

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
 - 1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 ระบบบริหารงานบุคคล
 - 2.4 หลักการบริหารงานบุคคล
 - 2.5 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดและต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนให้ชัดเจนจึงขอเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างกว้างขวางมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจพื้นฐาน จึงขอเสนอคำนิยามเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันดังนี้

สร้อยตระกูล (ตวยายนท์) อรรถมานะ (2545) กล่าวว่าภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่ม ใช้อิทธิพลในการกำกับงาน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเป็นกระบวนการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลง

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ธวัช บุญยมติ (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ผลักคิน ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการของตนด้วยความศรัทธา

เบสส์ (Bass.1985) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด

คับริน (Dubrin. 1998) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยูคส์ (Yulk. 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น พอสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลของตนในการชักนำผลักดัน ชักจูงหรือใช้อำนาจหน้าที่กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ ด้วยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของบ้านเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคมีความเด่นชัดมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ในสังคมไทย เราต้องมีความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน ผู้นำมีความสำคัญในการนำพาการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

ประเวศ ะสี (2544) ได้กล่าวถึง สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบัน ว่ามีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่ร่วมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในขังขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง
2. สภาพสังคมไทยขาดภาวะผู้นำ และมีความแตกแยกทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ในสถาบัน คณะ องค์กรต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนภาวะผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย อาทิเช่น
 - 2.1 สภาพสังคมไทยสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยากเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างการใช้วิธีเก่าๆ เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดในการแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ การแก้ปัญหา
 - 2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงเกี่ยวกับสภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยในขณะที่เป็นสภาวะวิกฤต ที่ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหของสังคม

วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2547) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญ ในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้การบริหาร

มีความเติบโต ก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จ จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดี

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคนให้มีภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง และแม้ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมาย องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะในระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาอย่างกล้าหาญอดทน และต่อเนื่องสามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น

คุณลักษณะของผู้นำ

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาในโรงเรียนคือระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำพอสรุปได้ดังนี้

วิจิตร ศรีสอาน (2544 ; อ้างถึงในภาววัฒน์ พันธุ์เทพ. 2546) มีความเห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะ 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า “ไตรภูมิ” คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ การเป็นผู้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร เฉลียวฉลาดและมีไหวพริบสามารถปรับตัวให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ
2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ และมีความยุติธรรม
3. ภูมิฐาน ได้แก่ การมีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ

สมชาย เทพแสง (2546) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัลมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์
2. ผู้นำสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่
3. ผู้นำการศึกษาที่มีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยพร้อมใจที่จะนำคอมพิวเตอร์มาใช้
ประโยชน์ต่อการศึกษา

4. มีการถ่ายโอนเปลี่ยนแปลงโดยยึดประเพณีวัฒนธรรมแนวใหม่
5. ผู้นำให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้
6. ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง องค์กรและบุคลากรโรงเรียน
7. ผู้นำควรใช้การฝึกอบรม การให้การศึกษาแก่บุคลากรทุกระดับ
8. สนับสนุนบรรยากาศในชั้นเรียนและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
9. ผู้นำการศึกษาต้องสนับสนุนงบประมาณในการจัดเตรียมการอย่างเพียงพอโดยเฉพาะ

การใช้เทคโนโลยี เป็นการบริหารงานที่มีราคา

10. ผู้นำการศึกษาควรให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือแก่บุคลากรในการพัฒนา

ผลงาน

11. ผู้นำการศึกษาเป็นผู้มีอารมณ์ดี มีความคิดจินตนาการสร้างสรรค์ มุ่งผลสำเร็จของ

งาน

เบิร์นส์ (Burns, 1978 ; อ้างถึงใน สุเทพ เชาวลิขิต. 2544) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ
โดยแบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยนผู้นำที่ติดต่อกันโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่ง
แลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดี
ก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับ
ชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตาม
ได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกัน
และกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม
3. ผู้นำจริยธรรมผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการ
ของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการความปรารถนา ค่านิยม และ
ควรยึดจริยธรรมสูงสุดคือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะเช่นนี้มุ่งไปสู่
การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำ

จริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ดังนั้น จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ไม่มีผู้บริหารหรือผู้นำคนใดที่มีความเป็นผู้นำที่ครบสมบูรณ์แบบ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ จะมีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยมักจะเป็นความรู้ความสามารถ และคุณธรรมฉะนั้น คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด อันจะเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ ผู้นำควรมีการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรม ความคิด ค่านิยมและคุณลักษณะของตนเอง และควรศึกษาแบบและประเภทของผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงตนเอง

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัยมีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายต่างๆ กันไป ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลพอสรุปได้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 8-9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ชูงในให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

สุชาติ รังสินันท์ (2550 : 114) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 132) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง บุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงเกิดจากผู้บริหารกำหนดเองหรือเกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความสามารถในการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 258) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ณัชฌานูช สุขชาติ (2553 : 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง มีผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และตั้งใจให้ผู้ร่วมงานมอง ไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

สัมมา รธนินธ์ (2553 : 112) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงาน ไว้วางใจ ตระหนัก ู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงในทางความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็ว ในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ทิพากร วรณพฤษย์ (2554 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการในองค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์การ

สินีนานู โพธิ์จัญญาโน (2554 : 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีการกระตุ้นความสนใจของบุคลากรให้มองงานของตนในมุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมและองค์การ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น รวมถึงการชักนำให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่ที่จะการแห่งตนและความเป็นอยู่ที่ดีทั้งของตนเอง ผู้อื่นรวมถึงองค์การและสังคม

เจนท์ซีและเลทวูด (Jantzi & Leithwood. 1996 : 26-27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นพลังผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนเกิดกระบวนการทัศนใหม่ ๆ คือผู้นำต้องกระตุ้น

ให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ และสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน ตัดสินใจที่แน่วแน่มั่นคง มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติตนเองที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการส่งเสริมพัฒนาให้กำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีการโน้มน้าว สร้างแรงจูงใจ เชิญชวนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความต้องการสูงขึ้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันมองและเผชิญกับปัญหา และสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการทำงานในทุกด้านให้สูงเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องระดับแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้นจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ

บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดการปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคสังคมปัจจุบัน ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พอสรุปได้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2546 ; อ้างถึงใน ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. 2548)

ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการพัฒนาองค์กร หรือโครงการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำโครงการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงานและการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรได้ ดังนี้

1. เป็นส่วนเสริมเพื่อลดข้อบกพร่องขององค์กร ปกติการกำหนดระบบงานและแบ่งหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร จะไม่สมบูรณ์และครอบคลุมได้ทุกสถานการณ์ โดยมีเหตุการณ์ที่ไม่แน่ใจว่าใครจะเป็นผู้ปฏิบัติงาน หรือมีผู้ทำงานซ้ำซ้อนกัน เพราะไม่มีใครจะสามารถออกแบบองค์กรได้สมบูรณ์แบบตั้งแต่ครั้งแรก นอกจากนี้สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ ย่อมทำให้เกิดงานใหม่ๆ ขึ้นมา หรือทำให้งานเดิมล้าสมัยลงไปตลอดจนอาจเกิดปัญหาหรือวิกฤตเฉพาะหน้าได้เสมอๆ ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องช่วยศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไข และปรับปรุงองค์กรให้มีสถานะที่เหมาะสมกับสถานการณ์

2. ช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรจะต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องและเหมาะสม เพื่อความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์กรนั้นๆ เอง แต่สมาชิกส่วนใหญ่มักจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงานประจำของตน จึงไม่มีเวลาในการศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำองค์กรไปสู่สถานะใหม่ให้ได้ตามที่ต้องการและเตรียมความพร้อมและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

3. ช่วยประสานงานภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่สิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลง โดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำหน้าที่เป็นกั้นชน และจัดการกับความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลในระดับต่างๆ ขององค์กรผ่านการสื่อสารที่ชัดเจนและกิจกรรมทางสังคมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นตลอดจนแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างถูกต้องตรงประเด็น

4. รักษาสถานภาพของสมาชิกในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิก พร้อมทั้งรักษาเป้าหมายหลักในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ในขณะเดียวกัน แต่บางครั้งความต้องการของบุคลากรอาจจะขัดแย้งกันกับวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงมีหน้าที่สำคัญคือ การธำรงรักษาสมาชิกไว้ไม่ให้ออกไปจากองค์กร ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้องค์กรสามารถอยู่รอดและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นคนกลางในการติดต่อสื่อสารและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ปกติผู้นำองค์กรมีทางเลือกในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอยู่ 2 ทาง คือ ฝืนสังเกดสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวและค่อยๆ ปรับตัวตาม ถ้าจำเป็นหรือเข้ามาดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งถ้าหากผู้นำทำตามทางเลือกแรก ก็เหมือนกับเป็นการคิดแต่ไม่ได้ลงมือกระทำอย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเสียโอกาสในการทำองค์กรให้เข้มแข็ง และก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิดและกล้าทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ถูกต้องแก่องค์กร

ดังนั้น จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการแปลงแนวความคิดและกลยุทธ์ของโครงการให้เป็นแผนปฏิบัติงาน และการดำเนินงานที่สร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรมการศึกษา รัฐบาล โรงพยาบาล หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงานอื่น ๆ และจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 2-3)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์นส์

เบอร์นส์ (Burns. 1978 : 55-58) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในหนังสือชื่อ ภาวะผู้นำ โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม คือ การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมาย ภาวะผู้นำ ว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม ทั้งนี้ แลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทในการทำงานจนสำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำทางจริยธรรมและทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีการยกระดับพฤติกรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทซ์วูดและเจนท์ซี

เจนท์ซี และเลทซ์วูด (Jantzi & Leithwood. 1996 : 26-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และมีการทำงานที่สอดคล้องกัน ผู้นำควรจะต้องมีความคาดหวังในการทำงานไว้สูงหรือสมมุติแบบมีการตัดสินใจและแสดงออกอย่างแน่วแน่ มั่นคง และควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งผู้นำควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้ และผู้นำควรยึดหลัก 3 ข้อ คือ

1. ช่วยเจ้าหน้าที่พัฒนา และดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน
2. สนับสนุนการพัฒนาครู
3. ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผลของเลทซ์วูดเกี่ยวกับประโยชน์ของการปฏิรูปผู้นำขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่าผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (ปฏิรูป) ของโรงเรียนในอนาคตอันไกล มีหน้าที่กระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเลทซ์วูดได้ศึกษาผู้นำจำนวน 12 คน ที่ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมาใช้ พบว่าผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกลยุทธ์ 6 ประการมาปรับใช้ดังนี้

1. ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียน
2. ยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน
3. พัฒนาครู และวิธีการจัดการเรียนการสอน
4. มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ
5. มีการสร้างพลังและความรับผิดชอบภายในทีมงาน โดยการตัดสินใจร่วมกัน
6. มีการให้ขวัญ และกำลังใจ (รางวัล) เพื่อกระตุ้นการพัฒนาโรงเรียน

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1999 : 9-32 ; อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 8-11) นั้น มี 4 องค์ประกอบหรือ 4Is ที่จะนำสู่กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงานผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน พยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและคำนิยามของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญาหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ

การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิด และเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมาก กว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการ โดยการเดินดูรอบ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ในปัจจุบันได้นำมาใช้กันหลายคำ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคลากร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการงานบุคคลและการบริหารงานเจ้าหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งนักการศึกษาได้นำมาใช้แตกต่างกันแต่ความหมายของคำดังกล่าวนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน แต่เนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานทางวิชาการและวิชาชีพทางการบริหารได้นำคำว่า การบริหารงานบุคคลมาใช้กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ดังนั้นในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า การบริหารงานบุคคลในความหมายเดียวกันเป็นหลัก ซึ่งได้มีนักบริหารการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่ใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541 :106) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล ไว้ว่า หมายถึง การแสวงหา การใช้ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินการกิจขององค์กรได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคคล โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 18) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่ตั้งองค์การจัดวางกระบวนการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็นเมื่อได้มาแล้วต้องกำหนดแนวทางที่แน่ชัดในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทนพัฒนาประเมินผลการทำงานตลอดจนการกำหนดวิธีการที่จะให้เกิดความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 179) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร องค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่น ขาดการฝึกอบรม หรือมีการคัดเลือกและสรรหาจากแหล่งที่ไม่คุณภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสม

กับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการ
ดำเนินการ

จันทราณี สวงวนนาม (2545: 9-10) กล่าวว่า การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดย
ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้
ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องกันว่า การบริหาร
เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน
พอเห็นว่าการบริหารเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ศิลปะและกลยุทธ์
ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงาน มีการธำรงรักษา
เพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถและทำงานด้วยความสุขกายสบายใจ

ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ (2548 : 27) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง
ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าหน่วยงานของเขามีทางที่จะทำให้เขามีความ
เจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขาและขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของ
บุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของ
บุคลากรและทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

บีช (Beach. 1980 : 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย
การกำหนดแผนงานการเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง
การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และ
บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

ฟลิปโป (Flippo. 1984 : 171) ความหมายการบริหารงานบุคคล ได้เน้นงานสำคัญสอง
ประการในการบริหารงานบุคคล คืองานในหน้าที่บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัด
องค์กรการอำนวยความสะดวก หรือการสั่งการ และการควบคุมงานในหน้าที่ปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย
การจัดการพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทนการรวมพลังการธำรงรักษา และการพ้นจากงาน

กล่าวโดยสรุป จากความคิดเห็นต่าง ๆ ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่
กล่าวมาทั้งหมดพอจะสรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคลได้ ว่าเป็น
การบริหารเพื่อให้ได้คนมาร่วมทำงานในองค์กร การใช้คนให้เหมาะกับงานตามวัตถุประสงค์และ
ความต้องการของหน่วยงานที่มีขอบข่ายกว้างและครอบคลุม โดยเริ่มตั้งแต่ การแสวงหา
การเลือกสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน การทดลองงาน การให้มอบหมายงานให้ปฏิบัติ การใช้ค่าจ้าง
เงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนการพัฒนา การธำรงรักษา การเสริมสร้างประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย จนกระทั่งการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงานจนกระทั่งให้พ้นจากการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเท่าที่ควร ต่างมุ่งสนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า ต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานนั้น ๆ ทั้ง ๆ ที่มีเทคนิควิธีการทำงานมากกว่า จึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น แล้วก็พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก องค์การใดที่ให้ความสำคัญแล้วเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์การจะเพิ่มขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

พยอม วงษ์สารศรี (2534 : 6) ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาในองค์การเจริญเติบโต เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวช่วยทำให้องค์การมีความเจริญเติบโตพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

วิจิตร ศรีสอาน (2539 : 6-7) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญที่สุดในการบริหารองค์การ กล่าวคือ เป็นกระบวนการบริหารที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา การเลือกคนเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบายการกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและการเกื้อกูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 17) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญคือ เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วม

กิจกรรมขององค์กร ได้อย่างเต็มที่และขณะเดียวกันองค์กรจะเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลเหล่านั้น ได้ตามต้องการด้วย การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ แก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 4) กล่าวถึงความสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับคนของผู้บริหารไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีนั้นย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลสำเร็จลงได้และได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า สภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับว่า ได้มีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโดยตรงการเปลี่ยนแปลงเท่าที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งส่วนที่เป็นเศรษฐกิจเทคนิควิทยาการและสภาพสังคมล้วนแต่เห็น ได้ชัดว่าจะมีผลกระทบ จึงทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อนมา

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 20-21) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

1. เพราะธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการหาคนดีมีความสามารถสูงมาทำงาน
2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การสหประชาชาติและระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ
3. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการ และเครื่องมือเครื่องใช้ มารับใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรม ไม่มีที่สิ้นสุดแต่ละกิจการทั้งในประเทศและต่างประเทศจนถึงระดับโลกจึงต้องหังสรรหา คัดเลือก และเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน
4. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่งขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร ลองเปรียบเทียบดูระหว่างการนัดหยุดงานกับการเลื่อนงาน เรื่องไหนให้ผลเบี่ยงปลายร้ายแรงกว่ากัน
5. องค์กรใหญ่ซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่างแต่เมื่อองค์กรขยายตัวขึ้น ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้นด้วยซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ก็จะทำให้กระบวนการทำงานบางอย่างติดขัดหรือรอกานถ้าเกิด

ความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้นปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการแก้ไขด้วยดังนั้นจึงมีความต้องการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน

6. บทบาทการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือบริหารงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

7. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้นเพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่กับเพื่อนร่วมงานได้ดีมีสมานฉันท์

กล่าวโดยสรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคล องค์กรจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งที่สำคัญคือการบริหารงานบุคคลซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ รู้หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้น มีการวางแผนที่เหมาะสม มีการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร เพื่อให้้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งในองค์กรซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร

ระบบบริหารงานบุคคล

ในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งบุคคลตามความต้องการขององค์กรนั้น ได้มีนักการศึกษาจำแนกระบบการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545 : 141) เป็นระบบบริหารบุคคลว่า จำแนกออกเป็น

2 ระบบคือ

1. ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบที่ให้ตำแหน่งในหน่วยงานแก่ผู้รักดีต่อผู้บริหารเพื่อจะให้ตำแหน่งงานเป็นสินน้ำใจเป็นประโยชน์ในการควบคุมนโยบายและเอกภาพในการบริหารงาน
2. ระบบคุณธรรม เป็นระบบที่บรรจุบุคลากรโดยวิธีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการ โดยมีหลักการที่สำคัญ อยู่ 4 ประการคือ
 - 2.1 หลักการเสมอภาค คือเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แข่งขัน
 - 2.2 หลักความสามารถ คือบรรจุบุคคลตามความรู้ความสามารถ
 - 2.3 หลักความมั่นคง คือมีหลักประกันสำหรับบุคคล
 - 2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือการให้อิสระโดยปราศจาก

การแทรกแซงทางการเมือง

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548 : 25-38) กล่าวถึงระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในภาครัฐแล้ว การบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นตำแหน่งบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญและเป็นเรื่องที่วิพากษ์วิจารณ์อยู่เสมอ ระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันคือ ระบบคุณวุฒิ ซึ่งก่อนที่จะมีระบบคุณวุฒิ การบริหารงานบุคคลนิยมใช้ ระบบอุปถัมภ์ ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลของไทยในทางปฏิบัติมีทั้งระบบคุณวุฒิ และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

ระบบอุปถัมภ์ หมายถึง ระบบที่มีการให้ตำแหน่งในหน่วยงานเป็นรางวัลแก่ผู้ภักดีต่อผู้บริหารโดยไม่จำกัดขอบเขตอำนาจการบรรจุแต่งตั้งไว้ในระเบียบของหน่วยงานหรือระบบการบริหารใด ๆ บางที่เรียกระบบนี้ว่า “ระบบชูปเลี้ยง” หรือระบบสกปรก ระบบชอบพอพิเศษ หรือระบบเล่นพรรคเล่นพวก เพราะการปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มักจะได้รับผลกระทบจากอำนาจต่าง ๆ ในสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจทางการเมือง พรรคการเมืองที่ได้อำนาจทางการเมือง มักจะมีการวิ่งเต้นช่วยเหลือพรรคพวก เพื่อเป็นการตอบแทนบุคคลต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในระบบอุปถัมภ์และอาจมีหลายรูปแบบหรือหลายลักษณะ เช่น

1. ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมซึ่งเป็นฝ่ายของพรรคที่แพ้การเลือกตั้ง ต้องถูกถอดออกจากตำแหน่งไป
2. ตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ จะถูกแจกจ่ายไปยังบุคคลที่ช่วยเหลือพรรคพวก โดยมีได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสม กับตำแหน่งของบุคคลเหล่านั้น

การแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งหน้าที่โดยนัยของระบบอุปถัมภ์นี้ อาจจะมีใช้เพื่อเหตุผลทางการเมืองแต่อย่างเดียวแต่อาจรวมถึงเหตุผลอื่น ๆ เป็นต้น ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ไม่มีระเบียบแบบแผนใด ๆ หากความแน่นอนไม่ได้ ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจจะเห็นควรเหตุผลที่นำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการบริหารงานบุคคลคือเพื่อให้ตำแหน่งเป็นสินน้ำใจเพื่อเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาลเพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบาย และ เพื่อเอกภาพในการบริหารและการปกครอง

ข้อดีของระบบอุปถัมภ์

1. ช่วยเสริมระบบคุณวุฒิให้สมบูรณ์ เพราะระบบคุณวุฒิมีหลักเกณฑ์วิธีการที่ดีกว่าระบบอุปถัมภ์
2. ช่วยการบริหารงานประจำ เพราะการบริหารงานประจำจะปลอดจากการเมืองไม่ได้ กล่าวคือถ้าไม่มีการเมืองก็ไม่มีการบริหาร การบริหารถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากการเมืองก็จะไม่บังเกิดผล

3. ปัญหาการพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบันคือ การขาดแคลนตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบ การดำเนินงานตามแผนพัฒนา การบรรลุเร่งด่วนหากใช้ระบบคุณวุฒิอาจไม่ทันต่อเหตุการณ์จึงใช้ระบบอุปถัมภ์แทน แต่หากใช้การกระทำระบบนี้มากเกินไปอาจทำให้ข้าราชการประจำเสียกำลังใจ ชื่อเสียของระบบอุปถัมภ์

1. ข้าราชการขาดสมรรถภาพเพราะระบบการบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจไม่มีการ เลือกรองจากผู้มีความรู้ความสามารถทำให้งานไม่ก้าวหน้าข้าราชการถูกใช้ไปในเรื่องส่วนตัว มากกว่า
2. ฐานะของข้าราชการคลอนแคลนขาดความมั่นคง
3. ข้าราชการทำงาน โดยมุ่งที่จะประจบผู้มีอำนาจ หรือถ้าพะวงแต่จะรักษาผลประโยชน์ ของพรรคพวกมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ ก็มักจะทำให้เกิดความลำเอียงใน การปฏิบัติงาน และประชาชนอาจไม่ได้รับความยุติธรรม
4. ผู้ไม่มีพรรคพวกในวงการราชการไม่มีโอกาสได้เข้ารับราชการ
5. ข้าราชการ ไม่ได้รับความยุติธรรมเท่าที่ควร
6. เป็นช่องทางให้นักการเมืองใช้ข้าราชการเป็นเครื่องมือของตนและอาศัยวิถีทางทาง การเมืองแสวงหาตำแหน่งข้าราชการประจำ

ระบบคุณวุฒิ (Merit system) มีผู้แปลเป็นภาษาไทยไว้หลายประการแตกต่างกัน เช่น ระบบคุณธรรม ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดีและความสามารถ ระบบคุณวุฒิ หมายถึง ระบบที่จัดให้มีการเลือกสรรคนเข้ารับราชการ โดยมีการสอบแข่งขันหรือ สอบคัดเลือกและไม่บรรจุหรือให้ออกตามความพอใจส่วนตัวของผู้มีอำนาจหรือเหตุผลทาง การเมือง ระบบคุณวุฒิยึดถือการสอบเป็นสาระสำคัญบวกกับมาตรฐานและความสามารถของ บุคคล ทั้งนี้เพื่อเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมเหนือเหตุผลอื่นใดทั้งสิ้น เพื่อให้ได้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของรัฐใน อันที่จะให้บริการเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชน เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีระบบคุณวุฒิ

1. จำนวนข้าราชการจำเป็นต้องมีมากขึ้น
 2. ความสิ้นเปลืองงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนคนใหม่
 3. ประหยัดค่าใช้จ่ายสำหรับฝึกอบรมให้รู้จักทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
 4. การปฏิบัติราชการไม่ติดต่อสัมพันธ์กัน
 5. เกิดการใช้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวมากขึ้น
- หลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณวุฒิมีแนวคิดที่เป็นหลักสำคัญ

4 ประการคือ หลักความสามารถหลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง และ หลักความเสมอภาคในโอกาส

ข้อดีและข้อบกพร่องของระบบคุณวุฒิ

1. ทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถได้เข้ารับราชการ
2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีคุณสมบัติเท่ากันทุกคนมีโอกาสเข้ารับราชการหรือเข้าทำงานเท่าเทียมกัน
3. บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่
4. ป้องกันมิให้นักการเมืองเข้ามาทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการ เปลี่ยนแปลง โสลดไม่แน่นอน
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
6. ส่งเสริมเกียรติภูมิของข้าราชการหรืออาชีพรับราชการทำให้งานข้าราชการได้รับความสนใจจากผู้มีความรู้และความสามารถสูง ราชการก็จะได้คนดีมาทำงาน

ระบบคุณภูมินั้นไม่ใช่จะมีผลดีเสมอไปแต่อาจมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง เช่น ข้อบกพร่องเกี่ยวกับกรรมการสอบ วิธีการสอบบางกรณีเป็นเรื่องที่สอบไม่ได้หรือการสอบไม่มีความหมาย เช่น ตำแหน่งทางการเมือง ตำแหน่งที่มึความรู้ความชำนาญพิเศษ หรือตำแหน่งข้าราชการระดับสูง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปจะยึดระบบที่ใช้กันมาแต่เดิม 2 ระบบคือระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมหรือระบบคุณวุฒิ ทั้งสองระบบนี้มีความเกี่ยวพันกันทางด้านวิวัฒนาการ ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านหลักการและวิธีปฏิบัติอย่างชนิดที่ตรงข้ามกันซึ่งในแต่ละระบบก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย แต่ถ้าใช้หลักพิจารณาอย่างมีเหตุผลเลือกใช้กับบุคคลและสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมแล้วทั้งสองวิธีนี้จะเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการของผู้บริหารว่าจะเลือกใช้วิธีใดในสถานการณ์นั้น ๆ

หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลกับการบริหารทรัพยากรอื่นขององค์กรผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถที่จะใช้ทรัพยากรที่เป็นบุคคลที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกรัก มีปฏิกริยาโต้ตอบดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการบริหารที่แตกต่างไปจากทรัพยากรอื่น นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและหลักการบริหารงานบุคคลเพื่อนำไปใช้ในการบริหารบุคคล ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536 : 450) อธิบายว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง คือ การวางแผนทรัพยากรกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกการแนะนำเข้าทำงานและปฐมนิเทศการฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผล การปฏิบัติงานการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง และการพ้นจากงาน

ชารี มณีศรี (2538 : 177) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนอัตรากำลังคนการเจรจาต่อรองการสรรหาการคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้งการประเมิน การพัฒนาบุคลากรผลประโยชน์ตอบแทนความยุติธรรม และความต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 8-10) ได้กำหนดหลักการสำคัญ ของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการคือ

1. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุบุคลากรเข้าทำงานจะต้องยึดหลัก ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและจะต้องมีกำหนดไว้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ต้องมีประกาศให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ก็จะต้องคำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญด้วย
2. หลักความเสมอภาค หมายถึง การกำหนดให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามพื้นที่ กำหนดไว้มีสิทธิที่จะสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน และการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญเช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกันก็จะต้องได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน นอกจากนั้นข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันเสมอหน้ากัน ด้วยระเบียบและมาตรฐานการบริหารบุคลากรอย่างเดียวกัน
3. หลักความมั่นคง หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการว่า จะมีความมั่นคงในชีวิตการทำงาน สามารถยึดหลักราชการเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยให้เงินเดือนเพียงพอกับค่าครองชีพ และสวัสดิการ และประโยชน์เกี่ยวคู่อื่น ๆ มีบำเหน็จหรือมีบำนาญให้พอเลี้ยงชีพอันควรแก่อัตภาพในบั้นปลายชีวิต นอกจากนั้นหลักความมั่นคงนี้ยังจะเป็นการประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากราชการ โดยไม่มีความผิด
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางทางการเมืองกล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็ม ความสามารถ และนโยบายจากรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบหรือไม่ชอบก็ตาม ทั้งนี้

เพราะว่าตามหลักการปกครองระบบประชาธิปไตยนั้นถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้นไม่ว่ารัฐบาลใดหรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลนั้นอย่างเต็มความสามารถจะทะเลยมพิศเฉยมิได้ ในทางกลับกันข้าราชการจะดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่พรรคการเมืองใด ๆ ไม่ได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2533 : 8-10)

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541 : 113) กล่าวถึงหลักในการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. มีความเป็นธรรมอย่างน้อย 3 ประการคือ อัตราค่าจ้าง ชั่วโมงทำงานและสถานที่ทำงานสิ่งเหล่านี้แม้จะไม่สนองความต้องการหรือความพอใจทุกคนได้แต่ก็ควรอยู่ในสภาพที่ทุกคนพอใจมากที่สุด

2. แจ้งข่าวคราวเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างให้ทุกคนรับทราบ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย

3. ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน

5. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดความสามารถ

6. ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

วรภรณ์ รัชตะววรรณ (2541 : 7) กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่า

การบริหารงานบุคคลอย่างน้อยจะต้องยึดหลักการจัดการระบบการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ความเท่าเทียมกัน คือการให้ความเท่าเทียมกันในการรับสมัครงานโดยไม่กีดกันในเรื่องของฐานะ เพศ ผิวและศาสนา

2. ความสามารถ คือการยึดถือความรู้และความสามารถและคุณวุฒิ เป็นหลักในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและการให้ความดีความชอบ

3. ความมั่นคง คือการให้ความมั่นคงในการทำงานแก่บุคลากรจะให้บุคลากรใดออกจากงานต้องมีเหตุผลที่สมควรและเมื่อบุคลากรพ้นจากงานโดยไม่มีคามผิดจะต้องให้ผลตอบแทนเพื่อการดำรงชีพ

4. การพัฒนา คือการให้การศึกษอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้า

5. ความเหมาะสม คือการให้บุคลากรได้ทำงานให้สมกับคุณวุฒิความรู้ความสามารถของเขา

6. ความยุติธรรม คือการกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและปริมาณของงานที่รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินก็ต้องเท่ากันไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเป็นใครและมีระบบพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นธรรม

7. การให้สวัสดิการ คือการจัดให้มีสวัสดิการและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ

8. การส่งเสริมและป้องกัน คือการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการป้องกันมิให้บุคลากรกระทำความผิดและมีการลงโทษผู้ประพฤติดี

9. การมีมนุษยสัมพันธ์ คือการส่งเสริมสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลให้หน่วยงานและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

10. ความทันสมัย คือการนำวิทยาการสมัยใหม่ต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการปรับปรุงวิธีการทำงานและการบริหารงานบุคลากรให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 54) กล่าวถึงกำหนดหลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. มีความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพงาน
2. แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวความเป็นไปต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งนายจ้างและลูกจ้างเป็นการบริหารงานแบบระบบเปิดอย่างเหมาะสม
3. ทำให้คนงานรู้สึกว่ามีค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4. มีความเป็นกันเองกับพนักงาน
5. จ่ายค่าจ้างและค่าแรงงานโดยยึดถือความสามารถ ต้องถือว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถ

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 9-10) ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. คนในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถจึงทำให้องค์กรพัฒนาเจริญเติบโตจากความคืบหน้า ถ้าผู้บริหารงานบุคคลเชื่อและยอมรับจะดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วก็จะไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานและจะทำให้งานบรรลุแผนงานที่วางไว้
2. ถ้าในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกด้วยกันและระหว่างสมาชิกและผู้บริหารระดับต่าง ๆ แล้วจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กรจากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารงานบุคคลในการพัฒนาประสิทธิภาพ
3. ถ้าบุคคลทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนจะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานความคิดนี้เน้นบุคคล ฉะนั้น การพัฒนา การ โยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ควรคำนึงถึงความคิดนี้เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหาร

4. บุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือพัฒนาให้องค์การให้มีความเจริญเติบโตอย่าคิดว่าคนเหล่านั้นมาจ้อทำงานเพราะถ้าคิดในแง่หนึ่งจะเกิดปัญหาในการปลดออกไล่ออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กรกับสังคมจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน สร้างความสงบสุขให้แก่สังคมโดยรวม

6. สภาพทางสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลง ไปจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทนเมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงานครบเกษียณซึ่งต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกมีความสุขเมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันยังส่งผลให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นว่าองค์กรได้ให้การเอาใจใส่ต่อพวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร และยังสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด องค์กรจะดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นจะต้องมีหลักในการบริหารงานบุคคล อันได้แก่ หลักความรู้ความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานในองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

จากแนวคิดของนักบริหาร นักการศึกษา ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลที่ปรากฏในกฎหมายการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ได้กำหนดให้ออกระเบียบว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคลดังนี้ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2547 : 36-68)

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 26) กล่าวว่า การวางแผนบุคลากรมีความสำคัญมาก จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน ประสานสอดคล้อง รวดเร็ว และง่าย เป็นการให้คนให้เหมาะสมกับงานเป็นการบริหารที่ประหยัดทั้งด้านแรงงาน เจ้าหน้าที่ และวัสดุ พัฒนากุศลกรให้มีประสิทธิภาพ การบริหารเป็นไปตามหลักวิชาการบริหารบุคลากรที่ดี ขยายงานและปรับปรุงองค์กร