



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในหน่วยงานแต่ละหน่วย ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดน่าจะได้แก่บุคคลที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ องค์ประกอบอื่น ๆ ถึงแม้จะมีความสำคัญเพียงใดแต่ถ้าขาดบุคคลที่มีความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากองค์ประกอบเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์แล้ว งานของหน่วยงานนั้นก็คงจะไม่สามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ การบริหารงานบุคลากรจึงอาจนับได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานในหน่วยงาน ดังนั้นปัญหาเรื่องการบริหารงานบุคลากรจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารอย่างจริงจัง

ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรเป็นการบริหารหรือการจัดการที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานให้มีจำนวนที่เพียงพอ เพื่อให้การใช้คนเกิดประโยชน์เต็มที่ และรักษากำลังแรงงานตลอดจนการบำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

เดล เอส. บีช (Dale S. Beach) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า

การบริหารงานบุคลากรคือ การดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (New York : The Macmillan Co., 1965), p. 54.

เฟลิก เอ. นิโกร (Felix A. Nigro) ลงความเห็นไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลากรคือ ศิลปะของการคัดเลือกคนเข้าทำงานและการใช้คนที่มีอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีคุณภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด"<sup>1</sup>

เจนีส์ เอ. แวน สวอล (Janies A. Van Zwoll) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลากรว่า

เป็นกิจกรรมเฉพาะที่ซับซ้อน โดยมุ่งที่จะใช้ความพยายามให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดตามจุดหมายของสถาบัน ความซับซ้อนเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคณะทำงาน การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณ สิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาของการบริหารงานบุคคลากรทั้งสิ้น<sup>2</sup>

พอล ไพเกอร์ส และ ชาร์ลส เอ. ไมเออร์ส (Paul Pigors and Charles A. Myers) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคลากรคือ ศิลปะในการแสวงหา พัฒนาและรักษามุคคนนั้นไว้ให้ดีและสามารถที่จะใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ"<sup>3</sup>

ตามทัศนะของคนไทยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลากรนั้น วิทยุ สาทร ให้ความเห็นว่า

การบริหารงานบุคคลากรคือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เกี่ยวข้องกับคน

<sup>1</sup>Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt & Co., 1958), p. 36.

<sup>2</sup>Janies A. Van Zwoll, School Personnel Administration (New York : Appleton-Century-Crofts, 1965), p. 3. อ้างถึงใน เมธี ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จรัสสินทวงศ์, 2523), หน้า 4-5.

<sup>3</sup>Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration, 4th ed. (Tokyo : Kogakusha Co., 1961), p. 13.

ที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่คุณบริหารโครงการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการบริหารให้บรรดาบริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาค่าเงินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์สมตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มาทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน<sup>1</sup>

สุกิจ จุลละนันท์ กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรคนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>2</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลากรหมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"<sup>3</sup>

และ ชูศักดิ์ เทียงตรง ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลากรคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ภิญโญ สาร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 155.

<sup>2</sup> สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่," ใน หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510), หน้า 102.

<sup>3</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 507.

<sup>4</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 9.

จากแนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้ พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรก็คือกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคล การธำรงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน โดยมุ่งที่จะให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วยความพอใจและมีความสุข เป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอก็มีการจัดองค์การและการบริหารที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์สุจริตและไม่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้วก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย แต่ถ้าได้คนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน ปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไปทีเดียว

#### ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากร เป็นเรื่องที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนจึงต้องจัดออกเป็นขั้นตอนย่อย ๆ เพื่อรวมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันให้อยู่ร่วมกัน แต่ละขั้นตอนจะปฏิบัติงานต่อเนื่องกันและประสานกันเป็นกระบวนการ ในเรื่องขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดไว้แตกต่างกันออกไป เช่น

กัญญา สาทร กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคลากรน่าจะประกอบด้วย

1. การวางนโยบายระเบียบข้อบังคับ
2. การวางแผนจัดกำลังคน
3. การปฏิบัติงานตามแผน
4. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
5. การแจกแจงตำแหน่ง
6. การกำหนดเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทน
7. การแสวงหาคนเข้าทำงาน
8. การสอบและการคัดเลือก
9. การบรรจุแต่งตั้ง
10. การทดลองใหม่ปฏิบัติงาน
11. การจัดทำทะเบียนและประวัติ

12. การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การลดชั้น  
ลดตำแหน่ง การโอน การย้าย
13. การจัดทำสภาพของการทำงานและการบำรุงขวัญ
14. การจัดสวัสดิการ
15. การควบคุมและการนิเทศงาน
16. การจัดอัตรากำลังทำงาน
17. การฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงาน
18. การให้พินิจจากงานและจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
19. การวิเคราะห์และประเมินผลงาน<sup>1</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "ควรประกอบด้วยการวางแผนกำลังคนสำหรับองค์การ การเสาะหาตัวบุคคล การคัดเลือกตัวบุคคล การอบรมและพัฒนาคน การโยกย้ายและเลื่อนชั้นตัวบุคคลไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น"<sup>2</sup>

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน ว่าจะประกอบด้วย "การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหา การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากร การจัดประโยชน์เกื้อกูลและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล"<sup>3</sup>

จากแนวความคิดเหล่านี้จะสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยหลักใหญ่ ๆ 4 ประการคือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล
2. การธำรงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พินิจจากงาน

<sup>1</sup> ภิญโญ สาทร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 10.

<sup>2</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การจัดองค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิธ จำกัด, 2514), หน้า 212-213.

<sup>3</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 5-6.

## หลักการ บริหารงานบุคลากร

มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคลากรไว้ เช่น สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้ความเห็นว่าหลักสำคัญในการบริหารงานบุคลากรมี 12 ประการคือ

1. หลักความรู้ความสามารถ โดยยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน
2. หลักเสมอภาค โดยเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
3. หลักความเป็นกลาง โดยมีความเป็นกลางทางการเมือง
4. หลักความมั่นคง คือให้บุคคลมั่นใจในงานที่ปฏิบัตินั้นมั่นคงพอจะยึดเป็นอาชีพได้
5. หลักการพัฒนา ได้แก่การให้การศึกษอบรม ส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงาน การให้ความชอบและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
6. หลักความเหมาะสม คือการใ้คนให้สอดคล้องกับความสามารถของเขา
7. หลักความยุติธรรม คือให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคน
8. หลักสวัสดิการ โดยจัดให้มีบริการและสวัสดิการแก่บุคลากร
9. หลักเสริมสร้าง โดยการมุ่งให้คนมีวินัย จริยธรรม มีความรับผิดชอบ เป็นพลเมืองดี ป้องกันไม่ให้คนทำความผิดมากกว่าคอยกวาดล้างโทษ
10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่การยอมรับนับถือบุคลากร เห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ชักจูงและบำรุงขวัญในการทำงาน ตลอดจนรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้น้อยกับบัญชา
11. หลักประสิทธิภาพและประหยัด โดยถือหลักว่างานต้องให้ได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เวลาและแรงงานน้อยที่สุด
12. หลักการวิจัย คือมีการศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรให้ดีขึ้น<sup>1</sup>

เนื่องจากบุคลากรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงต้องใช้หลักการที่ดีในการเลือกบุคลากรเข้าทำงานและรักษา ซึ่งหมายถึงการส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน หากผู้บริหารหวังผลของงานเป็นใหญ่ก็จะต้องสละเรื่องส่วนตัวออกไป และให้ความสำคัญแก่ผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน การ-

<sup>1</sup>สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารงานบุคคลแผนใหม่," ใน หลักบริหาร, หน้า 97-99.

บริหารงานบุคลากรโดยหวังผลของงานเป็นเกณฑ์มากกว่าจะให้ความพอใจส่วนตัว เป็นเกณฑ์นี้เรียกว่าใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งแทรกอยู่ในหลักการของ สุกิจ จุลละนันทน์ ระบบนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นระบบบริหารงานบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบัน โดยมีหลักการสำคัญ 4 ประการคือ

1. ความสามารถ (Competence) การเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะต้องถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์วางไว้เพื่อจะได้คนที่มาทำงาน ฉะนั้นมักจะใช้วิธีการสอบคัดเลือกหรือสอบแข่งขันกัน

2. ความเสมอภาค (Equality of opportunity) มีความเท่าเทียมกันในโอกาสที่จะเข้าทำงานและโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ โดยไม่คำนึงถึงฐานะเพศ และศาสนาแต่อย่างใด

3. ความมั่นคง (Security on tenure) ให้ความอบอุ่นใจหรือมีความมั่นคงในอาชีพ "ซึ่งมักจะมาในรูปแบบเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ และระเบียบแบบแผนเพื่อให้ทำงานเต็มที่ ปราศจากความกังวลใจว่าจะถูกกลั่นแกล้ง คุกคามเรื่องส่วนตัว เมื่อมีความประพฤติเรียบร้อยก็จะมีบำเหน็จบำนาญให้"<sup>1</sup>

4. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

หมายถึง

ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลโดยเต็มความสามารถ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนเห็นชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม เพราะตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้นถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน แต่ในทางกลับกันข้าราชการประจำจะต้องไม่กระทำคนใดคนหนึ่ง ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมือง หรือเป็นกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองใด ๆ ควบ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ฉัตรชัย อรรถนันทน์, หลักการบริหารโรงเรียน (พิษณุโลก : แผนกเอกสารและการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2522), หน้า 179.

<sup>2</sup> สมาน รังสีโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า 10.

## การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรมาก เพราะความเจริญของหน่วยงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน หากการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรผิดพลาดก็จะเป็นปัญหาแก่หน่วยงานมากที่สุด

การสรรหาบุคลากร (Recruitment) หมายถึงกระบวนการค้นหาบุคคลจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อให้ได้คนดี มีความเหมาะสมที่สุด เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งอะไร

แหล่งที่จะสรรหาบุคลากรมี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. สรรหาจากภายในหน่วยงาน วิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในค่านที่จะบำรุงและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้มีกำลังใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น ตามวิธีการนี้ก็ใช้การคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. สรรหาจากภายนอกหน่วยงาน "วิธีนี้เป็นการสรรหาบุคคลจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน อาจกระทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน"<sup>1</sup> หรือรับสมัครเข้ามาบรรจุใหม่

ในการสรรหาบุคลากรนั้น ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้แบ่งกระบวนการออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ

1. แหล่งกำลังคน มีหลักการพิจารณา คือ คำนึงถึงนโยบายในการสรรหาบุคคลควรวางตำแหน่งให้เหมาะสม จะแสวงหาจากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร
2. การจัดทำใบสมัคร เป็นหลักฐานขั้นต้น ต้องพิจารณาว่าจะบรรจุข้อความ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 68-69.



อะไรบางอย่างจึงจะครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่าใครควรมีสสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือก และต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของกฎหมายด้วย โดยทั่วไปใบสมัครมักจะมีชื่อ ความระบุดังชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนาและอื่น ๆ ตามตำแหน่งที่ต้องการ

3. ประกาศรับสมัคร ให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับ ระยะเวลาของการรับสมัคร สถานที่หรือหน่วยงานที่รับสมัคร นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงระยะเวลาของการประกาศด้วยในนามพอและควรกระทำให้ทั่วถึงแก่บุคคลที่สนใจแล้วจึงประกาศไปยังศูนย์รวมการประกาศรับสมัคร

4. การรับและพิจารณาใบสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบและครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การประกาศชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ โดยประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอควร ผู้สมัครจะใคร่เตรียมตัวสอบทันที หรือหากมีข้อสงสัยจะใคร่อุทธรณ์สอบถามเจ้าหน้าที่ได้ทันที การสอบ<sup>1</sup>

การคัดเลือกบุคคลากร (Selection) เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้วิธีการอันเหมาะสมเพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัคร เข้ามาในหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลากรที่มีคุณภาพดีที่สุด เหมาะสมกับงานที่สุดโดยใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) คือให้มีการสอบแข่งขันกันนั่นเอง กระบวนการคัดเลือกบุคคลากรนั้น จำนวน สมประสงค์ กล่าวว่ามี 11 ขั้นตอนคือ

1. ประกาศรับสมัคร
2. สัมภาษณ์เบื้องต้น
3. ยื่นใบสมัคร
4. สอบคัดเลือก
5. สอบสัมภาษณ์
6. ตรวจสอบภูมิหลัง
7. ตรวจร่างกาย
8. ตรวจสอบหลักฐานคุณวุฒิ
9. บรรจุ
10. การทดลองปฏิบัติราชการ

<sup>1</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า 145.

11. แต่งตั้ง<sup>1</sup>

สำหรับรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. ประกาศรับสมัคร ต้องประกาศข้อมูลลักษณะงานของตำแหน่งต่าง ๆ ให้ละเอียด ใ้รู้หน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ
  2. สัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มีใครระบุไว้ในใบสมัคร เช่น ภูมิคุณลักษณะ ท่าทาง สภาพร่างกาย การแต่งกาย การพูด อารมณ์ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้สมัครก็ควรมีโอกาสทราบถึงบางสิ่งบางอย่างของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้สมัครตัดสินใจว่าควรสมัครทำงานในหน่วยงานด้วยหรือไม่
  3. ยื่นใบสมัคร โดยผู้สมัครต้องกรอกรายละเอียดลงในใบสมัครตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวเอง ขั้นตอนนี้ทางหน่วยงานจะมีการตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นใบแบบฟอร์มใบสมัครซึ่งบางตำแหน่งอาจมีใบรับรองหรือประสบการณ์จากบุคคลที่เคยทำงานมาแล้วประกอบก็ได้ เมื่อตรวจสอบแล้วทางหน่วยงานจะคัดเลือกเอารายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติถูกต้องครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ไปประกาศเป็นรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าสอบคัดเลือกต่อไป
  4. สอบคัดเลือก ขั้นตอนนี้รวมถึงการทดสอบด้วย การสอบถามถึงสอบข้อเขียน (Examination) ส่วนการทดสอบมักใช้คำว่า Test เช่น ทดสอบปากเปล่า (Oral test) ทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance test) ทดสอบสุขภาพ (Physical test) ขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบถึงระดับสติปัญญา ความนึกคิด ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ของผู้สมัคร ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ แต่จะเลือกวิธีใดนั้นย่อมพิจารณาได้จากขอบเขตของงานว่างงานในตำแหน่งนั้น ๆ จะสอบวิธีใดจึงจะวัดและประเมินบุคคลได้เหมาะสมอย่างแท้จริง
- การสอบข้อเขียนนั้นผู้ออกข้อสอบต้องมีความรู้ในเนื้อหาและรู้เทคนิคการออกข้อสอบเป็นอย่างดี ข้อสอบข้อเขียนวัดได้ทั้งสติปัญญา ความถนัด ความสนใจ และบุคลิกภาพของผู้ตอบ ข้อสอบมี 2 ชนิดคือ ข้อสอบที่สร้างขึ้นเอง ซึ่งมีทั้งแบบอัตนัย

---

<sup>1</sup>จางง สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ (กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครการพิมพ์, 2514), หน้า 173.

และแบบปรนัย กับข้อสอบมาตรฐาน (Standardized test) ซึ่งเป็นข้อสอบที่สร้างโดยนักวิชาการผู้ชำนาญตามแบบวิทยาศาสตร์ สามารถวัดบุคคลได้ทั่วไปและมีเกณฑ์มาตรฐานไว้เปรียบเทียบผล

การสอบข้อเขียนที่ใช้คัดเลือกบุคลากร มี 4 แบบคือ

ก) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement test) ใช้วัดความรู้ทักษะ สติปัญญาและสมรรถภาพของสมองค์านต่าง ๆ ที่ผู้สอบได้รับจากประสบการณ์ทั่วไปทั้งในและนอกโรงเรียนโดยดูว่าขณะนั้นผู้สอบเรียนรู้มาแล้วเท่าไรนั่นเอง

ข) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude test) เป็นแบบทดสอบที่ช่วยในการคาดคะเนภายหน้าโดยอาศัยข้อเท็จจริงปัจจุบันเป็นรากฐาน เป็นการช่วยให้ทราบว่า จะเรียนหรือปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดในอนาคต ความถนัดมี 2 แบบคือ ความถนัดทางการเรียน (Scholastic aptitude) กับความถนัดเฉพาะ (Specific aptitude)

ค) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test) บุคลิกภาพของคนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนพบความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นหากมีการทดสอบบุคลิกภาพเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์แล้วจะช่วยให้ได้คนเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานอีกด้วย

ง) แบบทดสอบความสนใจ (Interest test) ความสนใจของคนสัมพันธ์กับการประกอบอาชีพมาก แบบทดสอบความสนใจจะทำให้ทราบว่าผู้สมัครมีความสนใจด้านใดและสัมพันธ์กับอาชีพหรือหน้าที่การงานหรือไม่

5. การสอบสัมภาษณ์ เป็นขั้นที่มีความจำเป็นมากเพราะจะทำให้หน่วยงานได้ทราบถึงลักษณะของผู้สมัครและอย่างอื่นที่วัดไม่ได้ด้วยการสอบข้อเขียน เช่น บุคลิกภาพ เจตคติ ไหวพริบ ความสามารถในการแก้ปัญหา การควบคุมอารมณ์ การพูดและท่วงท่าวาจา การสัมภาษณ์มี 2 ประเภทคือ

ก) การสัมภาษณ์ที่กำหนดแนวทางขึ้นก่อน คือมีการเตรียมหัวข้อคำถามไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่เปิดรับสมัคร

ข) การสัมภาษณ์ที่ไม่ได้กำหนดแนว คือให้อิสระแก่ผู้ถามแล้วคอยจับประเด็นให้คะแนน วิธีนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องมีความชำนาญและประสบการณ์มาก

6. ตรวจสอบภูมิหลัง เป็นการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้สมัครว่าเป็นเช่นใด การตรวจสอบอาจทำได้จากการดูคำรับรองจากหน่วยงานเก่าของผู้สมัคร

ดูคำรับรองหรือรายงานจากสถานศึกษาเดิมหรือชักถามจากผู้บังคับบัญชา ครู อาจารย์  
เก่าของผู้สมัคร ชั้นตอนนี้จำเป็นสำหรับบางตำแหน่ง แม้จะเสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย  
และยุ่งยากพอสมควร แหล่งที่จะตรวจสอบได้คือ สถานศึกษา สถานีตำรวจ สำนักทะเบียน  
ท้องถิ่น เป็นต้น

7. ตรวจร่างกาย เพื่อดูว่าผู้สมัครมีความสมบูรณ์แข็งแรง มีสุขภาพจิต  
ดีเพียงใด ดูความเหมาะสมและความสามารถทางด้านร่างกายในการปฏิบัติงานเพื่อ  
ป้องกันการแพร่โรคที่สังคมรังเกียจและโรคติดต่อ

8. ตรวจสอบหลักฐานคุณวุฒิ เป็นการตรวจสอบครั้งสุดท้ายอีกครั้งหนึ่ง  
เกี่ยวกับหลักฐานที่ผู้สมัครนำมาแสดงในการยื่นใบสมัครว่าถูกต้องแท้จริงหรือไม่  
ก่อนที่จะประกาศผลการสอบและบรรจุเข้าทำงาน ชั้นนี้บางที่ก็อาจจัดไว้หลังประกาศ  
ผลการสอบก็ได้ ในการประกาศผลการสอบนั้นหากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คัดเลือกบุคคล  
เพื่อบรรจุเอง เจ้าหน้าที่ผู้ทำการสอบต้องเสนอรายชื่อผู้สอบได้ตามลำดับคะแนนสูงสุด  
ไปหาตำแหน่งลำดับ ชูศักดิ์ เทียงตรง กล่าวว่า

ตามปรกติหากต้องการบรรจุ 1 ตำแหน่งก็เสนอไป 3 คนเพื่อผู้บังคับบัญชา  
จะคัดเลือก 1 คนจาก 3 คน วิธีนี้เรียกว่า Rule of Three แต่หากต้องการ  
เลือกให้มากกว่านั้นก็ใช้วิธี Rule of Five ก็ได้คือให้เลือก 1 จาก 5  
แต่หากให้อำนาจบุคลากรผู้ทำการจัดสอบเป็นผู้คัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุ  
ก็ต้องใช้วิธีเลือกบุคคลจากที่สอบได้คะแนนสูงสุด ไปหาตำแหน่งตามลำดับ<sup>1</sup>

9. บรรจุ เป็นกระบวนการดำเนินการที่ต่อเนื่องจากการคัดเลือก  
เมื่อคัดเลือกได้ตัวบุคลากรมาแล้วก็ต้องบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงาน  
ต่อไป แต่ในการปฏิบัตินั้นจะต้องผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่เสียก่อน การทดลอง  
ปฏิบัติหน้าที่หมายถึงการบรรจุเข้าดำรงตำแหน่งตามที่คัดเลือกไว้ให้เข้าปฏิบัติหน้าที่  
ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปรกติจะกำหนดเวลา 6 เดือนถึง 1 ปี เพื่อที่จะ  
ทดสอบดูว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่ง

<sup>1</sup>ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า 165-

หน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไป ถ้าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและ ความประพฤติเหมาะสมกับบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป วิธีการนี้ใช้อยู่ ในระบบราชการของไทย

10. การทดลองปฏิบัติราชการ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 เรียกเป็น การทดลองปฏิบัติหน้าที่) เป็นวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่จะ ใ้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความประพฤติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ เพราะการคัดเลือกไม่มีหลักประกันที่แน่นอนว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความ สามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ ฉะนั้นการให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกได้ทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งสักระยะหนึ่งก่อนก็จะทำให้แน่ใจได้ว่าผู้ที่ได้รับการ คัดเลือกเหมาะสมหรือไม่ หากเหมาะสมก็จะได้ให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นต่อไป หากไม่เหมาะสมก็อาจจะให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่นหรือไม่ก็ให้ออกไป

สำหรับข้าราชการครู พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 43 กำหนดไว้ว่า

ผู้ใดได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการครูและได้รับแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งใดตามมาตรา 36 หรือมาตรา 40 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นเป็นเวลาตามที่กำหนดในกฎ ก.ค. ถ้าในระหว่างเวลาที่ทดลองปฏิบัติ หน้าที่นั้นผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นั้นมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเมื่อครบ กำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาทำรายงานผลการทดลองการ ปฏิบัติหน้าที่ของผู้นั้น เสนอตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 ตาม วิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.

เมื่อได้รับรายงานจากผู้บังคับบัญชาตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ ตามมาตรา 42 พิจารณาว่า ผู้นั้นมีความประพฤติ ความรู้ และความสามารถ เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ ถ้าเห็นว่าไม่ควรให้ รับราชการต่อไป ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ ถ้าเห็นว่าควรให้ทดลองปฏิบัติ หน้าที่ต่อไปอีกระยะหนึ่ง ภายในกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง จะสั่งให้ผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ต่อไปก็ได้ โดยให้ผู้บังคับบัญชาตามวรรคหนึ่ง และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 ดำเนินการตามมาตรานี้อีกครั้งหนึ่ง ถ้าเห็นว่าควรให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปได้เมื่อครบกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติ หน้าที่ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 รายงานให้ ก.ค. ทราบตาม

## วิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค. 1

11. แต่งตั้ง เป็นการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงโดยดำเนินการต่อจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ครบกำหนดตามเวลาแล้วเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้วก็ออกคำสั่งบรรจุให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารงานบุคลากร เพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ทุกหน่วยงานย่อมประสงค์จะได้คนดี มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวและมีความสามารถ

### การขำรงรักษาบุคลากร

การขำรงรักษาบุคลากร หมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนจงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งประสิทธิผล ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากมีเช่นนั้นบุคลากรในหน่วยงานก็จะมีอาการออก โอน หรือย้าย ทำให้ต้องมีการรับสมัครบุคลากรใหม่กันอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก นอกจากนี้จะทำให้งานต้องหยุดชะงักในช่วงหาคนใหม่แทนอีกด้วยทำให้เกิดการเสียหายแก่หน่วยงานเป็นอย่างมาก

การสร้างแรงจูงใจ การที่จะให้บุคลากรทำงานอยู่ได้นานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งประสิทธิผลนั้นต้องใช้สิ่งจูงใจเพื่อ

- ให้เขาทำงานให้ได้ดีที่สุด
- ให้เขามีความพอใจกับงานและตำแหน่งใหม่ของเขา
- ให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน

---

<sup>1</sup>"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523," ราชกิจจานุเบกษา 97 (13 ตุลาคม 2523) : 37-73.

- มีส่วนเป็นเจ้าของในหน่วยงาน
- ให้เห็นว่าตนมีความสำคัญในหน่วยงาน<sup>1</sup>

สำหรับเทคนิคการจูงใจนั้นต้องประกอบทั้งเทคนิคการบริหารงาน สภาพการปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับและพฤติกรรมของหัวหน้างาน เหล่านี้ต้องเอื้อให้มีการจูงใจเกิดขึ้น ในด้านการวางแผนและจัดแบ่งงานต้องยึดหลักเฉพาะอย่างของงานเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างแก่ผู้ปฏิบัติ ในการมอบหมายงานต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรจริง ๆ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนด้วย รวมถึงการให้ค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องกระทำให้อื้อต่อการจูงใจแก่บุคลากร สิ่งสุดท้ายคือการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์ เกื้อกูลแก่บุคลากรก็เป็นเทคนิคที่สำคัญต่อการจูงใจอย่างมาก

สิ่งจูงใจมี 2 ประเภทคือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินกับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน มีวิธีการใช้สิ่งจูงใจนี้มากและสามารถนำไปใช้จูงใจแก่บุคลากรได้ผลดี ทางที่จะทำได้คือ

- อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การให้ค่าจ้างและเงินเดือนอย่างยุติธรรมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ รั้งงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างขวัญและความสามัคคีในหมู่คณะ ในวงการธุรกิจยังมีการจ่ายโบนัสและการแบ่งปันผลกำไรแก่บุคลากรอีก ซึ่งนับเป็นการเพิ่มค่าจ้างเงินเดือนแก่บุคลากรในทางอ้อม การที่บุคลากรจะอยู่กับองค์กรนานเท่าใดนั้น ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อบุคลากรมาก

- การให้บำเหน็จความชอบ เป็นการจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตรงเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นการประกาศชมเชยบุคลากรไปในตัว การมอบบำเหน็จรางวัลควรมอบให้เป็นราย ๆ

<sup>1</sup>ในพจนานุกรม มนุษยวิทยา, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2.

(กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 21.

เฉพาะบุคคลเท่านั้น การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ก็เป็นการให้  
 บำเหน็จความชอบซึ่งต้องอาศัยการประเมินผลงานและการเก็บบันทึกรายการโดย  
 อาศัยเทคนิคที่เหมาะสมโดยมีคณะกรรมการพิจารณาอย่างรัดกุมและรอบคอบ การเลื่อน  
 ระดับก็อาศัยระบบคุณธรรม คือ ความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ความซื่อสัตย์ การให้  
 ความร่วมมือ เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การ  
 เช่นกันเพราะคนเรามีความต้องการแตกต่างกัน บางคนมีฐานะที่อยู่แล้ว การจูงใจ  
 ด้วยเงินอาจมีความหมายน้อย บางคนต้องการผลตอบแทนทางใจมากกว่า สิ่งจูงใจ  
 ที่ไม่ใช่เงินมีดังนี้

- การยกย่องยอมรับนับถือ การยกย่องและยอมรับนับถือควรใช้  
 กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ผลดีเกิน จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจและรักงาน เป็นสิ่งจูง  
 ใจให้ผู้ร่วมงานได้กระทำตามในแนวทางอันดีงาม เป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่  
 คณะไปด้วย การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะควรใช้เป็นสิ่งจูงใจสำหรับ  
 บุคลากรใหม่ให้มากจะทำให้เขาพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้เขาได้รู้สึกว่าได้เป็น  
 เจ้าของในกิจกรรมขององค์การ มีความรู้สึกเป็นพวกพ้องเกี่ยวข้องกันในการปฏิบัติงาน  
 การแข่งขันเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการแข่งขันมีทั้งการแข่งขัน  
 ด้วตัวเอง กับเพื่อนร่วมงาน กับกลุ่มต่าง ๆ ก็ได้ เพื่อสร้างสถิติการทำงานให้ดีขึ้น  
 แต่เวลาใช้ควรระวังเกี่ยวกับการขัดแย้งด้วย การเข้ามีส่วนร่วมเป็นสิ่งจูงใจที่ช่วย  
 กระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจและเต็มใจทำงาน ได้แก่ การให้มีโอกาสร่วมประชุม ให้ร่วม  
 ในการออกความคิดเห็นและร่วมปฏิบัติการต่าง ๆ โอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งปรารถนา  
 ของบุคลากรทุกคน การให้บุคลากรมีโอกาสนก้าวหน้าตามควรจึงเป็นสิ่งจูงใจที่จะช่วย  
 ให้บุคลากรตั้งใจและเต็มใจทำงาน โอกาสก้าวหน้าอาจทำได้โดยให้มีโอกาสรับการ  
 ฝึกอบรมหรือการเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรม นักบริหารสามารถใช้ความยุติธรรม  
 จูงใจบุคลากรได้ ช่วยให้บุคลากรทำงานเสมอต้นเสมอปลาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ  
 กระตือรือร้นในการทำงาน นักบริหารจึงควรให้ความยุติธรรมเสมอแก่ทุกคนและทุก  
 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นค่านการพิจารณาความดีความชอบหรือการให้โอกาสได้รับมอบหมาย  
 งาน



- การมอบหมายงาน ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) ความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 2) ความสนใจตลอดจนทัศนคติของบุคลากร
- 3) ลักษณะของงาน
- 4) ปริมาณและคุณภาพที่เป็นเกณฑ์
- 5) การกระจายงานและความยุติธรรมระหว่างบุคลากร

หลักสำคัญของการมอบหมายงาน มีดังต่อไปนี้

1. เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ตำแหน่ง ไม่ใช่แก่บุคคล อันได้แก่ การพิจารณาคำแห่งต่าง ๆ ว่าควร จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ใดให้
2. มีความสมัครใจ หมายความว่าผู้บังคับบัญชาพอใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่และผู้ที่บังคับบัญชาก็เต็มใจที่จะรับมอบ
3. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาว่าสมควรมอบอำนาจหน้าที่ใด ปริมาณเท่าใดจึงจะเหมาะสม
4. มีการจัดระบบรายงานที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้อันบังคับบัญชาจะมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใดบ้างก็ตามไปแล้วก็จริง แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่ก็จริงจำเป็นที่จะมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบและผู้ใดบ้างก็ตามที่พร้อมที่จะให้ตรวจสอบเสมอ<sup>1</sup>

การจูงใจที่กล่าวมาเป็นการจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) ส่วนการจูงใจแบบนิเสธ (Negative motivation) นั้นเป็นการจูงใจโดยอาศัยการเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษโดยวินัย การโอนย้าย การตัดค่าจ้าง เงินเดือน หรือลดตำแหน่ง

วินัย หมายถึง

การควบคุมและหล่อหลอมพฤติกรรมทั้งโดยวิธีการให้รางวัลและการลงโทษ วินัยในทางบวก (Positive discipline) เป็นมาตรการที่จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากรซึ่งเป็นเหตุให้บุคลากรปฏิบัติ

<sup>1</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 39-40.

ตามระเบียบและข้อบังคับด้วยความเต็มใจ เป็นการจงใจในทางบวกซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์การมีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีผู้นำที่ดี ส่วนวินัยในทางลบ (Negative discipline) เป็นมาตรการลงโทษเพื่อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติความระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ส่วนมากองค์การทั่วไปนิยมใช้วินัยทางลบมากกว่าทางบวก<sup>1</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน เห็นว่าการลงโทษทางวินัยนั้นควรยึดหลักดังนี้

ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหา ให้ความเป็นธรรมในการลงโทษโดยเท่าเทียมกัน ซึ่งลำดับขั้นของการลงโทษได้แก่ การตักเตือน คำหนิ การพักงาน โดยไม่จ่ายค่าตอบแทน การลดตำแหน่ง การปลดออก การไล่ออก ส่วนในระบบราชการไทยมีชั้นการลงโทษคือ ภาคทัณฑ์ ตักเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ไล่ออก ปลดออก และไล่ออก หลักความถ่วงทั่วในการลงโทษคือ นำตัวผู้ผิดมาลงโทษทุกคน และหลักความฉับพลันคือ ลงโทษโดยไม่ชักช้า<sup>2</sup>

การโอนย้าย หมายถึง การมอบหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยบุคลากรยังได้รับค่าจ้าง เงินเดือนเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในหน่วยงานเท่าเดิม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนงานในทางราบ ตามปรกติการโอนย้ายเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน หรือบุคลากรขอย้ายเองเพื่อความสะดวก-ความเหมาะสมกับหน้าที่การงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามการพัฒนา มิใช่โอนย้ายเพื่อเป็นการลงโทษ แต่ในระบบราชการไทยยังใช้การโอนย้ายเป็นการลงโทษข้าราชการอยู่ การโอนย้ายควรยึดหลักความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ประสิทธิภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่าย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับปฏิบัติงานว่าได้ผลเพียงใด โดยพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

<sup>1</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, pp. 604-605.

<sup>2</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 224-227.

1. กำหนดวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระทำเพื่อแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง พัฒนา จัดสวัสดิการ ให้ความดีความชอบ เป็นต้น

2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยการสร้างแบบ เช่น มาตราส่วนประมาณค่า เปรียบเทียบเป็นรายบุคคล ตรวจสอบรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การประเมินผลเป็นกลุ่ม เหล่านี้เป็นต้น

สำหรับคุณสมบัติและลักษณะของงานที่กำหนดไว้ในแบบประเมินผล ได้แก่ คุณภาพของความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรู้ ความสันทัดชัดเจนในหน้าที่การงาน ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตัว ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ การให้ความร่วมมือและประสานงาน ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น การติดต่อกับผู้อื่น การตัดสินใจ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้รักเกียรติยศและชื่อเสียง ความซื่อสัตย์สุจริต บุคลิกลักษณะ การแต่งกาย ความประพฤติและนิสัย เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว ทัศนคติต่องานและบุคคลอื่น ความเข้มแข็งของจิตใจ ความถนัดในการปฏิบัติงาน การสังคม ความรู้พิเศษอื่น ๆ

3. การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ประเมินโดยปกติได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นโดยเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปลงความเห็นประกอบ ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือได้รับการอบรมให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และเทคนิคในการประเมินตามแบบและลักษณะงานที่กำหนดไว้

4. การกำหนดวิธีประเมิน วิธีประเมินมีหลายวิธีซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล ประเมินความก้าวหน้าของงาน ประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานเอง ประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม<sup>1</sup>

**ขวัญ (Morale)** หมายถึง สถานภาพของบุคคลที่มีความมั่นใจ คึงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร"<sup>2</sup>

เหตุผลที่ทำให้การบริหารเกี่ยวข้องกับขวัญก็คือว่า ขวัญทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับความสำเร็จ การที่บุคลากรมีขวัญดีมีผลดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในทางควบคุมความประพฤติ
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
5. เสริมสร้างความสำเร็จอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนจงใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่<sup>3</sup>

<sup>1</sup>สมาน รังสีโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า 84-88.

<sup>2</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 341..

<sup>3</sup>ชลิศา ศรีมณี และ พูนศรี สงวนชีพ, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523), หน้า 94.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญดี ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีและบุพภาพของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย
4. การให้บำเหน็จรางวัล
5. สภาพการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงานเพื่อให้ทราบว่าบุคลากรมีขวัญดีหรือไม่ ได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การออกจากงานหรือโยกย้าย
4. คำร้องทุกข์หรือบัตร สนเทท
5. การตอบแบบสอบถาม
6. การสัมภาษณ์<sup>2</sup>

วิธีการที่จะสร้างเสริมขวัญในการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. กำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม
4. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน
5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ
6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดี
7. จัดสวัสดิการให้ดี
8. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี<sup>3</sup>

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 424-425.

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า 426-428.

<sup>3</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า 428-433.

ขวัญของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงาน เพราะจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องศึกษาให้เข้าใจและจะต้องสร้างขวัญให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้ดีและมั่นคง

**ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits)** เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการช้รางวัลรักษาบุคลากรให้อยู่ร่วมงานกับหน่วยงานนาน ๆ ด้วย ประโยชน์เกื้อกูลอาจเรียกว่าสวัสดิการก็ได้ มีความหมายถึงผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ พักงานชั่วคราวและพ้นจากงานไปแล้ว

หลักการจัดประโยชน์เกื้อกูลควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับกับหน่วยงานด้วย นั่นคือ ค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการควรจะต้องคุ้มกับผลประโยชน์ที่บุคลากรให้กับหน่วยงาน มีหลักใหญ่ 5 ประการ คือ

1. จัดให้สนองความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง
2. จัดให้สนองความต้องการของบุคลากรส่วนมาก
3. การจัดต้องมีขอบเขตกว้างขวางที่ทุกคนมีสิทธิและโอกาสได้รับผลจากประโยชน์เกื้อกูลนั้น
4. ควรมีแบบอย่างอันเดียวกันแก่ทุกคน และให้มีความเสมอภาคกัน
5. ควรคำนวณต้นทุนของบริการที่ให้แก่บุคลากรได้ถูกต้องเพื่อความคุ้มค่าและศึกษาค้นคว้าว่าคุณค่าหรือไม่

ประเภทของประโยชน์เกื้อกูลนั้น สมพงศ์ เกษมสิน แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมายกับบริการที่ให้แก่บุคลากร ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย ได้แก่ การจ่ายเงินให้แก่บุคลากรเนื่องจากประสบอันตราย อุพพลภาพหรือตายเนื่องจากการปฏิบัติงาน เรียกว่า การจ่ายเงินทดแทน นอกนั้นแล้วยังมีการจ่ายค่าดวงเวลาเนื่องจาก

1. เสนาะ ทิเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2.

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 392.

บุคลากรทำงานเกินเวลาทำงานปกติหรือทำงานในวันหยุด

2. บริการที่ให้แก่บุคลากร แบ่งออกเป็น

ก) โครงการทางเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่บุคลากร เป็นการให้หลักประกันทางการเงินเมื่อออกจากงาน ป่วยหรือตาย ได้แก่ บำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิต สุขภาพและอุบัติเหตุ เหล่านี้ทางองค์การต้องจ่ายให้หรือจ่ายแทนบุคลากรในกรณีเบียดเบียน

ข) โครงการทางค่านันทนาการ เพื่อให้บุคลากรได้รู้จักสนิทสนมกันและให้บุคลากรได้หาความสุข ความบันเทิง ไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การจัดให้มีบริการนันทนาการกีฬา บริการทางสังคม เช่น งานรื่นเริงหรือทัศนajara การส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรม เช่น งานฝีมือ วาดภาพ ศิลปะ ดนตรี เป็นต้น

ค) โครงการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ องค์การต้องจัดเพื่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรและองค์การเอง ซึ่งได้แก่ การจัดให้มีที่อยู่อาศัยโดยจัดให้ในรูปแบบที่พักฟรีหรือกูรูเช่าซื้อหรือให้กู้ยืมไปสร้างที่พักเอง โรงอาหารสำหรับบุคลากร การบริการคานการคมนาคม เช่น การมีรถรับ-ส่ง การหาสถานที่จอดรถให้บุคลากรหรือการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น มีเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย

ง) บริการทางแพทย์ เป็นบริการที่สำคัญที่องค์การควรจัดให้ได้ ได้แก่ การจัดให้มีบริการเกี่ยวกับน้ำดื่ม หองน้ำ มีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาล มีห้องรักษาพยาบาล มีการให้บุคลากรรับการตรวจร่างกายจากแพทย์ การจัดบริการทางแพทย์นี้อาจจัดให้กับญาติของบุคลากรด้วยก็ได้

จ) บริการห้องสมุด เป็นการให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่องค์การโดยช่วยให้บุคลากรมีความรู้และบันเทิงไปในตัว

ฉ) บริการร้านค้าสำหรับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสะดวกในการซื้อสินค้าที่จำเป็นและประหยัด จึงควรจัดให้มีร้านค้าขึ้น อาจทำในรูปแบบสหกรณ์ก็ได้

ช) การบริการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร จัดทำได้ในคานการแนะแนวอาชีพ การบริการทางการศึกษาของบุตรบุคลากร หรือจัดบริการใหม่ที่ปรึกษาทางกฎหมาย

ซ) ค่าใช้จ่ายสำหรับการพักผ่อนของบุคลากร องค์การอาจจัดให้มีบริการบ้านพักตากอากาศหรือให้บริการไปท่องเที่ยวโดยไม่เสียเงิน เป็นต้น<sup>1</sup>

จะเห็นว่าประโยชน์เกื้อกูลนอกจากเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีขวัญดี พอใจ

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 245-246.

ในงาน รักที่จะอยู่กับองค์การนาน ๆ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเป็นการดึงดูดให้ผู้อยู่นอกองค์การสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานในองค์การนั้น ๆ ด้วย

การชำระรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้ มีองค์ประกอบมากมายที่จะต้องเสริมสร้าง และในการเสริมสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ในการชำระรักษาบุคลากรควรยึดหลักคุณธรรมเพราะถ้าหากการชำระรักษาไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความเสมอภาค ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถแล้ว จะทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมไม่มีความพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

### การพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถมาบรรจุและแต่งตั้งเข้าทำงานแล้วก็ทำได้เป็นหลักประกันว่าคนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไปไม่เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ "การพัฒนาบุคลากร" เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ให้ความเห็นว่

การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล,



ภิญโญ สารธ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า  
 "การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชร  
 พลอยที่ยังไม่ได้เจียรระโนไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นภัยต่อ  
 สังคมที่สุด"<sup>1</sup>

ฉัตรชัย อรรถนันท์ กล่าวว่า

การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน  
 ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ก็เพื่อผลงานของสถาบันเองและทั้งเพื่อสนอง  
 ความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานอันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐาน  
 โดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้อง  
 พยายามหาทางใหญ่ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถของเขา  
 จะอำนวยให้เป็นไปได้<sup>2</sup>

อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การให้การศึกษ ฝึกอบรม  
 ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะ  
 แก่บุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีมากมาย ในเรื่องนี้  
 ฉัตรชัย อรรถนันท์ ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ทำตามลำพัง ได้แก่
  - 1.1 การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
  - 1.2 การฟังปาฐกถาทางวิชาการ
  - 1.3 การทดลอง การวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
  - 1.4 การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
 ในหมู่ที่สนใจร่วมกัน
  - 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียนอื่น
  - 1.6 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
  - 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของโรงเรียน
  - 1.8 การลาไปศึกษาต่อหลังจากได้ปฏิบัติงานมาชั่วระยะเวลาหนึ่ง

<sup>1</sup>ภิญโญ สารธ, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 161.

<sup>2</sup>ฉัตรชัย อรรถนันท์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 202-203.

1.9 การพยายามติดตามและปรับปรุงความเจริญของตนเอง

2. กิจกรรมที่ทำเป็นหมู่คณะ ได้แก่

2.1 การประชุมคณะครูเพื่อช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาทางด้านการเรียน การสอน หรือปัญหาทางด้านการบริหารงานในโรงเรียน

2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เป็นการพบปะประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน การจัด workshop มีผลดีหลายประการ ที่เห็นได้ชัดเจนนั่นคือสามารถนำผลจากการประชุมไปใช้ในทางปฏิบัติได้ทันที เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ตรง ทำให้มีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการที่จะทำงานร่วมกัน และผลพลอยได้ที่สำคัญก็คือ เป็นการสร้างกำลังใจที่จะทำงานต่อไปได้อย่างดี

2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน (Pre-school conference)

กิจกรรมที่จะทำในระยษนี้ก็คือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละคนเพื่อขอความเข้าใจในงานที่จะทำต่อไปเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกัน เพื่อพิจารณาปัญหาที่ตกค้างมาจากปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อชี้แจงนโยบายและวิธีการทำงานที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการแนะนำครูใหม่เป็นต้น

2.4 การจัดคณะทำงานในรูปกรรมการ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้รู้จักการบริหารงานที่จะต้องทำร่วมกันเป็นคณะ เช่น รัจกการวางแผนนโยบายและแผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี<sup>1</sup>

การพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งคือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจกว้างขึ้นอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การหมุนเวียนงานนั้นกระทำกับงานในระดับเดียวกัน คุณค่าของการพัฒนาโดยวิธีนี้ขึ้นอยู่กับการนิเทศงานและการเอาจริงเอาจังของบุคลากรที่หมุนเวียนกัน

จุดมุ่งหมายอีกประการหนึ่งของการหมุนเวียนงานก็คือ เพื่อให้งานสอดคล้องกับลักษณะของบุคคลซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคลากร เคลื่อนเข้าสู่งานที่เขาพอใจ การเปลี่ยนงานใหม่อาจเป็นการ เปิดหนทางสู่ความก้าวหน้าและเป็นการ เพิ่มชีวิต

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 203-204.

ชี้ว่าแก่งานประจำซึ่งจำเจ การหมุนเวียนงานนั้นนอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งแล้ว หากได้กระทำโดยคำนึงถึงความพอใจของบุคลากรด้วยแล้วก็ถือว่าเป็นการธำรงรักษามูลค่าอีกโสดหนึ่งด้วย

ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ เน้นว่าผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินงานพัฒนาขึ้น และได้เสนอวิธีการหลายวิธีรวม ๆ กันไปโดยไม่ได้แยกเป็นกิจกรรมตามลำพังหรือหมู่คณะ ดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ฯลฯ
2. จัดให้มีบริการทางด้านการศึกษา เช่น แนะนำการใช้หรือผลิตโสตทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่ง สำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์การสอนมานานและมีความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูมิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูโคเยี่ยมเยียนดูการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียงหรือต่างจังหวัด (ถ้ามีงบประมาณ)
6. ให้ครูโคเยี่ยมเยียนดูการสอนของครูในชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็้นชั้นระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน
7. เปิดโอกาสให้ครูโคดูการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเอง หรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่มโรงเรียนใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่าง ๆ เป็นต้น
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)

12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
14. แนะนำครูให้เขาเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู ภาจารย์-สาร จุลสารนักรบริหาร ฯลฯ
15. ให้ค่าปรึกษาหารือทางคำสอนส่วนตัวและคำปรึกษาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
16. ถ้ามีโอกาสหรือกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม
17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวันโดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นได้ถามหรือเสริมการสนทนา) มีปรากฏการณ์เป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมารวม
18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการ ไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริง ๆ แก่ครู
20. จัดรายการเล่าสู่กันฟังหรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้มาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน<sup>1</sup>

การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการทำให้บุคลากรได้รับความสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมจะนำผลสำเร็จมาสู่หน่วยงานด้วยเป็นส่วนรวม ซึ่งอาจสรุปผลที่หน่วยงานได้รับจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของบุคลากรให้มีชีวิตจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น
2. เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย

<sup>1</sup>ในพจนานุกรม บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า 22-23.

3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานควรได้รับการอบรม แนะนำเสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และทุนเวลามากกว่า
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงในการสั่งงาน ทั้งยังลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง
5. ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน<sup>1</sup>

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ไม่ได้สอนในสถาบันการศึกษา ต้องมีการอบรมบุคลากรเสียก่อน จึงจะทำงานได้ นอกจากนี้เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปก็ต้องการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี เช่น เค็มและดีกว่าเค็ม การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลที่ได้ย่อมตกอยู่กับหน่วยงานนั่นเอง

### การให้พินจากงาน

หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงจำเป็นต้องบริหารงานบุคลากรให้มีความมั่นคงและสม่ำเสมอในด้านจำนวน คุณภาพและการจงใจ สนใจปัญหาเรื่องคนเข้า คนอยู่ และคนพ้นจากงาน การให้พินจากงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรมากเช่นกัน ต้องใช้ความเป็นธรรมตามระบบคุณธรรมเพื่อป้องกันการกลั่นแกล้ง การเล่นพวก

สำหรับความหมายของการให้พินจากงานนี้ วิทยุ โสธร กล่าวไว้ว่า "การให้พินจากงานหมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป"<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 556-558.

<sup>2</sup>วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 453.

ชลิกา ธรรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การให้พ้นจากงานนั้นเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการจัดการเมื่อเจ้าพนักงานในองค์การออกจากหน่วยงานนั้นไป ซึ่งมีสาเหตุอยู่หลายประการด้วยกัน"<sup>1</sup>

อาจสรุปได้ว่า การให้พ้นจากงานหมายถึง วิธีดำเนินการที่จะให้บุคลากรในหน่วยงานพ้นจากหน้าที่การงาน หมดสิทธิ์ หมดอำนาจจากหน้าที่ในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบอยู่

ตามธรรมดาเมื่อคนสมัครใจเข้าทำงานในหน่วยงานแล้วหากสภาพการณ์ต่าง ๆ เป็นไปตามความคาดหวังของเขา เขาย่อมทำงานในหน่วยงานต่อไปจนกว่าจะบรรลุถึงระดับสูงสุดตามขีดความสามารถของเขา ถ้ามองจากด้านหน่วยงานหากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน ๆ ก็จะมีรักษาผู้ทำประโยชน์แก่หน่วยงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจ ใช้เครื่องล่อใจในรูปต่าง ๆ เพื่อต้องการให้เขาทำประโยชน์แก่หน่วยงานนั้นนานที่สุดเท่าที่จะทำได้

การพ้นจากงานตามวาระ เช่น เกษียณอายุ (Retirement) เป็นการให้ออกเมื่อข้าราชการอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ เว้นแต่จะมีเหตุผลพิเศษที่กฎหมายอนุญาตให้ต่ออายุได้คราวละ 1 ปี การเกษียณอายุของบุคลากรนั้นหน่วยงานจะต้องรับผิดชอบอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. มีการวางแผนการเกษียณอายุเพื่อให้สอดคล้องกับการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน การธำรงรักษาและความพึงพอใจ
2. ให้บริการแนะแนวแก่บุคลากรทั้งก่อนและหลังการเกษียณอายุ
3. เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคลากร

---

<sup>1</sup>ชลิกา ธรรมณี และ พูนศรี สงวนชีพ, การบริหารงานบุคคล,  
หน้า 158.



ไมเคิล เจ. จูเชียส (Michael J. Jucius) ได้กล่าวถึงการวางแผนในการปลดเกษียณอายุไว้ 3 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะแรกก่อนปลดเกษียณ เป็นระยะเตรียมตัว ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่จะปลดเกษียณมีโอกาสปริกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางชีวิต การเงินและการงานเล็ก ๆ น้อย ๆ หลังปลดเกษียณ

ระยะกลางปลดเกษียณ หน่วยงานจัดรายการอำลา มอบของขวัญและการให้เกียรติแก่ผู้ปลดเกษียณ แสดงความประทับใจระหว่างผู้ปลดเกษียณกับผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ระยะหลังปลดเกษียณไปแล้ว มีกิจกรรมที่สามารถสร้างความผูกพันต่อผู้ที่ปลดเกษียณไปแล้วกับหน่วยงาน ได้แก่ การส่งข่าวสาร วารสาร ไปยังผู้ปลดเกษียณไปแล้ว การให้บริการจากหน่วยงาน เช่น การดูแลสุขภาพ หอสมุด การไปมาหาสู่เยี่ยมเยียน รวมถึงการเชิญมาให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากร<sup>1</sup>

เกณฑ์ของแผนการเกษียณอายุที่ดีมี 3 ประการคือ

1. ผลประโยชน์เนื่องจากการเกษียณอายุ รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องให้ทันทีและเต็มที่
2. อัตราการให้ผลประโยชน์ต้องเพียงพอ ผลประโยชน์ที่หักภาษีและอื่น ๆ แล้ว ควรจะอยู่ในอัตราส่วน 2 ใน 3 ของรายได้ก่อนที่จะเกษียณอายุ
3. แผนการเกษียณอายุ ต้องมีวิธีช่วยคุ้มครองอำนาจการซื้อของเงินระหว่างเกษียณอายุในภาวะต่าง ๆ เช่น เงินเฟ้อ เงินเพ้อ และระยะเวลาของความมั่นคง<sup>2</sup>

นอกจากนี้การพ้นจากงานยังเกิดขึ้นจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การลาออก (Resignation) บุคลากรยอมมีสิทธิ์ที่จะลาออก

<sup>1</sup>Michael J. Jucius, Personnel Management, 4th ed. (Tokyo : Charles E. Tuttle Co., 1970), pp. 634-636.

<sup>2</sup>William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York : The Macmillan Co., 1976), pp. 474-475.

จากงานได้ทุกเมื่อ เว้นไว้แต่จะมีพันธะต่อหน่วยงานนั้น เช่น ได้รับทุนไปศึกษาต่อ ก็มีพันธะผูกพันที่จะต้องทำงานชดใช้จนครบตามเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา

2. การให้ออกจากงานเพราะกระทำผิดวินัยของข้าราชการ (Dismissal) ตามมาตรา 83 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 การให้ข้าราชการออกจากการรับราชการอาจทำได้โดย "ให้ออก ปลดออก และไล่ออก"<sup>1</sup> การให้ออกจากงานนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงอันเกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งคือ

- 2.1 ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
- 2.2 ศาลตัดสินให้เป็นผู้ล้มละลาย
- 2.3 ไม่รักษาความลับของทางราชการ
- 2.4 ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง
- 2.5 พุจริตต่อหน้าที่
- 2.6 ชักคำสั่งผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งโดยชอบด้วยกฎหมาย
- 2.7 ประพฤติตัวไม่เหมาะสม

การที่จะพิจารณาให้ข้าราชการออกจากราชการนั้นจะต้องดำเนินการไปตามขั้นตอนที่กฎหมายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ทางราชการได้กำหนดไว้

3. การให้ออกเพราะหย่อนสมรรถภาพ (Incapable) เป็นการให้ออกจากราชการเมื่อปรากฏว่าข้าราชการผู้นั้นไม่สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพอันอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานนั้น ๆ เช่น การเจ็บป่วยอย่างหนักหรือสามวันสี่วันไข้ เป็นต้น

4. การให้ออกเพราะทุพพลภาพ (Disability) เมื่อร่างกายไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้ตามปกติก็จำเป็นต้องออกจากราชการ

<sup>1</sup>"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518,"



5. การตาย เป็นการสิ้นสภาพบุคคล จึงถือว่าเป็นการออกจาก  
ราชการโดยปริยาย

6. การลดจำนวนบุคลากรในหน่วยงาน อาจจะเนื่องมาจากเหตุผล  
หลายประการ

เช่น โครงการที่ทำอยู่เสร็จแล้วและไม่มีโครงการต่อเนื่อง ขาดงบประมาณ  
ที่จะสนับสนุนให้งานดำเนินไปในลักษณะเดิม หรือมีการปรับปรุงงานและจัด  
หน่วยงานใหม่อันอาจทำให้ต้องตัดหน่วยงานบางหน่วยออก การนำเทคโนโลยี  
ใหม่ ๆ เขามาใช้ก็อาจจะทำให้ความต้องการกำลังคนน้อยลงไปได้<sup>1</sup>

การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดความสามารถหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างดีพอ ฉะนั้นการให้บุคลากรพ้นจากงานจึงเป็นมาตรการที่ผู้บริหารและหน่วยงานใช้ ซึ่ง จำนวน สมประสงค์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับจากการให้บุคลากรพ้นจากงานไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดหรือลดจำนวนบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพในหน่วยงานให้ลด  
น้อยลง โดยเฉพาะข้าราชการที่มีอายุมากนั้นประสิทธิภาพในการทำงานมัก  
ลดน้อยลง หมกความกระตือรือร้น
2. เพื่อจะได้แสวงหาบุคลากรใหม่ ๆ เข้ามารทำงาน บุคลากรใหม่อาจจะ  
มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มาปรับปรุงหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น กับจะได้  
มีการแก้ปัญหา เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่สามารถดำเนินการได้<sup>2</sup>

<sup>1</sup>พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524), หน้า 108.

<sup>2</sup>จำนง สมประสงค์, การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่, หน้า 305.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

✓ อภินันท์ พาหะมาก ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้" พบว่า การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้อยู่ใน "ผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการครูไม่ค่อยมีโอกาสเข้าร่วมสรรหาและคัดเลือกครู จึงเป็นเหตุให้บางครั้งโรงเรียนได้รับครูไม่ตรงกับสาขาที่โรงเรียนต้องการ"<sup>1</sup>

กัญญา ทศนสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ค่ายยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ในด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรยังไม่มีระเบียบหรือเกณฑ์ที่แน่นอน ด้านการชำระรักษามูลค่าครูผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยตนเอง ไม่มีคณะกรรมการและมีใ้ค้แจงให้อาจารย์พยาบาลทราบเกี่ยวกับเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลงาน สุ่วสัคิการต่าง ๆ จัดให้อาจารย์พยาบาลน้อยมาก ด้านการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเท่าที่ควร และในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรและการคิดคอระหวางผู้พ้นจากหน้าที่ไปแล้วกับสถานศึกษากระทำอยู่ในเกณฑ์น้อยมาก<sup>2</sup>

✓ ชิต บุรีโสคม ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย" พบว่า

การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูทั้ง 4 ค่ายยังจัดอยู่ในเกณฑ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ ในด้านการให้ค่าบุคลากรมา บุคลากรที่กรมส่งไปให้ไม่ตรงกับความต้องการ ด้านการชำระรักษามูลค่าครู วิทยาลัยครูไม่สนใจที่จะจัดสวัสดิการขาดงบประมาณในการชำระรักษา ไม่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

<sup>1</sup> อภินันท์ พาหะมาก, "เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้", หน้า 128.

<sup>2</sup> กัญญา ทศนสุวรรณ, "การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร", หน้า 178-181.

บุคลากรขาดการกระตุ้นและเสริมแรงและวิทยาลัยครูใช้ระบบอุปถัมภ์ในการ  
 ชำรงรักษามูลค่า ในด้านการพัฒนาบุคลากร วิทยาลัยครูขาดงบประมาณ  
 ขาดการวางแผน บุคลากรไม่สนใจในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาไม่ตรง  
 กับสาขาวิชาที่จำเป็น ทั้งวิทยาลัยครูก็ไม่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่าง  
 จริงใจ และในด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน วิทยาลัยครูไม่เห็นความสำคัญ  
 ของบุคลากรที่เกษียณอายุแล้ว การย้าย การโอนออกไปใช้ระบบอุปถัมภ์<sup>1</sup>

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรของ  
 โรงเรียนกึ่งสหกิจอุปถัมภ์ในภาคกลาง" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า "ผู้บริหารและครู  
 มีความเห็นว่าโรงเรียนกึ่งสหกิจอุปถัมภ์ในภาคกลางปฏิบัติงานบริหารบุคลากรเกี่ยวกับ  
 การให้ค่าจ้างบุคลากร การชำระรักษามูลค่า การพัฒนาบุคลากรและการให้  
 พ้นจากงานอยู่ในเกณฑ์น้อยและยังไม่เป็นที่น่าพอใจทั้ง 4 ประเภท"<sup>2</sup>

สมบัติ จันทภูมิ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากร  
 ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" ซึ่งใช้โรงเรียนในส่วนกลางเป็นกลุ่ม  
 ตัวอย่าง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ครูใหญ่ยังไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ไม่สามารถสนับสนุนให้ครูมีโอ-  
 กาสเข้าศึกษาต่อได้เพราะขาดแคลนครู ในการชำระรักษา การพัฒนา การ  
 โอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่งและการรักษากฎเกณฑ์การทำงานอยู่ใน  
 ระดับกลาง งานของครูใหญ่ที่จัดได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำคือการประเมิน

<sup>1</sup>จิต ปรุโสคม, "การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย"  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 188-189.

<sup>2</sup>วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกึ่งสหกิจ  
 อุปถัมภ์ในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท แผนกวิชาบริหารการศึกษาระดับ  
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 79.

ผลงาน<sup>1</sup>

นพชัย ภูธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1 ตามความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม (ผู้บริหาร, ครูฝ่ายวิชาการ, ผู้ปกครองนักเรียน) เห็นว่า โรงเรียนปฏิบัติงานด้านธุรการ งานบุคลากร งานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับน้อย<sup>2</sup>

และ ถวัลย์ บุญแสน ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับนพชัย ภูธรรม แต่ทำในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ตามความคิดเห็นของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม (ผู้บริหาร, นักวิชาการ, ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียน) เห็นว่า โรงเรียนปฏิบัติงานทั้ง 5 ประเภทอยู่ในระดับน้อยทั้งสิ้น โดยจัดลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ งานบริหารบุคลากรกับงานธุรการ การเงินและบริการ มีน้ำหนักเท่ากัน งานรอง ๆ ลงไปคือ งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารวิชาการและงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 174.

<sup>2</sup>นพชัย ภูธรรม, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 91.

<sup>3</sup>ถวัลย์ บุญแสน, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 6", หน้า 173.

จากงานวิจัยที่อ้างถึงจะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ หลายสังกัดยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารยังให้ความสำคัญแก่งานค้ำนี้้นน้อยกว่าที่ควร ซึ่งเกิดจากปัญหาหลายด้าน เช่น การไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง ปัญหาเรื่องงบประมาณ และการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงาน เป็นต้น ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นปัญหาการบริหารงานบุคลากรว่ามีมากกว่าการบริหารงานค้ำนี้้นอื่น



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย