



เอกสารอ้างอิงและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการรวบรวมหลักการและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู ได้แก่ วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยครู หลักสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ความหมายของการบริหารงานบุคคล หลักการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา โครงสร้างการบริหารงานบุคคล โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู ระบบบริหารงานบุคคล ขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล การได้บุคคลากรมา การบำรุงรักษา การพัฒนาและการให้พ้นจากงาน ซึ่งจะเสนอตามลำดับไป

วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยครู

ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 วิทยาลัยครูสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ มีอยู่ 36 แห่ง กระจายอยู่ทั่วประเทศ วิทยาลัยครูมีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 มี 5 ประการคือ

- ก. ให้การศึกษาวิชาการและผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี
- ข. ทำการวิจัย
- ค. ส่งเสริมวิชาชีพและวิद्यฐานะครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการการศึกษา
- ง. ทำนุบำรุงวัฒนธรรม
- จ. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม¹

¹ กรมการฝึกหัดครู, ระเบียบและแนวปฏิบัติสำหรับวิทยาลัยครู (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, 2520), หน้า 2.

วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยครูตามทีกล่าวนี้ สอดคล้องกับหน้าที่หลักของ มหาวิทยาลัย อันเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมี 4 ประการ คือ

- ก. สอนวิชาการและวิชาชีพเพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม
- ข. วิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ
- ค. บริการทางวิชาการแก่สังคม
- ง. ถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี¹

หลักสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา

วิทยาลัยครูเป็นสถาบันอุดมศึกษาเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย หรือสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ๆ ย่อมอาศัยหลักการของการอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน คือ

ก. ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) สถาบันอุดม ศึกษาในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการชั้นสูง จำเป็นต้อง เน้นการสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ทางวิชาการ มีการบริการทางวิชาการ และวิจัยค้นคว้าเป็นพิเศษ การสร้างความเป็นเลิศ ทางวิชาการ เป็นอุดมคติของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับความ ค่องการและความเป็นจริงของสังคม

ข. ความเป็นอิสระในการดำเนินการะกิจ (Autonomy) สถาบันอุดมศึกษา จะต้องมีความอิสระในการดำเนินการภายใน โดยให้มีการควบคุมและแทรกแซงให้น้อยที่สุด สถาบันอุดมศึกษาจะต้องอยู่ในระบบการปกครองของตนเอง เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้ สมบูรณ์ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันวิชาการชั้นสูง

¹ วิจิตร ศรีสอาน, หลักการอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, 2518), 10 - 11.

ค. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) หมายถึงการที่สมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่ อาจารย์ และนิสิตนักศึกษา มีเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียนการสอนและการค้นคว้าวิจัย เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ เป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจด้านวิชาการไม่ให้ถูกกีดกัน จำกัดสิทธิและเสรีภาพในการเขียน และตีพิมพ์ เผยแพร่ทางวิชาการ ตลอดจนการวิจัยค้นคว้า¹

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของวิทยาลัยครู ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา ทั้งมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือการผลิตครู มีองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการดำเนินงาน คือ การบริหารงานบุคคล ดังนั้น จึงสมควรที่จะศึกษาเพื่อทำความเข้าใจในหลักและวิธีบริหารงานดังต่อไปนี้

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคลมีผู้กล่าวไว้มากมายด้วยกัน เช่น ภิญโญ สารกร กล่าวไว้ว่า

การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้น มีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่คุณบริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้

000686

¹ วิจิตร ศรีสอาน, หลักการอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518), หน้า 45 - 51

เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและให้ได้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน¹

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการงานเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"²

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ และการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ"³

พอล พิกเกอร์ส และ ชาร์ลส์ เอ. ไมเออร์ส (Paul Pigora and Charles A. Myers) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล คือ ความรับผิดชอบด้านบริหารของหน่วยงานหลักแต่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ปรึกษา"⁴

¹ วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 155

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 4.

³ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1971), p. 5.

⁴ Paul Pigors, and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a Method, 7th ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), p.25.

ไมเคิล เจ. จูเซียส (Michael J. Jucius) ได้ให้คำนิยามว่า "การบริหารงานบุคคล คือ สาขาการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมหน้าที่ในการให้ใ้ได้มา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้บุคคล"¹

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้ใ้บุคคลากรมาทำงาน บำรุงรักษาและพัฒนาใ้มีความพึงพอใจและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการใ้พ้นจากงานใ้ความยุติธรรม

หลักการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา

ตามที่กล่าวแล้ว สถาบันอุดมศึกษามีหลักการสำคัญคือ มีอุดมคติที่จะเป็นเลิศทางวิชาการ มีความอิสระในการดำเนินภารกิจ และมีเสรีภาพทางวิชาการ การบริหารงานบุคคลก็ยึดหลักการดังกล่าวเพื่อสนองวัตถุประสงค์หรือหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาใ้ใ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถดึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบ และอยู่ปฏิบัติงานใ้ยาวนานที่สุด การบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาจึงมีลักษณะต่อไปนี้

ก. มีความอิสระ (Autonomy) หมายความว่า สถาบันอุดมศึกษาจะรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลของตนเอง โดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากอิทธิพลภายนอก การวินิจฉัยและการตัดสินใจเรื่องภายในจะสิ้นสุดในระดับสถาบันในรูปแบบการปกครองตนเอง นับแต่การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การใ้ใ้บุคคลากรมา การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการใ้พ้นจากงาน

¹Michael J. Jucius, Personnel Management, 7th ed. (Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1972), p. 2.

ข. มีเสรีภาพ (Freedom) หมายถึงเสรีภาพในการจัดองค์การบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงานของสถาบันอุดมศึกษา เสรีภาพในการให้ได้บุคลากรมา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน สถาบันอุดมศึกษาจะใช้วิธีการใด อย่างไม่ถูกกีดกัน และจำกัดจากอิทธิพลภายนอก เพื่อประโยชน์หรือให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา¹

โครงสร้างการบริหารงานบุคคล

โครงสร้างการบริหารงานบุคคล เป็นผลจากการสร้างรูปแบบขององค์การ ซึ่งบอกแหล่งของตำแหน่ง และเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้กิจกรรมขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลก็คือ การจัดตำแหน่งการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และนำส่วนต่าง ๆ มาประสานกันเป็นส่วนรวม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเครื่องมือของการบริหารในลักษณะที่เป็นวิธีการเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย²

ก. การจัดองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน อธิบายว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ เพื่อให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้³

¹ วิจิตร ศรีสอาน, หลักการอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, 2518), หน้า 45 - 52.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขและปรับปรุง. (พระนคร : แผนกการพิมพ์เกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 177 - 178.

³ เรื่องเดียวกัน

แอมิตไค เอทซियोนิ (Amitai Etzioni) กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยสังคม (กลุ่มคน) ที่ตั้งขึ้นโดยเจตนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ บริษัท กองทหาร โรงเรียน โรงพยาบาล วัด และเรือนจำ เป็นต้น แต่ไม่รวมถึง เผ่าชน วรรณะ กลุ่มเชื้อชาติ กลุ่มเพื่อนฝูง และครอบครัว องค์การมีลักษณะต่อไปนี้

1. มีการแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบในการสื่อสาร ซึ่งได้วางแผนไว้ อย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
2. มีศูนย์กลางอำนาจที่จะควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การให้พร้อมเพรียง และอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามเป้าหมาย ศูนย์อำนาจนี้จะตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การ ต่อเนื่องกันไป และจัดโครงสร้างใหม่เมื่อจำเป็นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ
3. มีการสับเปลี่ยนบุคคลากรได้ นั่นคือ สามารถให้บุคคลากรที่ไม่น่าพอใจพ้นจาก งานและมอบหมายงานให้คนอื่นทำ การจัดบุคคลากรใหม่อาจเป็นการโยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง¹

สมปราชญ์ จอมเทศ กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไปมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องประกอบด้วยกลุ่มคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. จะต้องมีความสัมพันธ์ในอันที่จะกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน
3. จะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ
4. จะต้องมีการโครงสร้างของสถานภาพหรือสายบังคับบัญชา
5. จะต้องมีการรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า คุลยภาพและสภาพการยอมรับตามกฎหมายด้วย²

เอคการ์ เอช. สเคิน (Edgar H. Schein) อธิบายว่า องค์การเป็นการ ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อความสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันโดยการแบ่งงานและหน้าที่ตามสายบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ องค์การเกิดจากแนวความคิดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

¹ Amitai Etzioni, Modern Organization (New Delhi : Prentice-Hall of India Private, 1972), p. 3.

² สมปราชญ์ จอมเทศ, การบริหารและการจัดการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 139 - 141.

1. ความคิดในการประสานการปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
เนื่องจากบุคคลคนเดียวไม่สามารถที่จะทำอะไรให้บรรลุตามความต้องการได้หมด เพราะขาดความสามารถ กำลัง เวลา หรือความอดทน ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับความช่วยเหลือจากคนอื่น และจากการที่คนร่วมมือกัน ทำให้ทำงานได้มากกว่าคนคนเดียวทำคำสั่ง
2. ความคิดที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การประสานร่วมมือจะเป็นไปได้ก็ต้องมีเป้าหมายและข้อตกลงร่วมกัน
3. ความคิดในการแบ่งงาน เนื่องจากคนมีความสามารถหรือทักษะต่าง ๆ กัน จึงจำเป็นต้องแบ่งงาน แบ่งหน้าที่กันตามความสามารถ หรือทักษะที่ฝึกฝนมา
4. ความจำเป็นต้องมีสายบังคับบัญชา เนื่องจากการประสานงานระหว่างคนกับองค์การจะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีกาควบคุม แนะนำ จำกัด หรือจัดการหน่วยงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องมีสายบังคับบัญชาเพื่อประกันการประสานงานที่ถูกต้อง¹

องค์การนับว่ามีความสำคัญต่อสังคมในปัจจุบันมาก เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีความซับซ้อนมาก จึงจำเป็นต้องอาศัยองค์การสร้างเครื่องมือในการประสานการปฏิบัติงานของบุคคลกับทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จะเห็นว่าสังคมในปัจจุบันมีองค์การมากมาย โรเบิร์ต เพรสธัส (Robert Presthus) ถึงกับกล่าวว่า "สังคมของเราเป็นสังคมขององค์การ"² คนเราจะสัมพันธ์กับองค์การตั้งแต่เกิดจนตาย การจัดองค์การนับว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ที่ว่าสำคัญยิ่งก็เพราะว่าเป้าหมายใด ๆ จะบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยการบริหารอันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเอื้ออำนวยสนับสนุนการบริหารได้ต้องนำมารวมประสานกัน นั่นคือการจัดองค์การนั่นเอง

¹ Edgar H. Schein, Organizational Psychology, 2d ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1970), pp. 7-9.

² Robert Presthus, The Organizational Society (New York : Knopf, 1962), cited by Amitai Etzioni, Modern Organizations (New Delhi : Prentice-Hall of India Private, 1972), p. 1.

สุชาติ ประชากุล ได้แบ่งหลักการจ้ดองค์การไว้ดังนี้

1. อำนาจบริหาร
2. หน่วยหลักหน่วยงานย่อย
3. สายบังคับบัญชา
4. เอกภาพในการบังคับบัญชา
5. ช่วงการควบคุมงาน¹

กัญญา สาทร กล่าวว่า ในวงการบริหารส่วนมากถือว่าหลักการสำคัญในการจัดองค์การที่ควรคำนึงถึงมี 8 ประการด้วยกัน คือ

1. สายการบังคับบัญชา
2. การติดต่อสื่อสาร
3. เอกภาพในการบังคับบัญชา
4. ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน
5. การแบ่งงานและความชำนาญเฉพาะ
6. บุคลากร 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายที่ปรึกษา และฝ่ายบริการ
7. การประสานงาน
8. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่²

สมพงศ์ เกษมสิน ได้สรุปหลักการจ้ดองค์การว่าประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์
2. หลักการทำงานชำนาญเฉพาะ
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

¹สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2513), หน้า 136.

²กัญญา สาทร, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 120.

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร
 5. สายการบังคับบัญชา
 6. ขบวนการบังคับบัญชา
 7. การร่วมมือประสานงาน
 8. เอกภาพในการบังคับบัญชา¹
- ข. รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

รูปแบบของโครงสร้างการบริหารงานบุคคลย่อมอยู่ภายใต้อิทธิพลขององค์ประกอบต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะของสังคมที่องค์กรตั้งอยู่
2. ลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร
3. บุคลิกภาพของบุคคลในองค์กร
4. บทบาทของบุคคลและขององค์กรที่ใดกำหนดขึ้น
5. ความมั่นคงต่อวิสาหการที่เกี่ยวข้องกับองค์กร²

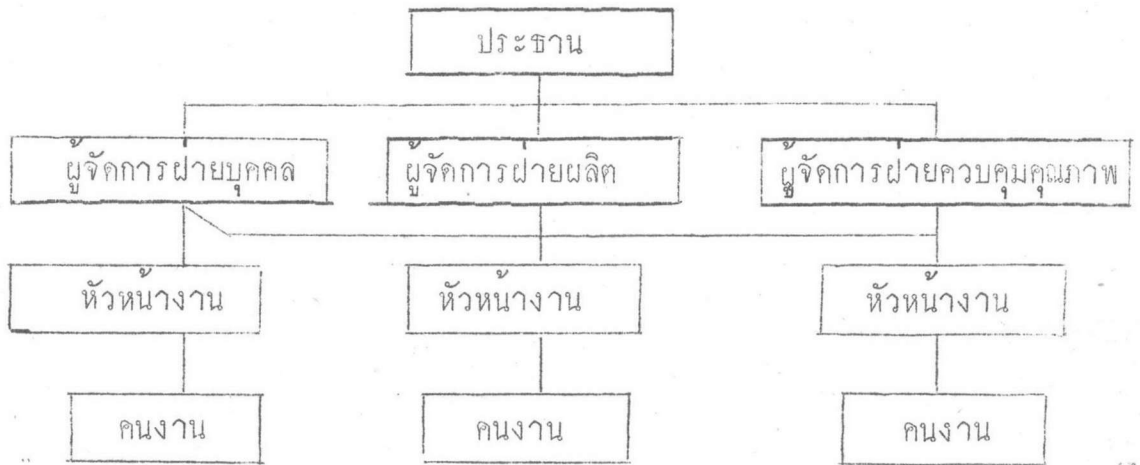
รูปแบบพื้นฐานของโครงสร้างการบริหารงานบุคคลซึ่งเกิดจากการจัดองค์การที่มีอยู่ 3 แบบ สิ่งที่ทำให้โครงสร้างแต่ละแบบแตกต่างกันคือ ลักษณะและรูปแบบของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในโครงสร้างนั้น ๆ

1. โครงสร้างแบบหน้าที่การงาน (Functional Type of Organization Structure) โครงสร้างแบบนี้จะให้โอกาสแก่บุคลากรที่จะปฏิบัติงานเฉพาะตามหน้าที่ให้สำเร็จอย่างดีที่สุด ผู้บริหารแต่ละฝ่ายจะมีอำนาจหน้าที่เหนือบุคลากรในทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงานที่ผู้บริหารผู้นั้นรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารฝ่ายบุคคลจะมีอำนาจหน้าที่

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519). หน้า 47.

² เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แพรวพิตยา, 2519), หน้า 177.

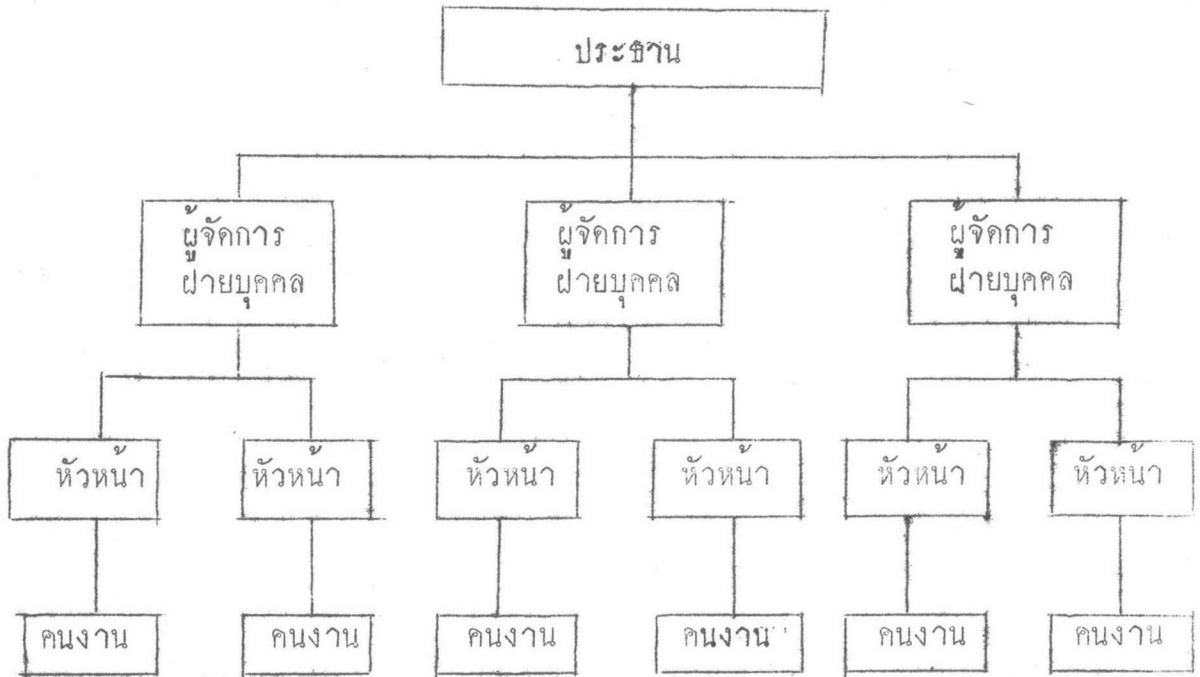
และความรับผิดชอบในการให้ใ้บุคลากรมา บำรุงรักษา พัฒนา ตลอดจนเกี่ยวกับการให้
 พ้นจากงานของทุกฝ่าย ผู้บริหารฝ่ายอื่นก็เช่นเดียวกัน โครงสร้างแบบหน้าที่การงานนี้
 เป็นโครงสร้างที่แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องรับคำสั่งจากผู้
 บริหารหลายคน ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสนและขาดการควบคุม โครงสร้างแบบนี้
 หากไม่มีการปรับปรุงจะมีประโยชน์ทางปฏิบัติ น้อยมาก



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างแบบหน้าที่การงาน

2. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Type of Organization Structure)

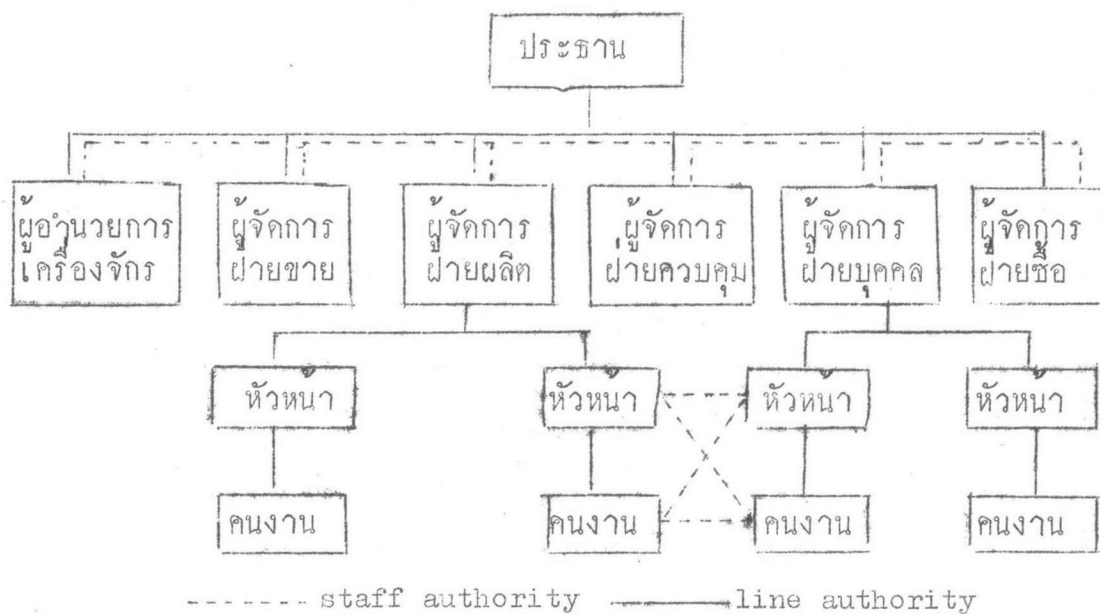
โครงสร้างแบบนี้บางครั้งเรียกว่า โครงสร้างแบบสเกลลา (Scalar Structure) ซึ่ง
 เป็นโครงสร้างที่เก่าแก่และง่ายที่สุด เป็นโครงสร้างที่จักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 อย่างชัดเจน จากระดับสูงสุดถึงต่ำสุด บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบต่อหัวหน้างานคนเดียว
 โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับองค์กรเล็ก ๆ ผู้บริหารแต่ละฝ่ายมีอำนาจหน้าที่และความ
 รับผิดชอบทุกอย่างภายในฝ่ายของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคลหรืองานอื่นใด
 ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลัก ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถหลายอย่าง
 และกว้างขวาง



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างแบบงานหลัก

3. โครงสร้างแบบงานหลักและงานช่วย (Line-and-Staff Type of Organization Structure) โครงสร้างแบบนี้มีทั้งลักษณะที่เป็นแบบงานหลักและแบบหน้าที่ การงาน หน่วยงานหลักได้แก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขององค์กร สำหรับหน่วยงานช่วยก็จะให้ความช่วยเหลือในเรื่องเฉพาะที่ผู้บริหารหน่วยงาน หลักไม่มีเวลาที่จะหาความชำนาญได้ การใช้ความช่วยเหลือของหน่วยงานช่วยนี้ ทำให้ หัวหน้างานและผู้บริหารสามารถให้ความสนใจในงานหลักของหน่วยงานของตนได้เต็มที่¹

¹ Herbert J. Chruden, and Arthur W. Sherman Jr., Personnel Management, 3d ed. (Cincinnati, Ohio : South-West Publlining, 1968), pp. 63-66.



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างแบบงานหลักและงานช่วย

นอกจากรูปแบบของโครงสร้างพื้นฐานทั้ง 3 แบบดังกล่าวแล้ว ยังมีโครงสร้างแบบคณะกรรมการ (**committee structure**) ซึ่งโครงสร้างแบบคณะกรรมการนี้ก็คือโครงสร้างแบบหนึ่งแบบใดที่กล่าวแล้วนั่นเอง แต่เพิ่มเติมคณะกรรมการเข้าไปเท่านั้น เพื่อทำหน้าที่พิจารณาปัญหา หรือประมวลความเห็นเสนอฝ่ายบริหาร และช่วยเหลือเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้

- ก) แก้ปัญหาในการบริหารงานที่เกิดขัดแย้งซึ่งไม่สามารถแก้ไขด้วยบุคคลเดียวได้
- ข) แก่อุปสรรคในเรื่องการประสานงาน
- ค) เป็นหลักประกันการยอมรับ ด้วยเหตุผลที่ว่า หลายคนย่อมมีเหตุผลรอบคอบและรัดกุมกว่าคนเดียว
- ง) ช่วยทำให้การใช้อำนาจหน้าที่ได้ผลดีขึ้น¹

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขปรับปรุงใหม่. (พระนคร : เกษมสุวรรณ, 2514). หน้า 184-185.

โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู

การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 นั้น ให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งมีอธิการคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และให้มีรองอธิการคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อกำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการ มอบหมาย และให้มีบุคลากรอื่น ๆ ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้

ก. หัวหน้าสำนักงานอธิการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบสำนักงานอธิการ ซึ่งอาจมีรองหัวหน้าสำนักงานอธิการคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้

ข. หัวหน้าคณะวิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบคณะวิชา อาจมีรองหัวหน้าคณะวิชาคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้

ค. หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบภาควิชา อาจมีรองหัวหน้าภาควิชาคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้

ง. คณะอาจารย์ เป็นผู้ปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย มีดังนี้

1. ศาสตราจารย์
2. รองศาสตราจารย์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์
4. อาจารย์

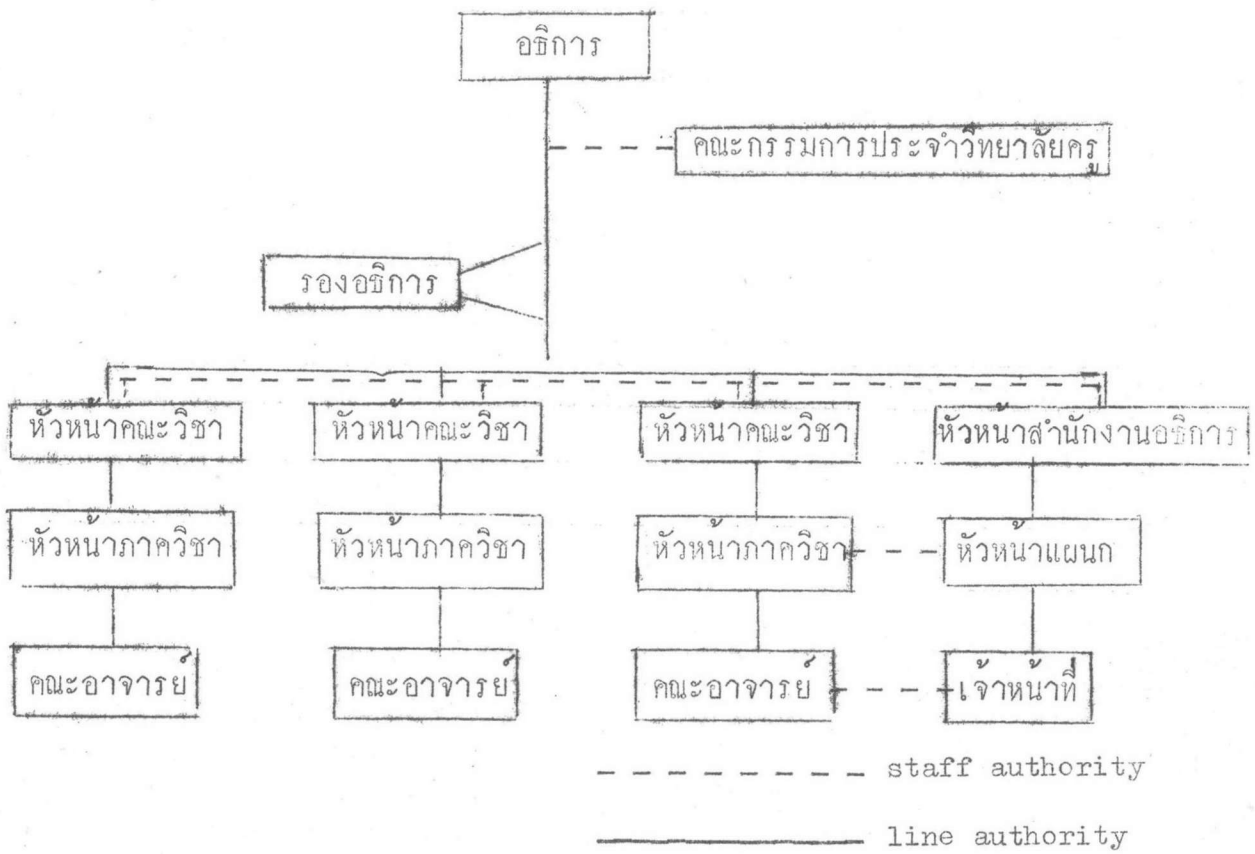
จ. คณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู

1. องค์ประกอบ

- ก) ประธานกรรมการ ได้แก่ อธิการโดยตำแหน่ง
- ข) รองประธาน ได้แก่ รองอธิการที่ได้รับมอบหมาย
- ค) กรรมการ ซึ่งเลือกตั้งจากหัวหน้าสำนักงานอธิการ และหัวหน้าคณะวิชาไม่เกินเก้าคน
- ง) กรรมการซึ่งเลือกตั้งจากอาจารย์ประจำในวิทยาลัยจำนวนเท่ากับ ข้อ ค)
- จ) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภาแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกจำนวนเท่ากับ ข้อ ค)

2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำวิทยาลัยครู

- ก) วางระเบียบของวิทยาลัยครู ควบคุมความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู
- ข) พิจารณากำหนดหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อเสนอต่อสภาการฝึกหัดครู
- ค) จัดการวัดผลการศึกษา
- ง) รับปรึกษาและให้ความเห็นอธิการ
- จ) จัดทำงบประมาณประจำปี เสนอกรรมการฝึกหัดครู โดยความเห็นชอบของสภาการฝึกหัดครู
- ฉ) จัดทำรายงานผลงานและการรับจ่ายเงินในรอบปี



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครู

ก. กรมการฝึกหัดครู ตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กรมการฝึกหัดครู เป็นกรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยกอง 7 กอง คือ สำนักงานเลขาธิการกรม กองการฝึกหัดครู กองการเจ้าหน้าที่ กองส่งเสริมวิทยฐานะครู กองแผนงาน กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครูในฐานะเป็นส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจบังคับบัญชาวิทยาลัยครูโดยตรง

ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 กรมการฝึกหัดครู ทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครูซึ่งไม่บังคับบัญชาวิทยาลัยครูโดยตรง

จะเห็นว่ากรมการฝึกหัดครูเกี่ยวข้องกับวิทยาลัยครูสองฐานะ คือ เป็นกรมบังคับบัญชาวิทยาลัยครู และเป็นผู้นำหน้าที่ดำเนินงานของสภาการฝึกหัดครู¹

ข. สภาการฝึกหัดครู

1. องค์ประกอบ

- ก) นายกสภา ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยตำแหน่ง
- ข) อุปนายก ได้แก่ อธิบดีกรมการฝึกหัดครู โดยตำแหน่ง
- ค) กรรมการสภาโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิบดีกรมสามัญศึกษา อธิบดีกรมอาชีวศึกษา อธิบดีกรมวิชาการ ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย รองอธิบดีกรมการฝึกหัดครูฝ่ายวิชาการและหัวหน้ากองการฝึกหัดครู
- ง) กรรมการสภา ซึ่งเลือกตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งอธิการ จำนวนไม่เกินหกคน
- จ) กรรมการสภา ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำจำนวนไม่เกินหกคน

¹กรมการฝึกหัดครู, "นโยบายและการจัดการฝึกหัดครูตามแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 4" (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู (ม.ป.ป.จ.), หน้า 29-30.

- ฉ) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก โดยคำแนะนำของนายกสภา อุปนายกสภา และกรรมการสภา ตาม ค), ง), จ) มีจำนวนไม่เกินหกคน

2. อำนาจและหน้าที่ของสภาการฝึกหัดครู สภาการฝึกหัดครูมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครูและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- ก) ออกข้อบังคับและวางระเบียบของวิทยาลัยครู
 ข) อนุมัติหลักสูตรต่าง ๆ
 ค) หาวิธีการอันจะยังการศึกษาอบรมและการวิจัยของวิทยาลัยครูให้เจริญยิ่งขึ้น
 ง) อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
 จ) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกหัดครู และปัญหาทางการศึกษาอื่น ๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการหารือ
 ฉ) พิจารณาการจัดตั้งวิทยาลัยครูและยกฐานะสถาบันการฝึกหัดครู
 ช) พิจารณาการจัดตั้ง ยุบรวม และเลิกคณะวิชา และภาควิชา
 ซ) พิจารณาการจัดตั้ง โยกย้าย และถอดถอน อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ รองหัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา รองหัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 ฌ) วางระเบียบเกี่ยวกับการจัดทำและการพิจารณางบประมาณการเงินและทรัพย์สินของวิทยาลัยครู
 ฎ) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมให้คำแนะนำ หรือดำเนินกิจการของวิทยาลัยครู¹

ค. ครูสภา

ครูสภาตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 เป็นสภาในกระทรวงศึกษาธิการ มีฐานะเป็นนิติบุคคล

¹ กรมการฝึกหัดครู, "ระเบียบและแนวปฏิบัติสำหรับวิทยาลัยครู" (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, 2520), หน้า 4.

1. อำนาจหน้าที่ของคุรุสภาตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2521 ดังนี้

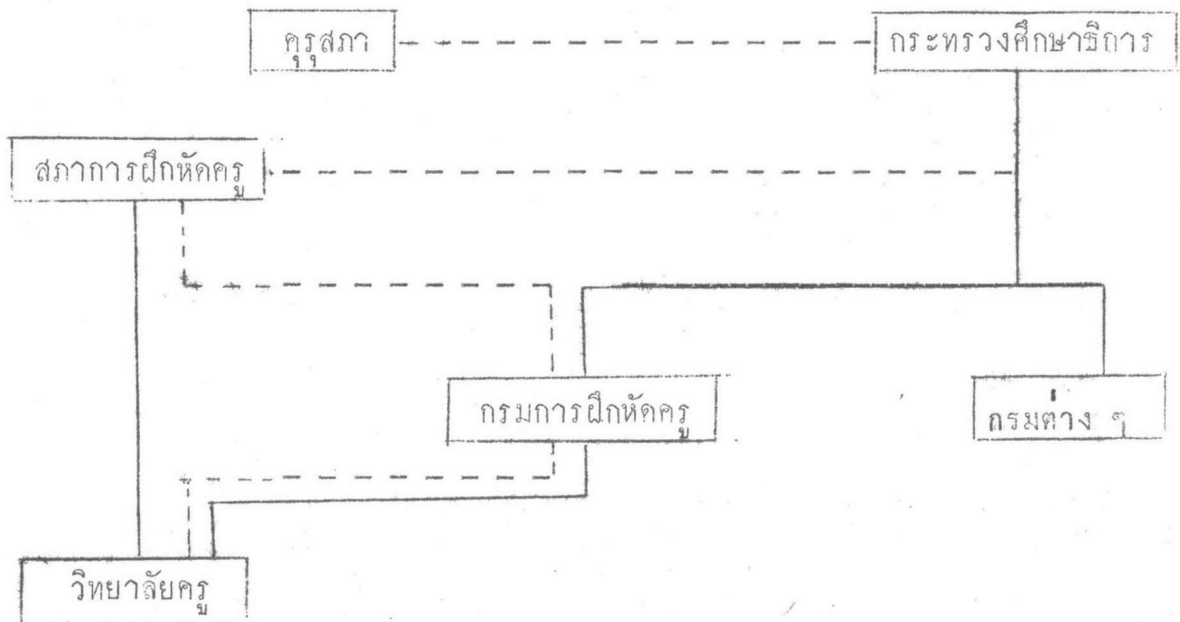
- ก) ให้ความเห็นแก่กระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่องการจัดการศึกษาทั่วไป หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอน การฝึกอบรม การวัดผล การประเมินผลการศึกษาและเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการให้การศึกษา
- ข) ควบคุมและสอดส่องจรรยาบรรณและวินัยของครู พิจารณาโทษครู ผู้ประพฤติผิด และพิจารณาคำร้องทุกข์ของครู
- ค) พิจารณาสีทธิครูภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด
- ง) ส่งเสริมให้ครูได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ตามสมควร
- จ) พัฒนาความรู้ความสามารถ คุณภาพและประสิทธิภาพของครู
- ฉ) ปฏิบัติการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด แทน ก.จ. และแต่งตั้งอนุกรรมการให้มีอำนาจหน้าที่และปฏิบัติการแทนได้ในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการครูส่วนจังหวัด ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำในสถานศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2. องค์ประกอบของคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ตามมาตรา 7 พ.ศ. 2488 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2521 คณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ประกอบด้วยคณะบุคคลต่อไปนี้

- ก) ประธานคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- ข) รองประธาน ได้แก่ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ค) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิบดีทุกกรมและหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ
- ง) กรรมการเลือกตั้ง ได้แก่ ครู ตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกคุรุสภา จำนวน 10 คน
- จ) กรรมการและเลขานุการ ได้แก่ เลขาธิการคุรุสภา

3. สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ตามมาตรา 8 ทวิ แห่งพระราชบัญญัติครู พ.ศ. 2488 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2519 ให้มีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยมีเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และบริหารกิจการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาขึ้นตรงต่อประธานคณะกรรมการอำนวยการคุรุสภา ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ก) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภา วิจัย และจัดระบบการบริหารงานบุคคลเพื่อเสนอคุรุสภา
- ข) ประสานงานและดำเนินการในเรื่องของครูกับหน่วยราชการหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับครู
- ค) ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอื่นที่คุรุสภามอบหมาย
- ง) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับครู เสนอต่อคุรุสภา



แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์ของวิทยาลัยครูกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ระบบบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นการให้ได้บุคลากรมา การบำรุงรักษา การพัฒนา หรือการให้พ้นจากงานมี 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม

ก. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์มีคำเรียกหลายคำด้วยกัน เช่น ระบบชู้บเลี้ยง (Spoils system) ระบบเลนพวก (Nepotism) และระบบชอบพอ (Favoritism)

เกษม สุวรรณกุล ได้ให้ความหมายของระบบอุปถัมภ์ว่า "ระบบอุปถัมภ์หมายถึงระบบที่นำเอาตำแหน่งราชการมาเป็นเครื่องมือ หรือใช้เพื่อประโยชน์ทางการเมือง รวมทั้งการให้ตำแหน่งราชการแก่บุคคลโดยมิได้คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือก แต่ใช้เหตุผลอื่น เช่น อาศัยความเป็นญาติ เพื่อนฝูง หรือภูมิลำเนา เป็นต้น¹

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่ใช้เพื่อให้คุณหรือให้โทษแก่บุคลากร นับแต่การให้ได้บุคลากรเข้าทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา จนกระทั่งให้พ้นจากงาน โดยมิได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ หรือความยุติธรรม หากแต่ใช้ความรู้สึกที่สัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวเป็นเกณฑ์

เหตุผลที่มีผู้ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคลก็คือ

1. เพื่อให้ตำแหน่งเป็นสินน้ำใจ
2. เพื่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล
3. เพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบาย
4. เพื่อเอกภาพในการบริหารงานและการปกครอง²

¹เกษม สุวรรณกุล, "บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานบุคคล", บริหารการศึกษา หน้าที่ 15 (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), ไม่มีเลขหน้า.

²กัญญา สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 21.

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

1. ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วยก็จะทำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. ระบบอุปถัมภ์ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารเสมอ
3. ระบบอุปถัมภ์ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรมอาจไม่ทันการเพราะมีพิธีรีตองมาก¹

ข้อเสียของระบบอุปถัมภ์

1. ข้าราชการขาดสมรรถภาพ
2. ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
3. ฐานะของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง
4. ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัว และประจบผู้มีอำนาจ
5. บุคคลที่ไม่มีพรรคพวกในวงราชการ จะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการ หรือก้าวหน้า
6. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม
7. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิธีการการเมืองเพื่อแสวงหาคำแหน่งข้าราชการประจำ²

ข. ระบบคุณธรรม (Merit system)

มาร์จอรี ทอลแมน (Majorie Tallman) ได้อธิบายว่า ระบบคุณธรรม หมายถึง "วิธีการซึ่งบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานของรัฐบาล โดยวิธีสอบแข่งขันจากบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง"³

¹ ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, 2517), หน้า 22.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 22-23.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 25.

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบคุณธรรม หมายถึงระบบที่ใช้เพื่อให้คุณให้โทษแก่บุคลากรในการบริหารงานบุคคล นับแต่การได้มา การบำรุงรักษา การพัฒนา จนกระทั่งให้พ้นจากงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและคุณยุดิธรรม ยึดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่ทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนด

แนวคิดที่ยึดเป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึงการเปิดโอกาสและให้สิทธิเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนด โดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่น ให้ค่าตอบแทนหรือบำรุงรักษาด้วยความเป็นธรรมและตามสัดส่วนของปริมาณงาน ทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน มาตรฐานเดียวกันในทุกเรื่อง

2. หลักความสามารถ (Rule of Competence) ในการให้ได้บุคลากรมา ก็คือ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งก็ดี หรือเรื่องอื่นใดก็ตามที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติงาน จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถ ซึ่งอาจใช้วิธีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรืองานที่ปฏิบัติ

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure) ความมั่นคงนับว่ามีความสำคัญต่อบุคลากรมาก ฉะนั้นจึงต้องมีหลักประกันว่า ทรายใดที่ยังมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่แล้ว จะไม่ถูกกดดันแก้ง หรือถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล มีเงินเดือนให้ระหว่างการปฏิบัติงาน มีบำนาญบำเหน็จให้เมื่อพ้นจากงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักการข้อนี้มุ่งถึงข้าราชการว่า ต้องไม่อยู่ในอาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ แต่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะเหตุว่านโยบายของรัฐบาลเป็นเจตนารมณ์ตามความต้องการของประชาชนซึ่งถือว่าเป็นนายจ้างข้าราชการ¹

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 68-72.

ข้อดีของระบบคุณธรรม

1. ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย
3. บุคคลมีความมั่นคงในการทำงาน
4. ป้องกันความไม่แน่นอนและการแทรกแซงจากนักการเมือง
5. ส่งเสริมให้ผูปฏิบัติงานมีขวัญดี
6. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพ¹

ข้อช่วยและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล

วิทยุ สาทร กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลน่าจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- ก. การวางนโยบายและระเบียบข้อบังคับ
- ข. การวางแผนจัดกำลังคน
- ค. การปฏิบัติงานตามแผน
- ง. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
- จ. การจำแนกตำแหน่ง
- ฉ. การกำหนดเงินเดือน
- ช. การแสวงหาคนเข้าทำงาน
- ซ. การสอบและการคัดเลือก
- ฌ. การบรรจุแต่งตั้ง
- ฎ. การทดลองให้ปฏิบัติงาน
- ฏ. การจัดทำทะเบียนประวัติ

¹วิทยุ สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 29-30.

- ฎ. การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย
- ฏ. การจัดสภาพการทำงานและการบำรุงขวัญ
- ฑ. การจัดสวัสดิการ
- ฒ. การควบคุมและการนิเทศ
- ณ. การจัดอัตรากำลังทำงาน
- ด. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน และระหว่างการทำงาน
- ต. การให้พ้นจากงาน และการจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
- ถ. การวิเคราะห์และการประเมินผลงาน¹

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ทัศนะว่า ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล น่าจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- ก. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ข. การสรรหาบุคคล
- ค. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
- ง. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปฐมนิเทศ
- จ. การปกครองบังคับบัญชา
- ฉ. การพัฒนาบุคคล
- ช. การจัดผลประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
- ซ. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล²

¹ ภิญญา สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 10.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 5-6.

อาร์. โอลิเวอร์ กิบสัน และ เฮโรลด์ ซี. ฮันท์ (R. Oliver Gibson and Herold C. Hunt) กล่าวว่าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารมี 3 ช่วงคือ

ก. ช่วงการจ้าง (Hiring Phase) หมายถึงช่วงที่นำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานซึ่งเกี่ยวกับกิจกรรมต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการ (Requisition) ได้แก่การระบุความต้องการบุคลากรไว้ล่วงหน้า
2. การสรรหา (Recruitment) ได้แก่การเสาะแสวงหาบุคลากรที่เหมาะสมตามความต้องการที่กำหนดไว้
3. การคัดเลือก (Selection) ได้แก่การตัดสินใจเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่การงาน
4. การแต่งตั้ง (Appointment) ได้แก่การกำหนดให้บุคคลดำรงตำแหน่งงาน

ข. ช่วงการทำงาน (Employment Phase) หมายถึงช่วงที่บุคลากรปฏิบัติงานและองค์การให้บริการและรางวัลเพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขา ได้แก่งิจกรรมต่อไปนี้

1. การมอบหมายหน้าที่การงาน (Placement) ได้แก่การประูះ นิเทศ และการจัดสรรทรัพยากรเบื้องต้นแก่ตำแหน่งนั้น
2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ได้แก่การปรับปรุงตลอดจนการแก้ไขเกี่ยวกับวิชาชีพ โดยปกติใช้การนิเทศและประเมินผลงานช่วย
3. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย (Promotion and Transfer) ได้แก่การให้ความดีความชอบและโยกย้ายตำแหน่งตามสายงาน
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (Personnel Relations) ได้แก่การติดต่อสื่อสารและพัฒนาความพึงพอใจในงาน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ
5. บริการรางวัลและสภาพการทำงาน (Service, Rewards, and Working Condition) ได้แก่งิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมคุณภาพของการปฏิบัติงาน รวมถึง

การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การลา และการทำหน้าที่แทน การเกษียณ การ
ร้องทุกข์ และประโยชน์ส่วนบุคคล เช่น การประกันชีวิต การแนะนำทางกฎหมาย
สหภาพเครดิต เครื่องอำนวยความสะดวกในการพักผ่อนหย่อนใจ และบริการสุขภาพ

ค. ช่วงพ้นจากงาน (Withdrawal Phase) หมายถึงช่วงที่บุคลากร
พ้นจากหน้าที่การงานด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น ลาออก การเกษียณ ถูกไล่ออก หรือ
ตาย หรือบางครั้งมีการยกเลิกตำแหน่ง มีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การให้พ้นจากงาน (Seperation) ได้แก่การให้พ้นจากตำแหน่ง
อย่างแท้จริง

2. ผลประโยชน์ (Benefits) ได้แก่การโอนหรือจัดการกับสิทธิ หรือ
ผลประโยชน์ที่สะสมไว้ระหว่างการปฏิบัติงาน

3. การสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit interview) เป็นบริการแก่บุคลากรและ
เป็นส่วนหนึ่งของโครงการบริการ

4. การประเมินผลตำแหน่ง (Position evaluation) ได้แก่
การกำหนดลักษณะความต้องการ ถ้าตำแหน่งนั้นต้องบรรจุอีก¹

เช็ดวิน ซี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล
มีหน้าที่อยู่ 2 กลุ่ม คือ หน้าที่บริหาร และหน้าที่ปฏิบัติการ

ก. หน้าที่บริหาร (Management functions) หมายถึงหน้าที่ด้านการใช้
อำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำกับบุคลากรแบบ 'ใดดังนี้คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดโครงการบุคลากร
ไว้ล่วงหน้า เป็นความพยายามที่จะป้องกันความยุ่งยากและปัญหาที่จะเกิดขึ้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงการกำหนดแบบความ
สัมพันธ์ระหว่างงาน บุคลากร และองค์ประกอบทางกายภาพ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานขึ้น

¹ R. Oliver Gibson, and Herold C. Hunt, The School Personnel
Administrator (Boston: Houghton Mifflin Co., 1965), pp. 84-88.

3. การอำนวยการ (Directing) หมายถึงการให้บุคลากรทำงานด้วยความพอใจและมีประสิทธิภาพ
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึงการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานบุคลากรซึ่งกำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์การ
- ข. หน้าที่ปฏิบัติการ (Operative Functions) หมายถึงการปฏิบัติงานภายใต้การบริหาร แบ่งได้ดังนี้
1. การได้มา (Procurement) หมายถึงการได้บุคลากรชนิดที่ถูกต้องและปริมาณเพียงพอที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความต้องการกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง
 2. การพัฒนา (Development) หมายถึงการเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
 3. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึงค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอแก่บุคลากรสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
 4. การประสานประโยชน์ (Integration) หมายถึงความพยายามที่จะให้เกิดการประนีประนอมระหว่างผลประโยชน์ของบุคลากรกับขององค์การ การเชื่อมความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรเข้ากับหลักการและนโยบายขององค์การ
 5. การบำรุงรักษา (Maintenance) หมายถึงการรักษาและปรับปรุงสภาพที่ได้สร้างขึ้น โดยเฉพาะสภาพทางกายภาพของบุคลากร ทัศนคติที่พึงประสงค์ที่มีต่อองค์การ¹

1

Edwin B. Flipppo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), pp. 4-7.

วิลเลียม บี. แคสเทเตอร์ (William B. Castetter) กล่าวว่าหน้าที่
ด้านบุคลากรมีกิจกรรมต่อไปนี้

- ก. กำลังคน (Manpower) ได้แก่ การคาดคะเนกำลังคน การจัด
โครงสร้างองค์การ การจัดรายการกำลังคน การจัดแนวกำหนดตำแหน่ง
- ข. การสรรหา (Recruitment) ได้แก่ การหาแหล่งผู้สมัคร การสรรหา
การจัดกระบวนการของผู้สมัคร
- ค. การคัดเลือก (Selection) ได้แก่ การรวบรวมข่าวสาร การ
ประเมินผลผู้สมัคร การจัดรายการคุณสมบัติที่เหมาะสม
- ง. การนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction) ได้แก่ การแนะนำชุมชน
ระบบ ตำแหน่ง และเรื่องส่วนบุคคล
- จ. การประเมินผล (Appraisal) ได้แก่ การวางแผนประเมินผล การ
ประสานงานการประเมินผล การแจ้งผลการประเมินผล
- ฉ. การพัฒนา (Development) ได้แก่ การวางแผนพัฒนา การประสาน
งานพัฒนา การแจ้งผลการพัฒนา
- ช. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง
ผลประโยชน์รอง เงินที่ไม่ใช่เงินเดือน
- ซ. ความต่อเนื่อง (Continuity) ได้แก่ การลา การทำหน้าที่แทน
สุขภาพ ความปลอดภัย
- ฅ. ความมั่นคง (Security) ได้แก่ อายุการทำงาน การพ้นจากงาน
ความอิสระทางวิชาการ กระบวนการร้องทุกข์
- ฉ. การเจรจาต่อรอง (Negotiations) ได้แก่ การแก้ปัญหา เพื่อ
หาข้อตกลงการบริหารเพื่อการตกลง
- ค. ข่าวสาร (Information) ได้แก่ การได้ข่าวสารมา การเก็บ
การค้น การให้ข่าวสาร¹

¹ William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976), p. 36.

ขอบเขตและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าสามารถจะจัดหมวดหมู่ได้ 4 ประการ คือ

ก. การโคบุคดากรมา (Procurement) ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเขาสู่หน่วยงาน และการทดลองปฏิบัติงาน

ข. การบำรุงรักษา (Maintenance) ได้แก่ หลักการจูงใจ การให้คำตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การนิเทศงาน การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาวสาร และขวัญ

ค. การพัฒนาบุคคลากร (Development) ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าพิจารณา การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการ

ง. การใญุคดากรพนจากงาน (Withdrawal) ได้แก่ การใญุคดากรพนจากงานควยเหตุผดคง ๆ การขายการโอนตลอดจนผดประโยชน์เนื่องจากการพนจากงาน

การโคบุคดากรมา (Procurement)

การโคบุคดากรมา หมายถึงการโคบุคดากรชนิดที่ถูกต้องและมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการที่เริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเขาสู่หน่วยงานจนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

ก. การวางแผนกำลังคน (Planning) ทรัพยากรมนุษย์เป็นสมบัติที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งขององค์การ ความสำเร็จและความผดขององค์การส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะกำลังคนและการใช้กำลังคนขององค์การนั้น ดังนั้นนโยบายและการที่องค์การนำมาใช้เพื่อสนองความต้องการกำลังคนจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง¹ จำเป็นต้องระบุดวงหนาวาจะต้องการบุคคลากรที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์อย่างไร ตลอดจนปริมาณของบุคคลากรแต่ละประเภท ซึ่งต้องการทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคนนี้จะเป็นแม่บทของการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการใญุคดากร

¹

Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1970), p. 211.

การวางแผนกำลังคนควรครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การในอนาคต
2. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงขยายหน่วยงานและองค์การ
3. ปริมาณของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเท่าที่มีอยู่ในแหล่งต่าง ๆ
4. วางแผนสำหรับการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร¹

ข. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) การสรรหาบุคลากร
ได้แก่การเสาะแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมตามความต้องการที่กำหนดไว้

๑. กระบวนการสรรหา กระบวนการสรรหามีกิจกรรมที่สำคัญ 5 ชั้น คือ

ก) การพัฒนาโยบายการสรรหา นโยบายควรเป็นสายลักษณะอักษร ซึ่งจะแสดงให้เห็นผู้สมัครทราบถึงความมุ่งหมายและทัศนคติขององค์การ ทำให้บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาทราบมาตรฐาน เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหาเป็นการบอกวิธีปฏิบัติ และลดความไม่แน่นอนในกระบวนการสรรหา

ข) การวางโครงการกิจกรรมการสรรหา เมื่อมีบุคลากรหลายคนได้รับมอบหมายงานเกี่ยวกับการสรรหาสิ่งที่จะต้องทำก็คือ การจัดองค์การ ระบุภาระหน้าที่ มอบหมายงานให้บุคลากรระดับต่าง ๆ และมีการประสานงาน

ค) การพัฒนาแหล่งผู้สมัคร อันได้แก่การระบุแหล่งกำลังคนที่รู้จักทั้งหมดที่สามารถคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 แหล่ง คือ

- 1) แหล่งภายในองค์การ การสรรหาควรคำนึงถึงความสมดุลของจำนวนบุคลากรด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการโยกย้ายบุคลากรภายในองค์การ การโยกย้ายอาจใช้เป็นการบ่งชี้แก่ผู้ต้องการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ แต่ไม่อาจจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ หรืออาจเกี่ยวกับความเหมาะสม ขวัญการหย่อนสมรรถภาพ หรือความต้องการขององค์การ

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519) หน้า 30.

- 2) แหล่งภายนอกองค์การ แหล่งภายนอกองค์การมีมากมาย เช่น สถานศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน สมาคมวิชาชีพ บริษัทจัดหางาน การโฆษณา ระบบการศึกษาอื่น ๆ เป็นต้น

ง) การประสานงานการสรรหา กระบวนการสรรหาต้องจัดเป็นระบบก่อนจะประกาศตำแหน่งว่าง และมีการควบคุมหรือตรวจสอบติดตามทุกขั้นตอนที่ผู้สมัครปฏิบัติในการสมัครเข้าทำงาน ระบบกระบวนการสรรหาอาจแบ่งเป็นกิจกรรมภายในและภายนอก ดังนี้

- 1) กระบวนการภายในองค์การ ในกระบวนการสรรหาบางขั้นตอนจะต้องมีการติดต่อเบื้องต้นระหว่างผู้สมัครกับองค์การ ซึ่งจะต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบให้ความสะดวกและข่าวสารแก่ผู้สมัคร
- 2) กระบวนการภายนอกองค์การ หมายถึงการที่องค์การไปติดต่อบุคคลที่มีคุณวุฒิและเชี่ยวชาญให้มาสมัคร ซึ่งจะต้องให้ข่าวสารอย่างเพียงพอเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่าง มีการเขียนใบสมัครและสัมภาษณ์เบื้องต้น บางโอกาสอาจจะต้องคัดสรรใจเกี่ยวกับการรับหรือไม่รับ ณ ที่นั้นด้วย การสัมภาษณ์ครั้งต่อไปเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งอาจกระทำในองค์การ

จ) การควบคุมกระบวนการสรรหา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ควรจะมีการตรวจสอบและประเมินผลโครงการต่อเนื่องกันไป ในการกำหนดมาตรฐานและผลที่จะได้จากโครงการสรรหา ควรพิจารณาควบคุมสิ่งต่อไปนี้ คือ ค่าใช้จ่ายแหล่งกำลังคน กระบวนการสรรหา¹

2. วิธีสรรหา ผู้วิจัยได้รวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ พอจะประมวลวิธีสรรหาว่า อาจทำไต่หลายวิธี คือ

¹William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976),

- ก) ประกาศรับสมัคร
- ข) ติดต่อไปยังสถานศึกษา
- ค) ติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
- ง) ติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน
- จ) ให้ผู้สนใจมาหาเอง

ค. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา อันได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะคัดเลือกให้ได้บุคคลที่เหมาะสมตามที่ต้องการของการ

กระบวนการของการคัดเลือกประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. การพัฒนาโยบายและกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การกำหนดนโยบายและกระบวนการอย่างมีระบบ มอบหมายกิจกรรมการคัดเลือกแก่บุคลากรภายในและภายนอก
2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง ได้แก่ การระบุถึงบทบาทสำหรับตำแหน่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่คาดหวัง
3. กำหนดลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมสำหรับตำแหน่ง ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมเกี่ยวกับวิชาชีพ บุคคล ร่างกายและจิตใจ เพื่อที่จะเปรียบเทียบพฤติกรรมที่ต้องการและที่คาดหวัง
4. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากใบสมัคร หลักฐาน ใบรับรอง การสอบ การสัมภาษณ์ การสังเกต บุคคลที่อ้างอิง และประวัติ
5. ประเมินผลและกีดกันกลองผู้สมัคร ได้แก่ การเปรียบเทียบผู้สมัครต่าง ๆ และประเมินความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการกับพฤติกรรมจริง ๆ ถ้าหากผู้สมัครคนใดไม่เป็นที่น่าพอใจก็คัดออกไป
6. ตัดสินใจรับ ถ้าหากผู้สมัครเป็นที่น่าพอใจก็รับไว้ โดยการเตรียมรายการที่เหมาะสมไว้ทั้งผู้สมัครและระบบในการตัดสินใจ

7. การรับ ได้แก่ การที่ผู้บริหารกับผู้สมัครไปปฏิบัติงาน
8. การแต่งตั้ง ได้แก่ การพิจารณาแบบภาวะผู้นำและผู้ตาม สถานการณ์ของตำแหน่ง ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการคัดเลือก¹

เฮอเบิร์ต เจ. ชรูเดน และ อาร์เธอร์ คัมบลิว. เซอร์แมน จูเนียร์ (Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman Jr.) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกโดยปกติจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การต้อนรับผู้สมัคร โดยปกติแผนกการจ้างจะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงาน ช่วยเหลือในการกรอกใบสมัคร อาจจะมีการนัดหมายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการคัดเลือก การต้อนรับผู้สมัครอย่างเหมาะสมจะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งกว่านั้นจะเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยทำให้การสื่อสารและความร่วมมือในระหว่างการคัดเลือกดีขึ้น

2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ผู้สัมภาษณ์อาจมีคนเดียวหรือหลายคนขึ้นอยู่กับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์มีประโยชน์หลายอย่าง อาจใช้ในขั้นตอนใดก็ได้ในกระบวนการคัดเลือก การสัมภาษณ์เบื้องต้นมักจะใช้เพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร

3. การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร เพราะแบบฟอร์มใบสมัครเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็วในการได้ข้อมูลจากผู้สมัคร เช่น การศึกษา ประวัติการทำงาน การอ้างอิง เป็นต้น

4. การทดสอบ สิ่งจำเป็นประการหนึ่งในการคัดเลือกคือ การประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด บุคลิกภาพของผู้สมัคร ความแตกต่างบางอย่างอาจสังเกตเห็นได้ง่าย แต่สำหรับการปฏิบัติงานโดยปกติการทดสอบสามารถวัดได้แม่นยำ อย่างไรก็ตามควรใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ

5. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์อาจใช้เพื่อพิสูจน์หรือความกระจ่างเกี่ยวกับข้อความที่กรอกในใบสมัครก็ได้ หรือเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจและทัศนคติ หรือเพื่อให้ข่าวสารแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า นโยบายขององค์การ เป็นต้น

1

William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976), p. 168.

6. การสืบสวนภูมิหลัง เนื่องจากผู้สมัครอยากได้งานทำ จึงมักจะบิดเบือนความจริงเกี่ยวกับความสามารถหรือประสบการณ์ องค์การจึงจำเป็นต้องระวังในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจพิสูจน์ได้ดังนี้

ก) การสอบถามบุคคลที่เคยเกี่ยวข้อง วิธีนี้ใช้กันมานาน ผู้ที่เคยเกี่ยวข้อง เช่น นายจ้างเก่า ครู สำนักงานรับรอง และบุคคลที่อ้างอิง อาจสอบถามเกี่ยวกับระยะเวลาทำงาน ชนิดของงาน ค่าจ้าง และการศึกษา อาจจะเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามก็ได้

ข) การใช้เครื่องจับเท็จ (Polygraph or Lie Detective)
วิธีนี้เป็นวิธีพิสูจน์แบบใหม่

7. แผนกบุคคลคัดเลือกเบื้องต้น แผนกบุคคลจะคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนต่าง ๆ

8. หัวหน้าเลือกขั้นสุดท้าย เป็นขั้นตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน

9. การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจสอบว่าร่างกายมีความเหมาะสมกับงานหรือมีโรคที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่

10. การแต่งตั้ง ได้แก่การให้บุคคลที่องค์การตัดสินใจรับไว้ซึ่งผ่านขั้นตอนในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน¹

ง. การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction) การนำเข้าสู่หน่วยงานเป็นความพยายามอย่างมีระบบขององค์การ เพื่อให้บุคคลากรใหม่ประสบปัญหาให้น้อยที่สุด และสามารถทำประโยชน์แก่งานขององค์การให้มากที่สุด ให้เป็นที่น่าพอใจทั้งค่านส่วนตัวและตำแหน่ง บุคลากรที่สรรหาและคัดเลือกได้แล้ว จะหวังให้ทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การยังไม่ได้ จนกว่าบุคลากรใหม่จะปรับตัวให้เข้ากับงานที่จะปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่²

¹ William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976), p. 105.

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานมีขั้นตอนเป็นกระบวนการดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ อำนวยความสะดวกในการปรับตัวของบุคลากรใหม่ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
2. การจัดกระบวนการ ได้แก่ การแบ่งและจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน อันได้แก่ การแนะนำชุมชน ระบบ ตำแหน่ง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเรื่องส่วนตัว
3. การลำดับและประสานงานการนำเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การเชื่อมขั้นตอนแสดงลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ ในการนำเข้าสู่หน่วยงานซึ่งปฏิบัติต่อเนื่องกัน กระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงานจะเริ่มตั้งแต่ระหว่างการสรรหาและจะสิ้นสุดลงเมื่อเสร็จสิ้นการทดลองปฏิบัติงานซึ่งมี 3 ช่วง คือ
 - ก) ช่วงก่อนนำเข้าสู่หน่วยงาน
 - ข) ช่วงนำเข้าสู่หน่วยงาน
 - ค) ช่วงทดลองปฏิบัติงาน
4. การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่ การติดตามผลเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่างานที่มอบหมายจะเป็นอย่างไร การเยี่ยมเยียน การสัมภาษณ์ โดยเฉพาะระหว่างสองสามสัปดาห์แรกเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพื่อจะได้ช่วยเหลือข้อขัดข้องที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การประเมินผลด้วยตนเองและโดยผู้บริหาร จะทำให้ทราบว่าบุคคลมีความสามารถ หรือไม่มีความสามารถ ไม่เป็นที่พึงประสงค์
5. การควบคุมกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข่าวสารเรื่องคุณภาพของการทำงานในการนำเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งต้องการผลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงโครงการต่อไป¹

¹

จ. การทดลองปฏิบัติงาน (Probation) การทดลองปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่

สำคัญประการหนึ่งที่จะให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนความประพฤติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพราะการคัดเลือกไม่มีหลักประกันที่แน่นอนว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ ฉะนั้นการให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งสักระยะหนึ่งก่อน ก็จะทำให้แน่ใจได้ว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเหมาะสมหรือไม่ หากเหมาะสมก็จะได้ให้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นต่อไป หากไม่เหมาะสมก็อาจจะให้ไปปฏิบัติหน้าที่อื่น หรือไม่ก็ให้ออกไป

สำหรับข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 มาตรา 46 กำหนดไว้ว่า ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดแล้ว ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นเป็นเวลา

6 เดือน ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2518) ในระหว่างเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น ถ้าหากผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้นั้นมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเมื่อครบกำหนดเวลาให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ผู้บังคับบัญชาทำรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้นั้น เสนอตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.¹

ผู้มีอำนาจก็จะพิจารณาว่าผู้นั้นมีความประพฤติ ความรู้ และความสามารถ เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ ถ้าเห็นว่าไม่ควรให้รับราชการต่อไปก็ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ ถ้าเห็นว่าควรให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไปอีกระยะหนึ่งภายในเวลาตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. จะสั่งให้ผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อไปก็ได้ ถ้าเห็นว่าควรให้รับราชการต่อไปได้เมื่อครบกำหนดเวลา ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุงานให้ ก.พ. ทราบ²

¹"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518", ราชกิจจานุเบกษา 92 (6 กุมภาพันธ์ 2518) : 32 - 33.

²เรื่องเดียวกัน.

การโอนบุคลากรมาของราชการพลเรือน

ในราชการพลเรือนการโอนบุคลากรมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มี 4 วิธี คือ

ก. การบรรจุบุคคลซึ่งไม่เคยเป็นข้าราชการ การบรรจุบุคคลที่ไม่เคยเป็นข้าราชการมักจะเป็นบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ

ข. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการสรรหาบุคลากรจากภายในหน่วยงานซึ่งอยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า

ค. การย้ายหรือการโอน การย้ายหมายถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ในระดับเดียวกัน กรมเดียวกัน ถ้าต่างกรมเรียกว่าการโอน

ง. การบรรจุผู้ที่ออกจากราชการกลับเข้าราชการ เช่น ผู้ที่ลาออกไปรับราชการทหาร ลาไปปฏิบัติงานตามมติของคณะรัฐมนตรี ลาออกไปในกรณีต่าง ๆ¹

น้อย สุปิงคลัค ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อ พ.ศ. 2518 โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตามความเห็นของอาจารย์ฝ่ายบริหารและอาจารย์ฝ่ายวิชาการ การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับ การโอนบุคลากรมา พบว่า การสรรหาบุคลากรนั้นอาจารย์ฝ่ายบริหารเห็นว่าวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนอาจารย์ฝ่ายวิชาการ เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย¹

สัญญา สุรพันธุ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร เมื่อ พ.ศ. 2518 โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ตามความเห็น

¹น้อย สุปิงคลัค, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 51.

ของผู้บริหารและนักวิชาการ การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการได้บุคลากรมาพบว่า การสรรหาบุคลากรนั้นผู้บริหารเห็นว่าวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานครปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่วิทยาลัยมีบทบาทในการสรรหาน้อยมาก ส่วนนักวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหาน้อยที่สุด¹

สุชาดา รัตนวิจิตร ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง เมื่อ พ.ศ. 2518 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการได้บุคลากรมานั้นสอดคล้องกับสัญญา สุรพันธุ์ คือ พบว่า ผู้บริหารเห็นว่าวิทยาลัยครูในภาคกลางมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการได้บุคลากรมาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่วิทยาลัยมีบทบาทน้อยมาก และนักวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติน้อยเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล²

ธงชัย มาศสุพงศ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เมื่อ พ.ศ. 2519 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการได้บุคลากรมา พบว่า การสรรหาของวิทยาลัยครูในภาคใต้นั้น ทั้งผู้บริหารและนักวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติในเกณฑ์ปานกลาง³

¹สัญญา สุรพันธุ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 53.

²สุชาดา รัตนวิจิตร, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 55.

³ธงชัย มาศสุพงศ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 62.

2. การจูงใจทางลบ (Negative) ได้แก่กระบวนการที่ใช้อิทธิพล โดยการขู่เข็ญให้เสียประโยชน์ สูญเสียงาน ให้ค่าตอบแทนน้อยลง ผู้ร่วมงานไม่ยอมรับ¹

ทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงทฤษฎีหนึ่งซึ่ง เฟรดเคอริค เฮิร์ทเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะได้ปรับปรุงขึ้นมา คือ ทฤษฎีสภาพ-จูงใจ (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory) ทฤษฎีนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Self-actualization of Maslow) ทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory Y) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย สำคัญสำคัญของทฤษฎีสภาพ-จูงใจ ก็คือถือว่าทำงานเป็นแหล่งที่สำคัญของการจูงใจ องค์ประกอบของทฤษฎีนี้มี 2 กลุ่ม คือ

1. องค์ประกอบด้านสภาพ (Hygiene factors) อันได้แก่ ชีวิตส่วนบุคคล เงินเดือน สภาพการทำงาน ความมั่นคงของงาน การบริหารและนโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การนิเทศ ความสัมพันธ์ต่อกัน และสถานภาพ องค์ประกอบเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคลากรเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้หากดีเหมาะสมก็จะเพียงแต่ขจัดความไม่พึงพอใจเท่านั้น แต่ถ้าไม่ดี หรือไม่มีจะทำให้บุคลากรไม่พอใจ

2. องค์ประกอบที่จูงใจ (Motivators) อันได้แก่ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความเจริญ ความสำเร็จ และทำงาน องค์ประกอบกลุ่มนี้เป็นตัวจูงใจมากกว่าสิ่งแวคคูลอมของงาน หากบุคลากรได้รับการจูงใจจริง ๆ แล้วทำงานนั้นแหละเป็นแหล่งที่สำคัญของการจูงใจนั้น องค์ประกอบกลุ่มนี้ถ้าไม่มีบุคลากรก็จะไม่มีความพอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีบุคลากรจะมีความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นถ้าต้องการไม่ให้บุคลากรมีความไม่พึงพอใจในการทำงานก็จัดองค์ประกอบด้านสภาพให้ดี คือทำความสะอาดสิ่งแวดล้อม และถ้าจะให้บุคลากรมีความพอใจในการทำงานก็จัดองค์ประกอบที่จูงใจให้ดี²

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Co., 1971), p. 382.

² Ibid., pp. 389-390.

การบำรุงรักษาบุคลากรใหม่มีความพึงพอใจและจงใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น กิจกรรมการบำรุงรักษาจำเป็นต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรด้วย ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need (priority) ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลว่าบุคคลจะต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการมี 5 ชั้นจากต่ำไปหาสูงดังนี้

1. ความต้องการสิ่งจำเป็นแกชีวิติ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต้น อันได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ การพักผ่อน เหล่านี้เป็นต้น เป็นสิ่งที่จะทำให้ร่างกายอยู่ในสภาพสมดุล
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หมายถึงความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทั้งทางร่างกายและจิตใจ ได้รับการคุ้มครองจากอันตรายภายนอกตัวอย่าง เช่น บุคคลส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ไม่เป็นภัยต่อร่างกายและจิตใจ และเป็นงานที่มั่นคง คือ อยู่ได้นาน
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) เป็นความต้องการที่จะให้คนอื่นสนใจและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการความชอบพอ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม
4. ความต้องการด้านเกียรติยศ (Esteem needs) ได้แก่ ความนับถือตนเอง ความเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเพียงพอ ความสามารถ ความเชื่อมั่น ความอิสระ และเสรีภาพ ตลอดจนชื่อเสียงสิทธิพิเศษและความนับถือจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Need for self-actualization) หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับความสมปรารถนาด้วยตนเอง คือต้องการความสำเร็จในสิ่งที่คุณเองมีความสามารถที่จะทำได้¹

ความต้องการของบุคลากรในองค์การที่กล่าวถึงกันมากมีดังนี้

1. เงิน (Pay) เงินจะช่วยตอบสนองความต้องการ ความมั่นคง และจิตใจ ระบบค่าตอบแทนทางการเงินเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะสนองความต้องการหลายอย่าง แต่เงินอย่างเดียวไม่สามารถจูงใจคนได้ทุกอย่าง
2. ความมั่นคงของงาน (SEcurity of job) ตั้งแต่ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ความต้องการความมั่นคงมีสูงมาก
3. เพื่อนร่วมงานที่ถูกใจ (Congenial associates) ความต้องการอันนี้เป็นความต้องการทางสังคมที่จะอยู่รวมกันและยอมรับกัน องค์การช่วยได้โดยการวางแผนและจัดโครงการนำบุคลากร เขาสู่หน่วยงานให้เหมาะสม จัดโครงการสัมมนา ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นคณะ
4. การยอมรับผลงานที่ทำ (Credit for work done) การยอมรับผลงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติอาจทำได้โดยการพูชมเชยงานที่ดีเด่น ให้เงินตอบแทนสำหรับขอแนะนำให้เงินรางวัลสำหรับการ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ลงหนังสือพิมพ์ขององค์การ เป็นต้น
5. งานที่มีความหมาย (Meaningful job) อันนี้เกิดจากความต้องการ เป็นที่ยอมรับ และเกิดจากแรงขับที่จะได้รับความสำเร็จ องค์การอาจสนองได้ด้วยการเพิ่มพูนงาน (Job enlargement)

¹ Herbert J. Chrudden, and Arthur W. Sherman Jr., Personnel Management, 3d ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1968), pp. 301-302. citing A. H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954), pp. 80-106.

6. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity to advance) บุคลากรส่วนใหญ่
อยากก้าวหน้าของตน แต่ไม่ทุกคนที่อยากก้าวหน้า

7. สภาพการทำงานที่ดึงดูดใจ ปลอดภัย และสะดวกสบาย (Comfortable,
safe and attractive working conditions) ความต้องการ
สภาพการทำงานที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับความจำเป็นหลายประการ สิ่งของบางอย่าง เช่น โตะ
พรม เป็นต้น อาจก่อให้เกิดสัญลักษณ์ของสถานภาพแสดงความสำคัญ

8. ผู้นำที่ยุติธรรมและมีความสามารถ (Competence and fair
leadership) ความต้องการอันนี้มาจากความต้องการด้านความมั่นคงและด้านจิตวิทยา
ผู้นำที่ดีจะทำให้เกิดความแน่ใจว่าองค์กรและงานจะมีต่อไป ยิ่งกว่านั้นเป็นความต้องการ
ที่ว่าจะเคารพนับถือผู้ที่ออกคำสั่งและอำนาจการ แต่จะเป็นเรื่องที่ไม่น่าพึงพอใจอย่าง
ยิ่งหากต้องอยู่ภายใต้คำสั่งของบุคคลที่ไม่ควรแก่การนับถือ หรือไม่มีความสามารถ

9. คำสั่งและการอำนาจการที่เหตุผล (Reasonable orders and
direction) คำสั่งเป็นการสื่อสารตามความต้องการขององค์กร โดยทั่วไป
แล้วคำสั่งควรจะสัมพันธ์กับความต้องการของสถานกร สามารถปฏิบัติได้สมบูรณ์แต่ไม่
จำเป็นต้องเป็นรายละเอียด ชัดเจนและถูกต้องลักษณะการสั่งของกระชั้นการยอมรับ

10. องค์กรที่สอดคล้องกับสังคม (Socially relevant organization)
ถ้าองค์กรจะสนองความต้องการอันนี้ องค์กรจะต้องมีงานที่มีความหมายและรับผิดชอบ
ในการแก้ปัญหาสังคม¹

บุคลากรเข้าสู่อุตสาหกรรมพร้อมควมการนำความต้องการมาควม ความต้องการ
เหล่านั้นเกิดจากความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และองค์กรพอที่จะสนองได้ โดยกำหนด
เกณฑ์กิจกรรมให้บุคลากรปฏิบัติ หากบุคลากรสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
ได้ ก็จะได้รับผลตอบแทนตามความต้องการเหล่านั้น คือ เป็นการแลกเปลี่ยนกัน
เครื่องมือที่จะใช้กระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือให้บรรลุ
เป้าหมายมีดังนี้

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management,
3d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), pp. 361-363.

1. ชมเชยและยอมรับผลงานที่ทำ (Praise and credit for work done) บุคลากรที่ทำงานได้ดีสมควรให้การยอมรับ แต่อย่างไรก็ตามไม่ใช่จะชมเชยไปเสียทุกอย่าง

2. สนใจผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง (Sincere interest) อันนี้ เป็นปรัชญาชีวิตขั้นพื้นฐานที่ว่าคนส่วนใหญ่เมื่อให้ความสนใจแก่คนอื่นแล้วก็อยากจะได้รับ ความสนใจตอบแทนที่ การสนใจตอบสนองทันทีจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ

3. การแข่งขัน (Competition) คนส่วนใหญ่ชอบการแข่งขันถ้ามีโอกาสชนะ

4. ความภูมิใจ (Pride) ความภูมิใจนี้หมายถึงความภูมิใจในงานและความภูมิใจในองค์กร จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในบุคลากร

5. การมอบหมายความรับผิดชอบ (Delegation of responsibility) เป็นการให้ความไว้วางใจแก่บุคลากร และบุคลากรจะรู้สึกว่าจะต้องแสดงฝีมือ

6. เงิน (Money) หลายคนเห็นว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุด¹

• ค่าตอบแทน (Compensation) การที่องค์กรสรรหามอบบุคลากรเข้ามา ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องสนองตอบความต้องการ ของบุคลากรเป็นการแลกเปลี่ยน หรือเป็นค่าตอบแทน

การให้ค่าตอบแทนอันใดแก่ ระบุว่าเงินเดือน ค่าจ้าง และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดึงดูด บำรุงรักษา และจูงใจบุคลากร อาจกล่าวได้ว่า การให้ค่าตอบแทนมีเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. ดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
2. จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
3. สร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรเจริญก้าวหน้า

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), pp. 392-396.

4. เพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด
5. เพื่อให้บุคลากรออกน้อยที่สุด
6. สร้างความพอใจด้านจิตใจ สังคม และ เศรษฐกิจแก่บุคลากร¹

สถานศึกษามักจะให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรดังนี้

1. เงินเดือน (Salaries) เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่สอน นิเทศ เสนอแนะ
2. ค่าจ้าง (Wages) ค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนในการทำงานของบุคลากรที่ไม่มีการประกันว่าจะทำงานตลอดปีการศึกษา
3. ผลประโยชน์รอง (Collateral benefits) ผลประโยชน์รอง อาจเป็นค่าตอบแทนทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ โดยทั่วไปให้กับบุคลากรทุกคน ซึ่งไม่ต้องทำงานเพิ่มเติมจากปกติ เช่น เงินเดือนที่ไ้ระหว่างวันหยุด ระหว่างการฝึกทหาร ลาส่วนคว้ลาศึกษาต่อ เป็นต้น
4. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Nonsalary or nonwage) ได้แก่ค่าทำงานพิเศษ ค่าทำงานล่วงเวลา และค่าจูงใจต่าง ๆ
5. ผลประโยชน์ที่ไม่เป็นเรื่องเศรษฐกิจ (Noneconomic benefit) บางครั้งเรียกว่า "รายได้ทางใจ" (Psychic income) หมายถึงความพึงพอใจต่าง ๆ เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงของตำแหน่ง เสรีภาพในการริเริ่มสร้างสรรค์ ความซาบซึ้ง สัญลักษณ์ของสถานภาพ สิทธิพิเศษ อำนาจ ความรู้ เครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมในการทำงาน การนิเทศที่ไม่เคร่งครัด ความเหมาะสมของตำแหน่ง²

¹ William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan co., 1976), p. 305.

² Ibid., pp. 309-310.

เงินเคื่อนหรือค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนหลักที่องค์กรให้แก่บุคลากร หลักในการกำหนดเงินเคื่อนหรือค่าจ้างมีดังนี้

1. ค่าของงาน งานใดจะได้รับเงินเคื่อนเท่าไรขึ้นอยู่กับคุณภาพของปริมาณงาน ทั้งนี้โดยพิจารณาชอบเซตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่าย ระดับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
2. ค่าครองชีพ เงินเคื่อนนอกจากเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานตามที่กล่าวแล้ว เงินเคื่อนยังมีลักษณะทางศีลธรรมด้วย คือเงินเคื่อนจะต้องเพียงพอแก่การดำรงชีพ สอดคล้องกับค่าครองชีพในสังคม
3. อัตราเงินเคื่อนเปรียบเทียบ การกำหนดเงินเคื่อนจะต้องเปรียบเทียบกับอัตราเงินเคื่อนของวงการอื่นด้วย ซึ่งควรจะคล้ายคลึงกัน เพื่อสามารถแข่งขันให้ได้บุคคลที่มีความสามารถสูง เข้ามาปฏิบัติงาน¹

นอกจากเงินเคื่อนแล้วบุคลากรยังได้รับประโยชน์เกื้อกูลจากองค์กรอีก เป็นรายได้พิเศษ ความมั่นคงที่เพิ่มขึ้น หรือไม่กี่สภาพการทำงานที่พึงปรารถนา ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. บริการทางการเงิน

- ก) สหภาพสินเชื่อ (Credit union) ตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการด้านการเงิน บริการรับฝาก และให้ยืมเงิน
- ข) การช่วยเหลือด้านการเงินจากองค์กร เพื่อช่วยเหลือด้านการเงิน นอกเหนือจากสหภาพสินเชื่อ องค์กรอาจให้บุคลากรยืมเงิน โดยคิดดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่คิดเลย เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย หรืออื่น เป็นสวัสดิการ และการบำรุงขวัญ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนของบุคลากรที่ไปศึกษาต่อ เป็นต้น

¹ สมาน รังสิโยกฤษณ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ., 2521), หน้า 48-49.

2. การประกันสังคม ได้แก่การที่องค์กรจ่ายเป็นค่าประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เหล่านี้เป็นต้น
3. บริการด้านวิชาชีพ องค์กรให้บริการด้านวิชาชีพโดยไม่คิดมูลค่า ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำสัญญา เกี่ยวกับคดีความ ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน
4. บริการด้านการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น
 - ก) ค่ายกีฬา
 - ข) ค่ายสังคม
 - ค) กิจกรรมอื่น ๆ
5. บริการอื่น ๆ
 - ก) ช่วยเหลือด้านการซื้อของ
 - ข) ช่วยเหลือด้านที่อยู่และการเดินทาง¹

สำหรับวิทยาลัยครู ผู้วิจัยได้ประมวลแล้วเห็นว่า บุคลากรได้รับค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูลดังต่อไปนี้

1. จากทางราชการ
 - ก) เงินเดือนหรือค่าจ้าง
 - ข) เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว
 - ค) เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล
 - ง) เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร
 - จ) ค่าเช่าบ้านหรือบ้านพัก
 - ฉ) คาสอนพิเศษ
 - ช) ค่าเบี้ยเลี้ยงและการเดินทางไปราชการ
 - ซ) ค่าอาหารในการปฏิบัติงานล่วงเวลาราชการและวันหยุด

¹ Herbert J. Chruden, and Arthur W. Sherman Jr., Personnel Management, 3d ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, p. 662.

2. จากองค์การที่บุคลากรในวิทยาลัยครูจัดตั้งขึ้น

- ก) บริการรับฝากและให้ยืมเงิน ซึ่งจัดเป็นกองทุนสงเคราะห์ เป็นต้น
- ข) บริการขายของราคาถูก ซึ่งจัดในรูป สหกรณ์ร้านค้า สโมสร เป็นต้น
- ค) บริการความสะดวกอื่น ๆ

ค. การมอบหมายงาน (Assignment) โดยปกติสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่จัดการศึกษามักจะมีนโยบายของสถานศึกษากว้าง ๆ เกี่ยวกับงานที่จะปฏิบัติ การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติมีแนวทางที่จะพิจารณากำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับดังนี้

1.1. ควรตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงาน จะต้องแตกต่างกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก การทำงานและเงินเดือน แม้ว่าจะเกี่ยวพันกัน

1.2. ควรตัดสินใจมอบหมายงานเบื้องต้น เปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นของโครงการของสถานศึกษา

1.3. วิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการเปลี่ยนงานจะต้องเป็นการเฉพาะ เพื่อให้เกิดการยืดหยุ่นในการจัดบุคลากร และตามบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1.4. การมอบหมายงานจะต้องมีเกณฑ์เฉพาะและวิธีปฏิบัติเป็นแนวทาง

1.5. การมอบหมายงานเป็นการตัดสินใจร่วม ซึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบอย่างสำคัญกับการตัดสินใจที่ใช้ความสามารถในการใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

1.6. ในการตัดสินใจมอบหมายงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานจะอยู่เหนือเกณฑ์เสมอ¹

การมอบหมายงานควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1. ความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 2. ความสนใจตลอดจนทัศนคติของบุคลากร

¹

Ben M. Harris, et al., Personnel Administration in Education (Boston: Allyn and Bacon, 1979), p. 175.

3. ลักษณะของงาน

4. ปริมาณและคุณภาพที่เป็นเกณฑ์

5. การกระจายงานและความยุติธรรมระหว่างบุคลากร

การมอบหมายงานนี้ผู้มอบจะคอยควบคุมติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้รับมอบได้ใช้ดุลยพินิจ ความสามารถ และการตัดสินใจในการวางแผน หรือการดำเนินงานนั้น¹ ดังนั้น ในองค์กรใหญ่ ๆ มักจะใช้วิธีมอบอำนาจหน้าที่ด้วย (Delegating authority) ซึ่งเปิดโอกาสให้ความรู้ความสามารถ ตลอดจนอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้มากขึ้น หลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่มีดังนี้

1. เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ตำแหน่ง ไม่ใช่แก่บุคคล อันได้แก่ การพิจารณาคำแห่งต่าง ๆ ว่า ควรจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ใด ซึ่งได้แก่ตำแหน่งที่ลดหลั่นลงไป

2. มีความสมัครใจ หมายความว่าผู้บังคับบัญชาพอใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็เต็มใจที่จะรับมอบ

3. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาว่าสมควรมอบอำนาจหน้าที่ใด ปริมาณเท่าใดจึงจะเหมาะสม

4. มีการจัดระบบรายงานที่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ผู้บังคับบัญชาจะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็จริง แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่คือ จึงจำเป็นต้องมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และผู้ใต้บังคับบัญชาก็พร้อมที่จะให้ตรวจสอบเสมอ

5. การมอบอำนาจหน้าที่ทำได้หลายระดับ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อาจจะมอบอำนาจหน้าที่นั้นลดหลั่นต่อไปอีกก็ได้ แต่ตามที่กล่าวความรับผิดชอบยังมีอยู่ลดหลั่นกันไปตามลำดับ การมอบอำนาจหน้าที่จึงมักจะนิยมมอบให้แก่หัวหน้าชั้นรอง หรือระดับกลางเท่านั้น ต่อจากนั้นอาจเป็นการมอบหมายงาน²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 39.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 39-40.

ง. สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไปด้วยความราบรื่นสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือประสบความสำเร็จล้มเหลว หรือไม่มีประสิทธิภาพ การจัดสภาพการทำงานมีอยู่ 2 แง่ คือ

1. เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต (Technical tools of production) ได้แก่การออกแบบเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการผลิต จะคำนึงถึงการใช้คือจะต้องใช้ได้ผลและสะดวก
2. ความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติ (Comfort of workers) การจัดสภาพการทำงาน นอกจากออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ให้ใช้ได้ผล และสะดวกแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานด้วย คือจะจัดสภาพการทำงานอย่างไรผู้ปฏิบัติงานจะสะดวกสบายเพื่อจะได้ปฏิบัติงานได้ดี เช่น เกี่ยวกับแสงสว่าง สภาพอากาศ เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนการควบคุมภัยอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นได้¹

สิ่งที่ควรสนใจเกี่ยวกับการจัดสภาพการทำงาน คือ

1. การจับถือวัสดุ (Material handling) เนื่องจากในองค์การมีสิ่งของมากมายที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ จึงควรออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ป้องกันอันตรายไว้
2. การห่อหุ้มเครื่องจักรกล (Machine guarding) องค์การย่อมมีเครื่องจักรกลในการทำงาน และอาจจะเกิดอันตรายแก่บุคลากรได้ จึงควรมีมาตรการควบคุมอันตรายเหล่านั้น
3. สถานที่ทำงาน (Factors of the work place) องค์ประกอบทางกายภาพก็มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สำคัญประการหนึ่งเช่นกัน เช่น แก้วที่ใส่อัตโนมัติส่วนหนึ่งสบายย่อมจะช่วยให้บุคลากรนั่งทำงานได้ดีกว่าแก้วที่ไม่ใส่อัตโนมัติ เป็นต้น

¹ Michael J. Jucius, Personnel Management, 7th ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwing, 1971), p. 435.

4. การควบคุมอันตราย (Diaster controls) การควบคุมอันตรายเป็นสิ่งจำเป็นของสภาพการทำงาน ไม่ว่าอันตรายนั้นจะเกิดจาก ไฟ ลม น้ำ หรือสิ่งอื่นใด

5. ภัยจากรังสี (Radiation) เนื่องจากในปัจจุบันมีการใช้รังสีมากมาย ผลของมันร้ายแรงมาก จึงจำเป็นต้องใช้มาตรการป้องกันไม่ให้มีโอกาสรับอันตรายดังกล่าว

6. สภาพสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal environment conditions) สภาพภายในก็มีความสำคัญมากเช่นกัน จึงควรจะสนใจ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ บรรยากาศเสียง ฝุ่น เป็นต้น

7. สี (Color) การใช้สีที่ถูกต้องและเหมาะสมจะมีผลต่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการทำงาน

8. ความต้องการของบุคคล (Personal needs) สภาพการทำงานที่ดีควรจะอำนวยความสะดวกของบุคคล เช่น น้ำดื่มที่สะอาด เครื่องอำนวยความสะดวกเพียงพอ ถูกสุขอนามัย เหล่านี้เป็นต้น

9. สภาพภายนอก (External conditions) สภาพภายนอกขององค์การก็ควรได้รับการสนใจ เช่น จักรบริเวณให้ร่มรื่น สวยงาม เป็นต้น¹

จ. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานเป็นหน้าที่ในการชักนำประสานงาน อำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศงานจะแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพที่พึงประสงค์ ภายในเวลาที่ต้องการ ผู้นิเทศงานก็คือ ผู้นำซึ่งเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ หากไม่มีความเป็นผู้นำแล้ว บุคลากรก็ไม่อาจประสานกันได้ และจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

1

Michael J. Jucius, Personnel Management, 7th ed. (Homewood

Ill.: Richard D. Irwing, 1971), pp. 436-441.

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นิเทศ

- ก) การผลิต
- ข) การบำรุงรักษาทรัพย์สิน
- ค) การปรับปรุงวิธีทำงาน
- ง) การปรับปรุงคุณภาพ
- จ) ค่าใช้จ่าย
- ฉ) งานบุคคลและมนุษยสัมพันธ์¹

2. แบบของภาวะผู้นำ สำนักวิจัยธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ได้พัฒนาแบบสอบถาม LBDQ (Leadership Behavior Description) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

ก) แบบยึดบุคคล (Consideration) หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้ความนับถือ ให้ความอบอุ่น เป็นมิตร และไว้ใจซึ่งกันและกัน

ข) แบบยึดงาน (Initiating structure) หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งจัดองค์การ กำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ และให้มีการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ¹

อี. เอ. เฟลชแมน และ อี. เอฟ. แฮร์ริส (E.A. Fleischman and E.F. Harris) สรุปผลการศึกษาค้นคว้าการใช้แบบสอบถาม LBDQ ว่า หัวหน้าที่ยึดบุคคลจะไม่ค่อยมีบุคลากรลาออกหรือโยกย้าย แต่หัวหน้าที่ยึดงานจะมีบุคลากรลาออกหรือโยกย้ายมาก และมีการร้องเรียนกล่าวหาหัวหน้ามาก²

¹ วิทยุสาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช 2517), หน้า 419.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 420.

เรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) ได้ตั้งทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 มิติ (Four-Dimensional Theory of Leadership) คือ

1. แยกบทบาทการนิเทศ (Differentiation of Supervisory Role) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีห่มเทให้กับงานเป็นอย่าง ๆ ไป และนิเทศอย่างจริงจัง

2. ความใกล้ชิดในการนิเทศ (Closeness of Supervision) หมายถึงพฤติกรรมที่มีการตรวจสอบการทำงานบ่อยครั้ง และนำอย่างกว้าง ๆ และให้เสรีภาพในการทำงาน

3. การปรุมนิเทศคนงาน (Employee orientation) หมายถึงพฤติกรรมที่ให้ความรู้ความเข้าใจ ความช่วยเหลือ และให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของคนงาน

4. ความสัมพันธ์ของกลุ่ม (Group relation) คือพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสามัคคีในกลุ่มและสร้างความภูมิใจในกลุ่มของตน¹

ฉ. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position rotation) การหมุนเวียนตำแหน่งมีจุดมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อประสิทธิผลขององค์การตามวัตถุประสงค์ เพื่อแต่งตั้งให้บุคลากรดำรงตำแหน่งที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีที่สุด โอกาสที่องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ก็เพิ่มขึ้น และองค์การควรเปลี่ยนตำแหน่งทันทีที่ความสามารถของบุคลากรเพิ่มขึ้น จุดมุ่งหมายดังกล่าวเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อองค์การ จุดมุ่งหมายอีกประการหนึ่งในการหมุนเวียนตำแหน่งก็คือ เพื่อให้งานสอดคล้องกับลักษณะของบุคคล ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเลื่อนเข้าสู่งานที่เขาพอใจและมีสิทธิพิเศษมากขึ้น การเปลี่ยนงานใหม่อาจเป็นการเปิดหนทางสู่ความก้าวหน้า และเป็นการเพิ่มชีวิตชีวาแก่งานประจำซึ่งจำเป็ การหมุนเวียนทำได้ทั้งกับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ความคิดในการหมุนเวียนตำแหน่งมี 3 ประการ คือ

1. ทำให้นักบริหารมีแนวโน้มที่จะคิดในแง่หลักการบริหารมากกว่าเรื่องเทคนิคเฉพาะอย่าง

¹ ภิโยช สาธิต, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 420-421.

2. จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า เขาควรจะบริหารงานด้านใดดี
3. ทำให้มีทัศนะกว้างขวาง¹

การหมุนเวียนตำแหน่งหรือการสับเปลี่ยนงานนอกจากจะเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งแล้ว หากได้กระทำโดยคำนึงถึงความพอใจของบุคลากรด้วยแล้ว ก็ถือว่าเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรอีกโสดหนึ่งด้วย

การวางแผนเพื่อหมุนเวียนตำแหน่งซึ่งรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายภายในองค์การ จะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. วางแผนการสัมพันธ์ของงาน (Plan of job relation) ขั้นแรก
ของการวางแผนก็คือ การกำหนดความสัมพันธ์แนวนอนและแนวตั้งของงานต่าง ๆ เพื่อหมุนเวียนหรือเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการวิเคราะห์งานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะใช้ในการกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว เพราะการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความรับผิดชอบ ตลอดจนองค์ประกอบแวดล้อมต่าง ๆ ของงานแต่ละอย่าง

2. เลือกบุคลากรที่จะหมุนเวียน (Selecting candidates for rotation)
การคัดเลือกควรใช้ระบบคุณธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

3. บันทึกและรายงาน (Records and reports) ส่วนนี้ควรจะ
ประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกในการหมุนเวียน²

ข. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ (Personnel relations) การสร้างความสัมพันธ์เกิดขึ้นได้ทุกชั้นตอนในกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ ถ้าหากกิจกรรมต่าง ๆ เหมาะสม ก็เป็นการช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรกับองค์การหรือการบริหารระหว่างบุคลากรด้วยกัน

¹ Michael J. Jucius, Personnel Management, 7th ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwing, 1971), p. 273.

² Ibid., pp. 200-203.

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง การสร้างความสามัคคีกลมเกลียว
ความร่วมมือร่วมใจกัน มีทัศนคติที่ดีต่อกัน อันจะเป็นปัจจัยที่จะเกื้อกูลในการปฏิบัติงานให้บรรลุ
ผลสำเร็จตามความราบรื่นเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับการบริหาร (Relations between
employees and management) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารจะดีที่สุดเมื่อทั้ง
สองฝ่ายเข้าใจหน้าที่ สิทธิ ความรับผิดชอบ ตลอดจนพยายามที่จะปฏิบัติตามนั้น ทั้งสองฝ่ายจะ
ต้องมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้คือ กิจกรรมระหว่างเวลาทำงาน การคัดสรร
ข้อขัดแย้ง งานที่มอบหมาย การไล่ออก ข้อตกลง การปฏิบัติตามข้อตกลง จำนวนชั่วโมงการ
ทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพ การประกันภัยและผลประโยชน์ การให้ออกชั่วคราว และ
การให้กลับมาทำงานใหม่ การลาต่าง ๆ การประชุม ค่าจ้างสำหรับงานพิเศษ ค่าจ้างทำงาน
ล่วงเวลา บำเหน็จบำนาญและการเกษียณ การตรวจสอบสุขภาพ วิธีการร้องทุกข์ การเลื่อนชั้น
เลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การลาออก เวลาพัก ความอาวุโส การทำงานแทน งานใน
วันหยุด ลูกจ้างชั่วคราว การโยกย้าย ค่าเดินทาง เครื่องแบบและเครื่องใช้ การใช้ประโยชน์
วันหยุด ถัดลงเหล่านี้ทั้งฝ่ายบุคลากรและฝ่ายบริหารเห็นด้วยแล้ว ความไม่เข้าใจกันก็หมดไป¹

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน (Relations among personnel)
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันและกลุ่มบุคคลที่ดีเป็นพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่ดี
ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา เพราะการทำงานส่วนใหญ่ต้องทำเป็นกลุ่ม
เป็นคณะ ความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกัน²

กิจกรรมที่ช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีในองค์กรนอกเหนือจากกิจกรรมใน
หน้าที่การงานแล้ว อาจจัดกิจกรรมต่อไปนี้คือ จัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ กีฬา กลุ่มสนใจ
ที่พบปะสนทนา งานสังสรรค์ เป็นต้น

¹ R. Oliver Gibson, and Herold C. Hunt, The School Personnel Administrator, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1975), pp. 387-388.

² Ibid., pp. 422-423.

ข. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าหรือการเลื่อนชั้น
เลื่อนตำแหน่ง (promotion) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ดึงดูดใจให้บุคลากรอยู่ในองค์การ
นาน ๆ และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

หลักสำคัญอันเป็นการใช้ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งมีอยู่ 2 ประการ
คือ คุณธรรม (merit) และความอาวุโส (seniority)

1. ระบบคุณธรรม (Merit) การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนิยมใช้ระบบนี้
ซึ่งยึดถือการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ

2. ระบบอาวุโส (Seniority) ความอาวุโสหมายถึง ระยะเวลาในการ
ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นอีกระบบหนึ่งที่ใช้กันในทุกองค์การ

ก) ข้อดีของระบบอาวุโส

- 1) เห็นได้ชัด
- 2) ง่าย
- 3) เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง
- 4) ส่งเสริมความรู้สึกลับมั่นคง
- 5) ลดอัตราการออกหรือโยกย้าย

ข) ข้อเสียของระบบอาวุโส

- 1) ความอาวุโสไม่ได้หมายความว่ามีความสามารถเสมอไป
- 2) จูงใจในการปรับปรุงทักษะและความรู้น้อยมาก
- 3) ไม่ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าสู่องค์การ
- 4) เป็นภาระแก่การจ้างมาก

ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งนอกจากหลักสำคัญที่เป็นทางการแล้ว ยังมี
องค์ประกอบที่ไม่เป็นทางการอีก เช่น ศาสนา ครอบครัวยุทธศาสตร์ภาพ บรรพบุรุษ ความคุ้นเคย
การตอบแทนความดีเป็นต้น สำหรับระบบคุณธรรมและระบบอาวุโสอาจประเมินได้ดังนี้คือ

ถ้าความสามารถเท่ากัน ผู้อาวุโสควรเป็นผู้ปกครอง และหากผู้อาวุโสมีคุณสมบัติขั้นต่ำของเกณฑ์ควรให้ตำแหน่งไป¹

ฅ. วินัย วินัยหมายถึงระเบียบหรือข้อบังคับใด ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ควบคุมพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ วินัยมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะทางบวก หมายถึงการเสริมสร้างทัศนคติ ท่าที และบรรยากาศที่ดี ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีวินัยในตนเอง
2. ลักษณะทางลบ วินัยในลักษณะนี้เปรียบเหมือนกับกติกาก หากใครทำผิดก็จะได้รับโทษ²

หลักในการพิจารณาโทษทางวินัย

1. ยุติธรรม โดยให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสต่อสู้แก้ข้อกล่าวหา สอบสวนด้วยความเที่ยงธรรม มีหลักฐานชัดเจน และเปิดโอกาสให้อุทธรณ์ได้
2. เป็นธรรม คือต้องปฏิบัติให้เสมอหน้ากัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
3. นับพยาน คือต้องดำเนินการพิจารณาโดยไม่ชักช้า เพื่อให้มีสำนึกและตระหนักถึงโทษทัณฑ์³

ฉ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงวิธีบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่าไค้มลเพียงใด โดยพิจารณาทั้งปริมาณและคุณภาพ ขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง พัฒนา จักสวัสดิการ ให้ความดีความชอบ เป็นต้น

¹ EDwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), pp. 230-241.

²สมาน รังสิโยภิญช์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2521), หน้า 84-86.

³เรื่องเดียวกัน, หน้า 90.

2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยการสร้างแบบ เช่น มาตรฐานประมาณค่า เปรียบเทียบเป็นรายบุคคล ตรวจสอบรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การบรรยาย การประเมินผลเป็นกลุ่ม เหล่านี้เป็นต้น

สำหรับคุณสมบัติและลักษณะของงานที่กำหนดไว้ในแบบประเมินผู้ส ได้แก่ คุณภาพของความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสันทัดชัดเจนในหน้าที่การงาน ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการเรียนรู้งาน ความสามารถในการปรับตัว ความรู้สึกกับผิชอบต่องานในหน้าที่ การให้ความร่วมมือและประสานงาน ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น การติดต่อกับผู้อื่น การตัดสินใจ คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้รักเกียรติยศและชื่อเสียง ความซื่อสัตย์สุจริต บุคลิกลักษณะ การแต่งกาย ความประพฤติและนิสัย เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว ทัศนคติต่องานและบุคคลอื่น ความเข้มแข็งของจิตใจ ความถนัดในการปฏิบัติงาน การสังคม ความรู้พิเศษอื่น ๆ

3. การกำหนดบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมินและการอบรม ผู้ประเมินโดยปกติ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปลงความเห็นประกอบ ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรมให้ทราบถึง นโยบาย วัตถุประสงค์ และเทคนิคในการประเมิน ตามแบบและลักษณะงานที่กำหนดไว้

4. การกำหนดวิธีประเมินผล วิธีประเมินมีหลายวิธี ซึ่งจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล ประเมินความก้าวหน้าของงาน ประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานเอง ประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นต้น

5. การชี้แจงเหตุผลและนำผลการประเมินไปใช้ ขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม¹

¹สมาน รังสิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ. 2521), หน้า 77-83.

เอนก ศิลปนิลมาลัย ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู เมื่อ พ.ศ. 2521 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์ประจำในวิทยาลัยครู ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ คือ การสอน การนิเทศ ฝึกสอน วิจัย เขียนคำราและเอกสารทางวิชาการ ให้บริการทางวิชาการ บริหารธุรกิจ การบริการ บริการนักศึกษา และงานอื่น ๆ เป็นครั้งคราว
2. อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้เวลาในด้านการสอน
3. แบบประเมินผลในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครู มี 8 แบบ คือ แบบประเมินผลการสอน แบบประเมินผลการนิเทศ แบบประเมินผลการวิจัยและงานเขียนคำราทางวิชาการ แบบประเมินผลทางวิชาการ แบบประเมินงานบริหารและบริการ แบบประเมินผลกิจกรรมนักศึกษา แบบประเมินผลงานพิเศษทั่วไปและงานแผนก และแบบประเมินผลบุคลิกภาพจรรยาบรรณ
4. อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นควยที่จะให้นำแบบประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 8 แบบไปใช้¹

ฎ. ข่าวสาร (Information) ข่าวสารการบริหารบุคคลมีโครงสร้างดังนี้

1. แหล่งของข่าวสาร (Information sources) ข่าวสารการบริหารงานบุคคลมีแหล่งอยู่ 3 แหล่ง คือ

ก) คำพูด (Oral) ตัวอย่าง เช่น การสัมภาษณ์ต่าง ๆ การตรวจสอบ การอ้างอิงทางโทรศัพท์ การสังเกตการสอนของครูในห้องเรียน การให้คำปรึกษา การสนทนาระหว่างผู้บริหาร การอภิปราย เป็นต้น

ข) ตัวหนังสือ (Written) ตัวอย่าง เช่น คู่มือบุคลากร คู่มือบริหารงานบุคคล จุลสารข่าวการบริหารงานบุคคล บันทึกความจำ หนังสือเรียน ระเบียบสะสม เป็นต้น

¹เอนก ศิลปนิลมาลัย, "การสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า ก-ง.

ค) รูปภาพ (Graphic) ได้แก่ รูปถ่าย รูปเส้น แผนภูมิ ตาราง สไลด์ ภาพโป่งใส ภาพเลื่อน फिल्मสคริป ขาวโทรทัศน์ เป็นต้น

2. หมวดหมู่งานที่จะส่งข่าวสารการบริหารงานบุคคล (Personnel information field) กระบวนการบริหารงานบุคคลแต่ละกระบวนการจำเป็นจะต้องให้ข่าวสารเกี่ยวกับหมวดหมู่งานนั้นให้บุคคลทราบ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การนำเข้าสู่นหน่วยงาน การประเมินผล การให้ค่าตอบแทน การพัฒนา การเจรจาต่อรอง ความมั่นคง และความต่อเนื่อง

3. เกณฑ์การยอมรับข่าวสาร (Information acceptance criteria) เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาข่าวสารคือ ความมุ่งหมาย คุณค่า ความเกี่ยวข้อง ความสมบูรณ์ ค่าใช้จ่าย ความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ ความเหมาะสมกับเวลา และความถูกต้อง

4. ระบบการเก็บข่าวสาร (Information storage system) ได้แก่ คู่มือ เครื่องคอมพิวเตอร์ ไมโครฟิล์ม¹

ข่าวสารการบริหารงานบุคคลมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การระบุลักษณะข่าวสาร (Identification of information) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับข่าวสารที่จำเป็น ความมุ่งหมายในการใช้ข่าวสาร ผู้ใช้ข่าวสาร การรวบรวมเก็บ การค้นหา และการติดต่อสื่อสาร

2. การได้ข่าวสาร (Acquisition of information) ได้แก่ การกำหนดแหล่งวัสดุที่จะได้ข่าวสาร เพื่อจะได้วางแผนดำเนินงานและควบคุม

3. การกลั่นกรอง (Refinement) ได้แก่การเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นข่าวสารสำหรับการตัดสินใจ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานและการควบคุม

4. การเก็บ (Storage) ได้แก่การรวบรวมข้อมูลลงในเครื่องเพื่อเก็บและค้นหามาใช้ภายหลัง เครื่องเก็บรวมทั้งไมโครฟิล์มและระบบคอมพิวเตอร์

¹ William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1971), pp. 482-483.

5. การค้นหา (Retrieval) ใ้แก่วิธีและขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้
ในการค้นหาข่าวสารจากข้อมูลที่เก็บไว้
6. การเผยแพร่ข่าวสาร (Dissemination) ใ้แก่การส่งข่าวสาร
ให้ผู้ใช้โดยคำพูด ภาพ เอกสาร การพิมพ์ และอื่น ๆ
7. การสื่อสาร (Communication) ใ้แก่การส่งข่าวสารที่มีความ
หมายชั้นบน ลงล่าง และตามแนวนอน เพื่อประสานการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุ
เป้าหมายของบุคลากร หน่วยงานและระบบ
8. การบูรณาการ (Integration) ใ้แก่การเชื่อมระบบย่อย ๆ
ของข่าวสารเข้าด้วยกัน เช่น โปรแกรมการศึกษา นักเรียน การวางแผนเพื่อความสะดวก
ความสัมพันธ์ภายนอก¹

ฉ. ขวัญ (Morale) ความหมายของขวัญใ้มีใ้ใ้ความหมายไว้ดังนี้

เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) ใ้ความหมายของขวัญว่า "ขวัญในการทำงาน
หมายถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการ
ทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เป็นต้น"²

สมพงศ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า "ขวัญเป็นนามธรรมซึ่งไม่มีรูปร่าง และขวัญที่
เกี่ยวกับการทำงานคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเอง
เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ"³

¹William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1971), p. 493.

²Dale Yoder, Personnel: Principles and Policies (Tokyo: Maruzen Co., 1959), p. 445.

³สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขและปรับปรุง. (กรุงเทพฯ มหานคร : เกษม สุวรรณ, 2514), หน้า 422.

เหตุผลสำคัญที่ทำให้การบริหารเกี่ยวข้องกับขวัญก็คือว่า ขวัญทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับความสำเร็จ การที่บุคลากรมีขวัญดีมีผลดังต่อไปนี้

1. เกิดความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. จงรักภักดีต่อองค์กรและผู้นำ
3. มีวินัยหรือปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับด้วยความสมัครใจ
4. มีความมุ่งมั่นฟันฝ่าอุปสรรคเมื่อมีความยุ่งยาก
5. มีความสนใจต่องานและองค์การสูง
6. แสดงความคิดริเริ่มอย่างมีเหตุผล
7. ภูมิใจในองค์กร¹

เมื่อขวัญของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์การ เช่นนี้ ผู้บริหารจึงควรสร้างขวัญของบุคลากรให้สูง แต่อย่างไรก็ตามการสร้างขวัญไม่ใช่เป็นสิ่งที่จะเผด็จการเอาได้หรือจะสร้างขึ้นได้ชั่วเวลาเพียงคืนเดียว แต่ต้องใช้เวลา โดยการวางนโยบายบริหารงานบุคคลและมีวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีการนิเทศที่ดี และมีองค์ประกอบอื่น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญดีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบาย
4. การให้บำเหน็จรางวัล
5. สภาพการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน²

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: The Macmillan Co., 1971), p. 365.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขและปรับปรุง. (กรุงเทพมหานคร : เกษมสุวรรณ, 2514, 2514), หน้า 424-425.

มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงาน เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรมีขวัญดีหรือไม่
ได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1. รั้กั้บความสำัเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การออกจากงานหรือโยกย้าย
4. คำัร้องทกหรือบ้ัทรสนเท้
5. การคอบแบบสอบถาม
6. การสั้มีภษาณ์¹

วิธีการที่จะสร้างเสริมขวัญในการทำงานมีดังต่อไปนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. กำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม
4. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน
5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ
6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดี
7. จัดสวัสดิการให้ดี
8. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี²

ประธาน จันทรเจริญ ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน
วิทยาลัยครู เมื่อ พ.ศ. 2518 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 แก้ไขและปรับปรุง. (กรุงเทพมหานคร : เกษมสุวรรณ, 2514), หน้า 426-428.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 428-433.

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่ทั้งบริหาร และสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนอย่างเดียว
2. อาจารย์วิทยาลัยครูในส่วนภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง
3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง¹

วัชรีย์ บุรณสิงห์ ได้ทำการศึกษาขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปิดและมหาวิทยาลัยปิดของประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2520 โดยใช้แบบสอบถาม เบอร์คู ทีเซอร์ โอพินิเียนแนร์ (Purdue Teacher Opinionare) ซึ่งแปลเป็นภาษาไทย ตามความเห็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปิด 125 คน ในมหาวิทยาลัยปิด 125 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเปิดและในมหาวิทยาลัยปิดโดยส่วนรวมมีขวัญไม่แตกต่างกัน
2. ขวัญของอาจารย์ผู้ชายกับอาจารย์ผู้หญิง ไม่แตกต่างกัน แต่เฉพาะเรื่องอัตราการสอน ปัญหาหลักสูตรและสถานภาพครู อาจารย์ผู้ชายมีขวัญต่ำกว่า
3. อายุและประสบการณ์การสอนไม่มีผลต่อระดับขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
4. เงินเดือนมีผลต่อระดับขวัญของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง
5. วุฒิไม่มีผลต่อระดับขวัญโดยส่วนรวม แต่มีผลต่อองค์ประกอบด้านความพอใจในการสอนและการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน²

¹ประธาน จันทรเจริญ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า ง-จ.

²Wacharee Buranasing, "A Study of the Morale of Teachers in the Open-Amission University and the Closed Universities of Thailand" International Dissertation Abstracts (May 1918 Vol. 38 No. 11): 6361A-6988A.

น้อย สุปิงคัลลัค ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อ พ.ศ. 2518 การวิจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษามุขลากร พบว่า ทั้งอาจารย์ฝ่ายบริหารและอาจารย์ฝ่ายวิชาการมีความเห็นว่า วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบำรุงรักษามุขลากรค่อนข้างมาก¹

สัญญา สุรพันธ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร เมื่อ พ.ศ. 2518 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษามุขลากร พบว่า ผู้บริหารเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนนักวิชาการเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เช่นเดียวกัน แต่มักเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นของการบริหารงานบุคคล²

สุชากา รัตนวิจิตร ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง เมื่อ พ.ศ. 2518 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษามุขลากรนั้นผู้บริหารเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ สัญญา สุรพันธ์ ส่วนนักวิชาการเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เช่นเดียวกันแต่เป็นอันดับสอง เมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นของการบริหารงานบุคคล³

¹น้อย สุปิงคัลลัค, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

²สัญญา สุรพันธ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 53.

³สุชากา รัตนวิจิตร, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 55.

ซิงชัย มาศสุพงศ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เมื่อ พ.ศ. 2519 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากรนั้น พบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนนักวิชาการเห็นว่า ใ้ปฏิบัติมากเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่นของการบริหารงานบุคคล¹

จากหลักการและทางกรวิจัยที่กล่าวแล้ว แสดงให้เห็นว่าการบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานและปฏิบัติงานใ้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพได้ มีองค์ประกอบมากมายที่จะต้องเสริมสร้าง และในการเสริมสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบำรุงรักษาบุคลากรควรมียึดหลักคุณธรรม เพราะถ้าหากการบำรุงรักษาไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความเสมอภาค ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถแล้ว จะทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมไม่มีความพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานและปฏิบัติงานใ้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การพัฒนาบุคลากร (Development)

ก. ความหมายและความสำคัญ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้การศึกษาดูแลอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานใ้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรโดยการให้การศึกษากับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานเฉพาะอย่าง ภาระของการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะตกอยู่กับองค์กรเอง แต่สำหรับการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจทั่วไป เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมซึ่งก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับภาระในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่จะตกอยู่กับระบบการศึกษาคามแบบ ความแตกต่างระหว่างการศึกษากับการฝึกอบรมไม่อาจแบ่งได้เด็ดขาดลงไป มักเป็นความต่อเนื่องจาก

¹ซิงชัย มาศสุพงศ์, "การบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 62.

การศึกษาทั่วไปกับเฉพาะอย่าง ตัวอย่างเช่น การศึกษาภูมิหลังโดยทั่วไป เพื่อความเข้าใจให้ถูกต้องเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงาน¹

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เป็นเงื่อนไขที่สถานศึกษากำหนดขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งพ้นจากงาน การพัฒนาเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับการวางแผนกำลังคน ซึ่งต้องการปรับปรุงการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน พัฒนาทักษะที่สำคัญของบุคลากรที่เลือกให้ดำรงตำแหน่งที่ว่าง และส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งหมด²

การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์โดยการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรด้วยการให้ศึกษาและฝึกอบรมถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ประเทศที่ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความชำนาญและมีคุณภาพโดยรวมทั้งไม่สามารถใช้บุคลากรในทางที่เป็นประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาประเทศได้เลย³

สถาบันอุดมศึกษา เป็นสถาบันที่รวมกลุ่มนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังที่ได้เรียกชื่อสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งว่า "มหาวิทยาลัย" ซึ่งหมายถึงแหล่งความรู้หรือชุมชนวิชาอันยิ่งใหญ่

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Co., 1971), p. 196.

² William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976), p. 271.

³ วัฒนา อิศรางกูร ณ อยุธยา, เศรษฐศาสตร์สำหรับประเทศกำลังพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522), หน้า 164.

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาจึงมุ่งพัฒนาอาจารย์หรือนักวิชาการเป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยโบโลญญา (Bologna) ของอิตาลีและมหาวิทยาลัยปารีส (Paris) ของฝรั่งเศส อันเป็นสถาบันอุดมศึกษาแรก ๆ ของโลก ก็ถือว่าอาจารย์หรือนักวิชาการเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา ก่อนสิ่งอื่น เพราะสถาบันอุดมศึกษาจะได้ชื่อว่า เป็นศูนย์รวมความคิดทางวิชาการได้ ก็เพราะมีอาจารย์หรือนักวิชาการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สถาบันอุดมศึกษาสร้างขึ้นด้วยบุคคลผู้คงแก่เรียน¹

การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาความรู้ควบคู่ไปกับค่านิยม เพื่อกระตุ้นความเจริญทางค่านิยมวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา
2. นอกจากปัญหาต่าง ๆ ตามข้อ 1. แล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรก็คือ มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น วงการอ่าน สถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่าง ๆ เป็นต้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและทางสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ความรู้ได้ขยายไปอย่างรวดเร็ว²

สำหรับวิทยาลัยครูนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2520-2524 ได้กำหนดนโยบายและแนวทางในการพัฒนาการฝึกหัดครูด้านบุคลากร

¹ วิจิตร ศรีสอาน, หลักการอุดมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช, 2518), หน้า 8-9

² William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976), pp. 272-273.

ไว้ดังนี้ "ปรับปรุงคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนในด้านคุณวุฒิ ความรู้ และประสบการณ์ทาง
 ด้านการฝึกหัดครู"¹

ข. ประโยชน์ของการฝึกอบรม เมื่อได้บุคลากรมาแล้วก็จะต้องมีการฝึกอบรม
 เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่ได้จากการฝึกอบรมมีดังนี้

1. ผลงานเพิ่มขึ้น (Increased productivity) การเพิ่มทักษะมักจะท^ว
 ให้ผลงานเพิ่มขึ้นเสมอ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ งานใดที่มีการเพิ่มเทคนิคจำเป็นค^อ
 การฝึกอบรมอย่างมีระบบ

2. ขวัญสูงขึ้น (Heightened morale) การมีทักษะที่จำเป็นจะช่วยสนอง
 ความต้องการด้านความมั่นคง เมื่อบุคลากรมีความรู้มั่นคงขวัญก็จะดีขึ้น

3. การนิเทศลดลง (Reduced supervision) บุคลากรที่ได้รับการ
 ฝึกอบรมจะสามารถนิเทศตนเองได้ ทั้งบุคลากรและหัวหน้าค^อ
 การให้มีการนิเทศน้อย ๆ
 แต่ความอิสระจะมีไม่ได้ หากบุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ

4. อุบัติเหตุลดลง (Reduced accidents) อุบัติเหตุจะเกิดขึ้นเพราะ
 ความบกพร่องของคนมากกว่าความบกพร่องของเครื่องมือหรือสภาพการทำงาน การฝึกอบรม
 ทั้งด้านทักษะและความปลอดภัยจะช่วยลดอุบัติเหตุได้

5. ความมั่นคงและความยืดหยุ่นขององค์การเพิ่มขึ้น (Increased
 organizational stability and flexibility) ความมั่นคงหรือความสามารถที่
 จะรักษาประสิทธิภาพขององค์การไว้เมื่อมีบุคลากรที่สำคัญลาออกไป สามารถปรับปรุงได้โดย
 การเตรียมฝึกอบรมตัวแทนไว้²

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
 และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2520-2524" (กรุงเทพมหานคร : เรื่องแสงการพิมพ์,
 2520), หน้า 278.

² Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed.
 (New York: McGraw-Hill co., 1971), pp. 194-195.

ดังนี้

ค. กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

1. กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างให้ชัดเจน ได้แก่
 - ก) กำหนดเป้าหมาย
 - ข) กำหนดความจำเป็น
 - ค) กลั่นกรองวัตถุประสงค์
 - ง) สร้างบทบาท
2. ออกแบบองค์ประกอบของโครงการ
 - ก) เลือกบุคลากรที่จะพัฒนา
 - ข) พัฒนาบุคคลที่จะไปพัฒนาบุคลากร
 - ค) กำหนดเนื้อหาของโครงการ
 - ง) กำหนดงบประมาณ
 - จ) เลือกวิธีและสื่อการพัฒนา
 - ฉ) จัดเครื่องอำนวยความสะดวก
3. การนำโครงการไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลโครงการ¹

ง. วิธีปฏิบัติในการฝึกอบรม (Training procedures) วิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. เตรียมผู้ให้การฝึกอบรม (Preparation of the instructor) ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องรู้ทั้งงานและวิธีฝึกอบรม

¹William P. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York : Macmillan Publishing Co., 1976), pp. 280-281.

2. เตรียมผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Preparation of the trainee) ใ้แก่ความพยายามที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสะดวกใจ ไม่ประหม่า และพร้อมที่จะรับการฝึกอบรม

3. การฝึกอบรม (Present the operation) วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การอธิบายโดยใช้ภาพและอุปกรณ์อื่น ๆ การสาธิต เป็นต้น

4. ให้ผู้เข้าฝึกอบรมทดลองปฏิบัติงาน (Try out the trainee's performance) เมื่อได้อธิบายหรือเรียนรู้แล้ว ก็ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งควรจะเริ่มช้า ๆ อาจจะทำแต่ละขั้นตอนก่อนลงมือปฏิบัติก็ได้

5. ติดตามผล (Follow-up) การติดตามผลเป็นขั้นสุดท้ายของการปฏิบัติงานทางการบริหาร อันได้แก่การตรวจสอบเป็นครั้งเป็นคราว เพื่อความถูกต้องว่าได้ปฏิบัติงานถูกต้องหรือไม่ หากการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานอาจใช้การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ (on-the-job training) ต่อไป¹

จ. หลักการฝึกอบรม ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหลักการฝึกอบรมที่เป็นแนวทางที่จะให้ได้ทักษะ ความรู้ และทัศนคติ เช่น

1. การจูงใจ (Motivation) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ถ้าได้รับการกระตุ้นยิ่งมาก ก็จะยิ่งเรียนรู้ทักษะใหม่ได้ยิ่งเร็วและได้ดี การฝึกอบรมต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการ เช่น ได้เงินเพิ่ม ได้งาน ได้รับการยอมรับ ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. การรายงานความก้าวหน้า (Progress reports) การศึกษาวิจัยต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรายละเอียดถูกต้องกับปริมาณข่าวสารความก้าวหน้า ความเร็วกับประสิทธิภาพในการเรียนรู้

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), pp. 204-206.

3. การเสริมแรง (Reinforcement) เมื่อมีการเรียนรู้ทักษะ ควร มีการเสริมแรง การเสริมแรงมีทั้งทางบวกและทางลบ ตัวอย่างการเสริมแรงทางบวก ได้แก่ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน และชมเชย เป็นต้น หากบุคลากรมี พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ก็อาจใช้การเสริมแรงทางลบ

4. การฝึกปฏิบัติ (Practice) การที่จะให้ได้ทักษะ ความรู้ และ ทักษะคืออย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็น การฝึก ให้ปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้

5. ส่วนรวมกับส่วนย่อย (Whole versus part) การวิจัยไม่ได้บอก อย่างแน่ชัดว่า การสอนงานทั้งหมดทันทีที่ดีที่สุด หรือควรสอนเป็นส่วนย่อย ๆ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมจะต้องประกอบส่วนย่อย ๆ ต่าง ๆ เอาเอง ส่วนย่อย ๆ นั้นควรเริ่มจากสิ่งที่รู้ ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ จากง่ายไปหายาก

6. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual difference) แม้ว่า การฝึกอบรมเป็นกลุ่มจะเป็นการประหยัด แต่บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันทางด้านสติปัญญา และความถนัด การฝึกอบรมจึงควรปรับความเร็วและความยากตามความสามารถของแต่ละ บุคคล¹

ด. การฝึกอบรมบุคลากรปฏิบัติการ (Operative personnel) ระบบการ ฝึกอบรมบุคลากรปฏิบัติการควรมี 4 ระบบ คือ

1. การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On-the-job training) ระบบนี้เป็นระบบพื้นฐาน เป็นระบบจูงใจบุคลากรในการเรียนรู้ได้สูง เพราะใช้สถานการณ์จริง -ความสำเร็จของระบบนี้ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานชั้นต้นและครูฝึก

¹ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), pp. 197-199.

2. โรงเรียนฝึกอบรมประจำการเบื้องต้น (Vestibule school) เมื่อการฝึกอบรมมีมากเกินความสามารถของหัวหน้าหน่วยงานหลัก ก็มักจะมีการมอบหมายให้หน่วยงานช่วยคือ ฝ่ายบุคลากร เป็นผู้ฝึกอบรม โดยจัดเป็นระบบโรงเรียนฝึกอบรมประจำการเบื้องต้น ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ ความชำนาญพิเศษ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องพะวงอยู่กับความสับสนของงาน สามารถสนใจกับการเรียนรู้ได้เต็มที่

3. การฝึกงาน (Appreticeship) เป็นระบบการฝึกอบรมที่ใช้สำหรับทักษะระดับสูง ระบบนี้ค่อนข้างเป็นการศึกษามากกว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานในหน้าที่หรือระบบโรงเรียนห้องโถง โครงการฝึกงานโดยปกติจะรวมการปฏิบัติงานในหน้าที่กับประสบการณ์การสอนในห้องเรียน

4. หลักสูตรพิเศษ (Special coursed) ระบบนี้บางท่านถือว่าเป็นการศึกษามากกว่าการฝึกอบรม¹

ข. การพัฒนาผู้บริหาร (Managerial development) โครงการพัฒนาการบริหารควรมีกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ หลายอย่าง เพราะความต้องการในการพัฒนานั้น เป็นความต้องการของตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องมีคุณสมบัติแตกต่างกันอย่างกว้างขวาง กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้อาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กิจกรรมในขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ (On-the-job activities) และกิจกรรมนอกการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Off-the-job activities)

1. กิจกรรมในขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ (On-the-job activities) ความสามารถและทักษะทางการบริหารไม่สามารถหาได้โดยเพียงแค่อ่านหรือฟังหรืออ่านจากหนังสือ จะต้องฝึกปฏิบัติจริง แต่ต้องวางแผนและแนวทางไว้ให้เหมาะสม มิฉะนั้นแล้ว ก็จะไม่ต่างอะไรกับการมอบหมายงานให้ทำคามธรรมดา กิจกรรมต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ ได้แก่

¹ Edwin B. Flipppo, Principles of Personnel Management, 3d ed.

ก) การฝึก (Coaching) ได้แก่กระบวนการช่วยเหลือให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่บริหารของคนที่มีความประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องและวิธีนำความรู้และทักษะที่มีไปใช้ในการทำงาน การฝึกมีลักษณะที่ต่อเนื่องและไม่เป็นทางการ การช่วยเหลืออาจทำได้โดยการสอน แสดงความคิดเห็น วิจาร์ณ ถามและแนะนำ โดยการกระตุ้นให้ผู้รับการฝึกพัฒนาตนเองต่อไป

ข) การช่วยงานหัวหน้า (Understudy assignment) ได้แก่การมอบหมายงานของหัวหน้าให้แก่บุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าในโอกาสต่อไป เป็นการเปิดโอกาสในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานนี้ที่จะเข้าไปสู่ผู้บริหารชั้นสูงและเป็นการแบ่งเบาภาระของหัวหน้าด้วย วิธีการอันนี้ใช้ได้กับผู้ที่ได้รับการอบรมและนักบริหารที่มีประสบการณ์ที่เตรียมรับงานหัวหน้า ผลของการพัฒนาด้วยวิธีนี้จะขึ้นอยู่กับเวลาและความสนใจที่หัวหน้าจะอุทิศให้

ค) การเลื่อนตำแหน่งให้ผ่านหลายแผนก (Lateral promotion) เนื่องจากไม่สามารถหมุนเวียนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในงานต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาได้ เพราะมีปัญหาเรื่องเงินเดือน แต่ก็สามารถเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ได้โดยการเลื่อนตำแหน่งให้ผ่านหลาย ๆ แผนก ซึ่งจะมีโอกาสได้รับคำแนะนำจากผู้บริหารระดับสูงหลายฝ่ายและจะได้สังเกตวิธีการบริหารต่าง ๆ หลายวิธีที่ปฏิบัติอยู่ ข้อเสียของวิธีนี้ก็คือ หัวหน้าบางคนเสียดายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถซึ่งตนเองได้พัฒนาแล้วย้ายไปรับตำแหน่งในฝ่ายอื่น อีกประการหนึ่งคนในแผนกที่บุคคลนั้นย้ายไปเป็นหัวหน้าอาจไม่พอใจที่ให้คนนอกมาดำรงตำแหน่ง แทนที่จะเป็นพวกเขาที่อยู่ในแผนกนั้น

ง) งานโครงการและคณะกรรมการ (Projects and committee assignment) ได้แก่การมอบโครงการให้ศึกษา อาจจะเป็นฐานส่วนบุคคล หรือฐานสมาชิกของคณะกรรมการ โครงการเหล่านี้จะให้ประสบการณ์อย่างใหญ่หลวงในการวิเคราะห์และความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานขององค์การ

อีกประการหนึ่ง อาจตั้งเป็นคณะกรรมการอย่างที่เรียกว่า "คณะกรรมการชั้นต้น" (Junior board) เพื่อให้วางโครงการและเสนอแผนงาน ตลอดจนเสนอแนะการปฏิบัติงาน

ลักษณะกรรมการบริหาร วิธีการแบบนี้เรียกว่า "การบริหารแบบทวีคูณ" (Multiple management)

จ) การประชุมผู้ร่วมงาน (Staff meeting) การมีส่วนร่วมประชุมผู้ร่วมงานเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทำให้คุ้นเคยกับปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกแผนก ได้ฟังความคิดของผู้บริหารฝ่ายอื่น ได้รับข้อเสนอแนะและการประเมินจากบุคคลอื่น อย่างไรก็ตามผลที่ได้ย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผน การจัด และการปฏิบัติ

ฉ) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การหมุนเวียนงานก็เพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจกว้างขึ้น อันจะก่อให้เกิดงานใหม่ที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น การหมุนเวียนงานนั้น กระทำกับงานในระดับเดียวกัน และภายในช่วงเวลาสั้น ๆ คุณค่าของการพัฒนาโดยวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับกรณีเทศงานและการเอาจริงเอาจังของบุคลากรที่หมุนเวียนกัน

2. กิจกรรมนอกการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Off-the-job activities)

ในขณะที่การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาผู้บริหารนั้น การพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นการส่งเสริมกิจกรรมนอกการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ กิจกรรมที่เพิ่มพูนความรู้ ทำให้ทัศนคติกว้างขึ้น มีทัศนคติที่ดี หรือเพิ่มพูนความสำนึกต่อปฏิบัติกาของผู้อื่น กิจกรรมเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานตามปกติ อาจจะเป็นแบบแผนหรือไม่เป็นแบบแผนก็ได้ ได้แก่

ก) หลักสูตรฝึกอบรม (Special courses) วิธีส่วนใหญ่ใช้การบรรยาย อภิปราย และการศึกษาที่บ้าน มีวิชาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ การนิเทศ การบริหารงานบุคคล แรงงานสัมพันธ์ เศรษฐศาสตร์ทั่วไป การบริหารทั่วไป และการติดต่อสื่อสาร ใช้กรณีเฉพาะรายจากประสบการณ์จริง หรือไม่ก็จากหนังสือกรณีเฉพาะราย ช่วยกระตุ้นการอภิปราย การแลกเปลี่ยนความคิด ตัวอย่างวิธีการของกรณีเฉพาะราย เช่น วิธีสร้างเหตุการณ์ (Incident method) วิธีนี้สมาชิกจะได้รับข้อความสั้น ๆ ที่เป็นปัญหาหรือเหตุการณ์ส่วนรายละเอียดจะได้จากการซักถามผู้นำอภิปราย แล้วให้สมาชิกตัดสินใจแก้ปัญหานั้น ๆ อีกวิธีหนึ่ง ได้แก่ เทคนิคการฝึก ในขอบข่ายในตะกร้า (In-basket)

วิธีนี้สมาชิกจะได้รับเอกสารเป็นขั้น ๆ และแต่ละขั้นจะบรรยายปัญหาหรือสถานการณ์ซึ่งจะต้อง
 ตัดสินใจแก้ปัญหาทันที วิธีนี้เป็นกำบังคับให้ตัดสินใจภายในเวลาจำกัด และพิจารณาว่า
 ปัญหาใดควรพิจารณาก่อนหลัง

ข) เกมบริหาร (Management games) เกมบริหารจะช่วยให้การมี
 เฉพาะรายมีชีวิตชีวาและน่าสนใจยิ่งขึ้น สมาชิกที่เล่นเกมจะเผชิญกับการตัดสินใจต่อเนื่อง
 กันไป เกมบริหารจึงเป็นการฝึกการตัดสินใจ แต่ไม่ได้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานจริง ๆ

ค) บทบาทสมมติ (Role playing) บทบาทสมมติประกอบด้วยการเล่นแสดง
 ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา อันได้แก่หัวหน้าและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 บทบาทสมมติ ช่วยปรับปรุงความสามารถในการเข้าใจและการแก้ปัญหาของบุคคลอื่น ตลอดจน
 ช่วยให้เรียนรู้วิธีการแนะนำคนอื่นในการแก้ปัญหา กระหนักถึงความสัมพันธ์กับคนอื่น

ง) การฝึกความรู้สึก (Sensitivity training) วิธีนี้ใช้กับกลุ่มเล็ก
 เรียกว่า "กลุ่มฝึกอบรม" หรือ "ที.กรุป"(T. Group) ซึ่งสมาชิกจะทำงานร่วมกันเป็นระยะ
 เวลาหนึ่ง ความมุ่งหมายของการฝึกความรู้สึก เพื่อที่จะช่วยให้คนได้กระหนักถึงวิธีที่
 มนุษย์สัมพันธ์กัน

จ) การอ่านหนังสือวิชาชีพ (Professional reading) การอ่าน
 เกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับความรู้ และการติดตามหลักการใหม่ ๆ
 องค์การอาจจะจัดให้มีห้องสมุดสำหรับบุคลากร หรือมีที่ย่อยความรู้ที่สำคัญจากสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ
 องค์การอาจจะจัดให้มีการสอนหลักการอ่าน เพื่อเพิ่มความเร็ว ความเข้าใจในการอ่าน
 และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารเกี่ยวกับงานเอกสาร นอกจากหนังสือแล้ว อาจจะจัดใน
 รูปของการบันทึกเทป หรือพิมพ์บทความก็ได้

ฉ) การศึกษาในสถานศึกษาและองค์การวิชาชีพ (Educational and
 professional organizations) ได้แก่การที่องค์การส่งบุคลากรไปศึกษาในสถานศึกษา

หรือสถาบันวิชาชีพ ซึ่งองค์การอาจชำระค่าเล่าเรียนให้ หรืออาจเปิดสอนวิชาต่าง ๆ ขึ้นในองค์การก็ได้¹

การพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครู

ก. การพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวม การพัฒนาคณาจารย์โดยส่วนรวม เป็นหน้าที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานงานกลางที่จะจัดกิจกรรมในการพัฒนา หรือประสานงานการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยต่าง ๆ งานที่หน่วยศึกษานิเทศก์ได้ปฏิบัติในปีการศึกษา 2521 ได้แก่

1. งานอบรมสัมมนา
2. งานนิเทศตามโครงการต่าง ๆ
3. งานผลิตเอกสาร
4. งานวิจัยต่าง ๆ²

อย่างไรก็ตามงานที่หน่วยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติอยู่ส่วนใหญ่ เป็นการฝึกอบรมซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคณาจารย์ของกรมการฝึกหัดครู ซึ่งกรมการฝึกหัดครูได้กำหนดไว้เป็นหน้าที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์ นอกจากนี้กรมการฝึกหัดครูยังได้วางแผนพัฒนาคณาจารย์ระหว่าง พ.ศ. 2522 - 2529 ไว้ดังนี้

ด้วยกรมการฝึกหัดครูได้มองเห็นถึงความสำคัญและความรับผิดชอบของวิทยาลัยครูที่มีต่อการศึกษาและการพัฒนาของประเทศ จึงได้วางแผนพัฒนาคณาจารย์ของกรมการฝึกหัดครูเพื่อให้วิทยาลัยครูได้ทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

¹ Herbert J. Chruden, and Arthur W. Sherman Jr., Personnel Management, 3d ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1968), pp. 229-238.

² ศึกษานิเทศก์, กรมการฝึกหัดครู, "แผนการปฏิบัติงานปีงบประมาณ 2521" (กรุงเทพมหานคร : ศึกษานิเทศก์, กรมการฝึกหัดครู, 2521).

1. วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

- ก) เพื่อให้มีความรู้กว้างขวางและเข้าใจการฝึกหัดครูในการผลิตครู และการอบรมครูประจำการ เป็นอย่างดี
- ข) เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้นจนมีสัดส่วนใกล้เคียงหรือสูงกว่าสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยทั่วไป
- ค) เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ง) เพื่อให้มีศักยภาพในอันที่จะสนับสนุนส่งเสริมวิชาชีพครูให้มีฐานะสูงขึ้น
- จ) เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานสูง
- ฉ) เพื่อให้มีระดับตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น

2. แนวนโยบาย แนวนโยบายที่สำคัญคือ

- ก) จัดให้มีการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว
- ข) สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อมากขึ้นโดยไม่ทำให้งานในหน้าที่ประสบปัญหา คือ
 - 1) ศึกษาต่อตามประเภท ก. ข. ตามเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการ
 - 2) จัดทำโครงการร่วมกับมหาวิทยาลัย ให้บุคลากรได้เรียนโดยไม่ต้องพ้นจากงานในหน้าที่
 - 3) ศึกษาองค์การต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศให้การสนับสนุนการศึกษาต่อ

3. เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

คำนวณปริมาณเมื่อสิ้นแผนนี้ คือ พ.ศ. 2529 จะให้มีสัดส่วนปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เท่ากับ 1 : 6 : 3¹ ทุกวิทยาลัยจะมีอาจารย์ในระดับปริญญาเอก วิทยาลัยละ 20 คน แต่ในขณะนี้มีสัดส่วน .05 : 2.8 : 6.5¹ จะเห็นว่ายังมีสัดส่วนไม่เหมาะสม

¹กรมการฝึกหัดครู, "แผนพัฒนาบุคลากร กรมการฝึกหัดครู" (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, (ม.ป.ป.), หน้า 14-17.

กรมการฝึกหัดครู ได้ทำการสำรวจความสนใจในการศึกษาต่อระดับปริญญาโทของอาจารย์วุฒิปริญญาตรี จำนวน 3918 คน เมื่อ พ.ศ. 2521 ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้ อาจารย์ที่มีความสนใจและต้องการที่จะศึกษาต่อร้อยละ 96.2 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ต้องการศึกษาคือต่างประเทศร้อยละ 11.5 ภายในประเทศ 59.7 และไม่ระบุร้อยละ 25.6 สำหรับที่ระบุว่า จะศึกษาต่อภายในประเทศนั้น ต้องการที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ร้อยละ 32.2 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒร้อยละ 15.2 มหาวิทยาลัยศิลปากรร้อยละ 12.4 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ร้อยละ 11.6 มหาวิทยาลัยมหิดลร้อยละ 7.4 และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยร้อยละ 6.8 ตามลำดับ¹

ข. การพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยครูแต่ละแห่ง นอกเหนือจากหน่วยศึกษานิเทศก์แล้ว วิทยาลัยครูแต่ละแห่งต่างก็พัฒนาบุคลากรของตนเอง ตามสภาพและความจำเป็น ลักษณะกิจกรรมได้แก่ การจัดประชุมปฏิบัติการ ประชุมอภิปราย ประชุมสัมมนา เชิญวิทยากรมาบรรยาย จัดนิทรรศการ จัดทำเอกสารแผนแพรวทางวิชาการ และจัดทัศนศึกษา และดูงาน²

สุพร ทั้งทางธรรม ได้ทำการศึกษาคุนวุฒิของอาจารย์ในวิทยาลัยครูเมื่อ พ.ศ. 2518 พบว่า อาจารย์วิทยาลัยครูจำนวนร้อยละ 89.57 เป็นผู้มืวุฒิทางครู และระดับวุฒิของอาจารย์วิทยาลัยครูสูงกว่าเกณฑ์ความต้องการขั้นต่ำหรือปริญญาตรี³

¹กรมการฝึกหัดครู, "ความต้องการและความสนใจในการศึกษาเพิ่มเติมของบุคลากร สังกัดกรมการฝึกหัดครู" (กรุงเทพมหานคร : กรมการฝึกหัดครู, 2521), หน้า 16.

²ทิพวรรณ สีกลรหมี, "โครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 50.

³สุพร ทั้งทางธรรม, "คุนวุฒิของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย 2518), หน้า ง.

น้อย สุปิงคลัค ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อปี พ.ศ. 2518 การวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหาร เห็นว่า วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างมาก ส่วนอาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่า มีการพัฒนาบุคลากรน้อย¹

สัญญา สุรพันธ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี พ.ศ. 2518 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า การพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานครนั้น ผู้บริหารเห็นว่ามีกฏปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนนักวิชาการเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง²

สุชาคา รัตนวิจิตร ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง เมื่อปี พ.ศ. 2518 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารเห็นว่า วิทยาลัยครูในภาคกลางได้ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์สูง และเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับงานอื่น ๆ ของการบริหารงานบุคคล ส่วนนักวิชาการเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง³

¹น้อย สุปิงคลัค, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 51.

²สัญญา สุรพันธ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 53.

³สุชาคา รัตนวิจิตร, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 55.

ธงชัย มาศสุพงศ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เมื่อปี พ.ศ. 2519 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงและเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนนักวิชาการเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง¹

พิพวรรณ สีคกรศรีมี ได้ทำการศึกษาเพื่อสร้างโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง เมื่อปี พ.ศ. 2522 ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป จะมุ่งพัฒนาในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ มีหลายสถาบันที่พัฒนาครอบคลุมบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ และหน้าที่การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่จะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบันนั้น ๆ
2. ผู้บริหารและอาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และวิทยาลัยครูลำปางเคยจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์น้อยครั้ง
3. อุปสรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางอยู่ในเกณฑ์มาก
4. ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกระดับอยู่ในเกณฑ์มาก นอกจากนั้นยังมีอาจารย์ส่วนหนึ่ง ต้องการให้วิทยาลัยครูลำปางจัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านบริหารและธุรการ²

¹ธงชัย มาศสุพงศ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 62.

²พิพวรรณ สีคกรศรีมี, "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า จ.

การพัฒนาบุคลากร อาจสรุปได้ว่าอาจกระทำได้โดยการให้การศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งควรวางโครงการไว้ให้ชัดเจนทั้งการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการติดตามผล สำหรับวิทยาลัยครูอันเป็นสถาบันอุดมศึกษา ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มาก เพราะการจะให้บรรลุอุดมคติเป็นเลิศทางวิชาการได้นั้น อยู่ที่ความรู้ความสามารถของอาจารย์

การให้บุคลากรพ้นจากงาน (Withdrawal)

องค์การประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงจำเป็นต้องบริหารงานบุคคลให้มีความมั่นคงและสม่ำเสมอในด้านจำนวน คุณภาพ และการจงใจ สนใจปัญหาเรื่องคนเข้าคนอยู่และคนออกจากงาน สำหรับการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีหลายกรณีด้วยกัน เช่น การย้ายการโอน การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ และการตาย เป็นต้น

ก. การย้ายการโอน (Transfer) การย้ายการโอน คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เป็นการเปลี่ยนแปลงงานในแนวนอน¹

การย้ายการโอนอาจเกิดขึ้นเพราะความต้องการขององค์การหรือไม่ก็เพราะความต้องการของบุคลากรเอง

เหตุผลขององค์การที่ต้องย้ายหรือโอนบุคลากร

1. มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต
2. มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

3. มีการเพิ่มหรือลดหน่วยงานหลัก

4. มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน¹

เหตุผลของบุคลากรที่ตองการย้ายหรือโอน

1. ไม่ชอบสถานการณ์ทำงานในปัจจุบัน

2. หน่วยงานอื่นมีความก้าวหน้ากว่า²

สำหรับการย้ายการโอนในราชการพลเรือนนั้น การย้ายหมายถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกัน และตำแหน่งใหม่ต้องอยู่ในระดับเดียวกับตำแหน่งเดิม สำหรับการไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม และการย้ายผู้ที่มีได้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด จะกระทำได้อต่อเมื่อได้รับอนุมัติจาก พ.พ. แล้ว³

สำหรับการโอนนั้น หมายถึงการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ในต่างกระทรวงทบวงกรม ซึ่งกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้งสองฝ่าย ได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว โดยโอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือก กระทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด⁴

ข. การลาออก (Resignation) การลาออกเป็นรูปแบบการพ้นจากงานที่ธรรมดาที่สุด การลาออกมักเป็นเหตุผลของบุคลากรเองมากกว่าขององค์กร เหตุที่ลาออกอาจเพราะไม่มีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่มีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การย้าย เป็นต้น เหตุผลเหล่านี้องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่การลาออก

¹ Ibid.

² Ibid.

³ "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518", ราชกิจจานุเบกษา 92 (6 กุมภาพันธ์ 2518) : 34.

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 36-37.

บางกรณีองค์การสามารถควบคุมได้ เช่นที่เกี่ยวกับความไม่พอใจสภาพการทำงาน การนิเทศงาน
ไม่ดี อย่างไรก็ตาม การลาออกย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การมาก เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย
ในการสรรหา การพัฒนา และการนำเข้าสู่หน่วยงาน ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องใ้ไขกระบวนกา
ทำงาน กิจกรรมสำคัญควรปฏิบัติเมื่อบุคลากรลาออก คือ

1. สัมภาษณ์ เพื่อหาสาเหตุของการลาออก
2. วิเคราะห์จำนวนเกี่ยวกับอัตราการออก ตามอายุ หน่วยงาน และตำแหน่ง
3. เปรียบเทียบระหว่างผู้ลาออก
4. วิเคราะห์หน่วยงานที่มีการออกน้อย¹

ค. การตนจากงานเพราะเจ็บป่วย (Disability) บุคลากรที่เจ็บป่วยไม่
สามารถทำงานได้เกินเวลาที่กำหนดถือว่า เป็นปัญหาเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน ปัญหาที่
สำคัญเกี่ยวกับความเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้แก่

1. พิจารณาคัดสินใจว่า ใครบ้างที่ไม่สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ได้ เนื่องจาก
ความเจ็บป่วย หรือได้รับบาดเจ็บ
2. กำหนดระยะเวลาที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่ยังคงได้รับ
เงินเดือน
3. กำหนดเวลาในการกลับเข้าทำงาน
4. กำหนดเงื่อนไขในการบรรเทาผลกระทบทางการเงิน²

สำหรับโบราณการพลเรือนมีการกำหนดระยะเวลาแต่ละปีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติ
เนื่องจากเจ็บป่วยและยังคงได้รับเงินเดือนตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน
ระหว่างลาของข้าราชการพลเรือนและตุลาการ พ.ศ. 2487 ดังนี้

¹ William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d. ed. (New York : Macmillan Publishing Co, 1976), pp.466-477

² Ibid, pp.465-477.

1. การเจ็บป่วยธรรมดาไม่เกิน 60 วัน แต่ในกรณีที่จำเป็น เจ้ากระทรวงอาจอนุญาตให้ลาต่อไปได้อีกไม่เกิน 60 วัน
2. การเจ็บป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการในหน้าที่ไม่เกิน 120 วัน
3. การเจ็บป่วยด้วยโรคติดต่ออันตรายอย่างร้ายแรง คือ วัณโรค โรคเรื้อน โรคเท้าช้าง หรือโรคติดต่ออันตรายตามความในกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ ทั้งนี้เนื่องจากปฏิบัติราชการภายในหน้าที่อันเกี่ยวเนื่องจากโรคนั้น ๆ ไม่เกิน 270 วัน¹

ง. การให้ออกชั่วคราว (Layoff) การให้ออกชั่วคราว หมายถึงการให้พ้นจากหน้าที่ของบุคลากรอย่างไม่มีกำหนดเวลาและไม่ได้รับเงินเดือน โดยปกติมีเงื่อนไขต่อไปนี้รวมอยู่ด้วยคือ

1. เป็นการพ้นจากหน้าที่ชั่วคราว
2. องค์ประกอบที่ทำให้มีการให้ออกชั่วคราวเป็นสิ่งที่สุจริตวิสัยที่องค์การจะควบคุมเหตุการณ์ได้
3. เป็นการชั่วคราว
4. ถาวรพ้นจากงานจำกัดเฉพาะบุคลากรที่ทำหน้าที่บริการ²

เกณฑ์ที่ใช้ในการให้ออกชั่วคราวที่เป็นระบบ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การวิธีปฏิบัติควรกำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาการให้ออกชั่วคราวอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิผล องค์การต้องตัดสินใจล่วงหน้าและแจ้งให้บุคลากรที่จะให้ออกทราบเกี่ยวกับระยะเวลา ผลประโยชน์ การปฏิบัติงาน คำสั่งให้ออกชั่วคราว และการกลับเข้าทำงาน³

¹ ยศ. ผดุงโยธี และชัยวิทย์ จิตเมตตา, คู่มือลอบรรจุและเลื่อนระดับข้าราชการกรุงเทพมหานคร, (กรุงเทพมหานคร : หัตถการพิมพ์, 2519), หน้า 227-228.

² William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York : Macmillan Publishing Co, 1976), p. 471.

³ Ibid, p. 472.

เหตุผลของการให้ออกจากงานชั่วคราว ได้แก่

1. ขาดสินค้าไม่ได้
2. ขาดแคลนวัตถุดิบ
3. การขึ้นลงตามฤดูกาลในตลาด
4. ความซักซ่าของการผลิต
5. การใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่¹

จ. การไล่ออก (Dismissal) การไล่ออกไม่ใช่เรื่องดีและง่าย การไล่ออกหมายถึงการสูญเสียเวลา เงิน และความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร แต่การขจัดบุคคลากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็น เรื่องการไล่ออกจะต้องมีแน่นอน แม้ว่า จะได้มีการระมัดระวังในการสรรหาและการคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา และการนิเทศ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรจะได้ป้องกัน โดยเริ่มแต่การคัดเลือก เพราะ การคัดเลือกจะพบบุคคลที่ไม่มีความสามารถก่อนเข้าทำงาน โครงการประเมินผลความสามารถของบุคลากร เป็นการป้องกันปัญหาที่จะนำไปสู่การไล่ออก

การประเมินผลความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นมี 2 ประการ คือ

1. การประเมินผลต่อเนื่อง การประเมินแบบนี้ก็เพื่อค้นหาจุดดีและ จุดอ่อนของการปฏิบัติงาน มีการแนะแนวและให้คำปรึกษาเพื่อขจัดข้อบกพร่อง การประเมินผล ต่อเนื่องมีความจำเป็นสำหรับบันทึกการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจเป็นหลักฐานในการยืนยันในการ พิจารณาไล่ออก
2. การประเมินเหตุผลในการไล่ออก เพื่อให้ทราบว่าผู้ใดถูกไล่ออกด้วยเหตุอันใด จำเป็นหรือไม่ มีผลกระทบอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับการไล่ออก²

¹ Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, 2d. ed. (New York : The Macmillan Company, 1970), p. 360.

² William B. Castetter, The Personnel Function in Educational, Administration, 2d ed. (New York : Macmillan Publishing Co., 1976), pp.467-471.

จ. การเกษียณอายุ หมายถึงการใ้บุคลากรพ้นจากงานตามอายุที่กำหนดไว้
ซึ่งองค์ การจะตองรับผิดชอบอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. มีการวางแผนการเกษียณอายุเพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งบุคคลากรเข้าทำงาน การบำรุงรักษา และความพึงพอใจ
2. ให้บริการแนะแนวแก่บุคลากรทั้งก่อนและหลังการเกษียณอายุ
3. เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคคลากร

เกณฑ์ของแผนการเกษียณที่ 3 ประการ

1. ผลประโยชน์เนื่องจากการเกษียณรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องให้ทันทีและเต็มที่
2. อัตรการให้ผลประโยชน์ต้องเพียงพอ ผลที่ประโยชน์ที่หักภาษีและอื่น ๆ แล้ว ควรจะอยู่ในอัตราส่วน 2 ใน 3 ของรายได้ก่อนที่จะเกษียณอายุ
3. แผนการเกษียณอายุต้องมีวิธีช่วยคุ้มครองอำนาจซื้อของเงินระหว่างเกษียณอายุ ในภาวะต่าง เช่น เงินฝืด เงินเฟ้อ และระยะเวลาของความมั่นคง¹

ข. การพ้นจากงานเนื่องจากการตาย ความรับผิดชอบขององค์การเกี่ยวกับการตายของบุคลากรอย่างน้อยที่สุดคือ

1. รายงานการตายให้บุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งการเตรียมการเกี่ยวกับข่าวสารต่าง ๆ
2. ทิศค่อญาติใกล้ชิดเพื่อให้ข่าวสารหรือบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และเรื่องอื่น ๆ
3. คำนการเงิน แม้ว่าวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเงินได้กำหนดไว้แล้วก็ตาม แต่อาจมีปัญหาคำนกฎหมาย เกี่ยวกับการเบิกเงินให้ ในกรณีที่ผู้ตายไม่ได้ระบุไว้²

¹ Willaim B. Castettet, The Personnel Function in Educational Administration, 2d ed. (New York: The Macmillan Co., 1976), p. 474-475.

² Ibid., pp. 476-477.