

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต ๒ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มาเป็นกรอบในการศึกษาเพื่อนำมาวิเคราะห์และสรุปผลวิจัย โดยได้จัดเนื้อหาสาระที่จะนำ เสนอตามลำดับ ดังนี้

- ๒.๑ หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - ๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
 - ๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๑.๔ ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล
- ๒.๒ หลักการแนวคิดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา
 - ๒.๒.๑ กระบวนการบริหาร
 - ๒.๒.๒ โครงสร้างการบริหาร
 - ๒.๒.๓ กระบวนการบริหารงานบุคคล
 - ๒.๒.๓.๑ การวางแผน
 - ๒.๒.๓.๒ การสรรหา
 - ๒.๒.๓.๑ การประเมินผล
 - ๒.๒.๓.๑ การธำรงรักษา
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔
- ๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๕ กรอบแนวคิดของการวิจัย

๒.๑ หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ของนักวิชาการด้านการบริหารหลายท่าน ดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrar” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยการ (Direct) การบริหารหลายๆ ความหมายอาจสัมพันธ์ใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” หมายถึง การรับใช้ หรือผู้รับใช้ ความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer อาจกล่าวโดยย่อๆ ว่าเป็นการติดตามดูแลสิ่งต่างๆ และจากากัดความง่ายที่ทันสมัยคือ “การทำงานให้สำเร็จ” สำหรับ “การจัดการ” มักใช้ในแวดวงธุรกิจเอกชนซึ่งมุ่งแสวงหากำไร เป็นเป้าหมายหลัก ส่วนผลที่พึงตกแก่สาธารณะ (Public) ถือเป็นเป้าหมายรองหรือผลพลอยได้ อย่างไรก็ตามการบริหารภาครัฐในระยะต่อมาก็เกี่ยวข้องกับภาครัฐกิจมากขึ้น เช่น การให้สัมปทานโทรศัพท์ การสื่อสารต่างๆ และภาครัฐกิจเอกชนก็ได้เข้าไปรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นในลักษณะการคืนกำไรให้แก่สังคม เป็นต้น

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๑ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหาร ไว้ว่า การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระศาสนา การที่สมาชิก จะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ

นอกจากนั้นได้ให้แนวคิดการบริหารบุคคลไว้ว่า การบริหาร หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting thing done through other people)เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่ปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีในการบริหาร การศึกษาพุทธวิธีในการบริหารในหน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณา หน้าที่ (Function)ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึงการวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

^๑ พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นสื่อสารเพื่อให้การดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สุเมธ แสงนิมนวล^๒ ได้กล่าวถึงหลักการหรือแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานว่า นักบริหาร โดยปกติคำว่า **นัก** จะหมายถึงตัวบุคคล ถ้าไปอยู่กับคำอื่น โดยเฉพาะที่เป็นอาชีพ จะแสดงให้เห็นว่า คนๆ นั้นมีความเป็นมืออาชีพ เช่น นักมวยนักฟุตบอล นักร้อง นักแสดง นักพูด นักเขียน เป็นต้น คำว่า **มืออาชีพ** เป็นคำที่ใช้กับบุคคล หรือองค์กร ซึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นผู้รู้จริงในสิ่งนั้น และเชี่ยวชาญกว่าสิ่งอื่นอย่างเช่นครูมืออาชีพ แสดงว่าครูผู้นั้น มีความรู้ความสามารถสูง และมีความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างมาก ในขณะที่คำว่าอาชีพครู มีความหมายเพียงว่า คนๆ นั้น มีอาชีพเป็นครูบาอาจารย์มีหน้าที่สั่งสอนลูกศิษย์ แต่จะมีความรู้และความเชี่ยวชาญหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง นักบริหาร (Professional Administrator) จึงหมายถึงผู้บริหาร มืออาชีพ ที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยม และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน โดยดูจากประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารมาอย่างยาวนานและประสบความสำเร็จดังนั้น การเป็นนักบริหารจึงไม่ใช่เรื่องง่าย ใครที่เป็นได้ถือว่ายอดเยี่ยม เพราะจะมีทั้งความเป็นผู้นำ หัวหน้า และ ผู้บริหารอยู่ในคนๆ เดียวอย่างสมบูรณ์

สมพงษ์ เกษมสิน อ่างใน ยงยุทธ รักษาภิกขุ^๓ ได้กล่าวถึง หลักการแนวคิด การบริหารไว้ว่า การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อบุคคลใช้ประโยชน์ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุดอันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและระดับต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์กรนั้น

สรุปหลักการแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า บุคคลที่ก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารได้นั้น ต้องผ่านการปฏิบัติงาน ฝึกฝนการสอน หรือทำงานเป็นบุคลากรในองค์กรนั้นๆ มาก่อนแล้ว จึงเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจสถานะการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับต่างๆ เมื่อก้าวขึ้นมาเป็นดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร นำประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ในการบริหารบุคคลภายในองค์กร ดังนั้นการจะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยบุคคลหลายคนในการดำเนินงาน จึงจะมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมาย

^๒ สุเมธ แสงนิมนวล “ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๗-๙.

^๓ ยงยุทธ รักษาภิกขุ “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลต่อคณะผู้บริหาร เทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา, รายงานการศึกษาดูงาน รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑).

สูงสุด ตามนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายเกี่ยวกับหลักในการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๒.๑.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวนิยามความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน^๔ ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นในลักษณะกระบวนการบริหาร หรือในแง่ทรัพยากร การบริหาร ทั้งในด้านธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจก็ตาม ความสำคัญของบุคคล และการบริหารเป็นหัวใจของการบริหารไม่ว่าหน่วยงานประเภทใด หากการบริหารงานบุคคลบกพร่องไป หน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผลงานจะดีหรือเสีย อยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้นๆ

ภิญโญ สาร^๕ ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน

กิตติมา ปรีดีติลล^๖ ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การจัดและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การแต่งตั้งการสรรหาผู้มีความรู้ ความสามารถที่มีจำนวนเพียงพอเข้ามาดำเนินงานให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ตลอดจนการบำรุงรักษาส่งเสริมและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

บัณฑิต อินทรชั้น^๗ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การบริหารงานบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การนับตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากงานไป เริ่มตั้งแต่การวางแผนนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน การกำหนดชั้นและตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างการสรรหาหรือการรับสมัคร การสอบ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การให้ทดลองปฏิบัติงาน การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การปกครองบังคับบัญชา การพิจารณาโทษทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการให้บำเหน็จบำนาญ

^๔ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๒๓), หน้า ๓.

^๕ ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๙), หน้า ก.

^๖ กิตติมา ปรีดีติลล, การบริหารและการนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : อักษรพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๘๒.

^๗ บัณฑิต อินทรชั้น, การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอเดียน สโตร์. ๒๕๒๖), หน้า ๑.

เมธี ปลัณณานนท์ อ่างใน สนิท คงภักดี^๙ มีความเห็นว่าความต้องการของบุคคลกับความต้องการขององค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กัน บุคคลย่อมมีความต้องการพื้นฐาน ถ้าองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้อย่างเหมาะสม บุคคลย่อมมีขวัญกำลังใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์^๙ ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ ของหน่วยงานทุกระดับ จึงหมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนและผู้ชำนาญการด้านการบริหาร งานบุคคล ที่มุ่งปฏิบัติให้กิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาอันที่จะส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์กร

เสนาะ ดิเญว^{๑๐} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดระเบียบ และความควบคุมคนให้ทำงาน เพื่อใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์ มากที่สุด ทำให้องค์กรได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

Flippo. (ฟลิปโป)^{๑๑} ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนา ให้ค่าตอบแทน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์กร เพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่างๆ ขององค์กร

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัฒน์ อ่างใน พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน)^{๑๒} ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล หมายถึงการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว สรุปได้ดังนี้

๑.การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะกับงานตามวัตถุประสงค์และตามความต้องการของหน่วยงาน

^๙ สนิท คงภักดี, “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ๒๕๔๙)

^๙ ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๕), หน้า ๓.

^{๑๐} เสนาะ ดิเญว, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๑๐.

^{๑๑} Flippo, E.B. (1971) 4 – 7. Principle of Personnel Management. 3rd ed. New York : McGraw – Hill.

^{๑๒} พระธนากร วชิรธมโม, “การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

๒.การบริหารงานบุคคลมีขอบเขตกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การคัดเลือก การจัดสรรคนเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากงาน

๓.การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผน และความต้องการด้านบุคคล การแสวงหา การคัดเลือก การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและ ประโยชน์เพื่อการประเมิณผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการ ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

สมบัติ ทิฆมทรัพย์^{๑๓} ได้ให้ความหมาย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่าตามหลัก วิชาการบริหารสมัยใหม่ นักบริหารผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ เช่น มีสุขภาพที่ดี มีประสบการณ์ในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างมี เหตุผล มีความอดทน มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานในทุกระดับได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดีมี บุคลิกภาพดี อ่อนน้อมถ่อมตน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และฯลฯ คุณลักษณะที่ดีหลากหลาย ประการดังกล่าวนี้ โดยหลักพุทธศาสนา ผู้บริหารหรือนายที่ดีต้องมี **ศีล สมาธิ และปัญญา** กล่าวคือ เป็นคนที่มีศีลกำกับตัวกำกับใจ เพื่อให้มีความรู้จักผิด ชอบ ชั่ว ดี ทำให้รู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควร ทำ การมีสมาธิที่ดี จะทำให้ผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานได้สำเร็จอย่างมีสติด้วยดีและรวดเร็ว การใช้ ปัญญาหรือความรู้ที่รอบรู้ที่ขอบด้วยเหตุและผลอันกว้างไกล ทำให้สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่ได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการพัฒนาองค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรง นอกจากนี้ หลักการของศาสนาอื่น ๆ ก็สมควรจะนำมาใช้ได้บริบทของแต่ละศาสนา เช่นเดียวกับพุทธศาสนา ศาสดาจารย์ ปีเตอร์ ดร็กเกอร์ วางหลักพื้นฐานในส่วนหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารไว้ ๕ ประการคือ

๑. เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย
๒. จัดตั้งองค์กรและวางระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสม
๓. กระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
๔. ติดตามวัดผลในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือต้องแก้ไข
๕. พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารเองด้วย

สำหรับผู้บริหารที่เป็น CEO หรือผู้บริหารระดับสูง จะมีหน้าที่เฉพาะเพิ่มขึ้นอีก คือ

๑. เป็นผู้กำหนดพันธกิจขององค์กรให้ชัดเจน
๒. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๓. ดูแลการจัดระเบียบทรัพยากรมนุษย์
๔. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก
๕. รับใช้สังคมหรือมีบทบาททางสังคมอื่นๆ
๖. เลือกจับงานสำคัญในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

^{๑๓} สมบัติ ทิฆมทรัพย์, “บทความ”, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า

กล่าวโดยสรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ นั้น มีการวางระเบียบแบบแผน และกระบวนการจัดการตัวบุคคล อันเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งขององค์กร อย่างเป็นระบบ เมื่อองค์กรนั้นมีระบบที่ทำให้บุคคลภายในได้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ส่วนกระบวนการบริหารงานนั้นต้องอาศัยกำลังบุคคลหลายคนมาร่วมกันดำเนินงานตามนโยบายขององค์กร เพื่อให้บรรลุจุดหมายเดียวกัน การบริหารงานจึงเป็นภาระ หรือหน้าที่ ของผู้บริหารที่ต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลา ว่าเมื่อเป็นผู้บริหารแล้ว สิ่งแรกคือที่ต้องบริหารคือ คนนั่นเอง เพราะคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีชีวิต และจิตใจ การบริหารคนทั้งองค์การให้มีแนวความคิดและเป้าหมายเดียวกันเป็นเรื่องยาก ผู้บริหารต้องบริหารการดำเนินชีวิต ความคิด และด้านจิตใจ เพื่อให้บุคคลในองค์กรเชื่อถือและให้ความสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นมิตรไมตรีกับทุกคนทั้งในและนอกองค์กร

๒.๑.๓ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากต่อการบริหารงานขององค์กร สามารถทำให้ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๑๔} ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตร ตามแบบบัญญัติจตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุปสมบทที่ประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรม และการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านิสัยมุตตะกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้น กระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญที่สุดในอินเดีย เช่นมหาลัณนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนา เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ทุกรูปใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ เขาผู้นั้นก็ต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็น เสาะ คือผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษา เป็นพระอรหันต์แล้ว จึงเรียกว่าเป็น อเสะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขา คือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม(training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่า เป็นศาสนาแห่งการศึกษา

^{๑๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคล ที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบันนั้น คือ ใครทำดีก็ได้รับการยกย่องใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า “นิคฺคณฺเห นิคฺคณฺหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคณฺหารหํ ขมฺคนทํควรขมฺ ยกฺกยงฺกบุคคลทํควรยกฺกยงฺ”^{๑๕}

อุทัย หิรัญโต^{๑๖} เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นงานที่มีความสำคัญ เพื่อสรรหาบุคลากรและเลือกสรร ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดี เพื่อใช้ประโยชน์ จากบุคคลให้เกิดผลสูงสุด เพื่อรักษาไว้ ซึ่งบุคคลให้ทำงานอยู่กับองค์การนาน และเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

จอมพงศ์ มงคลวนิช^{๑๗} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลักได้แก่ การวางแผน บุคลากร ค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการธำรงรักษาบุคลากรในปัจจุบันความซับซ้อนขององค์การ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องตระหนักถึงกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องสนองยุทธศาสตร์องค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การและสถานศึกษา

บรรยงค์ โตจินดา^{๑๘} กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นนับวันที่จะทวีขึ้นเรื่อยๆ トラบใดที่เรายอมรับความจริงว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่นๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นและใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยทัศน์

^{๑๕} ขุ.ชา.ทุก. (บาลี) ๒๗/๒๕๔๒/๕๓๑, อ้างใน พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, หน้า ๑๓.

^{๑๖} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอ เอส พริ้นตริง เฮ้าส์, ๒๕๓๑), หน้า ๒-๓.

^{๑๗} จอมพงศ์ มงคลวนิช , **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๖๙.

^{๑๘} บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์ ,๒๕๔๓), หน้า ๒๐ – ๒๑.

สามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องเข้ามาแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคนเพราะคนต้องเป็นนายของเครื่องวันยังค่ำ คือ เป็นผู้สร้างผู้ใช้เครื่อง เช่น ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) ผลิตโปรแกรม (Software) สั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียดรวดเร็วและมีข้อผิดพลาดน้อยลงหรือไม่มีเลยดังนั้น ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล จึงมีดังต่อไปนี้

๑) เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้น จึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

๒) รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากลสิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยธุรกิจถือปฏิบัติ เป็นต้น

๓) ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนระดับโลก จึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

๔) พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องมีความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์การ ลองคิดดูว่า ระหว่างการนัดหยุดงานกับการเปลี่ยนงานเรื่องไหนให้ผลเสียร้ายแรงมากกว่ากัน

๕) องค์การใหญ่โตมากขึ้น ตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจการแบ่งงานกันทำในองค์การขนาดเล็กจะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่าง แต่เมื่อองค์การขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไปก็จะกระทำใ้กระบวนการบางอย่างติดขัดหรือรอนาน ถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ปัญหาต่างๆ เหล่านี้จึงต้องการการบริหารงานบุคคลที่ดี

๖) บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริง เพื่อมาบริหารงานยามวิกฤติได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๗) พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นเพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่กับเพื่อน

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญของผู้บริหาร ที่ต้องมโนบายจัดรอบภาระงานหรือกระบวนการในการบริหารงานบุคคล และที่สำคัญอย่างยิ่ง การบริหารงานบุคคลสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กร บรรลุตามเป้าหมาย คือความเจริญเติบโตขององค์กรนั่นเอง ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน มีนักวิชาการและนักการศึกษา

หลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานบุคคลที่น่าสนใจ สรุปได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน^{๑๙} กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยแยกออกเป็น ๒ ระบบ มีระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ในระบบคุณธรรมมีแนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะเด่นอยู่ ๔ ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลางทางการเมือง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อ่างใน สากล ฉิมวงศ์^{๒๐} กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบันนอกจากจะยึดระบบคุณธรรม ซึ่งมีหลักการสำคัญ ๔ ประการดังกล่าวมาแล้วการบริหารงานบุคคลยังมุ่งเน้นการพัฒนาตัวคน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ ๑๒ ประการเป็นหลักในการจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ

๑. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่อง ฐานะ เพศ ผิว และศาสนา เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไป

๒. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง

๓. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การจำให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานแล้วโดยไม่มี ความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

๔.หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาลและในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

๕. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลโดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

๖. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของคน

^{๑๙} สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิชย์, ๒๕๓๙), หน้า ๘.

^{๒๐} สากล ฉิมวงศ์, “การศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุดรธานี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๔๗).

๗. **หลักความยุติธรรม** เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณค่าของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากัน เงินเท่ากัน

๘. **หลักสวัสดิการ** ได้แก่ การจัดให้มีการบริหารสวัสดิการต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะการรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ด้านต่างๆ

๙. **หลักเสริมสร้าง** ได้แก่ การเสริมสร้าง จริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิด และการประพจน์มิชอบของบุคคลและการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

๑๐. **หลักมนุษยสัมพันธ์** ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคคลของหน่วยงาน

๑๑. **หลักประสิทธิภาพ** ถือว่าการทำงานใดๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การกระทำเช่นนี้ได้จะต้องมีการวางแผนงาน การประสานงาน และการจัดการจัดแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

๑๒. **หลักการศึกษาวิจัย** การบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม ทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งๆ ขึ้น

สุกิจ จุลละนันท์^{๒๑} กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบกับหลักการบริหารงานบุคคล ด้วยการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ จึงยึดหลักการสำคัญ ๑๒ ประการ คือ

๑) หลักความเสมอภาค คือ ยึดตามการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเพศ ผิว ศาสนาเป็นการเปิดโอกาสรับสมัครทั่วไป

๒) หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ ถือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

๓) หลักแห่งความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพมั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานโดยไม่มีเหตุผลจะมีผลต่อการดำรงชีวิตตามอัตภาพ

๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่าข้าราชการประจำต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล และในการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการประจำมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

^{๒๑} สุกิจ จุลละนันท์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ท้องถิ่น , ๒๕๓๒), หน้า ๑๘-๑๙.

๕) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลโดย การศึกษาอบรม การนิเทศ การตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม

๖) หลักแห่งความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงานโดยการแต่งตั้งและ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถและความถนัดของตน

๗) หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือก ที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ

๘) หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ที่จะเอื้อในการปฏิบัติงานสามารถ อุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ

๙) หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำ ผิด และประพฤติดีของบุคคล การกวัดขั่นลงโทษผู้กระทำผิด

๑๐) หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือให้คุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละ คน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยเสริมสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ในระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

๑๑) ประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดจะต้องทำให้เกิดผลดีมากที่สุด โดยใช้คนเวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

๑๒) หลักการวิจัยการบริหารงาน บุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม ทันสมัยอยู่เสมอ ระบบการบริหารบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อที่จะ ได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ละเอียด จงกลนี^{๒๒} กล่าวไว้ว่า หลักใหญ่ๆ ที่ผู้บริหารควรยึดในการบริหารงานบุคคลใน องค์การมีดังนี้คือ

๑. ยอมรับด้วยความเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติขององค์การ ว่ามีทั้งลักษณะเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

๒. หาวิธีการที่จะผสมผสานระหว่างความต้องการขององค์การและบุคคล

๓. ใช้กลวิธีต่างๆ ในการบรรจุและใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. จะต้องเชื่อว่าคนในองค์การจะเกี่ยวข้องกับองค์การร่วมมือกันทำงานมากขึ้นและ แข่งขันกันขึ้นถ้าแรงจูงใจดีพอ

๕. การควบคุมโดยผู้บริหารนั้นมิใช่เป็นการจับผิดแต่เป็นการให้กำลังใจให้คำปรึกษา อย่างใกล้ชิดและให้ความเป็นกันเองตามสมควร

๖. ลักษณะของการติดต่อสื่อสารควรเป็นลักษณะหลายช่องทาง

๗. การบำรุงขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นพอๆ กับการขจัดความ

^{๒๒} ละเอียด จงกลนี, การพัฒนาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (ขอนแก่น : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๙๓.

ขัดแย้งต่างๆ ในองค์กร

๘. มีความจริงใจมีความยุติธรรม และมีความเป็นธรรมในการบริหารการให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น สร้างความรู้สึกร่วมกันและความเป็นเจ้าขององค์การตลอดจนการให้สวัสดิการแก่สมาชิกในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำ

๙. การตั้งสมมุติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของคนตามทฤษฎีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารองค์การมีประสิทธิภาพ จนทำให้ส่วนที่เป็นทางการเกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเป็นการถ่วงดุลย์หรือสร้างปัญหาให้แก่องค์การ

มาสโลว์ (Maslow) อ้างใน พระธนากร วชิรธโม (โพธิ์วัน)^{๒๓} ได้กล่าวถึงแรงจูงใจ

๔ ประการ คือ

๑.ความต้องการมนุษย์มีลำดับขั้น จะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำไปหาสูงสุด

๒.ความต้องการของมนุษย์มีอย่างต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุด และต้องการชนิดใหม่ขึ้นไปอีก

๓.เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในระดับต่ำแล้ว ก็จะต้องมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการในระดับต่ำอีกก็ได้

๔.ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ความต้องการในระดับหนึ่งหายไปแล้วก็เกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

มาสโลว์ (Maslow)อ้างใน พระธนากร วชิรธโม (โพธิ์วัน)^{๒๔} ยังได้กล่าวถึงความ

ต้องการ ๕ ระดับ คือ

๑.ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ในการดำรงชีวิตอยู่ได้

๒.ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกายในการดำรงชีวิตและการทำงานจนเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่น

๓.ความต้องการทางด้านสังคม(Social Needs) เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสังคม เป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะไม่เกิดความโดดเดี่ยว

๔.ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Need) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและตนเอง

๕. ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ซึ่งน้อยคนที่จะประสบได้ถึงขั้นนี้

^{๒๓} พระธนากร วชิรธโม (โพธิ์วัน),การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต บางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑,วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๕๓).

^{๒๔} เรื่องเดียวกัน.

Henri fayol อ้างใน วันชัย มีชาติ^{๒๕} ได้เสนอแนวคิดการบริหารตามหลักการบริหารงานของ ไว ๑๔ ประการ คือ

๑.การแบ่งกันทำ (devision of work)ได้แก่แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดผลดีมากที่สุด

๒.อำนาจ(authority) คือสิทธิหรืออำนาจหน้าที่ชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดตามที่ผู้บริหารต้องการ อำนาจจะมีทั้งอำนาจที่เป็นทางการ และอำนาจที่เป็นอำนาจบารมี (personal authority) ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง

๓.ความมีวินัย(discipline) ได้แก่ การยอมปฏิบัติตาม กติกาขององค์การซึ่งจะกำหนดในเรื่องของความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่างๆในองค์การ

๔.เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command)การที่องค์การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสนในการสั่งการ และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร

๕.เอกภาพของทิศทาง (unity of direction) องค์การจะต้องมีทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงานต่างๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน

๖.การยึดประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนบุคคล (subordination of individual interest to general interest)องค์การจะต้องยึดถือประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือของกลุ่มในองค์การ

๗.การให้ผลตอบแทน (remuneration of personnel)ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เป็นธรรมการให้ค่าตอบแทนจากการทำงานอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่นการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานที่ได้(piece rates) จ่ายตามระยะเวลา(time rates) จ่ายค่าตอบแทนตามงาน(job rates) เป็นต้น

๘.หลักการรวมอำนาจ (centralization) ได้แก่การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์การ องค์การจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

๙.หลักสายการบังคับบัญชา (scalar chain) ได้แก่ระดับของการบังคับบัญชาระดับสูงลงมาถึงระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในการควบคุมดูแลของใคร สายบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์การและเส้นทางการใช้อำนาจในองค์การ

๑๐.ความมีระเบียบ (order) คือความมีระเบียบในการทำงาน การจัดอุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆให้อยู่ในที่ที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

๑๑.ความเป็นธรรม (equity) การบริหารในองค์การจะมีความยุติธรรมและความเมตตา เพื่อให้เกิดการยอมรับและมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยในองค์การ

^{๒๕} วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์การ, ครั้งที่ ๓ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๓๗-๓๘.

๑๒.ความมั่นคงในอาชีพ(stability of tenure of personnal) ผู้ปฏิบัติจะต้องรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางก้าวหน้าในอาชีพซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลในองค์การ

๑๓.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initaitive) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานขององค์การ

๑๔.ความสามัคคี (esprit de corp) คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงานเป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

หลักการบริหารทั้ง ๑๔ ประการนี้เป็นหลักที่จะนำไปใช้ในการบริหารบุคคลในองค์การต่างๆ มีลักษณะเป็นหลักสากล

ลูเธอร์ กุลิค (Luther Gulick) อ้างใน พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน),”^{๒๖} ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้การยกย่องมากวิธีหนึ่งอันมีค่าย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่

๑.การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน(Division of work) เป็นกรม กอง หรือ แผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specilization) นอกจากนี้อาจพิจารณาในแง่การควบคุม(Span of control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่นหน่วยงานหลัก (line) หรือหน่วยงานที่ปรึกษา(Staff) เป็นต้น

๓.การจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรนั่นเอง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔.การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหาร เช่นภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์(Human Relations) การจูงใจ(Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕.การประสานงาน (CO- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖.การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยมีชื่อความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย

^{๒๖} พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑”.

๗.การงบประมาณ(B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน ควบคุมการเงินและการคลัง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๒๗} กล่าวไว้ในหนังสือ “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล” ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องว่า การบริหารงานบุคคลได้นำจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในกรณีที่เน้นให้ผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปได้เข้าใจถึง “พฤติกรรมของมนุษย์” และเข้าใจความเป็นมนุษย์โดยการอยู่ร่วมกัน ช่วยกันทำงานพัฒนาองค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การที่จะทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เรียนรู้ถึงความต้องการของผู้อื่น เข้าใจถึงตัวของตัวเอง จิตวิทยาจึงได้เข้ามามีบทบาท กล่าวคือ การศึกษาด้านจิตวิทยาเป็นการศึกษา เพื่อความเข้าใจและวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง การศึกษาพฤติกรรมเชิงคุณภาพรวมจึงเป็นการศึกษาเพื่อรวบรวมเหตุการณ์โดยอาศัยภูมิหลังความรู้ อารมณ์ของบุคคลนั้นๆ มาอธิบาย เพื่อจะได้สรุปความเป็นไปได้ของเหตุการณ์นั้น

กมล ฉายาวัดนะ^{๒๘} ได้ให้แนวคิดการทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร ไว้ว่า การดำเนินกิจการงานต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรเป็นสำคัญ หากบุคลากรให้ความร่วมมืออุทิศแรงกายแรงใจช่วยกันทำงาน งานนั้นก็จะบรรลุสำเร็จเป็นอย่างดี การบริหารบุคคลเป็นงานที่ลึกซึ้งกว้างขวาง ยิ่งใหญ่ ละเอียดยากกว่างานทั้งหลาย และเป็นงานที่ทำไม่รู้จักเสร็จต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีปฏิภาณ เหมือนแพทย์ที่ต้องปรับปรุงวิธีตรวจ วิธีรักษา ตลอดจนปรับปรุงการวินิจฉัยโรครวมทั้งการวิเคราะห์การวิเคราะห์วิจัยทั้งเรื่องของโรคและเรื่องของยา เป็นประจำ ไม่เช่นนั้นจะไม่ทันเหตุการณ์ การบริหารบุคลากรจะได้ผล ผู้บริหารสมควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑.ต้องมีทุนในการบริหาร คือ การบริหารบุคลากรจะต้องประกอบทั้งการบริหารและการปกครองผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีว่าสามารถปกครองตนเองได้ จึงเป็นทุนที่ดีในการบริหารบุคลากรเพราะการสั่งสอนชี้แจง การว่ากล่าวตักเตือน แม้การทำโทษ มีความหมายเป็นเพียงเครื่องส่งเสริมการปฏิบัติให้สำเร็จเร็วขึ้นเท่านั้น

๒.ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหาร คือ

๒.๑ มีความรู้พอสมควร เพราะความรู้ย่อมนำไปสู่ความคิดและความเข้าใจในการสร้างสรรค์ การปรับปรุง การแก้ไข เพื่อความถูกต้องเหมาะสมของงานทั้งหลาย โดยเฉพาะการบริหารคน ผู้มีความรู้ไม่พออาจไม่อาจบริหารคนได้ เพราะแม้แต่จะบริหารตนเองให้ถูกต้องก็ยังไม่ง่าย การบริหารบุคลากรเป็นวิทยาการขั้นสูง ผู้บริหารบุคลากรมีความสามารถสูง การบริหารบุคลากรด้วยอารมณ์จะไม่ได้ผลอะไร

^{๒๗} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๒๘} กมล ฉายาวัดนะ , การบริหารคนและงานด้วยวิธีการของพระพุทธเจ้า, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ เกียรติ โอเดีย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๗-๑๑๐.

๒.๒ มีความฉลาด คือ ผู้บริหารต้องทันคน ทันงาน ทันเหตุการณ์ ทันความเปลี่ยนแปลงจัดทำสอนองความต้องการที่ถูกต้องได้ทุกเมื่อ

๒.๓ มีพื้นฐานมั่นคง พื้นฐานการบริหารบุคลากรคือคุณธรรม เพราะคุณธรรมเท่านั้นที่ทำให้เกิดความเข้าใจกัน มีความเชื่อถือเลื่อมใสกันเคารพบนอบกันโดยสนิทใจ

๓. ต้องมีเป้าหมายในการบริหารบุคลากรที่ถูกต้อง

โดยการปกครองเขาเพื่อเขาปกครองตนเองได้ ผู้บริหารที่ตั้งเป้าหมายเช่นนี้ ย่อมมีความสุขสบายใจ ชื่นใจได้ในภายหน้าและจะเป็นที่เคารพบูชาของผู้ที่อยู่ใต้การบริหาร ส่วนผู้ที่มีเป้าหมายอย่างอื่นจะลำบาก เตือนร้อนผิดหวัง เหนื่อยเปล่า และไม่ได้ประโยชน์อะไร ช้ำจะเป็นที่อิดหนาระอาใจ เป็นที่เบื่อหน่ายของผู้ที่อยู่ใต้การบริหารตลอดเวลา เกิดความสูญเปล่าด้วยกันทุกฝ่าย

๔. ต้องดำเนินกรรมวิธีในการบริหารบุคลากร ดังนี้

๔.๑ ดำเนินการเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยจากการปฏิบัติจัดทำทุกสิ่งทุกอย่างให้เป็นไปตามแบบแผน ความถูกต้องเหมาะสมเป็นหลักการ รู้จักเขา รู้จักเรา รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวให้เกียรติกัน เคารพตามฐานะและอาวุโส หลีกเลียงจากการมีปัญหาทุกกรณี

๔.๒ ดำเนินการเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ด้วยการสร้างนิสัยสูงส่ง หนักเอาเบาสู้ ไม่ยอมให้อยู่ว่างๆ คนสูงส่งเป็นคนไม่มีปัญหา เป็นคนมีสุขภาพดี ทั้งสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสุขภาพชีวิต อยู่ในบรรยากาศที่สงบสุขตลอดเวลา มีแต่ความเจริญงอกงามไม่หยุดยั้ง

๔.๓ ดำเนินการเพื่อให้เกิดความสามัคคีปรองดอง ความสามัคคีปรองดอง เป็นเครื่องนำไปสู่ความสำเร็จแห่งความต้องการของสามัญชนทั้งหลาย คนธรรมดาทั่วไปย่อมมีความต้องการที่จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับคนที่ตนปรารถนา เพราะเป็นที่สบอัธยาศัย เพื่อช่วยกันสร้างสรรค์กำลังป้องกันกำลังต่อสู้ และกำลังบุกเบิกขวากหนามภัยอันตราย และปัญหานานาประการ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ที่มั่นคงยั่งยืนด้วยกันตามคติที่ว่า “รวมกันเราอยู่ แยกหมู่เราตาย” “คนเดียวห่วยหายสองคนเพื่อนตาย” เพราะฉะนั้นจึงต้องประสานสติปัญญา และกำลังกำลังใจเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างชุมชนกำลังที่ยิ่งใหญ่ คือความสามัคคี เพราะการอยู่ในความสามัคคี ย่อมมีความปลอดภัยงานที่ทำด้วยความสามัคคีย่อมสำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยดี

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นพอสรุปได้ว่าผู้บริหารต้องยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด และวินัย-จรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการอย่างเคร่งครัด ครบทุกประการ เป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นที่ได้พบเห็นเกิดความรัก เคารพเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหาร ควรปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา แบบพี่ปกครองน้อง พ่อแม่ปกครองลูก ดูแลเอาใจใส่ เอื้ออาทร ให้ความรัก ความเห็นใจซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอนะต่าง ๆ เปิดใจกว้าง สรุปปัญหาอันเป็นแนวทางพัฒนาให้ความช่วยเหลือในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒.๒ หลักแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

๒.๒.๑ กระบวนการบริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหาร การศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหาร สถานศึกษามีความเหมาะสม มีนักวิชาการหลายให้แนวคิดของการบริหารสถานศึกษาที่มีรูปแบบการ บริหารแตกต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

พดิน แดงจวง^{๒๙} ได้กล่าวไว้ในหนังสือรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทาง การศึกษา” มีเนื้อหาเกี่ยวข้อง พบว่า เนื่องจากการจัดการศึกษา ครูคือบุคคลผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดการ เรียนการสอน ครูอาจมีบทบาทรวมถึงการเป็นผู้เสนอแนะ ชี้นำ สอน (tutor) จัดการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง กันทั้งในระบบ นอกกระบบ ในบางประเทศ การที่บุคคลจะเป็นครูในโรงเรียนรัฐได้ต้องรับ ปริญญา(professional qualification or credentials) จากมหาวิทยาลัยที่ต้องศึกษาวิชาการสอน (pedagogy) ครูมีความจำเป็นที่ต้องแสวงหาความรู้ต่อเนื่อง (continuing education) หลักจากจบ การศึกษาจากมหาวิทยาลัยแล้วครูอาจต้องมีหน้าที่นอกเหนือจากการสอนในห้อง(formal teaching) เช่น อาจต้องหานักเรียนไปศึกษานอกสถานที่ (fieldtrips) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเรียน ช่วยงาน บริหารโรงเรียน (organization of school functions) และรวมถึงหน้าที่นันทนาการเสริม หลักสูตร (extracurricular activities) ในบางแห่งครูต้องดูแลระเบียบวินัยของนักเรียน(student discipline)ด้วย

ศุภชัย ยาวะประภาษ อ่างใน สากล ฉิมวงศ์^{๓๐} การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะดำเนิน การบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความพร้อมที่สัมพันธ์และเกี่ยวกับ งานบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. **การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร** ตามคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and Selection) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกและ ภายในองค์การในปัจจุบันการ สรรหาบุคลากรเป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานหรือโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียน เป็นองค์ประกอบสำคัญในการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น หากผู้บริหารมีความพร้อมในการคัดเลือก บุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม ก็จะทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง งานที่แม่นยำ อันจะก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

๒.**การวางแผนฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร** (Training Need &Development Plan) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการช่วยกำหนดทิศทางการต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาคนเพื่อ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถ

^{๒๙} พดิน แดงจวง, รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (คณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: โรงพิมพ์ดวงกมลพับลิชชิ่ง, ๒๕๕๔), หน้า ๗๙.

^{๓๐} สากล ฉิมวงศ์, การศึกษาความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๗)

หรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใดจำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

๓. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (Career Plan & Succession Plan) ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งงานใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาดช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal) มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กรหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคคลทั้งองค์กรและบุคลากรได้รับทราบถึงความสามารถของตนเอง และองค์กรโดยรวม เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคตในการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักการของนักบริหาร เพื่อที่จะได้มีความพร้อมและสามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนได้ ซึ่งความสามารถของนักบริหารที่ผู้บริหารควรศึกษา เรียนรู้และสร้างทักษะให้เกิดกับตนเองให้มีความพร้อมในการบริหารงานโรงเรียนประกอบด้วยทักษะด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ความพร้อมในการบริหารคน ได้แก่

๑.๑ การปรับตัว และความยืดหยุ่น การปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือองค์กรสามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

๑.๒ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะและศิลปะในการรับรู้ และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูดการเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และการได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

๑.๓ การประสานสัมพันธ์ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

๒. ความพร้อมด้านความรู้ในการบริหาร ได้แก่

๒.๑ การบริหารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุน ผู้อื่นในองค์กรนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

๒.๒ การมีจิตมุ่งบริการ เป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัตินับตั้งแต่การช่วยเหลือ เสริมสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๒.๓ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และโอกาสที่จะเป็นไปได้ด้วย

นิพนธ์ กินาวงศ์ อ่างใน พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน)^{๓๑} กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของบุคคลกลุ่มบุคคลซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการบริหารสถานศึกษาแก่สมาชิกในสังคมการดำเนินต่างๆ เป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

แคมป์เบลล์(Campbell)อ่างใน พระธนากรวชิรธมโม (โพธิ์วัน)^{๓๒} การบริหารโรงเรียนเป็นการจัดการแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งผู้ที่จัดยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ อ่างใน ปรียาพร บุญรักษา^{๓๓} ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า หมายถึง กลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียนได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครอง และชุมชน

สุสติ สมณา^{๓๔} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๑” พบว่า ในส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต ๑ พบว่าควรมีการหมุนเวียนหน้าที่ เพื่อให้ความรู้ความสามารถหลายๆด้านส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่บุคลากรขององค์กรและเป็นการเพิ่มทักษะในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

จึงสอดคล้องกับ **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘^{๓๕}** ได้วางนโยบายแนวคิดการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายใน

^{๓๑} พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓).

^{๓๒} อ่างแล้ว.

^{๓๓} **ปรียาภรณ์ บุญรักษา**, การศึกษาสภาพการบริหารงานบุคลากรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต ๒, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๘)

^{๓๔} สุสติ สมณา, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๐)

^{๓๕} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, (กลุ่มนโยบายและแผน : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒, ๒๕๕๕-๒๕๕๘), หน้า ๒-๓.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖ ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับ การศึกษาปฐมวัย ถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรวัยเรียนในเขต ๕ อำเภอ ได้แก่ อำเภอบ้านดง อำเภอเมืองบุรีรัมย์ อำเภอประโคนชัย อำเภอหนองกี่ และอำเภอโนนสูง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา ๓๗ ของพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยมีภารกิจ ดังนี้

ก. ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา ๓๖)

ข. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พรบ.ระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ)และกฎหมายอื่นและมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความ ต้องการของท้องถิ่น

๒) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

๓) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

๔) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่ การศึกษา

๕) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา

๖) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

๗) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

๘) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

๙) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

๑๐) ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้าน การศึกษา

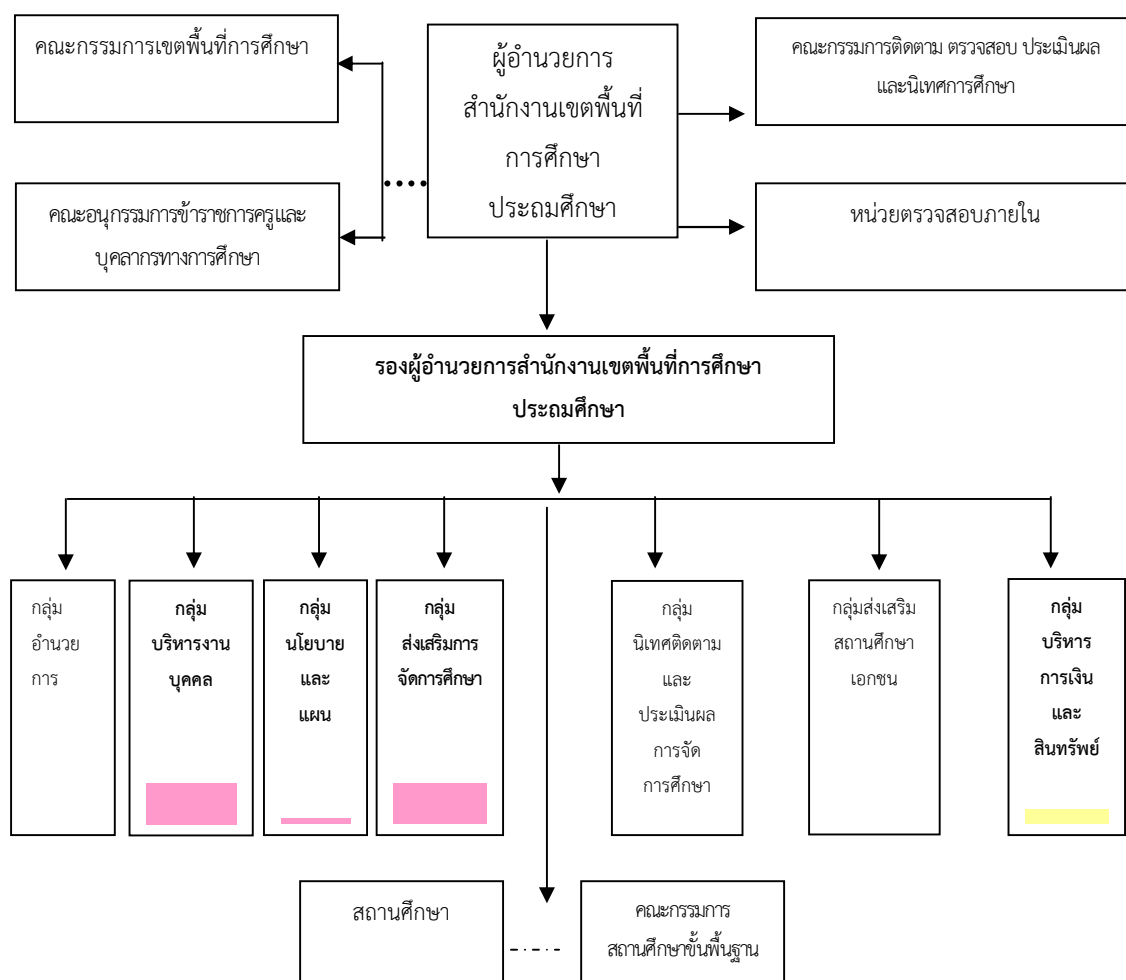
๑๑) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

๑๒)ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

๒.๒.๒ โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

เขต ๒

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ แบ่งโครงสร้างการบริหาร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๓ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.๒๕๔๖ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.๒๕๕๓ เป็น ๗ กลุ่ม ๑ หน่วย ดังนี้



แผนภาพที่ ๑ โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒

แนวคิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

เร่งรัดพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความสามารถในการจัดประสบการณ์ และกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักสูตรกำหนด โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และใช้ห้องเรียน และแหล่งเรียนรู้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา มุ่งสู่มาตรฐานวิชาชีพและมีวิทยฐานะสูงขึ้นที่สอดคล้อง กับคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนเร่งรัด พัฒนาคุณภาพการบริหารงานบุคคล ให้เอื้อต่อการยกระดับ คุณภาพผู้เรียนตามความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง และใช้มาตรการจูงใจเพื่อยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกระดับ

. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาอำเภอยางสีสุราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต ๒ ได้มีแนวคิดว่าการบริหารงานบุคลากรถือเป็นบทบาทที่มีความสำคัญต่อระบบกระบวนการพัฒนางานขององค์กรอย่างมาก แต่ การขับเคลื่อน กระบวนการบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จ หากผู้บริหารหรือบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีระบบกระบวนการบริหารตามหลักและทฤษฎี ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากร จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลมีสติปัญญา สติและเสรีภาพทัดเทียมกัน มีความรู้ลึกซึ้ง รู้ลึก ชอบ ไม่ชอบ สามารถที่จะเลือกปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจะบริหารบุคคลให้สำเร็จได้นั้น ต้องมีทักษะ กระบวนการบริหาร และเป็นนักวางแผน วางบุคคลให้ถูกกับงาน พัฒนาระบบการบริหารงานที่ดีทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สูงสุด

๒.๒.๓ กระบวนการบริหารงานบุคลากร

๒.๒.๓.๑ การวางแผนและการกำหนดตำแหน่งบุคลากร

ผู้บริหารทุกคน ต้องการงานให้สำเร็จได้โดยอาศัยคนอื่น การปฏิบัติงานร่วมกันให้ งานบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัย คน เป็นปัจจัยในการดำเนินงาน จึงจะไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นคนจึง เป็นผู้ใช้ปัจจัยต่างๆ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับ งาน องค์กรหรือหน่วยงานจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จเพียงไร ขึ้นอยู่กับคนและกระบวนการบริหารบุคคล คนจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของการ ดำเนินงานและบริหารบุคคล มีนักศึกษา และนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ^{๓๖}ได้ให้แนวคิดการวางแผนบุคคล ไว้ว่า การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระศาสนา การที่สมาชิก จะทำตามคำสั่งของผู้บริหาร หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ

ในการวางแผนบุคลากร จะเห็นได้ในพุทธวิธีเกี่ยวกับการวางแผน สิ่งที่สำคัญมากคือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า ผู้บริหารต้องมีจักขุมตา แปลว่า ผู้บริหารมีสายตาที่

^{๓๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๘-๙.

ยาวไกล คือการมองไกล วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจน และใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดจะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพาสปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียวคือ วิมุตติ (ความหลุดพ้นทุกข์)

การถือเอาความหลุดพ้นเป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคน ในพระพุทธศาสนาใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลุพระอรหันต์ แต่เมื่อสมาชิกรับรู้เป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติหลุดพ้นทุกข์แล้ว วัตถุประสงค์ก็เปลี่ยนไป ดังนั้นเมื่อจำนวนพระสงฆ์มีจำกัด พระพุทธเจ้าทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังผู้เดียว ส่วนพระองค์เลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ชฎิลสามพี่น้องที่ตำบลอรุโรวาสานานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยศชฎิลสามพี่น้องและบริวารจนทำให้เขาหันมาบวชในพระพุทธศาสนา จากนั้นได้เสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้ว คลายทิฐิมานะ หันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรมหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น

ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบผลสำเร็จในการประกาศพระศาสนา โดยหาผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่สามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้ จึงไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เพราะเหตุที่พระเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้ พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนาและเป็นผู้บริหารกิจการพระศาสนา

จะเห็นได้ว่าในการวางแผนเพื่อบริหารขององค์กรของพระพุทธเจ้านั้น มีวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า และพุทธวิธีการจัดองค์กรของพุทธองค์ก็มีระเบียบแบบแผนที่ดี เช่นการรับสมาชิกเข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาจะมีการกำหนดสมาชิกทุกคนเริ่มจากศูนย์ นั่นคือ ไม่มีการอนุญาตให้นำชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เท่าเทียมกันอาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์กรเพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่าเท่าเทียมกับคนอื่นก็จะมีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใครดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกันของคนที่ไม่เสมอกันนำทุกข์มาให้” ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็ไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องให้ความเคารพต่อผู้บวชก่อน

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์กรออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัท และภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการให้อุปสมบท เมื่อมีกิจจาธิกรณ์หรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา

ธงชัย สมบูรณ์^{๓๗} ได้แสดงแนวคิดไว้ในหนังสือ จากองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่องค์กรเปี่ยมสุข ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการบริหารไว้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของแผนงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดตั้งเป้าหมายของภารกิจหลักขององค์กร พฤติกรรมของผู้นำเป็นปัจจัยทางบริบท(contextual factor)ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนงานตามเป้าหมายความสำเร็จของการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับความไว้นับถือเชื่อใจระหว่างผู้วางนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาและการควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

กิติ ตัญญาคานนท์ อังใน สมพรใจ คำปัน^{๓๘} ได้กล่าวว่าการวางแผนบุคลากร คือ การวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผลตามความต้องการและเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องเชื่อมโยงและประสานกับเรื่องอื่นๆ อีกด้วย เช่น เศรษฐกิจการลงทุน การวิจัย การวางแผนพัฒนา การวางแผนต่างๆ และการพยากรณ์ความต้องการ และยังได้อธิบายเกี่ยวกับการพยากรณ์บุคลากรว่าจะประกอบด้วย

๑. การคาดคะเนความต้องการบุคลากร ทั้งจำนวนและทักษะของบุคคลแต่ละประเภท
๒. การคาดคะเนความพร้อมของกำลังคนในองค์กร เช่น ความสามารถในการเคลื่อนย้ายกำลังคน กำลังผลิต การฝึกอบรมซ้ำ การรับหน้าที่ใหม่ การเลื่อนวิทยฐานะ
๓. ความรู้และการคาดคะเนเกี่ยวกับการลงทุน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากกับการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการ

เมธี ปลัณธนานนท์^{๓๙} กล่าวว่ากระบวนการวางแผนกำลังคนมี ๖ ขั้นตอน ดังนี้

๑. สันนิษฐานเพื่อการวางแผนกำลังคน
๒. ทำโครงสร้างขององค์การ และความต้องการกำลังคนในอนาคต
๓. เตรียมกำลังคนที่มีอยู่
๔. คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
๕. ทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มกำลังคน
๖. การควบคุมแผนกำลังคน

^{๓๗}ธงชัย สมบูรณ์, จากองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่องค์กรเปี่ยมสุข, (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ปราษฎนัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๘.

^{๓๘}สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอสอด จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓)

^{๓๙}เมธี ปลัณธนานนท์, การบริหารงานบุคลากรในวงการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ โอเดียน สโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๓.

พะยอม วงศ์สารศรี^{๕๐} ให้เหตุผลที่ต้องการ มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

๑. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

๒. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างมีขั้นตอน ซึ่งจะทำให้้องค์การได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพมากขึ้น อันจะส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าของ้องค์การในบั้นปลาย

เสนาะ ติเยาว์^{๕๑} ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “หลักการบริหาร” ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ การวางแผน ของผู้บริหารไว้ว่า กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นหากจะกล่าวในแง่ของ สถานการณ์การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำ ขึ้นล่วงหน้าเพื่อให้ผลตามที่กำหนดไว้ การวางแผนอาจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่เป็นทางการ เมื่อ ผู้บริหารมีความคิดที่จะหาวิธีทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความคิดนั้นอาจเป็นการส่วนตัวคือไม่ได้ เขียนไว้ ไม่ได้ขอความคิดเห็นจากคนอื่นในองค์การวางแผนเป็นการส่วนตัวนี้อาจเป็นเรื่องของส่วน บุคคลหรือของ้องค์การขนาดเล็ก การวางแผนส่วนตัวจะขาดความต่อเนื่องและขาดข้อมูล แต่การ วางแผนที่เป็นทางการเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน จะต้องเขียนวัตถุประสงค์ไว้จะต้องกำหนดวิธีการอย่าง ชัดเจน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของคนใน้องค์การ ให้คนใน้องค์การยอมรับอาศัยข้อมูลจำนวน มากกำหนดระยะเวลาไว้และอื่นๆ การวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอนลงหรือลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด หากสถานการณ์ต่างๆ ในโลกมีความแน่นอนก็ไม่จำเป็นต้องมีการวางแผนการคิดอยากจะทำอะไรก็ได้และก็จะประสบผลสำเร็จตามต้องการด้วย แต่เพราะสถานการณ์ต่างๆไม่มีความแน่นอน หรือมีความเสี่ยงจึงต้องมีการวางแผน

๑.การวางแผนทำให้รู้ทิศทางในการดำเนินงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ทิศทางการทำงานก็สามารถประสานงานกัน รู้ว่าควรทำอะไรและทำอย่างไรจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หากไม่มีการวางแผนนอกจากไม่รู้ว่าจะจุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหนแล้วยังก่อให้เกิดการสูญเสียหรือสิ้นเปลือง ทรัพยากรอีกด้วย

๒.การวางแผนทำให้ลดความไม่แน่นอนลงเพราะผู้บริหารจะมุ่งมั่นไปสู่จุดหมาย ปลายทางอย่างแน่วแน่ สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขณะเดียวกันก็เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่าง เหมาะสม

๓.การวางแผนทำให้ลดความเสียหายการซ้ำซ้อนของงานที่ทำ เนื่องจากการวางแผนทำให้รู้ทั้งวิธีการและเป้าหมายของงานจึงทำให้มีความชัดเจนในการทำงาน รู้ว่ากิจกรรมใดควรทำ ก่อนหลังอย่างไร การซ้ำซ้อนและการสิ้นเปลืองจึงไม่เกิดขึ้น

๔.การวางแผนทำให้รู้มาตรฐานในการควบคุม หน้าที่ขั้นสุดท้ายของการบริหาร คือการ ควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดกิจกรรมที่สำคัญของการควบคุมคือมาตรฐานที่ใช้

^{๕๐}พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓.

^{๕๑}เสนาะ ติเยาว์, *หลักการบริหาร*, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, พิมพ์ ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑), หน้า ๘๓-๘๔.

เปรียบเทียบกับปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง การวางแผนจึงกำหนดมาตรฐานได้แน่นอนชัดเจนว่าต้องให้ได้ผลงานอย่างไร

บรรยงค์ โตจินดา^{๔๒} การทำงานจะสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้นต้องมีปัจจัยทางด้านทรัพยากรให้ครบถ้วน สิ่งที่สำคัญ คือบุคคล เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่ไม่หยุดนิ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการขาดแคลนบุคคลขึ้น องค์กรจะต้องเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ความสำคัญของการวางแผนบุคลากร สรุปได้ ๓ ประการคือ

๑. การวางแผนบุคลากรเพื่อการใช้คนที่มีประสิทธิภาพขององค์การที่ขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำงานและการมีทรัพยากรบุคคลทำงานอยู่ในองค์กรมากเกินไป การวางแผนบุคลากรเป็นจุดแรกที่จะกำหนดประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน และบุคคลทั้งหมด

๒. การวางแผนบุคลากรให้เกิดความพอใจในการทำงานและพัฒนาบุคลากรวางแผนบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าและมีส่วนร่วมในการทำงานให้องค์กรมากขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกลงในทางสร้างสรรค์ และส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับ ย่อมนำไปสู่การลด อุบัติเหตุ ลดการขาดงาน ลดอัตราการเข้า – ออกงาน และทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนทางด้านกำลังคนที่เหมาะสม ควรจะเริ่มตั้งแต่การรับเข้าทำงานกระทั่งออกจากงาน

๓. การวางแผนบุคลากรให้เกิดความทัดเทียมกันในการจ้างงานการวางแผนทางด้านงานบุคคล จะเริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การวางแผนทางด้านอาชีพ การฝึกอบรม และการพัฒนาค่าตอบแทน และการออกจากงาน สิ่งเหล่านี้เองที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดหาคนเข้าทำงาน

จากกระบวนการวางแผนจะต้องเริ่มจากการศึกษาสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งภายใน ตลอดจนโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการตัดสินใจทางการบริหารการกำหนดแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นควบคู่กับเป้าหมายและ กลยุทธ์ เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร ในช่วงเวลาใด จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและปริมาณเท่าใด งานนั้น ๆ จะแล้วเสร็จเมื่อใด เป็นต้น การกำหนดแผนปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ว่า งานนั้นดำเนินไปได้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่ขัดขวางและจะแก้ปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นได้อย่างไรเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามแผน

๒.๒.๓.๒ การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาทำงานในองค์กร ที่สำคัญจะได้คนดีเข้ามาทำงาน ต้องมีขั้นตอน กระบวนการต่างๆในการสรรหา ดังนั้นการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะความสำคัญในการสรรหาบุคลากร ดังนี้

^{๔๒}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล,(กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยผู้นำปิง, ๒๕๔๓), หน้า ๘๓-๘๔.

สมพงศ์ เกษมสิน^{๔๓} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการสำคัญในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาลหรือองค์กรเอกชน และมีความสำคัญมากเป็นพิเศษในองค์การของรัฐบาลในปัจจุบัน

สมาน รังสิโยภักษ์^{๔๔} ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสรรหาบุคคลไว้ว่า การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนี้ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารงานบุคคล เพราะงานจะล้มเหลวหรือประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน

ฟลิปโป Flippo อังโน สมัย สว่างวงศ์^{๔๕} การบริหารงานบุคคล ตามทฤษฎีของ ได้ให้แนวคิดในการสรรหาบุคคลไว้ว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลนั้นใด การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานย่อมมีความสำคัญที่จะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบฉันทันนั้น” มีคำกล่าวกันว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งขององค์การ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวใดๆ จะเกิดขึ้นในองค์การนั้นเป็นผลเนื่องมาจากความสามารถในการจัดการภายในองค์การ ฉะนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาดำเนินงานและปฏิบัติการกิจต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การ

การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

การสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถในการที่จะมาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์การหรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้าเพื่อตำแหน่งที่ต้องการ การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย การสรรหาบุคลากรสำหรับบริษัทเล็ก ๆ อาจกินเวลาและใช้เงินมาก แต่ถ้าได้คนไม่ดีมาทำงานด้วยแล้วจะทั้งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่า ดังนั้น การสรรหาบุคลากรจึงควรทำด้วยความรอบคอบและให้ได้คนดีมาทำงานได้จริงๆ งานด้านการบริหารบุคคลจะปฏิบัติได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพของบุคคลที่รับเข้ามา องค์การนั้นก็จะมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในได้อย่างดีขั้นแรกในการสรรหาบุคลากร ต้องมีการทำ

^{๔๓} สมพงศ์ เกษมสิน , การบริหารบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์.๒๕๒๑), หน้า ๖๓.

^{๔๔} สมาน รังสิโยภักษ์ , ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, (กรุงเทพมหานคร : นำงการพิมพ์, ๒๕๔๔),หน้า ๗๒

^{๔๕} สมัย สว่างวงศ์, “ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ ๑๒”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์, ๒๕๕๑)

รายละเอียดของงานขึ้นมาก่อนเป็นใบพรรณนางานซึ่งเป็นรายละเอียดของหน้าที่จะต้องทำในปัจจุบัน และเป็นงานที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นในอนาคตเช่นกันได้มีการกำหนดลักษณะงานแล้วทำใบพรรณนางานหรือใบแสดงรายละเอียดของงานเอาไว้ มีดังนี้

- ๑) หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน
- ๒) เงื่อนไขการจ้างงาน เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ เวลาทำงาน
- ๓) เทคนิคเฉพาะตำแหน่ง (Technical aspects of the post)

เมื่อทำใบพรรณนางานเฉพาะตำแหน่งแล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องตั้งคำถามว่า ต้องการอะไรจากพนักงาน ดังนั้น จึงทำใบบอกรายละเอียดลักษณะเฉพาะของงานซึ่งประกอบด้วยอายุ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะตัว ซึ่งได้จากข้อมูลในใบสมัครงานของผู้ที่รับเข้าทำงาน ส่วนความต้องการอื่นๆ อาจจะไขว่คว้าได้ เช่นใบขับขีสมาชิกรายการต่างๆ และเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าการทำใบพรรณนางานนั้นเน้นเรื่องงานเป็นสำคัญ สำหรับการทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของงานนั้นเรื่องงานว่า เหมาะกับคนเช่นไร เป็นการจับคู่ระหว่างคุณสมบัติของคนให้เข้ากับลักษณะหรือความต้องการของงานนั้นๆ เป็นจุดหมายของการจัดสรรหาบุคคล

- ๑) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง
- ๒) เพื่อจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- ๓) เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

การจัดสรรหาบุคคลมีระบบ ขั้นตอนกระบวนการ นโยบาย คุณสมบัติ และวิธีการสรรหาบุคลากรนั้น การสรรหาบุคคลจะต้องสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานมีแหล่งได้มาจากการสรรหาบุคลากร ๒ ประเภท คือ

๑) การสรรหาบุคคลจากภายในหน่วยงาน (Recruitment From Inside) หมายถึงการสรรหาบุคลากรภายในหน่วยงานขึ้นมามีตำแหน่งที่ว่าง อาจกล่าวได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนชั้นบุคคลภายในหน่วยงานนั่นเอง เป็นวิธีที่ประหยัดไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ไม่ต้องปฐมนิเทศหรือฝึกอบรม นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรมีกำลังใจ และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ วิธีนี้จะทำให้บุคลากรมีความคิดแคบและจะขาดบุคลากรในระดับล่าง

๒) การสรรหาบุคคลภายนอกหน่วยงาน (Recruitment From Outside) คือการสรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน โดยการชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมจากตลาดแรงงานต่างๆ อาจจะเป็นสถาบันการศึกษาหรือจากหน่วยงานอื่นๆ อาจทำได้โดยการบรรจุ หรือ รับโอน ข้อดีของวิธีนี้คือจะทำให้บุคลากรใหม่มีแนวคิดและประสบการณ์ก้าวไกลออกไป ข้อเสียคือ ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกและการฝึกอบรม

กระบวนการสรรหาบุคคล หมายถึงการดำเนินงานที่จะให้บุคลากรมาสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งว่างให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ มีอยู่หลายขั้นตอนอาจสรุปเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ คือ

๑) การกำหนดลักษณะงาน ขั้นตอนนี้ คือ ในการออกแบบงาน และการวิเคราะห์งานซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดแจ้งถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ของงานที่ปรากฏอยู่ในองค์การและเมื่อได้ทราบความจริงเกี่ยวกับงานแล้วก็จะพยายามประมวลและสรุปเอาไว้ด้วยคำพูดหรือคำพรรณนาที่บันทึกไว้ ทั้งนี้เพื่อให้

สามารถทราบถึงสิ่งต่างๆ ทั้งหลายที่เป็นงาน ที่คนเข้ามาทำงานจะต้องเกี่ยวข้องในฐานะที่ต้องเป็นผู้ทำงานนั้นๆ

๒) การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรจะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด เช่น การพิจารณาว่า ควรใช้โฆษณาทางหนังสือพิมพ์วิทยุหรือการติดต่อกับกลุ่มอาชีพหรือสำนักจัดหางาน เป็นต้น

นอกจากนี้ การวางแผนการสรรหายังรวมความไปถึงการพิจารณาแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย เช่น ถ้าเป็นการสรรหาจากภายนอกแหล่งใหญ่ๆ ก็มักจะเป็นจากสถานศึกษาหรือกรมแรงงาน เป็นต้นในเรื่องของการวางแผนการสรรหาที่จะพยายามให้แน่ใจได้ว่า ควรจะเสาะหาจากผู้ใดและด้วยวิธีการอย่างไร เพื่อให้ได้ผู้สมัครจำนวนหนึ่งที่เหมาะสมที่จะนำคัดเลือกต่อไปนั้น ผู้บริหารบางคนเข้าใจว่า เป็นขั้นตอนที่ไม่สำคัญนักซึ่งเป็นเรื่องผิดเพราะการวางแผนสรรหาพนักงานนี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าที่คิด กล่าวคือ แท้จริงในการสรรหาพนักงานจะทำให้ได้ผลนั้นย่อมต้องมีคนที่สรรหามาให้กลั่นกรองคัดเลือกในจำนวนที่มากพอตามสมควรจากจำนวนทั้งหมดที่เหลือเพียงเฉพาะผู้ที่มีความสามารถจริงๆ ซึ่งนับเป็นเรื่องยากเพราะถ้าหากเกรงจะมีปัญหาที่ไม่สามารถหาคนจากผู้สมัครจำนวนมากๆ ออกมาได้ ในบางกรณีเช่นนี้ การจำเป็นต้องเลือกคนที่ต้องการออกมาจากกลุ่มเล็กก็จะไม่สามารถทำได้ ในทางตรงกันข้าม หากมิได้มีการวางแผนโดยมีขอบเขตไว้บ้าง การเหวี่ยงแหโดยใช้วิธีสรรหาแบบครอบจักรวาลจะเป็นภาระที่ต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมากมาย

๓) การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา กลไกที่สำคัญที่สุดของการสรรหาที่มีประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญจะอยู่ที่การพิจารณารายละเอียดต่างๆ ของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาหรือนั่นก็คือการมุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานให้เห็นชัดแจ้ง ทั้งในแง่ของรางวัลผลตอบแทนและคุณลักษณะของพนักงานที่ดีที่อยากได้ ควบคู่กับการพิจารณาความคาดหวังที่เป็นความประสงค์ที่อยู่ในใจของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการดังกล่าวเพื่อจะให้มีหนทางสามารถเสนอข้อเสนอกับเงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆ ตลอดจนตำแหน่งงานให้อยู่ในระดับสูงพอและมีความเหมาะสมที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อสมัครงานการพิจารณาในแง่นี้ คือ กลไกของการสรรหาที่สามารถดึงดูดใจผู้สมัคร ซึ่งเป็นการพิจารณาที่มีการคำนึงถึงความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะกำหนดให้เข้ากันได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๔) การดำเนินการสรรหาเมื่อได้กำหนดนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะใช้เป็นข้อเสนอและข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็เป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

นโยบายในการสรรหา

๑) นโยบายขององค์การ (Organization policies)

นโยบายขององค์การ โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ ความเป็นที่ยอมรับของสาธารณชนและอื่นๆ สำหรับในเรื่องสรรหาองค์การก็ได้มีการกำหนดนโยบายย่อย ฉะนั้น ผู้สรรหาจะต้องพิจารณานโยบายต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของตน เช่น

๑.๑ นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง นโยบายนี้ต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

๑.๒ นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง นโยบายนี้ต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตนเองเท่านั้น

๑.๓ นโยบายค่าตอบแทน ในบางครั้งนโยบายค่าตอบแทนที่องค์กรกำหนดไว้ ได้กลายเป็นข้อจำกัดในการที่จะสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาในองค์กร

๑.๔ นโยบายด้านสภาพการจ้างงานบางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานนอกเวลาและทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว ฉะนั้น ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงานตามนโยบายขององค์กร อย่างไรก็ตาม บางครั้งได้พบข้อบกพร่องบางประการในกรณีที่ผู้สรรหาละเลยบุคคลที่กำลังหางานทำประเภทเต็มเวลา เพราะผู้สรรหามองแต่เพียงว่าไม่มีงานเต็มเวลาให้เขาทำไม่สามารถบรรจุพวกเขาได้จึงมองหาเฉพาะผู้ที่ทำงานอยู่แล้วและมีความสนใจอยากทำงานนอกเวลาซึ่งในความเป็นจริงบุคคลที่แสวงหางานเต็มเวลาทำอาจสนใจงานนอกเวลาก็เป็นได้

๑.๕ นโยบายจ้างคนต่างชาติบางองค์กรอาจมีนโยบายที่จะจ้างคนต่างชาติเข้ามาร่วมทำงานด้วย ฉะนั้น หน้าที่ของผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

คุณสมบัติจากผู้สรรหา

คุณสมบัติของผู้สมัครนับว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติต่อไปนี้หรือไม่

- ๑) มีความรู้ในตำแหน่งที่ว่างลง
- ๒) รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดีทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี
- ๓) ไม่พูดในแง่ดีของบริษัทมากเกินไปจนเกินกว่าความเป็นจริง
- ๔) ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
- ๕) แสวงหาว่าผู้สมัครมีความรู้เกี่ยวกับงานและบริษัทมากน้อยเพียงใด
- ๖) มีความพึงพอใจในการทำงาน
- ๗) มีความสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
- ๘) รู้จักใช้คำถามกระตุ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ โดยปราศจากการก้าวร้าวเรื่อง

ส่วนตัว

- ๙) มีบุคลิกภาพดี สุภาพ ตรงต่อเวลา และจริงใจ

๑๐) ดำเนินการติดตามผล และประเมินผลทันทีเมื่องานแต่ละประเภทเสร็จสิ้นลง จากคุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การสรรหาบุคคลในองค์กรประสบความสำเร็จด้วยดี

วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment) เราอาจเรียกว่า ช่องทางการสรรหาก็ได้ ในอดีตนั้นผู้สรรหาและผู้สมัครมักจะพบกันโดยการชักชวนกันมาพบ แต่ในปัจจุบันช่องทางการสรรหา หรือวิธีการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรนั้นใช้กันหลายๆ วิธีการด้วยกัน คือ

๑) การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in) วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้สมัครงานมาติดต่อกับฝ่ายบุคคลขององค์กรเพื่อต้องการทำงานในองค์กร

๒) การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in) เป็นวิธีการที่ผู้สมัครงานเขียนจดหมายแจ้งความจำนงค์สนใจทำงานถ้ามีตำแหน่งว่างลง

๓) การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals) พนักงานในองค์กรมักจะแนะนำบุคคลเข้ามาติดต่อกับฝ่ายบุคคลเพื่อทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกัน ว่าดี เพราะบุคคลที่จะเข้ามาทำงานรู้จักองค์กรเป็นอย่างดีจากผู้แนะนำและคนงานที่แนะนำก็รู่ว่างงานในตำแหน่งที่ว่างลงนั้นทำอะไรบ้างจะแนะนำคนที่มีความสามารถตรงกับงานเข้ามาทำ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้สรรหาควรพิจารณาด้วยความรอบคอบต่างๆ อีกครั้ง

๔) การโฆษณา (Advertising) การโฆษณานับว่ามีอิทธิพลสำคัญและใช้กันมากในปัจจุบันเพราะจะมีความกว้างขวางมากกว่าการแนะนำของพนักงานในองค์กร ในการโฆษณาประกาศหางานนี้จะต้องกล่าวลักษณะงาน เงินเดือน คุณสมบัติและวิธีการติดต่อ ถ้าผู้อ่านสนใจในงานนั้นบางครั้งจะพบการโฆษณาอีกลักษณะหนึ่งเรียกว่า การโฆษณาลับ การโฆษณาแบบนี้จะไม่ระบุผู้จ้าง ถ้าผู้สมัครสนใจให้เขียนประวัติย่อ (Resume) ไปยังตู้ ป.ณ. ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งการโฆษณาเช่นนี้ทางบริษัทจะไม่ได้รับการรบกวนจากผู้สมัครงานและทำให้ไม่เสียเวลา

๕) กรมแรงงาน (Department of Labour) บางครั้งองค์กรจะติดต่อหางานผ่านกรมแรงงาน เพราะกรมแรงงานเป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างหน่วยงานและ ผู้สมัครงาน

๖) หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies) หน่วยงานจัดหางานของเอกชนจะทำหน้าที่เป็นคนกลาง (Middle-man) ระหว่างนายจ้างและคนงานในปัจจุบันนี้มีหน่วยงานประเภทนี้มาก

๗) สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) องค์กรหลายแห่งจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง เพราะเป็นศิษย์เก่าหรือไม่ก็เชื่อถือการคัดเลือกนักศึกษาของอาจารย์ในสถาบันนั้นๆ และบางสถาบันมีแผนกแนะแนวที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรับสมัครนักศึกษาเข้าทำงานในที่ต่างๆ

๒.๒.๓.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน มีการสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล^{๔๖} ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ไว้ดังนี้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานที่ผู้ปฏิบัติงานรายบุคคลหรือผลงานกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริงตลอดรอบการประเมิน ตามวิธีการที่องค์กรกำหนด เปรียบเทียบกับ เป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามแผนการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานผลงานที่วางไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่า ผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างไร ซึ่งหากได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาก็คนงานมีประสิทธิภาพต่อไป คืออาจจะเลื่อนขั้นให้พร้อมผลตอบแทนที่ให้เพิ่มเติมในความดีความชอบ หรืออาจโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือ แก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งหากกระทำถูกต้อง นอกจากจะช่วยให้การผลิตการทำงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้ว ยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย

ความเชื่อมโยงของการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดว่าผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์กร เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายจริงหรือไม่ อย่างไร

๑. การให้รางวัล

๑) ในวงจรการบริหารผลการปฏิบัติราชการ การให้รางวัล เป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน

๒) การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติมีผลงานดีควรได้รับการยกย่องชมเชยทันที หรือการให้ รางวัลในรูปแบบตัวเงิน ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมดี ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับผลสำเร็จของงาน

๓) ขอบเขตของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

๓.๑ การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเน้นการอธิบายที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นสำคัญ

๓.๒ สำหรับการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนี้ ในคู่มือเล่มนี้ จะให้ความสำคัญเน้นหนักไปในเรื่องการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งเป็นการดำเนินการตามมาตรา ๗๖

^{๔๖} สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล , คู่มือการปฏิบัติผลการปฏิบัติราชการ, ฉบับวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๑, (สำนักงาน ก.พ : สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, ๒๕๕๑), หน้า ๒ – ๘.

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่า “ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และการเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด” การนำแนวทางของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management) และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Performance Appraisal) มาประยุกต์ใช้กับข้าราชการพลเรือนสามัญ จุดมุ่งหมาย คือการให้ภาพเชิงปฏิบัติของระบบในองค์กรรวมเป็นสำคัญ

๔) ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในเชิงปฏิบัติ

การดำเนินการตามขั้นตอนทั้งห้าของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ นั้น หากได้พิจารณาโดยถ่องแท้แล้ว จะพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนั้น ก็คือการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) นั้นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่ง กับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่ง เมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

๒. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่กำหนดสิ่งที่จะเกิดขึ้นภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะเป็นดังนี้

๑) ผู้ปฏิบัติจะผ่านการประเมินผลการปฏิบัติราชการปี ละ ๒ รอบ คือ

รอบที่ ๑ ๑ ตุลาคม – ๓๑ มีนาคม ของปี ถัดไป

รอบที่ ๒ ๑ เมษายน – ๓๐ กันยายน

โดยในแต่ละรอบ ผู้ปฏิบัติจะทำการตกลงถึงผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่ต้นรอบ และจะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบทั้งนี้ ในระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติอาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้แต่ต้น โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน

๒) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะพิจารณาจากองค์ประกอบอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ที่กล่าวอย่างน้อย ๒ องค์ประกอบก็เพราะว่า ส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบที่ ๓ เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองเพิ่มเติมจาก ๒ องค์ประกอบแรกก็ได้ ดังนั้นผู้ปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ ควรจะต้องศึกษาข้อกำหนดซึ่งประกาศโดยส่วนราชการที่ตนสังกัดเพิ่มเติม

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติ

ราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

๑. ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเพื่อผลการปฏิบัติราชการที่สูงขึ้น จึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง สรุปได้ ดังนี้

๒. องค์กร

๑) การบริหารผลการปฏิบัติราชการจะทำให้การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

๒) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร

๓) การบริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติราชการองค์กรในปีต่อไปได้

๓. ผู้ปฏิบัติงาน

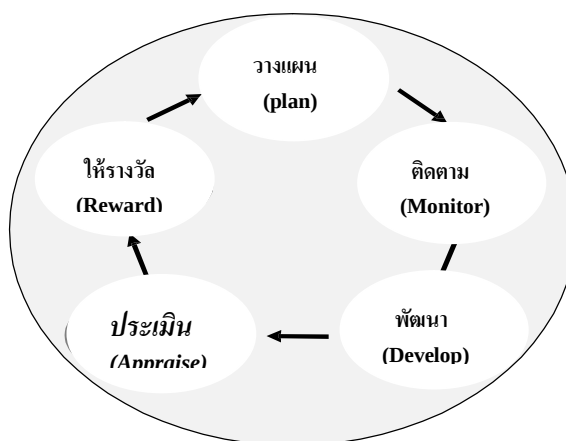
๑) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลในกระบวนการวางแผน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการของตนอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน รวมทั้งจะได้ทราบความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบ ว่าส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

๒) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเนื่องจากกระบวนการได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๓) การประเมินผลงานจะชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานจะมาจากเป้าหมายของงาน ซึ่งมอบหมายไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

การบริหารผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (๑) การวางแผน และการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (๒) การติดตาม (๓) การพัฒนา (๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และ (๕) การให้รางวัลกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ในบางตำรา/เอกสารบางเล่ม อาจมีการจัดวางขั้นตอนแตกต่างไปจากนี้ เช่น อาจจัดวางขั้นตอนเป็น (๑) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (๒) การพัฒนา (๓) การติดตาม (๔) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นต้น หรืออาจกำหนดขั้นตอนไว้น้อยกว่านี้ เช่น ไม่ระบุเรื่องการให้

รางวัลไว้ในกระบวนการดังกล่าว เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญของเป้าหมายการบริหารผลการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกัน^{๔๗}



ภาพที่ ๒ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ

การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่างๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยให้เข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรว่าจะต้องทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จบ้าง เพราะเหตุใดจึงต้องทำสิ่งเหล่านั้น และผลสำเร็จนั้นควรจะมีคุณภาพอย่างไรการวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ ควรดำเนินการ ดังนี้

๑) กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงาน และมาตรฐานผลงาน ที่สามารถวัด/ประเมินได้สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

๒) กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

๓) กำหนดแผนปฏิบัติราชการรายบุคคลซึ่งควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติราชการรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะๆ

๑. การติดตาม

การปฏิบัติราชการตามแผนงาน/โครงการหรืองานต่างๆ จะต้องติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลานั้นๆ ว่า สอดคล้องกับเป้าหมายผลการ

^{๔๗} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กลุ่มนโยบายและแผน : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒, ๒๕๕๕-๒๕๕๘), หน้า ๒๓.

ปฏิบัติราชการหรือไม่ เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า หรือแนวโน้มของผลการปฏิบัติราชการรวมทั้ง ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง/วิธีการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายต่อไป

๒. การพัฒนา

ในระหว่างติดตามผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูล ๒ ส่วน คือ

๑) ส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะทราบถึงความคืบหน้าของผลงาน ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงไร

๒) ส่วนพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมตามคาดหวังไว้มากน้อยเพียงไร

การพัฒนางานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินงานเรื่องนี้ให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ต่อไป

๒.๒.๓.๔ การธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยและสุขใจเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้นานที่สุด トラบใดที่องค์การยอมรับว่า การดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยแรงงานของคนมาดำเนินการ องค์การคงจะต้องยอมรับว่าการพิทักษ์ปกป้อง รักษา ค้ำครองบุคคลเหล่านั้น ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับองค์การ

ความสำคัญของการธำรงรักษา

๑) การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ถ้าองค์การจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์การใหม่ที่สามารถค้ำครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใดๆ องค์การต้องหาคนมาทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

๒) การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ ว่า องค์การนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งาน เมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

๓) การธำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงานด้วยเหตุดังกล่าว การธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กรนอกจากทฤษฎีทั้งสองที่จำเป็นในการนำมาใช้เป็นหลักในการธำรงรักษาบุคลากรแล้ว องค์ประกอบอื่นๆ ที่จะช่วยในการธำรงรักษาบุคลากร ได้แก่

๓.๑ ขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจ เป็นสภาพทางจิตหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีจะต้องคอยตรวจสอบท่าทีขวัญของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อรักษาลักษณะภายในของบุคคลให้อยู่ในระดับสูง อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน การเสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงาน อาจเสริมความรู้สึกพึงพอใจที่มีอยู่เดิมให้มากขึ้นหรือสร้างความพึงพอใจในส่วนที่ขาดให้มีขึ้นได้

สมพงษ์ เกษมสิน^{๔๘} มีความเห็นว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งหมด ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิกทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่ การทำงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และขวัญที่ดีของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานดังนี้

- ๑) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- ๒) สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและหน่วยงาน
- ๓) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติ
- ๔) สร้างเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม
- ๕) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน

๓.๒. การจูงใจ

การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ได้กระทำควบคู่ไปกับการจูงใจ หรือการกระตุ้นให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

การธำรงรักษาบุคลากรในหน่วยงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดี มีจิตอาสาในการปฏิบัติงานนั้น อาจนำหลักธรรมไปประยุกต์เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรเพื่อจุดมุ่งหมายในงานพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพที่ดี

^{๔๘} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์ , ๒๕๑๓), หน้า ๘.

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมสังคหวัตถุ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอยางสีสุราช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยนำหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ มาประยุกต์ใช้ และเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพในการให้บริหารงานบุคคลภายในสถานศึกษาอย่างดีที่สุด

ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ในการ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จึงขอนำหลักทางพระพุทธศาสนา ตามแนวสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตทา มาเป็นหลักในการประยุกต์ในการบริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการศาสนาหลายท่าน ที่ได้กล่าวไว้ว่า

ในการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้างเป็นที่ยอมรับนับถือของทุกๆ คน และปรารถนาที่จะได้ยื่นได้ฟังคำยกย่องสรรเสริญ มากกว่าเสียงนินทาว่าร้ายพระพุทธรองค์ได้ทรงสอนวิธีที่จะทำตนให้เป็นเป็นที่รักของสังคมาว่า ขั้นแรกให้ปรับที่ตัวของเราเองก่อน คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อน โดยการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข ประกอบด้วยหลัก ๔ ประการ ดังนี้

๑. ทาน (Giving; Generosity; Charity) การให้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยการให้สิ่งของ หรือให้ความรู้และแนะนำสั่งสอนด้วยน้ำใจไมตรี มีความโอบอ้อมอารี จะช่วยผูกใจคนไว้ได้ การทำทานจะไม่สูญเปล่า ผู้ที่ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังพุทธพจน์ที่ว่า “มณาปทาเย ลกเต มณาปิ”^{๔๙} แปลว่า ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ การให้ทานอาจให้ได้ ๒ วิธีด้วยกัน คือ

- ๑) อามิสทาน ให้สิ่งของแก่เพื่อนหรือผู้อื่นที่ดีน้อยกว่า รวมทั้งการให้รางวัลต่างๆ เป็นต้น
- ๒) วิทยาทานหรือธรรมทาน หมายถึง การให้ธรรม การให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน หรือการให้ในสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์ทาน ๒ อย่าง คือ อามิสทาน (การให้สิ่งของ) และธรรมทาน (การให้ธรรม) บรรดาทาน ๒ อย่างนี้ ธรรมทานเป็นเลิศ^{๕๐}

๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (Kindly Speech : Convincing Speech) ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก พูดอย่างรักกัน วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือ กล่าววาจาสุภาพไพเราะ อ่อนหวาน มีทางเสีย สมนามสามัคคี ซาบซึ้งใจ ทำให้เกิดไมตรีรักใคร่กันนับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตามพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ได้ทรงตรัส

^{๔๙} อก.ปญจก. (บาลี) ๒๒/๔๔/๔๕.

^{๕๐} ชุ.อิติ. (ไทย) ๒๕/๙๘/๔๗๓.

เตือนพระภิกษุให้พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่ขัดแย้งกัน พุดจาส่อเสียดเสียดสีกัน อันนำไปสู่การทะเลาะวิวาทกัน พระพุทธองค์ทรงตรัสถึงการพูดที่ประกอบด้วยประโยชน์ ดังปรากฏในอภัยราชกุมารสูตร ดังนี้^{๕๑}

ตถาคตรู้วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น

ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ แต่ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าวคำนั้น

ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ และประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นไม่เป็นที่รัก ไม่เป็นที่ชอบใจของคนอื่นในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น

ตถาคตรู้วาจาที่ไม่จริง ไม่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของคนอื่น ตถาคตไม่กล่าววาจานั้น

ตถาคตรู้วาจาที่จริง ที่แท้ ที่ประกอบด้วยประโยชน์ และวาจานั้นเป็นที่รัก เป็นที่ชอบใจของคนอื่นในข้อนั้น ตถาคตรู้กาลที่จะกล่าววาจานั้น ข้อนั้นเพราะเหตุไร เพราะตถาคตมีความเอ็นดูในหมู่สัตว์ทั้งหลาย^{๕๒}

พระพุทธเจ้าตรัสถึง สังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่าดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถ์ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉน คือ ทาน การให้ ๑ เปยยวัชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อัตถจริยา ความเป็นผู้ปฏิบัติประโยชน์ ๑ สมานัตตา ความเป็นผู้มีมีตนเสมอ ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหัตถ์ ๔ ประการนี้แล การให้ ๑ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ ความเป็นผู้ปฏิบัติประโยชน์ ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีมีตนเสมอในธรรมนั้นๆ ตามสมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาควบคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่า นี้ ไม่พึงมีไซ้ร้มารดาหรือบิดาไม่พึงได้รับความนับถือหรือบูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านั้น ฉะนั้น พวกเขายิ่งถึงความใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ^{๕๓}

บุญสิริ ขวลิตรำรง^{๕๔} ได้กล่าวถึงความหมายของสังคหัตถ์ว่า ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันเป็นไปเพื่อการสงเคราะห์กัน ซึ่งมีอยู่ ๔ ข้อ คือ

๑) **ทาน** หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเผื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุก ๆ คนนั้น ย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันและกันอยู่ในด้านต่าง ๆ ในด้านวัตถุ เช่นทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคบริโภคต่าง ๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำการกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พุดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพุดจา ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ ให้การแนะนำ ในข้อที่ควรจะแนะนำต่าง ๆ การให้การเฉลี่ยเผื่อแผ่เจือจานทุกคนทั้งผู้ใหญ่ ทั้งผู้น้อย ต่างก็ควรมีทาน คือ การให้ช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยมีจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุลิขิตประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้

^{๕๑} พุ.ม.(ไทย) ๑๓/๘๓/๘๘.

^{๕๒} พุ.ม.(ไทย) ๑๓/๘๓/๘๘.

^{๕๓} ม.ม.(บาลี) ๑๓/๘๕/๘๖.

^{๕๔} บุญสิริ ขวลิตรำรง, **ธรรมโอสธ**, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๓๑.

พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒) ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักที่จับใจแก่กันและกัน อันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงน้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้นจึงสมควรที่ทุกคนจะต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมวาจา ที่จะพูดออกไปให้เป็นวาจาที่สุภาพ ที่เหมาะสม แม้ว่าในบางคราวต้องทำงานเหน็ดเหนื่อยก็ตาม สิ่งที่จะเป็นเครื่องในการควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓) อัตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติสิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา และใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส

๔) สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลายซึ่งหมายถึง การรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่าง ๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือ พระวินัย บัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)^{๕๕} ได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่าสังคหวัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์

๑) ทาน การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ่งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓) อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอทั้งในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

^{๕๕} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘๖.

พระภิกษุวิสุทธิคุณ (เสริมชัย ขยมงคล) ได้กล่าวว่า หลักธรรมปฏิบัติที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวผู้อื่นไว้ได้ คือ สังคหวัตถุ ๔ อย่าง ได้แก่

๑) ทาน การให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปันนั้น ย่อมเป็นเรื่องยึดเหนี่ยวใจแก่ผู้รับให้ระลึกนึกถึงความเป็นผู้มีน้ำใจโอบอ้อมอารีของผู้ให้ ผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่นอยู่เสมอ ย่อมเป็นที่รักแก่ชนทั้งหลาย คนหนุ่มมากย่อมคบค้าสมาคมด้วยสมดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสว่า ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหนุ่มมากย่อมคบเขา

๒) ปิยวาจา การเจรจาที่อ่อนหวาน คือ วาจาที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนตามฐานะย่อมเป็นที่ชื่นใจเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟังหรือคู่สนทนา ไม่มีใครชอบวาทะที่หยาบคายแข็งกระด้างหรือวาทะที่ก้าวร้าว ที่ไร้มารยาท ไม่รู้กาลเทศะ และวาทะที่ไม่ไพเราะ ไม่สมฐานะระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังและคู่สนทนาด้วย คนเราจะได้ดีหรือถึงความเสื่อมก็ด้วยวาจานั้นแหละ เป็นข้อสำคัญประการหนึ่ง โบราณท่านจึงกล่าวไว้ว่า ปากเป็นเอก เลขเป็นโท หมายความว่า วาจาที่ดี ที่สุภาพ ที่ไพเราะอ่อนหวานนั้นแหละเป็นข้อปฏิบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของการครองใจคนและจะได้ดีก็เพราะวาจานั้นแหละ ส่วนคำว่า เลข ๓ นั้น หมายถึง วิชาความรู้ยังเป็นเรื่อง คือ ถึงแม้จะเป็นคนมีความรู้สูง แต่ถ้าปากไม่ดีเสียแล้ว ย่อมหวังความเจริญในชีวิตได้ยาก เพราะคนปากเสียไม่อาจผูกใจใครไว้ได้ จะหาคนคบหาสมาคมเป็นมิตรสหายที่ดีที่จริงใจต่อกันได้ยาก ปิยวาจา คือ วาจาที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนต่อกันตามฐานะเท่านั้นแหละที่จะเป็นเครื่องผูกใจยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นได้ยืนนาน

๓) อัตถจริยา การประพฤติสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น หมายความว่า ความเป็นผู้มีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักสงเคราะห์และช่วยเหลือกิจการของผู้อื่นให้สำเร็จ รู้จักช่วยกระทำกิจอันเป็นประโยชน์บุคคลอื่นหรือแก่สังคมส่วนรวม ตามความเหมาะสมแก่ฐานะและโอกาส ไม่เป็นคนแล้งน้ำใจ ช่วยใครไม่เป็น คือ ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวจัด ยามที่ผู้อื่นหรือสังคมประสบความทุกข์เดือดร้อน และต้องการความช่วยเหลือ เช่น ในยามประสบทุกข์ภัยต่าง ๆ ได้แก่ อุทกภัย ภัยจากน้ำท่วม วาตภัย ภัยจากลมพายุ อัคคีภัย ภัยจากไฟไหม้ เป็นต้น ก็มีความใจอนุเคราะห์ช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ผู้อื่น หรือสังคมที่กำลังได้รับความทุกข์เดือดร้อนเช่นนั้นตามกำลังของตนด้วยใจเมตตาและกรุณาธรรม ความเป็นผู้มีน้ำใจ ย่อมประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นตามสมควรแก่ฐานะและโอกาส ด้วยเมตตากรุณาธรรม เช่นนี้ ย่อมเป็นเครื่องผูกใจหรือเครื่องยึดเหนี่ยวผู้อื่น ให้ผูกสมัครรักใคร่ และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้ยั่งยืนนานเป็นอย่างดี ดังมี สุภาษิตคำโบราณว่า ไปบ้านท่านอย่านั่งดูตายบ้านวุ่นวายให้ลูกท่านเล่น แม้ว่าสมัยนี้การปั่นวุ่นปั่นวุ่นวุ่นวายให้ลูกท่านเล่นเป็นเรื่องล้าสมัยแล้ว แต่สุภาษิตนี้ก็ยังเป็นอุทาหรณ์ว่า การรู้จักสงเคราะห์ อนุเคราะห์ช่วยเหลือผู้อื่น หรือการประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นเครื่องผูกใจคน เป็นคุณธรรมเครื่องครองใจคนได้ดี ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้อย่างยั่งยืน

๔) สมานัตตตา คือ ความเป็นผู้มีตนเสมอ ไม่ถือตัว ก็คือ ความประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย เมื่อมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า หรือได้ดิบได้ดีขึ้นไป ก็ไม่ถือตัวหรือทำตัวเย่อหยิ่งกับญาติพี่น้องหรือมิตรสหายเดิม ที่เคยคบค้าหรือปฏิบัติต่อกัน เคยเคารพนับถือกันมาอย่างไร ก็คงประพฤติปฏิบัติต่อกัน เคารพนับถือกันอยู่อย่างนั้น ความเป็นผู้มีตนเสมอนี้เป็นคุณเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นไว้เป็นมิตรไมตรีที่ดีต่อกันได้เป็นอย่างดี^{๕๖}

^{๕๖} พระภิกษุวิสุทธิคุณ (เสริมชัย ขยมงคล), **ตอบปัญหาธรรมปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ เอช ที พี เพรส, ๒๕๔๒), หน้า ๘๓.

พระราชสุทธินามมงคล (จรัญ จูติธมโม) ได้กล่าวไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ เป็นทางเกิดของสามัคคี มี ๔ ข้อ คือ

๑) ทาน คือ การให้ปัน การให้ทานซึ่งกันและกันไม่หวังกัน โทนการให้ทานแบ่งเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ให้เพื่อการบูชาคุณ ให้เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นไว้ และให้เพื่อเห็นแก่มนุษยธรรม

๒) ปิยวาจา คือ พูดให้เขารัก ไม่พูดให้เขาเกลียด ไม่ใส่ร้ายป้ายสี ต้องพูดให้เขารัก เรียกว่า ปิยวาจา ปิโย เทวมนุสสานัง

๓) อตถจริยา บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม อย่างนิงดูตาย อย่างเห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย

๔) สมานัตตตา เป็นการวางตนให้เหมาะสม เรียกว่า ไม่ถือตัวตนว่า เราดีกว่าเขา ได้แก่ วางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะกับฐานะ เหมาะกับกาลเทศะ ที่ว่าเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่นั้น หมายความว่า เรามีหน้าที่อย่างไร ก็ไปปฏิบัติไปตามหน้าที่ ที่ว่าเหมาะสมกับฐานะนั้น คือ ใช้จ่ายทรัพย์ให้เหมาะสมกับฐานะก็คือ ใช้จ่ายง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อ สรุ่ยร้ายเกินไปแต่ก็ไม่ตระหนี่เกินไปจนเข้าขั้นทรนาคตนเอง ที่ว่าเหมาะสมกับกาลเทศะนั้นหมายความว่าปฏิบัติกิจให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่^{๕๗}

ไพโรจน์ แก่นสาร ได้กล่าวไว้ว่า สังคหัตถ์ธรรม ๔ นั้น เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้เกิดความรู้รักสามัคคีขึ้นในกลุ่มคน ไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ชุมชน หรือระดับประเทศ แม้แต่ระหว่างประเทศก็ตาม หากนำเอาพุทธธรรมหมวดนี้ไปประยุกต์ใช้อยู่เนื่อง ๆ แล้ว การเบียดเบียนกันก็จะลดลงได้มาก โลกย่อมมีสันติภาพ สันติสุขยิ่งขึ้น ความมั่นคงของมนุษย์โดยรวมก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย เนื่องจาก

ทาน คือ การให้ การเสียสละแก่กันและกันก่อนไม่ว่าจะเป็น วัตถุทาน อภัยทาน หรือธรรมทาน ล้วนเป็นปัจจัยเสริมสร้างความกลมเกลียวกันในหมู่มนุษย์ได้ทั้งนั้น ความขัดแย้งแย่งชิง จ้องแต่จะเอาตัวเอาเปรียบกัน คงเกิดขึ้นยากในสังคมที่ผู้คนรักการให้ การเสียสละปิยวาจา มีองค์ประกอบสาม ได้แก่ ความสุภาพ ความสัตย์จริง และความมีประโยชน์ หรือเป็นถ้อยคำที่สร้างสรรค์ซึ่งนับวันผู้คนจะละเลยคุณธรรมข้อนี้กันมากขึ้น มีแต่ ช่มชู้เชือดเฉือน กระทบกระเทียบเสียดสี หาสาระอะไรไม่ค่อยได้ แถมยังโกหกคำโตกันหน้าตาเฉย ปลิ้นปล้อนหลอกลวงกันเองอีกต่างหาก ความสามัคคีคงเกิดยากในหมู่คนที่ขาดปิยวาจาต่อกัน

อตถจริยา การทำแต่ในสิ่งที่เป็นคนประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ไม่ชักนำพวกพ้องไปทางเสื่อมหรือร่วมมือกันอย่างผิด ๆ เช่น คิดเอาเปรียบคนกลุ่มอื่น ประเทศอื่นใช้กำลังที่เหนือกว่า กดขี่ข่มเหงเขาอย่างไม่เป็นธรรม หากหลีกเลี่ยงการประพฤติเช่นนี้ได้ ย่อมมีส่วนช่วยเสริมสร้างสันติสุข และความมั่นคงให้มวลมนุษย์ทั้งโลกได้อีกทางหนึ่ง

^{๕๗} พระราชสุทธินามมงคล (จรัญ จูติธมโม), **หลักธรรมกับความเปลี่ยนแปลงของชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมาภิบาล, ๒๕๔๒), หน้า ๓๕.

สมานัตตตา หมายถึง การวางตนเสมอกัน ไม่ยกตนข่มท่านหรือดูถูกดูแคลนผู้อื่นบาง อาจารย์บอกว่า คือ ความเป็นกันเอง ไม่ถือเอาถือเราซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่ยอมรับกันอยู่แล้ว โดยทั่วไป ^{๕๘}

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน) ได้อธิบายไว้ว่า สังคหวัตถุ เป็นหลักคุณธรรมในศาสนาพุทธ โดยเป็นภาษาบาลีแยกออกเป็น ๒ ศัพท์ คือ สังคห ๑ วัตถุ ๑ สังคหแปลเป็นภาษาไทยว่า สงเคราะห์ มีความหมายว่า ช่วยเหลือ อุดหนุน ส่วนวัตถุในที่นี้หมายความว่า เรื่องรวมทั้ง ๒ ศัพท์ มีความหมายว่า เรื่องความช่วยเหลือ จะช่วยเหลือกันด้วยวิธีอย่างไรบ้าง ท่านได้วางไว้เป็น ๔ อย่าง ช่วยเหลือกันด้วยวิธีนอกเหนือจาก ๔ อย่างนี้ ไม่เรียกว่า สังคหวัตถุ คือ เรื่องช่วยเหลือที่ทำให้รักใคร่นับถือ กลมเกลียวกัน ต้องพฤติกรรมตามหัวข้อทั้ง ๔ นี้ เสมอไป ได้แก่

๑) ทาน ให้ปันสิ่งของ ๆ ตนแก่ผู้ที่ควรให้ปัน

๒) ปิยวาจา เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน

๓) อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น

๔) สมานัตตตา ความเป็นคนมีตนเสมอ ไม่ถือตัว

คุณทั้ง ๔ อย่างนี้ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวของผู้อื่นไว้ได้ ^{๕๙}

นอกจากนี้ยังได้ทรงกล่าวถึงสังคหวัตถุ ๔ ว่า เมื่อทุกคนต่างประพฤตีสังคหวัตถุทั่วถึงกันแล้ว อย่าว่าแต่เฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่ เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้าน ทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกันเพราะฉะนั้นท่านจึงว่าสังคหวัตถุทั้ง ๔ อย่าง เป็นคุณสำหรับยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นให้รักใคร่นับถือช่วยเหลือกัน อย่างวิเศษแท้

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ประยุตโต) ดังนั้น คุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ จึงเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ เสมือนหนึ่ง สลัก เพลาธ ถ้าหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจเหล่านี้ไม่มี บุคคลก็จะไม่เป็นที่น่าเคารพ รักใคร่ ยกย่องนับ ถือ เราจึงต้องคอยศึกษาและเหมือนเตือนสติตนเองไว้ตลอดว่าในแต่ละฐานะ ที่เราเป็นอยู่นั้น มีหน้าที่ อะไรบ้าง เมื่อรู้แล้วก็ต้องปฏิบัติตามหน้าที่นั้นให้สมบูรณ์ นอกจากนี้เราก็คงต้องทำตนให้เสมอดัน เสมอปลายด้วยคือ เคยวางตัวกับคนอื่นในทางที่ดียังไร แม้ว่าเราจะได้ดีได้ดีไปแล้ว ก็ต้องไม่ลืมน ตัวยังคงปฏิบัติตัวเหมือนเช่นเดิมนั้นไม่เปลี่ยนแปลง หรือว่าเมื่อเราเห็นคนอื่นเขาได้ดี ก็ต้อง แสดงออกให้เขารับรู้ว่ามีมิตินดีกับเขาอย่างจริงใจ ไม่คิดกลั่นแกล้งใส่ร้ายป้ายสีเขา ถ้าทำได้ อย่างนี้เราก็คงจะเป็นที่รักที่พอใจของทุกคนรอบข้าง ^{๖๐}

สรุปได้ว่า หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลในองค์กรต่างๆ ประสบผลสำเร็จ และให้เกิดการประทับใจกับทุก ๆ ฝ่าย โดยคำนึงถึงหลักธรรมทั้ง ๔ ด้าน คือ

^{๕๘} ไพโรจน์ แก่นสาร, หลักการคิดอย่างมีเหตุผลและกระบวนการตกลงใจ, (นครปฐม : สถาบันวิชาการการทหารชั้นสูง, ๒๕๕๑), หน้า ๘๒.

^{๕๙} สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน์ วาสโน), สังคหวัตถุ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๑.

^{๖๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ประยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๘๐, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์สวย จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๙.

๑) ทาน คือ การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒) ปิยวาจา คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดต็มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓) อัตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔) สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี จึงขอเสริมด้วยหลักธรรมอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันกัน คือ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์^{๖๑} กล่าวไว้ในหนังสือ “จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล” ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องว่า การบริหารงานบุคคลได้นำจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในกรณีที่เน้นให้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปได้เข้าใจถึง “พฤติกรรมของมนุษย์” และเข้าใจความเป็นมนุษย์โดยการอยู่ร่วมกัน ช่วยกันทำงานพัฒนาองค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ การที่จะทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน เรียนรู้ถึงความต้องการของผู้อื่น เข้าใจถึงตัวของตัวเอง จิตวิทยาจึงได้เข้ามามีบทบาท กล่าวคือ การศึกษาด้านจิตวิทยาเป็นการศึกษา เพื่อความเข้าใจและวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง การศึกษาพฤติกรรมเชิงคุณภาพรวมถึงเป็นการศึกษาเพื่อรวบรวมเหตุการณ์โดยอาศัยภูมิหลังความรู้ อารมณ์ของบุคคลนั้นๆ มาอธิบาย เพื่อจะได้สรุปความเป็นไปได้ของเหตุการณ์นั้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช^{๖๒} ได้กล่าวไว้ในหนังสือ การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องว่า เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งขององค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลักได้แก่ การวางแผน บุคลากร ค่าตอบแทน การพัฒนาบุคลากรการประเมินผล การปฏิบัติงานและการธำรงรักษาบุคลากรในปัจจุบันความซับซ้อนขององค์การ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องตระหนักถึงกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องสนองยุทธศาสตร์องค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การและสถานศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร มีบทบาทที่สำคัญต่อระบบกระบวนการพัฒนางานขององค์การอย่างมาก แต่ละองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้ง

^{๖๑} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ดี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

^{๖๒} จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๖๙.

ไว้นั้น จะต้องอาศัยบุคลากรที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน กระบวนการบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จ หากผู้บริหารหรือบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีดีระบบกระบวนการบริหารตามหลักและทฤษฎี ทำให้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากร จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลมีสติปัญญา สิทธิและเสรีภาพทัดเทียมกัน มีความรู้สึกผิด รู้สึกชอบ ไม่ชอบ สามารถที่จะเลือกปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะบริหารบุคคลให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยหลักธรรม สังคหวัตถุ ๔ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารงานทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการบริหารองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน)^{๒๓} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑” พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่า ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แนวทางในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและครู พบว่า ควรมีการวางแผนบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากร มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติธรรมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างมีความยุติธรรม

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน^{๒๔} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕” พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากร มีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีการแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม ส่วนปัญหาที่พบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ไม่ได้วางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย และไม่ทั่วถึง และขาดการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา คือ ควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด

^{๒๓} พระธนากร วชิรธมโม, “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

^{๒๔} ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภोजอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๙)

ควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ควรสร้างขวัญ และกำลังใจตามโอกาสอันสมควร และควรมีการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างล่วงหน้า

ผุสดี สมณา^{๖๕} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๑” พบว่า ในส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๑ พบว่าควรมีการหมุนเวียนหน้าที่ เพื่อให้ความรู้ความสามารถหลายๆด้านส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่บุคลากรขององค์กรและเป็นการเพิ่มทักษะในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

กัลยา โชติธาดา^{๖๖} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การปฏิบัติงานตามหลักสัจจกัณฑ์กับการประสานงานของบุคลากร สำนักการพิมพ์ สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร” พบว่า แนวทางสำหรับการพัฒนาการปฏิบัติตามหลักสัจจกัณฑ์และการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ควรประสานงานด้วยวาจาอย่างจริงใจทำให้การประสานงานได้รับความร่วมมือ ควรพัฒนาด้านผู้ประสานงานและด้านทาน

ผลวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์การปฏิบัติตามหลักสัจจกัณฑ์กับการประสานงานของบุคลากรสำนักพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร คือด้านหลักสัจจกัณฑ์ส่วนใหญ่เห็นว่าความสนิทสนมส่วนตัว หรือความรู้จักมักคุ้นกันทำให้การรับบริการเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น ด้านการประสานงานขาดความสอดคล้องเรื่องวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องถ่ายเอกสารเสียบ่อย มีจำนวนไม่เพียงพอกับการใช้งาน และสำนักพิมพ์ขาดประชาสัมพันธ์ ทำให้ไม่ทราบถึงศักยภาพของสำนักพิมพ์

ณัฐวีรภัทร์ ถิ่นมีผล^{๖๗} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทัศนคติของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบริการของตำรวจท่องเที่ยว ตามหลักสัจจกัณฑ์ ๔” พบว่า ปัญหา และอุปสรรค การบริหารงานบริการของตำรวจท่องเที่ยว ตามหลักสัจจกัณฑ์ ๔ ได้แก่ ๑) ปัญหาทางด้านการรับบริการจากตำรวจท่องเที่ยว ที่ไม่สามารถให้บริการติดต่อกครั้งเดียวและแล้วเสร็จได้ ๒) ปัญหาการใช้คำพูดในการประสานงานกันเองภายในหน่วยงานไม่ดีเท่าที่ควร ๓) ปัญหาจากรถยนต์สายตรวจไม่เพียงพอต่อการให้ความช่วยเหลือนักท่องเที่ยว และ ๔) ปัญหาจากการบริการไม่เสมอภาค แนวทางในการปรับปรุง ตามหลักสัจจกัณฑ์ ๔ ๑) ควรปรับปรุงและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถบริการนักท่องเที่ยวแล้วเสร็จภายในการติดต่อกครั้งเดียว เพื่อให้

^{๖๕} ผุสดี สมณา, “การบริหารบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, ๒๕๕๐)

^{๖๖} กัลยา โชติธาดา, “การปฏิบัติตามหลักสัจจกัณฑ์กับการประสานงานของบุคลากร สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)

^{๖๗} ณัฐวีรภัทร์ ถิ่นมีผล, “ทัศนคติของนักท่องเที่ยวชาวไทยต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบริการของตำรวจท่องเที่ยว ตามหลักสัจจกัณฑ์ ๔”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒)

นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจ ในการบริการของตำรวจท่องเที่ยว ๒) ควรจัดให้มีการเลือกตำรวจดีเด่นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการตำรวจที่พูดดี ทำดี ๓) ขอรถยนต์สายตรวจเพิ่มเพื่อให้เพียงพอต่อการบริการนักท่องเที่ยว ในการเกิดเหตุแต่ละครั้ง และ ๔) จัดให้มีการฝึกอบรมปลูกจิตสำนึกในการบริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ

อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์^{๖๘} ศึกษางานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์” พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ประชาชนที่มาขอรับบริการยังไม่เข้าใจในขั้นตอนและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ขาดการประสานงาน สถานที่จอดรถไม่เพียงพอ เจ้าหน้าที่พูดจาไม่ไพเราะ เจ้าหน้าที่ไม่กระตือรือร้นในการช่วยเหลือ ตลอดจนเจ้าหน้าที่เลือกปฏิบัติผลที่ได้คือประชาชนที่มาใช้บริการไม่เกิดความประทับใจ แนวทางการปรับปรุงการให้บริการประชาชนของที่ว่าการอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ คือ เจ้าหน้าที่ควรพัฒนาด้านการบริการอย่างมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ควรมีการอบรมด้านคุณธรรมโดยนำหลักธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ ๔ อันได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยาสมานัตตตา คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตัวเหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่รัฐ เพื่อมีความยึดหยุ่นในการให้บริการ รวมทั้งเน้นการบริการที่สามารถนำมาซึ่งความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและส่งผลย้อนกลับไปยังผู้ให้บริการ โดยทำให้ประชาชนผู้รับบริการรู้สึกประทับใจในการให้บริการ

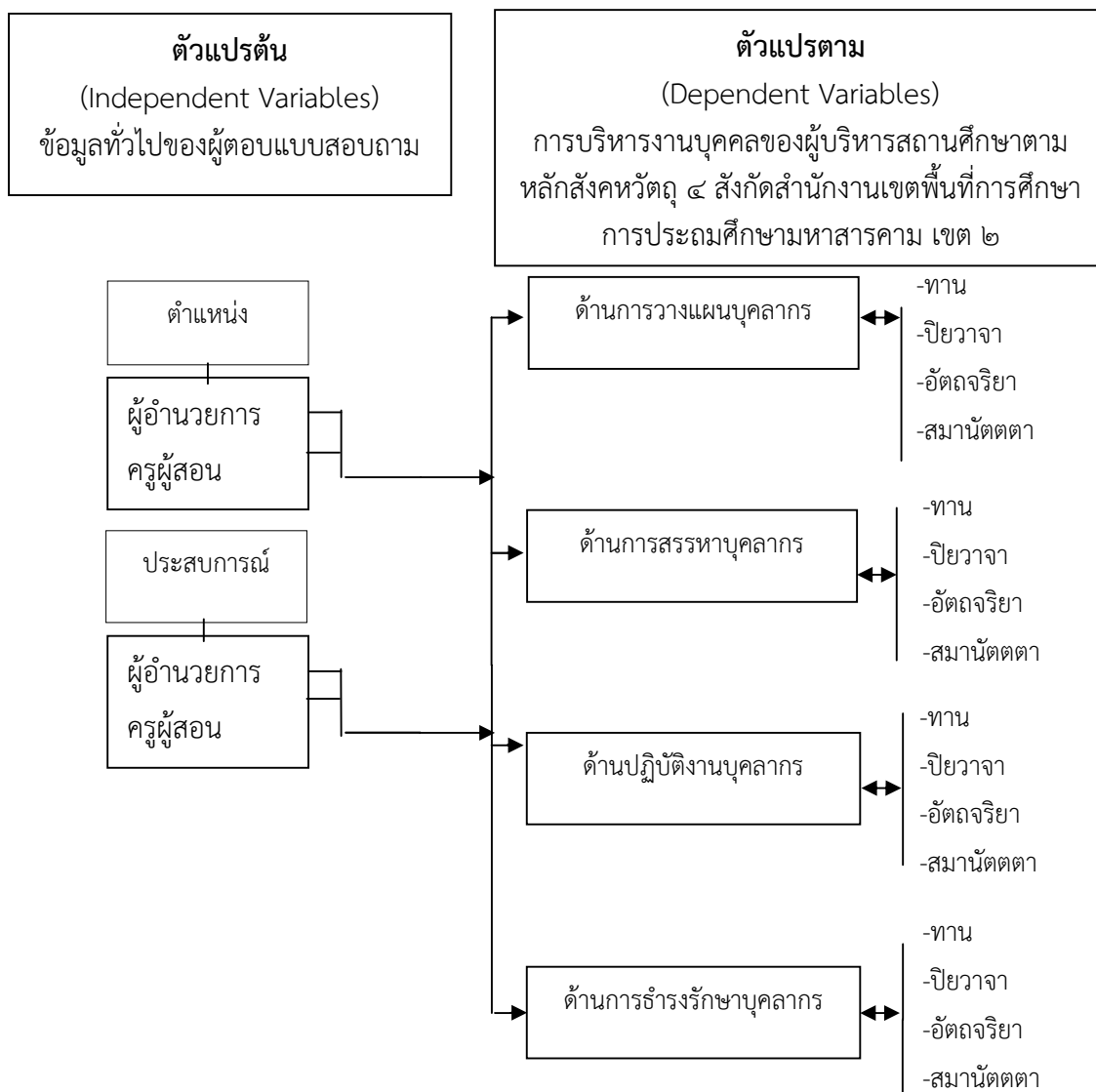
ธิดารัตน์ ศิละวรรณโณ^{๖๙} การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (๑) ศึกษาการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล (๒) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอนตามหลักสังคหวัตถุ ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ(๓) ศึกษาข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ดำเนินการวิจัยโดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน ๑๑๓ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ ๐.๙๑๓ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way analysis of variance) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD)

^{๖๘}อนงค์นาฏ แก้วไพฑูรย์, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของฝ่ายทะเบียนที่ว่าการอำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์” วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔)

^{๖๙}ธิดารัตน์ ศิละวรรณโณ, “ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ : กรณีศึกษา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)

๒.๕ กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี ผู้วิจัยได้ศึกษาการกำหนดกรอบแนวคิดจากการศึกษางานวิจัยของ **พระมหา ธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน)**^{๗๐} และนำมาปรับเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒ สามารถสรุปแผนภูมิกรอบแนวคิด(Conceptual Framework) ได้ ดังนี้



แผนภาพที่ ๓ แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

^{๗๐} พระธนากร วชิรธมโม (โพธิ์วัน), “การบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓)