

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีจากตำรา บทความ หนังสือเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และที่แตกต่างกันออกไปเพื่อเป็นแนวคิดในการวิจัยซึ่งมีหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๑.๒ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ส่วนที่ ๒ การบริหาร และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๒ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๓ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

๒.๔ การสรรหาหรือการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Personnel Recruitment)

๒.๕ การฝึกอบรม (Training)

๒.๖ การสัมมนา (Seminar)

๒.๗ การศึกษาต่อ (Upgrading)

๒.๘ การบำรุงรักษานักบุคคล (Personnel Maintenance)

๒.๙ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

๒.๑๒ ความหมายของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

๒.๑๓ หลักของการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔

๒.๑๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ^๑ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๔๕ มีผลให้ระบบการจัดการศึกษาของไทยเปลี่ยนแปลงอย่างมาก หลายด้านสาระสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาเป็นประเด็นสำคัญ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาตรา ๕ ได้บัญญัติการจัดการระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา อันมีผลถึงระบบการบริหารและการจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น ดังนี้

๑) มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
๒) มีการกระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

๓) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

๔) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

๕) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

๖) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

มาตรา ๓๔ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรา ๓๘ ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวมหรือยกเลิกสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและ มาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน

^๑ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๔๕), หน้า ๖-๒๔.

องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา ๓๕ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา ๔๐ ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ

๒.๑.๑ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ พระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๗ เป็นผลให้ระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูเปลี่ยนแปลงไป ระบบการบริหารงานตามกฎหมายใหม่นี้เป็นระบบการกระจายอำนาจบริหารงานบุคคลให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ตั้งเป็นองค์กรรองรับการกระจายอำนาจและมี ก.ค.ศ. เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีการกำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะ ซึ่งสามารถก้าวหน้าได้ถึงวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ มีบัญชีเงินเดือนของตนเอง ซึ่งถือคติใหม่ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีบัญชีเงินเดือน เงินวิทยฐานะและมีเงินประจำตำแหน่งให้สอดคล้องและเหมาะสมซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่ต้องการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือประโยชน์อื่นเพื่อให้ข้าราชการ

ครูและบุคลากรทางการศึกษามีรายได้เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้^๒

มาตรา ๑๖ การประชุม ก.ค.ศ. ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุมในการประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการทำหน้าที่แทน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการหรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ที่ประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมในการประชุม ถ้ามีเรื่องเกี่ยวกับตัวกรรมการผู้ใดโดยเฉพาะหรือมีกรณีเข้าข่ายกฎหมายกำหนดว่ากรรมการผู้นั้นมีส่วนได้เสียกรรมการผู้นั้นไม่มีสิทธิเข้าประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

มาตรา ๑๗ ก.ค.ศ. มีอำนาจตั้งอนุกรรมการวิสามัญ เรียกโดยชื่อว่า “อ.ก.ค.ศ.” วิสามัญเพื่อทำการใดๆแทน ก.ค.ศ. ทำหน้าที่เช่นเดียวกับคณะอนุกรรมการอื่นที่กำหนดตามพระราชบัญญัตินี้ได้

มาตรา ๑๘ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจะเป็นกรรมการใน ก.ค.ศ. อนุกรรมการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และกรรมการอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติในขณะเดียวกันมิได้เว้นแต่การเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

มาตรา ๒๑ ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาเรียกโดยชื่อว่า “อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกนามเขตพื้นที่การศึกษานั้นๆ ประกอบด้วย

มาตรา ๒๕ ในส่วนราชการอื่นนอกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ ก.ค.ศ.ตั้ง อ.ก.ค.ศ. เพื่อทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในส่วนราชการนั้นทั้งนี้ การตั้ง การพ้นจากตำแหน่งและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

^๒ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗, หน้า ๒๗-๓๓

๒.๑.๒ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ส่วนที่ ๒ การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดพระราชบัญญัติที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้^๓

มาตรา ๔๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา ๔๒ ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อม ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๙ และพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ส่วนที่ ๒ การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้กำหนดหน้าที่และหลักในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลเอาไว้จึงได้ยกมาตรากฎหมาย บางมาตราของกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาก่ออ้างไว้ เพื่อให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาในเขตอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

^๓ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ (ส่วนที่ ๒) การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๗๔ก. ราชกิจจานุเบกษา ๑๕ สิงหาคม ๒๕๔๒ .

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

๒.๒.๑ แนวคิดของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) คือ การดำเนินงานสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์กร การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลและให้พ้นจากงาน โดยการจัดหารูปแบบของการจูงใจและสวัสดิการต่างๆ เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริงการบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมนับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งซึ่งนักวิชาการและนักบริหารหลายคน ได้ให้ความหมายและทฤษฎีของการบริหารไว้แตกต่างกันไป แต่หลักการที่หน้าสนใจมีดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการการทำงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”^๔

Simon กล่าวว่า “การบริหาร คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administration resource) มาประกอบตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”^๕

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่า “โดยข้อเท็จจริงที่ทราบโดยทั่วไปนั่นคือ การแสดงออกหรือการกระทำใดๆ ของแต่ละคนและรูปแบบของการปฏิบัติที่จะเป็นไปในทางด้านใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมุติฐานหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic assumption) ของผู้บริหารแต่ละคนเสมออันใดก็อันนั้น ในทำนองเดียวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลกล่าวคือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหารแต่ละคนจะเป็นไปอย่างไร ในแนวทางใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาในส่วนที่เกี่ยวข้องกันด้วย”^๖

^๔ สุนทร โคตรบรรเทา, หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓.

^๕ Simon, H.A., *Smithburg, Public Administration*, (New York ; Alfred A. Knopf, 1960), P. 33.

^๖ ธงชัย สันติวงษ์, รศ, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ครั้งที่ ๕, โรงพิมพ์ไทยพัฒนา, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐-๑๒

ความเชื่อหรือข้อสมมุติฐานพื้นฐานเหล่านี้เช่น ความคิดที่ว่าไว้ใจได้ไหมเอาการเอางานดีหรือไม่ ฉลาดหรือไม่ นิยชอบประพฤติเช่นนั้นเพราะอะไร ควรต้องกำกับหรือควบคุมอย่างไร เหล่านี้ล้วนแต่ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบของปรัชญาของการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งการปฏิบัติใดๆของผู้บริหารเหล่านั้นในส่วนที่เกี่ยวกับคนไม่ว่าจะเป็นการว่าจ้าง การให้การอบรมหรือรูปแบบของการปกครองต่างก็เกินไปโดยมีรากฐานมาจากปรัชญาดังกล่าวของผู้บริหารทั้งสิ้น

ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลผู้บริหารแต่ละคนที่มีนั้นจะเป็นไปในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่างๆหลายประการคือ

๑. ประสบการณ์การศึกษาและพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลนั้นได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจและพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนมาอย่างไรเหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนา และสร้างสมขึ้นมาภายใน

๒. ปรัชญาของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานในองค์การหรือหน่วยงานแบบไหนก็ตาม แต่ละคนก็มักจะได้เคยมีโอกาสดู ได้รับถ่ายทอด ได้รู้เห็น รับฟัง และได้ปฏิบัติงานมาด้วยตนเอง ซึ่งก็ย่อมจะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

๓. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงานหรือแม้แต่การก้าวหน้าในการศึกษาล้วนแต่มีผลในทางอ้อมที่ทำให้ปรัชญาการบริหารงานบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยความเชื่อว่าคนยุคนี้หรือเยาวชนยุคใหม่ไม่เหมือนกับแต่ก่อนทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหลายๆอย่างนั้นดูจะเป็นความจริงที่ผู้บริหารทุกคนตระหนักและพิจารณาอยู่ตลอดเวลา

๔. ข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับคนที่สำคัญที่สุดที่ปรัชญาการบริหารบุคคลจะโน้มเอียงไปในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารนั้นๆจะยึดถือข้อสมมุติฐานพื้นที่เกี่ยวข้องกับคนแบบใดระหว่าง ๒ แบบที่มี Theory x ที่เชื่อว่าธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนเร็ว หรือเชื่อในอีกทางหนึ่งที่ตรงข้ามหน้ามือเป็นหลังมือ Theory y ที่เชื่อว่าคนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ธาตุแท้ในส่วนลึกเป็นคนดีด้วยกันทุกคน

๕. ความจำเป็นที่ต้องมีการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้นโดยเหตุที่คนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและทุกองค์กร และข้อเท็จจริงอันนี้จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นไปอีกโดยเฉพาะในยุคสังคมที่ทั้งสภาพของงานและสภาพของแรงงานต่างก็เปลี่ยนไป การแข่งขันที่จะให้การบริหารทรัพยากรด้านบุคคลให้ถูกต้องและได้ประสิทธิภาพมากกว่า ย่อมจะเป็นประเด็นสำคัญที่ต่างฝ่ายก็พยายามทำให้ดีกว่า

เพราะเหตุที่สภาพลักษณะของคนที่จะต้องมีการชักนำหรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างกันจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษา เรื่องทฤษฎีของการจูงใจ (Theory of motivation) ดังนั้น การมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้องย่อมเป็นผลโดยตรงที่ทำให้ปรัชญาของการบริหารบุคคลต้องปรับเปลี่ยนแปลงโดยดำเนินไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้น และผลที่ตามมาพร้อมกันก็คือ กิจกรรมหรือหน้าที่การงานทางด้านการบริหารบุคคล จึงต้องมีหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีตลอดเวลา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวว่า การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting thing through other people) และกล่าวทำหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จมีอยู่ ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” มีความหมายว่าดังนี้^๓ คือ

๑) P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒) O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและมีการกระจายอำนาจ

๓) S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔) D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และต้องมีภาวะผู้นำ

๕) C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดต่างๆ จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มคน โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และบุคคลในสถานศึกษาคือครูเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ

^๓ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๓ - ๕.

ต่อความเจริญก้าวหน้าของการศึกษาของประเทศชาติ บุคลากรจึงต้องได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพครูให้มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการรวมทั้งการสร้างเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ โดยอาศัยการเรียนรู้ในรูปแบบการฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากรครูได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้แก่เยาวชนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ

๒.๒.๒ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้บัญญัติขึ้นโดยแปลความหมายจากภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration, Personnel Management, Labor Relations, Industrial Relations และ Manpower Management สำหรับในภาษาไทยจะใช้ศัพท์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น การจัดการงานบุคคล การจัดการฝ่ายบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรบุคคล การเจ้าหน้าที่ การบริหารงานเจ้าหน้าที่ การบริหารงานบุคลากร หรือการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาบุคคลและการบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงาน^๔ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ

ชาร์รีฟท์ ลีโอนี ให้แนวคิดว่า “โดยปกติ การบริหารงาน มักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “4Ms “ ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณจำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างใดในการจัดสรรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุดและถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปอย่างราบรื่น”^๕

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ไว้ในรูปแบบที่น่าสนใจแตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

^๔ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๒๕

^๕ ชาร์รีฟท์ ลีโอนี, สภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงาน เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือ บริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด^{๑๑}

พนัส หันนาคินทร์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์กรจัดวาง กระบวนการต่างๆเพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความ จำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนา ประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการ พิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ไม่ว่าจะด้วย ความด้อยความสามารถหรือการประพฤติที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้^{๑๒}

สมาน รังสียกฤษณ์ ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการ เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุ แต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน^{๑๓}

บรรยงค์ โตจินดา การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคล เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิค การบริหารงานเพื่อให้เกิดความสนใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและ ฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่าย ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสม^{๑๔}

^{๑๑} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ห.จ.ก, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๐.

^{๑๒} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕.

^{๑๓} สมาน รังสียกฤษณ์, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑), หน้า ๑

^{๑๔} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๖.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์หรือเรียกว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องการผสมผสานศาสตร์ต่างๆ ในการจัดการบุคคลให้ทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ^{๔๔}

เสนาะ ดิยาวี กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมนั้นคือหน้าที่ในการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน^{๔๕}

นพ ศรีบุญนาถ กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น ในการบริหารงานบุคคลจะเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถามสำคัญ ๔ ประการดังนี้

๑. จะหาคนมาทำงานได้อย่างไร
๒. จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร
๓. จะรักษาคนให้อยู่ทำงานในองค์กรได้อย่างไร
๔. จะจูงใจคนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของเขาได้อย่างไร^{๔๖}

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และบำรุงรักษา เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด^{๔๗}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการวางแผนอัตราากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเข้าทำงานในองค์กร การบำรุงรักษาและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติและการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงานเพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

^{๔๔} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๕), หน้า ๑๐

^{๔๕} เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคลากร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑

^{๔๖} นพ ศรีบุญนาถ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: สุทรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๔๗ – ๔๘.

^{๔๗} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารการเรียนรู้, การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานฯ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓๕.

๒.๒.๓ แนวคิดของการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “ การบริหารสถานศึกษา” มีนักวิชาทั้งต่างชาติและไทยเป็นจำนวนมากได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่คล้ายกันดังนี้

ฮอย และ เซอร์ซีว (Hoy and Cecil) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด^{๑๘}

อมรชัย ดันติเมธ ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่างๆทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม ตลอดจนคำนึงให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ^{๑๙}

กิติมา ปรีดีดิลก ได้กล่าว การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษาดังแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารกิจการนักเรียนและนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน^{๒๐}

กานต์ ภูณาสล ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคนเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน^{๒๑}

จากแนวคิดของนักวิชาการผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรม หรือใช้กระบวนการต่างๆโดยความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยเริ่มจากการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยการ การควบคุมและการจัดการต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมี

^{๑๘} Hoy ,Wayne K.& Cecil, Miskel G. **Edcational Administrsration Theory, Research, and Practice.**(New York: McGraw – Hill Inc, p.170

^{๑๙} อมรชัย ดันติเมธ, **การบริหารการศึกษาปฐมวัย**, (นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐

^{๒๐} กิติมา ปรีดีดิลก, **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**, (กรุงเทพมหานคร:อักษรพิพัฒน์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๓.

^{๒๑} กานต์ ภูณาสล, **การประถมศึกษา**, (กาญจนบุรี : สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๒), หน้า ๓.

ความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา
สำหรับการมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคม

๒.๒.๔ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

บุคคล นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร เนื่องจากคนได้เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกลายเป็นผลผลิตขององค์กร โดยทั่วไปคนจะมีลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้คนหรือบุคคลสามารถสร้างสรรคงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการบุคคลในองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นทุกชนิดขององค์กร ในกระบวนการผลิตและบริการด้วยเหตุนี้ การดำเนินการให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งก็คือการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารงานบุคคลเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่มีความสำคัญก็คือการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีศักยภาพในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีประสิทธิภาพและความชำนาญในหน้าที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ซึ่งได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญในการบริหารงานบุคคล ไว้แตกต่างกันดังนี้

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์ ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในองค์กรว่า เป็นการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย กำหนดแผนอัตรากำลัง การสรรหาคัดเลือกคนดีที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการ การอบรมให้คนทำงานเป็น การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายการพัฒนาศักยภาพให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดีจนกระทั่งพ้นจากสภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้โดยตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลใน ๓ ประการ^{๒๒} คือ

๑. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินขององค์กร ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย

๒. ศักยภาพของมนุษย์ สามารถพัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด

^{๒๒} เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์, *ปรัชญาและแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๓), หน้า ๕๕๓.

๓. ทรัพยากรมนุษย์ เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิต และการบริการขององค์กร

เพ็ญศรี วายวานนท์ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรคนเป็นมิติหนึ่งของการจัดการ เพราะทุกองค์การประกอบขึ้นด้วย “คน” เป็นสำคัญ หากปราศจากคนเสียแล้วก็จะเหลือแต่วัสดุเป็นกายภาพไม่มีชีวิต ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความก้าวหน้า องค์การจะอยู่ได้และเจริญก้าวหน้าได้ด้วยการทำงานของคนด้วยทักษะที่พัฒนา ด้วยผลงานที่ดี ด้วยแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยและด้วยความผูกพันกับองค์กรนั้น คือ “คน” และการจัดการเกี่ยวกับคนเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุความสำเร็จขององค์การทุกประเภท^{๒๓}

วรณรต แสงมณี ได้เสนอความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ๖ ประการ ดังนี้^{๒๔}

๑. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร บุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องทำงานให้กับองค์กรใดองค์การหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว อาจโยกย้ายไปทำงานให้กับองค์กรใดก็ได้ตามสิทธิและความพอใจเพราะความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรด้วย ต่างฝ่ายต่างก็ต้องอาศัยซึ่งกันและกันผู้บริหารไม่ได้อาศัยงานเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยเกียรติยศและความมั่นคงในการทำงาน การยอมรับความสำคัญของคน ความสำเร็จในชีวิตและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นเครื่องจูงใจ

๒. เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ รัฐได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการทำงาน วันหยุดงานและเงินทดแทนต่างๆ

๓. ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี เช่น มีการแบ่งงานทำตามหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จะต้องได้รับการฝึกอบรมและมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำให้ระบบในการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องดูแลธำรงรักษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรซึ่งเปรียบเสมือนทรัพยากรอันมีค่าขององค์กร ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่มีรายได้และสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้ได้ผลงานมากที่สุด

^{๒๓} เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรคน, (กรุงเทพมหานคร:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖), หน้า ๑๓๒.

^{๒๔} วรณรต แสงมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ม.ป.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๖.

๔. องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ทุกส่วนขององค์การไม่ได้มีอิสระที่จะดำเนินงานเองโดยไม่ถูกระงับจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม มีสาเหตุหลายประการที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การมีความยุ่งยากมาก

๕. บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม ปรัชญาทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ถือเอาวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ ในองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก

๖. ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น เกิดจากการศึกษาวิจัยค้นคว้าของผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทางด้านพฤติกรรม เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงานในทางใดบ้าง

พะยอม วงศ์สารศรี ได้สรุปความสำคัญของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

๑. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตขึ้น เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น

๒. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

๓. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน^{๒๕}

กัญญา สาธร กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ^{๒๖} หัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนและทุกฝ่าย ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคลแม้จะมีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ชนิด มีงบประมาณจำนวนมากสนับสนุนและมีคนจำนวนมากใน

^{๒๕} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร:สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๖.

^{๒๖} กัญญา สาธร, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๖), หน้า ๑๗๒.

หน่วยงานก็เหมือนไม่มีอะไรสักอย่าง เพราะคนที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ไม่เป็นขาดสมรรถภาพไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและขนาดความรับผิดชอบต่างกันก็จะโยนโย่งกันหาประโยชน์จากเงินงบประมาณที่มีอยู่ หาประโยชน์จากอำนาจหน้าที่ซึ่งได้มาโดยตำแหน่งและทะเลาะเบาะแว้งกัน แยกแยกความสามัคคี ต่างคนต่างอยู่และทำงานไปวันๆโดยไม่ร่วมมือในโครงการทั้งหลายที่ผู้บริหารวางไว้ก็จะล้มเหลวเพราะมีคนเหมือนไม่มี ในเมื่อคนเหล่านั้นไม่ร่วมมือและหย่อนสมรรถภาพและยังมิมีนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคลได้ให้ความคิดเห็นของสำคัญในการบริหารงานบุคคล

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหารขององค์การทั้งหมด และเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กลยุทธ์ตลอดจนความสามารถสติปัญญาในการบริหารงานมีจะนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การได้ องค์การหรือหน่วยงานใดจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้บริหารจัดการงานอย่างมีความเข้าใจเหมาะสมกับงานที่ทำนั้นย่อมทำให้เกิดประโยชน์ในองค์การนั้นๆและภาคส่วนอื่นๆอีกด้วย

๒.๒.๕ วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรกำหนดและดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลักเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอ “ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ” ไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง ได้กล่าววัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๔ ประการ คือ^{๒๑}

๑. วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Social Objectives) เพื่อสร้างความรับผิดชอบ ขจัดและระงับการดำเนินกิจการที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

๒. ด้านองค์กร (Organizational Objectives) เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับใช้้องค์การ

^{๒๑} อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

๓. ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) คือฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่และรับผิดชอบในการช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์การให้เป็นไปอย่างเหมาะสม จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทำไปอย่างไม่รอบรอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

๔. ด้านบุคคล (Personnel Objectives) มีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว เพราะความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลทุกคนในองค์การจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การไปด้วย การจะทำให้บุคคลได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีมาตรการในการสร้างและสงวนรักษาบุคคลที่ดีไว้โดยการทำให้มีการจูงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีฉะนั้นประสิทธิภาพในการทำงานและความพอใจในการทำงานของบุคคลจะมีแต่ลดลงตลอดเวลา ในที่สุดบุคคลก็จะลาออกจากองค์การไปสมัครเข้าทำงานกับองค์การอื่นที่ดีกว่าแน่นอน

สมเด็จพระติ พ่วงรอด ได้เสนอ วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ข้อดังนี้

๑. เพื่อสร้างตัวป้อนที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ควรได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงาน มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

๒. เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพ คือ บุคคลที่มีศักยภาพสูงมีการกระตุ้นเพื่อให้มีคุณภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

๓. เพื่อพัฒนากระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ความต่อเนื่องของการบำรุงรักษา การให้ขวัญและกำลังใจในขณะทำงาน การฝึกฝน สร้างความชำนาญและการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น^{๒๘}

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคลไว้ ๓ ประการ^{๒๙} คือ

๑. ความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) รวมถึงสิทธิผลประโยชน์ที่ควร

^{๒๘} สมเด็จพระติ พ่วงรอด, การบริหารงานบุคคล, (ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

^{๒๙} เรืองเดียวกัน. หน้า ๘.

จะได้รับต่อบุคคลและสังคมโดยรวม และความสำคัญด้านคุณธรรม กฎหมาย และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการร่วมงานที่เกิดขึ้นในสังคม

๒. ความคาดหวังด้านการบริหาร (Management' Expectations) คือ การเจริญเติบโตขององค์กร การให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยมีการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาการคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

๓. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำควรเน้นความเข้าใจและรักในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งผลที่จะได้รับขั้นสุดท้ายคือความเจริญเติบโตขององค์กร

๒.๒.๖ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติงานผู้บริหารทุกคนจะต้องเกี่ยวข้อง ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก ปฐมนิเทศให้การอบรม หาวีธีจูงใจและการกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารงานบุคคลในสภาวะการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในกระบวนการต่างๆ ดังนี้^{๓๐}

๑. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงปริมาณงาน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ความเกี่ยวพันของงานที่มีเกี่ยวกับกิจกรรมงานอื่นๆ ภายในองค์กรมี ๒ รูปแบบ คือ

๑.๑) กำหนดรายละเอียดลักษณะของงาน (Job Description)

๑.๒) กำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification)

๒. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นวิธีการที่ใช้กิจกรรมหลายขั้นตอนในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ อันจะส่งผลต่อการจูงใจความพอใจเพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน และกิจกรรมในการออกแบบงาน

๓. การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน (Employment Planning and Forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปใน

^{๓๐} สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เอกสารสาระการเรียนรู้, การพัฒนาการบริหารสถานการศึกษา, หน้า ๑๔๐ – ๑๔๗.

อนาคตทั้งหมด ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและพยากรณ์การจ้างงานและกำลังคนนั้นโดยพื้นฐานแล้วจะต้องพิจารณาทั้งตำแหน่งที่จะถูกบรรจุจากภายในและภายนอก บนสมมติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุมีผลและมีความเหมาะสม

๔. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงาน กลยุทธ์ในการสรรหา จึงพยายามหาคนที่มีประสพการณ์และคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กร

๕. การคัดเลือก (Selection) กระบวนการคัดเลือกที่รอบครอบจะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล องค์กรและสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยลดการเข้าออกของพนักงานที่คัดเลือกเข้ามาใหม่ด้วย

๖. การปฐมนิเทศและการบรรจุ (Orientation and Placement) เป็นกิจกรรมการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับความพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและหน้าที่

๗. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๘. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการที่องค์กรประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลว่าปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

๙. การวางแผน และพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Development) เป็นกระบวนการเพื่อให้หลักประกันแก่พนักงานในด้านคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการ เพื่อช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับงานอาชีพของตัวเองในอนาคตในองค์กร

๑๐. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นระบบรางวัลซึ่งบุคคลได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานขององค์กร

๑๑. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บอันเนื่องจากการปฏิบัติงาน

๑๒. การจูงใจในการทำงาน (Incentive at Work) เป็นกระบวนการการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ทัศนะในการบริหารงานบุคคล ไว้ ๖ ประการ คือ^{๓๑}

๑. การสรรหา หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและจำนวนที่ต้องการอันจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ

๒. การพัฒนา หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรโดยการฝึกอบรมบุคลากร โดยทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน

๓. การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การบริหารงานประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากร เพื่อตอบแทนผลการทำงานของบุคลากร

๔. การประสานประโยชน์ หมายถึง การประสานประโยชน์ของบุคลากรองค์การและสังคมเข้าด้วยกัน

๕. การบำรุงรักษา หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การด้วยมาตรการทางการบริหารบุคลากรต่างๆ

๖. การพ้นจากองค์การ ได้แก่ การดำเนินการต่างๆที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพ้นจากองค์การของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการทางวินัยให้บุคลากรพ้นจากองค์การ

มันดี และ โนอี (Mandy & Noe) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ไว้ ๖ ข้อ^{๓๒} คือ

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human Resources Planning, Recruitment and Selection)

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development)

๓. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and Benefits)

๔. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

๕. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and Labor Relations)

๖. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Research)

^{๓๑} Edwin B.} Principles of Personnel Management, 3rd ed, (Tokyo ; McGraw – Hill, 1971), P6.

^{๓๒} Mandy, W.R. & Noe, R.M., Human Resource Management, (Boston ; Allyn & Bacon, 1990), P.

วิสิฐ กิจปรีชา ได้ศึกษาหลักการบริหารงานบุคคล และกล่าวถึงแนวคิดของ เทเลอร์ว่าได้เสนอหลักในการบริหารงานบุคคลที่ดีประกอบด้วย

๑. เลือกคนดี และเหมาะสมที่สุดกับงานมาปฏิบัติงาน
๒. ทำการฝึกอบรม และแนะนำก่อนให้เข้าปฏิบัติงาน
๓. จัดให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม และคุ้มค่าแก่งานที่ปฏิบัติ^{๓๓}

รัญญา ผลอนันต์ กล่าวว่า “ กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอนุรักษ์และร้องทุกข์ วินัยและการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ”^{๓๔}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ๓ ขั้นตอน ดังนี้^{๓๕}

๑. การกำหนดความต้องการของบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงปริมาณคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการตามลักษณะงาน และตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างด้วย

๒. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคลากรจะต้องทำหน้าที่แสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ โดยที่กระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรมรวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายครั้งแรก

^{๓๓} วิสิฐ กิจปรีชา, พฤติกรรมองค์กร, (จันทบุรี : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๑), หน้า ๘.

^{๓๔} รัญญา ผลอนันต์, การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,(มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

^{๓๕} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการเรียนการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๔๘.

๓. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่อาจกระทำเป็นรายบุคคลและกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยจัดขึ้นเองหรือส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น การบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นที่จะต้องให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งและการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการและบริการด้านสภาวะแวดล้อมให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาไว้ ๔ ประการ คือ ^{๓๖}

๑. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
๒. การธำรงรักษาบุคลากร
๓. การรักษาระเบียบวินัย
๔. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากแนวคิดที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนด นโยบาย และการวางแผนที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน หรือที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ กระบวนการบริหารงานบุคคลจะประกอบด้วย การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคล การใช้งานบุคคล การพัฒนาบุคคล และการธำรงรักษาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้บุคคลพ้นจากงาน ซึ่งแต่ละขั้นตอนผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอันสูงสุดของหน่วยงานหรือองค์การ

^{๓๖} สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน, การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู หลักการและแนวทางปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร ; กองพัฒนาบุคคลสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๓๖), หน้า ๘๕.

๒.๒.๗ ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมิได้หมายความว่าเมื่อบุคคลได้รับการบรรจุให้ปฏิบัติงานแล้วงานในส่วนนี้จะหยุดลง แต่ยังหมายรวมถึงกิจกรรมหรืองานอื่นๆ ที่จะต้องพยายามให้บุคคลที่เข้ามาทำงานมีความสุข มีความจงรักภักดีและมีความรู้สึกรักว่าเป็นเจ้าของด้วย

สันติ บุญภิรมย์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล ไว้ตามขั้นตอน ดังนี้^{๓๓}

๑) การวางแผนนโยบายออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลจะกระทำได้ โดยองค์การบริหารงานบุคคลกลางกำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๒) การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนใดและต้องการเมื่อใด

๓) การกำหนดตำแหน่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารบุคคลและเป็น เรื่องที่สำคัญที่จะต้องทำก่อนเรื่องอื่นๆ เพราะก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานใดก็ต้อง กำหนดก่อนว่ามีงานอะไรให้ทำอะไรที่จะมาทำงานนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในระดับใด

๔) การกำหนดเงินเดือนพร้อ้มกับการกำหนดตำแหน่งนั้นต้องกำหนดค่าตอบแทน หรือ เงินล่วงหน้าด้วยว่า จะได้รับเงินเดือนเท่าไร

๕) การสรรหาบุคคลเป็นกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ ประโยชน์ในหน่วยงาน หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามา ปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะแสวงหาจากตำแหน่งต่างๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน

๖) การบรรจุและแต่งตั้ง คือการบรรจุบุคคลผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงานและ มอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ การที่จะมอบหน้าที่การทำงานอะไรให้ปฏิบัติ นั้น จะต้องเป็นไปตามหลักที่ว่า การมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ปฏิบัติจะต้องให้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้นั้น เพื่อให้มีการใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถด้านใด

๗) การจัดทำทะเบียนประวัติเป็นการจดบันทึกประวัติของผู้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ตลอดจนการเคลื่อนไหวต่างๆเกี่ยวกับตัวบุคคลนั้นเช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

^{๓๓} สันติ บุญภิรมย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร ; บั๊กพอยท์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๓๒ -๑๓๕.

๘) การพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานหรือกล่าวอีกในหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องไปตลอดเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน

๙) การประเมินการปฏิบัติงาน ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน

๑๐) วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล

๑๑) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งตอบแทนที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากเงินเดือน

๑๒) การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ การออกจากงานมีหลายกรณีด้วยกัน คือ เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก และไล่ออก เป็นต้น

๒.๓ ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอทฤษฎีของการบริหารที่น่าสนใจไว้ดังนี้

เทเลอร์ (Taylor) อ้างใน ภารดี อนันต์นาวิ กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ^{๓๘}

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่าเป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้นถ้าจะวัด

^{๓๘} ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์ มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

ให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสินและควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือแต่ละประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคคลนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากการปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนงานในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการเวลาและข้อมูลอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นต้องสะดวกรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงานแสวงหาวิธีการและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้นๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ควรมีการจัดองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่างๆ ในองค์กรนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน

คริส อากิริส (Chris Argyris) ภารดี อนันต์นาวี ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ๓ ประการ^{๓๕} คือ

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็จะทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การก็จะทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

มาสโลว์ (Maslow) ภารดี อนันต์นวิ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจ ๔ ประการคือ^{๔๐}

๑. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจะเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาขั้นสูงสุด

๒. ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มีความต้องการไม่สิ้นสุดและต้องการชนิดใหม่ ๆ ขึ้นไปอีก

๓. เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองระดับต่ำแล้วก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้น หรือเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

๔. ความต้องการของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งจะหายไปแล้วความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น

และในขณะเดียวกัน มาสโลว์ (Maslow) ภารดี อนันต์นวิ ยังได้กล่าวถึงระดับความต้องการ ๕ ระดับ^{๔๑} คือ

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการดำรงชีวิตอยู่ได้

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยทางร่างกายในการดำรงชีวิตและการทำงานจนเกิดความพึงพอใจและเชื่อมั่น

๓. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นการปรับตัวให้เข้ากับสังคมเป็นความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ จะไม่เกิดความโดดเดี่ยว

๔. ความต้องการชื่อเสียง (Esteem Needs) เช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและจากตนเอง

^{๔๐} อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๕

^{๔๑} อ้างแล้ว, หน้า ๕๔.

๕. ความต้องการความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากความสามารถของตนเองในการแสดงออกเพื่อความสำเร็จอันสูงสุด ซึ่งไม่มีที่สิ้นสุด

ฟาโยล์ (Fayol) ภารดี อนันต์นาวิ ได้กล่าวถึง หลักการบริหาร ๑๔ ประการ คือ^{๔๒}

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) คือการทำงานควรมีการแบ่งงานกันทำตามแต่ละฝ่ายงาน เพื่อส่งเสริมความสามารถ ความมั่นใจ และความถูกต้องแม่นยำในการทำงานที่จะช่วยให้ผลผลิตของงานเพิ่มสูงขึ้น

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) คือในการทำงานผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นไปได้ด้วยดี อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจึงควรไปด้วยกัน

๓. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) คือผู้ปฏิบัติงานที่ที่จะต้องมีความมีระเบียบวินัยในการทำงานจึงต้องมีการออกกฎระเบียบเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

๔. ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือผู้ปฏิบัติควรเป็นผู้ได้รับการบังคับบัญชาสั่งการจากผู้บริหารเพียงคนเดียวเพื่อความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

๕. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) คือการทำงานในกลุ่มเดียวกันควรมีหัวหน้าในการดำเนินการเพียงคนเดียว ภายใต้แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ประโยชน์ส่วนบุคคลถือว่าเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interests to General Interests) คือในธุรกิจใดๆก็ตามผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำ และร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างทั่วถึงและไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

๗. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Centralization) คือเงินเดือนค่าจ้างควรถือหลักความยุติธรรมโดยคำนึงถึงค่าครองชีพ สภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านแรงงาน สถานภาพของผู้ร่วมงาน เพื่อความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

๘. การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) คือเมื่อมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารคนใดแล้วก็ให้สามารถควบคุม บังคับบัญชาหรือสั่งการได้โดยให้ผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ว่าควรกระจายอำนาจหรือรวบอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร บุคลิกภาพส่วนตัวและคุณค่าทางจริยธรรมของผู้บริหาร

๙. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Scalar Chain) เป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรจัดให้มีช่วงของ

^{๔๒} อ้างแล้ว. หน้า ๔๘.

การบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างเหมาะสม ไม่ควรห้ำหั่นจนเกินไปเพราะจะก่อให้เกิดช่องว่างของการบังคับบัญชาได้

๑๐. คำสั่ง (Order) คือในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการสั่งการที่จะต้องออกเป็นคำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นรายลักษณ์อักษรวางไว้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและปฏิบัติตาม

๑๑. ความเสมอภาค (Equity) คือหลักแห่งความยุติธรรมที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน รวมทั้งมีความเมตตา กรุณา ความจงรักภักดีต่อทุกคนโดยเสมอภาค

๑๒. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Stability of Tenure of Personnel) คือการดำรงอยู่ในตำแหน่งของบุคคลที่มีความต้องการเวลาการเรียนรู้งาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดี บุคคลจึงไม่ควรให้ถูกปรับออกหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แห่งความมั่นคงทั้งขององค์กรและบุคคล

๑๓. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย ความคิดริเริ่มเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารธุรกิจ

๑๔. ความสามัคคี (Esprit be Corps) คือผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการก่อให้เกิดความกลมเกลียวปรองดองและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ลูธอร์ กุลlick และ เลียนดอลล์ เออร์วิกค์ (Luther Gulick & Lyndall Urwick)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารว่า กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ **POSDCORB** เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๔๓}

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์กร (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

^{๔๓} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญภิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, ทฤษฎีองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

๓. การจัดหานุคคลมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (CO-Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่างๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communicating) ในองค์การอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงิน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดระบบที่เอื้อให้เกิดกระบวนการในการทำงานตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและมีการทดสอบจนแน่ใจว่าถูกต้องแล้ว และทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกันเป็นข้อสรุปแบบกว้างๆ ที่พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อยๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไป และเป็นเครื่องชี้แนวทางในการวิจัย

๒.๓.๑ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีความสำคัญมาก การที่จะได้บุคคลมาปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นจึงมาความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติให้ชัดเจนเสียก่อน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของบริหารงานบุคคลในโรงเรียนไว้ เป็นต้นว่า

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน เป็นการจัดการ หรือการดำเนินการเกี่ยวกับนโยบาย การวางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับบุคคล ในโรงเรียนเพื่อให้บุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมมาปฏิบัติงาน และให้บุคคลได้ปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด^{๔๔}

ชาลี ไทยภักดี กล่าวว่า การบริหารบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การบริหารตัว บุคคลผู้ที่ถูกบริหาร คือ ครูและภารโรง ครูมีหน้าที่ทำงานรองลงมาจากอาจารย์ใหญ่ซึ่งมีหน้าที่ใน การสอนให้ความรู้แก่นักเรียน ส่วนภารโรงนั้นก็มีหน้าที่ในการทำความสะดวกโรงเรียน หรือกล่าว ย่อๆว่าการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน คือ การรู้จักใช้คนให้ทำงานให้เต็มสติปัญญาและกำลัง ความสามารถของเขา และให้เขาทำด้วยความเต็มใจและเกิดความสุขเมื่อกระทำงานสิ้นสุดลงแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ^{๔๕}

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานโรงเรียน หมายถึง การบริหาร ทรัพยากรในโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณวุฒิ มีความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่ ทำงานด้วยความสนใจ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีการตอบสนองในงานที่ทำ ทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และยังมีนักวิชาการให้ความหมายเพิ่มเติมอีก คือ^{๔๖}

สุเมธ เดียวอดิเรศ กล่าวว่า การบริหารบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยใน การประสานความพยายามของโรงเรียนให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในโรงเรียนได้ สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยจะมีขอบข่ายของการบริหารงาน บุคคลในโรงเรียนก็คือ การให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการของ โรงเรียน และทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย งานที่ได้รับมอบหมายก็ จะเกิดความสำเร็จ ส่งผลดีต่อผู้เรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียน^{๔๗}

^{๔๔} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, คู่มือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน : การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ม.ป.ป.), หน้า ๓.

^{๔๕} ชาลี ไทยภักดี, หลักสูตรศาสตร์ในโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร :วิทยากร, ๒๕๑๓), หน้า ๑๗.

^{๔๖} ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐ,(กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๕.

^{๔๗} สุเมธ เดียวอดิเรศ, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน,(ชลบุรี:มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๑), หน้า ๕-

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อที่จะให้โรงเรียนได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพเหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานในโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง โดยทางโรงเรียนหรือผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้คนให้เขาทำงานให้เต็มสติปัญญาและกำลังความสามารถของเขา และต้องให้เขาทำงานด้วยความเต็มใจและเกิดความสุขเมื่อกระทำสิ้นสุดลงแล้ว เพื่อให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

๒.๓.๒ การวางแผนอัตรากำลัง (Manpower Planning)

การวางแผนอัตรากำลังเป็นองค์ประกอบแรกของกระบวนการในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งให้หน่วยงานมีกำลังคนที่พอเพียงและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องจัดหาคนงานในตำแหน่งที่ว่างสืบต่อกันไปโดยไม่ขาดตอน งานที่สำคัญได้แก่การกำหนดปริมาณของบุคคลและคุณภาพของบุคคลที่ต้องการ รวมทั้งการหาแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคคลเหล่านั้นโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เช่น ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น ความเจริญทางเทคโนโลยีและการขยายงานขององค์กร การลาออก การตาย และการเกษียณอายุงาน เป็นต้น จึงต้องมีการจัดหาคนเพิ่มเติมทดแทนในส่วนที่ขาดไปนั่นเอง

๒.๓.๓ ความหมายของการวางแผนอัตรากำลัง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “ การวางแผนอัตรากำลัง ” ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าว “สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนด้านอัตรากำลัง โดยการสำรวจอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบันและพยากรณ์ความจำเป็นในอนาคตแล้วจึงวางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการขออัตรากำลังเพิ่มเพื่อใช้ประโยชน์ในสถานศึกษา”^{๔๘}

เสนาะ ดิเียว กล่าวว่า “การวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรจัดหาบุคคลให้เพียงพอกับความต้องการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการคาดคะเนความต้องการของบุคคล การเปรียบเทียบความต้องการที่จะต้องใช้คนในอนาคตกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดจำนวนและคุณสมบัติของคนที่จะเข้ามาในช่วงเวลาต่างๆ”^{๔๙}

^{๔๘} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๒.

^{๔๙} เสนาะ ดิเียว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๖๓.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงการวางแผนอัตรากำลังว่า “เป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลสำหรับพยากรณ์ความต้องการว่ามีกำลังคนในจำนวนที่เพียงพอ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและมีความพร้อมทุกครั้งที่ต้องการ”^{๕๐}

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ กล่าวว่า “การวางแผนอัตรากำลังเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการและกำหนดวิธีที่ได้มาซึ่งกำลังคนในหน่วยงานว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด”^{๕๑}

สรุปว่า การวางแผนอัตรากำลัง เป็นการวางแผนในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับงบประมาณ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ การวางแผนอัตรากำลังคน สำคัญต่อการพัฒนาหน่วยหรือองค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฯ ซึ่งถือว่าเป็นการกำหนดนโยบายทิศทางการพัฒนาของหน่วยงานให้เกิดความเข้มแข็งทั้งนโยบายและอัตรากำลังคน

๒.๓.๔ กระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลัง ไว้ดังนี้
พะยอม วงศ์สารศรี ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนอัตรากำลังออก ๕ ขั้นตอน^{๕๒} ดังนี้

๑) พิจารณาเป้าหมายขององค์การ ดำเนินการศึกษาพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แนวโน้มทางการเมือง สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาวางแผนข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

๒) การพิจารณาสภาพการณ์ของบุคคลในปัจจุบัน ทำการสำรวจทั้งหมดที่มีอยู่โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ ลักษณะของงาน แผนก อายุและวุฒิการศึกษา เป็นต้น

๓) การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล พิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคคลที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องการรับใหม่

^{๕๐} ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๕๑} สมาน รังสิโยกฤษฎ์, **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ (กรุงเทพมหานคร: จัดพิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๕), หน้า ๑๐.

^{๕๒} พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๓๖.

๔) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน หลังจากได้มีการคาดการณ์บุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายบุคคล เช่น การสรรหาบุคคล แผนการคัดเลือกบุคคล แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท ได้เสนอกระบวนการในการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ขั้นตอน ดังนี้^{๕๓}

๑) การเตรียมการ (Preparation) ต้องการรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์รายละเอียดที่สำคัญต่างๆและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับต่อไปนี้ คือ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้องและพิจารณาความเป็นไปได้

๒) การสร้างแผน (Plan Formulation) คือ กำหนดแผนการปฏิบัติอย่างชัดเจนซึ่งประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือกที่เหมาะสมและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

๓) การปฏิบัติตามแผน(Plan Implementation) คือกำหนดบุคคล การจัดสรรทรัพยากร การสร้างความเข้าใจ และการควบคุม

๔) การประเมินผล (Plan Evaluation) ตาม ๓ ขั้นตอน คือการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวคิด

เกียงศักดิ์ เขียวยิ่ง ได้เสนอขั้นตอนการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๓ ประการ^{๕๔} คือ

๑) การพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Human Resource Inventory) เป็นการช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของบุคคลที่มีอยู่ว่าอยู่ในระดับใด เพียงพอกับสายงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตหรืออย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการสรรหา และพัฒนาต่อไป

๒) การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Audit) เป็นการพิจารณาสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับกำลังคน เป็นการรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มที่สามารถอธิบายได้ทั้งปัจจุบันและอนาคตอันเป็นผลมาจากการโอน การย้าย เป็นต้น

๓) แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคนได้ตามที่ต้องการ อาจสำรวจจากทรัพยากรที่มีอยู่หรือแสวงหา

^{๕๓} ณัฐพันธุ์ เจริญนันท, การจัดการทรัพยากรบุคคล, หน้า ๗๔.

^{๕๔} เกียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

จากภายนอก องค์การทั่วไปมักจะดำเนินการวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์การก่อน แล้วจัดทำเป็นตารางทดแทน ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่าตำแหน่งใดที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหามาได้จากภายในขององค์การ ช่วยให้สามารถคาดการณ์ จัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทดแทนได้

๒.๓.๕ ประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังบุคคล

นักวิชาและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้ ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนอัตรากำลังไว้ ๔ ประการ คือ^{๕๕}

๑) ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ ทำให้ง่ายต่อการคำนวณงบประมาณ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษตลอดจนถึงแนวทางในการจัดสวัสดิการต่างๆให้แก่บุคคล

๒) ทำให้เห็นภาพพจน์ในการใช้กำลังและการพัฒนาบุคคลได้อย่างชัดเจนซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยสะดวกเหมาะสม

๓) ช่วยขยายหรือปรับปรุงองค์การในอนาคตให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) เป็นวิธีทางหนึ่งของการพัฒนากำลังคน และเลือกใช้ประโยชน์จากกำลังคนเพื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนนอกจากจะช่วยเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานยังได้รับประโยชน์อื่นๆ อีก^{๕๖} ดังนี้

๑. ช่วยปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้ดีขึ้น

๒. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบุคคลใหม่

๓. ช่วยประสานโครงการด้านบริหารบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

๔. ช่วยปรับปรุงการวางแผน การมอบหมายงาน การพัฒนาในแต่ละด้านที่หลากหลาย

๕. ช่วยปรับปรุง วิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลได้ดี คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

^{๕๕} ชูศักดิ์ เทียงตรง, แนวคิดของการวางแผนกำลังคน, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๓๓.

^{๕๖} พาศตร์ผอง วัฒนสินธุ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐.

๖. ช่วยสรรหากำลังคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๗. ช่วยประสานกิจกรรมด้านบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนอัตราากำลัง คือ ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านกำลังคน เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับภารกิจหน้าที่ เพื่อปรับปรุงองค์การและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาเพิ่มควบคู่กับแผนพัฒนาและแผนการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในหน่วยงานอย่างไร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา

๒.๓.๖ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการพัฒนาบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ^{๕๖}

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดุลพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนางานบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์การจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)^{๕๗}

สุดา สุวรรณภิรมย์ ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล^{๕๘} คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทำงาน พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลและพัฒนาสุขภาพกายจิตใจ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงานพัฒนาให้องค์การ รวมถึงการแสวงหาวิธีการช่วยเหลือ

^{๕๖} พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๓.

^{๕๗} เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และ กมล อุดุลพันธ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธ์, ๒๕๒๓), หน้า ๒

^{๕๘} สุดา สุวรรณภิรมย์, เอกสารคำสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, (มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๖.

สนับสนุนบุคคลที่ต้องออกจากความเป็นสมาชิกองค์การด้วยอุบัติเหตุ ทูพพลภาพให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สมาน รังสิโยภุชญ์ กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง^{๖๐}

เมธี ปิณฑนานนท์ กล่าวว่า การบริหารการบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุกตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าการงานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคลทั้งความต้องการขององค์การหรือสถาบัน^{๖๑}

กริช สืบสนธิ์ กล่าวว่า คน คือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่าๆ ว่าวัฒนธรรมในองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคคลถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์การจึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์การของตนเพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้งานประสบความสำเร็จในตนเองด้วยกัน^{๖๒}

^{๖๐}สมาน รังสิโยภุชญ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, (สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕), หน้า ๔.

^{๖๑} เมธี ปิณฑนานนท์, *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ*, (กรุงเทพมหานคร:โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๒.

^{๖๒}กริช สืบสนธิ์, *วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร*, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๔”

๒.๓.๗ ความหมายของการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายคน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลและอธิบายถึงแนวทางปฏิบัติที่น่าสนใจไว้ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชญ์ กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น”^{๖๓}

พนัส หันนาคินทร์ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ การฝึกฝนกับการให้การศึกษา ซึ่งการฝึกฝนเป็นการเพิ่มความถนัด ทักษะและความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงาน ส่วนการให้ศึกษานั้นเน้นที่การพยายามจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ การพัฒนาจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่”^{๖๔}

ศรีอรุณ เรศานนท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อให้บุคคลทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดียิ่งขึ้น”^{๖๕}

กิตติมา ปริดีดิลก กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ การเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานขององค์กรและตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าเท่าที่ความสามารถจะกระทำได้ โดยการจัดทำกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอนได้แก่ กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคคล การวางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์กร จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ ประเมินผลการพัฒนา”^{๖๖}

^{๖๓} อ้างแล้ว, หน้า ๘๐.

^{๖๔} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๐

^{๖๕} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, หน้า ๓๔๓.

^{๖๖} กิตติมา ปริดีดิลก, การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น, หน้า ๑๑๘.

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า “เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร”^{๖๓}

สมคิด บางโม กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล คือ กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้ มีกำลังใจ รักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น”^{๖๔}

สรุปว่า การพัฒนาเป็นการบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล รวมถึงการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาสาขาอาชีพให้กับพนักงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินงานของตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงานและองค์กร

๒.๓.๘ กระบวนการในการพัฒนาบุคคล

กระบวนการในการพัฒนาบุคคล เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญต่อองค์กร ซึ่งจะต้องมี และเตรียมพร้อมในการดำเนินงานให้เป็นระบบและต้องตระหนักอยู่เสมอว่า บุคคลต่างๆ ที่เข้ามา ปฏิบัติงานในองค์กร ถึงแม้ว่าจะได้รับการศึกษาจากสถาบันการศึกษามาอย่างดีแล้วก็ตาม ย่อมมี ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ประกอบกับบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ยังไม่ทราบเกี่ยวกับ นโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างแจ่มแจ้งจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้น ให้มีความรู้ความเข้าใจให้ดีเสียก่อนจึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นอกจากนี้บุคคลที่ ปฏิบัติงานอยู่เดิมก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน เพราะวิทยาการต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาบุคคล ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ ได้เสนอกระบวนการในการพัฒนาบุคคล^{๖๕} ไว้ดังนี้

๑. กำหนดขอบเขตและทิศทาง เพื่อจะได้พัฒนาให้ตรงกับความต้องการและ จุดมุ่งหมายโดยพัฒนาบุคคลทุกระดับและทุกฝ่ายในองค์กรให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์

^{๖๓} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๓), หน้า ๑๖๓.

^{๖๔} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๓๘.

^{๖๕} พนัส หันนาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๕.

๒. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์กร โดยกำหนดว่าจัดทำเพื่ออะไรจะจัดอย่างไร จะจัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ งบประมาณเท่าไร และมีการประเมินอย่างไร

๓. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล โดยมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วม

๔. ประเมินผลการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีการประเมิน ๒ ประการ คือ ประเมินวิธีการดำเนินการและประเมินผลหลังการดำเนินการ

เมธี ปิณฑานนท์ กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลว่ามี ๖ ขั้นตอน^{๓๐} ดังนี้

ขั้นที่ ๑ กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทขององค์กรในการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน

ขั้นที่ ๒ จัดตั้งคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

ขั้นที่ ๓ กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน แผนก และบุคคล

ขั้นที่ ๔ เตรียมแผนพัฒนาบุคคลทั้งหมดไว้ในฝ่ายบริหารส่วนกลาง

ขั้นที่ ๕ การดำเนินการพัฒนาบุคคล

ขั้นที่ ๖ การประเมินผลการพัฒนาบุคคล

กรกฎ สิงห์โกวินท์ ได้กล่าวสนับสนุนสำหรับนำไปพิจารณาถึงมูลเหตุที่ต้องมีกระบวนการในการพัฒนาบุคคล^{๓๑} ดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้

๒. ความสลับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงาน สืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบเขตในการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

๓. หน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่มีได้หวังผลกำไรเหนือภาคเอกชน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลภายหลังการเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นประการแรก ส่วนองค์กรเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร มีการพัฒนาบุคคลหนักกว่าและรวดเร็วตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจ

^{๓๐} เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๕.

^{๓๑} กรกฎ สิงห์โกวินท์, การอบรมและพัฒนาบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๒๖.

เดียวกัน พร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี องค์กรจะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการนำสิ่งใหม่ๆเข้าสู่องค์กร ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนจะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนาตลอดเวลา

๔. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ โยกย้าย สับเปลี่ยนหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ผู้ที่ได้รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดี

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่มีระบบ ระเบียบแบบแผน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงให้บุคคลในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะอุปนิสัยและเทคนิคต่างๆในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒.๓.๕ วิธีพัฒนาบุคคลในองค์กร

การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับบุคคลในองค์กร ซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ โดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้โดยการบอกเล่าจากผู้อื่นและการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคคลที่น่าสนใจ ไว้ดังนี้

วิน เชื้อโพธิ์หัก ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร^{๓๒} ไว้ดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคคลได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติ
๒. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคคลได้มีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
๓. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานจริงด้วยตนเอง
๔. การส่งไปศึกษาต่อ เพื่อค้นหาความรู้และเพิ่มทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่
๕. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เพื่อให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน
๖. การให้รักษาการแทน ใช้อำนาจตำแหน่งต่างๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ซึ่งผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น

^{๓๒} วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร :บริษัท โอ.เอส.พรินติ้งเฮาส์ , ๒๕๓๗), หน้า ๒๐ - ๒๒.

๗. การสลับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น การทำงานในองค์การต่างๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การได้ทำงานประสานสัมพันธ์เป็นอย่างดี การทำงานจะประสานสัมพันธ์กันได้นั้นต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานหลายๆ ฝ่ายเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี

๘. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคคลเรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

๙. การให้ร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ

๑๐. ให้มีคู่มือปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลมีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน

๑๑. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม

๑๒. การสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคคล เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้จัดกิจกรรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ เจตคติที่ดีและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

๑๓. การฝึกอบรม ถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคคลที่ดีที่สุด

กิตติมา ปรีดีดิลก กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลว่าประกอบด้วย “การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานเพื่อให้รู้จักรับผิดชอบงาน การสลับเปลี่ยน การโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน การให้รักษาการแทน การพาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส การส่งไปศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม การส่งเข้าประชุมเรื่องเกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การฟังปาฐกถาทางวิชาการ การให้ทำการทดลอง การวิจัยโดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การให้มีการปฏิบัติงานก่อนเปิดโรงเรียน การนิเทศของผู้บริหาร”^{๗๓}

บาเดอร์ และ บลูม (Bader & Bloom) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ตามโครงสร้างของ The High Impact Training Model) มี ๕ ขั้นตอน คือ ระบุความต้องการในการอบรม การวางแผน วิธีการอบรมการสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ การนำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้และการสรุป ประเมินผล”^{๗๔}

^{๗๓} อ้างแล้ว, หน้า ๖๕.

^{๗๔} Bader, G.E. & A.F. Bloom, **Make Your Training Results Last : A Practical Guide To Successful Training Follow Through**, (London : Kogam Page Ltd, 199), P. 24.

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคคลในองค์กร เป็นวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่บุคคลในการทำงานให้กับองค์กร ให้การพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์รวมถึงพัฒนาแนวคิดเจตคติที่ดี โดยกระบวนการที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ

๒.๓.๑๐ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า “เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวของผู้บริหารและบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคล เพื่อให้ถูกต้องตามมนุษยธรรมประเพณีปฏิบัติที่ถูกต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่บุคคลของตน และเพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยคลี่คลายหรือป้องกันการล้าสมัยในการบริหาร”^{๓๕}

พนัส หันนาคินทร์ ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคลไว้ ๒ ประการ^{๓๖} ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ขององค์กร คือ

๑) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

๒) เพื่อลดความสูญเสียจากการรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักรับวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

๓) เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน เพราะจากประสบการณ์ที่ต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างและความขัดแย้ง

๔) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มในด้านการจัดการต่างๆ

๕) เพื่อเตรียมหรือทดแทนบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนหน้าที่หรือต้องสูญเสียไป

๒. วัตถุประสงค์ของบุคคลในองค์กร คือ

๑) เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล

๒) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานรู้สึกว่าได้ได้รับความเอาใจใส่และเห็นคุณค่าจากองค์กรอันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

๓) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

๔) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบายและความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้บริหารในองค์กรหรือหน่วยงาน

^{๓๕} อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๑.

^{๓๖} อ้างแล้ว, หน้า ๗๘.

๒.๔ การสรรหาหรือการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Personnel Recruitment)

การสรรหาบุคคล เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเลือกบุคคลมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน เป็นความพยายามให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ อันมีผลต่อการผลิตผลงานและคุณภาพของหน่วยงานโดยตรง ซึ่งย่อมหมายถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการนั่นเอง

๒.๔.๑ ความหมายของการสรรหาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง กล่าวว่า การสรรหา คือ “ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร”^{๗๗}

สมาน รังสิโยภุญช์ ได้กล่าวว่า “การสรรหาบุคคล หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งจากภายในหน่วยงานเดียวกัน และภายนอกหน่วยงาน”^{๗๘}

พนัส หันหาคินทร์ เสนอว่า “การสรรหา คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ แล้วมาเสนอตัวให้องค์การได้เลือกเข้าทำงานในองค์การ”^{๗๙}

สุนันทา เลาพันธ์ ได้อธิบายความหมายของการสรรหาว่า “เป็นกระบวนการแสวงหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์การ โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้”^{๘๐}

^{๗๗}อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๕๕.

^{๗๘}สมาน รังสิโยภุญช์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, หน้า ๗๑.

^{๗๙}พนัส หันหาคินทร์, ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล,(กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

^{๘๐}สุนันทา เลาพันธ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๕.

ธงชัย สันติวงษ์ ให้คำนิยามว่า “การสรรหาบุคคล เป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆอย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมวัยที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการเข้าร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์”^{๘๑}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดวิธีการ คุณสมบัติและตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานได้คนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพและคุณภาพ และเกิดความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์การ

๒.๔.๒ กระบวนการในการสรรหาบุคคล

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการสรรหาบุคคลไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ กล่าวว่า “กระบวนการสรรหาเป็นการวิเคราะห์งานและการกระทำประมาณกำลังคน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะของคน ประเภทคนที่เหมาะสมในการบรรจุทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในประมาณที่ต้องการ”^{๘๒}

มันดี และ โนอี (Mondy & Noe) กล่าวว่า “กระบวนการในการสรรหาบุคคลต้องอาศัยขั้นตอนที่เริ่มตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เพื่อป้องกันถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะพิจารณาหาความจำเป็นในการสรรหาบุคคล (Employee Requisition) และรายละเอียดงาน (Job Description) ประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทางเลือกในการสรรหา คือ วิธีการสรรหาแหล่งภายในและภายนอก ตลอดจนบุคคลที่สรรหาได้”^{๘๓}

^{๘๑} อ้างแล้ว, หน้า ๑๒๓.

^{๘๒} เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรคน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๘๑.

^{๘๓} Mondy, W.R. and Noe, R.M., *Human Resource Management*, p. 175

ธงชัย สันติวงษ์ ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการสรรหาบุคคล^{๘๔} ไว้ดังนี้

๑. การกำหนดลักษณะงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจชัดเจนถึงลักษณะของงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคลตามคุณสมบัติที่ต้องการ

๒. การพิจารณาการวางแผน การสรรหา เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการที่จะใช้สรรหาว่าควรจะได้หาจากผู้ใดและวิธีการใด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่เหมาะสม

๓. กำหนดรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการสนใจให้บุคคลมาสมัครงาน เช่น กำหนดรายละเอียดต่างๆ ทั้งในแง่ของคุณลักษณะบุคคล วัตถุประสงค์ ผลตอบแทนและรางวัล

๔. การดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการสรรหาบุคคลนั้น เริ่มจากการทำแผนเพื่อกำหนดลักษณะงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร แหล่งเสาะหาทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือหน่วยงาน รวมถึงวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลตามที่องค์การหรือหน่วยต้องการ

ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

วรรณรณ แสงมณี ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลนั้นประกอบด้วยแบบมาตรฐานที่เริ่มด้วยการสัมภาษณ์และสิ้นสุดด้วยการตัดสินใจรับเข้าทำงาน มี ๗ ขั้นตอน^{๘๕} ดังนี้

๑. การพิจารณาเบื้องต้น คือ การพิจารณาใบสมัครและการสัมภาษณ์

๒. การกรอกใบสมัคร

๓. การทดสอบเบื้องต้นเกี่ยวกับความฉลาด ทักษะคติ ความสามารถและความสนใจ

๔. การสัมภาษณ์อย่างละเอียดเป็นข้อมูลเกี่ยวกับงาน

๕. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน ประวัติ ความสามารถ การศึกษา บุคคลอ้างอิง

๖. การทดสอบร่างกาย

๗. การให้งานเป็นการตัดสินใจรับเข้าทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลไว้ ๕ ประการ^{๘๖} คือ

๑. การรับผู้สมัคร (Reception of Applications)

๒. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)

๓. การให้กรอกใบสมัคร (Application Blank)

^{๘๔} อ้างแล้ว, หน้า ๑๒๕.

^{๘๕} อ้างแล้ว, หน้า ๕๕.

^{๘๖} อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๒.

๔. การทดสอบ (Employment Test)

๕. การสัมภาษณ์ (Interview)

๖. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน (Background Investigation)

๗. การคัดเลือกผ่านทางบุคคล (Preliminary Selection in Employment Department)

๘. การตัดสินใจรับโดยเจ้าหน้าที่ในสายงาน (Final Selection by Supervisor)

๙. การตรวจร่างกาย (Physical Examination)

อานวย แสงสว่าง กล่าวว่า “กระบวนการคัดเลือกบุคคลขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจมิได้เกี่ยวข้องกับผู้สมัครเข้าทำงาน แต่จัดว่าเป็นเรื่องของความเหมาะสมระหว่างบุคคลกับอาชีพ กระบวนการคัดเลือกบุคคลใหม่เข้าทำงานมี ๗ ขั้นตอน ได้แก่ การรับสมัคร การตรวจหลักฐานการรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน การตรวจร่างกายและการประกาศผลการคัดเลือก”^{๘๗}

สรุปว่า กระบวนการสรรหาบุคคลถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก การที่จะได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เราจะต้องดูจากความสามารถของแต่ละคน ให้สรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคคลจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัคร การตรวจสอบคุณสมบัติ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจร่างกาย การทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุเข้าทำงานและการติดตามผลงาน แต่ละองค์กรต้องมีหลักการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงาน

๒.๔.๓ ความสำคัญของการคัดเลือกบุคคล

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการคัดเลือกบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า “การคัดเลือกบุคคลจะทำให้ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น เรียนรู้จุดอ่อน ข้อจำกัด เทคนิคการคัดเลือกต่างๆ เรียนรู้ลักษณะของกฎหมายที่ได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความซับซ้อนในแง่มุมของกฎและระเบียบต่างๆ ที่กำหนดในกฎหมายเพราะการคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก ดังนั้นการคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย”^{๘๘}

^{๘๗} อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๕.

^{๘๘} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร:สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๘.

อำนวยการ แสงสว่าง กล่าวว่า “การคัดเลือกบุคคลมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมประจำอยู่ในองค์การเพื่อจะได้ปฏิบัติงานตามสายงาน ซึ่งมีเหตุผลสำคัญ ๖ ประการ คือ^{๔๙}

ประการที่ ๑. นโยบายในการคัดเลือกบุคคลขององค์การ ประกอบด้วยความรู้ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ วุฒิภาวะ มนุษยสัมพันธ์และสุขภาพอนามัย

ประการที่ ๒ ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลอยู่เสมอ

ประการที่ ๓ ใช้การพิจารณาลั่นกรองคัดเลือกบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่ ๔ การคัดเลือกบุคคลได้ดีเป็นสิ่งสำคัญมากต่อองค์การ

ประการที่ ๕ การคัดเลือกบุคคลต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงาน

ประการที่ ๖ คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลนั้น จะต้องเป็นทีมงานที่มีทั้งความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคคลมาแล้วเป็นอย่างดี

สรุปว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานนั้นมีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่งขององค์การหรือหน่วยงานทุกแห่ง เพราะผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือกหรือรับบุคคลเข้าทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและไหวพริบตลอดจดเป็นผู้มีความชำนาญในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้นๆ จึงจะได้บุคคลตรงความต้องการขององค์การหรือหน่วยงาน และจะทำให้ได้ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานอย่างมีความสุขซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การด้วย

๒.๔.๔ การทดลองปฏิบัติงาน (Employment Test)

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวถึงการทดลองปฏิบัติงานของบุคคลใหม่ ไว้ดังนี้

ชาร์ร็ฟฟ์ สือนิ ได้กล่าวว่า “การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น เป็นส่วนหนึ่งของการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดสิ่งนี้จะทราบได้ก็ต่อเมื่อให้ทดลองปฏิบัติงานสักระยะหนึ่งตามที่องค์การได้กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นราชการมีกำหนด ๖ เดือน ถึง ๑ ปี การทดลองปฏิบัติหน้าที่จะช่วยให้เลือกคนได้ถูกต้องยิ่งขึ้น”^{๕๐}

^{๔๙} อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๒.

^{๕๐} ชาร์ร็ฟฟ์ สือนิ, สภาพปัจจุบันปัญหาและการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามใน ๓ จังหวัดภาคใต้, หน้า ๓๔.

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ ได้เสนอว่า “องค์กรได้กำหนดให้มีระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานไว้ซึ่งมีกำหนดระยะเวลา ๖ เดือน ซึ่งในช่วงทดลองปฏิบัติราชการ บุคคลใหม่จะต้องทำให้ดีที่สุดและจะถูกประเมินตามเกณฑ์การประเมินผลงาน เมื่อผ่านเกณฑ์การประเมินแล้วจึงจะได้บรรจุแต่งตั้งเป็นบุคคลที่แท้จริงขององค์กร”^{๕๑}

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ กล่าวว่า “การทดลองปฏิบัติงาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อน ปกติจะกำหนดเวลา ๖ เดือนถึง ๑ ปี เพื่อทดสอบว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติเหมาะสมกับหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมจะต้องให้ออกไปและถ้าเหมาะสมก็บรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป”^{๕๒}

สรุปว่า การทดลองปฏิบัติงาน คือการทดสอบความรู้ความสามารถของบุคคล ก่อนที่จะรับเข้าทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ โดยทางหน่วยงานหรือองค์กรจะเป็นผู้กำหนดว่าจะทดลองงานกี่เดือน แล้วนำเอาผลงานที่ได้รับมอบหมายมาประเมินการทดลองการปฏิบัติงานว่าเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่อย่างไร

๒.๔.๕ การบรรจุแต่งตั้ง (Placment)

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อเลือกมาทำงานในองค์กร ซึ่งในระบบราชการไทยยึดหลักความรู้ความสามารถในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถดีไว้ก่อน วิธีการเลือกสรรคนที่มีความรู้ความสามารถ คือ การสอบหรือการคัดเลือกที่หลากหลายโดยเลือกเอาคนที่ดีที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับหนึ่งหรือลำดับต้นๆ ย่อมมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อนซึ่งสอดคล้องกับนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงความหมายและขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้ง ไว้ดังนี้

บุญเลิศ ไพรินทร์ กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสอบแข่งขัน การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นเป็นขั้นตอนการมอบหมายงานให้ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก”^{๕๓}

^{๕๑} เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิดกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร, หน้า ๘๕.

^{๕๒} สมาน รังสิโยกฤษฎ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ก.พ., ๒๕๔๐), หน้า ๗๒.

^{๕๓} บุญเลิศ ไพรินทร์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑.

ศรีอรุณ เรศานนท์ ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานไว้ว่า “เริ่มตั้งแต่ การทำสัญญาว่าจ้าง การแจกระเบียบการ ข้อบังคับ คู่มือบุคคลและเอกสารสำคัญเข้าแฟ้มไว้ การกรอกหรือจัดทำเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ใบประกันภาษี การทำประกันชีวิตและการปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้เข้าใหม่ได้คุ้นเคยรู้วิธีการและนโยบายโดยทั่วไป”^{๕๔}

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง กล่าวว่า “การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุคนลงไปในงานเป็นการมอบหมายงานให้บุคคลทำงานและมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งนั้นๆ”^{๕๕}

สรุปว่า การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง หรือบรรจุบุคคลเข้าทำงาน เป็นการสั่งให้ข้าราชการมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือน ตามตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งนั้น

๒.๕ การฝึกอบรม (Training)

๒.๕.๑ ความหมายในการฝึกอบรม

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้เสนอความหมายของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

วรรณรณ แสงมณี ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า “การฝึกอบรม คือการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยมีกระบวนการและระเบียบแบบแผนเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ”^{๕๖}

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า “การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคล เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อันเป็นผลนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”^{๕๗}

^{๕๔} ศรีอรุณ เรศานนท์, การจัดการงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร :คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๖๕.

^{๕๕} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๗๓.

^{๕๖} อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๕.

^{๕๗} ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, ๒๕๔๒, หน้า ๒๑๓.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า “การฝึกอบรม คือ วิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจน การปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้”^{๕๘}

ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า “เป็นวิธีการเพิ่มความรู้และทักษะแก่ บุคคลและมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น เพิ่มความสามารถในการผลิต เพิ่มกำลังใจในการทำงาน ลดการควบคุมดูแลงานและบุคคลลดอุบัติเหตุหรือปัญหา และเพิ่มเสถียรภาพในองค์กร”^{๕๙}

๒.๕.๒ กระบวนการในการฝึกอบรม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ได้เสนอกระบวนการในการฝึกอบรม ไว้ดังนี้^{๖๐}

๑. การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม (Assessment Phase) คือเป็นการศึกษา จากวัตถุประสงค์ นโยบาย และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งมี ๓ วิธีคือ

๑) การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) วิเคราะห์ความรู้ ความเข้าใจและ คุณสมบัติที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรว่ามีอยู่ในระดับใด

๒) การวิเคราะห์การทำงาน (Operational Analysis) เนื้อหาและหลักสูตรอบรม

๓) การวิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) ความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ที่ตรงกับงาน

๒. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development Phase) หลักสูตรและ วิธีการสอนที่ได้กำหนดและคัดเลือกมานั้นว่ามีความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

๓. การประเมินผล (Evaluation Phase) ต้องใช้เวลาพอสมควร (๑-๑๒ เดือน หรือ มากกว่า) เป็นการประเมินความสำเร็จที่แท้จริง (Output Evaluation)

มาเจีย บากิน และ คาร์ดี (Majia, Bakin & Cardy) เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง^{๖๑} ได้กล่าว สนับสนุนว่า กระบวนการในการฝึกอบรม มี ๓ ประการ คือ “การประเมินความต้องการ (Need Assessment) การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of Training) และการประเมินผล (Evaluation)”

^{๕๘} อ้างแล้ว, หน้า ๑๒๖.

^{๕๙} Flippo, Edwin B, **Principle of Personnel Management**, (New York: McGraw- Hill, 1971), P.194

^{๖๐} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**, (กรุงเทพมหานคร :ส.ว.ท., ๒๕๔๓), หน้า ๖๕.

^{๖๑} อ้างแล้ว, หน้า ๑๕๑.

สรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ พนักงานไปในที่พัฒนาขึ้นทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด ตลอดจน การช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่างๆในการทำงานให้หมดไป

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจมี ทัศนคติอันเหมาะสมและเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด การเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอันจะยังให้ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

๒.๕.๓ ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ ได้เสนอประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการฝึกอบรม^{๑๐๒}ไว้ ดังนี้

๑. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะแล้ว ยังช่วยกระตุ้นบุคคลให้มีความสนใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรัก งานมีความผูกพันกับองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่อง มีการปรับปรุงพัฒนา คุณภาพงานอยู่เสมอ

๒. ช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นมี ข้อผิดพลาดน้อย ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้ตามที่ต้องการใน ระยะเวลาที่ตั้งไว้

๓. ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน เมื่อมีความรู้ในวิธีการปฏิบัติงานแล้วก็สามารถ ลงมือปฏิบัติงานจริงได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานขณะทำงานมากนัก

๔. ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงสอนงานและไป ควบคุมหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานพลาดของบุคคล ทำให้หัวหน้างานสามารถใช้เวลา ในการจัดการกับงานอื่นๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้

๕. ช่วยกระตุ้นบุคคลให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน มีการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งบุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานในระดับสูงขึ้น ด้วยเหตุผลที่ว่า ได้รับ การฝึกอบรมความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาแล้ว

^{๑๐๒} อ้างแล้ว, หน้า ๑๓๑ - ๑๓๒.

อาร์สตี ไชยคุนา ได้เสนอประโยชน์ของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้^{๑๐๓}

๑. ช่วยเสริมขวัญกำลังใจ เจตคติที่ดีและความสนใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
๒. ช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลให้ถูกต้อง
๓. ช่วยจัดระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๔. ช่วยพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงาน
๕. ช่วยลดความสิ้นเปลืองที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
๖. ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
๗. ช่วยพัฒนาการบริหาร การควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี
๘. ช่วยฝึกฝนบุคคลสำหรับการขยายองค์การหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต
๙. ช่วยแก้ไขและลดปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การไม่รู้หรือขาดทักษะ
๑๐. เพื่อให้บุคคลมีชีวิตชีวามากขึ้น

การฝึกอบรมก่อให้เกิดประโยชน์ในระดับพนักงาน ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตัวเอง ลดการทำงานผิดพลาด ในระดับผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่ ช่วยเสริมสร้างภาวะการณ์เป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคนและเก่งคิด ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ช่วยลดลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่างๆ ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม ประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงานได้

๒.๖ การสัมมนา (Seminar)

๒.๖.๑ ความหมายและความสำคัญของการสัมมนา

ประทวน สมบูรณ์ กล่าวว่า “การสัมมนาหรือการสัมมนาทางวิชาการ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ความรู้ในปัญหาต่างๆ มากกว่ามุ่งศึกษาในด้านทฤษฎีหรือหลักการ มีการแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ จะมีวิทยากรมาให้ความรู้พื้นฐานที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาอย่างดี ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลดียิ่งวิธีหนึ่ง”^{๑๐๔}

^{๑๐๓} อาร์สตี ไชยคุนา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๓๒ – ๑๓๓.

^{๑๐๔} ประทวน สมบูรณ์, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๕.

กิติมา ปรีดีดิลก ได้ให้ความหมายของการสัมมนาว่า “มีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อค้นคว้าเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาข้อสรุปมาพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมและสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคคลอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่”^{๑๐๕}

สรุปได้ว่า การสัมมนา การสัมมนาทางวิชาการ การประชุม สัมมนาวิชาการหรือการประชุมสัมมนาวิชาการเชิงปฏิบัติการ เหล่านี้ก็ล้วนเป็นความหมายเดียวกับคำว่า สัมมนา เช่นเดียวกัน แตกต่างก็เพียงวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมเท่านั้น กล่าวคือ เป็นการเข้าร่วมประชุม แบ่งกลุ่ม ค้นคว้าสรุปปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และปัญหาที่สอดคล้องกับหัวข้อหลักในการสัมมนา มีวิทยากรดำเนินรายการ มีจุดประสงค์เพื่อให้ความรู้และแนวคิดใหม่นั้นเอง

๒.๖.๒ การศึกษาดูงาน (Field Study)

ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานแล้วก็ตาม แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะมีคุณสมบัติที่ดีพร้อมทางด้านบุคคลเสมอไป เพราะว่าวิทยาการต่างๆเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ การส่งบุคคลไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานในหน่วยงานอื่น ซึ่งมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ และเป็นสายงานลักษณะเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงหรือประยุกต์เข้ากับองค์การของตน ซึ่งเป็นวิธีที่ทุกองค์กร ในปัจจุบันเริ่มหันมาสนใจและนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

๒.๖.๓ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาดูงาน

นักวิชาการ ได้เสนอความหมายของการศึกษาดูงานพร้อมระบุถึงความสำคัญ ไว้ดังนี้

^{๑๐๕} อ้างแล้ว, หน้า ๑๒๘.

สมศักดิ์ กระจ่างทอง ได้แสดงทัศนะไว้ว่า^{๑๐๖} “การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคคลเพื่อให้ได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ๆเพิ่มขึ้น และนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในองค์กรนั้นๆ พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า “การพาบุคคลในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้นๆต้องการ หรือไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงานเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้ ความคิดและเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง ทำให้เกิดทัศนคติใหม่ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นหรือได้ปฏิบัติด้วยตนเอง”^{๑๐๗}

กษมา วรวรรณ ณ อุรุยา ได้กล่าวว่า “การศึกษาดูงานมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน”^{๑๐๘}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความรู้ ได้เรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ๆนอกสถานที่หรือสถาบันอื่นๆโดยมีจุดประสงค์เพื่อการพัฒนาศักยภาพ วิสัยทัศน์และเพิ่มแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๗. การศึกษาต่อ (Upgrading)

๒.๗.๑ ความหมายและความสำคัญของการศึกษาต่อ

นักวิชาการ ได้เสนอความหมายของการศึกษาต่อพร้อมทั้งระบุถึงความสำคัญ ไว้ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายว่า^{๑๐๙} “การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้การฝึก

^{๑๐๖} สมศักดิ์ กระจ่างทอง, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร, ๒๕๔๔), หน้า ๓๖.

^{๑๐๗} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร:ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๕๕.

^{๑๐๘} กษมา วรวรรณ ณ อุรุยา, “บทเรียนจากเสมา ๔๕”, มติชน, ฉบับวันที่ ๒๔, (สิงหาคม ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

^{๑๐๙} พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, มาตรา ๔, หน้า ๖.

อบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

ภิญโญ สาร ได้กล่าวว่า “การศึกษาต่อ เป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่ๆ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคคลไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง เพราะบุคคลทุกประเภทที่อยู่ในหน่วยงานหรือสถาบันแม้จะมีความรู้ ความสามารถดีเพียงใดก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ความสามารถความชำนาญการในเรื่องต่างๆ ก็ย่อมจะอ่อนลงไป เพราะวิธีการปฏิบัติงานและเครื่องมือ ตลอดจนเทคโนโลยีกระแสโลกาภิวัตน์ได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว”^{๑๑๑}

อุดร ชื่นกลิ่นรูป ได้ให้ความหมายว่า “การศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการนั้นและรวมถึงการฝึกฝนด้านภาษา การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาตามหลักสูตร”^{๑๑๒}

สรุปว่า การศึกษาต่อ หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้บุคคลเจริญเติบโตและมีความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา จนเป็นสมาชิกของสังคมตามที่สังคมได้คาดหวังไว้

๒.๘ การบำรุงรักษาบุคคล (Personnel Maintenance)

๒.๘.๑ ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล

นักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของการบำรุงรักษาบุคคล ไว้ดังนี้

อิวานอวิช (Ivanovic) ได้เสนอความหมายว่า “การบำรุงรักษา เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอยู่กับองค์การตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน”^{๑๑๓}

^{๑๑๑} ภิญโญ สาร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๓๐), หน้า ๑๖๖.

^{๑๑๒} อุดร ชื่นกลิ่นรูป, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิทยากร, ๒๕๓๓), หน้า ๙๕๘.

^{๑๑๓} Ivanovic, A, **Dictionary of Personnel Management**, (Suffolk, Great Britain : Richard D. Lrwin, Inc, 1989), p. 166.

อานวย แสงสว่าง กล่าวว่า “การบำรุงรักษา เป็นความสามารถในการบริหารงานบุคคลขององค์กรในการจูงใจให้บุคคลมีความจงรักภักดี มีความปลอดภัยในการทำงานมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สามารถทำงานให้มีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร”^{๑๑๓}

ดนัย เทียนพุฒิ ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษามูลค่า คือ การพยายามให้บุคคลพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน”^{๑๑๔}

สรุปได้ว่า การบำรุงรักษามูลค่า หมายถึง การจัดกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคล ให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและทำงานอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพมีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพส่งผลให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ โดยอาศัยหลักการบำรุงรักษามูลค่าและการจูงใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่าเหตุใดคนจึงต้องทำงาน อะไรเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงาน และอะไรเป็นเหตุให้คนล้มเลิกความตั้งใจหรือท้อในการทำงาน เพื่อผู้บริหารจะได้จัดสรรกิจกรรมบำรุงรักษาทั้งบุคคลและงานขององค์กรควบคู่กันไปอย่างเหมาะสมทั้งสองฝ่ายต่อไป

๒.๘.๒ ความสำคัญของการบำรุงรักษามูลค่า

อานวย แสงสว่าง ได้กล่าวว่า “การบำรุงรักษามูลค่า เป็นการช่วยรักษาทรัพยากรบุคคลที่ดีไว้กับองค์กรได้ตลอดไปสามารถดำเนินงานธุรกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมีภาพพจน์ที่ดีเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียงที่ดี มีระบบการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยปราศจากอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานและช่วยในด้านเศรษฐกิจ”^{๑๑๕}

พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบำรุงรักษามูลค่า ^{๑๑๖} ไว้ดังนี้

๑. ทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป เพราะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

^{๑๑๓} อ้างแล้ว, หน้า ๒๒๘.

^{๑๑๔} ดนัย เทียนพุฒิ, การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ ๒๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยเจริญการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑.

^{๑๑๕} เรื่องเดียวกัน,

^{๑๑๖} อ้างแล้ว, หน้า ๒๑๐.

๒. ช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การสู่สายตาบุคคลภายนอก ในเรื่องของการยอมรับแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่มุ่งแต่จะใช้งานเพื่อเพิ่มปริมาณงานเพียงอย่างเดียว

๓. ช่วยส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะบุคคลไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่ต้องการไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวการบำรุงรักษามูลค่าที่เป็นคนดีและมีความสามารถจึงเป็นกิจกรรมที่องค์การจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

สรุปได้ว่า การบำรุงรักษามูลค่าเป็นวิธีการช่วยสร้างขวัญกำลังใจรักษาน้ำใจและความปลอดภัยของบุคคลที่ทำงานในองค์การ โดยที่ไม่เสียคนดีมีความสามารถไป อีกทั้งยังช่วยส่งผลดีต่อองค์การโดยตรง เช่น สร้างภาพพจน์ที่ดี สร้างความมั่นคงก้าวหน้า ลดการสูญเสียทรัพยากรสิน ได้ได้รับความเจริญใจและความไว้วางใจจากบุคคล เกิดความสามัคคีและมีความสุขในองค์การ จะเห็นได้ว่าการบำรุงรักษามูลค่า เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้ด้วยความเต็มใจ โดยอาศัยการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การสร้างขวัญกำลังใจและเน้นความปลอดภัยในการทำงาน ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียน หน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคคลในโรงเรียนนั้นเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและอุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

วิธีการของการบำรุงรักษามูลค่าสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

๑. การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)
๒. การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)
๓. การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

๒.๕ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Faring Benefit)

๒.๕.๑ ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์กล่าวว่า “การจัดสวัสดิการ หมายถึง การให้ประโยชน์ที่มีอยู่ในรูปของค่าตอบแทนหรือสิ่งทีนอกเหนือจากการจ้างโดยตรงที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลในสิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่เขาต้องการ”^{๑๑๗}

ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์ ได้เสนอว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การจัดประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กรและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้นดังที่พูดกันว่า Equal Work Equal Pay”^{๑๑๘}

อภัสสรี ไชยคุนา ได้เสนอความหมายว่า “การจัดสวัสดิการ คือ การมอบผลประโยชน์ที่บุคคลควรได้รับเพิ่มเติมจากเงินเดือน ซึ่งอาจเป็นตัวแทนหรือมิใช่ก็ได้แต่ไม่ว่าจะได้ในรูปแบบใดก็ตาม ก็กล่าวได้ว่าเป็นรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ”^{๑๑๙}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลนั้น เป็นการให้ผลประโยชน์ต่างๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับอาจเป็นตัวแทนหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้แก่ตัวเองในการปฏิบัติงาน

๒.๕.๒ หลักการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอหลักการในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอหลักการ^{๑๒๐}ไว้ดังนี้

๑. ควรตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคคล
๒. ควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งถึงการให้ประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าการให้แต่ละบุคคล
๓. ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
๔. ระบบการจ่ายจะกระทำไปในความหมายของการให้ในขอบเขตเพียงเพราะเนื่องจากความกรุณา หากแต่ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบและมีการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
๕. การให้นั้นควรคำนึงถึงความเหมาะสมในแง่ต่างๆ

^{๑๑๗} อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

^{๑๑๘} ปรียาพร วงศอนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร:สหมิตรออฟเซต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๐.

^{๑๑๙} อ้างแล้ว, หน้า ๖๖๒.

^{๑๒๐} อ้างแล้ว, หน้า ๓๖๐.

ปรียาพร วงศอนุตรโรจน ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการว่าเป็นการจัดผลประโยชน์
 เกื้อกูลเพื่อให้เป็นที่พอใจของทุกคนในองค์กร มี ๖ ประการ^{๑๒๑} คือ

๑. จัดอย่างเป็นธรรม คือ ทุกคนได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอย่างทั่วกัน
๒. จัดอย่างสมดุล คือ การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลใช้อย่างมีเหตุผล
๓. จัดในปริมาณที่พอเหมาะ หมายถึง เป็นการจ่ายที่ไม่มากเกินไปและเป็นส่วนที่
 หน่วยงานสามารถจัดได้
๔. จัดอย่างมั่นคง หมายถึง จ่ายอย่างสม่ำเสมอให้บุคคลมีความมั่นคงในรายได้
๕. จัดได้อย่างจงใจ หมายถึง จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลใช้เป็นเครื่องจูงใจให้
 บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๖. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้บุคคล บุคคล
 ก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายได้รับ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้เสนอหลักการจัดสวัสดิการ ๕ ประการ^{๑๒๒} ดังนี้

๑. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการ
 ตอบสนองต่อความต้องการในด้านต่างๆของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง
 และความปลอดภัย
๒. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบ
 สวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมี
 ส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเสนอความคิดในการปรับปรุงและแก้ไขระบบ
 สวัสดิการเดิม เพื่อให้บุคคลเกิดความเข้าใจ การยอมรับและได้รับประโยชน์สูงสุดประการสำคัญ
 คือจะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง
๓. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยตรงและทาง
 อ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่ได้นอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว
 ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วยมี
 เช่นนั้นอาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึก
 ต่อบุคคลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
๔. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่
 มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด

^{๑๒๑} อ้างแล้ว, หน้า ๒๔๐ – ๒๔๑.

^{๑๒๒} อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคลและองค์การตลอดจนไม่สูญเปล่าในการลงทุน

๕. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำเนินชีวิตงานขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพละการเป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคคลไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ ต้องวางแผนการจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์และการบริการที่บุคคลและผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้รับและนำสวัสดิการไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒.๕.๓ ประเภทของการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้เสนอประเภทของสวัสดิการในองค์การ โดยพิจารณาจากข้อความของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการออกเป็น ๒ ลักษณะ^{๑๒๓} คือ

๑. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการประโยชน์และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคคลตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล ห้องสุขา เป็นต้น เป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคคล ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๒. สวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคคลด้วยความเต็มใจขององค์การเอง ความร่วมมือระหว่างองค์การกับบุคคลหรือการร้องขอจากบุคคล เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและความพอใจในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้แบ่งชนิดของการจัดสวัสดิการออกเป็น ๑๐ ประการ^{๑๒๔} คือ

๑. บริการด้านสุขภาพ (Health Service) เป็นการดูแลสุขภาพและพละการของบุคคลให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับการปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพและการให้ข้อมูลด้านสุขภาพอนามัย เป็นต้น

^{๑๒๓} อ้างแล้ว, หน้า ๒๓๗.

^{๑๒๔} อ้างแล้ว, หน้า ๒๔๑.

๒. บริการด้านความปลอดภัย (Security Service) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม เป็นต้น

๓. บริการด้านความมั่นคง (Security Service) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคคล เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

๔. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษต่างๆ (Payment for Entitle Leave) เพื่อให้บุคคลได้มีเวลาพักผ่อนในวันหยุด ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในครอบครัวหรืองานเฉลิมฉลองของสังคมเช่น วันหยุดตามประเพณี วันลาภกิจและวันลาป่วย เป็นต้น

๕. บริการด้านการศึกษา (Education Service) เป็นการส่งเสริมด้านการศึกษา การหาความรู้เพิ่มเติม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคคล เช่น การให้ทุนพัฒนาบุคคล การให้ลาเพื่อไปศึกษาต่อและการจัดตารางเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

๖. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการครองชีพและการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคคล เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้าและเงินสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

๗. บริการนันทนาการ (Recreational Service) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การจัดกิจกรรมพักผ่อนส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬาและการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

๘. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) เป็นการให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติตนให้แก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัวและกฎหมาย เป็นต้น

๙. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลหรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรที่ต้องการ เช่น เงินโบนัส เงินประจำปี รางวัลบุคคลดีเด่นและรางวัลบุคคลซื้อสัตย์ เป็นต้น

๑๐. บริการอื่นๆ (Other Service) เป็นการสนับสนุนที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่นและบ้านพักตากอากาศ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดสวัสดิการ เป็นวิธีการให้ผลประโยชน์ต่างๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ได้รับ อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้บุคคลได้สร้างหลักประกันความมั่นคงให้กับตัวเองในการปฏิบัติงาน มี ๒ ประเภท คือ สวัสดิการตามที่กฎหมาย

กำหนดและสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนด และมี ๑๐ ชนิด คือ บริการด้านสุขภาพ บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดพิเศษ บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการนันทนาการ โบนัสและเงินสวัสดิการ บริการให้คำปรึกษาและให้บริการด้านอื่นๆ

๒.๕.๔ ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการไว้ ๒ ประการ^{๑๒๕} คือ

๑. ประโยชน์ที่มีต่อบุคคล คือ บุคคลมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นมีการอยู่ดีกินดีมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเพราะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจความไม่พอใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง มีความเข้าใจถึงนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงานดีขึ้น

๒. ประโยชน์ที่มีต่อหน่วยงาน คือ หน่วยงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ได้ประโยชน์จากบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานมีการประสานงานมากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานลดลง บุคคลกับหน่วยงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีโอกาสได้ชี้แจงอธิบายถึงนโยบายและหลักการของหน่วยงาน และสามารถลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการสรรหา คัดเลือก บรรจุ และฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ มี ๒ ประเด็น คือ มีประโยชน์ต่อบุคคล กล่าวคือ ทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจ มั่นใจในการทำงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การตลอดจนถึงเป็นการช่วยสร้างความสามัคคีและมีความสุขกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การต่อไป และมีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในองค์การแล้วพวกเขาก็ทุ่มเทให้กับการทำงาน และผลที่ออกมาก็มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๑๐ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Moral Building)

๒.๑๐.๑ ความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้เสนอความหมายของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

^{๑๒๕} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕), หน้า ๓๐๒.

สมคิด บางโม กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความพอใจและความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีหรือมีน้ำใจในการทำงานนั้นย่อมจะมีความรักความพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยไม่มีใครมาบีบบังคับให้ทำงาน เรื่องขวัญกำลังใจของบุคคล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญกำลังใจหรือน้ำใจบุคคลคือรายได้ สวัสดิการและความภูมิใจในองค์กร”^{๑๒๖}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นสถานการณ์ทางจิตใจซึ่งหมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่องานและทุกคนยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงาน”^{๑๒๗}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง วิธีการสำหรับผู้บริหารในการให้ความรู้สึกดีๆ ในรูปแบบต่างๆ ต่อบุคคลในองค์กร ให้มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความพึงพอใจ ตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท รักและศรัทธาในการทำงาน โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพดีที่สุดตามกำลังของตน

๒.๑๐.๒ วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ ได้เสนอการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานว่า “มีสวัสดิการที่ดีและเหมาะสม มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตยในระบบสากล มีการบริหารงานที่ดี (ผู้บริหาร) ระบบการเงินดี มีอุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมข้อมูล มีการให้รางวัลและการทำโทษอย่างมีเหตุผล มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคคลเป็นประจำและต่อเนื่อง”^{๑๒๘}

สมคิด บางโม ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน^{๑๒๙} ไว้ดังนี้

๑. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับบุคคล

^{๑๒๖} สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, หน้า ๑๗๖.

^{๑๒๗} อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๖.

^{๑๒๘} อ่างแล้ว, หน้า ๘๒.

^{๑๒๙} อ่างแล้ว, หน้า ๑๔๑.

๒. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง

๓. ปรับปรุงสถานที่ทำงาน

๔. ให้ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน

๕. ให้โอกาสแก่บุคคลได้ก้าวหน้า

๖. สร้างรายได้และสวัสดิการที่ดีให้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคคล^{๑๓๐} ดังนี้

๑. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคคลมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติอาจตอบแทนในรูปของวัตถุและบำรุงจิตใจด้วย กล่าวคือ บุคคลจะได้รู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

๒. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้บุคคลมีโอกาสปักผ่อนหย่อนใจทำ ความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

๓. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆควรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเยี่ยมชมบุคคล โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปรายกลุ่มเพื่อให้บุคคลมีส่วนร่วมในกิจกรรม ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคล

๔. การจัดหาผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหา ต่างๆแก่บุคคลและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

๕. การเข้าถึงปัญหาของบุคคล ใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ สามารถนำมาใช้ทั้งราย บุคคลและรายกลุ่ม ซึ่งปัญหาในที่นี้หมายถึงรวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคคลและฝ่ายบริหารก็ได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคคล เช่น การให้ค่าตอบแทนในรูปของเงินและวัตถุ การจัดแหล่งสันทนาการ การสอบถามดูแลความสุข ความทุกข์อย่างใกล้ชิด ให้คำปรึกษา ให้คำชี้แจงหรือประกาศความดี ให้การพัฒนาบุคคลอย่าง ต่อเนื่องและระบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

^{๑๓๐} อ้างแล้ว, หน้า ๑๔๑.

๒.๑๐.๓ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน (Safety and Healthy)

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้
 พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวถึงความปลอดภัยในการทำงานว่า “เป็นการหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ”^{๑๓๑}

มันดี และ อี (Mondy & Noe) ได้ให้ความหมายว่า “ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การคุ้มครองบุคคลจากอุบัติเหตุในการทำงาน”^{๑๓๒}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมเพื่อป้องกันอันตรายหรือเป็นการคุ้มครองบุคคลที่อาจจะเกิดอุบัติเหตุต่างๆ ขึ้น เพื่อให้บุคคลมีความมั่นใจรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในองค์กรที่มีเจตคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงานและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข

๒.๑๐.๔ หลักการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้เสนอแนวทางในการสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัย มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านความปลอดภัย มีการจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุ มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ที่ดูแลด้านความปลอดภัยและมีการจัดฝึกอบรมด้านความปลอดภัย”^{๑๓๓}

พยอม วงศ์สารศรี ได้เสนอวิธีการไว้ ๔ ข้อ^{๑๓๔} คือ

๑. ผู้บริหาร ต้องตระหนักในการส่งเสริมความปลอดภัยโดยกำหนดเป็นนโยบาย
๒. บุคคลต้องยอมรับและให้ความร่วมมือเกี่ยวกับความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ
๓. จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
๔. สร้างความสนใจในด้านความปลอดภัย เช่น ภาพโปสเตอร์ ภาพเตือน เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มุ่งทั้งผู้บริหารและบุคคลทุกคนในองค์กร ได้รู้สึกถึงความปลอดภัยและความมั่นคง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีสนับสนุน ส่งเสริม อบรม ให้ความรู้ ภาพสื่อสารเตือนภัย เป็นต้น

^{๑๓๑} อ้างแล้ว, หน้า ๒๑๒.

^{๑๓๒} Mondy, W.R. & Noe, R.M., **Human Resource Management**, p. 523.

^{๑๓๓} อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๓.

^{๑๓๔} อ้างแล้ว, หน้า ๒๑๒.

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้บริหารและบุคคลทุกคนในองค์กรต้องเห็นความสำคัญและให้ความร่วมมือด้วยแล้วจะประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการสร้างความปลอดภัยที่แท้จริง

๒.๑๐.๕ วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้เหตุผลสำคัญที่องค์การควรมีการจัดระบบความปลอดภัย ๓ ประการ^{๑๓๕} คือ

๑. เหตุผลด้านศีลธรรม ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจจะกระทบถึงตัวบุคคลที่เป็นเรื่องของมนุษยธรรม

๒. เหตุผลด้านกฎหมาย เพราะในสภาพสังคมที่มีความเจริญ รัฐบาลได้กำหนดข้อกฎหมายต่างๆเพื่อบังคับให้องค์การได้ใช้กำกับดูแลถึงสวัสดิการของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและด้านสุขภาพ และมีวิธีการในการลงโทษสำหรับผู้ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตาม

๓. เหตุผลด้านเศรษฐกิจ การตระหนักถึงผลเสียอันเกิดจากอุบัติเหตุต่างๆ ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในการรักษา ค่าชดเชย ค่าปลอดขวัญและกำลังใจหรืออื่นๆ ที่กระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นควรที่จะมีวิธีป้องกันไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงานมี ๓ ประการคือ เป็นการส่งเสริมด้านมนุษยธรรม เป็นข้อกำหนดตามกฎหมาย และเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

สรุปว่า เป็นขั้นตอนหลังจากการที่ได้บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว และพยายามหาวิธีการที่จะให้บุคคลคงอยู่กับองค์กรตลอดไป อยู่ด้วยใจรัก มีความจงรักภักดี มีความเชื่อมั่นหรือศรัทธาต่อองค์กร และพร้อมที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและดีที่สุดตามที่ทำได้ นั่นหมายถึงองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีการบำรุงรักษาบุคคลซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น การจัดสวัสดิการและการให้ประโยชน์เกื้อกูล การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานและการสร้างความรู้สึกลอดภัยให้เกิดขึ้นกับบุคคลในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒.๑๑ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation Appraisal)

ในสถาบันหรือองค์กรต่างๆจะมีการประเมินผลงานบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามควบคุมดูแลตรวจสอบและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินผลงานอาจจะไม่เป็นทางการก็ได้แต่ต้องมีเป้าหมายและมีการวางแผนที่ชัดเจน สอดคล้องกับ รีบอร์ (Rebore) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “การประเมินผลงานผลงานจะทำให้ได้กรอบหรือแนวทางในการวางแผนองค์กรที่ชัดเจน ซึ่งใน

^{๑๓๕} อ้างแล้ว, หน้า ๓๖๘.

การประเมินความต้องการนั้น จะต้องมีทั้งของผู้บริหารและบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาพื้นฐานความแตกต่างของสิ่งที่มีอยู่จริงกับสมรรถภาพของคณะทำงาน^{๑๓๖}

ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีความมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องระดมพลังของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งประกอบกันเป็นผลงานขององค์กรนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตรวจสอบและประเมินผลว่างานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๑๑.๑ ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการและกิจกรรมขององค์กรเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วยนโยบายขององค์กร กระบวนการ ทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการทำงาน”^{๑๓๗}

ธนชัย ยมจินดา กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณภาพของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลการปฏิบัติงานและในแง่โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและในระดับสูงขึ้นต่อไป”^{๑๓๘}

จำเนียร จวงตระกูล กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ประเมินว่าทำงานได้ผลเท่าที่ควรหรือไม่ ด้อยกว่าหรือดีกว่า กลุ่มค่ากับเงินเดือนและตำแหน่งหรือไม่”^{๑๓๙}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านผลการปฏิบัติงานและผลการ

^{๑๓๖} Rebores, R.W., Personnel Administration, 4th ed, (Boston: Allton and Bacon, 1995), p.165.

^{๑๓๗} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญกิตติ, ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิสสิทพัฒนา จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓.

^{๑๓๘} ธนชัย ยมจินดา, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลหน่วยที่ ๖, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๔.

^{๑๓๙} จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๓.

พัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นทางสังคมกำหนด และเป็นวิธีการกระตุ้นให้บุคคลได้มีโอกาพัฒนาทุกด้านในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

๒.๑๑.๒ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๑๔๐} ไว้ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
๒. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานและสิ่งที่จะประเมิน
๓. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มชัด
๔. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตามลักษณะของงานที่จะประเมิน
๕. วิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปปรับปรุงใช้จริงตามวัตถุประสงค์

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และ ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี ได้กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “มีการกำหนดมาตรฐานผลงานไว้ล่วงหน้า มีความยุติธรรมในการประเมิน ไม่ลำเอียง ไม่มีอคติ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและกระทำเป็นการทั่วไป ผลของการประเมินควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ การประเมินไม่ควรใช้เป็นเครื่องมือในการจับผิด หรือนำผลไปใช้ในการลงโทษและการวางแผน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้เป็นขั้นๆ”^{๑๔๑}

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี ๔ ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผน ขั้นเตรียมข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินการ ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดีและขั้นตอนการติดตามประเมินผล ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสมบูรณ์ที่สุดได้นั้น จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและกระทำอย่างต่อเนื่อง แล้วนำผลของการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างแท้จริง

^{๑๔๐} อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๗.

^{๑๔๑}กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และ ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี,การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๕๖.

๒.๑๑.๓ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัทนุกร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน^{๑๔๒} ไว้ดังนี้

๑. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผล มีระเบียบแบบแผนอย่างถ่วงน้ำหนัก เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
๒. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรมเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน อาจมีการปรับตำแหน่งเพื่อให้เหมาะสม ส่วนบุคคลที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานจะได้รับการพิจารณาให้ออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
๓. ใช้เป็นเครื่องมือควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย
๔. ใช้กำหนดโครงการอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์การให้ถูกต้องตามความจำเป็นและตามความต้องการในแต่ละประเภทงาน หน้าที่และสาขาวิชาชีพ
๕. ทำให้บุคคลทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไรและมีจุดอ่อนอย่างไรบ้างเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไข
๖. เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องกังวลกับการหาวิธีประจบผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าตนจะได้รับความยุติธรรม
๗. ส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
๘. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่นการแนะแนว การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การคัดเลือก การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน

เสนาะ ดิยาวัว ได้กล่าวถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ ๒ ประการ คือ^{๑๔๓}

๑. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เพื่อกำหนดค่าตอบแทน เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเพื่อเลิกจ้าง

^{๑๔๒} สมิต สัทนุกร, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕๕.

^{๑๔๓} เสนาะ ดิยาวัว, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๗๗.

๒. การผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ ส่วนผู้บังคับบัญชาก็รู้เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะส่งผลทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรโดยตรง เช่น ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าหรือการพัฒนาการของการปฏิบัติงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยตัดสินใจในการทำงานและกระตุ้นการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

สรุปว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งทักษะและประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับบุคคลในโรงเรียน เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบที่สำคัญที่สุดต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นหัวใจของการบริหารและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ กลยุทธ์ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหารโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ตลอดจนถึงความคาดหวังทางการบริหารโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

๒.๑๒ ความหมายของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

๒.๑๒.๑ หลักสังคหวัตถุ ๔

พระผู้มีพระภาคเจ้า ตรัสถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการนี้ สังคหวัตถุ ๔ ประการ อะไรบ้าง คือ ๑. ทาน (การให้) ๒. เพยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก) ๓. อตถจริยา (การประพฤติประโยชน์) ๔. สมานัตตดา (การวางตนสม่ำเสมอ) ภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล ทาน เพยยวัชชะ อตถจริยาในโลกนี้ และสมานัตตดาในธรรมนั้นๆ ตามสมควร สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้แลช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไว้ได้ฉะนั้น ถ้าไม่พึงมีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดา ก็ไม่พึงได้การนับถือหรือการบูชาเพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็นความสำคัญของสังคหวัตถุเหล่านี้ ฉะนั้นบัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเป็นใหญ่และเป็นผู้มีนาสรรเสริญ^{๑๔๔}

^{๑๔๔} เสนาะ ดิยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๓๓.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของคำว่า สังกหัตถุ ๔ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักสงเคราะห์ มี ๔^{๔๕} คือ

๑. ทาน การให้ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

๒. ปิยวาจา วาจาเป็นที่รัก วาจาอุดหนุนน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดจนคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม

๓. อัตถจริยา การประพฤติประโยชน์ คือชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ตลอดถึงคำช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

๔. สมานัตตตา ความเสมอต้นเสมอปลาย คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสนอในสุข ทุกข์ โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารคนว่า การบริหารคนนี้ยังมีสิ่งลูกลับอีกอย่างหนึ่ง คือ เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ เราไว้ใจเขา เขาไว้ใจเรา เราหวังดีต่อเขา อย่างนี้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ คงได้ยินได้ฟังมาแล้วจากหนังสือธรรมะทั่วไปเรื่อง สังกหัตถุ ๔^{๔๖}

- การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- การพูดจาไพเราะ
- การบำเพ็ญประโยชน์
- การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือ เป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย

หรือเรียกว่าความงดงามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้

สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ฐมฺมธโร) ได้ให้ความหมายตามหลักจริยศาสตร์สังคมของพระพุทธศาสนา เรื่อง สังกหัตถุ ๔ หรือหลักปฏิบัติตนตามหลักจิตวิทยาสังคมเพื่อให้เกิดความนิยมชมชอบและเคารพนับถือแก่ผู้อื่น หรือสังคมของชุมชนต่างๆ คือ^{๔๗}

^{๔๔๕} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*, (พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๒.

^{๔๔๖} พุทธทาสภิกขุ, *บริหารธุรกิจแบบพุทธ*, (กรุงเทพมหานคร :อดัมมโย,มปป.) หน้า ๑๕.

^{๔๔๗} สมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ฐมฺมธโร), *ธรรมะสร้างเยาวชน*, โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓.

๑. ทาน หรือ การให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ควรปัน เพราะทาน หมายถึง

- ธรรมทาน หรือการบริจาคทางจิตใจ
- อามิสทาน หรือการบริจาคทางวัตถุ

๒. ปิยวาจา หรือการเจรจาใช้คำพูดของตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพอ่อนโยนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและเหมาะสมแก่สังคมชุมชนทุกชั้น เพื่อให้ชุมชนหรือบุคคลเหล่านั้นเคารพนับถือ ปิยวาจานี้ใช้กับมิตรสหายของตน ย่อมจะทำให้มิตรสหายเหล่านั้นรักใคร่ รู้จักเจรจาสุภาพอ่อนโยนกับครูอาจารย์ การใช้หลักจริยศาสตร์สังคมในเรื่อง ปิยวาจานั้นผู้ใช้จำเป็นต้องมีสติควบคุมตนเอง และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้ทุกขณะ (Mind's control or control)

๓. อัตตจริยา หมายถึง การสอนให้บุคคลนั้น มีหน้าที่ทางมนุษย์สัมพันธ์ทุกระดับชั้น มีหน้าที่ช่วยเหลืออุปการะหรือสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน

๔. สمانัตตตา หมายถึง การปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ถือตัวและให้เข้ากับสังคมของชุมชนได้ทุกชั้น

ไสว มาลาทอง ได้ให้ความหมายของหลักสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ ๔ หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน มีอยู่ ๔ ประการ ได้แก่^{๑๔๘}

๑. ทาน คือ การให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมภ ไม่เห็นแก่ตัว เราควรคำนึงอยู่เสมอว่า ทรัพย์สินสิ่งของที่เรามาได้มิใช่สิ่งจริงยั่งยืน เมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

๒. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริง ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

เว้นจากการ พูดเท็จ

เว้นจากการ พูดส่อเสียด

^{๑๔๘} ไสว มาลาทอง, คู่มือดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

เว้นจากการ พุดคำหยาบ

เว้นจากการ พุดเพื่อเจ้า

๓. **อรรถจริยา** คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤตินสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

๔. **สมานัตตตา** คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลภ รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์ ได้กล่าวถึงความหมายที่ พระศรีปริยัติโมลี(สมชาย กุสลาจิตโต) ได้ให้ความหมายว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักพื้นฐานที่แสดงพฤติกรรมออกมาโดยคำนึงถึงการช่วยเหลือผู้อื่นและการทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ประกอบด้วยการสงเคราะห์เพื่อนมนุษย์ ๔ ประการ^{๑๔๕} คือ

๑. **ทาน** คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละเงิน การให้ปันสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจทั้งที่เกี่ยวกับการเรียนและในด้านอื่นๆ รวมไปถึงการให้อภัยแก่ผู้อื่น

๒. **ปิยวาจา** คือ การพูดจាន่ารักด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ พุดด้วยคำที่น่าฟัง ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กำลังใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ที่ได้ฟัง ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

๓. **อรรถจริยา** คือ การบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้อื่น เป็นการปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ด้วยกำลังความคิด กำลังกาย การทำตนให้เป็นประโยชน์ทุกโอกาสที่จะทำได้

๔. **สมานัตตตา** คือ การปฏิบัติตนอย่างเสมอดันเสมอปลาย ไม่เอาเปรียบ ไม่ทอดทิ้งเพื่อนเมื่อมีปัญหา

พระวิริวัฒน์ รอดสุโข ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมในศาสนาพุทธ ซึ่งใช้ในการสงเคราะห์ผู้อื่น อันจะเป็นเครื่องผูกไมตรีประสานหมู่ชนเข้าด้วยกัน คำว่า “สังคหวัตถุ” มาจากคำว่า “สังคห” ซึ่งแปลว่า **สงคฺเคราะห์** กับคำว่า “วัตถุ” ซึ่งแปลว่า **เรื่อง** รวมความแล้วสังคหวัตถุ แปลว่า **เรื่องการสงเคราะห์ หรือ ธรรมอันเป็นหลักในการสงเคราะห์**

^{๑๔๕} พัชรินทร์ ศรีสุวพันธ์,การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่๑ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต ๑, **ปริญญาณพนธ์ ศึกษาสาตรมหาบัณฑิต**, (สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๑), หน้า ๕.

ซึ่งมีหลักใหญ่ๆอยู่ ๔ ข้อด้วยกัน ดังที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสสอนแก่ภิกษุในกาลครั้งหนึ่งซึ่งเรียกว่า สังคหวัตถุ ๔^{๕๐} คือ

๑. ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเพื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุกคนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคต่างๆ ในด้านกำลังกาย ช่วยกระทำการกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูด ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆการให้การเฉลี่ยเพื่อแผ่ทุกคนทั้งผู้ใหญ่และผู้ย่อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกันผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่วัยด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย

๒. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำสุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงน้ำใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ ควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสติ นั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ

๓. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์กันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่คนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติสิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจา ใจ ในทุกเวลาและทุกโอกาส

๔. สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอดั้นเสมอปลายซึ่งหมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในพระพุทธศาสนาก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

^{๕๐} พระวิริวัฒน์ รอดสุโข, เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนา เรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓ กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔ ระหว่างการสอนด้วยหนังสือการ์ตูนและการสอนตามปกติ, วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

อริสตี เกตุศรีพงษ์ ได้ให้ความหมายว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์ และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน ๔ ประการ คือ ^{๔๕๐}

ทาน คือ การแบ่งปันวัตถุสิ่งของ รวมถึงอุปกรณ์ในการทำงานหรือเอกสารที่ใช้ในการทำงาน เช่น หากเพื่อนร่วมงานขาด – เหลืออุปกรณ์สิ่งของก็นำมาแบ่งปันกันใช้ การเริ่มต้นด้วยการแบ่งปันวัตถุสิ่งของภายนอกจะช่วยสร้างนิสัยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันมีการให้การรับ (Give and Take) เพราะนอกเหนือจากการแบ่งปันเรื่องของความรู้ประสบการณ์อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) แล้ว การแบ่งปันเอกสารต่างๆที่ใช้ในการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้วงจรของความรู้มีการขับเคลื่อน โดยเป็นการแบ่งปันความรู้ที่เป็นความที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ด้วย

ปิยวาจา คือ การแบ่งปันคำพูดดีๆ คำพูดที่ไพเราะ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พูดให้กำลังใจกัน ซึ่งในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “ปิยวาจา” มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้ในองค์กรเพราะการจะนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อที่จะดึงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาแลกเปลี่ยนกันนั้นต้องใช้ลักษณะของการ “พูดแลกเปลี่ยนกัน” เป็นหลัก

อรรถจริยา คือ การแบ่งปันความรู้ การให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นสิ่งที่ต้องทำได้ยากกว่าการแบ่งปันความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมี “อรรถจริยา” แล้วก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากอีกต่อไปที่จะทำให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน เพราะเมื่อเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ผู้ที่มีความรู้ก็จะแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ หรือถ้าไม่ขาดความรู้แต่ขาดกำลังใจคนเพื่อนคนอื่นๆก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ หรืออาจเรียนได้ว่าทำให้พนักงานในองค์กรเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน

สมานัตตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ จริใจต่อกันความเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยให้เกิดความรู้สึกลอดดักขัย ไม่ระแวงกันและเป็นการสร้างความไว้วางใจกันเชื่อใจกัน (Trust) เพราะคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจ

^{๔๕๐} อริสตี เกตุศรีพงษ์, “สังคหวัตถุ ๔ : วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้”, วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๖๘ , (พฤษภาคม – มิถุนายน ๒๕๕๐), หน้า ๔๓ -๔๖.

กันพนักงานก็จะไม่อยากรนำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่างมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอในการร่วมแบ่งปันความรู้ต่างๆ จะช่วยให้การจัดการความรู้ “มีชีวิต” อยู่เสมอ การที่พนักงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอจริงใจต่อกัน ถือเป็นนิสัยความรับผิดชอบอย่างหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหากงานที่ทำประสบผลสำเร็จก็จะไม่แย่งกันเอาความดีความชอบใส่ตัวว่าฉันเป็นคนทำงานนั้นเอง หรือหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น พนักงานก็จะไม่มีการกล่าวโทษกัน แต่จะช่วยกันแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจก็จะเกิดขึ้น พนักงานรู้สึว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานของตนเองและองค์กรดีขึ้น

คาถาหาเสน่ห์ ทำตัวคืออยู่ที่ไหนก็น่ารัก หรือเรียกว่า “สังคหวัตถุ ๔”^{๑๕๒}

๑. **เจือจาน** หรือทาน แปลว่าการให้ คือ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อุดหนุนจนเจือผู้อื่น ด้วยการให้สิ่งต่างๆ ตามสมควรทั้งอามิสทาน คือ ให้สิ่งของ และธรรมทาน คือ ให้ข้อคิดหรือความรู้ในโอกาสอันควร ไม่เป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงสอนว่า “ททมาโนปิโย โหติ. ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” อยากมีเสน่ห์ให้คนรักจึงต้องรู้จักเจือจาน

๒. **ปากหวาน** หรือปิยวาจา แปลว่า การพูดจាន่ารัก คือ ต้องพูดจากับผู้อื่นด้วยคำอ่อนหวานหรือภาษาดอกไม้ เช่น พูดจามีหางเสียงนะคะ นะครับ พูดจามีน้ำใจ ไม่เป็นไรครับ ผมช่วยไม่ครับ พูดจามีสัมมาคารวะ สวัสดิ์ละท่าน คุณครูครับ คุณลุงคะ ของอนุญาตนะครับ พูดจามีความปรารถนาดี โชคดีนะครับ ยินดีด้วยนะคะ ขอให้ประสบความสำเร็จนะครับ ดังนี้ เป็นต้น เพราะปกติของคนโดยทั่วไป ไม่มีใครชอบให้คนอื่นพูดคำหยาบกับตน แม้เราก็เป็นเช่นนั้นเหมือนบทกลอน สุนทรภู่ ที่ว่า “อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย” อยากให้คนรักนับหน้านับถือ ก็ต้องปากหวานเข้าไว้และมีความจริงใจด้วย

๓. **ช่วยงาน** หรืออรรถจริยา แปลว่า การบำเพ็ญประโยชน์ คือ สิ่งใดที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้อื่น โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นงานเป็นการ เป็นหน้าที่ของเขาหากช่วยได้ก็ควรช่วยยิ่งในคราวที่เขาต้องการความช่วยเหลือด้วยด้วยแล้ว หากเราไม่นิ่งดูเฉยแล้วจะต้องช่วยขนขวายตามสมควร

^{๑๕๒} คาถาหาเสน่ห์ (Happiness), <http://swhppinesss.blogspot.com/2011/01/blog-post-03.html>, (๑๓ กันยายน ๒๕๕๔).

แม้ไม่ได้หวังให้เขารักหรืออยากให้เกิດเสน่ห้แก่ตน แต่ผลของความไม่เห็นแก่ตัวเอาตัวเข้าช่วยงานเขานั้น ย่อมทำให้เกิดความรักความหวังดีขึ้นโดยธรรมชาติ

๔. **สมานตน** หรือสมานัตตตา แปลว่า การวางตนเสมอ คือ วางตนให้เสมอภาคเข้ากับเขาได้หากมีบางอย่างที่เข้ากันไม่ได้ต้องสมาน ปรับเปลี่ยน ปรับปรุงให้ลงรอยกัน ทั้งด้านพฤติกรรมและความคิดเห็น ไม่แสดงอาการโอ้อวด ถือดี ยกตนข่มท่าน อีกนัยหนึ่งหากอยู่ในฐานะผู้น้อยก็ควรวางตนให้เหมาะสมกับฐานะ มีสัมมาคารวะ นอบน้อมถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลายผู้ประพฤติดังนี้ ย่อมเป็นที่รักของคนทั้งหลายแน่นอน

สรุปได้ว่า หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคลและเป็นธรรมประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี และถือว่าบุคคลผู้ประพฤติปฏิบัติตามธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ เป็นคนดีและน่าคบค้าสมาคมด้วยคนหนึ่ง

๒.๑๒.๒ องค์ประกอบของหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔

พระมหาเสน่ห์ ไชยสุภา ได้กล่าวว่า^{๕๓}

๑. **ทาน** คือ การให้ การแบ่งปัน การสงเคราะห์ “ทาน” ในสังคหวัตถุข้อนี้ได้แก่ การให้ทุกประเภท คือให้เพื่อสงเคราะห์ผู้รับ เจตนาของการให้อยู่ที่ต้องการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้รับเป็นสำคัญ เช่น ญาติพี่น้องแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ หรือเฉลี่ยข้าวปลาอาหารแก่กัน เป็นต้น

๒. **ปิยวาจา** คือการเจรจาที่น่ารัก ได้แก่การพูดด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนโยน ทำให้ผู้ฟังเกิดความเบิกบานสำราญใจ คำพูดที่เราพูดกันอยู่ทุกวันนี้มี ๒ ชนิด คือ ๑) คำพูดออกไปแล้วทำให้คนฟังเกลียดชังคนพูด ๒) คำพูดที่พูดออกไปแล้วทำให้คนฟังรักคนพูด คำพูดประเภทที่ ๑ คือคำพูดที่ทำให้คนฟังเกลียดคนพูดหมายถึงคำที่ไม่สุภาพต่างๆซึ่งรวมเรียกว่า “คำหยาบ” มีหลายชนิด เช่น คำด่า ๑ คำประชด ๑ คำกระทบ ๑ คำแดกดัน ๑ คำหยาบซ้ำต่างๆ เป็นต้น คำพวกนี้รวมเรียกว่า **อัปปิยวาจา** คือคำพูดไม่เป็นที่รัก ส่วนคำพูดประเภทที่ สอง คือ คำพูดที่เป็น **ปิยวาจา** ตามนัยแห่งสังคหวัตถุข้อนี้หมายถึงคำพูดที่อ่อนโยน ตรงกันข้ามกับคำพูดหยาบคายดังกล่าวมานั้น เช่นคำว่า คุณ ท่าน ผม เธอ ฯลฯ ตลอดจนคำอื่นๆ ตามที่นิยมกันว่าสุภาพในหมู่มุนีนั้นๆ เช่น ลุง ป้า น้า อา พี่ น้อง เป็นต้น รวมความว่าเป็น ปิยวาจา คือคำที่ไพเราะจับใจของคนฟังนั่นเอง

^{๕๓} พระมหาเสน่ห์ ไชยสุภา, การศึกษาและการพัฒนาการทำงานร่วมกันของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ โดยยึดหลักสังคหวัตถุ ๔, **ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (สาขาจิตวิทยาการแนะแนว มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๒), หน้า ๓๓.

๓. **อัตถจริยา** แปลว่า ประพฤติประโยชน์ ได้แก่ การบำเพ็ญประโยชน์ ธรรมะข้อนี้มุ่งถึงการปรับปรุงตัวเอง ๒ ประเด็นคือ ๑) การทำตนให้เป็นคนมีประโยชน์ ๒) การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในประเด็นแรกที่ว่า ทำตนให้เป็นคนมีประโยชน์ หมายความว่า ทำให้ตัวเรามีค่ามีราคามีความดีที่พอจะเป็นประโยชน์แก่คนอื่นได้ด้วยวิธีทำตัวให้เป็นคนมีประโยชน์อาจทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาอบรมและการฝึกฝนตน ให้เป็นคนมีสมรรถภาพพอที่จะช่วยคนอื่นได้ เมื่อรวมความแล้วคนมีประโยชน์ก็คือ คนมีกำลังในตัว คือ มีกำลังกาย มีกำลังความคิด มีกำลังปัญญา มีกำลังทรัพย์ ฯลฯ ในประเด็นที่ สอง คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เรื่องนี้เป็นเรื่องจ่ายกำลังออกไปช่วยคนอื่น คนใจกว้างจึงทำได้ ส่วนคนใจแคบเห็นแก่ตัวทำไม่ได้ การทำสิ่งเป็นประโยชน์แก่คนอื่นนั้น โปรดอย่าเข้าใจว่าต้องถึงกับยอมตัวลงเป็นคนใช้ของคนอื่น ไม่ใช่อย่างนั้น ความมุ่งหมายเพียงเพื่อบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่คนอื่น แสดงอหยาตย์อันน่ารักน่านับถือเท่านั้นการบำเพ็ญประโยชน์ดังกล่าวนี้ เช่น ช่วยเหลือเพื่อนบ้านในคราวมีกิจ ช่วยบอกกล่าว สั่งสอนวิชาความรู้ช่วยหางาน ช่วยแนะทางอาชีพให้ คนที่บำเพ็ญประโยชน์จะต้องปฏิบัติตนเองอย่างหนึ่งคือ เว้นจากการกระทำที่จะเป็นภัยแก่ผู้อื่นเสียทั้งสิ้น แม้แต่ของเล็กน้อย เช่น ทิ้งเศษแก้วตามถนนหนทาง หรือทำลายสิ่งที่เป็นสาธารณะประโยชน์ให้เสียหาย

๔. **สมานัตตตา** แปลว่า ความเป็นผู้มีตนเสมอโดยความหมายทางปฏิบัติ ผู้ศึกษาควรจำไว้ว่า สมานัตตตา คือ การวางตัวสมกับฐานะ คือ หมายความว่า มีฐานะเป็นเช่นไร เช่น เป็นลูก เป็นพ่อ เป็นแม่ เป็นครู หรือเป็นศิษย์เป็นต้น ก็ให้วางตัวสมกับที่ตัวเป็น อย่าเย่อหยิ่งจองหองเกินฐานะ อย่าปล่อยใจให้ต่ำค้อยน้อยหน้าจนเกินดี การปรับปรุงตนเอง วางตนเองให้พอเหมาะสมกับฐานะของตัวเองนั้นแหละ คือ สมานัตตตา

๒.๑๒.๓ ความหมายเกี่ยวกับทาน

วสิน อินทสระ กล่าวเกี่ยวกับเรื่องทาน ไว้ว่า^{๑๕๔}

ทาน ตามตัวอักษรแปลว่า การให้ จำแนกเป็นการให้สิ่งของเครื่องอุปโภค เรียกว่า **อามิสทาน** การให้ธรรม คำแนะนำ สั่งสอน ชักจูงในทางที่ดีเรียกว่า **ธรรมทาน** การให้อภัยไม่ถือโทษล่วงเกินของผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเขารู้สำนึกผิดแล้วมาขอโทษ เรียกว่า **อภัยทาน** การงดเว้นไม้เบียดเบียนชีวิตและทรัพย์สินของผู้อื่นก็เป็นอภัยทานเหมือนกัน

^{๑๕๔} วสิน อินทสระ, การทำบุญให้ทาน, (สำนักพิมพ์กรุงเทพมหานคร : สร้างสรรค์บุ๊คส์, บจก., ๒๕๔๔), หน้า ๑.

อามิสถาน การให้วัตถุสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภครวมเรียกว่า ปัจจัย ๔ นั้นเป็นความจำเป็นสำหรับผู้อยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปเป็นการแสดงน้ำใจต่อกัน ทำให้ผู้มีใจผูกพันกันในด้านความสำนึกคุณ การให้ด้วยวัตถุ ๓ อย่าง การให้วัตถุสิ่งของ ผู้ให้ย่อมมีวัตถุประสงค์ต่างกัน ให้เพื่ออนุเคราะห์บ้าง ให้เพื่อสงเคราะห์บ้าง ให้เพื่อบูชาคุณบ้าง การให้แก่คนลำบากยากจนเร่งแค้นบากหน้าเข้ามาพึ่งพิงขอความช่วยเหลือ การให้แก่ผู้น้อย ช่วยเหลือเขาให้พ้นความลำบากด้วยความกรุณา เรียกว่า ให้เพื่ออนุเคราะห์ การให้แก่คนเสมอกันเพื่อรักษาไมตรีและน้ำใจกันไว้เป็นการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสที่มาถึงเขาเรียกว่า ให้เพื่อสงเคราะห์ ทาน ๓ ประเภทหรือทายก ๓ จำพวก

๑) **ทานทาสะ** บางที่เรียก ทาสทาน ทานหมายถึงการให้ของเหลวเป็นทาน คำว่าเวลานั้นหมายถึงเหลวว่าที่ตนบริโภคใช้สอยเอง ที่ทานเรียกทาสทานเพราะอธิบายว่าตกเป็นทาสของความตระหนี่

๒) **ทานสหาย** บางที่เรียกสหายทาน หมายถึงการให้ของที่เสมอกันอย่างเดียวกันกับที่ตนบริโภคใช้สอยตนบริโภคใช้สอยอย่างไร เมื่อถึงคราวจะให้ผู้อื่นก็ให้อย่างนั้น เหมือนการให้แก่เพื่อนฝูง ผู้ให้ของเช่นนั้นทานเรียกว่า ทานสหาโย

๓) **ทานสามิ** บางที่เรียก สามิตาน การให้ของที่ดีกว่าตนบริโภคใช้สอย ส่วนมากเมื่อจะให้แก่ผู้ควรเคารพ ทายกมักให้ของดีเท่าที่ตนจะหาได้ เช่น ของที่นำไปให้มารดาบิดา ครู อาจารย์ พระสงฆ์หรือนักพรตผู้ประพฤติธรรม

ประเภทของอามิสถาน อามิสถาน คือ การให้วัตถุสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภครวมเรียกว่า ปัจจัย ๔ มีความจำเป็นสำหรับคนที่อยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป เป็นการแสดงน้ำใจต่อกัน ทำให้มีจิตผูกพันกันในด้านความสำนึกคุณ ก็เป็นสาราณียกรรมข้อหนึ่งใน ๖ ข้อ หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า **สังฆทาน** คือการให้แก่สงฆ์หรือให้แก่หมู่คณะการทำของน้อยให้ผลมากพูดสำหรับการทำบุญกับพระก่อน ตำราทางพระพุทธศาสนาบอกเราว่า การทำบุญจะให้ผลมากนั้นต้องประกอบด้วยสัมปทาคุณ ๔ ประการ **สัมปทา ๔** (ความถึงพร้อมแห่งองค์ประกอบ) ซึ่งจะทำให้ทานที่บริจาคลแล้วมีผลยอดเยี่ยม

๑) **วัตถุสัมปทา** ความพร้อมแห่งวัตถุในที่นี้หมายถึงผู้รับ (ปฏิคาหก) หรือทักษิณบุคคลเป็นผู้พร้อมด้วยคุณธรรมสูงมากเท่าใดย่อมทำให้ทานที่บริจาคลแล้วมีผลมากขึ้นเท่านั้น

๒) **ปัจจัยสัมปทา** ความพร้อมแห่งปัจจัย ในที่นี้หมายถึงสิ่งของที่ทายกนำมาทำบุญ (ไทยธรรม) นั้นได้มาโดยทางบริสุทธิ์ชอบธรรม

๓) **เจตนาสัมปทา** ความพร้อมแห่งเจตนา ในที่นี้หมายถึงมีเจตนาดีเพื่ออนุเคราะห์หรือบูชาคุณโดยบริสุทธิ์ใจ มิได้หวังลาภยศหรือชื่อเสียง มีเจตนาดีทั้ง ๓ กาลคือ ก่อนให้ กำลังให้ หลังจากให้แล้วรักษาเจตนาอันเป็นกุศลไว้ได้ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยปัญญาในการให้มิใช่ให้ด้วยความเขลา

๔) **กุณาติเรกสัมปทา** ความพร้อมแห่งคุณพิเศษของปฏิภาณ คือผู้รับมีคุณพิเศษ ท่านระบุไว้ในตำราว่า ทักขิณชยบุคคลออกจากนิโรธสมาบัติใหม่ๆ ในตำราทางพระพุทธศาสนาได้เล่าไว้หลายเรื่องว่า พระสารีบุตรบ้าง พระโมคคัลลานะบ้าง พระมหากัสสปะบ้าง ออกจากนิโรธสมาบัติใหม่ๆกำลังหิว พิจารณาหาคนที่ท่านควรจะไปโปรดในวันนั้น เพราะเมื่อท่านไปรับอาหารจากท่านผู้ใดในวันนั้น เขาจะต้องได้สมบัติเป็นอันมาก ท่านจึงมักไปสงเคราะห์คนจนเพื่อให้เขาได้มีความสุขขึ้น

อานิสงส์ของอามิสทาน พระพุทธองค์ทรงแสดงอานิสงส์ของอามิสทานไว้ ๕ ประการ แก่สหเสนาบดี สิบหัตถ์แห่งนครเวสาฬี ดังนี้

- ๑) ผู้ให้ย่อมเป็นที่รักที่พอใจของคนเป็นอันมาก
- ๒) คนดีทั้งหลายย่อมพอใจคบหาสมาคมกับเขา
- ๓) ชื่อเสียงอันดีงามย่อมฟุ้งขจรไป
- ๔) เป็นผู้ผู้แก่กล้าแล้ว เมื่อเข้าที่ประชุมไม่เก้อเจิน
- ๕) เมื่อสิ้นชีพย่อมเข้าถึงสุคติโลกสวรรค์

ธรรมทาน หมายถึง การให้ธรรม กล่าวคือให้คำแนะนำสั่งสอนอันเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต ในการทำจิตใจให้ปลอดโปร่ง สงบสอาด การสั่งสอนศิลปวิทยาการ เป็นต้น เหล่านี้รวมเรียกว่า ธรรมทาน

อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยการไม่ถือโทษในการล่วงเกินของผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อรู้สึกตัวสำนึกผิดแล้วมาขอโทษ เรียกว่าอภัยทาน การเว้นไม่เบียดเบียนทรัพย์สินของผู้อื่นก็เป็นอภัยทานเหมือนกัน เมื่อเขาสำนึกผิดแล้วขอโทษก็เป็นอภัยทาน ไม่ขอโทษก็ให้อภัยได้ กรณีที่ควรให้อภัย พระพุทธเจ้าท่านปรับอาบัติพระที่ล่วงเกินผู้อื่นแล้วไม่ขอโทษเขา ท่านปรับอาบัติ ถ้าเขามาขอโทษแล้วไม่ให้อภัย ท่านปรับอาบัติเหมือนกัน ลูกศิษย์ล่วงเกินอาจารย์แล้วมาขอโทษอาจารย์ ไม่ให้อภัย พระพุทธเจ้าปรับอาบัติอาจารย์ ถ้าลูกศิษย์ไม่ไปขอโทษก็ปรับอาบัติลูกศิษย์ แต่ถ้าขอโทษแล้วไม่ให้อภัยต้องปรับอาบัติอาจารย์ คือต้องให้อภัย เพราะเขาสำนึกผิดแล้ว

ทานมัย หรือการทำบุญชนิดการให้ทานก่อน หรือเรียกว่า ทานมัย บุญที่ได้จากการให้ทาน มีคนถามเสมอว่า ทำบุญกับทำทานนี้ต่างกันอย่างไร คอนเซ็ปต์ ของคนส่วนมากคือ ทำบุญนี้ทำกับพระ ให้ทานก็คือในกับขอทานให้กับคนยากคนจน วันเกิดไปทำบุญแล้วก็ไปทำทานด้วย

ไปทำบุญคือไปทำกับพระ ไปทำทานก็คือไปแจกของให้แก่คนขอทาน ไปปล่อยวัว ทำบุญหรือให้ทานลงนิกค ถ้าเพื่อคิดกันอย่างนั้นคิดว่าทำกับพระเป็นการทำบุญ ทำอย่างอื่นเป็นการให้ทาน อย่างที่ว่านื้ออย่างไหนเป็นการทำบุญ อย่างไหนเป็นการทำทาน ที่จริงแล้วเป็นความคิดที่ผิด เข้าใจไม่ถูกต้องที่ถูกต้องก็คือว่าการให้ทานนั้นเป็นวิธีทำบุญชนิดหนึ่งเป็นวิธีแห่งการทำบุญเหมือนกัน ไม่ว่าจะให้แก่ใคร ให้แก่พระ ให้แก่เณร ให้แก่อุบาสกอุบาสิกาหรือเป็นสัตว์เดรัจฉาน ก็เป็นการทำบุญทั้งนั้น ทานมัย คือ การให้ การเสียสละ การเผื่อแผ่แบ่งปันวัตถุที่ควรให้ ได้แก่วัตถุ ๑๐ อย่างคือ ข้าว น้ำ ผ้า ยาน ดอกไม้ ของหอม เครื่องลูบไล้ ที่นอน ที่พิศุอาศัย และประทีปโคมไฟ ให้ด้วยการบูชาคุณความดีคือถวายแก่สงฆ์หรือให้ด้วยเมตตา โดยอนุเคราะห์แก่ผู้ยากไร้ขาดแคลน ด้วยเจตนาที่ดีทั้ง ๓ กาลคือ ก่อนให้ กำลังให้และให้แล้วก็ยังมีความชื่นชมยินดีในการให้นั้นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆการให้เช่นนี้เป็นทานที่มีผลมากมีอานิสงส์มาก

ท่านแสดงอานิสงส์ของการให้ “วัตถุทาน” เหล่านี้ว่า

- ๑) การให้ข้าว น้ำ ชื่อว่า ให้กำลังวังชาแก่ผู้รับ
- ๒) การให้เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ชื่อว่า ให้ผิวพรรณวรรณะ
- ๓) การให้ยานพาหนะ ชื่อว่า ให้ความสุข
- ๔) การให้ประทีปโคมไฟ ชื่อว่า ให้ดวงตา
- ๕) การให้ที่อยู่อาศัย ชื่อว่า ให้ทุกอย่างให้ทั้งกำลังวังชา ผิวพรรณวรรณะ ความสุข

ดวงตา

“การให้วัตถุ ๓ อย่าง” คือ การให้วัตถุสิ่งของ ผู้ให้มีวัตถุประสงค์ต่างกัน ให้เพื่ออนุเคราะห์บ้าง ให้เพื่อบูชาคุณบ้าง การให้แก่คนลำบากยากจนแรงแค้นบากหนาม่าพึ่งพิงขอความช่วยเหลือ การให้แก่ผู้น้อย ช่วยเหลือเขาให้พ้นจากความลำบากด้วยความกรุณา การให้แบบนี้เรียกว่า ให้เพื่ออนุเคราะห์ การให้แก่คนที่เสมอกัน เพื่อรักษาไมตรีและน้ำใจกันไว้เป็นการแบ่งปันเอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันตามโอกาสที่มาถึง เรียกว่า ให้เพื่อการสงเคราะห์ การให้สิ่งของแก่บิดามารดา อุปัชฌายะ อาจารย์หรือครูผู้สั่งสอนเรา นักพรตผู้ประพฤติธรรมด้วยสำนึกคุณของท่านที่มีต่อเราอย่างนี้เรียกว่า ให้เพื่อบูชาคุณ

“ประเภทของอามิสทาน” กล่าวโดยย่อที่สุดมี ๒ ประเภท

- ๑) ทานที่เจาะจงบุคคลที่จะให้ เรียกว่า **ปฏินุคิลิกทาน**
- ๒) ทานที่ไม่เจาะจงบุคคล เรียกว่า **สังฆทาน** เป็นการให้แก่สงฆ์หรือให้แก่หมู่คณะ หรือให้แก่บุคคลคนเดียวก็ได้ พระรูปเดียวก็ได้แต่ว่าไม่ได้เจาะจงอย่างพระที่มาบิณฑบาตรหน้าบ้านองค์ไหนมากก็ให้อีกนั่น นี่ก็เป็นสังฆทาน คนส่วนมากเข้าใจสังฆทานผิดไป คือไปเข้าใจ

สังฆทานตามพิธีการ คือจัดเครื่องไทยธรรมให้ครบตามประเพณีนิยม เช่น ว่าต้องมีข้าวของอะไรบ้างจึงเรียกว่า สังฆทาน

พระพุทธเจ้าเคยตรัสกับพระอนนทว่า ปฏิบัติคลีกทานก็จะมีผลมากกว่าสังฆทานไม่ได้เลย ไม่ว่าในกรณีใดๆ เพราะมันเป็นเรื่องของยกระดับจิต ตัวอย่างเช่น ถวายแก่พระพุทธเจ้าเป็นการเจาะจงมีอานิสงส์สูงถวายสังฆทานไม่ได้ แต่ต้องเป็นสังฆทานที่ถูกต้องและเป็นสงฆ์ที่มีศีลธรรม แม้จะถวายเจาะจงพระพุทธเจ้าก็สูงถวายสังฆทานไม่ได้ต้องเข้าใจว่าไม่ใช่สังฆทานตามความเข้าใจของคนทั้งหลายหรือสังฆทานตามประเพณีนิยม แต่ต้องเป็นสังฆทานในความหมายที่แท้จริงผู้ต้องการจะต้องศึกษาเข้าใจให้ดีขึ้นในเรื่องนั้นๆ ให้ชัดเจน

สรุปว่า ทาน คือการให้ การแบ่งปัน สมดังที่ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสว่า

“ ททํ ปิโย โหติ ภวนฺติ นํ พุทฺ ”

ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก คนหม่อมมากย่อมคบเขา ^{๑๕๕}

๒.๑๒.๔ ความหมายเกี่ยวกับปิยวาจา

พระภิกษุวิสุทฐิคุณ (เสริมชัย ชยมงฺกโล) ได้กล่าว ^{๑๕๖}

“ปิยวาจา” หมายถึง วาจาที่น่ารักก่อให้เกิดความชื่นชมใจ ในทางธรรมหมายถึง วาจาสุภาษิต ที่มีประโยชน์ มีเหตุผลที่ทำตามแล้วให้เกิดประโยชน์ได้จริง ไม่ใช่วาจาที่พูดหลอกลวง ประจบประแจงให้คนรัก คนหลงและเจือด้วยโทษ วาจาสุภาษิตนั้น พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้ว่า มีองค์ประกอบ ๕ ประการคือ ๑) พูดถูกกาลเวลา ๒) พูดจริง ๓) พูดอ่อนหวาน ๔) พูดมีประโยชน์ ๕) พูดด้วยเมตตาจิต ในขุททกนิกาย สุตตันตปิฎก พระไตรปิฎกเล่ม ๒๕ หน้า ๔๑๑ พระองค์ทรงแสดงวาจาสุภาษิต ว่าประกอบด้วยองค์ ๕ คือ ๑) กล่าวแต่วาจาที่ดี ไม่กล่าววาจาที่ชั่ว ๒) กล่าวเป็นธรรม ไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นธรรม ๓) กล่าววาจาที่น่ารัก ไม่กล่าววาจาอันไม่น่ารัก ๔) กล่าวคำจริง ไม่กล่าวคำหละหลวมความว่าผิดวาจา คือวาจาสุภาษิต การพูดดี พูดถูกกาลเวลา พูดคำจริง พูดมีประโยชน์ พูดอ่อนหวาน และพูดด้วยจิตเมตตา ส่วนคำพูดน่ารัก พูดเพื่อให้คนอื่นรักให้คนอื่นหลงแต่ขาดลักษณะแห่งวาจาสุภาษิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งคำหลอกลวงแม้จะฟังดูน่ารักเพียงไรก็ตามที่ผู้พูดประดิลฐักคิดขึ้นมา วาจาเช่นนั้นก็ไม่เป็นปิยวาจา เพราะคำพูดนั้นไปทำลายประโยชน์ของผู้ฟัง และยังได้ให้ความหมายของ “ปิยวาจา” เพิ่มอีกว่าเป็นการเจรจาที่

^{๑๕๕} อนุ. ปญจก, (ไทย) ๒๒ / ๓๔ / ๔๓.

^{๑๕๖} พระภิกษุวิสุทฐิคุณ (เสริมชัย ชยมงฺกโล), ปาฐธรรมาธิบายในเรื่องหลักการครองตน, [www. Dhammakaya.org](http://www.Dhammakaya.org), ๑๓ กันยายน ๒๕๕๔.

อ่อนหวาน คือวาทะที่ไพเราะสุภาพอ่อนโยนตามฐานะ ย่อมเป็นที่ชื่นใจเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ฟัง หรือผู้สนทนา ไม่มีใครชอบวาทะที่หยาบคายแข็งกระด้าง ดังมีนิทานชาวบ้านเล่าขานกันเป็นเชิงอุทาหรณ์ว่า มีกระต่ายนายหนึ่งเป็นคนมีศรีษะล้าน มีวัวหนุ่มกำลังดิ้นรนปร้างงามคู่หนึ่งใครๆ เห็นก็อยากได้เป็นเจ้าของ อยู่มาวันหนึ่งมีเศรษฐีคนหนึ่งชอบใจวัวคู่นี้มาก จึงไปเจรจาขอซื้อกับเจ้าของวัวว่า “ไ้เจ้าหัวล้าน วัวคู่นี้แจะขายเท่าไร” เจ้าของวัวพอได้ยินวาทะยกตนข่มท่านและเสียดแทงปมด้อยของตนเช่นนั้น ก็รู้สึกจุกจิกขึ้นมาทันที จึงตอบว่า “ข้าไม่ขาย” เศรษฐีจะบอกขึ้นราคาให้สักเท่าใดเจ้าของวัวก็ยืนกรานตายหาเฉียวว่าไม่ยอมขายให้เท่าเดียว เศรษฐีจึงใจจึงกลับไปด้วยความผิดหวัง ต่อมาอีกไม่นานได้มีเพื่อนบ้านใกล้เคียงคนหนึ่งก็อยากจะไ้วัวคู่นี้เหมือนกัน พอได้ยินข่าวว่าเศรษฐีเคยมาขอทุ่มเงินซื้อแต่ก็ไม่ได้เพราะมาเจรจาขอซื้อด้วยวาทะที่ยกตนข่มท่าน และด้วยวาทะที่เสียดแทงปมด้อยของเจ้าของวัว ซึ่งตนก็รู้ธรรมชาติของชายผู้นี้ผู้นี้เป็นคนใจน้อย แต่ถ้าใครพูดถูกหูถูกใจ ก็อาจจะยกของให้เปล่าก็ได้ จึงได้ทดลองเข้าไปเจรจาขอซื้อด้วยกิริยามารยาทเรียบร้อย เมื่อไปถึงก็ยกมือไหว้ทักทายด้วยวาทะที่ไพเราะเสนาะหุ เพื่อนบ้านคนนี้ไม่เหมือนเศรษฐีจอมเบ่งคนนั้น อย่างนี้ซื่อค่อน่าคบค้าสมาคมด้วย จึงกล่าวว่า “พ่อพูดได้ไพเราะเสนาะหุ วัวคู่นี้ฉันยกให้” ด้วยกิริยาวาทะที่สุภาพไพเราะนั้นจึงไ้วัวงามคู่นี้ไปใช้ฟรี และเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกันตลอดไป นิทานชาวบ้านเรื่องนี้ พอจะเป็นอุทาหรณ์ให้เข้าใจลึกซึ้งถึงหลักธรรมข้อวาทะนี้ไ้ดี

อานิสต์แห่งการใช้ “ปิยวาทะ”

“ผู้มีปัญญา ย่อมไม่พูดพล่อยๆ เพราะเหตุแห่งคนอื่นหรือตนเอง ผู้นั้นย่อมมีผู้บูชาในท่ามกลางชุมชน แม้ภายหลังเขาจะยอมไปสู่สุคติ ”

อภัยราชกุมารสูตร กล่าวไว้ว่า วาทะที่ประกอบด้วยประโยชน์ ดังปรากฏเนื้อความในพระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๓ พระสุตตันตปิฎก เรื่องอภัยราชกุมาร ความว่า ขณะนั้นอภัยราชกุมารได้อุ้มเด็กอ่อนนอนไ้บนตัก พระพุทธเจ้าไ้ตรัสกับอภัยราชกุมารว่า^{๕๖} ดังนี้

พระพุทธเจ้า : ถ้ากุมารน้อยนี้เผลอเอาไ้ เอาจรดใส่ในปาก พระองค์จะไ้ทำอะไร

อภัยราชกุมาร : กระหม่อมจะนำออกเสียบ ถ้านำไ้ไม่ออกก็ไ้ใช้กำลังเอามือควักออกมา แม้ไ้ต้องทำให้กุมารนี้ต้องเลือดออกก็ตาม ทั้งหมดนี้ไ้เพราะหม่อมฉันรักและเอ็นดูพระกุมาร

พระพุทธเจ้า : ตถาคคก็เช่นกัน

^{๕๖} พระไตรปิฎก,อภัยราชกุมารสูตร ที่ ๘,(ฉบับสยามรัฐ เล่มที่ ๑๓ /สุ.ม./ ๕, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐- ๗๔.

๑) วาจาที่ไม่จริง / ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นไม่เป็นที่รัก / ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตลาคดไม่กล่าววาจานั้น

๒) วาจาที่จริง / ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นไม่เป็นที่รัก / ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตลาคดไม่กล่าววาจานั้น

๓) วาจาที่จริง / ที่แท้ ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นไม่เป็นที่รัก / ไม่เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตลาคดย่อมรู้กาลที่จะพยากรณ์วาจานั้น

๔) วาจาที่ไม่จริง / ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รัก / เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตลาคดไม่กล่าววาจานั้น

๕) วาจาที่จริง / ที่แท้ ไม่ประกอบด้วยประโยชน์ แต่วาจานั้นเป็นที่รักของผู้อื่น ตลาคดไม่กล่าววาจานั้น

๖) วาจาที่จริง / ที่แท้ ประกอบด้วยประโยชน์ วาจานั้นเป็นที่รัก / เป็นที่ชอบใจของผู้อื่น ตลาคดย่อมรู้จักกาลที่จะพยากรณ์วาจานั้น ข้อนี้เพราะเหตุไร เพราะตลาคดมีความเอ็นดูในสัตว์ทั้งหลาย

พระพุทธเจ้าพระองค์ได้ทรงตรัสถึงเรื่อง “อภิสกสูตร” ว่าด้วยโทษของการด่าว่าภิกษุทั้งหลาย ภิกษุใดด่าบริภาษเพื่อนพรหมจารี กล่าวโทษพระอริยะเป็นไปไม่ได้เลยที่ภิกษุนั้นจะมาถึงความพินาศอย่าง ๑ ใน ๑๐ อย่าง ^{๕๔}

ความพินาศ ๑๐ อย่าง อะไรบ้าง คือ

๑) ไม่บรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ

๒) เสื่อมจากธรรมที่บรรลุแล้ว

๓) สัทธาย่อมไม่ผ่องแผ้ว

๔) มีความสำคัญว่าได้บรรลุสัทธรรม

๕) ไม่ยินดีประพฤติพรหมจรรย์

๖) ต้องอาบัติเศร้าหมองกองใดกองหนึ่ง

๗) เป็นโรคเรื้อรัง

๘) ถึงความวิกลจริตมีจิตฟุ้งซ่าน

๙) หลงลืมสติมรณภาพ

๑๐) หลังจากตายแล้วจะไปเกิดในอบาย ทุกคติ วินิบาต นรก

^{๕๔} พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, อภิสกสูตร, (พระสุตตันตปิฎก / อ / ทสก เอกทสนิบาต / เล่ม ๒๔, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๑๕๕.

ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุใดคำบริภาษเพื่อนพรหมจารี กล่าวโทษพระอริยะเป็นไปไม่ได้เลยที่ ภิกษุนั้นจะไม่ถึงความพินาศอย่าง ๑ ใน ๑๐ อย่าง

มิจฉาวจา ๔ ข้อ^{๑๕๕} ดังนี้

๑) การพูดเท็จ หรือพูดโกหก (มุสาวาท) นั้นเป็นการพูดที่มีเจตนาไม่มุ่งดี มุ่งหวังที่กลโกง หลอกลวงผู้ฟัง

๒) การพูดคำหยาบ หมายถึง การด่าทอ สาปแช่งต่างๆทำให้ผู้ฟังรู้สึกเศร้าเสียใจเดือดร้อน ผลเสียของการพูดคำหยาบจะยิ่งเป็นบาปมาก หากด่าทอคนดีมีศีลธรรมและผู้มีพระคุณ เช่น ลูกคำพ่อแม่ จะได้รับบาปหนักที่ อย่างช้อยก็เกิดความเศร้าใจ ไม่เบิกบานผ่องใสทั้งยังถูกผู้คนติเตียนนินทา

๓) การพูดส่อเสียด หมายถึง การพูดยุยงให้คนทะเลาะกัน เข้าผิดกัน แยกแยกกัน

๔) การพูดเพ้อเจ้อ หมายถึง การกล่าววาจาที่ทำลายประโยชน์และความสุขต่างๆด้วยเจตนา และหาสาระประโยชน์จากการพูดเพ้อเจื่อนั้นไม่ได้

การลด ละ เลิก จากมิจฉาวจา นั้นมีอยู่ ๔ ประการคือ

พระพุทธองค์ได้ทรงแสดงให้เห็นโทษของมิจฉาวจาแล้ว ก็ทรงแสดงถึงหนทางแห่งการลด ละ เลิก จากมิจฉาวจานั้น ซึ่งก็ดูเหมือนว่าจะไม่ใช่เรื่องยากอะไร สำหรับเราท่านทั้งหลายที่ได้ทราบแล้วถึงโทษของการพูดมิจฉาวจา เพื่อที่จะได้ประพฤติปฏิบัติตนในการกล่าวสัมมวาจาต่อบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมในโอกาสต่างๆต่อไป โดยปฏิบัติตนดังนี้

๑) ละมุสาวาท โดยเว้นจากการพูดเท็จ เมื่อไม่รู้ก็บอกว่าไม่รู้ เมื่อรู้ก็บอกว่ารู้ไม่เป็นผู้กล่าวเท็จทั้งที่รู้ ไม่ว่าเพราะเหตุแห่งตนเองเหตุเพราะเห็นแก่อำิสสินจ้างใดๆ

๒) ละปิสฺฐฉาวจา โดยเว้นจากการพูดส่อเสียด ไม่พูดเพื่อทำลายคน พูดให้สมานคนที่แตกร้างกัน ส่งเสริมคนที่สมัครสมานกันยินดีในความสามัคคี ชอบกล่าวถ้อยคำที่ทำให้คนสามัคคี

๓) ละผรุสฺวาทา โดยเว้นวาจาหยาบคาย กล่าวถ้อยคำที่ไม่มีโทษ รื่นหู น่ารัก จับใจสุภาพเป็นที่พอใจและชื่นชมของพหูชน

๔) ละสัมผฺปิปปลาปะ โดยเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ พูดถูกกาล พูดคำจริง พูดเป็นธรรม พูดเป็นวินัย พูดเป็นอรรถ (ประโยชน์)

^{๑๕๕} พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส,ผศ.ดร., สัมมวาจา “พูดดี คือดี สังคมดี”, (สำนักพิมพ์ : โรงพิมพ์๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒๕ – ๓๖.

วาจาสุภาสิต วาจาประกอบด้วยองค์ ๕ ประการ เป็นวาจาสุภาสิต ไม่เป็นทพภาสิต และเป็นวาจาไม่มีโทษ วิญญูชนไม่ติเตียน^{๑๖๐} คือ

- ๑) วาจานั้นย่อมเป็นวาจาที่กล่าวถูกต้องกาล
- ๒) เป็นวาจาที่กล่าวเป็นสัจ
- ๓) เป็นวาจาที่กล่าวอ่อนหวาน
- ๔) เป็นวาจาที่กล่าวประกอบด้วยประโยชน์
- ๕) เป็นวาจาที่กล่าวประกอบด้วยเมตตาจิต อีกนัยหนึ่ง วาจาอันประกอบด้วยองค์ ๔

เป็นวาจาสุภาสิต ไม่เป็นทพภาสิต เป็นวาจาไม่มีโทษ และวิญญูชนไม่พึงติเตียน

- ๑) ย่อมกล่าวแต่คำที่เป็นสุภาสิต ไม่กล่าวคำที่เป็นทพภาสิต
- ๒) ย่อมกล่าวคำที่เป็นธรรม ไม่กล่าวคำที่ไม่เป็นธรรม
- ๓) ย่อมกล่าวแต่คำอันเป็นที่รัก ไม่กล่าวคำอันไม่เป็นที่รัก
- ๔) ย่อมกล่าวแต่คำสัตย์ ไม่กล่าวคำหละหละ

กล่าวโดยสรุป “ปิยวาจา” คือ การใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับบุคคลกรในการทำงาน

“ตเมว วาจं ภาสยุย ยายตุตทานं น ตาปเย.

ควรกล่าวแต่วาจาที่ไม่ยังตนให้เดือดร้อน”

๒.๑๒.๕ ความหมายที่เกี่ยวกับอรรถจริยา

“อรรถจริยา” หมายถึง การประพฤติประโยชน์ ที่แปล อรรถจริยาว่า การประพฤติประโยชน์นั้นเป็นการแปลตามตัวอักษรถือเอาตามความหมายว่า การบำเพ็ญประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อคนทั้งหลาย คนเราเกิดมามีอวัยวะเหมือนกันใครจะมีคำตัวมากหรือน้อยเพียงไรจะเป็นคนสูงหรือต่ำอย่างไร ก็สุดแล้วแต่เขาทำตัวให้เป็นประโยชน์มากน้อยเพียงไร บุคคลผู้บรรลุประโยชน์ตนแล้วก็ควรทำประโยชน์แก่ผู้อื่นบ้างตามกำลังสามารถ พุทธอีกอย่างหนึ่งก็คือช่วยตนเองได้แล้วก็ควรช่วยผู้อื่นด้วยในการดำเนินชีวิตนั้นควรให้ประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นประสานกันคือให้ได้รับประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย อันที่จริงไม่มีประโยชน์ตนที่ประกอบด้วยธรรม (คือถูกต้อง) อันใดที่ไม่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และทำนองเดียวกัน ไม่มี

^{๑๖๐} พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๒ พระสุตตันตปิฎก เล่มที่ ๑๔, วาจาสูตร, (ไทย), หน้า ๒๔๖.

ประโยชน์ผู้อื่นอันใดที่ถูกต้องจะไม่เป็นประโยชน์ตนด้วยประโยชน์ทั้งสองย่อมอาศัยซึ่งกันและกันดำเนินไป

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) ได้อธิบายว่า “อรรถจริยา” แปลว่า การประพฤติประโยชน์ หมายถึง การช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยน้ำใสใจจริงด้วยความปรารถนาดีต่อการบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยไม่หวังผลประโยชน์เพื่อส่วนตน รวมถึงการชวนชวนช่วยเหลือผู้อื่น ให้สำเร็จประโยชน์ตามที่เขาร้อง “อรรถจริยา” เป็นสังคหวัตถุ คือธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจกันไว้ได้ การบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่น แก่ส่วนรวมด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังปัญญา กำลังความคิด กำลังบุญบารมี เป็นต้น ซึ่งเป็นไปโดยชอบถูกต้องธรรมลองครองธรรม จัดเป็น อรรถจริยา ทั้งสิ้น

“อรรถจริยา” หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านท่านอย่านั่งดูดาบ บั่นวัวบั่นควายให้ลูกท่านเล่น”นักบริหารทำอรรถจริยาได้หลายวิธี เช่นบริหารช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ได้บังคับบัญชา^{๑๑}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายเกี่ยวกับ อรรถ หรือประโยชน์ ดังนี้^{๑๒}

๑) **อรรถัตถะ** ประโยชน์ตน คือการบรรลุจุดหมายแห่งชีวิต ได้รับประโยชน์ ๓ คือ ทิฐุธรรมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและปรมัตถะ(ซึ่งจะอธิบายในลำดับต่อไป) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเองเป็นผลที่เกิดกับตนโดยเฉพาะเน้นการพึ่งตนเองได้ทุกระดับ เพื่อไม่ต้องเป็นภาระผู้อื่นหรือถ่วงหมู่คณะ และเพื่อความเป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น บำเพ็ญกิจต่างๆอย่างได้ผลดีคุณธรรมที่เป็นแก่นนำเพื่อการบรรลุประโยชน์นี้ คือ ปัญญาและบำเพ็ญไตรสิกขา ในแง่ของการพัฒนาตนเองให้ดีบริบูรณ์

๒) **ปรัตถะ** ประโยชน์ผู้อื่น หรือประโยชน์ท่าน คือ การช่วยเหลือเกื้อกูลสนับสนุนผู้อื่นให้บรรลุประโยชน์ หรือเข้าถึงจุดหมายแห่งชีวิต คือ ทิฐุธรรมมิกัตถะ สัมปรายิกัตถะและปรมัตถะ ประคับประคองให้เขาสามารถพึ่งตนเองได้ เช่นเดียวกับตนจึงนับเป็นการทำประโยชน์แก่ผู้อื่น ผลเกิดขึ้นกับคนอื่นนอกจากเรา

^{๑๑} พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม ๕, (www. Buddhavihara. De), หน้า ก, (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

^{๑๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), หน่วยการศึกษาที่ ๓ คุณค่าและความหมายของชีวิต, (คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, www.Kroobannok. Com), หน้า ๑๕ (๑๗ กันยายน ๒๕๕๔).

๓) อุภยัตตะ ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย คือ ประโยชน์ร่วมกันของตนเองและผู้อื่น กล่าวคือ ทิฐุธรรมมิกัตตะ สัมปรายิกัตตะ และปรมัตตะ ได้เกิดขึ้นในสังคมโดยรวมโดยเฉพาะ สภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่เอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติเพื่อบรรลุ อุตัตตะ และการบำเพ็ญ ปรัตตะของทุกคน คุณธรรมที่เป็นแกนนำให้บรรลุจุดหมายนี้คือ วินัยและความสามัคคี หลักธรรมคำสอนที่จะนำมาปฏิบัติ คือ สาราณียธรรม ๖ และ อปริหานิยธรรม ๗

ประเภทของประโยชน์ ๓ อย่าง หรืออรรถประโยชน์ คือ

- ๑) ทิฐุธรรมมิกัตตะ คือ ประโยชน์ปัจจุบัน หรือจุดหมายขั้นต้น
- ๒) สัมปรายิกัตตะ คือ ประโยชน์ภพหน้า เป็นประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต
- ๓) ปรมัตตะ คือ ประโยชน์อย่างยิ่ง หรือประโยชน์สูงสุดเป็นประโยชน์ที่เป็นสาระแท้จริงของชีวิต

พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต (นครไชยสง) กล่าวว่า^{๑๖๓} “อรรถจริยา” หมายถึงการ บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน ๒ ด้านคือ การทำตนให้เป็นประโยชน์และทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์หมายถึง ทำตนให้มีคุณค่าในสังคมที่ตนอาศัยอยู่เหมือนคำ ที่ว่า “อยู่ก็ให้เขาไว้ใจ ไปก็ให้เขาคิดถึง” คนที่ไม่นั่งดูดาบมีอะไรพอที่จะช่วยเหลือคนอื่นและ สังคมได้ก็เอาใจจนขวนขวายช่วยเหลือตามกำลังสติกำลัง ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “คนทำหมู่ คณะให้งาม” อยู่ที่ไหนก็สร้างความเจริญที่นั่น วิธีทำตนให้เป็นประโยชน์และทำและทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วย ความรู้ ความสามารถ เป็นบุตรที่ดีของบิดามารดา เป็นศิษย์ที่ดีของครูอาจารย์ เป็นนักเรียนที่ดี ของสถานศึกษา เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ตลอดจนเป็นศาสนิกชนที่ดีของพระพุทธศาสนา

กล่าวโดยสรุป “อรรถจริยา” คือ การประพฤติดุประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์แก่ผู้อื่น ดังบทที่ว่า

“อาศัยเรือนท่านให้ วิจารณ์
เห็นท่านทำงาน ช่วยพร้อม
แม้มีกิจโดยสาร นาวะ

^{๑๖๓} พระมหาสมปอง ตาลปุตฺโต (นครไชยสง), (www. DhammaDelivery.com), (๑๘ กันยายน ๒๕๕๔).

พ่ายคอยช่วยค้ำจวัง จรดให้จนถึง

๒.๑๒.๖ ความหมายเกี่ยวกับสมานัตตตา

“สมานัตตตา” แปลได้หลายนัยและความหมายดีๆทั้งนั้น เช่น ความไม่ถือตัว คือไม่หยิ่งทะนงตัว การวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ความเป็นผู้เสมอกันในสุขและทุกข์ คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ การประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะบุคคลและเหตุการณ์ การประพฤติได้ดังนี้เป็นข้อหนึ่งในการยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน

“สมานัตตตา” คือการวางตนเสมอดันเสมอปลาย หมายถึงการวางตนได้เหมาะสมมีความหมาย ๒ ประการคือ

๑) วางตนได้เหมาะสมกับฐานะที่ตนมีอยู่ในสังคม เช่น เป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นบิดามารดา เป็นครูอาจารย์ เป็นเพื่อนบ้าน เป็นต้น ตนอยู่ในฐานะอะไรก็วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะที่เป็นอยู่ และทำได้อย่างเสมอดันเสมอปลาย

๒) ปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ให้ความเสมอภาค ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่นเสมอในสุขทุกข์คือ ร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับปัญหาและร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของสังคม คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลภ รวมทั้งยังเป็นการสร้างค่านิยม และไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

“สมานัตตตา” การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลายเขาจึงสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์มีสุขร่วมสุข” นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตตา ก็คือคนที่เป็เพื่อนตาย ดังในบทโคลงที่ว่า

“เพื่อนกิน ลิ่นทรัพย์แล้ว แหนงหนี
หาง่าย หลายหมิ่นมี มากได้
เพื่อนตาย ถ้ายแทนชี วาอาศัย
หายาก ฝากผีไว้ ยากแท้จักหา”^{๑๖๔}

กล่าวโดยสรุป “สมานัตตตา” คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง สร้างความเป็นภาวะผู้นำเสมอดันเสมอปลาย

^{๑๖๔} โคร่งโลกนิต, [www. St/ acth /bhatips / Loganit. Com.](http://www.St/acth/bhatips/Loganit.Com) (๑๗) กันยายน ๒๕๕๔.

๒.๑๓ หลักของการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหัตถ์ ๔

การประยุกต์หลักสังคหัตถ์ ๔ ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ดังนี้

๑. ทาน ในความหมายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

- ด้านสวัสดิการ การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆที่จะเอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัย และการสงเคราะห์ในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ

สุดาสิริ วสวงศ์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า สวัสดิการ คือการบริการและประโยชน์พิเศษต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำซึ่งองค์การจะจัดให้ตามความต้องการของข้าราชการหรือลูกจ้างเพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง เป็นสิ่งที่นายจ้างจัดให้ซึ่งตามปกติจะไม่เกี่ยวกับค่าของงานที่ทำให้แก่นายจ้างโดยตรง การที่ลูกจ้างได้รับสวัสดิการก็เพราะถือว่าลูกจ้างคือสมาชิกขององค์การ เป็นผลตอบแทนรูปแบบหนึ่งที่นายจ้างจัดให้ลูกจ้างเพื่อความสะดวกสบายหรือเพื่อกินคืออยู่ดีของลูกจ้าง หรือเป็นเรื่องที่นายจ้างจัดให้เพื่อความสะดวกและเพื่อเป็นการบำรุงขวัญให้กำลังใจแก่ลูกจ้างจนเกิดเป็นพันธสัญญาว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพการจ้างงานสิ่งที่มุ่งใจที่รักษาคณานให้ทำงานกับองค์การต่อไปเช่นเดียวกับความเห็นของ^{๑๖๕}

บรรยงค์ โตจินดา ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรนั้นควรยึดหลักเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพงาน มีการแจ้งข่าวคราวความเป็นไปต่างๆในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง การทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเป็นกันเองกับบุคลากร การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ต้องถือว่าบุคลากรมีความสามารถด้วยกันทุกคน ดังนั้นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนเช่นเดียวกันกับ^{๑๖๖}

จกมลวรรณ พิสิฐพันธ์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า^{๑๖๗} ต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านต่างๆก่อนข้างจำกัดเมื่อจัดสรรงบประมาณที่ได้มาเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านใดแล้วจำเป็นต้องมีการควบคุมการใช้จ่ายอย่างเข้มงวดเพื่อไม่ให้งบประมาณบานปลาย งบประมาณที่

^{๑๖๕} สุดาสิริ วสวงศ์, *บริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา*, (ฝ่ายวิจัยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สรุปผลการปฏิบัติงาน, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕

^{๑๖๖} บรรยงค์ โตจินดา, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๕๔.

^{๑๖๗} จกมลวรรณ พิสิฐพันธ์, *สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา*, (เอกสารเชิงวิเคราะห์ “การพัฒนาบุคลากร”, ๒๕๕๐), หน้า ๒.

มีอย่างจำกัดส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่สามารถทำได้อย่างหลากหลายและทั่วถึง นอกนั้นต้องให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ขณะนี้มหาวิทยาลัยค่อนข้างจะให้ความสำคัญกับบุคลากรสายวิชาการ (สายอาจารย์) มากกว่าบุคลากรสายปฏิบัติงาน จึงค่อนข้างจะเน้นและให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสายวิชาการมากกว่า

สรุปว่า ท่าน ได้แก่การให้การบริหารงานบุคคลในด้าน การให้ การแบ่งปัน สวัสดิการ แรงจูงใจและขวัญกำลังใจ

๒. ปิยวาท ในความหมายของการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

- **ด้านนโยบายและการวางแผน** การวางแผนเป็นนโยบายหลักของผู้บริหารการศึกษา เพื่อจะดำเนินการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้กระจายไปทั่วถึงผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้นักบริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ

ดร. แก้วเวียง นานาผล ได้ให้แนวคิดไว้^{๑๖๔} “นักบริหารหลายท่านคงคุ้นเคยกับคำว่า” นโยบาย” หรือคำว่า “การวางแผน” เพราะใช้นโยบายมาากและผ่านประสบการณ์การวางแผนมา มากเช่นเดียวกัน แต่ท่านเคยสงสัยหรือไม่ว่า เหตุใดผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงแตกต่างกัน และเมื่อประเมินนโยบายแล้วจึงได้ผลลัพธ์แตกต่างกัน ผู้เขียนจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้ข้อสรุปเบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายและการวางแผน โดยเฉพาะทางการศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารสถานศึกษาทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอุดมศึกษา ได้ใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เหมือนกันกับกระบวนการบริหารบุคลากรที่

ธัญญา ผลอนันต์ ได้ให้แนวคิดไว้^{๑๖๕} ในการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ บุคลากรและชุมชนสัมพันธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการสื่อสารภายใน การอุทธรณ์ร้องทุกข์ วินัย และการรักษาวินัย ตลอดจนการออกจากงานหรือออกจากราชการ เช่นเดียวกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่ว่า

^{๑๖๔} ดร. แก้วเวียง โดจินดา, นโยบายและการวางแผนทางการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลให้นักบริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน, (วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๐), หน้า ก.

^{๑๖๕} ธัญญา ผลอนันต์, การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอดงเหนือ จังหวัดลำปาง, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า ๑๘.

- นโยบายด้านการศึกษารัฐบาล เมื่อวันที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๔ ซึ่งได้กำหนดไว้ใน “นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต”^{๑๖๐}

- ๑) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทย
- ๒) สร้างโอกาสทางการศึกษา กระจายโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทย
- ๓) ปฏิรูปครูยกฐานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง
- ๔) จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

- ๕) เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติ
 - ๖) สนับสนุนการวิจัยพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ
 - ๗) เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน
- ทั้ง ๗ ข้อนี้เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงหลังจากได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ตามประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม พุทธศักราช ๒๕๕๔

สรุปว่า “ปิยวาจา” คือการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับบุคลากรในที่ทำงาน

๓. อรรถธิบาย ในความหมายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

ด้านอุปนิสัยสงเคราะห์ หรือประพฤตินิสัยที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน แนวการปฏิบัติงาน และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กร หากผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ย่อมส่งผลมายังองค์กรและสังคมโดยรวม เช่นเดียวกับ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้แนวคิดไว้ว่า^{๑๖๑} ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรหน่วยงาน จะต้องได้รับการบำรุงรักษา และช่วยเหลือเสมอไม่ว่าจะเป็นด้านกิจกรรมสำคัญอาจจะกระทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม การบริหารงานบุคคลนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดถึงญาติพี่น้องของผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีการบริการ

^{๑๖๐} คำแถลงนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล, นโยบายด้านการศึกษา www.sobkroo.com, (๒๖ สิงหาคม ๒๕๕๔), หน้า ๑.

^{๑๖๑} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการเรียนรู้การสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

ด้านสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และการบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

พระราชบัญญัติ การฌาปนกิจสงเคราะห์ พ.ศ. ๒๕๔๕ หมวด ๕ ได้กล่าว^{๑๒}ไว้ในการ ฌาปนกิจสงเคราะห์ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์การวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐ มาตรา ๔๐ ให้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กำหนดระเบียบการขึ้น การดำเนินกิจการ การควบคุม และการยกเลิกกิจการฌาปนกิจสงเคราะห์ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และองค์การวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐขึ้นไว้ ระเบียบนี้เมื่อได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วให้ใช้บังคับได้ เมื่อการฌาปนกิจสงเคราะห์ของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์การวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐได้ขึ้นทะเบียนตามระเบียบที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กำหนดในวรรคหนึ่งแล้ว ให้ถือว่าการฌาปนกิจสงเคราะห์ดังกล่าวเป็นงานอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจและองค์การวิชาชีพซึ่งเป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐนั้น

สรุปว่า “อรรถจริยา” คือการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านระเบียบวินัย เพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

๔. สมานัตตตา ในความหมายของการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่

การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนในทางที่ดีอย่างสม่ำเสมอ การที่ผู้บริหารต้องการบุคลากรที่ดีมีวินัยอย่างเคร่งครัด แน่นนอนผู้บริหารจำเป็นต้องวางตนหรือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีจิตสำนึก มีคุณธรรม จริยธรรม ในองค์การที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ “ข้าราชการ” จะต้องมีความวิสัยทัศน์และร่วมกันดำรงความมั่นคงรุ่งเรืองของบ้านเมือง โดยมีวิจารณ์ญาณ มีความเสียสละและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สังคม และประเทศชาติอย่างเต็มกำลังความสามารถตามแนวทางที่

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ องค์ปฐมเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ทรงตรัสไว้ว่า^{๑๓} “ข้าราชการมิใช่อภิสิทธิ์ชน หากแต่ต้องบำเพ็ญตนให้เป็น

^{๑๒} พระราชบัญญัติ การฌาปนกิจสงเคราะห์, www.thesismdlawyercenter.com, (เป็นปีที่ ๕๗ ในราชการปัจจุบัน ๒๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๕), หน้า ๑.

^{๑๓} สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ, “ความกล้าทางจริยธรรมของผู้นำการศึกษา”, (บทความวิชาการ ภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, ๒๕๕๔), www.okkbkk.nct.

แบบอย่างที่ดีแก่สังคม” ให้เป็นอนุสติเตือนใจถึงคุณค่าแห่งความเป็นข้าราชการในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเป็นหลักเกียรติศักดิ์ที่ยั่งยืนแก่สถาบันข้าราชการสืบไป การที่ผู้บริหารมีคุณธรรมนั้น จะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ รู้สึกว่าตนเองมีความมั่นคง ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพราะเกิดจากแรงจูงใจของผู้บริหารที่วางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัวจนเกินไปอยู่ในฐานะอันสมควร เป็นผู้มีไมตรีจิตพบนับถืออยู่ตลอดเวลาเป็นที่รักของคนทั้งหลาย

สุกิจ จุลละนันท์ ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารบุคลากรที่มีวิวัฒนาการมาจนถึงปัจจุบันนี้ก็เพราะผู้บริหารรู้จักวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดหลักการบริหารบุคคลแผนใหม่ที่สำคัญไว้ ๑๒ อย่างคือ ๑) หลักแห่งความเสมอภาค ๒) หลักแห่งความสามารถ ๓) หลักแห่งความมั่นคง ๔) หลักความเป็นกลางในการแสดงออกทางการเมือง ๕) หลักการพัฒนา ๖) หลักแห่งความเหมาะสม ๗) หลักความยุติธรรม ๘) หลักสวัสดิการ ๙) หลักเสริมสร้าง ๑๐) หลักมนุษยสัมพันธ์ ๑๑) หลักประสิทธิภาพ ๑๒) หลักการศึกษาวิจัยทั้งหลายเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นพื้นฐานของผู้บริหารปฏิบัติกันมาช้านาน คล้ายกับบทความของ^{๑๗๔}

อัญชลี โพธิ์ทอง รศ.ดร. และ สมศักดิ์ คงเที่ยง รศ.ดร. ได้ให้แนวคิดที่ผู้บริหารหรือผู้นำควรหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำลายความไว้วางใจ และใช้ความเป็นผู้นำทางจริยธรรมโดยมุ่งเน้นตามข้อเสนอแนะ ดังนี้ ๑) พัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับปรัชญา การจัดการศึกษาที่ดี ๒) เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมอย่างแท้จริง ๓) การแบ่งแยกควรอยู่ในภาวะที่ควรถูกดำเนินการแบ่งแยกเกิดขึ้นในรูปแบบที่ละเอียดอ่อน ๔) การสอนที่ดีเป็นหน้าที่ ๕) ผู้บริหารคือผู้สร้างชุมชน ๖) รักษาคุณภาพของสิทธิของกลุ่ม ๗) ปฏิบัติในประเด็นที่ถูกต้องแต่อาจไม่ถูกใจคนส่วนใหญ่ ๘) การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานที่ถูกต้องเป็นธรรม ๙) สร้างความกล้าทางจริยธรรม ๑๐) สื่อให้เห็นว่าสิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำบูรณาการเข้ามาในหน้าที่ของตนเอง^{๑๗๕}

สรุปว่า “สมานัตตตา” ได้แก่การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสร้างความเป็นภาวะผู้นำปฏิบัติตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

^{๑๗๔} สุกิจ จุลละนันท์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๓๒), หน้า ๑๕.

^{๑๗๕} อัญชลี โพธิ์ทอง รศ.ดร. และ สมศักดิ์ คงเที่ยง รศ.ดร., ภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา, (บทความวิชาการ www.okkbkk.nct.)

๒.๑๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในแต่ละปีการศึกษาอย่างน่าสนใจหลายเรื่อง ดังนี้

พระมหาธฤติ วิโรจโน (รุ่งชัยวิฑูร) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า มีการนำหลักสังคหวัตถุธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕^{๑๗๖}

พระสมสุก ดิสุสวโธ (มโนธรรม) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง^{๑๗๗} “การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ๒) เพื่อศึกษาปัญหา และแนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ คณะผู้บริหาร ครู จำนวน ๒๕๔ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (t – test) และ (One – way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ผลการวิจัยพบว่า ๑) การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง ๔ ด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ๑) ด้านการใช้หลักทาน ๒) ด้านการใช้หลักปิยาวจา ๓) ด้านการใช้หลักอรรถจริยา ๔) ด้านการใช้หลักสมานัตตตา ๒) ปัญหาและแนวทาง การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัญหาด้านทาน ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรม เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานน้อย, ด้านปิยาวจา ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผน และขาดการให้คำแนะนำที่ดี, ด้านอรรถจริยา ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และวางตนไม่เหมาะสมในหน้าที่การงาน,

^{๑๗๖} พระมหาธฤติ วิโรจโน(รุ่งชัยวิฑูร),การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของโรงเรียนในเขตธนบุรี สังกัดกรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),

^{๑๗๗} พระสมสุก ดิสุสวโธ (มโนธรรม), การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),

และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารขาดระเบียบวินัย ขาดความเป็นภาวะผู้นำ และขาดความยุติธรรมในการบริหารบุคลากร, ด้านทานควรให้มีการติดตามการทำงานและสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการให้พอเพียง, ด้านปิยวาจา ควรให้ผู้บริหารแสดงนโยบายชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในที่ประชุมและการทำงาน, ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรให้ขวัญกำลังใจต่อบุคลากร วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี สงเคราะห์ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยมิตรไมตรีที่ดี และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรมีการประสานงานกับบุคลากร ด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเป็นภาวะผู้นำต่อผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเสมอต้นเสมอปลาย.

พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓ “ พบว่า ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน มีสภาพปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ยกเว้นการวางแผนอัตรากำลังมีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากร ควรมีการวางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่หลากหลาย มีการส่งเสริมด้านการฝึกอบรมสัมมนาทางวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติธรรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมและระเบียบปฏิบัติในการพิจารณาให้พ้นจากงานนั้นให้พิจารณาถึงระเบียบการของสถานการศึกษาเป็นหลัก ^{๑๖๔}

พระวิวัฒน์ รอดสุโข ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓” พบว่า นักเรียนที่สอนโดยการสอนหนังสือการรู้ตนประกอบวิชาพระพุทธศาสนา มีความรู้เพิ่มขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่สอนโดยการสอนตามปกติ ^{๑๖๕}

^{๑๖๔} พระนิรันดร์ สุทธิเมตติโก (จะมะณี),การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต ๓ “**ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต, , (สาขาวิชาการบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),**

^{๑๖๕} พระวิวัฒน์ รอดสุโข, การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความคงทนในการเรียนรู้วิชาพระพุทธศาสนาเรื่อง สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ ไตรลักษณ์ ๓” กลุ่มส่งเสริมลักษณะนิสัย ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔, **ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต,(สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,๒๕๕๕),**

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน ได้ศึกษาเรื่อง^{๑๕๐} “การบริหารงานบุคคลในสถานการศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕ ” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๕ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓๖ คน ผู้อำนวยการ ๓๖ คน รองผู้อำนวยการและครูผู้สอนซึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน ๓๖ คน ผลการวิจัยพบว่า

มีการวางแผนใช้บุคคลควบคู่กับการทำงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนโดยทำเป็นคำสั่ง มีการประชุมชี้แจงแก่บุคคลก่อนเข้าปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

ส่วนปัญหา คือ บุคคลไม่เพียงพอ จัดบุคคลเข้าปฏิบัติไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ไม่วางแผนพัฒนาบุคคลไว้ล่วงหน้า การจัดสวัสดิการมีน้อย ไม่ทั่วถึงและขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

นางสาวสาริยา มัยโกคา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง^{๑๕๑} “ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา” พบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๑๒ ข้อ โดยข้อการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคสมัยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.08$) รองลงมาคือการประพฤติปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรทั่วไป ($\bar{x} = 4.05$) เป็นบุคลากรที่ทำงานด้วยความมานะขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัยในตนเอง และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและพัฒนาศักยภาพการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.04$) ด้านการครองตนพบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองตน โดยรวมอยู่ในระดับ ($\bar{x} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ๖ โดยพบว่าข้อ

^{๑๕๐} ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต ๕, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๕.

^{๑๕๑} นางสาวสาริยา มัยโกคา, ความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารศึกษา, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑),

การเจรจาแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ ไม่สอดคล้องหรือเสียดสีผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาคือ ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย ($\bar{X} = 4.02$) เปิดเผยและเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.01$) ด้านการครองงานพบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา ด้านการครองงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรโรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ๒๖ ข้อและระดับปานกลาง ๑ ข้อโดยพบว่าข้อการเป็นมิตรที่ดี วาจาสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมาคือ ชี้แจงให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาแก่ผู้มาติดต่องานด้วยอัธยาศัยดี ($\bar{X} = 4.10$) รู้จักใช้และรักษาทรัพย์สินขององค์กร ($\bar{X} = 4.05$) ข้อที่มีความคิดเห็นระดับปานกลาง คือพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยสะดวก รวดเร็วในการทำงาน ($\bar{X} = 3.42$)

ไพฑูรย์ ขุนอาสา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ผู้บริหารกับการใช้สัจกหัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี” พบว่าผู้บริหารและครูในโรงเรียนยังมีความเข้าใจในหลักสัจกหัตถุธรรมไม่ชัดเจนดี จึงไม่สามารถนำหลักสัจกหัตถุธรรมไปใช้ในการบริหารงานได้ครบถ้วนเต็มที่ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ ในหลักธรรมข้อนี้ให้ถูกต้องเสียก่อน จึงจะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานได้อย่างแท้จริง^{๑๘๒}

สุพิชญ์ชญา ศิริวิชวัฒน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง^{๑๘๓} “ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านการบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น” พบว่าด้านบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.6.6 ส่วนแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนดีเด่น พบว่า

^{๑๘๒} ไพฑูรย์ ขุนอาสา, ผู้บริหารกับการใช้สัจกหัตถุธรรม ศึกษากรณีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๓๒),

^{๑๘๓} สุพิชญ์ชญา ศิริวิชวัฒน์, ความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางตอนล่าง ที่ได้รับทุนสนับสนุนจากธนาคารออมสินในด้านการบริหารโรงเรียนดีเด่น ด้านการศึกษาดีเด่น และด้านคุณธรรม จริยธรรมดีเด่น, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาการบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),

ผู้บริหารและครูสอนควรจัดโรงเรียนให้มีสถานที่ร่มรื่นโดยการปลูกพรรณไม้พุ่มกษศาสตร์ให้มากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรักษาธรรมชาติ และเป็นสิ่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครูผู้สอน ควรสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในทุกวิชาที่มีการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรมีการนิมนต์พระที่มีความรู้ความสามารถมาบรรยายอบรมบุคลากรครู และนักเรียนควรเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามความเหมาะสม และมีการประสานงานที่ดีกับผู้นำของชุมชน

นิตยา นิลรัตน์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต ๒” ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ คณะผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๒๒๓ คน ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการบริหารงานบุคคลของคณะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติในระดับมาก ๔ ด้านคือ การวางแผนบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลางมี ๒ ด้านคือ การสรรหา การคัดเลือกบุคคลและการให้บุคคลพ้นจากงาน ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่พบว่า คณะผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน ยกเว้น ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัญหาในการบริหารบุคคลจะมีปัญหาในระดับน้อยเกือบทุกด้าน ยกเว้น การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลมีปัญหาในระดับมาก^{๑๘๔}

นายศักดิ์ชัย ภูเจริญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา” พบว่า คะแนนลักษณะของผู้บริหารทั้งสี่ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก คะแนนของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียนและวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญไม่ว่าจะพิจารณาโดยภาพรวมหรือแยกเป็นรายด้าน คะแนนลักษณะของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ๕ ปีได้คะแนนลักษณะของผู้บริหารด้านสูงกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า อย่างมีนัยสำคัญ ๐.๐๕^{๑๘๕}

^{๑๘๔} นิตยา นิลรัตน์, การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต ๒, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกระบี่) ๒๕๕๗.

^{๑๘๕} นายศักดิ์ชัย ภูเจริญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา, ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต, (สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒),

ประเสริฐ จินะกาศ ได้ศึกษาเรื่อง^{๑๘๖} “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงาน บุคคลเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอน รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทาง แก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง จำนวน ๑๗๕ รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความถี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง มีความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลในระดับปานกลางเรียงตามลำดับ ดังนี้ คือ การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติ อัตราเงินเดือนค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การสรรหา การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสวัสดิการ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนพบว่า ในสภาพรวมมีความเห็น แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณากิจกรรมพบว่า มีระดับความเห็นไม่สอดคล้องกัน ๖ กิจกรรมคือ การสรรหาการจัดคนเข้าทำงาน การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการทำงาน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง คือ อัตราเงินเดือนค่าจ้างไม่ตรงกับวุฒิ บุคคลไม่ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน การรักษาวินัย การให้พ้นจากงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวง ศึกษาธิการ ไม่มีความยุติธรรมในการรับคนเข้าทำงาน บุคคลเข้ารับการรอมพัฒนาด้านวิชาการไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เงินเดือนไม่เพิ่มเป็นประจำทุกปี สวัสดิการตอนเกษียณอายุมีไม่เท่าเทียมภาครัฐแนวทางแก้ปัญหา คือ ควรจ่ายเงินเดือนตามวุฒิ ควรกำหนดบทลงโทษให้ชัดเจนและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรลงโทษทางวินัยและการให้พ้นจากงานตามระเบียบของกระทรวง ศึกษาธิการ ควรมีการประชุมก่อนจัดคนเข้าทำงาน ควร

^{๑๘๖} **ประเสริฐ จินะกาศ** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา จังหวัดลำปาง”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา,(มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ๒๕๔๕),

สนับสนุนให้บุคคลคัดเลือกจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ รัฐควรจัดให้มีสวัสดิการตอนเกษียณอายุให้เท่าเทียมกับข้าราชการครู

สุนันทา รุ่งเนียม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง^{๑๘๗} “การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดขอนแก่น” ประจำปีการศึกษา ๒๕๔๖ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑๖ คน และครูผู้สอน จำนวน ๕๖๘ คน รวมกลุ่มตัวอย่าง ๖๘๔ คน ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการจัดปฐมนิเทศบุคคลก่อนการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน และด้านการสรรหาบุคคลและคัดเลือก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการดำเนินการทางวินัย และร้องทุกข์

๒. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ๓ อันดับแรกคือ ด้านการควบคุม กำกับติดตามและนิเทศ รองลงมาคือด้านการสรรหาบุคคลและคัดเลือก และด้านการวางแผนอัตรากำลังคน ด้านการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ด้านการจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากัน ๒ ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการดำเนินการทางวินัยและร้องทุกข์

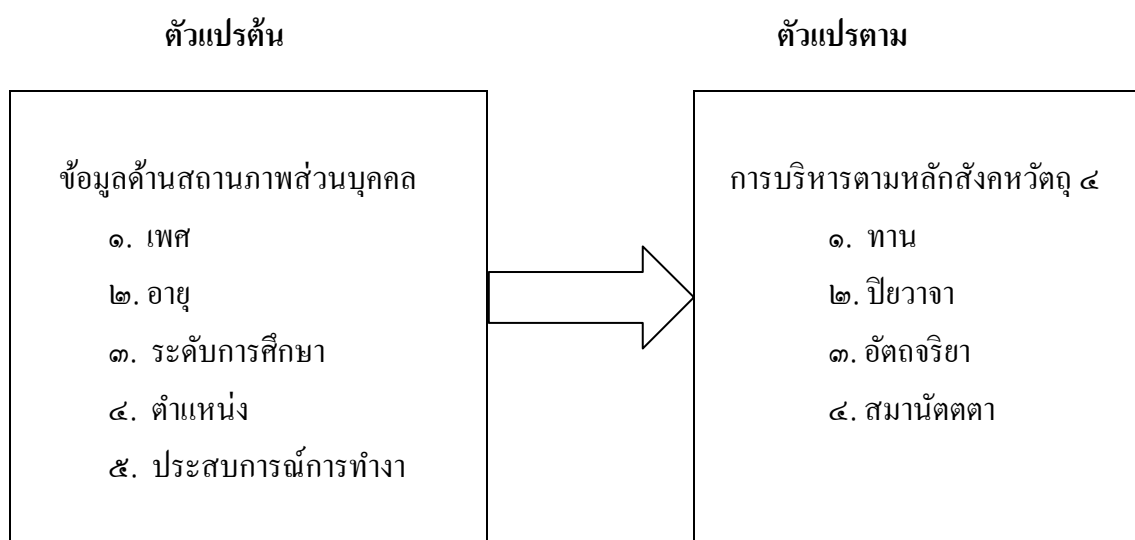
จากงานวิจัยทั้งหมดนี้ พอสรุปได้ว่า หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติตามโดยสมบูรณ์ถูกต้องตามแนวธรรมข้อนี้แล้ว จะสามารถยึดเหนี่ยวจิตใจคนทั้งหลายไว้ได้ ทั้งเป็นหลักธรรมที่ทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองรักใคร่กันในหมู่คณะ สังคมและประเทศชาติบ้านเมือง เพราะว่าถ้าในสถานที่ใดมีการให้ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อแบ่งปันกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีคำพูดที่อ่อนหวานน่ารักปราศจากคำพูดที่เป็นโทษที่ควรละเว้น มีคำพูดแต่เป็นที่ก่อให้เกิดประโยชน์ มีการประพฤติปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนและประโยชน์ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว ไม่มีอคติ ๔ มิให้เพราะรัก เป็นต้น และเป็นผู้ที่รู้จักตนเองว่าตนเป็นใคร อยู่ในฐานะอย่างในครอบครัว หมู่คณะ และสังคมว่าควรจะทำตนอย่างไร และปฏิบัติตนให้สมฐานะของตนปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด แน่แน่นอนไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา องค์กรหรือหน่วยงานใดในสังคมหรือประเทศชาติ ย่อมนำพาให้เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าและมีความสุข ดังนั้นในการจะพัฒนาสถานศึกษา องค์กร สังคมหรือประเทศชาติ ต้องพัฒนาคนให้เข้าใจในการปฏิบัติตามหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

^{๑๘๗} สุนันทา รุ่งเนียม, การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัยราชภัฏ จังหวัดเลย), ๒๕๔๖.

๒.๑๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมหลักธรรมต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

- ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ สภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน
- ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ กรอบแนวคิดเห็นของประชากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ดังแผนภูมิที่แสดง



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

