

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงการ บริหารบุคลากร โรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการ ศึกษาของกรมตำรวจ ซึ่งในเนื้อหาสาระโดยตรงจะเกี่ยวกับงานบริหารบุคลากร ๔ ประเภท ซึ่งได้แก่ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้ บุคลากรพ้นจากงาน โดยมีวรรณคดีอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคลากรและ ระบบบริหารงานบุคลากร ประกอบด้วย แต่เนื่องจากการ บริหารการศึกษาของกรมตำรวจ ได้มีวิวัฒนาการมาช้านาน ความมุ่งหมายในการบริหารงานตำรวจทุกยุคทุกสมัย ย่อมจะมี วัตถุประสงค์อันสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรมตำรวจแตกต่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ แก่การวิเคราะห์การบริหารบุคลากร โรงเรียนตำรวจดังต่อไปนี้

วิวัฒนาการการบริหาร การศึกษาของตำรวจ

การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมาของกิจการตำรวจในสมัยก่อนจนถึงปัจจุบันจะทำให้ทราบถึงความมุ่งหมายในการจัดตั้ง องค์การตำรวจ การบริหารการศึกษา โดยเฉพาะใน ส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร เมื่อรู้ทิศทาง ความจำเป็น และการดำเนินการต่าง ๆ โดยสังเขปแล้วก็จะทำให้ได้ข้อมูลบางประการ มาประกอบการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับ การบริหารบุคลากร โรงเรียนตำรวจในกองบัญชาการศึกษายุคปัจจุบันได้อย่างถูกต้องมากที่สุด

"การศึกษา" หรือที่ใ้เรียกกันใในวงการตำรวจว่า "การฝึกอบรม" นั้น ได้มีวิวัฒนาการมาจากการจัดตั้งการตำรวจขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งปรากฏหลักฐานที่แน่ชัด ในสมัยกรุงศรีอยุธยา แผ่นดินสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ทรงโปรดเกล้าให้ตรา

ระเบียบการปกครองบ้านเมืองเป็น ๔ เหล่า เรียกว่า "จตุสดมภ์" ได้แก่ เวียง วัง คลัง นา ซึ่งพร้อมทั้งโปรดเกล้าให้มีการตำรวจขึ้นด้วย และให้ขึ้นอยู่กับเวียง มี เจ้าพระยาจักรีศรีอครักษ์ สมุหนายก อัครมหาเสนาบดีเป็นผู้บังคับบัญชา กิจการตำรวจ ในครั้งนั้น แบ่งออกเป็น ตำรวจพระนครบาล ตำรวจภูธร ส่วนตำรวจหลวงให้ขึ้นอยู่กับวัง มีเจ้าพระยาธรรมาธิบดีศรีรัตนมณฑลเพียรบาลเป็นผู้บังคับบัญชา

บุคคลที่จะเป็นตำรวจได้นั้นจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีชาติกำเนิดสืบเชื้อสาย มาจากตระกูลที่ให้ความสำคัญต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และต้องเป็นบุคคลที่ทรง วางพระราชฤทัย การบังคับบัญชาตำรวจขึ้นตรงต่อพระมหากษัตริย์โดยเฉพาะแต่ พระองค์เดียว ทั้งนี้จะเห็นได้จากบรรดาศักดิ์ของตำรวจสมัยโบราณ ซึ่งล้วนแต่เป็น นามเทพบริวารของผู้เป็นเจ้าทั้ง ๓ คือ พระอิศวร พระพรหม พระนารายณ์ เช่นตำแหน่ง ๔ ตำรวจ และ ๘ ตำรวจ คือ พระมหาเทพเสวกษัตริย์สมุห์ พระมหาเทพนครอัครอัครักษ์ พระอินทรเทพ พระพิเรนทรเทพ พระราชวรอินทร์ พระอินทรเดช พระพรหมบริรักษ์ พระสุริยะภักดี หรือพระราชทินนามอื่น ๆ อีกมาก เช่น วาสุเทพ อินทราธิบดี พิสดลแสน แสนสะท้าน เป็นต้น^๑

การเปลี่ยนแปลงที่นับว่าสำคัญอยู่ในสมัยปฏิรูปการปกครองประเทศไทยอย่าง ขนานใหญ่ทุก ๆ ด้านตามแบบอย่างอารยะประเทศตะวันตก ซึ่งได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ สมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว กล่าวคือ ในปี พ.ศ. ๒๔๐๕ ได้ว่าจ้าง กับตัน เอส. เอ. เบ็คแฮมส์ (Capt. S.J. Bird Ames) ชาวอังกฤษซึ่งได้รับบรรดาศักดิ์ เป็นหลวงรัฐยาภิบาลบัญชา มาเป็นผู้พิจารณาวางโครงการจัดตั้งกองตำรวจสำหรับรักษา

^๑ พล.ต.อ.ประเสริฐ รุจิรวงศ์, นโยบายกรมตำรวจ (พระนคร : โรงพิมพ์ตำรวจ, ๒๕๑๔), หน้า ๑.

ความสงบเรียบร้อยภายในเขตนครหลวงตามแบบอย่างยุโรปขึ้นเป็นครั้งแรก แต่เนื่องจากเหตุทางการเมืองระหว่างประเทศในสมัยนั้นเป็นยุคที่อังกฤษ ฝรั่งเศส ปอร์ตุเกศ ฮอลันดา กำลังแข่งขันหาเมืองขึ้น นโยบายการตำรวจก็ต้องสอดคล้องกับการจัดระเบียบการปกครองประเทศ ซึ่งเพิ่งเล็งไปในด้านการป้องกันประเทศ นโยบายการเมืองและการทหาร^๑

การปรับปรุงการตำรวจในสมัยรัชกาลที่ ๕ นี้ นอกจากได้ขยายงานตำรวจนครบาล โดยให้นาย เอ.เจ. ยาคิน (Mr. A.J. Jadine) มาช่วยงานเพิ่มขึ้นแล้ว ได้จัดตั้งตำรวจภูธรในรูปของทหารโปลิศขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. ๒๔๑๘ เพื่อเป็นกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยในส่วนภูมิภาค และให้สามารถปฏิบัติการทางทหารได้ด้วย โดยว่าจ้าง นาย ยี. เซา. (G. Schau) ชาวเดนมาร์กมาเป็นผู้อำนวยการ ผู้บังคับบัญชาส่วนมากก็โอนมาจากนายทหาร^๒ การปกครองบังคับบัญชาการฝึกอบรมตำรวจในสมัยนั้นจึงเป็นไปในรูปแบบของทหาร ซึ่งก็เหมาะสมสำหรับเหตุการณ์ในขณะนั้น

สำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นตำรวจนั้น ในปี พ.ศ. ๒๔๒๐ กองทหารโปลิศได้เปลี่ยนมาเป็น กรมกองตระเวนหัวเมือง จนถึง พ.ศ. ๒๔๔๐ ได้ตั้งกรมตำรวจขึ้นแทนกรมกองตระเวนหัวเมือง โดยมี พลตรีพระยาวาสุเทพ (ยี. เซา.) เป็นเจ้ากรมตำรวจ กำลังพลในขณะนั้นได้ใช้วิธีการว่าจ้าง^๓ ซึ่งการว่าจ้างนี้จะได้รับความสมัครใจของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นตำรวจ แต่เนื่องจากการศึกษาในส่วนภูมิภาคสมัยนั้น

^๑ พ.ต. อ. สุกจินต์ สุรชาติ, "ประวัติการตำรวจไทยโดยย่อ," กองวิชาการ กรมตำรวจ ๒๕๐๗), หน้า ๒. (อัครสำเนา)

^๒ เรื่องเดียวกัน.

^๓ เรื่องเดียวกัน.

ยังมีได้มีการจัดการศึกษาให้พัฒนา เช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การคัดเลือกจึงมุ่งในด้าน
 สถานภาพทางกาย ความแข็งแรง เป็นหลัก จึงจะเห็นได้จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติ
 เกณฑ์ทหาร เกณฑ์ชายฉกรรจ์ เข้าวัยราชการทหารนั้นทางตำรวจภูธรก็ได้ขออนุมัติใช้
 กฎหมายฉบับนี้ เมื่อ พ.ศ. ๒๔๔๘ เกณฑ์คนเข้าเป็นตำรวจด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งการ
 เกณฑ์บุคคลบรรลุนิติภาวะเข้าวัยราชการนั้นจะมีการตรวจความสมบูรณ์ของร่างกาย
 ความเหมาะสม ลักษณะ ท่วงที สักส่วนต่าง ๆ ว่าจะสามารถรับการฝึกอบรมทางยุทธวิธี
 ได้ทุกขั้นตอนและไม่เป็นเหตุมีโรคต้องห้าม ซึ่งอาจได้รับอันตรายจากการฝึกและติดต่อกันได้
 โดยง่ายในกรมกอง

กิจการในด้านการฝึกอบรมที่นับว่าสำคัญยิ่งประการหนึ่งก็คือ การจัดตั้ง
 "โรงเรียนนายร้อยตำรวจ" โดยพระมหากรุณาธิคุณจากพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์
 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวฯ ทรงโปรดเกล้าให้จัดตั้งโรงเรียนนายร้อย
 ตำรวจภูธรขึ้นเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. ๒๔๔๔ ที่จังหวัดนครราชสีมา สำหรับผลิต
 นายตำรวจชั้นสัญญาบัตรออกมารับราชการตำแหน่งผู้บังคับหมวดในส่วนภูมิภาค ทางด้าน
 ตำรวจนครบาลก็ปรากฏหลักฐานว่า ระหว่างปี พ.ศ. ๒๔๕๐ - ๒๔๕๑ ได้จัดตั้งโรงเรียน
 พลตำรวจขึ้นทำการฝึกอบรมตำรวจ ซึ่งได้รับการคัดเลือกเข้าวัยราชการตามพระราชบัญญัติ
 ลักษณะ เกณฑ์ทหาร และตั้งโรงเรียนนายหมวด ทำการฝึกอบรมผู้ที่จะแต่งตั้งเป็นรองสารวัตร
 สถานีตำรวจนครบาลอีกด้วย สำหรับโรงเรียนนายร้อยตำรวจนั้นในปี พ.ศ. ๒๔๕๘ ได้มี
 พระบรมราชโองการให้รวมกรมตำรวจ และกรมพลตระเวน เป็น "กรมตำรวจ"
 จึงได้ย้ายโรงเรียนนายร้อยตำรวจไปรวมกับโรงเรียนนายหมวดในจังหวัดระนอง ที่ตำบล
 ไผ่สีหิโต และในปี พ.ศ. ๒๔๖๔ ก็ได้ย้ายกลับมาอยู่ที่จังหวัดนครปฐม ที่ตำบลห้วยจรเข้
 เป็นที่น้ำสง เกตว่านับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ มาจนถึงปัจจุบัน
 รัฐบาลทหารได้เข้าปกครองประเทศเกือบตลอดมา กรมตำรวจก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงอีก
 ไม่น้อยกว่า ๓๐ ครั้ง โดยฐานะของกรมตำรวจตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ
 กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. ๒๕๐๘ กรมตำรวจเป็นราชการส่วนหนึ่งของ

กระทรวงมหาดไทยมีฐานะเป็นกรม โดยมีแนวโน้มของการบริหารราชการ ผิดแยกไปจาก ทหารและพลเรือน กล่าวคือ ชัยยศ และเงินเดือนสอดคล้องกับทหาร แต่มิได้สังกัด กระทรวงกลาโหมโดยถือว่าข้าราชการพลเรือนแต่งตั้งมิได้ใช้ระบบของข้าราชการพลเรือน โดยตรง^๑ จนเป็นเหตุให้ในปี พ.ศ. ๒๕๑๕ ตำรวจต้องได้รับความยุ่งยากในการปรับ อัตราเงินเดือนให้เทียบเท่าเงินเดือนที่ทหารทั้งสามเหล่าทัพได้รับการปรับปรุงไปแล้ว สำหรับผู้บริหารสูงสุดในตำแหน่งอธิบดีกรมตำรวจนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็น จุดสนใจของวงการโดยทั่วไป กล่าวคือ จำนวนอธิบดีกรมตำรวจตั้งแต่เปลี่ยนแปลง การปกครองมาจนถึงปัจจุบัน จำนวน ๑๕ คน มาจากทหารบก ๔ คน ทหารเรือ ๑ คน และตำรวจ ๑๐ คน ถ้าคิดจำนวนปีทั้งหมด ๔๔ ปี ทหารบกเป็นอธิบดีกรมตำรวจนานที่สุด ๓๔ ปี ทหารเรือ ๑ ปี และตำรวจ ๑๐ ปี ซึ่งเป็นสถิติที่แสดงไว้ว่า การพัฒนาตำรวจ ที่แล้วมา เป็นการพัฒนาแบบกึ่งทหารและกึ่งพลเรือน อธิบดีตำรวจที่มาจากทหารก็พยายาม ที่จะเอาระบบทหารเข้ามาใช้ในกรมตำรวจ และตำรวจก็ตามทหารในเรื่องยศ เงินเดือน ตลอดจนการฝึกอบรม^๒ แต่ในด้านความรู้ ความสามารถทางสติปัญญา และพฤติกรรม โดยทั่วไปนั้น ยังไม่อาจกระทำได้อย่างสมบูรณ์เนื่องจากระดับความรู้พื้นฐานของประชาชน ขณะนั้นอยู่ในระดับประถมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และผู้ที่สนใจเป็นตำรวจมีไม่มากพอ ด้านการ บำรุงรักษาเพื่อให้ตำรวจมีความสะดวกสบายต่าง ๆ การใช้วิธีการจูงใจ เพื่อให้ตำรวจ มีกำลังขวัญที่คือนั้นจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ตำรวจอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ นั้น ยังไม่อาจกล่าว ได้ว่า อยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจ ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการเกณฑ์คนเขามารับใช้ประเทศชาตินั้น

^๑ พล.ต.ต. ค่าง เมาชัย, "จุดยืนของตำรวจไทย" (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๑๘ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๑๘), หน้า ๒๕.

^๒ เรื่องเดียวกัน.

รัฐถือว่าเป็นหน้าที่ของชายฉกรรจ์ทุกคนที่จะต้องเสียสละ และการสนับสนุนในค่านาอาคาร สถานที่ตลอดจนอุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ มีน้อย การบริการที่ไม่สะดวกสบาย อยู่ห่างไกล บางสถานีตำรวจต้องใช้การขนส่งทาง เรือ สัตว์พาหนะและการเดินเท้า เป็นต้น จึงปรากฏว่า การพักอาศัยของตำรวจสมัยก่อนได้ให้พักบนสถานีตำรวจ มีหีบไม้สักสำหรับเก็บสิ่งของ เครื่องใช้จำเป็น และพักรวมเป็นประจำ ณ สถานีตำรวจต่าง ๆ °

จากวิวัฒนาการของกิจการตำรวจในอดีตจนถึงปัจจุบัน การที่จะได้มาซึ่ง ตำรวจนั้น ตำรวจสมัยโบราณ แผ่นดินสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถ ได้มีการใช้ระบบ อุปถัมภ์แต่งตั้ง เฉพาะผู้ที่มิชาติกำเนิดสืบเชื้อสายมาจากวงศ์ตระกูลที่ได้ทำคุณงามความดี ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และต้อง เป็นบุคคลซึ่งทรงไว้วางพระรชาชฤทธิย์โดยเฉพาะ ส่วนพระองค์ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อการ เป็นนายตำรวจ ข้าราชการ โกลลิจิพระองค์ทำหน้าที่ ของราชวงศ์ กษัตริย์ส่วนพระองค์มาแต่แรกเริ่มการตำรวจ ต่อมาได้มีการว่าจ้าง โดยอาศัยความ สมัคใจของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นตำรวจในสมัยรัชกาลที่ ๕ ทั้งนี้เพื่อให้ทำหน้าที่ในรูปแบบทหาร ในกรมกองตระเวนหัวเมือง โดยมีการโอนนายทหารมาเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งก็มีความ เหมาะสมสำหรับค่านการ เมืองในขณะนั้น เนื่องจาก เป็นยุคที่ต่างชาติกำลังแสวงหาอาณานิคม ในเอเชีย การฝึกอบรมตำรวจจึงเป็นการฝึกให้ทำหน้าที่ทหาร และปฏิบัติงานด้านตำรวจด้วย การสรรหาและคัดเลือกนั้นว่าได้มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับอารยะประเทศซึ่งมีนาย ยี. เซา (G. Schau) ชาวเดนมาร์กมาเป็นผู้วางโครงการ และได้เป็นเจ้ากรมตำรวจภูธร โดยตรง ถึงแม้ว่าในลำดับต่อมาจะได้เปลี่ยนมาใช้วิธีเกณฑ์คนเข้ามาเป็นตำรวจ เพื่อให้ เพียงพอกับความต้องการตามกฎหมาย ในปี พ.ศ. ๒๔๔๘ ก็ตาม ระบบการคัดเลือกก็ยัง สามารถกระทำทำให้บุคคลที่มีคุณลักษณะทางกายได้ตามต้องการ ดังจะเห็นได้จากการโอน

โรงเรียนนายร้อยตำรวจไปรวมอยู่กับโรงเรียนนายร้อยทหารบก กรมยุทธศึกษา กระทรวงกลาโหม ระหว่าง พ.ศ. ๒๔๗๕ จนถึง พ.ศ. ๒๔๘๕ เป็นเวลา ๑๐ ปี จึงได้โอนกลับมาขึ้นอยู่กับกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย และได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ไคทรงเสด็จพระราชดำเนินไปประกอบพิธีเปิดโรงเรียนนายร้อยตำรวจแห่งนี้ ให้เป็นสถานการศึกษาของนักเรียนนายร้อยตำรวจ ณ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม เมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม พุทธศักราช ๒๔๘๕

สำหรับระบบการตำรวจที่ใช้อยู่จนถึงปัจจุบันนั้น ได้ใช้ระบบการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งมีผู้วิจารณ์ว่าควรใช้ระบบการตำรวจสวนทองถิ่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ พ.ศ.อ.บัญชา เนตินันท์ ได้กล่าวไว้ว่า "ระบบการตำรวจแห่งชาติมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของรัฐบาลกลาง การกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย การฝึกอบรม และวิธีการ ในการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพโดยระดมทรัพยากรสนับสนุนซึ่งกันและกันไ้รวดเร็ว ดีกว่าตำรวจระบบทองถิ่น ส่วนผู้ที่สนับสนุนระบบการตำรวจทองถิ่นเห็นว่า "ระบบการตำรวจแห่งชาติทำให้ตำรวจไม่สนใจในการรักษากฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทองถิ่น เป็นระบบตำรวจที่ไม่เข้ากันกับระบบการปกครองทองถิ่น และระเบียบซึ่งถือหลักว่าประชาชนควรปกครองป้องกันและดูแลผลประโยชน์ของตนเอง นอกจากนี้ระบบตำรวจแห่งชาติเป็นการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางอาจเกิดการล่าช้าในการบริหาร"^๒

พ.ศ.อ.บัญชา เนตินันท์, "การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ", (เอกสารปริญญามหาบัณฑิต รายงานประจำภาค คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๑๗), หน้า ๕. (อัครสำเนา).

^๒

William Benett Munro, Municipal Administration,

(New York : The Macmillan Company, 1935), p. 316.

เมื่อพิจารณาคำรวจไทยทั้ง ๓ ยุค ดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า ได้เริ่มจากระบบกระจายอำนาจ เพราะแยกคำรวจออกจากกันไม่ขึ้นต่อกัน คือ คำรวจพระนครบาล คำรวจภูธร และคำรวจหลวง ต่อมาคำรวจทั้ง ๓ เหล่านี้ไ้รวมกันทั้งหมดเป็นกรมคำรวจขึ้นตรงต่อกระทรวงมหาดไทย

ด้านการพัฒนาคำรวจกระทำไปในรูปของการฝึกอบรมบางแห่งมอบให้ข้าราชการคำรวจชั้นประทวนรับผิดชอบเป็นครูฝึกโดยตรง นายคำรวจสัญญาบัตรมีน้อยจึงได้แต่เพียงสอนวิชาการ เช่น วิชากฎหมายและวิชาการคำรวจเท่านั้น แต่เนื่องจากพื้นฐานความรู้คำรวจอยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติ กระทำได้ยาก ความร่วมมือในค่านิยมกิจกรรมต่าง ๆ ก็ไม่ค่อยดี เพราะมิได้สมัครใจที่จะยึดอาชีพนี้

ความบกพร่องทางวินัยมีอยู่เนื่อง ๆ และต้องได้รับทัณฑ์ทางวินัยเพราะขาดหนีราชการอยู่เสมอ แต่ก็ไม่อาจให้พ้นจกงานไปได้ เนื่องจากอยู่ในเกณฑ์ประจำการ ต่อมาเมื่อประชากรเพิ่มขึ้น การศึกษาระดับมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาคมีผู้สำเร็จมากขึ้น และเพียงพอจึงได้มีโอกาสสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นคำรวจและทำการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ได้ตามจำนวนที่ต้องการ

ปัจจุบันการศึกษาของคำรวจทุกหลักสูตรและทุกระดับชั้น เป็นการศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนปลายและเป็นการศึกษาเฉพาะอย่างที่กรมคำรวจจัดตั้งขึ้น ปัจจุบันการดำเนินการอยู่ในโรงเรียนต่าง ๆ ๑๑ โรงเรียน ซึ่งได้แก่โรงเรียนนายร้อยคำรวจ โรงเรียนสืบสวน โรงเรียนนายสิบคำรวจ โรงเรียนคำรวจนครบาล โรงเรียนคำรวจภูธร ๒,๓,๔,๕,๖,๗ และ ๘ สำหรับโรงเรียนคำรวจภูธร ๑ และ ๒ ยังอยู่ในระหว่างการเตรียมการด้านต่าง ๆ และยังไม่พร้อมที่จะดำเนินการฝึกอบรมเช่นเดียวกับโรงเรียนอื่น ๆ

สำหรับการจำแนกตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ซึ่งมีการจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศและการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่รับผิดชอบนั้น ได้กำหนดไว้ในการแบ่งส่วนราชการกองบังคับการโรงเรียนนายร้อยคำรวจ กองกำกับการโรงเรียนคำรวจภูธร โดยพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. ๒๕๑๔ ซึ่งปรากฏแผนภูมิการแบ่งส่วนราชการ ย่ออัตรากำลัง

เจ้าหน้าที่ รายละเอียดการกำหนดตำแหน่งส่วนราชการ ยอคอัครากำลังเจ้าหน้าที่
รายละเอียดการกำหนดตำแหน่งส่วนราชการและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
เลขที่ประจำตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง จำนวนตำแหน่งและคุณสมบัติที่ใช้ ฯลฯ เป็นต้น^๑

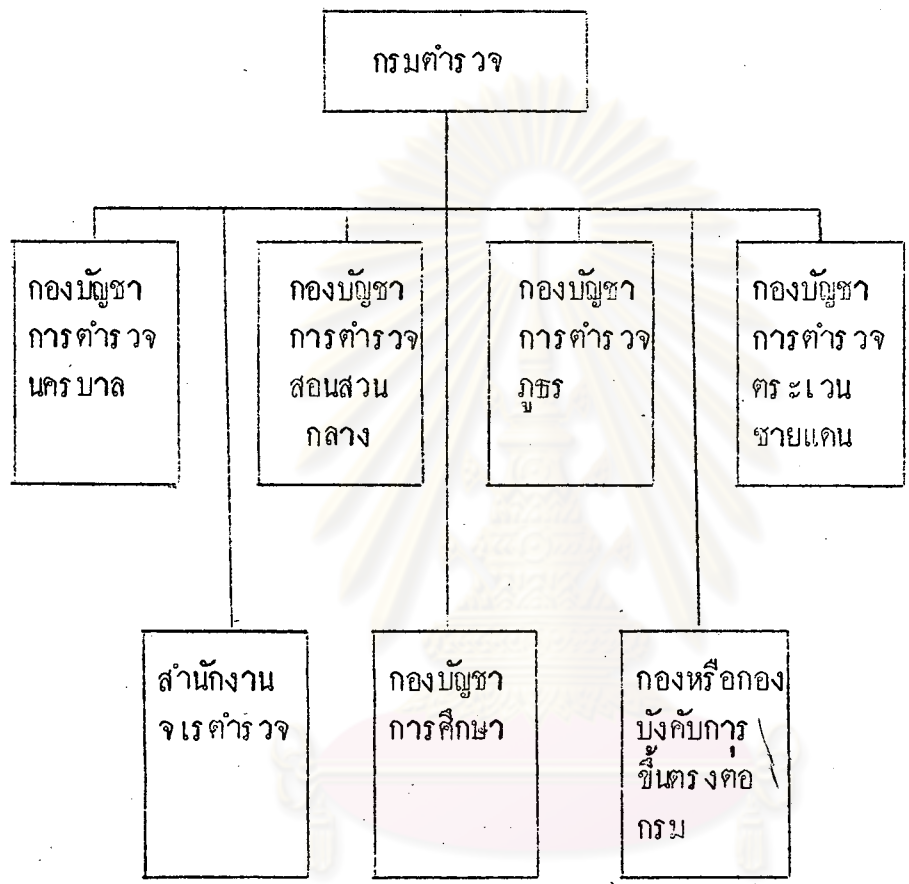
การแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ ได้กำหนดให้เป็นกรมหนึ่งในกระทรวง
มหาดไทย^๒ โดยแบ่งส่วนราชการ เป็นราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ราชการ
บริหารส่วนภูมิภาคแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัด ตรวจคนเข้าเมือง
อำเภอ ตรวจคนเข้าเมืองกิ่งอำเภอ และตรวจคนเข้าเมืองตำบล

สำหรับราชการบริหารส่วนกลางแบ่งออกเป็น กองบัญชาการตำรวจนครบาล
กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบัญชาการตำรวจภูธร กองบัญชาการตำรวจ
ตระเวนชายแดน สำนักงานจเรตำรวจ กองหรือกองบังคับการ ขึ้นตรงต่อกรมตำรวจ
๑๕ กอง และกองบัญชาการศึกษาปรากฏตามแผนภูมิที่ ๑ สำหรับกองบัญชาการศึกษา
ซึ่งมีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจมีแผนกต่าง ๆ ๕ แผนก

^๑ "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย
(ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๑๔," ราชกิจจานุเบกษา ๘๘ (๒ พฤศจิกายน ๒๕๑๔) : ๓.

^๒ "พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.
๒๕๐๘," ราชกิจจานุเบกษา ๘๒ (๕ กรกฎาคม ๒๕๐๘) : ๗.

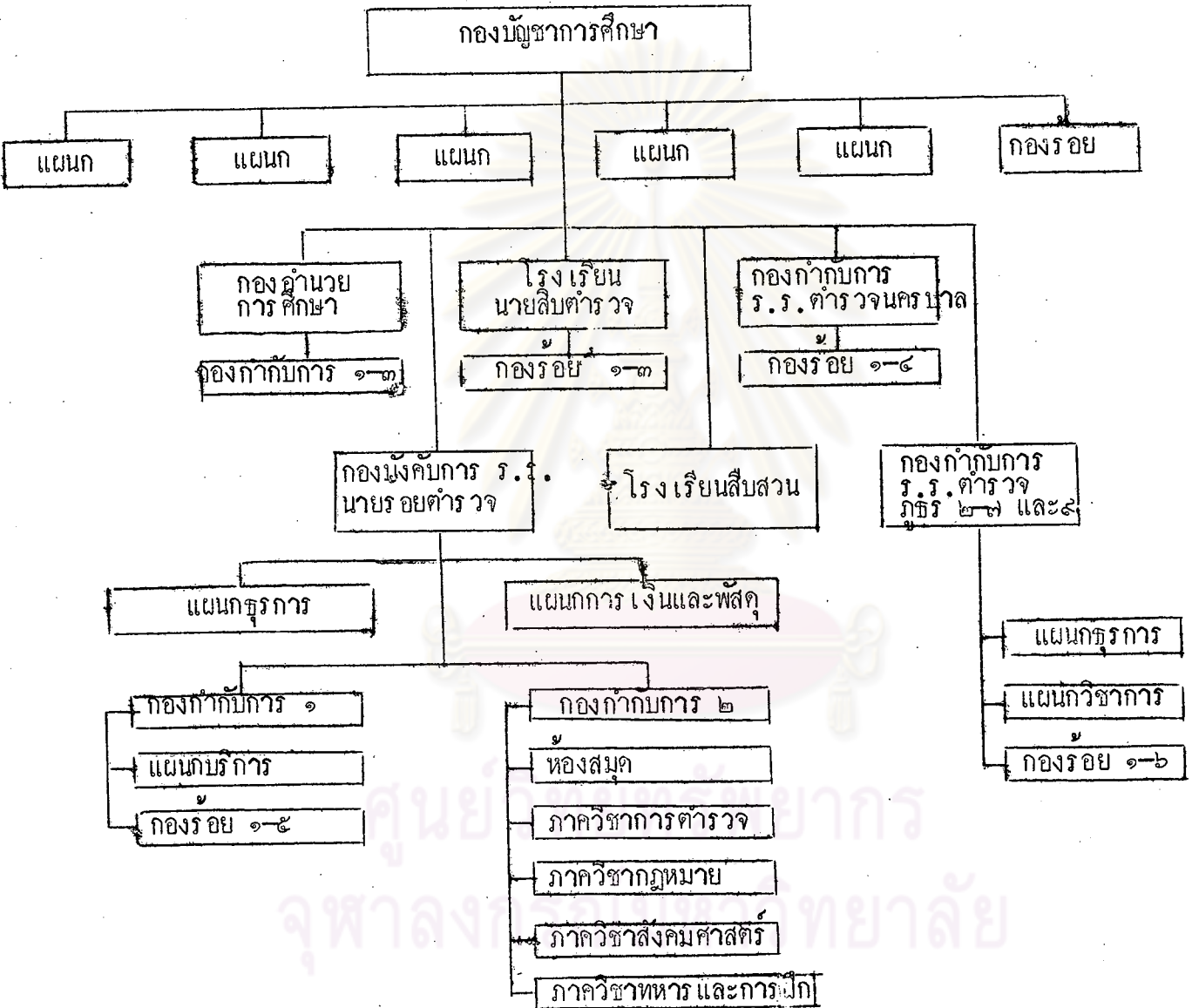
การแบ่งส่วนราชการของกรมตำรวจ



ที่มา : แบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๑๔.

ศูนย์วิทยุตำรวจ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การแบ่งส่วนราชการของกองบัญชาการ ศึกษา



ที่มา : แบ่งส่วนราชการ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๑๔.

I1643394

เกี่ยวกับการจัดองค์การของโรงเรียนตำรวจต่าง ๆ พ.ต.อ.คำริ นิสสัยพันธุ์ ได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของกรมตำรวจ และสร้างแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาสูงสุด และผู้บริหารการศึกษาระดับรองของโรงเรียนตำรวจ ๑๑ แห่งในกองบัญชาการศึกษามูลการวิจัยค้นพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนตำรวจภูธร เห็นว่าการแบ่งส่วนราชการเหมาะสมแล้ว ส่วนผู้บริหารโรงเรียนอื่นส่วนใหญ่ตอบว่า มีหน่วยงานย่อยน้อยเกินไป อย่างไรก็ตาม การจัดหน้าที่ของหน่วยงานไม่ซ้ำซ้อนกันและไม่มีการขัดแย้งกันในการทำงาน การที่จะให้มีหน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานใหญ่ หรือหัวหน้าหน่วยงานใหญ่ จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบริวารส่วนตัวของตน ก็จะมีมากกว่าตนเองมีบริวารมากและถ้าผู้ใดหวังว่าการขยายส่วนราชการ เป็นการแก้ปัญหาที่มีลักษณะหน้าที่รับผิดชอบ และปริมาณงานมากกว่าหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีอยู่เพื่อประสิทธิผลของหน่วยงานแล้ว แม้จะมีผลพลอยได้ของบุคลากรตามมาด้วย การขยายงานนั้นก็เห็นว่าถูกต้องตามหลักการปรับปรุงงานและการจัดองค์การใหม่ ^๒

นักบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้โรงเรียนตำรวจบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สมความมุ่งหมายของกรมตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใดนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสถาบันการศึกษา ซึ่งจะสร้างสรรค์ให้เกิดความพึงพอใจ ความร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะและมีความสำคัญกับการบริหารบุคลากรโดยตรง

^๑ พ.ต.อ.คำริ นิสสัยพันธุ์, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษากรมตำรวจ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๕), หน้า ๑๒๔.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๑.

แนวความคิดเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาตำรวจในเรื่องการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ นั้น เนลสัน เอ.วัตสัน (Nelson A. Watson) ได้กล่าวไว้ว่า "การดำเนินการฝึกอบรมตำรวจภายในกรมตำรวจ ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม การมีเอกภาพในการฝึกอบรมก็มีไ้หมายถึงการแยกตัวออกไปเป็นอิสระจากกฎข้อบังคับและคำสั่งใด ๆ โดยสิ้นเชิง การบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ตามความมุ่งหมายนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อไม่มีกระบวนการสรรหานายตำรวจที่ดีของกรมตำรวจมาร่วมงาน มีใช้พิจารณาจากบุคคลที่ไม่รู้เรื่อง เฉพาะกิจดังกล่าวนี้น่าจะกล่าวไว้ก่อนเลย ลำดับต่อไปก็ได้นำการคัดเลือกด้วยควมระมัดระวัง เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานและความสัมฤทธิ์ผลในทางบริหารงานมาก่อขึ้น ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของฝ่ายบริหารงานตำรวจภายในหน่วยต่าง ๆ ที่ขึ้นตรงต่อกรมตำรวจจะได้เห็นถึงความสำคัญ และเสริมสร้างบรรยากาศของการคัดเลือกนายตำรวจที่ดีไปอยู่ในหน่วยฝึกอบรมด้วย"

จึงเห็นได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาของตำรวจก็ใช้เป็นที่เข้าใจกัน ทั้งนี้ก็เนื่องจากหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายที่ได้กำหนดซึ่งอยู่ในฐานะ "ผู้ตาม" ที่ดี มิฉะนั้นผลผลิตคือ กำลังพลของกรมตำรวจทุกหลักสูตรตำรวจจะขาดวัตถุประสงค์บางประการ ไม่บรรลุความมุ่งหมายที่สังคมไว้วางใจตำรวจ แต่การที่จะให้ประสบความสำเร็จทุกประการได้นั้น การเป็น "ผู้นำ" ที่ดีของผู้บริหารการศึกษา มีความสำคัญมาก จึงต้องสรรหาด้วยควมระมัดระวัง ด้วยความร่วมมือของฝ่ายบริหารงานตำรวจ โดยถือเป็นความสำคัญสูงสุดของการสร้างตำรวจที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพตามต้องการ

๑
Nelson A. Watson, "Thoughts on Police Training,"

Police Supervision Readings (Springfield, Illinois : Charles C. Thomas Publisher, 1971), p.294.

"ความสามารถ" ของตำรวจ อันเป็นคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากข้าราชการอื่นนั้น เป็นเรื่องที่ได้ตั้งความมุ่งหมายกันไว้ต่าง ๆ สำหรับตำรวจของเรา จะให้เหมือนกับตำรวจอังกฤษหรือประเทศอื่น ๆ ซึ่งได้มีการพัฒนามาเป็นเวลานานแล้ว ก็ย่อมเป็นการยากที่จะกระทำได้อย่างง่าย ทั้งนี้เพราะความแตกต่างกันในสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและบุคคล ร.ต.อ.สมชาย สิงหแพทย์ ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของตำรวจบางประเทศไว้ดังนี้ °

ตำรวจอเมริกาฝึกอบรมให้มีวิธีการปราบปรามผู้กระทำความผิด โดยให้หลักวิชาการและสนับสนุนในด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ทันสมัย เข้าช่วยในกิจการตำรวจมากที่สุด สำหรับวิธีการปราบปรามและใช้หลักวิชาการนั้น อาจกระทำได้ด้วยการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ แต่เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยนั้น อยู่ที่มีการสนับสนุนในด้านงบประมาณ และการจัดหาให้เพียงพอทั่วประเทศ ซึ่งย่อมกระทำได้อย่างแน่นอน

ตำรวจเยอรมัน ตำรวจเบลเยียม ฝึกอบรมให้เข้มแข็งและเด็ดขาด มีการทำงานเป็นหมู่คณะในการปฏิบัติงานใดก็ตามและรวดเร็ว เกือบจะไม่ติดกับทหาร หรือเครื่องจักรกลการทำงานเป็นหมู่คณะ รวดเร็ว เข้มแข็ง เป็นผลดีต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม แต่ในเรื่องของความเด็ดขาด ยังมีปัจจัยอื่นที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของตำรวจ เช่น กรณีการจับกุมผู้กระทำความผิดกฎหมายในการก่อการจลาจล แต่ก็ได้รับการปลดปล่อยตัวไปเพื่อผลให้เกิดความสงบเรียบร้อยในทางการเมือง เป็นต้น สำหรับการปฏิบัติงานให้เหมือนกับทหารหรือเครื่องจักรกลนั้น ทางปฏิบัติก็สอดคล้องกันอยู่แล้ว แต่ในทางยุทธวิธี

° ร.ต.อ.สมชาย สิงหแพทย์, "จะเอาอย่างตำรวจประเทศไหนดี,"

หนังสือพิมพ์ตำรวจ ๒๒ (กุมภาพันธ์, ๒๕๕๖) : ๑๐-๑๒.

จำเป็นจะต้องใช้วิธีการอย่างตำราด้วยความฉับไวแต่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อผลในการ
ประชาสัมพันธ์และชนะใจบุคคลอื่น มิใช่เพื่อความสำเร็จแต่ประการเดียว

ตำราฝรั่ง เสด็จฝึกอบรมให้มีสัญชาตญาณของไหวและทัศนใจไต่รวดเร็วในการ
ระวางภัยอันจะปรากฏขึ้นเฉพาะหน้าตลอดเวลาในระหว่างปฏิบัติหน้าที่

ตำราอังกฤษ ได้รับการยกย่องว่าเป็นตำราของประชาชน เนื่องจากได้มีการ
การปรับปรุง แก้ไข มาเป็นเวลานานนับศตวรรษ ปลายเฟร และวิลสัน ได้กล่าวไว้ว่า
คุณสมบัติของตำราอังกฤษมีหลักใหญ่อยู่ ๔ ประการ คือ เกียรติ มนุษยธรรม ความจงรักภักดี
และความสามารถ ซึ่งถ้อยคำดังกล่าวมีความหมายชัดเจนอยู่ในตัวและตรงกับอุดมคติ
ของคำว่า "เด็ทท์กัซสันตีราษฏร์" อย่างแท้จริง

คุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารการศึกษา ครูอาจารย์และผู้สนับสนุนการฝึกอบรม
ตำราทุกหลักสูตร มีความสำคัญที่จะ เป็นแบบอย่างที่ดีและจะเป็นแรงผลักดันให้ตำรา
เรียนรู้โดยธรรมชาติ ซึ่งคุณสมบัติพิเศษที่คาดหวังกันไว้ให้ระดับมาตรฐานชั้นสูงมีอยู่
เป็นจำนวนมาก แต่ที่เห็นว่าจำเป็นจะต้องพยายามฝึกอบรมให้บังเกิดขึ้นในตำรา
แต่ละบุคคล ซึ่งปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนนั้น วี. เอ. เลียวนาร์ด (V.A. Leonard)
ได้รวบรวมไว้พอจะสรุปได้ดังนี้ ๒

พ.ศ.๑. พาสัน ประทีปเสน, "ตำราวจกับปัญหาสังคมของเมืองไทย"
(วิทยานิพนธ์ นายทหารนักเรียนชุดที่ ๑๓ วิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก, ๒๕๑๓), หน้า ๒๑.

๒

V.A. Leonard, Police Organization and Management

(Brooklyn : The Foundation Press, Inc., 1964), p.101.

- | | |
|---|--|
| ๑. ความริเริ่ม (Initiative) | ๒. ความตื่นตัว (Alertness) |
| ๓. ช่างสังเกต (Observation) | ๔. ความเห็นค่า (Ideation) |
| ๕. ความคิดเร็ว
(Speed of thought) | ๖. เชื่อมั่นในตนเอง
(Self-confidence) |
| ๗. การรู้จักสิทธิของตน
(Self-assertion) | ๘. ไม่ถูกหลอกง่าย
(Freedom from gullibility) |
| ๙. ช่างจำสิ่งที่ได้เห็น
(Visual memory) | ๑๐. ช่างจำสิ่งที่ได้ยิน
(Auditory memory) |
| ๑๑. ความองอาจ (Physical courage) | ๑๒. ความกล้าหาญ (Moral courage) |
| ๑๓. การตัดสินใจ
(Judgment) | ๑๔. ความสามารถในการปรับตัว
(Adaptability) |
| ๑๕. ความอยากรู้อยากเห็น
(Curiosity) | ๑๖. ความมีจินตนาการ
(Imagination) |
| ๑๗. เจ้าความคิด
(Resourcefulness) | ๑๘. พลังหาเหตุผล
(Reasoning power) |
| ๑๙. พลังสมาธิ (Concentration power) | ๒๐. ความยืมนั่น (Persistence) |
| ๒๑. ความอดทน
(Endurance) | ๒๒. การรับรู้โดยประสาทสัมผัส
(Perception) |
| ๒๓. ความแข็งขัน (Energy) | ๒๔. ความอดกลั้น (Patience) |
| ๒๕. รู้จักกาลเทศะ (Tactfulness) | ๒๖. ความเด็ดเดี่ยว (Forcefulness) |
| ๒๗. การพึ่งตนเอง (Self-reliance) | ๒๘. ความคล่องตัว (Speed of moment) |
| ๒๙. รู้จักการประหยัด
(Economic intelligence) | ๓๐. สามารถทำงานภายใต้สิ่งที่ย่รบกวน
(Ability to work under distraction) |
| ๓๑. คิดอย่างถูกต้อง
(Accuracy of Thought) | ๓๒. ความสามารถในการจัดการ
(Organizing ability) |

- | | |
|---|---|
| ๓๓. ความสามารถจัดชั้นตอน
(Systemmatizing ability) | ๓๔. วัฏจักรการผ่อนผัน
(Flexibility) |
| ๓๕. ความร่วมมือ
(Cooperativeness) | ๓๖. การใช้ถ้อยคำ
(Oral expression) |
| ๓๗. สำนวนความ
(Vocabulary) | ๓๘. การใช้ภาษาหนังสือ
(Written expression) |
| ๓๘. การใช้ดุลยพินิจ
(Discretion) | ๔๐. ความรู้จักเลือก
(Discrimination) |
| ๔๑. ขยันหมั่นเพียร
(Diligence) | ๔๒. ความสามารถปฏิบัติตามแนวทาง
(Ability to follow direction) |
| ๔๓. กระฉับกระเฉง
(Vigor) | ๔๔. ความสนใจทั่วไป
(Wide range of interests) |
| ๔๕. สื่อข่าวสารในวงกว้าง
(Wide range of information) | ๔๖. ความสามารถในการประมวล
(Assembling ability) |
| ๔๗. การใช้เหตุผลเชิงคำนวณ
(Arithmetical reasoning) | ๔๘. ความสามารถเชิงคณิตศาสตร์
(Mathematical ability) |
| ๔๘. ความฉลาดในทางสังคม
(Social intelligence) | |

เดวิส (Davis) ได้ลำดับคุณลักษณะอันจำเป็นของผู้บริหารรวม ๕๖ รายการ และได้ให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นแล้วรวบรวมไว้เหลือ ๑๐ รายการ ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้ว ส่วนใหญ่สอดคล้องกับคุณลักษณะพิเศษของตำรวจ ๕๘ ประการ ดังได้กล่าวไว้แล้ว

เฉพาะที่เห็นว่าแตกต่างและสำคัญสำหรับผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรต่าง ๆ มีอยู่รวม ๓ หัวข้อ ดังนี้^๑

๑. ความเป็นเจ้าของเรื่อง (Originality) ได้แก่การเป็นผู้ที่ได้กระทำในเรื่องนี้มาก่อน จากความริเริ่มดำเนินการต่าง ๆ ย่อมจะมีความรู้ ความชำนาญ และความคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ

๒. ความสามารถในการสอน (Teaching ability) ได้แก่การแนะนำช่วยเหลือผู้ร่วมงานได้เมื่อจำเป็น การที่จะสามารถทำการสอนแก่บุคคลอื่นได้นั้นก็จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ อย่างแตกฉาน ประกอบกับรู้จักศิลปะของการสอนเพื่อทำให้ผู้อื่นใคร่ เข้าใจ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

๓. ความสำนึกในทางเที่ยงตรงและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (A sense of justice and fair play) ได้แก่ความสำนึกในทางเที่ยงตรง มีคุณยพิณ วิเคราะห์หว่านเหตุผล และตัดสินใจอย่างถูกต้องด้วยความยุติธรรม การแสดงออกต่าง ๆ ในการปกครองบังคับบัญชาใด ๆ ก็เป็นไปด้วยความยุติธรรมตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับและนโยบายต่าง ๆ

คุณลักษณะพิเศษของผู้บริหารในตำแหน่งที่แฝงอยู่ในแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน ผู้บริหารที่สามารถใช้พลังของตนให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้มากที่สุด จะเป็นไปในรูปแบบที่ ธนู แสงศักดิ์ กล่าวไว้มี ๓ ประการ (B.M.W.) ได้แก่ Brain power, Man power และ Will power ซึ่งหมายถึงความสามารถในทางการคิดได้นาน ความสามารถในการทำงานได้นานและทนทาน และพลังที่จะทำงานต่อไป^๒ ดี. เจ. เลียวนาร์ด (D.J. Leonard) เป็นอีกผู้หนึ่งทีกล่าวถึงพลังของผู้นำอันเป็นลักษณะพิเศษ

^๑ วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๘), หน้า ๑๘๓.

^๒ ธนู แสงศักดิ์, "เทคนิคการสรรหาคณะเจ้ารางวัลตำแหน่ง," วารสารข้าราชการ ๑๐ (พฤศจิกายน ๒๕๑๗) : ๒๒.

๔ ประการ ได้แก่ ความสามารถเหมือนมองในที่สูง (Helicopter Quality)
 ความสำนึกในสภาพที่เป็นจริง (Sense of Reality) พลังจินตนาการ (Power
 of Imagination) และพลังวิเคราะห์ (Power of Analysis) ๑

ประโยชน์ที่ผู้บริหารการศึกษาของตำราวจในฐานะ "ผู้นำ" จะได้รับก็คือการ
 เผชิญต่อปัญหา ซึ่งไม่มีผู้ใดจะหลีกเลี่ยงได้ในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ อันจะเป็น
 แนวทางในการแก้ปัญหา โดยสามารถมองในวงกว้าง เสมือนกับอยู่ในที่สูงของระเคียบเครื่องบิน
 ปีกหมุน จะเห็นสภาพที่เป็นจริงอย่างกว้างขวาง การวินิจฉัยก็จะต้องยิ่งขึ้น เมื่อได้
 ข้อมูลหรือข่าวสารใดมาแล้ว มิใช่จะงเชื่อถือตามโดยมิได้พิจารณาเลย การใช้สามัญสำนึก
 ในสภาพที่เป็นจริง จะทำให้การประเมินค่า และแปลข่าวสารต่างๆ ได้ตรงกับปัญหา
 มากที่สุด ขณะเดียวกันจะต้องมีความคิดคำนึงในเชิงจินตนาการ สร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์
 แก่ส่วนรวม และที่สามารถปฏิบัติได้ควย มิใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้ผ่านพ้นไปวันหนึ่ง ๆ
 ความสามารถในการเชิงวิเคราะห์จะช่วยให้แยกแยะปัญหาได้ตามลำดับความสำคัญและถูกต้อง
 ตามประเด็นของเรื่องเสียก่อน การแก้ปัญหาในภายหลังก็จะสามารถกระทำได้ดีและถูกต้อง
 ใ้คงาย

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน มักจะมีวิธีการทำงานเฉพาะที่น่าสนใจ
 และแตกต่างกัน หลวงวิจิตรวาทการจึงสรุปไว้ว่ามี ๒ ประเภท กล่าวคือ "ประเภทที่ทำงาน
 ด้วยตนเองหรือควบคุมงานให้คนอื่นทำ เนื่องจากไม่มีใครทำให้ถูกใจได้ นอกจากจะต้อง
 ทำเอง เช่น การร่างหนังสือคนเดียว ก็ยอมทำไม่ได้ต้องมีกรมอบหมาย และฝึกสอนให้ผู้อื่นทำ
 เพื่อจะได้มีสมรรถภาพที่ยิ่งขึ้น ส่วนอีกประเภทหนึ่งนั้นไม่ทำงานด้วยตนเอง แต่สามารถควบคุม

๑ เคนพงษ์ พลละคร, "เทคนิคการสรรหาคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน,"
วารสารข้าราชการ ๑๑ (ธันวาคม ๒๕๑๗) : ๖๓.

ให้คนอื่นทำได้ดีเรียบร้อย เป็นลักษณะของหัวหน้าที่มี "ความเป็นผู้นำ" ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจ สมควรเลือกวิธีที่สองกล่าวคือ การมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงมาและบุคลากรต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อจะได้ทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนได้และดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ ในไม่ช้าก็จะถูกใจผู้บริหารเอง วิธีการดังกล่าวนี้ วิทยุ โสภณ โดยยกย่องให้เป็นหลักในกระบวนการบริหารการศึกษาโดยใช้หลักการของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ๗ ประการ เรียกตัวอักษรย่อตัวต้นว่า "พอสส์คอร์บ" (POSDCORB) ได้แก่การวางแผน (Planning) การจัดเค้าโครงของการบริหาร (Organizing) การบริหารอันเกี่ยวกับตัวบุคคล (Staffing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ (Coordinating) การเสนอรายงาน (Reporting) และการจัดทำงานประมาณการเงิน (Budgeting) ^๒

ความยุ่งยากในวิธีการงานของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจประจำวัน น่าจะได้แก่การวินิจฉัยตัดสินใจ เพราะในฐานะของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การหนึ่ง จำเป็นที่จะต้องใช้การตัดสินใจให้เป็นประโยชน์ที่สุด การใดที่เป็นปัญหายุ่งยากสลับซับซ้อน ผู้บริหารการศึกษาคควรจะได้พิจารณาตามแนวทางการตัดสินใจของ "เดวิด เอส เบราน์ (David S. Brown) ที่ว่า "การตัดสินใจในองค์การใดไม่อาจจะทำได้อย่างถูกต้องโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การตัดสินใจไม่ว่าเรื่องใดอย่างเหมาะสม โดยปกติจะต้องให้บุคคลอื่นได้มีส่วนร่วมอยู่ด้วยเสมอ" ^๓

^๑ หลวงวิจิตรวาทการ, วิธีทำงานและสร้างอนาคต (พระนคร : เสริมวิทยบรรณาการ, ๒๕๐๗), หน้า ๔.

^๒ วิทยุ โสภณ, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๖๕.

^๓ David S. Brown, "Decision Making," Executive Library (Washington D.C. : Leadership Resources, Inc., 1972), p.14.

บรรยากาศของการทำงานที่จำเป็นจะต้องมีการตัดสินใจอยู่เสมอ ไม่ว่าจะ เป็น โดย "คณะบุคคล" หรือ "ผู้บริหารการศึกษา" ก็ตาม ย่อมจะเกิดข้อโต้แย้งขึ้นได้เสมอ มิฉะนั้นก็จะไม่เกิดความกระตือรือร้นในข้อเท็จจริง สภาพความเป็นจริง ของข้อมูลหรือ ข่าวสารต่าง ๆ ปรากฏอยู่เสมอว่า ความขัดแย้งในกานความคิดเห็นของผู้ร่วมงานที่ไม่เข้าใจว่า "ความรับผิดชอบ" นั้น อยู่ในหน้าที่ และอำนาจของผู้บริหาร สูงสุดโดยตรง การไม่เห็นด้วยหรือทิศทางข้อเสนอแนะของคนอาจจะยังขาดหลักฐาน ข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ ก็จะต้องให้ความร่วมมือต่อไปโดยถือว่าได้กระทำในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว ฉะนั้น เพื่อให้บรรยากาศในโรงเรียนตำรา อยู่ในสภาพที่น่าอยู่อาศัย และร่วมงานกันตลอดไป ผู้บริหาร จะต้องมีความรับผิดชอบพิเศษ ๕ ประการ ของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งได้แก่ "ความมีชีวิตชีวา และทนทาน (vitality and endurance) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) ความรับผิดชอบ (responsibility) และความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity) " ๑

สำหรับ "ความรับผิดชอบนั้น" นับว่าเป็นประการสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทุกคนจะต้องสร้างสรรค์ให้บังเกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่า การปราศจาก ความรับผิดชอบจะทำให้ผู้ร่วมงานตลอดจนนักเรียนทุกหลักสูตร ของแต่ละโรงเรียนจะหมด ศรัทธาในความเป็นผู้นำของผู้บริหารทันที และจะเป็นต้นเหตุให้เกิดความไม่รับผิดชอบ แก่บุคลากรอื่น ๆ ตามมาในภายหลัง

Chester I. Barnard, Organization and Management

(Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1926), pp.92-102.

ความหมายของคำว่า "ความรับผิดชอบ" นั้น ภิญโญ สาคร ได้กล่าวไว้ว่า "ความรับผิดชอบ หมายถึงอำนาจหน้าที่หนึ่งในจิตใจของบุคคลซึ่งสามารถควบคุมความประพฤติของตนเองได้" ^๑

การที่บุคคลใดมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการใดตรงกันข้ามกับทำนองคลองธรรมหรือหลักปฏิบัติของโรงเรียน ทั้ง ๆ ที่มีโอกาสจะกระทำได้เพราะมีหน้าที่และอำนาจโดยตำแหน่ง แต่ไม่กระทำ มีความละเอียดสำนึกในการเป็น "ตัวอย่างที่ดี" ในฐานะของ "ผู้บริหาร" และ "บุคลากรโรงเรียน" ย่อมได้รับการยกย่องว่าเป็น "ผู้มี ความรับผิดชอบ" อันจะทำให้บุคคลอื่นโดยเฉพาะนักเรียนมีความนับถือด้วยใจจริง

การแสดงออกในเรื่องปกติธรรมดาในชีวิตประจำวัน ก็อาจแสดงความรับผิดชอบได้ เช่น การไม่ทิ้งก้นบุหรี่ เศษกระดาษลงบนพื้น นอกจากในที่ซึ่งจัดไว้ การระมัดระวังรักษาทรัพย์สินของหลวง ฯลฯ เป็นต้น

ภายในความรับผิดชอบของผู้บริหารที่กล่าวถึงมาแล้วนั้น ผู้บริหารการศึกษา ยังจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ตามที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวไว้คือ ความสามารถในการจัดรูปงาน ความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี และความเป็นผู้นำทางการศึกษา ^๒

นอกจากการเป็นผู้นำทางการศึกษาแล้ว ผู้บริหารการศึกษายังจะต้องเป็น "ผู้นำในการจัดหาอุปกรณ์เพื่อการศึกษาวิจัย เช่น จัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่ เพื่อช่วยให้การเรียน การสอนให้เป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกัน จะต้องสนใจเกี่ยวกับงานวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ

^๑ ภิญโญ สาคร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๓๘.

^๒ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: ไทวชันนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๒๘, ๓๐.

เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน ทั้งนี้รวมถึงการประเมินผลงานของตน ซึ่งมีใช้เฉพาะปฏิบัติงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษา ควรจะมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งจำเป็นจะต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ" ^๑

ความสำคัญของพฤติกรรม ผู้บริหารการศึกษาของตำราวจมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข ให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม เบนท์ (Bent) และแมคแคนน์ (Maccann) ได้วิเคราะห์และสรุปไว้ว่า "หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในพฤติกรรมต่าง ๆ กล่าวคือ สร้างบรรยากาศให้การทำงานเป็นไปด้วยความสามัคคี ยกย่องในศักดิ์ศรี และสิทธิบุคคล ส่งเสริมความคิดริเริ่ม การวิจารณ์ทางสร้างสรรค์ และการอภิปราย เพื่อนำไปสู่ผลที่ดีกว่าเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ และระลึกถึงศักยภาพของการเป็นผู้นำที่แฝงอยู่ในสมาชิกแต่ละคน ส่งเสริมในเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ ทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากสถานการณ์มากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่ง" ^๒

แนวความคิดสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังประสิทธิภาพในด้านการบริหาร และมุ่งสนใจสำหรับผู้บริหารการศึกษาของตำราวจซึ่งตรงกับเทคนิคการนำ เพื่อให้บุคคลในบังคับบัญชา ตลอดจนครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาของโรงเรียนตำราวจได้ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ วาเลน. เอช. สมิทท์ (Warren H. Smidt) ได้กล่าวไว้ ๖ ประการดังนี้ ^๓

^๑ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, หน้า ๓๐.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑.

^๓ Warren H. Smidt, "Styles of Leadership," Executive Library, (Washington D.C. : Leadership Resources, Inc., 1972), p.3.

๑. เลือกใช้พฤติกรรมของผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลในสายการปกครอง บังคับบัญชาด้วยความเห็นใจและรู้จักการผ่อนผันยิ่งกว่าการใช้ความเข้มงวดกวดขันจนเกินไป

๒. การให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ความมุ่งหมายของคณะบุคคลและความจำเป็นในสภาวะการณ์อื่นใด ผู้นำจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง และพึงใช้ข้อเมื่อได้ประเมินผลของการใช้อำนาจดังกล่าวแล้ว

๓. มีความจริงใจต่อทุกคน ผู้นำที่ดีจะมอบอำนาจในการดำเนินงานไปพร้อมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และแจ้งให้ทราบด้วยว่า ผู้นำจะใช้สิทธิในการปกครองบังคับบัญชาอย่างไร

๔. มีความตระหนักในปัญหาเฉพาะหน้าที่ที่จะเกิดขึ้นและประสิทธิภาพของกลุ่ม

๕. ไม่พยายามหลีกเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องปกติธรรมดาไปให้บุคคลอื่น

๖. การตัดสินใจจะต้องเป็นไปโดยความเชื่อมั่นว่าถูกต้อง กล่าวคือ หากเป็นไปได้ก็ควรที่จะให้คณะบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เว้นแต่สภาพการณ์จำเป็นที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจเอง

ข้อที่นำส่ง เกตุก็คือวิธีการใช้เทคนิคการนำทางการบริหาร การศึกษานั้น ถ้าได้ระมัดระวังและใช้วิจารณญาณด้วยความรอบคอบแล้ว ก็เปรียบเสมือนกับการที่ผู้บริหารการศึกษาได้ใช้คุณลักษณะผู้นำของตนประกอบหลักการนำอย่างถูกต้องเหมาะสมจึงจะเป็นการใช้ศาสตร์ อย่างมีศิลป์และจะได้รับการประ โยชน์สูงสุด

การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนตำรวจ เป็นปัญหาที่ได้รับความสนใจและวิพากษ์วิจารณ์ในสื่อสารมวลชนปัจจุบัน อันเป็นที่มาที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหาการผลิตตำรวจทุกหลักสูตร และทุกระดับชั้นของกรมตำรวจให้ออกไปรับใช้ประชาชนในสังคมให้สมกับความมุ่งหมายของกรมตำรวจ ซึ่งการศึกษาในเรื่องนี้ผู้วิจัยใคร่จะกล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคลากร ระบบบริหารงานบุคลากร และงานบริหารบุคลากร ๔ ประเภท ซึ่งได้แก่การให้ค่าซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นลำดับไป

กระบวนการบริหารงานบุคคลากร

การศึกษาในรูปแบบของกระบวนการ (The process approach) จะช่วยให้เห็นความต่อเนื่องของแต่ละหน้าที่ และขั้นตอนของกิจกรรม ตามลำดับขั้นที่สัมพันธ์ติดต่อกันไปอย่าง เป็นระเบียบ แต่กระบวนการบริหารงานบุคคลที่ได้มีผู้วางลำดับขั้นตอนไว้มีจำนวนมาก ฉะนั้น ก่อนที่จะกล่าวถึงหลักการที่ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ กล่าวคือ การให้ค่าซึ่งบุคคลากร การบำรุงรักษามูลค่าบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร และการให้บุคคลากรพ้นจากงานนั้น จึงใคร่ที่จะได้นำขั้นตอนของบุคคลากรที่ควร สนใจมากกล่าวถึงไว้ในลำดับแรก พอสังเขปดังต่อไปนี้

โรงเรียนตำรวจเป็นองค์การของรัฐ มีระบบการบริหารแบบราชการ ตามปกติ การบริหารแบบนี้จึงต่างกับการบริหารแบบธุรกิจและเอกชน ซึ่งใช้กับการบริหารบริษัท ห้างร้าน คณะสงฆ์ วรรณกรรม และองค์การแบบอื่น ๆ พ.อ. ประสิทธิ์ โยชิพิทักษ์ กล่าวว่า "แมน เวปเนอร์" (Man Weber) เป็นคนแรกที่ใช้นิยามการบริหารแบบราชการว่า เป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างหนึ่ง ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่ออำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานขององค์การและบรรลุวัตถุประสงค์ ยิ่งกว่านั้น เมื่อไม่นานมานี้ได้มีการนำเอาระบบการบริหารแบบราชการมาศึกษา ในฐานะที่เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างอำนาจบารมีและอิทธิพล ซึ่งมีผลต่อโครงสร้างขององค์การรูปนัยและอรูปนัย"

วาเลน จี. เบนนิส (Warren G. Bennis) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้อ้างถึงระบบบริหารงานบุคคลของทางราชการว่า การบริหารแบบราชการส่งเสริมให้บุคคลตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ บนพื้นฐานแห่งเหตุผลและมีความแน่นอนชัดเจน หลีกเลียงจากอิทธิพลของการเลือกที่รักมักที่ชัง ความรู้สึกนึกคิดเฉพาะของตนและความรู้สึกอคติต่าง ๆ ตามความเห็นของนักบริหาร จึงมี ๖ ประการ คือ ^๒

^๑ พ.อ. ประสิทธิ์ โยชิพิทักษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๒๐), หน้า ๓๓.

^๒ Warren G. Bennis, Changing Organization (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), p.5.

๑. การแบ่งแยกประเภทของพนักงาน กระทำโดยยึดถือความเชี่ยวชาญเฉพาะหน้าที่เป็นมูลฐาน

๒. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ลบล้างกันลงมาโดยชัดเจน

๓. ระบบการปกครองครอบคลุมสิทธิและหน้าที่ของพนักงานทุกคน

๔. ระบบของระเบียบปฏิบัติถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณต่าง ๆ

๕. การเลื่อนยศและการคัดเลือกบุคคลมุ่งกระทำบนมูลฐานของความสามารถทางเทคนิค

๖. ไม่มีการยอมรับถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ

การบริหารราชการนี้ตามองจากค่านิยมศตวรรษที่ ๒๐ จะถูกวิจารณ์ว่าระบบนี้ปฏิบัติต่อบุคคลอย่างไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะมุ่งยึดหลักการกำหนดคน โยบาย ระเบียบปฏิบัติและกฎเกณฑ์เป็นมูลฐาน ดังนั้น จึงมีพยากรณ์ว่าระบบนี้จะคงสูญไปในที่สุด ทั้งนี้เพราะไม่มีขีดความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณแวดล้อมในปัจจุบัน

โรงเรียนตำรวจ เป็นโรงเรียนที่สังกัดในกองบัญชาการการศึกษา กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย "ผู้บริหาร" และ "บุคลากร" เป็นข้าราชการตำรวจซึ่งมีคณะกรรมการบริหารข้าราชการตำรวจโดยเฉพาะ (ก.ตร.)^๑ การที่ตราพระราชบัญญัติขึ้นขึ้น ก็เนื่องจากการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณของข้าราชการตำรวจ มีลักษณะแตกต่างกับข้าราชการพลเรือนประเภทอื่น จึงไม่สมควรอยู่ภายใต้บังคับ

^๑ "พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ มาตรา ๑๓,"
ราชกิจจานุเบกษา (ฉบับพิเศษ) ๔๕ (๒๒ มิถุนายน ๒๕๒๑) : ๔

ว่าควรวระเบียบข้าราชการพลเรือน และควรให้อยู่ภายใต้กฎหมายว่าควรวระเบียบ
ข้าราชการตำรวจโดยเฉพาะ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการ
ตำรวจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคลากรนั้น ผู้วิจัยใครที่จะได้
กล่าวถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคลากรของข้าราชการพลเรือน
และกระบวนการบริหารงานบุคลากรโดยทั่วไป ไว้พอสังเขปดังต่อไปนี้

๑. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล
๒. การวางแผนกำลังคน
๓. การกำหนดตำแหน่ง
๔. การกำหนดเงินเดือน
๕. การสรรหาบุคคล
๖. การบรรจุและแต่งตั้ง
๗. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๘. การพัฒนาบุคคล
๙. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ
๑๐. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย
๑๑. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
๑๒. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ

สมาน รังสีโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร :
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๓), หน้า ๒

สำหรับกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ย่อมมีเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่องค์กรเองและแก่พนักงานทุกคนด้วย และก็เช่นเดียวกันแต่ละหน้าทำงานหรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้น ต่างก็จะมีเป้าหมายเฉพาะที่จะทำให้สำเร็จผลบางอย่างแตกต่างกันไปและต่างก็มุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายโดยรวมของการบริหารงานบุคคลากรสำเร็จผลสูงสุดด้วย หน้าทำงานด้านการบริหารงานบุคคลจะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้^๑

๑. การออกแบบและงานการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
(Task Specialization Process)
๒. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process)
๓. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection process)
๔. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
(Induction and Appraisal process)
๕. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process)
๖. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process)
๗. การดูแลสุขภาพด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์
(Health, Safety Maintenance Process and Labor Relations)
๘. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล
(Discipline, Control and Evaluation Process)

^๑ รังชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิเคราะห์ธุรกิจและการจัดการจำกัด, ๒๕๒๒), หน้า ๒๘-๓๐.

จากกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งของทางราชการและขององค์การโดยทั่วไปนั้น ความมุ่งหมายหลักก็เพื่อความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ คือความเจริญก้าวหน้าของหน่วยราชการและองค์การ เช่นเดียวกัน แต่ที่ความแตกต่างกันเป็นพิเศษนั้น ทางด้านราชการต้องการความแน่นอน ชัดแจ้ง และไม่อาจที่จะยืดหยุ่นได้โดยง่าย ความสำเร็จของผลงาน ย่อมจะมีประสิทธิผลน้อยกว่าองค์การทั่วไปซึ่งมุ่งผลสำเร็จสูงสุด เทคนิค และวิธีการต่าง ๆ จึงย่อมจะแตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ดี การวิจัยการบริหารบุคคลากร โรงเรียนตำรวจของกองบัญชาการ ศึกษา กรมตำรวจนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกเฉพาะหัวข้อสำคัญ ๔ ประการ ตามที่ ภิญโญ สาร ไทกล่าวไว้คือ "การให้โตมาซึ่งบุคคลากร การบำรุงรักษามูลากร การพัฒนาบุคคลากร และการให้บุคคลากรพ้นจากงาน ดังได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๑ ซึ่งจะกล่าวถึงในวรรคที่เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการและวรรคที่เกี่ยวกับเนื้อหาต่อไป

ระบบบริหารงานบุคคลากร

การบริหารงานบุคคลากรโดยทั่วไป ภิญโญ สาร ไทกล่าวไว้ว่า "ไม่ว่าในประเทศใดและสมัยใด" โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐแล้ว การบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่งบุคคลากร เป็นปัญหาสำคัญ ระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ ระบบคุณวุฒิ (Merit System) แต่ในทางการศึกษาบริหารงานบุคคลในฐานะเป็นอุปกรณ์สำคัญของการบริหาร ควรจะได้พิจารณาถึงระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) " ๑

คำว่า "ระบบคุณวุฒิ" นี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง เรียกว่า "ระบบคุณธรรม"^๑ แต่ สมพงษ์ เกษมสิน ได้เรียกในชื่ออื่นอีกด้วย กล่าวคือ "ระบบคุณความดี" "ระบบความรู้ความสามารถ" และ "ระบบความดีและความสามารถ"^๒ ซึ่งทั้งสองระบบมีความขัดแย้งกันอยู่ ในเมื่อผู้สนับสนุนระบบคุณธรรมมองระบบอุปถัมภ์ว่าเป็นระบบที่เลวร้าย นำเอาญาติสนิทมิตรสหายเข้ามาบรรจุเป็นข้าราชการ ส่วนระบบคุณธรรมนั้นมีหลักประกันได้ว่า ผู้ที่เข้ารับราชการต้องมีความสามารถ ผู้สนับสนุนระบบอุปถัมภ์ก็พยายามชี้แจงว่าที่เขาเอาพรรคพวกเข้ามาทำงานนั้น ก็ต้องเอาคนที่มีความสามารถมาทำงานเช่นกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเขาต้องการพรรคพวกที่ "เข้ากันได้" มาทำงานด้วยกัน^๓

การที่จะทำความเข้าใจ และพิจารณาวาระบบทั้งสองมีความเหมาะสมกับการบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจหรือไม่ เพียงใดนั้น ควรที่จะได้ศึกษาถึงเนื้อหาสาระ และข้อดี ข้อเสียแต่ละระบบเสียก่อน

ระบบอุปถัมภ์

คำว่าระบบอุปถัมภ์ ญัตติ โสภณ ได้กล่าวไว้ว่า มีคำเรียกชื่อหลายอย่างต่าง ๆ กัน เป็นต้นว่า "ระบบขบเลี้ยง หรือระบบสกปรก" (Spoils System) "ระบบชอบพอเป็นพิเศษ" (Favoritism) หรือระบบเล่นพวก (Nepotism)

^๑ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๓), หน้า ๑๘.

^๒ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๖๘.

^๓ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๑๘.

สำหรับในภาษาไทยนิยมใช้คำว่า "ระบบอุปถัมภ์" และความหมายนั้นจะใช้เรียกระบบที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณวุฒิ (Merit System) แต่ไม่ว่าจะเรียกวาระบบอะไร ความหมายก็ย่อมเป็นไปในทำนองเดียวกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ หลวงสุขุมน้อยประคิมสรุได้กล่าวไว้ว่า "ระบบอุปถัมภ์ในสมัยก่อนการบริหารงานบุคคลเป็นไปในรูปแบบของระบบอุปถัมภ์ หรือระบบเล่นพรรคเล่นพวก กล่าวคือ การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ผู้มีอำนาจมักจะบรรจุลูกหลาน ญาติ พี่น้อง หรือพรรคพวก เพื่อนฝูง หรือจากการฝากฝัง อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ทางส่วนตัว หรือเป็นพรรคพวกของนักการเมือง โดยมีได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้พ้นจากตำแหน่งก็กระทำกันตามแต่ผู้มีอำนาจจะเห็นสมควร โดยไม่มีระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด" ^๑

ระบบอุปถัมภ์มิใช่จะเสียหายไปทุกอย่าง ในด้านการบริหารบุคลากร วิทยุ โสธร ได้แนะนำ ถ้าสังเกตให้ดีจะเห็นว่าระบบอุปถัมภ์ นอกจากจะพิจารณาแต่งตั้งบุคคลระดับการเมืองแล้ว ยังอาจจะเป็นอุปกรณ์หรือส่วนเสริมของระบบคุณวุฒิ เพื่อให้การบริหารราชการ เรียบร้อยสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก็ได้ กล่าวคือ ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณวุฒิให้สมบูรณ์ การบริหารงานประจำและการบริหารงานยุคใหม่ ^๒

ความเสื่อมเสียที่ติดตามระบบอุปถัมภ์มานั้น มีมากหลายประการ เกี่ยวกับเรื่องนี้ วิทยุ โสธร ได้สรุปไว้มี ๗ ประการ คือ ^๓

^๑ หลวงสุขุมน้อยประคิมสรุ, "สาระสำคัญของระบบ Merit System," วารสารข้าราชการ ๗ (กรกฎาคม ๒๕๐๑) : ๑๘.

^๒ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๑.

^๓ เรื่องเดียวกัน.

๑. ข้าราชการขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจ ไม่มีการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ทำให้งานไม่ก้าวหน้า
๒. ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
๓. ฐานะของข้าราชการคลอนแคลน ขาดหลักประกันความมั่นคง
๔. ข้าราชการทำงานโดยมุ่งที่จะประจบผู้มีอำนาจ หรือมีอำนาจแต่จะรักษาประโยชน์ของพรรคพวกมากกว่าที่จะคำนึงถึงแบบแผนและประโยชน์ทางราชการ นอกจากนั้นทำให้เกิดความล่าเอียงในการปฏิบัติงาน และประชาชนอาจไม่ได้รับความยุติธรรมเลย
๕. ผู้ไม่มีพรรคพวกในวงราชการก็ไม่มีโอกาสได้เข้ารับราชการ
๖. ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรมตามสมควร
๗. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการ เป็นเครื่องมือของตนและอาจอาศัยวิถีทางการเมือง เป็นบันไดทองแสวงหาคำแหน่ง ข้าราชการ ประจำได้

ความจำเป็นของโรงเรียนตำรวจ ในด้านความต้องการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ ไม่ว่าโรงเรียนใด ๆ ก็ย่อมที่จะให้ได้คนที่มีฝีมือในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น หากการบรรจุแต่งตั้งผู้ที่ขาดสมรรถภาพ ปราศจากความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ไม่มีความสามารถที่จะทำงานก้าวหน้า การมาดำรงตำแหน่งเป็นเพราะความรู้จักเป็นส่วนตัว หรือได้รับคำแนะนำมา โดยมีได้หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประสบการณ์และพฤติกรรมในอดีตที่ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้

ระบบคุณวุฒิ (Merit System)

จากความหมายของ "ระบบคุณวุฒิ" "ระบบคุณธรรม" "ระบบคุณความดี" "ระบบความรู้ความสามารถ" และ "ระบบความดีและความสามารถ" ดังกล่าวมาแล้ว อาจพิจารณาถ้อยคำและสรุปใจความสำคัญของบุคคลต่าง ๆ ได้ดังนี้

ภิญโญ สารภร กล่าวว่า "ระบบคุณวุฒิ" นี้ มาร์จอรี ทอลแมน (Marjorie Tallman) ได้อธิบายไว้ว่าหมายถึง "วิธีการ ซึ่งบุคคลในตำแหน่งงานของรัฐบาล โดยวิธีการสอบแข่งขัน ในระหว่างบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง" ^๑

ถ้าจะวิเคราะห์ความหมายจะเห็นได้ว่า "ระบบคุณวุฒิ" จะต้องไม่นำเรื่องการเมือง เข้ามายุ่งเกี่ยวในการพิจารณาเลือกข้าราชการ การเลือกสรรและการให้ดำรงอยู่ในตำแหน่งของข้าราชการ จะต้องยึดถือหลักคุณสมบัติและต้องมีการดำเนินการ เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีไว้ใช้ในราชการ" ^๒

วิวัฒนาการของระบบคุณธรรมในประเทศไทยนั้น มีมาช้านาน ปรากฏว่ามีเรื่องนาม ขงจื้อ (๕๕๑ - ๔๗๘ ก่อน ค.ศ.) ได้วางหลักการบริหารราชการที่สำคัญ ๆ ไว้หลายประการ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ขงจื้อได้วางหลักเกี่ยวกับการคัดเลือกข้าราชการไว้ว่า จะต้องพิจารณาเอาเฉพาะคนที่ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และมีความสามารถโดยเหตุนี้จึงทำให้ประเทศจีนได้ริเริ่มจัดให้มีการสอบแข่งขันวิชาข้าราชการพลเรือนขึ้น ซึ่งกล่าวกันว่าเป็นประเทศแรกในโลก ^๓

^๑ ภิญโญ สารภร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๕.

^๒ เรื่องเดียวกัน.

^๓ สมาน รังสิโยภักดิ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๖๐.

สำหรับประเทศไทยได้มีพระบรมราชโองการให้ตราเป็นพระราชบัญญัติขึ้น คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๗๑ บังคับใช้เมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๗๒ เป็นต้นไป * การบริหารงานบุคคลจึงได้ยึดหลักของระบบคุณธรรม ตั้งแต่บัดนั้นมา และได้พัฒนาไปในทางเสริมสร้างที่ดีขึ้นกว่าแต่ก่อน โดยการปรับปรุง และได้นำวิธีการบริหารงานบุคคลแผนใหม่มาใช้ปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่การ ปฏิบัติงานขององค์การมากขึ้น

สำหรับการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนตำรวจนั้น โดยหลักจะต้องปฏิบัติ ตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ในประมวลระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี ^๒ เช่น หลักเกณฑ์ว่าด้วยการบรรจุข้าราชการตำรวจ การบรรจุบุคคลผู้ได้รับปริญญา หรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพเข้ารับราชการ การสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนชั้นข้าราชการ ฯลฯ ทั้งนี้ก็เพื่อมิใช่ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งอธิบายในรูปของการ เมือง เข้ามายุ่ง เกี่ยวกับการ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการตำรวจ ส่วนในเรื่องการที่จะได้คนดีไว้ใช้ในราชการ ซึ่งจะ ต้องยึดถือหลักคุณสมบัตินั้น และต้องมีการดำเนินการในระบบของคุณวุฒินั้น จะได้กล่าว ในตอนต่อไป

แนวความคิดที่ยึดถือเป็นหลักในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ในลักษณะเด่น ๔ ประการดังนี้ ^๓

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๑๕.

^๒ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, ระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตำรวจ, ๒๕๑๖), หน้า ๘๔, ๑๐๖, ๑๒๐.

^๓ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๒๕.



๑. หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity)
๒. หลักความสามารถ (Competence)
๓. หลักความมั่นคง (Security on tenure)
๔. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

โดยหลักการดังกล่าว จึงเป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานบุคลากรโรงเรียน
ตำรวจ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยสมความมุ่งหมายทุกประการดังนี้

๑. หลักความเสมอภาค บุคคลที่จะเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนตำรวจจะต้องมี
คุณสมบัติ และพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ในระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี
โดยให้มีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน ที่จะสมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุ
เข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา หรือนิกายธรรม ทั้งนี้เพราะทุกคนมีสิทธิ
เท่าเทียมกันซึ่งรวมถึงข้อกำหนดในด้านอื่น ๆ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน การปฏิบัติต่อ
เจ้าหน้าที่ด้วยระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการบรรจุ
แต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความดีความชอบ การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การสวัสดิการ
วินัย ฯลฯ เป็นต้น

๒. หลักความสามารถ บุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนตำรวจ
ไม่ว่าตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบใด เนื่องจากงานตำรวจเป็นวิชาชีพเฉพาะอย่าง
จึงจำเป็นที่จะต้องได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเป็นสำคัญ การประกาศเชิญชวน
การสรรหา และการคัดเลือก จะต้องเลือกเฟ้นเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้า
ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมอย่างที่สุด

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, ระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี,
หน้า ๕๔, ๑๐๖, ๑๒๐.

๓. หลักความมั่นคงในการปฏิบัติงาน จะต้องได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย และมีหลักประกันว่า การบริหารการ เป็นข้าราชการ ดำรงในโรงเรียนนั้น จะสามารถ ยึดเป็นอาชีพมีความก้าวหน้าได้ ปราศจากการกลั่นแกล้งหรือทอดทิ้ง ทำให้เกิดความ วิตกกังวล และขาดศรัทธาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ไม่อุทิศเวลาให้กับการ ฝึกอบรมนักเรียน ดำรงทุกหลักสูตรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะต้องได้รับบรรยากาศในการอยู่ร่วมกัน มีสวัสดิการ ต่าง ๆ เพียงพอและเหมาะสมโดยไม่อยู่ในระดับต่ำกว่าภายนอกโรงเรียน และ ควรที่จะเป็นไปในลักษณะจูงใจให้มาร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความสนใจ สมศรัใจ ของดำรง โดยทั่วไปที่จะมาทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชาและทำหน้าที่สอนในโรงเรียน ดำรงมีค่านิยมอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และมีความรังเกียจที่จะมาทำหน้าที่ในโรงเรียนพลดำรง

๔. หลักความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงทางการเมืองหรือ ถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อำนาจอธิปไตยหรืออิทธิพลทางการเมืองใด ๆ และให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย ของรัฐอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ ในฐานะที่โรงเรียนดำรงจะต้อง สร้างสรรค์ให้นักเรียนดำรงทุกหลักสูตร ได้ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของดำรงแล้ว ยังจะต้อง เป็นต้นแบบแก่นักเรียน ในการปกครองบังคับบัญชาดำรงให้เป็นผู้ที่เปรียบพร้อมด้วยความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม ปราศจากพฤติกรรมที่สังคมไม่พึงประสงค์ทั้งปวงโดยมีความตระหนักและปฏิบัติในรูปแบบ ของการปกครองในระบบประชาธิปไตยเช่นเดียวกับภายนอกโรงเรียน กล่าวคือ ในสังคม ไทยปัจจุบัน

พ.ศ. อ.มานะ วงศ์สมบูรณ์, "การพัฒนากิจการโรงเรียนพลดำรงไทย"
(วิทยานิพนธ์ นายทหารนักเรียนรุ่นที่ ๑๔ วิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก, ๒๕๑๔), หน้า ๕๔.

สรุปเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์และระบบคุณวุฒิในโรงเรียนตำรวจนั้น พอจะกล่าวได้ว่า

๑. ทั้งสองระบบต่างก็มุ่งที่จะหาบุคคลให้เข้าทำงานในโรงเรียนเพื่อหวังผลในประสิทธิภาพของทางราชการ เช่นเดียวกัน แต่ระบบคุณวุฒินั้นพยายามไต่หาและจัดให้มีวิธีการสรรหาและคัดเลือกคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานโดยให้มีการทดสอบซึ่งเป็นหลักทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น แต่ก็มีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

๒. การเลือกคนตามระบบคุณวุฒิ ถ้ามีข้อผิดพลาด การจะให้พ้นจากงานได้ยากกว่าระบบอุปถัมภ์ อย่างไรก็ตามระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นพรรคพวกของบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป การให้ออกไปหรือไปทำงานในตำแหน่งอื่นซึ่งเหมาะสมกว่าก็มีความยากเช่นเดียวกัน

๓. การบริหารงานบุคคลากรโรงเรียนตำรวจโดยถือระบบคุณวุฒิ มุ่งเน้นให้เห็นความหมายและความสำคัญของหน้าที่และความรับผิดชอบในการ เป็น "แม่พิมพ์" ที่จะผลิตตำรวจไปสู่สังคมตามความต้องการ โดยยึดหลัก "ปริมาณและคุณภาพ" ไปสู่ประชาชนมิใช่การสนับสนุนจากผู้มีอำนาจในส่วนบุคคลโดยมิได้ เป็นไปตามนโยบายและหลักการที่ถูกต้อง อันจะเป็นต้นเหตุแห่งการผลิตกำลังพลในทางตรงกันข้ามไปสู่ประชาชน

การให้โตมาซึ่งบุคลากร

คำว่า "การให้โตมาซึ่งบุคลากร" ในที่นี้ หมายถึงการสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ

ความหมายของคำว่า "การสรรหาบุคลากร" (Recruitment) สตาล (Stahl) ได้ให้ความเห็นว่า การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรจากแหล่งบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้

คนก็ตามทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบ คัดเลือก การค้นหาบุคคลมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและ จากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากร เข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงานตลอดจน การติดตามคุณผลของการปฏิบัติงานด้วย^๑

ส่วนฟลิปโป (Flippo) กล่าวว่า "การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการ ค้นหาบุคลากร และชักจูงให้เข้ามาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้น หลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่ามีความต้องการบุคลากรมาทำงานในตำแหน่งอะไร กระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการในทางบวก (Positive) เพราะเป็นกระบวนการ ที่ยึดหลักการว่า จะต้องทำให้มีคนมาสมัครงานเป็นจำนวนมากเกินกว่าตำแหน่งที่มีอยู่ เพื่อที่จะได้มีการคัดเลือก (Selection) เอาไว้เฉพาะคนที่มีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นกระบวนการในทางลบ (Negative) เพราะการคัดเลือกถือเป็นการคัดเอาคนที่ มาสมัครมาก ๆ ไปเสียจำนวนหนึ่ง และการสรรหาจะต้องหาจากแหล่งที่มีบุคคลทั้ง ๒ แหล่ง คือ ทั้งภายในหน่วยงานนั้น ๆ เอง และจากภายนอกหน่วยงาน^๒

กระบวนการสรรหาบุคลากร

ความเกี่ยวพันของการสรรหาพนักงานนั้นมีลักษณะต่อเนื่องมาจากการวางแผน กำลังคนและกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ซึ่ง วิลเลียม เอฟ กลุค (William F. Glueck) ได้แสดงเป็นแผนภูมิไว้ดังนี้^๓

^๑ O.Glenn Stahl, Public Personnel Administration

(New York : Harper and Row, 1962), p.52.

^๒ Edwin B. Flippo, "Principles of Personnel," Management

(New York : McGraw-Hill book Co., 1966), p.133.

^๓William F. Glueck, "Diagnostic Approach," Personnel

(Dallas, Texas : Business Publication, Inc., 1978), p.151.

การสรรหามูลากรและความสัมพันธ์กับกิจกรรมทางการบริหารอื่น ๆ

(Recruiting and other personnel activities)



ซึ่งในที่นี้จะได้พนักงาน

เข้าใหม่ตามต้องการ

(Which provides new

employees for)



ปฐมนิเทศ (Orientation)

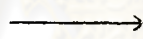
พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

(Career development)



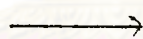
การฝึกอบรมและพัฒนา

(Training development)



การประเมินผล

(Evaluation)



อื่น ๆ (etc.)

การให้ค่าซึ่งบุคลากร เป็นกระบวนการต่อเนื่องภายหลังจากการวางแผนกำลังคนแล้วก็จะดำเนินการสรรหา กล่าวคือ การแสวงหาแหล่งบุคลากร การประกาศรับสมัคร การสอบและการทดสอบ และการทดลองปฏิบัติงานตามลำดับ การกระทำทุกขั้นตอนก็เพื่อให้ได้ผู้สมัครงานมาก ๆ จะได้มีโอกาสคัดเลือกเอาคนดีเข้ามาปฏิบัติงานตามความเหมาะสม แต่การสรรหามูลากรมิใช่จะสามารถดำเนินการไปได้โดยราบรื่นเสมอไป ทั้งนี้ย่อมจะมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบอยู่ด้วยเสมอ

วัตถุประสงค์ของการแต่งตั้งบุคคลในกรมตำรวจได้กำหนดไว้ ๒ ประการ คือ^๑

๑. แต่งตั้งคนที่ดีที่สุด เพื่อให้ดำรงตำแหน่งตามความเหมาะสม

๒. โดยมีหลักประกันที่จะให้ความยุติธรรมแก่ทุก ๆ คน ในโอกาสที่จะได้รับแต่งตั้ง

การที่จะให้ใครคนใด มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และมีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ของ "ผู้บริหาร" และ "บุคลากร" ของโรงเรียนตำรวจนั้น ตั้งแต่ตำแหน่งผู้บังคับการหรือตำแหน่งเทียบเท่าผู้บังคับการ อธิบดีพิจารณาคัดเลือกจากข้าราชการตำรวจยศพันตำรวจเอกขึ้นไป แต่ไม่สูงกว่าพลตำรวจตรี และเสนอไปยังคณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว จึงให้อธิบดีแต่งตั้ง^๒ ตำแหน่งดังกล่าวได้แก่ ผู้บังคับการโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้อำนวยการโรงเรียนสืบสวน และหัวหน้ากองอำนวยการศึกษา สำหรับการคัดเลือกในตำแหน่งดังกล่าวขึ้นไป รัฐมนตรีกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้พิจารณา กล่าวคือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บัญชาการหรือเทียบเท่าผู้ช่วยผู้บัญชาการพิจารณาคัดเลือกจากข้าราชการตำรวจยศพันตำรวจเอก ซึ่งได้รับเงินเดือนพันตำรวจเอก (พิเศษ) ตำแหน่งรองผู้บัญชาการหรือเทียบเท่ารองผู้บัญชาการ ตำแหน่งผู้บัญชาการหรือเทียบเท่าผู้บัญชาการ พิจารณาคัดเลือกจากข้าราชการตำรวจยศพลตำรวจตรีขึ้นไป เสนอไปยังคณะรัฐมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้นำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ มาตรา ๒๔ (๘) (๙) และ (๑๐)^๓

^๑ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, "คู่มือของผูปฏิบัติหน้าที่ทะเบียนพล" (หมวดแต่งตั้ง สำนักงานเลขานุการ กรมตำรวจ, ๒๕๑๕), หน้า ๑. (อัครลำเนา)

^๒ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, "พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑" เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ ๑๔ (มิถุนายน ๒๕๒๑): ๕.

^๓ เรื่องเดียวกัน.

สำหรับตำแหน่งรองผู้บังคับการหรือเทียบรองผู้บังคับการลงมา จนถึงตำแหน่ง
 สารวัตรหรือเทียบสารวัตร อธิบดีเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ส่วนตำแหน่งรองสารวัตรหรือ
 เทียบรองสารวัตรลงมาจนถึงตำแหน่งลูกแถว หรือเทียบลูกแถว อธิบดีหรือผู้บังคับบัญชา
 ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการตำรวจ
 พ.ศ. ๒๕๒๑ มาตรา ๒๔ (๑) - (๓) ดังนั้น ผู้บัญชาการศึกษา เมื่อได้รับมอบหมาย
 จากอธิบดีก็จะมีอำนาจในการพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรรอบตำรวจตรี
 ขึ้นไป แต่ไม่สูงกว่ารอบตำรวจเอก ส่วนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปก็มีหน้าที่ในการพิจารณาเสนอ
 โดยมีแผนกทะเบียนพลทำหน้าที่ทั้งหมด

เกี่ยวกับงานการให้บุคคลากรมาปฏิบัติงานของโรงเรียนตำรวจในกอง
 บัญชาการศึกษ ของกรมตำรวจนั้น ร.ต.อ.สมบัติ ศุภชีวะ กล่าวว่ "เมื่อมีอัตรา
 ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรว่างลง ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละโรงเรียนก็จะเสนอขอ
 แต่งตั้งบุคคลมา ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลภายในโรงเรียนหรือภายนอกซึ่งเห็นว่าเหมาะสม
 ก็จะดำเนินการเสนอขอไปกรมตำรวจโดยไม่ต้องสอบถามคนสังกัด มิฉะนั้นจะมีอุปสรรค
 ชัดของจากความไม่สมัครใจ หรือผู้บังคับหน่วยมีความต้องการที่จะให้ผู้นั้นไปปฏิบัติงาน
 ในหน่วยของตนต่อไป ซึ่งเป็นนโยบายของกรมตำรวจที่มอบหมายให้โดยไม่ต้องสอบถาม
 ความสมัครใจ เว้นแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่สำคัญ หรือร่วมกับทางราชการอื่นที่จำเป็น
 ก็ต้องสอบถามก่อน เช่น ตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่อาจ
 ให้ได้ข้าราชการตำรวจมาตามต้องการ สำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่มี
 ความสมัครใจ และแสดงความจำนงค์ไว้กับกองบัญชาการศึกษา ก็ได้รวบรวมไว้ใน
 การพิจารณาของกองบัญชาการศึกษาและเสนอขอแต่งตั้งไปยังกรมตำรวจ เช่น เดียวกัน" ๒

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ
 ๑๔ (มิถุนายน ๒๕๒๑) : ๘-๙.

๒ สัมภาษณ์ ร.ต.อ.สมบัติ ศุภชีวะ, นายเวรผู้บัญชาการศึกษา กองบัญชาการ
 ศึกษา กรมตำรวจ, ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๒๓.

แหล่งกำลังบุคคลากร

การดำเนินการสรรหาเพื่อหลีกเลี่ยงทัศนคติที่ไม่ดีจากภายนอก เช่น การดำเนินการโดยมีความลำเอียง การกีดกัน หรือมีสถ.บันนิยม เป็นต้น จึงมีความจำเป็นจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมด้วยประการทั้งปวง สมพงษ์ เกษมสิน ไ้จำแนกแหล่งกำลังบุคคลไว้เป็น ๒ แหล่งใหญ่ ๆ ดังนี้

๑. สรรหาบุคคลจากภายในองค์กร นับว่าเป็นผลดีในค่านที่จะทำนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ตามวิธีการนี้อาจเลือกสรร ด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม^๑

ทางค่านองค์กรทั่วไป ชงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การสรรหาผู้สมัครจากภายในเป็นหนทางในการส่งเสริมกำลังใจ ตลอดจนขวัญและเป็นการตอบแทนในความจงรักภักดีของพนักงานทุกคนที่มีต่อองค์กร และเป็นนโยบายที่ยอมรับเพื่อใ้บังเกิดผลในแง่ที่ดี ระเบียบปฏิบัติที่ใ้กันอยู่หากมีตำแหน่งว่างขึ้นเมื่อใดมักจะต้องใ้มีการประกาศ และใ้มีการ เสาะแสวงหาโดยทั่วไปภายในเสียก่อน^๒

การสรรหาจากบุคคลภายในวงการตำรวจ วี.เอ. เลียวนาร์ด (V.A. Leonard) กล่าวว่า "ตำรวจผู้ทำหน้าที่ในการรับใช้สังคมมาเป็นเวลานาน หรือผู้ที่มีผลงานเทียบเท่าแม่จะ เพิ่ง เข้ามารับราชการ เป็นตำรวจในเวลาพอสมควร แล้วก็ตามจากการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ปรากฏว่าเป็นบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ดีที่สุคนั้น มักจะได้รับการยอมรับอย่าง เชื่อมั่นของผู้บริหารว่า ถ้าใ้แต่งตั้งใ้เป็นหัวหน้าของตำรวจในหน่วยนั้น ๆ แล้ว ย่อมจะปฏิบัติหน้าที่ใ้บังเกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังใ้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ"^๓

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๖๕.

^๒ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๗๗.

^๓

V.A. Leonard, Police Organization and Management, p.46.

๒. สรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร วิธีนี้เป็นการสรรหาบุคคลจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งอาจจะทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น การรับโอนข้าราชการจากหน่วยสังกัดอื่น จากสถานศึกษาภายในประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย และโรงเรียนอาชีวศึกษาสาขาต่าง ๆ จากสมาคมวิชาชีพและแหล่งกำลังคนในต่างประเทศ เพราะ เป็นแหล่งที่สามารถจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ในสาขาวิชาใหม่ ๆ ซึ่งอาจหาได้ยากจากแหล่งกำลังคนในประเทศ^๑

การเสาะแสวงหาจากแหล่งภายนอก เป็นที่นิยมในองค์กรโดยทั่วไปอีกวิธีหนึ่ง โดยการใช้วิธีโฆษณารับสมัคร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะกลุ่มอาชีพ และพนักงานเทคนิคที่เป็นผู้ชำนาญการ การโฆษณาอาจทำในหนังสือพิมพ์รายวัน วารสาร หรือสิ่งพิมพ์^๒

วิธีอื่นนอกจากการโฆษณาแล้ว นิยมใช้การสรรหาจากแหล่งจัดหางาน ไม่ว่าจะเป็นของหน่วยราชการหรือของเอกชนจะมีบริการในเรื่องช่วยจัดหางาน การใช้วิธีรับสมัคร จากสถาบันการศึกษาเป็นที่นิยมอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการรับพนักงานระดับกลางที่ต้องการความรู้ หรือหาประสบการณ์ให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น และวิธีการสรรหาโดยใช้พนักงานเก่าแนะนำหรือการรับสมัคร โดยไม่มีฤดูกาล ซึ่งเป็นการสะดวก ชะงัด และพอเชื่อถือได้ว่าจะได้คนดีตามสมควร^๓

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแดนใหม่, หน้า ๕๕.

^๒ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๗๗.

^๓ เรื่องเดียวกัน.

วงการตำรวจของประเทศที่พัฒนาแล้ว สหรัฐอเมริกานิยามการสรรหาผู้บริหาร จากภายนอกองค์การ เรมอนด์ บี. ฟอสติก (Raymond B. Fosdick) กล่าวว่า "ตำแหน่งผู้บริหารของตำรวจควรจะได้รับคัดเลือกจากผู้มีวิชาชีพทางการบริหาร เฉพาะ ตำรวจจากภายนอก ทั้งนี้ก็เนื่องจากปรากฏว่าในหลายหัวเมือง เช่น ครีฟแลนด์ (Cleveland) ที่ได้ใช้ผู้บริหารจากตำรวจซึ่งมีประสบการณ์จากการปฏิบัติตั้งแต่เป็น สายตรวจ เจ้าพนักงานสืบสวนและสอบสวน ฯลฯ นั้น ยังไม่มีความรู้ความชำนาญใน ด้านการบริหารซึ่ง เป็นงานที่มีอยู่ใน ระดับสูงและมีความสับสนอยู่ไม่น้อย จากการที่ขาด ความรู้ความชำนาญทางด้านการบริหาร และไม่มีประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ การปฏิบัติ งานในหน้าที่ของผู้บริหารของตำรวจดังกล่าวจึงขาดพลังผลักดัน เหตุการณ์และการใช้ คุลยพินิจที่รอบคอบ ความสำเร็จในผลของงานจึงได้รับเพียงพอบางส่วนเท่านั้น"

ความจำเป็นในการสรรหา "ผู้บริหาร" จากภายนอกวงการตำรวจนั้นเป็น ความต้องการของบางประเทศที่ไม่มีหลักสูตร "การบริหารงานตำรวจ" โดยเฉพาะ การมอบหมายให้ตำรวจที่มีความรู้ความชำนาญ และผลงานดีเด่นจากการปฏิบัติงานใน สังคมมาทำหน้าที่บริหาร นั้นย่อมจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคดังที่ เรมอนด์ บี. ฟอสติก (Raymond B. Fosdick) ได้กล่าวไว้ว่า สำหรับในวงการตำรวจไทยมีหลักสูตร ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการ เพิ่มขึ้น กล่าวคือ หลักสูตร สารวัตร และผู้บังคับกอง หลักสูตร ฝ่ายอำนวยการ และหลักสูตรผู้กำกับการ เป็นต้น

ความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะได้สรรหามาอยู่ในโรงเรียน ไม่ว่าจะตำแหน่ง "ผู้บริหาร" หรือ "บุคลากร" จะได้สรรหามาจาก "ภายใน" หรือ "ภายนอก" กรมตำรวจ

ก็ตาม เป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม ซึ่งการสรรหาจากภายนอกมีทั้งข้อดีและข้อเสียเกี่ยวกับเรื่องนี้ แซนฟอร์ด คัมบลิว ซอลส์ (Sanford W. Shoults) กล่าวว่า การสรรหาผู้บริหารของตำรวจจากภายนอกองค์การตำรวจมีข้อดีอย่างน้อย ๓ ประการดังนี้^๑

๑. ประสพการณ์ในเชิงจิตนาการเกี่ยวกับความเป็นจริงโดยทั่วไป เนื่องจากเป็นบุคคลที่มาจากภายนอกกรมตำรวจ

๒. ปราศจากพันธะใด ๆ กับบุคคลกรภายในกรมตำรวจมาก่อน

๓. ความชำนาญงานที่ได้รับจากองค์การอื่น ย่อมจะสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลงานขององค์การใหม่

ทางตรงกันข้ามย่อมจะต้องมีข้อเสียอย่างน้อย ๓ ประการ เช่นเดียวกันดังนี้

๑. ขาดความรู้ในปริมาณงาน ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของงานอย่างแท้จริง

๒. ปราศจากความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมทางการเมือง สังคม วัฒนธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม ตามแบบอย่างธรรมเนียมของตำรวจซึ่งนับว่ามีความสำคัญที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งหมายของความต้องการของสังคม

๓. ความรู้สึกของผู้บริหารในฐานะบุคคลที่มาจากแหล่งอื่น และอาจอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีส่วนผลักดันให้มาเป็นผู้บริหาร

ลำดับขั้นของกระบวนการสรรหาบุคลากรโดยสรุปมีดังนี้

^๑ Sanford W. Shoults, A Guide to Primary Management Concepts

(Springfield, Illinois : Charles C. Thomas Publisher, 1971), pp.129-131.

การจัดทำใบสมัคร

เมื่อได้พิจารณาว่าควรจะแสวงหากำลังคนจากที่ไหนแล้วลำดับขั้นตอนต่อไปก็คือการจัดทำใบสมัคร เพื่อให้ผู้สมัครกรอกข้อมูลที่ต้องการอันเป็นการเตรียมหลักฐานขั้นต้นก่อนที่จะประกาศรับสมัครต่อไป ข้อมูลในการประกาศจะต้องระบุคุณสมบัติของผู้สมัครทั้งในตำแหน่งส่วนตัวและในตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยทั่วไปตามหน่วยราชการมักจะมีแบบใบสมัคร เป็นมาตรฐานและข้อความคล้ายคลึงกัน เช่น ระบุชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และอื่น ๆ^๑

การประกาศรับสมัคร

การประกาศรับสมัคร นั้นเป็นขั้นตอนที่นับว่ามีความสำคัญ กล่าวคือ จะทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ว่างลง และต้องการให้ทราบโดยทั่วถึงกัน จะได้เกิดความสนใจสมัครกันมาก ๆ สำคัญใน การประกาศได้แก่ ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่ หรือหน่วยงานที่รับสมัครนั้น ชูศักดิ์^๑ เที่ยงตรง กล่าวว่ามียุ ๓ วิธี คือ^๒

๑. ปิดประกาศ หรือหนังสือระเบียบการในสถานที่ราชการที่รับสมัคร หรือ ศูนย์รวมการประกาศรับสมัคร ที่เรียกว่า (One Stop Job Information) ซึ่ง ศูนย์รวมการประกาศรับสมัครนี้ ปัจจุบัน ก.พ. ของไทยเราก็ได้จัดขึ้นแล้วเช่นกัน

๒. ประกาศในหนังสือพิมพ์

๓. ทำหนังสือเวียนถึงองค์การ สถานศึกษา หรือจดหมายส่วนตัวถึงผู้สมัคร เข้าแข่งขัน ตามความเหมาะสมของตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร

^๑ ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๕๕.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๖.

การประกาศรับสมัครนี้ ภัยุโณ สาทร ไคเนนว่า "นอกจากจะใช้วิธีแจ้งไปทางสถานการศึกษาแล้ว หน่วยงานอาจแจ้งไปยังสถานที่ราชการที่ทำหน้าที่หางานให้ประชาชน เช่น กรมแรงงาน กรมประชาสัมพันธ์ กองแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ หรือสถานที่รับหางานของเอกชนก็ได้" ^๑ และ การประกาศรับสมัครจะตองประกาศขอมูลเกี่ยวกับกิจการและลักษณะงานโดยละเอียดวางานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ทำอะไรบาง ตองรับผิดชอบแค่ไหน โดยเขียนออกมาในรูปพฤติกรรมที่เห็นชัดเจน นอกจากนี้ยังตองบอรายละเอียดเกี่ยวกับ รายได้ และความก้าวหน้าในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ควย ^๒

การประกาศรับสมัครของตำรวจ ตามระเบียบ ก.ตร. ว่าควยวิธีการคัดเลือก และการสอบแข่งขันราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ข๑ ๒ (๒,๒) ไคระบุไว้ว่า "ประกาศรับสมัครนั้นให้เปิดไว้ที่เปิดเผย สถานที่รับสมัครสอบ ก่อนวันเริ่มรับสมัครสอบ ไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน และจะประกาศทางวิทยุกระจายเสียงหรือทางอื่นใดตามความเหมาะสมควยก็ได้" ^๓

นอกจากสาระสำคัญที่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ตามตองการ ระยะเวลาการเปิดรับสมัคร สถานที่ หน่วยงานที่รับสมัครแล้ว ในประกาศที่ทางโรงเรียนแจ้งให้ครูสนใจทราบจะมีคุณสมบัติ และพันควมรู้ ^๔ เช่น คุณวุฒิ สัญชาติ อายุ ส่วนสูง รอบอก น้ำหนัก และคุณสมบัติอื่น ๆ

^๑ ภัยุโณ สาทร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๓.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๕.

^๓ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ

๑๔ (กันยายน ๒๕๒๑) : ๗.

^๔ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, ประมวลระเบียบการตำรวจไม่เกี่ยวกับคดี ลักษณะที่ ๑๔ บทที่ ๑ (พระนคร : โรงพิมพ์ตำรวจ, ๒๕๕๔), หน้า ๔๔๕.

เป็นต้น สำหรับการเพิ่มคะแนนพิเศษให้แก่บุคคลบางประเภท วิชาที่จะสอบและหลักเกณฑ์ การสอบคัดเลือก ซึ่งมีวิชาพลศึกษา วิชาขอเขียน วิชาสัมภาษณ์ ฯลฯ ทางโรงเรียนได้ แจกแจงรวมไปในประกาศดังกล่าวด้วย โดยสื่อสารมวลชนและสถานีตำรวจต่าง ๆ ภายใน เขตพื้นที่โรงเรียนตั้งอยู่

การรับและพิจารณาใบสมัคร

เมื่อประกาศรับสมัครเรียบร้อยแล้ว จะเป็นขั้นตอนของการรับใบสมัคร และ เมื่อรับใบสมัครมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการรับสมัครตลอดเวลาหรือรับสมัคร เฉพาะเมื่อมี ตำแหน่งว่างลงก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การพิจารณาใบสมัครให้รอบคอบ ตรวจสอบ ขอความต่าง ๆ ในใบสมัครให้ถูกต้องครบถ้วน โดยการพิจารณาว่าผู้สมัครมีสิทธิตาม กฎหมายหรือไม่ และต้องไม่ลืมตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต่ำตามความต้องการของตำแหน่ง และมีหลักฐานใบสำคัญต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบ

การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบ เป็นขั้นตอนสำคัญของการสรรหา กระทำภายหลัง "เมื่อตรวจสอบใบสมัครถี่ถ้วนแล้ว คัดเอาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนไว้ คัดรายชื่อที่ขาดคุณสมบัติ ออกให้เรียบร้อย ต่อไปเป็นขั้นตอนของการประกาศชื่อผู้มีสิทธิ เข้าสอบแข่งขันซึ่งจะต้อง ให้ทราบล่วงหน้าพอสมควร การประกาศจะใช้วิธีการพิมพ์ชื่อผู้มีสิทธิ เข้าสอบทั้งหมด แล้ว บิดประกาศที่หน่วยราชการนั้น ๆ หรือแจ้งผลการพิจารณาใบสมัครโดยทางจดหมายไปยัง ผู้มีสิทธิได้ เขาสอบโดยตรงก็ได้

การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ เข้าสอบ ตามระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยวิธีการคัดเลือก และสอบแข่งขันข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ข้อ ๒ (๒.๕) ไตรบทว่าว่า "ให้ ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ เข้าสอบก่อนวันสอบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน"

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการ ๑๔ (กันยายน ๒๕๒๑) : ข.

กระบวนการคัดเลือกบุคคลากร

กระบวนการคัดเลือกบุคคลากรโดยทั่วไปมีความคล้ายคลึงกัน เคส เอส บีช (Dale S. Beach) ใ้ค้ลำดับไว้ดังนี้ ๑

๑. การรับสมัครที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน (reception in employment office)
๒. สัมภาษณ์ขั้นต้น (preliminary interview)
๓. กรอกแบบฟอร์มสมัครงาน (application blank)
๔. สอบคัดเลือกภาคข้อเขียน (selection tests)
๕. สอบสัมภาษณ์ (main employment office interview)
๖. ตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัคร (investigation of applicant's background)
๗. สัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายโดยผู้จัดการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน (final selection interview by manager or supervisor)
๘. ตรวจโรค (medical examination)
๙. ปฐมนิเทศในการรับเข้าทำงาน (induction)

ขั้นตอนดังกล่าวทั้งหมดนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้สรุปไว้ว่า การคัดเลือกบุคคล จะต้องคนหาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัคร เขาสอบแข่งขันในด้านความรู้ ความสามารถ (abilities) ความถนัด (aptitudes) และบุคลิกภาพ (personality) ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่พึงประสงค์จะบรรจุแต่งตั้ง กระบวนการคัดเลือกจึงอาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ ๒

๑. การสอบและการทดสอบ
๒. การประกาศผลสอบ
๓. การวางตัวบุคคล
๔. การทดลองปฏิบัติราชการ

ปฏิญญา สาคร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๐๑.

๒ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๑๐๑.

การสอบและการทดสอบ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องหลังจากได้พิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบได้ตั้งไกล่เกลี่ยมาแล้ว ประกาศผลที่หน่วยราชการและองค์การกลางการบริหารงานบุคคล หรือทำ เป็นหนังสือส่งตัวบุคคลที่สอบได้ไปยังหน่วยราชการที่ต่องานบุคคลนั้น ๆ วิธีการนี้ในต่างประเทศเรียกว่า "Certification" ๑

การวางตัวบุคคล (Placement) เป็นขั้นตอนของการดำเนินงานด้านการวางตัวบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ที่ต่องานบรรจุเข้ารับราชการ ถ้าใช้ในระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) การวางตัวบุคคลก็ไม่มีปัญหาในด้านปฏิบัติที่จะบรรจุเข้าในตำแหน่งใด เพราะมีรายละเอียดต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว การวางตัวบุคคลในกรณีที่เปิดสอบตามตำแหน่งที่ว่างลงก็บรรจุตามตำแหน่งที่ว่างไม่มีปัญหาอย่างใด แต่กรณีที่ต่องส่งบุคคลที่สอบได้ไปปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคหรือส่วนราชการที่มีความแตกต่างกันโดยสภาพของส่วนราชการ จะต่องพิจารณาความยุติธรรมและเหมาะสม ๒

การทดลองปฏิบัติราชการนั้น เป็นการกำหนดระยะเวลาให้ปฏิบัติราชการในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเสียก่อน ภายหลังเมื่อครบกำหนด เช่น ๒ เดือน ๑ ปี หรือ ๑ ปี ๒ เดือน แล้วก็จะได้พิจารณาคุณสมบัติของงานว่ามีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่นั้น ๆ ได้หรือไม่ ในทางราชการตำรวจได้กำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นเวลา ๒ เดือน นับแต่วันเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นต้นไป เว้นแต่

๑ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๑๑๕.

๒ เรื่องเดียวกัน.

ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ
ตำรวจชั้นสัญญาบัตรไม่ตองทดสอบปฏิบัติหน้าที่ราชการ °

การคัดเลือกบุคลากรในราชการตำรวจ

การคัดเลือกบุคลากรในราชการตำรวจนั้น มีหลักสำคัญเช่นเดียวกับวงการ
โดยทั่วไป และสอดคล้องกับข้าราชการพลเรือน เนื่องด้วยตำรวจเป็นข้าราชการ
พลเรือน แต่เนื่องจากงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในสังคมจะต้อง เลี่ยงอันตราย
จึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกตำรวจใหม่คุณสมบัติอย่าง เหมาะสมมากที่สุดตาม
ความต้องการ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการคัดเลือกตำรวจอย่างมีมาตรฐาน ซึ่ง
ริชาร์ด เอช. บลัม (Richard H. Blum) ได้กล่าวไว้ ๑๐ ประการดังนี้ ๒

๑. ความสลับซับซ้อนของสถาบันทางสังคม เรียกรองสมรรถนะของตำรวจ
(The complexity of our social setting demands police competence)

๒. ระดับการศึกษาของประชาชนโดยเฉลี่ยกำลังสูงขึ้น เป็นลำดับ
(The educational achievement level of the average citizen is
arising steadily)

๓. สังคมนิยม ถูกปกครองโดยกฎหมาย และการวินิจฉัยโดยหลักนิติศาสตร์
ซึ่งทวีเงื่อนงำมากยิ่งขึ้น (Our society is governed by a growing multiplicity
of laws and legal rulings)

๑ กฎกระทรวง ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๒๓) ราชกิจจานุเบกษา (ฉบับพิเศษ)
๕๓ (๑๑ มีนาคม ๒๕๒๓) : ๓๕.

๒
Richard H. Blum, Police Selection (Springfield,
Illinois : Charles C. Thomas, Publisher, 1964), p.14-18.

๔. งานบริการด้านตำรวจ เป็นงานในลักษณะบริการส่วนบุคคลอย่างมาก
(Police service is a highly personal service)
๕. งานตำรวจยุคใหม่ ครอบคลุมกิจกรรมที่มีขอบข่ายกว้างขวาง
(Modern police duty covers a board scope of activities)
๖. การรักษาความสงบเรียบร้อยมีแนวโน้มที่จะทำให้เจริญก้าวหน้าจาก
ภายในของตำรวจ (The law enforcement services have shown persistence
tendency to go within)
๗. เป้าหมายในการบังคับตามกฎหมาย ก็คือการสร้างชื่อเสียงของตำรวจ
ในลักษณะวิชาชีพ (The goal of law enforcement is to attain
recognition as a profession)
๘. มีความต้องการประการหนึ่งในการสร้างภาพพจน์ที่ถูกต้องของงาน
บริการด้านตำรวจ (There is an imperative need to build a proper
"image" of the police service)
๙. งานบริการด้านตำรวจยุคใหม่ ต้องการความร่วมมือและการ
ประสานงานระหว่างหน่วยอย่างมาก (Modern police service requires a
high level of inter-agency cooperation and coordination)
๑๐. มีความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในการแสวงหาแนวปฏิบัติการแก้ปัญหา
อาชญากรรม (There is an impelling need to find a practical
solution to the crime problem)

ความจำเป็นต่าง ๆ ที่สังคมเรียกร้องในสมรณะตำรวจ ซึ่งมีหน้าที่และ
ความรับผิดชอบเผชิญหน้ากับปัญหาอาชญากรรมในชีวิตประจำวันอย่างหลีกเลี่ยง
ไม่ได้นั้น การตำรวจทุกประเทศจะต้องใช้วิธีการคัดเลือกอย่างมีมาตรฐานจากผู้สมัคร
จำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อการ
ปฏิบัติหน้าที่ในแง่มุมต่าง ๆ ได้ทุกสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

การบรรจุข้าราชการตำรวจนั้น แตกต่างจากองค์การอื่นและข้าราชการโดยทั่วไป ซึ่งภายหลังจากที่ใ้มี พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ แล้ว อาศัยอำนาจ ตามความในมาตรา ๔๓ แห่งกฎหมายนี้ ก.ตร. ได้วางระเบียบว่าด้วยวิธีการคัดเลือก และการสอบแข่งขันข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งอาจแยกออกได้ดังนี้^๑

๑. วิธีการคัดเลือก ดำเนินการได้ ๓ วิธี คือ

๑.๑ การคัดเลือกด้วยวิธีพิจารณาความ เหมาะสม อธิบดีหรือผู้บังคับบัญชา ที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีเป็นผู้คัดเลือกโดยพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ และความ ประพฤติ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

การคัดเลือกด้วยวิธีพิจารณาความ เหมาะสมดังกล่าวแล้ว ตัวอย่าง เช่น การคัดเลือกเพื่อบรรจุเป็นพลตำรวจสำรอง ซึ่งกระทำได้ ๒ วิธีคือ วิธีการพิจารณา ความเหมาะสมกับวิธีสอบ ส่วนกรณีใดจะใช้วิธีใด อธิบดีกรมตำรวจ เป็นผู้กำหนด^๒ การคัดเลือกจาสิบตำรวจ หรือนายคาบตำรวจ เพื่อบรรจุเป็นร้อยตำรวจตรี ให้ดำเนินการคัดเลือกด้วยวิธีพิจารณาความ เหมาะสม^๓ เป็นต้น

๑.๒ การคัดเลือกด้วยวิธีการประเมิน อธิบดีหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับ มอบหมายจากอธิบดีเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก โดยผู้ดำเนินการคัดเลือกตั้งข้าราชการ ตำรวจชั้นสัญญาบัตรเป็นคณะกรรมการคัดเลือกไม่น้อยกว่าสามคน โดยให้ตั้งกรรมการ คนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการคัดเลือกจะทำการประเมินบุคคลเพื่อพิจารณา

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ

๑๔ (กันยายน ๒๕๒๑) : ก - ฉ.

^๒ เรื่อง เดียวกัน, หน้า ข.

^๓ เรื่อง เดียวกัน, หน้า ค.

ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุแต่งตั้ง ตามวิธีการในแบบประเมินบุคคลที่กำหนดให้ ส่วนการคัดเลือกผู้ใดได้รับการคัดเลือกนั้น ให้ถือเกณฑ์ว่า ต้องเป็นผู้ได้รับคะแนนจากการประเมินรวมแล้วไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ ต่อจากนั้นคณะกรรมการคัดเลือกก็จะรายงานผลการคัดเลือกต่อผู้ดำเนินการคัดเลือก เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป

สำหรับแบบประเมินบุคคลที่กำหนดไว้หลายระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยวิธีการคัดเลือก และการสอบแข่งขันข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งองค์ประกอบที่ใช้พิจารณาในการประเมินเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความประพฤติ ความรับผิดชอบหน้าที่ ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ทักษะคิดและแรงจูงใจ ความเป็นผู้นำ วุฒิภาวะทางอารมณ์ บุคลิกภาพ และทางที่วาจา การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ และองค์ประกอบอื่น ๆ^๑ ตัวอย่างการสอบแข่งขัน เช่น การบรรจุบุคคลภายนอกผู้มีวุฒิปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรให้ใช้วิธีสอบแข่งขัน^๒ การบรรจุบุคคลภายนอกผู้มีวุฒิปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวนให้ใช้วิธีสอบแข่งขัน^๓ เป็นต้น

๑.๓ การคัดเลือกด้วยวิธีสอบ ดำเนินการตามวิธีการที่กรมตำรวจกำหนด ส่วนหลักสูตรเป็นไปตามรายละเอียดหลายระเบียบ ก.ตร. ว่าด้วยวิธีการคัดเลือก และการสอบแข่งขันข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งกำหนดวิธีสอบ เกี่ยวกับความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ความเหมาะสมกับตำแหน่ง^๔

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ

๑๔ (กันยายน ๒๕๒๑) : จ-ข.

^๑ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๙.

๒. วิธีการสอบแข่งขัน คำเนิการดังนี้

อธิบดีหรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดี เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน โดยผู้ดำเนินการสอบแข่งขันประกาศรับสมัครสอบซึ่งมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ปกติไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานที่รับสมัครสอบ ก่อนวันเริ่มรับสมัครไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน และประกาศทางวิทยุกระจายเสียงหรือทางอื่นใดตามความเหมาะสม สำหรับกำหนดเวลารับสมัครไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน และจะคงประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบก่อนวันสอบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันได้รับการแต่งตั้งจากผู้ดำเนินการสอบ โดยพิจารณาจากข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรไม่น้อยกว่าสามคน มีกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการฯ ดังกล่าวนี้อาจตั้งกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันใดตามความจำเป็น และจะกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ ตลอดจนระเบียบ เกี่ยวกับการสอบใดเท่าที่จำเป็นและไม่ขัดต่อหลักสุตรและวิธีดำเนินการ เกี่ยวกับการสอบแข่งขันซึ่งประธานกรรมการจะคงประกาศก่อนวันสอบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

การคัดเลือกผู้ใด เป็นผู้สอบแข่งขันได้ ให้ถือ เกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้สอบได้คะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่น้อยกว่าร้อยละห้าสิบ และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

ภายหลังจากที่ได้ทราบผลแล้ว คณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันจะรายงานผลการสอบต่อผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อผู้ดำเนินการสอบแข่งขันจะได้ประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งต่อไป ต่อจากนั้นก็จะเป็นเรื่องของการ เรียงลำดับของผู้ที่สอบได้จากคะแนนสูงลงมาตามลำดับและการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งตามวัตถุประสงค์ของการรับสมัครในครั้งนั้น ๆ ตามลำดับที่สอบได้ต่อไป

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ

การบำรุงรักษาบุคลากร

เมื่อไปบุคลากรมาแล้ว ภิญโญ สาทร กล่าวว่า "ผู้บริหารมีหน้าที่ทำนุบำรุง และรักษาให้บุคลากรอยู่กับโรงเรียนให้มากที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่กับโรงเรียน ให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด" การบำรุงรักษาบุคลากร จึงเป็นขั้นตอนต่อเนื่อง มาจากการให้ใคร่ซึ่งบุคลากรที่มีความสำคัญเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถก็คงจะอยู่กับองค์กรนั้น ๆ ไม่นาน ถึงแม้จะอยู่นาน ถ้ามองงานมิได้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ใค้ตั้งไว้ อันเนื่องด้วยจากความไม่เสถียรประโยชน์สุขส่วนตัว อุทิศตนเพื่อผลของงานอย่างแท้จริงแล้ว การอยู่นานนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีเท่าที่ควร

การที่จะทำให้บุคลากรโรงเรียนอยู่กับโรงเรียนและทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในระยะเวลาอันยาวนานที่สุดนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามน้อมนำบุคลากรโรงเรียน ซึ่งแต่ละคนก็มีความต้องการ มีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันจึงต้องกระทำการทุกอย่าง เพื่อให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่องาน อุทิศงานเพื่อโรงเรียนด้วยความจงรักภักดีตลอดเวลา จากความสำเร็จของนักบริหารส่วนมากประกอบการศึกษาของนักวิชาการได้พบว่า "การจูงใจ" (Motivation) เป็นวิธีการสำคัญวิธีหนึ่งที่จะชักนำให้บุคลากรร่วมแรง ร่วมใจกันทำงานให้กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และอยู่กับโรงเรียนให้นานที่สุด

การจูงใจ (Motivation)

บีช (Beach) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพึงพอใจที่จะใช้ พลังผลักดันให้การทำงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้^๒ ความพึงพอใจในการทำงาน จะเกิดขึ้นได้โดยมีสิ่งอื่นมาผลักดัน เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์เราต้องการที่จะอยู่อย่างสบาย

^๑ ภิญโญ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕๘.

^๒ Dale S. Beach, Personnel (New York : The Macmillan Book Co., 1965), p.379.

ไม่มีใครมาบังคับ การที่จะทำให้พฤติกรรมได้เบี่ยงเบนไปในทิศทางใดทางหนึ่งนั้น
ความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญในการ
กระทำของมนุษย์และ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับ
รางวัลที่จะได้รับ^๑

ความสำเร็จหรือรางวัลดังกล่าวนี้ว่าเป็น "สิ่งจูงใจ" ให้มนุษย์จำต้องปฏิบัติ
เพราะมีความต้องการอยู่ในจิตใจเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่สำคัญนั้น ภิญโญ สารท ได้กล่าว
ไว้ว่ามี ๕ อย่าง ซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้^๒

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของซึ่งจะต้องมอบให้พร้อมกับการ
สรรเสริญให้ทราบว่าทำความดีอะไร จึงจะมีผลและต้องให้ได้โอกาสได้รับโดยเท่าเทียมกัน

๒. สิ่งจูงใจที่เป็นประโยชน์ เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเกิน
มีเกียรติยศ มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น และโอกาสได้ตำแหน่งสูงขึ้น

๓. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้ที่นั่ง
ทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะหัวหน้างานใหญ่กว่าโต๊ะบุคคลกรอื่น ๆ ฯลฯ

๔. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคม
ของครูในโรงเรียน ช่วยให้น่าอยู่ มีความรักใคร่ชอบพอกัน คบหากันอย่างมิตร ฯลฯ

๕. การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้นใจและสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครูทั้งหลาย
ว่าตนเองมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไข
สถานการณ์สำคัญ ๆ ของโรงเรียน

^๑ อรุณ วัชรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๒๗๔.

^๒ ภิญโญ สารท, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕๕.

ซอที่น่าสังเกตุก็คือชื่อเสียงของโรงเรียน งานโรงเรียนไ้รับความสำเร็จมาก ครูก็ยิ่งมีความพึงพอใจที่จะทำให้สำเร็จขึ้นไปเรื่อย ๆ ตรงกันข้ามถ้าโรงเรียนทำงานพลาดล้มเหลวทั้งในทางการสอนและการกีฬาหรือกิจกรรมอย่างอื่น ครูก็พลอยขาดกำลังใจไปด้วย ดังนั้น "ชื่อเสียงของโรงเรียน" เป็นสิ่งที่จูงใจให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพวดยเหมือนกัน ทั้งนี้ก็เนื่องด้วยความพึงพอใจในผลงานที่ได้มีส่วนร่วมและเป็นความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ในโรงเรียนอย่างยิ่ง

จุดมุ่งหมายของการจูงใจ

การที่จะจูงใจทุกคนให้บรรลุสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ นั้น ผู้บริหารทุกโรงเรียนจะต้องแสวงหาวิธีการอย่างแยบยล เพื่อให้ได้ "ปริมาณ และคุณภาพ" ของตำราวจนในโรงเรียนทุกคนมีความเหมาะสมเพียงพอกับการปฏิบัติงานทุกหน้าที่ ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า "จิตใจมนุษย์นั้นถูกนำไปสู่ความสำคัญไ้ก่อนตัวตน" (The minds of men are more important than their bodies)^๑ เกี่ยวกับจิตใจหรือกำลังใจในการทำงานของบุคลากรนั้น สมคิด รัชศาสตร์ ได้เน้นไว้ว่า "จุดมุ่งหมายสำคัญของการจูงใจก็คือ ถ้าหน่วยงานใดหรือองค์การใดก็ตามมีบุคคลร่วมมือและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของหน่วยงานจะอยู่ในระดับสูง ในทางตรงกันข้ามความล้มเหลวของหน่วยงานก็อาจเกิดขึ้นได้จากการขาดพลัง ขาดความคิดและการทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ฉะนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ที่จูงใจให้บุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ใช้ความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ให้เอื้ออำนวยประโยชน์ต่องาน ความสัมฤทธิ์ผลขององค์การตามเป้าหมายก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้"^๒

^๑ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, p.364.

^๒ สมคิด รัชศาสตร์, "ภารกิจน้กับบริหาร" วารสารพยาบาล

ทฤษฎีการจูงใจ

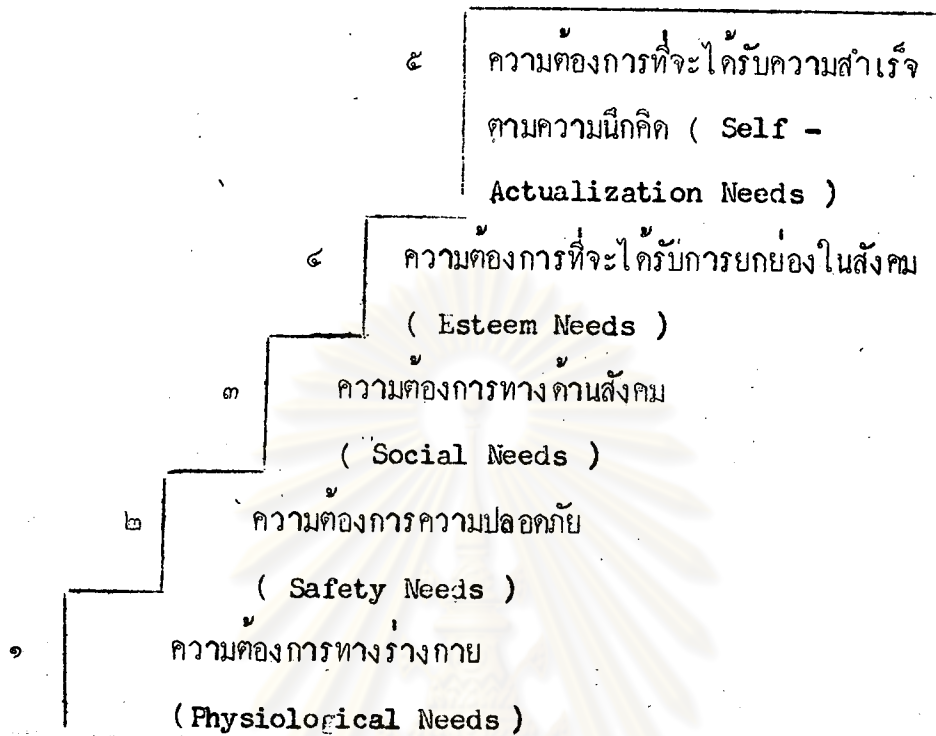
นักจิตวิทยาได้พยายามศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์และธรรมชาติที่แสดงออกมา และนักบริหารก็ได้พยายามคิดค้นวิธีจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติด้วยความตั้งใจ การบริหารบุคลากรโรงเรียนตำรวจจะสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายยิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญต่าง ๆ และได้พยายามใช้ทฤษฎีดังกล่าวจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่กับโรงเรียนนานที่สุด

พฤติกรรมอันเป็นพื้นฐานของมนุษย์นั้น มาสโลว์ (Maslow) ได้ทำการศึกษาและตั้งทฤษฎีการจูงใจโดยตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) ไว้ดังนี้ °

๑. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีวันจะบรรลุถึงความต้องการได้หมดสิ้น เพราะเมื่อได้รับการตอบสนองอย่างหนึ่งไปแล้ว ยังมีความต้องการในสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่ต่อเนื่องกันไปไม่จบสิ้น
๒. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้นอีก แต่จะมีความต้องการสิ่งใหม่ซึ่งมีระดับสูงขึ้นมาแทนที่
๓. ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้นของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อได้รับการตอบสนองในระดับต่ำแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้ตอบสนองทันที ดังลำดับความต้องการไว้ดังนี้

° Abraham H. Maslow, Motivation and Personality

(New York: Harper & Row Public Houses, 1968), p.69.



ทฤษฎีความต้องการ สัมฤทธิ์ผลของแมคเคลแลนด (McClelland Achievement Motive)

จากการศึกษาของ เดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland)

นักศึกษาคณะบริหารแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ค้นพบว่า แรงจูงใจที่ทำให้บุคคลในอาชีพต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับสัมฤทธิ์ผลในงานที่เขาทำ เช่น แรงจูงใจของนักธุรกิจนั้น มีไข้อยู่ที่กำไร เพียงอย่างเดียว แต่แท้ที่จริงความต้องการที่จะสัมฤทธิ์ผลในงานของเขามีมากกว่ากำไร เสียอีก แมคเคลแลนดได้แบ่งบุคคลออกเป็น ๔ ประเภท และได้แนะนำไว้ดังนี้

๑. ผู้ที่ชอบทำงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยเฉพาะที่จะต้องมีความรับผิดชอบสูง แต่ถ้าเป็นงานที่มีความรับผิดชอบต่ำแล้ว แม้จะประสบความสำเร็จก็ไม่เกิดความภาคภูมิใจ

๒. ผู้ที่วางเป้าหมายระดับกลาง (Moderate Goals) เพราะลดความเสี่ยงและให้ความเชื่อมั่นสูง ความสำเร็จในแต่ละครั้งจะเป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยให้ระดับความสำเร็จในครั้งต่อไปสูงขึ้น

๓. ผู้ที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน ว่าสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะถ้าปราศจากข้อมูลย้อนกลับแล้ว ก็จะไม่ทราบว่า การตัดสินใจของตนนั้นถูกผิดอย่างไร

๔. ผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับผู้ที่มีความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นคน ความต้องการอีก ๒ ชนิด ที่แมคเคลเลนด์ พิจารณาถึงว่ามีส่วนทำให้เกิดพลังจูงใจ คือ ความต้องการไมตรี และความต้องการอำนาจ ความต้องการไมตรีนั้น หมายถึง ความปรารถนาที่จะสร้าง เสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น ปรารถนาจะให้ผู้อื่นนิยมชมชอบและนับถือด้วย ส่วนความต้องการอำนาจนั้น หมายถึง ความปรารถนาจะควบคุมบังคับหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น^๑

ทฤษฎีการจูงใจ Hygiene ของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory)^๒

การทำงานของบุคลากรต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับกันว่า "ความพอใจ" และ "ความไม่พอใจ" ในการทำงานมีความสำคัญอย่างมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ เฮิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีการจูงใจ Hygiene ขึ้น กล่าวถึงปัจจัยสองประเภท (Two - Factors Theory of Motivation) คือ ปัจจัยที่มีส่วนสร้างพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มีดังนี้

^๑ สุรศักดิ์ นานานุกุล, การบริหารงานผลิต (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๕๒-๕๓.

^๒ จำนงค์ สมประสงค์, การบริหารพนักงานการเจ้าหน้าที่ (พระนคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, ๒๕๑๔), หน้า ๓๓๕.

ปัจจัยจูงใจ (Motivative Factors) ได้แก่

๑. ความสัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement)
๒. การยอมรับนับถือ (Recognition)
๓. ลักษณะของงาน (The work itself)
๔. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
๕. ความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยเกื้อกูล (Hygiene Factors) ได้แก่

๑. นโยบายการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration)
๒. การบังคับบัญชา (Supervision)
๓. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonnel Relations)
๔. เงินเดือน (Salary)
๕. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions)

จากปัจจัยดังกล่าว หากได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความยอมรับนับถือ ความต้องการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และความรับผิดชอบ บุคลากรก็จะพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่ง เฮิร์ชเบิร์ก เรียกว่า "ปัจจัยจูงใจ" (Motivation Factors) ส่วนปัจจัยอื่นที่เกื้อกูลนั้นได้แก่ การบริหารงานขององค์การ เทคนิคการควบคุมงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชา และสภาพการทำงาน ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่ได้รับตอบสนองก็จะสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าบุคลากรได้รับการตอบสนองปัจจัยทางด้านจูงใจ (Motivation) ความไม่พึงพอใจที่มีอยู่อาจแปรเปลี่ยนหรือหมดสิ้นไปได้

ทฤษฎีการควบคุมงานของแม็คเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วยังไม่เป็นการเพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมีความสามารถในการควบคุมตนเองและทำงานด้วยใจสมัคร มีศรัทธาในงานแตกต่างกัน บางคนถ้าไม่บังคับผลงานก็คงมิได้เป็นไปตามมุ่งหมาย การควบคุมการทำงานของบุคลากรจึง เป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เกี่ยวกับเรื่องนี้ แม็คเกรเกอร์ (McGregor) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด โดยเปรียบเทียบการควบคุมแบบเก่าว่าเป็นทฤษฎี X และการควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎี Y และอธิบายลักษณะสิ่งจูงใจของคนในการทำงานไว้ดังนี้ ๑

ข้อเสนอของ X อาจสรุปได้ดังนี้

๑. คนส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
๒. โดยปกติคนไม่ชอบทำงาน การจะให้คนทำงานจึงจำต้องใช้วิธีการบังคับ การสั่งการ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวคนจึงทำงานนั้นได้
๓. คนเรามักจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง พยายามที่จะปิดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานเพียง เล็กน้อยแต่ก็ต้องการความมั่นคง

จากข้อเสนอดังกล่าวข้างต้น ทฤษฎี X สรุปผลให้เห็นว่าการจูงใจให้ทำงานต้องใช้การบังคับให้กลัว มนุษย์ชอบเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง แม็คเกรเกอร์ ถือว่าทฤษฎี X เป็นลักษณะการบริหารสมัยเดิมตามประเพณีนิยม (Traditional Approach) เป็นการมองมนุษย์อย่างผิวเผินขาดหลักความจริง เพราะโดย

๑ ชาญชัย ลวิตรังสีมา, "พฤติกรรมในองค์กร" (เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาหลักการจ้องค์กรและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๐), หน้า ๖๖-๖๗.

ธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล ต้องการ เข้าสังคม เพื่ออยู่ร่วมกัน ฉะนั้นมนุษย์จึง
 ยากที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกัน แม็คเกอร์เกอร์สนับสนุน
 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ โดยชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีความสามารถที่จะรู้จักตัวเองและพัฒนาตัวเอง
 ได้ถูกต้อง ฉะนั้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงาน จึงควร จะคำนึงถึงมนุษย์ตาม
 ทฤษฎี Y ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางแผนใหม่ (Modern Approach) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง
 ในทางทฤษฎี X ดังต่อไปนี้

๑. การออกแรงและใช้สมองในการทำงานเป็นของธรรมดา เช่นเดียวกับการ
 เล่นและการพักผ่อน เพราะการทำงานอาจเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจหรือเป็น
 เหตุให้ใคร่รับโทษก็ได้
๒. การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้การทำงาน
 บรรลุวัตถุประสงค์ แต่มนุษย์ทุกคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุ
 ความสำเร็จ
๓. การสร้างความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการให้รางวัล
 ตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะเกิดผลดีโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ของ
 องค์การ
๔. คนเราไม่เพียงแต่จะยอมรับนิโคชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบ
 เพิ่มขึ้นอีกด้วย
๕. ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาด
 ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ และยังมีใจกว้างพอ
 ที่จะให้คนอื่นเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังอีกด้วย
๖. โดยแท้จริงแล้ว มนุษย์แต่ละคนที่อยู่ในองค์การมีโอกาสแสดงความสามารถ
 เพียงบางส่วนเท่านั้น

จากความคิดเห็นของทฤษฎี X และ Y จึงมีความขัดแย้งกันในวิธีการ
 ทำงาน แต่ความมุ่งหมายของบุคลากรก็เพื่อความสำเร็จของงานด้วยกันทุกคน คงจะ

ไม่มีผู้ใดปฏิเสธว่าเมื่อต้องการทำงานแล้ว มีใ้หวังผลสำเร็จ ชลอ ธรรมศิริ จึงได้ให้ข้อคิดเห็นว่าถ้าให้ Z เป็นความสำเร็จของงาน ทุกคนต้องทำงานด้วยความรีบร้อนและดีที่สุด หรืออย่างน้อยก็ต้องทำสำเร็จ ทฤษฎี Z นี้ จึงเป็นทฤษฎีแนะแนวให้มุ่งกับบัญชา หรือหัวหน้างานใ้รู้จักเลือกแนวทางว่าจะใช้ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ในการสั่งงาน คือ เรากั้ทราบแล้วว่า คนเรามี ๒ ประเภท ดังนั้น ในการทำงานชิ้นหนึ่งเมื่อต้องการจะให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องใคร่ครวญดูว่า จะใช้ทฤษฎี X เท่าใด ทฤษฎี Y เท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) ในการทำงานนั้นจึงตั้งเป็นสมการไ้ดังนี้

$$\frac{X + Y}{S} = Z$$

สิ่งจูงใจ

ความหมายของคำว่า "สิ่งจูงใจ" นั้น จูเลียส กู๊ด (Julius Gould) และ วิลเลียม คลอบ (William Klob) ไ้กล่าวไว้ว่า สิ่งจูงใจคือเป้าหมายของบุคคลที่จะกำหนดทิศทางของแรงขับใ้เกิดแรงจูงใจได้ สิ่งจูงใจอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือไม่ อาจจับต้องได้ ม.ล.ศุ่ย ขุมสาย ไ้เปรียบเทียบการจูงใจเสมือนกับการตกปลา เหยื่อใ้ใช้ตกปลาคือสิ่งจูงใจ จึงไ้ให้ความหมายไว้ว่า "สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุ หรือ สภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าใ้เกิดการจูงใจได้" ๒

ชลอ ธรรมศิริ, "มนุษย์สัมพันธ์" (เอกสารประกอบการสัมมนาระดับหัวหน้างานกองฝึกอบรม กรมทางหลวง, ๒๕๑๒), หน้า ๘๕. (อัครสำเนา)

๒ ม.ล.ศุ่ย ขุมสาย, จิตวิทยาสำหรับชีวิตประจำวัน (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๒), หน้า ๓๘๑.

สมพงษ์ เกษมสิน จึงได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้^๑

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive) เป็นลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และสิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น

สำหรับข้าราชการตำรวจโรงเรียนนั้น สิ่งจูงใจเป็นเงิน เช่น เงินเพิ่มโรงเรียนตำรวจ (พ.ร.ค.) ซึ่งอาศัยอำนาจตามมาตรา ๕ และ มาตรา ๒๐ ของ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑^๒ จ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ปกครองบังคับบัญชานักเรียนตำรวจหลักสูตรต่าง ๆ โดยมอบให้เป็นรายเดือนตามตำแหน่งที่ครองอยู่ ผู้ที่มีได้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว และมีได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่สอนประจำโรงเรียน เมื่อทำการสอนหลักสูตรใด ๆ จะมีสิทธิเปิดเงินค่าสอนได้ นอกจากนั้น สิทธิและโอกาสในการได้รับสิ่งจูงใจทางอ้อม เช่น ค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ นั้น อยู่ในขอบเขตการเบิกจ่ายเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป

๒. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial incentive) เป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of work)

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๒๐-๓๒๕.

^๒ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ
๑๔ (มิถุนายน ๒๕๒๑) : ๓, ๑๕.

^๓ ม.ล. คุป ฑูมสุย, จิตวิทยาสำหรับชีวิตประจำวัน, หน้า ๒๒๐-๒๒๑.

การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและมีใช้เงิน เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น มีลักษณะต่าง ๆ กันซึ่งอาจแยกออกได้ดังนี้

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่

๑. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน ใช้กันแพร่หลายในทุกองค์กร เพราะเป็นความต้องการอันดับแรก จึงมีผู้คิดค้นหาวิธีจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามผลงาน (Pay in terms of production) จ่ายตามกำหนดเวลา (Pay according to time spent) จ่ายตามอาวุโสของงาน (The seniority method of pay) จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ (Pay on the basis of need)

๒. การจ่ายโบนัส เป็นการจ่ายในรูปของเงินเช่นเดียวกับค่าจ้างและเงินเดือนกระทำเป็นงวด ๆ ละ ๓ เดือน ๖ เดือน หรือ ๑๒ เดือน

๓. การแบ่งปันผลกำไร (Profit sharing) เป็นการจ่ายค่าแรงให้กับลูกจ้างที่นอกไปจากการจ่ายค่าจ้างปกติ จึงมีใช้เป็นการให้ค่าจ้างเพิ่ม แต่เป็นการให้ในกรณีพิเศษตามผลกำไรซึ่งกระทำได้ ๓ วิธี ได้แก่การจ่ายให้เป็นเงินสด (Cash - payment plan) การจ่ายให้เป็นงวด (Deferred - payment plan) และการจ่ายแบบผสม (Combination plan)

๔. การให้บำเหน็จ การให้บำเหน็จเป็นสิ่งจูงใจการปฏิบัติงาน เมื่อทำงานดีแล้วจะมอบบำเหน็จให้เป็นรางวัลและเป็นการระงับความขัดแย้งในตัว ผู้ที่ได้รับจะภาคภูมิใจในผลงานที่ตนได้กระทำลงไป การมอบบำเหน็จอาจกระทำโดยพิจารณาจากการทำงานมานานและไม่มีความผิดจนเป็นที่น่าพอใจ เมื่อออกจางานแล้วก็จะมอบบำเหน็จรางวัลให้บุคคลผู้นั้นเพื่อสนองในความดีที่เขาได้สะสมไว้ในอดีต

การปรับบำเหน็จความดีความชอบ เป็นวิธีการอันสำคัญประการหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือนให้ผู้ที่ทำงานหรือบรรดาพนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างดี โดยวิธีการนี้ได้แก่การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนอัตราเงินเดือน^๑

๕. การให้บำนาญ บำนาญเป็นสิ่งจูงใจคนที่จะเข้าทำงานในองค์การหรือหน่วยงานมีความเชื่อมั่นว่า เมื่อทำงานไปนานจนอายุมาครบกำหนดเวลาหนึ่งแล้ว จะได้รับการพักผ่อนในชีวิตบั้นปลายซึ่งใช้ในองค์การรัฐกิจมากกว่าธุรกิจ สำหรับทางราชการบำนาญเป็นสิ่งจูงใจให้คนเข้าทำงานอย่างหนึ่ง

๖. การให้ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ประโยชน์เกื้อกูล อาจมองไม่เห็นในรูปทางด้านการเงินโดยตรง แต่ช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของคนงานหรือลูกจ้างภายในองค์การดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยในการจูงใจที่มีต่อขวัญ สุขภาพอนามัยของคนงาน ตลอดจนความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้น อันได้แก่ กองทุนสงเคราะห์ การประกันภัย การทำงานบริการทางบ้านสุขภาพ บริการทางด้าน สันทนาการ เป็นต้น

จากลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ๖ ประการของ สมพงษ์ เกษมสิน นี้เมื่อได้นำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับโรงเรียนตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของทางราชการ สิ่งที่สามารถจูงใจในลักษณะที่เป็นเงินแก่ตำรวจโรงเรียนนั้นย่อมไม่แตกต่างไปจากข้าราชการทหาร และพลเรือนโดยทั่วไป กล่าวคือ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน กับสวัสดิการ ซึ่งรวมเรียกว่า "การบำเหน็จความชอบ" นั้นเอง

^๑จินตนา พึ่งสุนทร, "การบริหารงานสัมพันธ์ของเทศบาลนครกรุงเทพ," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๑), หน้า ๘๗-๘๘.

วิทยุ โสธร ได้ให้ความหมายของการบำเหน็จความชอบ ไว้ว่า "การบำเหน็จความชอบบุคลากร เป็นกระบวนการจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายขององค์การ" ^๑ และในวงการศึกษไทยควรจะได้พิจารณาถึง ค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการบำเหน็จบำนาญ ^๒

การประเมินผลบุคลากร (Performance Evaluation)

การประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากร มีผู้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้ บีช (Beach) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ ๖ ประการ คือ ^๓

๑. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร (employee performance)
๒. เพื่อพัฒนาบุคลากร (employee development)
๓. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน (supervisory understanding)
๔. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร (guide to job changes)
๕. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary treatment)
๖. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (validate personnel programs)

^๑ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๘๙.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘๘.

^๓ Dale S. Beach, Personnel, p.311.

เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "เป็นการ เปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ที่คาดหวังไว้ หรือเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ แล้วตัดสินว่าเป็นที่พอใจหรือไม่ ดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งมีผลให้ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ต่อหน่วยงานได้ ซึ่งพิจารณาผลงานทั้งในแง่ปริมาณที่ทำสำเร็จคุณภาพของงานที่ทำ สำเร็จรวมทั้งคุณลักษณะของคนที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น การร่วมมือ ในการทำงาน การพยายามใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ได้ความสามารถในการวางแผน และทำได้ตามแผน ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี" ^๑

อนันต์ แจงกลีบ ได้ให้ความหมายการประเมินผลว่า

"การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกับการอำนวยความสะดวก คือเมื่อ มอบหมายงานให้คนอื่นดำเนินการแล้วก็จะต้องมีการติดตามประเมินผล" ^๒ อัลเบิร์ต เอ็ม. อรอนสัน (Albert M. Aronson) ได้ให้แนวความคิดว่า

"การวัดผลปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ผู้ควบคุมงานจะต้องบันทึกและลงความเห็น เกี่ยวกับการทำงานของคนอย่างมีระบบเป็นระยะเวลา" ^๓

^๑ เพ็ญศรี วายวานนท์, "แนวความคิดและเทคนิคในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน," วารสารพัฒนาบริหาร ศาสตร์ ๒ (เมษายน ๒๕๑๔) : ๒๐๑.

^๒ อนันต์ แจงกลีบ, หลักเบื้องต้นทางการบริหาร (ธนบุรี : โรงพิมพ์ รุ่งการพิมพ์, ๒๕๑๔), หน้า ๑๖๗.

^๓ สมพงษ์ เกษะสิน, การบริการ (ธนบุรี : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๑๓), หน้า ๒๕๓.

จากครมหมายตั้งกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า

"การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลากร เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการบริหารงานบุคคล เพื่อที่จะพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพงาน โดยวัดค่า สมรรถภาพ บุคคลากร และผลของการปฏิบัติงานในหน้าที่ว่าได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่เพียงใด อันจะเป็นผลให้ผู้นับกับบัญชาเหนือตนขึ้นไป นำไปพิจารณาในแง่ปริมาณและคุณภาพงาน คุณลักษณะของคนที่เป็นสำหรั้งานนั้น และการเสริมสร้างกำลังขวัญบุคคลากรภายในองค์การได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป"

ลักษณะทั่วไปของการประเมินผล การปฏิบัติงานบุคคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลากร มีลักษณะทั่วไปซึ่งพอจะสรุปได้เป็น

๒ ประการ คือ

๑. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว
๒. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว

การประเมินเรื่องที่ ๑ อาศัยการตัดสินใจส่วนตัวของผู้ประเมินมากกว่า การประเมินเรื่องที่ ๒ ซึ่งอาจทำได้ตรงจุดและเห็นได้ชัดโดยการใช้แบบปรนัย อย่างไรก็ตามการประเมินระดับสูงมักจะสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับผลงาน เพื่อจะได้ทราบว่า ได้ผลไปแล้วเพียงใด จะทำให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จสมประสงค์หรือไม่ และจะได้พิจารณาแก้ไขปรับปรุงต่อไป ส่วนในด้านลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัวนั้น จะสนใจต่อเมื่อเกิดปัญหาความล้มเหลวในการทำงาน หรือความบกพร่องในด้านพฤติกรรมใด ๆ ก็จะต้องดูข้อมูลจากการประเมินผลเรื่องนี้

ในวงการศึกษาก็ปสัน (Gibson) และฮันท์ (Hunt) เชื่อว่า ครูจะปฏิบัติงานได้ผลดี หรือไ้รับความสำเร็จในการทำงานต้องมีลักษณะสำคัญที่พึงประเมินรวมกัน ๓ ประเภท ๑๔ ลักษณะ คือ

ก. ความรู้

๑. มีความรู้ในค่านิยมธรรมและตนเองมีวัฒนธรรม
๒. รู้เรื่องที่สอนอย่างดีและเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในด้านวิชาเอกของตน
๓. มีความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กและพัฒนาการของการเรียนรู้
๔. มีความรู้ในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่การมีเทคนิคในวิธีสอนแบบต่าง ๆ

ข. ทักษะ

๑. มีทักษะในการใช้ภาษาทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด ทำให้เด็กเข้าใจงาน
๒. มีทักษะในการ เข้ากับคนและมนุษย์สัมพันธ์
๓. มีทักษะในการค้นคว้า วิจัยเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และเพื่อหาทางแก้ปัญหาอย่างถูกหลักวิชาและตรงกับข้อเท็จจริง
๔. มีนิสัยรักงานครู

ค. ความสนใจ

๑. สนใจนักเรียน
๒. สนใจวิชาที่ต้องสอนทุกวิชา
๓. สนใจที่จะสอน
๔. สนใจโรงเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งโรงเรียน
๕. สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพครู
๖. สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเวลา ๑ ปีนั้น แล้วทำเครื่องหมายหรือให้คะแนนในแบบฟอร์ม ซึ่งเป็นการยากที่จะจำได้แม่นยำ และใช้วิจารณ์ตัดสินผลงาน และคุณลักษณะในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเที่ยงธรรมจริง ๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกับ การประเมินผลงานในระบบราชการไทยโดยทั่วไป ความแตกต่างกันในความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์และวิธีการของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของโรงเรียน และปัญหาที่เกี่ยวกับ

การประเมินโดยทั่ว ๆ ไปย่อมจะ เป็นอุปสรรคที่จะทำให้ผลการประเมินได้ออกมาในรูปของความเที่ยงตรงอย่างแท้จริงได้ สำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา ครูอาจารย์ และฝ่ายธุรการต่าง ๆ ย่อมจะมีลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป การประเมินผลงานตามหลัก เกณฑ์และวิธีการทุกระยะตลอดเวลาเท่านั้น ที่จะทำให้ผลของการประเมินได้เป็นไปโดยเท่าเทียมกันปราศจากการ เลือกว่ารักมากกว่าชัง ความโน้มเอียง ความสัมพันธ์กันเองในแต่ละบุคคลที่รับผิดชอบในการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ และก่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน ด้วยความพึงพอใจของทุกคนตามความมุ่งหมายของการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการ ได้อย่างแท้จริง

การ จัดสวัสดิการ

ลักษณะของสิ่งจูงใจที่เป็นเงินหรือวัตถุที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การบำรุงรักษาบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถได้ใช้ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน อุทิศตนเพื่องาน และทำงานอยู่กับองค์การระยะ เวลายาวนานอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจว่าสำคัญนั้น เรียกกันว่า "สวัสดิการ"

สวัสดิการหมายถึง "ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงานทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราวและในระหว่างพ้นจากงาน เพื่อบำรุงขวัญของบุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสบายใจ มีความพอใจกับงาน และมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการ ความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติม เงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งในส่วนตัวและครอบครัว

และการให้ผลประโยชน์หรือความสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป"^๑
 สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า "วิธีจูงใจให้คนปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ
 มีอยู่หลายวิธี เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น แต่ในบรรดา
 วิธีการที่ทรงประสิทธิภาพผลนั้น การจัดประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงานให้แก่คนงาน
 จัดว่า เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายวิธีหนึ่งทั้งในองค์กรธุรกิจ
 และรัฐกิจ ^๒ "การตอบแทนการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน
 ได้แก่การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วย
 โดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จ บำนาญ เงินสงเคราะห์อื่น ๆ
 เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะเดินทาง ค่าล่วงเวลา ฯลฯ
 เป็นต้น ซึ่งอาจรวมเรียกว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra income) ที่องค์กรจ่ายให้
 ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือนค่าจ้างประจำที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยให้
 พนักงานเจ้าหน้าที่มีกำลังกาย กำลังใจ ปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์กรยิ่งขึ้น"^๓

เสนาะ ตีเขาว์ ได้กล่าวถึงสวัสดิการว่าเป็นประโยชน์และบริการลูกจ้าง
 (Employee Benefits and Service) อันเป็นส่วนที่นอกเหนือจากการจ่าย
 ค่าจ้าง ซึ่งตรงกับที่ วิทยุ โสธร และ สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้แล้ว
 และได้เสริมไว้ว่า "ประโยชน์และบริการที่ให้แก่คนงานก็เพื่อสนองความต้องการ
 ทางด้านการสังคมและการพักผ่อน และบริการที่ให้นี้ไม่เกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อผล

^๑ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๘๔-๓๘๗.

^๒ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๒๕.

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

การปฏิบัติงานของคนงาน แต่ก็มุ่งในการเพิ่มขวัญก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
ลดการขาดงาน ลดอัตราการหมุนเวียน แรงงาน ก่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีกับสังคม
สมาคมคนงาน และการลดการแทรกแซงของรัฐบาล..."^๑

พร อุกมพงษ์ เป็นอีกผู้หนึ่งที่ให้ความหมายไปในแนวความหมายของคำศัพท์
ทั้งได้กล่าวไว้แล้ว กล่าวคือ สวัสดิการโดยทั่วไป หมายถึง "สภาวะที่บุคคลมีสุขภาพ
อนามัยดี มีความผาสุก ความมั่นคง และความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต สวัสดิการ
สำหรับลูกจ้าง คลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลประโยชน์อนามัย และความมั่นคง
ในชีวิต ซึ่งรวมตลอดถึงครอบครัวด้วย"^๒

เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) ได้ให้ความหมายของคำ **Employee Benefit
and Service** ไว้ว่า หมายถึง "กิจกรรมที่ดำเนินการโดยฝ่ายนายจ้างที่หวังจะได้รับ
ไมตรีจิต มิตรภาพ และความกระตือรือร้นในการทำงานจากบรรดาคนงานรวมทั้งหาช่องทาง
ช่วยปลดเปลื้องความวิตกกังวล อันเป็นเครื่องขั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน กิจกรรม
เหล่านี้ย่อมเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน เป็นที่น่ายินดีต่อคนงานอื่น ๆ และเป็นความพยายาม
ที่จะสร้างหลักประกันความมั่นคงให้พร้อมต่อการเผชิญการเสี่ยงภัยในการทำงาน และการ
ดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่"^๓

^๑ เสนาะ ตีเขาวัว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๓๔๕.

^๒ พร อุกมพงษ์, "สวัสดิการสำหรับลูกจ้าง," วารสารข้าราชการ
๑ (มกราคม ๒๕๑๖) : ๑๒.

^๓ Dale Yoder, Personnel Principle and Polices (New Jersey :
Prentice-Hall, Inc., 1959), p.510.

สรุปแล้วไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่มีชื่ออย่างใดก็ตาม จุดมุ่งหมายของการจัดสวัสดิการก็เพื่อการบำรุงรักษาบุคลากรขององค์กรทั้งสิ้น โครงการที่จัดไม่ว่าจะเป็นเงินหรือให้บริการต่าง ๆ เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรมีความสุขกาย สุขใจ สะดวกสบาย ปลอดภัยทั้งที่ทำงานและที่พักอาศัย ดังนั้น สวัสดิการ จึงหมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อให้บุคคลได้รับบริการ เพิ่มขึ้นจากรายได้ประจำที่องค์กรให้ตามปกติไม่ว่าจะเป็นเงิน หรือบริการในลักษณะใด ๆ ก็ตามที่องค์กรสามารถให้ได้ เพื่อความสะดวกสบายทั้งทางร่างกายและจิตใจ เป็นกำลังบำรุงขวัญให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับประโยชน์และบริการ ขณะที่ทำงานอยู่ระหว่างหยุดงานแต่ยังเป็นบุคลากรประจำอยู่ในหน่วยงาน และเมื่อพ้นจากงานไปเป็นสมาชิกกรรมคาของสังคมทั่วไปซึ่งบุคลากรดังกล่าวจะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรต่อไป

สำหรับการจัดสวัสดิการโรงเรียนนั้น จุดประสงค์ก็เพื่อให้บุคลากรโรงเรียนมีความสะดวกสบายและเพื่อให้เกิดความมั่นคงในทางสังคมและ เศรษฐกิจจึงได้รวบรวมแนวความคิดเห็นไว้แล้ว ส่วนหลักในการจัดสวัสดิการที่ผู้บริหารควร ยึดถือดำเนินการในโรงเรียนนั้น วิทยุโธ สารร ได้กล่าวไว้ดังนี้

๑. หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากรโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด อย่าให้มีอภิสิทธิ์ในค่านับสวัสดิการ
๒. หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัดและเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
๓. หลักแห่งความจงใจ การจัดสวัสดิการต้อง เป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้แก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานยิ่งขึ้น

๔. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงว่า สิ่งที่จัดให้อำนวยความสะดวก เพื่อเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้นตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการมักจะไม่มีประโยชน์อะไร

๕. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด ได้รับความบริการจากการจัดทั้งปริมาณและคุณภาพ

๖. หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการควรคำนึงถึงความสิ้นเปลืองและฟุ่มเฟือยจนเกินไปจะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล

๗. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การจัดสวัสดิการเรื่องใดถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ไม่ควรจะทำ

๘. หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการถ้าจะให้ได้ผลดีต้องมีระบบระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็นการให้อำนวยความสะดวก คล่องตัว ไม่ติดขัด ไม่ชักช้า เสียเวลาในการรับบริการจากสวัสดิการที่จัด

๙. หลักแห่งงบประมาณในการจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่าโครงการใด เรื่องใดที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียน มีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

๑๐. หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากรในโรงเรียนไม่มีใครได้รับเหลือมล้ำค่าสูงกว่ากัน ควรจะถือหลักความยุติธรรมในการจัดโครงการในทุกกรณีไป

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว โรงเรียนควรจะได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบมีขั้นตอนที่เหมาะสม

การจัดสวัสดิการของโรงเรียน วิทยุ สวรร เสนอว่าควรดำเนินการวางแผนเป็นขั้น ๆ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ ๑ สำรวจความจำเป็นและความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนงาน ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ และทำแบบสอบถาม เพื่อจะทราบข้อมูลที่จะนำมาพิจารณา

ขั้นที่ ๒ ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ โดยมี อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่เป็นที่ปรึกษา

ขั้นที่ ๓ ให้คณะกรรมการดำเนินการวางแผน ร่างโครงการ แล้วนำมา ประชุมปรึกษาหารือกัน

ขั้นที่ ๔ เมื่อมีแผนงานซึ่งอาจเป็นแผนระยะยาวหรือแผนระยะสั้น และมี โครงการหรือโครงการประกอบแผนแล้วตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบดำเนินงานตามแผน ที่ได้รับ

ขั้นที่ ๕ วางระเบียบกฎเกณฑ์เป็นเกณฑ์ (Norm) ปฏิบัติแนวเดียวกัน และประกาศให้ครูในโรงเรียนนั้นทราบโดยทั่วถึงกัน และให้ถือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ที่วางไว้อย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันความเสียหายจากผลการที่ได้รับจากประโยชน์เกือบ

ขั้นที่ ๖ มีการสื่อความหมาย (Communication) ให้ทราบความเคลื่อนไหว ในรายละเอียดต่อบุคลากร ด้วยความกระฉับกระชวย ไม่ปิดบังคลุมเคลือ เพื่อความเข้าใจอันดี ต่อกัน

ขั้นที่ ๗ ผู้บริหารมีหน้าที่จะสร้างไว้ด้วยความเป็นธรรมตามหลักการและ ข้อตกลงอย่างเคร่งครัด เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการตัดสินใจ ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้นด้วยความ ยุติธรรมเสมอ

ขั้นที่ ๘ เมื่อมีการประกาศใช้ ปฏิบัติตามแผน และโครงการแล้ว ให้มีการ ติดตามผลและประชุมประเมินผล แผน และโครงการที่ปฏิบัติไปนั้นว่าบรรลุเป้าหมาย เพียงใด มีอะไร เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน จะใช้หาวิธีแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมให้ ดีขึ้น

สำหรับโครงการจัดสวัสดิการในโรงเรียน วิทยุเฒ่า สาทร เสนอว่า
ควรจะทำ ๓ โครงการหลัก คือ

๑. โครงการด้านเศรษฐกิจ (Economic program) เช่น ด้านการ
จัดหาทุนสวัสดิการ เป็นทุนกองกลางในโรงเรียนให้ครู ยืมรองจ่ายเพื่อการดำรงชีพ
โดยไม่เสียดอกเบี้ย ด้านการจัดจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่มในราคาถูกในโรงเรียน
เป็นการลดค่าครองชีพประจำวัน ฯลฯ เป็นต้น

๒. โครงการนันทนาการ (Recreation) เช่น ด้านการจัดห้องพักผ่อน
ด้านการจัดที่สำหรับกีฬาในร่ม ด้านการจัดไปศึกษานอกสถานที่ ด้านการจัดกิจกรรม
แข่งขันกีฬาในร่มและกลางแจ้ง ด้านการจัดประชุมพบปะสังสรรค์รื่นเริง ด้านการจัด
ชั่วโมงว่างให้มีการพักผ่อน และด้านการจัดมุมหนังสือในห้องสมุด เป็นต้น

๓. โครงการเพื่ออำนวยความสะดวกสบาย (Facilities program)
เช่น ด้านการจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์การทำงานให้ได้รับความสะดวกสบาย
เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการจัดห้องสมุดวิชาการสำหรับครู
ด้านการจัดบุคลากรที่เหมาะสม ให้บุคลากรทำงานตามความถนัดและความสนใจ
มีสเนียมคล้ายคลึงกันอยู่ด้วยกัน ด้านการสนับสนุนโอกาสก้าวหน้าทางการศึกษาต่อ
ความต้องการของโรงเรียน ด้านการจัดหางบประมาณในการซ่อมแซมที่พักอาศัยและ
สร้างบ้านพักครู และด้านการจัดสถานที่ ห้องน้ำ ห้องสุขา เป็นต้น

ลักษณะของสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนั้น ไพโรจน์ สติปรีชา ได้เรียกชื่อสิ่งจูงใจ
นี้ว่า "สิทธิและประโยชน์ตอบแทน" ซึ่งในทางราชการได้แบ่งออกเป็นสิทธิและประโยชน์
ตอบแทนในรูปของเงินค่าตอบแทน สิทธิและประโยชน์ตอบแทนในรูปของสวัสดิการ
และสิทธิและประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ สำหรับสิทธิและประโยชน์ตอบแทนในรูปสวัสดิการ นั้น



ไคกล่าวเสริมไว้ว่า " เป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ อนามัย และความผาสุก สะดวกสบาย ของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งครอบครัวของข้าราชการซึ่งครอบคลุมทั้งในรูปของการช่วยเหลือสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เป็นต้น รวมตลอดถึงสิทธิในการลาของข้าราชการประเภทต่าง ๆ" ^๑

การที่ได้จัดให้ "การลา" เป็นสวัสดิการที่มุ่งใจในลักษณะที่เป็นเงินนั้นก็เพื่อให้ข้าราชการได้มีการหยุดพักผ่อน เพราะร่างกายของมนุษย์มีโอกาสทรุดโทรมเช่นเดียวกับเครื่องจักร ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องมีมาตรการให้โอกาสบุคลากรหยุดงานหรือลางานได้ตามโอกาสอันควร สำหรับการลาในวงราชการได้มีกฎข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการลาโดยเฉพาะ จึงใคร่จะไคกล่าวถึงไว้พอสังเขป

การลา

มัวร์ (Moore) ได้แบ่งการลาหรือการหยุดงานออกเป็น ๒ ประเภท คือ ^๒

๑. หยุดเพราะเจ็บไข้ได้ป่วยในระยะสั้น ๆ
๒. หยุดระยะยาว ได้แก่การลาหยุดในกรณีเจ็บป่วยเรื้อรัง เดินทางเกณฑ์ทหาร หรือลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

สำหรับบุคลากรโรงเรียนตำรวจ เป็นข้าราชการตำรวจ ซึ่งมีสิทธิลาโดยได้รับเงินเดือนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการลาของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ยกเลิกระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการลาของข้าราชการตำรวจ

^๑ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย, หน้า ๑๘๑.

^๒วิญญู สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๖๕.

พ.ศ. ๒๕๑๑ ซึ่งได้จำแนกการลาประเภทต่าง ๆ ไว้ ดังนี้ โดยสรุปดังนี้ ๑

๑. ลาป่วย ในปีหนึ่งข้าราชการตำรวจจะลาป่วยครั้ง เดียวหรือหลายครั้ง ติดต่อกันหรือไม่ก็ตาม ถ้าเกิน ๖๐ วัน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจอนุญาตต้องจัดให้ ผู้ลาไปรับการตรวจจากแพทย์ เพื่อทราบถึงการ ลาป่วยและรายงานความเห็นของแพทย์ ที่จะให้ผู้ลา นั้นพักรักษาตัว เป็นเวลาเท่าใด พร้อมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาค้นสังกัดตามลำดับชั้น ชี้แจงเหตุผลในกรณีดังต่อไปนี้แนบไปกับใบลา เพื่อประกอบการพิจารณา

๑. ความประพฤติและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ลาในระหว่างรับราชการ

๒. สภาพของท้องที่ที่ผู้ลาประจำอยู่เป็นที่กันดารหรือมีโรคภัยไข้เจ็บชุกชุมเพียงใด

๓. สมควรให้ลาหรือให้ออกจากราชการ

๒. ลากิจส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาจะอนุญาตตามที่ขอลาหรือน้อยกว่า หรือจะไม่ อนุญาตก็ได้ แล้วแต่จะเห็นสมควร การอนุญาตให้ข้าราชการตำรวจลาได้ครั้งหนึ่งไม่เกิน อำนาจตามที่กำหนดไว้ในบัญชีการอนุญาตท้ายระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ เช่น ผู้กำกับการอนุญาตให้ ผู้บังคับหมู่ และพลตำรวจ ลาป่วย ๓๐ วัน และลากิจ ส่วนตัว ๑๕ วัน สารวัตรอนุญาตให้ รองสารวัตร ลาป่วย ๑๕ วันและลากิจ ๗ วัน เป็นต้น

๓. การลาพักผ่อนประจำปี ข้าราชการตำรวจมีสิทธิลาพักผ่อนประจำปีในปีหนึ่ง ได้ ๑๐ วัน โดยไม่ถือเป็นวันลา

สำหรับข้าราชการตำรวจที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการนับถึงวันสิ้นปีงบประมาณ ไม่ถึง ๖ เดือน ไม่มีสิทธิลาพักผ่อนประจำปี ถ้าในปีใดข้าราชการตำรวจผู้ใดมิได้ลาพักผ่อน ประจำปี หรือลาพักผ่อนประจำปีแล้ว แต่ไม่ครบ ๑๐ วัน ให้สะสมวันที่ยังมิได้ลานั้น รวมเข้ากับปีต่อไปได้ แต่วันลาพักผ่อนสะสมกับวันลาพักผ่อนในปีปัจจุบันจะต้องไม่เกิน ๒๐ วัน

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, "ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการลา ของข้าราชการตำรวจ ๒๕๒๑" เอกสารส่วนราชการกรมตำรวจ บันทึก คร.ที่ ๐๕๒๒ (๑.๓) ๑๕๖๕๒ ลง ๒๐ ธันวาคม ๒๕๒๑. (อค์สำเนา)

สำหรับการลาคลอดบุตร การลาอุปสมบท หรือการลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ การลาเข้ารับการระดมพล การเข้ารับการศึกษา หรือเข้ารับการทดลองความพร่งพร้อม การลาไปศึกษา ฝึกอบรม กุงาน หรือปฏิบัติการวิจัย การลาไปต่างประเทศ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการลา พ.ศ. ๒๕๒๐^๑

๔. ลากลาคลอดบุตร ถือเป็นลาป่วยธรรมดา ลาได้ไม่เกิน ๖๐ วัน (ลูกจ้าง ลาได้ ๔๒ วัน)

๕. การลาไปต่างประเทศ ข้าราชการมีสิทธิลาไปต่างประเทศได้ดังนี้

๑. ลาไปต่างประเทศที่มีอาณาเขตติดกับประเทศไทย ถือเป็นการลากิจส่วนตัว ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วต้องไม่เกิน ๔๕ วัน

๒. ลาไปต่างประเทศในทวีปเอเชียที่มีอาณาเขตไม่ติดต่อกับประเทศไทย มีสิทธิลาเพิ่มขึ้นอีก ๕ วัน รวมแล้วไม่เกิน ๕๐ วัน (๔๕ + ๕ วัน)

๓. ลาไปประเทศอื่น ๆ มีสิทธิลาเพิ่มขึ้นอีก ๑๐ วัน รวมแล้วไม่เกิน ๕๕ วัน (๔๕ + ๑๐ วัน)

๔. ข้าราชการที่ทางราชการส่งให้ไปประจำในต่างประเทศ จะลากลับประเทศไทยชั่วคราวได้โดยมีสิทธิลาเพิ่มจากกำหนดเวลาในข้อ ๑ อีกไม่เกิน ๑๐ วัน

๖. ลาดูตามค้ำสมรสไปต่างประเทศ ข้าราชการที่ต้องเดินทางไปรับราชการต่างประเทศ ให้ค้ำสมรสซึ่งเป็นข้าราชการมีสิทธิติดตามโดยไม่รับเงินเดือนได้ ๒ ปี ในกรณีที่เป็น อาจอนุญาตให้ลาต่อได้อีก ๒ ปี แต่ถ้าเกิน ๔ ปี ต้องลาออก

๗. ลาอุปสมบท ข้าราชการที่ยังไม่เคยลาอุปสมบท มีสิทธิลาได้ไม่เกิน ๑๒๐ วัน และมีสิทธิได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, "ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการลาของข้าราชการตำรวจ ๒๕๒๑" เอกสารส่วนราชการกรมตำรวจ บันทึกคร.ที่ ๐๕๒๒ (๑.๓) ๑๘๖๔๒ ลง ๒๐ ธันวาคม ๒๕๒๑. (อัครสำเนา)

๘. ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ข้าราชการที่นับถือศาสนาอิสลาม และไม่เคย
เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมือง เมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย มีสิทธิลาไปประกอบ
พิธีดังกล่าวได้ไม่เกิน ๑๒๐ วัน

๙. ลาไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติงาน ข้าราชการมีสิทธิลาไปศึกษา ฝึกอบรม
และปฏิบัติงานในประเทศใด เฉพาะสาขาวิชาที่จะเป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่และหน่วยงาน
ที่สังกัด โดยได้รับอนุญาตจากกระทรวงเจ้าสังกัดและได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ระเบียบ
การจ่ายเงินเดือนระหว่างลาของข้าราชการพลเรือนและตุลาการที่ได้รับอนุญาตให้ลาไป
ศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๑๓ และระเบียบ
ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และปฏิบัติงาน พ.ศ. ๒๕๑๒

ข้าราชการที่จะไปศึกษาหรือฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ จะต้องทำสัญญากับทาง
ราชการเจ้าสังกัด ว่าจะต้องกลับมารับราชการชดใช้เป็นเวลาไม่น้อยกว่าสอง เท่าของ
เวลาที่รับทุน และถ้าไม่กลับมารับราชการชดใช้จะต้องชดใช้ทุนและเงินคืนรวมทั้งเงินอื่น ๆ
ที่ได้รับจากทางราชการในระหว่าง เวลาที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาหรืออบรมคืนทั้งสิ้น และ
จะต้องใช้ค่าปรับฐานผิดสัญญาอีกหนึ่ง เท่าของเงินที่จะต้องคืน

๑๐. ลาไปฝึกอบรมอาสาสมัครกษัตริย์อินแดน ให้ลาได้ตามระยะเวลาการฝึกโดยให้
ได้รับเงินเดือนเต็มไม่เกิน ๒ เดือน

๑๑. ลาไปฝึกวิชาทหารเพื่อแต่งตั้งยศว่าที่ร้อยตรี ให้ถือว่าไปปฏิบัติราชการ
ตามมติคณะรัฐมนตรีให้ได้รับเงินเดือนเต็ม และมีสิทธิเบิกเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าพาหนะ
และค่าเช่าที่พัก

๑๒. ลาป่วยเนื่องจากประสบอันตราย เพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ
ข้าราชการผู้ได้รับอันตราย หรือการป่วยเจ็บเพราะเหตุปฏิบัติราชการ พ.ศ. ๒๔๘๘
ให้ลาได้ถึง ๓ ปี ถ้าเกิน ๑ ปี คณะรัฐมนตรีจะอนุญาตให้ลาต่อไปก็ได้ โดยให้ได้รับ
เงินเดือนเต็ม และรัฐเป็นผู้ออกค่ารักษาพยาบาลให้

๑๓. ลาไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีให้นับเวลาระหว่างนั้น สำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญถ้ากลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลา ๔ ปี นับจากวันออกจากราชการดังกล่าว ก็ให้บรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งเดิม และจะได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดิม แต่ไม่เกินปีละขั้นก็ได้

๑๔. การบรรจุกลับเข้ารับราชการ ข้าราชการที่ลาออกไปแล้วอาจขอบรรจุกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งและ เงินเดือนที่ไม่สูงกว่าเดิมได้

๑๕. ลาไปรับราชการทหาร ส่วนราชการเจ้าสังกัดต้องสงวนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไว้ เมื่อข้าราชการผู้นั้นพ้นจากราชการทหาร โดยไม่มีความเสียหายและประสงค์จะกลับเข้ารับราชการในส่วนราชการเดิมภายในกำหนด ๑๘๐ วัน ก็ให้บรรจุและแต่งตั้งได้และอาจได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดิมได้ แต่ไม่เกินปีละ ๑ ขั้น

๑๖. ลาเข้าระดมทหาร ให้ได้รับเงินเดือนระหว่างเข้ารับราชการทหาร โดยไม่จำเป็นต้องขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชา แต่ต้องรายงานให้ทราบภายใน ๔๘ ชั่วโมง และเมื่อพ้นสถานะระดมทหารแล้วก็ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็วด้วย

ทั้งนี้กล่าวมาแล้วว่า การลาจะมีผลต่อการบำรุงขวัญของบุคคล แต่ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และไม่เสียหายต่อทางราชการ ญัตติุญ สาทร ได้ให้ข้อแนะนำที่ผู้บริหารการศึกษาของโรงเรียนจะได้นำมาพิจารณาเกี่ยวกับการลาไว้ดังนี้

๑. การอนุญาตให้ลาหยุดได้นั้น หากบุคคลากรใดไม่ได้ใช้สิทธิดังกล่าวในปีใด ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษกว่าบุคคลากรที่ใช้สิทธิในการลา

๒. หากบุคคลใดมิได้ลาป่วยในวันใด ควร มีสิทธิสะสมวันลาต่อไปได้ดังเช่นธนาคารชาติแห่งชาติได้ถือปฏิบัติอยู่

๓. การลาเพื่อการศึกษาหรือเพื่อทำการวิจัย โดยให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลานั้น ควรจัดทำเพื่อให้เป็นไปตามโครงการที่หน่วยใดวางไว้ และผู้ลาควรมีผลงานมาแสดง เพื่อรายงานต่อเจ้าสังกัดด้วย

๔. เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเอง โดยการให้ไปอบรม ไปฟังปาฐกถา หรือฟังคำบรรยายในบางโอกาส ควรถือว่าการลาประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติราชการ จะต้องมีการควบคุมไว้ให้ดีกว่า

๕. ควรมอบอำนาจให้ผู้นบังคับบัญชาเหนือขึ้นไป กำหนดบทลงโทษโดยเฉพาะ แก่ผู้ลาที่ลาโดยไม่ตรงกับความเป็นจริง เช่น ขออนุญาตลาป่วย แต่บุคคลนั้นกลับใช้เวลาราชการดังกล่าวไปปฏิบัติงานที่อื่น เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน

มนุษย์เรานั้น นอกจากจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลแล้ว ในด้านความต้องการของแต่ละระดับก็ยังมี ความแตกต่างกันด้วย สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่า "จากการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่าคนงานมีความต้องการในผลตอบแทนที่เป็นรูปเงินมากกว่าบุคคลในระดับหัวหน้างาน ส่วนบุคคลในระดับนักบริหารต้องการผลตอบแทนทางใจมาก ดังนั้น การใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงาน จึงต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับบุคคลและลักษณะของงาน ซึ่งอาจแบ่งลักษณะของสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินออกเป็น ๗ ประการ ดังนี้

๑. การยกย่องและการยอมรับนับถือ (Recognition)
๒. การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of belonging)
๓. การแข่งขัน (Competition)
๔. การมีส่วนร่วม (Participation)
๕. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity)
๖. ความยุติธรรม (Fairness)
๗. บริการทางด้านสันทนาการ (Recreational services)^๑

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๒๗.

จากลักษณะของสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินคั่งกล่าว อาจพิจารณาให้เป็นสิ่งจูงใจสำหรับบุคลากร โรงเรียนตำรวจ ใต้ดังนี้

๑. การยกย่องและการยอมรับนับถือ (Recreational Services) คุณค่าของการยกย่องนั้น เบร์นาร์ค ไลอัน (Bernard Lyon) ได้กล่าวไว้ว่า "ผู้น้อยจะเคารพักนับถือผู้ใหญ่มาก เหตุผล ๓ ประการ คือ ความเป็นผู้นำ ความเห็นใจเอาใจ และความยกย่องให้เกียรติผู้น้อย" ตรงกันข้ามกับการขาดความเอาใจใส่ดูแลมิได้ให้กำลังใจใด ๆ และยังมีอารมณ์เครียดในการบริหารงานอยู่ตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน ผลที่ใคร่บักยอมจะเป็นไปในทางตรงกันข้ามเสมอ

๒. การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of belonging) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ ผู้บริหารจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์หรือการประนีประนอมให้ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่เข้าใจว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะเกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกพ้องเดียวกับผู้ร่วมงานทุกคน

๓. การแข่งขัน (Competition) เป็นสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การปรารถนาเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานที่ได้มีการแข่งขันในทางที่ดีย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความพึงพอใจของผู้ที่ชนะ แต่สำหรับผู้แพ้อยู่เป็นประจำจะหมกกำลังใจที่จะทำงานให้ดีขึ้น จึงมักจะปล่อยงานให้เป็นที่ไปตามยถากรรม

๔. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุดในอย่างหนึ่ง เช่น การให้มีส่วนร่วมในการประชุม การกำหนดนโยบาย แผนงาน ฯลฯ เมื่อเกิดความล้มเหลวก็จะไม่ถือว่าเป็นความบกพร่องของผู้ใดเพราะตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบอยู่ด้วย

เบร์นาร์ค ไลอัน, "เคล็ดลับไปสู่ความสำเร็จ" แปลโดย พิกพ ตั้งคณะสิงห์,
(พระนคร : สำนักพิมพ์ก้าวหน้า, ๒๕๐๘), หน้า ๑๐๘.

๕. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) ความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้านี้ พ.อ. เมธี สุทนต์สิทธิ์ ได้กล่าวไว้ว่า "กลุ่มประเทศในองค์การรัฐประศาสนศาสตร์ ภาควะวันออก (Eastern Regional Organization for Public Administration) ซึ่งใช้อักษรย่อว่า "EROPA" ได้แนะนำผู้บริหารการศึกษาให้ครูได้มีการปรับปรุงตนเอง ๔ ประการ กล่าวคือ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความสำนึกถึงการให้ความดีความชอบตามสภาพงานอย่างเคร่งครัด การให้โอกาสครูได้แสดงความสามารถทางวิชาการ เช่น การให้เขียนตำรา คู่มือเอกสารต่าง ๆ การให้ครูได้มีการฝึกฝน และปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพหรือมีความชำนาญเพิ่มขึ้น เช่น ไปดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งที่เรียกกันว่า "Refresher-tour" และประการสุดท้ายนั้น มิให้ครูอาจารย์ต้องรับภาระหน้าที่ในงานด้านต่าง ๆ มากเกินไป จะทำให้ไม่สามารถปรับปรุงตนเองในด้านวิชาการได้เท่าที่ควร"^๑ นอกจากนี้ การจูงใจให้ครูได้ปรับปรุงตนเองยังมีอีกหลายประการ เช่น การยกย่องอาชีพครู การส่งเสริมให้ได้รับค่าสอนเพิ่มขึ้น การตอบแทนให้สิทธิพิเศษในทางสวัสดิการ การไม่จำกัดขีดชั้นเงินเดือนของครู อาจารย์ กรณีที่ไม่อาจตอบแทนในเรื่องความเจริญทางตำแหน่ง และยศได้ก็ควรจะตอบแทนในเรื่องเงินเดือนให้ เพื่อรักษาคุลย์ในทางสังคมและอาชีพที่แตกต่างกัน การไม่กักตัวครูอาจารย์ไว้นานเกินควร ด้วยเหตุผลของความเหมาะสมโดยอ้างว่ายศสูง มีความชำนาญทางครูมาก ฯลฯ^๒ ข้อเท็จจริงในโรงเรียนทหารตำรวจนั้นมีความใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจ

^๑ พ.อ. เมธี สุทนต์สิทธิ์, "ระบบการศึกษาของกองทัพบก" (วิทยานิพนธ์ นายทหารนักเรียน ชุดที่ ๑๐ วิทยาลัยการทัพบก กองทัพบก, ๒๕๑๒), หน้า ๓๖.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๐-๔๑.

มองไปได้ว่าขาดการให้มีโอกาสก้าวหน้า (Opportunity) หรือทำให้คุณค่าของการเป็น "ครู" ลดน้อยลง การจะทำให้คนมีความรู้ความสามารถอยู่กับโรงเรียนให้นานที่สุดย่อมกระทำได้อย่างยาก หรืออีกนัยหนึ่งก็เท่ากับเปิดโอกาสและสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาาระดับสูงของรัฐ และ เอกชน ได้ดึงเอาครู อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพออกไปจากโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วไทยได้ง่ายยิ่งขึ้น

๖. ความยุติธรรม (Fairness) ความยุติธรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของนักบริหารที่จะใช้เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเสมอต้นเสมอปลาย เพราะจะทำให้มีความรู้สึกว่ามีคุณค่าเท่าเทียมกันทุกคน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีการเหลื่อมล้ำค่าสูง

๗. บริการทางด้านสันตนาการ (Recruitmental services) ความสำคัญของสิ่งแวดลอม หรือสิ่งที่อยู่รอบตัวมนุษย์นั้นมีอิทธิพลอย่างมาก ไม่ว่าจะโดยทางร่างกาย หรือจิตใจ ทั้งนี้จะช่วยผ่อนคลายความเครียดทางอารมณ์ต่าง ๆ ในการทำงานหนัก หรือจำเจน่าเบื่อหน่ายลงได้

การโอน ย้าย วินัย และการลงโทษ

การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะของการจูงใจที่เป็นเงิน และไม่เป็นเงินนั้น ภิญโญ สารธร กล่าวว่า ได้อาศัยอามิสต่าง ๆ ในทางบวก (positive incentive) แต่ในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ การจูงใจในทางลบ โดยอาศัยอามิสในทางลบ (negative incentive) ได้แก่ การโอนย้าย ลดขั้น ลดตำแหน่ง วินัยต่าง ๆ และการลงโทษ^๑

^๑ ภิญโญ สารธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๓๘.

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) ได้กล่าวไว้ว่า การโอนย้าย (transfers) หมายถึงการมอบหน้าที่ใหม่ (reassignment) ได้แก่ บุคลากร โดยบุคลากรยังคงรับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม การโอนย้าย เป็นไปในทางราบ (Horizontal move) จากหน้าที่หนึ่ง ไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง ซึ่งต่างจากการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนงานในทางตั้ง (vertical move) ทั้งในด้านตำแหน่งและความรับผิดชอบ^๑

ไพโรจน์ สิตปรีชา ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการโอนย้ายบุคคลก็เพื่อสับเปลี่ยนตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลและองค์การ รวมทั้งส่งเสริมกำลังใจและสมรรถภาพของบุคคล โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม"^๒

การย้าย

ระบบราชการพลเรือนไทย ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้มีการแยกการโอน และการย้ายออกจากกัน โดยมีความหมายแตกต่างกัน ดังนี้^๓

^๑ ภิญญา สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๓๔.

^๒ ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย, หน้า ๕๕.

^๓ เรื่องเดียวกัน.

การย้าย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานที่ข้าราชการผู้นั้น
รับผิดชอบอยู่ให้ไปปฏิบัติหน้าที่การงานใหม่ภายในกรมเดียวกัน โดยยังคงมีสถานภาพ
ทางตำแหน่ง ในระดับเดิมและได้รับเงินเดือนเท่าเดิม

การย้ายตามมาตรา ๔๕ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔
มีหลักการซึ่งอาจสรุปในลักษณะที่สำคัญได้ดังนี้^๑

๑. การย้ายข้าราชการมักใช้ในกรณีย้ายภายในกรมเดียวกัน
๒. การย้ายข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งใด จะต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ไป
ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน
๓. การย้ายข้าราชการพลเรือนจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ที่ถูกย้าย
ให้ตรงกับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนด
ตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งด้วย
๔. การย้ายข้าราชการที่มีได้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดตาม มาตรา ๓๒
เช่น ข้าราชการครู และข้าราชการผู้ถูกส่งไปประจำ กระทรวง ประจำกรม
ประจำกอง หรือ ประจำจังหวัด ไปแต่งตั้งดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดตาม
มาตรา ๓๒ จะต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ก่อน

ข้อสังเกตบางประการในการย้ายข้าราชการมีดังนี้^๒

๑. การย้ายข้าราชการตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๑๓ ให้ย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งสูงกว่าเดิมได้เช่น ย้ายโดยแต่งตั้ง

^๑ "พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔," ราชกิจจานุเบกษา,
หน้า ๓๕.

^๒ สำนักงาน ก.พ., "คำอธิบาย พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. ๒๕๑๔" (เอกสารของสำนักงาน ก.พ. พิมพ์ครั้งที่ ๒, ๒๕๑๔), หน้า ๒๘๐.

เสมือนพนักงานให้ดำรงตำแหน่งประจำแผนกได้ แต่มีฐานะเป็นข้าราชการจัตวาตามเดิม ส่วนการย้ายข้าราชการตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนปัจจุบันจะย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งในระดับสูงกว่าเดิมไม่ได้

๒. ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๘๗ นั้น ได้กำหนดให้ย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งต่ำกว่าเดิมไม่ได้ แต่ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ให้ย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมได้ เมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ. แล้ว เพราะอาจมีกรณีจำเป็น เช่น ย้ายที่ปรึกษาในต่างประเทศให้กลับมาดำรงตำแหน่งในกรม ซึ่งระดับต่ำกว่าที่เคยดำรงตำแหน่งอยู่ในต่างประเทศ หรือในกรณีที่มีความรับผิดชอบของตำแหน่งน้อยลง เป็นต้น

สำหรับหลักเกณฑ์การแต่งตั้งข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรประจำโรงเรียนต่าง ๆ กรมตำรวจยินยอมให้กองบัญชาการศึกษาคัดเลือกนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้มีความรู้ความสามารถ และมีความประพฤติดี ซึ่งรับราชการอยู่ในกองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน และกองบัญชาการตำรวจภูธรไปรับราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนตำรวจ สังกัดกองบัญชาการศึกษาคณะ ๒ ปี แล้วให้กรมตำรวจสั่งการแต่งตั้งทันที โดยไม่ต้องสอบถามผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดหรือความสมัครใจของผู้ถูกแต่งตั้ง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการศึกษาฝึกอบรมของกองบัญชาการศึกษาค้นคว้าได้ผลดีตามนโยบายของกรมตำรวจนั้น กรมตำรวจเห็นชอบด้วย แต่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วัตถุประสงค์ จึงกำหนดหลักเกณฑ์ไว้พอสรุปได้ดังนี้ ๑

๑ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, "การแต่งตั้งข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร," (หมวดแต่งตั้ง สำนักงานเลขานุการ กรม), ๒๕๐๘, หน้า ๓๐-๓๑. (อัครสำเนา)

๑. กองบัญชาการศึกษามีหน้าที่คัดเลือกนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่มีความรู้ความสามารถดี โดยตรวจสอบประวัติจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจและความประพฤติจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดเมื่อได้แล้วให้ส่งไปสำนักงานฝ่ายกำลังพลเป็นฝ่ายพิจารณาตรวจสอบประสานงานกับผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด เพื่อเป็นผลดีต่อการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมเท่าที่เห็นสมควร เฉพาะที่จำเป็นอย่างแท้จริงก่อนกรมตำรวจสั่งการแต่งตั้ง

๒. ถ้ากองบัญชาการศึกษาคัดเลือกนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่จบการศึกษามาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ หลักสูตร ๔ ปี ได้ไม่พอก็อนุมัติให้คัดเลือกนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรที่จบการศึกษามีวุฒินิติศาสตร์บัณฑิต และรัฐศาสตร์บัณฑิต ที่มีความรู้ความสามารถและความประพฤติดีได้

๓. การเสนอขอแต่งตั้งหมุนเวียนนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร เข้าออกโรงเรียนตำรวจต่าง ๆ ร้อยละ ๒๕ ไปยังกรมตำรวจภายใน ๑ มีนาคม และสิงหาคมทุกปี เพื่อกรมตำรวจจะได้พิจารณาสั่งการให้แล้วเสร็จในต้นเดือนเมษายน และกันยายนของแต่ละปี

๔. ในการคัดเลือกนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร จากสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง กองบัญชาการตำรวจชายแดน และกองบัญชาการตำรวจภูธร จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยนั้น ๆ ประกอบด้วย เพื่อมิให้การใช้สิทธิคัดเลือกเป็นที่เสียหายแก่หน่วยงานนั้น ๆ

การโอน

ในระบบข้าราชการพลเรือนไทย การโอนหมายถึง การที่ข้าราชการได้เปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมสังกัดในหน่วยงานหนึ่ง ไปปฏิบัติหน้าที่ในอีกหน่วยงานหนึ่ง โดยได้รับเงินเดือนไม่สูงกว่าที่เคยได้รับในสังกัดเดิม ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างการย้ายและการโอนก็คือ การย้ายเป็นการเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานในกรมเดียวกัน ส่วนการโอนนั้น

เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนสังกัดโดยไปปฏิบัติงานในต่างกระทรวง ทบวงกรม^๑

ตามมาตรา ๕๒ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเกี่ยวกับโอนข้าราชการไว้ดังนี้ คือ^๒

๑. การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปดำรงตำแหน่งในต่างกระทรวงทบวงกรม โดยหลักทั่วไปจะต้องให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้งสองฝ่ายตกลงยินยอมในการโอน และต้องโอนไปแต่งตั้งในตำแหน่งที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในชั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม

๒. การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๕ ขึ้นไป ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในกระทรวงเดียวกัน ให้โอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในชั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม

๓. การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๕ ขึ้นไป ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนต่างกระทรวง ให้โอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนในชั้นที่ไม่สูงกว่าเดิม ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ

๔. การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี และการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในกรม หรือต่างสำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี อาจกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา ๔๔ ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว ทั้งนี้ให้โอนไปแต่งตั้ง

^๑ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลให้ข้าราชการพลเรือนไทย, หน้า ๒๑.

^๒"พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔," ราชกิจจานุเบกษา (ฉบับพิเศษ), หน้า ๓๖.

อาจตั้งเงื่อนไขปลีกย่อยในการโอนและรับโอนไม่เหมือนกัน ทำให้ข้าราชการบางสังกัด ซึ่งมีคุณวุฒิเกี่ยวกับความต้องการของสังกัดใหม่ มีสิทธิไม่เท่าเทียมกัน ในกรณีเช่นนี้ ถ้าให้ ก.พ. ควบคุมเพียงหน่วยงานเดียวปัญหานี้ก็ย่อมหมดไป

๒. การโอนข้าราชการในบางกรณีก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมบางประการ เช่น ข้าราชการระดับ ๓ วุฒิปริญญาตรีนิติศาสตร์ ซึ่งภายหลังสอบได้วุฒินิติบัณฑิตเพิ่มขึ้น สอบตำแหน่งผู้พิพากษาหรืออัยการได้ เมื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยผู้พิพากษาหรืออัยการจังหวัดผู้ช่วยได้ ๑-๒ ปี ก็สามารถโอนกลับไปเป็นข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งสูงได้เป็นการ เปิดโอกาสทางลัดให้แก่ข้าราชการพลเรือนบางประเภทได้

จากรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวกับการโอนย้ายดังกล่าวมาแล้ว ตามหลักการบริหารงานบุคคลสากล เป็น "การเปิดโอกาสให้บุคคลมีประสบการณ์มากขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองสำหรับตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไป" ^๑ แต่การย้ายบางกรณี อาจสร้าง ความเดือดร้อนให้บุคคลอื่นได้โดยปริยาย อันเป็นผลให้ทำลายขวัญกันพอสมควร ในวงการราชการปัจจุบัน ^๒ ทั้งนี้ก็เนื่องจากการย้ายไปในตำแหน่งลงโทษอยู่ในท้องถิ่น ทุรกันการ ซึ่งควรจะต้องเป็นความดีความชอบ เพื่อจะได้คนดีไปอยู่ในท้องถิ่นกันการ หรือพัฒนาโรงเรียนที่อยู่ไกล ๆ การย้ายบุคคลจะต้องเป็นการย้ายเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ จะได้เกิดสมรรถภาพและมีช่องทางในการเลื่อนตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไป มิใช่เป็นการย้าย เพื่อแก้ไขสถานการณ์ ในกรณีที่บุคคลไม่เหมาะสมกับงานหรือมีความขัดแย้งกันในส่วน ราชการ

^๑ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๘๓.

^๒ เรื่องเดียวกัน.

นอกจากนั้นในเรื่องของการยืมตัวข้าราชการในวงการศึกษาไปช่วยราชการอื่น เช่น การยืมตัวข้าราชการครูมาช่วยราชการงานเสมียนในที่ทำการศึกษาธิการอำเภอ และที่ทำการศึกษาจังหวัด ส่วนการศึกษายืมตัวครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาช่วยสอน ในโรงเรียนประจำจังหวัด ประจำอำเภอ ฯลฯ ทางด้านโรงเรียนตำรวจก็เช่นเดียวกัน ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรของโรงเรียนไม่ว่าจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้มาดำรง ตำแหน่งใหม่ หรือสังกัดมาแต่เดิมแล้วก็ตาม หากถูกขอยืมตัวไปช่วยราชการอื่นในระยะ เวลาจำกัด หรือระยะยาว เป็นเดือนหรือปีก็ตาม การปกครองบังคับบัญชา การ ทำหน้าที่สอนและการสนับสนุนเกี่ยวกับอุปกรณ์การฝึกอบรมต่าง ๆ ก็ย่อมจะขาดกำลังคน และเป็น การเพิ่มภาระหน้าที่แก่บุคลากรอื่นยิ่งขึ้นกว่าเดิมโดยไม่จำเป็นอีกด้วย

วินัยและการลงโทษ

ภิญโญ สาธร ไต่ถ้อยถึง คำว่า "วินัย" และ "การลงโทษ" ไว้ว่า "การบริหารงานในองค์การต่าง ๆ จะเรียบร้อยราบรื่นดีก็ต่อเมื่อบุคลากรไม่มีเหตุใด ๆ ที่จะต้องขัดเคืองหรือไม่พอใจองค์การและองค์การก็ไม่มีเหตุใด ๆ ที่จะต้องไม่พอใจ บุคลากร" ^๑ แต่ในข้อเท็จจริงนั้น ย่อมมีความขัดใจกันอยู่เสมอในทุกหน่วยงาน ฝ่ายบริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหามาตรการในการป้องกัน หรือระงับข้อ ขัดแย้งต่าง ๆ

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความเห็นว่า วินัย คือ ระเบียบและวิธีการลงโทษ ซึ่งมุ่งระงับพฤติกรรมที่องค์การไม่ต้องการ ดังนั้น วินัย จึงเป็นการจูงใจในทางลบ (Negative motivation) การลงโทษทางวินัยกระทำได้หลายอย่าง เช่น การตำหนิ การให้พักงาน การตัดเงินเดือน ซึ่งลักษณะจะตรงกันข้ามกับการจูงใจในทางบวก

^๑ ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๔๕.

(Positive motivation) ที่ทำโดยการ ชมเชย การให้รับตำแหน่งสำคัญและ การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ^๑

บีช (Beach) ลงความเห็นว่ วินัยมีความหมายซึ่งอาจแยกออกได้ เป็น ๒ ประการดังนี้ ^๒

๑. วินัยในทางบวก (positive discipline) หมายถึง มาตรการ อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานตามระเบียบและข้อบังคับด้วยความ เต็มใจ การจงใจเช่นนี้จะมีขึ้นได้ เมื่อผู้บังคับการปฏิบัติมีลักษณะของการ เป็นผู้หน้าที่ดี และการจัดระบบบริหารองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการ จงใจในทางบวก

๒. วินัยในทางลบ (negative discipline) หมายถึง การใช้มาตรการ ลงโทษหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อบังคับให้บุคลากร ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่ง องค์การหรือหน่วยงานประเภทอุตสาหกรรม การทหาร วงการศึกษาหรือวงกษอื่น ๆ ไม่ปรากฏว่านิยมหรือยอมรับว่าวินัยในทางบวกจะนำมาใช้ได้ และนิยมใช้วินัยในทางลบ การใช้วินัยในทางบวกหรือทางลบขององค์การหรือหน่วยงานนั้น บีช (Beach) โทกล่าวไว้ว่า "ถ้าผู้นำใช้เวลาและความพยายามอย่างจริงจัง วินัย ในทางบวก น่าจะได้ผลดีกว่าการบังคับขู่เข็ญด้วยการลงโทษ ^๓ อย่างไรก็ตาม "ทุกคนต้องยอมรับว่า ไม่ว่าองค์การจะใช้มาตรการวินัยในทางบวกหรือในทางลบ บุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตาม ระเบียบข้อบังคับยังมีอยู่เสมอ การลงโทษจึงยัง เป็นความจำเป็นที่จะยกเลิกไม่ได้" ^๔

^๑ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๔๕.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔๖.

^๓ เรื่องเดียวกัน.

^๔ เรื่องเดียวกัน.

โดยฐานะของตำรวจ เป็นข้าราชการตำรวจ ตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการ
ตำรวจ พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งได้กล่าวถึงเรื่องวินัยและการรักษาวินัย ไว้ใน หมวด ๕
มาตรา ๕ แห่งกฎหมายนี้ไว้ว่า "วินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการตำรวจ
ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวินัยตำรวจ" (พ.ร.บ.ว่าด้วยวินัยตำรวจ พ.ศ. ๒๕๓๓)

การปฏิบัติในเรื่องวินัยและการลงโทษ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักความ
ยุติธรรม หลักความเสมอภาค และหลัก เมตตาธรรม เป็นแนวโน้มทางปฏิบัติในเรื่อง
หลักการนี้ บีช (Beach) ได้เสนอแนะหลักการที่ควรระลึกรู้ถึงในการดำเนินการ
ทางวินัยอย่างน่าสนใจ ดังนี้

๑. องค์การหรือหน่วยงานควรมีนโยบายและกระบวนการปฏิบัติทางวินัยที่
แน่นอนชัดเจนและปฏิบัติได้โดยไม่คงลังเล
๒. จะต้องประกาศหรือชี้แจงให้บุคลากรทราบล่วงหน้าทุกคน เพื่อป้องกัน
มิให้การกระทำผิดวินัยขึ้นมากกว่าที่จะมุ่งลงโทษหรือคอยจับผิด
๓. จะต้องหาหลักฐานแห่งความผิดให้แน่ชัดและมั่นคง เมื่อจะมีการลงโทษ
และควรบอกประ โยชน์ให้ผู้ถูกกล่าวหาถ้ามีหลักฐานไม่เพียงพอ

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ

๑๔ (มิถุนายน ๒๕๒๑) : ๑๕.

๔. ความเสมอภาคและการปฏิบัติกร โดยสม่ำเสมอ เป็นความจำเป็น ถ้ามีการตีเคลงโทษผู้ใดมาแล้ว จะต้องลงโทษทุกคนเช่นเดียวกันถ้าเป็นความผิด จะละเว้นไม่พิจารณาโทษผู้ใดมิได้เมื่อปรากฏว่ามีกรทำผิดทำนอง เดียวกันเกิดขึ้น

๕. โทษที่ลงแก่ผู้ทำผิดสถานใดเพียงใด เมื่อมีการตีเดียวกันเกิดขึ้นจะต้อง ลงโทษเท่าเทียมกัน

๖. การลงโทษควรจะเริ่มจากระดับน้อย ๆ แล้วหนักขึ้นตามลำดับ ถ้า บุคลากรคนเดิมทำผิดในทำนองเดียวกันซ้ำอีก

ด้วยเหตุที่ข้าราชการตำรวจมีความแตกต่างจากข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ ตำรวจจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการ ปฏิบัติงานโดยเอกภาพเป็นส่วนบุคคล และเป็นหมู่คณะที่จำเป็นจะต้องมีการรักษาวินัยโดยเคร่งครัด การรักษาวินัยใหม่มีความสำคัญ ชัดเจนจะต้องมีการฝึกอย่างมีประสิทธิภาพ การแสดงความเป็นผู้นำของผู้นำหน่วยที่มี ปฏิภาณและความสามารถ วินัยของหน่วย ไม่คงที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การประเมินค่าวินัยจะต้องกระทำอยู่ทุกระยะด้วยการสังเกตบุคคลภายในหน่วยอยู่เสมอ หากปรากฏว่าวินัยเลวต้องแก้ไขทันที หัวข้อในการพิจารณาว่าวินัยของตำรวจเป็น อย่างไรอาจสังเกตได้จากความร่วมมือในการทำงาน การแตกความสามัคคี การบิคพริ้ว หลีกเลี้ยงงาน การขาดหนีราชการ การกระด้างกระเดื่อง ความประพฤติเสียมหาย นอกสังกัดระหว่างพักหรือลา การแต่งกายและการรักษาความสะอาด การขอรุเลา โดยไม่มีเหตุผลและตินิกนสัย การไม่รับบิคชอบ ไม่สนใจต่อคำสั่ง ข้อแนะนำของผู้บังคับ บัญชา ฯลฯ

จากการศึกษาค้นคว้าในส่วนที่เกี่ยวกับ การบำรุงรักษามุคตลากร ซึ่งได้กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) ให้บุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และให้อยู่กับโรงเรียนตำรวจให้นานที่สุด โดยได้แยกสิ่งจูงใจออกเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน สวัสดิการและการลา สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินเกี่ยวกับโอกาสต่าง ๆ ซึ่งเป็นการจูงใจในทางบวก (Positive motivation) และการจูงใจในทางลบ (Negative motivation) ได้แก่ การโอนย้าย วินัย และการลงโทษมาแล้วนั้น ต่อไป จะได้พิจารณาถึง เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษามุคตลากรโดยสังเขปดังต่อไปนี้

วี. เอ. เลียนาร์ด (V.A. Leonard)^๑ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ เรื่อง เงินเดือนของผู้บริหารงานตำรวจ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ในปี ๑๙๖๔ และได้ค้นพบว่า เงินเดือนตำรวจอยู่ในระดับล่างหลังวงการธุรกิจอุตสาหกรรมโดยทั่วไป การตำรวจจึงมีความพยายามที่จะปรับปรุงให้ได้เงินเดือนสูงขึ้นเพื่อที่จะได้บุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน ทั้งนี้ก็เนื่องจาก ได้ค้นพบว่าผู้ที่ได้เงินเดือนอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารในวงการธุรกิจ ผู้บริหารแห่งรัฐ และผู้บริหารโรงเรียนต่าง ๆ สำหรับท้องถิ่นที่เป็นตัวเมืองใหญ่ ๆ มีบุคคล ๔ ประเภทที่ได้เงินเดือนอยู่ในระดับสูงสุด คือ นายกเทศมนตรี ผู้บริหารโรงเรียน อัยการ และผู้จัดการองค์การธุรกิจเอกชน ส่วนในเมืองเล็ก ๆ นั้น ผู้ที่ได้รับเงินเดือนสูงสุดได้แก่ ผู้จัดการองค์การธุรกิจเอกชน รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียน สำหรับอันดับที่สามนั้น จำนวนประชากรระหว่าง ๒๕๐,๐๐๐ - ๕๐๐,๐๐๐ คนได้แก่อัยการ จำนวนประชากรระหว่าง ๑๐๐,๐๐๐ - ๒๕๐,๐๐๐ คน ได้แก่ นายกเทศมนตรี จำนวนประชากรระหว่าง ๕๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ คน ได้แก่ วิศวกร ฯลฯ

^๑ V.A. Leonard, Police Organization and Management, p.56.

จากการศึกษาของ วี. เอ. เลียนาร์ค (V.A. Leonard) นี้ แสดงว่า ความสำคัญของตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศนั้น ใ้รับสิ่งจูงใจ เป็นเงินค่าจ้างและเงินเดือน อยู่ในระดับสูงมาก และไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าผู้บริหาร ขององค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม โดยทั่วไปมากนัก ข้อสังเกตก็คือความสำคัญของผู้ รักษากฎหมายและความสงบเรียบร้อยภายในสังคม โดยเฉพาะตำรวจอยู่ในระดับล่างหลัง วงการธุรกิจทั่วไป ข้าราชการในกระบวนการยุติธรรมด้วยกัน ถ้าได้มีการ ปรับปรุง เงินเดือนของผู้รักษาความสงบเรียบร้อยภายในสังคมให้มีความสำคัญโดย เท่าเทียมกันกับหน่วยราชการอื่นหรือวงการธุรกิจอุตสาหกรรมโดยทั่วไปแล้ว การปฏิบัติ งานในตำแหน่งรักษาความสงบเรียบร้อยจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอ็ดการ์ คาร์ล เอกลี่ (Edgar Carl Egly) ค.ศ. ๑๙๕๘ ได้วิจัย เกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) ของบุคลากรในโรงเรียนในเมือง ที่มีประชากรตั้งแต่หนึ่งแสนคนขึ้นไปของสหรัฐอเมริกา จากการส่งแบบสอบถามไปยัง บุคลากรในโรงเรียนจำนวน ๑๐๕ แห่ง ได้ค้นพบว่า การจัดให้มีประโยชน์เกื้อกูล ในโรงเรียนได้มีเช่นเดียวกับองค์การ ธุรกิจ อุตสาหกรรมโดยทั่วไป บางโรงเรียน จัดประโยชน์เกื้อกูลให้มาก และบางโรงเรียนจัดประโยชน์เกื้อกูลให้น้อยสุดแล้วแต่ ว่าโรงเรียนนั้น ๆ จะได้จัดตั้งขึ้นในเมืองใหญ่หรือเมืองเล็ก สำหรับโรงเรียนที่อยู่ ทางภาคตะวันตก จัดประโยชน์เกื้อกูลให้มากกว่าโรงเรียนที่อยู่ในเมืองของภาคอื่น ๆ การจัดบริการด้านสุขภาพเป็นส่วนน้อย การหยุดพักผ่อนประจำปีโดยได้รับเงินเต็ม ระหว่างหยุดนั้น จำนวนวันหยุดขึ้นอยู่กับจำนวนปีที่ได้ปฏิบัติงานมานาน ผู้ปฏิบัติงาน นานานี้อยู่จะมีโอกาสได้หยุดมากกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานมาน้อยปี

Edgar Carl Egly, "Fringe Benefits for Classified Employees of Large-City School Districts, "Dissertation Abstraces, (University Microfilm , Vol.20, No.5, November, 1959), pp.1657-1658.

จากผลของการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารบุคลากรในวงการศึกษาก็ได้มีการจัดให้มีประโยชน์เกื้อกูล เช่นเดียวกับวงการธุรกิจอุตสาหกรรมโดยทั่วไปเหมือนกัน ถึงแม้ว่าจะได้คืนตัวในภายหลังก็ตาม สิ่งที่น่าสนใจของคนอเมริกันนั้น คำนึงถึงความต้องการพื้นฐานในสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ทั้งนี้จะสังเกตได้จากกรกล่าวถึงการจัดประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นเงินทั้งสิ้น มีได้กล่าวถึงประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นเงินแต่ประการใด

ประศักดิ์ นิยากร^๑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ วิทยาลัยครู" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๒ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นอาจารย์จากวิทยาลัยครู ๑๕ แห่ง กลุ่มตัวอย่างมา ๒๐๑ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง สรุปผลได้ดังนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจที่มีโอกาสก้าวหน้าในการ ศึกษาต่อ และการได้ปฏิบัติงานที่ตนถนัด เรื่องที่ไม่พึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ เงินเดือน และสวัสดิการ

จากผลของการวิจัยนี้ แสดงว่าวิทยาลัยครูได้รับสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ซึ่งก็เป็นความพึงพอใจของครูในวิทยาลัยครูที่ได้มีโอกาสก้าวหน้าในการศึกษาต่อเพื่อความรู้ความสามารถ อันจะเป็นผลให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนได้ต่อไป แต่จะต้องใช้ความพยายามและเวลาในการพัฒนาคนดังกล่าว หากทางราชการได้ปรับปรุงเงินเดือนและสวัสดิการครูให้ดียิ่งขึ้น ก็จะเป็นการจูงใจให้ครูอยู่กับวิทยาลัยครูให้นานที่สุดได้ทางหนึ่งและได้ผลรวดเร็วยิ่งขึ้นด้วย

^๑ ประศักดิ์ นิยากร, "สภาพความพึงพอใจในงานอาจารย์ วิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒).

ละออ สิทธิชัย^๑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บริการต่าง ๆ ที่อาจารย์ได้รับจากวิทยาลัยครูบางแห่งในกรุงเทพมหานคร" ในปี ๒๕๑๖ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครู ๕ แห่ง แห่งละ ๑๕ คน รวมเป็น ๗๕ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ อาจารย์ต้องการให้มีการปรับปรุงเรื่องรายได้ และควรจัดให้มีรายได้พิเศษอื่น ๆ การจัดสวัสดิการ มีบริการน้อยมาก เช่น บ้านพักของอาจารย์มีไม่เพียงพอ การจัดสันตนาการ มีน้อย มีห้องพยาบาลให้ แต่ต้องการให้ปรับปรุงเรื่องการรักษาพยาบาล และการตรวจร่างกายประจำปี ส่วนบริการด้านอื่น ๆ เช่น ห้องสมุด ห้องทำงาน ห้องอาหาร ห้องน้ำเพียงพอและใช้ได้

จากผลการวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า การจัดสวัสดิการให้มีบริการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบริการบ้านพัก ด้านสันตนาการ ด้านสุขภาพอนามัย และด้านบริการอื่น ๆ นั้น นับว่าได้มีการจัดให้มีแล้วแต่ล้นรวมเพียงพอ และการให้ใช้ได้อย่างสะดวกสบายแก่ครูในวิทยาลัยโดยทั่วถึงนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

มนูญ เอี่ยมวิสัย^๒ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ประถมศึกษา ในเขตการศึกษา ๖ ปี พ.ศ. ๒๕๑๔" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๖ จำนวน ๓๑๑ คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสอบบด ที่สร้างขึ้นเอง ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๖ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

^๑ ละออ สิทธิชัย, "บริการต่าง ๆ ที่อาจารย์ได้รับจากวิทยาลัยครูบางแห่งในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖).

^๒ มนูญ เอี่ยมวิสัย, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๖" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

ของครูอยู่ในระดับสูงซึ่งไต่แก้ ปัจจัยในเรื่องของความรู้สึกภูมิใจ และเห็นความสำคัญ
ของงาน การระบุตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน
ของครู มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำ ไต่แก้ ปัจจัยในเรื่องสวัสดิการในหน่วยงาน ความ
เพียงพอ ของรายได้จากการปฏิบัติงานและสภาพการปฏิบัติงาน

จากผลของการวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการ
ศึกษา ๒ มีความภูมิใจในงาน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ได้รับการยอมรับ
นับถือจากหมู่คณะ และผู้บังคับบัญชาทำให้ขวัญดี แต่ในค่านายได้ สวัสดิการ และ
สภาพการปฏิบัติงานปรากฏว่าครูไม่ได้รับความพึงพอใจ จึงเห็นได้ว่า ครูโรงเรียน
ประถมศึกษาในเขตการศึกษา ๒ ได้รับสิ่งจูงใจไม่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน
ถ้าผู้บริหารการศึกษาให้ความสนใจและส่งเสริมในเรื่องรายได้ สวัสดิการ และสภาพ
การปฏิบัติงานของครูในเขตการศึกษา ๒ ให้มากกว่านี้ก็จะทำให้ครูมีขวัญดียิ่งขึ้น

ปราณี อารยะศาสตร์^๑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๘
โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นผู้บริหารสูงสุดประจำสถานศึกษาในสังกัด
กรมอาชีวศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน ๑๓๖ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้
ผู้บริหารมีความพึงพอใจในความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานและความสัมพันธ์
กับผู้ร่วมงานผู้บริหาร มีความเห็นว่า เงินเดือน และตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุด

^๑ปราณี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน
และวิทยาลัย ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘).

จากผลของการวิจัยนี้แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอดชีวิตศึกษามีความพึงพอใจในสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน จึงให้ความสำคัญของความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไว้มาก ส่วนความสำคัญในสิ่งจูงใจที่เป็นเงินน้อยที่สุด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยควร จะให้ความสำคัญของสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีความเท่าเทียมไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน

ร.ต.อ.ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์^๑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทฤษฎีทัศนคติของงาน ตำรวจ การทดสอบทางวิทยาศาสตร์สังคมในประเทศไทยจุดมุ่งหมายที่สำคัญก็เพื่อสร้างทฤษฎีทัศนคติของงานตำรวจ (Theory of Job Attitudes in policing) ทดสอบทฤษฎีดังกล่าวตามหลักวิทยาศาสตร์ โดยการทบทวนเอกสารอ้างอิงทั้งที่เป็นตำราและบทความทางวิชาการ ประมาณ ๓๕๐ เอกสารตัวแปรอิสระ ๑๐ ตัว ได้ถูกคัดเลือกจากทฤษฎีหลัก ๓ ทฤษฎีซึ่งได้แก่ ทฤษฎีบรรยากาศหน่วยงาน (Theory of Organization Climate) ทฤษฎีบุคลิกภาพ ทางการทำงาน (Theory of Working Personality) ทฤษฎีความพึงใจของงาน (Theory of Job Satisfaction) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร เป็นข้าราชการตำรวจจำนวน ๕๐๐ นาย ของกองบัญชาการตำรวจนครบาล เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบรับรองความถูกต้องจากคณะกรรมการ และมีการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จึงจัดว่าทุกเครื่องมืออยู่ในมาตรฐานที่จะนำไปใช้ได้ ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้ บรรยากาศในหน่วยงานมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อทัศนคติของข้าราชการตำรวจในด้านการงาน ในการสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานผู้นำหน่วย หรือผู้บริหารย่อมต้องแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบุคคลที่เกี่ยวข้องจะยังผลให้เกิดทัศนคติของงานที่ดีอันจะลดความเครียดในการทำงาน ลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

^๑ Purachai Piumsombun, "A theory of job attitudes in policing : Its empirical test in thailand" Dissertation, School of Criminology, Florida State University, 1979.

จากการศึกษาและวิจัยที่ค้นพบว่า บรรยากาศในหน่วยงานมีความสำคัญ และมีอิทธิพล ต่อทัศนคติของข้าราชการตำรวจในค่านางาน ซึ่งมีคำถามที่ตามมา ก็คือ จะสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์(Constructive Climate) ในหน่วยงาน ได้อย่างไร แต่ไม่มีคำตอบตรง ๆ ต่อคำถามนี้ แม้กระนั้นนักทฤษฎีทางการบริหาร หลายท่าน เช่น ลิทวิน (Litwin) และสตริงเกอร์ (Stringer ๑๙๖๔) อากิลี (Argyle ๑๙๗๒) และอากีลิส (Argyris ๑๙๗๖) ได้พบว่า ตัวแปรที่สำคัญ ตัวหนึ่งในการสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานก็คือ รูปแบบของ ความเป็นผู้นำ (Leadership Style) ที่เหมาะสม ซึ่งโดยทั่วไปจัดแบ่งเป็น ๓ ลักษณะ คือ ลักษณะ เนตจักร (Autocratic Style) ลักษณะประชาธิปไตย (Democratic Style) และลักษณะตามสบาย (Laisser-Faire Style) ซึ่ง ร.ค.อ.ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้กล่าวยืนยันว่า การบริหารงานในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าหน่วยงานใดจะยึดลักษณะใดลักษณะหนึ่งตายตัวไม่ได้ ตรงกันข้าม ผู้บริหาร ที่สามารถจะต้องแสดงได้ทั้งสามบทบาท ทั้งนี้เพราะจะไม่มีสถานการณ์ใดเลยที่เข้าซ้อน เหมือนกันในทุกลักษณะและนอกจากนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้นเปรียบเสมือน พรมเปอร์เซียที่ถือด้วยมือ กล่าวคือ แม้แต่ละผืนจะเป็นพรมเหมือนกัน แต่จะหาที่ ลวดลายซ้ำกันไม่มี

การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะต้องทราบถึง ขบวนการ หลักการ และวิธีการ แห่งการพัฒนา ซึ่งจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติ งานของผู้บริหารให้เกิดประสิทธิภาพ และได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่ง ในการวิจัยนี้ จะได้กล่าวถึง ๒ เรื่องที่สำคัญ คือ การฝึกอบรม (Training) และการนิเทศงาน (Supervision)

การฝึกอบรม (Training)

การที่ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมก่อนหน้านี้เนื่องจากบุคลากรใหม่มีเพียงความรู้พื้นฐานทั่วไป จำเป็นจะต้องฝึกอบรมโดยเฉพาะงานนั้นก่อน ซึ่งถือว่าเป็นความสำคัญอันดับแรกเกี่ยวกับเรื่องนี้ ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า "การฝึกอบรมคือกระบวนการ เสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ และความชำนาญให้บุคลากรแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง" ^๑

วิทยุ สาธร ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ว่า "วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็คือ การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวหมายความรวมถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (manipulative) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งที่จะให้บุคลากรที่รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ" ^๒

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคำรวกก็เช่นเดียวกัน จี.เคอร์ แอล. วิลเลียมสัน (Jeter L. Williamson) ได้กล่าวไว้ว่า "วิธีคัดเลือกบุคคลเข้ามารับหน้าที่ตำรวกจะมีความเหมาะสมและดีสักเพียงใดก็ต้องยอมรับว่าเราได้บุคคลเข้ามาแต่เพียง

^๑ Edwin B. Flippo, "A Behavioral Approach "Management (Boston Allyn and Bacon, Inc., 1970), p.268.

^๒ วิทยุ สาธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๒๒-๔๓๑.

ในนามของตำรวจเท่านั้น เขาจะมีความสามารถเป็นตำรวจได้ต่อเมื่อได้รับการฝึกอบรม ความรู้ ความสามารถ หลายสาขาวิชาที่จำเป็นต่องานในหน้าที่ของตำรวจ เสียก่อนจึงจะ ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ให้ถูกต้องได้" ๑

"การฝึกอบรม" กับ "การศึกษา" วิทยุ สาร ใต้กล่าวไว้ว่า "การศึกษา หมายถึงกระบวนการทุกชนิดที่ช่วยพัฒนาหรือปรับปรุงจิตใจ อุนิสัยและคุณสมบัติทางกายภาพ ต่าง ๆ ของมนุษย์ให้ดีขึ้น" ๒ การศึกษาจึง เป็นการพัฒนาศักยภาพให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ความเข้าใจพื้นฐานของงานทั่วไป เพื่อผลิตบุคลากรให้แก่สังคมหรือหน่วยงานอื่น และเป็นสถาบันถาวร ส่วน "การฝึกอบรม" นั้น มุ่งพัฒนาศักยภาพให้แก่หน่วยงานหรือ สหายงานของตนเอง มีหลักสูตรระยะสั้นและจบในตัวเอง โดยมุ่งฝึกให้เกิดความรู้ ทักษะหรือความชำนาญเฉพาะ อย่างที่บุคลากรดำรงตำแหน่งอยู่ นั่นก็คือ การศึกษามี ขอบข่ายและจุดมุ่งหมาย และการดำเนินการ ตลอดจนวัตถุประสงค์ เพื่อค้นหาเนื้อหาสาระ ของการ เรียนรู้ มากกว่าการฝึกอบรม

ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมข้าราชการนั้น เป็นสิ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไป แต่ลักษณะของ ความจำเป็นนี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน แต่ละสายอาชีพและแต่ละระดับของ ข้าราชการ อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นอันเกิดจากจุดมุ่งหมายเดียวกันนั้น ชูศักดิ์ เที่ยงตรง ใต้กล่าวไว้ว่า "ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาศักยภาพ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน

๑ จีเทอร์ แอล. วิลเลียมสัน, การอบรมวิชาการตำรวจ (พระนคร : โรงพิมพ์บำรุงนุกุลกิจ, ๒๕๐๕), หน้า ๒๕.

๒ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๔๓.

ของข้าราชการให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล" ^๑

สภาข้าราชการสหรัฐและแคนาดา ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ในทำนองเดียวกันกับชูคักก็่ เพียงตรง ว่า "การฝึกอบรมหมายถึงขบวนการในการที่จะช่วยให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคตโดยการพัฒนาอุปนิสัยในการคิดและการปฏิบัติ ความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่ดี และเหมาะสม" ^๒

ทางด้านตำรวจ ดี.จี.บอลล์ (D.G. Ball) ได้กล่าวไว้ว่า "ข้าราชการตำรวจ เป็นจำนวนมากตามปกติจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตำรวจอย่างอิสระตามลำพัง นอกจากนั้นในกรณีเกิดภัยพิบัติ การก่อการจลาจลจู่โจมและการสืบสวนเฉพาะกรณีสำคัญ ๆ เป็นพิเศษ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานเป็นทีม เป็นหมวดเป็นหมู่ งานของตำรวจบางอย่างต้องการความรู้ความชำนาญเฉพาะอย่าง จึงจะสามารถปฏิบัติได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตำรวจให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานดังกล่าว และสามารถบังคับบัญชาข้าราชการตำรวจในสังกัดได้หากไม่ได้รับการฝึกอบรมแล้วก็ยากที่จะปฏิบัติงานดังกล่าวได้" ^๓

เอ็ดเวิร์ด เดวิส (Edward Davis) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมตำรวจไว้ว่า "นักเรียนตำรวจที่สำเร็จการฝึกอบรมพื้นฐานความรู้มาแล้วมิใช่ว่าจะปฏิบัติงานในหน้าที่ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพตามต้องการได้ทันที ความจำเป็นที่นับว่าสำคัญยิ่งประการหนึ่งก็คือ การปรับความรู้ความสามารถของตำรวจ

^๑ ชูคักก็่ เพียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๑๒๐.

^๒ พ.ต.อ.บัญชา เนติเนมทน, การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ, หน้า ๘๐.

^๓ เรือง เดียวกัน.

ให้มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเสียก่อน กล่าวคือ ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของงาน เนื้อหาสาระที่ต้องทราบ ตลอดจนวิธีการ เฉพาะที่ต้องอาศัยพฤติกรรมที่เหมาะสมกับภารกิจนั้น ๆ" ^๑

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของหน่วยงานมีส่วนขึ้นอยู่กับ การฝึกอบรมนี้ด้วย ซึ่งอาจแยกความสำคัญ ออกได้ ๔ ประการ ดังนี้ ^๒

๑. เพิ่มผลผลิต (Increased Productivity) กล่าวคือ การลงทุน ฝึกอบรมอย่างเดียว จะช่วยให้หน่วยงานสามารถเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพ ประหยัด เวลา และสิ้นเปลืองน้อย

๒. เพิ่มขวัญในการทำงาน (Heightened Morale) กล่าวคือ เมื่อบุคลากร มีความรู้และทักษะเพียงพอจะทำให้พบและทราบวิธีเบื้องต้นในด้าน ความปลอดภัย ความพอใจ ความมั่นใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และงานที่ทำ อันจะทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น

๓. ช่วยลดการควบคุมแนะนำ (Reduced Supervision) กล่าวคือ เมื่อบุคลากร ผ่านการฝึกอบรมและรู้อจริง จะสามารถควบคุมตัวเองได้ดีและถูกต้อง หัวหน้างานไม่ต้องมาควบคุมแนะนำอย่างจำเจและไม่มีอิสระในการตัดสินใจต่องานที่ทำ

^๑ Edward Davis, "Surveys of Officers to Determine Training Needs : Training Responsibilities", Politics Supervision Readings (Springfield, Illinois: Charles C. Thomas, Publisher, 1971), p.272.

^๒ เสนาะ ทีเขาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๕.

๔. ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน (Reduced Accident) กล่าวคือ การฝึกอบรมจะให้ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เกี่ยวกับความปลอดภัยเพื่อให้เกิดความระมัดระวัง ไม่ประมาท ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ การเสี่ยงกับอันตรายต่อชีวิต และทรัพย์สินจะมีน้อยลง

๕. เพิ่มเสถียรภาพและความคล่องตัวในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อบุคคลสำคัญในตำแหน่งที่สูงกว่าพ้นจากงานไปก็จะสามารถบรรจุบุคลากรตำแหน่งรอง ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมไว้ให้ทำหน้าที่แทนได้ทันที และสามารถเพิ่มหรือลดบุคลากร เพื่อรับกับสภาวะการณ์ได้อย่างคล่องตัว

๖. เกิดประโยชน์แก่บุคลากรโดยตรง (Benefits to Employees) กล่าวคือ บุคลากรที่เข้าใจงาน มีคุณภาพ และผลงานดีเด่น ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนจากหน่วยงานดีขึ้นด้วย

๗. เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน (Attitude Formation) กล่าวคือ เมื่อบุคลากร เข้าใจงานทราบถึงอุดมการณ์หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงานก็จะปรับท่าที และแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกันได้ มีศรัทธาในงานและความภาคภูมิใจในหน่วยงานของตน

๘. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Aid in Solving Operation Problems) เมื่อบุคลากร มีความเข้าใจและประสานงานระหว่างสายงานได้ งานก็จะไม่ติดขัด ไม่หยุดชะงัก เสียหายน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะช่วยลดภาวะความขัดแย้งในวงงาน แต่จะสร้างความเข้าใจกันในทางความคิดหรือวิธีการระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการให้เป็นไปด้วยดี

ประเภทการฝึกอบรม

การแยกประเภทการฝึกอบรม บางท่านแยกประเภทโดยพิจารณาประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดตัวบุคคลเป็นหลัก เช่น ระดับคนงานใหม่ หรือข้าราชการใหม่

ระดับคนงานหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยมือ หรือช่างฝีมือและระดับนักบริหาร หรือ
ผู้บังคับบัญชา ส่วนการแยกประเภทการฝึกอบรมตามหลักการของระยะเวลาพิจารณา
ก่อนเข้าปฏิบัติราชการและหลังปฏิบัติราชการ

สำหรับ ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้แยกประเภทตามหลักการของระยะเวลา
และลำดับก่อนหลังไว้ดังนี้^๑

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้ามารับราชการ (Pre-Service Training)
๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
๓. การฝึกอบรมขณะที่ปฏิบัติราชการอยู่แล้ว (In-Service Training)

การฝึกอบรมก่อนเข้ามารับราชการ (Pre-Service Training)

การฝึกอบรมก่อนเข้ามารับราชการนั้น เป็นการฝึกอบรมบุคคลผู้ผ่านการ
สรรหาและคัดเลือกมาแล้ว แต่ทางหน่วยงานต้องการจะทดสอบให้แน่ใจเสียก่อน โดย
จัดให้มีการฝึกอบรมให้รู้ถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการจะรับเข้ามาทำงาน จึงต่างกับ
การทดลองปฏิบัติราชการ และในทางปฏิบัติจะจัดทำก่อนที่จะให้ทดลองปฏิบัติราชการ

ส่วนในอีกความหมายหนึ่ง การฝึกอบรมประเภทนี้ หมายถึง การศึกษาใน
วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เพราะถือว่าการศึกษาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ
อย่างยิ่งในค่านวิชาการศึกษาครั้งนั้น พ.ศ.๑๒๕๓ เนติบัณฑิต ได้กล่าวถึงประเทศ
สหรัฐอเมริกา ฟิลิปปินส์ ว่ามีการเปิดสอนวิชาสาขาอาชีวศึกษา สาขาวิชาบริหารงาน
ตำรวจ หรือสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทางตำรวจ ในระดับปริญญาตรี โท และเอก

^๑ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๑๒๑-๑๒๔.

หน่วยงานตำรวก็สามาร ด้รับสมัคร และคัดเลือกบุคคลดังกล่าว เข้ามารับราชการตำรว ด้โดยฝึกอบรมเพิ่มเติมเพียง เล็กน้อยเท่านั้น^๑ สำหรับในประเทศไทย คงมีเฉพาะ วิชาที่ใกล้เคียงกัน เช่น สาขาวิชานิติศาสตร์ หรือสาขาวิชารัฐศาสตร์ ส่วนสาขาวิชา อาชญวิทยาได้เริ่มเปิดการศึกษาในระดับปริญญาโทในมหาวิทยาลัยมหิดล ในปี พ.ศ. ๒๕๒๒

การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

องค์การหรือหน่วยราชการในแต่ละปี จะมีการรับบุคลากรหรือข้าราชการ ที่บรรจุใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เป็นจำนวนมาก การที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติงานโดยทันที ย่อมจะก่อให้เกิดความวิตกกังวลไม่แน่ใจและมีความเครียดในทางอารมณ์ จึงเป็นระยะเวลา ที่ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะต้องให้ความอบอุ่น ค้ำค้ำ แะนำ ช่วยเหลือ อย่างเต็มที่ "การฝึกอบรมปฐมนิเทศ" ด้แบ่งออกเป็น ๒ ชั้น ดังนี้^๒

๑. การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล ในระยะเวลาเริ่มต้นของการ เข้ามารับราชการใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าทำงานใหม่ โดยปกติ จะจัดให้มีเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมาย เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการต้อนรับ แสดงความเอาใจใส่ ชี้แจงหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน อธิบายถึงการ จัดสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หน่วยงานนั้นมีให้กับข้าราชการของตนและนำ ให้รู้จักผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานตลอดจนชี้แจงให้ทราบถึงข้อบังคับ ระเบียบวินัย ในการปฏิบัติราชการต่าง ๆ ระยะเวลาในการจัดอาจใช้เวลาเพียง ๑ หรือ ๒ วัน หรือ

^๑ พ.ศ. อ. บัญชา เนติบัณฑิต, การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ, หน้า ๔๑.

^๒ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ, หน้า ๑๒๓.

ตลอดหนึ่งสัปดาห์ก็ได้ การจัดการฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้นนี้ ควรจะจัดทำอย่าง
ไม่เป็นพิธีการ (informal) และควรได้รับความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงด้วย

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่ ๒ หรือการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เป็นการฝึกอบรม
ปฐมนิเทศอย่างเป็นพิธีการ หลังจากที่รับคำแนะนำขั้นต้นแล้ว จำนวนผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรมควรมีเพียงพอ และเป็นระยะเวลาหลังจากที่ได้มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ
ขั้นต้นไปแล้ว ๑ เดือน หรือ ๒ เดือน

สำหรับการฝึกอบรมปฐมนิเทศหรือการฝึกอบรมเมื่อเริ่มเข้ารับราชการ ตำรวจนั้น
ก็เพื่อให้ตำรวจใหม่ เข้าใจหน้าที่อย่างชัดเจน และทราบว่าจะปฏิบัติหน้าที่อย่างไร
จึงจะเป็นที่พึงพอใจโดยไม่เกิดผิดพลาดและเกิดอุบัติเหตุ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์การ
กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติ สิทธิที่พึงจะได้รับ กิจกรรมทางการเมือง วินัย
และให้ตำรวจใหม่เข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ ซึ่ง
หลักสูตรการฝึกอบรมในกรมตำรวจนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น ๔ หลักสูตร ดังนี้

๑. หลักสูตรนักเรียนพลตำรวจ มีกำหนด ๘ เดือน (รวมการฝึกพิเศษ ๘
สัปดาห์ สำหรับโรงเรียนตำรวจนครบาล และหลักสูตรชั้ยยะระดับพื้นฐานสำหรับ
โรงเรียนตำรวจภูธร)
๒. หลักสูตรนักเรียนนายร้อยตำรวจ มีกำหนด ๘ ปี
๓. หลักสูตรผู้สำเร็จนิติศาสตร์ หรือรัฐศาสตร์ มีกำหนด ๒ เดือน (รวมการ
ฝึกชั้ยยะชั้นนำหน่วยระดับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ๗ สัปดาห์)
๔. หลักสูตรบุคคลที่บรรจหรือโอนมาเป็นข้าราชการตำรวจที่มียศ มีกำหนด
๓ เดือน

การฝึกอบรมผู้เป็นข้าราชการอยู่แล้ว (In-Service Training)

การฝึกอบรมผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้วนี้ บางทีเรียกว่า การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (Post-Entry Training) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่ง โดยเน้นถึงการฝึกอบรมที่มีลักษณะเสริมสร้างหรือเป็นประโยชน์กับอาชีพข้าราชการตลอดไป กล่าวคือ การฝึกอบรมที่เรียกว่า In-Service Training นี้ ไม่คำนึงว่า ผู้เข้าฝึกอบรม จะนำความรู้ ความชำนาญ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้เมื่อใด และไม่ได้เน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการฝึกอบรมว่าจะตรงกับตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบันที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือไม่ ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะของ In-Service Training นี้ อาจแยกออกเป็นประเภทย่อยได้ดังนี้ ๑

๑. การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) คือ การสอนให้ข้าราชการเรียนรู้การปฏิบัติงานโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ มีเจ้าหน้าที่ซึ่งทำหน้าที่เป็นครูสอน หรืออาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ได้ คอยช่วยชี้แนะนำวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงวิธีที่ถูกต้องและได้ผลดีที่สุด

๒. การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นสำหรับข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างาน หรือระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับและใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรอบรู้ในตำแหน่งที่ทำงาน ความรับผิดชอบ และการควบคุมการปฏิบัติงานการวางแผนขั้นต้น ความเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน หลักมนุษยสัมพันธ์มีความรู้และความสามารถในการแนะนำ และให้การปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

๓. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) ซึ่งเป็นผู้ที่
ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ และมีอำนาจ
ในการวินิจฉัยชี้ขาดในนโยบายสำคัญ ๆ ความมุ่งหมายก็เพื่อจะโน้มน้าวไปยังไปในทางเพิ่มพูน
หรือทบทวนทั้งความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude)
แก่นักบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. การฝึกอบรมนักวิชาการ การฝึกอบรมข้าราชการระดับนักวิชาการ
ในวิชาชีพต่าง ๆ ได้แก่ แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักวิทยาศาสตร์ ฯลฯ ส่วนใหญ่ จะเป็น
ผู้ที่มีความรอบรู้ในวิชาชีพของตนอย่างดีแล้ว แต่มักจะขาดความรู้หรือทักษะอื่น ๆ ที่
เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
แนวนโยบายทั่วไปของรัฐบาล รวมทั้งขาดความรู้ทางด้านการบริหารโดยทั่วไป^๑

สำหรับการฝึกอบรมผู้ที่เป็นข้าราชการ อยู่แล้ว (In-Service Training)
นั้น บางท่านเรียกว่า " การฝึกอบรมระหว่างรับราชการ "

สตาล (Stahl) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมระหว่างรับราชการว่า
" จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมระหว่างรับราชการก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการ
ในตำแหน่งหน้าที่เดิม เพื่อเตรียมตัวข้าราชการสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อฝึกอบรม
ทบทวนเพื่อทำให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น เพื่อพัฒนาการประสานงาน ขวัญ และกำลังใจ
และเพื่อให้เหมาะสมกับหลักขององค์การอย่างอื่น "^๒

ไพโรจน์ สติปรีชา, การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย,
หน้า ๑๐๓.

^๒ พ.ศ.อ.บัญชา เนตินันท์, การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ,
หน้า ๔๕.

ปัจจุบัน การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจในระหว่างราชการ อาจแบ่งออก
ได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้ ๑

๑. การฝึกอบรมทบทวน (Refresher Training Course)
๒. การฝึกอบรมวิชาเฉพาะอย่าง (Specialized Training Course)
๓. การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Advanced Training Course)
๔. การฝึกอบรมการปกครองบังคับบัญชา (Supervising and Commanding Officer Course)

การฝึกอบรมวิชาเฉพาะอย่าง

การฝึกอบรมวิชาเฉพาะอย่างของตำรวจมีดังนี้ ๒

๑. หลักสูตรวิชาสืบสวนคดีอาญาสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นประทวน
มีกำหนด ๓ เดือน
๒. หลักสูตรวิชาสืบสวนสอบสวนคดีอาญาสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร
มีกำหนด ๓ เดือน
๓. หลักสูตรชั้นยศระดับพื้นฐานสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นประทวน
มีกำหนด ๘ สัปดาห์
๔. หลักสูตรชั้นยศชั้นนำหน่วยสำหรับข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร
มีกำหนด ๗ สัปดาห์
๕. หลักสูตรหน่วยปฏิบัติการพิเศษ มีกำหนด ๑๒ สัปดาห์

พ.ต.อ. บัญชา เนติกันนท์, การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ,

หน้า ๔๕-๔๗.

๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๗.

หลักสูตรการฝึกอบรมทั้ง ๕ หลักสูตร ดังกล่าว ครูอาจารย์และวิธีการฝึกอบรมอยู่ในลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ มีครูอาจารย์ประจำมากขึ้นให้ได้สัดส่วนเพียงพอกับจำนวนนักเรียน และควรใช้ครูอาจารย์พิเศษจากภายนอกเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ และควรจัดห้องเรียนให้มีขนาดนักเรียน ๒๕-๓๐ คน และใช้วิธีการฝึกอบรมแบบให้คนคว่ำกายตนเอง สัมมนาประชุมปรึกษาหารือ สอบถาม แสดงตัวอย่าง ฝึกหัดปฏิบัติ และใช้เครื่องช่วยฝึก เช่น ภาพยนต์ สไลด์ แผนภูมิ ภาพประกอบให้มากขึ้น

การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งของตำรววมัตถ์นี้

๑. หลักสูตรการฝึกอบรมจาติบัตรตำรวจเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร มีกำหนด ๒ เดือน
๒. หลักสูตรสารวัตร และผู้บังคับกอง มีกำหนด ๒ เดือน
๓. หลักสูตรฝ่ายอำนวยการ มีกำหนด ๗ เดือน
๔. หลักสูตรผู้กำกับการ มีกำหนด ๓๐ สัปดาห์

สำหรับหลักสูตรฝ่ายอำนวยการชั้นสูง เพื่อที่จะทำการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ระดับรองผู้บังคับการ รองหัวหน้ากอง เพื่อเตรียมตัวสำหรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้บังคับการ หรือหัวหน้ากอง นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสมควรจะได้จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

การฝึกอบรมการปกครองบังคับบัญชา

หลักสูตรการฝึกอบรมการปกครองบังคับบัญชานั้น ยังไม่ได้จัดให้มีขึ้นโดยเฉพาะ คงมีแต่หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง คือ หลักสูตรสารวัตรและผู้บังคับกอง หลักสูตรผู้กำกับการ ส่วนผู้ที่ เป็นสารวัตร ผู้บังคับกอง และผู้กำกับการแล้ว ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมเข้าสมทบในหลักสูตรสารวัตร และผู้บังคับกอง หลักสูตรผู้กำกับการ ค่าย

นอกจากนั้น จะต้องให้ผู้บังคับการ ได้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรฝ่ายอำนวยการ
ชั้นสูงด้วย เช่นเดียวกัน

การฝึกอบรมทบทวน

หลักสูตรการฝึกทบทวนที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องมีเป็นครั้งคราวไม่แน่นอน
โดยแต่ละหน่วยฝึกอบรมกันเองไม่มีหลักสูตร และครูอาจารย์ประจำอย่างถาวร ตำรวจ
ภูธร ประมาณ ๕๐,๐๐๐ คน มีเพียงประมาณ ๑๐,๐๐๐ คน ที่เคยได้รับการฝึกอบรม
ทบทวน จึงควรจัดหลักสูตรฝึกอบรม ทบทวน ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน และข้าราชการ
ตำรวจชั้นสัญญาบัตร แยกตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายปกครองป้องกัน ฝ่ายสืบสวนสอบสวน
ฝ่ายจราจร ฝ่ายธุรการ ฯลฯ เป็นต้น โดยให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง °

วิธีการในการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี วิทยุ สาร ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมบุคลากร
ในระหว่างการทำงาน มี ๗ วิธี ดังนี้ ๒

๑. ศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On the job training)
ปฏิบัติงานไปฝึกไปโดยได้รับการสอนแนะนำจากผู้มีประสบการณ์เป็นที่เลี้ยงตลอดเวลา
ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน

๒. การปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation)
การจัดให้บุคลากรใหม่เข้าชั้นเรียนชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งก่อนเข้าปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้

° พ.ศ.อ.บัญชา เนตินันท์, การพัฒนาการบริหารงานบุคคลในกรมตำรวจ, หน้า ๕๕.

๒ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๖ - ๔๗.

เข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานเรียกว่า (Vestibule Training) ส่วนการ
 ประมุขนิเทศเป็นการจัดให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักหน่วยงานเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา
 การปฏิบัติงานต่าง ๆ บุคลากรในหน่วยงานตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ

๓. วิธีให้ปฏิบัติงานในฐานะลูกมือชั่วคราว (Apprenticeship Training)
 วิธีนี้ต้องใช้เวลานาน ส่วนมากใช้ในอาชีพช่างเทคนิคและพวกธุรกิจการค้า โดยให้
 บุคลากรใหม่เป็นลูกมือไปก่อนจนกว่าจะปฏิบัติงานเองได้ จึงจะให้รับผิดชอบเอง

๔. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการฝึกให้ปฏิบัติงานจริง ๆ
 ก่อนบรรจุ เพื่อให้การ เรียนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กัน และใน
 ระหว่างฝึกจะมีครูผู้ฝึกมาคอยดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ

๕. การฝึกอบรมระยะสั้น (Learner Training) เป็นการฝึกงาน
 ระยะหนึ่งก่อนบรรจุ เพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

๖. ส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Outside Courses) ได้แก่
 การทำความเข้าใจกับทางมหาวิทยาลัย ขอให้รับบุคลากรบางคนไปเรียนบางวิชา
 โดยไม่มุ่งรับปริญญา และไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน ส่วนเวลาอื่นให้ปฏิบัติตามปกติ

๗. การศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา (Retraining or Upgrading) คือการให้
 ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาในวิชาที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้กลับมาปฏิบัติงานที่นั่น
 เมื่อศึกษาสำเร็จแล้ว มีทั้งการลาไปศึกษาต่อในประเทศและนอกประเทศ

การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนของการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นผลให้การ
 ฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ สมความมุ่งหมายหรือไม่เพียงใด สิ่งที่จะก่อให้เกิด
 ประโยชน์อย่างแท้จริง ในกิจการฝึกอบรมนั้น สมควรที่จะได้พิจารณาดำเนินการ
 โดยลำดับต่อไปนี้ คือ ๑

๑. สำรองความต้องการ เพื่อจะได้ทราบว่างานประเภทใดในส่วนงานหรือ
กระทรวง ทบวงกรมใด ต้องการให้มีการฝึกอบรมประเภทใด แล้วจึงพิจารณากำหนดแผน
การฝึกอบรมให้เป็นที่ไปตามความต้องการนั้น ๆ

๒. วิเคราะห์งานของผู้เข้ารับการอบรม โดยการนำเอาข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ
หน้าที่การงานของผู้เข้าฝึกอบรมมาวิเคราะห์ เป็นการมองที่งานว่างานนี้จะมีลักษณะ
อย่างไร เพื่อจะได้นำเอารายละเอียดไปประกอบการพิจารณา เลือกเทคนิคการฝึก
อบรมต่อไป

๓. หาข้อมูลเกี่ยวกับผู้ที่ จะเข้ารับการฝึกอบรม เป็นการมองที่ตัวบุคคลว่า
บุคคลที่จะเข้าฝึกอบรมนั้น มีคุณสมบัติ ความรู้ ความชำนาญ ฐานะสภาพอยู่ในระดับชั้นค่า
สูงเท่าใด เป็นข้าราชการใหม่หรือระดับหัวหน้างาน หรือระดับบริหาร เป็นต้น ข้อมูล
ที่เกี่ยวกับตัวบุคคลนี้จะ เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาแบ่งกลุ่มประเภทของการฝึกอบรม

๔. วางโปรแกรมการฝึกอบรม จะเป็นลักษณะของแผนการกว้าง ๆ กำหนด
เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม กำหนดประเภทของการฝึกอบรม และเทคนิค
การฝึกอบรมที่เหมาะสม สถานที่ อุปกรณ์ ระยะเวลา เจ้าหน้าที่ วิทยากร หลักสูตร และ
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมครั้งนี้ การจัดทำโปรแกรมอย่างกว้าง ๆ
นี้ เพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา อนุมัติ โครงการฝึกอบรมที่ได้จัดเตรียมขึ้น

๕. เตรียมการคั่นงบประมาณเป็นการมองที่เงิน โดยใช้ข้อมูลจากการวาง
โปรแกรมในขั้นที่ ๔ เป็นหลัก และทำการแจกแจงรายละเอียด ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้
ในการฝึกอบรมต่าง ๆ เมื่อมองทางด้านรายจ่ายแล้ว ก็ต้องมองทางด้านรายรับบ้าง
เพราะบางกรณีไม่อาจเบิกจ่ายจากงบประมาณแผ่นดินได้

๖. พิจารณาลดได้ผลเสีย เป็นการเปรียบเทียบว่าจะได้รับประโยชน์จากการ
ฝึกอบรม กับค่าใช้จ่ายที่ประเมินไว้ คู่กันหรือไม่ ถ้ารายจ่ายสูงเกินไปจะหาทางแก้ไข
โดยการพิจารณาลดระยะเวลาการฝึกอบรม หรือตัดทอนหลักสูตรที่มีความจำเป็นน้อยลง
หรือเปลี่ยนสถานที่ เปลี่ยนโปรแกรมทัศนาวจร เพื่อลดค่าใช้จ่ายลง

๓. เสนอเพื่อความเห็นชอบ โดยเสนอโครงการให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารของหน่วยราชการ ผู้รับผิดชอบพิจารณาสั่งการอนุมัติโครงการต่อไป ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วให้แก้ไขหรือเพิ่มเติมตอนใดก็ได้ ถ้าอนุมัติให้ดำเนินการได้ก็เป็นการจัดทำแผนการอย่างละเอียดต่อไป

๔. จัดทำรายละเอียดโครงการ เป็นการกำหนดการฝึกอบรมที่แน่นอน เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติจริง ๆ ประกอบด้วยหมายกำหนดการที่แน่นอน เช่น สถานที่ ระยะเวลา เริ่มต้นและการสิ้นสุดของการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการใช้เวลาที่ใช้ ในเทคนิคแต่ละวิธีตาราง เวลาการฝึกอบรม ตลอดจนการกำหนดวิทยากรที่แน่นอน ฯลฯ เป็นต้น

๕. การดำเนินการฝึกอบรม โดยปกติเป็นไปตามแผนการ หรือโครงการที่จัดทำขึ้น นับตั้งแต่การประกาศหรือแจ้งข่าว เพื่อจัดส่งข้าราชการตามคุณสมบัติ หรือคัดเลือกข้าราชการในหน่วยงานของตนเข้ารับการฝึกอบรมตามหมายกำหนดการ ทั้งนี้รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ จนจบการฝึกอบรม

๖. การประเมินผลการฝึกอบรม จะเป็นการวัดผลการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่ ควรจะมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการจัดการฝึกอบรมครั้งต่อไปหรือไม่เพียงใดอีกด้วย

การนิเทศงาน (Supervision)

ความหมายของการนิเทศงาน บีช (Beach) ให้ความเห็นว่า "การนิเทศงาน" (Supervision) คือ หน้าที่ในการนำ ประสานงานและสั่งการ (Leading, coordinating and directing) ให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้มีหน้าที่นี้เทศงาน หรือผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้ผล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ภายในเวลาที่ต้องการ และจะต้อง

คอยดูแล บุคลากร มีอุปกรณ์หรือทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งทำงานสำเร็จโดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด และมีความร่วมมือในการทำงานดีที่สุดในที่สุด °

คันทัน กับ สตีเฟนส์ (Dunn and Stephens) กล่าวว่า การนิเทศงาน คือการสั่งการ และประสานงาน (Directing and Coordinating) ให้บุคลากร ปฏิบัติการให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ ผู้นิเทศหรือผู้บริหาร อาจต้องร่วมกับบุคลากรวางแผนและจัดระเบียบงานให้เหมาะสมก่อนลงมือทำงานด้วยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพ และปริมาณตามที่ต้องการในการนี้ผู้นิเทศหรือผู้บริหาร จำเป็นจะต้องมีความเป็นผู้นำ และรู้จักใช้วิธีการของผู้นำที่เหมาะสม (Leadership Style) ๒

ส่วน กิปสัน กับ ฮันท์ (Gibson and Hunt) ลงความเห็นว่า การนิเทศงาน คือ การรับผิดชอบดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้ได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วหรือไม่ ๓

ผู้นิเทศงาน (Supervisor)

จากการศึกษาความหมายของการนิเทศงานของ บีช (Beach) คันทัน กับ สตีเฟนส์ (Dunn and Stephens) ผู้ที่จะนิเทศงาน ได้แก่ ผู้บริหาร และบุคคลอื่นที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นให้มีหน้าที่ในการนิเทศงาน ซึ่งอาจเรียกว่า "ผู้นิเทศงาน"

° วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๑๕.

๒ เรื่องเดียวกัน.

๓ เรื่องเดียวกัน.

หรือ "ผู้ที่จะนิเทศงาน" นั่นเอง ในวงการศึกษานี้ ผู้นิเทศงานมีชื่อเฉพาะว่า "ศึกษานิเทศก์" ซึ่ง วิทยุ โสธร กล่าวไว้ว่า "ศึกษานิเทศก์" คือ ผู้ให้บริการศึกษานิเทศก์ มิใช่ผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชารุและผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา หรือแม้กระทั่งผู้บังคับบัญชาคำศึกษานิเทศก์เอง คือ "ผู้บริหารการศึกษา" ^๑

ผู้ที่จะนิเทศงานในวงการทั่วไปจึงมีชื่อเรียกว่า "ผู้บริหาร" และ "ผู้นิเทศงาน" สำหรับในทางการศึกษา เรียกว่า "ผู้บริหารการศึกษา" และ "ศึกษานิเทศก์" บุคคลใดก็ตามจะทำการนิเทศงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุผลสมความมุ่งหมายนั้น วิทยุ โสธร ได้กล่าวไว้ว่าจะต้องมีความชำนาญหรือมีความสามารถ ๓ ประการดังนี้ ^๒

๑. ความสามารถในทางเทคนิค (Technical Competence) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ เทคนิคต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานเพื่อแนะนำบุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้สิ่งเหล่านั้นได้

๒. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Competence) ได้แก่ความสามารถในการเข้าใจคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างไรและเข้าใจหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

๓. ความสามารถในการบริหารงาน (Administration Competence) ได้แก่ความสามารถในการวางแผน จัดการและสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้

^๑ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๒๗๕.

^๒ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๒๑.

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นิเทศงาน (Duties and Responsibilities of a Supervisor)

ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม มีผู้นิเทศงานอีกตำแหน่งหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่
 นิเทศโดยตรง อาจเรียก Supervisor หรือ Foreman แล้วแต่ลักษณะ
 ของงาน ซึ่งน่าจะได้นำมาดัดแปลงสำหรับผู้บริหารการศึกษาถือได้บ้าง ดังนี้ ๑

๑. คุแลนิเทศงานให้มีการผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์
 ของหน่วยงาน (Production) ในวงการศึกษามุ้บริหารต้องนิเทศงานให้ครูสอน
 อย่างมีประสิทธิภาพ เจ้ทำหน้าที่และผู้สนับสนุนการฝึกอบรมทุกคน ให้ความร่วมมือ
 อำนวยความสะดวกในค้านบริการต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพตรงตามเป้าหมาย
 ของการศึกษา โดยการแนะนำช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและคอยตรวจสอบคุณภาพให้อยู่
 ในมาตรฐานที่ต้องการอยู่เสมอ

๒. การบำรุงรักษา (Maintenance) ผู้บริหารการศึกษาต้องหมั่น
 ตรวจสอบ อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ครุภัณฑ์ และสิ่งต่าง ๆ
 ให้อยู่ในสภาพใ้การใช้การได้คืออยู่เสมอ มีการปรับปรุงให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมี
 ประสิทธิภาพด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

๓. การปรับปรุงวิธีการทำงาน (Methods Improvement) ผู้บริหาร
 การศึกษา ควรรับภาระจัดให้มีการอบรมวิธีการสอนและเพิ่มเติมความรู้ในวิชาการ
 ต่าง ๆ แก่ครู เป็นครั้งคราวทุกปี หรือทุกภาคการศึกษาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
 ตลอดเวลา

๔. คุณภาพของงาน (Quality) คุณแลผลิตผลของโรงเรียน คือ "นักเรียน" มีคุณภาพเพียงใดตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่และหาทางปรับปรุงงานของครู การสรรหาและคัดเลือกคน เข้ามามากมายความยุติธรรม โดยคำนึงถึงปริมาณ คน และงาน กับคุณภาพ

๕. ค่าใช้จ่าย (Costs) ผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึงการประหยัด คุณแลการใช้วัสดุ ครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม เคารพระเบียบการเงิน ทำงานประมาณตาม ข้อเท็จจริง ยึดหลักประหยัดไม่ไ้ทอดทิ้งทุนการผลิตสูงกว่าสมควร

๖. การจัดการ เกี่ยวกับงาน บุคคล และมนุษยสัมพันธ์ (Personnel Management and Human Relations) ผู้บริหารการศึกษาต้องมีหน้าที่ในการ แสวงหาครูที่มีประสิทธิภาพ บำรุงรักษาให้มีขวัญกำลังใจวิธีนานาชนิด มีการพัฒนาบุคลากร ที่เหมาะสม และมีการให้พ้นจากงานที่ยุติธรรม โดยเฉพาะความสามัคคีด้วยการ บริหารงานบุคคลและมนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียน

หน้าที่และความรับผิดชอบในการนิเทศงานในวงการศึกษาคือเป็นหน้าที่โดยตรง ของผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ ถึงแม้จะมีศึกษานิเทศก์ (Supervisor of Instruction) ให้ความช่วยเหลือในด้านการสอนและวิชาการอยู่แล้วก็ตาม เพราะศึกษานิเทศก์ มักจะมุ่งสนใจเฉพาะงานการสอน และช่วยครูมากกว่า ช่วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้บริหารระดับอื่น ๆ

วี. เอ. เลียนาร์ด ^๒ (V.A. Leonard) ได้วิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับราชการตำรวจของสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๔๕ โดยการศึกษา

ปฏิญญา สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๙๒๒.

^๒

V.A. Leonard, Police Organization and Management, p.95-96.

ค้นคว้าหาข้อมูลต่าง ๆ ในการคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้าเป็นตำราวจนครบบาลของ รัฐนิวยอร์ก ปรากฏว่าในจำนวนตำราวจชายและหญิง ๒๒๕ คน มีตำราวจ ๔๔ คน ที่มี คุณวุฒิทางด้านวิชาการตำราวจ โดยได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตร เป็นระยะเวลา ๒ - ๔ ปี จากในมหาวิทยาลัยมาแล้ว และจากผลของการ เปรียบเทียบในกองบัญชาการ ตำราวจนครบบาลของรัฐต่าง ๆ อีก ๔ แห่ง ปรากฏว่ามีตำราวจมากกว่าร้อยละ ๑๐ ที่ได้รับการฝึกอบรม วิชาการตำราวจในมหาวิทยาลัยระหว่าง ๑ - ๔ ปี มาแล้ว จึงเป็นการ ค้นพบในค่านวิวัฒนาการการฝึกอบรมในมหาวิทยาลัยของรัฐในวิชาการตำราวจและมี แนวโน้มว่าจะเพิ่มยิ่งขึ้น เป็นลำดับ ผลที่ได้รับจากความมหาวิทยาลัยจากการค้นพบนี้ ก็คือ จะได้นำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตร วิชาชีพของ ตำราวจให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้นทั้งในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ อันจะเป็นผลให้ บุคคลภายนอกทั้งชายและหญิงที่คุณสมบัติตามต้องการ ได้มาสมัครงานในค่านการรักษากฎหมายเพิ่มขึ้นด้วย

จากผลการวิจัยนี้แสดงว่าการฝึกอบรม ก่อนเข้ารับราชการในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับวิชาการตำราวจมีความจำเป็นสำหรับการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้คนที่มี ความรู้เหมาะสมกับงานตำราวจ เข้ามารับราชการ จึงเป็นแนวโน้มในการจัดให้มีวิชาการ ตำราวจในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่อไปยิ่งขึ้น

เฟลด์แมน (Feldman) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศงานในบริษัท ประกันภัยแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. ๑๙๓๗ โดยใช้ประชากร พนักงาน ของบริษัทจาก ๔๐ ถึง ๕๐ คน ซึ่งต่างก็มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน บริษัทนี้มีโครงการที่จะ ลดค่าใช้จ่ายซึ่ง เป็นต้นทุนของบริษัท จึงได้มีการสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่นิเทศงาน จากแผนกที่ดำเนินงานโดยมียอดค่าใช้จ่ายที่ไปดูแลแผนกที่มียอดค่าใช้จ่ายสูง จากการ สังเกตปรากฏว่า เวลาผ่านไปเพียงหนึ่งปี ผลปรากฏว่า แผนกที่บุคคลเหล่านี้ไปอยู่ มีค่าใช้จ่ายต่ำลง ส่วนแผนกที่บรรจุผู้นั้นไปดูแล และเคยมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แม้ ไม่ปรากฏชัดว่าแต่ละคนทำงานอย่างไร แต่ก็พอสรุปได้ว่าตัวบุคคลและลวดลายในการ ทำงานของแต่ละคนมีอิทธิพล หรือกล่าวได้ว่า ลักษณะของการนิเทศงานมีอิทธิพลต่อผลงาน

หลังจากนั้น ได้มีการวิจัยการทำงานกิจกรรมของนักเรียน อายุประมาณ ๑๐ ปี แบ่งเด็กเป็นกลุ่ม ๆ ละ ๕ คน จำนวน ๔ กลุ่ม ให้ทำงานอย่างหนึ่งโดยมีครูหนึ่งคนดูแล ครูทุกคนได้รับการฝึกอบรมวิธีดูแลหรือควบคุมงานทั้ง ๓ แบบ คือ แบบเผด็จการ (Authoritarian Style) แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) และแบบตามสบาย (Laissez faire Style) ให้ครูแต่ละคนใช้วิธีดูแลนักเรียนแบบเดียวกันเมื่ออยู่กับกลุ่มหนึ่ง เมื่อครบ ๖ สัปดาห์ย้ายครูคนนั้นไปกลุ่มอื่น พอมาอยู่กลุ่มอื่นครูคนนั้นต้องเปลี่ยนแบบในการดูแลนักเรียนเหมือนเวียน เช่นนี้จนครูทุกคนได้ดูแลทั่วทุกกลุ่มและได้ใช้วิธีดูแลครบทุกชนิด การนิเทศหรือดูแลของครูแบบเผด็จการใช้วิธีออกคำสั่ง เนียบขาด การดูแลของครูแบบประชาธิปไตยใช้วิธีทำตัวเป็นกันเองกับเด็ก การตัดสินใจทุกชนิดครูให้เด็กทุกคนช่วยกันตัดสินใจ โดยการปรึกษาหารือ เอาจมคติส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์และมุ่งสร้างกำลังขวัญของกลุ่ม ส่วนครูที่ใช้วิธีตามสบายนั้นทำงานหรือสั่งงานน้อยที่สุด ปล่อยให้เด็กทำงานตามลำพังผลปรากฏว่า วิธีเผด็จการและวิธีประชาธิปไตยมีผลงานทัดเทียมกัน และผลงานมากและดีกว่าวิธีตามสบายความแตกต่างของผลงานในกลุ่มเผด็จการกับกลุ่มประชาธิปไตยไม่มีก็จริง แต่สภาพทางสังคมและสภาพจิตใจของเด็กต่างกันมาก

จากผลการวิจัยนี้เห็นว่า เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารการศึกษาของตำรวจทุกระดับ ในโรงเรียนตำรวจต่าง ๆ ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนิเทศงานโดยตรงว่า ควรใช้วิธีการแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ซึ่งได้ผลงานมากกว่าวิธีการแบบตามสบาย (Laissez-faire Style) และได้ผลทางด้านกำลังขวัญขวัญดีกว่า วิธีการแบบเผด็จการ (Authoritarian Style)

การให้บุคลากรพ้นจากงาน

การปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ ก่อนปฏิบัติงาน ก็ได้มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกให้ได้คนที่ดีที่สุดเข้ามา โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมต่าง ๆ แต่ภายหลัง

เมื่อได้ปฏิบัติงานไปในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้นั้นคงมีสาเหตุที่ต้งพ้นจากงานไปในกรณี
ปกติอันเนื่องมาจากสมรรถภาพทางร่างกาย อายุครบกำหนดเนื่องจากวัยชรา หรือ
เพราะต้งพ้นจากงานตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ก็เป็นการ
พ้นจากงานทั้งสิ้น

ตามความหมายขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความเห็นไว้ว่า
การที่พนักงานต้งพ้นจากงานขององค์การออกไปนั้น อาจเกิดได้จากเหตุหลายประการ
เช่น การลาออก การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ลงงาน การพ้นจากงานเพราะมีเหตุ
เสียหาย เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ และการตาย เป็นต้น

สำหรับในระบบราชการพลเรือนไทยนั้น เมื่อบุคคลใดเข้ารับราชการแล้ว
ย่อมมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพราชการอยู่อย่างหนึ่ง ในข้อที่ว่า ข้าราชการผู้ปฏิบัติ
งานจะไม่ถูกกลั่นแกล้งให้พ้นจากสภาพการ เป็นข้าราชการหรือถูกออกจากราชการ
ซึ่งต้งจากระบบการทำงานในธุรกิจเอกชน โดยอาจเสี่ยงต่อการออกจากงานได้ง่าย
กว่าการรับราชการ การที่ข้าราชการผู้ใดจะพ้นจากสภาพการ เป็นข้าราชการหรือถูก
ออกจากราชการในกรณีใดนั้นย่อมเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่ง
ได้แก่ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และ พ.ร.บ.บำเหน็จบำนาญ
พ.ศ. ๒๕๕๔ โดยอาจแยกเป็นกรณีต่าง ๆ คือ ตาย พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วย
บำเหน็จบำนาญ ลาออก ให้ออก และกรณีถูกสั่งลงโทษให้ออก ปลดออกหรือไล่ออก^๒

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๒๓๖.

^๒ ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย,

เกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานของข้าราชการตำรวจนั้น เนื่องจากตำรวจ
เป็นข้าราชการตำรวจตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการตำรวจ ซึ่งในหมวด ๖ มาตรา ๘๖
แห่งกฎหมายนี้ ได้บัญญัติเกี่ยวกับกรณีการออกจากราชการไว้ดังนี้

๑. ตาย

๒. พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

๓. ได้รับอนุญาตให้ลาออกตามมาตรา ๘๕

๔. ถูกสั่งให้ออกตามมาตรา ๓๔ มาตรา ๘๘ มาตรา ๕๐ มาตรา ๕๑
มาตรา ๕๒ หรือมาตรา ๕๓

๕. ถูกสั่งลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกตามกฎหมายว่าด้วยวินัยตำรวจ

วันออกจากราชการตาม (๔) และ (๕) ให้เป็นไปตามระเบียบที่ ก.ตร. กำหนด
กรณีเกี่ยวกับการให้บุคลากรพ้นจากงานโดยเหตุปกติ อาจพิจารณาได้จากกรณียา
ที่ทุกคนไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ การพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
หรือครบเกษียณอายุ การลาออกจากราชการไปประกอบกิจการอย่างอื่น ซึ่งมีความจำเป็น
ที่องค์การจะได้จัดสวัสดิการ และดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความประทับใจแก่องค์กร
ในด้านความสัมพันธ์ต่าง ๆ และถือว่าเป็นการเสริมสร้างกำลังขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่
ในปัจจุบันอีกส่วนหนึ่งด้วย จึงต้องดำเนินการต่าง ๆ ตามโอกาสอันเหมาะสม

สำหรับกรณีที่ต้องพ้นจากงานจากสาเหตุอื่น เช่น กรณีที่เมื่อได้รับการแต่งตั้ง หรือ
ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ผู้นั้นมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มี
ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง หรือ เมื่อครบ
กำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว อาจไม่ได้รับการพิจารณาให้รับราชการต่อไป
ผู้บังคับบัญชา เมื่ออ่านคำสั่งบรรจุตามมาตรา ๒๒ แห่งกฎหมายนี้ ก็จะสั่งให้ผู้นั้นออกจาก
ราชการไป กรณีที่เมื่อบรรจุเป็นข้าราชการตำรวจแล้ว ภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป
หรือขาดคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง ก็จะต้องได้รับการพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ประกอบ
หากปรากฏว่าขาดคุณสมบัติดังกล่าวตั้งแต่ก่อนได้รับการบรรจุตาม มาตรา ๒๒ แห่งกฎหมายนี้
ก็จะต้องถูกสั่งให้ออกจากราชการไป เช่นเดียวกัน เป็นต้น

กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย, เอกสารส่งเสริมวิชาการตำรวจ



๑๕๖

สิทธิของข้าราชการ เมื่อพ้นจากงานแล้ว

ข้าราชการที่พ้นจากงานไปแล้ว หรือเมื่อเสียชีวิต จะได้รับประโยชน์
ตอบแทน หรือการช่วยเหลือจากทางราชการดังนี้

๑. บำเหน็จบำนาญ "บำเหน็จ" หมายถึง เงินตอบแทนความชอบที่ได้รับ
ราชการมา ซึ่งจ่ายให้ครั้งเดียว สำหรับ "บำนาญ" นั้น หมายถึง เงินตอบแทนความชอบ
ที่ได้รับราชการมาซึ่งจ่ายให้เป็นรายเดือน โดยจ่ายจากเงินงบประมาณประเภท
เงินเดือน ได้แก่

บำเหน็จบำนาญปกติ หมายถึง การออกจากราชการที่จะได้รับบำเหน็จ
บำนาญโดยเข้าเหตุใดเหตุหนึ่งกล่าวคือ เหตุทดแทนเพราะยุบเลิกตำแหน่งหรือ
ให้ออกจากราชการโดยไม่มีความผิด เหตุพหุสภาพไม่สามารถจะรับราชการใน
หน้าที่นั้นได้ เหตุสูงอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณอายุครบ ๖๐ ปี หรือลาออกเมื่อมีอายุ
ครบ ๕๐ ปีบริบูรณ์ และเหตุรับราชการนาน เมื่อมีเวลาราชการสำหรับคำนวณ
บำเหน็จบำนาญครบ ๓๐ ปีบริบูรณ์แล้ว หรือลาออก เมื่อมีเวลาราชการสำหรับ
คำนวณบำเหน็จบำนาญ ครบ ๒๕ ปีบริบูรณ์

ข้าราชการที่ออกโดยไม่เข้าลักษณะที่จะได้รับบำเหน็จบำนาญดังกล่าว
ข้อใดข้อหนึ่ง แต่มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๑๐ ปีบริบูรณ์แล้ว
มีสิทธิได้รับบำเหน็จเป็นจำนวนเท่ากับเงินเดือน เดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปี
เวลาราชการ

ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย,

ตาย ทุพพลภาพ หรือพิการ จากการต่อสู้หรือตาย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่
ในลักษณะเสี่ยงอันตรายต่อชีวิต เลื่อนเงินเดือนได้ไม่เกิน ๓ ชั้น

ตาย ทุพพลภาพ หรือพิการ โดยการกระทำของผู้อื่นกระทำผิด หรือตาย
เนื่องจากถูกประทุษร้าย เพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่ เลื่อนเงินเดือนได้ไม่เกิน ๓ ชั้น

ตาย เนื่องจากตรากตรำ หรือ เรงรัดปฏิบัติงานเกินกว่าปกติ เลื่อนเงินเดือน
ได้ไม่เกิน ๒ ชั้น

ตายโดยเจ็บป่วยเนื่องจากไปปฏิบัติราชการ เลื่อนเงินเดือนได้ไม่เกิน ๑ ชั้น

๖. เงินชวยพิเศษ หมายถึง เงินที่ได้รับการช่วยเหลือเป็นพิเศษ กรณีค่าทำศพ
๓ เท่าของเงินเดือน แต่ถาเป็นข้าราชการบำนาญ จะได้รับเงินช่วยเหลือค่าทำศพ
๑ เท่าของบำนาญ

การพนจางงาน หรือความจำเป็นที่จะต้องไปหาราชการพนจางงานในหน่วยงาน
ที่ปฏิบัติอยู่นั้น อาจสรุปได้เป็น ๓ กรณีดังนี้

๑. การลาออก ขอโอน ขอย้าย โดยสมัครใจ มิใช่เป็นไปตามวาระ เพราะ
ความจำเป็นของหน่วยงาน แต่เป็นความไม่สมัครใจจะอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นต่อไป
ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาให้รอบคอบและสอบถามสาเหตุอย่างตรงไปตรงมา หากพิจารณา
แล้วว่ามีความจำเป็นตามนั้นก็สมควรจะขยับยั้งให้เกิดความลำบากแก่บุคลากร และความ
ยุ่งยากในการบริหาร การขอย้าย ขอลาออกในบางครั้งมีผลเนื่องมาจากความไม่พอใจใน
การบริหาร หรือมีความเข้าใจกันเสียก่อน และน่าจะเป็นคนช่างสังเกต เพื่อแก้ไข
ความรู้สึกไม่พอใจนี้ตั้งแต่ต้นมือ หากผู้ขอย้ายบังแสดงความรู้สึกดีใจและคงยืนยันจะไป
ก็ไม่ควรเคี่ยวเข็ญหรือรื้อรอนสิทธิอันชอบธรรมของเขา ผู้บริหารที่ฉลาดจะใช้วิธีการพบปะสนทนา

และชักถามถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ หากมีข้อเสนอแนะ
ประการใดก็ควรจะยินดีรับฟัง เพื่อการปรับปรุงแก้ไขหน่วยงานให้ดีขึ้น ผู้บริหาร
ไม่ควร เฉยเมยต่อคำบอกเล่าและข้อแนะใด ๆ ถึงแม้จะไม่มีคุณค่า น่าจะเป็นประโยชน์ใด ๆ
แม้แต่น้อย ก็ยัง เป็นการถนอมน้ำใจผู้ร่วมงานให้มีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่ง
ในสังคมนั้น

๒. การพ้นจากงานโดยเหตุปกติตามระเบียบข้อบังคับคำสั่ง ฯลฯ เช่น
ผู้ที่ครบเกษียณอายุควรจะได้ สละ และให้เกียรติเขาที่ได้รับใช้ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ
ตลอดมา ควร จะแสดงความขอบคุณและยกย่องให้เกียรติ เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน
หรือกรรมการสมาคมผู้ปกครอง สมาชิกในวิชาชีพ ฯลฯ เป็นต้น

๓. การให้พ้นจากงานเพราะขาดความสนใจ ความสามารถ และประสิทธิภาพ
ในการทำงาน หรือประพฤตินิดวินัยนั้น เป็นความยุ่งยากในการบริหารบุคลากรอยู่ไม่น้อย
ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาระเบียบข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ หรือปรึกษาหารือผู้ หรือผู้บังคับ
บัญชาอย่างรอบคอบเสียก่อนที่จะดำเนินการอย่างยุติธรรมที่สุด

การบริหารบุคลากร เปรียบเสมือนหัวใจของการบริหารงานองค์การ การบริหาร
การศึกษาของโรงเรียนตำรวจให้มีความเจริญก้าวหน้าโดยปราศจากการบริหารบุคลากร
โรงเรียนที่ดีเยี่ยมเป็นไปได้ จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร
โรงเรียน พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

สมมติ จันทภูมิ ° ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากร
ของครูใหญ่มัธยมศึกษาของรัฐบาล" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร

° สมมติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียน
มัธยมศึกษาของรัฐบาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๑๔).

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นครูใหญ่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง จำนวนทั้งสิ้น ๔๓๖ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองและใช้การสัมภาษณ์ร่วมด้วย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูใหญ่ไม่มีอำนาจคัดเลือกครูด้วยตนเอง ทำให้ไม่ได้ครูที่มีโอกาสไปศึกษาต่อจากความคิดเห็นของครู พบว่า การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง

พว ไชยเดช^๑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัยเป็นกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูโรงเรียนราษฎร์จาก ๔๖ โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และใช้การสัมภาษณ์ร่วมด้วยผลของการวิจัย สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารเห็นด้วยกับหลักการบริหารบุคลากรในเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรที่ต้องจัดหาสิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารมิได้ปฏิบัติตามหลักการนั้น ส่วนในเรื่องการพัฒนาบุคลากรและโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับการให้ครูลาไปศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนเต็ม และในทางปฏิบัติผู้บริหารก็ไม่ยินยอมให้ครูลาไปศึกษาต่อ สำหรับการให้การฝึกอบรมครู ผู้บริหารเห็นด้วยกับหลักการ แต่ไม่ได้มีการปฏิบัติจริง

ผลการวิจัยของ พว ไชยเดช มีความคล้ายคลึงกับของ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ที่ว่าการบริหารบุคลากรในทุกแง่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับหลักการ

^๑ พว ไชยเดช, "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

บางข้อ เช่น การให้บุคลากรได้มีการพัฒนาโดยการลาไปศึกษาต่อแล้วได้เงินเดือนเต็ม สำหรับหลักการข้ออื่น ๆ ถึงแม้จะเห็นด้วย แต่ก็มีได้มีการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการปฏิบัติที่ขัดแย้งกับหลักการ ผลการวิจัยของ พว ไชยเดช และ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ เมื่อได้เปรียบเทียบกับผลการวิจัยของสมบัติ จันทภูมิ ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนของรัฐบาล จะเห็นว่า แม้การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรของครูโรงเรียนรัฐบาลที่ สมบัติ จันทภูมิ ทำการวิจัยจะอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ก็นับว่าดีกว่าการบริหารบุคลากรโรงเรียนราษฎร์ ที่ วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ และ พว ไชยเดช ทำการวิจัย ซึ่งมีได้บำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเลย

วิโรจน์ สุวรรณวงศ์^๑ ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การบริหารบุคลากรโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง" ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรในการวิจัย จำนวน ๒๖ คน โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง ครู จำนวน ๑๕๕ คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลการวิจัย สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครู มีความเห็นตรงกันว่า โรงเรียนปฏิบัติงานบริหารบุคลากร เกี่ยวกับการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานอยู่ในเกณฑ์น้อย และยังไม่เป็นที่น่าพอใจ

จากการวิจัยเรื่องนี้เห็นได้ว่า โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ควรยึดหลักการและวิธีการบริหารบุคลากรให้มากและหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

^๑วิโรจน์ สุวรรณวงศ์, "การบริหารบุคลากรโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔).

กัญญา ทศนสุวรรณ^๑ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาพยาบาลในกรุงเทพมหานคร" ในปี พ.ศ. ๒๕๒๐ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร ผู้บริหาร อาจารย์ ของสถานศึกษา พยาบาลในกรุงเทพมหานครจำนวน ๓๕๖ คน ซึ่งได้มา โดยไม่มีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรด้านการสรรหามูลค่าของสถานศึกษาพยาบาลยังไม่มีระเบียบ หรือเกณฑ์ที่แน่นอนในการคัดเลือกบุคลากรด้านการบำรุงรักษา ผู้บริหารพิจารณาความชอบด้วยตนเอง มีได้มีคณะกรรมการและมีได้แจ้งให้อาจารย์ พยาบาลทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลงานด้านสวัสดิการต่าง ๆ ยังจัดให้แก่อาจารย์พยาบาลน้อยมาก ด้านพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ได้ ให้ความสนใจเท่าที่ควรและการให้บุคลากรพ้นจากงาน ไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากร และการติดต่อระหว่างผู้ที่พ้นจากหน้าที่ไปแล้วกับสถานศึกษาพยาบาล ยังกระทำอยู่ในเกณฑ์ น้อย

จากผลของการวิจัยนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา พยาบาลจะต้องให้ความสนใจ และบริหารบุคลากรให้มากขึ้นจึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่พึงพอใจต่อไปได้.

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ กัญญา ทศนสุวรรณ, การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาพยาบาลใน กรุงเทพมหานคร, ๒๕๒๐.