

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

1. ประวัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
  - 2.2 ระบบและหลักการการบริหารงานบุคคล
  - 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ
  - 2.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย
    - 2.5.1 การวางแผนกำลังคน (Human Resources Planning)
    - 2.5.2 การสรรหา (Recruitment)
    - 2.5.3 การคัดเลือก (Selection)
    - 2.5.4 การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction)
    - 2.5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
    - 2.5.6 การพัฒนาบุคลากร (Development)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 ประวัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยสังเขป มีดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ปฏิบัติภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่ชุมชน และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้วยการถือหลัก

“ผลิตภัณฑ์เพื่ออุทิศตนร่วมพัฒนาคน พัฒนาชาติด้วยศาสตร์ทางพระพุทธศาสนา” เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัยคณะสงฆ์และรัฐบาลมาเป็นเวลามากกว่า 5 ทศวรรษ<sup>1</sup> โดยมีวิวัฒนาการ ตามลำดับดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งคณะสงฆ์ไทยฝ่ายมหานิกาย สมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงสถาปนาขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2432 มีชื่อเดิมว่า "มหาธาตุวิทยาลัย" และมีพระบรมราชโองการเปลี่ยนนามใหม่ว่า "มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย" เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2439 โดยมีพระราชประสงค์ให้เป็นอนุสรณ์เฉลิมพระเกียรติยศของพระองค์ และให้เป็นสถานบันการศึกษาชั้นสูงของคณะสงฆ์ไทย

ในปี พ.ศ.2489 พระพิมลธรรม (ช้อย สุานทตฺตเถร) อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุ ใคร่จะสนองพระราชปณิธานของพระองค์ ที่จะให้พระสงฆ์ได้มีการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งความรู้วิชาการทางพระพุทธศาสนาและวิชาการสมัยใหม่ควบคู่กันไป จะทำให้พระสงฆ์ได้มีความรู้ความเข้าใจทั้งพุทธศาสตร์และสังคมศาสตร์ สามารถเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้ดีทันต่อเหตุการณ์

เพื่อสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ด้านการพัฒนาบุคลากรของประเทศให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน มีความสามารถในการรักษา และเผยแผ่พระพุทธศาสนาให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้น เมื่อวันที่ 9 มกราคม พ.ศ. 2409 พระพิมลธรรม (ช้อย สุานทตฺตมหาเถร) จึงได้อาราธนาพระเถระฝ่ายมหานิกายในพระนคร-ธนบุรี มาประชุมที่วัดมหาธาตุ รวม 57 รูป เพื่อปรึกษาหารือการจัดการศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ประชุมมีมติเป็นเอกฉันท์ ร่วมกันดำเนินการจัดการศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้สำเร็จตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยให้ยึดหลักการและนโยบายที่จะให้พระภิกษุสามเณรได้รับการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูง ในระดับอุดมศึกษา ทั้งในวิชาการทางศาสนาและวิชาการอื่นที่เหมาะสม โดยได้เริ่มเปิดการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2490

การจัดการศึกษาในระยะแรกไม่ได้รับการรับรองวิทยฐานะของผู้สำเร็จการศึกษา และสถานภาพของมหาวิทยาลัยสงฆ์ จึงได้มีความพยายามในการที่จะให้มีการรับรองสถานภาพของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมาตามลำดับ โดยการเสนอร่างพระราชบัญญัติต่อสภาผู้แทนราษฎร เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา จนกระทั่งในปี พ.ศ. 252 รัฐบาลได้ผลักดันให้มีการตราพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะของผู้สำเร็จ

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **ประวัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2545), หน้า 2-3.





วิชาการทางพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2527 เป็นผลสำเร็จ โดยให้มีการรับรองผู้สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีของมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่มีการรับรองสถานภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งความพยายามมาประสบผลสำเร็จในสมัยรัฐบาล พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเข้าสู่รัฐสภา รัฐสภาจึงมีมติเห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยและให้เรียกชื่อมหาวิทยาลัยว่า “มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ส่งผลให้มี “พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2540” โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2540 และประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2540

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนในคณะพุทธศาสตร์เป็นคณะแรก ต่อมาพัฒนาการตามลำดับ<sup>1</sup> ดังนี้

พ.ศ. 2500 ปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลมาเป็นระบบหน่วยกิต โดยกำหนดให้นิสิตต้องศึกษาอย่างน้อย 126 หน่วยกิต และปฏิบัติศาสนกิจ 1 ปีก่อนรับปริญญาบัตร

พ.ศ. 2505 เปิดสอนคณะครุศาสตร์

พ.ศ. 2506 เปิดสอนหลักสูตรแผนกอบรมครูศาสนศึกษา ระดับประกาศนียบัตร

พ.ศ. 2516 เปิดสอนคณะเอเชียอาคเนย์ (ปัจจุบันเป็นคณะมนุษยศาสตร์)

พ.ศ. 2512 คณะสงฆ์ โดยมหาเถรสมาคม ได้ออกคำสั่งมหาเถรสมาคม เรื่อง "การศึกษาของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2512" และ เรื่อง "การศึกษาของสงฆ์ พ.ศ. 2512" คำสั่งทั้ง 2 ฉบับนี้ส่งผลให้มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีสถานะเป็นสถาบันการศึกษาของคณะสงฆ์ไทยโดยสมบูรณ์

พ.ศ. 2521 เริ่มขยายการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปยังส่วนภูมิภาค เริ่มตั้งวิทยาเขตแห่งแรกที่วัดศรีชะเกษ อ.เมือง จังหวัดหนองคาย และได้ขยายไปยังจังหวัดอื่นๆ ที่มีความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ และด้านอาคารสถานที่ ตามลำดับดังนี้

พ.ศ. 2527 จัดตั้งวิทยาเขตเชียงใหม่ ที่วัดสวนดอก อ. เมือง จ. เชียงใหม่

พ.ศ. 2528 จัดตั้งวิทยาเขตนครศรีธรรมราช ที่วัดแจ้ง อ. เมือง จ. นครศรีธรรมราช

พ.ศ. 2529 จัดตั้งวิทยาเขตขอนแก่น ที่วัดธาตุเมืองเก่า อ. เมือง จ. ขอนแก่น และจัดตั้งวิทยาเขตนครราชสีมา ที่บ้านหัวถนน อ.เมือง จ.นครราชสีมา

พ.ศ. 2530 จัดตั้งวิทยาเขตอุบลราชธานี ที่วัดมหาวนาราม อ. เมือง, จัดตั้งวิทยาเขตแพร่ ที่วัดพระบาทมิ่งเมือง อ.เมือง จ.แพร่ และจัดตั้งวิทยาเขตสุรินทร์ ที่วัดศาลาลอย อ. เมือง จ. สุรินทร์

พ.ศ. 2534 จัดตั้งวิทยาเขตพะเยา ที่วัดศรีโคมคำ อ. เมือง จ. พะเยา และจัดตั้งศูนย์

<sup>1</sup> อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **ประวัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, หน้า 5-6.

การศึกษาที่วัดศรีสุคาราม เขตบางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ซึ่งในปัจจุบันใช้เป็นสถานที่ศึกษาของนิสิตชั้นปีที่ 1-4 ของคณะครุศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์

พ.ศ. 2535 จัดตั้งวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส อ. พุทธมณฑล จ.นครปฐม

พ.ศ. 2526 ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรระดับปริญญาตรีใหม่ ลดจำนวนหน่วยกิตจาก 200 หน่วยกิต ให้เหลือ 150 หน่วยกิต และปรับปรุงระบบการบริหารวิชาการใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 4 คณะ คือ คณะพุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และ คณะสังคมศาสตร์

พ.ศ. 2527 รัฐบาล พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ ได้ดำเนินการเสนอร่างพระราชบัญญัติวิทยฐานะ ผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา รัฐสภาได้ให้ความเห็นชอบและทรงลงพระปรมาภิไธย ทำให้ผู้สำเร็จ การศึกษาจากมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีศักดิ์และสิทธิแห่งปริญญาที่รัฐให้การรับรอง

พ.ศ. 2535 คณะกรรมการการศึกษาของสงฆ์ ได้ออกระเบียบคณะกรรมการการศึกษาสงฆ์ ว่าด้วยการจัดการศึกษามหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาให้เป็นไปตามระบบสากล

พ.ศ. 2540 รัฐบาลสมัย ฯพณฯ พล.อ ชวลิต ยงใจยุทธ ได้เสนอให้รัฐสภาตราพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ทรงลงพระปรมาภิไธยเมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2540 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก ลงวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมหจุฬาฯ มีพระราชบัญญัติรับรอง สถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เน้นบริหารจัดการ การศึกษาวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ดังนี้

ปรัชญา คือ ปญญา โลกสมิปชฺโชโต แปลว่า ปัญญาเป็นแสงในสว่างในโลก

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะเป็นศูนย์รวมแห่งวิทยาการด้านต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อมวลมนุษย์ จะมุ่งมั่นในการทำหน้าที่ให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยและแสวงหาความรู้เกี่ยวกับ วิชาการทางพระพุทธศาสนาและประยุกต์เข้ากับศาสตร์อื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาการ ของมหาวิทยาลัยและพระพุทธศาสนาให้นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเป็นสากล อีกทั้งจะ ทำหน้าที่ให้บริการความรู้เกี่ยวกับวิชาการทางพระพุทธศาสนาทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอันจะ ก่อให้เกิดการพัฒนาของมวลมนุษย์สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

พันธกิจ ของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ การเป็นสถาบันให้การศึกษ พระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงที่มุ่งผลิตบัณฑิต สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย ให้การบริการวิชาการแก่ชุมชน ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

เมื่อ พ.ศ. 2542 พิธีวางศิลาฤกษ์ เพื่อจัดสร้างศูนย์กลางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บนเนื้อที่ 84 ไร่ 1 งาน 37 ตารางวา ที่ตำบลลำไทร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีนายแพทย์วิวัฒน์และคุณหญิงสมปอง วรรณิสสร เจ้าของโรงพยาบาลสยาม ได้ถวายที่ดิน ให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปัจจุบัน (2553) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>1</sup> ได้ดำเนินการก่อสร้างอาคารต่างๆ โดยภาพรวมแล้วมีความก้าวหน้า คิดเป็นร้อยละ 95 % แล้ว และได้ย้ายสถานที่ทำงานจากวัดมหาธาตุ ไป มจร อำเภอบางบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาแล้ว และกำลังขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นเป็น 335 ไร่ 39 ตารางวา เพื่อสร้างวัดและสร้างมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนานานาชาติ สำหรับรับรองพระภิกษุสามเณร ทั้งที่เป็น เจ้าหน้าที่ นิสิตและบุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษาวิชาการด้านพระพุทธศาสนาต่อไป,

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

### 2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในการบริหารองค์กรหลายๆ องค์กรได้ให้ความสำคัญแก่การบริหารงานบุคคล เพราะบุคลากรเป็นผู้มีหน้าที่ทำงานให้แก่องค์กรนั้นๆ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารงานบุคคลมีบทบาทหน้าที่สำคัญมากต่อผู้บริหาร การจะบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในปัจจุบันมีการเปลี่ยนคำศัพท์ว่า การบริหารงานบุคคล มาใช้คำศัพท์ใหม่ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ต้องมีระบบการจัดการที่ทันสมัย (Modernization) มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ องค์กรจะต้องมีศักยภาพสามารถดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในรูปแบบของการดำเนินงาน ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการ ผลกำไรที่ได้รับ จากการดำเนินงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารองค์กรทุกระดับ ต้องตระหนักถึงความสำคัญ ความเข้าใจ และการรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่องทั้งการบริหารจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กร และสังคมส่วนรวม ดังนั้น การจัดการทรัพยากร

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, รายงานความก้าวหน้าโครงการก่อสร้าง มจร อยุธยา, 2553, หน้า 18.

<sup>2</sup> อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรกรพิมพ์พัฒนา, 2545), หน้า 46.

มนุษย์ จึงหมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีใช้ของใหม่ องค์การธุรกิจอุตสาหกรรมมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาตลอดเวลา ศาสตราจารย์ เฟรดเดอริค ฮาร์ปิสัน (Professor Frederick Hardison) กล่าวไว้ว่า “ทรัพยากรทางเศรษฐกิจทั้งหมด กำลังคนที่มีความสามารถพิเศษ ต้องใช้เวลาอันยาวนานในการพัฒนา” ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การและบุคลากรภายในองค์การ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้เป็นพลังอำนาจใหม่มีเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นส่วนประกอบโครงสร้างขององค์การ คือ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำ
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการบริหารจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
6. ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาทะเลาะวิวาท การเห็นแก่ตัว

และความขัดแย้งให้ลดน้อยลง บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น ทำให้องค์กรมีความสุข

พินัส หันนาคินท์<sup>1</sup> กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การจัดการกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลผู้มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็นขององค์การ แต่เมื่อได้แล้วต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ต้อนแทน พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและพิจารณาให้ออกจากงานด้วย เหตุผลตามวาระการทำงานที่เหมาะสม และในประเด็นนี้สอดคล้องกับธีรยุทธ พึ่งเทียร, สุรพล สุยะพรหม<sup>2</sup> ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การเลือกคน การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบัญชาการ การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายค่าบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน

<sup>1</sup> พินัส หันนาคินท์, **หลักการบริหารโรงเรียน** พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2542) หน้า 18.

<sup>2</sup> ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุยะพรหม, **การบริหารงานบุคคลและวิชาความถนัดเชิงวิเคราะห์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, 2543), หน้า 24.

เสนาะ ตีเขาวี<sup>1</sup> กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด อันจะมีผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะแข็งแกร่งได้เปรียบด้านการแข่งขันและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงระดับสูงสุดตลอดถึงการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น สอดคล้องกับ บรรยงค์ โตจินดา<sup>2</sup> กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวข้องกับการปกครองมาตั้งแต่มนุชยุวจักรวมกันอยู่เป็นหมู่เหล่าก่อนที่ประวัติศาสตร์จะบันทึกไว้ การบริหารงานบุคคลจึงต้องอาศัยแนวความคิดที่ยอมรับกันโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการบริหารงานจะต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติและถูกต้องตามกฎหมาย

พยอม วงษ์สารศรี<sup>3</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานขององค์กร พร้อมทั้งการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพการและสุขภาพจิตใจที่ดีในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานแล้วให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และนอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยสรุปไว้ 3 ประการ คือ ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ตลอดจนเป็นการขจัดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สังคมโดยรวม มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน สอดคล้องกับ สมาน รัชโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์<sup>4</sup> ที่ได้ให้ความเห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารงานอื่นๆ ไม่ว่าจะ เป็นเงิน วัสดุและวิธีการจัดการ แต่องค์กรใดหรือหน่วยงานใดจะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้องค์กรได้นานที่สุดนั้น องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพด้วย

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ที่กล่าวมาเป็นการให้ทัศนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่สองคล้องกัน โดยการบริหารงานบุคคลจะเป็นไปในทิศทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ เพราะการบริหารงานบุคคลต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

<sup>1</sup> เสนาะ ตีเขาวี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), หน้า 27.

<sup>2</sup> บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อมรรคาพิมพ์, 2543), หน้า 27.

<sup>3</sup> พยอม วงษ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2544) หน้า 15.

<sup>4</sup> สมาน รัชโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์, **หลักการบริหารเบื้องต้น** พิมพ์ครั้งที่ 19, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ สัมหวาน จำกัด, 2544), หน้า 5.

ควบคู่กันไปด้วย และที่สำคัญผู้บริหารจำเป็นต้องมุ่งให้ความสำคัญ การบริหารงานบุคคล 3 ประการ คือ คน ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญ ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติได้

## 2.2 ระบบและหลักการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับระบบและหลักการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกันไป แต่หลักการบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้

พยอม วงษ์สารศรี<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปยึดหลักของระบบสำคัญๆ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ทั้งสองระบบนี้มีหลักและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันในลักษณะตรงข้าม และระบบทั้งสองมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เกิดจากประเทศจีนโบราณที่ใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับราชการ 3 วิธี คือ 1) วิธีระบบสืบสายโลหิต เป็นการชดจูงวงศ์าคณาญาติเข้ารับราชการ 2) วิธีระบบแลกเปลี่ยน เป็นการนำเอาสิ่งของมาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง 3) วิธีระบบขอบพอบเป็นพิเศษ เป็นการแต่งตั้งผู้รับใช้ใกล้ชิด

การยึดระบบอุปถัมภ์ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การต่างๆ ดังนี้คือ

1.1 การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้นตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ และจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน

1.2 บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะบรรจุแต่งตั้งบุคคลตามความพอใจ ไม่ได้เลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ

1.3 ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจเจ้านายหรือผู้มีอำนาจ มากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่หลัก

1.4 บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์เข้าแทรกแซงภายในหน่วยงาน

ระบบอุปถัมภ์ถึงแม้จะสื่อความหมายไปในทางไม่ดีมากกว่าส่วนดี แต่ก็ยังเป็นระบบที่ทุกประเทศจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไปกับระบบคุณธรรม เพราะมีลักษณะงานบางอย่างที่ไม่อาจเลือกสรรบุคคลเข้าทำหน้าที่ได้

<sup>1</sup> อ้างแล้ว, พยอม วงษ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 16-18.

2. ระบบคุณธรรม(Patronage System) หรือเรียกอีกอย่างว่า ระบบคุณความดี เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการที่จะจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่นิยมใช้กันแพร่หลายทั่วโลก โดยยอมรับกันว่าเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด

เป้าหมายสำคัญของระบบคุณธรรม คือ การจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป มุ่งเสริมสร้างประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในระบบการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงานมาปฏิบัติงานให้มากที่สุด ระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครเข้าทำงาน ในค่าตอบแทนยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน และในการปฏิบัติที่อยู่ในเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

2. หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรเข้าทำงาน ในการเลื่อนตำแหน่ง และในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานดีเด่น

3. หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้และได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายที่จะไม่ถูกกลั่นแกล้งให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล และเพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานและสามารถเลี้ยงชีพอยู่ได้เมื่อออกจากงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง หลักการปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง เป็นหลักการปฏิบัติหน้าที่ของราชการ ที่มุ่งให้ข้าราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ

ผลดีของระบบคุณธรรม คือ 1) ด้านหน่วยงาน หน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย 2) ด้านบุคลากร บุคลากรจะมีความมั่นคง ความก้าวหน้า มีคุณธรรม และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า 3) ด้านสังคม ระบบคุณธรรมส่งเสริมความเสมอภาคและระบอบประชาธิปไตย และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ

อนึ่ง การใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล 4 หลักการที่ได้กล่าวแล้วนั้น ยังต้องยึดหลักที่สำคัญๆ เพิ่มเติมอีก เช่น หลักการพัฒนาบุคลากร หลักความเหมาะสม ใช้คนให้เหมาะกับงาน หลักความเป็นธรรมและการเสริมสร้างความเป็นธรรม หลักการจัดสวัสดิการต่างๆ หลักมนุษยสัมพันธ์หรือการยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล และที่สำคัญยิ่งคือหลักการศึกษาวิจัย เพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยเสมอ ดังนั้นระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดั่งที่ วิชาญ เครื่องงาม<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงระบบการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงมิติใหม่ในการปรับโครงสร้างและการบริหารงานภาครัฐ โดยนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบราชการต่อจากรัฐบาลชุดที่แล้วตามแผนแม่บทปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540–2544 ที่ได้ริเริ่มปฏิรูประบบบริหารบุคคลโดยกำหนดให้มีโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เพื่อลดอัตรากำลังบุคคลภาครัฐให้น้อยลง ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาคนดี ที่มีความรู้ความสามารถ มีความฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกลไว้ในระบบราชการ แม้จะเป็นการลดงบประมาณค่าใช้จ่ายภาครัฐและการปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคลใหม่

การปฏิรูประบบราชการ คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการขนาดใหญ่ตั้งแต่การปรับบทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจ ระบบและวิธีการทำงาน ระบบการบริหารงานบุคคล กฎหมาย ระเบียบ ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูง สามารถแข่งขันได้ในระดับโลกเป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม ดังนั้น การปฏิรูประบบราชการให้สำเร็จบังเกิดผลดีนั้นต้องดำเนินการอย่างทั่วถึงทุกส่วนทั้งระบบ และที่สำคัญการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ โดยมีระบบเลือกสรรที่รวดเร็วและยุติธรรมเงินเดือนค่าตอบแทนสูง เพื่อจูงใจให้คนดีมีความรู้คู่คุณธรรมมีคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการมาช่วยระบบราชการและรักษาคนดีไว้ในระบบราชการ

การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐดังกล่าว สอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาษและภิญโญ สาร<sup>2</sup> ได้สรุปแนวนโยบายในการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลปัจจุบันมุ่งเน้น 3 ส่วนสำคัญ คือ

1. ปรับปรุงส่วนราชการต้องปรับเปลี่ยนรายละเอียดภารกิจของหน่วยงานภายในใหม่
2. ปรับกระบวนการบริหารราชการให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นต้องสนองนโยบายรัฐเพื่อให้รัฐบาลสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้
3. ปรับแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ เพื่อลดขั้นตอนการบังคับบัญชาทั้งแนวนอนและแนวตั้ง กระจายการบริหารและกระจายความรับผิดชอบและบุคคลจากระดับ กระทรวง ทบวง กรมไปสู่ระดับพื้นที่มากขึ้น ส่วนกลางจะเล็กลงรวมทั้งให้ระบบราชการสามารถสร้างองค์ความรู้ในการทำงาน คิดงานเองโดยอิสระมากขึ้นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนในชาติเป็นสำคัญ โครงสร้างภารกิจงานใหม่ต้องมีเป้าหมายชัดเจนมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวดเร็ว วัดผลได้

<sup>1</sup> วิชาญ เครื่องงาม, “มิติใหม่ในการปรับปรุงโครงสร้างและการบริหารงานภาครัฐ”, กรุงเทพมหานคร: ทำเนียบรัฐบาล, วันที่ 2 พ.ย. 25450, (เอกสารอัดสำเนา), หน้า 7-15.

<sup>2</sup> ศุภชัย ยาวะประภาษและภิญโญ สาร, **หลักการบริหารและการปฏิรูประบบราชการ**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2546), หน้า 87.

สุเมธ แย้มมนู<sup>1</sup> ที่ได้สรุปแนวคิดระบบการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ไว้ว่า ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา ที่เรียกว่า “คณะกรรมการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา” มีชื่อย่อว่า ก.พ.อ. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย มาตรฐานกลาง ตลอดจนเรื่องที่สถาบันแต่ละแห่งจะต้องใช้ร่วมกัน ดังนี้

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย การออก ข้อบังคับ การบรรจุ แต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง ยกเว้นกรณีอุทธรณ์ในเหตุที่ออกจากข้าราชการ การบริหารงานบุคคลเน้นในระบบคุณธรรม คือ ระบบที่ใช้ความสามารถ ความยุติธรรม ปราศจากการแทรกแซงจากภายนอกในเรื่อง การสอบคัดเลือก การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง

ระบบบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลผู้ปฏิบัติในหน่วยงาน ตั้งแต่การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง จนถึงพ้นจากตำแหน่ง จึงต้องมีขอบเขตของการบริหารงานบุคคล คือ การสรรหา การกำหนด ความต้องการบุคลากร จำนวนบุคลากร คุณสมบัติ กระบวนการสรรหา คนดี คนเก่งมาทำงาน การพัฒนา การเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพทักษะ ให้มีความสามารถสูง การรักษามูลค่าไว้ การจูงใจ สร้างความผูกพันในองค์กร การจัดสวัสดิการ การช่วยเหลือ การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง การใช้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน โดยมีวัตถุประสงค์ สรรหาให้ได้คนมีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในสายอาชีพ การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ในส่วนระบบการบริหารงานบุคคลของ สกว. นั้น งานบุคคล คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลบุคลากร ที่ปฏิบัติงานให้แก่องค์กร เช่น การจ้างและเลิกจ้าง การจ่ายเงินเดือน ดูแลระบบสวัสดิการ สรรหาบุคคล เข้ามาทำงาน และจัดระบบการประเมินงาน การทำงานของบุคลากร เป็นต้น

1) การจ้างและเลิกจ้างบุคลากร การจ้างและเลิกจ้างเจ้าหน้าที่ ให้อยู่ในดุลพินิจ ของหัวหน้าโครงการวิจัย และศูนย์ประสานงาน สำหรับหน่วยงานราชการประเภทกรม การจ้างลูกจ้าง เพื่อปฏิบัติงานในโครงการ ที่ได้รับทุนจาก สกว. สามารถทำได้โดยตรง ตามเกณฑ์ของ สกว.

2) การจัดสวัสดิการ (การจัดทำประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุ) สกว. ภาครัฐจัดสวัสดิการในรูปแบบของเบี้ยประกันชีวิต และเบี้ยประกันอุบัติเหตุ เพื่อเป็นค่ารักษาพยาบาล เมื่อเกิดความเจ็บป่วยขึ้น แก่บุคลากร ที่ปฏิบัติงานให้กับศูนย์ประสานงาน ดังนี้

(1) สนับสนุนสวัสดิการ ประกันชีวิต รวมประกันสุขภาพ และอุบัติเหตุในวงเงิน 8,600 บาทต่อคนต่อปี สำหรับเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานประจำ (Full time)

<sup>1</sup>สุเมธ แย้มมนู, ระบบการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ครุสภา, 5 พ.ย. 2547), (อัดสำเนา), หน้า 25.

(2) สนับสนุนสวัสดิการ ประกันอุบัติเหตุ วงเงินคุ้มครอง 700,000 บาท ต่อคน ต่อปี สำหรับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานชั่วคราว (Temporary) เท่ากับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานให้กับศูนย์ประสานงาน โดยคิดเป็นสัดส่วนทั้งปี ของเบี้ยประกันนั้น เช่น ทั้งปีชำระเบี้ยประกัน 4,500 บาท หากปฏิบัติงานให้กับศูนย์ประสานงานเป็นระยะเวลา 3 เดือน ก็จะจ่ายเบี้ยประกันให้เท่ากับระยะเวลา การปฏิบัติงานเป็น 1 ใน 4 (เท่ากับ 1,125 บาท)

(3) สนับสนุนการจัดทำประกันอุบัติเหตุเป็นรายกลุ่มและรายครั้งในกรณีอื่นๆ เช่น รูปแบบการทำงาน เป็นทีมของประสานงาน

(4) โครงการสามารถจ่ายเงินค่าเบี้ยประกันสังคมให้ลูกจ้างได้ โดยเบิกจากหมวดค่าใช้สอย

3) การลา การลา กิจ ลาป่วย และการลาประเภทอื่นๆ รวมทั้งการลาโดยไม่รับเงินเดือน หรือรับเงินเดือนบางส่วน ฯลฯ ของเจ้าหน้าที่ ที่โครงการจ้าง สามารถทำได้โดยอยู่ในดุลยพินิจ ของหัวหน้าโครงการว่า จะไม่เสียหายกับงานในโครงการ

4) การประเมินผลการทำงานและการขึ้นหรือลดเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามหลักการของ สกว. ภาค ต้องประเมินผล การทำงานทุก 6 เดือน และ ปรับเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง (พิจารณาตามเกณฑ์ ผลการประเมิน) โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ ของหัวหน้าศูนย์ประสานงาน

5) อัตราการจ่ายเงินเดือน

(1) อัตราเริ่มต้นของเจ้าหน้าที่ใหม่ ที่ไม่มีประสบการณ์มากนัก มีดังนี้

- วุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรี เริ่มต้นไม่เกิน 8,268 บาทต่อเดือน

- วุฒิมัธยมศึกษาปริญญาโท เริ่มต้นไม่เกิน 12,000 บาทต่อเดือน

(2) อัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานวิจัยและงานพัฒนา มีดังนี้

- เริ่มต้นตามวุฒิมัธยมศึกษา

- พิจารณาตามประสบการณ์เมื่อผ่านการทดลองงาน

- คิดจากจำนวนวันทำงานต่อเดือน วันละ 500-1,500 บาท ขึ้นอยู่กับ

ความรู้ ความสามารถและ ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ คณะกรรมการ จะพิจารณาเป็นรายๆ ไป

6) การพัฒนาบุคลากร เช่น การเข้ารับการศึกษาอบรม เฉพาะทาง การเข้าร่วมประชุมวิชาการ เข้ารับการเสริมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ฯลฯ ให้อยู่ในดุลยพินิจ ของหัวหน้าศูนย์ประสานงานว่า มีความจำเป็นและเหมาะสม และอยู่ภายในกรอบงบประมาณ ที่มีอยู่หรือไม่ หากเป็นไปตามเงื่อนไข หัวหน้าโครงการสามารถอนุมัติได้ โดยเกณฑ์ของ สกว. ภาค สนับสนุนงบประมาณ ในส่วนนี้ได้ ไม่เกิน 10% ของเงินเดือนต่อปี ของเจ้าหน้าที่ท่านนั้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า จากแผนแม่บทปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลที่มุ่งปรับส่วนราชการ ปรับกระบวนการบริหารราชการให้เกิดความคล่องตัว และการปรับแนวทางการบริหารงานบุคคลใหม่ โดยมีเป้าหมายชัดเจนมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวดเร็ว วัตถุประสงค์ สำหรับแนวคิดระบบการบริหารงานบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานั้น บัดนี้พระราชบัญญัติ ก.พ.อ. มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 เป็นกฎหมายการบริหารงานบุคคลที่ทันสมัย เชื่ออำนาจให้สถาบันสามารถสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนสถานภาพเป็นสถาบันในกำกับของรัฐบาล มีระบบคุณธรรมมุ่งกระจายอำนาจ มีมาตรฐานและหลักเกณฑ์เพื่อปฏิบัติร่วมกัน ส่วนการดำเนินงานทั้งหมดเป็นของมหาวิทยาลัย และที่สำคัญระบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ มีระบบการเลือกสรรที่รวดเร็วและยุติธรรม มีเงินเดือนและสวัสดิการค่าตอบแทนสูง เพื่อจูงใจให้คนมีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ

### 2.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารงานบุคคล และได้เรียงลำดับประเด็นสำคัญๆ ไว้ดังนี้

2.3.1 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือ ทฤษฎีอุปติการณ์ (Contingency Theory) ของ Fred E.Fiedler (1967) อ้างใน นงนุช วงษ์สุวรรณ<sup>1</sup> ได้ระบุไว้ว่าการบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมอง การบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การบริหารเชิงสถานการณ์ มีแนวความคิดว่า เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด There is one best way สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และเป็นส่วนขยายของ ทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้องสัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึง หลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ ดังนั้น หลักการของการบริหารโดยสถานการณ์ จึงสรุปได้ดังนี้

1. ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด

<sup>1</sup> นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อนันตศิลป์, 2542), หน้า 42.

3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้อง สัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
  4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
  5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย
  6. ให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น
- จากทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด เพราะสถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

### 2.3.2 หลักการบริหารงานในพระพุทธศาสนา

หลักการบริหารงานในพระพุทธศาสนา มีอยู่มากมายแต่ในที่นี้จะกล่าวถึงหลักการบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยสรุปตามที่ พระเทพโสภณ<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานในพระพุทธศาสนาหรือเรียกอีกอย่างว่า “การบริหารเชิงพุทธ” แยกออกเป็น 6 หัวข้อ คือ 1. การบริหารตน 2. การบริหารคน 3. การบริหารเวลา 4. การบริหารทุน 5. การบริหารงาน 6. การบริหารจิต มีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารตน หมายถึง การบริหารขบวนการแห่งชีวิต ชีวิตเราต้องสอน และอบรมตนเองให้ได้ก่อนจึงควรไปสอนผู้อื่น และต้องบังคับบัญชา ควบคุมตนเองให้ได้ก่อน

การบริหารตนเองจะต้องให้เรียบร้อยตั้งงามทั้ง 3 วัย คือ

1) ปฐมวัย แรกเกิด-25 ปี ต้องพยายามศึกษาหาความรู้ สัมผัสวิชาการ ประสบการณ์ ระเบียบวินัย กิริยามารยาท และคุณธรรมอื่น ๆ

2) มัชฌิมวัย 26-50 ปี วัยครองเรือน วัยแต่งงานมีสามี-ภรรยา เพื่อการมีบุตรธิดา คนอยู่ในวัยนี้จะนำความรู้ ประสบการณ์ และคุณธรรม ประกอบหน้าที่การงานเพื่อสร้างครอบครัวให้มั่นคง

3) ปัจฉิมวัย 51-75 ขึ้นไป เมื่อประกอบภาระงานสร้างหลักฐานมาพอสมควร ต้องมีการพักผ่อน ปล่อยวาง เปิดโอกาสให้คนรุ่นหลังขึ้นมารับภาระธุระทำหน้าที่แทน พระพุทธศาสนา สอนให้

<sup>1</sup> พระเทพโสภณ, *คุณธรรมสำหรับนักบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อมรินทร์ พรินติ้ง กรุ๊ป จำกัด, 2544), หน้า 27.

ใช้เวลาบั้นปลายแห่งชีวิตแสวงหาสัจธรรมความจริงเกี่ยวกับชีวิต สั่งสมบุญกุศลคุณงามความดี สร้างความมั่นใจ เมื่อเผชิญหน้ากับการเจ็บไข้ได้ป่วย และความตาย

ดังนั้นการบริหารตนหรือการพัฒนาตน คือ การดูตนเอง บอกรู้ได้ ใช้ตนเป็น นั่นคือ “อัตตสัมมาปณิธิ”

2. การบริหารคน คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับคน การมองคนให้ถูกต้อง มองให้เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ เกิด แก่ เจ็บ ตาย หรือเพื่อนรวมโลก ต้องรู้จักคนร่วมงาน รู้นิสัย รู้ถึง ความรู้ความสามารถ และความเข้าใจกัน และกัน และจะต้องสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจซึ่งกันและกัน จริงใจ จะต้องบริสุทธิ์โปร่งใส มีความยุติธรรม

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชงจื่อ<sup>1</sup> เคยพูดว่า การปกครองประเทศที่ดีนั้นจะต้องมี 3 อย่าง คือ

1. อาหารเพียงพอสามารถแก้ความหิวโหยของราษฎร 2. กองทัพป้องกันประเทศที่เข้มแข็ง 3. ความเชื่อมั่นของประชชนต่อผู้ปกครอง และการเสียสละ พุ่มเทให้กับงาน หัวหน้างานต้องทำงานหนักพุ่มเทมากกว่าผู้อยู่ ได้บังคับบัญชา ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาก็ต้องทำงานพุ่มเทเอาจริงเอาจัง กระตือรือร้น

3. การบริหารเวลา หลักการบริหารเวลานี้ พระพุทธองค์<sup>2</sup> ตรัสเตือนเสมอว่า “อย่าปล่อยให้เวลาล่วงไปเปล่า วันคืนล่วงไปๆ เราทำอะไรอยู่” ทรงสอน ไม่ให้ประมาทหมัวเมา ให้คิดว่ากาลเวลาคือชีวิต จะทำอะไรต้องรีบทำ จะทำอะไรอย่ารอฤกษ์ยาม บริหารเวลาทั้งส่วนตัว และส่วนรวมให้เหมาะสม โดยถือประโยชน์จากกาลเวลาให้คุ้มค่า เวลาที่ผ่านไปจะไม่มีวันย้อนกลับมาอีก ดังคำที่ว่า อันเงินทองหล่นหายย้อนไปหา ยังมีทำหวังพบประสบสม แต่วันคืนผ่านไปไม่ปรารมภ์จะนิยมย้อนหลังอย่าหวังเลย

4. การบริหารทุน คือ การจัดแผนงานโครงการให้เหมาะกับทุน การบริหารทุนอย่างโปร่งใส การบริหารทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การจะใช้ทุนทำกิจการใดต้องพิจารณาถึงจุดคุ้มทุน และถึงแม้ทุนจะน้อยแต่ได้คุณภาพของงาน

5. การบริหารงาน คือ การบริหารงานตามระบบโครงสร้างของหน่วยงาน ภายใต้ ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมาย จัดโครงสร้างให้กระชับรัด ให้คล่องตัว สิ่งใดไม่เหมาะสมกับกาลสมัย ควรปรับปรุงแก้ไขพัฒนา บริหารงานโดยใช้พระคุณมากกว่าพระเดช

6. การบริหารจิต คือ การบริหารจะต้องไม่เป็นทุกข์ไม่เครียด การงานคือหน้าที่ หน้าที่ คือ การปฏิบัติธรรม ต้องมีความจริงใจ (สัจจะ) อุดหนุนสู้กับความยากลำบาก (ขันติ) มีความเสียสละ (จาคะ) รักใคร่เพื่อนร่วมงาน (เมตตา) ทำงานร่วมกับเพื่อนได้ (สามัคคี) ติดตามประเมินผล และปรับปรุงงานตลอดเวลา (วิมังสา) บริหารจิตให้รู้จักปล่อยวาง ไม่ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

<sup>1</sup> อ่างแล้ว, พระเทพโศภณ, คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, หน้า 35.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 37.

จากหลักการบริหารในทางพระพุทธศาสนาดังที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า เป็นหลักการบริหารที่ครอบคลุมทุกสิ่งอย่างในองค์กรและที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งได้กล่าวถึงการบริหารตนและการบริหารคน นั่นคือการบริหารบุคคลในองค์กร โดยเน้นการบริหารเวลาต้องตรงต่อเวลา การบริหารทุนจะต้องโปร่งใสและลงทุนน้อยแต่ได้กำไรที่เหมาะสมมีคุณภาพมาก การบริหารงานจะต้องกระตือรือร้นให้คล่องตัว และที่สำคัญที่สุดคือ การบริหารจิต บุคลากรจะต้องไม่เป็นทุกข์ไม่เครียด มีความจริงใจ เสียสละ รู้จักปล่อยวาง และรู้จักพัฒนางานตลอดเวลา

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นผลตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะและให้ความหมายของคำว่า “สวัสดิการ” ไว้ดังนี้

ศรีทับทิม พาณิชพันธ์<sup>1</sup> ให้คำนิยามว่า สวัสดิการ หมายถึง การมีวิถีชีวิตหรือสภาพความเป็นอยู่ราบรื่นมั่นคง การมีอยู่มีกินที่ดีตลอดจนการมีมาตรฐานในการครอบครองที่สูงขึ้น มีความสุข เป็นสิ่งตอบแทนที่องค์การจัดให้บุคลากรเพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรให้ดีขึ้น เช่น การจัดบริการรถรับส่ง จัดจำหน่ายสินค้าราคาถูก บริการสุขภาพประจำปีและอื่นๆ แนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับพรนพ พุกกะพันธ์<sup>2</sup> ที่ได้กล่าวถึง สวัสดิการ ว่า เป็นสิ่งส่งถึงสภาพจิตใจ หรือเรียกว่า ขวัญกำลังใจ สวัสดิการจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ คนในองค์การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีสร้างสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort) อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้ สร้างแรงจูงใจของคนในองค์การให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ สามารถทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การของตน และอยู่กับองค์การได้นานสืบไป

สรุปได้ว่า สวัสดิการ คือ สิ่งตอบแทนต่างๆ ที่รัฐหรือหน่วยงาน องค์กรจัดให้บุคลากรในรูปแบบต่างๆ การบริการให้บุคลากรได้รับความสะดวก และสบายใจ เป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน บุคลากรทำงานเต็มความสามารถส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตาม

<sup>1</sup>ศรีทับทิม พาณิชพันธ์, การบริหารสวัสดิการสังคม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กราฟิคพอร์แมท, 2541), หน้า 31.

<sup>2</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), หน้า 212.

วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังที่สุรางค์รัตน์ วศินารมณ<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงประเภทของสวัสดิการไว้ว่ามีเป็น 7 ประเภท ประกอบด้วย

1. สวัสดิการประเภทสุขภาพอนามัย คือ สวัสดิการที่องค์กรให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร เจ็บป่วยในขณะที่เป็นบุคลากร โดยช่วยเหลือค่าใช้จ่ายการรักษาพยาบาล จัดให้มีการดูแลสุขภาพ มีการตรวจร่างกายประจำปี มีห้องพยาบาลประจำองค์การ และอาจครอบคลุมถึงครอบครัวบุคลากรด้วย

2. สวัสดิการประเภทความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต คือ สวัสดิการที่จัดให้เพื่อช่วยบุคลากรให้มีความมั่นคงในชีวิตของบุคลากรและครอบครัว เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รวมถึงการช่วยเหลือความเป็นอยู่เมื่อบุคลากรประสบภัยพิบัติ มีไฟไหม้บ้าน น้ำท่วม หรือเกิดความเดือดร้อนจากภัยธรรมชาติ องค์กรจะเข้ามาดูแลช่วยเหลือ

3. สวัสดิการประเภทเศรษฐกิจ คือ สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ เพื่อช่วยเหลือแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายที่มีผลกระทบต่อภาวะการครองชีพของบุคลากร เช่น การจัดสวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลืองานศพ บุคลากร/ครอบครัวของบุคลากร เงินช่วยค่าน้ำมันรถ และเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ

4. สวัสดิการประเภทจูงใจ คือ สวัสดิการที่จัดไว้เพื่อการจูงใจให้พนักงานหรือบุคลากรมาร่วมทำงานกับองค์กร และการสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากร โดยองค์กรจะจัดให้ในรูปของเงิน หรือวัตถุประสงค์ตามความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งบางองค์กรจูงใจพนักงานด้วยการให้เงินโบนัส (Bonus) ให้รถยนต์ ให้ได้เลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานที่มีผลงานดี

5. สวัสดิการประเภทการศึกษา คือ สวัสดิการที่จัดไว้เพื่อการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน การจัดอบรมสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การจัดให้มีห้องสมุดสำหรับบุคลากร เป็นต้น

6. สวัสดิการประเภทสันทนาการ คือ สวัสดิการที่จัดไว้ให้บุคลากรได้มีการพักผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน การส่งเสริมการออกกำลังกาย เพื่อให้มีสุขภาพที่ดีทั้งกาย และจิตใจ เช่น การจัดท่องเที่ยวประจำปี การจัดให้มีห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย การจัดให้มีชมรมกีฬา เป็นต้น

7. สวัสดิการประเภทสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้แก่บุคลากรหรือพนักงาน มีห้องทำงานสะอาดและถูกสุขลักษณะที่ดี การมีอุปกรณ์ทำงานที่พร้อม บรรยากาศในการทำงานดี บุคลากรจะมีสุขภาพจิตดี และช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลงานออกมาดีเพิ่มมากขึ้น

สุดาศิริ วดวงศ์<sup>1</sup> ได้สรุปประเภทสวัสดิการ โดยหลักๆ มี 3 ประเภท ดังนี้

<sup>1</sup>สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, แนวคิดและวิธีการบริหารสวัสดิการในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เมธีตฤณพินิต, 2540), หน้า 45-47.

1. สวัสดิการที่กฎหมายระบุไว้ในกฎหมายคุ้มครองแรงงาน (Legal Requirement) หมายถึง สวัสดิการที่รัฐบังคับให้นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างในองค์การ หากไม่ทำนายจ้างจะมีความผิดตามข้อกำหนดต่างๆ ของกฎหมาย ที่รัฐกำหนดขึ้นเป็นหน้าที่ของนายจ้างจะต้องจัดทำให้แก่ลูกจ้าง

2. สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Welfare) ได้แก่ การให้บำเหน็จรางวัลในการทำงาน การแบ่งปันผลกำไร การสร้างความก้าวหน้าให้แก่คนทำงาน เพื่อเป็นการหาคนดีที่มีความสามารถมาทำงาน และเป็นเครื่องจูงใจคนที่ทำงานอยู่ในองค์การให้เกิดมีความมั่นคง

3. สวัสดิการสังคม เป็นสวัสดิการที่คำนวณเป็นเงินได้น้อยกว่าสวัสดิการอื่นๆ เช่น การจัดกิจกรรมบันเทิงกีฬา การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้กู้ยืม การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษา เป็นต้น

ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการจ่ายรางวัลด้วยตัวเงินแก่พนักงาน ที่มีการผลิตมากกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากบริษัทต่างๆ พยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของงานและสร้างความผูกพันกับงาน จึงสร้างสิ่งจูงใจโดยใช้เงินตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) บทบาทของผู้จัดการคือผู้ตัดสินใจเกี่ยวข้องกับผลกำไรของบริษัท จึงเป็นการให้รางวัลสำหรับความก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท สวัสดิการและผลประโยชน์ Welfare and Benefits องค์การต้องสามารถให้สมาชิกในองค์การพร้อมด้วยศักยภาพ มีความสมบูรณ์ในความเป็นมนุษย์ สามารถรับผิดชอบต่อตนเองและครอบครัวได้ตามมาตรฐานที่สังคมต้องการเพื่อไม่ต้องกังวลจะทุ่มเทกับงานให้อย่างเต็มที่

สวัสดิการอื่นๆ ที่นายจ้างจัดหาให้บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน วันหยุดพิเศษ และสวัสดิการยังมีชื่อที่ต่างกัน เช่น สวัสดิการ (Welfare) ประโยชน์ (Benefit) บริการ (Service) ค่าตอบแทนแฝง (Hidden Payroll) ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) หรือการจ่ายที่ไม่ใช่ค่าจ้าง ศัพท์เหล่านี้มีความหมายร่วมกัน คือ การให้ประโยชน์ที่ไม่อยู่ในรูปค่าตอบแทนโดยตรงแก่พนักงาน มีลักษณะ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนเมื่อไม่ได้ทำงาน การประกันการว่างงาน วันหยุดต่างๆ การลาเนื่องจากเจ็บป่วย การจ่ายชดเชย จ่ายเมื่อออกจากงาน ค่าชดเชยเลิกจ้าง 1 ปีไม่เกิน 3 ปี ได้เท่ากับอัตราค่าจ้างสุดท้าย 90 วัน และค่าชดเชยเลิกจ้าง 10 ปีขึ้นไปได้เท่ากับอัตราค่าจ้างสุดท้าย 300 วัน

2. ผลประโยชน์ในกรณีชราภาพ เป็นค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับเมื่อปฏิบัติงานให้นายจ้าง โดยพนักงานได้จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมมาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี

3. ผลประโยชน์จากการประกันภัย การประกันอุบัติเหตุจากการทำงาน การประกันชีวิตหมู่ การประกันการรักษาพยาบาลและการประกันกรณีทุพพลภาพ

<sup>1</sup>สุชาติศรี ววงศ์, กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2545), หน้า 121.

4. ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ การประกันสังคม แผนบำนาญ บำนาญตามที่แบ่งให้ แผนการมีส่วนร่วมในการแบ่งกำไร

5. ผลประโยชน์ด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับงาน การช่วยเหลือดูแลบุตร การดูแลผู้สูงอายุ การช่วยเหลือในการเดินทาง ค่าอาหาร ช่วยเหลือการศึกษาและสิทธิพิเศษของผู้บริหารระดับสูง

6. ผลประโยชน์ทดแทนในกรณีตาย ตามกฎหมายประกันสังคม เงินฌาปนกิจศพ เงินสงเคราะห์และผลประโยชน์ด้านการให้บริการแก่พนักงาน การบริการส่วนบุคคล บริการสินเชื่อ บริการด้านกฎหมาย การให้คำปรึกษา การพักผ่อนหย่อนใจ

สุดาศิริ วดวงค์<sup>1</sup> ยังได้กล่าวถึง การจัดสวัสดิการ ไว้ว่า สวัสดิการ คือ ประโยชน์ที่องค์กรจัดสรรให้บุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น ห้องพยาบาล ห้องสุขา เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคน สวัสดิการนอกจากกฎหมายกำหนดองค์กรจัดให้ตามขอบใจขององค์กร หากพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพ ความสะดวกสบายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในงาน ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงและปลอดภัย สุขภาพของบุคลากร บริการยารักษาโรค เครื่องมือพยาบาล การตรวจสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย ให้ความรู้และการป้องกันอุบัติเหตุ บริการด้านความมั่นคง การประกันชีวิต เงินบำนาญ การให้ค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่างๆ บริการด้านการศึกษา การให้ทุน การให้ลาศึกษาต่อ การจัดเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน บ้านพักและที่อาศัย บริการด้านเศรษฐกิจ อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ บริการนันทนาการ จัดกิจกรรมพักผ่อน การแข่งขันกีฬา

ดังนั้น การจัดสวัสดิการที่ดีมีความเหมาะสมควรจะต้องตอบสนองความต้องการบุคลากร การมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นปรับได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ ประสิทธิภาพการทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน บุคลากรไม่กังวลใจ การจัดสวัสดิการจึงต้องให้ประโยชน์แก่ทั้งองค์กรและบุคลากร ไม่ก่อให้เกิดภาระแก่องค์กร พิจารณาข้อกำหนดของกฎหมายและความพร้อมขององค์กร การคำนวณต้นทุนสวัสดิการ แผนผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่นได้ ความพอใจของพนักงานต่อผลประโยชน์ที่หลากหลายของสังคม

#### 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลแก่ลูกจ้าง

การบริหารงานบุคคลที่สำคัญยิ่งอีกอย่าง คือ การจัดสวัสดิการ ดังที่สุรางค์รัตน์ วศินารมณ<sup>2</sup> กล่าวถึง สวัสดิการ (Welfare) ว่า เป็นเรื่องที่คนทั่วไปเข้าใจว่ารัฐต้องเป็นผู้จัดให้ซึ่งไม่แสวงหาผลกำไร และเป็นการบริการที่ให้เปล่า ถ้าใช้ในทางธุรกิจแล้วนิยมใช้คำว่า ประโยชน์ตอบแทน (Benefits) ประโยชน์ตอบแทนลูกจ้าง (Employee Benefits) ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) และได้กล่าวถึง

<sup>1</sup> อ้างแล้ว, สุดาศิริ วดวงค์, กฎหมายแรงงานและสวัสดิการสังคม, หน้า 110.

<sup>2</sup> อ้างแล้ว, สุรางค์รัตน์ วศินารมณ, แนวคิดและวิธีการบริหารสวัสดิการในองค์กร, หน้า 75.

ที่มาของแนวคิดประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) ว่ามาจากแนวคิดมนุษยนิยมที่เน้น นายจ้างในฐานะเป็นผู้มีโอกาสเหนือกว่าจะต้องเป็นผู้ให้และการให้เป็นการให้แบบบิดาให้บุตร ซึ่งมีใช้การบังคับโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ลูกจ้างอยู่กับตนนานๆ เป็นผลให้ลูกจ้างมีขวัญที่ดีผลผลิตจะสูงขึ้น ดังนั้นการจัดสวัสดิการหรือบริการใดๆ จึงต้องมีการเปรียบเทียบกับต้นทุนซึ่งสามารถตีค่าเป็นเงินได้ อย่างไรก็ตาม ผลดีที่กลับมาขององค์กรสามารถพิจารณาได้จาก

1. ความสามารถในการคัดเลือกซึ่งจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ขวัญ กำลัง และความจงรักภักดีต่อองค์กรจะดีขึ้น
3. อัตราการเข้า-ออกงานและการขาดงานลดต่ำลง
4. การประชาสัมพันธ์องค์การอยู่ในระดับที่ดี มีชื่อเสียง
5. ลดอิทธิพลและบทบาทของสหภาพแรงงานและภาวะแทรกแซงจากรัฐลงได้

ฉะนั้นวิธีการได้มาซึ่งประโยชน์เกื้อกูลที่ลูกจ้างพึงได้รับจากนายจ้าง คือ การทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างหรือฝ่ายจัดการและลูกจ้าง หรือโดยความสมัครใจของนายจ้างซึ่งนายจ้างจะต้องจัดสวัสดิการต่างๆ อย่างน้อยตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด รับ จ่าย ส่วนที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลจะเป็นสวัสดิการที่นอกเหนือกฎหมายกำหนด หรืออาจเรียกว่าเป็นประโยชน์สงเคราะห์ที่นายจ้างจัดให้พิเศษ แต่ลูกจ้างจะได้รับสิ่งทีนายจ้างจัดให้มีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร และเพื่อความมั่นคงในชีวิตการทำงาน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเช่าบ้าน การประกันอุบัติเหตุ การรักษาพยาบาล เป็นต้น

หลุยส์ จัปปาเทศ<sup>1</sup> ให้ความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการว่า มีส่วนสำคัญยิ่งกับการบริหารงานบุคคล เพราะในการบริหารงานบุคคลนั้น สวัสดิการที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานนั้น นับว่ามีความสำคัญพอๆ กับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง เนื่องจากทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กับชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้างและต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร สวัสดิการที่องค์กรจัดให้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลในด้านการช่วยรักษากำลังคนไว้ในองค์กรได้ ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี เพราะมีความรู้สึกที่หน่วยงานให้การดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี และในส่วนขององค์กรการจัดสวัสดิการนับเป็นการลงทุนขององค์กร การจัดสวัสดิการที่ดีจึงควรพิจารณาถึงประโยชน์ที่ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ช่วยสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าร่วมงานได้มากขึ้น ช่วยเพิ่มผลผลิต ลดความไม่พอใจ สร้างความเข้าใจกันได้ บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

<sup>1</sup> หลุยส์ จัปปาเทศ, *จิตวิทยาการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามัคคีสาส์น จำกัด, 2543), หน้า13-14.

2. ประโยชน์ต่อพนักงานหรือบุคลากร เช่น ช่วยให้ทราบนโยบายและจุดประสงค์ขององค์กร มีความสามัคคี มีความเข้าใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจดี มีความมั่นคงในการทำงาน มีรายได้เพิ่มขึ้น มีส่วนร่วมกำหนดกิจกรรมมากขึ้น เป็นต้น

สรุปได้ว่า แนวคิดประโยชน์เกื้อกูลเป็นการจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด เป็นค่าตอบแทนอื่นที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพัก การให้ลา ค่าพาหนะ เบี้ยประชุม และค่าล่วงเวลาทำงาน และสิ่งตอบแทนอื่นๆ ที่มุ่งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์กร

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ

พรนพ พุกกะพันธุ์<sup>1</sup> กล่าวว่า สวัสดิการ เป็นสิ่งสร้างขวัญกำลังใจให้คนทำงานได้ดีขึ้นอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูล ค่าตอบแทนต่างๆ แก่คนทำงาน อันนอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือน ค่าจ้าง เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ เหล่านี้ จะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย จะทำให้เขารู้สึกภักดีต่องานที่เขาทำ และจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับคนงาน คนงานจะมีขวัญดีขึ้น เมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดอย่างเหมาะสมจากองค์การที่เขาสังกัดอยู่ ดังนั้น องค์การจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ

ในประเด็นดังกล่าวนี้ เสนาะ ดิยาวี<sup>2</sup> กล่าวว่า การจูงใจ เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญหรือน้ำใจพนักงาน คือ ต้องให้พนักงาน มีรายได้เพียงพอต่อค่าครองชีพ ไม่มีหนี้สิน ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะมีขวัญดี สำหรับสวัสดิการอื่นๆ นั้นควร ให้มีสิทธิพิเศษ ความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เช่น มีโอกาสไปฝึกอบรม และการสร้างความภูมิใจในองค์การ ชื่อเสียงขององค์การ พนักงานก็มีขวัญกำลังใจที่จะทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์<sup>3</sup> ได้กล่าวถึงการให้สวัสดิการและค่าตอบแทนแบบ จูงใจ ไว้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลงานที่ทำได้มีแนวคิดว่าการจ่ายโดยวิธีจูงใจสามารถเป็นเครื่องล่อใจให้พนักงานมีความตั้งใจ เสียสละ และพยายามที่จะทำงานด้วยความสามารถเต็มที่ ลักษณะการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ มีดังนี้

1. การจ่ายให้แก่แต่ละบุคคล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยคิดจากผลงานของแต่ละบุคคล เป็นการมองคนในลักษณะเป็นเครื่องจักรหรือหน่วยผลิต ไม่คิดถึงปัจจัยด้านมนุษยธรรม

<sup>1</sup> พรนพ พุกกะพันธุ์, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์, 2544), หน้า 231.

<sup>2</sup> เสนาะ ดิยาวี, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544), หน้า 25.

<sup>3</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาในการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมการพิมพ์, 2544), หน้า 25.

2. การจ่ายให้เป็นกลุ่ม เป็นการปรับปรุงจากการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจที่ไม่สามารถ จะใช้กับการวัดผลงานของแต่ละบุคคลออกมาได้อย่างชัดเจน เป็นการให้ตามผลสำเร็จของงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับ การร่วมแรงร่วมใจกันของบุคคลหลายคนเป็นกลุ่มใหญ่

พยอม วงศ์สารศรี<sup>1</sup> กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานบุคคล คือ การจูงใจให้บุคคล ทำงานอย่างเต็มความสามารถ การจูงใจ จึงหมายถึง การกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ ผู้จูงใจต้องการ โดยใช้ความต้องการของมนุษย์เป็นสื่อให้บุคคลในหมู่คณะได้มีโอกาสทำงานให้แก่องค์การเต็มความสามารถ มีส่วนเกี่ยวกับขวัญกำลังใจที่ดีด้วย และควรมีหลักการในการจูงใจ พยายาม ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในองค์การ เน้นวิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ และยึดมั่นในความยุติธรรม ทำดีต้องได้ดี ที่สำคัญจะต้องประกอบด้วยรางวัลตอบแทน ดังนี้

1. รางวัลตอบแทนในรูปเงิน ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และบริการต่าง ๆ

2. รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เช่น เป็นสัญลักษณ์แสดงสถานภาพให้โอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ และค่าตอบแทนที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ และยังมีรางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์<sup>2</sup> กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติงานทุกอย่าง คนต้องการผลตอบแทน ในสมัย โบราณค่าตอบแทนอาจเป็นแค่อาหารให้คนดำรงชีพอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงิน แลกเปลี่ยนสิ่งของ ค่าตอบแทนได้เปลี่ยนมาเป็นเงินที่เรียกว่า ค่าจ้าง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้บริหาร ให้แก่บุคลากร องค์การจึงต้องพยายามปรับปรุงพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอื่นๆ ในรูปรางวัล และการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีผู้ให้ความหมายของค่าตอบแทนไว้ดังนี้

ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจอาจเป็นรูปของเงินเดือนหรือค่าจ้าง ระดับเงินเดือน ความสัมพันธ์กับ บุคลากรในหน่วยงาน การให้รางวัล กระบวนการตอบแทนบุคลากรมีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้ การจัดทำ นโยบายตอบแทน การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง การกำหนดค่า และ การวัดค่าทางเศรษฐกิจของผู้ ถือครองตำแหน่ง การจัดกระบวนการบริหารแผนงานตอบแทนบุคลากรการควบคุมกระบวนการ

ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการสนองความต้องการส่วนบุคคล ทั้งด้าน เศรษฐกิจและสังคม ค่าตอบแทนเป็นเครื่องล่อใจในการทำงาน โดยเฉพาะการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็น เครื่องบำรุงขวัญในการทำงานและค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่เหมาะสมนั้นเป็นเครื่องจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี และค่าตอบแทนที่ใช้อยู่ในระบบราชการไทย มีดังนี้

<sup>1</sup> อ้างแล้ว, พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 41-42.

<sup>2</sup> อ้างแล้ว, พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารองค์การ, หน้า 78.

เงินเดือน การจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าพาหนะเดินทางไปราชการ เป็นต้น ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน เป็นการตอบแทนคุณงามความดี เช่น การขอรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ จัดที่ทำงานให้เป็นพิเศษ เป็นต้น เป็นสิ่งมีผลและมีคุณค่าทางจิตใจมาก การกำหนดนโยบายตอบแทนบุคลากรควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เป็น การจ่ายค่าตอบแทนควรจะเทียบกับรายได้ของผู้ทำงานในประเภทอื่น ค่าตอบแทนที่กำหนดไว้จะต้องสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน ระดับเงินเดือนควรมีลักษณะช่วยยู่ให้คนอยากทำงานดีขึ้นเพื่อความก้าวหน้าพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีหลักการและวิธีการที่แน่นอน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินก็ควรจะต้องเป็นค่าตอบแทนด้วย เช่น การชมเชย การยกย่อง เป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง<sup>1</sup> กล่าวถึงสิ่งจูงใจว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมาย การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นการชักนำให้บุคคลอื่นประพฤติตาม โดยมีวัตถุประสงค์มูลเหตุอันสำคัญของการจูงใจ คือ ความต้องการของคนทั้งทางกาย จิตใจ และสังคม ฉะนั้น ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจต่างๆ ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงาน การให้สิ่งตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินสิ่งของ การจัดสวัสดิการต่างๆ แม้กระทั่งการจูงใจโดยวิธีต่างๆ ล้วนเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นขวัญและกำลังใจต่อการทำงาน ผู้บริหารต้องมีหลักในการให้ค่าตอบแทนสิ่งจูงใจหรือ สวัสดิการด้วยความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย หิรัญโต<sup>2</sup> ที่ได้สรุปสิ่งจูงใจไว้ว่า การรักษาบุคลากรต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด แต่ที่สำคัญๆ มี 4 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของต่างๆ ที่มอบให้ในโอกาสอันเหมาะสม เช่น การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และค่าทำงานล่วงเวลา

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส คือ การให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าและมีโอกาสไปศึกษาต่อ

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุ เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือสิ่งที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น และสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่ทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในตำแหน่งเท่าเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา

4. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความรักสถาบัน เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและอื่นๆ ให้แก่หน่วยงาน เมื่อหน่วยงานมั่นคง บุคลากรก็ยิ่งมีความภาคภูมิใจในการทำงานตามไปด้วย

<sup>1</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาธรรม, 2543), หน้า 337.

<sup>2</sup> อุทัย หิรัญโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จันทร์ทิพย์, 2540), หน้า 272.

สุพัทธา สุภาพ<sup>1</sup> ได้สรุปแนวคิดของการจูงใจ ทั้งการจูงใจภายนอก และการจูงใจภายใน ไว้ว่า การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ได้แก่ การให้รางวัล การให้คำชมเชย การให้เลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ความเป็นธรรม การร่วมทำงานหรือทำงานเป็นทีม การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ได้แก่ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจเป้าหมายงาน และการเข้าใจศักยภาพของตนเอง และต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ อีก เช่น การยึดนโยบายของสถาบันเป็นหลัก การยืดหยุ่นตามความเหมาะสม การเอาใจใส่ดูแล และความมั่นคงในหน้าที่การงานด้วย

จะเห็นได้ว่า การให้สวัสดิการค่าตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงานเต็มความสามารถทำงานอย่างมีความสุขได้ นอกจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่มนุษย์ต้องการเข้ามาเกี่ยวข้องให้คนอยากทำงาน เช่น ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ สวัสดิการ การพักผ่อนประจำปี การให้โอกาสศึกษาต่อหรือฝึกอบรมดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ ให้ประกาศเกียรติคุณเป็นรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับความเสมอภาคในการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นสิ่งตอบแทนที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

## 2.5 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยต่างๆ มีดังนี้

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลขององค์การต่างๆ จะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การนั้นๆ มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล โดยสรุปไว้ดังนี้

กิตติ ไฉลกคงถาวร<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไว้ว่า “กระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย คือ การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปรับวุฒิ การโอน การย้ายภายใน การเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอตำแหน่งทางวิชาการ การขอตำแหน่งผู้ชำนาญการ การลาศึกษาฝึกอบรมและดูงาน

<sup>1</sup> สุพัทธา สุภาพ, *การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด, 2540), หน้า 73.

<sup>2</sup> กิตติ ไฉลกคงถาวร, *กระบวนการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), หน้า 96.

การอนุมัติจ้างบุคลากรประเภทต่างๆ และการลาออกจากงานหรือการพ้นจากงาน และในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังคน
2. การสรรหาบุคคล
3. การบรรจุและแต่งตั้ง
4. การประเมินผลทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเพิ่มค่าจ้าง
6. การปรับวุฒิ
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การโอนและการย้าย
9. การพัฒนาบุคลากร
10. การลงโทษ
11. การให้ออกจากงาน
12. การลาออกจากราชการ
13. และการรับบำเหน็จบำนาญ

การบริหารงานบุคคลดังที่ได้กล่าวมาสอดคล้องกับ ชันนดา ธีญะวุฒิ<sup>1</sup> ที่ได้สรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ไว้ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การพัฒนางานของบุคลากร
6. การควบคุมบุคลากร
7. การให้ออกจากงาน
8. การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องอื่นๆ

พนัส หันนาคินทร์<sup>2</sup> ได้กล่าวสรุปขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการในการบริหารงานบุคคล 9 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคน

<sup>1</sup> ชันนดา ธีญะวุฒิ, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จันทร์กิจ, 2547), หน้า 48.

<sup>2</sup> ข้างแล้ว, พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารองค์กร**, หน้า 78.

การสรรหาและการคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่งาน การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การสร้างสัมพันธ์ภาพเพื่อการปกครอง การปกครองบังคับบัญชา การตอบแทนบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการรักษาวินัย สอดคล้องกับ Castetter<sup>1</sup> คาสเตอร์ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน ในแต่ละด้านจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Human Resources Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. การตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การไกล่เกลี่ยปัญหาบุคลากร (Collective Bargaining) และ
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>2</sup> ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การสรรหา
2. การคัดเลือก
3. การบรรจุและแต่งตั้ง
4. การประเมินผลการทำงาน
5. การพัฒนาบุคลากร และ
6. การรักษาระเบียบวินัย

จะเห็นได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลขององค์การหรือหน่วยงานต่างๆ จะมีความต่างกันไปตามลักษณะขององค์การนั้นๆ โดยเฉพาะขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะมีความต่างกับขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยอื่นๆ และที่สำคัญในขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังขาดการบริการให้ข้อมูลข่าวสาร การวางแผนพัฒนา

<sup>1</sup> Castetter, W.B. *The personnel Funnel Function in Educational Administration*. (New York: Macmillan, 1981), p. 35

<sup>2</sup> ระเบียบมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542, หน้า 115.

กำลังคนและการให้ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจบุคลากรหรือการจัดสรรสวัสดิการสิ่งตอบแทนให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารงานบุคคลในทุกองค์การ

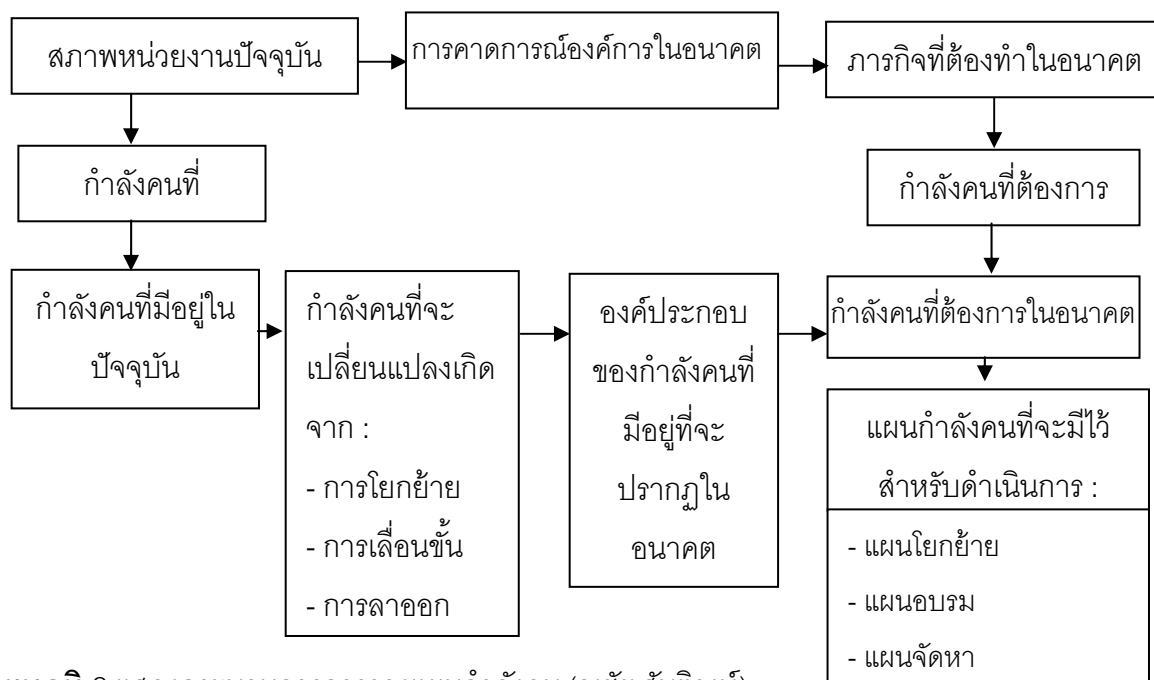
### 2.5.1 การวางแผนกำลังคน(Human Resources Planning)

การบริหารงานบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การวางแผนกำลังคน การบริหารที่ดีจะต้องมีการวางแผนที่ดี ดังที่ Gibson<sup>1</sup> กล่าวไว้ว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดการณ์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาบุคลากรขององค์การในอนาคตจึงช่วยให้หน่วยงานจัดบุคคลในองค์การได้เหมาะสมเวลาและได้คนที่เหมาะสม การวางแผนกำลังคนต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคล 2) ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การในปัจจุบัน 3) ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและในอนาคตของการวางแผนองค์การ สอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์<sup>2</sup> ที่ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนกำลังคนมี 3 ชั้น คือ

1. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower inventory) ซึ่งจะต้องมีทั้งระบบข้อมูลและรายละเอียดกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นอย่างไร
2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต (Manpower Forecast) ต้องคาดการณ์และระบุไว้ว่าระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังคนที่ต้องการมีอะไร เท่าไร อะไรบ้าง ทั้งในแง่จำนวนประเภทตลอดถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ความชำนาญพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์
3. การจัดทำแผนกำลังคน (Manpower plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอน สำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่ตั้งแผนภูมิต่อไปนี้

<sup>1</sup>Gibson, J. L. and Orthor. *Organization : behavior Structure, Process.* (Homewood, Illinois : Time Mirror Higher Education Group, 1997), p.28.

<sup>2</sup> อ่างแล้ว, ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล*, หน้า 102-106.



แผนภูมิ 2 แสดงกระบวนการการวางแผนกำลังคน (ธงชัย สันติวงษ์)

พะยอม วงษ์สารศรี<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนไว้ว่า การวางแผนกำลังคน คือ การคาดการณ์ความต้องการกำลังคนขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด (the right people at the right place at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้บุคคลที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด เมื่อกล่าวโดยย่อ การวางแผนกำลังคนจะมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ การคาดการณ์ (Forecasting) และการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Programming) การคาดการณ์จะเกี่ยวข้องกับจำนวนประเภทและคุณภาพของบุคคลที่องค์การต้องการในอนาคต ส่วนการกำหนดแผนการปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องกับการแสวงหาและกำหนดวิธีกาพัฒนา กิจกรรมต่างๆ ในองค์การซึ่งเป็นการนำแนวความคิดจากการคาดการณ์มาปฏิบัติจริง เหตุที่องค์การมีการวางแผนกำลังคนคือ

1. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
2. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์การมีแผนดำเนินการที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน

<sup>1</sup> อ่างแล้ว, พะยอม วงษ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 54.

ส่วน พันธ์ หันนาคินท์<sup>1</sup> ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ไว้ว่าการวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนว่าจะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุ จุดหมายขององค์การนั้น ๆ การคาดหมายกำลังคนทำได้หลายวิธีเช่นหาอัตรางานที่จะขยายกับอัตราคน ที่จะต้องเพิ่ม หรือให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกำลังคนเป็นผู้พิจารณา และการวางแผนกำลังคนจะต้องคำนึงถึง ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ประกอบด้วย คือ จุดมุ่งหมายขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลง นโยบายขององค์การ คนระดับหัวหน้างาน ครอบงำจากหน่วยงานเองหรือจากนอกองค์การ

จะเห็นได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กลยุทธ์ในการคาดคะเนกำลังคนที่จำเป็นต้องใช้ ในองค์การ ตั้งแต่การสรรหา การใช้ การประเมิน การพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับองค์การใน อนาคตและสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ รวมทั้งการ คาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด จำนวนเท่าใด ต้องการ เมื่อใด จะได้จากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ทำให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด

## 2.5.2 การสรรหา (Recruitment)

หลังจากองค์การหรือหน่วยงานได้ทราบความต้องการด้านบุคลากรจากการวางแผน กำลังคนแล้วองค์การหรือหน่วยงานจะต้องใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อสรรหาคูคนหลายกลุ่มที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับตำแหน่งงานและสรรหาให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงาน ของหน่วยงานสามารถดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี นักบริหารต่างเชื่อว่าการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการ สร้างคุณภาพให้กับหน่วยงานในระยะยาวเพราะหากหน่วยงานสามารถจงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีทักษะทัศนคติและคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่หน่วยงานจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานก็มีสูง และบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการ พัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการสรรหาคูคนดังนี้

Castetter<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงการสรรหาว่า เป็นกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลในการออกแบบ วิธีต่าง ๆ ที่จะดึงดูดบุคลากรจำนวนมากที่มีคุณภาพเพื่อมาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ การสรรหาดังกล่าว นี้ หากพิจารณาโดยลักษณะของแผนระยะสั้นและระยะยาว สามารถกล่าวได้ว่า กรณีที่เป็นแผนระยะสั้น จะหมายถึงวิธีต่าง ๆ ที่จะสรรหาคูคนในตำแหน่งที่ว่างลง โดยไม่สามารถสรรหาจากภายในองค์การได้

ส่วนแผนระยะยาวคือ การวางแผนให้มีบุคลากรที่มีความสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่ง ต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่องได้ การสรรหาแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

<sup>1</sup> อ่างแล้ว, พันธ์ หันนาคินท์, **หลักการบริหารองค์กร**, หน้า 107.

<sup>2</sup> อ่างแล้ว, Castetter, W.B. The personnel Funnel Function in Educational Administration, pp. 126-133.

1. การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก ซึ่งมีวิธีปฏิบัติอยู่ 5 อย่าง คือ
    - 1.1 สรรหาโดยวิธีโฆษณาทางสื่อมวลชน
    - 1.2 สรรหาโดยสัมมนาพร้อมกับอาจารย์ในโรงเรียน
    - 1.3 โดยบริษัทให้คำปรึกษาค้นกำลังคนกับผู้บริหารโรงเรียน
    - 1.4 การบริการรับสมัคร
    - 1.5 โดยสมาคมอาชีพต่าง ๆ
  2. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร เป็นการสรรหาโดยการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลภายในเพื่อการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่ว่างลง
  3. สรรหาแบบบูรณาการ คือ สรรหาจากแหล่งภายในและภายนอกพร้อมกัน
- นอกจากนี้ Castetter<sup>1</sup> ได้แสดงกระบวนการสรรหาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน คือ
1. การจัดทำนโยบายการสรรหา (Develop Recruitment Policy) นโยบายเป็นสิ่งที่จะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้ โดยจะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้ที่ต้องการเข้าร่วมงาน โดยเฉพาะมาตรฐานในการสรรหาเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจน
  2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหา (Programming Recruitment Activities) เมื่อได้มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว จะพบว่าผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องมาเกี่ยวข้องหรือพิจารณาความเหมาะสมว่าคุณสมบัติที่กำหนดไว้ั้นเพียงพอหรือไม่สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ
  3. การพัฒนาความสามารถของคนในหน่วยงาน (Development Potential Personnel Sources) แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้าบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
  4. การประสานงานการสรรหาบุคคล (Coordinating The Applicant Search) การสรรหาสามารถดำเนินการสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสรรหาจากทางใด จำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดี
  5. การควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล (Controlling the Recruitment) เพื่อให้การสรรหาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมการสรรหาได้แก่
    - 5.1 การควบคุมค่าใช้จ่ายในการสรรหา (Control of Recruitment Costs) บริหารค่าใช้จ่ายให้มีความเหมาะสม ค่าใช้จ่ายต่อบุคคลผู้สมัครและค่าใช้จ่ายตามแหล่งที่มา

---

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, p.133.

5.2 การควบคุมแหล่งการสรรหา (Control of Recruitment) โดยแหล่งที่มาของบุคลากรบางแหล่งอาจมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ค่าใช้จ่ายในการสรรหาลดลง

5.3 ควบคุมกระบวนการของการสรรหาบุคคล (Control of Recruitment Processing) เป็นการพิจารณาวิธีการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการสรรหา โดยพิจารณาว่าวิธีการใดเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดและควรจะใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ในกระบวนการสรรหาบุคลากรดังกล่าวนี้ มีความสองรับกับ สมาน รังสิโยกฤษฎี<sup>1</sup> ที่ได้กล่าวว่าการสรรหาตัวบุคคล คือ กระบวนการเสาะหาบุคคลและจูงใจให้เขาสมัครเข้าทำงานในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องเริ่มขึ้นหลังจากหน่วยงานทราบแน่ชัดแล้วว่า มีความต้องการบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งใด การสรรหาบุคคลอาจสรรหาจากใหญ่ๆ ได้ 2 แหล่งใหญ่ คือ

1. สรรหาจากภายในหน่วยงาน การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุงและส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น ตามวิธีการนี้ก็คือเลือกสรรด้วยวิธีเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความเหมาะสม

2. สรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน วิธีนี้เป็นการสรรหาบุคคลที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน วิธีนี้อาจกระทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานการรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

วรรณารต แสงมณี<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงกระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงานว่าควรประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคล การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบ การคัดเลือก การคัดเลือกบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ การบรรจุบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสม การปฐมนิเทศและการติดตามดูผลการทดลองปฏิบัติงานในกระบวนการสรรหาบุคคลนั้น ซึ่งวิธีการสรรหาที่มีมากมายหลายสิบวิธีและไม่มีวิธีไหนที่จะรับประกันได้ว่าดีที่สุดสิ่งที่สำคัญอยู่ที่วัตถุประสงค์ของการสรรหาแผนการสรรหาและวิธีการสรรหา

1. วัตถุประสงค์ของการสรรหาคนไปทำอะไร ต้องการคุณลักษณะอย่างไร

<sup>1</sup>อ้างแล้ว, สมาน รังสิโยกฤษฎี, **หลักการบริหารเบื้องต้น**, พิมพ์ครั้งที่ 19, หน้า 79.

<sup>2</sup>วรรณารต แสงมณี, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: งานตำราวิชาการ คณะครุศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2543), หน้า 132.

2. แผนการสรรหา จะวางแผนเพื่อสรรหาคนที่ตรงกับวัตถุประสงค์อย่างไร ควรจะมุ่งไปสรรหาจากจุดไหน และทำแบบไหน

3. วิธีสรรหาต้องเลือกวิธีสรรหาที่เหมาะสมที่สุด และ พันธ์ หันนาคินท์<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสรรหา นโยบายต้องแปลงเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เช่น กระบวนการคัดเลือกจะมีวิธีการอย่างไร จะใช้การสอบ การสัมภาษณ์หรือวิธีอื่น

2. กำหนดลักษณะงานให้ผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงาน

3. การหาแหล่งกำลังคน คือ ต้องทราบว่าหาคนได้จากสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้นจากไหน ควรจะดูหลักสูตรสำหรับแขนงวิชานั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาด้วย

4. ช่องทางสำหรับการแสวงหา คือ การกระจายข่าวด้วยต่าง ๆ ที่จะให้ได้คนที่เราต้องการได้ทราบ

5. แบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครงานกรอก ต้องง่ายต่อการตรวจสอบและตรงต่อความต้องการขององค์กรได้แก่

5.1 ข้อมูลส่วนตัวบุคคล ได้แก่ ชื่อ นามสกุล เพศ วันเดือนปีเกิด ศาสนา ที่เกิดภูมิลำเนา ปัจจุบัน ชื่อบิดามารดา สถานภาพทางครอบครัว

5.2 ระดับการศึกษา ความชำนาญเฉพาะด้าน ความสามารถพิเศษ เกียรติบัตร รางวัลหรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่เคยได้รับ

5.3 ความต้องการสถานภาพทางการงาน เช่น ตำแหน่งและเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา สาเหตุที่ออกจากงานครั้งสุดท้าย

5.4 หลักฐานการรับราชการทหารหรือได้รับการยกเว้น

5.5 ภาพถ่ายผู้สมัคร แหล่งอ้างอิงหรือผู้รับรอง

ในขั้นตอนการสรรหาบุคคลนี้ พะยอม วงษ์สารศรี<sup>2</sup> ได้กล่าวว่า การสรรหาจะเริ่มต้นจากการแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร ความสำเร็จขึ้นอยู่กับขององค์กร อยู่ที่คุณภาพคน การสรรหาและการคัดเลือกคนย่อมมีความสำคัญ ดังนั้น ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดในองค์กรเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดองค์กร จึงจำเป็นต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าทำงานหรือปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์กร

<sup>1</sup> อ่างแล้ว, พันธ์ หันนาคินท์, **หลักการบริหารองค์กร**, หน้า 117.

<sup>2</sup> อ่างแล้ว, พะยอม วงษ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, หน้า 59.

กระบวนการแสวงหาที่มีขั้นตอนดำเนินงานต่อจากการกำหนดงานและวิเคราะห์งาน สอดคล้องกับ อำนวย แสงสว่าง<sup>1</sup> ที่กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติคุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

เกรียงไกร เจียมบุญศรี<sup>2</sup> กล่าวว่า หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการสรรหา นั้นถ้าต้องการให้ครบวงจรแล้ว กระบวนการสรรหาควรทำให้ครบวงจร ดังนี้

1. ต้องทราบนโยบาย แผนอัตรากำลังคนและแนวทางบริหารอัตรากำลังคน
2. รู้แหล่งแรงงานและวิธีเข้าถึงแหล่งแรงงานที่ต้องการ
3. กระบวนการจ้างงานต้องทำถูกต้องตามกฎหมาย
4. กระทำอย่างเป็นขั้นตอนสามารถอธิบายได้ตลอดกระบวนการ
5. มีการจัดระบบแฟ้มประวัติบุคลากรเป็นอย่างดีและทันสมัยตลอดเวลา
6. มีวิธีดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ เช่น การปฐมนิเทศ การทดลอง

งาน การบรรจุ เป็นต้น

7. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคนเพื่อรองรับความก้าวหน้า

ทั้ง 7 ข้อสอดคล้องกับ นงนุช วงษ์สุวรรณ<sup>3</sup> ที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
2. เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาอันเกิดจากบุคคลจากไม่พึงพอใจบรรยากาศในองค์การ เพราะถ้ามีกระบวนการสรรหาที่ดีได้บุคคลดีเข้ามาร่วมงานปัญหาในองค์การน้อยลงหรือไม่มีเลย

3. เกิดประโยชน์มีความพึงพอใจทั้งผู้บริหารและบุคลากร เนื่องจากผู้ทำงานพอใจมาทำงาน ผู้บริหารพอใจเพราะได้คนดีมีความรู้มาร่วมงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ กลวิธีในการค้นหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดได้กลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเพื่อหน่วยงานได้มีโอกาสเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่ดีเข้าปฏิบัติงานตรงตามกำลังคนที่วางไว้ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยใช้วิธีการ กระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

<sup>1</sup> อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 39.

<sup>2</sup> เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร, การบริหารทรัพยากรบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บุ๊คแมงค์, 2544), หน้า 115.

<sup>3</sup> นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อนันตศิลป์, 2542), หน้า 102.

### 2.5.3 การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดหาบุคคลเพราะการได้คนดีมาร่วมงานย่อมทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ การคัดเลือกเป็นการคัดเลือกเอาบุคคลที่สมควรมาก ๆ ออกไปจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการคัดเลือกไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง<sup>1</sup> กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection) คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสมถูกต้องตรงกับคุณสมบัติเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์การใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้และทำให้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่างๆ ด้วย ดังที่ Castetter<sup>2</sup> ได้กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อที่จะให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ โดยใช้หลักการที่คุณสมบัติของบุคคลนั้นเหมาะสมกับคุณลักษณะของตำแหน่งที่กำหนดไว้ และกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากรว่ามีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. เพื่อจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการลงในตำแหน่งที่ว่าง
2. บุคคลที่ถูกคัดเลือกจะต้องมีลักษณะที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน
3. บุคลากรที่คัดเลือกนั้นจะสามารถทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
4. เป็นบุคคลที่สามารถกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเองได้

และขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรโดยจำแนกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก (Develop Selection Plans) แผนการคัดเลือกนี้จะสัมพันธ์กับนโยบายการจ้าง (Employment Policy) ซึ่งทุกฝ่ายต้องร่วมปรึกษาหารือกันเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ นอกจากนี้จะสัมพันธ์กับนโยบายการจ้างงานแล้ว แผนการคัดเลือกยังไปสัมพันธ์กับแผนกำลังคนด้วย ซึ่งแผนดังกล่าวจะทำให้ทราบรายละเอียดตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งที่ต้องการนั้นจำเป็นต้องคัดเลือกบุคคลเมื่อใด

2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง (Prescribe Position Guides) การกำหนดบทบาทของตำแหน่งนี้เป็นสิ่งที่จะต้องทำก่อนมีการคัดเลือก โดยองค์การจะต้องมีเป้าหมายว่าบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานนั้นจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ใดบ้าง ซึ่งแต่ละหน้าที่จะต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน

3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร (Compile Appropriate Information on Candidates) ได้แก่ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครจากใบสมัคร หลักฐาน ใบรับรอง การสอบ การสัมภาษณ์ และการสังเกต

<sup>1</sup> อ่างแล้ว, อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 132.

<sup>2</sup> อ่างแล้ว, Castetter, W.B. The personnel Funnel Function in Educational Administration, pp. 156-159.

4. ประเมินข้อมูลของผู้สมัคร (Evaluate information and screen Applicants) ได้แก่ การเปรียบเทียบผู้สมัครต่างๆ แลประเมินความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ต้องการกับพฤติกรรมจริง ๆ ถ้าผู้สมัครคนใดไม่เป็นที่พอใจก็คัดออก

5. ตัดสินใจรับและเสนอผู้บังคับบัญชา (Make Employment Decision)

6. เสนอเงื่อนไขการจ้าง (Make Employment offer) ได้แก่ แจ้งเงื่อนไขการจ้างงาน อัตราเงินเดือน สถานภาพ อำนาจหน้าที่ สถานที่ทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

7. การบรรจุแต่งตั้ง (Place in position)

พนัส หันนาคินทร์<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกบุคคล ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวิธีการคัดเลือก จะต้องสอดคล้องกับจุดหมายขององค์การ แผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้จะเป็นปัจจัยในการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพราะจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะใช้วิธีการใดในการคัดเลือก

2. กำหนดบทบาทที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น เพื่อประโยชน์ในการจัดหาเครื่องมือทดสอบ ความสามารถของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติในเมื่อเข้าทำงานแล้ว

3. คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้สมัคร เช่น คุณสมบัติด้านการทำงานอาชีพ ภูมิหลังของผู้สมัคร คุณสมบัติส่วนตัว นิสัยโยคทัศนคติความสนใจและค่านิยม

4. การประเมินข้อมูลของผู้สมัครจากแบบฟอร์มใบสมัคร จากการทดสอบรวมทั้งการสัมภาษณ์ จากจดหมายรับรอง และจากแหล่งข่าวอื่น

5. การตัดสินใจรับเข้าทำงาน โดยต้องตรวจดูคุณสมบัติและคุณสมบัติครั้งสุดท้าย การเสนอชื่อเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง การแต่งตั้งและทำสัญญา

6. การกำหนดให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ (Placement) ถือได้ว่าเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ

7. การติดตามผลของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานแล้ว

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>2</sup> ได้กำหนดกระบวนการสอบคัดเลือกบุคคลไว้ว่าดังนี้

<sup>1</sup>อ้างแล้ว, พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารองค์กร**, หน้า 117.

<sup>2</sup>อ้างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, **ระเบียบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542** หน้า 105.

1. สอบข้อเขียนวิชาความรู้ความสามารถทั่วไป คือ ทดสอบความรู้ความสามารถในทางการศึกษาและสรุปเหตุผลจับประเด็นเรื่องราวหรือวิเคราะห์เหตุการณ์การเมืองเศรษฐกิจและสังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามข้อมูลและความรู้ความสามารถทางการใช้ภาษาไทย

2. สอบวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คือ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะหน้าที่ที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เมื่อจะทดสอบวิชาใดและด้วยวิธีใดต้องระบุไว้ในใบสมัครด้วย

3. สัมภาษณ์ เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น เจตคติ ความจริงใจ การแสดงออกมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพอื่น ๆ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัย<sup>1</sup> ยังได้กำหนดคุณสมบัติบุคคลที่จะได้รับคัดเลือกเพื่อการบรรจุเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ มีสัญชาติไทย เป็นผู้เลื่อมใสและสนับสนุนการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ไม่เป็นผู้ประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องศีลธรรมอันดี ไม่เป็นคนไร้ความสามารถมีกายใจพร้อมปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีโรคติดต่อ ไม่เป็นคนเคยรับโทษจำคุก ไม่เป็นผู้ถูกลงโทษให้ออก ปลดออกหรือไล่ออกจากราชการหรือหน่วยงานอื่น ดังที่ พะยอม วงษ์สารศรี<sup>2</sup> ได้กล่าวว่า การคัดเลือกคือกระบวนการที่นำหลักการและวิธีการต่างๆ มาใช้ดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งที่องค์การเปิดรับประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ในการคัดเลือกดังต่อไปนี้คือ การต้อนรับผู้สมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจภูมิหลัง การตรวจสุขภาพ การประชุมปรึกษาพิจารณา การตัดสินใจจ้าง

จะเห็นได้ว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการพิจารณาคัดเลือกเอาบุคคลที่สรรหามาแล้วโดยการผ่านขั้นตอนและวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งตามที่หน่วยงานต้องการ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรู้ และให้ความสนใจเพื่อนำไปใช้และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง ซึ่งวิธีคัดเลือกตามเกณฑ์ของแต่ละองค์การแตกต่างกันไป แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ การคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถมาเพื่อปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานให้ได้มากที่สุด

#### 2.5.4 การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction)

การบริหารงานบุคคลที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction) เมื่อนำคนเข้ามาสู่หน่วยงานพบกับสถานการณ์ที่ใหม่หรือแปลกไปจากเดิมที่เคยอยู่มาจนชินและมีความจำเป็นที่จะต้องทำตัวให้คุ้นเคยกับสถานการณ์อันใหม่ จำเป็นต้องพยายามปรับปรุงตัวคือการปรับสภาพทั้งทางกายและทางใจ ให้เข้ากับคนและงานในองค์การหรือหน่วยงานใหม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจเกิดความกังวล

<sup>1</sup> อ่างแล้ว, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, “ระเบียบมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542” หน้า 105.

<sup>2</sup> อ่างแล้ว, พะยอม วงษ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 171.

อันมาจากการปรับตัว ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องพยายามกระทำด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้การปรับตัวของบุคลากรเป็นไปด้วยความรวดเร็วและลดความผิดพลาดในการทำงาน การนำบุคลากรเข้าสู่งานมีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาทำงานมีความรู้สึกดีต่อองค์การรู้สึกมั่นคงปลอดภัยได้รับรายละเอียดข้อมูลและทราบแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับตำแหน่ง หน่วยงานและระบบของสถาบัน เพื่อช่วยให้ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ได้เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดีขึ้นเกิดความพึงพอใจในหน่วยงานและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการนำเข้าสู่งานดังนี้

Castetter<sup>1</sup> กล่าวว่า การนำบุคคลเข้าสู่งาน คือ การช่วยเหลือบุคคลที่เข้ามาสู่หน่วยงานให้มีการปรับตัวเข้ากับงานใหม่และสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมิได้มุ่งหวังแต่บุคลากรใหม่เท่านั้นแต่คำนึงถึงบุคลากรภายในที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ที่แตกต่างไปจากเดิมด้วยเช่น เลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาที่บุคลากรใหม่อาจจะต้องประสบช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เป็นที่พอใจของบุคลากรและหน่วยงาน ขั้นตอนการนำเข้าสู่งานสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดจุดประสงค์ของการนำบุคคลเข้าสู่งาน (Determining the Goals of the Induction Process) แนะนำบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับชุมชน หน้าที่ระหว่างสถาบันการศึกษากับชุมชน ความรับผิดชอบในหน้าที่ คุณลักษณะต่าง ๆ ของสถาบันหรือองค์กร โดยสรุปแล้วการนำเข้าสู่งานมีเป้าหมายดังนี้

1.1 การให้ข้อมูล (Information) เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์การได้ดี

1.2 สร้างความพึงพอใจ (Need Satisfaction) โดยทำให้บุคลากรใหม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความรู้สึกมั่นคง

1.3 ให้โอกาสปฏิบัติงานในตำแหน่งของตน (Position Compatibility)

1.4 การช่วยเหลือ (Assistance) เช่น ช่วยแนะนำให้เข้าใจงาน

2. จัดระเบียบขั้นตอนการนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Organize induction process) คือ การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้และจัดกิจกรรมที่ผู้เข้าสู่งานใหม่ต้องเข้าใจ และปรับตัว ได้แก่

2.1 สภาพชุมชนที่องค์การตั้งอยู่

2.2 ตำแหน่งการปฏิบัติงาน

2.3 เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การ

2.4 เพื่อนร่วมงาน

<sup>1</sup> อ้างแล้ว Castetter, W.B. The personnel Funnel Function in Educational Administration, pp.189-193.

## 2.5 ลักษณะส่วนบุคคล

3. การสั่งการและประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ตามลำดับ (Order and Coordinate induction sequence) คือ เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ เข้ากับงานเช่น การแต่งตั้งให้เข้าทำงาน จัดให้พบผู้บริหารชี้แจงอัตราเงินเดือน สวัสดิการต่างๆ กระบวนการนำบุคคลเข้าสู่งานจะสิ้นสุดเมื่อพ้นระยะการทดลองการปฏิบัติงาน

4. ติดตามการปรับตัวของบุคลากรใหม่ (Follow-up inductee adjustment) เช่น อาจไปเยี่ยมเยียน หรือสอบถาม สัมภาษณ์

5. การควบคุมและการประเมินการนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Control induction process) ได้แก่ การประเมินบุคลากรใหม่เกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อหน่วยงาน

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์<sup>1</sup> กล่าวว่า การแนะนำบุคลากรใหม่ในหน่วยงานเป็นงานที่สำคัญ ทั้งนี้ เพื่อลดความสับสนกังวลใจของผู้เข้ามาใหม่ในองค์กร การให้คำแนะนำที่มีประสิทธิผลอย่างหนึ่งคือการปฐมนิเทศ งานที่ผู้บริหารควรทำในการนำบุคคลเข้าสู่งาน คือ

1. วันแรกเข้าให้รู้จักบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งในระดับข้อมูล (Information level) และระดับความสัมพันธ์ (Relationship level) และควรมีเอกสารประกอบคำแนะนำแผนผังองค์กร โครงสร้างองค์กร
2. สัปดาห์แรกให้เรียนรู้เกี่ยวกับงานและทีมงาน
3. เดือนแรกให้เรียนรู้เกี่ยวกับงานและองค์กร

ดังนั้น การจัดคนเข้าทำงานเหมาะสมกับหน้าที่ มีการปฐมนิเทศก่อนการเข้ารับตำแหน่ง การจัดคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรผู้เข้าทำงานใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบแบบแผน การดำเนินงาน ตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงาน เพื่อร่วมงานและสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน เข้าใจภารกิจชัดเจนและทำงานด้วยความพึงพอใจ

สุนันทา เลาहनันท์<sup>2</sup> กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารต้องชี้แจงให้บุคลากรใหม่รับทราบโดยควรเตรียมรายละเอียด เพื่อชี้แจงให้บุคลากรใหม่ทราบในเรื่องต่อไปนี้

1. การกล่าวต้อนรับและแนะนำให้รู้จักเพื่อนร่วมงาน
2. การอธิบายเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานและขั้นตอนทำงาน

<sup>1</sup>สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์, **บุคลากรหัวใจแห่งความสำเร็จในธุรกิจ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามัคคีสาร, 2537), หน้า 57.

<sup>2</sup>สุนันทา เลาहनันท์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธนะการพิมพ์, 2542), หน้า 216-217.

3. การฝึกอบรมที่จะจัดให้กับพนักงานใหม่
  4. ความคาดหวังของหน่วยงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร
  5. ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  6. เงื่อนไขการจ้างงาน รวมถึงระยะเวลาการปฏิบัติงาน การจ่ายเงินเดือน
  7. นโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ
  8. มาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย
  9. รายชื่อบุคคลที่ควรติดต่อหรือขอรับคำปรึกษาเมื่อมีปัญหาหรือข้อสงสัย
  10. สายบังคับบัญชาและการรายงาน
  11. คำอธิบายทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การ
  12. การให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำงานร่วมกับองค์การ
- การจัดทำหนังสือแนะนำบุคลากรใหม่ควรมีเนื้อหา ดังนี้คือ

1. นโยบายของหน่วยงานและแผนผังการบริหารขององค์การในปัจจุบัน
2. แผนที่ของสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
3. ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ เช่น จำนวนบุคลากร ที่ตั้ง
4. รายละเอียดของคำพรรณนาลักษณะงาน
5. เงื่อนไขพื้นฐานในการจ้างงาน เช่น ชั้นเงินเดือน การลา การหยุด บำเหน็จบำนาญ
6. รายละเอียดผลประโยชน์เกี่ยวกับสวัสดิการที่พนักงานพึงได้รับ
7. นโยบายการฝึกอบรมและรายละเอียดของการเข้าฝึกอบรม
8. การป้องกันความปลอดภัยและอุบัติเหตุต่าง ๆ
9. แบบฟอร์มการประเมิน ช่วงเวลาการประเมินกระบวนการประเมิน
10. วินัยและการร้องทุกข์
11. เอกสารประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานเบอร์โทรศัพท์และสถานที่ติดต่อของผู้บริหาร

พนัส หันนาคินทร์<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงการนำบุคลากรเข้าสู่งานไว้ว่า การนำบุคลากรเข้าสู่งาน คือ การทำให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้เร็วที่สุด และเป็นการสร้าง ความคุ้นเคย ความมั่นใจ ความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน เกิดความภูมิใจและความสมหวัง ต่อการที่จะได้เข้าทำงานตามที่ได้คาดหวังไว้ เมื่อบุคคลปรับตัวเข้าทำงานได้แล้วก็ย่อมทำงานมีประสิทธิภาพมาก

<sup>1</sup>อ้างแล้ว, พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารองค์กร**, หน้า 125.

ขึ้น อันเป็นจุดหมายของการบริหารงานบุคคล การทำให้หน่วยงานได้ประโยชน์เต็มที่จากการทำงานของบุคลากร และกิจการที่องค์กรควรทำ การนำบุคลากรเข้าสู่งานนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการจูงใจต่างๆ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละคน กระบวนการการนำบุคลากรเข้าสู่งานมีดังนี้ คือ

1. การให้คำแนะนำสภาพการณ์หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพของที่ทำงาน ระเบียบในการทำงาน สิทธิอันพึงมีและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติบริการและสวัสดิการที่องค์กรมีให้ วิธีการประเมินผลงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า และสาเหตุที่จะต้องออกงาน
2. การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ สร้างความพึงพอใจที่ได้เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรนั้น สร้างความผูกพันต่องานและองค์กร
3. การจัดกิจกรรมปฐมนิเทศ เพื่อให้ผู้เข้าสู่งานใหม่ทราบเรื่องต่างๆ ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับตำแหน่ง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งในระดับบน ระดับเดียวกันและระดับที่อยู่ในความรับผิดชอบ สิทธิและสวัสดิการที่จะได้จากองค์กร รายได้ การพัฒนาตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติที่ต้องทำประจำ มาตรการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน ระเบียบวินัยและการลงโทษระดับต่างๆ ลักษณะชุมชนที่ตั้งขององค์กร การปฐมนิเทศควรมีเรื่องราวต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทราบและปฏิบัติ
4. การติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าสู่งานในระหว่างทดลองทำงาน
5. การควบคุมกระบวนการนำคนเข้าสู่งานตามขั้นตอน เช่น การปรับตัวเข้ากับตำแหน่งงาน การรับผิดชอบสายงาน และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกันหรือระดับอยู่ในความรับผิดชอบและระดับเดียวกัน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า การนำบุคลากรเข้าสู่งาน คือ การปฐมนิเทศ แนะนำให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความเข้าใจโครงสร้างกิจการงานในหน้าที่และรู้จักบุคลากรในระดับต่างๆ ในหน่วยงาน การมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรได้ทำงานด้วยความพึงพอใจ การสร้างมิตรภาพให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้าอยู่ในองค์กรได้อย่างผสมกลมกลืน มีความอุ่นใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และทำงานได้อย่างมีความสุข อันจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง จึงนับเป็นภารกิจที่องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งต้องให้ความสำคัญและถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้วย

### 2.5.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

การประกอบกิจการทุกอย่างความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพการทำงานของบุคลากรขององค์กรนั้น งานขององค์กรจะได้รับความสำเร็จหรือก้าวหน้าตามจุดประสงค์เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของบุคลากรที่มารับผิดชอบต่อกิจการขององค์กรนั้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลงาน หลังจากบุคลากรได้รับมอบหมายจากองค์กรหรือหน่วยงานให้ปฏิบัติหน้าที่และได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารต้องการทราบประสิทธิภาพในการทำงานของ

บุคลากรว่างงานที่ทำได้แล้วนั้น ได้ผลดีตามเป้าหมายหรือไม่ ควรจะได้รับการปรับปรุงหรือไม่อย่างไรจึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลดตำแหน่ง การให้ออกจากงานและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอีกกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรอันจะนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงตำแหน่ง การเลื่อนขั้น มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์<sup>1</sup> ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดรูปแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน 3) กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน 4) กำหนดวิธีการประเมิน 5) การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ขั้นตอนในการปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลคือ ใช้ประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงาน เลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาผู้ปฏิบัติงานย่อย่อนสมรรถภาพและไม่ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากตำแหน่ง

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะของงาน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการสร้างแบบประเมินผลขึ้นและกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมิน แบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบ เช่น การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไป (Rating Scales) การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การกาเครื่องหมายตามรายการ (Check list) การบันทึก

<sup>1</sup> สุธี สุทธิสมบูรณ์, *หลักการบริหารเบื้องต้น*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สัมพันธ์ จำกัด, 2544), หน้า 38.

เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) การสัมภาษณ์ (Field Review) การเขียนรายการ (Free – form Essay) การประเมินผลเป็นกลุ่ม (Group Appraisal)

3. การกำหนดตัวผู้ประเมิน และทำการอบรมผู้ทำการประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือทราบถึงนโยบายวัตถุประสงค์หลักการและเทคนิคการประเมินผล ตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

4. กำหนดวิธีประเมินผลงาน เช่น การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินการใช้ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินเป็นครั้ง ๆ ไป จะต้องวิเคราะห์ผลงาน เมื่อได้ผลการประเมินแล้วจะต้องลงทะเบียน (Record) เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานนั้นตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานหรือสถาบัน สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน<sup>1</sup> ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงการประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 5 ประการ คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน 3) กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน 4) กำหนดวิธีการประเมิน 5) การวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

สมยศ นาวิการ<sup>2</sup> กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นขั้นตอนที่จะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ถ้าหากผลการปฏิบัติงานดีเด่นจะได้รับผลตอบแทนเช่น โบนัส หรือการมอบหมายที่มีความท้าทายมากขึ้น ถ้าหากผลการปฏิบัติงานไม่ดีการแก้ไขบางอย่างเช่นการฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยหน่วยงานมีระบบประเมินให้บุคลากรรู้ว่าบุคลากรถูกประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร จะได้รับความดีความชอบอย่างไร ผู้มีคุณสมบัติเช่นไรจะต้องรับการอบรมเพิ่มเติม ผู้มีคุณสมบัติเช่นไรควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2546), หน้า 210-213.

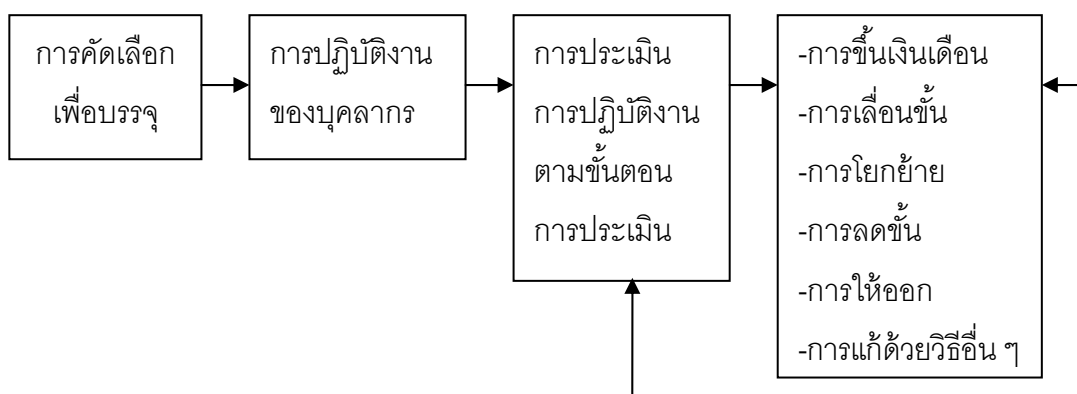
<sup>2</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สามัคคีสาร (ดอกหญ้า) จำกัด 2539), หน้า 47.

<sup>3</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542), หน้า

สมชาย หิรัญกิตติ<sup>1</sup> กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องวางมาตรฐานการทำงานและทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามมาตรฐานเหล่านั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มาตรฐานเฉลี่ย ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีกิจกรรมหลัก คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน 2) การวัดปริมาณที่ปฏิบัติงานได้ 3) การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนด 4) การตีค่าผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และการประเมินจะต้องพิจารณาส่วนประกอบดังต่อไปนี้

1. ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
2. ความรับผิดชอบและความเอาใจใส่ในหน้าที่การงาน
3. การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการปฏิบัติตามคำสั่งและคำแนะนำ
4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน
5. ความสามารถในการเรียนรู้งานและไหวพริบการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
6. การมาปฏิบัติงาน คุณภาพและปริมาณของงาน

นิสดารก์ เวชยานนท์<sup>2</sup> กล่าวว่าปัจจัยที่ช่วยให้การประเมินประสบผลสำเร็จ คือ มาตรฐานของเกณฑ์การประเมินต้องสามารถแยกแยะระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งได้ แยกคนดีกับคนไม่ดีได้ แยกคนตั้งใจทำงานกับคนไม่ตั้งใจทำงานได้ มีความแม่นยำตรงสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้เก่งกับผู้ไม่เก่งได้ มีความน่าเชื่อถือคือใครประเมินถ้าใช้แบบทดสอบนี้ก็มีความน่าเชื่อถือเคียงกัน และต้องได้รับการยอมรับ มีความสอดคล้องกับ รัชชัย สันติวงษ์<sup>3</sup> กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานหรือองค์การพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (รัชชัย สันติวงษ์)

<sup>1</sup> นิสดารก์ เวชยานนท์, การประเมินบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543), หน้า 9.

<sup>2</sup> อ่างแล้ว, รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 254.

นอกจากนี้แล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะต้องครอบคลุมเรื่องคุณภาพของงานที่ทำ ปริมาณงานที่ทำได้ และคุณความดีของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในขณะทำงานด้วย ฉะนั้น กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ บรรยงค์ ไตจินดา<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงการประเมินไว้ว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement) การประเมินเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นวิธีการที่มีความประณีประนอมและส่งผลสนับสนุนองค์การและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานของบุคลากรจะต้องประกอบด้วยกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ

1. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน
2. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยและจุดเด่นในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน
4. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานโดยส่วนรวม
5. ประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน
6. ประเมินเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจหรือดำเนินการปรับปรุง จัดวางบุคลากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการประเมินบุคลากรเราจะประเมินในสามด้าน คือ 1) คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน 2) ความสามารถในการปฏิบัติงานและประเมินการอุทิศตนให้กับการทำงานมากน้อยอย่างไร 3) การประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้ทราบผลงานของตนเองและเพื่อเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้น และแก้ไขข้อบกพร่อง และเป็นเครื่องมือของการบริหารงานเพื่อเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน หรือเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากรในส่วนที่ยังบกพร่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ

<sup>1</sup> บรรยงค์ ไตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อมรรкарพิมพ์, 2543), หน้า 213.

### 2.5.6 การพัฒนาบุคลากร (Development)

คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ ถ้าองค์การใดขาดคนที่มีคุณภาพแล้วก็เป็น การยากที่จะทำให้องค์การอยู่รอดหรือก้าวหน้า ทุกองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรใน หน่วยงาน เพราะเมื่อบุคลากรทำงานได้สักระยะหนึ่งย่อมต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ต้องการเลื่อนตำแหน่ง และเมื่อเทคโนโลยีหรือวิธีการทำงานต่างๆ เปลี่ยนไป คนที่มีความรู้ความสามารถ ขณะหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับงานในอีกระยะหนึ่งจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเท่าทันเทคโนโลยีและตำแหน่งหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย และในการพัฒนาบุคลากรนี้ มีผู้ให้ คำนิยามหรือความหมายไว้ดังนี้

Casteter<sup>1</sup> กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของ บุคลากร บำรุงรักษาคุณภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพทั้งบุคลากรและผู้บริหารเพื่อให้สามารถแก้ปัญหา และสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะใช้เวลาในช่วงสั้นๆ หรือช่วงยาวก็ได้ แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ระดับการปฏิบัติงาน การพัฒนานี้รวมกิจกรรมหรือวิธีการหลายๆ อย่าง เพื่อพัฒนาความสามารถ ทักษะ และความรู้ของสมาชิกในองค์การ ขั้นตอนของการพัฒนา บุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างชัดเจน 2) ออกแบบขององค์ประกอบ ของโครงการ 3) การนำโครงการไปปฏิบัติ 4) การประเมินผลโครงการ

สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์<sup>2</sup> ได้กล่าวสรุปถึงวิธีพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายวิธี แต่ที่สำคัญ คือ การ ฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งไป ศึกษาต่อ ดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุดเนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตร เป้าหมายและประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ ศึกษาปัญหาความจำเป็นในการอบรม กำหนด หลักสูตรและแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการอบรม การติดตามผลการอบรม

2. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน คือการแนะนำชี้แจงรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุมการสัมมนา การสอนงาน การฝึกหรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้ คำปรึกษา การจัดทำคู่มือ การแบ่งงานภายในสำนักงาน เป็นต้น

<sup>1</sup>อ้างแล้ว Castetter, W.B. The personnel Funnel Function in Educational Administration, pp. 311-313.

<sup>2</sup>สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์, บุคลากรหัวใจแห่งความสำเร็จในธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสามัคคีสาร, 2543), หน้า 31.

3. การพัฒนาโดยการบริหาร ได้แก่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วม เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผลและการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

4. การพัฒนาโดยการให้ไปศึกษาต่อ ซึ่งรวมถึงการส่งไปฝึกอบรมศึกษาดูงานด้วย

การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวสอดคล้องกับ นงนุช วงษ์สุวรรณ<sup>1</sup> ที่ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการดำเนินการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับประเด็น มหารัตน์สกุล<sup>2</sup> ที่กล่าวถึงหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรว่า เมื่อบรรจุบุคลากรแล้ว ต้องพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง หน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรได้แก่ ให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรม การประชุมพิเศษ การประเมินผลการทำงาน การจัดการวางแผนระบบความก้าวหน้าในงาน และสอดคล้องกับ ดนัย เทียมพุ่ม<sup>3</sup> ที่ได้กล่าวถึงขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรว่ามี 3 ด้าน คือ

1) การฝึกอบรมโดยเน้นที่งาน เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

2) การศึกษา เน้นที่ตัวบุคคล เป็นกระบวนการให้ความรู้ประกอบด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ช่วยให้บุคคลที่ได้รับการศึกษามีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด โดยจะมีระยะเวลาการศึกษาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม

3) การพัฒนา เน้นที่องค์การ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้บุคคลให้ถึงขีดสูงสุดเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านส่วนตัวและขององค์การเป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวไปพร้อมๆ กับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและเจริญยิ่งขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง<sup>4</sup> กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็น รวมถึงการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงความสามารถให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ และเตรียมพร้อมเรียนรู้ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือสถาบันในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงมีจุดประสงค์หลักๆ อยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดความสูญเสียอัน

<sup>1</sup> นงนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อนันตศิลป์, 2544), หน้า 195.

<sup>2</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2543), หน้า 59.

<sup>3</sup> ดนัย เทียมพุ่ม, การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 45.

<sup>4</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาธรรม, 2544), หน้า 190-196.

เกิดจากความไม่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ เช่น ไม่รู้จักวิธีทำงาน ลดอุบัติเหตุ พัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้า ส่งเสริมความคิดริเริ่มด้านการจัดการเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่ขยายขึ้น 2) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของบุคลากร สร้างขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการทำงาน ลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียทั้งวัสดุและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ก่อให้เกิดความเข้าใจเหตุผลนโยบายและความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้บริหาร

สำหรับในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<sup>1</sup> ได้กำหนดวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากร โดยสรุปได้ดังนี้ 1) การลาศึกษาต่อ และการให้ทุนศึกษาต่อ การเข้ารับการศึกษา การเข้าร่วมสัมมนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2) การปฏิบัติงานวิจัย และการให้ทุนสนับสนุนการทำวิจัย 3) การปฏิบัติงานด้านบริการวิชาการ 4) การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ

ดังนั้น จะเป็นที่ได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ให้บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนานั้น เป็นกำลังสำคัญในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายขององค์กร

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### 3.1. งานวิจัยในประเทศ

กฤติมา มังคลาภรณ์<sup>2</sup> ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยได้ศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคล 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการทำงาน การอบรมพัฒนา และการจัดสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันทั้ง 7 ด้าน และผู้บริหารเห็นว่าการปฏิบัติในระดับที่น่าพอใจส่วนอาจารย์เห็นว่าการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ด้านยังมีการปฏิบัติไม่เหมาะสม ควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของ

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, “ประกาศมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์พัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2542”, (กรุงเทพมหานคร: มจร, 2544), หน้า 114.

<sup>2</sup> กฤติมา มังคลาภรณ์, “การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน”, รายงานการวิจัย, คณะศึกษาศาสตร์, (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 28.

มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เซวงศักดิ์ พุทษเทเวศ<sup>1</sup> ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคคลมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้านการวางแผนกำลังคนผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการวางแผนขาดระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์เพื่อประกอบการตัดสินใจด้านการพัฒนาบุคลากรขาดความต่อเนื่อง และขาดคู่มือการปฏิบัติงานที่แจ่มชัดขั้นตอนอย่างละเอียดชัดเจนและไม่สามารถปฏิบัติได้ตามระยะเวลาของแต่ละขั้นตอนที่กำหนดไว้ จึงควรมีการอบรมพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรไม่ได้มาตรฐาน ขาดการให้บริการระบบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกฎหมายหรือระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

พระปลัดเสนาห์ ธรรมวโรและคณะ<sup>2</sup> ได้ทำการสำรวจวิเคราะห์ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายอาจารย์/เจ้าหน้าที่ พบว่ามีความคิดเห็นแยกออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ประเด็นความเห็นแย้งกันเนื่องจากทั้งสองฝ่ายมีทัศนคติและมุมมองที่แตกต่างกัน 2) ประเด็นความเห็นสอดคล้องกัน และ 3) ประเด็นความเห็นเฉพาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ 3 ปัญหาหลักๆ ดังนี้

1) ปัญหาการสรรหาและการคัดเลือก เช่น นโยบายและเป้าหมายในการวางแผนกำลังคนไม่ชัดเจน ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การใช้ระบบอุปถัมภ์ คุณสมบัติของบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ การประชาสัมพันธ์เพื่อการสรรหาจำกัดตัวในวงแคบ การทดสอบความรู้ในการคัดเลือกไม่ได้มาตรฐาน การพิจารณาเลื่อนขั้นไม่มีความน่าเชื่อถือและไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน การทดลองปฏิบัติงานไม่เป็นระบบ เป็นต้น

2) ปัญหาการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เช่น กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังไม่มี การสำรวจความคิดเห็นบุคลากรก่อนการฝึกอบรม ช่วงเวลาในการฝึกอบรมไม่เหมาะสม ไม่ทราบผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรม การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมมีน้อย เป็นต้น

3) ปัญหาการประเมินผลการทำงาน เช่น แบบประเมินผลระบุข้อมูลและวัตถุประสงค์ไม่ครอบคลุมลักษณะงาน การประเมินผลขาดความเป็นกลาง และการให้ความดีความชอบประจำปียังไม่เป็นไปตามภาระงานที่เป็นจริง เป็นต้น

<sup>1</sup> เซวงศักดิ์ พุทษเทเวศ, "การศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคคลมหาวิทยาลัยขอนแก่น", รายงานการวิจัย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547), หน้า 35.

<sup>2</sup> พระปลัดเสนาห์ ธรรมวโร และคณะ, "การสำรวจวิเคราะห์ความคิดเห็นการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่", รายงานวิจัย, สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, ( มจร. พ.ศ. 2545), หน้า 118.

ปัญหาเหล่านี้สำรวจจากความคิดเห็นของบุคลากรในช่วงเวลาหนึ่ง ภายหลังจากปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานบุคคลในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารใหม่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2540 และภายใต้ลักษณะการบริหารงานในสถาบันการศึกษาของพระสงฆ์ซึ่งมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่นๆ เช่น ความไม่เท่าเทียมกันของสถานภาพบุคคลระหว่างพระสงฆ์และคฤหัสถ์ เป็นต้น

แนวทางในการแก้ปัญหาได้ทำการศึกษาความคิดเห็นจากบุคลากรทั้งสองฝ่าย สรุปสาระสำคัญได้ว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นควรผสมผสานความเข้าใจร่วมกัน และในประเด็นปัญหาที่เห็นสอดคล้องกัน ควรประสานความร่วมมือ เพื่อนำข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคลมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ และการประเมินความดีความชอบอย่างยุติธรรม ซึ่งในการวางแผนดำเนินการใดๆ ก็ตามที่ต้องส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรต้องดำเนินการอย่างมีระบบ มีการตัดสินใจร่วมกัน จะทำให้การดำเนินการนั้นๆ ได้รับความร่วมมือและประสบความสำเร็จด้วยดี

อุดมพร สมภู<sup>1</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่างกันมีการบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสายพิน อ่อนยิ้ม<sup>2</sup> ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารบุคคลในเขตชายแดนภาคใต้มีค่อนข้างมากบุคลากรไม่เพียงพอ ด้านการสรรหาและบรรจุการบรรจุยังยึดระบบอุปถัมภ์ อาจารย์ต้องการได้รับการพัฒนาโดยการอบรมมากที่สุดเลือกคนตรงสายงานไปอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของวิชาการใหม่ ๆ ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและที่พักอาศัยยังมีไม่เพียงพอ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ

เสกสรร เจริญ<sup>3</sup> ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับหน้าที่การ

<sup>1</sup> อุดมพร สมภู, "การศึกษาการปฏิบัติงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช", รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา 2545), หน้า 44.

<sup>2</sup> สายพิน อ่อนยิ้ม, "การบริหารบุคคลในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยครูในเขตชายแดนภาคใต้", รายงานการวิจัย, (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2547), หน้า 57.

<sup>3</sup> เสกสรร เจริญ, "การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร", รายงานการวิจัย, (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2549), หน้า 29.

บริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคือ การวางแผนกำลังคน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การให้ข้อมูลข่าวสาร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การสรรหา การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สำหรับการคัดเลือกมีการปฏิบัติในระดับน้อย

เรณู คุปต์ษิษฐ์และคณะ<sup>1</sup> "การศึกษารูปแบบการบริหารการศึกษาสถาบันการศึกษาสงฆ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2541 พบว่า 1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการบริหารการศึกษาแบบผสมผสาน ระหว่างระบบอุปถัมภ์กับระบบราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่อยู่ในระบบราชการ โดยมีปัญหาและความต้องการอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากร และด้านการดำเนินงานและการบริหารงาน 2) รูปแบบการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มบริหารงานทั่วไป กลุ่มสนับสนุนงานวิชาการ และกลุ่มจัดการเรียนการสอน 3) บทบาทของบุคลากรของสถาบันการศึกษาสงฆ์ต่อการถ่ายทอดวัฒนธรรม พบว่า ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน คือ บทบาทต่อการดำเนินชีวิตของคน บทบาทต่อสังคมและบทบาทต่อพระพุทธศาสนาแต่บทบาทต่อการเมืองการปกครองและบทบาทต่อเศรษฐกิจ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ซาริรพี สือณี<sup>2</sup> สภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1.สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งทางด้าน การสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2.สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามขนาดของโรงเรียนในภาพรวม แตกต่างกัน 3.สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจำแนกตามจังหวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 4. แนวทางพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคลากรโดยวิธีการสรรหาครูจากบุคคลที่มีความเข้าใจในหลักศาสนาอิสลามและมีความเข้าใจสภาพสังคม 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้และจัดครูเข้าปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงวิชาเอก ความถนัดและความสามารถ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรมีการส่งเสริมครูที่มี

<sup>1</sup> เรณู คุปต์ษิษฐ์ และคณะ, "การศึกษารูปแบบการบริหารการศึกษาสถาบันการศึกษาสงฆ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย", รายงานการวิจัย, สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์, (มจร. 2541) หน้า 8.

<sup>2</sup> ซาริรพี สือณี, "สภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้", (รายงานการวิจัย, จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2546) หน้า 24.

ความสามารถในการให้ความรู้แก่ครูด้วยกัน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรให้คำปรึกษากับครูที่ต้องการความช่วยเหลือ จัดสวัสดิการอย่างจูงใจ 5. ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการสรรหาบุคลากร ควรคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในโรงเรียน ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน เมื่อกระทำผิดอย่างร้ายแรงขาดความรับผิดชอบและทุจริตต่อหน้าที่

เสน่ห์ ผดุงญาติ<sup>1</sup> สภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับสภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีสภาปัญหาในด้านการให้พ้นจากงานอยู่ในระดับต่ำ สำหรับด้านอื่นๆ มีสภาปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เจ้าหน้าที่งานบุคคลมีทัศนคติเกี่ยวกับสภาปัญหา การบริหารบุคคลของข้าราชการครู รวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ใน ระดับปานกลาง และมีสภาปัญหาในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน เมื่อเปรียบเทียบสภาปัญหาการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครู ตามทัศนคติของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่งานบุคคล พบว่า สภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่งานบุคคลมีทัศนคติเกี่ยวกับสภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในด้านสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรแตกต่างกัน สำหรับด้านอื่น ๆ มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบสภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูตามทัศนคติของผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1-4 ปี และผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับสภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูรวมทุกด้านแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1-4 ปี กับผู้บริหารที่มีระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูไม่แตกต่างกันทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบสภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู ตามทัศนคติของเจ้าหน้าที่งานบุคคล ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่าเจ้าหน้าที่งานบุคคลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1-4 ปี และเจ้าหน้าที่งานบุคคลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับสภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู รวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่งานบุคคลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1-4 ปี กับเจ้าหน้าที่งานบุคคลที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปี

<sup>1</sup>เสน่ห์ ผดุงญาติ, "สภาปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน", รายงานผลการวิจัย, (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร 2545), หน้า 9.

นิชากา ประสพอารยา<sup>1</sup> ศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบดังนี้ 1. มีการจัดทำแผนกำลังคน โดยจะทำเพื่อการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนในระยะเวลาต่างๆ เป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี 2. มีการดำเนินการสรรหา โดยการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างโดยการสรรหาจากบุคลากรภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 3. มีการดำเนินการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถ และ ความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ 4. มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างานแนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่นๆ 5. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการให้รับมอบหมายติดตาม และรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ 6. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม 7. มีการจัดผลประโยชน์ที่นอกเหนือจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ 8. มีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกอยากทำงานต่อเนื่อง โดยการพิจารณาถึงความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคลากร 9. มีดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน โดยการที่ผู้บริหารให้คำปรึกษาต่างๆ จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน 10. มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคลในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน 11. มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคคลที่ทันสมัย ส่วนปัญหาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ 2. กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

### 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยในต่างประเทศจากเอกสารงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.2.1 Harold B. Smith<sup>2</sup> ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานบุคคล โดยได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ ในด้านการวางแผนการจัดการองค์การการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ

<sup>1</sup> นิชากา ประสพอารยา, "การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร", รายงานผลการวิจัย, (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2547), หน้า14.

<sup>2</sup> Harold B. Smith. Descriptions of Effective and ineffective Behaviors of School Principals. Dissertation Abstracts International. 35 : 1935 - A, 1984), p. Abstract.

การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และความสัมพันธ์กับชุมชนพบว่า ครูใหญ่บริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ คือ การประสานงาน การวางแผนความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการบริหารวิชาการ และผลการศึกษาของ Ben M.all. Harris<sup>1</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่องหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคลควรประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 11 ประการ คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหา ด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวบุคคล

ในส่วนผลวิจัยของ Normal L. Padgett<sup>2</sup> ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีการบังคับบัญชาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dennis Atasuha M., Evero.<sup>3</sup> ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารตามทัศนของครู ของหน่วยบริหารการศึกษารัฐจอร์เจียโดยศึกษาเปรียบเทียบครูตามเพศ คุณวุฒิและประสบการณ์ทางการศึกษา พบว่า ครูชายและครูหญิงมีการรับรู้กระบวนการบริหารไม่แตกต่างกัน ส่วนวัยวุฒิและประสบการณ์ของครูและผู้บริหารทำให้ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแตกต่างกัน

Luisr K. Wiles<sup>4</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทำให้ครูรู้สึกว่าการเกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบหลายอย่างคือ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีสถานที่ทำงานสะอาดสบายมีความสวยงามและมีชีวิตชีวา การมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้เพียงพอต่อความต้องการ การมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จแก่หมู่คณะ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Scott Edward<sup>5</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ พบว่า การบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร การพัฒนาบุคลากรต้องจัดอบรมให้ความรู้หลักการและวิธีการทำงานให้ทันเทคโนโลยีที่

<sup>1</sup> Ben M.all. Harris. *Personnel Administration in Educate: on.* : Allyn and Bacon, 1979. p.104.

<sup>2</sup> Normal L., Padgett. "A Study of the Control of School Principals over Selected Personnel Administration Function," Pigors, Paul and Charles A. Myers, *Personnel Administration*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1977. p. 278.

<sup>3</sup> Dennis Atasuha M., Evero. " A Study of Teacher Principal Problems in Rural Elementary Schools of the Heart of Georgia Co-operative Education Service Agency." *Dissertation Abstracts International*, 45 (02) : 360- A.1984.

<sup>4</sup> Luisr, K.Wiles. *Supervision for Better Schools*, 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1989. p. 45.

<sup>5</sup> Scott Edward, Meier. *Northern California school superintendents'[ perceptions regarding conflicts with board member in the area of human resource administration*. Thesis (Ed. D.) University of La Veme, 2001, p. Abstract.

ก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมปรับปรุงระบบการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความจริงใจต่อบุคลากร และใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Muhlenbruck, Thomas Michael<sup>1</sup> ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องมุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานควบคู่กันไป

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลดังกล่าวสรุปได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนและขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ทั้งด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานการพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากงานและหน้าที่ แต่การปฏิบัติยังมีข้อจำกัดและปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งนี้มีปัจจัยหลายด้านเป็นตัวแปร เช่น ระบบโครงสร้างหน่วยงาน ประสิทธิภาพของผู้บริหาร ระบบบริการข้อมูลข่าวสาร และผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารงานบุคคล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเร่งให้มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับภาระงานและประเภทตำแหน่งงานอย่างจริงจังต่อไป.

---

<sup>1</sup> Muhlenbruck, Thomas Michael. Through the eyes of school personnel administration : What matters in selecting elementary school principle. Thesis (Ed. D.) Drake University, 2001, p. Abstract.