

หลักการ ทฤษฎี แนวคิดพื้นฐาน และกรอบของแนวความคิดในการวิจัย

ในบทนี้จะนำเสนอในเรื่องของ ความหมาย และ ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรอบของแนวความคิดในการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังต่อไปนี้

ความหมายและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับระบบและการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดงาน หรือกิจกรรมขององค์การ และเป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามเป้าหมาย อาจกล่าวได้ว่า บุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ ไม่ว่าจะมองในแง่ของทรัพยากรการบริหาร หรือในแง่ของกระบวนการบริหาร ถ้าปราศจากบุคลากรขององค์การแล้วองค์การย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ และเมื่อบุคคลหลายคนอยู่ร่วมกันหรือร่วมกันปฏิบัติงานแล้วก็จำเป็นต้องมีการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้บุคคลในองค์การนั้นๆ อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ เพื่อให้บุคลากรขององค์การสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และสามารถปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปจะครอบคลุมถึง การวางแผนกำลังคน นโยบายในการบริหาร การกำหนดขอบข่ายงาน อัตรากำลัง ตำแหน่งหน้าที่ คุณสมบัติของบุคลากร ค่าแรงและค่าตอบแทนต่างๆ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การมอบหมายงาน การทดลองปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การจูงใจ การส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ในลักษณะต่างๆ การบำเหน็จความชอบ การจัดสวัสดิการ การรักษาวินัย และการให้พ้นจากงาน ครอบคลุมตลอดไปจนถึง การติดตามผลผู้ที่พ้นจากงาน เรียกได้ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงานในองค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การ เมื่อพิจารณารวบรวมงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในขั้นต้นดังกล่าวเข้าเป็นหมวดหมู่แบบง่ายๆ จะเป็นดังนี้

1. การแสวงหา (Recruitment)

เป็นการดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคล ตามความต้องการขององค์การ และเหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดนโยบาย ขอบข่ายงาน รวมตลอดถึงการมอบหมายงานและ กำหนดค่าตอบแทน

2. การธำรงรักษา (Maintenance)

เป็นการดำเนินการ เพื่อรักษาบุคคลขององค์การให้อยู่ปฏิบัติงานตลอดไป หรือให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. การพัฒนา (Development)

เป็นการดำเนินการให้บุคลากรในองค์การ มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับธรรมชาติของงาน และองค์การ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงาน

4. การให้พ้นจากงาน (Separation)

เป็นการดำเนินการให้บุคลากรขององค์การพ้นจากหน้าที่การงานทั้งประเภทที่ต้องอยู่ในความรับผิดชอบ และที่พ้นจากความรับผิดชอบขององค์การ

ในการบริหารงานบุคคลนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย แนวคิดและขอบข่ายของงานบริหารบุคคลไว้มากมาย เช่น ภิญญู สาธ (2517 : 5) เห็นว่าการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใดจะ ไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่ใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้บุคคลหรือพนักงาน เจ้าหน้าที่ของตนทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้ว ภิญญู ยังได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) การแสวงหาบุคคล 2) การทำนุบำรุงและธำรงรักษาบุคคล 3) การพัฒนาบุคคล และ 4) การให้พ้นจากงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2518 : 3 - 6) เห็นว่า การบริหารบุคคล เป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ ให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในการบริหารงานบุคคล นี้ สมพงษ์ ได้เน้นการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสม และการบำรุงรักษาเป็นสำคัญ จึงได้กำหนดให้การวางแผนการ

บริหารงานบุคคลเป็นขั้นตอนหนึ่งโดยเฉพาะ และได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้วย ส่วนขอบข่ายของกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่ สมพงษ์ กำหนดไว้ นั้นประกอบด้วย 1) การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 2) การแสวงหาบุคคล 3) การกำหนดอัตราเงินเดือน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การปกครองบังคับบัญชา 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การจัดประโยชน์แก่บุคคล และ 8) การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เมธี ปิรันธนานนท์ (2523 : 5 - 18) เห็นว่า การบริหารบุคคลจะต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่าง ความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์การ ตามทฤษฎีการบริหารของ Getzels และ Goba และเห็นว่าบุคคลย่อมมีความต้องการตามหลักการของ Maslow ซึ่งองค์การต้องคำนึงถึง ในการบริหารบุคคลนั้น พนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อพนักงานเห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายหมายของเขา การบริหารงานบุคคลจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์การด้วย และ เมธี ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 9 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) 2) การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) 3) การคัดเลือกบุคคล (Selection of Personnel) 4) การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) 5) การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล (Appraisal of Personnel Performance) 6) การพัฒนาบุคคล (Development of Personnel) 7) การให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากร (Compensation of Personnel) 8) สวัสดิการ (Security) และ 9) การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service)

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 1 - 35) มีความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลมิใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงาน หรือแผนกบริหารงานบุคคลซึ่งดำเนินการโดยผู้ชำนาญงานแต่เพียงหน่วยเดียว แต่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทุกระดับด้วย การบริหารงานบุคคลจึงหมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และผู้ชำนาญการด้านบริหารบุคคลโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติให้กิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การ เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์การ ธงชัย เห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของหน้าที่ด้านบริหาร และเป็นรากฐานที่เกี่ยวข้องในงานทุกด้านขององค์การ และยังเห็นว่า การบริหารงานบุคคลจะต้องมีความสัมพันธ์กับแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ด้วย ส่วนกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้นได้แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ 1) การออกแบบงาน และวิเคราะห์เพื่อจัดตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) 2) การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) 3)

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) 4) การปฐมนิเทศ
บรรจพนักงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal Process) 5) การ
อบรม และพัฒนา (Training and Development Process) 6) การจ่ายค่าตอบแทน (Compen-
sation Process) 7) การทำนุบำรุงรักษาด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (He-
alth Safety Maintenance Process and Labor Relation) 8) การใช้วินัย การควบคุม
และการประเมิน (Discipline Control and Evaluation Process)

อูทซ์ หิรัญโต (2531 : 1 - 35) เห็นว่า คน หรือ มนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด
โดยหลักการด้านรัฐศาสตร์ถือว่าเป็น 1 ในปัจจัย 4 (4M's) ดังนั้นจึงต้องใช้คนให้เหมาะกับ
งาน (Put the right man in the right job) โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถเป็นคนๆ
ไป อูทซ์ จึงได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า คือการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือ
ตัวเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ
แต่งตั้ง การโอนการย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อน
เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และ การจ่ายเงิน
บำเหน็จเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานที่กล่าวนี้ เพื่อจะให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ
และใช้บุคคลนั้น ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด
ส่วนในเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น อูทซ์ ได้กำหนดไว้ถึง 23 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนด
นโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล 2) การวางแผนในการจัดอัตรากำลัง ให้สอดคล้อง กับ
วัตถุประสงค์ 3) การวางโครงการปฏิบัติ 4) กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง
ต่างๆ 5) การจำแนกตำแหน่ง 6) การกำหนดอัตราเงินเดือน 7) การสรรหาคนมาทำงาน
8) การเลือกสรรและทดสอบ 9) การให้ทดลองปฏิบัติงาน 10) การบรรจุแต่งตั้ง 11) การ
จัดทำทะเบียนประวัติ 12) การย้ายและโอน 13) การพัฒนาตัวบุคคล 14) การประเมินผล
การปฏิบัติงาน 15) การพิจารณาความดีความชอบ 16) การเลื่อนตำแหน่งฐานะ 17) การรักษา
สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน 18) การจัดสวัสดิการ 19) การปกครองบังคับบัญชา
20) การรักษาวินัย 21) การให้พ้นจากงาน 22) การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ 23) การศึกษา
วิจัยเกี่ยวกับบุคคล

เสนายะ ตีเขาว์ (2532 : 10 - 40) เห็นว่าการบริหารงานบุคคล คือการจัดระเบียบ
และดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลได้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด
อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความ

สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวกับคนทุกคนในองค์การนั้น และ เสนาะ ยังเห็นว่าองค์การหนึ่งๆจะต้องมีฝ่ายหรือแผนกบริหารงานบุคคลเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งหมดขององค์การโดยผู้ชำนาญงานเป็นผู้ดำเนินการ หรือควบคุม ไม่ใช่ปล่อยให้แต่ละฝ่ายงานทำกันเอง ส่วนขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้น เสนาะ ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นหน้าที่เกี่ยวกับองค์การ หมายถึงหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การริเริ่มและกำหนดนโยบายทางด้านบริหารงานบุคคล 2) ให้คำแนะนำ 3) การให้บริการ 4) การควบคุม ส่วนที่ 2 เป็นหน้าที่เกี่ยวกับบุคคล เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้ 1) การวางแผนด้านอัตรากำลังคน 2) การจ้างงาน 3) การโอนย้ายเลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน 4) การอบรมและพัฒนา 5) การให้ค่าตอบแทน 6) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 7) ประโยชน์และการบริการพนักงาน 8) การรักษาระเบียบวินัย 9) แรงงานสัมพันธ์ 10) การวางแผนองค์การ 11) การวิจัยงานบุคคล

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญขององค์การที่จะต้องดำเนินการแก่บุคคลขององค์การ เพื่อให้บุคคลสามารถดำรงชีพอยู่อย่างมีความสุข และสามารถปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งฝ่ายบุคคลและองค์การต่างก็ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงเริ่มตั้งแต่การกำหนดจำนวนบุคคลและคุณสมบัติของบุคคลที่จะรับเข้ามาทำงานในองค์การ การคัดเลือกบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การ การดูแลรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น และ การให้บุคลากรพ้นจากงาน รวมตลอดถึงการศึกษาวินัย และแรงงานสัมพันธ์

ส่วนในการดำเนินการบริหารนั้นทางองค์การจะต้องจัดให้มีหน่วยงานหนึ่งขององค์การเป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่พื้นฐานในการบริหารบุคคลของบุคลากรทั้งหมด โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการและมีผู้ชำนาญงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นผู้ควบคุมดูแลการดำเนินงาน นอกจากนี้แล้วในฝ่ายงาน หรือหน่วยงานย่อยอื่นๆขององค์การก็ควรจัดให้มีงานบริหารบุคคลขึ้นในฝ่ายงานนั้นๆด้วย เพื่อทำหน้าที่ประสาน และให้ความช่วยเหลือหน่วยงานกลางในการบริหารบุคคลภายในฝ่ายงานของตนด้วย

งานบริหารบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา จึงถือว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเป็นหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงต้องขึ้นกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งมีหน้าที่บริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการครูทั่วประเทศ และข้าราชการครูซึ่งถือว่าเป็นครู ยังมีสภาพของครูที่ทำหน้าที่ดูแล รักษาผลประโยชน์ของครู และพัฒนาวิชาชีพครู ที่เรียกว่า ครูสภา นอกจากนี้แล้ว ยังถือว่า ข้าราชการครูเป็นข้าราชการฝ่ายพลเรือน จึงต้องมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับงานบริหารบุคคลอีกชั้นหนึ่งด้วย ดังนั้นข้าราชการครูที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงมีหน่วยงานบริหารบุคคลที่มีฐานะ เป็นกรมถึง 4 หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลอยู่ โดยแต่ละหน่วยงานจะทำหน้าที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

มีหน้าที่โดยสรุป 5 ประการคือ

- 1) เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่รัฐบาลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และระบบของข้าราชการพลเรือน
- 2) ออกกฎ ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล และตีความ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ กฎ ระเบียบดังกล่าว
- 3) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ แก่กระทรวงทบวงและกรมต่างๆ เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล และปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 4) รายงานคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงระบบงาน เงินเดือน และสวัสดิการของข้าราชการพลเรือน
- 5) ควบคุมทะเบียนประวัติ และดำเนินการอื่นๆ ตามกฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

สรุปแล้ว ก.พ. มีหน้าที่บริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการครูในลักษณะกว้างๆ ในรูปนโยบาย และการดำเนินการในส่วนที่ข้าราชการพลเรือนทุกสังกัดจะต้องพึงมี พึงได้ อย่างเท่าเทียมกัน เช่น เรื่องของการได้รับเงินเดือน สวัสดิการ การรับรองวุฒิ การจัดทำทะเบียนประวัติ การลาและเรื่อง ของบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังจะต้องทำหน้าที่อื่นๆ ที่หน่วยงานบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการประเภทนั้น ๆ มิได้ดำเนินการ หรือไม่มีอำนาจในการดำเนินการ

2. คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.)

เป็นหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่โดยสรุปดังนี้

- 1) เสนอแนะ และ ให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และการจัดองค์การในหน่วยงานทางการศึกษา
- 2) ออกกฎ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีได้เป็นอำนาจของ ก.พ. หรือตามที่ ก.พ. มอบหมาย และตีความ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบดังกล่าว
- 3) ดำเนินการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในเรื่องการคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง การรักษาทะเบียนประวัติ การรับรองวุฒิ และการกำหนดค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
- 4) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ การทำงานของหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สรุปแล้ว ก.ค. มีหน้าที่ในการสรรหาบุคคล ตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง กำหนดคุณสมบัติ การรับรองวุฒิ การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การดำเนินการตามวินัย และการให้พ้นจากงาน โดย ก.ค. มีตัวแทนของ ก.ค. ในระดับกรม เรียกว่า อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม (อ.ก.ค.กรม) และมีตัวแทนในระดับจังหวัด เรียกว่า อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.ค.จังหวัด)

3. ครูสภา

ซึ่งถือว่าเป็นสภาของครู (ทั้งที่เป็นข้าราชการครูและที่ไม่เป็นข้าราชการครู เช่น พนักงานเทศบาลตำแหน่งครู และครูโรงเรียนราษฎร์ เป็นต้น) เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเทียบเท่ากรมขึ้นตรงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่พิทักษ์สิทธิและรักษาผลประโยชน์ของครูและพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้

- 1) หน้าที่พิทักษ์ รักษาผลประโยชน์ของครู ได้แก่การให้ความช่วยเหลือแก่ครูที่ถูกกล่เมิดในด้านต่าง ๆ และการจัดสวัสดิการให้แก่ครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดให้
- 2) หน้าที่พัฒนาวิชาชีพครู ได้แก่การส่งเสริมให้ครูมีวุฒิสูงขึ้น การควบคุมดูแลจรรยาบรรณของครู เป็นต้น

4. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าสังกัด จึงมีหน้าที่ดำเนินการบริหารงานบุคคลตามระเบียบใน

ฐานะผู้บังคับบัญชา และดำเนินการตามที่ ก.ค.มอบหมาย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับผิดชอบในการบริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการครูในสังกัด ดังนี้

1) ในระดับกรม ได้จัดตั้งหน่วยงานระดับกองขึ้น 2 หน่วยงาน คือ กองการเจ้าหน้าที่ และกองพัฒนาบุคคล โดยแบ่งงานรับผิดชอบ ดังนี้

ก) กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ 2 ส่วน คือ (1) ส่วนที่ทำหน้าที่ของเลขานุการ อ.ก.ค.กรม และ (2) ส่วนที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคล สำหรับส่วนที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลนั้นจะดำเนินการในเรื่อง การขอกำหนดอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง จัดทำทะเบียนประวัติ การโอนย้าย การลา และ ดำเนินการตามที่ ก.ค. หรือ อ.ก.ค.กรม ได้มอบหมาย เช่น การสรรหาบุคคล การสอบคัดเลือก และการให้ออกจากราชการ เป็นต้น

ข) กองพัฒนาบุคคล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ เรื่องวินัย และการพัฒนา เช่น การศึกษาต่อ การอบรม เป็นต้น

2) ระดับจังหวัด โดยสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้จัดให้มีฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล 2 ฝ่ายงานคือ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายพัฒนาบุคคล มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับหน่วยงานในระดับกรม โดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่เลขานุการ อ.ก.ค.จังหวัด และงานประจำ เช่น การขอกำหนดอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง ทะเบียนประวัติ การโอนย้าย การลา และดำเนินงานตามที่ ก.ค. หรือ อ.ก.ค.จังหวัดมอบหมาย เช่น การสรรหา การสอบคัดเลือก และการให้ออกจากราชการ เป็นต้น ส่วนฝ่ายงานพัฒนาบุคคล ก็จะทำหน้าที่เรื่องวินัย และการศึกษาต่อ การอบรม เช่นเดียวกับระดับกอง

3) ระดับอำเภอ โดยสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้จัดให้มีฝ่ายงานเช่นเดียวกับระดับจังหวัด ทำหน้าที่ช่วยเหลือการดำเนินการของฝ่ายงานระดับจังหวัด

4) ระดับโรงเรียน ได้จัดให้เป็นงานหนึ่งของโรงเรียน เรียกว่างานบุคลากร ซึ่งมีครูในโรงเรียนเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการ (สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กผู้บริหารโรงเรียนอาจรับผิดชอบเอง) มีหน้าที่ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของฝ่ายงานระดับอำเภออีกทอดหนึ่ง

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะมีหน่วยงานกลาง ของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเอง ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลแก่บุคลากรในสังกัดโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์การ คือ เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ แต่เนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นองค์การทางการศึกษาที่มีข้าราชการครูเป็นบุคลากรขององค์การจึงต้องบริหารงาน

บุคคลภายใต้การควบคุมดูแลขององค์การกลางที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูที่เรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ด้วย และยังคงบริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการครูภายใต้ กฎ ระเบียบ ขององค์การกลางของข้าราชการพลเรือน ในฐานะที่ข้าราชการครูเป็นข้าราชการพลเรือน ที่เรียกว่าคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) อีกองค์การหนึ่งด้วย นอกจากนี้แล้วยังมีองค์การ ที่ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลของครูในส่วนของพัฒนาวิชาชีพ และดูแลผลประโยชน์ของครู ซึ่งถือว่าเป็น สภาของครู คือ ครูสภา อีกองค์การหนึ่งด้วย

ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึง ต้องดำเนินการบริหารงานบุคคลภายใต้ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) และครูสภา พร้อมกันไปในเวลาเดียวกัน โรงเรียนจึงต้องบริหารงานบุคคลโดยการประสานระเบียบ กฎ และข้อบังคับต่างๆขององค์การกลางดังกล่าวเข้าด้วยกันมาเป็นแนวในการปฏิบัติ นอกจากนี้แล้ว โรงเรียนยังจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารบุคคลในส่วนที่เป็นความต้องการของโรงเรียนเอง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นอีกด้วย

หลักการและแนวคิดในการบริหารงานบุคคล

ก. หลักการทั่วไป

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึงการดำเนินการที่เกี่ยวกับเรื่อง ของบุคคลในด้านต่างๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์การสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและสามารถ ปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการ บริหารบุคคลโดยทั่วไปแล้วจะมีวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับงานขององค์การ

ซึ่งเป็นการแสวงหา และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ จึงต้องมีการ กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้าปฏิบัติงาน รวมตลอดถึง การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความ สามารถให้แก่บุคลากรขององค์การด้วย

2. ให้บุคลากรมีความพอใจในการปฏิบัติงาน

เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคลากร และให้บุคลากรมีทัศนคติ ที่ดีต่องานและองค์การ พร้อมทั้งจะทุ่มเททั้งกายและใจให้กับงานโดยการสร้างแรงจูงใจ การให้ผล ตอบแทนที่คุ้มค่ากับงาน การให้สวัสดิการ ตลอดจนการให้ความคุ้มครอง หรือ เป็นหลักประกันแก่ บุคลากร เมื่อพ้นจากงานหรือ เมื่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้

3. การรักษาผลประโยชน์ขององค์การ

เป็นการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยการ จัดแบ่งอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ และลำดับชั้นในการควบคุมดูแลบุคลากรขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุ ตามเป้าหมายขององค์การ ตลอดถึงการกำหนด กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และข้อปฏิบัติต่างๆ รวมทั้งการ กำหนดโทษแก่ผู้ฝ่าฝืนด้วย เพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ

เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว องค์การแต่ละองค์การ จึงต้องหาวิธีการ หรือกรรมวิธีในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว หลักในการ บริหารงานบุคคลโดยทั่วไปแล้วจะยึดงานที่ต้องดำเนินการเป็นหลัก ดังต่อไปนี้

การแสวงหาบุคคล (Recruitment of Personnel)

เรื่องการแสวงหาบุคคล ในการบริหารงานบุคคลนั้น แท้จริงแล้วเป็นกระบวนการที่ทำให้ ได้มาซึ่งบุคลากร ที่มีคุณสมบัติ และจำนวนตามที่ต้องการขององค์การ จึงต้องมีการวางแผนกำลังคน การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติงาน

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

เป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากร ขององค์การ ทั้งในด้านปริมาณ และ คุณสมบัติ ตลอดถึงการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และการให้ได้รับค่าตอบแทน ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 54) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่มุ่งจะ พยายาม ให้มีกำลังคนเพียงพอ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ในอนาคต และยังให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ด้วยว่า กระบวนการของการวางแผนกำลังคนที่สำคัญนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ ของส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

- 1) กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องมีความพร้อมทั้งในแง่ของข้อมูล และ รายละเอียดว่า กำลังคนในปัจจุบันที่มีอยู่นั้นเป็นอย่างไรบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
- 2) การคาดการณ์กำลังบุคลากรในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการคาดการณ์และระบุไว้ ให้พร้อมว่าในระยะเวลาข้างหน้าที่กำหนดไว้นั้นกำลังบุคลากรที่ต้องการนั้นมีอะไร อย่างไร เท่าไร และอย่างไรบ้าง ทั้งในแง่ของจำนวนรวม หรือแยกประเภท ตลอดจนการระบุเป็นรายละเอียดลง ไปถึงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความชำนาญงาน พื้นฐานการศึกษา และประสบการณ์ ฯลฯ
- 3) แผนกำลังคน คือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อเสริมใน ส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากอัตรากำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่

สำหรับกระบวนการวางแผนกำลังคนนั้น Gastetter (อ้างใน เมธี ปีลันธนานนท์ 2529 : 18 - 25) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกำลังคนไว้ 6 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1) สันนิษฐานเพื่อวางแผนกำลังคน คือการคาดการณ์ล่วงหน้า ในเรื่องของ ตำแหน่งงาน และบุคคล โดยพิจารณาความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร

2) ทำโครงสร้างขององค์กรและความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต ประกอบด้วย การคาดคะเนโครงสร้างขององค์กรที่ดีที่สุดในอนาคต และการสร้าง หรือการออกแบบ ตำแหน่งงาน

3) เตรียมกำลังคนที่มีอยู่ โดยการวิเคราะห์จากสัดส่วน ลักษณะ และการผันแปร ของบุคลากรที่มีอยู่ในลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด และบุคลากรแต่ละคน

4) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของกำลังคนในปัจจุบัน ทั้งในลักษณะการสูญเสียบุคลากรไปอย่างถาวร หรืออย่างชั่วคราว การเคลื่อนย้ายบุคลากรในระบบงาน และขยายงาน หรือสร้างตำแหน่งงานขึ้นใหม่

5) ทำโปรแกรมสนับสนุน และเพิ่มพูนกำลังคน โดย แบ่งเป็นแผนงานระยะสั้น ระยะยาว ในแผนงานระยะสั้นอาจเกี่ยวข้องกับ การแสวงหาบุคคลจากภายนอก การเลื่อนลำดับ ตำแหน่งบุคคลภายใน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าชดเชย และค่าตอบแทนแก่บุคคล เป็นต้น ส่วน แผนงานระยะยาวจะเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรที่มีอยู่แล้ว ในเรื่องการประชุมผล การพัฒนา บุคลากร และการใช้บุคลากร

6) ควบคุมแผนกำลังคน โดยทำหน้าที่ควบคุม 3 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทบทวนแผนงานต่างๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย นโยบาย จุดมุ่งหมาย โปรแกรม กับเกณฑ์ มาตรฐาน 2) ตารางตรวจผลงาน กับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานตาม ต้องการ และ 3) ปรับความล่าช้าเบนจากแผนงานให้เป็นไปตามแผนที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่าการวางแผนกำลังคน คือการสำรวจตรวจสอบว่ามีบุคลากรเพียงพอกับงานที่จะ ต้องปฏิบัติหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอจะต้องเพิ่มบุคลากรในด้านใด บุคคลเหล่านี้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการสรรหามาให้เพียงพอต่อไป และถ้าพบว่า มีบุคลากรเพียงพอ อยู่แล้วก็ไม่จำเป็นต้องสรรหาใหม่ (โดยปกติในกรณีนี้จะไม่เกิดขึ้น ถ้าไม่ลดงานขององค์กรลง หรือ เลิกกิจการบางอย่าง) ในการที่จะทราบว่า องค์กรมีบุคลากรเพียงพอหรือไม่นั้น จะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์งานว่า งานขององค์กรที่มีอยู่จะต้องใช้บุคลากรเท่าไร โดยศึกษาทั้งงานที่ดำเนินการอยู่

แล้ว และงานที่จะขยายเพิ่มเติม และถ้ามีการเพิ่มเติมงานแล้วจะต้องใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติในทางด้าน
 ใด และยังจะต้องทำการศึกษาด้านบุคลากรควบคู่กันไปด้วย โดยการศึกษาบุคลากรที่มีอยู่ทั้งในแง่ของ
 จำนวนและคุณสมบัติ

สำหรับการวางแผนอัตรากำลังคนของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ฝ่ายโรงเรียนจะเป็นผู้วิเคราะห์งาน เกี่ยวกับจำนวนนักเรียน การ
 จัดชั้นเรียน และแผนการเรียน เสนอต่อสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพื่อพิจารณา ว่าจำนวน
 บุคลากรจะต้องเพิ่มหรือลดลงอย่างไร ถ้าเห็นว่าจะต้องเพิ่มก็ดำเนินการขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม
 ไปตามลำดับจนถึงสำนักงานข้าราชการครู (ก.ค.) พิจารณาอนุมัติ และเมื่อ ก.ค. พิจารณาอนุมัติแล้ว
 สำนักงานการศึกษาจังหวัด ก็จะต้องขอตังอัตราเงินเดือน จากสำนักงานคณะกรรมการการ
 ประถมศึกษาแห่งชาติต่อไป

2. การสรรหา (Recruitment)

เป็นกระบวนการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ ตามที่องค์การต้องการ มาเข้ารับการคัดเลือก
 Beach (อ้างใน เมธี ปิลันทนานนท์ 2523 : 39) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการสรรหาว่า
 เพื่อรวบรวมบุคคลจำนวนหลาย ๆ คน หรือจำนวนมาก ๆ ที่สามารถจะทำหรือพร้อมที่จะทำ และตั้งใจที่
 จะทำงานในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ๆ

ส่วนแหล่งที่จะสรรหาบุคคลนั้น เสนาะ ตีเขาว์ (2516 : 80) กล่าวว่า องค์การอาจ
 หาคนได้จากแหล่งแรงงาน 2 ประเภท คือ

1) แหล่งกำลังงานภายใน (Internal Sources) ในการคัดเลือกบุคคลที่ทำงาน
 อยู่แล้วภายในองค์การอาจกระทำได้ 2 วิธี คือ วิธีแรก ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่สรรหาเอง โดย
 ดูจากผลงาน บันทึกประวัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงาน ในกรณีนี้อาจมีการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่าง
 ฝ่ายบริหารเป็นการภายใน วิธีที่ 2 เป็นการรับสมัครจากบุคคลภายในอย่างเป็นทางการ โดยเปิด
 เผยตำแหน่งที่ว่าง คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการบรรจุ และวิธีการคัดเลือกให้บุคลากรภายในทราบ

วิธีการแบบที่ 2 ของ เสนาะ นี้ ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
 ได้ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งของผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งการสับเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหารด้วย เช่น ผู้
 บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักงานทางการศึกษา (หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ, ผู้อำนวยการ
 การประถมศึกษาจังหวัด) และหัวหน้างานในสำนักงานทางการศึกษา เป็นต้น

2) แหล่งกำลังงานจากภายนอก (External Sources) โดยปกติองค์การจะ
 ต้องบรรจุคนงานจากบุคคลภายนอกบ้างไม่มากนักน้อย เพราะการขยายตัวของงานเป็นส่วนสำคัญที่ต้อง

รับคนเพิ่ม และบางตำแหน่งไม่เหมาะสมสำหรับบุคคลภายใน เมธี ปิรันธานานท์ (2529 : 27) กล่าวว่า การสรรหาบุคคลจากภายนอก เป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคล ให้มาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ โดยยึดหลักว่ายิ่งมีคนสมัครมากยิ่งดี เพื่อให้งานในกระบวนการขั้นต่อไป คือการคัดเลือกซึ่งจะได้มีโอกาสเลือกคนที่มีคุณภาพสูงได้มากขึ้น

ในการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก มีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี ซึ่งองค์การจะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย หรือความต้องการขององค์การ วิธีการที่สรรหาจากแหล่งภายนอก อาจแบ่งได้ดังนี้

ก) การประกาศรับสมัครทั่วไป เป็นการรับสมัครจากบุคคลทั่วไปโดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการไว้ เมธี ปิรันธานานท์ (2529 : 27) กล่าวว่า วิธีการนี้ควรระบุรายละเอียดความต้องการของงานอย่างเจาะจง และชี้ให้เห็นถึงโอกาสความเจริญก้าวหน้าของตำแหน่งและผลประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับเมื่อได้รับการคัดเลือกแล้ว เสนาะ ดีเฮาวิ (2532:107) กล่าวว่าในการเลือกสื่อกลางสำหรับประกาศโฆษณาว่าจะกระทำได้กว้างขวางแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความเร่งด่วนในความต้องการแรงงาน และประเภทของปริมาณแรงงานในขณะนั้น วิธีนี้ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เวลา และมีปัญหายุ่งยาก เพราะกระทำอย่างกว้างขวาง ต้องมีหลักเกณฑ์ที่ดี ชัดเจนและมีความแน่นอน มิฉะนั้นอาจได้คนที่ไม่ดีพอตามความต้องการ

อย่างไรก็ตาม ถือว่าวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทุกฝ่าย เพราะทุกคนสามารถสมัครได้ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ประกาศ จึงนิยมใช้วิธีการนี้กันมาก เพราะสามารถยืนยันความไม่เป็นกลางได้อย่างชัดเจน เนื่องจากคนไทยมีค่านิยมในการเข้ารับราชการสูง การดำเนินการสรรหาบุคคลของทางราชการจึงต้องมีความยุติธรรมสูง เพื่อป้องกันการฟ้องร้อง หรือป้องกันการกระทำอันเป็นทุจริตในการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในครั้งนั้นได้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติซึ่งเป็นองค์การของรัฐ และมีบุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อมที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือกมากมาย จึงได้นำวิธีการนี้มาใช้ในการสรรหาบุคคล เข้ารับการคัดเลือก เป็นข้าราชการครูสายผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศ

ข) ติดต่อบริษัทงานกับองค์การที่มีบุคคลพร้อมอยู่แล้ว การใช้วิธีการนี้อาจติดต่อกับหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ เช่น

(1) สถาบันการศึกษา อันได้แก่ วิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่างๆ วิธีการนี้เหมาะสำหรับเอกชน แต่มีข้อเสียบางประการ ตามที่ ฮงซัย สันตวิงษ์ (2531 : 93) กล่าวว่า การรับสมัครที่สถาบันนี้ ถึงแม้จะมีการได้ประโยชน์และผลที่ได้ในแง่ของการเผยแพร่บริษัท

แต่ก็เป็นวิธีการซึ่งเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ตลอดจนถึงใช้เวลาเป็นอันมาก นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของฤดูกาลที่จะสำเร็จการศึกษาซึ่งไม่อาจตรงกับความต้องการของบริษัทได้เสมอไป

(2) สำนักจัดหางาน อันได้แก่ กรมแรงงาน สมาคมแรงงานต่าง ๆ และบริษัท หรือสำนักจัดหางาน วิธีการนี้เหมาะสำหรับองค์การธุรกิจโดยทั่วไป ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 90) ได้กล่าวว่า กรมแรงงานได้มีบทบาทอย่างยิ่งในปัจจุบันโดยมีบทบาทกระทำกว้างขวางขึ้นที่จะช่วยจัดหางานให้กับพนักงานผู้ใช้แรงงาน ในอาชีพต่าง ๆ โดยเฉพาะพนักงานผู้ใช้แรงงาน และพนักงานระดับต่างๆ นอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือคนและให้ความสะดวกในการจัดหาคนแล้ว วัตถุประสงค์หลักยังเกี่ยวข้องกับการเป็นภารกิจของรัฐบาล ในการที่จะส่งเสริมให้มีการจ้างงานมากที่สุด โดยอำนวยความสะดวกเพื่อที่จะขจัดความไม่สามารถติดต่อกัน ระหว่าง ผู้ที่ต้องการหาแรงงาน และผู้ต้องการใช้แรงงาน เสนาะ ดิเสาว์ (2531 : 107) กล่าวว่า สมาคมแรงงานจะให้ความสะดวกในแง่ที่ว่า อาชีพแต่ละอาชีพจะรวมกันเป็นกลุ่มต่างๆ เมื่อต้องการคนงานประเภทใดก็อาจติดต่อผ่านสมาคมนั้นได้โดยตรง หากงานประเภทใดมีน้อย ทางสมาคมก็จะจัดสรรให้ด้วย คนงานที่ได้จากสมาคมแรงงาน จะได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ เพราะมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับคนงานทุกอย่าง นอกจากนี้สมาคม ยังเป็นผู้ค้าประกันและรับผิดชอบคนงานอีกด้วย

ค) การที่บุคคลมาสมัครเอง เนื่องจากในปัจจุบัน มีบุคคลที่สำเร็จการศึกษา จากมหาวิทยาลัย วิทยาลัย และสถาบันวิชาชีพต่างๆ ที่ยังไม่สามารถจะหางานทำอย่างเป็นอาชีพที่แน่นอนได้อีกมากมาย ทั้งที่บุคคลเหล่านี้มีความรู้ความสามารถอยู่ในขั้นดี ก็พยายามที่จะหางาน นอกเหนือจากที่ได้แจ้งความจำนงค์ ไว้กับ กรมแรงงาน หรือสมาคมแรงงานแล้ว อีกทางหนึ่ง เสนาะ ดิเสาว์ (2531 : 107) กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วผู้ที่สนใจจะทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง อาจมาสมัครไว้กับบริษัทโดยทางจดหมาย หรือมา เขียนใบสมัครทิ้งไว้ที่บริษัท เมื่อมีตำแหน่งว่างก็อาจจะเลือกจากใบสมัครต่าง ๆ หากคนที่เหมาะสม แล้วเรียกมาสัมภาษณ์ หรือคัดเลือกเข้าทำงานเลย และ ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 93) กล่าวว่า การสรรหาพนักงานตามวิธีนี้มักจะใช้กับพนักงานที่เป็นพนักงานปฏิบัติการที่เป็นพนักงานรายวัน ซึ่ง จะพิจารณาจากผู้ที่มาขอสมัครงาน โดยไม่มีประกาศ หรือลงโฆษณาเป็นพิเศษแต่อย่างใด ข้อดีประการหนึ่งของวิธีการนี้ ก็คือสะดวก ประหยัดค่าใช้จ่าย และพอเชื่อถือได้ว่าจะได้คนดีตามสมควร

ง) ประมุขจากองค์การคู่แข่ง วิธีการนี้เป็นวิธีการสรรหาบุคคลที่ใช้กันในวงการระดับสูง มักเป็นงานที่ต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถสูง หรือวิชาชีพที่หายากขาดแคลน ซึ่งเป็นการแย่งตัวบุคคลกันระหว่างองค์การที่ทำธุรกิจเดียวกัน ตามที่ เสนาะ ดิเสาว์ (2531 : 108) กล่าวไว้ว่า การประมุขตัวจากบริษัทคู่แข่งขึ้นได้แก่ การแย่งตัวคนงานที่กำลังทำงานอยู่แล้วในบริษัท

อื่นโดยการเสนอค่าจ้างให้สูงกว่าที่เขาได้รับอยู่ในขณะนั้น วิธีการนี้ใช้สำหรับคนงานที่มีความสามารถจริง ๆ และในกรณีที่มีการขาดแคลนแรงงานบางประเภท เช่น พนักงานขายที่มีความสามารถ อาจารย์หรือศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เป็นต้น ผลเสียของวิธีการนี้ คือ อาจโดนคู่แข่งอื่นใช้วิธีการเดียวกันแย่งคนงานไป

3. การเลือกสรร (Selection)

พน์ส หันนาคินท์ (2526 : 60) กล่าวว่า การเลือกสรร หรือ การคัดเลือกตัวบุคคลเป็นกิจกรรมที่ตามมาจากการสรรหาตัวบุคคลแล้ว โดยการใช้อนุมาตรการ และ วิธีการต่างๆ และ เมธี บิลันธานนท์ (2529 : 37) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการซึ่งจะกระทำโดยคนใดคนหนึ่งหาได้ไม่ เพราะในระบบการบริหาร ที่เป็นประชาธิปไตยจะต้องมีการปรึกษาหารือกับ ผู้ที่เกี่ยวข้อง กับผู้ที่จะต้องร่วมงานกัน กับผู้ที่ได้รับการคัดเลือก อย่างไรก็ตาม การคัดเลือกบุคคลเป็นการประมาณการ ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวจากการปฏิบัติงานของผู้ที่คัดเลือกเข้ามาได้ พน์ส หันนาคินท์ (2526 : 60) กล่าวว่า การคัดเลือก หรือการเลือกสรรบุคคลนั้น อาจเป็นเพื่อเลื่อนขั้น หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือเพื่อเข้าทำงาน

การเลือกสรรบุคคลมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การคัดเลือก เป็นการเลือกสรรที่ไม่ต้องทำการสอบแข่งขันกันอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะมีการทดสอบความรู้ในลักษณะต่างๆ เช่น การสอบสัมภาษณ์ การเขียนบทความ หรือรายงาน เป็นต้น และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการเลือกสรรในลักษณะที่จะต้องทำการสอบแข่งขันกันอย่างเป็นทางการ เพื่อเลือกสรรเอาเฉพาะบุคคลที่ได้คะแนนสูงสุด และรองลงมาตามลำดับ โดยจะเรียกวิธีการนี้ว่า การสอบ ดังนั้นการเลือกสรรจึงมี 2 ลักษณะ คือ การคัดเลือก และการสอบ ตามรายละเอียดดังนี้

1) การคัดเลือก วิจิตร ศรีสะอ้าน, วิลาศ สิงหวิสัย, สุรัฐ ศิลปอนันต์ (อ้างใน สุขุทัยธรรมมาธิราช 2525(ข) : 21) การคัดเลือก คือการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถความประพฤติ และ คุณลักษณะของบุคคล ให้ได้ผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งโดยวิธีการประเมินบุคคล หรือวิธีการอื่นก็ได้ ทั้งนี้อาจทำการคัดเลือกเฉพาะบุคคล หรือเฉพาะกลุ่มก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องทำการประกาศให้ผู้อื่นที่มีคุณสมบัติ เช่นเดียวกันมาสมัครก็ได้

การคัดเลือกบุคคลนี้ ปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใช้อยู่ 2 ลักษณะ คือ

ก) ใช้เลือกสรรบุคคลเข้ารับตำแหน่งในระดับสูงของสำนักงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง เลขาธิการ และรองเลขาธิการ

ข) ใช้เลือกสรรเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ของข้าราชการครูที่ไม่จำกัดจำนวน ตำแหน่งหรือระดับ ในหน่วยงานว่าจะต้องมีเท่าไร หรือเป็นตำแหน่งที่ไม่ขึ้นอยู่กับสภาพของหน่วยงาน เช่น การเลื่อนจาก ครู 1 เป็น ครู 2, เลื่อนจากอาจารย์ 1 เป็น อาจารย์ 2, หรือการเลื่อน จากศึกษานิเทศก์ 5 เป็นศึกษานิเทศก์ 6 เป็นต้น เพราะตำแหน่งเหล่านี้มิได้กำหนดว่า จะต้อง มีจำนวนเท่าไรในหน่วยงาน แต่ให้มิได้ตามความสามารถเฉพาะตัวของผู้ที่ดำรงตำแหน่งเอง

2) การสอบ เป็นวิธีการเลือกสรรที่ยอมรับกันในทุกวงการว่า เป็นวิธีการที่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ที่ได้รับการเลือกสรรมากที่สุด จึงนิยมใช้กันโดยทั่วไป โดยเฉพาะองค์การของทางราชการ เนื่องจากคนไทยมีค่านิยมในการรับราชการตามที่กล่าวแล้วในการสรรหา ดังนั้นในการเลือกสรรบุคลากร ขององค์การของทางราชการก็จะถูกเฟิงเล็งเป็นพิเศษ ในการดำเนินการเลือกสรรโดยวิธีการสอบแข่งขันจึงต้องมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่แน่นอน และที่สำคัญที่สุดของวิธีการนี้คือ ต้องยึดถือตัวคะแนนที่ได้จากการสอบเป็นตัวตัดสินว่า จะได้บรรจุหรือไม่ และก่อนหลังอย่างไร ขั้นตอนในการเลือกสรรโดยวิธีการสอบโดยทั่วไปมักประกอบด้วย

ก) การรับสมัคร ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เบื้องต้น และการกรอกใบสมัคร ในปัจจุบันมักจะไม่มีการสัมภาษณ์เบื้องต้น โดยเฉพาะในการรับสมัครทางไปรษณีย์

ข) การตรวจคุณสมบัติ เป็นการตรวจสอบจากใบสมัครว่าบุคคลที่สมัคร มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดหรือไม่ แล้วประกาศผลให้ทราบ เรียกว่าประกาศผู้มีสิทธิสอบ

ค) ดำเนินการสอบ ในการสอบจะนิยมแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ โดยทำการสอบข้อเขียนก่อน แล้วประกาศผลการสอบข้อเขียน (ซึ่งถือว่าเป็นการตัดสินขั้นต้น) ให้มาทำการสอบสัมภาษณ์ต่อไป

ง) ประกาศผล เป็นการตัดสินขั้นสุดท้าย หลังจากที่ได้ผ่านการสอบข้อเขียน และสอบสัมภาษณ์แล้ว เพื่อประกาศให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกมารายงานตัว เพื่อทำการบรรจุแต่งตั้งต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้นำวิธีการนี้ไปใช้ ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ก.ค.ให้ดำเนินการเลือกสรรเอง

4. การบรรจุแต่งตั้ง (Appointment)

ตามปกติการบรรจุแต่งตั้งจะดำเนินการควบคู่กันไป แม้ว่าการบรรจุกับการแต่งตั้งจะมีความหมายแตกต่างกัน คือ การบรรจุหมายถึงการยอมรับเข้าทำงาน ในวงราชการถือว่าเป็นการยอมรับเข้าเป็นข้าราชการ แต่ยังไม่ได้กำหนดว่า ให้ทำงานในตำแหน่งใด ระดับใด จึงต้อง

กำหนดตำแหน่งงานด้วย เรียกว่าการแต่งตั้ง ดังนั้นเมื่อมีการบรรจุ ก็ต้องมีการแต่งตั้งควบคู่กันไป ด้วยเสมอ ตามที่ วิจิตร ศรีสะอ้าน, วิลาศ สิงหวิสัย, สุรัฐ ศิลปอนันต์ (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช):32) ระบุว่า การบรรจุ และแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการแสวงหาบุคคล ที่จะต้องดำเนินการหลังจาก ได้มีการสรรหา และเลือกสรรคนดีไปแล้ว ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคคลที่ได้รับการเลือกสรรเข้าเป็นข้าราชการ โดยปกติแล้วการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการมักกระทำต่อเนื่อง หรือควบคู่กับการแต่งตั้ง ฉะนั้นจึงมักเรียกกันว่า การบรรจุแต่งตั้ง

สำหรับในวงการธุรกิจเอกชน การบรรจุแต่งตั้งก็คือการตกลงทำสัญญาว่าจ้าง ระหว่าง นายจ้าง กับลูกจ้าง หรือการจัดทำเป็นเอกสารรับรองว่าบุคคลดังกล่าวเป็นพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ขององค์การ ซึ่งดูเหมือนว่าไม่น่าจะมีความสำคัญเท่าใดนัก แต่ความเป็นจริงแล้ว การบรรจุแต่งตั้งนั้น ถือเป็นเอกสารสำคัญของผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเลยทีเดียว ไม่ว่าจะ เป็นวงการธุรกิจเอกชน หรือในวงราชการ เพราะเมื่อจะออกจากงาน หรือเพื่อประโยชน์อันใดของพนักงานหรือข้าราชการ จะต้องนำเอกสารการบรรจุแต่งตั้งไปแสดงเสมอ

ในวงราชการถือว่าการบรรจุแต่งตั้งเป็นเรื่องสำคัญมาก ทางคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการบรรจุแต่งตั้งไว้ดังที่ วิจิตร ศรีสะอ้าน, วิลาศ สิงหวิสัย, สุรัฐ ศิลปอนันต์ (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช) : 32) กล่าวว่า การบรรจุแต่งตั้ง มีหลักเกณฑ์สำคัญดังนี้

1) บุคคลที่จะบรรจุแต่งตั้ง จะต้องมีความสมบัติตามที่กำหนดไว้ ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นผู้ที่

ก) มีความสมบัติทั่วไป หรือได้รับการยกเว้น ในกรณีที่ขาดคุณสมบัติ และ
ข) มีความสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง ที่จะแต่งตั้งตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือหากมีความสมบัติไม่ตรงกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ก็ต้องได้รับอนุญาตจาก ก.พ.

2) ตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้งเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดแล้ว ทั้งนี้หมายความว่า เมื่อ ก.พ. ได้กำหนดให้เป็นตำแหน่งเลขที่ใด ในสายงานใด ระดับใดแล้ว จึงจะบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งนั้นได้

3) การบรรจุแต่งตั้งผู้ผ่านการสอบแข่งขันได้ ให้บรรจุแต่งตั้งตามลำดับที่ ในบัญชีผู้เข้าสอบแข่งขันได้

4) การบรรจุแต่งตั้งผู้ผ่านการสอบคัดเลือกได้ ให้บรรจุ และแต่งตั้งตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ

5) การบรรจุแต่งตั้งผู้ได้รับคัดเลือก ให้บรรจุแต่งตั้งตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ

6) การดำเนินการ เพื่อบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ต้องบันทึก รายงานความสมควร หรือความเหมาะสมที่จะแต่งตั้ง เช่นนั้น พร้อมทั้งเหตุผล เสนอผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุได้สั่งประการใด ก็จะได้เก็บบันทึกไว้เป็นหลักฐาน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ หรือในกรณีที่มีการร้องทุกข์จะได้เป็นหลักฐานชี้แจงข้อเท็จจริง และเหตุผลได้

สำหรับการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นั้น จะต้องดำเนินการตามที่ ก.ค. กำหนด ซึ่ง ก.ค. จะต้องดำเนินการตาม กฎเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดดังกล่าวแล้ว

5. การปฐมนิเทศ (Orientation)

เมื่อได้บรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์การแล้ว ทางองค์การจะต้องดำเนินการชี้แนะ บุคลากรใหม่ให้รู้จักกับ งานที่ต้องปฏิบัติ ผู้ร่วมงาน และ เรื่องที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ตามที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 135) กล่าวว่า การที่จะต้องทำการ ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ถือเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูล เพื่อช่วยให้ พนักงานได้มี ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มแรกที่เข้ามาทำงาน และ วิลาศ สิงหวิสัย (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช):80) กล่าวว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่นั้น เป็นกระบวนการที่หล่อหลอมผู้ปฏิบัติงานใหม่ ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจ ให้เข้ากับงาน และ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เหล่านั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสมานฉันท์ รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงาน สิ่งแวดล้อมและภาวะใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น

จากเหตุผล และความจำเป็นดังกล่าว ทางองค์การจึงต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ ตามที่ วิลาศ สิงหวิสัย (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช):81) สรุปไว้ดังนี้

1) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงาน รวมทั้งการบังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2) เพื่อให้บุคลากรใหม่ เข้าใจในความสำคัญของหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทของตนในการปฏิบัติงาน

3) เพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน รวมทั้งสิทธิประโยชน์และบริหารต่างๆที่หน่วยงานจัดให้อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

4) เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝัง ให้บุคลากรใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และต่อหน่วยงาน ซึ่งทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) เพื่อเสริมสร้างขวัญ และสร้างความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความสบายใจ พึงพอใจ และมั่นใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับเรื่องที่จะทำการประเมินผลให้แก่บุคลากรใหม่นั้น มีดังนี้

1) เรื่องเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์การ อาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2) เรื่องเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนบุคคลนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง

3) เรื่องเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ภารกิจขององค์การ งานที่บุคลากรใหม่ต้องปฏิบัติ การประสานงานภายในองค์การ และระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ

6. การทดลองปฏิบัติงาน

เป็นการให้บุคลากรปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิด เพื่อต้องการทราบว่าบุคลากรนั้นๆ สามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องหรือไม่ และ เป็นบุคคลที่เหมาะสมกับงานที่ได้ปฏิบัติหรือไม่ จะต้องทำการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร หรือ ถ้าเห็นว่า ไม่สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ก็ต้องให้ออกจากงานไป โดยปกติ การทดลองปฏิบัติงานจะใช้กับบุคคลที่บรรจุใหม่หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ ในเรื่องนี้ เสนาเย ดิเฮาว์ (2531:114) ได้กล่าวว่า การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมักเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงว่าผู้เข้าใหม่ควรจะทำงานอะไร โดยปกติจะพิจารณาจากความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใด สภาพแวดล้อมในการทำงาน อัตราค่าจ้าง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงานและอื่น ๆ ซึ่งเป็นการยากที่จะบรรจุคนให้เหมาะสม กับงานเพราะเป็นผู้ที่เข้าใหม่ ดังนั้นโดยทั่วไปมักจะถือเป็นการระยะทดลองงาน (Probation) กล่าวคือ จะไม่ได้รับการบรรจุเป็นการถาวร แต่จะถือว่าเป็นการ

บรรจุชั่วคราว อย่างน้อยก็เพื่อดูว่า ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานได้ มีความถนัดทางใด ตามปกติจะใช้เวลาทดลอง 1 เดือน, 3 เดือน อย่างมากที่สุด ก็ 6 เดือน

สำหรับข้าราชการครู ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นั้น จะมีการทดลองปฏิบัติงาน ใน 2 กรณี คือ

1) ทดลองปฏิบัติราชการ หมายถึงการทดลองปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ได้รับบรรจุใหม่ เพราะในการสอบคัดเลือกข้าราชการครูนั้นระบุแต่ว่าจะต้องทำหน้าที่ในโรงเรียนประถมศึกษา แต่มิได้ระบุว่าสอนชั้นใด วิชาอะไร หรือปฏิบัติงานในด้านใด ฉะนั้นจึงต้องให้มีการทดลองปฏิบัติงาน โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บริหารโรงเรียน

2) ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่ง หมายถึงข้าราชการครูของสำนักงานเองที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ โดยเฉพาะตำแหน่งทางการบริหาร จึงต้องให้ทดลองปฏิบัติดูว่าเป็นผู้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่แต่งตั้งหรือไม่ โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้นบังคับบัญชาชั้นต้น

การแสวงหาบุคคล จึงเป็นกระบวนการแรกในการบริหารงานบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญ ถ้าหากองค์การได้บุคลากรที่ไม่ดีพอ เช่น ไม่เหมาะสมกับงาน มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ หรือเป็นผู้ที่มีความประพฤติไม่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดปัญหาแก่องค์การมาก และมีผลกระทบต่อการบริหารงานด้านอื่นๆ ขององค์การด้วย ดังนั้นในการแสวงหาบุคคล องค์การจึงต้องมีความพิถีพิถันมาก เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด จึงต้องดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) ขั้นวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการและจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์งานขององค์การอย่างละเอียด เพื่อทราบความต้องการด้านบุคลากร และกำหนดคุณสมบัติ กำหนดตำแหน่งหน้าที่ และค่าตอบแทนต่าง ๆ

2) ขั้นการสรรหา เป็นการดำเนินการชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดเกิดความต้องการ หรือประสงค์ที่จะเข้าปฏิบัติงาน ในองค์การ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและสถานการณ์ เช่น ประกาศรับสมัครทั่วไป ติดต่อกับองค์การที่มีบุคคลพร้อมอยู่แล้ว รับสมัครกับบุคคลที่มาสมัครเอง และประมวลจากองค์การคู่แข่งอื่น เป็นต้น แล้วแต่กรณี

3) ขั้นการเลือกสรร เป็นการเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด ซึ่งอาจกระทำโดยการคัดเลือก และการสอบ

4) ขั้นบรรจุแต่งตั้ง เป็นการตกลงให้บุคคลที่ผ่านการเลือกสรรแล้ว เข้าปฏิบัติงานในองค์การ และมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ เป็นสายลักษณะอักษร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนสถานะของบุคคลจากผู้ได้รับการคัดเลือกมาเป็นพนักงาน หรือข้าราชการ แล้วแต่กรณี

5) ขั้นปรຸมนิเทศ เป็นการชี้แจง แนะนำบุคลากรใหม่ ให้รู้จักกับองค์การอย่าง

1. การจูงใจ (Motivation)

เป็นการดำเนินการให้บุคลากรขององค์การเกิดพลังทางใจ ที่มีความนิยมชมชอบ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตามที่ Gastetter (อ้างใน เมธี ปิณฑนานนท์ 2529:70) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน คือความพยายามขององค์การหรือหน่วยงานที่กระทำอย่างเป็นระบบ ในการที่จะลดปัญหาต่างๆ ซึ่งบุคลากรใหม่ประสบอยู่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีผลสูงสุดทำให้เป็นที่พอใจทั้งงานส่วนตนและในตำแหน่ง ส่วน เมธี ปิณฑนานนท์ (2529 : 73) กล่าวว่า การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน เป็นการช่วยให้บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือบรรจุมีความ มั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ได้รับรายละเอียดและข้อมูล และ ทราบแนวทาง ที่ เกี่ยวข้องกับตำแหน่งและงบประมาณ

การจูงใจ สามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1) การชักจูงเป็นการโน้มน้าวจิตใจของผู้คน โดยการ พุดจา ชักชวน แนะนำ และการใช้สภาพบังคับ เช่นชี้แจงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของวิชาชีพในอนาคต สร้างความประทับใจ ให้แก่บุคคล และการมีส่วนร่วมในองค์การ

2) การให้สินน้ำใจ เป็นการให้สิ่งตอบแทนทางอ้อมที่นอกเหนือจากผลตอบแทน จากการปฏิบัติงานโดยตรง (ค่าจ้าง, เงินเดือน, สวัสดิการ) ทั้งที่เป็นวัตถุ และมีใช้วัตถุ เพื่อให้ บุคลากรเกิดมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่นให้การยกย่องในความรู้ความสามารถ แนะนำบุคลากร ให้เป็นที่รู้จักของชุมชนและสังคม ให้รางวัลหรือของขวัญในโอกาสต่าง ๆ จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก ในการดำรงชีพต่าง ๆ และให้โอกาสแก่บุคคลได้แสดงออกตามอุดมคติของตนด้วย

2. การให้ค่าตอบแทน (Compensation)

คือผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากการทำงาน หรือการปฏิบัติงาน และรวมถึงค่าตอบแทนที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานด้วย ในการกำหนดค่าตอบแทนนั้น เสนาะ ดิเฮอร์ (2531 : 233) กล่าวว่า ค่าตอบแทนไม่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่มีหลาย ๆ อย่างที่กำหนดค่าตอบแทน ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

1) ระดับค่าจ้างต่างๆไป การกำหนดค่าจ้างขององค์การต่างๆไป มักยึดถืออัตรา ค่าจ้างขององค์การอื่นๆ ที่จ่ายให้แก่คนงานที่ทำงานประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจอย่างเดียวกัน และ ไม่ได้คำนึงถึงสถานที่ที่ตั้งของธุรกิจนั้น ๆ

2) ความสามารถในการจ่าย องค์การใดที่มียอดขายสูง และอัตรากำไรระยะ ยาวสูง มักจ่ายค่าจ้างสูงกว่าธุรกิจที่มีตลาดไม่มั่นคง หรือองค์การที่มีรายได้จากการขายน้อยกำไร

ต่ำ นี่เป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ทำให้องค์การประเภทไม่แสวงหากำไรจะต้องให้ค่าจ้างในอัตราต่ำ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมการกุศล หรือโรงพยาบาล เป็นต้น

3) ค่าครองชีพ ในปัจจุบันค่าครองชีพเป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการกำหนดค่าจ้าง อัตราค่าจ้างมักจะเปลี่ยนแปลงไปตาม ดัชนีราคาของผู้บริโภค ปัจจัยนี้จึงทำให้ค่าจ้างคนงานที่อยู่ในเมืองสูงกว่า คนงานที่อยู่ในชนบท และค่าจ้างของคนที่อยู่ในเมืองใหญ่ๆ ย่อมสูงกว่าค่าจ้างของคนที่ย้ายอยู่ในเมืองเล็ก ๆ

4) ผลผลิต เรื่องของการผลิตวัดได้จากงานที่ทำ โดยการเปรียบเทียบผลผลิตกับชั่วโมงการทำงานของแต่ละคน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผลผลิตสูงไม่ได้เกิดจากการใช้แรงงานเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากเทคนิคการผลิต การบริหารงานที่ดี การปรับปรุงวิธีการผลิตที่เหมาะสม ความชำนาญของคนงานเอง และความรู้ความสามารถของคนงาน ประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน จึงมีผลทำให้คนงานได้รับค่าจ้างสูงขึ้น

5) อำนาจการต่อรอง การที่คนงานรวมตัวกันเป็นสมาคม หรือสหภาพแรงงาน ทำให้อำนาจการต่อรองของคนงานสูงขึ้นกว่าคนงานที่ต่างคนต่างอยู่ ฉะนั้นสมาคมแรงงานจึงมีส่วนในการกำหนดอัตราค่าจ้าง

6) ลักษณะของงาน งานแต่ละอย่างต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ไม่เหมือนกัน และคุณค่าของงานแต่ละอย่างไม่เท่ากัน ระดับความสำคัญของงานจึง เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่กำหนดอัตราค่าจ้าง

7) กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าอัตราค่าแรงงานขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นตามกฎหมาย เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างขององค์การ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำก็จะส่งผลถึงโครงสร้างของค่าจ้าง เงินเดือน

การให้ค่าตอบแทนอาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าตอบแทนตามปกติ และบำเหน็จความชอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ค่าตอบแทนตามปกติ ได้แก่ค่าจ้าง และเงินเดือน เสนาะ ดิเฮอว์ (2531 : 230) กล่าวว่า ค่าจ้าง และเงินเดือน นั้นเป็นเครื่องแสดงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน คือ ถ้าได้เงินเดือน จะเป็นพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน (white - collar) เป็นนักบริหารผู้กำหนดนโยบาย หรือพวกผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional) ส่วนพวกที่ได้รับค่าจ้าง จะเป็นพนักงานทำงานในโรงงาน (Blue - collar) หรือพวกที่ทำงานโดยได้รายได้เป็นรายชั่วโมง และเป็นประเภทที่ใช้แรงงาน

ส่วนการได้รับค่าตอบแทน ของข้าราชการครู ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา

ศึกษาแห่งชาติ นั้น จะยึดตามบัญชีอัตราเงินเดือนสำหรับข้าราชการพลเรือน เพราะถือว่าครูเป็นข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยกำหนดการรับเงินเดือนใน 2 ลักษณะ คือ

ก) การบรรจุใหม่ จะได้รับเงินเดือนตามวุฒิการศึกษาของผู้นั้น ตามที่กำหนดไว้ แต่ในกรณีที่ผู้รับการบรรจุมีวุฒิสองกว่าวุฒิที่ประกาศรับสมัคร ก็ จะได้รับเงินเดือนตามวุฒิที่ประกาศรับสมัครในระยะแรก

ข) การเลื่อนตำแหน่ง จะได้รับเงินเดือนในอัตรา ขั้นต่ำของตำแหน่งใหม่ ในกรณีที่ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีเงินเดือนเดิมไม่สูงกว่าขั้นต่ำของตำแหน่งนั้น แต่ถ้าผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีเงินเดือนเดิมสูงกว่าขั้นต่ำของตำแหน่งใหม่ ก็จะได้รับเงินเดือนเท่าเดิมแต่ไม่สูงกว่าเงินเดือนขั้นสูงสุดของตำแหน่งใหม่

2) บำเหน็จความชอบ หมายถึงสิ่งตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล โดยถือหลักว่า ถ้าบุคคลปฏิบัติงานดีเด่นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป หรือปฏิบัติงานจนองค์การได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมกำลังใจ ให้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้พัฒนาผลผลิตขององค์การให้สูงขึ้น ซึ่งโดยปกติ จะตอบแทนให้ โดยการเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้น หรือพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษสำหรับบุคคลนั้น

สำหรับข้าราชการ ซึ่งรวมทั้งข้าราชการครู ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติด้วย ได้แบ่งค่าตอบแทนในลักษณะบำเหน็จความชอบเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

ก) การเลื่อนเงินเดือน หมายถึงการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ ตามที่ ก.พ. กำหนดสำหรับข้าราชการโดยทั่วไป(รวมทั้งข้าราชการครูด้วย) โดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ การเลื่อนเงินเดือนตามปกติ(เลื่อน 1 ขั้น) และการเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (เลื่อน 2 ขั้น)

ข) การให้เกียรติยศ ชื่อเสียง ในวงราชการจะมี 2 ลักษณะ คือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น (ในบางกรณี เงินเดือนเท่าเดิม) ตามค่านิยมของคนไทย ตำแหน่งทางราชการถือเป็นเกียรติยศอย่างหนึ่ง และการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องประดับที่เป็นของสูง มีไว้สำหรับพระราชทานแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ จึงถือเป็นเกียรติยศอย่างหนึ่งด้วย

ค) การโอน - ย้าย การโอนย้าย นี้ ถือเป็นบำเหน็จความชอบในลักษณะหนึ่ง ตามปกติ การโอนย้ายหมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือเปลี่ยนสภาพการทำงาน ของบุคคล ซึ่งหมายถึงเปลี่ยนความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ตามไปด้วย การโอน - ย้าย นั้นตามหลักการแล้วจะเกิดขึ้น 2 กรณี คือ กรณีแรกเกิดจากความต้องการของบุคลากรเอง ที่จะเปลี่ยน

งาน หรือ เปลี่ยนตำแหน่ง และกรณีที่ 2 เป็นความต้องการขององค์การ เพื่อความเหมาะสมกับงาน หรือความรู้ความสามารถของบุคคล

สำหรับในระบบราชการ การโอน การย้ายถือว่าเป็นคนละส่วนกัน โดยการโอนหมายถึง การเปลี่ยนไปรับตำแหน่ง ในต่างกรม ต่างกระทรวง โดยความต้องการของบุคคลเอง ที่ต้องการ เปลี่ยนสังกัด ส่วนการย้ายหมายถึง การเปลี่ยนงาน หรือตำแหน่งงานที่เท่าเทียมกัน โดยถือว่าการ ย้ายนั้นเป็นความต้องการของบุคคลส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของราชการที่จะสั่งย้าย และ ในบางกรณีถือว่าเป็นการลงโทษอีกทางหนึ่งด้วย

3. สวัสดิการ (Security)

สวัสดิการเป็นผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับ นอกเหนือจากค่าตอบแทน โดยองค์ การจะต้องจัดให้เป็นพิเศษ หรือได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น หรือบุคลากรขององค์การร่วม กันจัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของบุคลากรเอง ตามที่ Beach (อ้างใน เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 149) กล่าวว่า สวัสดิการ เป็นผลประโยชน์ต่างๆที่จัดให้บุคลากร ที่นอกเหนือจากเงินเดือน หรือ ค่าจ้างปกติ เช่น การให้ความช่วยเหลือในด้านการเงินกรณีเจ็บป่วย เกิดอุบัติเหตุ ว่างงาน หรือ ขาดรายได้เมื่อวันเกษียณ และ Van Zwa11 (อ้างใน เมธี ปิณฑานนท์ 2529 :149) กล่าวว่า สวัสดิการคือ การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีความเชื่อมั่นในตนเอง อันเป็นผลต่อ ขาวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ ชุคคิตี เทียงตรง (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ค) :42) กล่าวว่า สวัสดิการน่าจะหมายถึงสิ่งที่องค์การ หรือหน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตนเพื่อยก กระดับมาตรฐานการดำรงชีพของบุคลากรให้ดีขึ้น เช่น การจัดบริการรถรับส่ง จัดจำหน่ายสินค้าใน ราคาถูก บริการสุขภาพประจำปี และอื่นๆ ส่วนประโยชน์เกื้อกูล นั้น น่าจะหมายถึงค่าตอบแทนอื่น นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างประจำ เป็นการตอบแทนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ทั้ง ทางตรง และทางอ้อม เช่นค่าเบี่ยงเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะ เบี้ยประชุม และอื่น ๆ เป็นต้น

ดังนั้นการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรจึงเป็นหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งตามปกติ ถ้าเป็น องค์การเอกชน แต่ละองค์การ แต่ละบริษัท จะจัดให้กับบุคลากรของบริษัทเองตามความสามารถ ขององค์การ หรือถ้าเป็นองค์การของรัฐ ก็จะมีสวัสดิการที่รัฐจัดให้ส่วนหนึ่ง และกรมเจ้าสังกัดจัด ให้อีกส่วนหนึ่ง แต่สำหรับข้าราชการครู แล้ว จะมีหน่วยงานจัดสวัสดิการให้ ถึง 4 ระดับ คือ

1) สวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ หมายถึงประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่กำหนดไว้ เป็นกฎหมายที่ใช้แก่ข้าราชการโดยทั่วไป ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือ บุตร เบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าบ้าน ค่าทำงานล่วงเวลา เบี้ยประชุม ค่ายานพาหนะ และค่า ตอบแทน

2) สวัสดิการที่ครุสภาจัดให้ เนื่องจากครุสภาเป็น สภาของครู มีหน้าที่พิทักษ์ สิทธิผลประโยชน์ของครู และพัฒนาวิชาชีพครู ทางครุสภาจึงได้จัดสวัสดิการให้แก่ครู ในลักษณะให้ สิทธิพิเศษบางประการแก่ครู หมายถึงมิได้บังคับให้แก่ครูทุกคน แต่ครูทุกคนมีสิทธิที่จะใช้ หรือขอรับ สวัสดิการนั้นๆ ตามเงื่อนไขที่กำหนด ได้แก่ การสอบเลื่อนวิทยฐานะของครู การสงเคราะห์การ บำเพ็ญกุศลศพของครูและคู่สมรส การเข้าพักอาศัยในหอพักครุสภา การเข้ารับการรักษาพยาบาล ในสถานพยาบาลของครุสภา การบริการสินค้าราคาถูก ซึ่งทั้งหมดเป็นหน้าที่ของครู(สมาชิกครุสภา) แต่ละคนจะต้องใช้สิทธิ หรือขอใช้สิทธินั้น ๆเอง ตามความต้องการ

3) สวัสดิการที่กรมหน่วยงานเจ้าสังกัดจัด ซึ่งหมายถึงสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูในสังกัด ตามลักษณะให้สิทธิพิเศษบาง ประการ เช่นเดียวกับครุสภา คือ ให้ครูยืมเงินซื้อรถจักรยานยนต์ ยืมเงินซื้ออาวุธปืน ยืมเงิน ทดลองจ่ายในการไปราชการ และจัดบ้านพักให้แก่ข้าราชการครูในชนบท

4) สวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้ ซึ่งเป็นการจัดสวัสดิการด้านอื่นๆนอกเหนือจาก ที่กล่าวมาแล้ว ตามความสามารถของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน โดยอาจได้รับความช่วยเหลือ จาก องค์การภายนอก และเกิดจากการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียนเอง เช่น กองทุนครู ในโรงเรียน ร้านสวัสดิการของโรงเรียน บริการอาหารกลางวันแก่ครู เป็นต้น

4. วินัย (Discipline)

เป็นเรื่องปกติวิสัย เมื่อมีคนอยู่ร่วมกันหลายคนในที่เดียวกันไม่ว่าจะ เป็นการปฏิบัติ การกิจใด ๆ ก็จำเป็นจะต้องมีข้อตกลง หรือข้อบังคับร่วมกันถึงแม้มิได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม ข้อบังคับหรือข้อตกลงร่วมกันที่ว่านี้ เรียกว่า วินัย ดังนั้นเมื่อมีคนอยู่ร่วมกันมากก็จำเป็นจะต้องมีวินัย เสนาะ ดีเฮวี่ (2532 : 387) กล่าวว่า วินัย เป็นสิ่งสำคัญสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานของคน หมู่มาก เพื่อให้คนอยู่ในขอบเขตที่ดี คือเป็นเครื่องมือของผู้นำ ในการควบคุมความประพฤติของคน ในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากบุคคลได้เป็นสมาชิกของหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็น สมาคม บริษัท หรือองค์การอื่นใดก็ดี ไม่เคารพต่อระเบียบ กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับแล้ว หน่วยงาน นั้นก็ตั้งอยู่ไม่ได้

ประวิณ ๗ นคร (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช):213) ได้ให้ความหมายของ วินัยไว้ว่า วินัยในความหมายของสังคมไทยนี้อธิบายได้เป็น 2 ทางคือ

1) ความหมายในทางรูปธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติ หรือแบบสำหรับคนใน องค์การ ในหมู่เหล่า ในวงการแต่ละแห่ง ซึ่งเราเรียกข้อปฏิบัติ หรือแบบที่กำหนดไว้ หรือมุ่งหวัง สำหรับคนในองค์การว่า วินัย จากความหมายนี้ วินัยสำหรับคนในวงการต่าง ๆ อาจผิดแผกแตกต่าง

ต่างกันได้ การกระทำอย่างเดียวกันในวงการหนึ่งอาจถือว่าผิด แต่อีกวงการหนึ่งถือว่าไม่ผิด เพราะในการพิจารณาว่าทำผิดวินัยหรือไม่ นั้น จะต้องพิจารณาว่าการกระทำนั้นผิดข้อปฏิบัติ หรือผิดแบบของคนในวงการนั้นหรือไม่ และในการลงโทษผู้กระทำผิดวินัย จะมีข้อแตกต่างกัน ตามข้อปฏิบัติหรือแบบแผนของแต่ละวงการ

2) ความหมายในทางนามธรรม หมายถึงลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกมา เป็นการควบคุมตนเอง หรือยอมรับ หรือปฏิบัติตามการนำหรือการบังคับบัญชา หรือมีระเบียบ หรืออยู่ในแบบแผน จากความหมายนี้ทำให้เห็นว่า วินัยที่ต้องการให้มีในตัวคนในวงการใดๆนั้น ไม่ใช่ต้องการให้มีในตัว คือ ข้อปฏิบัติ หรือระเบียบ แต่ต้องการให้มีการควบคุมตน การปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ การอยู่ในแบบแผน การปฏิบัติตามการนำ การปฏิบัติตามการบังคับบัญชา หรือการมีระเบียบนั่นเอง

สำหรับเรื่องวินัยของข้าราชการนั้น จะประกอบด้วย การรักษาวินัย การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การรักษาวินัย หมายถึงการสอดส่องดูแลให้ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการมีวินัย ป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการที่กระทำผิดวินัย ดังนั้นการรักษาวินัย จึงแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างวินัย กับ การลงโทษทางวินัย

ก) การสร้างวินัย เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการให้บุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบมีระเบียบวินัย ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี ดังที่ ประวิณ ณ นคร (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช):220) ได้เสนอแนวทางไว้ 4 วิธี ดังนี้

(1) การรักษาวินัยของตนเอง เป็นวิธีการง่าย ๆ ซึ่งให้ข้าราชการปฏิบัติดังนี้ คือ เรียนรู้และเข้าใจโดยแจ่มแจ้งถึงวินัยของวงการที่ตนสังกัด สำคัญกว่าเมื่อตนมาอยู่ในวงการก็ต้องปฏิบัติตามแบบของวงการนั้น ตระหนักในความสำคัญว่า วินัยช่วยทำให้คนดี และปฏิบัติตาม หรือละเว้นการปฏิบัติข้อห้าม

(2) การรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาทำการส่งเสริม ดูแล และระมัดระวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวินัย

(3) การให้มีวินัยโดยการบังคับ โดยการควบคุม ดูแล กำกับ ตรวจตรา อย่างใกล้ชิด มีการวางข้อปฏิบัติของหน่วยงาน และวางมาตรการแก่ผู้ฝ่าฝืน

(4) การทำให้คนมีวินัยโดยการจูงใจ คือการส่งเสริมให้คนทำงานที่น่าสนใจ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และให้คนทำงานด้วยความรับผิดชอบ เป็นต้น

ข) การลงโทษทางวินัย เป็นมาตรการในการปราบปรามผู้ทำความผิด และปรามผู้ที่ยังไม่ได้ทำความผิดให้ไม่กล้าทำผิด ในการลงโทษทางวินัยนี้ ผู้บังคับบัญชา จะต้องดำเนินการตามระเบียบโดยเคร่งครัด ในระบบราชการนั้น มีกฎหมายว่าด้วยการนี้โดยเฉพาะ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งข้าราชการครูจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายนี้ด้วย

2) การอุทธรณ์ เป็นการให้สิทธิแก่ผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัย ที่จะให้ผู้มีอำนาจได้ทำการทบทวนการสั่งลงโทษ หรือให้พิจารณาใหม่อีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากผู้ถูกลงโทษเห็นว่าการสั่งลงโทษนั้นเป็นการลงโทษที่เกินกว่าเหตุ ลงโทษหนักเกินไป หรือเห็นว่าการพิจารณาลงโทษครั้งนั้น ขาดความยุติธรรม หรือถูกกั้นกัณฑ์ให้ได้รับโทษทั้งๆที่ไม่ได้กระทำ หรือการกระทำนั้นมิได้เป็นความผิด

ในการอุทธรณ์ของข้าราชการนั้น จะทำการอุทธรณ์ได้เพียงครั้งเดียว คือไม่มีการอุทธรณ์เป็นครั้งที่ 2 หรือมีการฎีกาเหมือนกับศาล ดังนั้นถ้าทำการอุทธรณ์แล้ว ผู้มีอำนาจได้วินิจฉัยสั่งการอย่างไรแล้วก็ต้องเป็นไปตามนั้น ส่วนวิธีการในการอุทธรณ์นั้น ผู้อุทธรณ์จะต้อง ดำเนินการตามระเบียบที่กำหนดไว้

3) การร้องทุกข์ ก็เป็นการให้สิทธิแก่ข้าราชการอีกทางหนึ่ง ซึ่งทางราชการเห็นว่า การที่มีคนอยู่รวมกันมาก ๆ อาจเกิดการกัณฑ์กัณฑ์กันได้ในทุกกรณี จนผู้ถูกกัณฑ์กัณฑ์ได้รับความเสียหาย หรือได้รับความเดือดร้อน และข้าราชการผู้นั้นก็ไม่สามารถที่จะทำการอุทธรณ์ได้ ถึงแม้จะมีการกัณฑ์กัณฑ์จากผู้บังคับบัญชา เพราะไม่ได้ถูกลงโทษทางวินัย ดังนั้น ทางราชการจึงได้กำหนดให้มีการร้องทุกข์ขึ้น เป็นการสร้างความเป็นธรรมในการบังคับบัญชาให้แก่ ข้าราชการอีกทางหนึ่งด้วย

5. การลา

เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในลักษณะหนึ่ง เนื่องจากบุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ เมื่อปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจติดต่อกันนานๆ ย่อมเกิดความอ่อนเพลีย เมื่อยล้า ต้องการที่จะพักผ่อนในระยะหนึ่ง เพื่อขจัดความเมื่อยล้าในการทำงาน จึงได้กำหนดให้มีการลาขึ้น ดังที่ ชุคคัคตีเยียงตรง (อ้างใน สุขุทัยธรรมมาธิราช 2525(ค):48) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาถึงความเป็นจริงในแง่คุณธรรม และธรรมชาติของบุคคล ที่ต้องมีโอกาสเจ็บป่วย ตามกาลเวลา หรือสังขารที่ห้ามไม่ได้ นอกจากการเจ็บไข้ได้ป่วยแล้วคนเรายังมี ภารกิจของตน ของครอบครัว และภารกิจต่อสังคม ซึ่งต้องใช้เวลาส่วหนึ่งไปดำเนินการและก็ไม่สามารถที่จะใช้วันหยุดประจำไปดำเนินการได้เช่นกัน การลางานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การจะต้อง วางระเบียบไว้เป็นหลักปฏิบัติ

สำหรับข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นั้น จะต้องปฏิบัติตามระเบียบการลาของสำนักนายกรัฐมนตรี เนื่องจากเป็นข้าราชการของรัฐด้วย ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

1) ประเภทของการลา การลาแบ่งออกเป็น 8 ประเภท คือ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลากิจส่วนตัว ลาพักผ่อนประจำปี ลาอุปสมบท หรือไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาเข้ารับการระดมพล เข้ารับการฝึกวิชาทหารหรือการเข้ารับการทดลองความพร้อม ล่าไปศึกษาต่อ ฝึกอบรมดูงานหรือปฏิบัติการวิจัย และการลาไปต่างประเทศ (ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาไม่มีสิทธิในการลาพักผ่อนประจำปี)

2) อำนาจในการอนุญาตการลา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การลาปกติ ได้แก่ การลาป่วย ลาคลอดบุตร และ ลากิจส่วนตัว ซึ่งโรงเรียนโดยผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจอนุญาต ตามที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ใน ลักษณะหนึ่ง และอีกลักษณะหนึ่ง เป็นการลาที่ต้องขออนุญาตต่อเลขาธิการฯ หรือผู้ที่เลขาธิการฯ มอบหมาย และการลาบางประเภทจะต้องขออนุญาตถึงปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ช):131) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่ง ของการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่ง ของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิผล โดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่าง ๆ ไว้ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล นอกจากนั้นยังอาศัยปัจจัยทางด้านอื่น ๆ อีกหลายประการ เป็นต้นว่า ความประพฤติ ความคิดริเริ่ม และความรู้ความสามารถ เป็นส่วนประกอบนำมาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ความจริง การประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน หรือ ที่จะช่วยให้ทำงานให้ได้ดีนั้น ได้แก่ พื้นความรู้ที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา ประสบการณ์ หรือความชำนาญที่ได้รับเพิ่มเติม ระดับสติปัญญา หรือความสามารถทางสมอง สุขภาพร่างกาย และอื่น ๆ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์งานที่ต้องการเป็นการคาดคะเนการทำงานในอนาคตเท่านั้น ครั้นเมื่อบรรจุบุคคลเข้าทำงานจริง ๆ แล้ว ก็ต้องมี การประเมินผลงานที่ปฏิบัติจริงๆต่อไปอีก ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานบุคคลากรขององค์การนั้นๆ เอง การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง นับตั้งแต่บุคคลได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานได้แล้ว ก็ต้องมีความรับผิดชอบตามมา หน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่ง หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นเพียงตัวหนังสือ หรือวาจา แต่ในการปฏิบัติจริงๆ นั้น หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของบุคคลนั้น

โดยตรง จะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่คาดหวังไว้หรือไม่ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงานว่า เป็นที่น่าพอใจหรือไม่

ส่วนลักษณะของสิ่งที่ต้องการประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น วิจิตร ศรีสะอาด (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ข) : 136) ได้กำหนดไว้ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ

1) ลักษณะนิสัยของบุคคล ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน หรือเหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือไม่ เพราะงานอาชีพบางอย่างมีความจำเป็นต้องเน้นลักษณะนิสัยของบุคคลมาก เช่น ครู ตำรวจ แพทย์ เป็นต้น

2) ผลการปฏิบัติงาน หรือผลงานที่ปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ งานที่สามารถนับจำนวนได้ และงานที่ไม่สามารถนับจำนวนได้

สำหรับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น เสนาะ ติเฮียว (2531 : 187) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญ ก็คือ

1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่จ่ายให้กับการทำงาน

2) เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง หรือความไม่พอใจของบุคลากรขึ้นว่า ใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงาน

3) เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือย้ายงาน

4) ทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร

5) เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า ควรจะปฏิบัติงานในองค์การต่อไปหรือไม่

6) เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของบุคลากร เพื่อส่งเสริม หรือปรับปรุงแก้ไข

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียนนั้น อุษัย ธรรมเดโช 2527 : 250) ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรได้นำเอางานตามบทบาทหน้าที่ ของบุคลากรนั้น ๆ มาออกแบบประเมิน เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียน จะต้องออกแบบประเมิน และ ทำการประเมินให้ครอบคลุมการบริหารงานทุกด้านในโรงเรียน ได้แก่ งานวิชาการ การบริหารธุรการ การเงิน/บัญชี การพัสดุ การบริหารบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารชุมชน และถ้าเป็นครู อาจารย์ ก็ควรประเมินความรู้ ทักษะในการสอน วิชาที่สอน การเอาใจใส่อบรมนักเรียน

งานธุรการชั้นเรียน มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคนทั่วไป เอาใจใส่และกระตือรือร้นในการสอน ตึกษาค้นคว้า วิจัย มีความรักในอาชีพครู เป็นต้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นั้น โรงเรียนจะต้องทำการประเมินตามแบบที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนด ซึ่งจะแบ่งเป็น แบบประเมินผู้บริหารโรงเรียน แบบประเมินครูสายผู้สอน และแบบประเมินครูที่ทำหน้าที่สนับสนุนการสอน โดยจะต้องประเมินปีละ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรกทำการประเมินในเดือนมกราคม เพื่อประเมินผลการทำงานของครูในช่วงการทำงานตั้งแต่ วันที่ 1 กรกฎาคม ถึง วันที่ 31 สิงหาคม และ ครั้งหลังทำการประเมินต้นเดือนกรกฎาคม เพื่อประเมินผลการทำงานของครูในช่วงการทำงานตั้งแต่ วันที่ 1 มกราคม ถึง วันที่ 30 มิถุนายน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ผลของการประเมินในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นสำคัญ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งของครูนั้นจะทำการประเมินเมื่อจะมีการเลื่อนตำแหน่งเป็นรายๆ ไป ตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

การพัฒนาบุคคล (Development of personnel)

ในเรื่องการพัฒนาบุคคลนี้ เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 106) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลนี้ เป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุด ในการบริหารงานบุคคลเพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับไว้ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์การ หรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ไข และทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และ พันัส หันนาคินทร์ (2526 : 132) ก็ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูน และปรับปรุงคุณภาพ ของผู้ที่ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพื่อผลงานขององค์การเอง และทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปรารถนาที่ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้นๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของ ผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาบุคคลอย่างเต็มที่ด้วย วิชาส สิงหวิสัย (อ้างใน สุโขทัยธรรมาธิราช 2525(ข) : 75) ได้เสนอนโยบายในการพัฒนาข้าราชการว่า การพัฒนาข้าราชการทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และจิตใจ เป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมเพิ่มพูนสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ การพัฒนาข้าราชการ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นรีบด่วน ฉะนั้น เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ข้างต้น ควรกำหนดนโยบายไว้ ดังนี้

- 1) ควรให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ถือปฏิบัติเป็นหลักปฏิบัติว่าการ

พัฒนาข้าราชการ เป็นความรับผิดชอบส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็นของหน่วยงาน และหลักในการจัดอย่างประหยัด

2) ควรจัดให้มีการพัฒนาข้าราชการเป็นองค์ประกอบสำคัญ และเชื่อมสัมพันธ์กับ การบริหารบุคคลของทางราชการ

3) ควรจัดให้มีการพัฒนาข้าราชการอย่างมีระบบและต่อเนื่องกัน

4) ควรจัดให้มีการกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ในการพัฒนา และฝึกอบรม ระหว่างองค์กรกลางบริหารงานบุคคล กับส่วนราชการ กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด

5) ควรให้การร่วมมือ ช่วยเหลือ และประสานงาน ด้านการดำเนินการพัฒนา ข้าราชการ และฝึกอบรม ตลอดจนการติดตาม และประเมินผลการฝึกอบรม

6) ควรจัดให้มีการอบรมข้าราชการอย่างมีมาตรฐาน สอดคล้องและเป็นไปตาม นโยบาย และโครงการพัฒนาข้าราชการของรัฐบาล

7) ควรให้ข้าราชการได้มีโอกาสเท่าเทียมกัน และด้วยความเป็นธรรมในการที่ จะได้รับการพัฒนา

8) ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ดังนี้

ก) การฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่

ข) การฝึกอบรมข้าราชการซึ่งปฏิบัติราชการอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสม ทันสมัย และความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ รวมทั้งการ อบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

ค) การฝึกอบรมเพื่อ เป็นการเตรียมบุคลากร ในการเลื่อนตำแหน่ง สำหรับบางตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกกลับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการ

ง) ควรจัดให้มีการพัฒนาด้านจิตใจอย่างมีระบบ และต่อเนื่องกัน เพื่อ ให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการ

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น พันธ์ Һันนาคินทร์ (2526 : 133) ได้เสนอ ถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้ คือ

1) ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้น จากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขา ที่จะพัฒนาวิสัย ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของ เขาแต่ละคน

2) การพัฒนาการของคนนั้น อาจเป็นกิจกรรม ตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนา บุคคลเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรก เข้าทำงานจนถึง เวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3) ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

4) จุดประสงค์ประการแรก ในการพัฒนาบุคคลนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ที่ปฏิบัติงานได้สามารถ ทำงานให้สอดคล้อง และได้คุณภาพในระดับที่ทัดเทียมกัน

5) ระบบโรงเรียนควรจะถือว่า การพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่ง ที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้าง ความเป็นปึกแผ่น แน่นหนา ให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น จะต้องดำเนินกิจกรรมในหลายรูปแบบ ซึ่งอาจสรุปได้ ตามที่ อุตัย ธรรมเดโช (2527 : 248) กล่าวไว้ ดังนี้

1) การนิเทศงาน เป็นการชี้แนะแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงาน ทั้งส่วนที่เป็นผลงาน และการปฏิบัติงาน ดังนั้นการนิเทศงานภายในโรงเรียนจึงเป็นโครงการที่สำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดทำขึ้น และจะต้องปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น การนิเทศงานของโรงเรียนนี้ อาจทำได้หลายอย่าง เช่น การประชุมครู/นักเรียน การตรวจชั้นเรียน การสังเกตการสอนของครู การให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูเป็นรายบุคคล

2) การดูงาน เป็นการศึกษาดูงานภายในโรงเรียน หรือองค์การใด องค์การหนึ่ง โดยโรงเรียนอาจจัดโครงการดูการเรียนการสอนของครูภายในโรงเรียนเดียวกัน หรือภายในกลุ่มโรงเรียน หรือพาไปดูการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในต่างอำเภอ และต่างจังหวัด

3) การฝึกงาน ในส่วนนี้มิใช่การทดลองปฏิบัติงาน แต่เป็นการฝึกการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน หรือปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ในการทำงานของบุคลากร การฝึกงานส่วนมากจะจัดให้แก่บุคลากรบรรจุใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงาน โครงการนี้อาจจัดให้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ภายในโรงเรียนก็คือ จัดครูพี่เลี้ยงช่วยแนะนำในการปฏิบัติงาน ภายนอกโรงเรียน ก็อาจส่งไปฝึกงานในหน่วยงานที่จัดให้

4) การอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรเป็นการเฉพาะเรื่อง เฉพาะด้าน ภายในระยะเวลาที่จำกัด หรือเป็นการให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งเห็นว่าจำเป็น หรือเพื่อการแก้ปัญหาใดๆ ของโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องกำหนดว่า ให้ครูประเภทไหนไปอบรมวิชาอะไร หรืออบรมการสอนอะไร ที่ไหน เมื่อไร หรือจะเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ มาให้การอบรมครูภายใน

โรงเรียนจะให้การอบรมอะไร และจะให้ใครเข้ารับการอบรม

5) การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรโดยตรงเป็นการเฉพาะตัว เฉพาะตำแหน่ง โดยความต้องการของโรงเรียน หรือความต้องการของบุคลากรเอง เพื่อเป็นการ พัฒนาการทำงาน และผลประโยชน์ของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการนี้จะต้องแยกออก เป็นการศึกษาคู่ประเภทไหน ประเภท ก. หรือ ประเภท ข. หรือการศึกษาต่อต่างประเทศ ใน ประเภทอะไรบ้าง ปริญญาตรี สาขาวิชาอะไร หรือการศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติ ภาคนอก เวลาหรือ ภาคฤดูร้อน

6) การศึกษาด้วยตนเอง เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ โดยการช่วยเหลือตนเอง ในการหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

ก) การศึกษาโดยไม่มีสถาบันรับรองวุฒิ คือ ศึกษาจาก เอกสาร ตำรา วิทยุ โทรทัศน์ รวมทั้งประสบการณ์ ที่ได้จากปฏิบัติงาน การศึกษาในลักษณะนี้ เป็นการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้ แต่ไม่มีการรับรองคุณวุฒิให้ ซึ่ง ตามปกติแล้วการศึกษาในลักษณะนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนได้ทำการศึกษาอยู่แล้ว

ข) การศึกษาโดยมีสถาบันให้การรับรองวุฒิ ซึ่ง เป็นการศึกษาด้วยตนเอง จาก ตำรา เอกสาร วิทยุ และโทรทัศน์ เช่นเดียวกับลักษณะแรก แต่ต้องมีการลงทะเบียน มีการสมัครสอบ และทำการสอบตามที่สถาบันกำหนด และเมื่อสามารถศึกษาหรือสอบได้ตามหลักสูตร ที่สถาบันกำหนดแล้ว ก็จะได้รับ วุฒิบัตร หรือปริญญาบัตร ตามระดับของการศึกษานั้น ๆ สถาบันที่ ดำเนินการในลักษณะนี้ ปัจจุบัน มีอยู่ 3 สถาบัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ นั้นมิได้มีระเบียบว่าด้วยการพัฒนาข้าราชการโดยเฉพาะ แต่จะต้องดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องนั้น เช่น ถ้าเป็นการศึกษาต่อภายในประเทศ และ การศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ ก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบการลาไปศึกษาต่อของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ถ้าเป็นการดูงานภายในโรงเรียน ภายในอำเภอ หรือการอบรม ฯลฯ ก็จะต้องดำเนินการตาม ระเบียบการอนุญาตให้ไปราชการ และระเบียบเกี่ยวกับการจ่ายเงินของกระทรวงการคลัง เป็นต้น

สำหรับการศึกษาต่อภายในประเทศนั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ติดต่อประสานงานกับสถาบันทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอโควตาการศึกษาต่อจากสถาบันนั้น ๆ ให้แก่ข้าราชการครูในสังกัด ซึ่งเรียกว่าการศึกษาต่อประเภท ก. นอก

จากนี้ ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติยังได้ส่งเสริมให้ข้าราชการครู ได้ศึกษาต่อประเภท ข. และการศึกษาตุงานในต่างประเทศอีกด้วย โดยข้าราชการครู จะต้องเสียค่าใช้จ่ายบางส่วนเอง เช่น ค่ายานพาหนะ เป็นต้น

ส่วนการอบรมนั้น ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้มอบหมายให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นผู้ดำเนินการตามความต้องการ ความเหมาะสม และความพร้อมของหน่วยงานนั้น ๆ หากเป็นเรื่องที่สำคัญหรือเร่งด่วน หรือเรื่องที่จะต้องดำเนินการทั่วประเทศ ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก็จะดำเนินการเอง

การให้บุคคลพ้นจากงาน (Separation of personnel)

การให้บุคคลพ้นจากงานนั้น เป็นกระบวนการขั้นสุดท้าย ของการบริหารงานบุคคล เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์การระยะหนึ่งจนถึงวัยอันสมควรที่จะต้องพักผ่อนจากการทำงานตามสภาพร่างกายของมนุษย์ โดยปกติจะถืออายุ 60 ปี เป็นเกณฑ์ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของแต่ละบุคคล และสภาพของงานที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนความพร้อมขององค์การด้วย ซึ่งทางราชการเรียกว่า การเกษียณอายุ ในเรื่องนี้ พันธ์ Һันนาคินท์ (2526 : 187) กล่าวว่า ธรรมดาเมื่อบุคคลสมัครใจเข้าทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งแล้ว ถ้าสภาพการณ์ต่างๆเป็นไปตามความคาดหวังของเขา เขาก็ทำงานในองค์การนั้นๆต่อไป จนกว่าจะบรรลุถึงระดับสูงสุดตามขีดความสามารถของเขา และในอีกมุมหนึ่ง ถ้ามองทางด้านขององค์การ หากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตาม ความคาดหวังขององค์การ องค์การนั้นๆ ก็คงจะพยายามรักษายุคลากรผู้ทำประโยชน์ให้แก่องค์การนั้นไว้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจ ใช้เครื่องล่อใจในรูปต่าง ๆ เพื่อต้องการให้เขาทำประโยชน์แก่องค์การนั้น ๆ ให้นานที่สุด เท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่เป็นที่พอใจของอีกฝ่ายหนึ่งการออกจากงานก็เกิดขึ้นได้

การที่จะให้บุคลากรพ้นจากงานนั้น โดยหลักการทั่วไปแล้วองค์การจะต้องดูแลดำเนินการในเรื่องนี้ ดังนี้

1. การให้ออกจากงาน (Separation)

การให้ออกจากงาน คือการดำเนินการให้บุคลากรออกจากงาน หรือ ออกจากองค์การ ตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ หรือของทางราชการ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องสำคัญ คือ

1) เรื่องสาเหตุของการออกจากงาน บุคลากรขององค์การ อาจต้องออกจากงาน หรือออกจากองค์การ คือพ้นจากสภาพการรับเงินเดือน ค่าจ้างตามปกติขององค์การ หรือพ้นจากความรับผิดชอบขององค์การ เนื่องจากการออกจากงานของบุคคลในบางสาเหตุซึ่งองค์การไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ เมื่อออกจากงานแล้ว แต่ในบางกรณีองค์การจะต้อง รับผิดชอบไปตลอดชีวิต สาเหตุของการออกจากงานของบุคลากร อาจแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

ก) การออกตามความสมัครใจของบุคคล เป็นการออกจากงาน หรือ องค์การ เนื่องจากบุคลากรมีความต้องการขอลออกจากงานด้วยความไม่พอใจในงาน หรือต้องการหยุดพักผ่อน หรือต้องการเปลี่ยนงานใหม่ หรือได้งานอื่นที่ดีกว่า เป็นต้น เรียกว่าการลาออก การลาออกนี้จะพ้นจากการได้รับเงินเดือนตามปกติขององค์การ และองค์การก็ไม่ต้องมีการอะไรใด ๆ หลังจากการออกจากงานของบุคคลนั้น ๆ

สำหรับการออกของระบบราชการ ซึ่งรวมทั้งข้าราชการครูด้วย จะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจอนุญาตให้ออกได้ก่อน จึงจะออกจากราชการได้ และทางราชการจะต้องรับผิดชอบจ่ายค่าตอบแทนให้ตามสิทธิและสถานภาพของแต่ละบุคคลซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบนั้น ๆ

ข) การออกตามความต้องการขององค์การ เป็นการให้บุคลากรออกจากงาน หรือออกจากองค์การโดยสาเหตุขององค์การเอง เนื่องจากองค์การประสบความขาดทุน ต้องลดงานและจำนวนบุคลากรลง หรือองค์การต้องการเลิกกิจการ และ สาเหตุจากบุคลากรเอง อาจเนื่องจากการกระทำความผิดขั้นร้ายแรง หรือหย่อนสมรรถภาพในการทำงาน การให้ออกจากงานในลักษณะนี้เรียกว่า การให้ออก หรือ การปลดออก ถ้าเป็นการออกโดยสาเหตุ ที่เกิดจากบุคคลองค์การไม่ต้องรับผิดชอบ หรือต้องจ่ายเงินทดแทนหลังจากการออกจากงานแล้ว แต่ถ้าหากเป็นการออกด้วยสาเหตุที่มาจากองค์การ องค์การจะต้องรับผิดชอบต่อบุคคลนั้นภายหลังการออกจากงานด้วย หรืออาจต้องมีการจ่ายเงินทดแทนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย

ในระบบราชการ เรียกการออกในลักษณะเหล่านี้ว่า การให้ออกจากราชการ หรือ ปลดออกจากราชการ และการไล่ออกจากราชการในกรณีที่ทำให้ราชการเสียหายอย่างร้ายแรงหรือประพฤติผิดอย่างร้ายแรง การให้ออก และการปลดออก ทางราชการจะต้องรับผิดชอบจ่ายค่าตอบแทนตามสิทธิและสถานภาพของแต่ละบุคคล ถ้าหากเป็นการไล่ออกแล้ว ทางราชการไม่ต้องรับผิดชอบใด ๆ ต่อบุคคลนั้นหลังจากการออกจากราชการ

ค) การออกตามสภาพบังคับ หมายถึงการออกจากงาน ที่ไม่ใช่เป็น ความต้องการของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือความผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น การออกที่มีสาเหตุมาจาก

การครบเกษียณอายุ ถึงแก่ความตาย และพหุผลภาพ การให้ออกในลักษณะนี้ เรียกว่า การให้ออกซึ่งทางองค์การจะต้องรับผิดชอบหลังการออกจากงานในลักษณะนี้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด

สำหรับในระบบราชการ การออกลักษณะนี้ถือว่าไม่เป็นความผิดของบุคคล ทางราชการจึงต้องรับผิดชอบจ่ายค่าตอบแทนในการออกจากราชการด้วย ตามระเบียบ

2) เรื่องการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ออกจากงาน ในการดำเนินการขององค์การเกี่ยวกับการให้ออกจากงาน หรือให้พ้นจากองค์การนี้ สามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นเอกชน และส่วนที่เป็นของทางราชการ โดยในส่วนที่เป็นของเอกชนนั้น จะไม่มีขั้นตอนใดๆ หรือระเบียบข้อบังคับว่าต้องดำเนินการให้ออก ไว้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติโดยทั่วไปแต่อย่างใด หากว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่พอใจจากการออกจากงาน หรือ เห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งเอาเปรียบ ก็อาจจะดำเนินการทางศาลได้

สำหรับในระบบราชการ จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ทางราชการกำหนด ซึ่ง ประวิณ ณ นคร (อ้างใน สุโขทัยธรรมมาธิราช 2525(ค) : 9) ได้สรุปไว้ดังนี้

ก) การลาออกจากราชการ

(1) ต้องทำเป็นหนังสือลาออก มิใช่ลาออกด้วยวาจา โดยจะต้องเป็นหลักฐานที่เชื่อถือได้ คือต้องมีลายมือชื่อของผู้ลาออก

(2) ต้องยื่นหนังสือลาออก ต่อผู้บังคับบัญชา เหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง เพื่อให้พิจารณาอนุญาต หรือ เสนอผู้มีอำนาจอนุญาต

(3) ผู้ลาต้องรอฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาว่าจะอนุญาตให้ออกตามที่ขอ หรือทำการยับยั้งไว้ก่อน เพื่อได้ปฏิบัติถูกต้อง

(4) ในระหว่างที่รอคำสั่ง จะหยุดราชการไม่ได้ ยกเว้นได้รับอนุญาตให้ลาป่วย หรือลากิจ จนกว่าจะได้รับอนุญาต หรือครบ 3 เดือน นับแต่วันลาออก

ข) การให้ข้าราชการพ้นสภาพ มีวิธีปฏิบัติดังนี้

(1) การออกจากราชการเพราะตาย ก็เป็นอันพ้นจากราชการนับตั้งแต่วันที่ตาย โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องอนุญาต เพียงแต่แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

(2) การออกจากราชการเพราะขาดคุณสมบัติ เมื่อข้าราชการพลเรือนขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ โดยไม่ต้องทำเป็นคำสั่งแบบราชการ

(3) ออกจากราชการเพราะสูงอายุ เรียกกันโดยทั่วไปว่าการเกษียณอายุ มีขั้นตอนในการปฏิบัติดังนี้

(ก) ก่อนสิ้นเดือนกันยายนทุกปี องค์การกลางในการบริหารบุคคลขององค์การนั้น ๆ ต้องสำรวจรายชื่อข้าราชการที่มีอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ ในปีงบประมาณถัดไป แล้วแจ้งให้กระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังทราบ

(ข) เมื่อส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับแจ้งรายชื่อแล้ว จะต้องรีบดำเนินการตามระเบียบต่อไป

ค) การให้ออกจากราชการเพราะมีเหตุเกี่ยวกับสมรรถภาพ หรือวินัย ซึ่งมีกรณีต่าง ๆ ดังนี้

(1) ให้ออกจากราชการเพราะทดลองปฏิบัติหน้าที่แล้วปรากฏว่ามีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือมีความสามารถไม่เหมาะสม ผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามที่บัญญัติไว้ในระเบียบ

(2) การให้ออกจากราชการไว้ก่อน ในระหว่าง ถูกสอบสวนพิจารณา ผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้สั่ง

(3) ออกจากราชการเพราะเจ็บป่วยจนไม่อาจจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ ผู้มีอำนาจสั่งให้ออกได้ โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นราย ๆ ไป

(4) การให้ออกจากราชการเพราะหย่อนสมรรถภาพ และประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หรือบกพร่องในหน้าที่ ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่า หากให้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ราชการ ก็อาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

(5) การให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหม่อมอง ในกรณีถูกสอบสวน ก็ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออกจากราชการ

(6) การให้ออกจากราชการเพราะต้องรับโทษจำคุก ในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ เมื่อได้รับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดแล้ว ผู้มีอำนาจสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้

(7) การไล่ออก ปลดออก หรือ ให้ออกจากราชการ เพราะกระทำผิดวินัยร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาต้องสั่งลงโทษ ไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ

2. การให้ผลตอบแทนหลังการออกจากงาน

ตามที่กล่าวแล้วว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน มี 3 ลักษณะ คือ ออกตามความสมัครใจของบุคลากร ออกตามความต้องการขององค์การ และ ออกตามสภาพบังคับ นั้น ซึ่งการออกตามความต้องการขององค์การในกรณีที่เป็นสาเหตุจากองค์การ และการออกตามสภาพบังคับ องค์การจะต้องรับผิดชอบให้ผลตอบแทนหลังการออกจากงานของบุคลากร แต่ถ้าหากเป็น

องค์การธุรกิจเอกชนก็ต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด ซึ่งกำหนดให้นายจ้างต้องจ่ายเงินเดือนล่วงหน้า 6 เดือน กรณีที่นายจ้างปลดคนงานออกจากงาน แต่ไม่ได้กำหนดให้นายจ้างต้องให้การเลี้ยงดู หรือจ่ายค่าตอบแทนตลอดไป ดังนั้น การดำเนินการในส่วนที่นอกเหนือ จากที่กฎหมายได้กำหนดแล้ว จะเป็นไปตามนโยบายของแต่ละองค์การ ในเรื่องนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 218) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติเกี่ยวกับการปลดพนักงานออกนั้น วิธีปฏิบัติแล้วมักแตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละองค์การ ในบางแห่งนั้นอาจทำการปลดพนักงานออกโดยยังมีข้อสัญญา หรือการให้สิทธิแก่พนักงานดังกล่าวที่จะพิจารณาปรับเข้ามาก่อน และในบางแห่งก็ให้บอก หรือ คิดเวลาต่อเนืองจากที่เคยทำงานมาก่อนด้วย และยิ่งกว่านั้น ในบางแห่งยังอาจให้นำหนักความสำคัญของการปลดชั่วคราวที่ยังคงให้มีโอกาสได้รับผลประโยชน์บางส่วน เช่น ถือเป็นการลาพัก หรือยังคงให้เงินสะสมตลอดจนการให้การรักษาพยาบาล หรือ บางแห่งได้มีการจ่ายเงินตอบแทนในอัตราขั้นต่ำด้วย ซึ่งทั้งนี้จะทำได้แตกต่างกันเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานะการณ์ของแต่ละแห่ง และ ทัศนคติขององค์การ และฝ่ายจัดการ

สำหรับข้าราชการ นั้น ทางราชการได้จ่ายเงินทดแทนให้ในลักษณะของ บำเหน็จบำนาญ ซึ่งจะต้องจ่ายตามกฎหมาย ดังที่ อุกฤษ ธรรมเดโช (2527 : 254) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1) ประเภทของบำเหน็จบำนาญ มี 3 ประเภทคือ

ก) บำเหน็จบำนาญปกติ มี 4 เหตุ คือ

(1) เหตุทดแทน จ่ายให้แก่ข้าราชการ 4 กรณี ดังต่อไปนี้
ถูกเลิก หรือยุบตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ออกโดยไม่มีความผิด ออกตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และทหารซึ่งออกจากกองหนุนเบ็ดเสร็จ

(2) เหตุทุพพลภาพ จ่ายให้แก่ข้าราชการผู้ป่วยเจ็บทุพพลภาพ ซึ่งแพทย์ทางราชการรับรองได้ตรวจ และแสดงความเห็นว่า ไม่สามารถที่จะรับราชการในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปได้

(3) เหตุสูงอายุ จ่ายให้แก่ข้าราชการ 2 กรณี คือกรณีผู้สูงอายุครบ 60 ปี บริบูรณ์ และ กรณีอายุครบ 50 ปี บริบูรณ์ ที่มีความประสงค์จะออกจากราชการ

(4) เหตุรับราชการนาน จ่ายให้แก่ข้าราชการ 2 กรณี คือ กรณีมีเวลารับราชการสำหรับค่านวบบำเหน็จบำนาญมาครบ 30 ปี บริบูรณ์ และ กรณีที่มีเวลารับราชการสำหรับค่านวบบำเหน็จบำนาญครบ 25 ปี บริบูรณ์ ที่ประสงค์จะออกจากราชการ

ข) บำเหน็จบำนาญพิเศษ

(1) บำเหน็จบำนาญพิเศษ จ่ายให้แก่ข้าราชการทหาร ตำรวจ ที่ประสบอุบัติเหตุ ได้รับอันตรายจนทุพพลภาพด้วยเหตุ ปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือถูกประทุษร้าย เพราะเหตุการกระทำตามหน้าที่ หรือเกิดทุพพลภาพภายใน 3 ปี หลังออกจากงานแล้ว อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

(2) บำเหน็จพิเศษ จ่ายให้แก่ข้าราชการที่ได้รับบำนาญพิเศษที่มีจำนวนยอดรวมไม่ถึงเดือนละ 300 บาท ที่ขอเปลี่ยนเป็นบำเหน็จทดแทน

ค) บำเหน็จตกทอด คือเงินที่จ่ายให้แก่ทายาทผู้ตายใน 2 กรณี คือ กรณีตายในขณะรับราชการ หรือทหารกองหนุนที่ได้รับเบี้ยหวัดตาย และกรณีผู้ได้รับบำนาญปกติหรือบำนาญพิเศษตาย

2) สิทธิในการขอรับบำเหน็จบำนาญ

ก) กรณีขอรับบำนาญ ได้แก่

(1) รับราชการมีเวลาคำนวณบำเหน็จบำนาญตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

(2) ข้าราชการการเมืองรับราชการในตำแหน่งรัฐมนตรีมาแล้ว

ไม่น้อยกว่า 5 ปี บริบูรณ์ ก่อนออกจากตำแหน่ง

ข) กรณีขอรับบำเหน็จ ได้แก่

(1) ออกด้วยเหตุทดแทน ทุพพลภาพ สูงอายุ และรับราชการมานาน ซึ่งมีเวลารับราชการคำนวณบำเหน็จบำนาญไม่ถึง 10 ปี บริบูรณ์

(2) ผู้มีสิทธิรับบำนาญ จะขอรับบำเหน็จ

(3) ผู้มีอายุราชการคำนวณบำเหน็จบำนาญ ตาย 10 ปี บริบูรณ์

แต่ลาออกจากราชการ และไม่มีสิทธิรับบำนาญ

ค) การคำนวณบำเหน็จบำนาญ

(1) บำเหน็จ คือ เงินตอบแทนที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการที่ออกจากราชการ ครั้งเดียว โดยเอาอายุราชการคำนวณบำเหน็จบำนาญ (อายุราชการ บางทวิคูณ) คิดเป็นปี คูณด้วย เงินเดือนเดือนสุดท้ายก่อนออกจากราชการ

(2) บำนาญ คือ เงินตอบแทนที่ทางราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการเป็นรายเดือนจนตลอดชีวิต โดยเอาเงินจากการคำนวณบำเหน็จ หักด้วย 50 สำหรับผู้มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 25 ปี และหักด้วย 55 สำหรับผู้ที่มีอายุรับราชการน้อยกว่า 25 ปี

นอกจากนี้แล้ว ถ้าเป็นข้าราชการบำนาญ คือข้าราชการที่ออกจากราชการไปแล้วขอรับบำนาญ ก็จะได้รับสวัสดิการต่าง ๆ อีก ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล และ ค่าศึกษาบุตร อีกด้วย

3. การติดตามผลผู้ที่พ้นจากงานไปแล้ว

การติดตามบุคคลที่พ้นจากงาน หรือพ้นจากองค์การไปแล้ว เป็นการให้ความช่วยเหลือบุคลากรขององค์การในลักษณะให้การตอบแทนชนิดหนึ่ง เนื่องจากการที่บุคคลได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ย่อมหมายถึงบุคคลนั้นได้มอบชีวิตทั้งชีวิตให้แก่องค์การ ถึงแม้จะได้รับผลประโยชน์จากองค์การ ในรูปของเงินเดือน หรือค่าตอบแทนอื่นๆ แล้วก็ตาม เพราะในช่วงเวลาที่บุคคลทำงานให้กับองค์การนั้นจะเป็นช่วงที่สมบูรณ์ที่สุดของร่างกายมนุษย์ คืออายุประมาณ 18 - 60 ปี เมื่ออายุเลย 60 ปีไปแล้วจะเป็นวันที่สมรรถภาพของมนุษย์ลดลง ทั้งด้านกำลังกาย จิตใจ และสติปัญญา จึงไม่มีโอกาสที่จะสร้างตัวหลังจากที่ได้ออกจากงานไปแล้ว ดังนั้น การที่บุคคลจะประสบผลสำเร็จในชีวิตหรือไม่ ก็จะเป็นช่วงระยะเวลาที่อยู่กับองค์การ หรือขณะที่ทำงานให้กับองค์การซึ่งบุคคลได้ทุ่มเททั้งกาย จิตใจ และสติปัญญาให้กับองค์การ จนองค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงเป็นหน้าที่อันสมควรที่องค์การจะต้องติดตามดูแลบุคลากรขององค์การที่ออกจากงานไปแล้ว นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนที่กล่าวแล้ว นอกจากนี้การติดตามบุคคลที่พ้นจากงานไปแล้ว ยังเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามผล (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) ของกระบวนการบริหารงานบุคคลด้วย เพราะจากการติดตามบุคคลที่พ้นจากงานไปแล้ว องค์การจะสามารถนำข้อมูลบางอย่างมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา กระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์การได้ด้วย

การติดตามบุคคลที่พ้นจากงานไปแล้วจึงควรดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรขององค์การที่ออกจากงานไปแล้ว ที่ได้ประสบปัญหาในการดำรงชีพ
- 2) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล มาปรับปรุง พัฒนาระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์การ

ส่วนเรื่องที่จะต้องทำการติดตามจากบุคลากรขององค์การที่พ้นจากงานไปแล้วนั้น คือ

- ก) การดำรงชีพหลังจากออกจากงานไปแล้ว ได้แก่
 - (1) อาชีพ หรืองานที่ทำ เพื่อการดำรงชีพ
 - (2) สุขภาพอนามัย ทั้งร่างกาย และจิตใจ
- ข) สภาพการยอมรับของสังคม หรือชุมชน ประกอบด้วย
 - (1) ผลงานดีเด่นหลังจากออกจากงานไปแล้ว

สังคม หรือชุมชน

(2) การเป็นกรรมการ หรือที่ปรึกษาในกรรมการคณะต่างๆของ

ค) ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ ได้แก่

(1) เงินบำเหน็จ หรือบำนาญ

(2) สวัสดิการอื่น ๆ ที่ควรจะได้รับ

สำหรับการติดตามผู้ที่พ้นจากงานไปแล้วของข้าราชการไทย รวมทั้งข้าราชการครู นั้น ยังไม่มีกฎหมาย หรือระเบียบ ในการปฏิบัติ กำหนดไว้ คงเป็นแต่ละหน่วยงาน คือ กระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการอื่นๆ ดำเนินการกันเองตามความเห็น นโยบาย และความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน เป็นสำคัญ

ข. กรอบของแนวความคิดในการวิจัย

จากการศึกษารรณคดีที่เกี่ยวข้องแล้ว เห็นว่าในการบริหารงานบุคคลนั้นจะเป็น การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลขององค์การ ตั้งแต่การรับเข้ามาอยู่ในองค์การ จนกระทั่งให้ออก จากองค์การ ตลอดถึงการติดตามหลังออกจากองค์การไปแล้ว และในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ นั้น บุคลากรจะต้องปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุผลอย่างมี ประสิทธิภาพ และองค์การจะต้องให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรในลักษณะต่างๆ ให้คุ้มกับการที่บุคลากรได้ ท่วมเทให้กับองค์การในลักษณะต่าง ๆ ด้วย ดังนั้นในการบริหารงานบุคคลจึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ใหญ่ ๆ คือ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งบุคลากร การดำเนินการในขณะที่ปฏิบัติงาน และการให้บุคคล พ้นจากงาน จากขั้นตอนดังกล่าวจะเห็นว่า การดำเนินการขณะที่ปฏิบัติงานจะต้องใช้เวลาในการ ปฏิบัตินานกว่าขั้นตอนอื่น และมีงานที่จะต้องปฏิบัติอีกมากมาย จึงควรแบ่งขั้นตอนนี้ออกเป็น 2 ตอน คือ การดูแลรักษาบุคคล และการพัฒนาบุคคล

ในการวิจัยสภาพและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขต การศึกษา 4 ครั้งนี้ จึงได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลออกเป็น 4 งาน เพื่อเป็นกรอบ ของแนวความคิดของการวิจัย คือ

1. การแสวงหาบุคคล
2. การธำรงรักษาบุคคล
3. การพัฒนาบุคคล
4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล

หมายถึงกระบวนการที่ทำให้ได้มาซึ่งข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1) การวางแผนอัตรากำลังคน เป็นการคาดคะเนกำหนดจำนวนข้าราชการครูในโรงเรียน โดยจะทำการศึกษาในเรื่อง

ก) การกำหนดความต้องการครู ทั้งด้านจำนวน และคุณสมบัติ ของครูตามความต้องการของโรงเรียน

ข) การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ และอัตราเงินเดือนของครู ที่บรรจุใหม่ในโรงเรียนตามความเหมาะสมของงานที่ปฏิบัติ

2) การสรรหา เป็นการดำเนินการให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่โรงเรียนต้องการ มีความสนใจที่จะสมัครเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน โดยทำการศึกษาในเรื่อง

ก) การประชาสัมพันธ์

ข) การชักจูง

3) การเลือกสรร เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลที่ได้ทำการสรรหาแล้ว มาเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษา ใน 2 ลักษณะ คือ

ก) การคัดเลือก หมายถึงการเลือกสรรโดยไม่มีการแข่งขัน

ข) การสอบ หมายถึงการเลือกสรรโดยการแข่งขัน

4) การบรรจุแต่งตั้ง เป็นการบรรจุบุคคลที่ได้ทำการเลือกสรรแล้ว ให้เป็นครูและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนประถมศึกษา โดยแยกศึกษาเป็นเรื่องการบรรจุ และการแต่งตั้ง

5) การปรุมนิเทศ เป็นการแนะนำครูใหม่ของโรงเรียน ทั้งที่ได้รับการบรรจุใหม่ และที่มารับตำแหน่งใหม่ โดยทำการศึกษาในเรื่องของการดำเนินการ และเนื้อหาสาระที่ใช้ในการนิเทศ

6) การทดลองปฏิบัติราชการ เป็นการทดลองปฏิบัติงานจริงๆของครูที่บรรจุใหม่ และที่รับตำแหน่งใหม่ โดยทำการศึกษาในเรื่อง

ก) การดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติราชการ

ข) สาระสำคัญที่นำมาพิจารณาตัดสินผลการทดลองปฏิบัติราชการ

2. การธำรงรักษาบุคคล

คือกระบวนการควบคุมดูแล และให้ความช่วยเหลือแนะนำแก่ครูในโรงเรียน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1) การจูงใจ หมายถึงการโน้มน้าวจิตใจของครู ให้เกิดความรักโรงเรียน รักงานอาชีพครู และมีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู โดยทำการศึกษา ในเรื่อง

ก) การชักจูง การพูดจาโน้มน้าวจิตใจ

ข) การให้สินน้ำใจ การให้กำลังใจครูทั้งการให้ในลักษณะของรูปธรรม

และนามธรรม ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับจากราชการ

2) การให้บำเหน็จความชอบ เป็นการให้ผลตอบแทนแก่ข้าราชการครู ที่ปฏิบัติให้แก่โรงเรียนจนเป็นที่น่าพอใจ และเป็นการให้กำลังใจในการทำงานของครูโดยทั่วไปด้วย โดยทำการศึกษาในเรื่อง

ก) การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของครู

ข) การให้เกียรติยศชื่อเสียง ได้แก่การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ค) การโอน - ย้าย

3) สวัสดิการ คือสิทธิบางประการ ที่ครูควรได้รับทั้งในฐานะที่เป็นข้าราชการ เช่นเดียวกับข้าราชการอื่น และในฐานะที่เป็นข้าราชการครู โดยแยกศึกษา เป็น 3 ประเด็น คือ

ก) สวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ตามระเบียบ

ข) สวัสดิการที่ครูสภาจัดให้

ค) สวัสดิการที่ทางโรงเรียนจัดเอง

4) วินัย เป็นเรื่องของการควบคุม ดูแลให้ครูอยู่ในระเบียบแบบแผน ของทางราชการ ประกอบด้วย

ก) การรักษาวินัย

ข) การอุทธรณ์

ค) การร้องทุกข์

5) การลา หมายถึงการลาหยุดงานชั่วคราว เพื่อปฏิบัติภารกิจส่วนตัว การะของครอบครัว และภาระทางสังคม โดยทำการศึกษาในเรื่อง

ก) การลาปกติ ได้แก่การลาป่วย ลากิจ และลาคลอดบุตร

ข) การลากรณีพิเศษ เช่นการลาอุปสมบท หรือประกอบพิธีอัยย์

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการสรุปผลการทำงานของครูแต่ละคน ในรอบปีที่ผ่านมา ว่ามีผลเป็นที่น่าพอใจของทางโรงเรียนหรือไม่ โดยทำการศึกษาในเรื่องของการ ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผล และเวลาที่ทำการประเมินผล

3. การพัฒนาบุคคล

เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในโรงเรียน ได้มีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามสภาพของแต่ละบุคคล และตามความต้องการของโรงเรียน โดยทำการ ศึกษาการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

1) การนิเทศงาน หมายถึงการแนะนำการปฏิบัติงาน การสอนงาน ให้ครูใน โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

2) การฝึกปฏิบัติงาน หมายถึงการฝึกปฏิบัติงานที่ทำอยู่แล้วให้เกิดความชำนาญ และฝึกปฏิบัติงานใหม่ เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรของโรงเรียน

3) การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานให้แก่ครู

4) การอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเฉพาะเรื่อง เพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานของครู และปรับปรุง พัฒนาโรงเรียนโดยส่วนรวม

5) การศึกษาต่อ หมายถึงการลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการไปทำการศึกษา ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเฉพาะตัว ตามความต้องการของครู หรือโรงเรียน

6) การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึงการศึกษาด้วยตนเองโดยใช้เวลาว่าง หรือ วันหยุดราชการทำการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง โดยอาศัยตนเองเป็นสำคัญ

4. การให้บุคคลพ้นจากงาน

เป็นกระบวนการในการให้ครูออกจากราชการ ประกอบด้วย

1) การให้ออกจากราชการ หมายถึงสาเหตุที่จะต้องพ้นจากสภาพของการเป็น ข้าราชการครู ได้แก่

ก) ออกจากราชการตามความต้องการของครู

ข) ออกจากราชการตามความต้องการขององค์การ

ค) ออกจากราชการตามสภาพบังคับ

2) การให้ผลตอบแทนหลังออกจากราชการ คือ การให้ผลตอบแทนในลักษณะ ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางราชการ และไม่เป็นราชการ ประกอบด้วย

ก) การให้ค่าตอบแทนตามที่ราชการกำหนด ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ

ข) การให้ผลตอบแทนที่นอกเหนือจากราชการกำหนด หมายถึงในส่วนที่
โรงเรียนดำเนินการเอง

3) การติดตามผู้ที่พ้นจากงานไปแล้ว โดยจะทำการศึกษาในเรื่องของ วิธีการ
ติดตาม และ เรื่องที่ทำการติดตาม