พลตำรวจตรี สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

ข้อเขียน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอ ข้อเขียน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น สภาพปัจจุบันของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะได้เสนอเป็นลำดับไป

สภาพปัจจุบันของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

ประวัติความเป็นมาของสถาบัน

เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2499 ได้มีการลงนามในสัญญาว่าด้วยความร่วมมือช่วยเหลือในทางเศรษฐกิจและวิชาการระหว่างรัฐบาลไทยและรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน โดยผลแห่งสัญญานี้ จึงได้มีการลงนามในข้อตกลงระหว่างรัฐบาลทั้งสองอีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2502 ในอันที่จะจัดตั้งโรงเรียนเทคนิคขึ้นในประเทศไทย โดยรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมันรับจะช่วยเหลือด้านการจัดส่งเครื่องจักร เครื่องมือ อันเป็นอุปกรณ์การสอนวิชาช่างต่าง ๆ มาให้ทั้งหมด พร้อมกับส่งครูผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ มาช่วยสอนด้วย ส่วนรัฐบาลไทยรับเป็นผู้จัดหาที่ดิน อาคารเรียน โรงฝึกงาน ตลอดจนครูไทยจำนวนหนึ่งที่จะร่วมทำการสอนร่วมกับครูผู้เชี่ยวชาญเยอรมัน ด้วยผลแห่งสัญญาและความตกลงดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้ประกาศตั้งโรงเรียนเทคนิคพระนครเหนือ ขึ้นเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2502 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเน้นการสอนวิชาชีพ เฉพาะสาขาที่ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาเห็นว่า เป็นวิชาชีพพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรม

โรงเรียนเทคนิคพระนครเหนือ ในขณะนั้นจัดการศึกษาเป็น 2 ประเภท คือประเภทโรงเรียนกลางวัน และประเภทการศึกษาพิเศษ

ประเภทโรงเรียนกลางวัน จัดสอนเป็นสองชั้น คือ

1. ชั้นประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพ
2. ชั้นวิชาชีพชั้นสูง

นอกจากการศึกษาประเภทกลางวันแล้ว โรงเรียนยังได้จัดการศึกษาพิเศษขึ้นในเวลาเย็น ตามหลักสูตรสารพัดช่างของกรมอาชีวศึกษา อีกด้วย

ในปี พ.ศ. 2507 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศเปลี่ยนสภาพโรงเรียนเทคนิค - พระนครเหนือ เป็น "วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ" สังกัดกองโรงเรียนพาณิชย์ และอุตสาหกรรม ตามเดิม การเปลี่ยนสภาพจากโรงเรียนเป็นวิทยาลัย ทำให้ฐานะของโรงเรียนสูงขึ้น

เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2514 ได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 โดยผลแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้รวมวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ วิทยาลัยไทรคมนาคม และวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ซึ่งสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเข้าด้วยกันแล้วจัดตั้งเป็นสถาบันเทคโนโลยี เรียกว่า "สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า" เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ที่จะผลิตครู อาชีวศึกษา ระดับปริญญา ให้การศึกษาทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา และทำการวิจัยส่งเสริมทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์

ต่อมา เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2517 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติม ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 กำหนดให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเป็นส่วนราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ

เมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 แล้ว จึงได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า และเฉพาะสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ แบ่งส่วนราชการออกเป็น

1. <u>กองธุรการ</u> แบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น
   - ก) งานบุคคล
   - ข) งานสารบรรณ
   - ค) งานการเงินและบัญชี
   - ง) งานพัสดุ
   - จ) งานจัดซื้อ
   - ฉ) งานขาย
   - ช) งานบริการวิชาการและวิจัย

2. กองบริการการศึกษา แบ่งหน่วยงานภายในออก เป็น

ก) งานบริการนักศึกษา

ข) งานบริการอนามัย

ค) งานห้องสมุด

3. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 2 แบ่งหน่วยงานภายในออก เป็น

ก) สำนักงาน เลขานุการคณะ

ข) ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ เครื่องกล

ค) ภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ไฟฟ้า

ง) ภาควิชาวิศวกรรมการผลิต

จ) ภาควิชาวิศวกรรม เคมี

ฉ) ภาควิชา เทคโนโลยีขนถ่ายวัสดุ

ช) ภาควิชา เทคโนโลยีการผลิต

ซ) ภาควิชา เทคโนโลยีไฟฟ้าอุตสาหกรรม

ฌ) ภาควิชา เทคโนโลยีโครงสร้าง

4. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและวิทยาศาสตร์ 2 แบ่งหน่วยงานภายในออก เป็น

ก) สำนักงาน เลขานุการคณะ

ข) ภาควิชาคณิตศาสตร์

ค) ภาควิชาครุศาสตร์ เครื่องกล

ง) ภาควิชาครุศาสตร์ไฟฟ้า

จ) ภาควิชาครุศาสตร์โยธา

ฉ) ภาควิชาภาษาและสังคม

ช) ภาควิชาวิทยาศาสตร์

ฌ) ภาควิชาครุศาสตร์ เทคโนโลยี

5. วิทยาลัย เทคโนโลยีอุตสาหกรรม แบ่งหน่วยงานภายในออก เป็น

ก) สำนักงาน เลขานุการวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข) ศูนย์ฝึกงานผลิตอุตสาหกรรม

ค) ภาควิชาวิทยาศาสตร์ประยุกต์และสังคม

ง) ภาควิชาเครื่องกล

จ) ภาควิชาไฟฟ้า

ฉ) ภาควิชาก่อสร้างและงานไม้

6. สำนักพัฒนาเทคนิคศึกษา แบ่งหน่วยงานภายในออกเป็น

6.1 สำนักงานเลขานุการ

6.2 ฝ่ายสื่อการเรียนการสอน

6.3 หน่วยนวัตกรรมทางการศึกษา

6.4 ศูนย์บริภัณฑ์การศึกษาและห้องสมุด

6.5 แผนกผลิต

6.6 แผนกออกแบบและพัฒนาสื่อสาขาไฟฟ้า

6.7 แผนกออกแบบและพัฒนาสื่อสาขาเครื่องกล

6.8 งานพัฒนาบุคลากร

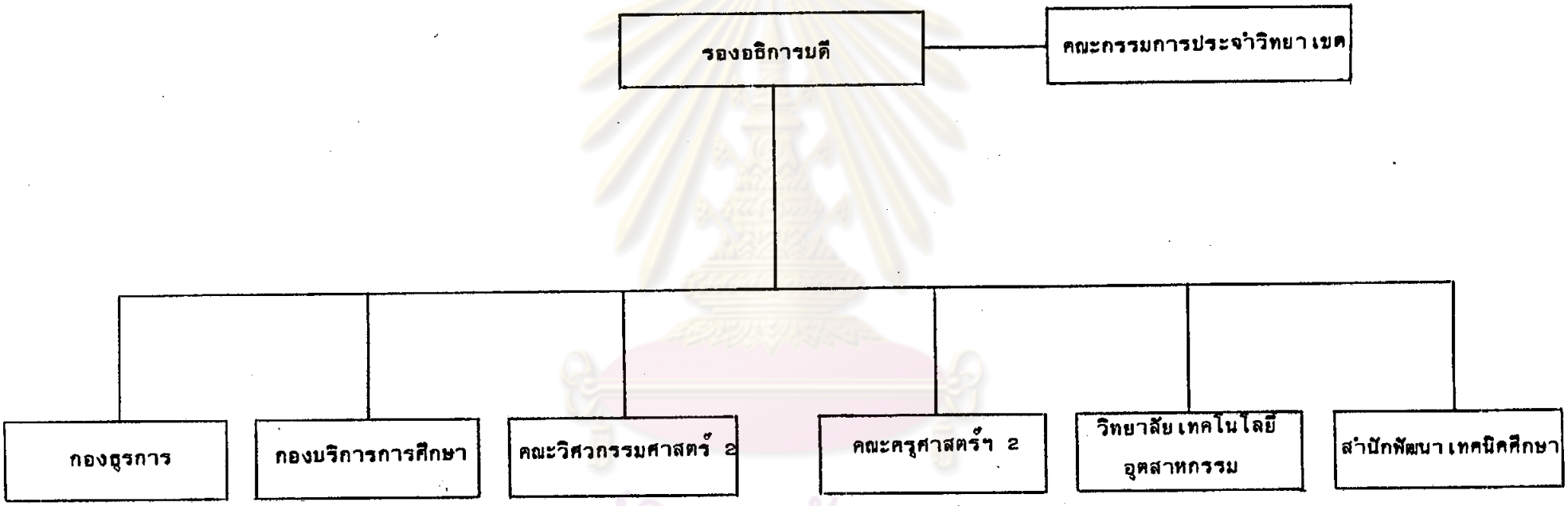
6.9 งานคลังข้อสอบ

โครงสร้างการบริหารงานของสถาบัน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีบทบาทตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 มาตรา 5 "ให้สถาบัน เป็นสถานศึกษา และวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาทำการวิจัย ให้บริการและส่งเสริม ทางเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และครุศาสตร์อุตสาหกรรม และทะนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ" มีการดำเนินงานภายใต้กฎหมายควบคุม คือ พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 ในกฎหมายฉบับดังกล่าวได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้

013730

แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้าง การบริหารงานภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ



ที่มา: พระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการวิทยาเขต พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 มาตรา 22 ทวิกำหนดให้ คณะกรรมการวิทยาเขต ประกอบด้วย รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขต เป็นประธาน คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชาอิสระ และผู้อำนวยการสำนัก เป็นกรรมการ และ อาจมีกรรมการอื่น ซึ่งสภาสถาบันแต่งตั้งจากคณาจารย์ หรือ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดี ไม่เกินสองคน และจากคณาจารย์หรือ เจ้าหน้าที่ของวิทยาเขตไม่เกินวิทยาเขตละสองคนได้

คณะกรรมการประจำคณะ มาตรา 22 ตรี กำหนดให้ในแต่ละคณะมีคณะกรรมการประจำคณะ ประกอบด้วย คณบดี เป็นประธานกรรมการ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าสถานีวิจัย หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ถ้ามี และศาสตราจารย์ในคณะเป็นกรรมการ และอาจมีกรรมการอื่นซึ่ง สภาสถาบันแต่งตั้งจากคณาจารย์ในคณะนั้น ๆ อีกไม่เกินห้าคนได้

คณะกรรมการประจำวิทยาลัย มาตรา 22 จัตวา กำหนดให้ในแต่ละวิทยาลัยประกอบด้วยผู้อำนวยการวิทยาลัย เป็นประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าสถานีวิจัย หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ถ้ามี และศาสตราจารย์ในวิทยาลัย เป็นกรรมการ และอาจมีกรรมการอื่น ซึ่งสภาสถาบันแต่งตั้งจากคณาจารย์ในวิทยาลัยนั้น ๆ อีกไม่เกินห้าคนได้

คณะกรรมการประจำสำนัก มาตรา 22 ฉ กำหนดให้ในแต่ละสำนักให้มีคณะกรรมการประจำสำนัก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก เป็นประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการสำนัก และศาสตราจารย์ในสำนัก เป็นกรรมการ และอาจมีกรรมการอื่น ซึ่งสภาสถาบันซึ่งแต่งตั้งจากคณาจารย์ หรือ เจ้าหน้าที่ในสำนักนั้น ๆ อีกไม่เกินห้าคนได้

สรุปได้ว่า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่มีมาตรฐานมาจากการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากโรงเรียนอาชีวศึกษามาเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษา และท้ายสุดเป็นสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีโครงสร้าง และบริหารงานเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น มีการบริหารงานบุคคล ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในภารกิจด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถาบัน

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

ความหมายของอุดมศึกษา

การอุดมศึกษา เป็นเรื่องของการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่เรียนจบจากชั้นมัธยมศึกษาแล้ว ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกัน เป็น Higher Education หรือ Post Secondary Education หรือ การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) แล้วแต่ความนิยมในแต่ละแห่ง ซึ่งในความหมายของการอุดมศึกษาเองนั้น เป็นการจัดการศึกษาสำหรับคนที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้ใหญ่ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษานี้ แต่ละแห่ง แต่ละชาติ จะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละยุคสมัย (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2523 :12) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงเกิดขึ้นด้วยลักษณะ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กันไป เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 4 ประเภท ด้วยกันคือ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2523 : 19 - 20 อ้างถึงในบุญช่วย ศิริเกษ 2526 : 73)

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย มหาวิทยาลัย และสถาบันรวมอยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัย

2. วิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย วิทยาลัยเอกชนต่าง ๆ อยู่ภายใต้การดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย

3. วิทยาลัยของรัฐ และสถาบันการศึกษาเฉพาะ ส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ

4. สถาบันการศึกษาพิเศษของเอกชน ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยพุทธศาสนา สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย

จุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา

จุดเริ่มต้นของการอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของต่างประเทศ หรือของประเทศไทยนั้น จะเห็นได้ว่า เริ่มต้นจากความต้องการในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพมากขึ้นตามความต้องการของสังคมในแต่ละยุคสมัย เฮย์วู้ด (Heywood 1977 : 198) ได้อ้างถึงคำกล่าว เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาของ แซนฟอร์ด (Sanford) ที่ว่า "โดยส่วนรวมแล้ว วัตถุประสงค์ของ

สถาบันอุดมศึกษานั้น จะมีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ผู้ใหญ่และเยาวชน โดยมุ่งที่จะพัฒนาแต่ละบุคคลตามกำลังความสามารถของเขาที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะพัฒนาความเป็นคนให้มีมากขึ้นกว่าการเป็นเพียงมนุษย์"

สำหรับประเทศไทย ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2522 : 60) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. การสอน เป็นการมุ่งสอนคนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วให้เป็นคนดีในสังคม หรือเป็นการผลิตบัณฑิตนั่นเอง

2. การวิจัย มุ่งการวิจัย ค้นคว้า บุกเบิก เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่

3. การบริการชุมชน มุ่งให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อยกฐานะของวิชาชีพและวิชาการในสังคม และบำรุงศิลปวัฒนธรรม

คณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษาของไทย (รายงานของคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา 2518 : 158) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาความงอกงามทางสติปัญญา ความเจริญทางความคิด อันนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการ และความเจริญของมนุษยชาติ

2. สร้างสรรค์กำลังคนในระดับวิชาชีพชั้นสูง เพื่อพัฒนาสังคม

3. เป็นแหล่งวิทยากรที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนและชนบท

4. ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

5. พัฒนาคนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ด้วยคุณธรรมและจริยธรรมให้สามารถดำเนินชีวิตอันมีค่าแก่บุคคลและสังคม

สายสุรี จุติกุล (2516 : 13 - 23) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาว่ามีดังนี้

1. ทำการสอน

2. ทำการวิจัย

3. รักษาและฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม และประเพณีซึ่งเป็นรากฐานของความเป็นชาติ

4. ให้บริการสังคมในด้านต่าง ๆ

5. ส่งเสริมพลเมืองให้เป็นผู้นำชาติ ทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่น

จากจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่าการอุดมศึกษามีจุดมุ่งหมาย เพื่อเตรียมพลเมืองผู้มีการศึกษาสูงให้กับสังคม โดยให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ตามลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงมีภารกิจ ในเรื่องของการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนมีหน้าที่ในการถ่ายทอด ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติด้วย

ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

1. การสอน
2. การวิจัย
3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. การสอน

เนลเลอร์ (Kneller 1971 : 102) ให้ความหมายของการสอน (Instruction) ว่าเป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

สุมิตร คุณานุกร (2520 : 135) ได้ให้ความหมายของการสอนไว้ว่า "การสอน คือ การที่บุคคลผู้หนึ่งนำเอาความรู้สึกนึกคิดและชีวิตของตนเองมาเผยให้บุคคลอีกผู้หนึ่งทราบ เพื่อให้ผู้เรียนได้พิจารณาและเลือกสรรเอาคุณสมบัติ ทัศนคติ และค่านิยม ที่จับใจมายึดถือ เป็นของตนเองและปฏิบัติตาม"

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2523 : 32) ได้สรุปความหมายของการสอนว่า น่าจะหมายถึง "ปฏิกริยาสัมพันธ์ ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จัดให้กับผู้เรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนความคิด ไปในทิศทางที่พึงประสงค์"

ป่วย อึงภากรณ์ (2514 : 11) กล่าวถึงการสอนว่า เป็นหน้าที่แรกของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่สอนได้ดี ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ คือ อาจารย์ พื้นความรู้ของผู้เรียน หลักสูตร วิธีสอน อุปกรณ์การสอน และระบบการบริหาร

จะเห็นได้ว่า ภารกิจอันสำคัญยิ่งของการเป็นอาจารย์ในระดับมหาวิทยาลัยนั้นคือ "การสอน" อาจารย์ที่ทำการสอนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องเข้าใจในบทบาทของตนเอง ให้ถ่องแท้ว่าตนจะต้องทำหน้าที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ที่ทันสมัย และมีคุณประโยชน์ แนะนำเจตคติต่าง ๆ รวมกับทักษะอื่น ๆ ให้แก่ศิษย์ของตนเพื่อจะนำไปใช้เป็นเครื่องนำทางเมื่อออกไปเผชิญชีวิตในอนาคตได้ (มังกร ทองสุขดี 2520 : 39)

ภิญโญ สาธร (2514 : 88) กล่าวถึง เรื่องการสอนของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ว่า เป็นเรื่องจำเป็นต้องสอน ไม่ว่าวิชาใด มี 4 เรื่อง คือ

1. สอนเนื้อหา ความรู้ของวิชานั้น ๆ และคำศัพท์วิชาเฉพาะของวิชานั้น ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ เมื่อไปค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง

2. สอนให้นิสิต หรือนักศึกษารู้จักสรุปให้เกิดความคิดรวบยอด ก่อให้นิสิตเกิดมี Basic Concepts and Principles ของวิชานั้น ๆ

3. แนะนำ หรือชี้แนะให้นิสิต หรือนักศึกษามองเห็นลู่ทางที่จะไปค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องที่สอนได้ โดยสอนวิธีค้นคว้า และแหล่งที่ควรค้นคว้าให้ด้วย

4. ในการสอนควรให้นิสิตหรือนักศึกษา มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพที่กำลังสอน เพื่อให้เกิดความรักในวิชานั้น ๆ และเกิดความอยากรู้อยากเห็น คือสอนให้มี Professional Attituder และ Intellectual Curiosity นั่นเอง

ป่วย อึงภากรณ์ (2514 : 14) กล่าวว่า "การสอนในมหาวิทยาลัย จะสอนได้ดีหรือไม่ เพราะอะไรนั้น ขึ้นอยู่กับการมีอาจารย์ดี ศิษย์มีความรู้พอสมควร จำนวนเหมาะสม หลักสูตรคล่องตัว และสมสมัย และการสอนถูกต้องตามเป้าหมาย

เอนก ศิลปนิลมาลย์ (2521 : 112) ได้วิจัยเกี่ยวกับ "การสร้างเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" เมื่อ พ.ศ. 2521 พบว่า "อาจารย์ในวิทยาลัยครู 9 แห่ง หรือ ร้อยละ 25 ของแต่ละกลุ่มวิทยาลัยครูในประเทศไทยปฏิบัติงานด้านการสอนถึงร้อยละ 90.82" หมายถึงว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะปฏิบัติ

งานด้านการสอนมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เวนเดล (Wendel 1977 : 83) ที่ว่า "อาจารย์ในมหาวิทยาลัยไอโอไอ และวิทยาลัยอีก 4 แห่ง ในเนบรัสการ์ ปฏิบัติงานด้านการสอนมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับงานด้านอื่น"

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ภารกิจประการแรกของสถาบันอุดมศึกษา คือ "การสอน" ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ อาจารย์ผู้สอน วิชาที่สอน และผู้เรียน ดังนั้น ผู้เรียนจะได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับอาจารย์ผู้สอน ซึ่งจะเป็นผู้กำหนด และจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน

2. การวิจัย

ภารกิจหลักที่สำคัญประการต่อมาของสถาบันอุดมศึกษา ก็คือ การวิจัย ซึ่งอมรชัย ตันติเมธ (2522 : 120) ได้ให้ความหมายของการวิจัย พอประมวลได้ดังนี้

การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้าอย่างรอบคอบ และมีเหตุผลเพื่อการค้นหาความจริงหรือหลักการ

การวิจัย คือ วิธีศึกษาปัญหา ซึ่งใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยความจริง ซึ่งอาจได้มาจากบทความ ความคิดเห็น บันทึกรายงาน การทดสอบ แบบสอบถาม ข้อมูลจากการทดสอบ เป็นต้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยก็เพื่อสร้างและรับรองหลักการและพัฒนาวิธีการ

การวิจัย คือ กระบวนการที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มีระบบระเบียบในการวิเคราะห์และแปรความข้อมูล

การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้า และการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีระเบียบ และนำข้อมูลนั้น ๆ มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ หรือตีความหมายความเป็นมาของข้อมูลและทำการสรุปอย่างมีระบบระเบียบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์

การวิจัย คือ การนำระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการค้นหาข้อเท็จจริง ซึ่งช่วยในการพัฒนาแนวความคิด ทฤษฎีทางวิชาการ หรือค้นคว้าหามูลเหตุแห่งปัญญา เพื่อให้สามารถประยุกต์หลักวิชาการ และประสบการณ์ กำหนดเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผลต่อไป

เกษม สุวรรณกุล (2520 : ช.) กล่าวถึง ความสำคัญของงานวิจัยต่อการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ว่า "การสอนโดยไม่มีการวิจัยนี้ทำให้การสอนของเราไม่ค่อยจะดี ไม่ดีในลักษณะที่ว่า เรามักจะเปิดตำราต่างประเทศ เพราะเราไม่มีของเราเอง เราจะไปเปิดตำราไทยก็ไม่มี"

สงัด อุทรานันท์ (2520 : 45) กล่าวว่า "งานสอนกับงานวิจัยควรถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอันดับแรกของอาจารย์ และถือว่า งานบริการนั้น เป็นงานที่มีความสำคัญรองลงไป"

ไพจิตร เอื้อทวีกุล (2519 : ผ. 45) ได้กล่าวถึง เป้าหมาย และวิธีการพัฒนาการวิจัย ดังนี้

<u>เป้าหมายการวิจัย</u>

1. เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาของสังคม
2. เพื่อให้บุคลากร ในมหาวิทยาลัยมีความคิดสร้างสรรค์
3. เพื่อประโยชน์ในการสอนนิสิตให้เป็นผู้มีปัญญา

<u>วิธีการพัฒนาการวิจัย</u>

1. พัฒนาคณาจารย์ ให้การอบรมด้านระเบียบวิธีการวิจัย (Rescarch Methodology) เพราะอาจารย์เป็นนักวิชาชีพ อาจขาดความสามารถในการวิจัยได้
2. สร้างบรรยากาศทางการวิจัย
3. สร้างสิ่งจูงใจให้อาจารย์ทำการวิจัย โดยพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การพิจารณาความดี ความชอบ และให้เงินช่วยส่วนบุคคล
4. ระบบงานที่สนับสนุนการวิจัย การวัดภาระงานที่นับการวิจัย ก็อาจเป็นอีกระบบหนึ่ง
5. เงินอุดหนุนการวิจัยต้องมีให้ทั้งจากงบประมาณ และแหล่งเงินทุนอื่น

ไอเคนเบอร์รี และ ไฟรด์แมน (Ikenberry and Friedman 1972 : 50-51) กล่าวว่า "การวิจัยนับเป็นงานสำคัญที่สุดในบรรดาภารกิจทั้งหมดของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะทางด้านสังคมศาสตร์ ปฏิบัติภารกิจด้านการวิจัยร้อยละ 59 ด้านการสอนร้อยละ 15 ด้านการบริหารสังคม ร้อยละ 26

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมชาย ทยานยง และ ชนิดา ศิลปอนันต์ (2518 : 20 - 28) ได้สำรวจปริมาณงานของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี 2519 พบว่า อาจารย์ใช้เวลาทำงานวิจัย และแต่งตำราเพียงร้อยละ 6.2 ของปริมาณงานทั้งหมด ใช้เวลาในการสอนร้อยละ 54.4 ใช้เวลาในการเพิ่มพูนความรู้ วิชาการ และวิชาชีพ ร้อยละ 12.2 งานบริหารร้อยละ 8.8 งานให้บริการสังคมร้อยละ 7.4 นอกเหนือจากนี้เป็นงานกรรมการต่าง ๆ ร้อยละ 4.3 งานอาจารย์ที่ปรึกษา ร้อยละ 2.0 งานเกี่ยวกับกิจกรรมนิสิตร้อยละ 9 งานพัฒนาหลักสูตร ร้อยละ 1.7 การสอบวิทยานิพนธ์ และบรรยายพิเศษ ร้อยละ 1.1 จะเห็นได้ว่าการสอนนับเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทย ส่วนการวิจัยนั้นมีความสำคัญ รองลงมา อุทุมพร ทองอุไทย และคณะ (2521 : 67, อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2523 : 45) วิจัย พบว่า "ปัญหาด้านการวิจัย คือ คณาจารย์ไม่มีเวลาทำการวิจัย เพราะสอนหรือบริหารมากเกินไป ขาดเงินอุดหนุนวิจัย และขาดผู้ช่วยวิจัย"

3. การให้บริการวิชาการแก่สังคม

การให้บริการวิชาการแก่สังคมนับเป็นภารกิจหลักเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น เมื่อเทียบกับสถาบันการศึกษาระดับอื่น ทั้งนี้เพราะสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง จำนวนมากพอที่จะให้บริการแก่สังคมในทุก ๆ สาขาวิชาชีพได้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2523 : 46)

สำหรับภารกิจด้านการให้บริการแก่สังคมนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2522 : 60) กล่าวว่า มี 3 ลักษณะ คือ

- การเผยแพร่ความรู้ จุดมุ่งหมาย เพื่อให้สังคมไทยได้รับการศึกษาเฉพาะและการศึกษาที่สูงขึ้น

- การร่วมให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาสังคม ซึ่งได้รับการปฏิบัติอย่างกว้างขวางในสังคมประเทศอุตสาหกรรม

- การให้บริการความรู้เพื่อประเมินผลการพัฒนาสังคม

ไพฑูรย์ พงศะบุตร (2517 : 85 - 86, อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2523 : 48 - 49) ให้ข้อคิดเกี่ยวกับนโยบายการให้บริการวิชาการแก่สังคมของสถาบันอุดมศึกษา ว่า ควรมีดังนี้

- บริการที่จัดให้นั้น ต้องไม่ใช่ลักษณะของงานที่สถาบันในระดับต่ำกว่ามหาวิทยาลัย สามารถทำได้โดยง่าย เพื่อหลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำซ้อน

- บริการที่จัดให้นั้นต้องมีคุณค่าทางวิชาการเพียงพอ มีศักดิ์ศรีสมกับที่มหาวิทยาลัย เป็นผู้จัดให้

- การจัดบริการทางวิชาการต้องไม่เป็นไปในเชิงหากำไร

- บริการให้ต้องเหมาะสมกับความต้องการของสังคม

วิลัน จุมปาแฝด (2520 : 71 - 78) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับงานบริหารสังคมของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งได้จัดการบริการสังคมที่ผ่านมา โดยเน้นทางด้านการศึกษามากกว่าเนื้อหาด้านอื่น ๆ ลักษณะของงานบริการสังคมเป็นไปในรูปแบบของการอบรม การสัมมนามากที่สุด รองลงมาได้แก่การสอนกลุ่มสนใจ นิทรรศการ ปาฐกถา และการบรรยายพิเศษ การเผยแพร่ความรู้ทางสื่อมวลชน การจัดโครงการย่อยเฉพาะเรื่อง

สมชาย วงศ์เกษม (2519 : 101 - 102) ได้วิจัยเกี่ยวกับ "บทบาททางการสอน การวิจัย และการให้บริการสังคมของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เวลาบริการสังคม 7 ครั้ง ต่อหนึ่งภาคเรียน และสองในสามของตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ทำการสอนโดยไม่ให้บริการสังคม

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่า งานบริการวิชาการแก่สังคมของสถาบันอุดมศึกษาไทยจะเป็นไปในรูปแบบของการจัดอบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ การแสดงนิทรรศการทางวิชาการ ตลอดจนการเป็นวิทยากรภายนอกมหาวิทยาลัย แต่ยังอยู่ในเกณฑ์น้อย จึงสมควรที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทยในแต่ละสถาบันควรจะสนับสนุนให้อาจารย์ออกไปมีบทบาทในการให้บริการวิชาการแก่สังคมมากขึ้น

4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นับเป็นภารกิจหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดความมุ่งหมายของการดำเนินกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างรสนิยม และค่านิยมทางสุนทรียภาพและจริยธรรมในหมู่นักศึกษาและประชาชน (รายงานคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา : 158)

สมจิตต์ สิทธิไชย (2517 : ย. 101, อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2523 : 57) ได้กล่าวถึง ภารกิจของสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมว่ามี 4 ประการ คือ

1. การให้ความรู้ความคิดทางวัฒนธรรม

2. ช่วยให้แต่ละคนเลือกบทบาทที่ตนต้องการมีส่วนร่วมในสังคม และสอนว่าแต่ละคนจะแสดงบทบาทนั้นได้อย่างไร

3. ช่วยประสานกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ให้เข้าเป็นสังคมเดียวกัน

4. เป็นแหล่งริเริ่มวัฒนธรรมทางสังคม

ในเรื่องนี้ ดำรง วงศ์อุปราช (2517 : ย. 93 - 95) กล่าวว่า" เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยจำต้องจัดให้มีการสอน การวิจัย ศิลปะ ให้มีการเผยแพร่ และบริการศิลปะแก่สังคม" จะเห็นได้ว่าในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาทุกแห่ง ได้ระบุภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ยังไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่นี้เท่าที่ควร สาเหตุของการที่มหาวิทยาลัยปฏิบัติภารกิจด้านนี้น้อย เนื่องจากขาดบุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และการสนับสนุนด้านงบประมาณ เท่าที่ดำเนินอยู่ มักจะอยู่ในรูปของกิจกรรมเสริมหลักสูตรของนิสิตนักศึกษาของฝ่ายวิชาการที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมบางด้านเท่านั้น (คณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา 2517 : ย 120)

โดยสรุป จะเห็นได้ว่า ภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งด้านการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น สถาบันอุดมศึกษายังปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวไม่เต็มที่ทั้งสี่ด้าน กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมักจะเน้นการปฏิบัติภารกิจด้านการสอน เป็นอันดับหนึ่ง นอกนั้นมีการปฏิบัติลดหลั่นกันลงมา และอยู่ในปริมาณที่น้อยมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องถือเป็นหน้าที่ ที่จะต้องหาวิธีการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

<u>ลักษณะองค์การของสถาบันอุดมศึกษา</u>

สถาบันอุดมศึกษา คือ องค์การรูปหนึ่งในองค์การหลายประเภท ที่มีลักษณะแตกต่างกันไปแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ ใช้กลวิธีดำเนินงานและเครื่องมือต่างกัน ใช้คนที่มีความชำนาญต่างกัน มีโครงสร้างและรูปแบบการประสานงานต่างกัน แต่องค์การโดยทั่วไป

ก็ยังมีลักษณะร่วม ซึ่งเป็นตัวประกอบพื้นฐานที่จำเป็นอยู่บ้าง สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การที่มีลักษณะซับซ้อน มีเป้าหมาย โครงสร้าง ระบบและการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ระบุเอาไว้ และยังมีลักษณะเฉพาะอันมีผลต่อการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่ง บุญช่วย ศิริเกษ (2526 : 75 - 77) ได้สรุปว่า มีดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายคลุมเครือ เป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษามักจะคลุมเครือ กำกวม ไม่แน่ชัด โครงสร้างการวินิจฉัย สั่งการจึงมีลักษณะยุ่งยาก มีการขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการได้ง่าย

2. ผู้ใช้บริการ สถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์การทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ผู้ใช้บริการของสถาบันมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ ซึ่งมาจากสังคมที่แวดล้อมสถาบัน หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา คือ ต้องให้การตอบสนองความมุ่งหมายเฉพาะเท่านั้น เพื่อให้ผลผลิตย้อนกลับไปสู่สังคมตามเดิม ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ผู้ใช้บริการทั้งหลายอาจจะเรียกร้องให้สถาบันอุดมศึกษา ดำเนินการเพื่อพวกเขา ซึ่งมักจะพบบ่อย ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ความต้องการของผู้ใช้บริการจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวินิจฉัยสั่งการภายในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

3. ปัญหาทางเทคนิควิทยา เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีบุคลากร และผู้ใช้บริการมากมาย หลายประเภท ปัญหาเกี่ยวกับการนำเอาเทคนิควิทยาต่าง ๆ มาใช้ จึงมีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นเงาตามตัว องค์การอุตสาหกรรมหรือโรงงานต่าง ๆ อาจใช้เครื่องมือเพียงไม่กี่ชิ้น เพื่อการผลิตป้อนตลาดตามวัตถุประสงค์ได้ แต่สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจทำเช่นนั้นได้ เพราะมีหลายหน่วยงาน หลายเป้าหมาย ต้องใช้เทคนิควิทยา (Technology) ที่แตกต่างกัน

4. ความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง การดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะเป็นพิเศษกว่า องค์การประเภทอื่น ๆ จำเป็นต้องแสวงหาผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นพิเศษเฉพาะสาขา มาดำเนินการองค์การ นักวิชาชีพเหล่านี้จะใช้ความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์อย่างกว้างขวางมาทำงานที่ซับซ้อน นักสังคมวิทยาสังเกตพบว่า นักวิชาชีพในมหาวิทยาลัย มีลักษณะพิเศษดังนี้

4.1 ต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน ต้องการความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสาขาของตน

4.2 แบ่งแยกความจงรักภักดี ซึ่งโดยปกตินักวิชาชีพ เหล่านี้จะรวมกลุ่มจงรักภักดีเฉพาะต่อกันในวงการวิชาชีพ เดียวกัน

4.3 ความตึง เครียด เกิดขึ้นรุนแรงระหว่างคุณธรรมแห่งวิชาชีพ กับความคาดหวังแห่งองค์การ ภาวะ เช่นนี้ ก่อให้ เกิดความขัดแย้งระหว่างนักวิชาชีพ กับผู้บริหาร

4.4 ต้องการให้ เพื่อนร่วมอาชีพ เดียวกัน เป็นผู้ประ เมินผลงานของตน เพราะมีความ เชื่อว่า ผู้ที่ประ เมินผลได้ถูกต้องคือ เพื่อนร่วมอาชีพ เท่านั้น

5. ความไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม เนื่องจากทุกองค์การมีความจำ เป็นต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมไม่มากก็น้อย แต่ขอบ เขตของการมีอิสระภาพ ก็มีมากน้อยแตกต่างกัน บางองค์การก็มีอิสระภาพมาก บางองค์การมีอิสระภาพน้อย ขอบ เขตแห่งอิสระภาพนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณา ถึงลักษณะของการจัดองค์การด้วย ถ้า เมื่อใดสถาบันอุดมศึกษาถูกอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกครอบงำมาก อาจารย์ ผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อการควบคุมหลักสูตร เป้าหมาย และการดำ เนินกิจวัตรประจำวันลดลง หรือ เป็นอุปสรรคต่อความมีเสรีภาพทางวิชาการ และการดำ เนินงานภายใน

6. องค์การอนาธิปไตย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์การทางวิชาการซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่น จึงมีความไม่ เด่นชัด ในด้านสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นการบังคับบัญชา และนอกจากนั้นนักวิชาชีพชั้นสูงที่ เป็นส่วนประกอบขององค์การยัง เรียกร้องอิสระภาพในการดำ เนินงานของตนอีกด้วย อีกประการหนึ่งองค์การทางวิชาการมี เป้าหมายคลุม เครือ ไม่ชัด เจน เหมือน เป้าหมายขององค์การธุรกิจ และองค์การอื่น

ลักษณะการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

หากจะพิจารณากันโดยยึดหลักทฤษฎีองค์การแล้ว สถาบันอุดมศึกษาคือ องค์การรูปหนึ่งย่อมมีพฤติกรรมใน เชิงการบริหาร กฎระ เบียบข้อบังคับ สายการบังคับบัญชา รวมทั้งกระบวนการในการทำงานและโครงสร้างของอำนาจ เช่น เดียวกับองค์การ โดยทั่ว ๆ ไป สมพงศ์ เกษมสิน (2514 : 13 - 14) กล่าวว่า การบริหารคือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำ เอาทรัพยากร การบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารมีลักษณะ เด่น ที่ เป็นสากลอยู่หลายประการ คือ

1. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

2. การบริหารต้องใช้ทรัพยากร

3. การบริหารมีลักษณะ การดำเนิน เป็นกระบวนการ

4. การบริหารการดำเนิน การร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม เพื่อให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม ในอันที่จะให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

5. การบริหารมีลักษณะ เป็นการร่วมมือกันดำเนินงานอย่างมีเหตุผล

เทด (Tead 1951 : 105) กล่าวว่า "การบริหารนั้น ควรจะประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

2. การพัฒนาการวางแผนอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นโครงสร้างขององค์การ

3. การแสวงหาบุคลากร เพื่อร่วมเป็นคณะในการบริหารงาน

4. มีการกระจายอำนาจและกำหนดความรับผิดชอบ

5. ต้องดูแลการกระจายอำนาจให้เป็นไปโดยถูกต้อง

6. มีความเชื่อถือได้ในการดำเนินการ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

7. มีการประชุมปรึกษาหารือกัน และมีการประสานงานกัน

8. มีการส่งเสริม และบำรุงขวัญบุคลากรในหน่วยงาน

9. มีการประเมินผลการดำเนินงาน

10. มีการคาดการณ์เป้าหมายขององค์การในอนาคต

* ในเรื่องการบริหารนี้ มีความหมายครอบคลุมถึง การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อร่วมมือกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ศิญโญ สาธร (2516 : 6) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารว่า "การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน" และให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า" การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนา เด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดีมีประสิทธิภาพของสังคม"

อุดมศึกษา เป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่จัดให้กับคนในวัยที่กำลังจะ เป็นผู้ใหญ่แล้ว หลังจาก จบการศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตามลำดับ เป็นการศึกษาระดับที่สาม หรือ การศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา เพราะ เป็นการศึกษาต่อจากระดับมัธยมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน 2518 : 14)

ดังนั้น เมื่อรวมคำว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษา เข้าด้วยกันแล้ว น่าจะมีความหมาย ถึงการร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อดำ เนินการ จัดการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา ไม่ว่าจะ เป็น การสอน การวิจัย หรือการให้บริการ ให้กับ เยาวชน หรือประชาชน หรือสมาชิกในสังคม มี ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนค่านิยมทัศนคติต่าง ๆ ให้ เป็นไปตามที่สังคมมุ่งหวัง และ เมื่อ พิจารณาถึงภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ การสอน การวิจัย การให้ บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว การบริหารสถาบันอุดมศึกษา จึง เป็นความพยายามของกลุ่มบุคคลในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อดำ เนินงานให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ ทั้ง 4 ด้าน โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลต่อการดำ เนินงานมากที่สุด

เนื่องจาก สถาบันอุดมศึกษามีลักษณะ เฉพาะ อันมีผลต่อการบริหารงาน ดังนั้น การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา จึงมีลักษณะ เฉพาะที่ เห็น เด่นชัดได้ดังนี้ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2522 : 61 - 62)

1. <u>การประสานงาน</u> สถาบันอุดมศึกษา ประกอบขึ้นด้วย กลุ่มบุคคล กลุ่มวิชาชีพ และกลุ่มความสนใจ ตามงานและหน้าที่ที่แตกต่างกันดังได้กล่าวมาแล้ว การดำ เนินการบริหาร หรือบังคับบัญชาแบบสั่งการ จึงไม่อาจ เป็นไปตามแบบการบริหารโดยทั่วไปได้ รูปแบบการ บริหารที่ดีที่สุดจึงควร เป็นการประสานงานให้คนแต่ละกลุ่ม แต่ละพวกมาร่วมกันพิจารณา ร่วม ปรึกษาหารือว่า ควรดำ เนินการอย่างไร เป็น เรื่องของการทำงานร่วมกันมากกว่า การบังคับ บัญชา หรือสั่งการให้คนใดคนหนึ่งทำ

2. <u>องค์คณะบุคคล</u> โดย เหตุที่สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มวิชา และกลุ่มคน ต่าง ๆ ดังนั้นการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายใด ๆ จึงไม่อาจทำได้โดยคนใดคนหนึ่งได้ - อำนาจการตัดสินใจ อำนาจการวางนโยบายในระดับอุดมศึกษา จึงควร เป็นของกลุ่มบุคคลที่ ประกอบไปด้วยคนจากกลุ่มต่าง ๆ มาร่วมกันคิดพิจารณา และ เลือกทาง เดินของสถาบัน

3. การกระจายอำนาจ สืบเนื่องจากการบริหารโดยคณะบุคคลนี้เอง การดำเนินงาน จึงต้องเป็นเรื่องของการกระจายอำนาจ และการกระจายอำนาจออกไปตามความเหมาะสม และความสามารถเฉพาะกลุ่ม การกระจายงานในระดับอุดมศึกษานี้ ยังหมายถึงการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจดำเนินงานให้กับกลุ่มที่รู้เรื่องของเขาดีที่สุดอีกด้วย

4. อิสระในการบริหารงาน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีอิสระในการบริหารงานของตนเอง เพื่อให้ลักษณะงานการบริหารดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งจุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผลอย่างเต็มที่

องค์กรทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาจะบริหารงาน โดยองค์คณะบุคคลที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการของสถาบัน (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2522 : 65) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงาน ควบคุมและประสานงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในเรื่องหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการสถาบัน (Board of trustee) มาร์ทอรอน่า (Martorana 1963 : 15) กล่าวว่า สามารถจำแนกคณะกรรมการที่รับผิดชอบเกี่ยวกับอุดมศึกษา ออกเป็น

1. คณะกรรมการปกครองหรือกรรมการบริหาร เป็นคณะกรรมการที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสั่งการ ควบคุมและดำเนินงาน เฉพาะในแต่ละสถาบัน

2. คณะกรรมการประสานงาน เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดองค์การ การออกระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ หรือรวบรวมนโยบาย ตลอดจนการวางแผนการจัดงบประมาณ หรือโปรแกรมการเรียน แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารหรือปกครองสถาบัน

3. คณะกรรมการบริหารและประสานงาน เป็นคณะกรรมการที่มีหน้าที่รับผิดชอบทั้งการบริหารและประสานงาน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีโปรแกรมการเรียนการสอนที่คล้ายคลึงกัน

บุญช่วย ศิริเกษ (2526 : 82 - 83) ได้รวบรวมความคิดเห็นของนักวิชาการบริหารงานอุดมศึกษา เกี่ยวกับองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถาบันอุดมศึกษา ว่ามีอยู่หลายลักษณะ ที่สำคัญมีดังนี้

1. สภาสถาบัน เป็นองค์การสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้แทนของกลุ่มชนหลักในสถาบัน ซึ่งโดยทั่วไปมักประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้แทนของคณาจารย์ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จากบุคคลภายนอก ยิ่งไปกว่านั้น ในสถาบันอุดมศึกษาบางแห่ง ยอมให้นิสิตนักศึกษาเข้าร่วมประชุมสภาสถาบันด้วย แต่ไม่มีสิทธิออกเสียง โดยทั่วไปสภาสถาบันจะมีหน้าที่ในการวางนโยบาย กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของสถาบัน เป็นแหล่งสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นที่ยุติข้อถกเถียงต่าง ๆ ทั้งหมดของสถาบัน

2. สภาคณาจารย์ หรือสภาวิชาการ สภาคณาจารย์ และสภาวิชาการน่าจะเป็นอันเดียวกัน โดยสภาวิชาการเป็นองค์การสูงสุด ในการตัดสินผลงานทางวิชาการ แล้วจึงเสนอให้สภาสถาบันตัดสิน เป็นวิธีบริหารตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ ที่คณาจารย์มีสิทธิที่จะตัดสินผลงานทางวิชาการ และสิ่งที่เกี่ยวกับงานวิชาการด้วยตนเอง

3. คณะกรรมการ เนื่องจากกิจกรรมในสถาบันอุดมศึกษา มักจะครอบคลุมงานหลายฝ่ายหรือหลายด้าน จึงจำเป็นต้องให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันและตกลงร่วมกัน และให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันและกัน ดังนั้นการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษา จึงมักดำเนินการบริหารโดยอาศัย "คณะกรรมการ" เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำหน้าที่ในขั้นวางแผน เตรียมงาน และดำเนินงานด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการโดยทั่วไปมี 2 ลักษณะ คือ คณะกรรมการในแง่ของการวางแผน วางนโยบาย หรือกำหนดทิศทาง กับอีกลักษณะหนึ่ง คือ กรรมการในแง่ของการวางนโยบาย และปฏิบัติด้วยพร้อมกันไป

4. คณะผู้บริหาร ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาย่อมจะมีลักษณะและบทบาท แตกต่างจากผู้บริหารสถาบันอื่นอยู่บ้าง ตรงที่เป้าหมายของการบริหาร คือทำหน้าที่ให้บริการกับงานและบุคคลในทางวิชาการ รูปแบบการบริหารจึงเป็นการประสานงานมากกว่าการบังคับบัญชา การตัดสินใจเป็นไปในรูปของกลุ่มมากกว่าในรูปของบุคคล โดยเหตุนี้ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีบุคลิกเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะเป็นผู้นำ และมีจิตใจให้บริการสูง อย่างไรก็ดีการแบ่งประเภทระหว่างผู้บริหาร และผู้ถูกบริหาร ในสถาบันอุดมศึกษานั้น มีลักษณะไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เพราะตัวอาจารย์เองแม้จะมีหน้าที่สอน และวิจัยซึ่งเป็นงานวิชาการก็ตาม ก็ยังจำเป็นมีส่วนผูกพันกับงานบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เสมอ ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษามักจะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนอยู่เสมอ

รูปแบบของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ในเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่ซับซ้อนนี้ ได้มีนักบริหารและนักทฤษฎีองค์การ เสนอรูปแบบในการบริหารองค์การให้เหมาะสม ซึ่งในปัจจุบันมี 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบราชการ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการจัดระเบียบองค์การ ออกเป็นระดับชั้น กำหนดวิธีการ กฎระเบียบต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2522 : 9 อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ 2526 : 84) กล่าวว่า องค์การแบบนี้จะมีผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว สายการบังคับบัญชาจะรายงานไปตามลำดับชั้น ลดหลั่นกันไปตามลำดับหน้าที่ และอำนาจการบังคับบัญชา ตำแหน่งทางการบังคับบัญชา สำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ การเลือกบุคคลเข้าประจำตำแหน่งทางการบังคับบัญชา ถือเอาการแต่งตั้งจากเบื้องบน คำสั่งจากเบื้องบน ถือว่าเบ็ดเสร็จ และเด็ดขาด ไม่มีการโต้เถียง ความแตกต่างในกลุ่ม ไม่มีมาก ความสัมพันธ์ในกลุ่มขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน การบริหารงานในลักษณะนี้แม้จะไม่ค่อยเหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษานัก แต่ก็ดำเนินไปได้อย่างดีพอสมควร เพราะการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารราชการอย่างหนึ่ง

2. รูปแบบบริหารโดยกลุ่มคณาจารย์ ลักษณะของการบริหารแบบนี้คือ การถือเอาการประสานงานเป็นสำคัญ การตัดสินใจใด ๆ เป็นเรื่องขององค์คณะบุคคล แต่ละกลุ่มควรมีคณะกรรมการเข้าไปอยู่ในคณะกรรมการร่างนโยบาย และตัดสินใจ สายการบังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องของการร่วมมือ จากหลายฝ่าย และผ่านหลายกลุ่มก่อนลงมือดำเนินการ ตำแหน่งทางวิชาการมีความสำคัญต่อตำแหน่งบังคับบัญชา คำสั่งหรือข้อปฏิบัติใด ๆ ควรให้ได้รับการเห็นชอบจากสมาชิก หรือตัวแทนของสมาชิกในสถาบันก่อน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม เป็นไปในแบบงาน ไม่จำเป็นต้องมีคนประสานงานกลาง ผู้บริหารมีหน้าที่หลัก คือ ที่น้าที่การประสานงานมากกว่าการบังคับบัญชา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2522 : 9 อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ 2526 : 84)

3. การบริหารในรูปแบบการเมือง การบริหารในรูปแบบการเมือง เป็นไปในลักษณะความร่วมมือ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างกลุ่ม ด้วยวิธีการทางการเมืองหรือวิธีการต่อรอง อินทร์ ศรีคูณ (2522 : 11 - 12) อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ 2526 : 86) กล่าวถึงลักษณะเด่นของการบริหารแบบการเมืองไว้ 5 ประการ คือ

3.1 ยึดกลุ่มผลประโยชน์เป็นสำคัญ การกำหนดนโยบาย และการบริหารจะต้องกำหนดไปในลักษณะที่แต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือเป็นสิ่งที่พอใจทุกฝ่าย

3.2 ผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันจะต้องกำหนดขึ้นด้วยวิธีการทางการเมือง หรือวิธีการต่อรอง เช่น การเลือกตั้ง การตั้งคณะกรรมการร่วมกัน การลงคะแนนเสียง การสรรหา

3.3 ความแตกต่างหรือความขัดแย้ง ในสถาบันเป็นเรื่องธรรมดา ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะมีเรื่องถกเถียงกันอยู่เสมอ การแก้ข้อขัดแย้ง ดำเนินไปในทิศทางที่ตกลงร่วมกัน และตัดสินใจร่วมกัน

3.4 ตำแหน่งผู้บริหารได้มาโดยวิธีการเลือกตั้งหรือการสรรหา ผู้ได้รับความนิยมสูงสุด จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

3.5 ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน มีสิทธิเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านบริหารและด้านบทบาท

4. การบริหารแบบอนาธิปไตยที่เป็นระเบียบ มีลักษณะที่เป็นมูลฐานสำคัญ ดังนี้ (Cohen and March 1974 : 194)

4.1 สภาพของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถาบันไม่ชัดเจน และเป็นปัญหา

4.2 สภาพของเทคโนโลยี และการบริหารไม่ชัดเจน

4.3 การมีส่วนร่วมมีลักษณะ ลมพัดลมเพ

4.4 สภาพของอำนาจและสายงานมีลักษณะที่สับสน

4.5 ความสับสนของสถานการณ์ ทำให้การบริหารไม่เป็นประโยชน์นัก

4.6 สภาพความไม่รู้ว่าทำอะไร สำเร็จหรือไม่ โดยเฉพาะสำหรับอธิการบดี

สรุปแล้ว รูปแบบในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ทุกรูปแบบต่างก็มีข้อจำกัดในตัวเองทั้งนั้น จึงกล่าวได้ว่า ไม่มีรูปแบบใด รูปแบบหนึ่งที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงควรผสมผสานรูปแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยยึดถือ หลักการบริหาร "ตามสถานการณ์" ซึ่งมีลักษณะของการบริหารแบบไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับปฏิกริยาต่อกันขององค์ประกอบ 3 อย่างคือ (1) ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร (2) สภาพของสมาชิก หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และ (3) ลักษณะงานขององค์การในสถานการณ์นั้น ๆ

จากรายละเอียดการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาข้างต้น ผู้วิจัย ขอสรุปเข้าเป็นการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยของรัฐที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีอยู่ด้วยกัน 11 มหาวิทยาลัย และมีสถาบันการศึกษาที่เทียบเท่ามหาวิทยาลัย อีก 3 สถาบัน ดังนี้ คือ (อาทร ชนเห็นชอบ 2526 : 2)

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยมหิดล
7. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
8. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
9. มหาวิทยาลัยศิลปากร
10. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
11. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
12. สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร
13. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
14. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการโดยตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางนโยบายของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วางระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า โปรดกระหม่อม แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ มีอำนาจแต่งตั้ง และพิจารณาถอดถอนอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าแผนกวิชา พิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอ ฯลฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I16055652

การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัย อาจแบ่งได้ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี

2. บัณฑิตวิทยาลัย

3. คณะและวิทยาลัย

4. แผนกอิสระ

5. สถาบันหรือศูนย์

วรรณา ปูรณะโชติ และ ธีระชัย ปูรณโชติ (2523 : 18 - 19) ได้วิจัย เรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัย" กล่าวถึงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ในสาระสำคัญ คือ การบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีอธิการบดีคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด รับผิดชอบในการบริหารงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ฯลฯ หน่วยงานหรือส่วนราชการแต่ละส่วน มีผู้บังคับบัญชารับผิดชอบบริหารงานของส่วนราชการนั้น ๆ ดังนี้

1. ในคณะมีคณบดี เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของคณะ และอาจมีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อช่วยคณบดี

2. ในแผนกอิสระ มีหัวหน้าแผนกอิสระ เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของแผนกอิสระ อาจมีรองหัวหน้าแผนกอิสระ คนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อช่วยหัวหน้าแผนกอิสระ

3. ในภาควิชา มีหัวหน้าภาควิชา คนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของภาควิชา

4. ในบัณฑิตวิทยาลัย มีคณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของบัณฑิตวิทยาลัย และอาจมีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อช่วยคณบดี

5. ในวิทยาลัย สถาบัน หรือศูนย์ มีผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของวิทยาลัย สถาบัน หรือศูนย์และอาจมีรองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงาน

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกอิสระ และหัวหน้าภาควิชา ต่างก็มีวาระในการดำรงตำแหน่งบริหารวาระละ 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้ ส่วนผู้บริหารที่เป็นรองอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการ และรองหัวหน้าแผนกอิสระนั้น ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารในส่วนราชการนั้น ๆ พ้นจากตำแหน่งก็จะต้องพ้นจากตำแหน่งด้วย

สรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษา เป็นองค์การที่มีภารกิจสำคัญ อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ทั้งยังเป็นองค์การที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากองค์การอื่น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารงานที่มีลักษณะเฉพาะ โดยการบริหารงานเป็นไปโดยองค์คณะบุคคล ดังนั้นจึงต้องอาศัยบุคลากรเป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงต้องมีการบริหารงานบุคคลที่มีระบบและมีประสิทธิภาพ นับตั้งแต่การได้มาซึ่งบุคคล จนกระทั่งการให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างสูง อันจะมีผลถึงเป้าหมายขององค์การด้วย

การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา

ในเรื่องการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยของเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาการบริหารงานบุคคล ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีนักวิชาการทางด้านบริหารงานบุคคลให้ความหมายไว้แตกต่างกันออกไป แต่ก็จะแตกต่างกันเฉพาะในรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น ส่วนในหลักการแล้ว ก็จะให้ความหมายไว้ตรงกัน ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2519 : 157) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล คือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะเดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจ ที่จะให้ผู้บริหารใช้ พอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ การบริหารให้บริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายของการศึกษา โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่ทำงานให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าและให้ได้ผลตอบแทน เป็นที่พอใจ และมีความสุขในการทำงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 4) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารบุคคล เป็นการจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

สุกิจ จุลละนันทน์ (2510 : 118) อ้างถึงใน วิจิตร ศรีสอ้าน และ อวยชัย ชะบา 2526 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2519 : 9) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้คนดีมีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล"

ผัฐนิภา คุปรัตน์ (2527 : 4) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่ การสรรหาและคัดเลือก คนใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน และใช้คนเก่าที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณ และคุณภาพ และการให้พ้นจากงาน"

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 5) ได้กล่าวว่า "การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม เกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ และการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ"

จูเซียส (Jucius 1972 : 2) ได้ให้คำนิยามว่า "การบริหารงานบุคคล คือ สาขาการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม หน้าที่ ในการให้ได้มา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้บุคคล

นิโกร (Nigro 1959 : 36) ได้ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่ให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมากที่สุด ทั้งในการปริมาณและคุณภาพ"

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

<u>ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล</u>

การบริหารงานบุคคล นับว่าเป็นเทคนิคที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังที่นักวิชาการบริหารงานบุคคลให้ความสำคัญไว้ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2519 : 5) ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า "สำหรับการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ วงราชการทั่วไป และวงการศึกษา ถือว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใด จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะร่วมมือกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน"

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 1) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารบุคคล โดยอ้างถึง คำกล่าวของ คิงสเบอรี่ (Joseph B. Kingsbury) ว่า "พิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้ว ก็ประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร"

เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 3) ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นหัวใจของการบริหาร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2527 : 2) ได้ให้ความสำคัญไว้ว่า "ในการบริหารใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลจะเป็นเรื่องที่สำคัญ และยากที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารงานที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องให้ความสนใจและตระหนักในความสำคัญอย่างแท้จริง

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ๆ ของนักวิชาการบริหารงานบุคคล สรุปได้ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2527 : 1) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า

"คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิชาการจัดการ ดังนั้นหากองค์การ หรือหน่วยงานใดสามารถหาคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้าปฏิบัติงาน และสามารถดึงดูดผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุดที่จะนานได้ ก็เป็นที่แน่ใจได้ว่า การบริหารงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น จะต้องเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัด แต่การที่องค์การใดหรือหน่วยงานใด จะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถ และดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงาน ให้นานที่สุดที่จะนานได้นั้น องค์การหรือหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องมี "การบริหารงานบุคคล" ที่ดีด้วย

จุฑา มนัสไพบูลย์ (2527 : 4) ได้เสนอแนวคิด ไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลนั้น มีเป้าหมายสำคัญในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน้าที่การงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เป้าหมายเหล่านี้จะบรรลุผลถ้าองค์การมีความสามารถหาคนดี ที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาทำงาน ใช้คนในการปฏิบัติงาน และสามารถจูงใจให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ ให้เข้าเป้าหมายขององค์การได้ ปัญหาคือ จะทำอย่างไร"

ฟลิปโป (Flippo 1967 : 16) ได้ให้แนวคิดว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นเสมือนการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมหน้าที่ในการปฏิบัติการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคล หน้าที่ในการปฏิบัติเหล่านี้ ได้แก่ การได้มา การพัฒนา การจ่ายค่าชดเชย และการบำรุงรักษาบุคลากรขององค์การ"

กลูอิค (Glueck 1982 : 24 - 25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

การบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ขององค์การทุกกิจการ ซึ่งจัดหาบุคคล ใช้บุคคลให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และของบุคลากร ผู้บริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1. งาน และสภาพการทำงาน

2. กลุ่มทำงาน

3. ผู้นิเทศงาน

4. คนงาน

5. ความต้องการของรัฐบาล

6. ความคาดหวังของสหภาพ

7. สภาพตลาดแรงงาน

8. การยืดคั้นของคู่แข่งขัน และเงินทุน เมื่อต้องต่อรองกับบุคลากร

ไพเกอร์ (Pigors 1951 : 25) ได้ให้แนวคิดว่า " เนื่องจากเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ในการเป็นการบริหารพื้นฐาน ที่แทรกอยู่ทุกระดับของการบริหารในองค์การ ความสำเร็จของผู้บริหารแต่ละระดับ จะประสบผลได้เมื่อบุคลากรในบังคับบัญชาให้ความร่วมมือ ผู้บริหารในระดับสูง มีหน้าที่ในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ของนักวิชาการบริหารงานบุคคลจะมีส่วนคล้ายคลึงกันคือ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่กับหน่วยงานนาน ๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงว่า จะปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ได้กำหนดไว้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน โดยทั่วไปมีแนวทางปฏิบัติ ซึ่งยึดระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม

1. ระบบอุปถัมภ์ ระบบอุปภัมภ์ หมายถึง ปฏิบัติการในประการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในทางการเมือง และทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชัยในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรค หรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ (สมหงศ์ เกษมสิน 2523 : 73)

ทอลแมน (Tallman 1953 : 190 อ้างถึงใน ณัฐนิภา คุปรัตน์ 2527 : 5) กล่าวว่า "ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่มีการให้ตำแหน่งในทางราชการ เป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อพรรคการเมือง โดยไม่จำกัดขอบเขต อำนาจการบรรจุไว้ในระเบียบของหน่วยงาน หรือกฎหมายทางการบริหารใด ๆ"

ผู้วิจัย มีความเห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลนับตั้งแต่ การให้ได้มาซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึง ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

เหตุผลที่มีผู้ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล (ภิญโญ สาธร 2517 : 21)

1) เพื่อให้ตำแหน่งเป็นสินน้ำใจ

2) เพื่อให้เสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล

3) เพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบาย

4) เพื่อเอกภาพในการบริหารงานและการปกครอง

ภิญโญ สาธร (2517 : 22) ได้กล่าวถึงข้อดีของระบบอุปถัมภ์ ดังต่อไปนี้

1) ระบบอุปถัมภ์ช่วยเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ เนื่องจากระบบคุณธรรมไม่ได้ดีพร้อมไปทุกอย่าง หากใช้ระบบอุปถัมภ์เข้าช่วย ก็จะทำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) ระบบอุปถัมภ์ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการเมืองย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหาร

3) ระบบอุปถัมภ์ ช่วยแก้ปัญหาในกรณีเร่งด่วน ถ้าหากใช้ระบบคุณธรรมอาจไม่ทันการเพราะมีพิธีรีตรอง

นอกจากข้อดีของระบบอุปถัมภ์แล้ว ภิญโญ สาธร (2517 : 22 - 23) ยังได้กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์ยังมีข้อเสียของระบบอุปถัมภ์ดังต่อไปนี้

1) ข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ

2) ข้าราชการถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก

3) ฐานะของข้าราชการ ขาดหลักประกันความมั่นคง

4) ข้าราชการทำงานมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตัว และประจบผู้มีอำนาจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5) บุคคลที่ไม่มีพรรคพวกในวงราชการ จะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการหรือก้าวหน้า

6) ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรม

7) เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือ และอาจอาศัยวิถีทางการเมือง เพื่อแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ

2. ระบบคุณธรรม ระบบคุณธรรม หมายถึง วิธีการซึ่งบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานของรัฐบาล โดยวิธีสอบแข่งขันจากบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ตามความต้องการโดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง (Tallman อ้างถึงในภิญโญ สาธร 2517 : 25)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคคลเข้ามาทำงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การให้พ้นจากงาน โดยยึดถือการสอบ และมาตรฐานในเรื่องคุณวุฒิ และความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ได้แก่ลักษณะเด่น 4 ประการ คือ (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 69 - 72)

2.1 หลักความเสมอภาค การเข้าปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ นั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิ์ และโอกาสเท่ากัน ที่จะสมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา หรือผิวพรรณ ทั้งนี้เพราะว่าทุกคนย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน หน้าที่การงานก็ยึดหลักนี้เป็นสำคัญ นอกจากนี้ บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบ และมาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความดีความชอบ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ วินัย เป็นต้น

2.2 หลักความสามารถ ในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก เพื่อเลือกเฟ้นเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน ผู้ที่สอบได้อันดับดีย่อมมีสิทธิได้รับการบรรจุแต่งตั้งก่อน ส่วนผู้ที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ ก็จะถูกคัดออกไป นอกจากนี้ในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ก็จะต้องยึดหลักยุติธรรมเช่นเดียวกันนี้ด้วย

2.3 หลักความมั่นคง ความมั่นคงนับว่ามีความสำคัญต่อบุคลากร ฉะนั้น จึงต้องมีหลักประกันว่า ตราบใดที่ยังมีความรู้ความสามารถ มีความพระพฤติดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่แล้ว จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยไม่มีความผิด มีเงินเดือนให้ระหว่างการปฏิบัติงาน มีบำนาญ บำเหน็จให้เมื่อพ้นงาน

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการข้อนี้ มีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่า วงการธุรกิจในวงราชการนั้น ถือว่าข้าราชการประจำต้องมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติ หรืออิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ มุ่งที่จะให้ข้าราชการวางตัวเป็นกลาง ในทางการเมืองและปฏิบัติงานตามนโยบาย ของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ แม้ตนจะมีแนวคิดขัดแย้งกับนโยบายนั้นก็ตาม ทั้งนี้เพราะเหตุว่า นโยบายของรัฐบาลเป็นเจตนารมณ์ตามความต้องการของประชาชน ซึ่งถือว่าเป็นนายจ้างข้าราชการ

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลด้วยแบบคุณธรรม จะเป็นการบริหารงานที่มีหลักการ มีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไป ไม่เห็นแก่ความสนิทสนมคุ้นเคยส่วนตัว ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม สามารถได้บุคคลที่ดี มีความรู้เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่ง ภิญโญ สาธร (2517 : 29 - 30) กล่าวสนับสนุนถึงข้อดีของระบบคุณธรรม ดังนี้

1) ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงาน

2) ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย

3) บุคคลมีความมั่นคงในการทำงาน

4) ป้องกันความไม่แน่นอน และการแทรกแซงจากนักการเมือง

5) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี

6) เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของวิชาชีพ

เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น กระทรวงทบวงกรม อื่น กอร์ปกับเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้น ในการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลเข้าสู่ตำแหน่งนั้น จึงมีทั้งการใช้ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม แล้วแต่ที่จะกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507

โครงสร้างการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคลากรจะเกิดขึ้นได้เมื่อ มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันดังกล่าวแล้วนั้น เรียกว่า องค์การ (ภิญโญ สาธร 2516 : 84) การบริหารงานบุคคลจะไม่เป็นผลถ้าไม่มีโครงสร้างขององค์การมาสนับสนุน - องค์การมีทั้งขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก การศึกษาการจัดองค์การจะช่วยให้การศึกษาการบริหารงานบุคคลมีความเข้าใจดียิ่งขึ้น เพราะการจัดองค์การเป็นพื้นฐาน และโครงสร้างที่จะใช้วางอัตราตำแหน่งบุคคล ตลอดจนการจัดงานบุคคลในองค์การ องค์การแต่ละองค์การจะมีโครงสร้างของตนเอง การพิจารณาโครงสร้างจะทำให้มองเห็นขอบเขตของงาน ซึ่งแต่ละคนได้ถูกจัดเข้าไปในองค์การ โครงสร้างจะชี้แบ่งความรับผิดชอบ ระหว่างบุคคลในแผนกต่าง ๆ ช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทราบความสัมพันธ์ของงานของตนเองว่า สัมพันธ์กับใคร ที่ไหนอย่างไร มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับใครบ้าง ดังนั้น การจัดองค์การและโครงสร้างขององค์การ จึงมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล งานขององค์การและการบริหารงานบุคคลจะประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การและโครงสร้างขององค์การ สมพงศ์ เกษมสิน (2514 : 177 - 178) กล่าวว่า "โครงสร้างการบริหารงานบุคคล เป็นผลจากการสร้างรูปแบบขององค์การ ซึ่งบอกแหล่งของตำแหน่ง และเป็นแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้กิจการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลก็คือ การจัดตำแหน่งการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และนำส่วนต่าง ๆ มาประสานกันเป็นส่วนรวม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเครื่องมือของการบริหาร ในลักษณะที่เป็นวิชาการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

องค์การ

อาณัติ วิลาสินีวรรณ (2527 : 1) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า "องค์การ" ไว้ดังนี้

คำว่า "องค์การ" (Organization) นั้น มีนักทฤษฎีทางการบริหารได้ให้คำจำกัดความไว้หลายประการ เช่น

"องค์การ" คือ รูปแบบการรวมตัวกันของบุคคล เป็นจำนวนมาก ซึ่ง เข้ามาร่วมมือกันทำงานที่ซับซ้อนอย่างมีระ เบียบแบบแผน เพื่อให้บรรลุผลสำ เร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ หรือ

"องค์การ" คือ กระบวนการจัดโครงสร้าง ให้บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

"สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 139 - 141) กล่าวว่า องค์การโดยทั่วไป มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องประกอบด้วยกลุ่มคน ตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. จะต้องมีความสัมพันธ์ในอันที่จะกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน
3. จะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ
4. จะต้องมีโครงสร้างของสถานภาพหรือสายบังคับบัญชา
5. จะต้องมีรูปแบบ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำ เข้า ดุลย-ภาพ และสภาพการยอมรับตามกฎหมายด้วย

สเคน (Schein 1970 : 7-9) อธิบายว่า องค์การ เป็นการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อความสำ เร็จตามความมุ่งหมายหรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยการแบ่งงานและหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ องค์การ เกิดจากแนวความคิดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความคิดในการประสานการปฏิบัติงาน เพื่อช่วย เหลือซึ่งกันและกัน
2. ความคิดที่จะบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน
3. ความคิดในการแบ่งงาน
4. ความจำ เป็นต้องมีสายการบังคับบัญชา

จากความหมายและลักษณะขององค์การ สามารถสรุป ได้ว่า องค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์
2. คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. กระบวนการในการปฏิบัติงาน

4. ทรัพยากรอื่น ๆ

การจัดองค์การ

องค์การนับว่ามีความสำคัญต่อสังคมในปัจจุบันมาก เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก จึงต้องอาศัยองค์การเป็นตัวสร้าง เครื่องมือในการประสานการปฏิบัติงาน ของบุคคลกับทรัพยากรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คนเราจะสัมพันธ์กับองค์การตั้งแต่เกิดจนตาย การจัดองค์การนับว่าเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ เนื่องจากเป้าหมายใด ๆ จะบรรลุความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัยการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะเอื้ออำนวยสนับสนุนการบริหารได้ต้องนำมารวมประสานกัน นั่นคือ การจัดองค์การนั่นเอง อาณัติ วิลาสินีวรรณ (2527 : 4) กล่าวว่า "การจัดองค์การหมายถึง การจัดสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่การงาน บุคคล และทรัพยากร การบริหารอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการได้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ "

ภิญโญ สาธร (2519 : 120) กล่าวว่า ในวงการบริหารส่วนมาก ถือว่าหลักการสำคัญในการจัดองค์การที่ควรคำนึงถึงมี 8 ประการด้วยกัน คือ

1. สายการบังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสาร

3. เอกภาพในการบังคับบัญชา

4. ขอบเขตแห่งการควบคุมงาน

5. การแบ่งงานและความชำนาญเฉพาะ

6. บุคลากร 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายที่ปรึกษา และฝ่ายบริหาร

7. การประสานงาน

8. ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 47) ได้สรุปหลักการจัดองค์การว่า ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์

2. หลักการทำงานชำนาญเฉพาะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ

5. สายการบังคับบัญชา

6. ช่วงการบังคับบัญชา

7. การร่วมมือประสานงาน

8. เอกภาพในการบังคับบัญชา

อาณัติ วิลาสินีวรรณ (2527 : 4) ได้กล่าวถึงหลักการจัดองค์การ และการแบ่งส่วนราชการว่า ควรคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. สายการบังคับบัญชา หมายถึง ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชารอง ๆ ลงไป

2. ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง ขอบเขตของการรับผิดชอบในการบังคับบัญชาที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ จะพึงควบคุมงาน และคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตนได้

3. เอกภาพในการสั่งงาน หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชา รวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเด็ดขาด มีการระบุไว้ชัดแจ้งว่าใคร เป็นผู้รับผิดชอบ

4. การแบ่งงาน หมายถึงการแยกและ /หรือ การรวมงาน และหน้าที่ที่มีลักษณะ เหมือนกัน เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งการแบ่งงานโดยทั่วไปมีหลักที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

4.1 ต้องเหมาะสมกับความมุ่งหมาย ปัญหาและสิ่งแวดล้อม

4.2 ต้องครอบคลุมถึงหน้าที่สำคัญของหน่วยงาน นั้นทุกอย่าง

4.3 ต้องมีการจัดกลุ่มงานให้เหมาะสม เพื่อให้มีความชำนาญเฉพาะอย่าง

4.4 ต้องกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน การแก่งแย่งหน้าที่การงานระหว่างหน่วยงาน การละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่

รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานบุคคล

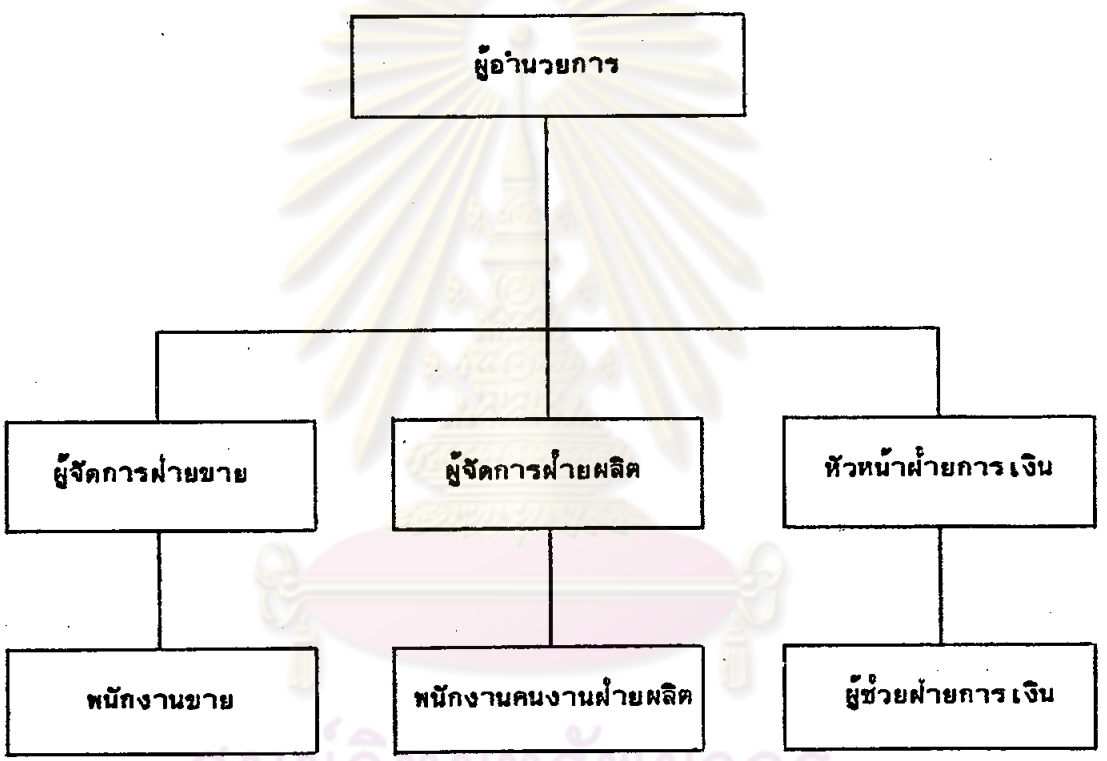
รูปแบบของโครงสร้าง การบริหารงานบุคคล ย่อมอยู่ภายใต้อิทธิพลขององค์ประกอบต่อไปนี้ คือ (เจริญผล สุวรรณโชติ 2519 : 177)

1. ลักษณะของสังคมที่องค์การตั้งอยู่
2. ลักษณะหน้าที่ และความรับผิดชอบขององค์การ
3. บุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ
4. บทบาทของบุคคลและขององค์การที่ได้กำหนดขึ้น
5. ความมั่นคงต่อวิทยาการที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

รูปแบบพื้นฐานของโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ซึ่งเกิดจากการจัดองค์การ มีอยู่ 3 รูปแบบ สิ่งที่ทำให้โครงสร้างแต่ละแบบแตกต่างกัน คือ ลักษณะและรูปแบบของความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในโครงสร้างนั้น ๆ

ก. โครงสร้างแบบงานหลัก เป็นโครงสร้างแบบที่ง่ายที่สุด มีสายการบังคับบัญชามาจากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรายงานต่อหัวหน้างานเพียงคนเดียวทุกสายงาน และหัวหน้างานทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสายแต่ผู้เดียว โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับองค์การเล็ก ๆ ผู้บริหารแต่ละฝ่าย มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบทุกอย่างภายในฝ่ายของตนเอง ไม่ว่าเป็นการบริหารงานบุคคลหรืองานอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่หลัก ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถหลายอย่างและกว้างขวาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



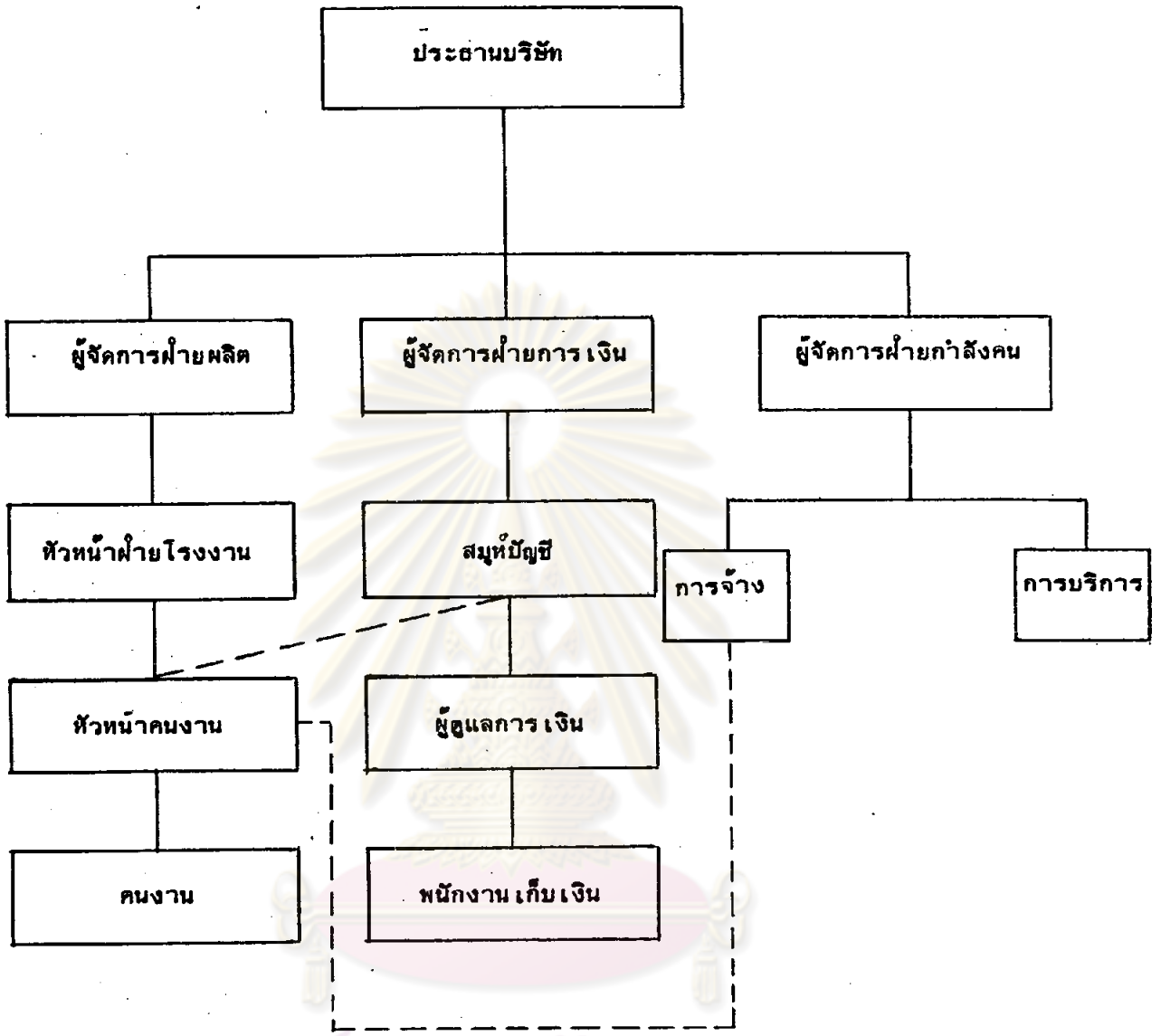
แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก

ที่มา: สมพงศ์ เกษมสิน (2517:124)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา โครงสร้างนี้มีทั้งลักษณะที่เป็นแบบงานหลักและแบบหน้าที่การงาน หน่วยงานหลักได้แก่ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับหน่วยงานช่วยก็จะให้ความช่วยเหลือ ในเรื่องเฉพาะที่ผู้บริหารหน่วยงานหลักไม่มีเวลาที่จะหาความชำนาญได้ การใช้ความช่วยเหลือของหน่วยงานเช่นนี้ ทำให้หัวหน้างานและผู้บริหารสามารถให้ความสนใจในงานหลัก ของหน่วยงานของตนได้เต็มที่ (Chruden and Sherman 1968 : 63 - 66)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



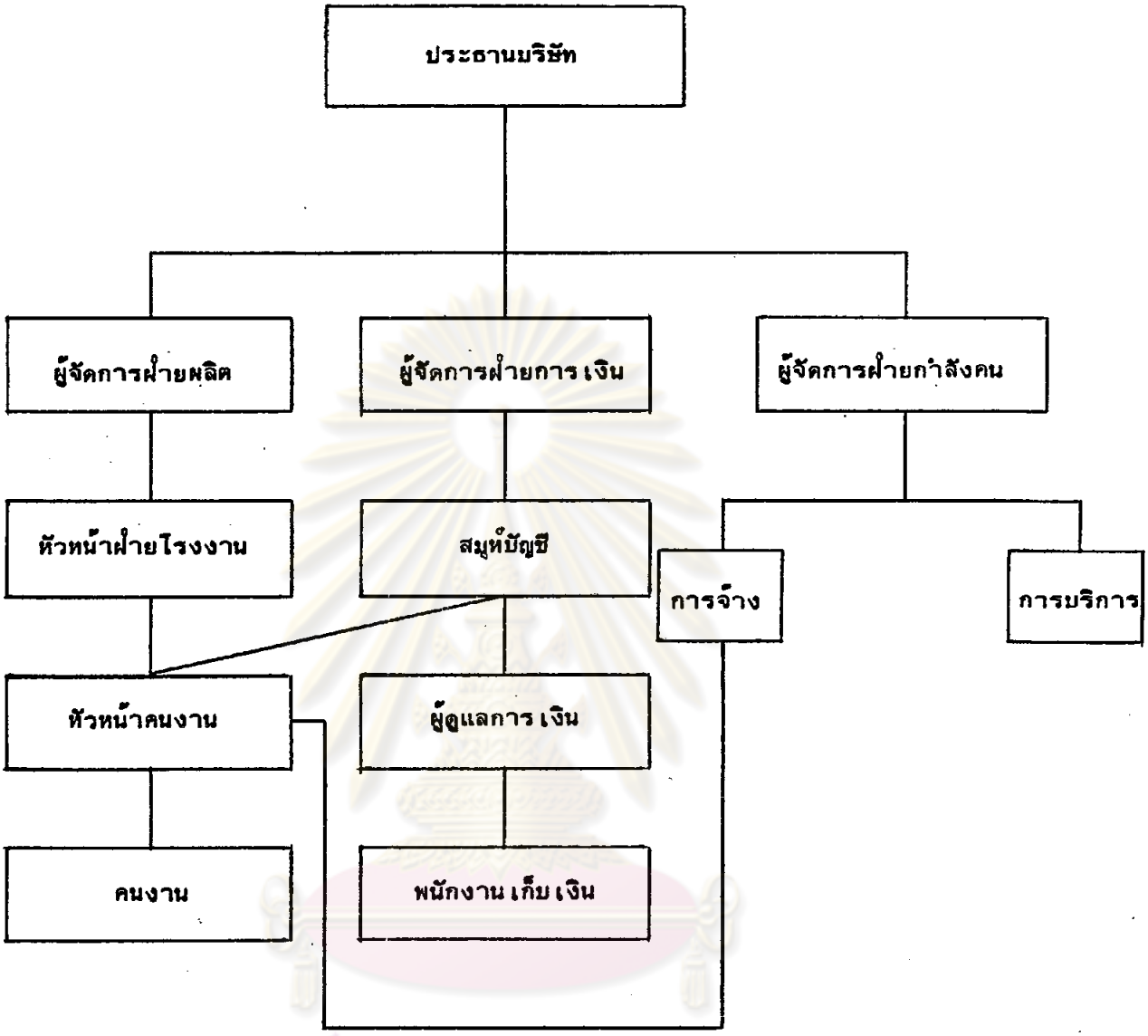
แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักกับสายงานที่ปรึกษา

ที่มา: ภิญโญ สาธร (2516:137)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ โครงสร้างแบบนี้ จะเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสรับผิดชอบ เรื่องที่ตนถนัดหรือมีความชำนาญเฉพาะ เช่น หัวหน้าคนงาน มีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับงานเทคนิค และคอยนิเทศการปฏิบัติของคนงานในโรงงานของตน ถ้ามีเรื่องต้องจ้างคนงานเพิ่มก็มอบให้ฝ่ายกำลังคนรับหน้าที่คัดเลือก และจ้างคนส่งมาให้ ในด้านการเงินก็มอบให้สมุห์บัญชีรับผิดชอบไป บุคลากรแต่ละคนต่างก็มีหัวหน้างานหลายคน ทำให้ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

ที่มา: ภิญโญ สาธร (2516:136)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย เป็นองค์การหนึ่งที่มีความสำคัญต่อสังคม ภายในมหาวิทยาลัยได้มีการจัดองค์การ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่การงาน บุคคล และทรัพยากรการบริหารอื่น ๆ เช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ มีสายการบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา เอกภาพในการสั่งงาน และการแบ่งงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โครงสร้างของการบริหารงานบุคคลจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน และพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ซึ่งพอสรุปโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ได้ดังนี้

<u>อนุกรรมการสามัญประจำทุกมหาวิทยาลัย</u> (อ.ก.ม.) ประกอบด้วยอธิการบดี เป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก และหัวหน้าแผนกอิสระ ถ้ามี เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ทั้งนี้ อธิการบดีด้วยความเห็นชอบของอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นอนุกรรมการอีกจำนวนไม่เกินห้าคนก็ได้ อนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 2 ปี อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อนุมัติบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 1 ถึง 9

2. ช่วย ก.ม. ปฏิบัติการตามที่ ก.ม. มอบหมาย

3. ให้ความเห็นแก่อธิการบดีตามที่อธิการบดีปรึกษา

4. ดำเนินการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ

5. ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ และร้องทุกข์ การอุทธรณ์

6. การอื่นตามที่ ก.ม. กำหนด และมีอำนาจหน้าที่อื่นใดในฐานะ อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. กระทรวง ตามกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ในกรณีที่มิได้กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

<u>อธิการบดี</u> ตำแหน่งอธิการบดี ตามกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) เป็นตำแหน่งเกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และในกรณีนำระเบียบข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับ อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับอธิบดี แต่ถ้าจะพิจารณาตามกฎทบวงแล้ว อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่กว้างขวาง คือ

1. มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 โดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย

2. มีอำนาจให้ความยินยอมในการโอน การรับโอน การสั่งบรรจุ และแต่งตั้งผู้กลับเข้ารับราชการใหม่ ในตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือน ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9

3. มีอำนาจอื่นใดในฐานะอธิบดี ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ในกรณีที่มิได้มีกำหนดไว้ในกฎทบวง

<u>รองอธิการบดี</u> เป็นผู้ที่อธิการบดีแต่งตั้งขึ้นช่วยการบริหารงาน มีวาระการดำรงตำแหน่งตามอธิการบดี

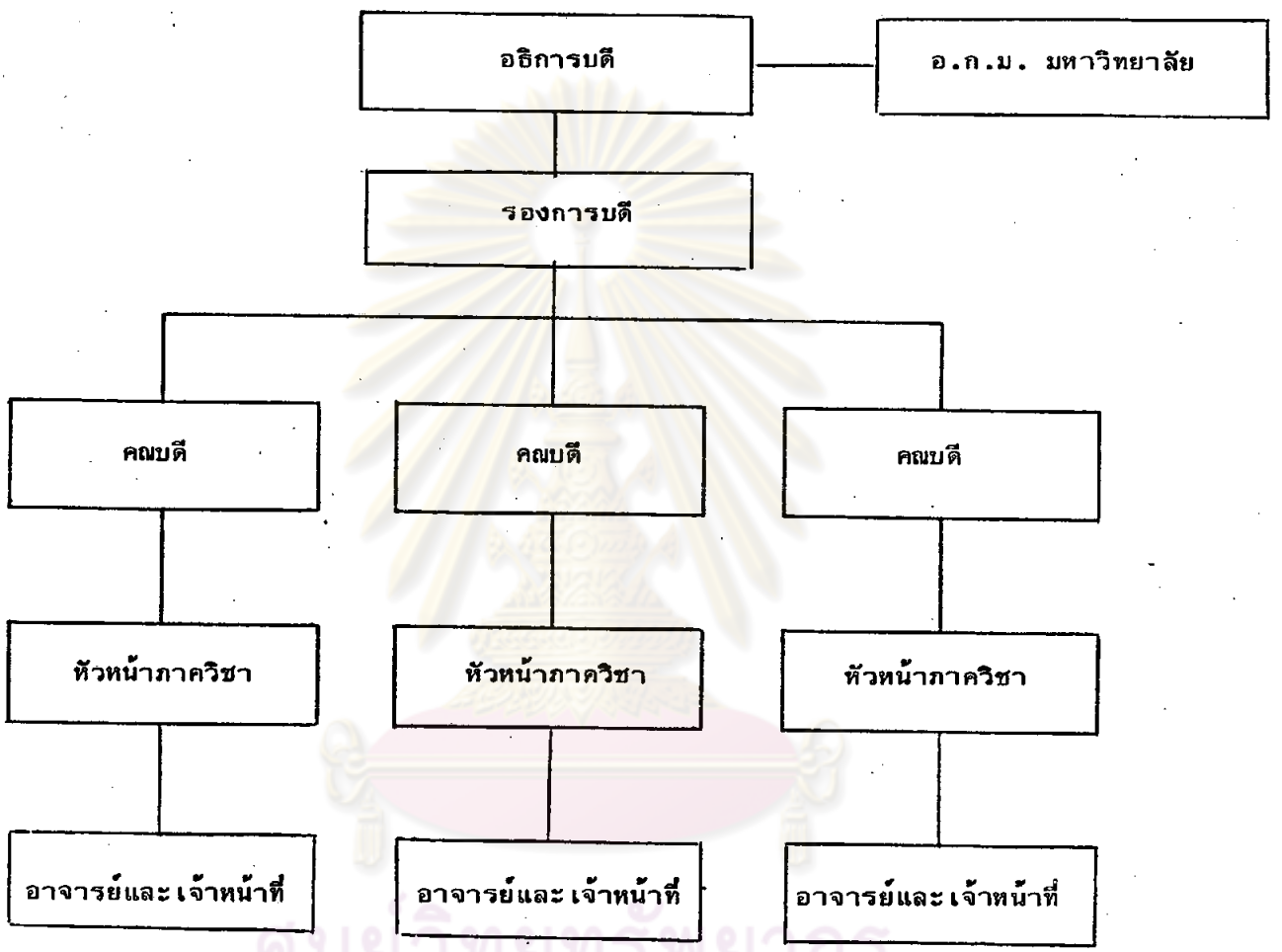
<u>คณบดี</u> เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ คณะ อาจมีรองคณบดี หรือผู้ช่วยคณบดีก็ได้

<u>หัวหน้าภาควิชา</u> เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบในงานของภาควิชา

<u>อาจารย์และเจ้าหน้าที่</u> ได้แก่บุคคลที่ได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่ง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ข้อ 11(ก) (ข) และ (ค)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยได้ ดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ในการกำหนดขอบข่าย และหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล นักวิชาการทางการบริหารงานบุคคลให้ทัศนะ เกี่ยวกับขอบข่าย และหน้าที่ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 5) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลว่า น่าจะประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ภิญโญ สาธร (2517 : 9) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล
2. การทำนุบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พ้นจากงาน

วิจิตร วรุตบางกูร (2521 : 45) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

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

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 20) ได้ให้ความเห็นของขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. การสรรหา และคัดเลือกคนเข้าทำงาน
2. การบำรุงรักษา หรือ บำรุงขวัญ
3. การพัฒนาคนที่เราคัดเลือกเข้ามาทำงานแล้ว
4. การให้รางวัล การลงโทษ การโอน การย้าย หรือให้ออกจากงาน

กิปสัน และ ฮันท์ (Gibson and Hunt 1965 : 84 - 88) กล่าวว่า หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล ซึ่งถือว่า เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร มี 3 ช่วง คือ

ก. ช่วงการจ้าง หมายถึง ช่วงที่นำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งได้แก่ กิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการ
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแต่งตั้ง

ข. ช่วงการทำงาน หมายถึง ช่วงที่บุคคลปฏิบัติงาน และองค์การให้บริการ และรางวัล เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของเขา ได้แก่ กิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายหน้าที่การงาน
2. การพัฒนาอาชีพ
3. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
5. บริการรางวัล และสภาพการทำงาน

ค. ช่วงพ้นจากงาน หมายถึง ช่วงที่บุคคลพ้นจากหน้าที่การงานด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น ลาออก การเกษียณ ถูกไล่ออก หรือ ตาย หรือบางครั้งมีการยกเลิกตำแหน่ง มีกิจกรรม ดังต่อไปนี้

1. การให้พ้นจากงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ผลประโยชน์

3. การสัมภาษณ์ก่อนออก

4. การประเมินผลตำแหน่ง

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 4 - 7) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีหน้าที่อยู่ 2 กลุ่ม คือ หน้าที่บริหาร และหน้าที่ปฏิบัติการ

ก. <u>หน้าที่บริหาร</u> (Management Functions) หมายถึง หน้าที่ด้านการใช้อำนาจหน้าที่ และภาวะผู้นำกับบุคลากร แบ่งได้ดังนี้ คือ

1. การวางแผน

2. การจัดองค์การ

3. การอำนวยการ

4. การควบคุม

ข. <u>หน้าที่ปฏิบัติการ</u> หมายถึง การปฏิบัติงานภายใต้การบริหาร แบ่งได้ดังนี้

1. การได้มา

2. การพัฒนา

3. การให้ค่าตอบแทน

4. การประสานประโยชน์

5. การบำรุงรักษา

จากขอบเขตและหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวแล้ว ถ้าพิจารณาในส่วนของการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า สามารถจัดหมวดหมู่ได้ 4 ประการ คือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล

2. การบำรุงรักษา

3. การพัฒนา

4. การให้พ้นจากงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การให้ได้มาซึ่งบุคคล

การให้ได้มาซึ่งบุคคล ในที่นี้หมายถึง การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ และมีปริมาณเพียงพอที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เริ่มจาก การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งการทดลองปฏิบัติงาน

ก. การวางแผนกำลังคน ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น ปัญหาเกี่ยวกับการใช้กำลังคนเป็นปัญหาสำคัญที่มักจะเกิดขึ้นในแทบทุกหน่วยงาน เช่น ปัญหาคนล้นงาน การขาดแคลนกำลังคนในบางหน่วยงาน หรือปัญหาการขาดแคลนผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งสูง ๆ เป็นต้น ความพยายามในการแก้ปัญหา เกี่ยวกับการใช้กำลังคนประการหนึ่ง คือ การให้มีการวางแผนกำลังคนขึ้นในหน่วยงาน (ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ 2522 : 4) จำเป็นต้องระบุล่วงหน้าว่าจะต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ การศึกษา และประสบการณ์อย่างไร ตลอดจนปริมาณของบุคคลแต่ละประเภท ซึ่งต้องทำทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวางแผนกำลังคนนี้จะเป็นแม่บทของการสรรหา การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน (ชิต ปุริโสคม 2523 : 41)

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 27) กล่าวว่า "แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ"

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2527 : 11) กล่าวว่า "การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า - ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มา ซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้า ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด"

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2522 : 4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนว่า "การวางแผนกำลังคน หรือการคาดคะเน ความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยวิเคราะห์ในด้านความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ของกำลังคนแล้ว จะนำไปสู่การมีกำลังคนในจำนวนที่ต้องการมีคนประเภทที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และเวลาที่ต้องการ"

สรุปได้ว่า การวางแผนบุคคล เป็นการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การ เป็นการล่วงหน้า และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคน การใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และการควบคุมบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 30) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน ควรครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์การในอนาคต

2. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงขยายหน่วยงานและองค์การ

3. คำนึงถึงปริมาณของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เท่าที่มีอยู่ในแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

4. วางแผนสำหรับการศึกษา และการพัฒนาบุคคล เพื่อดึงดูดและหน่วงเหนี่ยวบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถไว้ในองค์การ และใช้ความสามารถ ความชำนาญของบุคคลเหล่านี้ให้ได้ผลดีที่สุด

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2522 : 5) กล่าวถึง ขั้นตอนของการวางแผนกำลังคนว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. คาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต ครอบคลุมถึงประเภทความสามารถของคนที่ต้องการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับปริมาณงานและโครงสร้างของหน่วยงาน

2. ประเมินประสิทธิภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และหากว่ามีข้อบกพร่องในเรื่องใด ก็จะต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไข เช่น อาจมีแผนการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนากำลังคนในปัจจุบัน

3. กำหนดวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การสร้างขวัญ และกำลังใจ เป็นต้น

4. ติดตามประเมินผลว่าแผนที่กำหนดไว้นั้น มีอุปสรรคและข้อบกพร่องในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง และแผนดังกล่าวจะสามารถแก้ปัญหาของการใช้กำลังคนตรงตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงการวางแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้นำเอาเทคนิคการวางแผนกำลังคน มาใช้ในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้การใช้กำลังคนของหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยปรากฏมาในรูปแบบที่เห็นเด่นชัด ดังนี้คือ

1. การขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่มใหม่

2. แผนการพัฒนาบุคลากร

1. <u>การขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่มใหม่</u>

การขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่มใหม่ เป็นการวางแผนกำลังคนอย่างหนึ่ง เป็นการกำหนดชนิด จำนวน และระดับตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปริมาณ และคุณภาพของงาน ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย และเป็นไปตามนโยบาย และแผนงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ตามระเบียบการขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่มใหม่ของทบวงมหาวิทยาลัย กำหนดให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ให้มหาวิทยาลัย เสนอคำขอตำแหน่ง เพิ่มใหม่ โดยเสนอเป็นแผนอัตรากำลังล่วงหน้าเป็นระยะ ๆ ละ 2 ปี (เช่นในปีงบประมาณ 2528 ให้เสนอคำขอตำแหน่ง เพิ่มใหม่ของปีงบประมาณ 2529 : 2530 เป็นต้น) และในคำขอให้ใช้งาน แผนงาน โครงการ ตลอดจนเป้าหมายการทำงานในระยะ 2 ปี ที่ขอเสนอตำแหน่ง เพิ่มใหม่ ทั้งนี้ ให้ใช้แผนที่มหาวิทยาลัย ร่วมกับกองแผนงาน ทบวงมหาวิทยาลัย ทำไว้เป็นหลัก

1.2 ในระหว่างระยะเวลาของการอนุมัติตำแหน่ง เพิ่มใหม่ในช่วง 2 ปี นั้น หากมหาวิทยาลัยใด มีความจำเป็นต้องปรับแผนอัตรากำลังในรายละเอียด หรือมีโครงการใดเป็นโครงการเร่งด่วน ซึ่งมิได้เสนอไว้ในแผนดังกล่าว และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่นใดที่มีอำนาจตามกฎหมาย ให้ดำเนินการโครงการดังกล่าวได้แล้ว และจำเป็นต้องมีตำแหน่ง เพิ่มใหม่ ก็อาจเสนอคำขอมายัง ก.ม. เป็นคราว ๆ ไปได้ โดยให้เสนอรายละเอียด เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

1.3 การขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่มใหม่ในแต่ละปีงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยพิจารณากลั่นกรอง และขอไปเท่าที่จำเป็นจริง ๆ โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาอุดมศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ อำนาจหน้าที่ ปริมาณและคุณภาพของงานในหน่วยงานที่ขอตำแหน่ง เพิ่มใหม่ โดยพิจารณาด้วยว่า หน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยมีตำแหน่งและเงินเดือนมากเกินความจำเป็น ซึ่งอาจตัดโอนไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานอื่นได้ ก็ให้พิจารณาใช้ประโยชน์จากตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนที่มีอยู่เดิม โดยไม่ต้องขอกำหนดตำแหน่ง เพิ่มใหม่

1.4 ในการจัดทำคำขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ ให้แยกบัญชีคำขอโครงการเดิม และโครงการใหม่ ออกต่างหากจากกัน และเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของตำแหน่ง ที่ขอเพิ่มใหม่ พร้อมทั้งชี้แจงหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ตลอดจนแสดงเกณฑ์การคำนวณ จำนวนตำแหน่งที่ขอเพิ่มใหม่ และชี้แจงรายละเอียดอื่น ๆ

1.5 คำขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ ให้ส่งถึง ก.ม. พร้อมกับเอกสารตามข้อ 4) รวม 20 ชุด ภายในเดือนพฤศจิกายนของปีงบประมาณ ก่อนปีงบประมาณที่ขอตำแหน่งเพิ่มใหม่

1.6 ในกรณีที่ ก.ม. ได้กำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ไว้แล้ว แต่สำนักงบประมาณยังไม่ได้จัดสรรเงินให้ครบตามจำนวนตำแหน่งที่ ก.ม. ได้กำหนดให้ ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการขอเงินงบประมาณสำหรับตำแหน่งนี้ ไปยังสำนักงบประมาณโดยตรง โดยไม่ต้องขอให้ ก.ม. พิจารณากำหนดตำแหน่งดังกล่าวซ้ำอีก

1.7 คำชี้แจงประกอบคำขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ ให้มีรายละเอียดดังนี้

1.7.1 ชื่อโครงการหรืองาน แจ้งชื่อโครงการ หรืองาน หรือส่วนราชการที่ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่

1.7.2 หน้าที่และความรับผิดชอบ ของโครงการหรืองาน ชี้แจงวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานตามโครงการที่ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ หากเป็นการขอตำแหน่งใหม่ในงานประจำปกติ ซึ่งมิได้เป็นโครงการใหม่ ให้อธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของงานนั้นโดยย่อ

1.7.3 การจัดแบ่งหน่วยงาน และอัตรากำลัง ให้ทำแผนภูมิแสดงการจัดแบ่งงานในโครงการ หรือส่วนราชการที่ขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ พร้อมทั้งแสดงอัตรากำลังที่มีอยู่เดิม และที่ขอเพิ่มใหม่ ถ้าขอตำแหน่งอาจารย์เพิ่มใหม่ในภาควิชา หรือคณะ ไม่ต้องทำแผนภูมิดังกล่าวข้างต้น การแสดงอัตรากำลังดังกล่าว ให้ระบุจำนวนลูกจ้างทุกประเภท รวมทั้งจำนวนข้าราชการและลูกจ้างที่ยืมจากหน่วยงานอื่นมาใช้ในหน่วยงานที่ขอตำแหน่งใหม่ ด้วย

1.7.4 เหตุผลและความจำเป็น ให้ชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นที่ขอตำแหน่งเพิ่มใหม่ เช่นได้รับการแบ่งภาควิชา หรือจัดตั้งคณะใหม่ หรืองานเดิมมีปริมาณเพิ่มขึ้นจนเกินกว่าบุคลากรที่มีอยู่จะปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หรือเป็นอัตราผูกพันสำหรับนักเรียนทุน

1.7.5 เกณฑ์ในการคำนวณตำแหน่งเพิ่มใหม่ ในการคิดคำนวณตำแหน่งที่ขอเพิ่มใหม่ อาจชี้แจงโดยเปรียบเทียบกำลังคนที่มีอยู่ กับภาระงานที่ต้องทำ โดยคำนวณมาตรฐานในการทำงานให้ได้ว่า คน 1 คน ในแต่ละสายงาน สามารถทำงานได้มากน้อยเท่าใด ในช่วงเวลาหนึ่ง และภาระงานทั้งปีมีเท่าใด เพื่อที่จะคำนวณว่าใน 1 ปี จะใช้คนเท่าใดต่อภาระงานนั้น

ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 ข้อ 11 กำหนดว่า ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ได้แก่ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

(ก) ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่

(1) ศาสตราจารย์

(2) รองศาสตราจารย์

(3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(4) อาจารย์

ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ ดังนี้

(1) บรรณารักษ์

(2) โสตทัศนศึกษา

(3) แพทย์

(4) พยาบาล

(5) วิจัย

(6) ตำแหน่งในสายงานวิชาการอื่น ที่ ก.ม. กำหนด

(ค) ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร และธุรการ ได้แก่

(1) อธิการบดี

(2) รองอธิการบดี

(3) คณบดี

(4) ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือ สำนัก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(5) หัวหน้าแผนกอิสระ

(6) รองคณบดี

(7) รองผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก

(8) หัวหน้าภาควิชา หรือ หัวหน้าแผนกวิชา

(9) ผู้อำนวยการกอง

(10) หัวหน้ากอง

(11) หัวหน้าแผนก

(12) ตำแหน่งอื่นที่ ก.ม. กำหนด

2. แผนการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนกำลังคนซึ่งมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยอยู่ตลอดเวลา โดยบางมหาวิทยาลัย ได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร อย่างเด่นชัด เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ บางมหาวิทยาลัย แม้จะไม่มีการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงก็ตาม แต่ก็ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ได้ปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้มหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอย่างแพร่หลาย มีดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ

2.2 การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

2.3 การวิจัย

2.4 การฝึกอบรม หรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.5 การสัมมนาทางวิชาการ

2.6 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

2.7 การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ

2.8 การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากข้อความข้างต้น สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งของรัฐ ได้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อช่วยให้การใช้กำลังคนของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้ได้คนมาตามที่ต้องการ มีการสำรวจอัตราการสูญเสียของกำลังคนในแต่ละปี การเตรียมหาคนเข้ามาทดแทนตำแหน่งว่างได้ทันเวลา การพัฒนาและฝึกอบรมคนที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถ โดยพิจารณาจากความจำเป็นของมหาวิทยาลัย ทำนุบำรุงรักษาคนให้อยู่กับมหาวิทยาลัย เพื่อขจัดปัญหาที่ต้องฝึกอบรมคนเข้าใหม่อยู่เสมอ ๆ การวางแผนกำลังคนจะนำไปสู่การมีกำลังคนในจำนวนที่มหาวิทยาลัยต้องการ และเป็นบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และเวลาที่ต้องการ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จทั้งของมหาวิทยาลัย และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

ข. <u>การสรรหาบุคคล</u> เมื่อได้มีการวางแผนกำลังคนแล้ว จะทำให้หน่วยงานสามารถทราบรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคลที่หน่วยงานต้องการ เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน ดังนั้น การสรรหาบุคคล จึงหมายถึงการเสาะแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมตามความต้องการที่กำหนดไว้

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 63) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสรรหาบุคคลไว้ว่า "การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาล หรือองค์การเอกชน และมีความสำคัญมากเป็นทวีคูณ ในองค์การของรัฐบาลในปัจจุบัน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2527 : 62) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการสรรหาบุคคลไว้ว่า "การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการนี้ ถือได้ว่าเป็นหลักเอกของการบริหารงานบุคคล เพราะว่างานจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน"

1. <u>กระบวนการสรรหา</u> กระบวนการสรรหา มีกิจกรรมที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (Castetter 1976 : 145 - 146)

1.1 <u>การพัฒนานโยบายการสรรหา</u> นโยบายควรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะแสดงให้ผู้สมัครทราบถึงความมุ่งหมายและทัศนคติขององค์การ ทำให้บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาทราบมาตรฐาน เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหา เป็นการบอกวิธีปฏิบัติ และลดความไม่แน่นอนในกระบวนการสรรหาลง

1.2 การวางโครงการสรรหา เมื่อมีบุคลากรหลายคนได้รับมอบหมายงานเกี่ยวกับการสรรหา สิ่งที่จำเป็นก็คือ การจัดองค์การ ระบุภาระหน้าที่ มอบหมายงานให้บุคลากรระดับต่าง ๆ และมีการประสานงาน

1.3 การแสวงหาแหล่งกำลังคน อันได้แก่การระบุแหล่งกำลังคนที่รู้จักทั้งหมด ที่สามารถคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานได้ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 แหล่ง คือ

– แหล่งภายในองค์การ การสรรหาควรคำนึงถึงความสมดุลย์ของจำนวนบุคลากรด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการโยกย้ายบุคลากรภายในองค์การ การโยกย้ายอาจใช้เป็นการบำเหน็จแก่ผู้ที่ต้องการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ แต่ไม่อาจจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ หรืออาจเกี่ยวกับความเหมาะสม ขวัญ การหย่อนสมรรถภาพ หรือความต้องการขององค์การ

– แหล่งภายนอกองค์การ แหล่งภายนอกองค์การมีมากมาย เช่น สถานศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐบาล และเอกชน สมาคมวิชาชีพ บริษัทจัดหางาน การโฆษณา ระบบการศึกษาอื่น ๆ เป็นต้น

1.4 การประสานงานการสรรหา กระบวนการสรรหาต้องจัดเป็นระบบก่อนจะประกาศตำแหน่งงาน และมีการควบคุม หรือตรวจสอบติดตามทุกขั้นตอนที่ผู้สมัครปฏิบัติในการสมัครเข้าทำงาน

1.5 การควบคุมกระบวนการสรรหา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพควรจะมีการตรวจสอบ และประเมินผลโครงการต่อเนื่องกันไปในการกำหนดมาตรฐาน และผลที่จะได้จากโครงการสรรหา ควรพิจารณาควบคุมสิ่งต่อไปนี้คือ ค่าใช้จ่าย แหล่งกำลังคน กระบวนการสรรหา

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2519 : 145) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาบุคคลออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. แหล่งกำลังคน มีหลักการพิจารณา คือ คำนึงถึงนโยบายในการสรรหาบุคคลด้วยว่า ควรจะใช้ แหล่งใด จะแสวงหาจากภายในองค์การ หรือภายนอกองค์การ

2. การจัดทำใบสมัคร ใบสมัครเป็นหลักฐานขั้นต้นของผู้สมัคร ต้องพิจารณาว่าจะบรรจุข้อความอะไรบ้าง จึงจะครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้ว่า ใครควรมีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก และจะต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของกฎหมายด้วย โดยทั่วไปใบสมัครมักจะมีข้อความระบุถึงชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา และอื่น ๆ ตามตำแหน่งที่ต้องการ

3. ประกาศรับสมัคร ประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับ ระยะเวลาของการรับสมัคร สถานที่ หรือหน่วยงานที่รับสมัคร นอกจากนี้ต้องพิจารณาถึงระยะเวลาของการประกาศด้วย ให้นานพอ และควรกระทำให้ทั่วถึง แก่บุคคลที่สนใจ แล้วจึงประกาศไปยังศูนย์รวมการประกาศรับสมัคร ซึ่งของไทยทาง ก.พ. ได้จัดทำขึ้นแล้ว หรือประกาศทางสื่อมวลชน

4. การรับและพิจารณาใบสมัคร ควรกระทำให้รอบคอบ และครบถ้วนตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การประกาศชื่อผู้มีสิทธิสอบ โดยประกาศให้ทราบล่วงหน้าพอควร ผู้สมัครจะได้เตรียมตัวสอบทัน หรือถ้าหากมีข้อสงสัยจะได้อุทธรณ์ สอบถามเจ้าหน้าที่ได้ทันการสอบ

2. วิธีการสรรหา ผู้วิจัยได้รวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ ที่พอจะประมวลวิธีการสรรหาว่าอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 การประกาศรับสมัคร

2.2 การติดต่อไปยังสถานศึกษา

2.3 การติดต่อไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

2.4 การติดต่อไปยังหน่วยจัดหางาน

2.5 ให้ผู้สนใจมาติดต่อเอง

สำหรับการสรรหาบุคคลของมหาวิทยาลัยนั้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น จึงต้องอาศัยหลักการปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้อราชการพลเรือน ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติโดยทั่ว ๆ ไปของบุคคลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. มีสัญชาติไทย

2. อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี

3. เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองในระบอบรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ

4. ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างพักราชการ

5. ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว

7. ไม่เคยเป็นผู้ต้องได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่มีกำหนดขั้นต้องโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

8. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษทางราชการ เว้นจะกระทำผิดทางวินัย

9. ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษเพราะประพฤติ ซึ่งถึงต้องออกจากองค์การรัฐบาล องค์การสาธารณะ หรือ รัฐวิสาหกิจ

10. ไม่เคยเป็นผู้ถูกลงโทษ ปลดออกจากราชการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน หรือตามกฎหมายอื่น

วิธีการสรรหาของทางราชการพลเรือนไทย ซึ่งรวมทั้งมหาวิทยาลัยด้วยนั้น ตั้งแต่ได้มีการประกาศใช้ระบบคุณธรรม ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศขึ้นเป็นต้นมา จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ได้ใช้วิธีการที่เรียกกันว่า "ประกาศรับสมัคร" เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไป อย่างหนึ่ง กับอีกอย่างหนึ่งเป็นการประกาศรับสมัครภายในหน่วยงาน ไม่เปิดรับสมัครโดยทั่วไป (อุดร ชื่นกลิ่นธูป 2523 : 59)

ในประกาศรับสมัครสอบ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการนั้น จะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (อุดร ชื่นกลิ่นธูป 2523 : 67 - 70)

1. ตำแหน่งที่จะบรรจุและแต่งตั้ง

2. คุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิสมัครสอบ

3. วัน เวลา และสถานที่รับสมัครสอบแข่งขัน

4. เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในการสมัครสอบแข่งขัน

5. ค่าธรรมเนียมการสอบแข่งขัน

6. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ

7. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน

8. การประกาศกำหนดวัน เวลา สถานที่สอบ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขันครั้งนี้

9. เกณฑ์การตัดสิน

10. การประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบได้

11. การบรรจุและแต่งตั้ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. <u>การคัดเลือก</u> การคัดเลือกบุคลากร เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้วิธีการอันเหมาะสม เพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัครเข้ามาในหน่วยงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพดีที่สุด เหมาะสมกับงานที่สุด ในการคัดเลือกนั้นควรใช้ระบบคุณวุฒิ (Merit System) จำนงสมประสงค์ (2519 : 145, อ้างถึงใน ประทิน ศรีพรหม 2522 : 49 - 50) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือก มี 11 ขั้น คือ

1. ประกาศรับสมัคร
2. สัมภาษณ์เบื้องต้น
3. ยื่นใบสมัคร
4. สอบคัดเลือก
5. สอบสัมภาษณ์
6. ตรวจสอบภูมิหลัง
7. ตรวจร่างกาย
8. ตรวจสอบหลักฐานคุณวุฒิ
9. บรรจุ
10. การทดลองปฏิบัติราชการ
11. แต่งตั้ง

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชรูเดน และ เชอร์แมน (Chruden and Sherman 1968 : 142) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกโดยปกติจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. <u>การต้อนรับผู้สมัคร</u> โดยปกติแผนกการจ้างจะเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและงาน ช่วยเหลือในการกรอกใบสมัคร อาจจะมีการนัดหมายเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ การทดสอบ หรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการคัดเลือก การต้อนรับผู้สมัครอย่างเหมาะสม จะเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี ยิ่งกว่านั้นจะเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้สมัคร ซึ่งจะช่วยทำให้การสื่อสารและความร่วมมือในระหว่างการคัดเลือกดีขึ้น

2. <u>การสัมภาษณ์เบื้องต้น</u> ผู้สัมภาษณ์อาจมีคนเดียว หรือหลายคนขึ้นอยู่กับความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์มีประโยชน์หลายอย่าง อาจใช้ในขั้นตอนใดก็ได้ในกระบวนการคัดเลือก การสัมภาษณ์เบื้องต้นมักจะใช้เพื่อกลั่นกรองผู้สมัคร

3. การกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร องค์การส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้สมัครกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร เพราะแบบฟอร์มใบสมัครเป็นวิธีการที่เป็นระบบและรวดเร็ว ในการได้ข้อมูลจากผู้สมัคร เช่น การศึกษา ประวัติการทำงาน การอ้างอิง เป็นต้น

4. การทดสอบ สิ่งจำเป็นประการหนึ่งในการคัดเลือก คือการประเมินความแตกต่างในด้านความสามารถ ความถนัด บุคลิกภาพของผู้สมัคร ความแตกต่างบางอย่างอาจสังเกตได้ง่าย แต่สำหรับการปฏิบัติงานโดยปกติ การทดสอบสามารถวัดได้แม่นยำ อย่างไรก็ตามก็ควรใช้ร่วมกับวิธีอื่น ๆ

5. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์อาจใช้ เพื่อพิสูจน์หรือความกระจ่างเกี่ยวกับข้อความที่กรอกในใบสมัครก็ได้ หรือ เพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถ แรงจูงใจ และทัศนคติ หรือ เพื่อให้ข่าวสารแก่ผู้สมัครเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า นโยบายขององค์การ เป็นต้น

6. การสืบสวนภูมิหลัง เนื่องจากผู้สมัครอยากได้งานทำ จึงมักจะบิดเบือนความจริงเกี่ยวกับความสามารถ หรือประสบการณ์ องค์การจึงต้องระวังในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งอาจพิสูจน์ได้ ดังนี้

(ก) การสอบถามบุคคลที่เคยเกี่ยวข้อง

(ข) การใช้เครื่องจับเท็จ

7. แผนกบุคคลคัดเลือกเบื้องต้น แผนกบุคคลจะคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนต่าง ๆ

8. หัวหน้าเลือกขั้นสุดท้าย เป็นขั้นตัดสินใจว่าจะเลือกใครเข้าทำงาน

9. การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจสอบว่าร่างกายมีความเหมาะสมกับงานหรือมีโรคที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือไม่

10. การแต่งตั้ง ได้แก่การให้บุคคลที่องค์การตัดสินใจ รับไว้ ซึ่งผ่านขั้นตอนในการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงาน

เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีสองประเภทใหญ่ ๆ คือ สายงานวิชาการและสายงานที่ไม่ใช่วิชาการ ดังนั้น การคัดเลือกบุคคล เพื่อบรรจุแต่งตั้ง จึงแบ่งเป็น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การสอบแข่งขัน วิธีการคัดเลือกบุคคลโดยการสอบแข่งขัน ใช้สำหรับการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ข้อ 11 (ข) และ (ค) โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปหรือได้รับการยกเว้นในกรณีที่ขาดคุณสมบัติตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งนั้นตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หรือได้รับอนุมัติจาก ก.ม.

ในการสอบแข่งขัน อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หลักสูตร และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีสอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามที่ ก.ม. กำหนด ผู้ที่สอบแข่งขันได้ ซึ่งอยู่ในลำดับที่ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด หากปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไป โดยไม่ได้รับการยกเว้น ในกรณีที่ขาดคุณสมบัติ ตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 หรือขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอยู่ก่อน หรือภายหลังการสอบแข่งขัน โดยไม่ได้รับอนุมัติจาก ก.ม. ตามข้อ 26 จะบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่ได้

ก.ม. กำหนดหลักสูตร และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ไว้ ดังนี้

1.1 ในการสอบแข่งขัน ปกติ มี 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง การสอบแข่งขันผู้ที่ถือว่าสอบแข่งขันได้ต้องได้คะแนนแต่ละภาคตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ และได้คะแนนในภาคความรู้ความสามารถทั่วไป และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ

1.2 ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย) ประกาศรับสมัครสอบโดยระบุชื่อ ตำแหน่งที่จะบรรจุ และแต่งตั้ง และคุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิสอบ สำหรับตำแหน่งนั้นตามที่ ก.ม. กำหนด และข้อความอื่นที่ผู้สมัครสอบควรทราบ เช่น วัน เวลา และสถานที่รับสมัครสอบ เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในการสมัครสอบ หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน และเกณฑ์การตัดสิน

ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับสมัครสอบ โดยให้มีกำหนดเวลารับใบสมัครสอบไม่น้อยกว่าสิบห้าวัน ผู้สมัครสอบจะต้องเสียค่าธรรมเนียมสอบแต่ละตำแหน่งที่ตนสมัครสอบ ตามอัตราที่ ก.ม. กำหนด คือ

ระดับ 1 ตำแหน่งละ 20 บาท

ระดับ 2 ตำแหน่งละ 30 บาท

ระดับ 3 ตำแหน่งละ 40 บาท

ระดับ 4 ขึ้นไปตำแหน่งละ 50 บาท

ในกรณีที่สมัครสอบหลายตำแหน่ง ในระดับเดียวกัน และในการสอบครั้งเดียวกัน ให้เสียค่าธรรมเนียมสอบสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ไปเพียงครึ่งหนึ่งของอัตราดังกล่าวข้างต้น ค่าธรรมเนียมสอบจะไม่จ่ายคืนให้ ในเมื่อประกาศรายชื่อว่าเป็นผู้มีสิทธิ์เข้าสอบแล้ว

1.3 ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบก่อนวันสอบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

1.4 ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน ตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบแข่งขันไม่น้อยกว่าสามคน โดยให้ตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ

1.5 ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน อาจตั้งกรรมการออกข้อสอบ กรรมการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง หรือกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสอบแข่งขันนี้ แล้วให้ประธานกรรมการประกาศก่อนวันสอบไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

1.6 การสอบแข่งขันจะต้องสอบตามหลักสูตรทุกภาค

1.7 การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เรียงลำดับที่ จากผู้สอบได้คะแนนรวมสูงลงมาตามลำดับ

1.8 บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับแต่วันขึ้นบัญชี แต่ถ้ามีการสอบแข่งขันในตำแหน่งอย่างเดียวกันนั้นอีก และได้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ใหม่แล้ว บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ครั้งก่อนเป็นอันยกเลิก

2. <u>การคัดเลือก</u> วิธีการคัดเลือก ใช้ในกรณีที่มีเหตุพิเศษที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ซึ่งอาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขันไว้ในกรณีดังต่อไปนี้

2.1 กรณีการบรรจุ และแต่งตั้งผู้ได้รับทุนเพื่อการศึกษาวิชาในประเทศ หรือต่างประเทศ ที่มีข้อผูกพันตามความต้องการของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

2.2 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาชีพ และในระดับคุณวุฒิที่ขาดแคลน ที่ อ.ก.ม. กำหนด

2.3 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.ม. อนุมัติให้มหาวิทยาลัยใด จัดให้มีการศึกษาขึ้นเพื่อเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยนั้นโดยเฉพาะ

2.4 การบรรจุและแต่งตั้ง เพื่อดำรงตำแหน่งตามข้อ (ก) แห่งกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519)

2.5 กรณีอื่น ๆ ที่ ก.ม. อนุมัติ

2.6 วิธีการคัดเลือกให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย พิจารณาดำเนินการโดยการสอบสัมภาษณ์ ทดลองปฏิบัติงาน หรือวิธีการคัดเลือกอื่น เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะบรรจุ และแต่งตั้ง

เมื่อได้ทำการคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย ตามวิธีการใดวิธีการหนึ่งดังกล่าวแล้วข้างต้น ก็จะมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลนั้นเข้าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย โดยให้ผู้มีอำนาจต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุ และแต่งตั้ง

1. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะได้รับเงินเดือนในระดับ 10 และตำแหน่งศาสตราจารย์ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยอนุมัติของ ก.ม. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและเสนอต่อรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูล เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้ง

2. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 9 ลงมา อธิการบดี ผู้บังคับบัญชาโดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตามข้อ 11 (ก) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ม. กำหนด

ง. <u>การนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน</u> การนำบุคคลเข้าหน่วยงานเป็นความพยายามอย่างมีระบบขององค์การ เพื่อที่จะให้บุคลากรใหม่ประสบปัญหาให้น้อยที่สุด และสามารถทำ

ประโยชน์แก่งานขององค์การให้มากที่สุด ให้เป็นที่น่าพอใจทั้งด้านส่วนตัว และตำแหน่ง บุคลากรที่สรรหาและคัดเลือกไว้แล้ว จะหวังให้ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การยังไม่ได้ จนกว่าบุคลากรใหม่จะปรับตัวให้เข้ากับงานที่จะปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงาน

การนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Castetter 1976:207-226)

1. <u>การกำหนดวัตถุประสงค์</u> วัตถุประสงค์ของกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ อำนวยความสะดวกในการปรับตัวของบุคลากรใหม่ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

2. <u>การจัดกระบวนการ</u> ได้แก่ การแบ่ง และจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ที่รับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน ได้แก่ การแนะนำชุมชน ระบบ ตำแหน่ง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเรื่องส่วนบุคคล

3. <u>การลำดับและประสานงานการนำเข้าสู่หน่วยงาน</u>
ได้แก่ การเชื่อมขั้นตอน แสดงลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ ในการนำเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งปฏิบัติต่อเนื่องกัน กระบวนการนำบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จะเริ่มตั้งแต่ระหว่างการสรรหา และจะสิ้นสุดลงเมื่อเสร็จสิ้นการทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 ช่วง คือ

(ก) ก่อนนำเข้าสู่หน่วยงาน

(ข) ช่วงนำเข้าสู่หน่วยงาน

(ค) ช่วงทดลองปฏิบัติงาน

4. <u>การติดตามผลการปรับตัวของบุคลากรใหม่</u> การติดตามผลเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่างานที่มอบหมายจะเป็นอย่างไร การเยี่ยมเยียน การสัมภาษณ์ โดยเฉพาะระหว่างสองสามสัปดาห์แรก เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพื่อจะได้ช่วยเหลือขจัดข้อยุ่งยากที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การประเมินผลด้วยตนเองและผู้บริหาร จะทำให้ทราบว่าบุคคลมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถไม่เป็นที่พึงประสงค์

5. <u>การควบคุมกระบวนการนำเข้าสู่หน่วยงาน</u> หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้ข่าวสาร เรื่องคุณภาพของการปฏิบัติงานในการนำเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งต้องการผลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงโครงการต่อไป

สำหรับการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยนั้น โดยทั่วไปใช้วิธีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกปี เพื่อแนะนำบุคลากรใหม่ให้ทราบข้อมูลรายละเอียดของมหาวิทยาลัย โครงสร้างของมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย ระเบียบวิธีปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งข้อมูลส่วนตัวที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร นอกจากการปฐมนิเทศแล้ว มหาวิทยาลัย อาจจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร โดยหัวหน้างานเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นไปในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ ก็ถือว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการนำบุคคล เข้าสู่หน่วยงานทั้งสิ้น

จ. การทดลองปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนความประพฤติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ - เพราะการคัดเลือกไม่มีหลักประกันที่แน่นอนว่าได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะกับงานที่จะปฏิบัติ ฉะนั้นการให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งสักระยะหนึ่งก่อนก็จะทำให้แน่ใจได้ว่า ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเหมาะสมหรือไม่ หากเหมาะสมก็จะได้ให้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นต่อไป

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการพล - เรือนในมหาวิทยาลัย นั้น ให้ปฏิบัติตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม. 0202/ว. 15 ลงวันที่ 11 ตุลาคม 2526 เรื่อง การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า การให้ได้มาซึ่งบุคคลนั้น เป็นกระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า มหาวิทยาลัยก็เป็นหน่วยงานที่ได้ให้ความสำคัญในกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคคล นับตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การนำเข้าสู่หน่วยงาน การทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละขั้นตอนได้มีระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อกำหนด เป็นกรอบในการปฏิบัติอย่างรัดกุม โดยต้องใช้จ่ายเงินงบประมาณมากพอสมควรในแต่ละขั้นตอน เพื่อพยายามให้ได้บุคลากรที่ดีเข้ามาในมหาวิทยาลัย เพื่อดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการ อันเป็นลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากองค์การอื่น ดังนั้น เมื่อได้บุคคลเข้ามาสู่หน่วยงานแล้ว มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการทำนุบำรุงรักษา เพื่อให้บุคลากรได้อยู่กับมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ตลอดไป

การบำรุงรักษา

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อ เนื่องจากที่มีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลได้เข้ามาอยู่ในหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานนานที่สุดด้วยความพอใจ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ประทิน ศรีพรหม 2521 : 58)

การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การนิเทศ การหมุนเวียนตำแหน่ง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข่าวสาร ขวัญ

ก. การจูงใจ เป็นวิธีการที่จะชักนำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 302) ได้ให้ความหมายว่า "การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอก ตัวบุคคลนั้น ๆ เอง มูลเหตุแห่งการจูงใจ อันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs)"

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 380) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า

หน้าที่ในการอำนวยการ หมายถึง การบังคับบัญชา การใช้ภาวะผู้นำ และการจูงใจตัวที่ใช้มักจะแสดงระดับอำนาจที่ผู้บริหารมี อย่างคำ "การบังคับบัญชา" มีนัยว่า การกระตุ้นให้ทำงานนั้น อยู่ภายใต้อำนาจของผู้บริหาร ในขณะที่คำ "กระตุ้น" มีนัยว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจมาก และอาจจะต่อต้านการอำนวยการด้วยวิธีต่าง ๆ แต่กล่าวโดยส่วนรวมแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะใช้อิทธิพล เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำหรับการจูงใจนั้น ผู้บริหารอาจใช้ 2 แบบ คือ (Flippo 1971 : 382)

1. การจูงใจทางบวก ได้แก่กระบวนการที่พยายามที่จะใช้อิทธิพลกับผู้อื่น โดยการเพิ่มความพึงพอใจ ให้งานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ค่าตอบแทนสูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

2. <u>การจูงใจทางลบ</u> ได้แก่ กระบวนการที่ใช้อิทธิพล โดยการขู่เข็ญให้เสียประโยชน์ สูญเสียงาน ให้ค่าตอบแทนน้อยลง ผู้ร่วมงานไม่ยอมรับ

มาสโลว์ (Maslow, อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 306 - 307) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองขึ้นต่อมา

ลำดับขั้นของความต้องการ มีดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการทางความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 361 - 363) ได้กล่าวถึง ความต้องการของบุคลากรในองค์การไว้ดังนี้

1. <u>เงิน</u> เงินจะช่วยตอบสนองความต้องการความมั่นคงและจิตใจ ระบบค่าตอบแทนทางการเงินเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะสนองความต้องการหลายอย่าง และเงินอย่างเดียวไม่สามารถจูงใจคนได้ทั้งหมด

2. <u>ความมั่นคงของงาน</u> เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้คนมีความต้องการความมั่นคงของงานสูงขึ้น

3. ความสัมพันธ์ที่น่าพึงพอใจ ความต้องการนี้ เป็นความต้องการทางสังคมที่จะอยู่ร่วมกันและยอมรับกัน ฝ่ายบริหารสามารถช่วยเหลือได้ โดยการวางแผนและจัดโครงการนำบุคลากรนำเข้าสู่หน่วยงานให้เหมาะสม จัดโครงการสัมมนา ทางส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4. การยอมรับผลงานที่ทำ การยอมรับผลงานที่บุคลากรได้ปฏิบัติ อาจทำได้โดยการพูดชมเชยงานที่ดีเด่น ให้เงินตอบแทนสำหรับข้อแนะนำ ให้เงินรางวัลสำหรับการเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เผยแพร่ในหนังสือพิมพ์สำหรับคนงาน เป็นต้น

5. งานที่มีความหมาย เกิดจากความต้องการเป็นที่ยอมรับ และเกิดจากแรงขับที่จะได้รับความสำเร็จ องค์การอาจสนองได้ด้วยการเพิ่มพูนงาน (Jof enlargenment)

6. โอกาสก้าวหน้า บุคคลส่วนใหญ่ ต้องการที่จะรู้เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าของคน และต้องการที่จะใช้โอกาสนั้น

7. สภาพการทำงานที่ดึงดูดใจ ปลอดภัย และสะดวกสบาย ความต้องการเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ดีขึ้นอยู่กับความจำเป็นหลายประการ สภาพการทำงานที่ปลอดภัย เป็นผลมาจากความต้องการความมั่นคง ของใช้ประจำตัว เช่น โต๊ะ พรม เป็นสัญลักษณ์ของสถานะภาพในการทำงาน ฝ่ายบริหารพบว่าการจัดสรรสิ่งของที่เป็นสัญลักษณ์ของการแสดงถึง-สถานะภาพ เหล่านี้ยุ่งยากพอกับการจัดสรรเงิน

8. ผู้นำที่มีความยุติธรรม และมีความสามารถ ความต้องการนี้ เป็นผลมาจากความต้องการความมั่นคง ผู้นำที่ดีจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมั่นใจในความมั่นคงขององค์การและงาน รวมทั้งมีการยอมรับนับถือผู้ที่เป็นผู้ออกคำสั่ง ซึ่งเป็นบุคคลที่ควรค่าแก่การนับถือ โดยไม่ทำให้เกิดความคับข้องใจ

9. คำสั่งและการอำนวยการที่มีเหตุผล คำสั่งเป็นการสื่อสารตามความต้องการขององค์การ โดยทั่วไปแล้ว คำสั่งควรจะสัมพันธ์กับความต้องการของสถานการณ์ สามารถปฏิบัติได้สมบูรณ์ แต่ไม่ต้องมีรายละเอียดที่ไม่จำเป็น มีความชัดเจนและถูกต้อง ลักษณะของคำสั่งต้องเป็นการกระตุ้น การยอมรับ

10. องค์การที่สอดคล้องกับสังคม ถ้าองค์การจะสนองความต้องการอันนี้ องค์-การจะต้องมีงานที่มีความหมาย และรับผิดชอบในการแก้ปัญหาสังคม

บุคลากรเข้าสู่องค์การพร้อมด้วยการนำเอาความต้องการเข้ามาด้วย ความต้องการเหล่านี้เกิดจากความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และอยู่ในความสามารถที่องค์การจะสนองตอบได้ โดยกำหนดกิจกรรมให้บุคลากรปฏิบัติ หากบุคลากรสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ก็จะได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เครื่องมือที่จะใช้กระตุ้นให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนด หรือให้บรรลุเป้าหมาย มีดังนี้ (Flippo 1971 : 392-396)

1. ชมเชย และยอมรับผลงานที่ทำ
2. สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ
3. การแข่งขัน
4. ความภูมิใจในงานและองค์การ
5. การมอบหมายความรับผิดชอบ
6. เงิน

ข. <u>ค่าตอบแทน</u> การที่องค์การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น องค์การจำเป็นต้องสนองตอบความต้องการของบุคลากร เป็นการแลกเปลี่ยน หรือที่เรียกว่า เป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนั้น

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter 1976 : 305) กล่าวว่า การให้ค่าตอบแทนอันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดึงดูด บำรุงรักษา และจูงใจบุคลากร การให้ค่าตอบแทน มีเป้าหมายดังนี้

1. ดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
2. จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
3. สร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรเจริญก้าวหน้า
4. เพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด
5. เพื่อให้บุคลากรออกน้อยที่สุด
6. สร้างความพอใจด้านจิตใจ สังคม และเศรษฐกิจแก่บุคลากร

เงินเดือน หรือค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนหลักที่องค์การให้แก่บุคลากร หลักในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้าง มีดังนี้ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2527 : 48 - 49)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ค่าของงาน งานใดจะได้รับเงินเดือนเท่าไร ขึ้นอยู่กับคุณภาพของปริมาณงาน ทั้งนี้โดยพิจารณาขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่าย ระดับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

2. ค่าครองชีพ เงินเดือน นอกจากเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานตามนี้แล้ว เงินเดือนยังมีลักษณะทางศีลธรรมด้วย คือ เงินเดือนจะต้องเพียงพอแก่การดำรงชีพ สอดคล้องกับค่าครองชีพในสังคม

3. อัตราเงินเดือนเปรียบเทียบ การกำหนดเงินเดือนจะต้องเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนขององค์การอื่นด้วย ซึ่งควรจะคล้ายคลึงกันเพื่อสามารถแข่งขันให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงาน

นอกจากเงินเดือนแล้ว บุคลากรยังได้รับประโยชน์เกื้อกูลจากองค์การอีกเป็นรายได้พิเศษ ความมั่นคงที่เพิ่มขึ้น หรือไม่ก็สภาพการทำงานที่พึงปรารถนา ซึ่งมีดังต่อไปนี้ (Chruden and Sherman 1968 : 662 - 668)

1. <u>บริการทางการเงิน</u>

1.1 <u>สหภาพสินเชื่อ</u> ตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการด้านการเงิน บริการรับฝาก และให้ยืมเงิน

1.2 <u>การช่วยเหลือด้านการเงินจากองค์การ</u> องค์การอาจให้บุคลากรยืมเงินโดยคิดดอกเบี้ยต่ำ หรือไม่คิดเลย เพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย หรือ อื่น ๆ เป็นสวัสดิการและการบำรุงขวัญ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนของบุคลากรที่ไปศึกษาต่อ เป็นต้น

2. <u>การประกันสังคม</u> ได้แก่ การที่องค์การจ่ายเป็นค่าประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

3. <u>บริการด้านวิชาชีพ</u> องค์การ ให้บริการด้านวิชาชีพโดยไม่คิดมูลค่า ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำสัญญา เกี่ยวกับคดีความ ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

4. <u>บริการด้านการพักผ่อนหย่อนใจ</u> เช่น

4.1 ด้านกีฬา

4.2 ด้านสังคม

4.3 กิจกรรมอื่น ๆ

5. บริการอื่น ๆ

5.1 ช่วยเหลือด้านการซื้อของ

5.2 ช่วยเหลือด้านที่อยู่และการเดินทาง

ค. การมอบหมาย โดยปกติสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่จัดการศึกษา มักจะมีนโยบายของสถานศึกษาอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ แนวทางในการพิจารณากำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับ สำหรับการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ มีดังนี้ (Harris 1979 : 175)

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงาน จะต้องแตกต่างจากการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก การว่าจ้าง และเงินเดือน แม้ว่าจะมีความสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ตาม

2. การตัดสินใจมอบหมายงานเบื้องต้น ย่อมเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามความจำเป็น ของโครงการของสถานศึกษา

3. วิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงงาน จะถูกระบุเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า มีความยืดหยุ่นในการจัดบุคลากร และตามบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4. การมอบหมายงานจะต้องมีเกณฑ์เฉพาะ และวิธีปฏิบัติเป็นแนวทาง

5. การมอบหมายงาน เป็นการตัดสินใจร่วม ซึ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบอย่างสำคัญ เช่นเดียวกับการตัดสินใจที่ใช้ความสามารถในการใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

6. ในการตัดสินใจมอบหมายงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานจะเป็นเกณฑ์ที่ถูกพิจารณาเหนือเกณฑ์อื่นเสมอ

การมอบหมายงานนี้ ผู้มอบจะคอยควบคุมติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ได้รับมอบได้ใช้ดุลยพินิจ ความสามารถ และการตัดสินใจในการวางแผน หรือการดำเนินงานนั้น (สมพงศ์ เกษมสิน 2517 : 39) ดังนั้น ในองค์การใหญ่ ๆ มักจะใช้วิธีมอบอำนาจหน้าที่ด้วย หลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่มีดังนี้ (สมพงศ์ เกษมสิน 2517: 137 - 138)

1. การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่บุคคล ควรมอบให้แก่ตำแหน่งที่รองลดหลั่นลงมาตามสายแห่งการบังคับบัญชาของหน่วยงาน นั้น ๆ

2. ความสมัครใจในการมอบอำนาจ เป็นปัจจัยสำคัญ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ที่มอบให้นี้จะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบไป

3. ลักษณะ และปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ซึ่งโดยทั่วไปก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ หรือนโยบายหลักขององค์การพอสมควร มิใช่เป็นงานประจำทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานหลักที่มีความสำคัญมากขึ้น

4. จัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมายไปอยู่เสมอ

5. การมอบอำนาจหน้าที่กระทำได้หลายระดับ อย่างไรก็ดี การมอบอำนาจหน้าที่นั้นมิได้ทำให้ผู้บังคับบัญชา ปลอดจากความรับผิดชอบ ในผลแห่งการปฏิบัติงานนั้น หากแต่ผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานนั้น จะมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ จนถึงผู้รับผิดชอบในส่วนรวมโดยตรงคือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

ง. <u>สภาพการทำงาน</u> สภาพการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปด้วยความราบรื่นสู่เป้าหมายที่วางไว้ หรือประสบความล้มเหลวหรือไม่มีประสิทธิภาพ

จูเซียส (Jucius 1971 : 435) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพการทำงานซึ่งมีอยู่ 2 ด้าน ดังนี้

1. <u>เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต</u> เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต จะต้องได้รับการออกแบบเพื่อความสะดวกแก่ผู้ใช้

2. <u>ความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงาน</u> การจัดสภาพการทำงาน นอกจากการออกแบบเครื่องมือ เครื่องใช้ให้ได้ผลและสะดวกแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานด้วย คือจะจัดสภาพการทำงานอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงสะดวกสบาย เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้ดี เช่น เกี่ยวกับแสงสว่าง เครื่องปรับอากาศ เครื่องอำนวยความสะดวก ตลอดจนการควบคุมอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จ. การนิเทศงาน การนิเทศงานเป็นหน้าที่ในการชักนำประสานงาน อำนวยการในการทำงานของบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศงานจะแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานให้ได้ ปริมาณและคุณภาพที่พึงประสงค์ภายในเวลาที่ต้องการ ผู้นิเทศงานก็คือผู้นำ ซึ่งเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ หากไม่มีความเป็นผู้นำแล้ว บุคลากรก็ไม่อาจประสานกันได้ และจะไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (ชิต ปุริโสดม 2523 : 63)

ฉ. การหมุนเวียนตำแหน่ง การหมุนเวียนตำแหน่ง มีจุดมุ่งหมายเบื้องต้นเพื่อประสิทธิผลขององค์การตามวัตถุประสงค์ เพื่อแต่งตั้งให้บุคลากรดำรงตำแหน่งที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีที่สุด โอกาสที่องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ก็เพิ่มขึ้น จุดมุ่งหมายดังกล่าวเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อองค์การ จุดมุ่งหมายอีกประการหนึ่งในการหมุนเวียน ก็คือ เพื่อให้งานสอดคล้องกับลักษณะของบุคคล ซึ่งจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเคลื่อนเข้าสู่งานที่เขาพอใจ และมีสิทธิพิเศษมากขึ้น การเปลี่ยนงานใหม่อาจเป็นการเปิดหนทางสู่ความก้าวหน้า และเป็นการเพิ่มชีวิตชีวาแก่งานประจำ ซึ่งจำเจ การหมุนเวียนทำได้ทั้งกับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา (ชิต ปุริโสดม 2523 : 65)

จูเชียส (Jucius 1971 : 273) กล่าวว่า มีข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับการหมุนเวียนตำแหน่ง 3 ประการ คือ

1. ทำให้นักบริหารมีแนวโน้มที่จะคิดในแง่หลักการบริหารมากกว่าเรื่องเทคนิคเฉพาะอย่าง

2. จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่า เขาควรจะบริหารงานด้านใดดี

3. ทำให้มีทัศนะกว้างขวาง

การหมุนเวียนตำแหน่ง หรือ การสับเปลี่ยนงาน นอกจากจะเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบหนึ่งแล้ว หากได้กระทำโดยคำนึงถึง ความพอใจของบุคลากรด้วยแล้ว ก็ถือว่าเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรด้วย

ช. การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ กิบสัน และ ฮันท์ (Gibson and Hunt 1975 : 387 - 388, 422 - 423) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ในองค์การ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร จะดีที่สุดเมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจหน้าที่ สิทธิ ความรับผิดชอบ ตลอดจนพยายามที่จะปฏิบัติตามนั้นทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความเห็นสอดคล้องกัน เกี่ยวกับสิ่งต่อไปนี้ คือ กิจกรรมระหว่างเวลาทำงาน การปฏิบัติตามข้อตกลง จำนวนชั่วโมงการทำงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพ การประกันภัย และผลประโยชน์ การให้ออกชั่วคราว และการให้กลับมาทำงานใหม่ การลาต่าง ๆ การประชุม ค่าจ้างสำหรับงานพิเศษ ค่าจ้างทำงานล่วงเวลา บำเหน็จบำนาญ และการเกษียณ การตรวจสุขภาพ วิธีการร้องทุกข์ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การลาออก เวลาพัก ความอาวุโส การทำงานแทน งานในวันหยุด คำสั่งเหล่านี้ทั้งฝ่ายบุคลากรและฝ่ายบริหารเห็นด้วยแล้ว ความไม่เข้าใจกันก็หมดไป

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน และกลุ่มบุคคลที่ดี เป็นพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่ดี ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา เพราะการทำงานส่วนใหญ่ต้องทำเป็นกลุ่ม เป็นคณะ ความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกัน

ผู้วิจัย มีความเห็นว่า กิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์การนอกเหนือจากกิจกรรมในหน้าที่การงานแล้ว อาจจัดกิจกรรมต่อไปนี้ คือจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ กีฬา ที่พบปะสนทนา งานสังสรรค์ เป็นต้น

ช. ความก้าวหน้า ความก้าวหน้า หรือ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (promotion) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ดึงดูดใจให้บุคลากรอยู่ในองค์การนาน ๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

หลักสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง มีอยู่ 2 ประการ คือ (Flippo 1971 : 230 - 241)

1. ระบบคุณธรรม การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปนิยมใช้ระบบนี้ ซึ่งยึดถือการปฏิบัติงานและการวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ

2. ระบบอาวุโส ความอาวุโส หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นอีกระบบหนึ่งที่ใช้กันในทุกองค์การ

ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง นอกจากหลักสำคัญที่เป็นทางการแล้ว ยังมีองค์ประกอบที่ไม่เป็นทางการอีก เช่น ศาสนา ครอบครัว สมาชิกภาพ บรรพบุรุษ ความคุ้นเคย การตอบแทนความดี เป็นต้น

ฌ. <u>วินัย</u> วินัยนับได้ว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ข้าราชการ วินัย หมายถึง "ระเบียบข้อบังคับใด ๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ควบคุมความประพฤติของข้าราชการ ให้สามารถปฏิบัติราชการไปได้ด้วยความเรียบร้อย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2527 : 94)

1. <u>การพิจารณาในทางบวก</u> หมายถึง การเสริมสร้างทัศนคติ ท่าที่และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้งานดำเนินไปตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ หัวหน้าหน่วยงานต้องพยายามเสริมสร้างวินัยที่ดี ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยชี้ให้เห็นว่า วินัยนั้นมิใช่เป็นสิ่งที่น่ากลัวอะไรเลยสำหรับผู้ที่มีความประพฤติดี และประพฤติชอบ แต่กลับจะเป็นการนำเกียรติภูมิมาสู่หมู่คณะเป็นส่วนรวม

2. <u>การพิจารณาในทางลบ</u> เพื่อให้ทุกคนอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จึงได้กำหนดบทลงโทษไว้ด้วย เพื่อลงโทษผู้ที่ ออกนอกกรอบ คือ กระทำผิดกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ทำไว้ ส่วนการลงโทษ จะมากน้อยเท่าใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการกระทำความผิด

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2527 : 99) ได้กล่าวถึง หลักในการพิจารณาลงโทษว่า การพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิดวินัยนั้น ควรยึดหลักทั่วไป 3 ประการ คือ

1. <u>ยุติธรรม</u> คือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความยุติธรรม โดยให้ผู้ถูกกล่าวหามีโอกาสต่อสู้แก้ข้อกล่าวหา ในการสอบสวน ก็จะต้องตั้งคณะกรรมการที่ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเชื่อถือได้ การดำเนินการสอบสวนจะต้องเป็นไปโดยเที่ยงธรรม มีหลักฐานประจักษ์พยานที่แจ้งชัด และควรเปิดโอกาสให้อุทธรณ์ได้

2. <u>เป็นธรรม</u> คือ การลงโทษนั้นจะต้องเป็นไปโดยเสมอหน้ากัน ผู้ใดกระทำผิดควรลงโทษ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

3. ฉับพลัน คือ เมื่อมีผู้กระทำผิดนั้น ต้องดำเนินการพิจารณาลงโทษโดยมิ-ชักช้า เพื่อให้ผู้นั้นสำนึกในความผิด ผู้อื่นจะได้ตระหนักถึงโทษทัณฑ์ของการกระทำความผิด จะได้ไม่เอาเยี่ยงอย่าง

ฎ. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชา ได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2527 : 86)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2527 : 86 - 91)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติ การเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ ประจำปี เป็นต้น

2. กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยการสร้างแบบ เช่น การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไป (Rating Scale) การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การกาเครื่องหมายตามรายการ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ การสัมภาษณ์ การเขียนรายการ การประเมินผลเป็นกลุ่ม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ผล และนำผลการประเมินไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอสมควร ในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินไว้ จึงจะได้ผลจากการประเมินที่ถูกต้อง

ฏ. ข่าวสาร ข่าวสาร การบริหารบุคคล มีโครงสร้าง ดังนี้ (Castetter 1971 : 482 - 493)

1. แหล่งของข่าวสาร ข่าวสารการบริหารงานบุคคล มี 3 แหล่ง คือ

1.1 คำพูด เช่น การสัมภาษณ์ การตรวจสอบ การอ้างอิงทางโทรศัพท์ การให้คำปรึกษา การสนทนาระหว่างผู้บริหาร การอภิปราย เป็นต้น

1.2 ลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือบุคลากร คู่มือบริหารงานบุคคล จุลสารข่าวการบริหารงานบุคคล บันทึกความจำ หนังสือเวียน ระเบียนสะสม เป็นต้น

1.3 รูปภาพ เช่น รูปถ่าย รูปเส้น แผนภูมิ ตาราง สไลด์ ภาพโปร่งใส ภาพเลื่อน ข่าวโทรทัศน์ เป็นต้น

2. ขอบเขตข้อมูลการบริหารงานบุคคล กระบวนการบริหารงานบุคคลแต่ละกระบวนการ จำเป็นจะต้องใช้ข่าวสารในขอบเขตต่าง ๆ แก่บุคคลทราบ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผล การให้ค่าตอบแทน การพัฒนา การเจรจาต่อรอง ความมั่นคง

3. เกณฑ์การยอมรับข่าวสาร เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาข่าวสาร คือความมุ่งหมาย คุณค่า ความเกี่ยวข้อง ความสมบูรณ์ ค่าใช้จ่าย ความเที่ยงตรง ความเชื่อถือได้ ความเหมาะสมกับเวลา และความถูกต้อง

4. ระบบการเก็บข่าวสาร ได้แก่ คู่มือ เครื่องคอมพิวเตอร์ ไมโครฟิล์ม

ข่าวสารการบริหารงานบุคคลมีกระบวนการดังต่อไปนี้ (Castetter 1971 : 493)

1. การระบุลักษณะข่าวสาร ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับข่าวสารที่จำเป็น ความมุ่งหมายในการใช้ข่าวสาร ผู้ใช้ข่าวสาร การรวบรวมเก็บการค้นหา และ การติดต่อสื่อสาร

2. การได้ข่าวสาร ได้แก่ การกำหนด แหล่งวัสดุที่จะได้ข่าวสาร เพื่อจะได้วางแผนดำเนินงานและควบคุม

3. การกลั่นกรอง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นข่าวสารสำหรับการตัดสินใจ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานและการควบคุม

4. การเก็บ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลลงในเครื่องเพื่อเก็บและค้นหามาใช้ภายหลัง เครื่องเก็บรวมทั้งไมโครฟิล์ม และระบบคอมพิวเตอร์

5. การค้นหา ได้แก่ วิธีและขั้นตอนการปฏิบัติที่ใช้ในการค้นหา ข่าวสารจากข้อมูลที่เก็บไว้

6. การเผยแพร่วารสาร ได้แก่ การส่งข่าวสารให้ผู้ใช้โดยคำพูด ภาพ เอกสาร การพิมพ์และอื่น ๆ

7. การสื่อสาร ได้แก่ การส่งข่าวสารที่มีความหมายขึ้นบน ลงล่าง และตามแนวนอน เพื่อประสานการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายของบุคลากร หน่วยงาน และระบบ

8. การบูรณาการ ได้แก่ การเชื่อมระบบย่อย ๆ ของข่าวสารเข้าด้วยกัน เช่น โปรแกรม การศึกษา นักเรียน การวางแผนเพื่อความสะดวก ความสัมพันธ์ภายนอก

ฎ. <u>ขวัญ</u> (Morale) ได้มีนักวิชาการทางการบริหารงานให้ความหมายของขวัญไว้ดังนี้

โยเดอร์ (Yoder 1959 : 445) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า "ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เป็นต้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 341) มีความเห็นว่า "ขวัญ เป็นนามธรรม ซึ่งไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงาน คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ"

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 364) ได้กล่าวถึง เหตุผลสำคัญที่ขอให้การบริหารเกี่ยวข้องกับขวัญก็คือ ขวัญทำให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปด้วยความราบรื่น และได้รับความสำเร็จ การที่บุคลากรมีขวัญดี มีผลดังต่อไปนี้

1. เกิดความร่วมมือด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. จงรักภักดีต่อองค์การและผู้นำ มีวินัย หรือปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับด้วยความสมัครใจ
3. มีความมุมานะ ฟันฝ่าอุปสรรคเมื่อมีความยุ่งยาก
4. มีความสนใจต่องาน และองค์การสูง

5. แสดงความคิดริเริ่มอย่างมีเหตุผล

6. ภูมิใจในองค์การ

เมื่อขวัญของบุคลากร มีความสำคัญต่อองค์การเช่นนี้ ผู้บริหารจึงควรสร้างขวัญของบุคลากรให้สูง แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างขวัญไม่ใช่เป็นสิ่งจะเผด็จการเอาได้ หรือสร้างขึ้นได้ด้วยเวลาเพียงคืน แต่ต้องใช้เวลา โดยการวางนโยบายบริหารงานบุคคล และมีวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีการนิเทศที่ดี และมีองค์ประกอบอื่น ๆ (ชิต บุริโสดม 2523 : 74)

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 342 - 343) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงาน เพื่อให้ทราบว่า บุคลากรมีขวัญดีหรือไม่ ได้แก่สิ่งต่อไปนี้ (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 343 - 344)

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน

2. กำหนดมาตรฐาน และเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. กำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม

4. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน

5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ

6. สร้างความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้

7. จัดสวัสดิการให้ได้

8. สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดี

ขวัญ ของบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญยิ่งสำหรับการบริหารงาน เพราะจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องศึกษาให้เข้าใจ และจะต้องสร้างขวัญให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้ดีและมั่นคง

จะเห็นได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นงานที่สำคัญยิ่ง ในการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกระบวนการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ เป็นการช่วยมิให้มีหน่วยงานต้องเกิดการเสียหาย อันเนื่องมาจากบุคลากรต้องออก โอน หรือย้ายบ่อย ๆ ดังนั้น ในการบำรุงรักษาบุคลากร ควรยึดหลักคุณธรรม เพราะถ้าหากการบำรุงรักษาไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความเสมอภาค ไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถแล้ว จะทำให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสม ไม่มีความพึงพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงาน และปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การบำรุงรักษาบุคลากรในมหาวิทยาลัย นั้น ที่เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการบำรุงรักษาบุคลากร มีในกรณีดังต่อไปนี้ (ไพโรจน์ สัตปรีชา 2523 : 92)

1. สิทธิและประโยชน์ตอบแทนในรูปของเงินค่าตอบแทน
2. สิทธิและประโยชน์ตอบแทนในรูปของสวัสดิการ
3. สิทธิและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น
4. ผลประโยชน์เกื้อกูลจากมหาวิทยาลัย (เพ็ญศรี วายวานนท์ 2522 : 640-643)

1. <u>สิทธิและประโยชน์ตอบแทนในรูปของเงินค่าตอบแทน</u>

สิทธิและประโยชน์ตอบแทนประเภทนี้ มุ่งหมายที่จะตอบแทนผลจากการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยตรง ในรูปของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และเป็นสิทธิที่จะได้รับทั้งในระหว่างรับราชการ และเมื่อพ้นจากราชการรวมตลอดจนกระทั่งถึงแก่ความตาย ซึ่งอาจพิจารณาในรายละเอียดได้ ดังนี้

1.1 <u>สิทธิที่จะได้รับเงินค่าตอบแทนระหว่างรับราชการ</u>

- เงินเดือน ตามพระราชกฤษฎีกา การจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2522

- เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว ตามพระราชกฤษฎีกา เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522

- เงินประจำตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตามหนังสือที่ ทม 0202/0275 ของทบวงมหาวิทยาลัย ลงวันที่ 24 เมษายน 2527 เรื่อง การจ่ายเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย

- เงินค่าอาหารทำการนอกเวลา ตามระเบียบว่าด้วยการจ่ายเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา พ.ศ. 2519

- ค่าสอนพิเศษ ตามระเบียบการจ่ายเงินค่าสอนพิเศษในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520

- เบี้ยประชุมกรรมการ ตามพระราชกฤษฎีกา เบี้ยประชุมกรรมการ พ.ศ. 2523

- เงินรางวัลกรรมการ หรืออนุกรรมการ การสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกวิชาข้าราชการพลเรือน ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การจ่ายเงินรางวัลกรรมการและเจ้าหน้าที่ สอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกข้าราชการ พ.ศ. 2519

- เงินค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ ตามพระขาชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527

- เงินสมนาคุณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ตามหนังสือที่ ทม 0202/7463 ของทบวงมหาวิทยาลัย ลงวันที่ 25 มีนาคม 2528

1.2 <u>สิทธิที่จะได้รับเงินค่าตอบแทน เมื่อพ้นจากราชการแล้ว และเมื่อถึงแก่ความตาย</u>

ข้าราชการที่ออกจากราชการไปแล้ว หรือเมื่อเสียชีวิต จะได้รับสิทธิที่จะได้รับเงินค่าตอบแทน หรือการช่วยเหลือจากทางราชการ ดังต่อไปนี้

- บำเหน็จบำนาญ ตามพระราชบัญญัติบำเหน็จ บำนาญ ข้าราชการ (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2526

- เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ข้าราชการเบี้ยหวัด บำนาญ บำนาญพิเศษ มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือ เกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการประจำตาม พระราชกฤษฎีกา สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2523

- เงินช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ข้าราชการเบี้ยหวัด บำนาญ บำนาญพิเศษ มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เช่นเดียวกับข้าราชการประจำ ตามพระราชกฤษฎีกา สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2523

- เงินช่วยพิเศษ ตามพระราชกฤษฎีกา การจ่ายเงินเดือน เงินบำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2522 ข้าราชการประจำตาย มีสิทธิได้รับเงินช่วยพิเศษสามเท่าของเงินเดือน และถ้าข้าราชการบำนาญตาย มีสิทธิได้รับเงินช่วยพิเศษหนึ่งเท่าของบำนาญ เงินช่วยพิเศษนี้จ่ายให้แก่บุคคลซึ่งข้าราชการผู้ตายได้แสดงเจตนาระบุไว้เป็นหนังสือ ตามแบบที่กระทรวงการคลัง กำหนด

2. สิทธิและประโยชน์ตอบแทนในรูปของสวัสดิการ

สิทธิและประโยชน์ตอบแทนประเภทนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพ อนามัย และความผาสุก สะดวกสบายของข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งครอบครัวของข้าราชการ ซึ่งครอบคลุมทั้งในรูปของการช่วยเหลือสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เป็นต้น รวมตลอดถึงสิทธิในการลาของข้าราชการประเภทต่าง ๆ โดยอาจจะแยกสิทธิและประโยชน์ตอบแทนประเภทนี้ได้ ดังนี้

- สิทธิในการลาของข้าราชการ ข้าราชการมีสิทธิลาโดยได้รับเงินเดือนระหว่างลาภายใต้พระราชกฤษฎีกา การจ่ายเงินเดือน เงินบำเหน็จบำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2522 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2520 และฉบับแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2525

- สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2523

- สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร ตามพระราชกฤษฎีกา สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2523

- สวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร ตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร พ.ศ. 2521

- สวัสดิการเกี่ยวกับค่าเช่าบ้าน ตามพระราชกฤษฎีกา ค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. 2527

3. สิทธิและประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

สิทธิและประโยชน์ตอบแทนประเภทนี้ เป็นสิทธิและประโยชน์ตอบแทนที่นอกเหนือจากสิทธิและประโยชน์ตอบแทนใน 2 ประเภทแรก ได้แก่

- สิทธิที่จะได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ตามระเบียบว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ พ.ศ. 2511

- สิทธิที่จะได้รับการนับอายุราชการเป็นทวีคูณ เพื่อคำนวณบำเหน็จบำนาญเมื่ออยู่ในระหว่างที่มีการประกาศใช้กฎอัยการศึก หรือเขตที่ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน

- สิทธิที่จะได้รับการปรับเงินเดือนสูงขึ้น ตามคุณวุฒิที่ได้รับเพิ่มเติม หากคุณวุฒินั้น ๆ ตรงกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

- สิทธิที่จะได้รับการประเมินผลงานทางวิชาการ ตามกฎทบวง ฉบับที่ 2

4. ผลประโยชน์เกื้อกูลจากมหาวิทยาลัย

ข้าราชการมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกประเภทตำแหน่งไว้เป็น 3 สาย (สาย ก. สาย ข, และสาย ค) ได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลจากมหาวิทยาลัย จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (เพ็ญศรี วายวานนท์) 2522 : 640 - 643)

4.1 ประเภทที่ให้เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้จัดให้มีเงินอุดหนุนประเภทต่าง ๆ จำแนกเป็น

- เงินทุนอุดหนุนการวิจัย
- เงินอุดหนุนการแต่งตำรา เป็นค่าตอบแทนหรือค่าสมนาคุณผู้เขียนหรือแปลและเรียบเรียงตำรา
- เงินอุดหนุนเพื่อซื้อหนังสือวิชาการ
- ค่าตอบแทนบุรรณาธิการ และผู้ช่วยบรรณาธิการวารสารทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
- ค่าตอบแทนการให้บริการวิชาการ
- เงินรางวัลผลงานดีเด่น จำแนกเป็นงานวิจัยที่ได้ทำสำเร็จแล้วและบทความที่ได้เขียนขึ้น

- ทุนการศึกษา ให้แก่ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว

ผลประโยชน์เกื้อกูลที่ให้เพื่อส่งเสริมงานวิชาการ เหล่านี้ ผู้มีโอกาสได้รับจะเป็นข้าราชการสาย ก. เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ สาย ข. ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณวุฒิลักษณะงานที่ทำ และความสามารถในการคงรักษา และเพิ่มพูนความรู้ของตน เป็นสำคัญ

4.2 ประเภทที่ให้เพื่อจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ผลประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยให้เพิ่มเติมเพื่อเกื้อกูลการทำงานที่เกี่ยวเนื่องกับหน้าที่ประจำ เป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว ได้แก่

- ค่าสมนาคุณอาจารย์ที่ปฏิบัติงานบริหาร ซึ่งมิได้รับเงินตอบแทนจากทางราชการ
- เบี้ยประชุมกรรมการ ซึ่งแต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยปฏิบัติงานภายในของมหาวิทยาลัย
- เงินสมนาคุณอาจารย์ในการสอน
- ค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการสอบ

ผลประโยชน์เกื้อกูลการทำงานเพิ่มเติมจากงานประจำข้างต้น ก็เช่นเดียวกับประเภทที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ คือจะให้แก่ข้าราชการสาย ก. เป็นส่วนใหญ่ และรองลงไปได้แก่ สาย ข. สำหรับสาย ค. มีเพียงจำนวนหนึ่งที่ช่วยงานจัดการสอบเป็นครั้งคราว ตามกำหนดเวลาสอบ

4.3 ประเภทที่ให้เพื่อเป็นสวัสดิการ ได้แก่ ผลประโยชน์ซึ่งมหาวิทยาลัยจัดให้ เพื่อช่วยการครองชีพของข้าราชการ และช่วยบรรเทาความทุกข์ยาก เมื่อประสบเคราะห์กรรม จำแนกเป็นหลายลักษณะ ดังนี้

- จัดจำหน่าย เครื่องอุปโภค บริโภคในราคาถูก
- ช่วยเหลือค่าอาหารกลางวันแก่ลูกจ้างประจำ และข้าราชการชั้นผู้น้อย
- ช่วยเหลือค่าเครื่องแบบลูกจ้าง
- ช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล เพิ่มเติมจากที่ทางราชการช่วยเหลือ
- บริการสุขภาพ อนามัย โดยการรักษาพยาบาลเบื้องต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- จัดบ้านพักให้อยู่อาศัย
- ให้กู้เงินเพื่อปลูกสร้างบ้าน ซื้อบ้าน และซื้อที่ดินเพื่ออยู่อาศัย โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำ
- ช่วยเหลือค่าดอกเบี้ย ในการกู้เงินเพื่อปลูกสร้างบ้าน ซื้อบ้านและซื้อที่ดินเพื่ออยู่อาศัย
- ช่วยเหลือค่าบำรุงการศึกษา และค่าเล่าเรียนของบุตรเพิ่มเติมจากทางราชการ
- ให้เงินทุนอุดหนุนการศึกษาของบุตร
- ช่วยเหลือค่าเครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์การเรียนของบุตร
- ให้สิทธิพิเศษแก่บุตรของข้าราชการ และลูกจ้างประจำในมหาวิทยาลัยได้เข้าเรียนในโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย
- ช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วย และประสบภัยพิบัติ
- ช่วยเหลือค่าทำศพ
- ให้เงินอุดหนุนการประกันชีวิต
- จัดสถานีบริการจำหน่ายน้ำมันเบนซินแก่ข้าราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย
- จัดสวัสดิการทัศนาจร

ผลประโยชน์เกื้อกูลประเภทที่จัดเพื่อเป็นสวัสดิการเหล่านี้ มีอยู่มากน้อยต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย และการให้สิทธิได้รับผลประโยชน์ข้างต้น ก็มีทั้งที่ให้โดยทั่วกันทั้ง สาย ก. สาย ข. และ สาย ค. และที่ให้โดยมุ่งเน้นที่ลูกจ้างและข้าราชการชั้นผู้น้อยเป็นส่วนใหญ่ ด้วยเหตุผลที่ว่าข้าราชการกลุ่มอื่นมีโอกาสกว้างขวางกว่าที่จะรับผลประโยชน์อื่น นอกเหนือจากประเภทสวัสดิการเหล่านี้

สรุปได้ว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัย ได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลทำนองเดียวกับที่ข้าราชการพลเรือนทั่วไปได้รับ และมหาวิทยาลัยก็ยังได้จัดผลประโยชน์เพิ่มเติมให้หลายประเภท เพื่อมุ่งส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการ เพื่อตอบแทนการทำงานเพิ่มเติมจากหน้าที่ประจำ และเพื่อเป็นสวัสดิการทั่วไปของคนทำงานในมหาวิทยาลัยทั้งหมด ตามแต่ความพร้อมของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้อยู่กับมหาวิทยาลัยตลอดไป

การพัฒนา

นักวิชาการบริหารงานบุคคล ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2527 : 73) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา ว่า

การพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนะคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิชาการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 196) ได้กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "หมายถึง การให้การศึกษา ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะแก่บุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ"

การพัฒนาบุคลากรโดยให้การศึกษา กับการฝึกอบรม มีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงานเฉพาะอย่าง ภาระของการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะตกอยู่กับองค์การเอง แต่สำหรับการศึกษา เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ และความเข้าใจทั่วไป เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมซึ่งก็เป็นสิ่งจำเป็น สำหรับภาระในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่จะตกอยู่กับระบบการศึกษาตามแบบ ความแตกต่างระหว่างการศึกษากับการฝึกอบรมไม่อาจแบ่งให้เด็ดขาดลงไป มักเป็นความต่อเนื่องจากการศึกษาทั่วไปกับเฉพาะอย่าง ตัวอย่างเช่น การศึกษาภูมิหลังโดยทั่วไป เพื่อความเข้าใจให้ถูกต้องเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษา ฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ ที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะ แก่บุคลากร

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 183 - 184) ได้กล่าวถึง ลำดับขั้นการจัดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล พอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปในการปฏิบัติราชการนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยราชการบางหน่วยอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ขวัญของบุคลากรไม่ดีพอ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงงาน

2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการ และ หรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร แล้วยังจะต้องคำนึงถึงความที่จะเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุงโดยการพัฒนาบุคลากรด้วย เพราะงานทุกอย่างมิใช่จะสามารถแก้ไขอุปสรรคข้อขัดข้อง ได้ด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรเสมอไปไม่ อาจมีอุปสรรค สืบเนื่องมาจากสาเหตุอื่น ดังนั้น ในการพิจารณาความต้องการ จึงต้องพิเคราะห์ดูให้รอบคอบถ่องแท้ การจัดการพัฒนาบุคลากรโดยที่มีความจำเป็นไม่เพียงพอ ย่อมจะสิ้นเปลืองทั้งกำลังคน เงิน และวัสดุ อุปกรณ์เป็นอันมาก

3. วางโครงการในการพัฒนาบุคลากร คือการจัดวางโครงการ หรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการพัฒนาบุคลากร ที่จะจัดจำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนา สถานที่ หัวข้อวิชา ผู้บรรยาย หรือผู้นำอภิปราย อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ยานพาหนะ กำลังเจ้าหน้าที่ เงิน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ เมื่อได้สำรวจความจำเป็น และวางโครงการในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานพัฒนาบุคลากร สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง

5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสม และถูกต้อง เช่น การพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะเป็นการศึกวิชาชีพ มีระเบียบข้อบังคับที่จะนำเอาความรู้ ความสามารถจากการเข้าศึกษา อบรมตามหลักสูตรนั้น ๆ ไปปรับคุณวุฒิ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ ก็จะต้องพิจารณาวางระเบียบในการพัฒนานั้นให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับของทางราชการ หรือองค์การที่กำหนดไว้

6. การประเมินผล คือ การจัดเพื่อตรวจสอบดูว่า การพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นสัมฤทธิ์ผลสมความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องจะได้ทราบ และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การติดตามผล การติดตามผล เป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่า บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น หรือได้มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ในการนี้อาจร้องขอให้ผู้บังคับบัญชา กรอกแบบสอบถาม (Questionaire) หรือให้ความเห็น จากการสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน และหรือติดตามดูจากผลการปฏิบัติงานก็ย่อมทำได้

แคสเต็ตเตอร์ (Castettle 1976 : 280 - 281) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนา เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง เป็นกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างให้ชัดเจน
   - 1.1 กำหนดเป้าหมาย
   - 1.2 กำหนดความจำเป็น
   - 1.3 กลั่นกรองวัตถุประสงค์
   - 1.4 สร้างบทบาท
2. ออกแบบองค์ประกอบของโครงการ
   - 2.1 เลือกบุคลากรที่จะพัฒนา
   - 2.2 พัฒนาบุคคลที่จะไปพัฒนาบุคลากร
   - 2.3 กำหนดเนื้อหาของโครงการ
   - 2.4 กำหนดงบประมาณ
   - 2.5 เลือกวิธีและสื่อการพัฒนา
   - 2.6 จัดเครื่องอำนวยความสะดวก
3. การนำโครงการไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลโครงการ

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดจากเอกสารตำราต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งพอจะประมวลเฉพาะกิจกรรมที่สำคัญและเป็นที่แพร่หลายได้ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การปฐมนิเทศ ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 134) กล่าวถึง การปฐมนิเทศไว้ว่า หมายถึง "กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฐมนิเทศนี้อาจมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะได้รับผลเพียงใดนั้นย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และปัญหาที่ต้องทำการปฐมนิเทศ ซึ่งหากได้เข้าใจแล้ว ก็จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้ถูกต้อง

ลิเคิรท์ (Likert 1961 : 7) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ว่า "เป็นพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือ (Supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personnel interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน

สรุปแล้ว การปฐมนิเทศ เป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการทำงานใหม่ให้ทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบการบริหารงาน และอื่น ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มวุฒิของคนงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น - หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากร หรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปดูงานก็ได้ (ภิญโญ สาธร 2519 : 166)

3. การวิจัย ความหมายของการวิจัย สามารถจำแนกออกได้ ดังนี้ (อมรชัย ดันดิเมธ, ใน เมธี นิลันธนานนท์ บรรณาธิการ 2522 : 120)

การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้า อย่างรอบคอบและมีเหตุผล เพื่อการค้นหาความจริง หรือหลักการ

การวิจัย คือ วิธีศึกษาปัญหา ซึ่งใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยอาศัยความจริง ซึ่งอาจได้มาจากบทความ ความคิดเห็น บันทึกรายงาน การทดสอบ แบบสอบถาม ข้อมูลจากการทดลอง เป็นต้น วัตถุประสงค์ของการวิจัยก็เพื่อสร้าง และรับรองหลักการและพัฒนาวิธีการ

การวิจัย คือ กระบวนการที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มีระบบระเบียบในการวิเคราะห์ และแปลความข้อมูล

การวิจัย คือ การศึกษาค้นคว้า และการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีระเบียบ และนำข้อมูลนั้น ๆ มาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบหรือตีความหมาย ความเป็นมาของข้อมูลและทำการสรุปอย่างมีระบบระเบียบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์

การวิจัย คือ การนำระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ในการค้นหาข้อเท็จจริง ซึ่งช่วยในการพัฒนาแนวความคิด ทฤษฎีทางวิชาการ หรือค้นคว้าหามูลเหตุแห่งปัญหา เพื่อให้สามารถประยุกต์หลักวิชาการและประสบการณ์ กำหนดเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผลต่อไป

4. <u>การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ</u> การฝึกอบรม เป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ 2525 : 164)

ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง เป็นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Practice) สำหรับการปฏิบัตินั้นก็คำนึงถึงสภาพการณ์ หรือโลกอันแท้จริง (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานที่แท้จริงของเขา - (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 247) ส่วนภิญโญ สาธร (2519 : 168 - 169) ได้สนับสนุนเพิ่มเติมว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องทดลองปฏิบัติตาม เรื่องที่ได้เรียนตอนเช้า ในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีที่ได้เรียนมา เท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันทีที่ได้เรียนรู้มาใหม่ ๆ โอกาสที่จะเข้าใจจึงมีมาก

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการมีความมุ่งหมายคือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน

5. <u>การสัมมนาทางวิชาการ</u> การสัมมนา คือ การอภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มาก โดยต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากหัวข้อสัมมนามักจะได้แก่ เรื่องที่ยังไม่เคยเตรียมกันมาก่อน แต่เป็นหัวข้อเรื่องสั้น ๆ เฉพาะที่ควรจะเกิดข้อสงสัย หรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการบ้าง ข้อบกพร่องทางการบริหารบ้าง (เสถียร เหลืองอร่าม 2519 : 415)

การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งด้านทฤษฎี หรือ หลักการศึกษาโดยตรง ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1 - 3 วัน (สมคิด แก้วสนธิ 2520 : 9 - 12)

ในปัจจุบันนี้ การจัดสัมมนามักจะทำกันเป็นลักษณะ การจัดให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมในลักษณะนี้ส่วนมากเป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขามาบรรยายตามหัวข้อที่กำหนดไว้ก่อน ซึ่งหัวข้อนั้นจะมีความสอดคล้องกับหัวข้อการสัมมนา เพื่อที่จะให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้นำไปตั้งขอบเขตของปัญหา และกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการที่จะร่วมพิจารณาปัญหา และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสในการซักถามปัญหา และร่วมอภิปรายด้วย หรือในบางครั้ง การสัมมนาอาจจัดแบ่งผู้ร่วมสัมมนาเป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก ให้อภิปรายปัญหาที่กำหนดไว้โดยมีวิทยากรเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ (บัณฑิต อินทรชื่น 2526 : 93)

สรุปได้ว่า การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัดให้บุคลากรได้มาประชุมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ในที่ประชุมจะมีการวิเคราะห์ปัญหา เสนอแนวความคิดเห็นในการแก้ปัญหา สรุปทางเลือกในการแก้ไขปัญหา หรืออาจจัดขึ้นเพื่อซักซ้อมความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้าใจนโยบายว่า งานที่ดำเนินไปนั้น ควรจะปรับปรุงแก้ไขกันอย่างไรบ้าง อย่างไรก็ตามผู้ร่วมสัมมนาทุกคนควรเป็นผู้รู้ถึงปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างดีด้วย ทั้งนี้เพราะ "สมาชิกถ้าไม่มีความรู้ซึ้งในวงงานนั้น ๆ ย่อมยากแก่การที่จะหาวิธีแก้ไขในเรื่องนั้น ๆ ได้ " (เสถียร เหลืองอร่าม 2519 : 415)

6. <u>การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ</u> เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจัดในรูปของห้องสมุด เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์เกื้อกูลให้แก่บุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับการบริหารทางการแพทย์ และอื่น ๆ

การจัดให้มีบริการห้องสมุด มีประโยชน์หลายประการซึ่งนอกจากจะเป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้ว ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 255)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สามารถกระทำได้ในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาเผยแพร่ไปยังนอกองค์การ หรืออาจจะเผยแพร่ภายในองค์การเอง เช่น การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่หยิบอ่านได้สะดวก ตลอดจนแนะนำบุคลากรให้เข้าเป็นสมาชิกทางวิชาการต่าง ๆ นอกจากนี้ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่าง ๆ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527 : 22 - 23) ตลอดจน "จัดทำจุลสาร เผยแพร่งานวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการด้านการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่าเจินในด้านการประยุกต์ สาขาวิชาต่าง ๆ" (สมคิด แก้วสนธิ 2520 : 9)

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หรือหลักการทางการศึกษามากกว่าเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ

7. <u>การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ</u> กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนี้ มาลี วิญชกุล (2525 : 46) ได้ให้ทัศนะว่า "การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจัดโดยใช้เวลา 5 - 7 วัน หรือมากกว่านี้ก็ได้ เช่น จัดให้มีนิทรรศการ การบรรยาย การอภิปราย ดูภาพยนต์ ฉายสไลด์ และการฝาธิตต่าง ๆ ทั้งยังชักชวนให้อาจารย์หรือกลุ่มผู้สนใจเสนอผลิตผลของการศึกษาทางด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพ เศรษฐกิจและความต้องการของสังคม เพื่อให้บุคคลสนใจเข้าเยี่ยมชม ซึ่งอาจจะนำมาเป็นแบบอย่างและก่อเกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์ (2527 : 22) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการไว้วิธีหนึ่งว่า "ควรจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครู หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่ มีความต้องการหรือสนใจ"

กล่าวโดยสรุป การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวหรือสนใจในหลักวิชาต่าง ๆ อันเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรให้กว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งอาจกระทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การบรรยาย อภิปราย ฉายสไลด์ ฉายภาพยนต์ การสาธิต เป็นต้น

๑. <u>การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน</u> การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน คือ การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การสับเปลี่ยนหน้าที่[redacted]เลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical [redacted] ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการสับเปลี่ยนทันที เป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน(Horizental move) กล่าวคือ จะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม (สมพงศ์ เกษมสิน 2523 : 172)

เมธี ปิลันธนานนท์ (2523 : 247 - 248) ให้ทัศนะว่า

การสับเปลี่ยนบุคลากรย่อมจะเกิดขึ้นจากการกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะสับเปลี่ยนแก้ปัจเจกบุคคล และระบบโรงเรียน การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ถือได้ว่าเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มีคุณค่าทางการบริหารงานบุคคล เพื่อการพัฒนาและให้ความยืดหยุ่นแก่บุคลากร เพื่อหาความเหมาะสมของงานให้กับบุคคล การจัดให้มีการประเมินด้านนโยบาย และกระบวนการสับเปลี่ยน เป็นสิ่งที่พึงกระทำ เพราะช่วยให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาการสับเปลี่ยน เพื่อการปรับปรุงต่อไป การประเมินค่า การปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็จของแผนการสับเปลี่ยน เพราะข้อมูลและรายละเอียดดังกล่าวจะช่วยในการตัดสินใจ และชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในกรณีของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้บุคลากรมีประสบการณ์ หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ได้ประมวลมาเสนอนี้ สามารถสรุปได้ว่า ทุกกิจกรรมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การที่ต้อง

ดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย หากอาจารย์ไม่พยายามติดตามความรู้ ก็จะกลายเป็นอาจารย์ผู้ล้าหลัง การพัฒนาคณาจารย์จะดำเนินไปด้วยดี มิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่อย่างเดียว จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะคณาจารย์จะต้องพึงตระหนัก ถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

สำหรับลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ของไทยนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ที่เห็นได้เด่นชัด เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ได้ค่อนข้างกว้างขวาง ลักษณะของกิจกรรมที่จัดมุ่งที่การให้เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเพิ่มพูนความรู้ กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ และการสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ ตลอดจนการผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ ส่วนการวิจัยยังไม่ได้ดำเนินการเท่าที่ควร (สดใส อัศววิไล 2523 : 20 - 23)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์ได้ค่อนข้างกว้างขวางเช่นเดียวกัน กิจกรรมหลัก ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การสัมมนา การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ การสนับสนุนให้มีการสร้างวิทยากรระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ โดยการส่งเสริมและให้ทุนแก่กรรมการ และอาจารย์ไปดูงานหรือศึกษาต่อ ทั้งภายในและต่างประเทศ การพัฒนาการเรียนการสอน จะพัฒนาบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ไปพร้อม ๆ กัน (อรุณ รัชตะนาวิน 2525: 5 - 6)

ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ตามสมควร กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การสัมมนา การบรรยาย การให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ เกี่ยวกับการปรับปรุงการสอน การประเมินผลการสอน การจัดทำอุปกรณ์การสอน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน 2525 : 1 - 4)

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า ลักษณะของกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ได้จัดนั้น มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดได้ค่อนข้างกว้างขวาง และครอบคลุม

ในหลาย ๆ ด้าน ส่วนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีลักษณะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น ตรงที่มหาวิทยาลัยอื่นจะจัดให้กับผู้บริหาร และอาจารย์เท่านั้น ส่วนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะจัดให้กับนักศึกษาด้วย (ชนิดดา เหมือนแก้ว 2527 : 25) สำหรับมหาวิทยาลัยอื่นก็ได้มีการจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์เช่นกัน แม้จะไม่แพร่หลายให้เห็นเด่นชัดก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่า มหาวิทยาลัยเกือบทุกแห่งให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรสาย ก. คือ อาจารย์มากกว่าบุคลากรสาย ข และ สาย ค ที่เป็นตำแหน่งสนับสนุนงานวิชาการ และปฏิบัติงานด้านธุรการ กล่าวคือ มีการให้การสนับสนุนน้อยกว่า ทั้งที่บุคลากรสาย ข. และ ค. ก็เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

การให้พ้นจากงาน

องค์การประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงจำเป็นต้องบริหารงานบุคคลให้มีความมั่นคง และสม่ำเสมอในด้านจำนวน คุณภาพ และการจูงใจ สนใจปัญหาเรื่องคนเข้า คนอยู่ และคนออกจากงาน (ชิต ปุริโสดม 2523 : 94)

ภิญโญ สาธร (2519 : 453) ให้ความหมายของการให้พ้นจากงานไว้ว่า "การให้พ้นจากงานหมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ พ้นจากหน้าที่การงาน และหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป"

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 23 - 25) ได้ให้ความเห็นว่า สาเหตุของการพ้นจากงาน มีดังนี้

ก. การย้ายการโอน การย้ายการโอน คือ การแต่งตั้งให้บุคลากรทำหน้าที่ใหม่ที่มีเงินเดือน สถานภาพ และความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เป็นการเปลี่ยนแปลงงานในแนวนอน

การย้ายการโอน อาจเกิดขึ้นเพราะความต้องการขององค์การหรือไม่ ก็เพราะความต้องการของบุคลากรเอง เหตุผลขององค์การที่ต้องย้ายหรือโอนบุคลากร

1. มีการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิต
2. มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
3. มีการเพิ่มหรือลดหน่วยงานหลัก
4. มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เหตุผลของบุคลากรที่ต้องการย้ายหรือโอน

1. ไม่ชอบสถานการณ์ทำงานในปัจจุบัน

2. หน่วยงานอื่นมีความก้าวหน้ากว่า

สำหรับการย้ายการโอนในราชการพลเรือนนั้น การย้ายหมายถึง การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกัน และตำแหน่งใหม่ต้องอยู่ในระดับเดียวกับตำแหน่งเดิม สำหรับการไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม และการย้ายผู้ที่มิได้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด จะกระทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุมัติ แล้ว

สำหรับการโอนนั้น หมายถึง การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ใ ทบวง กรม ซึ่งกระทำได้ เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้งสองฝ่าย ได้ตกลงยินยอมใน โดยโอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม และรับเงินเดือนที่ไม่สูงกว เว้นแต่การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือก กระทำได้ตามหลักเกณฑ์และวิชาการที่ ก.พ. กำหนด

ข. <u>การลาออก</u> การลาออกเป็นรูปแบบการพ้นจากงานที่ธรรมดาที่สุด การลาออกมักเป็นเหตุผลของบุคลากรเองมากกว่าขององค์การ เหตุที่ลาออกอาจเป็นเพราะไม่มีโอกาสที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่มีโอกาสได้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เหตุผลเหล่านี้องค์การไม่สามารถควบคุมได้ แต่การลาออกบางกรณี องค์การสามารถควบคุมได้ เช่น ที่เกี่ยวกับ ความไม่พอใจสภาพการทำงาน การนิเทศไม่ดี อย่างไรก็ตาม การลาออกย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อองค์การมาก เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการสรรหา การพัฒนา และการนำเข้าสู่หน่วยงาน ตลอดจนความไม่ต่อเนื่องในกระบวนการทำงาน กิจกรรมสำคัญควรปฏิบัติ เมื่อบุคลากรลาออก คือ

1. สัมภาษณ์ เพื่อหาสาเหตุของการลาออก
2. วิเคราะห์จำนวนเกี่ยวกับอัตราการออก ตามอายุ หน่วยงาน และตำแหน่ง
3. เปรียบเทียบระหว่างผู้ลาออก
4. วิเคราะห์หน่วยงานที่มีการออกน้อย

ค. การพ้นจากงานเพราะเจ็บป่วย บุคลากรที่เจ็บป่วยไม่สามารถทำงานได้เกินเวลาที่กำหนด ถือว่า เป็นปัญหาเกี่ยวกับการให้พ้นจากงาน ปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับความเจ็บป่วยที่ไม่สามารถปฏิบัติงาน ได้แก่

1. พิจารณาตัดสินใจว่า ใครบ้างที่ไม่สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ได้ เนื่องจากความเจ็บป่วย หรือได้รับบาดเจ็บ

2. กำหนดระยะเวลาที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ได้ แต่ยังคงได้รับเงินเดือน

3. กำหนดเวลาในการกลับเข้าทำงาน

4. กำหนดเงื่อนไขในการบรรเทาผลกระทบทางการเงิน

สำหรับในราชการพลเรือน มีการกำหนดระยะเวลาแต่ละปีที่บุคคลากรไม่สามารถปฏิบัติ เนื่องจากเจ็บป่วย และยังคงได้รับเงินเดือน ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน ระหว่างลาของข้าราชการพลเรือน และตุลาการ พ.ศ. 2487 ดังนี้

1. การเจ็บป่วยธรรมดาไม่เกิน 60 วัน แต่ในกรณีที่จำเป็น เจ้ากระทรวงอาจอนุญาตให้ลาต่อไปอีกไม่เกิน 60 วัน

2. การเจ็บป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการในหน้าที่ไม่เกิน 120 วัน

3. การเจ็บป่วย ด้วยโรคติดต่ออันตรายอย่างร้ายแรง คือ วัณโรค โรคเรื้อน โรคเท้าช้าง หรือโรคติดต่อ อันตรายตามความในกฎหมายว่าด้วยโรคติดต่อ ทั้งนี้เนื่องจากปฏิบัติราชการภายในหน้าที่อันเกี่ยวเนื่องจากโรคนั้น ๆ ไม่เกิน 270 วัน

ง. การให้ออกชั่วคราว การให้ออกชั่วคราว หมายถึง การให้พ้นจากหน้าที่ของบุคลากรอย่างไม่มีกำหนดเวลา และไม่ได้รับเงินเดือน โดยปกติมีเงื่อนไขต่อไปนี้ร่วมอยู่ด้วย คือ

1. เป็นการพ้นจากหน้าที่ชั่วคราว

2. องค์ประกอบที่ทำให้มีการให้ออกชั่วคราว เป็นสิ่งที่สุดวิสัยที่องค์การจะควบคุมเหตุการณ์ได้

3. การพ้นจากงานจำกัด เฉพาะบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหาร

จ. การไล่ออก การไล่ออกไม่ใช่เรื่องดีและง่าย การไล่ออกหมายถึง การสูญเสียเวลา เงิน และความพยายาม ตลอดจนก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ แต่การจัดบุคลากรที่ไม่เหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็น เรื่องการไล่ออก จะต้องมีแน่นอน แม้ว่าจะได้มีการระมัดระวังในการสรรหา และการคัดเลือกการนำเข้าสู่หน่วยงาน การพัฒนา และการนิเทศ อย่างไรก็ตาม องค์การควรจะได้ป้องกัน โดยเริ่มแต่การคัดเลือก เพราะการคัดเลือก จะพบบุคคลที่ไม่มีความสามารถก่อนเข้าทำงาน โครงการประเมินผลความสามารถของบุคลากร เป็นการป้องกันปัญหาที่จะนำไปสู่การไล่ออก

ฉ. การเกษียณอายุ หมายถึงการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามอายุที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การจะต้องรับผิดชอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. มีการวางแผนการเกษียณอายุ เพื่อให้สอดคล้องกับการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน การบำรุงรักษา และความพึงพอใจ

2. ให้บริการแนะแนวแก่บุคลากรทั้งก่อนและหลังการเกษียณอายุ

3. เชื่อมแผนการเกษียณอายุกับการปรับปรุงบุคลากร

ช. การพ้นจากงานเนื่องจากตาย ความรับผิดชอบขององค์การเกี่ยวกับการตายของบุคลากรอย่างน้อยที่สุด คือ

1. รายงานการตายให้บุคลากรและองค์การที่เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งการเตรียมการเกี่ยวกับข่าวสารต่าง ๆ

2. ติดต่อญาติใกล้ชิด เพื่อให้ข่าวสารหรือบริการที่จำเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์และเรื่องอื่น ๆ

3. ด้านการเงิน แม้ว่าวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องเงินได้กำหนดไว้แล้วก็ตาม แต่อาจมีปัญหาด้านกฎหมายเกี่ยวกับการเบิกเงินก็ได้ ในกรณีที่ผู้ตายไม่ได้ระบุผู้รับไว้

สำหรับการให้พ้นจากงาน ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย นั้น อุดร ชื่นกลิ่นธูป (2523 : 1313 - 1314) ได้สรุป เรื่องการลาออกจากราชการ ไว้ว่ามีสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ตาย

2. ลาออก มีวิธีการคือ ยื่นหนังสือขอลาออกตามแบบใบลาออกจากราชการต่อผู้บังคับบัญชาของตนตามลำดับ ซึ่งจะเสนอต่อ ๆ ไปจนถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือที่มีอำนาจอนุญาตการลาออก เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว จึงออกจากราชการได้ตามคำสั่งอนุญาต เพื่อประโยชน์และความจำเป็นของทางราชการ ผู้มีอำนาจอนุญาตมีสิทธิยับยั้งการลาออกได้ไม่เกิน 3 เดือน นับแต่วันขอลาออก ไม่เกี่ยวกับการขอลาออก ไปดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือสมัครรับเลือกตั้ง และทางราชการต้องสนับสนุนการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

3. ถูกไล่ออก

4. ถูกปลดออก เพราะกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

5. ถูกให้ออก

5.1 และถูกกล่าวหาว่าทำผิดวินัย แต่เมื่อสอบสวนแล้วไม่ได้ความเป็นสัตย์ว่า ทำผิดจริงหรือไม่ แต่มีมลทินหรือมัวหมอง ในกรณีที่ถูกสอบสวน ทำให้รับราชการต่อไปอาจเสียหายแก่ราชการ

5.2 ต้องรับโทษจำคุก สำหรับความผิดชั้นลหุโทษ หรือโทษที่ได้กระทำโดยประมาท

5.3 หย่อนความสามารถ หรือบกพร่องต่อหน้าที่ หรือประพฤติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

5.4 เจ็บป่วย ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้โดยสม่ำเสมอ และผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้ออก

5.5 ขาดคุณสมบัติในการเป็นข้าราชการตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และไม่ได้รับการยกเว้นตามมาตรานี้

5.6 สมัครไปปฏิบัติงานใด ๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ

5.7 ครบเกษียณอายุ

5.8 ไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ในกรณีที่บุคคลต้องพ้นจากงานไปด้วยเหตุของการขอลาออก การเกษียณอายุ องค์การควรให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรในฐานะที่บุคลากรเคยอยู่ในหน่วยงานมานาน ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมามาก ซึ่งในการนี้ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจะได้

รับบำเหน็จบำนาญตามพระราชบัญญัติ บำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2526 ด้วยเหตุของการลาออก หรือเกษียณอายุ นอกจากนี้ในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ถึงแก่ความตายในระหว่างเดินทางไปราชการ จะได้รับเงินเกี่ยวกับศพข้าราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับศพข้าราชการและลูกจ้างประจำของทางราชการ ซึ่งถึงแก่ความตายในระหว่างเดินทางไปราชการ พ.ศ. 2509 ซึ่งถือว่า เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชิต ปุริโสดม ได้ทำการศึกษา การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย เมื่อ พ.ศ. 2522 พบว่า ในด้านการปฏิบัติงาน อาจารย์ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน มีความเห็นว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคาดหวังให้วิทยาลัยครูปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ได้บุคลากรมา การบำรุงรักษา การพัฒนา ในเกณฑ์มาก

น้อย สุนิลคลัด ได้ทำการศึกษา งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อ พ.ศ. 2518 การวิจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร พบว่า ทั้งอาจารย์ฝ่ายบริหาร และอาจารย์ฝ่ายวิชาการ มีความเห็นว่า วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร ค่อนข้างมาก

ชนัดดา เหมือนแก้ว ได้ทำการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ เมื่อ พ.ศ. 2527 พบว่า การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ กิจกรรมซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ที่ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

ณรงค์ เพียรเกิดสุข ได้ทำการศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาเขต พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ทั้งสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวิทยาเขต ปรากฏว่า อาจารย์ในวิทยาเขต 3 มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าวิทยาเขต 2 และ 1 ตามลำดับ