไขหาร่วมกัน ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

จากรูปแบบหรือระบบของการบริหารบุคคลที่ Likert ได้กล่าวไว้แล้วนั้น จะเห็นได้ว่าระบบที่ 4 นั้นเป็นระบบการบริหารงานที่ดีที่สุด แต่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อมุ่งไปสู่ระบบที่ 4 นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งในปัจจุบันถือว่า ระบบการบริหารระบบที่ 4 เป็นวิธีที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารที่จะนำเอาระบบนี้มาใช้จำเป็นต้องจะต้องมีการศึกษาค้นคว้าให้เข้าใจถึงขั้นตอนและรูปแบบวิธีการให้ละเอียด นอกจากนี้ Likert ยังชี้ให้เห็นว่าวิธีการบริหารสามารถที่จะพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปอีกในอนาคต

จากทฤษฎีทั้ง 5 ทฤษฎีดังกล่าวแล้วนั้น นอกจากจะเป็นแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์การให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกรอบความคิดและการกำหนดข้อคำถามในการวิจัยได้ด้วย

2.6 องค์การกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537) กล่าวไว้ว่า องค์การกลางในการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานั้นมีอยู่ 4 องค์การคือ

- 1) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2501
- 2) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2502
- 3) คณะกรรมการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2516
- 4) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2523

ในจำนวน 4 องค์การนี้เป็นองค์กลางสำหรับครู-อาจารย์จริง ๆ เพียง 2 องค์การเท่านั้นคือ ก.ค. และ ก.ม. ส่วน ก.ก.และ ก.ท. นั้นเป็นเพียงองค์การกลางสำหรับข้าราชการและพนักงานทุกประเภทที่สังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดเทศบาล ซึ่งมีข้าราชการกรุงเทพมหานครประเภทครูและพนักงานครูเทศบาลรวมอยู่ด้วย

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะเรื่องของคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เท่านั้นเพราะว่าเป็นองค์การกลางที่เกี่ยวข้องเฉพาะข้าราชการครู ซึ่งเป็นครูส่วนใหญ่ของประเทศ และเป็นองค์การใหม่ซึ่งจัดสร้างขึ้นตามปรัชญาแนวคิด และหลักการสมัยใหม่กับทั้งอาจเรียกได้ว่าเป็นองค์การแม่แบบสำหรับครู ซึ่งองค์การกลางอื่น ๆ ก็พยายามดำเนินการให้สอดคล้องทั้งในแง่วิธีการ การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดมาตรฐาน ระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้สำหรับครู

มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการครูขึ้นคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า ก.ค. ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคุรุสภา ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักราชการ หรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งรับราชการ หรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดี หรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้วแต่ไม่ได้เป็นข้าราชการการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง จำนวนห้าคนเป็นกรรมการ และเลขาธิการ ก.ค. เป็นกรรมการและเลขานุการ

ก.ค. มีคณะกรรมการทั้งสิ้น 17 คน ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายคือ

- 1) ฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 5 คน

2) ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการครูจากการเลือกตั้ง จำนวน 7 คน

3) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง จำนวน 5 คน

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการที่รัฐมนตรีว่าการมอบ

หมาย (โดยตำแหน่ง)

ประธานกรรมการ

2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (โดยตำแหน่ง)

กรรมการ

3) เลขาธิการคุรุสภา (โดยตำแหน่ง)

กรรมการ

4) เลขาธิการ ก.พ. (โดยตำแหน่ง)

กรรมการ

5) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)

กรรมการ

6) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)

กรรมการ

7) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)

กรรมการ

8) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)

กรรมการ

9) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)

กรรมการ

10) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

11) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

12) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

13) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

14) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

15) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

16) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)

กรรมการ

17) เลขาธิการ ก.ค. (โดยตำแหน่ง)

กรรมการและเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ ก.ค.

มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ดังนี้

1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา

2) ออกกฎ ก.ค. และระเบียบเพื่อปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัติ กฏ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี และประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้

3) ทัศนคติและความวิริยะอุตสาหะที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับตามพระราชบัญญัตินี้ของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้วให้ใช้บังคับได้

4) ความคุมและตรวจสอบแนะนำชี้แจงเพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารหลักฐาน จากหน่วยงานทางการศึกษา และกรมให้หน่วยงานทางการศึกษาหรือกรมข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริงและให้มีอำนาจออกระเบียบให้หน่วยงานทางการศึกษา และกรมรายงานเกี่ยวกับการสอบบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ ตลอดจนรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและเกี่ยวกับระเบียบประวัติดังกล่าวของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

5) รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่มีปรากฏว่า หน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค.จังหวัด หรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติราชการตามพระราชบัญญัตินี้ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติการโดยไม่เหมาะสม เมื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาสั่งการต่อไป

6) รักษาระเบียบประวัติดังกล่าวของข้าราชการครู

7) รับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู และกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับทั้งนี้ควรคำนึงถึงอัตราเงินเดือนตามคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด สำหรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเดียวกันด้วย

8) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมนิยมในการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

9) ปฏิบัติงานอื่นที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น

นอกจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว พระราชบัญญัตินี้ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ในด้วยบทของมาตราต่าง ๆ อีกหลายประการ เช่น การยกเว้นคุณสมบัติทั่วไปเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู การกำหนดเงินเดือนพิเศษสำหรับข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ การควบคุมเกษียณอายุราชการครู การกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนการพัฒนารับราชการครูรวมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวินัย และการรักษาวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ของข้าราชการครู สำนักงาน ก.ค.

อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู หรือเรียกโดยย่อว่า "สำนักงาน ก.ค." เป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 ตามพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 (ฉบับที่ 26 พ.ศ. 2523) มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 คือ

- 1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.
- 2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค. และผู้ซึ่งเกี่ยวข้อง
- 3) ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติของหน่วยงานทางการศึกษากรม อ.ก.ม. และ อ.ก.ค.จังหวัด และเสนอ ก.ค.
- 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูเสนอ ก.ค.
- 5) ปฏิบัติการอื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น และตามที่ ก.ค.

มอบหมายอย่างไรก็ตามถ้าหากพิจารณาแบ่งอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.ค. ออกตามภารกิจหรืองานที่จะต้องปฏิบัติในฐานะเจ้าหน้าที่ของ ก.ค. แล้วจะสามารถแยกภาระหน้าที่ในสาระสำคัญออกได้ 11 ประการดังนี้

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคลและการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดระบบและมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู โดยการออกกฎระเบียบหลักเกณฑ์ และวิธีการในการบริหารงานบุคคลในกรมและหน่วยงานทางการศึกษา กรม รวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัดปฏิบัติ
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานทางการศึกษา กรม รวมทั้ง อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.จังหวัด เพื่อให้ดำเนินการได้ถูกต้อง
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา
- (5) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนข้าราชการครูให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติทั้งในลักษณะของการกำหนดตำแหน่งใหม่และปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุข้าราชการเป็นข้าราชการครู โดยการกำหนดระบบและหลักเกณฑ์ วิธีการในการสรรหาบุคคลรวมทั้งการสอบแข่งขัน การมอบหมายการสอบแข่งขัน และการควบคุม การดำเนินการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุมัติการบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการครูและการบริหารบุคคลในกรณีที่ต้องการอนุมัติและแต่งตั้งข้าราชการครู ในกรณีที่จำเป็นต้องขออนุมัติ ก.ค. เพื่อเสนอ อ.ก.ค. หรือ อ.ก.ค.วิสามัญที่เกี่ยวข้อง

(8) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูรวมทั้งการพัฒนาและส่งเสริมวินัย และจริยธรรมของข้าราชการครู

(9) ดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ การลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง และการทำให้ออกราชการของข้าราชการ

(10) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลในกรม และหน่วยงานทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

(11) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดระเบียบประวัติข้าราชการ และจัดศูนย์ข้อมูลในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของ ก.ค. และกระทรวงศึกษาธิการ

2.7 กระบวนการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้สรุปกล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลดังนี้

- 1) การแสวงหาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม เข้ามาสู่หน่วยงาน
- 2) การบำรุงรักษาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้รักษารักษาบุคคลของหน่วยงานให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด
- 3) การพัฒนาบุคคล หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้บุคลากรของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

4) การให้บุคคลนั้นไปจากงาน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการพ้นไปจากหน่วยงานของบุคคลโดยต้องคำนึงถึงเหตุผลความเหมาะสมตลอดจนความเป็นธรรมและผลประโยชน์เกื้อกูลที่บุคคลผู้นั้นสมควรได้รับ

หวน พันธุพันธ์ (2528) ได้กล่าวถึงภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคลว่ามีขั้นตอนและกิจกรรมย่อย ๆ ของแต่ละขั้นดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
 - (1) การกำหนดความต้องการด้านอัตรากำลัง
 - (2) การวิเคราะห์งาน
 - (3) การกำหนดลักษณะงาน
 - (4) การกำหนดมาตรฐานความต้องการ
- 2) การสรรหาคูคลากรเข้ามาทำงาน
 - (1) การสรรหา
 - (2) การเลือกสรร
 - (3) การบรรจุแต่งตั้ง
 - (4) การทดลองปฏิบัติหน้าที่
- 3) การจัดบุคลากรเข้าทำงาน
 - (1) การปฐมนิเทศ
 - (2) การจัดให้ทำงาน
 - (3) การบำรุงรักษา
 - (4) การนิเทศงาน
 - (5) การประเมินผลงาน
 - (6) การพิจารณาความดีความชอบ
- 4) การพัฒนาบุคลากร
 - (1) การฝึกอบรม
 - (2) การศึกษาต่อ
 - (3) การศึกษาดูงาน
 - (4) การสัมมนา

- (5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 5) การให้พ้นจากงาน
 - (1) การโอนย้าย
 - (2) การลงโทษทางวินัย
 - (3) การลาออก
 - (4) การลดจำนวนบุคลากรที่ล้นงาน
 - (5) เกษียณอายุ
 - (6) ทุนพัฒนา
 - (7) ถึงแก่กรรม

กิตติมา ประติติลก (2529) ได้กล่าวจำแนกระบบการบริหารงานบุคคลไว้เป็นข้อ ๆ

ดังนี้

- 1) การกำหนดความต้องการบุคลากร
 - (1) การวางแผนกำลังคน
 - (2) การวิเคราะห์งาน
 - (3) การกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน
- 2) การสรรหาบุคลากร
 - (1) การสรรหา
 - (2) การเลือกสรร
- 3) การจัดและบริหารบุคลากร
 - (1) การบรรจุแต่งตั้ง
 - (2) การทดลองปฏิบัติงานที่ราชการ
 - (3) การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - (4) การปฐมนิเทศ
 - (5) การโยกย้าย
 - (6) การเลื่อนตำแหน่ง
 - (7) การพิจารณาความดีความชอบ
 - (8) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

- (9) การประเมินผลงาน
- 4) การพัฒนาบุคคล
 - (1) การฝึกอบรม
 - (2) การศึกษาต่อ
 - (3) การประชุมสัมมนา
- 5) การให้พ้นจากงาน
 - (1) การดำเนินการทางวินัย
 - (2) การลาออก เกษียณอายุ ทุพพลภาพ และถึงแก่กรรม

สุโขทัยธรรมาธิราช (2529) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการ
การครุภัณฑ์ 4 กระบวนการหลักคือ

- 1) การสรรหาบุคลากร
- 2) การใช้บุคลากร
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

อุทัย หิรัญโกต (2531) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารงานบุคคลประกอบไปด้วย
ขั้นตอนต่าง ๆ 23 ขั้นตอนคือ

- 1) การกำหนดนโยบายและวางแผนเกี่ยวกับบุคคล
- 2) การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 3) การวางแผนโครงการปฏิบัติ
- 4) การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ
- 5) การกำหนดตำแหน่ง
- 6) การกำหนดตำแหน่ง
- 7) การสรรหาคณะทำงาน
- 8) การเลือกสรรและทดสอบ
- 9) การให้ทดลองปฏิบัติงาน
- 10) การบรรจุแต่งตั้ง
- 11) การจัดทำทะเบียนประวัติ

- 12) การย้ายและโอน
- 13) การพัฒนาบุคคล
- 14) การประเมินผลงาน
- 15) การพิจารณาความดีความชอบ
- 16) การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 17) การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัย
- 18) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- 19) การปกครองบังคับบัญชา
- 20) การรักษาวินัย
- 21) การให้เงินจากงาน
- 22) การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
- 23) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบุคคล

กระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้นเป็นหน้าที่ขององค์การจะต้องปฏิบัติอย่างครบถ้วน เพราะว่าแต่ละตอนนั้นจะต้องต่อเนื่องกันไปตลอดไป

เศวานิต เศษมานนท์ (2535) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปแล้วย่อมประกอบด้วย

- 1) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
- 2) การเสาะหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)
- 3) การวิเคราะห์งานและการประเมินผลงาน (Job analysis and Job Evaluation)
- 4) การปฐมนิเทศ (Orientation)
- 5) การประเมินผลการทำงาน (Performance appraisal)
- 6) การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation)
- 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
- 8) การเลื่อนตำแหน่งการโอนการย้าย (promotion and transfer)
- 9) การติดต่อสื่อสารและการให้คำปรึกษา (Communication and Counseling

Efforts)

- 10) แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)
- 11) การออกจากงาน (Separation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยสาระที่สำคัญดังนี้คือ

- 1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดแบ่งตามตำแหน่ง (Task specialization process)
- 2) การวางแผนกำลังงาน (Manpower planning process)
- 3) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection process)
- 4) การปฐมนิเทศและการประเมินผลงาน (Introduction and appraisal process)
- 5) การอบรมพนักงาน (Training and Development process)
- 6) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation process)
- 7) การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health safety maintenance process and Labor Relation)
- 8) การวินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline control and Evaluation process)

จากขั้นตอนและกระบวนการบริหารงานบุคคลดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่แล้วมีหลักการและกระบวนการคล้ายคลึงกันแต่จะแตกต่างกันที่การแบ่งกิจกรรมย่อย ดังนั้น ผู้วิจัยได้สรุปรวมภารกิจและกระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็น 4 ประการคือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรนั้นจากงาน ซึ่งจำแนกออกเป็นกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) การให้ได้มาซึ่งบุคลากร ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
 - (1) การวางแผนกำลังงาน
 - (2) การสรรหา
 - (3) การเลือกสรร
 - (4) การบรรจุแต่งตั้ง
 - (5) การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 2) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้คือ
 - (1) การปฐมนิเทศ

- (2) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
 - (3) การนิเทศงาน
 - (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - (5) การพิจารณาความดีความชอบ
 - (6) การเลื่อนตำแหน่ง
 - (7) การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - (8) การเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์
 - (9) การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
 - (10) ขัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - (11) สภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- 3) การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
- (1) การฝึกอบรม
 - (2) การสัมมนา
 - (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - (4) การศึกษาต่อ
 - (5) การเกษียณอายุ
 - (6) การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
- 4) การให้บุคลากรหันจากงาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้คือ
- (1) การโอนย้าย
 - (2) การลงโทษทางวินัย
 - (3) การลาออก
 - (4) การลดจำนวนบุคลากรสำนักงาน
 - (5) การเกษียณอายุ
 - (6) การทุนผลงาน
 - (7) การถึงแก่กรรม

จากขอบข่ายภารกิจและกิจกรรมย่อยดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นขอบข่ายในการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป โดยจะได้กล่าวในรายละเอียดของแต่ละหัวข้อดังนี้

1. การให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร (Hiring)

การให้ได้ว่าซึ่งบุคลากร เป็นกระบวนการจัดหามูลค่าที่มีความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถ มีปริมาณการเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) ถือว่าเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งของหน่วยงานดังนั้นการวางแผนด้านกำลังคนจึงเป็นที่จำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำเพื่อให้ได้ว่าซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอับความต้องการ เพราะถือว่าแผนคือ แม่บทของการปฏิบัติงาน

Kingsbury (อ้างโดย วิทยุ สาร, 2527) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนงานบุคลากรว่า

- 1) คัดคะแนนความต้องการตัวบุคคลของรัฐบาลในระยะเวลาหลาย ๆ ปี
- 2) คำนวณถึงปริมาณบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเท่าที่มีอยู่ในแหล่งต่าง ๆ ทั้งใน

วงราชการและนอกราชการ

3) วางแผนสำหรับให้การศึกษาและการฝึกอบรม เป็นการรู้จักและเห็นด้วยบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถไว้ใช้ในวงราชการ และการส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

สมพงษ์ แกมสิน (2521) กล่าวว่า "แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่เน้นไปในเรื่องของบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์การและปฏิบัติงานในองค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึง การวางแผนกำลังคนว่า การวางแผนโดยทั่วไปนั้นหมายถึงการตัดสินใจเตรียมการเพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต โดยกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานไว้ล่วงหน้า การวางแผนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

- 1) แผนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร
- 2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

3) เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติในอนาคต

4) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบงานและการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานนั้นโดยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด

Frank E. Fischer (อ้างโดย อุทัย นิธิภูมิต, 2531) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การวางแผนคือ วิธีการกำหนดความต้องการกำลังคนในอนาคต และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการดังกล่าว

สมาน รังสิยาภรณ์ (2528) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

จากคำกล่าวของนักวิชาการและผู้รู้ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น พอสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคนหมายถึง การเตรียมการเพื่อปฏิบัติในอนาคตเกี่ยวกับความต้องการในด้านตัวบุคคลที่จะเลือกสรรตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการคาดคะเนปริมาณบุคคลที่จะเพิ่มขึ้น และการจัดสรรกำลังคนให้เกิดประโยชน์แก่องค์การให้มากที่สุด

การวางแผนกำลังคนจะประกอบด้วยแผนสำคัญ 3 รูปแบบคือ

- 1) แผนจัดกำลังคน หมายถึง การกำหนดจำนวนตำแหน่งในหน่วยงาน
- 2) แผนใช้กำลังคน หมายถึง แผนในการใช้คนที่มีอยู่ทุกคนในองค์การให้ทำงาน
- 3) แผนพัฒนากำลังคน หมายถึง แผนพัฒนาคนก่อนเข้าทำงาน

1.2 การสรรหาบุคคล (Personnel recruitment) คือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงานและเชิญชวนให้สมัครเข้าทำงานในองค์การ (Flippo) 1971

อุทัย นิธิภูมิต (2531) กล่าวถึงความหมายของการสรรหาบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานโดยเริ่มแต่การเสาะแสวงหาบุคคลตามที่ต้องการมาทำการทดสอบเพื่อเลือกให้ได้คนที่ดีที่สุดมาบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามก็ยังมีผู้ให้ความเห็นว่า การดำเนินการดังกล่าวเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคล (Selection) ซึ่งมีการกึ่งและขอบข่ายของการดำเนินงานรวมไปถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ การค้นหาการใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงาน การโฆษณาชักชวน การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้วิธีทดสอบที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับงานด้วย

หลักการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลทั้งในองค์การภาครัฐ ธุรกิจ หรือเอกชน มีลักษณะที่สำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้ (อุทัย นิธิภูโต, 2531) คือ

1) การสรรหาบุคคลนั้นมิใช่เป็นเพียงการดำเนินการแต่เพียงให้มีคนมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงถึงความต้องการให้ได้บุคคลที่มีความสามารถสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การสรรหาบุคคลเป็นการสรรหาหรือต้องการหาคนที่มีคุณภาพ มิใช่หาปริมาณบุคคลที่มาสมัครงานไม่จำเป็นต้องมีปริมาณมาก ๆ เพราะว่าการที่มีคนมามาก ๆ บางครั้งก็ทำให้เสียเวลาในการคัดเลือก และบางกรณีก็อาจทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากด้วย ฉะนั้นในหลักการจึงควรสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้ทั้งคุณภาพและปริมาณที่ต้องการ

2) การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน หรือเปิดเป็นการทั่วไป (Open to all) การสรรหาบุคคลเพื่อมาทำงานของรัฐต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติพร้อม โดยปราศจากการกีดกันทางเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล ชนชั้น หรือภูมิภาคของบุคคล ยังมีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน ฉะนั้นในการประกาศเพื่อให้คนมาสมัครเข้าทำงานโดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่ง รายได้ สวัสดิการ ผลประโยชน์เกื้อกูล และความก้าวหน้าในตำแหน่ง จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องแจ้งให้ทราบอย่างกว้างขวาง

3) การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ หลักการข้อนี้เป็นหลักการสรรหาบุคคลตามระบบคุณวุฒิ หรือระบบคุณธรรมนั่นเอง

เศวณิต เศษานนท์ (2535) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการในการเสาะหาและจงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครงานกับองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มขึ้นตั้งแต่การเสาะหาคนจากแหล่งต่าง ๆ และสิ้นสุดเมื่อได้คนมาสมัครงานกับองค์การ

การเสาะหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อรอการคัดเลือกไปบรรจุในตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งใหม่ขององค์การ

1) การเสาะหาแบบแนวเก่า (Traditional Recruitment)

จุดเด่น

(1) มุ่งเน้นการประหยัด

(2) ดำเนินการเมื่อตำแหน่งว่างโดยติดประกาศรับสมัครในสถานที่ต่าง ๆ แล้วรอให้คนมาสมัครงาน

(3) ในอดีตเป็นที่นิยมเพราะลักษณะงานยังไม่มุ่งเน้นงานชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

จุดอ่อน

มีคณาสมัครน้อยกว่าที่ควรมีโอกาสเลือกน้อยเพราะไม่รู้ว่างานว่าง และการประกาศไม่ ชักจูงใจให้คนสนใจมาสมัครเข้าทำงาน

2) การเสาะหาแนวใหม่ (Modern recruitment)

จุดเด่น

(1) เป็นการเสาะแสวงหาแบบรุก คือไปหาบุคลากรถึงแหล่งและชักจูงให้มาสมัครงาน

(2) เป็นลักษณะของงานที่ต้องการคนที่มีความชำนาญหรือคุณสมบัติเฉพาะทาง

(Soecialization) มากขึ้น

(3) เน้นให้คณาสมัครมากที่สุด เพื่อองค์การจะได้มีโอกาสมากขึ้น

จุดอ่อน

- เสียค่าใช้จ่ายสูง

1.3 การเลือกสรรหรือการคัดเลือก (Selection) หมายถึง การคัดเลือกบุคคล ส่วนหนึ่งจากส่วนใหญ่ให้เข้ามาทำงาน โดยมีการตั้งสมมุติฐานหรือเป้าหมายไว้ว่า คนที่คัดเลือกเข้ามา นั้นย่อมมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน่วยงานมากกว่าคนที่ไม่ได้รับการคัดเลือก (สมาน รังสิณภทญ์, 2528)

อุทัย นิธิภูโต (2531) ให้ความหมายไว้ว่า การเลือกสรรบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญ หรือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะการที่จะให้ได้คนดี คนมีความรู้ ความสามารถและคนที่เหมาะสมกับงานมาทำงาน ส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับ การเลือกสรรหรือคัดเลือก ซึ่งในทางปฏิบัติจริง ๆ มีใช้จะกระทำได้โดยง่าย ดังที่ ขงจื๊อได้กล่าวไว้ว่า "การเลือกทั้งหลาย ในโลกนี้ไม่มีอะไรจะยุ่งยากไปกว่าการเลือกคน"

ในการคัดเลือกบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 4 ประการคือ

1) โดยทั่วไปแล้วงานขององค์การแต่ละงานแต่ละตำแหน่งนั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันไป

ฉะนั้นในการเลือกสรรบุคคลจึงสมควรที่จะคัดเลือกเอาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันไป ด้วย เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน

2) การเลือกสรรบุคคลต้องพยายามหาได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ซึ่งรวมถึงบุคคลที่มีคุณภาพด้วย

3) การเลือกสรรบุคคลจะต้องมีการทดสอบหรือการวัดความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้และเป็นธรรม

4) การคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างกัน ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

เศวานิต เศษมานนท์ (2535) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคคล (Selection) ว่าเป็นกระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมาก ๆ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมมาทำงานตามจำนวนที่ต้องการ

เครื่องมือในการเลือกสรรบุคคล (Tools of Selection) ประกอบด้วย

- 1) การกลั่นกรองเบื้องต้น (Preliminary Screening)
- 2) ใบสมัคร (Application Bank form)
- 3) การตรวจสอบประวัติหรืออ้างอิง (Reference check)
- 4) การตรวจสอบสุขภาพ (Physical check)
- 5) การสัมภาษณ์ (Interview)
- 6) การทดสอบ (Tests)
- 7) Assessment Center

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ของไทยได้กล่าวถึงวิธีการในการเลือกสรรบุคคลโดยทั่วไปแล้วมีอยู่หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมยึดถือและปฏิบัติกันอยู่มากก็ได้แก่การเลือกสรรโดยวิธีการสอบ ซึ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) การสอบแข่งขัน (มาตรา 46) เป็นการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลมารับการบรรจุหรือแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการแต่งตั้งโดยบรรจุเรียงตามลำดับเลขที่สอบได้

การสอบประเภทนี้จะเปิดเป็นการทั่วไปสำหรับบุคคลผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งตามที่ต้องการ

2) การสอบคัดเลือกเป็นวิธีการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในการบรรจุแต่งตั้งนั้นไม่จำเป็นจะต้องแต่งตั้งเรียงตามลำดับเลขที่ของการสอบได้ แต่อาจแต่งตั้งตามความเหมาะสม สำหรับการปิดรับสมัครนั้น จะเปิดรับเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการเท่านั้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536) ได้กล่าวไว้ว่า "การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูนั้น มีวิธีดำเนินการได้ 2 วิธีด้วยกันคือ

- 1) ก.ค. เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเอง
- 2) ก.ค. อาจมอบหมายให้ อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค.จังหวัด หรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันก็ได้

1.4 การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การรับบุคคลเข้าทำงานที่มีการมอบหมายหน้าที่การทำงานหรือการกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การหลังจากผ่านการคัดเลือกแล้ว

ในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู อาจจำแนกกรณีการบรรจุและแต่งตั้ง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2536) ได้ดังต่อไปนี้

การบรรจุและแต่งตั้งสามารถแยกอธิบายออกได้เป็น 8 กรณีดังนี้

- 1) การบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ (มาตรา 36)
- 2) การบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือก (มาตรา 40)
- 3) การบรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ (มาตรา 41)
- 4) การบรรจุและแต่งตั้งโดยการรับโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นมาบรรจุเป็นข้าราชการครู (มาตรา 50)
- 5) การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูผู้ซึ่งไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการ (มาตรา 52)
- 6) การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานใด ๆ ตามมติคณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ (มาตรา 53)
- 7) การบรรจุและแต่งตั้งผู้เคยเป็นข้าราชการครูกลับเข้ารับราชการ (มาตรา 54)
- 8) การบรรจุและแต่งตั้งผู้เคยเป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นกลับเข้ารับราชการครู (มาตรา 55)

การแต่งตั้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 กรณีคือ

- 1) การย้ายข้าราชการครูและการแต่งตั้งข้าราชการพบเรือนสามัญเป็นข้าราชการครู
- 2) การเลื่อนตำแหน่ง
- 3) การโอนข้าราชการครูและข้าราชการตามกฎหมายอื่น

- 4) การแต่งตั้งผู้ขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งให้กลับไปดำรงตำแหน่งเดิม
- 5) การแต่งตั้งผู้ถูกสั่งพักราชการหรือให้ออกจากราชการไว้ก่อนหรือผู้ถูกสั่งให้ประจำ

หน่วยงานทางการศึกษากลับมาดำรงตำแหน่ง

- 6) การรักษาการในตำแหน่ง

มาตรา 42 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูให้ผู้มีอำนาจต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู, 2535) คือ

- 1) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 10 และดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและนำเสนอรายชื่อต่อรัฐมนตรีสั่งกักให้รัฐมนตรีรายงานต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้ง
- 2) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9 และระดับ 8 ให้อธิบดีโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 3) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 7 และระดับ 6 ให้อธิบดีโดยอนุมัติ อ.ก.ค.กรมเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 4) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 5 ลงมาให้อธิบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
- 5) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 6 ลงมาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหรือสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ให้ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดหรือผู้อำนวยการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยอนุมัติ อ.ก.ค.จังหวัด เป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

1.5 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

มาตรา 43 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 บัญญัติว่า มาตรา 43 ผู้ใดได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตาม มาตรา 36 หรือมาตรา 40 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นเป็นเวลาตามที่กำหนดในกฎ ก.ค. ภายในระหว่างเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใดมีความประพฤติไม่ดีหรือไม่มีความรู้ ไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือเมื่อครบกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชารายงานผลการทดลองการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นั้น เสนอตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 ตามวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.

โดยทั่วไปเมื่อมีคำสั่งบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดจะต้องระบุไว้ท้ายคำสั่งว่าให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งดังกล่าวตั้งแต่วันที่บรรจุแต่งตั้งเป็นต้นไป

การบรรจุที่จะต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมีอยู่ 3 กรณีคือ

- 1) การบรรจุผู้สอบแข่งขันได้ (มาตรา 36)
- 2) การบรรจุผู้สอบคัดเลือกได้ (มาตรา 40)
- 3) การบรรจุกลับข้าราชการที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้วออกไป

รับราชการทหาร (มาตรา 52)

ส่วนการบรรจุแต่งตั้งในกรณีอื่นนั้นไม่ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

โดยทั่วไประยะเวลาในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการกำหนดไว้ 6 เดือน หากส่วนราชการใดเห็นว่าตำแหน่งบางตำแหน่ง การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการน้อยกว่าหรือมากกว่า 6 เดือนให้ส่วนราชการนั้น ๆ ขอกำหนดตกลงกับ ก.ค. ได้ตามบัญชี 6 แห่งกฎ ก.ค. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2527)

2. การธำรงรักษามูลสาร (Maintenance)

การธำรงรักษามูลสารเป็นระบบสันทนาการที่ดำเนินการต่อจากการจัดหามูลสารแล้ว ซึ่งได้แก่การสร้างบรรยากาศและสภาพการปฏิบัติงานที่ดีได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างวินัย เพื่อให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานและให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ กิจกรรมที่จะดำเนินการในการธำรงรักษามูลสารได้แก่ การปฐมนิเทศ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การมีจรรยาบรรณที่ดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การเสริมสร้างวินัย การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สภาพและความปลอดภัยในการทำงาน โดยมีรายละเอียดที่กล่าวบรรยายได้ดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึงกระบวนการช่วยเหลือบุคลากรใหม่ให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ให้ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของหน่วยงานให้สถานะเป็น

บุคคลสำคัญของหน่วยงานให้ได้ทราบข้อมูลที่สำคัญและสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับหน่วยงานและให้ทราบสภาพแวดล้อมทั้งของตำแหน่งงานและหน่วยงานนั้น ๆ (วิทยุ สาร, 2517)

2.2 การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

เป็นการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลโดยยึดหลักการ 3 แนวทางคือ

- 1) จัดโดยความต้องการของหน่วยงานและความสมัครใจของบุคคล
- 2) จัดโดยการพิจารณาของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) จัดโดยการรวมวิธีที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน

2.3 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึงการมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในการวางแผน อำนวยการควบคุมงาน ประสานงาน และประเมินกิจกรรมที่เป็นผลงานของบุคคล (บุญเลิศ แสนคำศัพท์, 2532)

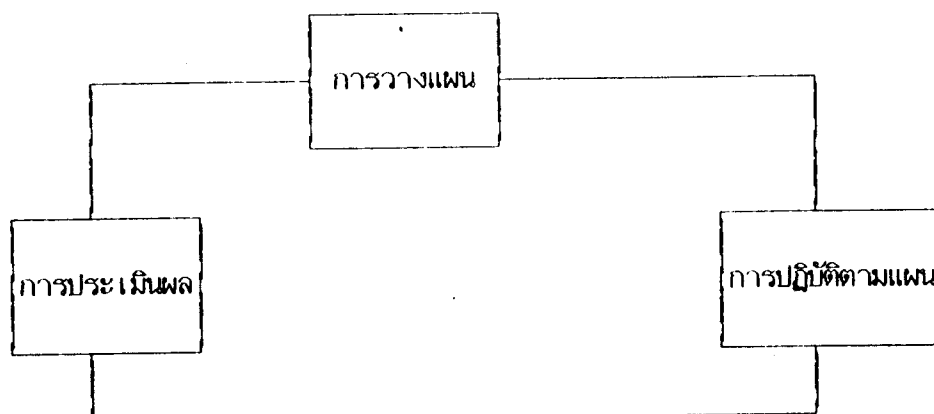
กระบวนการนิเทศงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ

- 1) การวางแผน
- 2) การจัดการ
- 3) การแสดงบทบาทภาวะผู้นำ
- 4) การควบคุมงาน
- 5) การประเมินผล

ผู้มีบทบาทในการนิเทศงานในวงการศึกษาคือได้แก่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูฝ่ายวิชาการ ครูหัวหน้าฝ่าย ครูหัวหน้าหมวด ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรและผู้บริหารทุกระดับ

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

ในการวางแผนนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการเพื่อให้ได้ซึ่งข้อคิดหรือแนวทางที่จะนำไปใช้ ประกอบในการตัดสินใจ ปรับปรุงการดำเนินงานเสียใหม่ให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เราเรียกกระบวนการนี้ว่า "กระบวนการประเมินผล"



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการประเมินผล

การประเมินผลงานจึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่จะใช้จัดทำความสำเร็จหรือหาเหตุผลของการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนงานหรือโครงการ หาเหตุผลหรือปัญหาว่ามีหรือไม่ เพราะเหตุใดและถ้าจะให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องทำอย่างไร

วิทยุ สาร (2517) กล่าวว่า การประเมินผลการทำงาน (performance appraisal) หมายถึง ผลการทำงานในหน้าที่ของบุคลากรและเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536) กล่าวว่า ลักษณะทั่วไปของการประเมินผลการทำงานนั้น เมื่อผู้มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินผู้ใดก็มักจะทำการประเมินในส่วนที่สำคัญ 2 ด้านคือ ประเมินว่าบุคคลผู้นั้นเป็นคนอย่างไร และประเมินว่าเขาทำงานอะไร สำเร็จไปแล้วยังอย่างไร ดังนั้นโครงการประเมินผลการทำงานจึงประกอบด้วยเรื่องที่ต้องประเมิน 2 เรื่องคือ

- 1) คุณลักษณะและนิสัยส่วนตัว (personnel traits and characteristics)
- 2) ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contributions)

ในวงการศึกษ (Gibson and Hunt (อ้างโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2536) เชื่อว่าครูที่จะปฏิบัติงานครูให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นย่อมมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3 ประการคือ

- 1) มีความรู้ (Knowledge)
- 2) มีทักษะ (Skill)
- 3) มีความสนใจ (Interest)

ประเภทของการประเมิน

นักการศึกษาทั้ง 2 ท่านยังได้กล่าวถึงประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีอยู่

5 ประเภทด้วยกันคือ

- 1) การประเมินลักษณะส่วนบุคคล (Personnel traits)
- 2) การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contributions)
- 3) วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating)
- 4) วิธีการประเมินผลร่วมกัน (Mutual Rating)
- 5) วิธีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Mutual Goal setting)

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ อยู่ 5 ประการคือ

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน
- 2) การกำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน
- 3) การกำหนดตัวผู้ประเมิน
- 4) การกำหนดวิธีการประเมินผลงาน
- 5) การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

2.5 การนิยามความดีความชอบ

การนิยามความดีความชอบ ดังที่ได้กล่าวถึงในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินประการหนึ่งก็คือ เพื่อนำผลไปนิยามความดีความชอบของครู กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูใช้เป็นเกณฑ์ในการนิยามผลงานของครูแต่ละคนแล้วนำไปเปรียบเทียบว่า ครูคนใดเหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนประจำปีพิเศษประจำปี

2.6 การเลื่อนตำแหน่ง (promotion)

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การที่ข้าราชการได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมทั้งนี้มิได้หมายความว่ารวมถึงการเลื่อนอันดับเงินเดือน

William G. Torpey (อ้างโดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2536) ได้ให้ความหมายว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเคลื่อนย้ายของข้าราชการจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งหนึ่งที่สูงกว่าเดิม หรือเลื่อนไปรับเงินเดือนขั้นต่ำของตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งทำให้ข้าราชการมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น

ไฟเกอร์ และไปเออร์ (อ้างถึงโดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2536) ได้ให้ความหมายที่กว้างขวางและลึกซึ้งว่า "การเลื่อนตำแหน่งเป็นความก้าวหน้าของปฏิบัติงานที่ดีมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีเกียรติภูมิ (prestige) มากขึ้น หรือสถานะภาพ (status) สูงขึ้น มีความชำนาญมากขึ้น มีอัตราเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น ชั่วโมงการทำงานมากขึ้น มีสถานที่การทำงานที่ดีขึ้นและอาจรวมถึงลักษณะของงานที่ดีขึ้นด้วย

คำว่า promotion นั้นไม่ได้หมายถึงแต่เพียงการเลื่อนตำแหน่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บางครั้งจึงมีบางท่านได้ให้ความหมายของคำนี้ว่าคือ "การเลื่อน" เพื่อให้สามารถอธิบายหรือใช้ได้ครอบคลุมความหมายที่ใช้กันอยู่ในประเทศไทยเราได้หลาย ๆ กรณีคือ

- 1) การเลื่อนระดับ หมายถึง อยู่ในตำแหน่งเดิม แต่เปลี่ยนระดับความรับผิดชอบหรือระดับเงินเดือน ของระบบการกำหนดตำแหน่ง (P.C.) หรือระบบที่มีชื่อเต็มว่า position classification) เช่น เลื่อนจากระดับ 4 เป็นระดับ 5 หรือจาก 5 เป็น 6 เป็นต้น
- 2) เลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเลื่อนจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นรับผิดชอบมากขึ้น

จากความหมายต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จึงขอสรุปเพียงสั้น ๆ ว่าการเลื่อนตำแหน่งหมายถึง "การที่ข้าราชการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าตำแหน่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ มีความรับผิดชอบ และหน้าที่การงานมากขึ้น มีอัตราเงินเดือนสูงขึ้นตามตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้น

2.7 การจัดทำทะเบียนประวัติ

การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ หมายถึง การบันทึกข้อมูลที่สำคัญและเป็นของข้าราชการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ดูงาน ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ

เดิมนั้นได้มีการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ โดยการบันทึกข้อมูลในสมุดประวัติข้าราชการต่อมาคณะรัฐมนตรีได้ยกเลิกการจัดทำสมุดประวัติข้าราชการและให้ส่วนราชการจัดทำ

ก.พ. 7 เป็นบันทึกข้อมูลเป็นประวัติย่อของข้าราชการขึ้นใหม่ และให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดให้มีแฟ้มประวัติข้าราชการตามแบบที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ก.พ. 7 เป็นบัตรบันทึกข้อมูลประวัติย่อของข้าราชการเป็นกระดาษสีขาว 310 แกรม ขนาด 9 x 2 นิ้ว เป็นรายการสำหรับบันทึกข้อมูลทั้ง 2 ด้านประกอบด้วยข้อมูลสำคัญ 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 รายการข้อมูลแสดงประวัติส่วนตัวได้แก่ ชื่อ ชื่อสกุล วัน เดือน ปีเกิด คู่สมรส บิดา มารดา และประวัติการศึกษาอบรม

ตอนที่ 2 รายการข้อมูลแสดงถึงการรับรองความถูกต้องของบันทึกในตอนที่ 1 อันได้แก่ การรับรองเจ้าของประวัติ และหัวหน้าส่วนราชการ

ตอนที่ 3 รายการข้อมูลแสดงเกี่ยวกับทางราชการได้แก่ วันครบเกษียณอายุ วันสั่งบรรจุ วันเริ่มปฏิบัติราชการ ประเภทข้าราชการ การได้รับโทษทางวินัย ประวัติการเลื่อนระดับและเงินเดือน

วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบันทึก ก.พ. 7 มีดังนี้

1) การจัดทำ ก.พ. 7 ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดในระดับกรม สำหรับส่วนกลางและระดับจังหวัดในส่วนภูมิภาคเป็นผู้จัดทำและให้เก็บรักษาไว้ที่ ก.พ. 1 ชุด กรมเจ้าสังกัด 1 ชุด สำหรับส่วนภูมิภาคพาให้เก็บรักษาไว้ที่จังหวัด 1 ชุด

2) การเก็บรักษา ก.พ. 7 ให้เก็บตามตำแหน่งและตามลำดับตัวอักษร ชื่อ และชื่อสกุล

3) ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาเป็นผู้จัดรายการให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

4) เมื่อมีการโอนย้ายส่วนราชการเดิมต้องมีการส่งมอบแบบ ก.พ. 7 ให้ส่วนราชการใหม่

5) การปฏิบัติในการใส่แลออก การเก็บรักษาให้เป็นไปตามแบบงานสารบรรณ

สำหรับการบันทึกในแบบ ก.พ. 7 นั้นจะต้องบันทึกให้เรียบร้อย ชัดเจน และถูกต้องตามหลักฐานที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนหนึ่งเจ้าของประวัติเป็นผู้บันทึกเอง อีกส่วนหนึ่งให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่เก็บรักษา ก.พ. 7 เป็นผู้บันทึก การแก้ไขเพิ่มเติมรายการทะเบียนประวัติข้าราชการจำเป็นต้องทำให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และในการเพิ่มเติมนั้นจะต้องยึดหลักฐานของทางราชการเป็นสำคัญ ส่วนการทำลายนั้นจะกระทำได้ต่อเมื่อเจ้าของถึงแก่กรรมแล้ว เจ้าของพ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ และเจ้าของออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ และมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

2.8 การเสริมสร้างวินัยและการร้องทุกข์

สุโขทัยธรรมาธิราช (2529) กล่าวว่า การเสริมสร้างวินัยเป็นการป้องกันและรักษา วินัยทางบวกเพื่อเป็นการเสริมสร้างวินัยที่งดงามในหมู่คณะ สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ โดยผู้บังคับบัญชาอบรมหรือประชุมชี้แจงสร้างแนวทางที่ถูกที่ควร ให้ข้าราชการครู ประพฤติปฏิบัติทั้งในส่วนบุคคลและหมู่คณะตลอดจนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ความเป็นผู้นำมาส่งเสริม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2536) กล่าวว่า การเสริมสร้างวินัย ข้าราชการ ได้แก่ การกระทำในทางที่มุ่งใจให้ข้าราชการมีวินัยเป็นวิธีการรักษาวินัยแบบ เสริมสร้างเพื่อให้เกิดวินัยโดยตรง

แนวทางในการดำเนินการให้ข้าราชการมีวินัย อาจทำได้โดยการสร้างปัจจัยส่งเสริม วินัยโดยวิธีการดังนี้คือ การทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความรักเกียรติศักดิ์ ความรักสภาพแวดล้อม ชุมชนและกำลังใจ ความร่วมมือร่วมใจอุดมคติ ความภาคภูมิใจ ความ กล้ว ความละเอียด ความซื่อตรง และความมีจิตสำนึกและ สำหรับวิธีการสร้างปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เกิดมีขึ้นในผู้ใต้บังคับบัญชานั้น กระทำได้ 3 วิธีคือ

- 1) การใช้ภาวะผู้นำ
- 2) วิธีการประชุมชี้แจงหรือฝึกอบรม
- 3) วิธีสร้างเงินเตือน

การร้องทุกข์

การร้องทุกข์ตามความหมายในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 คือ การที่ข้าราชการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้าราชการ

การร้องทุกข์เป็นวิธีการหนึ่งที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ระบายความคับข้องใจต่อ การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนว่าเป็นการกระทำ ที่ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เมื่อผู้บังคับบัญชาจะได้ทราบการปฏิบัติของตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และได้แก้ไข สิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือได้ชี้แจงเหตุผลความถูกต้องให้ผู้ร้องทุกข์ทราบและเข้าใจ หรือเป็นการทำให้ผู้ บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปได้พิจารณาให้ความเป็นธรรมตามสมควร ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

Beach (1970) กล่าวว่า ใ้ว่า สวัสดิการหมายถึง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จัดให้กับบุคลากร นอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าแรงตามปกติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่า ประโยชน์เกื้อกูลคือ ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานใน องค์การได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนที่อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้

จากความหมายดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ผล ประโยชน์ตอบแทน และบริการที่หน่วยงานให้แก่บุคลากรที่นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าตอบแทน ตามปกติ ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจ หรือขวัญกำลังใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกเป็น 2 ชนิดคือ

- 1) ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร ค่า อาหารทำการนอกเวลา ค่าช่วยเหลือบุตร บาหนี้บ้านญาติ เป็นต้น
- 2) ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ สิทธิในการลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เครื่องอำนาย ความสะดวกอื่น ๆ เป็นต้น

2.10 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) กล่าวว่า ขวัญ (Moral) นั้นเป็นนามธรรมมีความหมาย ถึงสภาพทางจิตใจที่แสดงออกถึงความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ ขององค์การหรือหน่วยงาน

ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรของหน่วยงานขาดขวัญกำลังใจแล้วโอกาสที่ภารกิจของ หน่วยงานจะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์นั้นค่อนข้างยาก

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นความ รู้สึกภายในจิตใจของสมาชิกในองค์การที่จะแสดงในทางพฤติกรรมที่จะมีความสนใจหรือความ กระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นพลังเสริมในส่วนลึกของจิตใจที่จะผลักดันให้ สนับสนุนให้ บุคคลมีกำลังใจกล้าลงมือในการทำงานให้กับองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้เสนอวิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้กับบุคลากรขององค์การดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

- 2) การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน
- 3) เงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม
- 4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- 5) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 6) สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
- 7) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
- 8) การจัดสวัสดิการที่ดี

2.11 สภาพและความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติ (Working condition) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์การได้เต็มความรู้ความสามารถ บุคลากรจะเกิดความรักและมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

ความมั่นคงปลอดภัยของการปฏิบัติงาน

ความมั่นคง (Security on tenure) หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่เข้ามาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดราชการเป็นอาชีพได้ตราบนานเท่านานที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดีและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยมีเงินเดือนให้เพียงพอต่อการครองชีพและได้รับสวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าการศึกษาบุตร และอื่น ๆ รวมทั้งเมื่อออกจากราชการไปแล้วก็จะมีบำนาญบำเหน็จบำนาญให้เพื่อเป็นการเลี้ยงชีพตามสมควรแก่สภาพในวัยปลายของชีวิตนอกจากนั้นหลักความมั่นคงนี้ยังเป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกยกเลิกตำแหน่งหรือถูกให้ออกจากราชการโดยไม่มีเหตุผลหรือความผิดทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจในการทำงานให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกลัวหรือกังวลในการหาเลี้ยงชีพหรือถูกยกเลิกตำแหน่งในทางที่ไม่เป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2536)

3. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

เสนาะ ดิเฮอร์และคณะ (2523) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นมาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติ

งานให้แก่บุคลากรขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การในที่สุด ในการพัฒนานั้นมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การสัมมนา
- 3) การศึกษาต่อ
- 4) การประชุม
- 5) การไปศึกษาดูงาน

หนังสือ หันนาคินท์ (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมีวิธีการทำงานที่ดีขึ้น

สุโขทัยธรรมาธิราช (2529) กล่าวว่า การพัฒนาข้าราชการครูเป็นกระบวนการเพิ่มและเสริมความรู้ความสามารถของข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ

เศวณิต เศวณานนท์ (2535) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการจัดทำในการให้มนุษย์มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ โดยคาดหวังว่ามนุษย์เหล่านั้นพร้อมที่จะนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคคลมีจุดหมายที่จะเพิ่มความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (attitude) ในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior change) ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

ในการพัฒนาบุคคลนั้นมีวิธีการดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีการนั้นก็ย่อมมีจุดเด่นและจุดอ่อนที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของหน่วยงานหรือผู้บริหารที่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็น ของหน่วยงานหรือของบุคคลดังนี้

1) การศึกษา (Education)

- มีวัตถุประสงค์หลากหลาย
- ใช้เวลานาน
- ใช้ต้นทุนสูง

2) การฝึกอบรม (Training)

- มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ
- ทำได้สะดวกระยะเวลาสั้น ๆ ทันใจ
- ต้นทุนไม่สูงกว่าการศึกษา

3) การพัฒนาด้วยตนเอง (Self Development)

- เป็นการพัฒนาที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน
- ไม่ได้เรียนในระบบแต่ใช้วิธีการศึกษาด้วยตนเอง
- ตามความจำเป็นและความสนใจโดยบังเอิญ

4. การให้พ้นจากงาน (Withdrawal)

การให้พ้นจากงานถือว่าการระงับการบริหารงานบุคคลขั้นสุดท้าย เพราะเป็นการที่บุคลากรของหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงานซึ่งเป็นการสิ้นสุดของบุคคลกับหน่วยงาน เช่น

- 4.1 การโอน-ย้าย
- 4.2 การลงโทษทางวินัย
- 4.3 การลาออก
- 4.4 การจลาจลงานบุคลากรที่ล้นงาน
- 4.5 การเกษียณอายุ
- 4.6 ทุนผลาผล
- 4.7 ถึงแก่กรรม

โดยจะกล่าวในรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

4.1 การโอน-ย้าย หมายถึง การอนุญาตหรือสั่งให้พนักงานเจ้าหน้าที่เปลี่ยนไปทำงานใหม่หรือดำรงตำแหน่งใหม่ ซึ่งเป็นงานหรือตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสถานะภาพและอัตราเงินเดือนเท่ากับตำแหน่งเดิม เป็นแต่เพียงเป็นการเปลี่ยนกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนหน่วยงานสังกัดใหม่เท่านั้น

4.2 การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการอันหนึ่งที่ใช้ในการรักษาวินัย ซึ่งถือว่าเป็นมาตรการในการรักษาและปราบปรามผู้กระทำผิดวินัย และเป็นการปรามไม่ให้ข้าราชการกล้ากระทำผิดวินัย

มาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้ระบุหรือกำหนดโทษของข้าราชการผู้กระทำผิดไว้ 5 สถานคือ

- 1) ภาคทัณฑ์
- 2) การตัดเงินเดือน
- 3) การลดขั้นเงินเดือน
- 4) การปลดออกจากราชการ
- 5) การไล่ออกจากราชการ

4.3 การลาออก

ข้าราชการมีสิทธิที่จะลาออกจากราชการได้ทุกโอกาส

มาตรา 113 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 กล่าวว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญได้ประสงค์จะลาออกจากราชการให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 เป็นผู้พิจารณาอนุญาต

ในการที่ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 52 พิจารณาเห็นว่า จำเป็นเพื่อประโยชน์แก่ราชการจะยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกไว้เป็นเวลาไม่เกินเก้าสิบวัน นับตั้งแต่วันที่ขอลาออกก็ได้ แต่ต้องแจ้งการยับยั้ง การอนุญาตให้ลาออกพร้อมทั้งเหตุผลให้ผู้ขอลาออกทราบ และเมื่อครบกำหนดเวลาที่ยับยั้งแล้ว ให้การลาออกมีผลตั้งแต่วันที่ตัดจากวันครบกำหนดเวลาที่ยับยั้ง

ในการที่ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 52 ไม่ได้อนุญาตให้ลาออกตามวรรคหนึ่ง และไม่ยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกตามวรรคสองให้การลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ขอลาออก

ในการที่ข้าราชการพลเรือนผู้ใดมีความประสงค์จะขอลาออกจากราชการเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกรัฐสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้ยื่นหนังสือขอลาออกต่อผู้บังคับบัญชา และให้การขอลาออกนั้นมีผลตั้งแต่วันที่ผู้นั้นขอลาออก (สนับ มีสีจธรรม, 2537)

4.4 การลดจำนวนบุคลากรสำนักงาน

การลดจำนวนบุคลากรสำนักงาน หมายถึง การมีจำนวนบุคลากรมากกว่างานที่จะต้องปฏิบัติ เช่น โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนและชั้นเรียนลดลงแต่จำนวนครูยังคงมีมากเช่นเดิม ในทางปฏิบัติ จำเป็นจะต้องปรับอัตราครูผู้สอนให้มีจำนวนน้อยลงไปด้วย

4.5 การเกษียณอายุราชการ

การเกษียณอายุในระบบราชการไทย มีการกำหนดอายุของผู้รับราชการจะต้องเกษียณอายุครบ 60 ปี คือต้องออกจากงานหรือราชการไป ซึ่งผู้เกษียณอายุราชการนั้นจะได้รับเงินเดือนตอบแทนซึ่งอาจจะเป็นบำเหน็จหรือบำนาญได้สุดแล้วแต่ความประสงค์ของเจ้าตัวและหลักเกณฑ์

4.6 การทุพพลภาพ หมายถึง การที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ เพราะพิการหรือเจ็บป่วยเป็นระยะเวลานาน จึงจำเป็นต้องพ้นไปจากงาน

4.7 ถึงแก่กรรม

การที่ข้าราชการหรือพนักงานถึงแก่กรรมนั้นย่อมพ้นไปจากราชการอย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจึงสมควรให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ทั้งด้านพิธีกรรมและด้านราชการ

พระราชกฤษฎีกาการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ได้กล่าวถึงการจ่ายเงินช่วยเหลือพิเศษในกรณีที่ย้ายราชการถึงแก่ความตายไว้ว่า

มาตรา 23 ย้ายราชการผู้ใดถึงแก่ความตายในระหว่างรับราชการ ให้จ่ายเงินช่วยเหลือจำนวนสามเท่าของเงินเดือนเต็มเดือนที่ย้ายราชการผู้นั้นมีสิทธิได้รับในเดือนที่ถึงแก่ความตาย และหากข้าราชการผู้นั้นมีสิทธิได้รับเงินเต็มพิเศษ เช่น ค่าวิชา เงินประจำตำแหน่งที่ต้องฝ่าอันตรายเป็นปกติ เงินเต็มพิเศษสำหรับการสู้รบและเงินเต็มพิเศษสำหรับการปราบปรามผู้กระทำความผิดให้รวมเงินดังกล่าวกับเงินเดือนเพื่อคำนวณเป็นเงินช่วยเหลือจำนวนสามเท่าด้วย

ความในวรรคหนึ่งให้ใช้บังคับแก่ข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน และผู้ถูกลดค่าส่งลงโทษ ซึ่งมีสิทธิได้รับเงินเดือนตามมาตรา 21 หรือมาตรา 22 โดยอนุโลม

ข้าราชการผู้ใดตายในระหว่างละทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันควร หรือหนีราชการห้ามมิให้จ่ายเงินช่วยเหลือ

มาตรา 24 เงินช่วยเหลือตามมาตรา 23 ให้จ่ายแก่บุคคลซึ่งผู้ตายแสดงเจตนาโดยทำเป็นหนังสือยื่นต่อส่วนราชการเจ้าสังกัด ตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด

ถ้าข้าราชการผู้ตายมิได้แสดงเจตนาไว้ในวรรคหนึ่งหรือบุคคลซึ่งผู้ตายแสดงเจตนาไว้ตายก่อนข้าราชการผู้ตายหรือก่อนมีการจ่ายเงินให้จ่ายแก่บุคคลตามลำดับดังนี้

- 1) คู่สมรส
- 2) บุตร
- 3) บิดามารดา

เมื่อปรากฏว่าบุคคลในลำดับก่อนตามวรรคสองยังมีชีวิตอยู่บุคคลในลำดับถัดไปไม่มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือ

ถ้าผู้มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือตามความในวรรคสองมีหลายคนให้จ่ายให้แก่บุคคลซึ่งบุคคลอื่นในลำดับนั้นมอบหมายเป็นหนังสือ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลที่จัดการศพ

มาตรา 25 การขอรับเงินช่วยเหลือให้กระทำภายในเวลาหนึ่งปีนับแต่วันที่ข้าราชการผู้ซึ่งมีสิทธิรับเงินเดือนตาย เว้นแต่กรณีที่มีผู้เป็นผู้อยู่สืบทอดราชการ ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนหรือผู้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษระยะเวลานานหนึ่งปีนับตั้งแต่วันที่ถูกล้างพักราชการ การออกจากราชการไว้ก่อนหรือการอุทธรณ์ คำสั่งลงโทษสิ้นสุดลงแล้วแต่กรณี

มาตรา 26 ในกรณีที่ทางราชการมีความจำเป็นต้องเข้าจัดการศพข้าราชการผู้ตาย เพราะไม่มีผู้ใดเข้าจัดการในเวลาอันสมควรให้ทรงราชการการหักค่าใช้จ่ายจากเงินช่วยเหลือได้เท่าที่จ่ายจริงแล้วมอบส่วนที่เหลือถ้ามีให้กับผู้มีสิทธิได้รับตามมาตรา 24

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มีมากมาย ซึ่งผู้วิจัยเองขอนำมาสรุปรวบรวมไว้เพื่อเป็นหลักฐานดังต่อไปนี้

สมศักดิ์ จันทภูมิ (2514) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ยังไม่มีอำนาจในการคัดเลือกครูด้วยตนเอง ครูใหญ่ยังไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อได้ เพราะขาดแคลนครู การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติได้ในเกณฑ์ปานกลาง

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้เงินจากงาน ปฏิบัติได้น้อย และยังไม่เป็นที่พอใจ ผู้บริหารไม่สนใจในการบริหารงานบุคคล บุคลากรไม่ได้รับการบำรุงรักษา

และการพัฒนาหน่วยงานจะต้องประสบอุปสรรคในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องริบหาทางแก้ไข

สมัคร หนูโพธิ์จันทร์ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติกันมาก ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู กระทำได้ดี และยุติธรรมแต่ด้านการจัดสวัสดิการให้ครูกระทำได้น้อย การบำรุงรักษาบุคลากรควรเพิ่มด้านการจัดสวัสดิการให้มากขึ้น และเกิดความเท่าเทียมกับข้าราชการ และหน่วยงานอื่น จะเป็นการรักษาบุคลากรไว้ ไม่ให้โอน-ย้ายไปหน่วยงานอื่นได้

สวาท แสงมณี (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ส่วนปัญหาที่สูงที่สุดคือ การที่บุคลากรพ้นจากงานและรองลงมาคือ การบำรุงรักษาและการให้ค่ามาซึ่งบุคลากร

หทัย นพเกษานิช (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า การบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลางแต่ถ้าแยกเป็นประเด็นจะเรียงลำดับได้ดังนี้ การสรรหาบุคลากรอยู่ในระดับสูง ส่วนการที่แนะนำครูที่หย่อนสมรรถภาพออกจากงานมีลำดับต่ำสุด

อุบล รักการงาน (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนันทนาการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสรรหาบุคลากรมุ่งปฏิบัติงาน เรื่องการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดเอาความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรเน้นการให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากร และการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการ ใช้กิจกรรมการอบรมโดยการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานคือ ปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ

วิทยา วงษ์สมาน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยผลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากรมีการวางแผนตามเกณฑ์

ที่กรมพลศึกษากำหนดมีการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์ มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน มีการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ มีการปฐมนิเทศ มีการอำนวยการรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มุ่งไปในทางการปรับปรุงความเข้าใจ การถ่ายทอดความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรพ้นจากงานข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลคือ การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้วิทยาลัยสรรหาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้มากขึ้น

สิทธิชัย สี่แวงหา (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดหาบุคลากร โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือก ครูใหม่ที่ได้มานั้นเป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นเป็นส่วนใหญ่และได้มาไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ในด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานบุคลากร ซึ่งเห็นว่าวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้ผลดีมากที่สุดได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนด้านการพัฒนาครูส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด

แต่ในการพัฒนาครูที่เกิดผลประโยชน์จริง ๆ นั้นผู้บริหารเห็นว่าได้แก่การประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนในด้านกาให้พ้นจากงานนั้น ครูมีการพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน โดยการย้ายมากที่สุด

ปัญหาที่พบมากที่สุดของการบริหารงานบุคคลในด้านการจัดหาได้แก่ การได้ครูมาไม่ตรงกับวุฒิที่โรงเรียนต้องการ ได้ครูมาแล้วช้าไม่ทันเวลาที่ต้องการ

ด้านการบำรุงรักษาได้แก่ การจัดครูเข้าทำงานนั้นทำได้ยาก เนื่องจากครูที่มีอยู่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการ ครูขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ส่วนด้านการให้พ้นจากงานนั้นได้แก่ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

จุฑารัตน์ ฌิบุลย์ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 12 ปี และตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลโดยส่วนรวม

ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสามขนาดคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน แต่ถ้ามองเป็นรายด้านพบว่า มีทัศนคติต่อปัญหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมเดช สิงห์เสนา (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับ "น้อย" โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาการ การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครู การวิจัยและการทดลองปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรกได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ ครูขาดการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดการพัฒนาครูมีน้อยไม่เพียงพอ

ดังนั้น จึงพบความจำเป็นที่ต้องการในการพัฒนา 3 ประเด็นแรกอันได้แก่ การมีส่วนร่วม การประเมินผลและการอบรมสัมมนา

ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรนั้นผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางไว้ 4 ประการคือ

- 1) เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผน
- 2) ส่งเสริมให้ครูได้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) การวางแผนตนเอง
- 4) ส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมประชุมทั้งในและนอกโรงเรียน

สุริยงค์ วงษ์บุตร (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม พบว่า การบริหารบุคลากรของโรงเรียนมัธยมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนแล้ว พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มักมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ในด้านการจัดหาบุคลากรและการธำรงรักษาบุคลากร ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรและการให้บุคลากรเห็นจากงานมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง