

การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชีวิตส่วนใหญ่ของคนเรากำลังเกี่ยวข้องกับเครื่องจักรอยู่ในการปฏิบัติงาน สังคมปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น แต่ละหน่วยงานมีหน้าที่มากกว่าสมัยก่อน ทำให้คนต้องปฏิบัติงานมากและมีบทบาทสำคัญยิ่งขึ้น และสังคมได้หันมาให้ความสนใจในปัญหาของคนในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุว่าผู้ปฏิบัติงานคือคน ถึงแม้จะมีเครื่องมือเครื่องจักรสมัยใหม่ แต่ยังคงต้องใช้คน และการที่คนต้องปฏิบัติงานร่วมกันนี้เองอาจทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้นได้ สังคมจึงต้องการการบริหารงานบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันนั้นมีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นได้ การบริหารงานบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่เกี่ยวกับคนซึ่งต้องอาศัยวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์และวิชาบริหาร เขาช่วย นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการวิเคราะห์และตัดสินใจ ต้องการความเข้าใจที่ไม่เป็นวิชาการ เช่น เข้าใจความต้องการและพฤติกรรมของผู้คน และมีทักษะที่จะทำนายพฤติกรรมและปฏิกิริยาของคนอีกด้วย

ในการเสนอรายงานเกี่ยวกับการวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการเสนอออกเป็น ๖ ตอนคือ ตอนที่หนึ่งเกี่ยวกับความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร รวมทั้งโครงสร้างของการบริหารงานบุคลากร ตอนที่สองเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร ตอนที่สามเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร ตอนที่สี่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตอนที่ห้าเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงาน และตอนที่หกเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

## ความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลากร

ฟลิปโป ( Flippo ) ได้ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลากรว่าต้องรวมถึงการปฏิบัติหน้าที่เขาไปด้วย ความหมายของการบริหารงานบุคคลากรของฟลิปโปจะต้องประกอบด้วยหน้าที่ในการบริหาร ( Management Functions ) และหน้าที่ในการกระทำ ( Operative Functions ) หน้าที่ในการบริหาร ประกอบด้วย

๑. การวางแผน ( Planning ) คือการวางแผนงานบุคคลเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น การวางแผนเป็นงานที่หนักและยากมาก ต้องคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

๒. การจัดองค์การ ( Organizing ) เป็นการพิจารณาหน้าที่ของบุคคลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แล้วจัดระบบโดยออกแบบโครงสร้างของสัมพันธ์ภาพระหว่างงานกับคน

๓. แนะนำคำสั่ง ( Directing ) เมื่อมีการวางแผน มีการจัดระบบเพื่อบริหารแผนนั้นแล้ว หน้าที่ซึ่งต่อไปคือ ลงมือปฏิบัติงานและการให้คนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ

๔. การควบคุม ( Controlling ) หมายถึงการสังเกตและเปรียบเทียบการกระทำให้เป็นไปตามแผน

หน้าที่ในการกระทำประกอบด้วย

๑. การสรรหา ( Procurement ) งานแรกของการบริหารงานบุคคลากร คือการพิจารณาความต้องการด้านกำลังคน รวมทั้งชนิด จำนวน และคุณภาพของคนที่จะจำเป็นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การสรรหานี้ประกอบด้วย การรับสมัคร การคัดเลือก การทดสอบ และการบรรจุ

<sup>๑</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management

๒. การพัฒนา (Development) หลังจากที่บุคคลได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานแล้วจะต้องมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ ตลอดจนการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

๓. สิ่งตอบแทน (Compensation) ได้แก่จ้จหารางวัลสินน้ำใจให้เพียงพอและยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

๔. บูรณาการหรือประสานประโยชน์ (Integration) นอกจากการสรรหา การพัฒนาและสิ่งตอบแทนแล้ว อีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารควรสนใจคือการประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลกับหลักการและนโยบายของหน่วยงาน

๕. การบำรุงรักษา (Maintenance) งานสุดท้ายคือการช่วยเหลือสนับสนุน บำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานอย่างคงทนตลอดไป การปรับปรุงแก้ไขส่งเสริมให้ดีขึ้น และพยายามรักษาทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานไว้

จูเชียส (Jucius)<sup>๒</sup> ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรในทำนองที่คล้ายคลึงกับความหมายของฟิลิปโป กล่าวคือ การบริหารงานบุคลากรต้องมีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การควบคุม (Controlling) และประกอบด้วยหน้าที่หลายประการ คือการสรรหาบุคลากร (Procuring) การพัฒนา (Developing) การบำรุงรักษา (Maintaining) และการใช้ให้เป็นประโยชน์ (Utilizing)

การบริหารงานบุคลากรตามแนวความคิดของนักการศึกษาของไทย หมายถึงการใช้คนให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด ภายในเวลาอันสั้นและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด และต้องให้ผู้ที่เรานำใช้นั้นมีความสุขและพอใจ

๒

Micheal J. Jucius, Personnel Management (Tokyo :

Charles E. Tuttle Company, 1970), p. 25.

ในการปฏิบัติงานด้วย ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลากรมี ๔ ลักษณะคือ การให้โตมาหรือการสรรหาบุคคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนา และ การให้พ้นจากงาน<sup>๓</sup>

การบริหารงานบุคคลากรตามความหมายกว้าง ๆ และคล้ายคลึงกับความหมายดังที่โลกกล่าวมาเดิวนั้น คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผนนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้โตมา ได้โตประโยชน์ และการบำรุงรักษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กระบวนการนี้รวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่การสรรหา และรับรับเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงานไป<sup>๔</sup>

นักการศึกษาไทยอีกท่านหนึ่งคือสมพงษ์ เกษมสิน<sup>๕</sup> มีความเห็นว่าการบริหารบุคคลากรเป็นงานเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน



<sup>๓</sup> ภิธัญ สุภรณ์, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๗ - ๘.

<sup>๔</sup> สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่" (ในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, อมร วิชาลัยย์ และ โสรัจ สุจริตกุล เรียบเรียง, พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๕), หน้า ๑๔ - ๑๕.

<sup>๕</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๘.

จากแนวความคิดของบุตรภรรยาผู้ช่วยท่านที่ได้รวบรวมเสนอไว้  
ข้างต้น มีหลักการที่คล้ายคลึงกันพอจะสรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหาร  
งานบุคคลควรคือกระบวนการเลือกใหม่ปฏิบัติงานให้ดีที่สุด โดยสิ้นเปลืองเวลา  
เงินและวัสดุอันน้อยที่สุด และให้คนที่เราใฝ่ฝันได้รับความสุขความพอใจในการ  
ปฏิบัติงานด้วย กระบวนการนี้ประกอบด้วยการสรรหาบุคคลากร การบำรุง  
รักษา การพัฒนา และการใหม่บุคลากรพ้นจากงาน

### ระบบการบริหารงานบุคคลากร

ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลากร มี ๒ ระบบคือ ระบบคุณวุฒิ  
( Merit System ) และระบบอุปถัมภ์ ( Patronage System )

ระบบคุณวุฒิ เป็นระบบที่มีการเลือกสรรคนเข้ารับราชการโดย  
ไม่มีการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก ยึดถือในเรื่องคุณวุฒิและความสามารถ  
ของบุคคลเหนือเหตุผลอื่นใดทั้งสิ้น เพื่อให้บุคคลากรไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒</sup>

ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ปฏิบัติการในประการต่าง ๆ เกี่ยวกับการ  
แต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง ทั้งในทางการเมือง และการบริหารราชการ  
การแผ่นดิน โดยมีได้คำนึงถึงความริความสามารถว่าบุคคลนั้น จะเหมาะสม  
สมควรตำแหน่งหรือไม่ ชอบแต่เพียงให้เป็นพรรคพวกเดียวกันเท่านั้น<sup>๓</sup>

<sup>๒</sup> ลีโกวิท สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๒๕.

<sup>๓</sup> ขุบ กาจจนประกร, "ระบบอุปถัมภ์" (ในการบริหารงาน  
บุคคลในประเทศไทย, อมร รัชกาลศาสตร์ และ โสรัจ สุจริตกุล เรียบ  
เรียง, พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๘), หน้า  
๑๒๗ - ๑๒๘.

ระบบนี้ก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงต่อสมรรถภาพของตัวบุคคล และประสิทธิภาพของงาน ทำให้เกิดการนำระบบคุณวุฒิมาใช้จนได้รับการนิยมน้อยกว่า ขวางขวางในปัจจุบัน

### หลักการบริหารงานบุคคลากร

แต่เดิมนั้นการ บริหารงานบุคคลากรไม่มีหลักการแน่นอน มักใช้ระบบอุปถัมภ์ ต่อมาได้หันมาใช้ระบบคุณวุฒิโดยตั้งอยู่บนรากฐานของความรู้ความสามารถ ซึ่งประกอบด้วยหลัก ๔ ประการคือ หลักความสามารถ กำหนดว่าคนที่ จะเข้ารับราชการจะต้องมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น และต้องมีการทดสอบเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เมื่อกำหนดว่าตำแหน่งใดต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างไรแล้ว จะต้องใช้หลักความเสมอภาค นั่นคือ ผู้ใดก็ตามซึ่งมีคุณสมบัติตามนั้น ย่อมมีสิทธิที่จะสมัคร เข้าสอบแข่งขันเพื่อ เข้าปฏิบัติงานนั้นได้ และเมื่อเข้ารับราชการแล้ว การให้เงินเดือนจะต้องยึดหลักความเสมอภาคตลอดเวลา นอกจากนี้จะต้องยึดหลักความมั่นคง เช่น ข้าราชการทุกคนจะต้องได้รับเงินเดือนเดือน ถัดจากลงโทษก็ต้องมีวิธีการสอบสวนที่ยุติธรรม และโทษที่ได้รับต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความผิด ประการสุดท้ายหลักความเป็นกลางทางการเมือง ข้าราชการประจำต้องไม่เกี่ยวของกับการเมืองและไม่ใกล้ชิดกับนักการเมืองฝ่ายใด<sup>๔</sup>

ระบบการบริหารงานบุคคลากรต้องศึกษาทั้งสองระบบประกอบกัน เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบที่มี

<sup>๔</sup> อมร รักษาสิทธิ์, "หลักบริหารเบื้องต้น", วารสารข้าราชการ, ปีที่ ๑๒, ฉบับที่ ๑๑ (พฤศจิกายน ๒๕๑๐), หน้า ๓๕ - ๔๖.

ความเหมาะสมต่อการบริหารงานบุคคลากรสมัยใหม่คือ ระบบคุณวุฒิซึ่งเน้นถึง  
 ความรู้ความสามารถของบุคคลเหนือเหตุผลอื่นใด

### โครงสร้างของการบริหารงานบุคคลากร

การบริหารงานบุคคลากรจะเกิดขึ้นได้เมื่อ มีบุคคลตั้งแต่สองคน  
 ขึ้นไปมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน การ  
 ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใด  
 อย่างหนึ่งร่วมกันดังกล่าวแล้วนั้น เรียกว่า องค์การ การบริหารงาน  
 บุคคลากรจะไม่เป็นผลถ้าไม่มีโครงสร้างขององค์การมาสนับสนุน องค์การ  
 มีทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก การศึกษาการจัดองค์การจะช่วยให้การศึกษา  
 การบริหารงานบุคคลากรมีความเข้าใจดียิ่งขึ้น เพราะการจัดองค์การเป็น  
 พื้นฐานและโครงสร้างที่จะใช้วางอัตราตำแหน่งบุคคล ตลอดจนการจัดงาน  
 บุคคลในองค์การ องค์การแต่ละองค์การจะมีโครงสร้างของตนเอง การ  
 พิจารณาโครงสร้างจะทำให้มองเห็นขอบเขตของงาน ซึ่งแต่ละคนได้ถูก  
 จัดเข้าไปในองค์การ โครงสร้างจะชี้แจงความรับผิดชอบระหว่างบุคคลใน  
 แผนกต่าง ๆ ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบความสัมพันธ์ของงานของ  
 ตนเองว่าสัมพันธ์กับใคร ที่ไหน อย่างไร มีการติดต่อสื่อสารและประสาน  
 งานกับใครบ้าง ดังนั้น การจัดองค์การและโครงสร้างขององค์การจึงมี  
 ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลากร งานขององค์การและการบริหาร  
 งานบุคคลากรจะประสบความสำเร็จ ขึ้นกับการจัดองค์การและโครงสร้าง  
 ขององค์การ

๕ วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร :  
 วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๔๘.

ลักษณะของการจัดองค์การและโครงสร้างขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลากร พอจะสรุปได้ดังนี้

๑. องค์การรูปนัย ( Formal Organization )
๒. องค์การอรูปนัย ( Informal Organization )
๓. ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานประจำ ( Line ) และสายงานที่ปรึกษา ( Staff )
๔. หลักเกี่ยวกับการจัดองค์การ ได้แก่ สายการบังคับบัญชา ( Hierarchy or Chain of Command ) เอกภาพในการบังคับบัญชา ( Unity of Command ) ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน ( Span of Control ) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ( Authority and Responsibility ) และการติดต่อสื่อสาร ( Communication )

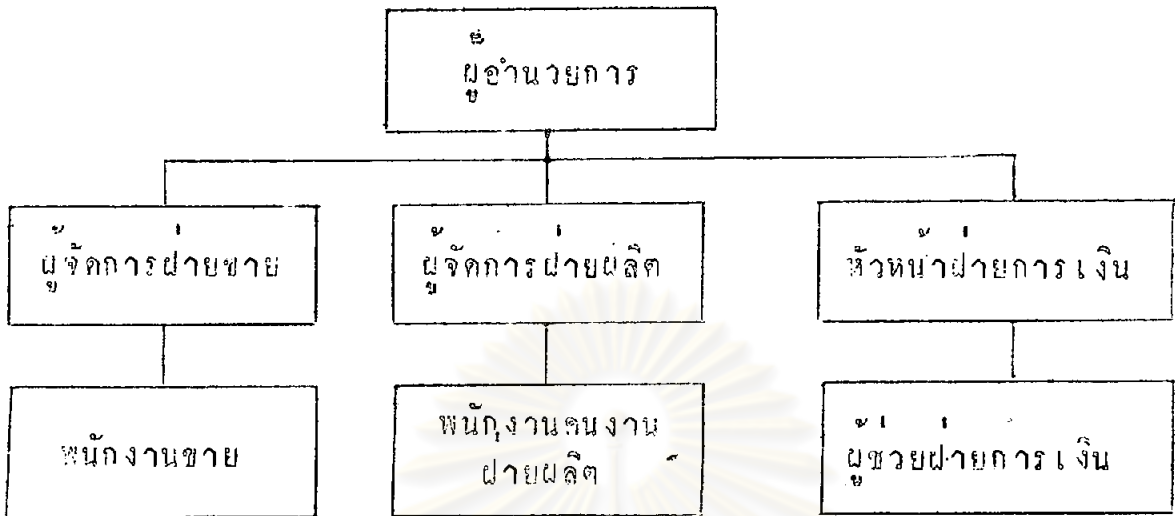
### องค์การรูปนัย ( Formal Organization )

โครงสร้างขององค์การรูปนัยจะมีระบบที่แน่นอนคงที่ ซึ่งจะแจ้งให้ทราบถึงเอกลักษณ์ขององค์การ สามารถสังเกตและอธิบายงานขององค์การนั้นได้ โครงสร้างขององค์การจะแสดงให้เห็นลักษณะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น รูปแบบโครงสร้างขององค์การมี ๓ แบบคือ

๑. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักหรือโครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชาสายเดียว ( The Line Form of Structure ) เป็นโครงสร้างแบบที่ง่ายที่สุด มีสายการบังคับบัญชามาจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรายงานต่อหัวหน้างานเพียงคนเดียวทุกสายงาน และหัวหน้างานทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสายแต่ผู้เดียว แผนภูมิของโครงสร้างขององค์การแบบนี้ คือ

แผนภูมิที่ ๑

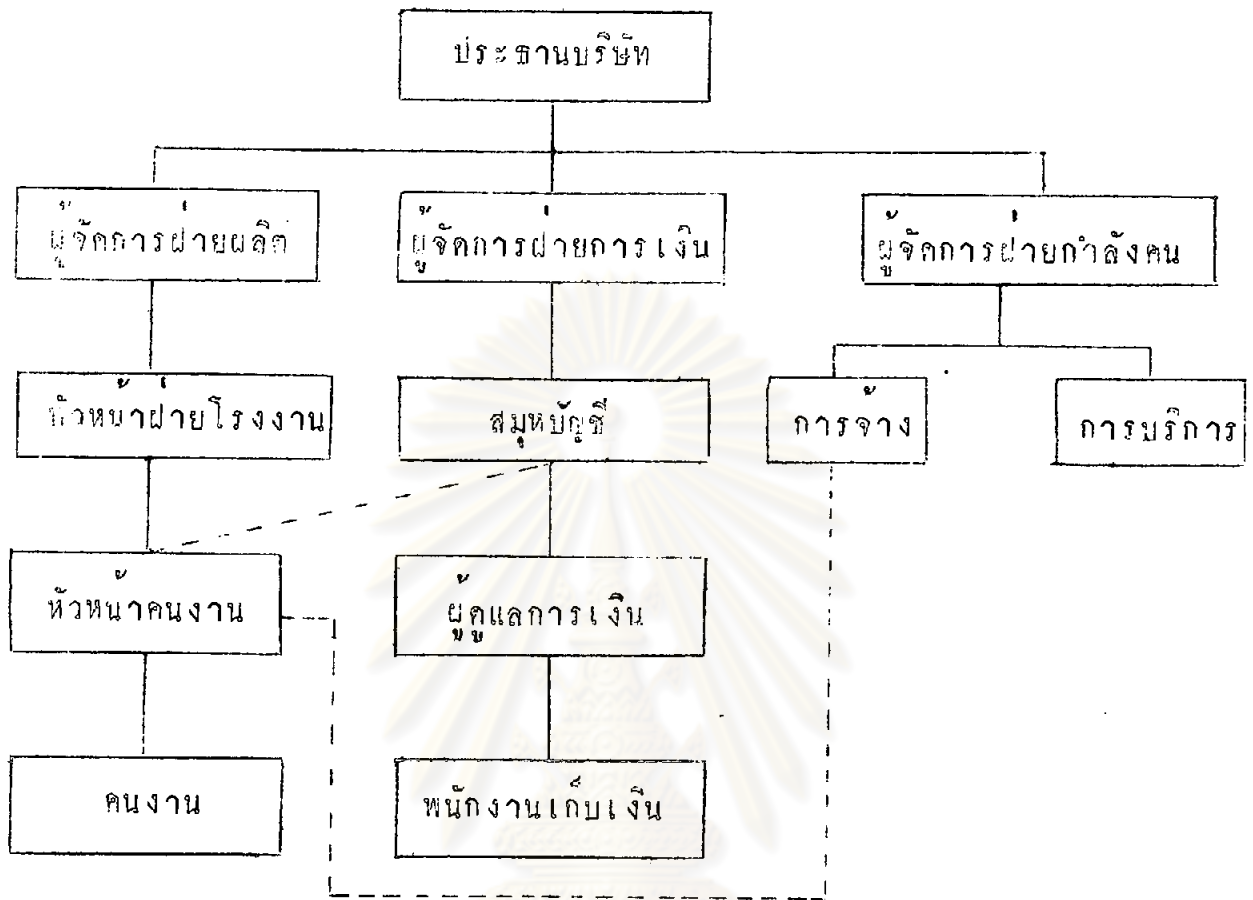




แผนภูมิที่ ๑ โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก ๑๐

๒. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาหรือองค์การที่แบ่งสายงานเป็นสองสาย คือสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา (The Line and Staff Form of Structure) สายงานประจำเป็นฝ่ายที่ปฏิบัติงานประจำตามปกติและมีการบังคับบัญชาตลอดกันลงมาโดยมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) สายงานที่ปรึกษาคือสายงานของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโดยมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่หัวหน้า แต่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา เส้นทึบในแผนภูมิคือสายงานประจำ (Line) เส้นไขปลาดเป็นสายงานที่ปรึกษา (Staff) หัวหน้าคนงานอาจปรึกษาเกี่ยวกับการเงินกับสมุหบัญชี และอาจปรึกษาการวางจ้างคนเพิ่มเติมจากฝ่ายการจ้าง แต่หัวหน้าคนงานมีอำนาจเต็มในเรื่องการเงินภายในงบประมาณขององค์การ และมีอำนาจเต็มในการจ้างหรือไม่จ้าง ฝ่ายสมุหบัญชีและฝ่ายการจ้างไม่มีอำนาจมาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของหัวหน้าคนงาน เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาเท่านั้น ดังแผนภูมิประกอบที่ ๒

๑๐ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๒๔.

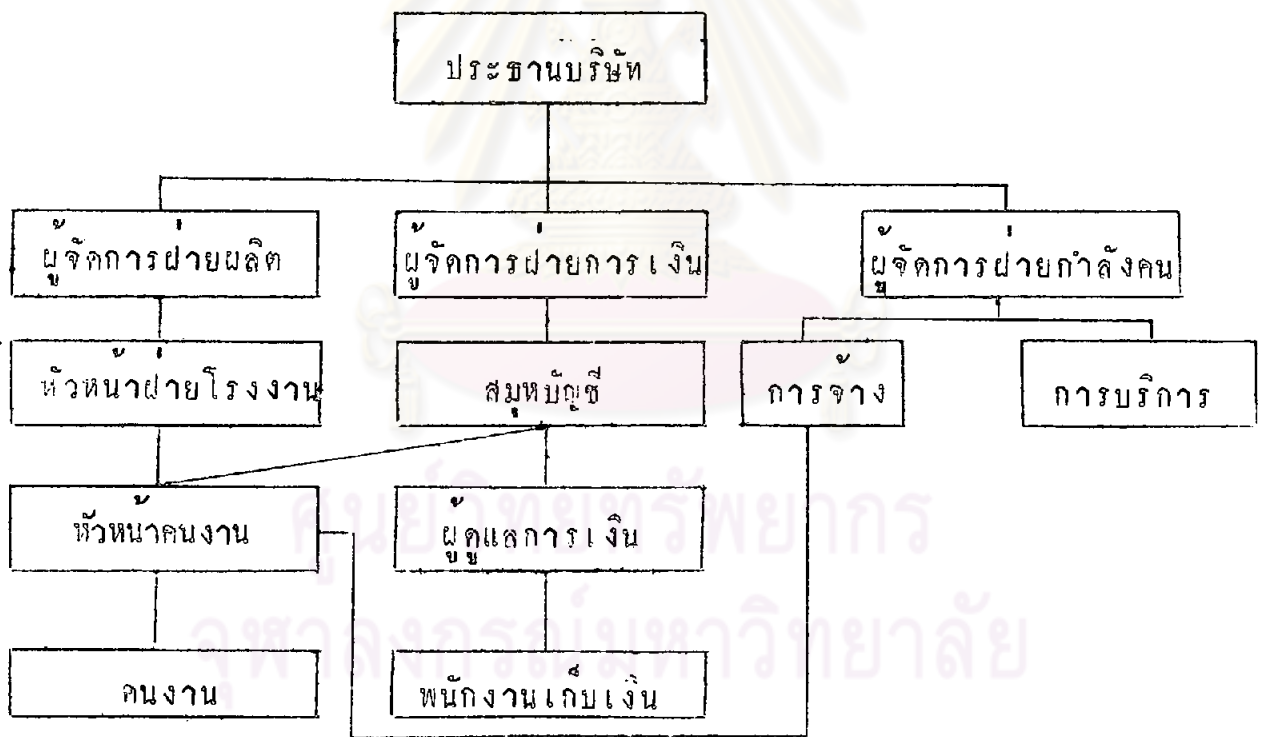


แผนภูมิที่ ๒ โครงสร้างองค์กรแบบสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา<sup>๑</sup>

๓. โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ หรือองค์กรที่มีโครงสร้างแบ่งสายงานสัมพันธ์กันตามหน้าที่และลักษณะงาน ( The Functional Form of Structure ) บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสรับผิดชอบเรื่องที่ตนถนัดหรือมีความชำนาญเฉพาะ เช่น หัวหน้าคนงานมีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับงานเทคนิคและคอยให้คำปรึกษาของคณงานในโรงงานของตน ถ้ามีเรื่องต้องจ้างคนงานเพิ่มก็มอบให้ฝ่ายกำลังคนรับหน้าที่คัดเลือกและจ้างคนส่งมาให้ ในด้านการเงินก็มอบให้สมุหบัญชีรับผิดชอบไป บุคลากรแต่ละคน

<sup>๑</sup> วิทยุ โทรสาร, เรื่องเดิม, หน้า ๑๓๗.

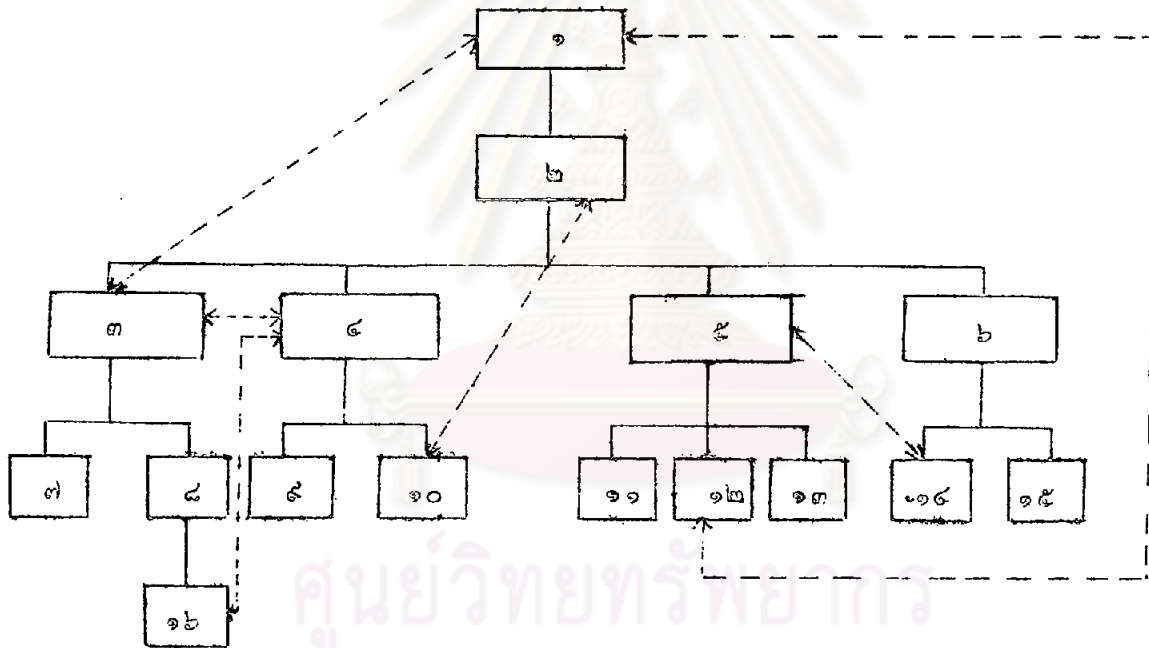
ต่างก็มีหัวหน้างานหลายคน บุคลากรแบ่งกันรับผิดชอบงานเป็นเรื่อง ๆ ไป บางทีหน่วยงานย่อยหน่วยงานเดียวต้องรายงานต่อหัวหน้าหรือหน่วยงานอื่นที่สูงกว่าถึงสองคนหรือสองหน่วยแล้วแต่ว่าเรื่องใด หัวหน้าหรือหน่วยงานที่สูงกว่าคนใดหน่วยใดรับผิดชอบ ทำให้ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ของรอกำสั่งจากหลายหน่วย บางครั้งคำสั่งอาจขัดแย้งกันทำให้สับสน แม้จะไม่สับสนแต่ถ้าคำสั่งทั้งสองอย่างลงมาไม่พร้อมกันก็ปฏิบัติงานไม่ได้ บางทีเสนอเรื่องผิดที่ควรจะไปนมางานลาซา และหัวหน้าหลายคนอาจขัดแย้งกันได้ การจัดองค์การแบบนี้ไม่มีประสิทธิภาพเพราะขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาและยุ่งยากสับสนเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ดังแผนภูมิประกอบที่ ๓



แผนภูมิที่ ๓ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ๑๒

### องค์การออร์ปนัย ( Informal Organization )

ความจริงในองค์การออร์ปนัยนี้มีองค์การออร์ปนัยแฝงอยู่ หัวหน้าหน่วยงานสองคนมีศักดิ์ สติษิและอำนาจเท่ากันตามแผนภูมิขององค์การ แต่สองคนนี้มีอำนาจไม่เท่ากัน เพราะบุคลากรในองค์การให้ความนับถือรักใคร่แก่เขาทั้งสองไม่เท่ากันทำให้สองคนนี้มีอำนาจต่างกัน บางทีการเสนอรายงานของบุคลากรระดับต่ำหรือสูงจะข้ามหรือไม่ผ่านคนที่ขาดอำนาจนอกแบบประเภทนี้ โดยรายงานตรงไปยังผู้อื่นเลย ดังตัวอย่างตามแผนภูมิที่ ๘



แผนภูมิที่ ๘ การวิเคราะห์ตั้งคสมบัติขององค์การ<sup>๑๓</sup>

<sup>๑๓</sup> ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๑๔๐.

เส้นทึบคือเส้นบังคับบัญชาตามแผนภูมิขององค์การ เส้นไขปลาคือเส้นบอกความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นการส่วนตัวซึ่งบอกให้ทราบว่าบุคลากรทั้งสองนั้นอาจรายงานถึงกันโดยตรงได้ เพราะความสัมพันธ์ส่วนตัวความสัมพันธ์กันแบบไม่เป็นทางการนี้ทำให้เกิดการแบ่งกันเป็นพวก ๆ (clique) เพราะเป็นการยากที่จะรวมคนในองค์การ เข้าไว้ได้ทั้งหมดมักแยกแยะกันตามชาติ ศาสนา เพศ อายุ พวกเก่าพวกใหม่ ความสนใจและวิชาชีพ องค์การอรรุปัญญามีลักษณะที่ไม่จำกัดหน้าที่ แฉก ตำแหน่ง ความรับผิดชอบ ตรงกันข้ามกับองค์การอรรุปัญญามีความจำกัดในแผนก บุคคล และความรับผิดชอบ องค์การอรรุปัญญามีอิทธิพลอยู่เบื้องหลังในสภาพที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งแข็งแกร่งและเหนือกว่าความสัมพันธ์แบบทางการ ส่วนดีขององค์การอรรุปัญญาคือช่วยบำรุงรักษาความสามัคคีในหมู่บุคลากร ลดช่องว่างของความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ และทำให้การสื่อสารมีผลดี มีช่องทางสื่อสารเพิ่มขึ้นอีก<sup>๑๔</sup> ส่วนเสียขององค์การอรรุปัญญาคือ ทำให้เกิดการแบ่งหมู่แบ่งพวก แยกแยกสามัคคีและอาจมีปฏิกริยาต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อันอาจเป็นผลเสียต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีผลกระทบกระเทือนต่อมาตรฐานในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้นได้โดยง่าย และจะปฏิบัติงานโดยเห็นแก่พวกพ้องของตนเองเท่านั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานประจำ (Line) และสายงานที่ปรึกษา (Staff)

สายงานประจำ (Line) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การและสายการบังคับบัญชา<sup>๑๕</sup>

<sup>๑๔</sup> Leon C. Megginson, Personnel: A Behavioral Approach to Administration (Homewood Illinois: Richard D. Irwin, 1972), p. 34.

<sup>๑๕</sup> สัมพงศ์ เกษมสัน, เรื่องเดิม, หน้า ๑๑๒.

สายงานที่ปรึกษา ( Staff ) หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่เพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สายงานที่ปรึกษานี้ยังแบ่งออกเป็น ที่ปรึกษาทางวิชาการ ที่ปรึกษาทาง ภาวะบริการ เป็นต้น<sup>๑๖</sup>

ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษามีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากอำนาจหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนจะชี้ให้เห็นถึงความสามารถของบุคคลนั้น ในการที่จะประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร

สายงานประจำทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการ มีหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนสายงานที่ปรึกษามีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือสายงานประจำให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่ทั้งสองกลุ่มนี้ต่างฝ่ายต่างก็มีอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน สายงานประจำมีอำนาจหน้าที่ที่จะมีสิทธิ์สั่งการได้ แต่สายงานที่ปรึกษามีอำนาจหน้าที่ในเชิงให้คำปรึกษาแนะนำและไม่มีอำนาจสั่งการได้ ๆ ในการปฏิบัติงาน ก็จะมีปัญหาขัดแย้งกันบ่อย ๆ ในความสัมพันธ์ระหว่างสายงานประจำและสายงานที่ปรึกษา เช่น สายงานที่ปรึกษาใช้อำนาจสั่งการก้าวล่วงการบังคับบัญชาตามปกติของสายงานประจำ และบางทีคำแนะนำของที่ปรึกษานำไปใช้ประโยชน์ไม่ได้ในทางปฏิบัติ บางครั้งในทัศนคติของสายงานที่ปรึกษารูสึกว่า สายงานประจำชอบคัดค้านแนวความคิดใหม่ ๆ หรือมาปรึกษาเมื่อเกิดข้อขัดข้องเสียหายเกิดขึ้นแล้ว แทนที่จะมาปรึกษาตั้งแต่ขั้นวางแผน ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องช่วยกันแก้ไข ฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายช่วยต้องปฏิบัติงานเสริม

<sup>๑๖</sup> Ernest Dale, Management : Theory and Practice

กันและรวมมือกันอย่างดี แต่ละฝ่ายต้องรู้หน้าที่และขอบเขตในการปฏิบัติงานของตนเอง ฝ่ายสายงานที่ปรึกษาต้องรู้ความเป็นไปของฝ่ายสายงานประจำ และขณะเดียวกันฝ่ายสายงานประจำต้องมองเห็นประโยชน์ของคำปรึกษาแนะนำและบริการของฝ่ายสายงานที่ปรึกษากว้าง

### หลักเกี่ยวกับการจัดองค์การ

๑. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เนื่องจากคำสั่งหัวหน้าใหญ่คนเดียว ไม่สามารถดูแลกิจการงานทุกอย่างในองค์การได้หมด จึงต้องตั้งบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นหัวหน้ารองดูแลกิจการงานแทนหัวหน้าใหญ่ และหัวหน้ารองต้องรายงานกิจการงานทุกอย่างให้หัวหน้าใหญ่ทราบ หัวหน้าใหญ่จะสั่งการมักจะสั่งผ่านหัวหน้ารอง แล้วหัวหน้ารองจึงส่งไปยังผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้หัวหน้ารองรวบรวมรับผิดชอบดูแลให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงนิยมจัดเป็นรูปปิรามิด<sup>๑๓</sup> สายการบังคับบัญชาบางที่เรียกว่า Line of Authority หรือ Hierarchy คือความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ สายการบังคับบัญชาจะชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ว่าลดหลั่นกันลงมาอย่างไร และการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะและทางเดินเป็นอย่างไร

๒. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึงอำนาจบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้ใดคนหนึ่ง หรือคณะบุคคลคณะใดคณะหนึ่งโดยเด็ดขาด หน่วยงานใด ๆ ต้องระบุให้ชัดเจนลงไปว่าใครเป็นผู้รับ

<sup>๑๓</sup> Dale Yoder, Personnel Principles and Policies :

Modern Manpower Management ( Tokyo Japan : Maruzen Company , 1959) , pp. 68 - 69.

ผิดชอบและมีอำนาจบังคับบัญชาเพียงไร เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้าวก่าย การสั่งงานซ้ำซ้อน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าจะฟังคำสั่งของใคร ทำให้เกิดความสับสนซ้ำซ้อน เอกภาพในการบังคับบัญชายังช่วยป้องกันการขัด ความรับผิดชอบอีกด้วย การที่มีผู้สั่งงานซ้ำซ้อนกัน เมื่อมีเหตุเกิดขึ้น ยาก แยกการที่จะสอบสวนหาผู้รับผิดชอบงานนั้น <sup>๑๘</sup>

การจัดสายการบังคับบัญชาเป็นรูปปิรามิดทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา เพราะบุคลากรแต่ละคนต่างก็มีหัวหน้าในสายงานของตน และหัวหน้าสายงานต่าง ๆ มีเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีนายหลายคน ซึ่งทำให้การสั่งงานสับสนซ้ำซ้อน หัวหน้าสายแต่ละสายต่างก็ต้องรายงานต่อหัวหน้าใหญ่เพียงคนเดียวเช่นกัน ทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา ส่วนโครงสร้างองค์การชนิดที่ทำให้เกิดการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ได้แก่ โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (The Functional Form of Structure) ดังกล่าวแล้ว

๓. ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน (Span of Control) ควบคุมเหนือบุคลากรมีจำนวนมาก จึงต้องจัดเขว+่ยพรก เป็นแนวก เป็นฝ่าย ทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้าควบคุมคนของตนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ขอบเขตแห่งการควบคุมงานหรือช่วงการบังคับบัญชานี้จะ แสดงให้ทราบว่า ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน และมีขอบเขตการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด ช่วงการบังคับบัญชาไม่ควรกว้างจนเกินไปจึงจะดีผลดี เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) <sup>๑๙</sup> กล่าวว่าไม่ควรเกิน ๖ คน และภิญโญ สาร <sup>๒๐</sup> กล่าวว่าอยู่ในระหว่าง ๓ - ๑๕ คน ในการ

<sup>๑๘</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า ๑๑๕.

<sup>๑๙</sup> Yoder, op. cit., p. 67.

<sup>๒๐</sup> ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๑๓๓.



จัดวงจรบังคับบัญชาจะต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ด้วย เช่น ลักษณะงาน ความสามารถและบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชา และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและบูรณาการงาน

๔. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ( Authority and Responsibility ) เดล บีช ( Dale S. Beach )<sup>๒๑</sup> ได้ให้ความหมายของอำนาจหน้าที่ว่าเป็นอำนาจที่สั่งให้ปฏิบัติงาน คำสั่งนี้มาจากเบื้องบน อำนาจของผู้บังคับบัญชานี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพอใจ เต็มใจและยอมรับสนับสนุน ความเต็มใจและยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา ส่วนความรับผิดชอบคืออำนาจชนิดหนึ่งในจิตใจของบุคคลซึ่งสามารถควบคุมความประพฤติของตนเองได้ ในกรณีที่บุคคลเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะกระทำความผิด<sup>๒๒</sup> อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบควบคู่กันไป งานของหน่วยงานจึงจะประสบความสำเร็จและได้ผลดี

เมื่อศึกษาถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว ควรจะศึกษาถึงเรื่องสำคัญอีกสองประการคือ การมอบอำนาจ ( Delegation of Authority ) และการกระจายอำนาจ ( Decentralization of Authority )

การมอบอำนาจหมายถึง การที่หัวหน้างานมอบหมายงานบางอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติแทนตน โดยมอบอำนาจบางอย่างให้ไปด้วย เมื่อมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว หัวหน้างานก็ยังคงต้องรับผิดชอบ

<sup>๒๑</sup> Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work ( New York : The Macmillan Company, 1970 ), p. 160.

<sup>๒๒</sup> กัญญา สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๑๘๓ - ๑๘๔.

รวมกันกับปฏิบัติงานไปปฏิบัติ<sup>๒๓</sup> ส่วนการกระจายอำนาจคือการมอบอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ ( Decision Making Power ) ให้ถึงตัวปฏิบัติงานหรือให้ถึงบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดปฏิบัติมากที่สุด<sup>๒๔</sup> การกระจายอำนาจเป็นลักษณะหนึ่งของการมอบอำนาจ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่ให้ไปหมด แต่การมอบอำนาจ เป็นการมอบอำนาจเฉพาะเรื่องเฉพาะงานชิ้นนั้น ๆ เป็นคราว ๆ ไป และไม่มีอำนาจกำหนดแผนงานหรือนโยบายส่วนใหญ่

๕. การติดต่อสื่อสาร ( Communication ) หมายถึงการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในลักษณะที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การสื่อสารหรือส่งขอมลข่าวสารซึ่งกันและกัน<sup>๒๕</sup> และนักการศึกษาของไทยได้ให้ความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อความหมายเพื่อดำเนินกิจการตามความมุ่งหวัง การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการถ่ายทอดความคิด ความจริง ความคิดเห็นและทำให้เกิดความเข้าใจอันดี<sup>๒๖</sup>

การติดต่อสื่อสารมี ๓ แบบคือ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ( Downward Communication ) เช่น การออกคำสั่ง การให้ขอเสนอแนะ การติดต่อสื่อสารอีกแบบหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน ( Upward Communication ) เช่น รายงาน

<sup>๒๓</sup> Beach, op.cit., p. 161.

<sup>๒๔</sup> ภูษิต วัชร, เรื่องเพิ่มเติม, หน้า ๑๔๑ - ๑๔๒.

<sup>๒๕</sup> Paul Figors and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and Method (New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1973 ), p. 87.

<sup>๒๖</sup> ชรินทร์ ไชยกิจบุตร, มนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, ๒๕๑๕), หน้า ๒๑๓ .

ความก้าวหน้าของงาน คำขอร้อง คำร้องทุกข์ การติดต่อสื่อสารแบบสุดท้าย  
หรือการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน ( Horizontal Communication )  
ตำแหน่งหรือส่วนต่าง ๆ แขนงต่าง ๆ ในหน่วยงานจะต้องประสานงาน  
กับตามแนวนอน เช่น แผนกผลิตขอร้องแผนกซ่อมใหม่มาซ่อมเครื่องจักร  
เป็นคน

การติดต่อสื่อสารที่ดีควรมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง  
( Two Way Communication ) ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีมีเหตุผล  
และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในหน่วยงาน

จากทฤษฎีและแนวความคิดดังกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการ  
บริหารงานบุคคลากรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนในการปฏิบัติงาน การบริหาร  
งานบุคคลากรจะใดผลดีต้องมีโครงสร้างขององค์การมาสนับสนุน และการ  
จัดองค์การเป็นพื้นฐานในการจัดงานบุคคลากรในองค์การ, ในการจัดองค์  
การนั้นมีโครงสร้างขององค์การสามแบบ แบบที่ใดผลดีมีประสิทธิภาพมาก  
ที่สุดได้แก่ โครงสร้างแบบสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา ( The  
Line and Staff Form of Structure ) และในการจัดองค์การนี้มี  
หลักการที่เกี่ยวข้องของอยู่หลายประการ เช่น สายการบังคับบัญชาซึ่งนิยมจัด  
เป็นรูปปิรามิด ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานประจำกับสายงานที่ปรึกษา  
ที่มักจะถูกวางหนาที่กันเสมอ ในงานการบังคับบัญชานั้นจะต้องให้มีเอก  
ภาพในการบังคับบัญชา เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีนายหลาย  
คน และคงพึงคำสั่งจากหลายทางทำให้เกิดความสับสน นอกจากนี้ในการ  
ปฏิบัติงานควรมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้เหมาะสมเพื่อความ

---

๒๗ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร : การศึกษา  
การจัดการในทางธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖),  
หน้า ๔๐๖ - ๔๐๗.

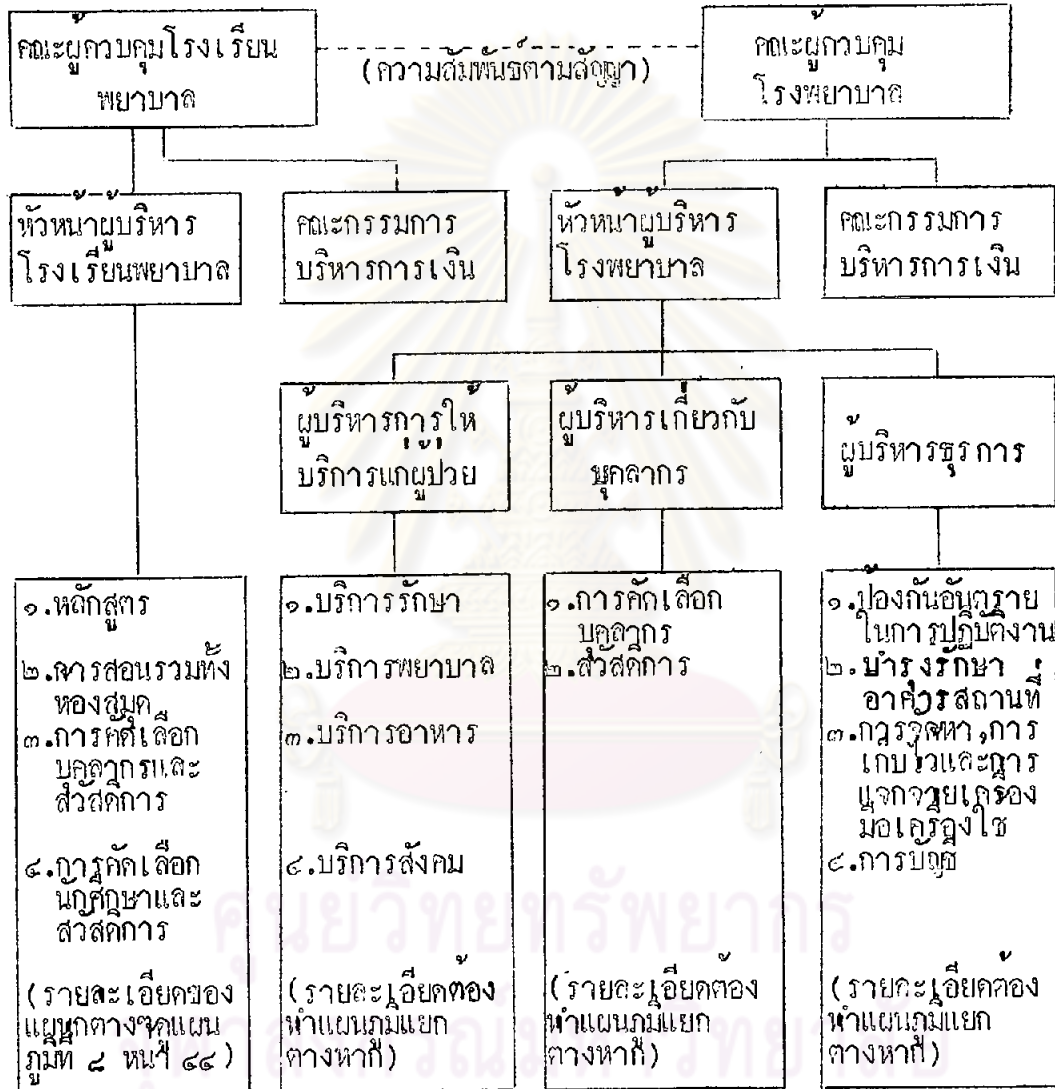
สำเร็จของงานควบคุมประสงค์ ประการสุดท้ายการติดต่อสื่อสารต้องจัดระบบให้ดี เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

หลักการดังกล่าวแล้วข้างต้น เป็นหลักการที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปในหน่วยงานต่าง ๆ ในสังคม สถานศึกษาพยาบาลหรือโรงเรียนพยาบาลก็เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังคม สถานศึกษาพยาบาลมีหน้าที่ให้การศึกษายาบาลบนพื้นฐานความต้องการของสังคม วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาพยาบาลคือทำการคัดเลือกบุคคลรุ่นเยาว์วัย ( Young Person ) ที่ปีติคุณภาพแล้วให้ความช่วยเหลือบุคคลเหล่านั้น ให้มีความรู้ความสามารถเป็นพยาบาลที่ดีพร้อมที่จะให้บริการที่ดีแก่สังคม และในขณะที่เดียวกันพยาบาลต้องมีความสุขและความพอใจควย จากการศึกษานานที่และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาพยาบาล จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลมีบทบาทที่สำคัญที่จะช่วยให้สถานศึกษาพยาบาลปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ และบรรลุวัตถุประสงค์

สถานศึกษาพยาบาลมีลักษณะแตกต่างจากสถานศึกษาชนิดอื่น ๆ ทั่ว ๆ ไป การศึกษาภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กัน นักศึกษาเรียนภาคทฤษฎีแล้วต้องมีภาคปฏิบัติด้วย โดยฝึกการให้การพยาบาลผู้ป่วย เพื่อให้ให้นักศึกษามีทักษะและประสบการณ์ การที่นักศึกษาพยาบาลจะเรียนสำเร็จออกไปเป็นพยาบาลที่ดีให้บริการที่ดีแก่สังคมได้นั้น สถานศึกษาพยาบาลต้องให้การศึกษภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติที่ดีปีติคุณภาพ นอกจากนี้นักศึกษาพยาบาลที่สำเร็จออกไปเป็นพยาบาลมีโอกาสมากอยู่เพียงใดการพยาบาลผู้ป่วยเจ็บให้หายจากการเจ็บป่วยเท่านั้น พยาบาลจะต้องช่วยเหลือผู้ป่วยวางแผนเกี่ยวกับสุขภาพในอนาคตด้วย และในขณะที่เดียวกันพยาบาลการมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าควย

โครงสร้างของการบริหารงานบุคลากร ในสถานศึกษาพยาบาล

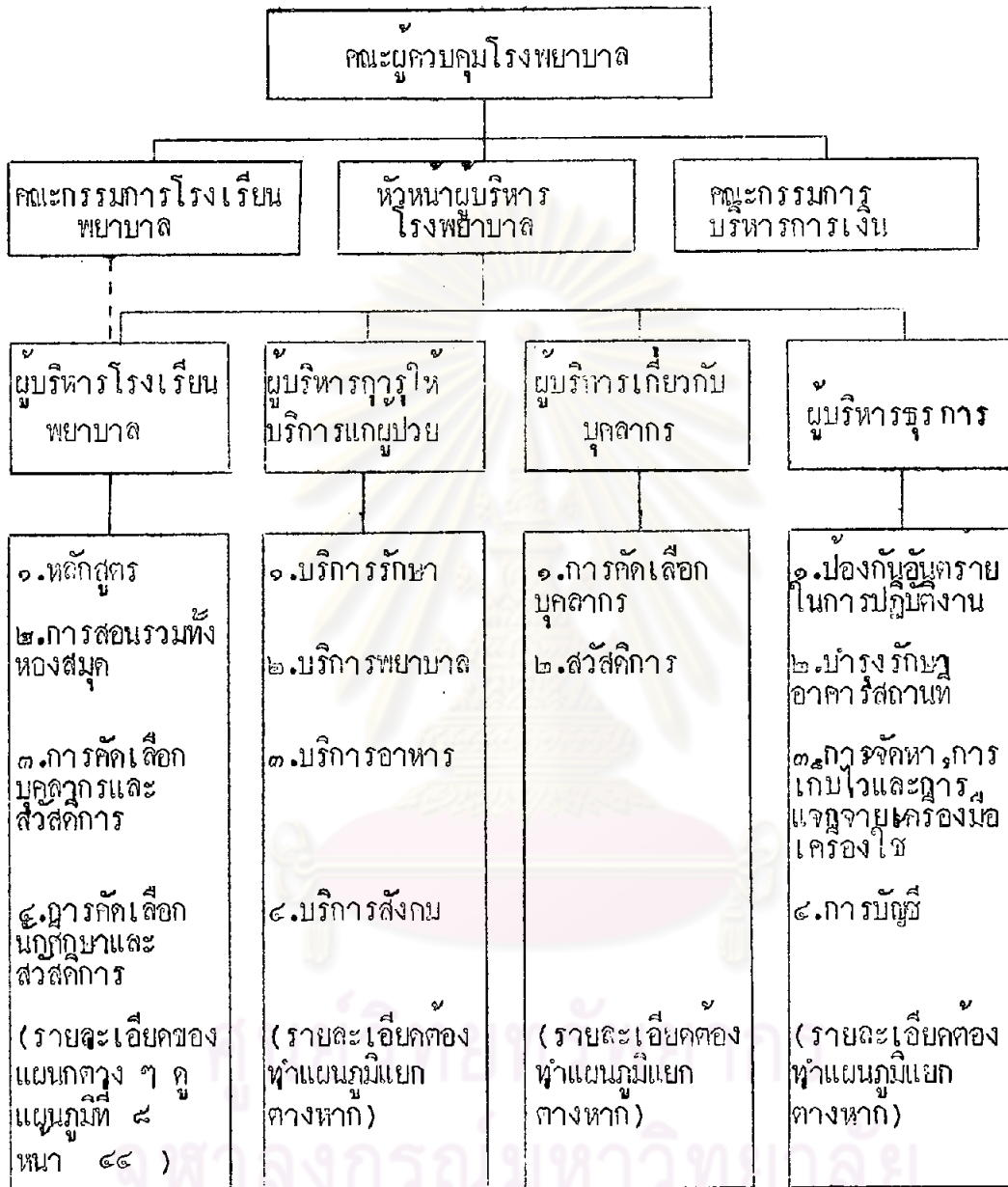
โครงสร้างตามลักษณะที่สถานศึกษาพยาบาลต้องเกี่ยวข้องกับ  
สัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น มีดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ ๕ แสดงบุคลากรและการจัดหน้าของโรงเรียนพยาบาลและโรงพยาบาล  
ซึ่งแยกออกจากกัน แต่ยังมีความสัมพันธ์กันตามสัญญาบางประการ <sup>๒๔</sup>

<sup>๒๔</sup> Report of the Committee to Study Administration in Schools of Nursing, Fundamentals of Administration for Schools of Nursing (New York: American Book Stratford Press, 1947), p. 216.

จากแผนภูมิที่ ๕ โรงเรียนพยาบาลและโรงพยาบาลเป็นอิสระแก่กัน มีคณะผู้ควบคุมการปฏิบัติงานแยกออกจากกัน โรงเรียนพยาบาลมีคณะผู้ควบคุมโรงเรียนพยาบาล (Board of Control of the School of Nursing) และโรงพยาบาลมีคณะผู้ควบคุมโรงพยาบาล (Board of Control of the Hospital) โรงเรียนพยาบาลและโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กันตามสัญญาในเรื่องบริการทางคานสุขภาพอนามัย และการจ่ายเงินให้บุคลากรเมื่อพ้นจากงาน (Retired Pay) กล่าวคือ โรงเรียนพยาบาลและโรงพยาบาลทำสัญญากันไว้ว่า ให้บุคลากรของโรงเรียนพยาบาลไปให้บริการทางคานสุขภาพอนามัยของโรงพยาบาลได้ เพราะโรงเรียนพยาบาลและโรงพยาบาลได้รวมกันจัดเงินส่วนหนึ่งไว้ใช้ในบริการดังกล่าว นอกจากนี้โรงเรียนพยาบาลได้ทำสัญญาขอส่งนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยของโรงพยาบาล เพื่อให้นักศึกษาพยาบาลมีประสบการณ์ในการรักษาพยาบาลส่วนในเรื่องอื่น ๆ โรงเรียนพยาบาลมีอำนาจเต็มในการรับผิดชอบและบริหาร เช่นในการสรรหาบุคลากร ทางคานการศึกษาของนักศึกษาพยาบาล และทางคานการเงิน ทางโรงเรียนพยาบาลมีอิสระที่จะรับผิดชอบต่อเรื่องการเงิน โดยมีคณะกรรมการบริหารการเงิน (Officer or Committee in Charge of Administration of Financial Support) ของตนเอง

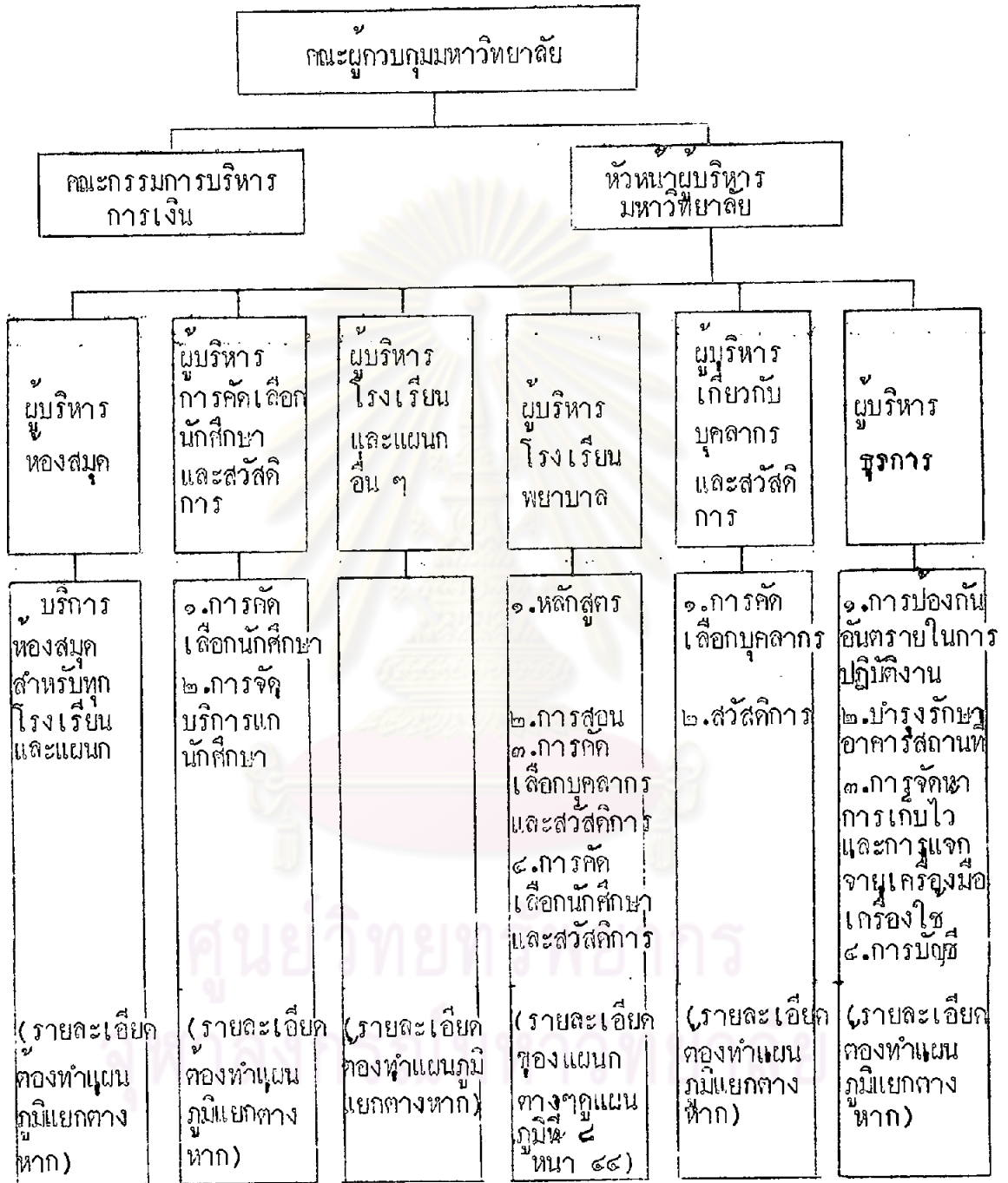


แผนภูมิที่ ๒ แสดงบุคลากรและการจัดหน้าที่ในการบริหารและกิจการของโรงเรียนพยาบาล ซึ่งอยู่ในความจำจุนและความคุมของโรงพยาบาล ๒๕

จากแผนภูมิที่ ๖ โรงเรียนพยาบาลมีฐานะเป็นเพียงแผนกหนึ่ง  
ของโรงพยาบาล อยู่ในความควบคุมของโรงพยาบาล ถึงแม้จะมีคณะกรรมการ  
โรงเรียนพยาบาล ( School of Nursing Committee ) แต่มีสถานะอยู่ภายใต้  
การควบคุมของคณะผู้ควบคุมโรงพยาบาล ( Board of Control of the  
Hospital ) คณะกรรมการโรงเรียนพยาบาลมีหน้าที่สังเกตและแปลผลความ  
ต้องการของโรงเรียนพยาบาล แล้วให้คำแนะนำแก่คณะผู้ควบคุมโรงพยาบาล  
แต่ไม่มีอำนาจควบคุมหรือบริหารโรงเรียนพยาบาล เสนอไขปลาที่ต่อกับผู้  
บริหารโรงเรียนพยาบาล ( Officer in charge of Administration  
of the School of Nursing ) เพียงแต่ชี้ให้เห็นว่ามีความอิสระในการติดต่อ  
สื่อสารกันระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนพยาบาลกับผู้บริหารโรงเรียน  
พยาบาล ตลอดจนบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลขึ้นกับ  
หัวหน้าผู้บริหารโรงพยาบาล ( Chief Administrative Officer of the  
Hospital ) ตามสายการบังคับบัญชา

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





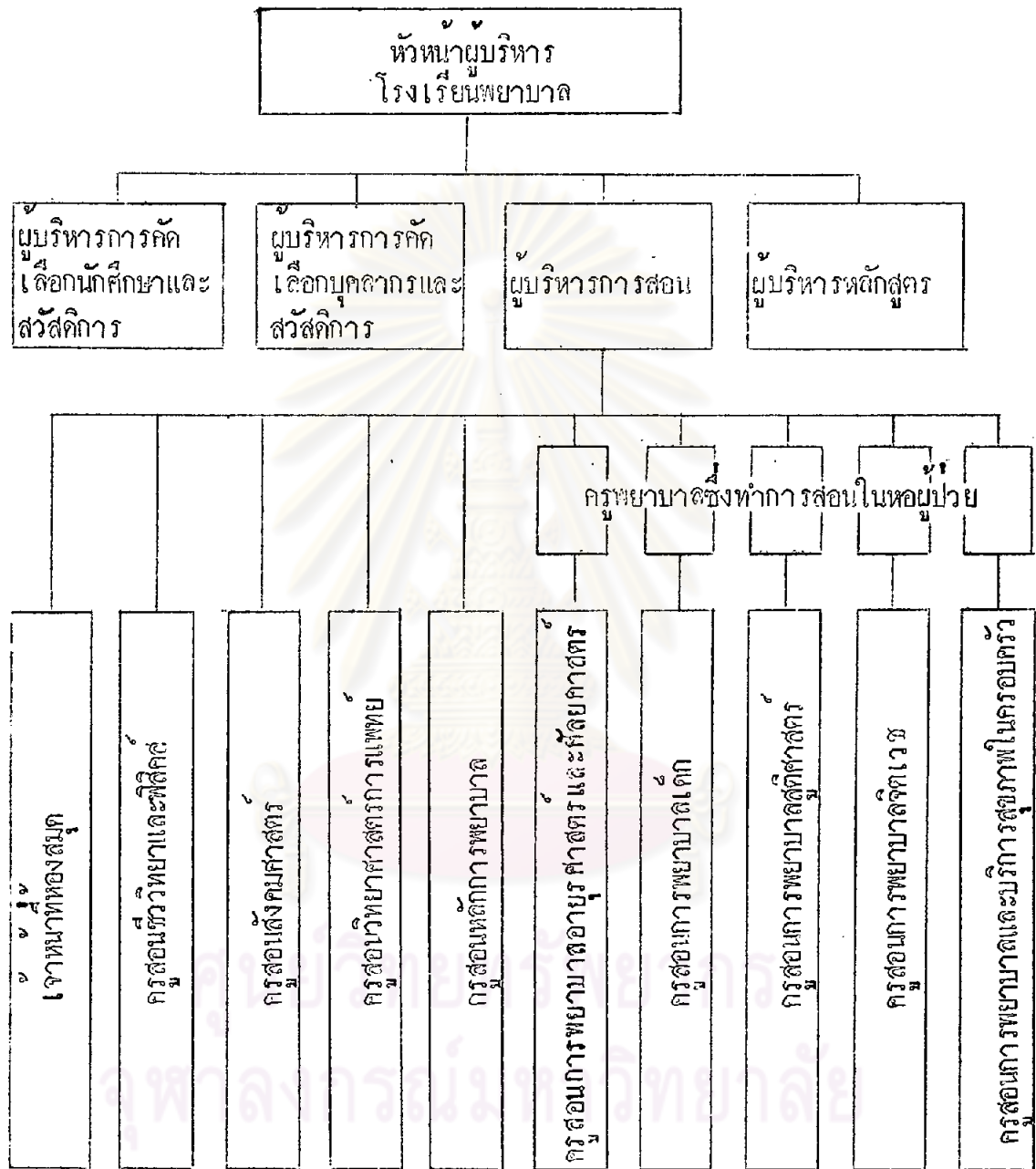
แผนภูมิที่ ๗ แสดงบุคลากรและการจัดหน้าห้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนพยาบาลกับแผนกอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย ๓๐

๓๐ Ibid., p. 218.

จากแผนภูมิที่ ๗ โรงเรียนพยาบาลเป็นแผนกหนึ่งของมหาวิทยาลัย ไม่มีคณะกรรมการโรงเรียนพยาบาล เพราะสภาพในมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องมีคณะกรรมการโรงเรียนพยาบาล โรงเรียนพยาบาลอยู่ภายใต้การควบคุมของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลขึ้นกับหัวหน้าผู้บริหารมหาวิทยาลัย ( Chief Administrative Officer of the University ) ตามสายการบังคับบัญชา

ตามลักษณะต่าง ๆ ที่โรงเรียนพยาบาลมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นดังกล่าวแล้วตั้งแต่แผนภูมิที่ ๕ ถึงแผนภูมิที่ ๗ จะเห็นได้ว่าการจัดรูปแบบโครงสร้าง ทั้งหมดมีโครงสร้างแบบสายการบังคับบัญชาสายเดียว ( The Line Form of Structure ) บุคลากรทุกคนรายงานต่อหัวหน้าเพียงคนเดียวทุกสายงาน ทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา ( Unity of Command ) บุคลากรต้องรับผิดชอบโดยตรงและแน่นอน จะปิดความรับผิดชอบต่อผู้อื่นไม่ได้เด็ดขาด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ ๔ แสดงการจัดบุคลากรตามหน้าที่ปฏิบัติของ โรงเรียนพยาบาลในโรงพยาบาล  
หรือมหาวิทยาลัย ๓๑

สำหรับแผนภูมิที่ ๘ เป็นการแสดงการจัดบุคลากรตามหน้าที่ที่ปฏิบัติของโรงเรียนพยาบาลในโรงพยาบาล หรือมหาวิทยาลัย แผนภูมินี้แยกให้เห็นรูปแบบของโครงสร้างภายในโรงเรียนพยาบาล โดยเฉพาะซึ่งโครงสร้างเป็นแบบสายการบังคับบัญชาสายเดียวตั้งกลาวแล้ว เนื่องจากหัวหน้าผู้บริหารโรงเรียนพยาบาล ( Chief Administrative Officer of the School of Nursing ) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนพยาบาลไม่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้หมดแต่เพียงลำพัง ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ ( Delegation of Authority and Responsibility ) ไปยังผู้บริหารระดับรอง แล้วผู้บริหารระดับรองจะคอยดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของบุคลากรในแผนกของตน บุคลากรทุกคนควรมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย ครูหรืออาจารย์พยาบาลมีความเชี่ยวชาญในงานของแต่ละคน และต่างก็มีความรับผิดชอบในการสอน ผู้บริหารควรให้อิสระในการสอนและเตรียมการสอน พร้อมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนด้วย

การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนพยาบาล ต้องการการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบสองทาง ( Two Way Communication ) กล่าวคือส่งข่าวสารจากผู้บริหารถึงครู และจากครูถึงผู้บริหาร และสิ่งสำคัญคือการติดต่อสื่อสารระหว่างครูด้วยกันในโรงเรียน และการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนพยาบาลกับฝ่ายบริการของโรงพยาบาล ในการส่งนักศึกษาพยาบาลไปฝึกปฏิบัติงานการรักษพยาบาลในหอผู้ป่วย การติดต่อสื่อสารดังกล่าวนี้อาจสะดวกและรวดเร็ว

เพ็ญศรี ชุนไช้<sup>๓๒</sup> ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแหล่งละ ๒ สถาบัน จำนวน ๒๒๖ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปไควว่า สถาบันที่มีระดับขวัญสูงเป็นสถาบันเล็ก ๆ ซึ่งมีจำนวนอาจารย์พยาบาลปฏิบัติงานน้อย อาจารย์พยาบาลทุกคนทราบเกี่ยวกับกิจการทุกด้านในสถาบัน และมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างทั่วถึงในระยะเวลารวดเร็ว นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่ากรณีที่ระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในสถาบันเก่าและในสถาบันใหม่แตกต่างกันนั้น เนื่องจากลักษณะการบริหารงานและโครงสร้างของสถาบันนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ในรูปของการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจ ทำให้สายงานและสายการบังคับบัญชาซับซ้อน การติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปได้ไม่ทั่วถึงและไม่คล่องตัวเพียงพอ มีความล่าช้าเนื่องจากมีขั้นตอนมาก

จากหลักการ แนวความคิด ตลอดจนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและการจัดองค์การ แสดงให้เห็นว่า โครงสร้างขององค์การจะต้องจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชาเพื่อป้องกันความสับสนซ้ำซ้อนในการสั่งงาน ผู้บริหารควรมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างคล่องตัวไม่ล่าช้า นอกจากนี้ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การติดต่อ

---

<sup>๓๒</sup> เพ็ญศรี ชุนไช้, "การศึกษาเปรียบเทียบขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘).

สื่อสารควรเป็นแบบสองทางและช่องทางสื่อสารควรจะสะดวกและรวดเร็ว เพื่อ  
ให้บุคลากรทุกคน ได้ทราบกิจการทุกอย่างในหน่วยงานของตน ทั้งนี้สิ่งต่าง ๆ  
เหล่านี้มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลากรอย่างยิ่ง ถ้าโครงสร้างและจัด  
องค์การใดกระทำอย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้องเหมาะสมก็จะทำให้การบริหารงาน  
บุคคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรหมายถึงการคนหาบุคคลจากภายในและภายนอก  
หน่วยงาน เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน การดำเนิน  
งานที่สำคัญมีอยู่ ๓ ขั้นตอน คือ การสรรหา ( Recruitment ) การคัดเลือก  
( Selection ) และการบรรจุ ( Placement ) ในการปฏิบัติดังกล่าว  
นี้ต้องยึดหลักคุณวุฒิ ( the merit principles )<sup>๓๓</sup>

งานแรกและสำคัญของการบริหารงานบุคคลคือการสรรหาบุคลากร  
ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกหน่วยงาน หน่วยงานจะเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับ  
กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน ดังนั้นการสรรหาบุคลากร  
จึงต้องมีระเบียบแบบแผนอย่างถูกต้อง สำหรับจำนวนและคุณภาพของบุคลากร  
ที่จะบรรจุเข้าปฏิบัติงานนั้นควรพิจารณาจากองค์ประกอบ ๓ ประการคือ  
บุคลากรที่ลาออกหรือโอนย้ายออกไป สภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน  
และอัตราความเต็มโตะของหน่วยงาน<sup>๓๔</sup> นอกจากนี้ในการดำเนินงานสรรหา  
บุคลากรนั้นจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าว่าต้องการบรรจุบุคลากรตำแหน่งใด

<sup>๓๓</sup> ลีโอนอร์ สาทร์, การบริหารงานบุคคล (พระนคร : วัฒนาพานิช,  
๒๕๑๗), หน้า ๑๘๓-๑๘๕.

<sup>๓๔</sup>

Beach, op.cit., p. 211.

มีคุณสมบัติอย่างไร เป็นจำนวนเท่าใด การที่จะวางแผนล่วงหน้าได้นั้น  
หน่วยงานจะต้องทำการวิเคราะห์งาน ( Job Analysis ) พรรณาลักษณะ  
งานแต่ละอย่างและกำหนดลักษณะเฉพาะของงานแต่ละตำแหน่งพร้อมทั้ง—  
กำหนดลักษณะและคุณภาพของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไว้ให้แน่นอน

การสรรหามบุคลากรในต่างประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา และ  
แคนาดา มีลักษณะเด่นคือ การเคลื่อนไหวจากอาชีพราชการไปสู่วงการธุรกิจ  
หรือจากวงการธุรกิจไปสู่หน่วยงานราชการ หรือจากอาชีพหนึ่งไปสู่อีกอาชีพหนึ่ง  
ในอัตราสูงกว่าประเทศที่กำลังพัฒนา และการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติ  
งานมีลักษณะที่นำไปใช้ได้จริง ๆ หากตรวจสอบเฉพาะเจาะจงในลักษณะงานที่  
จะต้องปฏิบัติมากกว่าการทดสอบความรู้อย่างกว้าง ๆ เป็นการทั่วไป ส่วน  
การสรรหามบุคลากรในประเทศที่กำลังพัฒนามักจะมีจำนวนบุคคลที่มีการศึกษา  
สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความนิยมยกย่องผู้จบการศึกษาจากต่างประเทศและ  
พิจารณาจากผู้ที่ได้รับปริญญามากกว่าพิจารณาการปฏิบัติงาน และนอกจาก  
นี้การแต่งตั้งผู้เข้าปฏิบัติงาน มักจะไล่จากผู้ที่จบการศึกษามาใหม่ ๆ จาก  
วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน <sup>๓๕</sup>

#### แหล่งของบุคลากร

แหล่งของบุคลากรมี ๒ ชนิดคือ แหล่งภายในหน่วยงานและแหล่ง  
ภายนอกหน่วยงาน แหล่งภายในหน่วยงานได้แก่การเลื่อนบุคลากรภายในขึ้น  
มาดำรงตำแหน่งว่างเพื่อเป็นการเลื่อนวิหะฐานะ ( Promote ) บุคลากร  
ภายในให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพราะบุคลากรส่วนมากปฏิบัติงานเพื่อ  
หวังความก้าวหน้าในตำแหน่งและเงินค่าจ้างที่สูง ๆ ขึ้นไป การได้เลื่อน

<sup>๓๕</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ—  
มหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๕), หน้า ๒๔.

วิหิยะฐานะทำให้บุคคลากรมีขวัญดี ในค่านการปฏิบัติงาน บุคคลากรที่มีอยู่แล้ว มีความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมมากกว่าคนที่รับเข้ามาใหม่ และนอกจากนี้การรับสมัคร การคัดเลือกจะปฏิบัติได้ง่าย มีข้อผิดพลาดคนน้อย เพราะเป็นการรับสมัครและคัดเลือกคนจำนวนน้อย

แหล่งภายนอกหน่วยงาน ถึงแม้ว่าการเลื่อนวิหิยะฐานะคนภายใน หน่วยงานขึ้นมาดำรงตำแหน่งสูงขึ้น เป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน แต่ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องรับบุคคลภายนอกหน่วยงาน เข้ามารับตำแหน่ง เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสบการณ์ชนิดต่าง ๆ จากแหล่งต่าง ๆ ต้องการความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากบุคคลภายในหน่วยงาน งานบางอย่าง บุคคลากรในหน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติได้ จึงจำเป็นต้องรับบุคคลภายนอกเข้ามา นอกจากนี้ยังเป็นการป้องกันกร เขาหมุเขาพวกเดียวกันของบุคคลากร ( Cliqué ) เชนพวกที่มาจากสถาบันเดียวกับเขาหมุเขาพวกลงรอยตาม กันไปหมด อาจทำให้เกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานได้ จึงต้องการ สายเลือดจากสถาบันอื่น ๆ ควย แหล่งภายนอกหน่วยงานได้แก่ สถานศึกษา ต่าง ๆ บุคคลากรที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ๆ หน่วยงานเอกชนที่บริการ จัดหางาน หน่วยงานราชการที่ทำหน้าที่หางานให้ประชาชน เชน กองแรง-งาน กรมประชาสงเคราะห์ นอกจากนี้ยังมีพรรคพวกญาติมิตรของบุคคลากร ภายในหน่วยงานซึ่งบุคคลากรในหน่วยงานทราบเกี่ยวกับงานและลักษณะที่ต้อง การจะบรรจุคนในตำแหน่งนั้น แล้วจะไปบอกพรรคพวกญาติมิตรของคนใหม่มา สมัคร วิธีนี้ต้องระวังการรวมกันเป็นหมุเป็นพวก ( Cliqué ) ซึ่งทำให้เกิด ผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

### วิธีการสรรหาบุคคลากร

วิธีการสรรหาบุคคลากรแตกต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานและผู้คัดเลือก วิธีการต่าง ๆ มีดังนี้



๑. คอยให้ผู้สมัครมาหาเอง
๒. ใช้วิธีติดต่อไปยังสถานศึกษาที่มีบุคคลที่ต้องการ
๓. ติดต่อผ่านสำนักงานจัดหางานทั้งของเอกชนและราชการ
๔. ใช้การประกาศโฆษณา เช่น ประกาศใบหน้าหนังสือพิมพ์ ประกาศวิทยุและโทรทัศน์ ใช้กระดานปิดประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ (Bulletin Board) บอกถึงปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ ปิดประกาศแจ้งความในสถานที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะในแหล่งที่มีบุคลากรชนิดที่ต้องการมิใช่ ปิดประกาศเฉพาะที่สำนักงานแห่งเดียว
๕. ประกาศรับสมัคร ก็คัดเลือกแล้วส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศในกรณีที่ต้องการคนมีความรู้ความสามารถสูงชนิดที่ไม่มีสถาบันการศึกษาในประเทศ เปิดสอนสาขาวิชานั้น เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า มีการขอตั้งทุนแล้วเปิดการสอบชิงทุน
๖. ติดต่อไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่มีอาชีพทางการสรรหาคูหากรวิธีนี้ใช้กับหน่วยงานที่ต้องการคนในระดับสูง เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นายช่างชั้นผู้ใหญ่ ซึ่งสรรหาโดยวิธีอื่นไม่สะดวก การสรรหาคนในระดับสูงไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน ขึ้นกับผู้มีบังคับบัญชาชั้นสูงจะดีบเลาะและรับรองแนะนำกันเอง

### ขบวนการคัดเลือก

ในการคัดเลือกต้องใช้ระบบคุณวุฒิ (Merit System) คือให้มีการสอบแข่งขันกัน ถ้าไม่ผ่านการสอบแข่งขันก็ไม่อาจเชื่อถือได้ว่าบุคคลนั้นมีคุณภาพดีที่สุดใน ขบวนการคัดเลือกมีหลายขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การกลั่นกรองขั้นแรก จะวิเคราะห์ภูมิหลังของผู้สมัคร สภาพแวดล้อม การศึกษา ประสบการณ์ การปฏิบัติงานในอดีต คุุโบบันที่กต่าง ๆ เช่น โบบันที่กของทหาร ตำรวจ (ถ้ามี) โบบันที่กการปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับแต่ละบุคคล โบบางงานของโรงเรียนเป็นคน

๒. การสัมภาษณ์ขั้นแรก เพื่อถ่มน้กรววงบุคคลที่ไม่มีคุณภาพออกไป  
 เช่น ร่างกายพิการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ครอบค้ประกอบที่จะมีผลต่อการ  
 สัมพันธ์กับผู้อื่นควย เช่นนำเสียง การแสดงกาย สภาพร่างกาย กิริยาทาทที่  
 นอกจากนั้นคือการศีกษา ประสบการณ้ การมีอาบรมทางวิชาชีพ และในขณะ  
 เดียวกัน ผู้สมัครก็ได้มีโอกาสทราบบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับหน่วยงาน และ  
 จะช่วยให้ผู้สมัครตัดสินใจว่าควรจะสมัครทำงานที่นั่นหรือไม่

๓. การทดสอบ มีหลายชนิดแล้วแต่เนื้อหาและจุดมุ่งหมาย เช่น  
 การทดสอบสติปัญญา ความรู้ ทดสอบความถนัด เช่น ความสามารถในการ  
 ใจมือ การมองเห็น ทดสอบบุคลิกภาพคุณลักษณะนิสัย อารมณ์ ความเป็นผู้ใหญ่  
 ความเป็นผู้นำ ความอดทน ทดสอบการปฏิบัติงาน พิจารณาว่าบุคคลนั้นสามารถ  
 ปฏิบัติงานนั้นไ้หรือไม่ นอกจากนี้ยังมีการทดสอบเป็นพิเศษแล้วแต่กรณี การ  
 สอบเป็นหัวใจสำคัญของการสรรหาบุคลากรโดยใช้หลักคุณวุฒิ และส่วนมาก  
 ในการสอบจะใช้แบบทดสอบเป็นเครื่องมื่อ การทดสอบจะต้องสามารถเป็น  
 เกณฑ์สำหรับวินิจฉัยได้ว่าบุคคลที่สามารถสอบผ่านไ้คนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ความ  
 สามารถเหมาะสมกับตำแหน่งการ งานที่ล้องการ

๔. การอ้างอิง (Reference) มี ๓ ชนิดคือ

๔.๑ คำรับรองจากสถานศีกษา ใ้ถามจากครูอาจารย์และ  
 เพื่อน ๆ ความสัมพันธ์กับครูอาจารย์และพฤติกรรมในสถานศีกษา ตลอดจน  
 ผลการศีกษา

๔.๒ คำรับรองจากบุคคลที่รู้จักกับผู้สมัคร วิธีนี้อาจจะผิดพลาด  
 ได้ เพราะความลำเอียงหรืออคติของบุคคลนั้นที่มีต่อผู้สมัคร

๔.๓ คำรับรองจากหน่วยงานในอดีต ซักถามจากผู้บังคับบัญชา  
 และเพื่อนร่วมงานในอดีต เพื่อดูความสามารถที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้  
 ความปฏิบัติงานในอดีต จุดจุดอ่อนจุดแข็งของผู้สมัคร

๕. การสัมภาษณ์เพื่อวินิจฉัย (Diagnostic Interview)  
 เป็นขั้นที่สำคัญ เป็นการพิจารณาครั้งสุดท้ายว่าจะรับเขาปฏิบัติงานหรือไม่  
 ในการสัมภาษณ์นี้จะดูความถนัด บุคลิกภาพ ารจริงจัง การปรับตัวในสังคม

การควบคุมอารมณ์ ความเป็นผู้ใหญ่ ระเบียบวินัย ทักษะสติ ความรู้และ  
ลักษณะที่องการ ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นต้น

๖. การตรวจร่างกาย ( Physical Examination ) หมายความว่า ความ  
เหมาะสม ความสามารถทางด้านร่างกายในการที่จะปฏิบัติงาน เพื่อป้องกัน  
อันตรายเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ ป้องกันการแพร่โรคติดต่อ งานบางตำแหน่ง  
ต้องมีการตรวจสายตา เช่น พนักงานขับรถจะต้องตรวจสายตาวามมีตาบอดสี  
หรือไม่

๗. การประเมินผลบุคคล ( Personal Evaluation ) เป็น  
การคัดเลือกขั้นสุดท้าย เพื่อให้ได้คนที่ที่สุดจากพวกที่เหลืออยู่ในการคัดเลือก  
บุคคลเลือกของพิจารณาและตัดสินใจโดยดูจากความสามารถ ความเหมาะสม  
ของแต่ละขั้นตอนของการคัดเลือก

๘. บรรจุ ( Job Offer ) เมื่อการคัดเลือกขั้นสุดท้ายผ่านไปแล้ว  
ก็จะโดยบุคลากร เขามาปฏิบัติงานตามต้องการ หน่วยงานจะต้องบอกเลาวา  
งานของเขาอยู่ในตำแหน่งใด กิจการหรือเงินเดือนเท่าไร และอื่น ๆ ที่  
จำเป็น มีการประชุมพิเศษแก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความมั่นใจ  
โดยสัมพันธ์สภาพงานและสิ่งแวดล้อมที่แปลกใหม่

การทดลองปฏิบัติงาน หลังจากผ่านการคัดเลือกและได้รับการบรรจุ  
แต่งตั้งให้เขาปฏิบัติงานแล้ว ในการปฏิบัติงานระยะแรกนี้จะมีระยะหนึ่ง  
เรียกว่า "ระยะทดลองปฏิบัติงาน" ในระบบบริหารราชการพลเรือนไทย  
กำหนดช่วงเวลาไว้ระหว่าง ๒ เดือนถึง ๑ ปี ระยะช่วงเวลานี้ถ้าผลการ  
ปฏิบัติงานเป็นที่พอใจก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง แต่ถาผล  
การปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ หน่วยงานนั้นก็อาจปฏิเสธไม่บรรจุแต่งตั้งให้  
ดำรงตำแหน่งใด <sup>๓๗</sup>

<sup>๓๗</sup> สมพงษ์ เกษมสัน, เรื่องเดิม, หน้า ๔๖.

จากหลักการดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าการสรรหาบุคลากรเป็นงานแรกของการบริหารงานบุคลากร แหล่งของบุคคลมีทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน การเลื่อนบุคคลภายในขึ้นมาเป็นการบำรุงขวัญและการรับคนภายนอกเขามักทำให้ใคร่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ใหม่แปลกออกไป การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนควรมุ่งเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพดีที่สุดในกลุ่มบุคคลประกอบอื่น ๆ กว

โฮวาเตอร์ (Hovater)<sup>๓๔</sup> ได้ศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกครูในโรงเรียนของรัฐอลาบามา ในปีค.ศ. ๑๙๗๓ โดยทำการสัมภาษณ์ครูใน ๑๒๖ โรงเรียน สรปผลการวิจัยไว้ว่า โรงเรียนไม่มีการเขียนอธิบายลักษณะงาน หน้าที่ต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ขอบข่ายความรับผิดชอบ ตลอดจนสภาพงานที่ จะต้องปฏิบัติ (Job Description) ในการสรรหาครูทางโรงเรียนมีใคร่คนหาครูจากแหล่งต่าง ๆ ใกล้เคียง ๆ แหล่ง และในการคัดเลือกมีใคร่ใช้การสอบข้อเขียน แต่ใช้การสัมภาษณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการคัดเลือก

จากการวิจัยของโฮวาเตอร์จะเห็นได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรครูของโรงเรียนในรัฐอลาบามามีใคร่ใช้หลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพราะในการวางแผนสรรหาบุคลากร ทางโรงเรียนควรจะทำ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) พรรณณาลักษณะงาน และบอกถึง หน้าที่ต่าง ๆ ขอบข่ายความรับผิดชอบ ตลอดจนคุณสมบัติของบุคลากรที่ทำ หน้าที่นั้น ๆ เพื่อจะได้ทราบว่าต้องการกำลังคนเท่าใดและมีคุณสมบัติอย่างไร และในการสรรหาบุคลากรนั้น แหล่งของบุคลากรมีทั้งภายนอกและ ภายในโรงเรียน สำหรับแหล่งภายนอกโรงเรียนมีหลายแหล่ง เช่น

---

<sup>๓๔</sup> Gerald Gylon Hovater, "Recruitment and Selection of Teacher Personnel in the Public School Systems of Alabama", Dissertation Abstracts, (Xerox University Microfilms, Vol.34, No. 5, November, 1973), pp. 2214-A - 2215-A.

สถานศึกษาต่าง ๆ ที่มีบุคคลที่ต้องการ สำนักงานจัดหางานทั้งของเอกชนและราชการ หรือประกาศโฆษณาให้ประชาชนทั่วไปทราบ เพื่อให้ผู้สนใจมาสมัครงาน หรือติดต่อไปยังหน่วยงานหรือบุคคลที่สามารถให้คำแนะนำในการสรรหาบุคลากรในระดับสูง แต่จากการปฏิบัติจริง ๆ ของโรงเรียนในรัฐอคาบายา ปรากฏว่ามีใคคนหาบุคลากรจากหลาย ๆ แหล่งดังกล่าว และในการคัดเลือกมิได้ใช้หลักการของระบบคุณวุฒิ เพราะไม่มีการสอบแข่งขัน ไซ่เพียงการสัมภาษณ์เท่านั้นในการคัดเลือก

ลามาร์ (Lamar)<sup>๓๕</sup> ได้ศึกษาหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาในปี ค.ศ. ๑๙๗๔ โดยไซ่แบบสอบถามและให้จัดลำดับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารการศึกษา (Superintendent) จาก ๘ รัฐ ผลการวิจัยพบว่าหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาจัดลำดับตามความสำคัญก่อนหลังไคดังนี้

- ลำดับที่ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา
- ๑ ความสามารถทางวิชาชีพ
  - ๒ ความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ
  - ๓ มนุษยสัมพันธ์
  - ๔ บุคลิกลักษณะที่จริงจัง
  - ๕ ความสามารถทางสติปัญญา
  - ๖ การฝึกอบรมทางวิชาชีพ ประสบการณ์ การศึกษา
  - ๗ คุณสมบัติเชิงคุณ (Recommendations)
  - ๘ ปรัชญาของการศึกษา (Philosophy of Education)

<sup>๓๕</sup>

Rassi James Lamar, "Criteria Utilized in Selection of District Office Administrative Personnel," Dissertation Abstracts, (Xerox University Microfilms, Vol.36, No.3, September, 1975), pp.

๘. ลักษณะทางกายภาพ
๑๐. ลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม
๑๑. ขอบเขตส่วนตัว

ในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษา ได้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว ซึ่งหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกจะครอบคลุมอยู่ ๒ เรื่องใหญ่ ๆ คือบุคลิกลักษณะของบุคคล ( **Personal Characteristics** ) และคุณภาพทางวิชาชีพ ( **Professional Qualifications** )

จากผลการวิจัยของลามาร์ ชี้ให้เห็นว่าในการคัดเลือกผู้บริหารศึกษานั้นมีการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกไว้อย่างแน่นอน และได้จัดลำดับความสำคัญก่อนหลังไว้ด้วย ทำให้มีความสะดวกและยุติธรรมในการคัดเลือก และผู้คัดเลือกทราบว่า จะค้นหาคุณภาพอย่างไรบ้างในตัวผู้สมัคร และในการคัดเลือกโดยการใช่หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่วางไว้นี้มีความสอดคล้องกับหลักการของระบบคุณวุฒิ เพราะถ้าในการคัดเลือกใช้หลักการของระบบอุปถัมภ์แล้ว จะไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์อื่นใดเลย ขอแต่เพียงให้เป็นพรรคพวกของตนเองเท่านั้นที่สามารถรับเข้าดำรงตำแหน่งได้

สำหรับในวงการพยาบาลนั้น สถานศึกษาพยาบาลควรมีหลักการในการสรรหาบุคลากรที่คล้ายคลึงกับหลักการดังกล่าวแล้วข้างต้น และอาจจะ มีข้อแตกต่างบางประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาล

การบริหารงานบุคลากรในองค์การอุตสาหกรรมมีความก้าวหน้ามากกว่าในวงการศึกษามากกว่า ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร เพิ่งจะ เริ่มต้นสนใจกัน ในหมู่ผู้นำทางการศึกษา วิชาชีพพยาบาลก็ เพิ่งจะ เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับปัญหาเหล่านั้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาพยาบาลมีลักษณะเหมือนกับโรงเรียนในวิชาชีพอื่น ๆ

คือต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเช่นเดียวกับโรงเรียนอื่น ๆ ครูหรืออาจารย์พยาบาลและผู้รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนพยาบาลจะต้องมีคุณภาพเท่าเทียมกับครูอาจารย์และผู้บริหารโรงเรียนในวิชาชีพอื่น ๆ การสอนและการบริหารเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการฝึกฝนมาโดยเฉพาะจึงจะสามารถประสบความสำเร็จ ดังนั้นโรงเรียนพยาบาลจึงต้องคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

ในการสรรหาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนพยาบาลต้องรู้จักคุ้นเคยกับแหล่งที่จะหากคนมาปฏิบัติงานได้ เช่นรู้จักสถานศึกษาที่เป็นแหล่งที่จะได้คนมาทางสถานศึกษานั้นอาจจะส่งรายชื่อมาในซอง หรือผู้บริหารอาจจะถามไปยังสถานศึกษานั้นก็ได้ ผู้บริหารจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแต่ละบุคคลที่ทางสถานศึกษานั้นส่งชื่อมาให้ ข้อมูลนั้นจะต้องเพียงพอและเชื่อถือได้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการคัดเลือกบุคลากร นอกจากนี้อาจใช้วิธีประกาศทางสื่อมวลชนรับสมัครบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

ในการคัดเลือกบุคลากร ผู้บริหารต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขอบเขตของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทุกระดับไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ( Job Description ) พร้อมทั้งกำหนดคุณภาพหรือคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ ( Job Specification ) เช่นต้องการคนที่มีคุณภาพอย่างไร มีการศึกษา ประสบการณ์ และบุคลิกภาพอย่างไร เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการคัดเลือกคน ถ้าไม่มีเครื่องมือเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารจะไม่ทราบว่าตนเองจะค้นหาอะไรในตัวผู้สมัครงานและ เป็นการยากที่จะพิจารณาคุณภาพที่ต้องการ

ขบวนการคัดเลือก เริ่มด้วยการประกาศรับสมัคร แจ้งให้ทราบถึงข้อมูลทั่ว ๆ ไป เช่น สถานที่ปฏิบัติงาน งานของตำแหน่งนั้น ๆ เงินเดือนหรืออัตราค่าจ้าง และคุณภาพที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานนั้น เมื่อมีผู้สนใจก็จะมาสมัครแล้วกรอกใบสมัคร ใบสมัครจะต้องทำอย่างดี มีรายละเอียดเพียงพอ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถได้ข้อมูลที่จำเป็นและสะดวกต่อการเปรียบเทียบคุณภาพของผู้สมัคร

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีใบรับรองจากนายจ้างปัจจุบันหรืออดีต  
 ใบผลการศึกษา เอกสารต่าง ๆ ที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นครูของ  
 ผู้สมัคร เช่น ความสามารถในการสอน ความสามารถในการสัมพันธ์กับ  
 นักศึกษาพยาบาล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ใน  
 วงการ ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหา ทักษะคติ บุคลิกภาพ สุขภาพทั้งกายและ  
 จิต ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในอดีต การวิจัยทางการศึกษา ความ  
 ก้าวหน้า สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการพิจารณาคัดเลือก

เมื่อรวบรวมข้อมูลดังกล่าวได้แล้ว ขั้นต่อไปจะทำการคัดเลือก  
 โดยผู้บริหารทำการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นโอกาสให้ผู้บริหารได้ประเมิน  
 ผู้สมัคร และทราบถึงปรัชญา ทักษะคติ การพัฒนาของผู้สมัคร ผู้บริหารจะค้นหา  
 ความสามารถในการแสดงออก ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และในการเกี่ยวข้องกับ  
 สัมพันธ์กับผู้อื่น สังเกตบุคลิกภาพ ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดรวบยอด  
 ของการศึกษาพยาบาลสมัยใหม่ ความคิดริเริ่ม ความสามารถเป็นผู้นำและ  
 ในขณะเดียวกันในการสัมภาษณ์นี้ผู้สมัครก็มีโอกาสประเมินโรงเรียน  
 ผู้บริหาร และชุมชนนั้น ผู้สมัครจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปรัชญา วัตถุประสงค์  
 และนโยบายของโรงเรียน ซึ่งทำให้ผู้สมัครตัดสินใจได้ว่าอยากปฏิบัติงานที่  
 โรงเรียนนี้หรือไม่ ถ้าเป็นไปได้ควรจัดให้ผู้สมัครมีโอกาสพบกับเพื่อน  
 ร่วมงาน นักศึกษาพยาบาลและชั้นเรียน เพื่อช่วยให้ผู้สมัครเข้าใจสภาพการ  
 ปฏิบัติงานถ้าเขาได้เข้ามาปฏิบัติงาน เป็นโอกาสให้ผู้สมัครได้ตัดสินใจให้  
 แน่นอนและเป็นการช่วยผู้บริหารตัดสินใจด้วย

เมื่อได้รับการสัมภาษณ์แล้ว ถ้าผู้สมัครมีคุณภาพเหมาะสม และพอใจ  
 ที่จะเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนนี้ และผู้บริหารได้พิจารณาจนเป็นที่พอใจแล้ว  
 ก็เป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่ารับบรรจุเขาปฏิบัติงาน

เกี่ยวกับคุณภาพของครูในโรงเรียนพยาบาลนั้นมีความแตกต่างจาก  
 ครูในโรงเรียนในวิชาชีพอื่น ๆ คือ ครูในโรงเรียนพยาบาลต้องมีคุณภาพ



๒ วิชาชีพคือ มีคุณภาพทั้งการพยาบาลและการสอน และผู้บริหารต้องมีคุณภาพในการบริหารด้วย คุณภาพของครูมิได้ขึ้นกับการได้รับปริญญาเสมอไป ปริญญาโท ปริญญาเอก มิได้เป็นสิ่งประกันคุณภาพว่าจะเป็นผู้มีความสามารถในการสอนหรือการบริหาร ถึงแม้นั้นจะมีความสามารถทางสติปัญญา แต่อาจไม่มีความสามารถทางการสอนหรือการบริหารเลย นอกจากนี้บุคคลิกภาพยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพิจารณาคุณภาพของครู บุคคลิกภาพเป็นสิ่งยากที่จะวัดได้ด้วยเครื่องมือใด ๆ ส่วนมากจะดูบุคลิกภาพที่ลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) เช่นมีความสนใจสิ่งแวดล้อม ยอมรับความจริง สามารถมองเห็นจุดอ่อนหรือความไม่เหมาะสมของตนเองได้ นอกจากนี้ยังมีปรัชญาชีวิต พฤติกรรมของคนที่มีปรัชญาชีวิตจะมีหลักการเป็นแนวทาง และสามารถทำให้จุดมุ่งหมายของหน่วยงานกับความต้องการของเขาสอดคล้องเข้ากันได้<sup>๕๐</sup>

เจเนสเซน (Jensen)<sup>๕๑</sup> ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในวงการศึกษาศึกษาพยาบาลโลกกล่าวว่า คุณภาพของบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนพยาบาลมีดังนี้

๑. สำเร็จการศึกษาพยาบาล
  ๒. เป็นพยาบาลที่ได้รับการจดทะเบียนประกอบโรคศิลป์แล้ว
  ๓. ได้รับการศึกษาต่อในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานดี
- อย่างน้อยจบปริญญาตรี แต่ต้องการปริญญาโทมากกว่า และต้องมีประสบการณ์เพียงพอ

๕๐

Report of the Committee to Study Administration in  
Schools of Nursing, op.cit., p. 115.

๕๑

Deborah MacLurg Jensen, Clinical Instruction and Its  
Integration in the Curriculum (St. Louis: The C.V. Mosby Company,  
1952), pp. 250 - 252.

๔. มีความสามารถให้การพยาบาลได้อย่างดี และสามารถให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียนพยาบาลและโรงพยาบาลได้
๕. มีความเป็นผู้นำ มีทัศนคติที่ดี มีความสามัคคี การตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
๖. มีสุขภาพกายและจิตดี
๗. เป็นพลเมืองดี รวมทั้งให้ความร่วมมือกับสังคมและชุมชน
๘. เป็นสมาชิกและให้ความร่วมมือกับสมาคมหรือองค์การทางวิชาชีพ เพื่อความก้าวหน้าของการศึกษาพยาบาล และวิชาชีพ

และสำหรับผู้เป็นครูพยาบาลโดยเฉพาะ นอกจากคุณภาพดังกล่าวแล้ว ต้องมีคุณภาพเพิ่มเติมอีกบางประการคือ

๑. มีความรู้และทักษะในการพยาบาล
๒. เคยผ่านการ ศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อเป็นครูพยาบาล
๓. ในการสอนมีเนื้อหาวิชาที่ทันสมัยและ เหมาะกับความต้องการของนักศึกษาพยาบาล ครูพยาบาลควรมีความรู้และสามารถสอนนักศึกษาพยาบาลได้

๔. สามารถให้ความร่วมมือกับครูอื่น ๆ และมีความรู้ในเนื้อหาวิชาอื่น ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการสอนซ้ำซ้อนกัน หรือขาดหายไป
๕. สามารถเลือกตำราและหนังสืออ้างอิงได้เหมาะสม
๖. มีความรู้ในวิธีการสอน และนำมาใช้ในการสอน
๗. มีความสามารถในการวิจัย

เสาวภา สาระชนะ <sup>๔๒</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "คุณสมบัติของครูพยาบาลที่นักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทยต้องการ" ในปี

เสาวภา สาระชนะ, "คุณสมบัติของครูพยาบาลที่นักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทยต้องการ", (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัย เป็นนักศึกษาพยาบาล  
จำนวน ๒๕๐ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแยกประเภท (Stratified  
Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง  
ขึ้นเอง ครอบคลุมคุณสมบัติของครูพยาบาลต่าง ๆ ผลของการวิจัยสรุป  
ได้ดังนี้ นักศึกษาพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน  
และรู้จักวิธีสอนให้นักศึกษาเข้าใจได้อย่างชัดเจน สำหรับคุณสมบัติอื่น ๆ  
นักศึกษพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีอายุ ๒๕ - ๓๐ ปี และมีวุฒิปริญญาเอก  
มากที่สุด และต้องการให้ครูพยาบาลมีความมั่นใจในตนเอง ตรงต่อเวลา  
ควบคุมอารมณ์ได้ดีและมีความซื่อสัตย์

พัชรี นาคะสิริ <sup>๔๓</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะครูพยาบาล  
ที่ดีในทัศนะของนักเรียนพยาบาล โรงเรียนพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัย  
มหิดล" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๕ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็น  
นักเรียนพยาบาลรุ่นที่ ๑ จำนวน ๑๕๐ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่าง  
แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองครอบคลุมลักษณะครูพยาบาลต่าง ๆ  
ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ นักเรียนพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีความรู้  
ความสามารถในวิชาทั่วไปและวิชาชีพ และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่าง  
ชัดเจนเข้าใจง่าย ส่วนคุณสมบัติอื่น ๆ นักเรียนพยาบาลต้องการครูพยาบาล  
ที่มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี และมีวุฒิปริญญาโทมากที่สุด และต้องการให้ครูพยาบาล  
มีความจริงใจ มั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์  
ตรงต่อเวลาและซื่อสัตย์

---

<sup>๔๓</sup> พัชรี นาคะสิริ, "ลักษณะครูพยาบาลที่ดีในทัศนะของนักเรียน  
พยาบาลโรงเรียนพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
บัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๕).

นรา วงษ์ศิริ <sup>๔๔</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะของครูพยาบาลที่ดีในความคิดเห็นของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ปีการศึกษา ๒๕๑๗" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นนักศึกษาพยาบาล จำนวน ๑๖๒ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ นักศึกษาพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาอย่างถ่องแท้และสามารถถ่ายทอดความรู้และอธิบายข้อเท็จจริงได้อย่างชัดเจน สำหรับคุณสมบัติอื่น ๆ นักศึกษาพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีอายุ ๒๕ - ๓๐ ปี และมีวุฒิปริญญาเอกและปริญญาโทมากที่สุด และต้องการในครูพยาบาลมีความซื่อสัตย์ สุจริต ขารมณ์มั่นคง และมีลักษณะเข้มแข็ง เชื่อมั่นในตนเองและตรงต่อเวลา

ฮิดเจอร์เกน (Heidgerken) <sup>๔๕</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "นักเรียนพยาบาลประเมินผลครูพยาบาล" ในปี ค.ศ. ๑๙๕๒ จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็นของนักเรียนพยาบาลเกี่ยวกับคุณภาพของครูพยาบาลในการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นนักเรียนพยาบาลในโรงเรียนพยาบาลที่เลือกมา ๓๗ แห่งใน ๒๑ รัฐของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสำรวจความคิดเห็น

<sup>๔๔</sup> นรา วงษ์ศิริ, "ลักษณะของครูพยาบาลที่ดีในความคิดเห็นของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ปีการศึกษา ๒๕๑๗" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๗).

<sup>๔๕</sup> Loretta Heidgerken, "The Nursing Student Evaluates Her Teachers," Nursing Research, (Vol. 1, No. 2, October, 1952), pp. 40 - 41.

และเปิดโอกาสให้นักเรียนพยาบาลเขียนอธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของครูพยาบาลด้วย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ นักเรียนพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่กำลังสอนและมีวิธีการสอนที่ดีโดยย่อหลักการและจุดที่สำคัญ ๆ ในคานบุคคลิกภาพทั่ว ๆ ไป นักเรียนพยาบาลต้องการครูพยาบาลที่มีบุคลิกภาพดี สะอาดเรียบร้อยและเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

จากผลการวิจัยของ เสาวภา สารระชนะ, พัชรี นาคะศิริ, นรา วงษ์ศิริและฮิดเคเจอร์เกน (Heidgerken) ซึ่งทำการสำรวจคุณสมบัติของครูพยาบาลที่นักศึกษาพยาบาลต้องการ จะเห็นว่าผู้วิจัยแต่ละท่านทำการวิจัยจากสถานศึกษาพยาบาลแต่ละแห่งไม่ซ้ำกันและอยู่ทางไกลกันตลอดจนฮิดเคเจอร์เกนซึ่งทำการวิจัยในต่างประเทศ นักศึกษาพยาบาลแต่ละแห่งมีความเห็นพ้องต้องกันว่า ต้องการครูพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพและการสอน ต้องการครูพยาบาลที่มีบุคลิกภาพดี สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้ดังกล่าวแล้ว คุณสมบัติเหล่านี้มีความสอดคล้องกับคุณภาพที่ดีของครูพยาบาลที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ในการคัดเลือกครูพยาบาล เมื่อความคิดเห็นของผู้บริหารกับนักศึกษาพยาบาลมีความสอดคล้องกันเช่นนี้ นับว่าเป็นคุณภาพที่ดีและเชื่อถือได้ในการยึดเป็นแนวทางในการค้นหาคุณภาพของครูพยาบาลในตัวอย่างสมาชิกงาน และเป็นการสะดวกในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นครูพยาบาล เพราะผู้บริหารกำหนดคุณภาพของครูพยาบาลที่ดีไว้แล้ว และคุณภาพเหล่านั้นยังเป็นที่พอใจของนักศึกษาพยาบาลอีกด้วย

การสรรหามูลากร เป็นงานที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นการคัดกรองบุคคลโดยใช้หลักการของระบบคุณวุฒิ เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน ในการคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการวางแผนโดยมีการวิเคราะห์งาน ( Job Analysis ) เป็นองค์ประกอบเพื่อเป็นพื้นฐานในการคัดเลือก ขบวนการคัดเลือกมีหลายขั้นตอนซึ่งมีการทดสอบเป็นหัวใจสำคัญของการคัดเลือก และจากผลของการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีคุณภาพดีเป็นที่ต้องการของทุก ๆ หน่วยงาน

## การบำรุงรักษามัคลากร

เมื่อใดบุคคลากรมาแคว้นหน่วยงานจะต้องจูงใจให้บุคคลากรอยู่กับ  
หน่วยงานในหนานที่สุดและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ก่อนที่จะศึกษาถึงการจูงใจให้บุคคลากรอยู่กับหน่วยงานได้นานและ  
ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจะศึกษาถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของ  
มนุษย์ เพื่อประกอบในการจูงใจบุคคลากร (Motivation)

ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็นความต้องการทางคานร่างกาย  
และความต้องการทางคานจิตใจ ความต้องการทางคานร่างกายได้แก่  
อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ การ  
ขับถ่าย ความต้องการทางคานจิตใจ ได้แก่ความรู้สึกที่ต่อความต้องการความมั่นคง  
ของชีวิตและในการปฏิบัติงาน (Security) ความต้องการที่จะได้รับความ  
สำเร็จและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Recognition) ความต้องการที่  
จะให้สังคมยอมรับตนเขาเป็นสมาชิกรวมอยู่ด้วยพร้อมทั้งมีส่วนร่วมในกิจการ  
ต่าง ๆ (Belonging) ความต้องการประการสุดท้าย คือโอกาสก้าวหน้า  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน (Opportunity) ๔๖

ความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวแล้วมีประโยชน์เป็นแนวทาง  
ในการจูงใจบุคคลากรในการปฏิบัติงาน การจูงใจมี ๒ ประเภทคือ การจูงใจ  
แบบปฏิฐาน (Positive Motivation) และการจูงใจแบบนิเสธ (Negative  
Motivation) การจูงใจแบบปฏิฐานได้แก่ การให้รางวัล ส่งเสริมกำลังใจ  
ในการปฏิบัติงาน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องชมเชย การจูงใจ  
แบบนิเสธได้แก่การขู่บังคับและลงโทษ เพื่อให้บุคคลากรปฏิบัติตามโดยอาศัย

ความแรงกล้าเป็นพื้นฐาน เช่นการลงโทษทางวินัย การโยกย้าย การ  
ตัดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน <sup>๔๗</sup>

### สิ่งจูงใจ ( Incentive )

สิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจูงใจ หากจะเปรียบเทียบการ  
จูงใจเสมือนการตกปลาแล้ว สิ่งจูงใจก็เปรียบได้กับเหยื่อที่ใช้ในการตกปลา  
สิ่งจูงใจหมายถึงวัตถุหรือสภาวะใด ๆ ที่สามารถเราให้เกิดการจูงใจได้  
สิ่งจูงใจนี้แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ( Financial  
Incentive ) และสิ่งจูงใจที่ไม่มีเงิน ( Non Financial Incentive ) <sup>๔๘</sup>

### ประเภทของสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจที่เป็นเงินก่อให้เกิดการจูงใจแบบปฏิฐาน สิ่งจูงใจประเภท  
นี้เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดและมีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลากร  
โดยตรง หากผู้บริหารสามารถใช้สิ่งจูงใจนี้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว จะ  
เป็นการจูงใจให้บุคคลากรอยู่กับหน่วยงานและพยายามปฏิบัติงานให้หน่วย  
งานอย่างดีที่สุด สิ่งจูงใจประเภทนี้ใดแก

๑. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นสิ่งจูงใจโดยตรงทางการเงิน  
การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนจะต้องถือหลักความเป็นธรรมและความ  
ยุติธรรม และพิจารณาถึงสภาพการปฏิบัติงานซึ่งแตกต่างกันด้วย ในการ  
พิจารณาความดีความชอบของบุคคลากรในการขึ้นเงินเดือนจะต้องอาศัยการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการ ( Performance Evaluation )

<sup>๔๗</sup>

Flippo, op.cit., pp. 382 - 383

<sup>๔๘</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน, เรื่องเกม, หน้า ๓๑๕ - ๓๑๗.

ซึ่งมีหลายวิธีด้วยกัน เช่นการเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานว่าใคร มีผลงานดีกว่ากัน โดยใช้วิธีจัดอันดับ (Ranking) การเขียนความเรียง เกี่ยวกับบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานย่อย เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบงานที่ปฏิบัติไปแล้วนั้นใดคือดีเพียงใด และควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือแผนงานที่ใดกำหนดไว้ก่อนลงมือปฏิบัติงาน

๒. การปูนบำเหน็จความชอบ พิจารณาจากการปฏิบัติงานมานาน และไม่มีความผิดใด ๆ เมื่อออกจากงานแล้วก็จะมอบบำเหน็จรางวัลให้ผู้นั้น เพื่อสนองความดีที่ผู้นั้นได้กระทำไป การปูนบำเหน็จแก่บุคลากรเป็นการ ประกาศเกียรติคุณและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายวิธี เช่น เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญตรา เหรียญคุณวุฒิมาลาและเข็มศิลปวิทยา เป็นต้น

๓. การให้บำนาญ บุคลากร เมื่อครบกำหนดวาระที่ใดปฏิบัติงานมานานแล้ว และต้องออกจากงานจะได้รับบำนาญซึ่งให้ เป็นเงินรายเดือนที่อาจ จะน้อยกว่าหรือเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับในระยะที่ปฏิบัติงานตามปกติ แลแต่ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานจำนวนมากน้อยเพียงไร การจงใจทวงบำนาญทำให้เกิดความมั่นคง (Security) โดยบุคลากรไม่ต้องห่วงกังวลว่าใครจะเลี้ยงดู เมื่อตนอายุมาก การให้เงินบำนาญจึง เป็นสิ่งจูงใจให้คนเขาทำงานราชการ านมากกว่าองค์การธุรกิจเอกชน

๔. การจ่ายโบนัส มักจ่ายในรูปของเงิน เป็นการเพิ่มเงินค่าจ้าง และเงินเดือนของบุคลากรโดยทางอ้อม เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นคงทาง การเงิน เป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจ่ายโบนัสอาจ จ่ายเป็นงวด ๆ งวดละ ๓ เดือน, ๖ เดือนหรือ ๑๒ เดือนก็ได้

๕. การแบ่งปันผลกำไร ในองค์การธุรกิจนายจ้างจะจ่ายผล- ประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกจ้าง ผลประโยชน์นี้ขึ้นกับกำไรที่ธุรกิจนั้นได้รับมา เป็นการจ่ายค่าแรงงานที่นอกเหนือไปจากการจ่ายค่าจ้างปกติ เป็นการให้ ในกรณีพิเศษเพื่อ เป็นการตอบแทนที่ใครร่วมปฏิบัติงานด้วยกันมา



๖. กองทุนสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือบุคลากรในกรณีเกิดความ  
 เกิดรอนทางการเงิน ทางกองทุนสงเคราะห์ของหน่วยงานจะพิจารณา  
 ให้อยู่เป็นราย ๆ ไปโดยคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าปกติ

๗. การให้ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) ประโยชน์  
 เกื้อกูลอาจมองไม่เห็นในรูปของทางการเงินโดยตรง แต่จะช่วยให้ฐานะ  
 ทางเศรษฐกิจและสังคมของบุคลากรดีขึ้น การให้สวัสดิการหรือประโยชน์  
 เกื้อกูลเป็นสิ่งจูงใจให้คนเขาปฏิบัติงานและอยู่ในหน่วยงานได้นานพร้อมทั้ง  
 ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ประโยชน์เกื้อกูลนี้จะต้องจัดให้สนอง  
 ความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ และหน่วยงานสามารถจัดให้ได้ไม่ต้อง  
 ลงทุนมากจนเกินไป ประโยชน์เกื้อกูลมีหลายประเภทดังต่อไปนี้

ก. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย ได้แก่

๑. การจ่ายเงินทดแทนให้แกบุคลากรเมื่อประสบอันตราย  
 อุบัติเหตุ พุพพลภาพ หรือตายเนื่องจากการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการเพิ่มขวัญ

๒. ค่าจ้างล่วงเวลา เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายแกบุคลากร  
 ซึ่งปฏิบัติงานเกินเวลาทำงานปกติ

ข. บริการที่หน่วยงานจัดให้แกบุคลากร ได้แก่

๑. ทางเศรษฐกิจได้แก่การประกันชีวิต ประกันสุขภาพ  
 และอุบัติเหตุในกิจการที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานด้วยการเสี่ยงภัยสูง เช่น  
 กิจการเหมืองแร่ กิจการก่อสร้าง

๒. ทางด้านสันทนาการ (Recreational Service  
 Program) เป็นการให้ความสุขความบันเทิงเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ ช่วยให้เกิด  
 ความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน และบุคลากรได้มีโอกาสรู้จักและ  
 สนิทสนมกัน บริการนี้แบ่งออกเป็นหลายคานดังนี้ คานกีฬา เช่น ฟุตบอล  
 เทนนิส บิงปอง แบดมินตัน วายน้ำ เพื่อให้พักผ่อนสมองและเสริมสร้าง  
 พลังกำลัง คานสังคมเช่นจัดงานรื่นเริงขึ้นเพื่อบุคลากรหรือระหว่างบุคลากร  
 และครอบครัว หรือจัดท่องเที่ยวไปตามจังหวัดต่าง ๆ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ

ระหว่างบุคลากรและเป็นการพักผ่อนไปในตัว ทั้งยังได้พบปะสังสรรค์กัน นอกจากนี้ยังมีการตั้งชมรม ชุมนุมต่าง ๆ หรืองานอดิเรก จัดตามกลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น คนตรี ฉายรูป

๓. การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีหลายด้าน ได้แก่ ที่อยู่อาศัย หอพัก รวมทั้ง จัดตั้งกองทุนให้บุคลากรได้กู้ยืมไปจัดหาซื้อที่ดินปลูกบ้านเอง หรือหน่วยงานปลูกสร้างแล้วให้บุคลากรเช่าซื้อหรือผ่อนส่งในราคายุติธรรม ในคานาโรงพยาบาล จัดให้มีโรงพยาบาลของหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร เพราะหน่วยงานบางแห่งอยู่ห่างไกลจากชุมชนมาก และหน่วยงานอาจจัดจำหน่ายอาหารในราคาถูกเป็นการช่วยเหลือบุคลากรอีกด้วย การอำนวยความสะดวกในการคมนาคม อาจจัดให้มีรถรับส่งเพื่อให้บุคลากรได้มาปฏิบัติงานอย่างสะดวกและตรงเวลาไม่ลาซา ในคานาสถานที่ปฏิบัติงาน ห้องปฏิบัติงาน โต๊ะเก้าอี้ เฟอร์นิเจอร์ ของใช้ต่าง ๆ ต้องสะดวกสบายและพอเพียง

๔. บริการทางการแพทย์ เป็นการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย เช่น จัดให้น้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำห้องส้วมที่ถูกต้องลักษณะ จัดให้มีห้องรักษาพยาบาลและมีแพทย์หรือพยาบาลประจำ ถ้าเป็นไปได้ จัดให้มีการตรวจสุขภาพร่างกายประจำปี จ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลเมื่อบุคลากรเจ็บป่วย นอกจากนี้ยังจัดให้มีการส่งเคราะห์ครอบครัวของบุคลากรด้วย เช่น สามี ภรรยา และบุตร บิดามารดาของบุคลากร เพื่อเป็นการทำนุบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดี

๕. ห้องสมุด หรือจัดให้มีเอกสารแจ้งข่าวสารต่าง ๆ แก่บุคลากร การบริการห้องสมุดเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรทางอ้อม ช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราว ข่าวสารที่เป็นประโยชน์และให้ความรู้ความบันเทิงด้วย

๖. ร้านค้าสำหรับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับความสะดวกในการซื้อหาของใช้ที่จำเป็นในราคาประหยัด จัดเป็นร้านค้าภายใน

ของหน่วยงาน บางแห่งจัดเป็นรูปสหกรณ์ เพื่อให้สมาชิกได้ซื้อของถูกและ  
ได้รับเงินปันผลด้วย

๗. การให้บริการและคำแนะนำทางเทคนิควิชาการและกฎหมาย  
เช่นบุคลากรมีความยุ่งยากทางเทคนิคหรือ บริการนี้จะให้คำแนะนำว่าจะ-  
ปฏิบัติอย่างไรในแง่ของกฎหมาย นอกจากนี้ยังช่วยแนะแนวทางการศึกษาของ  
บุตรธิดาของบุคลากร การให้บริการนี้ไม่คิดค่าบริการ

๘. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาไม่ปฏิบัติงาน เช่นบุคลากรได้รับ  
เงินเดือนเต็มในเวลาที่มิได้ปฏิบัติงาน เช่นวันหยุดตามประเพณีนิยมประจำปี  
หยุดพักผ่อนประจำปี ลาป่วย ลากิจ ลากลอค วันหยุดเนื่องในโอกาสพิเศษ  
 เป็นต้น

สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินก่อให้เกิดการจูงใจแบบปฏิฐาน เป็นสิ่งจูงใจ  
ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน แต่สิ่งจูงใจประเภทนี้  
ก็มีความสำคัญไม่น้อยต่อการบำรุงรักษาบุคลากร ช่วยให้บุคลากรมีขวัญดีในการ  
ปฏิบัติงาน เช่น เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่เกี่ยวกับ  
ความต้องการทางด้านจิตใจของบุคลากร ดังต่อไปนี้

๑. การยกย่องและยอมรับนับถือ (Recognition) บุคลากร  
ที่ปฏิบัติงานดีเกิน ควรได้รับการยกย่องชมเชย ให้เกียรติและยอมรับนับถือ  
ในผลงานของเขา บุคลากรต้องการให้ผู้อื่นโดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาของเขา  
มีความซาบซึ้งว่าเขาสามารถประกอบงานในหน้าที่ของเขาได้อย่างดีมี  
ประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาได้ ทุกคนรอบตัวเขาควรจะให้ความนับถือ  
ยกย่องเขาตามสมควร ทั้งนี้หมายถึงความยกย่องจะต้องมาจากผู้อื่นไม่ใช่  
เป็นการยกตนข่มท่าน ๕๘

---

๕๘ คณีย์ บุณนาค, "บทความเรื่องคน", วารสารการบริหาร  
(สิงหาคม, ๒๕๑๕), หน้า ๗๘ - ๘๐.

๒. การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of belonging) ความรู้สึกต้องการเป็นพวกพ้องเดียวกันกับผู้ร่วมงานและต้องการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในกิจกรรมของหน่วยงาน ความรู้สึกนี้ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะด้วย

๓. การแข่งขัน (Competition) เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรแข่งขันกันปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเสมอ เป็นผลดีในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น

๔. การมีส่วนร่วม (Participation) จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่น เขาร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น เขาร่วมในกิจการต่าง ๆ ที่บุคลากรสนใจ เป็นการกระตุ้นให้คนเต็มใจและตั้งใจปฏิบัติงาน

๕. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) บุคลากรต้องการที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยากที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในชีวิต ใครเคยมีผู้สำรวจความต้องการของพนักงานว่าพวกเขามีความต้องการอะไรเป็นอันดับแรก และอะไรเป็นความต้องการอันดับรองลงมา ผลจากการสำรวจปรากฏว่าร้อยละ ๘๘ ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ต้องการมีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ต้องการได้รับการฝึกอบรมพัฒนา และต้องการได้รับการศึกษาเพิ่มเติม ความต้องการเหล่านี้เป็นปัจจัยอันดับแรก ส่วนความต้องการในอันดับรองลงมาได้แก่ ต้องการมีความมั่นคงในงาน ต้องการให้มีโครงการเกี่ยวกับการประกันชีวิตและสุขภาพ การเก็บออมทรัพย์และบำเหน็จบำนาญ ต้องการความยุติธรรมในเรื่องค่าจ้างและเวลาในการปฏิบัติงาน ต้องการได้รับการหยุดพักผ่อนโดยได้รับค่าจ้าง และต้องการสภาพการทำงานที่ดีเพียงพอ ๕๐

---

๕๐ มนูญ วงศ์นารี, "ความต้องการของพนักงานในการทำงาน," วารสารการบริหาร (กุมภาพันธ์, ๒๕๑๔), หน้า ๕๔ - ๕๕.

๖. ความยุติธรรม (Fairness) บุคลากรจะเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน หากผู้บังคับบัญชามีความเหลื่อมล้ำค่าสูง เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมในเรื่องการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ให้ความเสมอภาคในการที่จะได้รับโอกาสที่ดีแก่คนในเรื่อง การมอบหมายงาน การแบ่งงานให้ทำ ตลอดจนการให้คุณโย โโทษที่ต้องการความยุติธรรม

๗. การมอบหมายความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาควรรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อผู้บังคับบัญชามอบความไว้วางใจให้ทำให้บุคลากรพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเสมอ

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดการจูงใจแบบนิเสธ (Negative Motivation) นอกจากสิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดการจูงใจแบบปฏิฐานดังกล่าวแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจอีกประเภทหนึ่งที่ยังมีผลใช้กันอยู่ในทุกหน่วยงาน โดยจะขาดเสียมิได้ นั่นคือ สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดการจูงใจแบบนิเสธ ซึ่งได้แก่วินัย (Discipline)

วินัยคือกรอบหรือขอบข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้งานของส่วนรวมบรรลุวัตถุประสงค์ วินัยแบ่งออกเป็นสองทางคือ ในทางปฏิฐาน (Positive Discipline) และในทางนิเสธ (Negative Discipline) วินัยในทางปฏิฐานหมายถึงการ เสริมสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ ควบคู่ความสุขสบายใจ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวินัยของกลุ่มและมีความเข้าใจในคุณค่าของวินัยและการรักษาวินัยด้วยตัวของเขาเอง ไม่มีการขู่บังคับ สร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร ทำให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบขบบังคับด้วยความเต็มใจ เป็นการจูงใจในทางบวก การจูงใจเช่นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเป็นผู้นำที่ดีและมีการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนวินัยในทางนิเสธหมายถึงการรักษาวินัยที่มุ่งขู่บังคับให้บุคลากรอยู่ในกรอบขอบข่ายของวินัย หากกระทำผิดไปจากกรอบขอบเขต

จะถูกลงโทษ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยกลัวความกลัวเกรง ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายกำหนดระเบียบแกลส่วนรวม มีใจส่วนรวมเป็นฝ่ายสร้างและรักษา ระเบียบวินัย ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่เข้าใจในวินัยนั้น ๆ แต่ต้องจำยอมปฏิบัติตาม <sup>๕๑</sup>

การดำเนินการทางวินัย เมื่อมีผู้กระทำผิดวินัยขึ้น นักบริหารหรือหัวหน้างานจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับความผิดนั้นโดยรวดเร็วและยุติธรรม การลงโทษที่ไม่ยุติธรรมและไม่เท่าเทียมกัน ทำให้บุคลากรไม่พึงพอใจและเสียขวัญในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาความผิดที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องมีการลงโทษ ลำดับขั้นของการลงโทษใดแก่ ตักเตือนหรือตำหนิ ให้ปฏิบัติงานนั้นซ้ำ สูญเสียสิทธิของความมีอาวุโส ให้ทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน ลดตำแหน่ง ไล่ออก <sup>๕๒</sup> สำหรับการลงโทษทางวินัยของข้าราชการพลเรือนไทยมี ภาคทัณฑ์ ตักเตือนเตือน ลดขั้นเงินเดือน ให้ออก ปลดออก และไล่ออก ตามลำดับ

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดการจูงใจทั้งแบบปฏิฐานและแบบนิเสธทั้งหลาย กังกลาวแล้ว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร หากบุคลากรมีความสุขความพอใจ มีขวัญอยู่ในระดับสูงจะช่วยให้งานของหน่วยงานเจริญก้าวหน้าและเป็นการชี้ให้เห็นว่าบุคลากรร่อกอยู่กับหน่วยงานนาน ๆ หน่วยงานใดที่มีบุคลากรขาดลาขาด ปฏิบัติงานเฉื่อยชา มีการขอโอนย้ายหรือลาออกมาก พฤติกรรมเหล่านี้แสดงว่าบุคลากรโดยส่วนรวมมีระดับขวัญต่ำ

<sup>๕๑</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเกม, หน้า ๒๑๔ - ๒๑๕.

<sup>๕๒</sup>

O. Glen Stahl, Public Personnel Administration

(New Delhi: Oxford & IBH. Publishing Company, 1962), p. 371.

เมื่อบุคลากรมีความพอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้ขวัญดี แต่ถา  
หากความพอใจแล้วจะทำให้ผลผลิตของหน่วยงานลดลงและขาดประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานในสภาพที่ไม่พึงพอใจมีสาเหตุจากหลายประการ เช่น ความ  
ไม่พึงพอใจเนื่องจากค่าตอบแทน เนื่องจากผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและสภาพ  
แวดล้อม เช่น สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบอึดอัด อับทึบมืด ร้อนอบอ้าว เครื่องมือ  
เครื่องใช้ไม่เพียงพอ โต๊ะเก้าอี้นั่งไม่สบาย ไม่มีสวัสดิการ <sup>๕๓</sup> เป็นต้น

ปัจจุบันนี้ได้มีการค้นคว้าและยอมรับว่าขวัญเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ  
ในหน่วยงาน เพื่อให้ขวัญอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารต้องพยายามรักษาสภาพ  
พื้นฐานที่สำคัญไว้ให้ดี เช่น ขอมรับบุคลากรว่ามีคุณค่าและมีอนาคตสำหรับบุคลากร  
อัตราค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนต้องมีความยุติธรรม <sup>๕๔</sup>

มนูญ เอี่ยมวิไลย์ <sup>๕๕</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ขวัญในการปฏิบัติงาน  
ของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๖" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดย  
ใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขต  
การศึกษา ๖ ปีการศึกษา ๒๕๑๔ จำนวน ๓๑๑ คน ซึ่งได้มาโดยการ  
สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

<sup>๕๓</sup> อุษา ชัชวาลย์, "การทำงานในสภาพที่ไม่พึงพอใจ" วารสาร  
การบริหาร (เมษายน, ๒๕๑๔), หน้า ๔๒ - ๕๕.

<sup>๕๔</sup> Willard S. Elsbree and E. Edmund Reutter, JR., Staff  
Personnel in the Public Schools (New York: Prentice-Hall,  
1954), p. 263.

<sup>๕๕</sup> มนูญ เอี่ยมวิไลย์, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๖" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูโรงเรียน  
ประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๒ มีความรู้สึกต้อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการ  
ปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับสูง ใดแก่ ปัจจัยในเรื่องความรู้สึกภูมิใจและเห็น  
ความสำคัญของงาน การระบุดตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์  
ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มี  
อิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมีความรู้สึกอยู่ในระดับต่ำใดแก่ปัจจัย  
ในเรื่องสวัสดิการในหน่วยงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน  
และสภาพการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยเรื่องนี้ จะเห็นได้ว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา  
ในเขตการศึกษา ๒ ใ้ได้รับสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน  
ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๒ มีความภูมิใจในงาน รู้สึกว่าตน  
เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ใ้รับการยอมรับนับถือจากหมู่คณะและผู้บังคับบัญชา  
ทำให้ครูมีขวัญดี แต่ในควนรายได้ สวัสดิการและสภาพการปฏิบัติงานปรากฏ  
ว่าครูไม่ใ้ได้รับความพึงพอใจ ตามหลักการที่ใ้กล่าวมาแล้ว สิ่งจูงใจทั้งที่  
ไม่เป็นเงินและเป็นเงินมีความสำคัญทั้ง ๒ อย่างไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ถ้า  
ผู้บริหารการศึกษาหันมาสนใจและส่งเสริมเรื่องรายได้ สวัสดิการและสภาพ  
การปฏิบัติงานของครูในเขตการศึกษา ๒ ใ้หมากกว่านี้ จะทำให้ครูมีขวัญดี  
ยิ่งขึ้น

ประศักดิ์ นียากร <sup>๕๖</sup> ใ้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพความพึงพอใจ  
ในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๒ โทษไชยกลุ่มตัวอย่าง

<sup>๕๖</sup> ประศักดิ์ นียากร, "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์  
วิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณัติต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒).



ประชากรในการวิจัยเป็นอาจารย์จากวิทยาลัยครู ๑๕ แห่ง โดยใช้วิธี  
 สุ่มตัวอย่างมา ๒๐๑ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย  
 สร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ  
 ที่มีโอกาสก้าวหน้าในการศึกษาต่อ และการได้ปฏิบัติงานที่ตนถนัด เรื่องที่  
 อาจารย์มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ

ผลของการวิจัยเรื่องนี้มีผลคล้ายคลึงกับผลของการวิจัยของมณู  
 เอี่ยมวิสัยที่ว่า อาจารย์วิทยาลัยครูได้รับสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจ  
 ที่เป็นเงิน ผู้บริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาและวิทยาลัยครูควรนำ  
 หลักการการให้สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินมายึดเหนี่ยวไว้ให้ครูและอาจารย์อยากอยู่  
 กับโรงเรียนหรือวิทยาลัยนาน ๆ แต่จะเป็นการดียิ่งขึ้น ถ้าได้ให้ความสำคัญ  
 แก่สิ่งจูงใจที่เป็นเงินด้วย

ละออ สิริธิชัย <sup>๕๗</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บริการต่าง ๆ ที่  
 อาจารย์ได้รับจากวิทยาลัยครูบางแห่งในกรุงเทพมหานคร" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๖  
 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นอาจารย์ ในวิทยาลัยครู ๕ แห่ง  
 แห่งละ ๑๕ คน รวมเป็น ๗๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบ  
 สอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ค่านรายได้ อาจารย์  
 ต้องการให้มีการปรับปรุง เรื่องรายได้และควรจัดให้มีรายได้พิเศษอื่น ๆ  
 ค่านสวัสดิการ วิทยาลัยจัดบริการค่านี้น้อยมาก เช่นบ้านพักของอาจารย์มี  
 ไม่เพียงพอ การจัดการสันตนาการมีน้อย ค่านสุขภาพอนามัยมีห้องพยาบาลให้  
 แต่ต้องการให้ปรับปรุง เรื่องการรักษาพยาบาลและการตรวจร่างกายประจำปี

---

<sup>๕๗</sup> ละออ สิริธิชัย, "บริการต่าง ๆ ที่อาจารย์ได้รับจาก  
 วิทยาลัยครูบางแห่งในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์บัณฑิต  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖) .

ส่วนบริการอื่น ๆ เช่น หองสมุด หองทำงาน หองอาหาร หองน้ำ เหลานี้จัดว่า  
เพียงพอและใช้ได้

ผลการวิจัยของละออ สิริวิชัยแสงคงให้เห็นว่า อาจารย์ในวิทยาลัยครู  
มีรายได้และสวัสดิการไม่เพียงพอ แต่บริการบางอย่างก็นับว่าดีและเพียงพอแล้ว  
นับว่าวิทยาลัยครูเห็นความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร และพยายาม  
จัดหาบริการต่าง ๆ ให้ แต่ยังไม่เพียงพอและต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น  
กว่านี้

ปราณี อารยะศาสตร์<sup>๕๕</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจ  
ในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา"  
ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นผู้บริหาร  
สูงสุดประจำสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค  
จำนวน ๑๗๖ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น  
แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความ  
พึงพอใจในความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานและความสัมพันธ์กับ  
ร่วมงาน ผู้บริหารมีความเห็นว่าเงินเดือนและค่าแรงเป็นปัจจัยที่สำคัญ  
น้อยที่สุด

ผลการวิจัยเรื่องนี้ทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัย  
ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความพึงพอใจสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินมากกว่า  
สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน และให้ความสำคัญแก่สิ่งจูงใจที่เป็นเงินน้อยที่สุด ซึ่งเป็น  
การขัดแย้งกับหลักการให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและไม่เป็นเงินที่จะต้องให้ความสำคัญ  
สำคัญไม่ยิ่งหยอมน้อยกว่ากัน

<sup>๕๕</sup> ปราณี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

คาร์ล เอกลี (Carl Egly) <sup>๕๕</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับ  
 ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) ของบุคลากรในโรงเรียนในเมือง  
 ที่มีประชากรตั้งแต่นึ่งแสนคนขึ้นไปในสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๕๕  
 โดยส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรใน ๑๐๕ โรงเรียน ผลของการวิจัย  
 สรุปได้ดังนี้ ได้มีการจัดประโยชน์เกื้อกูลให้บุคลากรในโรงเรียนเช่นเดียวกับ  
 องค์การธุรกิจและองค์การอุตสาหกรรม แต่จัดได้กว้างขวางน้อยกว่า การจัด  
 ประโยชน์เกื้อกูลนี้บางโรงเรียนจัดให้มาก บางโรงเรียนจัดให้น้อยแล้วแต่ว่า  
 โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ในเมืองใหญ่หรือเมืองเล็ก และพบว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน  
 เมืองทางภาคตะวันตกจัดประโยชน์เกื้อกูลให้มากกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเมือง  
 ในภาคอื่น ๆ การจัดบริการทางสุขภาพในโรงเรียนจัดได้เป็นส่วนน้อย  
 นอกจากนี้พบว่าการให้หยุดพักผ่อนประจำปีโดยได้รับเงินเดือนเต็ม ซึ่งจำนวน  
 วันหยุดนั้นจะมากหรือน้อยขึ้นกับจำนวนปีที่ได้ปฏิบัติงานมานาน ผู้ปฏิบัติงาน  
 มานานปีจะได้ออกหยุดพักผ่อนมากกว่าผู้ปฏิบัติงานมาน้อยปี

จากผลการวิจัยเรื่องนี้ แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานบุคลากร  
 ในวงการศึกษามีการค้นคว้าที่หลังวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมดังกล่าว  
 มาแล้วข้างต้น ดังนั้น การจัดสิ่งจูงใจให้บุคลากรในวงการศึกษาก็จัดได้  
 กว้างขวางน้อยกว่าองค์การธุรกิจและอุตสาหกรรม และเป็นที่สังเกตได้ว่า  
 สิ่งจูงใจที่จัดให้เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน แต่ไม่ไกลลวถึงสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน  
 เป็นการให้ความสำคัญในเรื่องสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน  
 ซึ่งเป็นการตรงกันข้ามกับในวงการศึกษไทยที่ให้ความสำคัญแก่สิ่งจูงใจที่

<sup>๕๕</sup> Edgar Carl Egly, "Fringe Benefits for Classified

Employees of Large - City School Districts," Dissertation  
Abstracts, (University Microfilms, Vol. 20, No. 5, November, 1959),  
 pp. 1657 - 1658.

ไม่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นเงินดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยของมโนญ เอี่ยมวิสัย, ประศักดิ์ นียากร, และปราณี อารยะศาสตร์ ดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับในวงการพยาบาลก็เช่นเดียวกันคือ ถือว่าขวัญของบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากร องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญคือ การขาดการยอมรับ ขาดรางวัลหรือการเลื่อนวิทยฐานะ เงินเดือนค่างางต่ำ ไม่มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ไม่เป็นมิตรกัน ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน<sup>๖๐</sup>

ในการบำรุงขวัญบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาล หน่วยงานควรจัดสิ่งจูงใจบุคลากรประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ค่างางเงินเดือนคงเพียงพอ เป็นการให้ความรู้สึกมั่นคง ( Security ) แก่ครูพยาบาล เพราะครูพยาบาลก็เหมือนกับครูในวิชาชีพอื่น ๆ ที่ต้องการมีฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคง หากขาดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเงินค่างางไม่เพียงพอหรือจากเหตุอื่น ๆ จะทำให้ครูพยาบาลมีความวิตกกังวลในเรื่องเศรษฐกิจ และไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ฝึกนักศึกษาพยาบาลได้อย่างดี

การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนควรยุติธรรมและใช้หลักการของระบบคุณวุฒิ ผู้บริหารต้องแจ้งให้ครูพยาบาลทราบถึงการประเมินผลงานเช่นคุณภาพการสอน การวิจัยว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ผู้บริหารควรเยี่ยมชั้นเรียนและคุุทัศน์คติของครูเรียน ประเมินผลการสอนในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังดูความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการรวมกิจกรรมกับชุมชน

<sup>๖๐</sup> Anna Helen Gallagher, Educational Administration

in Nursing (New York: The Macmillan Company, 1965), p. 81.

๒. สภาพการปฏิบัติงาน จัดหาความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ โต๊ะเก้าอี้เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนจัดหาเสมียนพิมพ์ดีดให้

๓. ห้องสมุด เป็นบริการที่หน่วยงานต้องจัดไว้ให้ ห้องสมุดควรมีหนังสือพอเพียงและสะดวกต่อการค้นหา มีที่นั่งอ่านหนังสือสะดวกสบาย

๔. ที่พักอาศัย จัดหาหอพักให้ครูพยาบาล หอพักอาจอยู่ไกลหรือเป็นอาคารเดียวกันกับหอพักของนักศึกษาพยาบาล เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กับใกล้ชักระหว่างครูพยาบาลกับนักศึกษาพยาบาล นอกจากนี้อาจจัดบริการบ้านเช่า หรือให้เช่าบ้านในกรณีที่ครูพยาบาลมีเหตุผลที่ไม่ได้พักอยู่ในหอพัก

๕. บริการดูแลสุขภาพ โดแกการรักษพยาบาลโดยไม่คิดมูลค่า ลาป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม จัดห้องปฐมพยาบาลไว้ในกรณีที่มีอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วยในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการตรวจร่างกายประจำปี เพื่อให้มีสุขภาพเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การจัดบริการดูแลสุขภาพมีความสำคัญเพราะสถานศึกษาพยาบาลมีหน้าที่การปฏิบัติงานอยู่ในเรื่องของสุขภาพอนามัยอยู่แล้ว จึงควรจัดให้บุคลากรมีมาตรฐานสุขภาพอนามัยสูงกว่าวิชาชีพอื่น ๆ

๖. การสันทนาการ (Recreation) เพื่อส่งเสริมสุขภาพพลานามัยและความสัมพันธ์อันดีในหมู่มูลากร ควรจัดให้มีกิจกรรมสันทนาการ เช่น กีฬา มีสนามกีฬา นอกจากนี้ในสถานที่ปฏิบัติงานควรมีห้องพักผ่อนเพื่อพักผ่อนหย่อนใจคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน

๗. ในด้านจิตใจ ควรให้บุคลากรมีความเข้าใจบทบาทในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน มีความเข้าใจหน้าที่ของบูรณงาน รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในความเป็นหมู่คณะ และมีสิทธิ์มีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ ของหน่วยงาน

บุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านคุณสมบัติ ความสนใจ ทัศนคติและความหวัง ดังนั้น การจัดบริการต่าง ๆ จะต้องปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งเป็นการยากยิ่งนัก ผู้บริหารต้องมึคุณภาพในการบริหารและต้องมีการวางแผนอย่างดี

จารุวรรณ เสวกวรรณ <sup>๖๑</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นพยาบาลระดับวิชาชีพจำนวน ๓๔๐ คน จาก ๑๐ โรงพยาบาลซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ( Simple Random Sampling ) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พยาบาลมีความพึงพอใจในระดับสูงในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพที่มีเกียรติและมีความจำเป็นต่อสังคม แต่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำในเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสในการศึกษาต่อ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ค่อยได้รับความยุติธรรม

การาวัดย์ กลายสุข และไพเราะ ผ่องโชค <sup>๖๒</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทัศนคติของพยาบาลต่องานไปทำงานต่างประเทศ" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๒ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นพยาบาลของโรงพยาบาลศิริราช จำนวน ๑๒๐ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบเลือกตามความสะดวกโดยฉกแบบสอบถามเฉพาะพยาบาลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในขณะนั้น ( Convenience Sampling ) ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า พยาบาลส่วนมากมีความเห็นว่าเป็นเงินเล็กน้อย ไม่ได้รับความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีความคับแค้นใจ ไม่มีสิทธิในการออกความคิดเห็นใด ๆ ในการปฏิบัติงาน

<sup>๖๑</sup> จารุวรรณ เสวกวรรณ, "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘).

<sup>๖๒</sup> การาวัดย์ กลายสุขและไพเราะ ผ่องโชค, "ทัศนคติของพยาบาลต่องานไปทำงานต่างประเทศ" (รายงานการวิจัยสำหรับปริิญาตรี สาขาพยาบาลสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๑๒).

นงคราญ ผาสุข <sup>๒๓</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 สวัสดิการของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘  
 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นพยาบาลระดับวิชาชีพจำนวน  
 ๑๘๒ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)  
 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัย  
 สรุปได้ดังนี้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับคานเศรษฐกิจ คานสันตนาถาวร คานสังคม  
 สงเคราะห์อยู่ในระดับต่ำ แต่ความคิดเห็นในคานสุขภาพอนามัย ความมั่นคง  
 ปลอดภัย คานการศึกษาและมีโอกาสก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษา  
 เปรียบเทียบระหว่างโรงพยาบาลของรัฐบาลกับของเอกชนปรากฏว่า เงินเดือน  
 ค่าจ้างเท่านั้นที่โรงพยาบาลของรัฐบาลต่ำกว่าของเอกชน แต่ในคานสวัสดิการ  
 ความมั่นคงปลอดภัย การศึกษาและโอกาสก้าวหน้า โรงพยาบาลรัฐบาลมีให้  
 มากกว่าของเอกชน

จากผลการวิจัยทั้ง ๓ เรื่องดังกล่าวมาแล้วนี้ แม้จะมีใช้การวิจัย  
 เกี่ยวกับสถานศึกษาพยาบาลโดยตรง แต่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ จึงขอ  
 นำมากล่าวในที่นี้ เพราะสถานศึกษาพยาบาลบางแห่ง ตามโครงสร้างของการ  
 จัดองค์การแล้วจะขึ้นอยู่กับภารกิจของโรงพยาบาล ดังนั้นนโยบาย  
 หลักการและบริการต่าง ๆ ที่โรงพยาบาลได้รับจะมีความคล้ายคลึงกับที่พยาบาล  
 ได้รับ ความรู้สึก หಿತศนคติต่อเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวจะมีความคล้ายคลึงกัน  
 จะเห็นได้ว่าพยาบาลได้รับสิ่งจูงใจที่เป็นเงินอยู่ในระดับต่ำ และสิ่งจูงใจที่  
 ไม่เป็นเงินก็อยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน ถึงแมวมองครั้งจะสูงก็เพียงระดับ  
 ปานกลางเท่านั้น

---

<sup>๒๓</sup> นงคราญ ผาสุข, "ความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการของ  
 พยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘).

สุขศรี บุรณะกนิษฐ์<sup>๒๔</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจ  
บริการที่โรงพยาบาลได้รับจากโรงเรียนพยาบาล" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๓ โดยใช้  
กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นโรงพยาบาลจากโรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาล  
ศิริราช โรงเรียนพยาบาลสภากาชาดไทย โรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาล  
รามาริบัติ จำนวน ๔๕ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น  
( Stratified Random Sampling ) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม  
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ โรงเรียนพยาบาล  
โรงพยาบาลรามาริบัติได้จัดบริการการสอน สวัสดิการ การศึกษาเพิ่มเติม  
อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นที่พอใจของครูพยาบาล ส่วนโรงเรียนพยาบาลสภากาชาดไทย  
ได้จัดบริการสวัสดิการคานเศรษฐกิจ คานสันนาการ และคานสุขภาพอนามัย  
ดีกว่าอีกสองโรงเรียนพยาบาล สำหรับโรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช  
นั้นอยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุงแก้ไขบริการต่าง ๆ ทุกคาน

จากผลการวิจัยเรื่องนี้ แม้ว่าบางโรงเรียนพยาบาลจะมีบริการ  
ต่าง ๆ ให้ครูอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ก็มีบางโรงเรียนพยาบาลที่การจัดบริการ  
ต่าง ๆ ต้องแก้ไขปรับปรุงอีกมาก และเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัย ๓ เรื่อง  
ที่เสนอก่อนหน้าเรื่องนี้นั้น ถึงแม้จะมีส่วนน้อยที่ได้รับสิ่งจูงใจต่าง ๆ อยู่ใน  
เกณฑ์ดี แต่ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่ควรแก้ไขปรับปรุงทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและ  
ไม่เป็นเงินซึ่งแตกต่างจากการบำรุงรักษาบุคลากรในวงการศึกษทั่วไปที่ได้  
กล่าวมาแล้วข้างคาน ซึ่งควรแก้ไขปรับปรุงเฉพาะการจัดสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน  
ในแกบุคคลากร

---

<sup>๒๔</sup> สุขศรี บุรณะกนิษฐ์, "การสำรวจบริการที่โรงพยาบาลได้รับ  
จากโรงเรียนพยาบาล" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓).



คาชเนอร์ ( Kashner )<sup>๖๕</sup> ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ  
พยาบาลลาออกจากงานในปี ค.ศ. ๑๙๖๕ โดยทำการศึกษาจากพยาบาล  
๔๗๒ คนในสถานพยาบาลในรัฐเพนซิลวาเนีย พบว่าพยาบาลส่วนมากมีความ  
เห็นว่างานพยาบาลมีเกียรติยศชื่อเสียงต่ำ ( low prestige ) จึงลาออก  
ไปหาโอกาสที่ดีกว่า

แมคคอสกี ( Mc. Closkey )<sup>๖๖</sup> ได้ทำการศึกษาสิ่งจูงใจ  
ที่จะบำรุงรักษาบุคลากรพยาบาลโดยอยู่กับหน่วยงานได้นาน ในปี ค.ศ. ๑๙๗๒  
โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นพยาบาลจากโรงพยาบาลใน  
ชิคาโก และซานฟรานซิสโก จำนวน ๕๔ คน ซึ่งพยาบาลเหล่านี้ได้ลาออก  
จากตำแหน่งงานเมื่อ ๔ เดือนมาแล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม  
ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พยาบาลส่วนใหญ่ที่ลาออกจากตำแหน่งงาน  
มีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานไม่ดีพอ ผู้รวม  
งานและผู้บังคับบัญชาไม่ยกย่องให้เกียรติและยอมรับนับถือ

จากผลการวิจัยของคาชเนอร์และแมคคอสกี จะเห็นได้ว่าสิ่ง  
จูงใจที่ไม่เป็นเงินมีอิทธิพลต่อการลาออกจากตำแหน่งงานของพยาบาล เพราะ  
ตามหลักการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นความนับถือมีความต้องการทางจิตใจ

๖๕

James Bennett Kashner, "Selected Factors in Job  
Termination: A Study of Nursing Personnel in Pennsylvania Nursing  
Homes," Dissertation Abstracts, (Xerox University Microfilms,  
Vol. 31, No.2, August, 1970), p. 836 A.

๖๖

Joanne Mc.Closkey, "Influence of Rewards and  
Incentives on Staff Nurse Turnover Rate," Nursing Research,  
(Vol. 23, No. 3, May - June, 1974), pp. 239 - 247.

ต้องการการยกย่อง การให้เกียรติและยอมรับนับถือจากหมู่คณะหรือผู้ร่วมงาน เมื่อใดที่ความต้องการนี้ไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความคับข้องใจ จนในที่สุดไม่สามารถอยู่กับหน่วยงานนั้นต่อไปอีกได้

ลอว์เรน ( Lorraine )<sup>๒๗</sup> และคณะได้ทำการศึกษาศาเหตุของการโอนย้ายและลาออกของพยาบาลในโรงพยาบาลใน ๕ รัฐของสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๕๘ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลของการวิจัยสรุปได้ว่าพยาบาลประมาณสองในสามที่ลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัว ประมาณหนึ่งในสามที่ลาออกเพราะความไม่พึงพอใจในกาจางกาตอบแทน โอกาสก้าวหน้าและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

อีเวอร์ลี ( Everly )<sup>๒๘</sup> และคณะได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลในเมืองตามชายฝั่งทะเลตะวันออกของสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๗๖ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นพยาบาลจำนวน ๑๔๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า กาจางกาตอบแทนและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพยาบาล

<sup>๒๗</sup> Diamond, Lorraine K., and Fox, David J., "Turnover among Hospital Staff Nurse," Nursing Research, (Vol. 9, No. 2, Spring, 1960), pp. 39 - 44.

<sup>๒๘</sup> George S. Everly, and Raymond L. Falcione, "Perceived Dimensions of Job Satisfaction for Staff Registered Nurses," Nursing Research, (Vol. 25, No. 5, September - October, 1975), pp. 346 - 348.

ผลการวิจัยของลอร์เรน และอีเวอร์ส์มีความสอดคล้องกันที่ปรากฏว่า  
 คางจางคาตอบแทนและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ  
 ในงานของบุคลากร และมีความสอดคล้องกับหลักการในการใช้สิ่งจูงใจในการ  
 ปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว หากสิ่งจูงใจเหล่านี้ไม่สามารถจูงใจบุคลากรแล้ว  
 ทำให้บุคลากรไม่อยากอยู่กับหน่วยงานนั้นต่อไป

กริวเวสต์ (Grivest)<sup>๖๙</sup> ได้ทำการสำรวจความพึงพอใจใน  
 การปฏิบัติงานของพยาบาลในชิคาโก สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๕๔ โดย  
 ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นจากพยาบาลจำนวน  
 ๒๑๕ คน ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า พยาบาลส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจาง  
 คาตอบแทนมีความเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในขั้นสูงเมื่อเปรียบเทียบกับ  
 วิชาชีพอื่น ๆ นอกจากนี้พยาบาลยังมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีและมีโอกาสก้าวหน้าในการ  
 ปฏิบัติงาน

อะลิซ (Alice)<sup>๗๐</sup> และคณะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคางจาง  
 คาตอบแทนและสภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลในภาคต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา  
 ในปี ค.ศ. ๑๙๕๖ - ๑๙๕๗ ผลของการวิจัยสรุปได้ว่าส่วนใหญ่พยาบาลได้รับ

๖๙

Mary T. Grivest, "A Personnel Inventory of Supervisors,  
 Head Nurses, and Staff Nurses in Selected Hospitals-Educational  
 Implications," Nursing Research, (Vol. 7, No.2, June, 1958),  
 pp. 77 - 87.

๗๐

Leopold Alice K., and Clague Ewan, "The BLS Survey,"  
Nursing Research, (Vol. 9, No. 2, Spring, 1960), pp. 45 - 48.

ค่าจ้างค่าตอบแทนเพียงพอ และนอกจากนี้ทางโรงพยาบาลยังจัดบริการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอีกด้วย เช่น บริการคานอาหารและที่พักอาศัยโดยไม่คิดมูลค่า และให้มีการหยุดพักผ่อนประจำปี หรือลาป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม

เทเรซา (Theresa)<sup>๗๑</sup> และคณะได้ทำการศึกษาริการด้านสุขภาพอนามัยของบุคลากรในโรงพยาบาล ๓๒ แห่งในนิวยอร์ก ในปี ค.ศ. ๑๙๕๗ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลของการวิจัยสรุปได้ว่าโรงพยาบาลส่วนใหญ่จัดบริการด้านสุขภาพอนามัยให้แก่บุคลากรในโรงพยาบาล บุคลากรที่ได้รับอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานจะมีห้องปฐมพยาบาลไว้ให้ การจัดบริการนี้จะจัดใ้กว้างขวางเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดของโรงพยาบาลและจำนวนของบุคลากร

ผลการวิจัยของกรีฟเวสต์, อะลิซ และเทเรซามีความคล้ายคลึงกัน และปรากฏว่าพยาบาลส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน เช่น ได้รับค่าจ้างค่าตอบแทนเพียงพอ ได้รับบริการต่าง ๆ ตลอดจนมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับหลักการใช้สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อบำรุงรักษาบุคลากร แต่มีความขัดแย้งกับผลการวิจัยของลอร์เรน ซึ่งพยาบาลไม่ได้รับความพึงพอใจจากสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน จนทำให้พยาบาลต้องลาออกไปหาโอกาสที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาโดยทั่ว ๆ ไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าพยาบาลส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของไทย พบว่าพยาบาลในสหรัฐอเมริกาได้รับสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

๗๑

Selcoe, Theresa and Joachim, E.W., "What Hospitals Do about Employes' Health", Nursing Research, (Vol. 9, No. 2, Spring, 1960), pp. 49 - 52.

และมีความพึงพอใจมากกว่าพยาบาลในประเทศไทย ซึ่งไม่ได้รับความพึงพอใจในสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่เป็นเงินดังกล่าวมาแล้ว

จากหลักการและผลการวิจัยดังกล่าวแล้ว แสดงให้เห็นว่า การบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องใช้การจูงใจและสิ่งจูงใจหลายประการโดยอาศัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ทั้งทางกายและจิตใจ ในการที่จะจัดหาสิ่งจูงใจให้แก่บุคลากร การจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ นั้น จะต้องให้เหมาะสมกับความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากร หากบุคลากรมีความพึงพอใจในสิ่งจูงใจจะทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะอยากอยู่กับหน่วยงานให้นาน มีความเต็มใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและให้ผลผลิตสูงทั้งปริมาณและคุณภาพตามความต้องการของหน่วยงาน

### การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาประเทศเพื่อให้บังเกิดความเจริญก้าวหน้าตามแผนและจุดมุ่งหมายที่ต้องการนั้น การพัฒนากำลังคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาประเทศ การพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากรและจะกระทำได้โดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและอนาคต <sup>๗๒</sup>

<sup>๗๒</sup> อมร รัชศาสตร์, "การฝึกอบรมข้าราชการ" (ในการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, อมร รัชศาสตร์และโสวัจ สุจริตกุลเรียบเรียง, พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๕), หน้า ๓๕๘.

การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้มีทักษะ และเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในการปฏิบัติงาน จะทำให้ช่วยลดอุบัติเหตุและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และผู้บริหารไม่จำเป็นต้องนิเทศงานมาก นอกจากนี้การฝึกอบรมเป็นการช่วยเพิ่มปริมาณและคุณภาพของผลผลิต และเพิ่มความมั่นคงของหน่วยงานด้วย เพราะบุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนงานกันได้ หรือเลื่อนไปสู่งานที่สูงกว่าได้

การฝึกอบรมควรจัดให้มีขึ้นเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน เช่น ผลผลิตต่ำและมีคุณภาพเลวลง มีความผิดพลาดบกพร่องมากในการปฏิบัติงาน บุคลากรขาดระเบียบวินัยหรือมีการลาออก โอน ย้ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเมื่อต้องการขยายหน่วยงาน มีการเปลี่ยนแปลงงานผลผลิต บริการ และการใช้เทคนิคและเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ<sup>๓๓</sup>

### หลักการฝึกอบรม

หลักการฝึกอบรมที่สำคัญมีหลายประการดังต่อไปนี้

๑. คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลซึ่งมีภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ และความสนใจแตกต่างกัน
๒. การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานจะชี้ให้เห็นถึงความรู้และทักษะที่ต้องการในแต่ละงาน และจะบอกได้ว่าควรจะให้มีการฝึกอบรมเรื่องอะไรจึงจะเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
๓. การคัดเลือกผู้ที่สมควรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมบางเรื่องมีความจำเป็นเฉพาะบุคลากรที่เข้าใหม่และไม่จำเป็นสำหรับบุคลากรเก่า

๔. การคัดเลือกและการฝึกผู้ที่จะมาให้การฝึกอบรม ควรจะเลือกผู้ฝึกอบรมที่ดีจึงจะได้ผล ผู้บริหารบางคนไม่สนใจในการฝึกอบรม บางครั้งจึงจำเป็นต้องเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงานมาให้การฝึกอบรม

๕. ใช้หลักการเรียนรู้และขบวนการเรียนรู้ และถือว่า ผู้เรียนเป็นส่วนหนึ่งของการสอน โดยให้ผู้เรียนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือให้มีโอกาสปฏิบัติด้วย

๖. เนื้อหาวิชาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และเรื่องที่น่ามาสอนจะต้องมีประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง ๆ นอกจากนี้วิธีการสอนจะต้องสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา และวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

๗. บำรุงขวัญผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยจัดให้มีความสะดวกสบายต่าง ๆ และถ้าเป็นไปได้ควรมีเบี้ยเลี้ยงพิเศษในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนอกสถานที่ต้องมียายจ่ายเพิ่มขึ้นจากรายจ่ายปกติ

๘. การจัดการฝึกอบรมที่เห็นเวลาและค่าใช้จ่าย โดยหน่วยงานคอยระดับรับฟังว่าสถานที่ใดมีการฝึกอบรมเรื่องอะไร เมื่อไร จะได้ออกส่งคนของตนไปสมทบตามที่ต้องการรับการฝึกอบรมมีเพียงจำนวนน้อย แต่ถ้ามียคนจำนวนมากที่จะส่งฝึกอบรม การไปฝากสถานที่อื่นก็ให้จะเป็นการเอาเปรียบมากเสียไป หน่วยงานจึงควรจัดการฝึกอบรมเอง

### วิธีการในการฝึกอบรม ( Training Method )

๑. ศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน ( On - the - job training ) ปฏิบัติงานไปฝึกไปโดยได้รับการสอนแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ เป็นผู้เลี้ยงตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานด้วยกัน

๒. การปฐมนิเทศ ( Vestibule Training and Orientation )  
 การจัดให้บุคลากรใหม่เข้าชั้นเรียนชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง ๆ  
 เพื่อให้เขาใจแนวทางในการปฏิบัติงานเรียกว่า Vestibule Training  
 ส่วนการปฐมนิเทศเป็นการจัดให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักหน่วยงานเกี่ยวกับ  
 ประวัติความเป็นมา การปฏิบัติงานต่าง ๆ บุคลากรในหน่วยงานตลอดจน  
 กฎระเบียบต่าง ๆ

๓. วิธีให้ปฏิบัติงานในฐานะลูกมือชั่วคราว ( Apprenticeship  
 Training ) วิธีนี้ต้องใช้เวลานาน ส่วนมากใช้ในอาชีพช่างเทคนิค และ  
 พวกธุรกิจการค้า โดยให้บุคลากรใหม่เป็นลูกมือไปก่อนจนกว่าจะปฏิบัติงาน  
 เองได้ จึงจะให้รับผิดชอบเอง

๔. การฝึกงาน ( Internship Training ) เป็นการฝึกให้  
 ปฏิบัติงานจริง ๆ ก่อนบรรจุ เพื่อให้การ เรียนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมี  
 ความสัมพันธ์กัน และในระหว่างฝึกจะมีครูผู้ฝึกมาคอยดูแลให้คำปรึกษา  
 แนะนำ

๕. การฝึกอบรมระยะสั้น ( Learner Training ) เป็นการฝึก  
 งานระยะหนึ่งก่อนบรรจุ เพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

๖. ส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย ( Outside Courses )  
 ได้แก่การทำความตกลงกับทางมหาวิทยาลัย ขอให้รับบุคลากรบางคนไป  
 เรียนบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน ส่วน  
 เวลาอื่นให้ปฏิบัติงานตามปกติ

๗. การศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา ( Retraining or Upgrading )  
 คือการให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาในวิชาที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้กลับมา  
 ปฏิบัติงานได้นั้น เมื่อศึกษาสำเร็จแล้ว มีทั้งการลาไปศึกษาต่อในประเทศ  
 และนอกประเทศ



บาลอย์ ( Balough ) <sup>๗๔</sup> ได้ทำการศึกษากาการฝึกอบรมของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๕๒ โดยใช้ประชากรในการวิจัยเป็นทหารอากาศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และใช้การสัมภาษณ์ร่วมด้วย ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า การจัดการฝึกอบรมระหว่างประจำการเป็นการเพิ่มพูนสิ่งที่ขาดไปในการอบรมครั้งอดีต ( previous training ) และผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการปรับปรุงเนื้อหาที่ฝึกอบรมด้วย

วิงเกอร์ ( Winger ) <sup>๗๕</sup> ได้ทำการศึกษากาการฝึกอบรมของครูในโรงเรียนของรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๕๕ โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และใช้การสัมภาษณ์ร่วมด้วย ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า ครูใหม่มีความรู้สึกว่าการปฐมนิเทศยังให้เนื้อหาไม่พอเพียงต่อการปฏิบัติงาน ส่วนในคานการฝึกอบรมทั้งผู้บริหารและครูต้องการให้มีการฝึกอบรม และในการฝึกอบรมนั้น ทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นว่าควรมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการสอนในชั้นเรียน ประการสุดท้ายทางโรงเรียนขาดเงินทุนที่จะจัดให้มีโปรแกรมการปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม

๗๔

Theodor W. Balough, " A Program of In - Service Training for Education Services Personnel in the Continental Air Command," Dissertation Abstracts ( University Microfilms, Vol. 20, No. 4, October, 1959), p. 1236.

๗๕

Herman Dale Winger, " Orientation and In - Service Education of Teacher in Second and Third Class School Systems of Pennsylvania", Dissertation Abstracts, ( University Microfilms, Vol. 20, No. 5, November, 1959), p. 1664.

ผลการวิจัยของบราซิลมีความสอดคล้องกับความหมายของการฝึกอบรมที่ว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว และในทำนองเดียวกัน ทหารอากาศที่โครับการฝึกอบรมระหว่างประจำการ หลังจากการฝึกอบรมแล้ว มีความรู้สึกว่าได้มีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นจากครั้งก่อน ส่วนผลการวิจัยของวีนเกอร์ทำให้ทราบว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความกระตือรือร้นสนใจที่จะให้การฝึกอบรม ผู้บริหารของกองการใหญ่กลางกรมีการพัฒนาตนเองตามหลักการบริหารงานบุคคลากร แต่ทางโรงเรียนขาดเงินทุนที่จะจัดการฝึกอบรมจึงยังคงแก้ไขปรับปรุงอีกมาก

สำหรับในวงการพยาบาลนั้นมีความต้องการการฝึกอบรมเป็นอย่างยิ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในวงการศึกษายาบาล ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า สมัยเคมีวิชาชีพพยาบาลถือถือว่าพยาบาลทุกคนที่สำเร็จหลักสูตรมาแล้วต้องปฏิบัติงานใดทุกงานไม่ว่าจะใช่ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใด ปัจจุบันมีวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นชันมากมาย พยาบาลควรเรียนรู้อวิทยาการต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อพัฒนาตนเอง และปฏิบัติวิชาชีพใดก็ควย วิธีการที่จะส่งเสริมสนับสนุนแนวความคิดนี้คือ การกำหนดนโยบายและการมีแผนงานหรือโครงการการพัฒนาบุคคลไว้ให้เป็นที่รับรู้แก่บุคคลากรทุกหน่วยงาน<sup>๗๖</sup>

#### การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาล

ในสถานศึกษาพยาบาลได้มีวิธีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานอยู่หลายวิธีดังต่อไปนี้

<sup>๗๖</sup> วิเชียร ทวีลาภ, นิเทศการพยาบาล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๕), หน้า ๕๔ - ๕๕.

๑. การประชุมพิเศษ ครูพยาบาลที่บรรจุใหม่ควรได้รับการแนะนำให้รู้จักกรทั้งหมคนในโรง เรียบ ครูเก่าควรยินดีต้อนรับครูใหม่จะทำให้ครูใหม่เกิดความบริสุทธิ์ชอบปฏิบัติ การประชุมพิเศษอาจหาได้หลายวิธีเช่น จัดเลี้ยงนำชากัน รับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน เพื่อให้ครูใหม่ได้มีโอกาสพบปะกับบุคคลที่รับผิดชอบงานหน้าที่ต่าง ๆ

ครูที่มีประสบการณ์กับครูที่ไม่มีประสบการณ์ต้องการการประชุมพิเศษไม่เหมือนกัน ต้องวางแผนให้รอบคอบและมีจุดมุ่งหมาย ครูที่ไม่มีประสบการณ์การประชุมพิเศษเป็นสะพานขามระหว่างการศึกษาการศึกษามาสู่การปฏิบัติงานจริง ๆ แก่สำหรับครูที่มีประสบการณ์ การประชุมพิเศษเป็นสะพานขามระหว่างสภาพการปฏิบัติงานเดิมมาสู่สภาพการปฏิบัติงานใหม่ จากสถานที่เก่ามาสู่สถานที่ใหม่ โปรแกรมการประชุมพิเศษควรยืดหยุ่นได้

ครูใหม่จะมีปัญหาในการปรับตัวเข้ากับงาน ระยะปีแรกของการปฏิบัติงานควรจัดหาคูครูที่มีประสบการณ์ให้ครูใหม่ไว้เป็นที่ปรึกษาแนะนำช่วยเหลือ วิธีนี้ได้ผลดีมาก แต่ต้องเลือกคนที่มีความสัมพันธ์ดีและสามารถปรับตัวปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีให้ครูใหม่ นอกจากนี้อาจให้ครูใหม่ไปคูตัวอย่างครูที่ปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ด้วยก็ได้

๒. ให้โอกาสครูพยาบาลไปศึกษาต่อ

๓. โครงการแลกเปลี่ยนครู แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูพยาบาลในโรงเรียนพยาบาลอื่น ๆ

๔. เยี่ยมชมโรงเรียนพยาบาลอื่น ๆ อาจจัดให้มีการประชุมกันหรือจัดสัมมนากันในหมู่ครูพยาบาล นอกจากนี้การเยี่ยมชมโรงเรียนอื่นเป็นการเปิดโอกาสให้ครูพยาบาลได้สังเกตงานปฏิบัติงานของครูพยาบาลในโรงเรียนอื่นด้วย

ไมร์เคิล ( Myrtle )<sup>๗๗</sup> ได้ทำการศึกษการปฐมนิเทศแก่พยาบาลในวอชิงตัน สหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๕๒ - ๑๙๕๓ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นพยาบาลจำนวน ๕๕ คน จาก ๑๐ โรงพยาบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลของการวิจัยสรุปได้ว่าทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรอื่นมีอิทธิพลมากที่สุดต่อพยาบาลใหม่ และการปฐมนิเทศควรมีเนื้อหาที่สำคัญต่อพยาบาลใหม่

วินิเฟรด ( Winifred )<sup>๗๘</sup> ได้ทำการศึกษการฝึกอบรมของพยาบาลในมิชิแกน ในปี ค.ศ. ๑๙๕๐ โดยทำการสัมภาษณ์พยาบาล ๑๒ คน ซึ่งได้ให้ความคิดเห็นว่า การวางแผนการฝึกอบรมยังไม่ดีพอ ขาดการติดต่อกันระหว่างคณะกรรมการวางแผนฝึกอบรมกับพยาบาล และการฝึกอบรมใช้เวลามากเกินไป

ผลการวิจัยของไมร์เคิลและวินิเฟรด ทำให้ทราบว่าในวงการพยาบาลในต่างประเทศได้ให้ความสนใจในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้มีการปฐมนิเทศแก่พยาบาลใหม่ และมีการฝึกอบรมระหว่างประจำการแก่พยาบาล แลหลักการและวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ยังต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เช่น เกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมในวงการศึกษาทัวไปดังกล่าวแล้ว

๗๗

O'Boyle, Myrtle, " A Study of the Practices in Orienting Staff Nurses ", Nursing Research, ( Vol. 9, No. 2, Spring, 1960 ), pp. 76 - 79.

๗๘

Fisher Winifred, "An Evaluation of One Method of Inservice Education", Nursing Research, ( Vol. 8, No. 2, Spring, 1959 ), pp. 63 - 64.

จากหลักการและผลงานการวิจัยดังกล่าวแล้วพอจะสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่สำคัญของการบริหารงานบุคลากร การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ใ้เครื่องมือเครื่องใช้เป็น ปฏิบัติงานใดคล่องแคล่วรวดเร็วและมีความเข้าใจงานยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากตัวบุคลากรจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองแล้ว หน่วยงานยังได้รับประโยชน์ไปด้วย นั่นคือปรับปรุงปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

ในการฝึกอบรมควรเลือกวิธีการ และเนื้อหาให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน และต้องมีวิธีจูงใจบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม หากบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่สนใจ เรื่องที่กำลังฝึกอบรมแล้ว การฝึกอบรมนี้จะสูญเปล่า

### การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การให้บุคลากรพ้นจากงานหมายถึงการที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงาน และหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป<sup>๗๕</sup>

การที่บุคลากรจะพ้นจากงานนั้นมีสาเหตุหลายประการ เช่นการลาออกเองโดยใจสมัคร การที่หน่วยงานลดจำนวนบุคลากรที่ลงงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหายเช่นทุจริตต่อหน้าที่ การออกเพราะเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ การตาย เป็นต้น<sup>๘๐</sup>

ในวงราชการวิธีการที่จะให้ข้าราชการพ้นจากราชการนั้นมีหลายขั้นตอน กล่าวคือ เมื่อข้าราชการกระทำผิดวินัยและต้องพิจารณาโทษ จะตั้ง

<sup>๗๕</sup> ภาณุโยธิน สาร, เรื่องเดิม, หน้า ๔๕๓.

<sup>๘๐</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า ๒๓๒ - ๒๓๔.

คณะกรรมการขึ้นสอบสวนพิจารณาความผิด ผู้ถูกกล่าวหาจะได้รับความเป็นธรรม โดยต้องแจ้งขอกล่าวหาให้ทราบ และข้าราชการผู้นั้นมีโอกาสชี้แจงอย่างเต็มที่ และต้องหาหลักฐานให้แน่ชัดจึงจะลงโทษได้ การลงโทษนั้นจะต้องมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันหนักเบาเท่ากัน และจะละเว้นผู้ใดไม่ได้เลย

การตั้งคณะกรรมการสอบสวน มักตั้งประธานกรรมการสอบสวน จากผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวหา หรือผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะตั้งตนเองเป็นประธานกรรมการก็ได้ ส่วนกรรมการอื่นให้ตั้งจากข้าราชการที่อยู่ในชั้นหรือดำรงตำแหน่งต่ำกว่าผู้ถูกกล่าวหาได้เป็นบางกรณี

### การปลดเกษียณอายุ

ประเทศไทยบุคลากรจะปลดเกษียณอายุเมื่ออายุครบ ๖๐ ปีบริบูรณ์ ในต่างประเทศใหญ่หญิงปลดเกษียณอายุ เมื่ออายุครบ ๖๐ ปี และผู้ชายปลดเกษียณอายุเมื่ออายุครบ ๖๕ ปีบริบูรณ์ เพราะอายุมากแล้วสมควรได้รับการพักผ่อน และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้คนหนุ่มสาวได้ก้าวเข้ามาใช้ความสามารถปฏิบัติงานแทน

### การวางแผนในการปลดเกษียณอายุ

จูเซียส (Jucius) <sup>๘๑</sup> ได้แบ่งออกเป็น ๓ ระยะดังต่อไปนี้

๑. ระยะก่อนปลดเกษียณ ระยะนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปลดเกษียณได้มีโอกาสพบกันพูดคุยปรึกษาหารือกัน เกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น เช่นการเปลี่ยนแปลงทางการเงิน พิจารณาแนวทางการชีวิตของผู้ปลดเกษียณและครอบครัวจะต้องเผชิญ ด้วยวางแผนเกี่ยวกับงานอดิเรก

และเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลง

๒. ระยะปลดเกษียณ หน่วยงานจัดโปรแกรมให้แก่มือปลดเกษียณ โดยมีการมอบของขวัญ ของที่ระลึกและกล่าวคำอำลากัน แสดงความประทับใจ ของผู้ร่วมงานและหน่วยงาน หน่วยงานท่องเที่ยวเกียรติและภาคภูมิใจในตัวผู้ จะจากไป

๓. ระยะที่ปลดเกษียณไปแล้ว มีกิจกรรมหลายอย่างที่สามารรถ ผูกพันคนที่จากไปแล้วให้ระลึกถึงหน่วยงาน และยังเป็นการสร้างความปลอดภัย- คือกอหน่วยงานอีกด้วย เช่น

๓.๑ หนังสือ จดหมาย วารสาร ข่าวสารของหน่วยงาน เหล่านี้ควรส่งไปยังผู้ที่ปลดเกษียณแล้วโดยสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ ปลดเกษียณรู้สึกว่หน่วยงานยังให้ความสนใจ คิดถึง ไม่ทอดทิ้งและยังมีความ ภูมิใจในตัวผู้ปลดเกษียณอยู่

๓.๒ ผู้ปลดเกษียณกลับมาใช้ความสะดวกสบายของหน่วยงาน เช่นใช้บริการแนะแนว บริการรักษาพยาบาลของหน่วยงาน เป็นต้น

๓.๓ ผู้ปลดเกษียณกลับมาเยี่ยมหน่วยงานเป็นบางครั้งบาง- คราว เป็นการแสดงความผูกพันกับหน่วยงาน

๓.๔ บางหน่วยงานยังเชิญผู้ปลดเกษียณแล้วมาเป็นที่ปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงาน บางหน่วยงานเชิญให้ผู้ปลดเกษียณมาปฏิบัติงานเป็น บางเวลา (Part-time) ผู้ปลดเกษียณบางคนสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อีก ระยะเวลาหนึ่ง ในกรณีที่ผู้ปลดเกษียณนั้นมีความรู้ความสามารถและมีประโยชน์ ต่อหน่วยงาน ผู้ปลดเกษียณบางคนยังช่วยเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้ เพราะความสามารถของเขามีได้หยุดอายุแต่อายุที่จำเป็นต้องปลดเกษียณออกไป เท่านั้น

๓.๕ ผู้ปลดเกษียณที่มีความรู้ความสามารถสูง มีประสบการณ์ มาก เป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีประโยชน์ และควรได้รับการยอมรับนับถือจาก หน่วยงานอยู่เสมอ และควรยังเป็นสมาชิกในวิชาชีพต่อไปได้ ทั้งนี้ทำให้ผู้ ปลดเกษียณรู้สึกว่ตนเองยังเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

## การปฏิบัติของผู้ปลดเกษียณ

การปลดเกษียณอายุเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการมีงานทำไปสู่การไม่มีงานทำ ชีวิตประจำวันต้องเปลี่ยนแปลงไป บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน การออกจากงานมีโซ่ทำให้เกิดความสุข บุคลากรของเมดิคอลปัญหาความเปลี่ยนแปลง จะทำให้ชีวิตมีความสุขผู้ปลดเกษียณควรปฏิบัติดังนี้

๑. หารายได้หรือแหล่งการเงินอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงทางการเงิน

๒. อาชีพ ผู้ปลดเกษียณควรเตรียมตัวและวางแผนในการใช้เวลาว่างที่เพิ่มมากขึ้น อาจหางานอดิเรกทำตามความสนใจและให้เหมาะสมแก่ความสามารถทางร่างกาย

๓. หาที่อยู่ที่อยู่สบาย ไม่ต้องเครียดต่อสุขภาพ มีเครื่องอำนวยความสะดวกสบายตามสมควร

๔. มีความรู้สึกว่าเป็นคนมีประโยชน์ต่อสังคม ให้ความร่วมมือกับสังคม เขาสังคมใดก็ตามปกติ สนใจหาความรู้และข่าวสารที่มีประโยชน์อยู่เสมอ

๕. รักษาสุขภาพให้แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ การหางานอดิเรกทำจะทำให้สุขภาพจิตดี

๖. มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมทั่วไป

๗. สันทนาการ ควรมีการพักผ่อนหย่อนใจ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ดูภาพยนตร์ เดินทางท่องเที่ยวไปตามสถานที่ต่าง ๆ สิ่งบันเทิงอื่น ๆ ความเหมาะสมแก่สุขภาพ

## การจ่ายเงินให้เมื่อบุคลากรพ้นจากงาน

ในต่างประเทศการคิดจำนวนเงินที่จ่ายให้เมื่อปลดเกษียณนั้นมีความสัมพันธ์กับเงินเก็บค่างาน และอายุการปฏิบัติงานมานาน กล่าวคือ



คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน เช่น ๕๐ %, ๗๐ %, ๘๐ %, ๙๐ %  
ของเงินเดือน แล้วแต่อายุการปฏิบัติงานมานาน ถ้าบุคคลกรปฏิบัติงาน  
มานานครบ ๒๕ ปี จะได้รับเงินเต็มจำนวน ( full annuity )

สำหรับบุคลากรที่เจ็บป่วยหรือได้รับอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน  
จนถึงแก่กรรม หรือพิการจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ นอกจากได้รับเงิน  
ค้ำกล่าวข้างต้นแล้วในรายที่พิการจะได้รับเงินจ่าย เนื่องจากพิการด้วย  
และในรายที่ถึงแก่กรรมภรรยาและบุตรของเขาจะได้รับเงินช่วยเหลือไปจน  
กระทั่งบุตรอายุ ๑๖ - ๑๘ ปี แต่ภรรยาไปทำการสมรสใหม่ เงินช่วย  
เหลือนี้จะงดการจ่าย ๘๒

#### บำเหน็จบำนาญข้าราชการพลเรือน

บำเหน็จ หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับราชการมา  
ซึ่งจ่ายครั้งเดียว และบำนาญหมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับ  
ราชการมา ซึ่งจ่ายเป็นรายเดือน ๘๓

กรณีรับบำเหน็จได้แก่

๑. ผู้ที่ลาออกจากราชการด้วยเหตุทดแทน เหตุสุขภาพ  
เหตุสูงอายุ และเหตุรับราชการนาน โดยมีเวลาราชการสำหรับคำนวณ  
บำเหน็จบำนาญไม่ถึง ๑๐ ปีบริบูรณ์
๒. ผู้ที่ลาออกมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญ  
ครบ ๑๐ ปีบริบูรณ์ แต่มีเวลาราชการไม่ถึง ๑๕ ปีบริบูรณ์ มีอายุไม่ถึง  
๕๐ ปีบริบูรณ์ และไม่สุขภาพ

๘๒

Stahl, op.cit., pp. 405 - 407.

๘๓

สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเกษียณ, หน้า ๒๓๕.

๓. ผู้ที่มีสิทธิได้รับบำนาญด้วยเหตุใด ๆ ก็ตามมีสิทธิขอรับ  
บำเหน็จแทนการขอรับบำนาญได้

กรณีรับบำนาญได้แก่ ผู้ที่ออกจากราชการด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งใน  
๔ ประการนี้คือเหตุทดแทน เหตุพพลภาพ เหตุสูงอายุ และเหตุรับราชการ  
นานโดยมีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่ ๑๐ ปีบริบูรณ์  
ขึ้นไป

วิธีคำนวณบำเหน็จบำนาญ

$$\begin{aligned} \text{บำเหน็จ} &= \text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{จำนวนปีเวลาราชการ} \\ \text{บำนาญ} &= \frac{\text{เงินเดือนเดือนสุดท้าย} \times \text{จำนวนปีเวลาราชการ}}{๕๐} \end{aligned}$$

ชาร์ลสเวิร์ท (Charlesworth)<sup>๘๕</sup> ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ  
ระบบการใหญ่บุคลากรพนจากงานระหว่างโรงเรียนในเพนซิลวาเนียกับสถาบัน  
อื่น ๆ ในปี ค.ศ. ๑๙๕๕ ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า ระบบการใหญ่บุคลากร  
พนจากงานในโรงเรียนในเพนซิลวาเนียดีกว่าเหนือกว่าสถาบันอื่น ๆ เพราะ  
มีเงินทุนสำหรับจ่ายในการที่บุคลากรพนจากงาน และการจ่ายเป็นสัดส่วนกับ  
ระยะเวลาความยาวนานของการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรที่ถึงแก่กรรมเนื่องจาก  
การปฏิบัติงานครอบครัวของผู้นั้นจะได้รับเงินช่วยเหลือ

ผลงานวิจัยนี้แสดงว่าโรงเรียนในเพนซิลวาเนียได้นำหลักการให้  
บุคลากรพนจากงานมาใช้เป็นอย่างดี เมื่อบุคลากรตองพนจากงาน ทาง  
โรงเรียนก็มีโคทอดทิ้ง ทำให้บุคลากรมีขวัญดีปฏิบัติงานได้อย่างไม่ควม  
วิตกกังวลว่าเมื่อตองพนจากงานแล้วจะไม่มีผู้ใดช่วยเหลือ

<sup>๘๕</sup>

Williar Lawrence Charlesworth, "A Comparison of the  
Pennsylvania Public School Employees' Retirement System with a Selected  
Group of Other Governmental and Institutional Retirement and Pension  
Systems", Dissertation Abstracts, (University Microfilms, Vol.20,  
No. 5, November, 1959), p. 1654.

สำหรับการพ้นจากงานของวงการพยาบาลที่มีความคล้ายคลึงกัน  
เหตุที่บุคลากรพ้นจากงานคือ อายุมาก ถึงแก่กรรมในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่  
หมดสมรรถภาพหรือทพพลภาพ

การวางแผนการพ้นจากงานของบุคลากร จะต้องจัดให้มีค่าตอบแทน  
เมื่อพ้นจากงาน จัดประกันสุขภาพและบริการสุขภาพอนามัย เช่นมีการตรวจ  
สุขภาพเป็นประจำ นอกจากนี้อายุที่ปลุกเกษียณไม่ควรตายตัวลงไป เพราะ  
บางคนมีความสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้นานกว่ากำหนด <sup>๔๕</sup>

เอมมา ( Emma ) <sup>๔๖</sup> และคณะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพยาบาล  
ที่มีอายุมาก ในปี ค.ศ. ๑๙๕๔ โดยส่งแบบสอบถามไปยังพยาบาลใน  
สถานพยาบาล ๖๔ แห่งในโรดไอส์แลนด์ ( Rhode Island ) ผลของการ  
วิจัยพบว่า พยาบาลที่มีอายุมากที่สุดระหว่าง ๕๐ - ๕๕ ปี มีถึงร้อยละ ๕๐  
แต่พยาบาลเหล่านี้มีบุคลิกภาพดี ไม่มีปัญหาทางสุขภาพและอารมณ์ และผู้วิจัย  
ได้ขอเสนอแนะว่าอายุที่ปลุกเกษียณควรยืดหยุ่นได้

ผลการวิจัยของเอมมาไดสนับสนุนหลักการของกาลแลกเฮอร์  
( Gallagher ) ที่ว่าอายุที่ปลุกเกษียณไม่ควรตายตัวลงไป เพราะจากผล  
การวิจัยยืนยันให้เห็นชัดว่า พยาบาลที่มีอายุมากแต่ยังมีบุคลิกภาพดีไม่มีปัญหา  
ทางสุขภาพและอารมณ์ ยังสามารถปฏิบัติงานได้ต่อไป จึงยังไม่ควรปลุก  
เกษียณเมื่อถึงกำหนด แต่ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมอยู่เสมอเพื่อช่วยใหทราบ  
วิธีการพยาบาลที่ทันสมัย

๔๕

Gallagher, op.cit., pp. 91 - 93.

๔๖

Bertozzi, Emma and Sage Verginia, "A Study of the  
Older Nurses in Rhode Island," Nursing Research (Vol.9, No.2,  
Spring, 1960), pp. 60 - 63.

การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นงานสุดท้ายของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งผู้บริหารไม่ควรเห็นว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ เพราะการวางแผนการให้บุคลากรพ้นจากงานจะต้องวางแผนอย่างดี เพราะกิจกรรมต่าง ๆ ในการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตลอดจนบำเหน็จบำนาญและสิ่งตอบแทนเมื่อบุคลากรต้องพ้นจากงาน เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือบุคลากรมีความมั่นใจว่าเมื่อปลดเกษียณหรือต้องออกจากงานแล้วยังมีรายได้ควยการรับบำเหน็จบำนาญและสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งเป็นการสร้างขวัญวิธีหนึ่ง

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

ในการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน การบริหารงานบุคลากรเปรียบเสมือนหนึ่งหัวใจของการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรนั้นมีปรากฏอยู่เกือบทุกหน่วยงาน แต่เท่าที่ปรากฏยังไม่มียุติทำการวิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลเคย งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรพอจะสรุปได้ดังนี้

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ <sup>๔๗</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นผู้บริหารจำนวน ๒๖ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ครูจำนวน ๑๕๕ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่าง

<sup>๔๗</sup> วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

แบบง่าย ( Simple Random Sampling) เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม  
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ โครงสร้างของระบบ  
บริหารงานบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ เป็นแบบสายการบังคับ  
บัญชาสายเดียว ( The Line Form of Structure ) มีผู้จัดการซึ่งเป็นข้าราชการ  
ทหารบกเป็นผู้รับผิดชอบในการปกครองโรงเรียน ส่วนครูใหญ่รับผิดชอบด้าน  
วิชาการ และเป็นหัวหน้าควบคุมครู และมีหัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้รับผิดชอบ  
แต่ละสายงานย่อย แต่ในทางปฏิบัติอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการกับครูใหญ่ซ้ำซ้อน  
กันในการควบคุมครู ผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่าโรงเรียนปฏิบัติงาน  
บริหารบุคลากรเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การ  
พัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในเกณฑ์น้อยและยังไม่เป็น  
ที่น่าพอใจ

จากผลการวิจัยเรื่องนี้เห็นได้ว่าโครงสร้างของการบริหารงาน  
บุคลากรได้จัดเป็นแบบสายการบังคับบัญชาสายเดียวซึ่งเป็นโครงสร้างที่มี  
เอกภาพในการบังคับบัญชา และการสั่งงานหรือบังคับบัญชาจะไม่มี ความ  
ซ้ำซ้อนกัน แต่ในทางปฏิบัติของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ที่การบังคับบัญชา  
มีความซ้ำซ้อนกันเป็นการขัดกับหลักการของโครงสร้างแบบนี้ แต่ก็เป็นเช่นนี้  
อาจเป็นเพราะโรงเรียนเหล่านี้มีลักษณะของโรงเรียนราษฎร์ ซึ่งผู้จัดการ  
หรือเจ้าของโรงเรียนมีสิทธิที่จะดูแลควบคุมครูได้ในฐานะเป็นนายจ้างของครู  
สำหรับการบริหารงานบุคลากรนั้น ทางโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ควรยึดหลัก-  
การและวิธีการบริหารงานบุคลากรไว้มาก และหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

สมบัติ จันทภูมิ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์งาน  
บริหารบุคลากร ของครูใหญ่มัธยมศึกษาของรัฐบาล" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔

สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่  
โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต คณะ  
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็น ๔ ประเภทคือ ครูใหญ่ ครูนักเรียนและครูปกครอง จำนวนทั้งสิ้น ๕๓๖ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ( Simple Random Sampling ) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และใช้การสัมภาษณ์รวมควย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูใหญ่ไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ทำให้ไม่ได้ครูที่มีประสิทธิภาพ และการขาดแคลนครูทำให้ครูใหญ่ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอกาสไปศึกษาต่อ จากความคิดเห็นของครูพบว่า การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง

พว ไชยเดช ๔๔ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูโรงเรียนราษฎร์ จาก ๔๔๖ โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และใช้การสัมภาษณ์รวมควย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารเห็นควยกับหลักการบริหารงานบุคลากรในเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรที่ตองจัดหาสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารมิได้ปฏิบัติตามหลักการนั้น ส่วนในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่เห็นควยกับการให้ครูลาไปศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนเต็ม และในทางปฏิบัติผู้บริหารก็ไม่ยินยอมให้ครูลาไปศึกษาต่อ สำหรับการให้การฝึกอบรมแก่ครู

๔๕ พว ไชยเดช, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

ผู้บริหารเห็นด้วยกับหลักการ แต่ไม่ได้มีการปฏิบัติจริง

ผลการวิจัยของพา ไชยเดช มีความคล้ายคลึงกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ที่ว่าการบริหารงานบุคลากรในทุกแง่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับหลักการบางข้อ เช่นการให้บุคลากรได้มีการพัฒนาโดยการลาไปศึกษาต่อแล้วได้เงินเดือนละลา สำหรับหลักการข้ออื่น ๆ แม้จะเห็นด้วย แต่ผู้บริหารมิได้ปฏิบัติจริง ๆ เลย เป็นการปฏิบัติที่ขัดแย้งกับหลักการ ผลการวิจัยของพา ไชยเดช และวิโรจน์ สุวรรณวงศ์เมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยของสมบัติ จันทภูมิซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของรัฐบาล จะเห็นว่าแม้การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนรัฐบาลที่สมบัติ จันทภูมิทำการวิจัยจะอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อย่างน้อยก็ดีกว่าการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนราษฎร์ ที่วิโรจน์ สุวรรณวงศ์และพา ไชยเดชทำการวิจัย ซึ่งมีได้บำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเลย

สัญลักษณ์ มีชูทรัพย์ ๕๐ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทยทั้ง ๒๑ แห่ง จำนวนทั้งสิ้น ๑๐๖ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เกร็ดมือที่ได้อาศัยในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า โรงเรียนพยาบาลส่วนใหญ่จะรับบุคลากรเพิ่มตามการขยายตัวของหน่วยงานและตามความเหมาะสมของนักเรียน ในด้านการ

---

๕๐ สัญลักษณ์ มีชูทรัพย์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘).

พิจารณาถึงความถี่ความชอบนั้นจะพิจารณาจากผู้ที่ปฏิบัติงานที่เด่นและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ในด้านการพัฒนาบุคลากรได้มีการส่งครูอาจารย์ไปอบรมวิชาการเป็นครั้งคราว และจัดห้องสมุดเพื่อให้ครูอาจารย์ได้ศึกษาคนควา

ผลการวิจัยเรื่องนี้ ทำให้เห็นว่าผู้บริหารเห็นด้วยกับหลักการบริหารงานบุคลากร และได้มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังในทุก ๆ แง่ตามหลักการ แต่งานวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหาร เพียงฝ่ายเดียว มิได้สอบถามความคิดเห็นจากฝ่ายครูพยาบาลด้วย ซึ่งแตกต่างจากการวิจัยของวิโรจน์ สุวรรณวงศ์, สมบัติ จันทภูมิและพา ไชยเดช ซึ่งสอบถามความคิดเห็นจากทั้งสองฝ่าย

แมเรียน (Marian)<sup>๕๑</sup> ได้ทำการศึกษาการบริหารงานบุคลากรในการพยาบาลสาธารณสุข ในปี ค.ศ. ๑๙๓๖ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นพยาบาลสาธารณสุขจำนวน ๑๙๒๔ คน จากหน่วยงานสาธารณสุข ๕๕ แห่งในสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและใบการสัมภาษณ์รวมด้วย ผลของการวิจัยสรุปได้ว่านโยบายการบริหารงานบุคลากรในการพยาบาลสาธารณสุขประกอบด้วยเรื่อง การคัดเลือกบุคลากร สวัสดิการ เช่นการหยุดพักผ่อนประจำปี การลาภิจ ลาป่วย เรื่องสุดท้ายคือการใหญ่บุคลากรพ้นจากงานและบ้านานดูหรือสิ่งตอบแทนเมื่อพ้นจากงาน

ผลการวิจัยเรื่องนี้ บอกให้ทราบแต่เพียงว่า มีแนวนโยบายในการบริหารงานบุคลากรว่าประกอบด้วยอะไรบางเท่านั้น แต่ไม่ได้บอกรายละเอียดว่าการปฏิบัติจริงเป็นอย่างไร อยากรู้ก็ตาม เมื่อดูตามแนวนโยบายก็พอจะ

๕๑

Randal, Marian G., "Personnel Policies in Public Health Nursing", Nursing Research, (Vol.8, No.2, Spring, 1959), p. 66.



ทราบไควว่า วงการพยาบาลสาธารณสุขของต่างประเทศได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร จึงได้ตั้งนโยบายไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ

จากหลักการ แนวคิด และผลงานวิจัยดังกล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่างานบริหารบุคลากรเป็นงานที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อทุกหน่วยงาน งานทั้งหลายถึงแม้จะมีเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัยแต่ก็ยังต้องใช้คนในการปฏิบัติงาน หน่วยงานจึงควรเห็นความสำคัญของคนหรือบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างมาก เริ่มตั้งแต่โครงสร้างของการบริหารงานบุคลากร ซึ่งการบริหารงานบุคลากรจะเป็นผลดีต่อเมื่อมีโครงสร้างขององค์การมาสนับสนุน การจัดองค์การเป็นพื้นฐานและโครงสร้างในการวางอัตราตำแหน่งของบุคลากรและการจัดงานบุคคลในองค์การ เมื่อมีโครงสร้างการจัดงานบุคคลในองค์การ เป็นอย่างดีแล้วจึงมีการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ หลังจากได้คนดีเข้ามาแล้ว ก็ต้องมีวิธีการจูงใจให้คนดี ๆ นั้นอยากอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ครั้นบุคลากรอยู่กับหน่วยงานนาน ๆ ไป ความรู้ความสามารถจะค่อย ๆ ลดลงไป จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะเพิ่มขึ้น งานของหน่วยงานจึงจะดีมีผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น และประการสุดท้ายที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึง คือการวางแผนการไหลบุคลากร พนจากงาน หน่วยงานจะไหลสิ่งตอบแทนเป็นสินน้ำใจแก่บุคลากรที่ได้อุบัติปฏิบัติงานให้หน่วยงานมานาน และสิ่งตอบแทนนี้เป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยสร้างเสริมขวัญแก่บุคลากรในหน่วยงานด้วย