



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา คือ ประวัติของวิทยาลัยพลศึกษา ความหมายการบริหารงานบุคคล ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคลากร การอำนวยการรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ดังจะได้นำเสนอเป็นลำดับต่อไป

ประวัติวิทยาลัยพลศึกษา

ในพระราชบัญญัติการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2476 ได้จัดตั้งกรมพลศึกษาขึ้น โดยเป็นกรมหนึ่งในกระทรวงธรรมการ มีหน้าที่ในการจัดการพลศึกษาของชาติ มีสถาบันที่ตั้งอยู่ในบริเวณสนามกีฬาแห่งชาติ ถนนพระราม 1 แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน โดยมีอำมาตย์เอก พระยาประมวญ วิชาพูล (วงศ์ บุญ-หลง) ปลัดทูลฉลองเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา ตั้งแต่วันที่ 9 ธันวาคม 2476 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2477 ต่อมา 1 เมษายน 2477 ถึง 30 เมษายน 2485 นาวาโทหลวงสุภชลาศัย (บุ่ง สุภชลาศัย) ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา ท่านได้ประกอบคุณงามความดีให้กับกรมพลศึกษาเป็นอันมาก เมื่อพ้นจากตำแหน่งอธิบดีแล้ว จึงได้ใช้นามสกุลของท่านขนานนามสนามกีฬาว่า สนามสุภชลาศัย และท่านยังได้กำหนดเครื่องหมายรูปสามห่วง คือ สีเขียว สีขาว สีเหลือง เป็นสัญลักษณ์ของกรมพลศึกษา ซึ่งหมายถึงพลศึกษา พุทธิศึกษา และจริยศึกษา พ.ศ.2478 ทำสัญญาเช่าที่ดินควบลวังใหม่ เขตปทุมวัน จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อสร้างตึกโรงเรียนพลศึกษากลาง พ.ศ.2482 ย้ายโรงเรียนพลศึกษากลางจากบริเวณโรงเรียนสวนกุหลาบ มาอยู่ที่ตึกโรงเรียนพลศึกษากลาง พ.ศ. 2485 เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา ได้ย้ายที่ทำงานข้าราชการกรมพลศึกษา และโรงเรียน

ผลศึกษากลาง ไปใช้สถานที่โรงเรียนวัดบวรนิเวศ เพราะกองทัพญี่ปุ่นได้ใช้สถานที่เป็นที่ตั้ง กองทัพ 1 พฤษภาคม 2485 ถึง 1 พฤษภาคม 2489 มหาเสวกโท พระยาจินดารักษ์ (จำลอง สวัสดิชูโต) ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา 2485 ย้ายที่ทำการกรมพลศึกษาจากวังจันทร์เกษม มาที่อาคารสนามศุภชลาศัย 12 พฤษภาคม 2499 ถึง 13 มิถุนายน 2490 หลวงสวัสดิสารศาสตร์พุทธิ รักษาการในตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา 14 มิถุนายน 2490 ถึง 11 พฤษภาคม 2493 หลวงประกอบวุฒศึกษา (นายประเวศ จันทรวงศ์) ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษาได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนผลศึกษากลางเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษาและได้ปรับปรุงหลักสูตร 28 กุมภาพันธ์ 2494 ถึง 9 มีนาคม 2495 นายอภัย จันทรวินล ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา 9 เมษายน 2495 ถึง 22 เมษายน 2503 พล.ศ.เผชิญ นิธิบุตร ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา 2498 กระทรวงศึกษาธิการ ได้รวมโรงเรียนฝึกหัดครูไว้ในสังกัดกรมฝึกหัดครูแห่งเดียว กรมพลศึกษาได้ตั้งวิทยาลัยพลศึกษาขึ้นแทน โดยใช้หลักสูตร 2 ปี รับนักศึกษาที่สำเร็จ ม.ศ.5 หรือเทียบเท่า พ.ศ.2051 ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู (พลาณามัย) 23 เมษายน 2503 ถึง 30 กันยายน 2510 นายกอง วิสุทธารมย์ ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมพลศึกษา 2510 ยุบเลิกโรงเรียนฝึกหัดครู ป.กศ. (พลาณามัย 1 ตุลาคม 2511 ถึง 30 กันยายน 2523 นายแพทย์บุญสม มาร์ติน ดำรงตำแหน่ง อธิบดีกรมพลศึกษา 2513 ยกระดับวิทยาลัยขึ้นเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา หลักสูตรระดับปริญญาตรี กศ.บ. วิชาเอกพลศึกษา

- พ.ศ.2514 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเชียงใหม่
- พ.ศ.2515 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดมหาสารคาม
- พ.ศ.2516 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดยะลา
- พ.ศ.2517 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชลบุรี
- พ.ศ.2518 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดอุดรธานี
- พ.ศ.2519 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดอ่างทองและจังหวัดชุมพร
- พ.ศ.2520 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีและจังหวัดสุโขทัย
- พ.ศ.2521 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดกระบี่ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสมุทรสาคร
- พ.ศ.2522 เปลี่ยนชื่อโรงเรียนผลศึกษากลาง เป็นวิทยาลัยพลศึกษากรุงเทพ

พ.ศ.2523 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดลำปาง

1 ตุลาคม 2523 ถึง 30 กันยายน 2529 นายสว่างศักดิ์ พ่วงบุตร คำรงค์ตำแหน่ง
อธิบดีกรมพลศึกษา

พ.ศ.2526 เปิดวิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดชัยภูมิ จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดเพชรบูรณ์

ในระยะแรก ทำการผลิตครูพลศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (พลศึกษา)
จนกระทั่งในปีการศึกษา 2518 ได้ดำเนินการผลิตครูระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง
(สุขศึกษา) อีกสาขาหนึ่ง พ.ศ.2529 ได้เปิดสอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา
ชั้นสูง (การรักษาความปลอดภัยและพลศึกษา) พ.ศ.2523 กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้
เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี (หลังอนุปริญญา) สาขาวิทยาศาสตร์ สายวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์
ประยุกต์ 2 โปรแกรม คือ โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา (การฝึกและการจัดการกีฬา) และ
โปรแกรมวิทยาศาสตร์สุขภาพ (การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ) จัดในลักษณะโครงการสมทบกับกรมการ
ฝึกหัดครู

หน้าที่และความรับผิดชอบของวิทยาลัยพลศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2531 ให้วิทยาลัย
พลศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

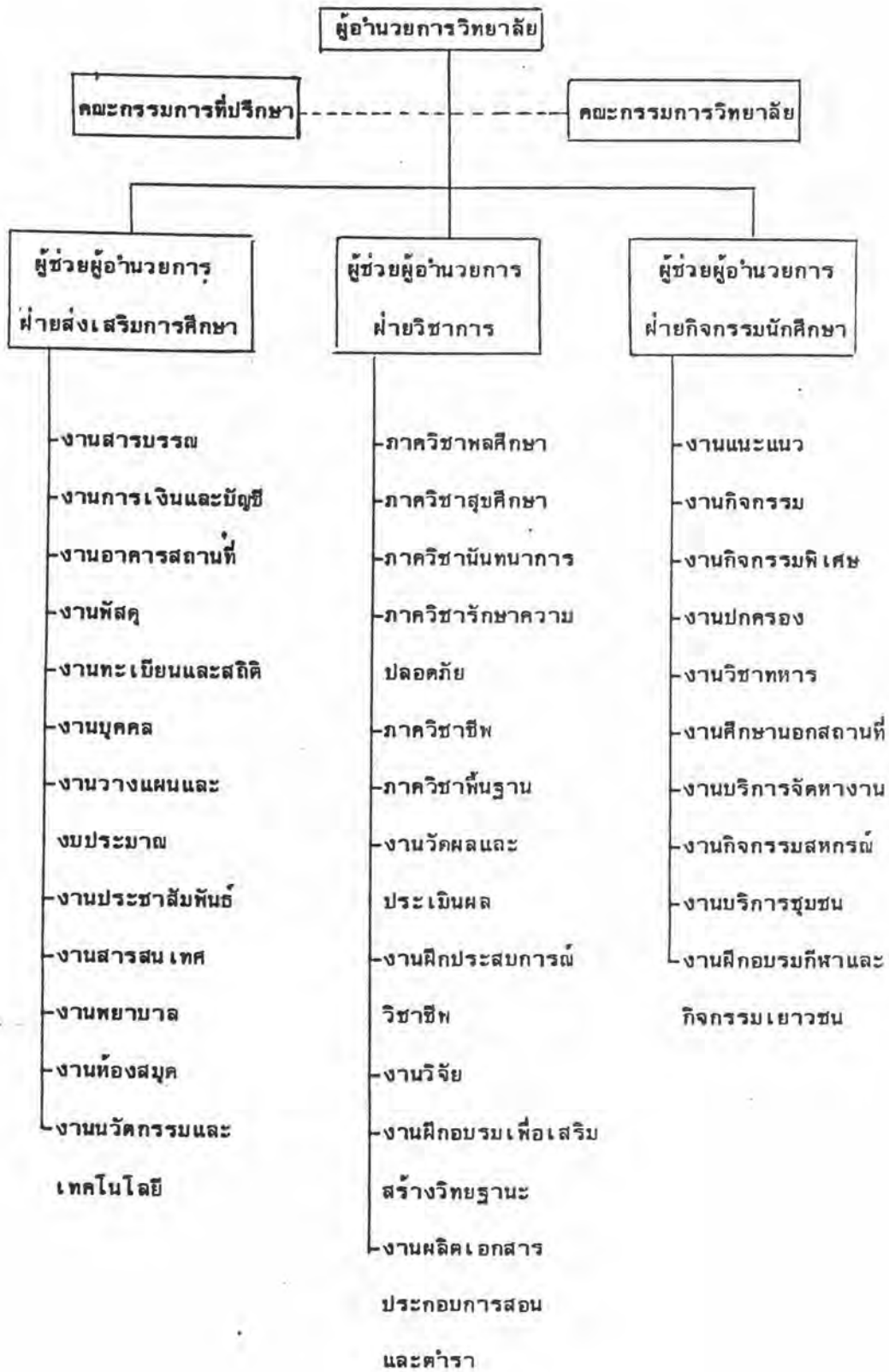
1. ผลิตบุคลากรด้านพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การฝึก
วิทยาศาสตร์สุขภาพ การเสริมสร้างลักษณะนิสัย การพัฒนาบุคลิกภาพ สวัสดิการ สวัสดิภาพ
และวิทยาการความปลอดภัย
2. ส่งเสริมวิทยฐานะครูประจำการและบุคลากรทางพลศึกษา ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับ
การสอนและการจัดกิจกรรมกลุ่มเสริมสร้างลักษณะนิสัย กลุ่มวิชาพัฒนาบุคลิกภาพ พลศึกษา
สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ ลูกเสือ และยุวกาชาด
3. ให้วิทยาลัยพลศึกษาแต่ละแห่งเป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมพลศึกษา การกีฬาสุขภาพ
การพัฒนาคุณธรรมของเยาวชน โดยให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ตามภาระกิจและขอบข่าย
งานของกรมพลศึกษา

4. ให้วิทยาลัยพลศึกษา เป็นศูนย์ฝึกอบรมบุคลากรในด้านสวัสดิการ สวัสดิภาพ และวิทยาการความปลอดภัยแก่กลุ่มสนใจและหน่วยงานต่าง ๆ

5. ศึกษาวิจัยโดยเน้นการวิจัยทางพลศึกษา สุขศึกษา นันทนาการ สวัสดิการ การลูกเสือ' ขวูกาชาด หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและวิทยาการความปลอดภัย

6. ให้วิทยาลัยพลศึกษา เป็นศูนย์ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีการวิจัยเผยแพร่อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในด้านการกีฬาและการละเล่นพื้นเมืองต่าง ๆ

แผนภูมิการบริหารวิทยาลัยพลศึกษา กรมพลศึกษา



ความหมายของการบริหารงานบุคคล

สุกิจ จุลละนันท์ (2510) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็น กระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนและโครงการ การกำหนดระเบียบและ วิธีดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้ ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ภิญโญ สาธิต (2519) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด เลิบบเปลี่ยนแปลงและวัสดุในการทำงาน นั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่ถูกใช้ต้องมีความสุข มีความพอใจ ที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอดีที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้การบริหารต่าง ๆ ของ สายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดีและเกิดประโยชน์ ตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัย เทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่จะทำงานให้เหมาะสมและ เทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มี ความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความ เจริญก้าวหน้า และให้ได้ผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความฉลาดเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ณรงค์ บุญมี (2520) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การควบคุมงาน เพื่อการจัดกำลังคน การเก็บรักษา การ พัฒนา การให้สิ่งตอบแทน และการกำหนดหลักการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ประทีน ศรีพรหม (2522) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ การ ดำเนินงานที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา จนถึงการทำพินิจจากงาน เพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

นิโกร (Nigro, 1959) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่ให้ได้ผลงานและบริการ จากการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

ไพเกอร์ และ ไมเออร์ (Pigors and Myers, 1961) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการแสวงหา พัฒนา และรักษามุคคนนั้นไว้ให้ดี และสามารถที่จะใช้คนเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยความมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประหยัด และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

สตาห์ล (Stahl, 1962) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในองค์การ

สรุป แนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการดำเนินงานกับบุคลากรในองค์การ ในการวางแผนการจัดหน่วยงาน ในการเลือกสรรเข้ามาทำงานในองค์การ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งของคุณวุฒิและความสามารถ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทำงานให้ได้ผลดีที่สุด ใช้เวลาและสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ตลอดจนการธำรงรักษา การพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงานด้วย

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ได้มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ

ภิญโญ สาธร (2517) ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การให้ได้มา
2. การทำนุบำรุง
3. การพัฒนา

4. การให้พ้นจากงาน

วิจิตร วรคมางกูร (2521) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ

1. การจัดหาบุคลากร
2. การจัดบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีขอบข่าย ดังนี้คือ

1. การสรรหาคนเข้าทำงาน
2. การบำรุงรักษาหรือบำรุงขวัญ
3. การพัฒนาคนที่คัดเลือกเข้ามาทำงาน
4. การให้รางวัล การลงโทษ การโอน การโยกย้าย หรือการให้ออกจากงาน

มีช (Beach, 1970) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้คือ

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การปฐมนิเทศบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดฝึกอบรม
4. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่อง
7. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ที่มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การโอน

การย้าย การให้ออกจากงาน

9. การนำกฎและระเบียบต่าง ๆ มาใช้และการรักษากฎระเบียบ
10. การแจ้งและชี้แจงนโยบาย การปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล
13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการทางการบริหารงานบุคคลได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคลากร เป็นการดำเนินการให้ตัวบุคคลเข้ามาในหน่วยงาน นับตั้งแต่การวิเคราะห์ตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก ตลอดจนถึงการบรรจุแต่งตั้ง
2. การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการให้ได้มาซึ่งบุคลากร หรือให้บุคลากรได้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดด้วยความพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีขึ้นในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นการดำเนินการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน และหาคะลิตีต่าง ๆ ที่พึงจะมีได้

ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ประทีน ศรีพรหม (2521) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล มีขั้นตอนดังนี้คือ การสรรหา และคัดเลือก ซึ่งเป็นการค้นหาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม การบำรุงรักษาบุคลากร ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรนานที่สุด ด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และการให้พ้นจากงาน ซึ่งเป็นการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2519) ได้สรุปขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ

1. การออกแบบ เป็นการกำหนดนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นการวางแผนองค์การ (Organization Planning) การออกแบบงาน (Job design) ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นหน้าที่ของ กท. กร. กค. และ กค.

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทราบความต้องการกำลังคน หรือการคาดคะเน (forecast) ความต้องการกำลังคนขององค์การไว้ล่วงหน้า ทั้งในด้านประเภท ระดับ และจำนวน นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้า และหาทางใช้กำลังคนที่หามาได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การกำหนดตำแหน่ง ก่อนที่จะรับคนเข้าทำงาน ทุกองค์การจำเป็นต้องกำหนดเสียก่อนว่า มีงานอะไรให้ทำ และผู้ที่จะมาทำงานนั้น ควรจะมีความรู้ความสามารถด้านใด ระดับใด จึงจะเหมาะสมกับงาน การกำหนดตำแหน่งนั้น ในปัจจุบันมีระบบการกำหนดค่า ๆ หลายระดับด้วยกัน แต่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมีดังนี้

3.1 การกำหนดตำแหน่งตามขั้นยศ (Rank Classification หรือระบบ RC) หลักการบริหารระบบนี้ จะถือเอาระบบขั้นยศของตัวบุคคลเป็นหลัก ฐานะของข้าราชการในระบบนี้ มียศ (Rank) เป็นเครื่องกำหนด

3.2 กำหนดตำแหน่งตามหน้าที่ และความรับผิดชอบหรือที่เรียกว่า ระบบการจำแนกตำแหน่ง (duty and responsibility หรือ position classification หรือระบบ P.C.) ระบบนี้จะถือเอาหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งเป็นหลักในการบริหารไม่ถือตัวบุคคลเป็นสำคัญ

3.3 การกำหนดตำแหน่งตามคุณวุฒิ หรือคุณสมบัติของบุคคล (Qualification Classification หรือ academic rank classification หรือระบบ A.R.C) แบบนี้ จะถือเอาความสามารถหรือคุณวุฒิ และประสบการณ์ของบุคคลเป็นหลักในการดำเนินงานบริหารงานบุคคล เช่น ตำแหน่งของข้าราชการครูและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนี้

3.4 การกำหนดค่าแห่งโดยวิธีผสม (Combine method) ระบบนี้ถือว่าการกำหนดค่าแห่งโดยถือเอาคุณวุฒิ และค่าแห่งเป็นหลัก ในการบริหารงานบุคคลในหลักการนี้ นอกจากจะต้องกำหนดค่าแห่ง หรือหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว ยังต้องมีการตีราคา คุณวุฒิของบุคคลด้วย ในเวลาเดียวกัน

4. การกำหนดเงินเดือน เมื่อองค์การหรือหน่วยงานได้กำหนดค่าแห่งแล้ว ก็จะต้องกำหนดค่าตอบแทนหรือเงินเดือนไว้ด้วย โดยทั่ว ๆ ไป แล้วหลักในการกำหนดอัตราเงินเดือน เพื่อเป็นค่าตอบแทนของการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่าของงานว่างงานใด ควรจะได้รับอัตราเงินเดือน เพื่อเป็นค่าตอบแทนเท่าใด โดยพิจารณาถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงาน ระดับความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการให้มาปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงลักษณะต่าง ๆ ของงาน โดยพิจารณาให้ค่าตอบแทนที่เรียกว่า งานเท่ากับเงินเท่ากัน (Equal pay for equal work) เป็นหลัก นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องคำนึงถึงถึงค่าครองชีพและอัตราเงินเดือน เปรียบเทียบด้วยกล่าวคือ เงินเดือนที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องเพียงพอ และมีความเป็นอยู่ได้ตามฐานานุกรม ในสภาพของเศรษฐกิจและค่าครองชีพในสังคม ขณะนั้นในขณะที่ค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงก็ควรจะมีการปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับค่าครองชีพในเวลานั้นด้วย อัตราเงินเดือนที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารควรจะได้เปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทนในงานที่มีลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ คล้ายคลึงกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานอย่างเดียวกัน เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงในวิชาชีพที่องค์การต้องการ

5. การสรรหาบุคคล ในกระบวนการบริหารงานบุคคล ขึ้นการสรรหาบุคลากรก็นับว่าเป็นขั้นที่สำคัญอีกขั้นหนึ่ง การสรรหาบุคคล เป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคล จากตลาดแรงงานเข้ามาทำงาน หรือใช้ประโยชน์ในองค์การหรือหน่วยงาน รวมตลอดจนถึงการจูงใจให้บุคคลสมัครเข้ามาทำงานในองค์การ หรือหน่วยงานด้วยการดำเนินการที่ให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนั้น มีขั้นดำเนินการในการสรรหา เริ่มตั้งแต่การหาแหล่งกำลัง ซึ่งมีทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดทำใบสมัคร การประชาสัมพันธ์หรือการประกาศรับสมัคร การจัดทำรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบหรือทดสอบ ตลอดจนการเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก

6. การบรรจุและแต่งตั้ง การบรรจุผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ปฏิบัตินั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า ความสามารถของบุคคล (put the right man to the right job) เพื่อที่จะใช้ประโยชน์จากบุคคลที่ได้สรรหา มาให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนั้นแล้ว การบรรจุและการแต่งตั้งให้บุคคลเข้าปฏิบัติงาน ควรที่จะต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติไปสักระยะหนึ่ง ว่าสามารถจะนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่ เป็นการทดสอบให้แน่ใจว่าบุคคลมีความรู้ ความสามารถ ด้านใดก่อนที่จะได้มอบหมายงานให้ปฏิบัติการถาวร และเพื่อความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

7. การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงานนั้น เป็นการจดบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การ ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลผู้นั้น ตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่กับองค์การ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนออกไป

8. การพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่ต้องกำหนดให้มีอยู่ตลอดเวลา ขณะที่บุคคลนั้นทำงานอยู่กับองค์การ หรือที่เรียกว่าการฝึกอบรม และพัฒนาการ ถือว่าเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และมีวิธีการในการทำงานที่ดีเหมาะสมกับงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในบังคับบัญชา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ได้กำหนดไว้เป็นที่แน่นอน หรือหมายถึงระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้ริบมอบหมาย โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังเป็นเครื่องประกอบในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนหรือพิจารณาความคิดความชอบของบุคคลในการปฏิบัติงานมาจนครบรอบระยะเวลาที่กำหนด

10. ระเบียบ วินัย คำว่าวินัย หมายถึง ระเบียบข้อบังคับใด ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้สามารถอ่านวยประโยชน์ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยความสะดวก เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หลักการในการบริหาร เมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาก็จะต้อง

ค่าเงินการเกี่ยวกับความมึนด้วย ความยุติธรรมและรวดเร็ว

11. ผลประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ ผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับประจำอยู่แล้ว ผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการที่ให้นั้นจะเป็นทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร สิทธิในการลาโดยได้รับเงินเดือนเต็ม เช่น ลาป่วย ลาคลอคบุตร ลาภิจ และพักร้อน เป็นต้น

12. การให้พ้นจากงานและการให้บำเหน็จบำนาญ การปฏิบัติในองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม เรื่องของการให้บุคคลพ้นไปจากงาน หรือให้ออกนั้นย่อมต้องมีอยู่เสมอ แต่การให้พ้นจากงาน หรือให้ออกนั้นมีหลายกรณีด้วยกัน เช่น คาย เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก สำหรับบุคคลที่ทำงานเป็นข้าราชการของรัฐ เมื่อรับราชการจนถึงเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด โดยไม่มีความผิดถึงขั้นปลดออก หรือไล่ออก และรับราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว บุคคลผู้นั้นก็จะมีสิทธิที่จะได้รับบำเหน็จบำนาญ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการบริหารงานบุคคล มีขั้นตอนสำคัญ คือ กำหนดตำแหน่งหน้าที่ คุณสมบัติ การสรรหาบุคคล การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

การสรรหาบุคคล

ความหมายของการสรรหาบุคคล

สมพงศ์ เกษมลิน (2517) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า การสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาลหรือองค์การเอกชน และมีความสำคัญเป็นทวีคูณ ในองค์การรัฐบาลในปัจจุบัน

สมาน รังลิโยภษญ์ (2527) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคคลไว้ว่า การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนี้ ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารบุคคล เพราะว่างานล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดี ตามความต้องการ ให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ความวัตถุประสงค์

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2531) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคล จากตลาดแรงงาน มาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในหน่วยงาน เดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเสาะหาบุคคลและจูงใจ ให้เขาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากที่หน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่ง

โครงการพัฒนาการบริหารงานบุคคล สปช. (2531) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง การหาบุคคลมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งตามปกติหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จะต้องมีความต้องการบุคคลมาทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ การสรรหาบุคคล ก็คือ การหาคนมาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการนั่นเอง

สตาล (Stahl, 1962) ให้ความหมายของคำว่า การสรรหา (recruitment) ว่า การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรบุคลากร จากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งที่เป็นการจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน ตลอดจนการติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

ไซมอน (Simon, 1966) มีความเห็นว่า การสรรหา เป็นกระบวนการบรรจุบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งต่าง ๆ โดยวิธีการ 2 วิธี คือ การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาบรรจุใหม่ และเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในที่หน่วยงานมีอยู่แล้วให้มารับตำแหน่งที่ว่างลง การบรรจุดังกล่าวจะต้องยึดหลักการคุณธรรม คือ ความสามัคคีความเป็นกลาง และความเสมอภาค

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1966) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง กระบวนการค้นหาและชักจูงบุคคลที่มีความสามารถ ให้สมัคร เข้าทำงานในองค์การ

สรุปแนวความคิดการสรรหาบุคคล คือ ความพยายามขององค์การในการเสาะหา บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาทำการคัดเลือก เข้าทำงานในตำแหน่งที่ เหมาะสม และคัดเลือกคนจากภายในองค์การให้เข้ารับตำแหน่งที่เหมาะสมในองค์การนั้น

กระบวนการสรรหาบุคคล

กระบวนการสรรหาบุคคล อาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาส เท่าเทียมกันตามระบบคุณวุฒิมากที่สุด เพราะหากสามารถดึงดูดให้บุคลากรภายนอกสนใจงานใน หน่วยงาน และต้องการที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานมากเท่าไรแล้ว เท่ากับว่าเป็นการเปิด โอกาสให้การเลือกสรรเป็นไปในระบบคุณวุฒิที่แท้จริง

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาบุคคลออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. แหล่งกำลังคน มีหลักการพิจารณา คือ คำนึงถึงนโยบายในการสรรหาบุคคล ด้วยว่า ควรจะใช้แหล่งใด จะแสวงหาจากภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การ
2. การจัดทำใบสมัคร ใบสมัครเป็นหลักฐานขั้นต้นของผู้สมัคร ต้องพิจารณาว่า จะบรรจุข้อความอะไรบ้าง จึงจะครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่า ใครควรมีสิทธิ เข้ารับการ คัดเลือกและจะต้องคำนึงถึงข้อกำหนดกฎหมายด้วย โดยทั่วไปใบสมัครมักจะมีข้อความระบุถึง ชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และอื่น ๆ ตามตำแหน่งที่ต้องการ
3. ประกาศรับสมัคร ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับ ระยะเวลาของการ รับสมัคร สถานที่ หรือหน่วยงานที่รับสมัคร นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงระยะเวลาของการประกาศ ด้วย ให้นานพอสมควรและควรกระทำให้ทั่วถึง แก่บุคคลที่สนใจ แล้วจึงประกาศไปยังศูนย์รวมการ ประกาศรับสมัคร ซึ่งของไทยทาง ก.พ.ได้จัดทำขึ้นแล้ว หรือประกาศทางสื่อมวลชน
4. การรับและพิจารณาใบสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบ และครบถ้วนตามตำแหน่ง ที่ต้องการ
5. การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบ โดยประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอสมควร ผู้สมัครจะ ได้เตรียมตัวสอบทัน หรือถ้าหากมีข้อสงสัยจะได้อุทธรณ์ สอบถามเจ้าหน้าที่ได้ทันการสอบ

กระบวนการคัดเลือกบุคคล (Selection procedure)

สำหรับองค์การที่มีโครงการจ้างงานที่สมบูรณ์ กระบวนการคัดเลือกจะประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. สัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary interviews)
2. กรอกใบสมัคร (Completion of the application blank)
3. ตรวจสอบใบสมัครและหลักฐานต่าง ๆ (Review of the application blank and checking of references and other application blank information)
4. ทดสอบที่ฝ่ายบุคคล (Administration of personnel tests)
5. ตรวจร่างกาย (Physical examination)
6. สัมภาษณ์เพื่อการจ้างและการบรรจุ (Employment hiring and placement interview)

นอกจากนี้ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1966) ได้สรุปไว้ว่าขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลมีดังนี้ คือ

1. สัมภาษณ์ขั้นต้น (initial or preliminary interview)
2. กรอกใบสมัคร (application blanks or blanks)
3. ตรวจสอบหลักฐานต่าง ๆ (Check of references)
4. ทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological tests)
5. สอบสัมภาษณ์ (Employment interview)
6. คัดเลือกโดยหัวหน้างาน (Approval by the supervisor)
7. ตรวจร่างกาย (Physical Examination)
8. แนะนำหรือปฐมนิเทศ (induction or orientation)

แนวทางในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในองค์การ

กมล ชูทรัพย์ (2526 อ้างถึง อเล็กซ์ รอคเจอร์)ว่า แนวทางในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในองค์การไว้ 7 ประการ คือ

1. บุคลิกภาพทางร่างกาย (Personality) หมายถึง ผู้บริหารองค์การ หน่วยงานจะต้องพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลทางด้านนี้ว่ามีบุคลิกภาพทางร่างกายเหมาะสมกับงานที่จะรับผิดชอบหรือไม่เหมาะสม งานบางอย่างอาจต้องการบุคคลที่มีบุคลิกภาพทางร่างกายดีเป็นพิเศษ ' แต่งานบางอย่างอาจจะไม่จำเป็น เช่น บุคคลที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จำเป็นจะต้องมีบุคลิกภาพทางร่างกายดี มีนิสัยสุภาพ เรียบร้อย อ่อนโยน พูดจาฉะฉานเป็นกันเอง สามารถเข้ากับคนทั่วไปได้ง่าย รูปร่างหน้าตาดี เป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงานและผู้พบเห็นในทางตรงกันข้าม คนที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดไม่จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติเหมือนผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์เพียงแต่มีร่างกายแข็งแรง มีความขยันหมั่นเพียรในการงานก็เพียงพอแล้วสำหรับงานในหน้าที่
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้ร่ำเรียนมาจากสถาบันการศึกษา รวมทั้งการฝึกอบรม ภาคฝึกงาน และประสบการณ์ที่ได้เคยทำงานมาแล้วว่ามีน้อยมากเพียงใด อย่างไร
3. สติปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความสามารถทางเชาวน์ปัญญา ความปราดเปรื่องว่องไวไหวพริบในการแสดงความรู้ ความคิดเห็น ความสามารถที่จะเข้าใจและตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการพูดจาสนทนาให้ผู้อื่นเข้าใจและรับฟังได้
4. ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความถนัดของบุคคลที่เข้าทำงาน ถึงแม้ว่าส่วนหนึ่งจะเป็นพรสวรรค์ ซึ่งมีมาแต่กำเนิด แต่ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการแสวงหาโดยการฝึกฝน อบรม การทราบถึงความถนัดของบุคคล จะช่วยประโยชน์ในการเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และความถนัดของเขา นอกจากนี้ในการแต่งตั้งบุคคลให้ทำงานก็สามารถแต่งตั้งได้ตามความถนัดที่เขามีและผลงานที่ได้ก็จะได้ดีกว่า
5. ความสนใจ (Interest) หมายถึง ความสนใจของบุคคลแต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่บางคนอาจจะสนใจสิ่งเดียวกัน การทราบความสนใจนี้ จะมีประโยชน์มากในการเลือกสรร และแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานที่เหมาะสมกับความสนใจของเขา คนที่มีความสนใจอย่างเดียวกัน หากได้จัดให้เขามีโอกาสได้ทำงานร่วมกันจะทำให้เขามีความเข้าใจกันมากขึ้น และก็จะร่วมมือกันใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

6. นิสัยใจคอ (Habit) หมายถึง นิสัยใจคอของแต่ละบุคคลจะเป็นรูปแบบ พฤติกรรมของบุคคลหรือมารยาทในการติดต่อกับคนอื่น ตลอดจนกริยาท่าทางอัน มีลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละคนประพฤติปฏิบัติอย่างเกิดความเคยชินเป็นนิสัย นิสัยเกิดจากการ กระทำและการคิด หากบุคคลใดกระทำผิดบ่อย ๆ ซ้ำ ๆ กันบ่อยครั้งก็จะเกิด เป็นนิสัยขึ้น และ นิสัยต่าง ๆ นี้จะรวมกันจนติดแน่นกลายเป็นอุปนิสัยประจำตัวของแต่ละคน ซึ่งมีทั้งที่สังคมยอมรับ และไม่ยอมรับ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทนอดกลั้น ความโอบอ้อมอารี ความเห็นแก่ตัว ความเป็นคนหูตื้อ ความตระหนี่ถี่เหนียว ความโลภ เป็นต้น การใฝ่รู้นิสัยของบุคคลแต่ละ บุคคล จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ ตลอดจนการปกครองบังคับบัญชา ของผู้บริหารงานอีกด้วย

7. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคคลซึ่งแต่ เกิดจนกระทั่งเจริญเติบโต จะมีส่วนสำคัญต่อบุคคลเป็นอันมาก อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคคล ด้วย เช่น สภาพครอบครัว บิดา มารดา ญาติ พี่น้อง สถานที่อยู่อาศัย โรคภัยไข้เจ็บ การที่ผู้บริหารรู้และเข้าใจในสิ่งแวดล้อมของบุคคล ก็จะมีประโยชน์ในการ เลือกสรรบุคคล เข้า ทำงานในองค์การหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคลากรนั้น เป็นกระบวนการที่จะ คำเนินการให้ได้ตัวบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามา ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นการสรรหาบุคลากรจึงเป็นงานที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล

การธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร เป็นการสร้างความพึงพอใจหรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ มีความ เชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานนั้น ๆ แล้ว หน่วยงานนั้นย่อมจะได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าได้ในที่สุด

ภิญโญ สาร (2519) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การธำรงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการจูงใจเพื่อผูกมัดใจบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมี

มีประสิทธิภาพ การที่จะให้บุคลากรอยู่ในหน่วยงานอย่างมีความสุขให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะว่าหากไม่มีการธำรงรักษาและจงใจแล้ว บุคลากรในหน่วยงานก็จะมีการออก โอน หรือย้าย ทำให้ต้องมีการรับสมัครบุคลากรใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก นอกจากนี้จะทำให้งานต้องหยุดชะงัก ในช่วงหาคนใหม่แทนอีกด้วย ทำให้เกิดการเสียหายแก่หน่วยงานเป็นอย่างมาก

องค์ประกอบที่สำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร คือ การจงใจ

การจงใจ หมายถึง วิธีการที่จะชักนำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามคำสั่งจงใจ สิ่งจงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง มูลเหตุแห่งการจงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs)

ชลิศา ศรีมณี และ พูนศรี สงวนชีพ (2523 อ้างถึง มาสโลว์ (A.H. Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจงใจไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยังขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นไปตามลำดับชั้นของความสำคัญ กล่าวคือ เพื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองขึ้นต่อมา

ลำดับชั้นของความต้องการ มีดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Pshciological needs) เป็นความต้องการมูลฐานเกี่ยวกับสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตมนุษย์ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษา

โรค การพักผ่อนและความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เป็นความต้องการให้ได้
ความคุ้มครองจากภัยต่าง ๆ ความมั่นคงในชีวิตการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging needs) เป็นความต้องการ
ที่จะได้รับการยอมรับในความสำเร็จของคน ความรัก และมีมิตรภาพจากผู้อื่น
4. ความต้องการที่จะได้รับความยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic needs)
เป็นความต้องการที่จะได้รับการนับถือ ความเด่น ความรู้ ความสามารถของคนจากสังคม
5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิดในทุกด้าน (Self
realization or Self actualisation)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิสเบอร์ก (Herzberg's two Factor Theory) ได้
กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจและไม่พอใจในการทำงานไว้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motive Factors) ได้แก่

1. ความสัมฤทธิ์ผลทางการงาน (Achievement)
2. การยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (The work it Selt)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยเกือกูล (Hygine Factors) ได้แก่

1. นโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and
Administration)
2. การบังคับบัญชา (Supervision)
3. ความสัมพันธ์กับคนอื่น (Interpersonnel Relations)
4. เงินเดือน (Salary)
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

ปัจจัยดังกล่าวทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญในการทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและ
ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) สิ่งจูงใจมี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน มีวิธีการใช้สิ่งจูงใจนี้มาก และสามารถนำไปใช้จูงใจ
แก่บุคลากรได้ผลดีทางที่จะทำได้ คือ

อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การให้ค่าจ้างและเงินเดือนอย่างยุติธรรมจะช่วย
ให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ รักรงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสร้างขวัญและความสามัคคี
ในหมู่คณะ ในวงการธุรกิจยังมีการจ่ายโบนัสและการแบ่งปันผลกำไรแก่บุคลากรอีก ซึ่งเป็นการ
เพิ่มค่าจ้างเงินเดือนแก่บุคลากรในทางอ้อม การที่บุคลากรอยู่กับองค์การนานเท่าใดนั้น ค่าจ้าง
และเงินเดือนจึงมีอิทธิพลต่อบุคลากรมาก

การให้บำเหน็จความชอบ เป็นการจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตรงเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งยังเป็นการประกาศชมเชยบุคลากร
ไปในตัว การมอบบำเหน็จรางวัลควรมอบให้เป็นราย ๆ เฉพาะบุคคลเท่านั้น การเลื่อนขั้น
เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนอัตราเงินเดือน ก็เป็นการให้บำเหน็จความชอบ ซึ่งต้องอาศัยการประเมิน
ผลงานและการเก็บบันทึกรายการโดยอาศัยเทคนิคที่เหมาะสม โดยมีคณะกรรมการพิจารณา
อย่างรัดกุมและรอบคอบ การเลื่อนขั้นก็อาศัยระบบคุณวุฒิ คือ ความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ
ความซื่อสัตย์ การให้ความร่วมมือ เป็นต้น

การให้บำนาญ เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนสนใจเข้าทำงานในองค์การ เป็นการ
ให้สวัสดิการ เมื่อบุคลากรออกจากงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงเมื่อสิ้นปลายของชีวิต

สิ่งจูงใจอื่น ๆ นอกจากนี้ได้แก่ สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การเช่นกัน เพราะ
คนเรามีความต้องการแตกต่างกัน บางคนมีฐานะคืออยู่แล้ว การจูงใจด้วยเงินอาจมีความหมาย
น้อย บางคนต้องการผลตอบแทนทางใจมากกว่า สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีดังนี้

การยกย่อง ยอมรับนับถือ การยกย่องและยอมรับนับถือ ควรใช้กับบุคลากรที่
ปฏิบัติงานได้ผลดีเกิน จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจรักงาน เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้กระทำ

ความในแนวทางอันดีงามเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะไปด้วย การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ควรใช้เป็นสิ่งจูงใจสำหรับบุคลากรใหม่ให้มาก จะทำให้เขาพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เขาได้รู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของในกิจกรรมขององค์การ มีความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกันในการปฏิบัติงาน การแข่งขันเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการแข่งขันมีทั้งการแข่งขันกับตัวเอง กับเพื่อนร่วมงาน กับกลุ่มต่าง ๆ ก็ได้ เพื่อสร้างสถิติการทำงานให้ดีขึ้น แต่เวลาใช้ควรระวังเกี่ยวกับการขัดแย้งด้วยการเข้าร่วมเป็นสิ่งจูงใจที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจและเต็มใจทำงาน ได้แก่ การให้โอกาสเข้าร่วมประชุม ให้ร่วมในการออกความคิดเห็นและร่วมปฏิบัติการต่าง ๆ โอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งปรารถนาของบุคลากรทุกคน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าตามควร จึงเป็นสิ่งจูงใจที่จะช่วยให้บุคลากรตั้งใจและเต็มใจทำงาน โอกาสก้าวหน้าอาจทำได้โดยให้มีโอกาสรับการฝึกอบรมหรือการเลื่อนตำแหน่งความยุติธรรม นักบริหารสามารถใช้ความยุติธรรมจูงใจบุคลากรได้ ช่วยให้บุคลากรทำงานเลื่อมใสเสมอไป มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ภาวะคือหรืออื่นในการทำงาน นักบริหารจึงควรให้ความยุติธรรมเสมอแก่ทุกคน แต่บุคลากรทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการพิจารณาความดีความชอบ หรือการให้โอกาสมอบหมายงาน

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นการจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive motivation) ส่วนการจูงใจแบบนิเสธ (Negative motivation) เป็นการจูงใจโดยอาศัยการเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่นการลงโทษโดยวินัย การโอนย้าย การคิดอัตราค่าจ้างเงินเดือน หรือการลดตำแหน่ง

ประเภทของประโยชน์เกื้อกูลนั้น สมพงศ์ เกษมสิน แบ่งเป็น 2 ประเภท ใหญ่ ๆ คือ ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย กับบริการที่ให้แก่บุคลากร

1. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย ได้แก่ รายจ่ายเงินให้แก่บุคลากรเนื่องจากประสบอันตราย อุทพลภาพหรือตาย เนื่องจากการปฏิบัติงาน เรียกว่า การจ่ายเงินทดแทน นอกนั้นแล้วยังมีการจ่ายค่าล่วงเวลา เนื่องจากบุคลากรทำงานเกินเวลาทำงานตามปกติ หรือทำงานในวันหยุด

2. บริการที่ให้แก่บุคลากร แบ่งออกเป็นดังนี้

2.1 โครงการทางเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจและบุคลากร เป็นการให้หลักประกันทางการเงินเมื่อออกจากงาน บำนาญหรือตาย ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต สุขภาพและอุบัติเหตุ เหล่านี้ทางองค์การต้องจ่ายให้ หรือจ่ายแทนบุคลากรในกรณีเบียดเบียน

2.2 โครงการทางด้านนันทนาการ เพื่อให้บุคลากรได้รู้จักสนิทสนมกัน และให้บุคลากรได้หาความสุข ความบันเทิง ไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจัดให้มีบริการด้านกีฬา บริการด้านสังคม เช่น งานรื่นเริงหรือทัศนจร การส่งเสริมงานวัฒนธรรม เช่น งานฝีมือ วาดภาพ ศิลป ถ่ายภาพ ดนตรี เป็นต้น

2.3 โครงการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ องค์การต้องจัดเพื่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรและองค์การเอง ซึ่งได้แก่ การจัดให้มีที่อยู่อาศัย โดยจัดให้ในรูปที่พักหรือการเช่าหรือให้กู้ยืมไปสร้างที่พักเอง โรงอาหารสำหรับบุคลากร การบริการทางด้านการคมนาคม เช่น การมีรถรับ-ส่ง การหาสถานที่จอดรถให้บุคลากร หรือการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น มีเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ดี มีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย

2.4 บริการทางแพทย์ เป็นบริการที่สำคัญที่องค์การควรจัดให้ได้ ได้แก่ การจัดให้มีบริการเกี่ยวกับ น้ำดื่ม ห้องน้ำ อุปกรณ์ในการปฐมพยาบาล มีห้องรักษาพยาบาล มีการให้บุคลากรรับการตรวจร่างกายจากแพทย์ การจัดบริการทางแพทย์นี้อาจจัดให้ญาติของบุคลากรด้วยก็ได้

2.5 บริการห้องสมุด เป็นการให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่องค์การโดยช่วยให้บุคลากรมีความรู้ และมั่นคงไปในตัว

2.6 บริการร้านค้าสำหรับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสะดวกในการซื้อสินค้าที่จำเป็นและประหยัด จึงควรจัดให้มีร้านค้าขึ้น อาจทำในรูปสหกรณ์ก็ได้

2.7 การบริการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร จัดทำได้ในด้านการแนะแนวอาชีพ การบริการทางการศึกษาของบุตรบุคลากร หรือจัดบริการให้มีที่ปรึกษาทางกฎหมาย

2.8 ค่าใช้จ่ายสำหรับการพักผ่อนของบุคลากร องค์การอาจจัดให้มีบริการบ้านพักตากอากาศ หรือให้บริการไปท่องเที่ยว โดยไม่เสียเงิน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ประโยชน์เกือบทุกอย่างนอกจากเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีขวัญดี พอใจในงาน รักที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว อันเป็นการดึงดูดให้ผู้อยู่นอกวงการณ์สนใจที่จะเข้ามาร่วมงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

สวัสดิการ (Benefit)

สวัสดิการ (Benefit) หมายถึง การที่หน่วยงานได้จัดผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานนอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานนานที่สุด มีขวัญดีและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ภิญโญ สาธร (2517) ได้ให้ความหมายไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในขณะที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่หยุดพักงานชั่วคราว และในระหว่างพ้นจากงาน เพื่อบำรุงขวัญของบุคลากร ให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงานและมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนและค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในการทางเงิน การพักผ่อนหรือนันทนาการ การให้คำปรึกษา เมื่อมีปัญหาทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวและการให้ผลประโยชน์ หรือความสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป

โยเดอร์ (Yoder, 1959) ได้ให้ความหมายของคำ Employee Benefit and Service ไว้ว่าเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยฝ่ายนายจ้างที่หวังจะได้รับโมติวิจิตมิตรภาพ และความกระตือรือร้นในการทำงานจากบรรดาคนงาน รวมทั้งการหาช่องทางช่วยปลดเปลื้องความวิตกกังวล อันเป็นเครื่องบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรมเหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เป็นที่น่าสนใจแก่คนงานอื่น ๆ และเป็นความพยายามที่จะสร้างหลักประกันความมั่นคงให้พร้อมต่อการเผชิญเสี่ยงภัยในการทำงานและการดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่

บีช (Beach, 1971) กล่าวว่า สวัสดิการคือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตน ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นเงินที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือ

ค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดให้ เป็นการช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงานโดยกะทันหัน การหันจากงานเพราะเกษียณอายุ และรายได้พิเศษต่าง ๆ นอกจากการให้เงินอาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบายต่าง ๆ เช่น การให้ลาพักผ่อน และการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและรอบ ๆ ที่ทำงานให้สะดวกสบายน่าอยู่ ความสำคัญของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การจัดสวัสดิการนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่จะจูงใจ สร้างขวัญ ยึดเหนี่ยวจิตใจบุคลากรเป็นการบำรุงรักษามูลค่าการให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะอำนวยประโยชน์ให้แก่หน่วยงานโดยตรง

ภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์สำคัญของการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
2. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
3. เพื่อบำรุงรักษามูลค่าการให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
4. เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น
5. ทำให้งานของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อป้องกันปัญหาขัดแย้ง ขาดความสับสนอันดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
7. เพื่อลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากรในหน่วยงาน
8. เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลา แรงงานในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
9. เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน
10. เพื่อลดการขาดงาน ลางาน และ เปลี่ยนงานของบุคลากรในหน่วยงาน
11. เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
12. เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน

หลักในการจัดสวัสดิการ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการที่จะช่วยให้การจัดสวัสดิการบรรลุผลตามจุดหมายที่วางไว้ ถ้าหากการจัดสวัสดิการไม่ได้จะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นการลดความหมาย ก็จะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า ฉะนั้นในการจัดสวัสดิการควรมีหลักการที่คิดและเหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน ซึ่ง ภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวถึงหลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด อย่างให้มีอิทธิพลในด้านรับสวัสดิการ
2. หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
3. หลักแห่งความตั้งใจ การจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีความตั้งใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเอง และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้ทวีขึ้น
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดเพื่ออำนวยความสะดวกหรือเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้นตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการนั้นต้องคำนึงถึงว่า ได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด ได้รับบริการจากการจัดทั้งคุณภาพและปริมาณ
6. หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการเรื่องใดควรคำนึงถึงหลักของความสิ้นเปลือง ถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดจะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือย จะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
7. หลักการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรจะกระทำ
8. หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการถ้าจะให้ได้ผลดีจะต้องมีระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวก คล่องตัวไม่ติดขัด ไม่ชักช้าเสียเวลาในการบริการจากสวัสดิการที่จัด
9. หลักแห่งงบประมาณ ในการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่าโครงการใด เรื่องใดที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียนหรือให้แล้วสูญเปล่าหมดไป มีงบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่
10. หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับของบุคลากร ไม่มีใครได้รับเหลื่อมล้ำค่าสูงกว่ากัน ควรถือหลักความยุติธรรมในการจัดโครงการทุกกรณีไป

ขวัญ (Moral)

ขวัญ นักบริหารที่ดีต้องคอยตรวจสอบท่าทีและขวัญของบุคลากรเสมอ เพื่อรักษาพลังภายในของบุคลากร ให้อยู่ในระดับสูงอันจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานตาม เป้าหมายขององค์การด้วย ขวัญที่ดีของบุคลากรจะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย รวมถึงการจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและต่อองค์การด้วย ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของกำลังขวัญที่ดีที่ก่อให้เกิดบุคลากรมีขวัญในการทำงานสูง ได้แก่

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้หน้าที่มีต่อบุคลากร ว่ามีสัมพันธภาพต่อกันในรูปแบบใด ผู้หน้าที่ดีจะก่อให้เกิดขวัญที่ดีแก่บุคลากร
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจที่มีต่อนโยบาย การจัดองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ
4. การให้บำเหน็จรางวัลที่ยุติธรรมก่อให้เกิดขวัญที่ดี
5. สภาพของการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องใช้ดี และเพียงพอจะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี
6. สุขภาพของบุคลากรเองทั้งทางกายและจิตใจที่สมบูรณ์

ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวถึงความสำคัญมีดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติ
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนจงใจให้สมาชิกในหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดควม เข้มแข็งและศรัทธา ในองค์กร ารที่คนปฏิบัติอยู่

วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ

นพพงษ์ บุญจิตร วุฒิปริญญาโท (2529) ถึงแม้ว่าขวัญและควม เข้มแข็งพอใจในอง เนจะมิใช่สิ่งถึง เดียวกัน แต่ก็มีควม เข้มแข็งกัน กว เข้มแข็งพอใจ เกิดจ ากทัศนคติต่าง ๆ ที่บุคคลยึดถือต้อง เนจะ กลุ่มคนที่ปฏิบัติ ขวัญเกิดจ ากผลของทัศนคติและก ารปฏิบัติในสิ่งที่จริงใจ ให้เกิดควม เข้มแข็งพอใจ และ เกิดขวัญดี ในองค์กร ารในที่สุด ดังนั้นก ารสร้าง ขวัญจึงต้องค ำ เนึงถึงสิ่งจริงใจต่าง ๆ ให้ถูกต้อง เหมาะสมกับคน และไม่ขัดกับควม ารู้สึกและทัศนคติของกลุ่มคนที่ร่วมงานอัน เป็นใหญ่

1. ก ารแต่งตั้งบุคคล เป็นหัวหน้า งานต้อง ได้คนที่ถูกต้อง เหมาะ สม
2. ปลุกฝังควม เข้มแข็ง เน พยายาม พยายาม เนและควม เข้มแข็งคือชีวิต
3. ให้สิ่งตอบแทนให้ เหมาะสมกับงาน
4. ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน
5. ให้โอกาส ให้เกียรติ ให้ควม เข้มแข็ง
6. สร้างสภาพทาง ก ารให้ เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
7. เปิดโอกาสให้แสดงควม เข้มแข็ง เห็น สร้างชื่อเสียง ารที่เป็นกระบวน ก ารสองทาง
8. สร้างควม เข้มแข็งดีใจในทาง สังคมให้เน อยู่ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสง กับ

แบ่งสี

9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมก ำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของเน
10. มอบหมายให้ตรงกับควม เข้มแข็ง ทน และหนัก โดยค ำ เนึงถึงก ารเวลา ที่

เหมาะสมด้วย

11. จัดระบบนิเทศ เนให้ดี ค ำ เนึงถึงระดับทาง ก ารศึกษา และศักดิ์ศรีของควม เข้ม เป็น มนุษย์ ของคนในเน

12. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทาง สังคมให้เน อยู่ ดูแลควม เข้มแข็งของ ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ท ำทางสร้างบรรยากาศควม เข้ม เป็นกันเอง เป็นกัน

ในก ารตรวจสอบกำลังใจขวัญของบุคคล ารในเน เนนั้น สังเกตได้จ ากผลงานที่ออกมา หากมีผลงานลดลงหรือประสิทธิภาพต่ำ แล้ว แสดงว่า ขวัญของบุคคล ารต่าง ๆ นอกจ ากนี้ ก าร ขาดงาน ควม เข้มแข็ง ขาด ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก ก ารล ำบาก

อำนาจประโยชน์ให้บุคคล กระทบถึงคนได้อีก จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีคุณภาพเจริญก้าวหน้าในการงาน

ฮาร์บิสัน กับ ไมเออร์ (Harbison and Myer, 1964) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารรถของบุคคล

ฮิลล์ (Hill, 1965) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการที่เหมาะสมให้เหมาะสมกับคนโดยให้ควมรู้ ความเข้าใจ สามารรถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และงานในหน้าที่ให้ได้เป็นอย่างดี

จูเชียส (Jucius, 1971) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด ความชำนาญ ความสามารรถ ของบุคคลในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสามารรถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในก ารปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

สกอตต์ และ มิทเชลล์ (Scott and Mitchell, 1972) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับพัฒนาบุคคลในเชิงพฤติกรรมไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

บีช (Beach, 1975) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ คือ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์การ และหน่วยงาน

สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้น ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยมีทัศนคติต้องการ ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็น เครื่องมืออันสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอ ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีการติดตาม ตื่นตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ก็เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีดังนี้คือ

1. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสิทธิภาพ เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณ รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานได้เป็นอย่างดี
2. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงาน ทั้งระดับผู้บริหารงานในองค์กร และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจงานดี ช่วยลดปัญหาค่าต่าง ๆ ลงได้พอสมควร
3. ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรก็พัฒนาแล้วจะช่วยให้เขาทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน
4. สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้
5. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เพราะบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานดี ฉะนั้นการตัดสินใจที่ดียิ่งเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง
6. เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ สัมผัส มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคลากรเอง นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับความดี ความชอบ ในการเลื่อนตำแหน่งและฐานะการงานตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ

7. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์กร ถ้าหากองค์กรขาดคนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคลากรที่ได้พัฒนาแล้วลงไป

8. บุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ ๆ อาจจะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้

9. องค์กรสามารถลดความสิ้นเปลืองและสูญเสียไปอย่างต่าง ๆ ลงได้ เช่น การขาดงาน บุคลากรอาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็เกิดผลเสียหายน้อยมาก ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่า ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่า บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ดังนั้นในการพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรหรือทั้งหมด จะต้องคำนึงถึงปัจจัย "คน" เป็นปัจจัยที่ขาดของการพัฒนา

ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตัวเอง

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้บังเกิดผลดีมีความมุ่งหมาย ผู้บังคับบัญชานิยมให้การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดที่เลี้ยง การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย การรักษา การแทน การหาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส การส่งไปศึกษาและดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน การส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์กรทางวิชาการ การส่งเข้าประชุม เรื่องที่เกี่ยวกับงาน การจัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องงานไว้ให้มีใช้อย่างพอเพียง การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง และการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้

2.1 มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์

2.2 แลกเปลี่ยน ความรู้ ความคิด แลกกันเอง

2.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ

2.4 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ

2.5 เข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส

2.6 เป็นผู้สื่อข่าวอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส

2.7 เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ

2.8 หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศ เป็นครั้งคราว

2.9 เข้าศึกษาบางวิชาในสถานศึกษา

2.10 คบค้าสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรในองค์การ

1. ความจำเป็น ในลักษณะเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร อาจพิจารณาได้

1.1 เพื่อสอนงานให้บุคลากรใหม่ที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ เพราะบุคลากรเหล่านี้อาจจะยังไม่คุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายไว้

1.2 เพื่อการแต่งตั้งบุคลากรให้ไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยวิธีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีผลงานและมีอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น ๆ

1.3 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ และเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรโดยทั่วไปให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังขยายขอบเขตของความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization change) การพัฒนาการบริหารงาน (Development of Administration) ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ขององค์การอีกด้วย

2. ความจำเป็นในลักษณะของสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจจะนำมาเสนอไว้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาองค์การดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง จากสภาพของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบัน องค์การส่วนมากจะมีการแข่งขัน ปรับปรุง พัฒนากันอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน และให้บริการแก่บุคลากรในองค์การเอง ตลอดจนกระทั่งชุมชนที่อยู่ภายนอกองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชน หากบุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือให้บริการที่จะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้้องค์การนั้นดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรก็คือ การพัฒนาองค์การนั่นเอง

2.2 องค์การทุกองค์การ เมื่อเกิดขึ้นจะต้องมีการพัฒนาความเจริญเติบโต มีการขยายและเพิ่มงานในรูปแบบต่าง ๆ ออกไป ไม่ว่าจะเป็นแนวทางด้านตั้งหรือแนวนอนก็ตาม ซึ่งในการนี้ผู้บริหารงานองค์การจะต้องเตรียมการวางแผนในการสร้างบุคคลขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการ และรองรับงานที่เพิ่มและขยายเหล่านี้ และมีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นได้

2.3 เมื่อองค์การมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น บุคคลที่เข้ามาได้ อาจจะไม่อยู่ในสภาพที่สามารถจะดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายได้ จริงอยู่แต่ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเคยมีประสบการณ์ในการทำงานมาจากหน่วยงานอื่นแล้วก็ตาม หรือมีความรู้ มีการศึกษามาเป็นอย่างดี แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การแต่ละท้องที่ แต่ละแห่งจะมีลักษณะที่ต่างกันอย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงให้ความรู้ ความเข้าใจ และสร้างขวัญเคย ให้รู้จักวิธีการทำงานขององค์การนั้น ๆ โดยมีต้องเสียเวลาในการทดลองทำงานเป็นเวลานานอีก

2.4 ความเจริญทางด้านวิทยาการสมัยใหม่มีความก้าวหน้ามาก การพัฒนาองค์การสมัยใหม่ ได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในองค์การอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การว่าเป็นจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การ ตามความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่เหล่านี้ จึงจะทำให้้องค์การทันต่อเหตุการณ์และไม่ล้าหลังองค์การที่อยู่ในระดับเดียวกัน

2.5 บุคลากรที่ทำงานอยู่กับองค์การมาเป็นเวลานาน จะมีความรู้สึกเบื่อหน่าย จำเข้ากับงานที่ทำเสมอ ๆ แม้ว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีความรู้ ความสามารถ มีความชำนาญก็สักเพียงใดก็ตาม บางครั้งอาจจะทำให้งานผิดพลาดบกพร่องได้ หากได้มีการพัฒนาบุคลากรใน

องค์การตลอดเวลา ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าบุคลากรนั้นจะปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างแน่นอน

2.6 องค์การจะต้องเตรียมบุคลากรไว้เพื่อรับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการลาพัก หรือลาออกจากองค์การ ดังนั้น เมื่อมีการกระทำในลักษณะดังกล่าวมาแล้ว องค์การจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะรับงาน ปฏิบัติงานขององค์การอย่างไม่ผิดพลาด บกพร่อง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญของบุคลากรในองค์การนั้นอีกด้วย เป็นการสร้างความมั่นคงในจิตใจให้กับบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี การเตรียมการพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ จะต้องให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนขององค์การด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรมีประโยชน์ต่อองค์การ

ประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร

สุปราณี ศรีฉัตรวิมล (2524) ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์การและพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากร จากการศึกษาของนักบริหารองค์การหลายท่าน พอสรุปประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้คือ

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์การหรือหน่วยงาน

1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กรหรือหน่วยงานมากขึ้น

1.2 ลดปัญหาข้อผิดพลาด บกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัด เวลาและงบประมาณ

1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพ

1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน

1.5 ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์การและหน่วยงานเพิ่มขึ้น

1.6 ช่วยให้บุคลากรในองค์การทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานไปในทางเดียวกัน

1.7 เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์การ โดยมีต้องมีควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับตัวบุคลากรเอง

- 2.1 เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีให้แก่บุคลากรในองค์การ
- 2.2 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในวิธการทำงานของบุคลากร
- 2.3 พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพสูงทั้งในด้านการทำงาน ทักษะ
- 2.4 เสริมสร้างสามัคคีธรรมที่ดีในหมู่บุคลากรและผู้บริหารองค์การ
- 2.5 เสริมสร้างระเบียบ วินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน
- 2.6 สร้างความรู้สึกสำนึก การผูกพันในหมู่ผู้ร่วมงานกับผู้บริหารองค์การ
- 2.7 จัดปัญหาการขาดงาน และไม่อุทิศเวลาให้กับองค์การ
- 2.8 ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของบุคลากร
- 2.9 ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งผู้บริหารองค์การและบุคลากร
- 2.10 ลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การ

การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ความหมายของการให้บุคลากรพ้นจากงาน

วิทยุ สาธร (2517) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การให้พ้นจากงานนี้ หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากหน้าที่การงานและหาคสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป

ชลิตา ศรีมณี (2523) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การให้พ้นจากงานนั้น เป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการจัดการ เมื่อเจ้าหน้าที่ในองค์การออกจากหน่วยงานนั้นไป ซึ่งสาเหตุมีอยู่หลายประการด้วยกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้กล่าวถึงการให้บุคลากรพ้นจากงานมีหลายกรณี เช่น การย้าย การโอน การลาออก การเจ็บป่วย การให้ออกชั่วคราว การไล่ออก การเกษียณอายุ และการตาย

สรุปแนวความคิดเห็น การให้พ้นจากงาน หมายถึง การที่บุคลากรผู้นั้นต้องพ้นจากงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้วยกรณีต่าง ๆ ตามสภาพการ

ความสำคัญของการใ้บุคลากรพ้นจากงาน

เมื่อหน่วยงานได้บรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งแล้ว เมื่อเขาได้ทำงานอยู่ในตำแหน่งได้ระยะหนึ่ง อาจจะมีควมจำเป็นต้องออกจากหน่วยงานไป ทั้งนี้ถึ้นเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้ให้ความเห็นว่า สาเหตุของการพ้นจากงานมีดังนี้

1. การลาออก เมื่อมีความเบื่อหน่าย หรือมีความสักรใจ พนักงานเจ้าหน้าที่มีสิทธิที่จะลาออกจากหน่วยงานได้ ยกเว้นแต่ยังมีข้อตกลงอยู่กับหน่วยงานบางกรณี การลาออกย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานบุคคล เพราะบุคลากรแต่ละคนกว่าจะเข้ามาในหน่วยงานได้ต้องผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การดำรงรักษาและการพัฒนา ซึ่งเสียค่าใช้จ่าย เสียเวลามาก และยังเป็นภาระในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่มาแทนที่อีกด้วย ภาระอื่น ๆ คือ หากบุคลากรผู้นั้นมีสิทธิ์จะได้บำเหน็จบำนาญ หน่วยงานต้องเสียค่าใช้จ่ายบำเหน็จบำนาญอีก การเสียหายแก่หน่วยงานอีกอย่าง คือ หากเป็นบุคลากรที่สามารถแล้ว งานในหน่วยงานย่อมกระทบกระเทือนไปด้วย

สตาห์ล (Stahl, 1962) ได้กล่าวถึงวิธีป้องกันการลาออกจากงานว่าอาจทำได้โดยการเสริมสร้างกำลังใจ และปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป สิ่งแวดล้อมในองค์การ ความไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชา ระบบการบริหารงานที่ไม่ยุติธรรม นับตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือก การมอบหมายงาน ค่าตอบแทน การพิจารณาความชอบ การเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เป็นธรรม เป็นสาเหตุสำคัญที่เกิดการลาออกจากงาน

2. การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ (Lay off) เพื่อหน่วยงานประสบปัญหาด้านการเงิน หรือเมื่อโครงการที่จัดทำอยู่เสร็จสิ้น หรือในกรณีที่นำเอาเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้ ทำให้ความต้องการบุคลากรลดลง เหล่านี้ก็สามารถลดบุคลากรได้ส่วนทางราชการ การลดจำนวนข้าราชการมีน้อย เพราะหากหน่วยงานยุบ ข้าราชการมักให้ไปสังกัดหน่วยงานอื่นแทน

3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) เมื่อบุคลากรที่กำหนดค่าอายุเกษียณหรืออายุพลาหมาก็จะออกจากงานและได้รับบำเหน็จบำนาญ แต่ละประเทศไว้กำหนดอายุ

คือ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในกรปฏิบัติงานของข้าพเจ้า เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ โดยไม่ลาออกไปง่ายๆและเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความขยันหมั่นเพียร ทั้งยังเป็นกรให้ความคุ้มครองประพฤติกองข้าพเจ้า โดยมิให้เสื่อมเสียในกรที่จะได้รับหรือมิได้รับบำเหน็จบำนาญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ (2518) ได้ทำกรวิจัยเรื่อง กรบริหารบุคคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง ผลกรวิจัยสรุปว่า กรบริหารบุคคลากรเกี่ยวกับกรสรรหและคัดเลือกบุคคลากร กรบำรุ้งรักษาบุคคลากร กรพัฒนาบุคคลากรและกรให้พันจกองเน ปฏิบัติได้น้อยและยังไม่เป็นที่พอใจ จกผลกรวิจัยทราบว่ามีผู้บริหารไม่สนใจในกรบริหารบุคคลากร บุคคลากรไม่ได้รับการบำรุ้งรักษาและพัฒนา หน่วยงานจะต้องประสพอุปสรรคในกรดำเนินงาน เน้นง เน้นกันเนื่องมาจกกรปฏิบัติงาน ไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลากร เป็นสิ่งทีผู้บริหารจะต้องรีบหาแนวทางแก้ไข

กัญญา ทศนสุวรรณ (2520) ได้ทำกรวิจัยเรื่อง กรบริหารบุคคลากรในสภานศึกษา วิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ผลกรวิจัยสรุปได้ว่า กรบริหารบุคคลากรของสภานศึกษา วิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับเรื่องกรสรรหบุคคลากร กรบำรุ้งรักษาบุคคลากร กรพัฒนาบุคคลากร และกรให้บุคคลากรพันจกองเน ยังจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่เป็นที่พอใจ

ประทีน ศรีพรหม (2521) ได้ทำกรวิจัยเรื่อง กรบริหารงานบุคคลกลางของหัวหน้าส่วนกรศึกษา ผลกรวิจัยสรุปปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับกรบริหารงานบุคคลกลางของหัวหน้าส่วนกรศึกษาไว้ดังนี้ กรสรรหและกรคัดเลือกบุคคลากรไม่สเม เราได้รับบุคคลากรทีมีวุฒิตรงแต่ทีโรงเรียนต้องกรได้ เพราะขอคงงบประมาณ คณะกรรมากรสภคัดเลือกบุคคลากรส่วนใหญ่มจกบุคคลากรนอกวงกรศึกษา หัวหน้าส่วนกรศึกษา ขอคงงบประมาณในกรปฏิบัติงาน ในด้เนกรบำรุ้งรักษาบุคคลากร ขอคงงบประมาณค่าเนนกรจัดสวัสดิกร กรไลนท์เนและกรพิจารกรนอกวงกรศึกษา เขตเกณฑ์กรประเมินผลและกรปฏิบัติไม่ยุติธรรม ในด้เนกรพัฒนาบุคคลากร ขอคงงบประมาณค่าเนนกรฝึกอบรมบุคคลากร ในด้เนให้พันจกองเนบุคคลากรลลออกและขอไลนท์เนไปสังกัดหน่วยงานอื่นมจก ทำให้กระทบกระเทือนต่อกรเรียนกรสอน บุคคลากรทีพันจกองเนไปแล้วรู้สึกรังเกียจตนเองถูกทอดทิ้งจกหน่วยงาน

ขณะ กบสมบุรณ์ (2526) ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าการปฏิบัติจริงของโรงเรียน เกี่ยวกับกฎให้ได้มั่ง ที่ซึ่งบุคคล เกว การตั้งรางวัล การพัฒนาและการให้พ้นจากงานของบุคลากรนั้น อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในด้านกฎระเบียบ รักษาบุคลากรนั้น ผู้บริหารเห็นว่า การปฏิบัติจริงที่โรงเรียนได้ปฏิบัติออกมา อยู่ในระดับมาก แต่กลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ดิษพงศ์ วิเศษไชยศรี (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง งานบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา พบว่า การดำเนินงานบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับดี มีอยู่ 2 ข้อ คือ อัตรากำลังอาจารย์มีความเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน และกฎระเบียบเลือกบุคคล เข้าทำงานได้ตรงกับความต้องการและความสามารถและประสบการณ์ที่ที่ก่ หนด ส่วนกฎระเบียบงานบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับน้อย มี 14 ข้อ คือ การสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ความเหมาะสมในการแต่งตั้งบุคคล การจัดส่งเงินที่และ เครื่องอำนวยการความสะดวกให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติ การยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล การจัดการประชุมเทศบาลกรให้เข้าใจนโยบาย ระเบียบ ขัลบังคับ และภาระหน้าที่รับผิดชอบ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับมอบหมาย การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรมีความพึงพอใจในวิธีบริหารงานของวิทยาลัย วิทยาลัยมีหลักเกณฑ์และให้ความยุติธรรมในการพิจารณาบุคลากรที่กระทำผิดทางวินัย อย่างถูกต้อง เหมาะสม การจัดให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ได้เรียนรู้ การทำงานภายใต้คำแนะนำของผู้มีประสบการณ์แล้ว การประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษของบุคคล การจัดระเบียบอบรมประชุมทางวิชาการและสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารรถในการปฏิบัติงานของบุคคล และการจัดผู้ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษา เมื่อประสบปัญหาทางด้านการทำงาน

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล สำนักงานเลขานุการกรมพลศึกษา (2528) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มบุคลากรและลูกจ้าง จะมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลของผู้ช่วยราชการวิทยาลัยพลศึกษาในระดับที่แตกต่างกันตามความคิดเห็นของผู้ช่วยราชการวิทยาลัยตนเอง ได้บริหารงานบุคคลถูกต้องตามหลักวิชาการ (จกการสัมภาษณ์) แต่เมื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ประเมินการบริหารงานบุคคลของผู้ช่วยราชการแล้ว

กลับพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง การเจ้าหน้าที่ ส่วนนักเรียนเลขานุกรวม ได้ปฏิบัติดีเกี่ยวกับ
การบริหารงานบุคคลได้ไม่ดี

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2528) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคล : การศึกษา
เฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่
จะปฏิบัติตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย การให้ค่าจ้างบุคลากร ขาดงบประมาณ ระเบียบวินัย
วิธีการคัดเลือกอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติดี การบำรุงรักษา ต้น
สวัสดิการไม่พอเพียง ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติดี การพัฒนา การจัดกิจกรรมพัฒนา
งบประมาณควรมีไม่พร้อมในการพัฒนาตนเอง การพัฒนาไม่ทั่วถึง ขาดระเบียบวินัยผลหลังขาด
พัฒนาแล้ว การให้พ้นจากงานไม่มีปัญหา

วิทยา คู่วิรัตน์ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร
โรงเรียนคาทอลิก อังคสิทธิ์มณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลนั้นทุก
โรงเรียน มีการวางแผนกำลังคน แต่ทั้งไม่เป็นระบบ การสรรหาบุคคลไว้วิธีทดสอบสัมภาษณ์
และทดลองปฏิบัติดี ปัญหาต้นบุคลากร คือ บุคลากรไม่สนใจปฏิบัติดีที่ตรงต ที่มอบหมาย
และไม่เต็มใจไปรับการศึกษาอบรม

สกล รุ่งโรจน์ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษา การจัดกิจกรรมการพัฒนา
บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดแผนกประถมศึกษ จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัย
พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกัน
ว่า สาเหตุส่วนใหญ่มาจากขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีมีการจัดสรรงบประมาณไว้ เป็นสัดส่วน