



การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการศา

องค์การทุกประเภททุกขนาดไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ และจะมีวัตถุประสงค์ เป็นอย่างไรก็ตามจะต้องอาศัยคนเป็นพื้นฐาน เพราะคนจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ที่นอกเหนือจากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งคนเป็นส่วนสำคัญที่สุด เพราะเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ อารมณ์ ซึ่งไม่เหมือนกับวัสดุอุปกรณ์ และแต่ละคนก็มาจากการอบรมเลี้ยงดูและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ กัน แต่ต้องมาอยู่รวมกันในองค์การเดียวกัน ซึ่งทุกคนจะต้องมีเป้าหมายส่วนตัว จึงเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก ที่สุด สำคัญที่สุด เปรียบเสมือนรากแก้วของการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องบริหารบุคคลเหล่านั้น ให้ทำงานให้แก่องค์การเพื่อจะได้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ การบริหารบุคคลนั้น ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบและดำเนินการคัดเลือกคน ฝึกอบรม จูงใจ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ และระเบียบวินัย เพื่อให้บุคคลในองค์การใ้ทำงานและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดขององค์การ การสร้างคนนั้น ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนานและเสียค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามธำรง รักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ และต้องส่งเสริมให้คนนำ เอาความสามารถความรู้ของตนเองไปใช้กับการปฏิบัติงานมากที่สุด

ความหมายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลแปลมาจากคำว่า Personnel Administration บาง
Personnel Management บาง ซึ่งความหมายก็เช่นเดียวกัน แต่ในต้นจะใช้
Personnel Administration

การบริหารงานบุคคลมีนักวิชาการเขียนให้ความหมายไว้มาก จะขอยกมาเพียง 3 ท่าน คือ ชงชัย สันติวงษ์ สมพงษ์ เกษมสิน และ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ตามลำดับ

การบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรม ทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กร เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร¹

การบริหารงานบุคคลหมายถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคล เข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน²

การบริหารงานบุคคล คือการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การประสานงาน ประโยชน์ และการบำรุงรักษาบุคคลากร เพื่อช่วยให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ³

กระบวนการของการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)
2. การสรรหาบุคคล (Recruitment)
3. การพัฒนาและฝึกอบรม (Development and Training)
4. การจูงใจและบำรุงรักษา (Motivation and Maintenance)
5. การให้พ้นจากงาน (Separation)

¹ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มาร์เก็ตติ้งมีเดีย, ม.ป.ป.), หน้า 1.

² สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 4.

³ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1971), p. 5.

การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในองค์การ ถ้าคนในองค์การขาดคนน้อยลงหรือมีจำนวนไม่เพียงพอกับงานก็จะทำให้ธุรกิจขององค์การนั้นสะดุดหยุดงักลง หรือล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีการวางแผนกำลังคนไว้ให้รับกับความก้าวหน้าขององค์การ

การวางแผนกำลังคน คือขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังบุคคลพอเพียงที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จผลได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต ซึ่งอาจจะกล่าวอย่างสั้น ๆ การวางแผนกำลังคนคือกระบวนการที่จะทำให้ธุรกิจหรือหน่วยงานแน่ใจได้เสมอว่า

1. มีจำนวนของบุคคลตรงตามที่ต้องการ
2. มีบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับความต้องการ
3. มีบุคคลไว้พร้อมในทุกครั้งที่มีความต้องการ

กระบวนการวางแผนกำลังคนอาจแบ่งแยกได้ดังนี้

1. กำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ผู้บริหารจะต้องสำรวจดูว่าปัจจุบันในองค์การของตนมีกำลังคนในแต่ละแผนกอยู่จำนวนเท่าใด ตำแหน่งอะไรบ้าง อายุแต่ละคนเป็นเท่าใด มีพื้นฐานการศึกษาเพียงใด ปริมาณงานพร้อมคุณภาพของงานที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่กันดีหรือไม่ดีเพียงใด ทั้งหมดนี้เพื่อไว้ใช้ประกอบในการวางแผนบุคคลในอนาคตที่จะมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นถูกโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ลาออก เป็นต้น

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast)

องค์การธุรกิจที่ดำเนินอยู่นั้น เมื่อมีแผนการขยายตัวในอนาคต หรือมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง จะต้องมี การวางแผนกำลังคนในอนาคต การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคตนี้จะต้องพิจารณาอัตราการเติบโตของงานขององค์การในอดีต หรืออัตราการเข้าออกของพนักงานในอดีตควบคู่กับแผนงานที่ต้องการขยายตัวในอนาคต โดยต้องแยกออกเป็นแต่ละ

แผนก ประเภทของงาน คุณสมบัติของพนักงาน เพื่อไว้ใช้ประกอบการพิจารณากำหนดการวางแผนกำลังคนที่จะต้องการใช้ในอนาคต

การสรรหาบุคคล (Recruitment)

เป็นกระบวนการที่ต่อจากการวางแผนกำลังคน และเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้ได้คนที่มีความสามารถตรงตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกข้อสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานตลอดจนติดตามผลการทดลองงานด้วย¹

สาเหตุการสรรหาบุคคลเกิดจาก

1. องค์การขยายกิจการ ซึ่งอาจจะขยายโดยอยู่ในที่ตั้งเดิม หรือไปเปิดสาขาที่ใหม่ก็ได้
2. คนภายในองค์การลาออก ครบเกษียณ ตาย หรือถูกให้ออก
3. เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหรือย้ายตำแหน่ง

แหล่งสรรหาบุคคล เมื่อผู้บริหารทราบว่าต้องการกำลังคนให้กับองค์การ ก็จะต้องทำการสรรหาบุคคลเข้ามา ซึ่งการสรรหาบุคคลนี้มีอยู่ 2 แหล่ง

1. สรรหาบุคคลจากภายในองค์การ คือ การให้โอกาสเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลภายในองค์การ เป็นอันดับแรก นโยบายนี้เป็นที่นิยมอย่างยิ่งขององค์การทั่วไป

¹0. Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5th ed., (New York: Harper and Row, 1962), p. 52.

ผลดีของการ เลือกจากภายในองค์กร

- 1) เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในองค์กร เพราะพนักงานจะเห็นพ้องต้องกันว่าองค์กรให้ความสำคัญแก่คนและทำให้มีโอกาสดำเนินงานได้เลื่อนตำแหน่ง จึงทำให้ทุกคนตั้งใจทำงาน
- 2) ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา ปรุมนิเทศ เพราะทุกคนคุ้นกับสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว จะเสียค่าใช้จ่ายเพียงการฝึกอบรมงานในตำแหน่งหน้าที่โดยตรงเท่านั้น

ผลเสียของการ เลือกจากภายในองค์กร

- 1) ทำให้องค์กรมีความรู้ความลึกแคบ ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพราะใช้แต่บุคคลภายในองค์กร
- 2) อาจจะขาดแคลนกำลังคน โดยเฉพาะองค์กรที่มีการขยายงานอยู่เสมอ เพราะเนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งและอาจทำให้งานหยุดชะงักได้

2. สรรหามนุษย์จากแหล่งภายนอกองค์กร วิธีนี้จะต้องดำเนินการ เสาะแสวงหามนุษย์จากภายนอกองค์กร โดยใช้เทคนิคการชักจูง การเสาะแสวงหามีหลายวิธี เช่น

- 2.1 การใช้วิธีโฆษณา โดยประกาศในสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หนังสือเฉพาะอาชีพ
- 2.2 จากแหล่งจัดหางาน ซึ่งจะเป็นช่องทางราชการ คือ กรมประชาสงเคราะห์ หรือถ้าเป็นเอกชนก็ได้ เช่น สำนักจัดหางานต่าง ๆ วิธีนี้เหมาะกับการจัดหาพนักงานผู้ใช้แรงงาน
- 2.3 จากสถาบันการศึกษา เช่น จากวิทยาลัย มหาวิทยาลัย โดยการไปติดประกาศ หรือไปรับสมัครที่สถาบันการศึกษานั้น ๆ เสียก็ได้
- 2.4 โดยพนักงานเก่าแนะนำมา วิธีนี้จะไม่มีการประกาศออกไป จะใช้เมื่อต้องการจำนวนคนน้อย และวิธีนี้จะทำให้ทราบข้อมูลได้ดีกว่า เพราะผู้แนะนำมารู้จักผู้สมัคร ได้ดี

2.5 มาสมัครเอง โดยทั่วไปผู้ที่สนใจจะทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เขาก็จะไปเขียนใบสมัครทิ้งเอาไว้ หรือเขียนจดหมายส่งมาให้ เมื่อองค์การต้องการก็จะทำการคัดเลือกจากใบสมัคร เหล่านั้น

2.6 จากสมาคมอาชีพหรือจากต่างประเทศ เป็นแหล่งที่องค์การให้ความนิยมนสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เพราะเป็นแหล่งที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ

ผลดีของการรับจากบุคคลภายนอก

- 1) ทำให้องค์การธุรกิจได้คนมาจากหลายสถาบันที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อันเป็นส่วนทำให้งานขององค์การก้าวหน้า เพราะได้ความคิดใหม่ ๆ
- 2) ปัญหาเรื่องการขาดแคลนคนงานจะไม่เกิดขึ้น
- 3) องค์การมีโอกาที่จะเลือกบุคคลที่เหมาะสมได้ดีกว่า เลือกจากบุคคลภายในซึ่งมีคนไม่มากนัก

ผลเสียของการรับบุคคลภายนอก

- 1) สิ้นเปลือง เวลาและรายจ่ายตั้งแต่การ เตรียมการ จัดหาเอกสาร ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร การสอบ การวัดผล และการฝึกอบรม
- 2) ทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ทำงานอยู่ก่อนแล้ว เป็นการตัดโอกาสความก้าวหน้าของเขา เพราะไปเลือกบรรจุบุคคลภายนอกแทนตำแหน่งที่ว่าง
- 3) บางครั้งเป็นการไปแย่งตัวคนมาจากองค์การอื่น โดยการประมูลตัวมาและองค์การ เราก็คงจะถูกแย่งตัวไปก็ได้

การคัดเลือกบุคคล (Selection)

เมื่อมีการสรรหาบุคคลโดยวิธีต่าง ๆ ใดมาแล้ว ก็จะต้องมีการคัดเลือก ซึ่งขั้นตอนนี้สำคัญ เพราะเป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคลที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ ถ้าคัดเลือกคนผิดก็จะเป็นปัญหาในภายหลัง

โอกาสที่จะมีการคัดเลือกพนักงานจะมีได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับจำนวนผู้สมัครที่เข้ามาสมัครนั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นส่วนมากหรือไม่ ถ้าหากจำนวนของผู้สมัครมีน้อยก็จะเป็นปัญหาในการเสาะหาพนักงานที่ต้องการจะทำได้ลำบาก ความสามารถในการคัดเลือกได้ถูกต้องก็มีโอกาสน้อยลง ในการพิจารณาถึงโอกาสที่จะมีทางเลือกได้มากหรือน้อยนั้น ในทางปฏิบัติจะเรียกว่าอัตราส่วนการคัดเลือก (Selection Ratio) ซึ่งหมายถึงอัตราส่วนของจำนวนผู้สมัครที่จะทำการคัดเลือกออกมาต่อจำนวนรวมของผู้สมัครทั้งหมด ถ้าอัตราส่วนการคัดเลือกเป็น 0.90 หมายความว่า จะต้องมี การคัดเลือกพนักงาน 90% จากจำนวนผู้สมัครทั้งหมด ถ้าหากอัตราส่วนการคัดเลือกมีจำนวนสูงแสดงว่าโอกาสในการคัดเลือกมีน้อย แต่ถ้ออัตราส่วนการคัดเลือกมีจำนวนต่ำแสดงว่าโอกาสในการคัดเลือกมีมาก

โดยปกติการคัดเลือกจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ซึ่งจะกำหนดวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการคัดเลือก แล้วส่งพนักงานที่คัดเลือกแล้วไปให้ผู้บริหารที่อยู่ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นผู้ชี้คนเหล่านั้นตามจุดต่าง ๆ คั้งนั้น จึงควรต้องให้ฝ่ายบริหารตามจุดต่าง ๆ เข้าใจกระบวนการคัดเลือกและมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกด้วย

กระบวนการคัดเลือกบุคคล

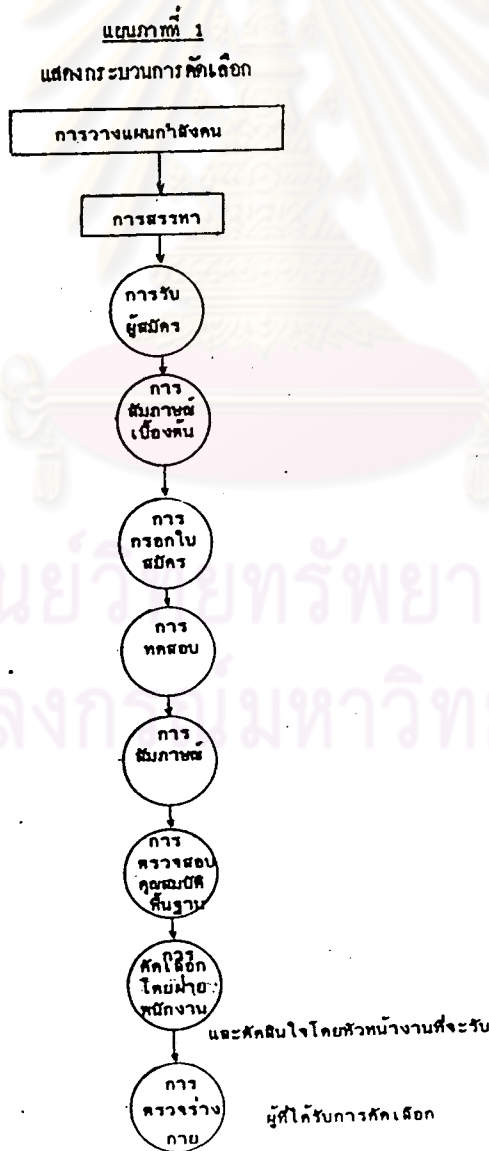
กระบวนการคัดเลือกบุคคลจะเริ่มขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์การอันสืบเนื่องมาจากการโยกย้าย การเลื่อนชั้น หรือการลาออก หรืออาจจะมีการขยายงานเกิดขึ้น คั้งนั้นจึงเกิดกระบวนการคัดเลือกคั้งนี้ (ดูแผนภาพที่ 1)

1. การรับผู้สมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น ขั้นตอนนี้จะใช้บุคคลคนเดียวกันได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้น และกลั่นกรองขั้นแรกคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามต้องการออก เช่น กูการศึกษาขั้นต่ำ บุคลิก เป็นต้น เพื่อจะไ้ลดจำนวนและลดเวลาในขั้นตอนต่อไป การสัมภาษณ์ขั้นต้นนี้อาจจะทำในห้องที่รับใบสมัครก็ได้
3. การให้กรอกใบสมัคร การให้กรอกใบสมัครนี้จะต้องไม่ยุ่งยากนัก ต้องให้สามารถกรอกได้ง่าย และเป็นข้อมูลที่จำเป็นมีประโยชน์ที่จะนำไปใช้เท่านั้น
4. การทดสอบ การใช้เครื่องมือทดสอบแต่ละองค์การอาจจะใช้แตกต่างกัน และต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะทำด้วย การสอบแบ่งได้ 3 แบบ

- 4.1 สอบขอเขียน
 - 1) แบบอักษณัย
 - 2) แบบปรนัย
- 4.2 สอบภาคปฏิบัติ
- 4.3 สอบปากเปล่า

5. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จะนำไปรวมพิจารณาการทดสอบ ดังนั้นผู้ที่ทำการสัมภาษณ์จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาให้มีความชำนาญ

6. การตรวจสอบคุณสมบัติพื้นฐาน โดยการสอบประวัติของผู้สมัครเพื่อจะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แลวมาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ใดกรอกไว้ในใบสมัคร ตลอดจนสิ่งที่ได้รับฟังจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้องหรือไม่ โดยทดสอบจาก



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ใช้เฉพาะแต่ในการสรรหาบุคคลเท่านั้น แต่ยังคงรวมถึงการบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย อนุมัติ
 ให้นำเห็นใจความดีความชอบ การลงโทษอีกด้วย

หลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมคือ

ก. หลักความเสมอภาค ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ถ้าบุคคล
 เหล่านั้นมีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิ์และโอกาสเท่ากันที่
 จะสมัครสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกเพื่อเข้าทำงาน

ข. หลักความสามารถ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้นจะต้องยึด
 หลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ และให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่สุด โดยต้องประกาศ
 เชิญชวนในหมู่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุด เพื่อจะได้เลือกบุคคลผู้ที่สอบได้
 คะแนนที่ดีที่สุด เข้าบรรจุแต่งตั้ง

ค. หลักความมั่นคง ในการปฏิบัติงานทุกองค์การความมั่นคงในหน่วย
 งานมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก ดังนั้น ทุกองค์การควรจะทำให้ความมั่นใจแก่ผู้
 ปฏิบัติงานว่าใคร่รับการคุ้มครองจากระเบียบกฎเกณฑ์ไม่ให้ถูกออกไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล
 อันสมควร และป้องกันการถูกกลั่นแกล้งโดยปราศจากความผิด เพื่อทำให้ขวัญและกำลังใจ
 ของผู้ปฏิบัติงานมั่นคง

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง การสรรหาบุคคล
 โดยมีได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นหลัก แต่อาศัยความชอบพอกัน
 เป็นพิเศษ หรือความเป็นญาติพี่น้องกัน เข้ามาในองค์การซึ่งอาจจะได้คนที่เหมาะสมหรือ
 ไม่เหมาะสมกับงานก็ได้

ส่วนดีและส่วนเสียของระบบคุณธรรม

ส่วนดี

- 1) ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน
- 2) ผู้มีความสามารถเท่ากันมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเสมอภาคกัน
- 3) บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่จะมีความตั้งใจใน
 การปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประสิทธิภาพของงานดีขึ้น

4) ส่งเสริมให้ผู้นปฏิบัติงานมีขวัญคติในการทำงาน โดยร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ส่วนเสีย

- 1) อาจจะทำให้ช้อบกพร่องในการสอบ เช่น เกี่ยวกับกรรมการหลักเกณฑ์วิธีสอบไม่รัดกุม ทำให้ผู้สอบได้รับความยุติธรรมไม่เพียงพอ
- 2) ในกรณีต้องการพนักงานโดยเร่งด่วนจะไม่สามารถทำการคัดเลือกได้นั้น อาจจะทำให้งานเสียหายได้

ส่วนดีและส่วนเสียของระบบอุปถัมภ์

ส่วนดี

- 1) เหมาะสำหรับในกรณีที่ต้องการพนักงานโดยเร่งด่วน
- 2) เป็นข้อเปรียบเทียบที่จะส่งเสริมให้ระบบคุณธรรมเพิ่มขึ้น
- 3) เหมาะสำหรับตำแหน่งที่หาได้ยากในตลาดแรงงาน

ส่วนเสีย

- 1) ทำให้งานไม่ก้าวหน้า เพราะได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถ
- 2) ขวัญและกำลังใจของผู้นปฏิบัติงานลดน้อยลง
- 3) ทุกคนคิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึง

ขนาดของ องค์การ

การพัฒนาบุคคล (Development)

บุคคลที่สรรหามาได้แล้วจะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามที่ไ้มอบหมายให้บรรลุผลดีตามเป้าหมายที่ไ้วางไว้ การพัฒนาบุคคลหมายถึง "การฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น"

การพัฒนาบุคคลมี 4 ระดับ

1. คนงาน
2. หัวหน้างาน

3. ผู้จัดการ
4. ผู้บริหารระดับสูง

การฝึกอบรม (Training)

เมื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว ซึ่งยังไม่แน่ว่าคนงานที่รับมานั้นจะมีความรู้ความสามารถทำงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติได้ทันที ถึงแม้เขาจะไ้ปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพก็ตาม ทั้งนี้ จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมหาความชำนาญในงานเฉพาะอย่างที่จะต้องปฏิบัติจริง ๆ และยังต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน การฝึกอบรมนี้เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นโครงการหนึ่งในการพัฒนาบุคคล และจะทำให้พนักงานเขามีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่คืบคลานตลอดเวลาตามทันกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคนิคใหม่ ๆ และพนักงานใหม่ก็จะได้มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น

การฝึกอบรมควรมีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน เช่น

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่า "การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ โดยมุ่งให้คนงานหรือพนักงานไ้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ"¹

เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) กล่าวว่า "การฝึกอบรมคือกระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง"²

¹Dale S. Beach, Personnel: The management of People at Work, (New York: Macmillan Co., 2nd ed., 1970), p. 193.

²Edwin B. Flippo, Management: A Behavioral Approach, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1966), p. 268.

ความจำเป็นที่องค์กรฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมนั้น ต้องจัดขึ้นเมื่อมีความต้องการหรือความจำเป็นเท่านั้น ซึ่งความจำเป็นนั้นมีดังนี้

1. คนงานที่บรรจุเข้ามาทำงานใหม่ ๆ จะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประเภทนั้น ๆ ก่อนที่จะมอหมายให้ทำงานจริง ๆ
2. คนงานเก่าที่ถูกโยกย้ายสับเปลี่ยนให้ไปทำงานใหม่ ต้องอบรมให้รู้จักการทำงานใหม่เสียก่อน
3. เมื่อมีการใช้เครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ๆ สำหรับการผลิต จะต้องอบรมให้คนงานรู้จักใช้เครื่องนั้นเสียก่อน
4. ผลผลิตลดลง หรือไม่ไ้มาตามฐานที่กำหนดไว้
5. การทำงานล่าช้าลง เกิดอุบัติเหตุบ่อย ๆ และของเสียมีมากขึ้น

ประเภทการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมมีดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On the Job Training)
3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training)
4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
5. การฝึกงาน (Internship Training)
6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

การฝึกอบรมการปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้รู้จักของค์การ เช่น ประวัติ นโยบาย การดำเนินการ หน้าที่งาน หน่วยงานที่จะทำเงื่อนโซการจ้างงาน เพื่อบรรวมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการส่งเสริมขวัญว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และกระตือรือร้นในการทำงาน

¹ไพฑูย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521) หน้า 193.

การฝึกอบรมโดยการทำงาน (On-the-Job Training) เป็นวิธีที่นิยมกัน เพราะสอนให้การทำงานกันจริง ๆ โดยใช้สถานที่ทำงานจริง เป็นที่ฝึกอบรม ในการอบรมแบบนี้จะค่อนข้างหนักกว่าผู้เข้ารับการอบรมจะต้องรู้อะไร โดยวิธีใด ผู้อบรมจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบก่อน แล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติ การอบรมแบบนี้เหมาะกับงานที่ใช้เวลาทำระยะสั้น และผู้เข้าอบรมจำนวนน้อย

การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) เป็นการจัดขึ้นในห้องเรียนโดยทำให้คล้ายกับสถานที่จริง ใช้กรรมคนงานง่าย ๆ และใช้เวลาสั้นเมื่อคัดคนจำนวนมาก งานเหล่านี้ได้แก่ งานเสมียน คุมเครื่องจักร พิมพ์ดีด เป็นต้น

การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) ใช้สำหรับอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ (Skilled laborer) เช่น งานช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ เป็นต้น การอบรมโดยวิธีนี้ต้องใช้เวลาช้านาน

การฝึกงาน (Internship Training) เป็นโครงการที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างองค์การธุรกิจกับสถานศึกษา วิธีการคือให้นักเรียนที่จบหลักสูตรแล้วเข้าไปทำงานในองค์การธุรกิจ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่ได้เรียนมาาระยะหนึ่ง ซึ่งเป็นการเรียนภาคปฏิบัตินั่นเอง การฝึกงานนี้ส่วนมากจะใช้กับงานที่ต้องการความชำนาญสูง เช่น แพทย์ หนายความ

การฝึกอบรมพิเศษ (Special purpose Program) เป็นการที่นายจ้างจัดหลักสูตรพิเศษขึ้นอบรมพนักงานของตน เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจจะส่งไปฝึกอบรมกับสถานศึกษาก็ได้

วิธีการฝึกอบรม มีหลายวิธี แต่ละวิธีต่างก็มีข้อดีและข้อเสีย การฝึกอบรมอาจจะใช้หลาย ๆ วิธี ผสมกันก็ได้ซึ่งแล้วแต่ผู้ทำการฝึกอบรมและงาน วิธีฝึกอบรมที่นิยมกันมีอยู่

6 วิธี

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุมอภิปราย (Conference)
3. การศึกษาจากตัวอย่าง (Case study)

4. การแสดงบทบาท (Role playing)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. วิธีอื่น ๆ (Other Methods)



การบรรยาย เป็นการสื่อสารเพียงทางเดียว โดยผู้บรรยายที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องนั้น ๆ ทำการพูดถ่ายทอดให้คนจำนวนมากฟัง และผู้บรรยายเป็นผู้กำหนดขอบเขตหัวข้อ วิธีที่จะถ่ายทอดให้ผู้ฟังเข้าใจ และอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามได้โดยเตรียมเวลาเผื่อไว้ หรืออาจจะทำได้อีกหนึ่งเป็นการบรรยายแบบกึ่งอภิปรายปัญหา โดยผู้บรรยายทำหน้าที่แนะแนวทางให้ผู้ฟังอภิปรายไปในขอบเขตของเรื่อง รวมทั้งเสนอข้อความต่าง ๆ ที่กลุ่มไม่ได้นำมาพิจารณาหรืออาจจะเสนอปัญหาที่ควรอภิปรายกัน

ผลดีผลเสียของการบรรยาย

ผลดี

1. สามารถนำไปใช้กับบุคคลจำนวนมากได้
2. เสียค่าใช้จ่ายต่ำเพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มาก
3. ผู้บรรยายมีอิทธิพลที่จะควบคุมและชักนำให้ผู้ฟังอยู่ในขอบเขตหัวข้อที่บรรยายได้ง่าย โดยอาศัยวิธีการพูดของผู้บรรยาย
4. ใช้ในเวลาจำกัดได้

ผลเสีย

1. เป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้บรรยายไม่อาจทราบได้ว่าผู้ฟังเข้าใจเพียงใด
2. ผู้ฟังไม่ค่อยคล่องปฏิบัติเพราะได้แต่เรียน
3. ผู้บรรยายอาจจะบรรยายไม่เก่ง หรืออาจจะพูดมากเกินไปทำให้น่าเบื่อ
4. การซักถามทำไม่ได้ทันทีต้องรอให้จบการบรรยายจึงอาจจะทำให้ลืมได้

การประชุมอภิปราย เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกโดยวิธีปากเปล่า (Oral Participation) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและรับฟังความรู้และแนวความคิดจากผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งทำให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออก ซึ่งความคิดเห็นตลอดความเชี่ยวชาญ สันทัดในงานที่ตนผ่านมา เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ทุกคนมีส่วนร่วม เรื่องที่ปรึกษาหารือนี้จะต้องเป็นเรื่องที่ผู้เข้าอบรมทุกคนคุ้นเคยก็อยู่แล้วและมีความสนใจร่วมกัน

การประชุมอภิปรายนี้จะต้องไ้ผู้ทำการประชุมที่มีความสามารถเพื่อจะได้สั่งให้การประชุมอภิปรายนี้เข้าสู่ประเด็น และต้องสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงออกซึ่งความคิดเห็นมากที่สุด การประชุมอภิปรายนี้จะได้ผลก็จะมีผู้เข้าร่วมประชุมไม่มากเกินไป คืออยู่ระหว่าง 10 - 25 คน และต้องไม่ให้เป็นที่มากเกินไปควรจัดให้เป็นโต๊ะกลม วิธีนี้ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นไม่เป็นแต่เพียงผู้ฟังฝ่ายเดียว

การศึกษาจากตัวอย่าง เป็นวิธีที่ผู้เข้าฝึกอบรมได้พิจารณาศึกษาจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง ๆ ซึ่งมีผู้รวบรวมเอาไว้เพื่อไว้ใช้ศึกษา ตัวอย่างที่เลือกนำมาศึกษาต้องเหมาะสม เรื่องที่จะอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามตัวอย่างนั้น การอบรมแบบนี้เหมาะที่จะใช้กับเจ้าหน้าที่ระดับสูงขึ้นไป

การฝึกอบรมโดยวิธีใช้ศึกษาจากตัวอย่างนี้มีวิธีการ 2 วิธี คือ

1. ผู้ทำการฝึกอบรมต้องแจ้งเหตุผลหลักการต่าง ๆ ให้ผู้เข้าฝึกอบรมทราบก่อน เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถนำเอาเหตุผลนั้น ๆ ไปปรับใช้กับกรณีตัวอย่าง
2. ผู้ทำการฝึกอบรมนำเอากรณีตัวอย่างมาให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์หรืออภิปรายโดยไม้อธิบายเหตุผลให้ทราบ ซึ่งวิธีนี้ผู้เข้าอบรมจะต้องมีความรู้ดี หรือมีพื้นฐานประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มาพอสมควร

การศึกษาจากตัวอย่างนี้มีผลเสียคือเสียเวลา ค่าใช้จ่ายมาก และยุ่งยากในการนำตัวอย่างที่จะนำมาศึกษา แต่ก็ยังมีผลดีคือผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา และทำให้ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การแสดงผลภาพ เป็นการสมมติการแสดงผลเหมือนแสดงละคร วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับเจ้าหน้าที่ชั้นผู้ควบคุมงาน การแสดงนั้นจะใช้ตัวอย่างจากกรณีที่เกิดขึ้นมาแล้วมาแสดง โดยก่อนแสดงจะต้องมีการแนะนำเรื่องให้ผู้เข้าชมรมเข้าใจก่อนแล้วจึงแบ่งออกเป็นแต่ละฝ่ายและแบ่งหน้าที่กัน การแสดงผลภาพที่ส่วนมากจะใช้ร่วมกับการฝึกชมรมวิธีอื่นด้วย

วิธีนี้ที่ทำให้ผู้เข้าฝึกชมรมได้ใช้ความรู้ที่ได้จากตำรา บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ในการปฏิบัติจริง ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยวิธีกระทำจริง ๆ ส่วนผู้ควบคุมการฝึกชมรมก็จะทราบถึงพฤติกรรมของแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติงาน และผู้เข้ารับการชมรมด้วยกันก็จะเรียนรู้พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานด้วย ซึ่งจะได้นำเอาไปปรับปรุงตนเองให้เข้ากับพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน การแสดงผลภาพนี้ทำให้ไม่น่าเบื่อหน่าย มีแต่ความสนุกสนานดีกว่าการบรรยาย และมีข้อเสียคือเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยากและไม่อาจควบคุมให้แต่ละคนแสดงอยู่ในขณะเขตที่ทองการได้

การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นโดยผู้ให้การฝึกชมรมจะแสดงวิธีปฏิบัติงานใหญ่เป็นตัวอย่าง แล้วให้ผู้เข้าชมรมทำตาม การสาธิตนี้ดีสุดกว่าการเห็นของจริงจะก่อให้เกิดความสนใจและเชื่อได้ดีกว่าการฟังและการคิด วิธีนี้เหมาะกับงานที่ต้องใช้เครื่องมือเครื่องจักรบางประเภทที่ไม่สามารถอธิบายให้เต็มจริงได้ วิธีนี้มีข้อเสียที่เตรียมจัดหา เครื่องมือทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียค่าใช้จ่ายมาก

วิธีอื่น ๆ มีหลายวิธี เช่น

การสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Teaching Machine ลักษณะสำคัญของวิธีนี้คือ ผู้เรียนเรียนด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องมีผู้สอน แต่ใช้เครื่องมือ เช่น หนังสือคู่มือหรือเครื่องจักร โดยแยกเรื่องทีเรียนออกเป็นส่วย่อย ๆ แล้วให้ผู้เรียนตอบคำถาม ถ้าตอบผิดจะถามใหม่ด้วยวิธีที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจคำตอบหรือวิธีการที่จะทำให้มีความรู้นั้นเอง

การเรียนแบบนี้ไม่ได้อาศัยอยู่กับผู้สอน แต่ขึ้นอยู่กับอุปกรณ์ที่ใช้สอนว่ามีสมบูรณ์เพียงใด ซึ่งอุปกรณ์นั้นแบ่งได้โดยลติ ผู้เรียน ๆ ได้เร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล

Simulation เป็นการสมมติสถานการณ์ให้เหมือนของจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติกร เช่น การฝึกซ้อมมนุษย์อวกาศก่อนออกไปทำงานจริง ๆ ตามโครงการ

การประเมินผลการฝึกอบรม เมื่อมีการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรจะต้องประเมินผลจากการฝึกอบรมที่ทำได้แล้วนั้น โดยดูคุณค่าหรือไม่ คือ ดูว่าทำให้คนงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปบ้างหรือไม่ อัตราผลผลิตทั้งในคุณภาพและปริมาณสูงขึ้นจากก่อนการฝึกอบรมหรือไม่

วิธีการประเมินอาจประเมินได้ 3 วิธี

1. ประเมินด้วยการสังเกต
2. ประเมินด้วยการเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุม
3. ประเมินโดยใช้การสขย ซึ่งมีทั้งสขยขอเขียนและภาคปฏิบัติ

สิ่งที่แสดงว่าการ อบรมจะได้รับผลดีหรือไม่นั้นให้ประเมินผลจากการปฏิบัติงาน

2 ลักษณะคือ

ก) ผลทางด้านการผลิต โดยผลผลิตเพิ่มขึ้น ของเสียที่เกิดจากการผลิตลดน้อยลง เวลาที่ใช้ผลิตและต้นทุนต่อหน่วยน้อยลงและเวลาว่างเปล่าไม่มี

ข) ผลทางด้านแรงงาน อัตราการหมุนเวียนของแรงงานลดน้อยลง การขาดงานมีน้อยลง จำนวนอุบัติเหตุและความถี่ของอุบัติเหตุลดลง ขวัญของพนักงานสูงขึ้น การร้องทุกข์และการทำผิดระเบียบวินัยลดลง จำนวนพนักงานที่ถูกให้ออกจากงานหรือการลาออกมีจำนวนน้อยลง

การจูงใจและรางวัล

ค่าจ้างและเงินเคียน

องค์การทุกองค์การจะมีคนเป็นส่วนประกอบอย่างหนึ่ง ซึ่งคนที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การทุกคนย่อมต้องการผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนที่สำคัญที่สุด คือ เงิน เพราะเป็นปัจจัยที่ทุกคนจะใ้หน้าไปยังชีพ ซึ่งเงินที่องค์การจ่ายให้ก็คือค่าจ้างและเงินเคียนนั่นเอง

เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นจะขอแยกการให้ความหมายของคำว่า ค่าจ้างและเงินเคียนดังนี้

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึงจำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการทำงาน

เงินเดือน (Salary) หมายถึงจำนวนเงินที่นายจ้างจ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์เหมาะจ่ายเป็นรายเดือน โดยไม่คิดจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน และจะจ่ายประจำทุกเดือน

จากความหมายของค่าจ้างและเงินเดือนที่กล่าวไปแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่าเป็นต้นทุนของธุรกิจหรือนายจ้างซึ่งการจะจ่ายใต้อยหรือมากขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจนั้น เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งทางด้านจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายว่า ไ้กระทบทำให้ลูกจ้างเพียงใด เพราะค่าจ้างที่จ่ายให้มันนอกจากจะนำไปเป็นเงินสำหรับจับจ่ายใช้สอยแล้วยัง เป็นเครื่องแสดงฐานะทางสังคมด้วย

วัตถุประสงค์การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

วัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนมีดังนี้

1. เพื่อสรรหากคนที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงานในองค์กร องค์กรให้ค่าจ้างและเงินเดือนสูงย่อมจะมีอุปสรรคมากทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกคนได้มากขึ้น และมีโอกาสจะโดนคนตีหัวขององค์กร และเงินเดือนที่กำหนดนั้นจะต้องให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย

2. เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนที่ยุติธรรมจะสร้างความพึงพอใจ ช่าง และกำลังใจในหมู่พนักงาน ซึ่งจะเป็นการลดข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างและพนักงาน และลดอัตราการเข้าออกของพนักงานด้วย

3. เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานดีขึ้น เพราะถ้าเขาเหล่านั้นได้รับเงินค่าจ้างและเงินเดือนสูงขึ้น สถานะทางสังคมและการดำรงชีพย่อมจะดีขึ้นตามไปด้วย จึงทำให้มีกำลังใจทำงานให้ดีขึ้นด้วย

4. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย การกำหนดระดับอัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้นจะต้องอาศัยการประเมินค่าของงาน วางงานแต่ละชนิดยากง่ายเพียงใดเป็นเกณฑ์ แล้วจึง

ทำตารางค่าจ้างและเงินเดือนเพื่อประกอบการพิจารณาในการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน
เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน
นั้น ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงและผันแปรไปตามความต้องการ และการตอบสนองของตลาด
แรงงานกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ค่าครองชีพ ความสามารถในการจ่ายค่าจ้างขององค์กร ลักษณะ
ของสภาพแรงงาน ภาวะเศรษฐกิจ กฎหมายคุ้มครองแรงงาน ฯลฯ ทั้งนี้ จึงกล่าวได้
ว่าอัตราค่าจ้างใด ๆ ก็ตามจะไม่มีกำหนดแล้วจะอยู่ได้คงที่ตายตัว ไม่มีการเปลี่ยนแปลง
เลย

ศาสตราจารย์ เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ความเห็นถึง
องค์ประกอบที่สำคัญ และมีอิทธิพลเกี่ยวกับการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน
ดังนี้¹

1. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน หมายถึงว่านายจ้างหรือองค์กร
นั้น ๆ มีความสามารถจะจ่ายเงินค่าตอบแทนได้เพียงใดต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่นายจ้าง
หรือองค์กรนั้นจะได้รับจากกิจการนั้น และการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะต้องไม่มากไปกว่า
ผลประโยชน์นั้น และจะต้องมีผลประโยชน์เหลือพอที่จะรักษาเสถียรภาพขององค์กรนั้นได้
2. ผลผลิตของหน่วยงาน คือ สิ่งที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถและฐานะ
ขององค์กรนั้น ถ้าองค์กรนั้นมีผลผลิตสูงมีฐานะดีกว่าองค์กรที่มีผลผลิตต่ำ ดังนั้นการจ่าย
ค่าตอบแทนย่อมดีกว่าองค์กรที่มีผลผลิตต่ำ
3. อุปสงค์และอุปทานสำหรับมีความชำนาญ บุคคลที่มีความชำนาญ ประสบการณ์
ความสามารถ ย่อมหาได้ยากกว่าบุคคลทั่ว ๆ ไป ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง
ย่อมจะต้องให้สูงกว่าบุคคลอื่นหรือต้องจ่ายให้จนกว่าบุคคลอื่นจะพอใจ
4. มาตรฐานการครองชีพ อัตราค่าจ้างที่องค์กรกำหนดขึ้นจะต้องให้สอดคล้อง
คลึงกับมาตรฐานการครองชีพ ถ้ามาตรฐานการครองชีพเปลี่ยนแปลงไปอัตราค่าจ้างก็จะต้อง
ปรับตามไปด้วย เพราะทุกคนต้องการค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้เพียงพอกับค่าครองชีพ

¹Edwin B. Flippo, Personnel Management, 5th ed., (New
York: McGraw-Hill Inc., 1970), p. 250-253.

และยกระดับฐานะตนเองในสังคม ซึ่งถ้าหากผู้ปฏิบัติงานพอใจก็จะไม่มีการโยกย้ายงาน และประสิทธิภาพการทำงานก็จะดีขึ้นด้วย

5. รัฐบาล รัฐบาลมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้างโดยออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การกำหนดทัศนความรู้และความสามารถของบุคคลระดับบริหารงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ควบคุมวันหยุด และกำหนดสวัสดิการต่าง ๆ ในองค์การจัดทำ

6. องค์การกรรมกร มีอำนาจต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะจะเป็นผู้ต่อรองเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ จากหน่วยงาน หรือองค์การแทนพนักงาน เช่น สวัสดิการ-บริการต่าง ๆ และเรียกร้องเงินปันผลให้สูงขึ้น

7. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมักจะนำค่าตอบแทนของสองหน่วยงานมาเปรียบเทียบกัน และจะเลือกไปอยู่กับองค์การที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นเงินเดือนสูงกว่า เพราะเงินเดือนสูงไม่เป็นเครื่องประกันว่าจะจูงใจให้คนทำงานในองค์การนั้นตลอดไป แต่เกิดจากบุคคลนั้นพอใจสิ่งอื่นที่มีใช้เงิน

การควบคุมค่าจ้างและเงินเดือน โครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนหรือค่าตอบแทนควรจะมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทุก ๆ 3 - 5 ปี มิฉะนั้นโครงสร้างของเงินค่าตอบแทนก็จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ และอัตราการขึ้นเงินเดือนก็ไม่ควรจะน้อยกว่าร้อยละ 4 - 5 เพราะถ้าขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่าจะไม่ช่วยจูงใจในการทำงาน และอาจสร้างความเหนื่อยหน่ายท้อแท้ในการทำงานด้วย

การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม ควรปฏิบัติดังนี้

1. ประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) โดยการศึกษารายละเอียดและลักษณะของงานแต่ละงาน (Job Description) เพื่อนำไปวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อที่จะนำมาพิจารณาการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ของแต่ละงานและหน้าที่ในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้น ควรจะต้องศึกษาลักษณะและรายละเอียดของงานแต่ละงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงาน

2. สำรวจค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Survey) จะต้องสำรวจว่าองค์กรอื่นที่มีลักษณะงาน และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกับองค์กรของเราแล้ว จึงจ่ายให้ในอัตราเท่าเทียมกัน และนอกจากนี้ยังต้องสำรวจค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดไว้ เพื่อไม่ให้ต่ำกว่าค่าแรงงานขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation)

เมื่อคนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว การจะพิจารณาความดีความชอบของผู้นั้นจะต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนระบบคุณธรรม (merit system) อย่างมาก เพราะความรู้ความสามารถของผู้นั้นปฏิบัติงานแต่ละคนจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี และยังช่วยบำรุงขวัญให้แก่มิตรปฏิบัติงานมีกำลังใจ มองเห็นแนวทางความก้าวหน้าในอนาคตของการปฏิบัติงานได้

ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โจเซฟ บี คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsbury) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้"¹

ส่วนนักวิชาการอีกกลุ่มได้ให้ความหมายไว้ว่า "คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง"²

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็คือการที่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้ทำการบันทึกหรือสังเกตคุณภาพและปริมาณที่แต่ละคนทำไว้ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบอย่างเที่ยงตรงแก่ผู้ใ้บังคับบัญชา

¹ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, (Bangkok: Thammasat University Press, 1957), p. 54.

² เสนาะ ทิเขาว์, สุปราณี ศรีจักราภิมุข และนิยะกา ชูณหวงศ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 150.

วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในค่านเงินก้อน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
2. เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ เมื่อเกิดกรณีไม่พอใจของพนักงานเกี่ยวกับความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของงาน
3. เพื่อใช้พิจารณาการเลื่อนขั้น ชั้น ตำแหน่ง โบนัส หรือให้ออกจากงาน
4. ทำให้ผู้บริหารทราบว่าพนักงานแต่ละคนแตกต่างกันอย่างไร เมื่อมีการเปรียบเทียบกันก็สามารถตัดสินใจได้ว่าใคร เป็นผู้เหมาะสม

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์นั้นจะต้องกำหนดอย่างมีแบบแผนว่าจะทำการประเมินเมื่อใด ความถี่ในการประเมิน ใคร เป็นผู้ประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินพร้อมทั้ง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน
2. จัดเตรียมผู้ทำการประเมิน เพื่อให้ทราบวัตถุประสงค์ หลักการ เทคนิคในการประเมินผล
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผล ซึ่งอาจจะให้ผู้ปฏิบัติงานทำการประเมินร่วมด้วยก็ได้
4. นำผลที่ประเมินได้มาถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน
5. ตัดสินใจ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสรุปผล

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผล (Criteria of Evaluation) มีเกณฑ์อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. คุณภาพของงานที่ทำ
2. ปริมาณของงานที่ทำได้
3. ความดีของพนักงานที่ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในขณะทำงาน

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลนี้ ผู้บริหารหัวหน้างานจะต้องแจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบทุกคน และให้ผู้ถูกบังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือความสำเร็จจาก

ความตั้งใจที่ใดที่กำหนดไว้ การประเมินผลนั้นจะต้องระมัดระวังอย่าไปมุ่งในการประเมินคน (Person evaluation) เช่น เป็นคนดี คนเลว อุบิสัยส่วนตัว ลักษณะท่าทาง ซึ่งส่วนมากมักจะเกิดปัญหาเช่นนี้

ผู้ที่ทำการประเมินผลนั้นจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้จัดการแต่ละฝ่ายที่จะประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพราะมีความใกล้ชิดกับพนักงานและเป็นผู้ที่เข้าใจบริบทของนโยบาย วัตถุประสงค์ความต้องการขององค์กร หรืออิทธิพลหนึ่งโดยให้ทั้งคณะกรรมการชั้นคณะหนึ่ง ซึ่งเป็นหัวหน้าของพนักงานแต่ละหน่วยให้ประเมินผลพนักงานทุกหน่วย ทั้งที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตนและของผู้อื่น และให้คนหนึ่งจากฝ่ายบุคคลเป็นผู้ประสานงานร่วมกันพิจารณาวิธีนี้เป็นการป้องกันการ เกิดอคติของหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของผู้ประเมินผลที่ดี ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละคน จะมีการประเมินผลออกมาไม่เท่ากัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล ได้แก่

1. ระดับการศึกษาสูงพอสมควร
2. ความชำนาญในการประเมินผล
3. ความสนใจในงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ความมีอารมณ์ที่แน่นอนมั่นคง
5. ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีหลายวิธีแต่มองออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ

กลุ่มที่ 1 เป็นการประเมินเฉพาะบุคคลซึ่งมีดังนี้

1. แบบลงความเห็นตามระดับรายการ (Graphic Rating Scale or Probst Rating Plan)
2. เลือกคุณสมบัติที่มากที่สุดและน้อยที่สุด (Forced-Choice)
3. การประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation)
4. การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique)
5. การเลือกและการถ่วงน้ำหนักการเลือก (Checklist and Weighted Checklist)

6. การลงความเห็นโดยยึดพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales)

กลุ่มที่ 2 ใช้ประเมินบุคคลหลาย ๆ คนพร้อม ๆ กันมี 3 วิธีคือ

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking Method)
2. จับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
3. กำหนดการกระจายของคุณสมบัติของกลุ่ม (Forced Distribution)

กลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นวิธีอื่น ๆ

1. วิทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test)
2. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง (Field Review Technique)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นในองค์การหนึ่ง ๆ จะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งกับคนทั้งองค์การนั้นไม่เหมาะสม เพราะแต่ละวิธีไม่ถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง และเหมาะกับงานแต่ละอย่าง ดังนั้นในองค์การหนึ่ง ๆ ควรจะใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การโยกย้าย (Transfers) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในแนวราบ โดยเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่ง ไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีฐานะเท่ากันและการจ่ายค่าตอบแทนก็เท่ากันด้วย

สาเหตุที่ทำให้มีการโยกย้าย

1. ผู้บริหารต้องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ
2. ผู้บริหารต้องการแก้ไขปัญหาเฉพาะตัวบุคคลบางคน
3. ผู้ใ้บังคับบัญชาขอย้ายตัวเอง

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลใดทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในแนวตั้ง การเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นที่ต้องการของทุกคน เพราะเป็นการแสดงถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและฐานะทางสังคมยิ่งขึ้น

หลักเกณฑ์การ เลื่อนขั้นตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์พิจารณาที่สำคัญ 3 ประการ

1. ยึดถือตามหลักความสามารถหรือผลงาน (Merit)
2. ยึดถือหลักอาวุโส (Seniority)
3. วิธีอื่น ๆ เช่น ยึดถือคุณลักษณะ ความสนิหสมส่วนทั่ว

ผลดีผลเสียของการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยยึดหลักอาวุโส

ผลดี

1. ใ้บุคคลที่มีความชำนาญและเข้าใจในงาน
2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน

ผลเสีย

1. ใ้บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ ๆ เพราะอาจจะไม่มีความสามารถพอ ซึ่งถ้ามีจำนวนมาก ๆ จะทำให้องค์กรนั้นขาดประสิทธิภาพ
2. ทำลายความกระตือรือร้น ขวัญ และกำลังใจของผู้ที่มีความสามารถ แต่อายุการทำงานน้อยกว่า

ดังนั้น ในการพิจารณา เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรจะพิจารณาทั้งระบบอาวุโสและความสามารถหรือผลงานควบคู่กันไป แต่ยังคงระวังอย่าใ้บุคคลที่อยู่ในข่ายใ้รับการพิจารณาพลาดโอกาสครั้งแล้วครั้งเล่า

ประโยชน์และบริการ (Benefit and Services) เป็นสิ่งที่นายจ้างใ้แก่ลูกจ้างที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน โดยจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ ซึ่งจะถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนทางอ้อม ที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นค่าตอบแทนทางตรงและเป็นสิ่งที่ใ้จะจูงใจพนักงานใ้มีความรู้ความสามารใ้เขาใ้

วัตถุประสงค์ของการใ้ประโยชน์และบริการ

1. จักใ้เพื่อคนส่วนรวม และใ้ทุกคนมีโอกาใ้ใ้บริการนั้น ๆ

เท่า เทียมกัน

2. ไม่ควรจกัให้ในลักษณะว่าเป็นความจำเป็นขององค์การที่ต้องจกัให้ แต่ต้องจกัให้เนื่องจากเกิดจากผลการทำงานของพนักงานให้แก่องค์การ
3. ต้องคำนึงถึงต้นทุนของผลประโยชน์และบริการว่าคุ้มค่าหรือไม่ และต้องเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ ที่เสนอให้กับพนักงานของเขา
4. จกัให้ตามความต้องการของพนักงาน

ประเภทการจ่ายผลประโยชน์และบริการ

1. ผลประโยชน์ตอบแทนที่จกัให้กับพนักงานตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น การประกันสังคม
2. ผลประโยชน์ที่จกัให้เพื่อประกันความมั่นคงแก่คนงาน เช่น แผนการจ่ายเบี้ยบำนาญ
3. จ่ายทดแทนในกรณีวันที่ไม่ตองทำงาน เช่น วันหยุดงาน วันพักร้อนประจำปี เจ็บป่วย
4. จ่ายทดแทนส่วนเกินอื่น ๆ เช่น การแบ่งส่วนกำไร หรือแผนออมทรัพย์ ตลอดจนการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ
5. การจัดบริการต่าง ๆ อื่น ๆ ให้แก่พนักงาน เช่น จักขายอาหาร ขายสินค้าราคาถูก และการให้การช่วยเหลือเพื่อการศึกษา เพื่อให้พนักงานได้พัฒนา

ระเบียบวินัย (Discipline)

ระเบียบวินัยหมายถึง "สถานการณ์หรือการที่พยายามที่จะลดหลวมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นอย่างดี โดยการใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ"¹

ระเบียบวินัยเป็นกฎหรือขังบังคับที่ควบคุมการกระทำของพนักงานให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามที่องค์การต้องการ ซึ่งการควบคุมนี้มี 2 ทาง

¹ เสนาะ คีเยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรวิรุช และนิยะดา ชูณรงค์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 312.

1. ทางบวก เป็นการให้การสรรเสริญยกย่อง เช่น การให้รางวัล การให้คำชมแทนแบบจูงใจ

2. ทางลบ เป็นการใช้การลงโทษเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เช่น ตักเตือน ภาคทัณฑ์ ลดเงินเดือน ให้ออก เป็นต้น

องค์กรทุกองค์กรจะต้องใช้ระเบียบวินัยทั้งทางบวกและลบควบคู่กันไป เพราะจะใช้แต่ทางลบทางเดียวก็ไม่สามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น กลับจะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดน้อยลงไป และไม่ทำให้ผลงานดีขึ้นด้วย

แนวทางการใช้ระเบียบวินัยทางลบ

1. การลงโทษผู้ทำผิดในการให้ผู้อื่นทราบ
2. การลงโทษควรใช้ในทางสร้างสรรค์ให้พนักงานปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น
3. การลงโทษควรกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ทำผิด
4. เมื่อสอบสวนแล้วว่าผิดต้องรีบลงโทษทันที
5. การลงโทษควรจะมีคุณธรรมสำหรับในกรณีผิดเหมือน ๆ กัน
6. หลังจากลงโทษแล้วผู้บังคับบัญชาไม่ควรจะมีอคติกับพนักงานผู้นั้น

ลำดับขั้นการลงโทษ การลงโทษมีตั้งแต่สถานเบาที่สุดไปจนถึงหนักที่สุด ซึ่งตามปกติจะลงโทษสถานเบาจนแล้วจึงค่อย ๆ เพิ่มขึ้นจนถึงสถานหนัก ซึ่งการลงโทษนี้ขึ้นอยู่กับความผิดที่กระทำว่ามากหรือน้อย ลำดับขั้นการลงโทษมีดังนี้¹

1. ตักเตือนด้วยวาจา
2. ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรครั้งที่ 2
4. การให้หยุดงานชั่วคราว
5. การไล่ออกอย่างถาวร

¹เรื่องเดียวกัน, หน้า 314.

การให้พ้นจากงาน (Separation)

การให้พ้นจากงานมีดังนี้

1. การลาออก (Resignation)
2. การปลดเกษียณ (Retirement)
3. การให้ออก (Discharge)

การลาออก พนักงานทุกคนมีสิทธิลาออกจากองค์กรใดที่ตนเอง ถ้าไม่ขัดกับกฎระเบียบขององค์กรนั้น ๆ เมื่อพนักงานลาออกองค์กรจะต้องมีการจ่ายผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมทั้งเงินค่าทดแทนในรูปบำเหน็จหรือบำนาญ การลาออกนี้องค์กรควรจะต้องทราบเหตุผลในการลาออกว่าเกิดจากสาเหตุอะไร เนื่องจากการลาออกของพนักงานจะกระทบกระเทือนการดำเนินงาน การวางแผนกำลังคนขององค์กร และยังคงเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคคล และฝึกอบรมคนที่จะมาแทนที่

การปลดเกษียณ ทางองค์กรสามารถวางแผนกำลังคนได้ เพราะการเกษียณนั้น โดยมากจะใช้กับบุคคลอายุประมาณ 60 ปี ซึ่งคาดการณ์ได้โดยดูจากสมมุติฐานของแต่ละบุคคล ทางองค์กรจะต้องจ่ายบำเหน็จหรือบำนาญให้เป็นค่าทดแทนในการทำงานให้องค์กรมานาน

การให้ออก การให้ออกมี 2 กรณี

1. ท้องการลดจำนวนคนงาน (Lay off) มีสาเหตุจากโครงการที่ดำเนินอยู่เสร็จสิ้น หรือองค์กรต้องการปรับปรุงงานและจัดองค์กรใหม่
2. มีเหตุเสียหาย เช่น ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ทำผิดกฎระเบียบ วินัยขององค์กร

การให้พ้นจากงานนี้องค์กรจะต้องสูญเสียคนไป ซึ่งอาจจะเป็นคนที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ตาม ซึ่งหน้าที่ขององค์กรก็จะต้องมีการสืบเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่ง หรือสรรหาคนใหม่เข้ามาแทน ถ้ามีโครงการที่ต้องการลดพนักงาน ในการสรรหาคนใหม่นี้องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการที่จะได้พนักงานมา การพ้นจากงาน

เนื่องจากการปลดเกษียณนั้นองค์การสามารถคาดการณ์ได้ เพราะการปลดเกษียณจะต้องมีกำหนดอายุไว้อย่างแน่นอน ซึ่งสามารถสำรวจได้จากประวัติการทำงานของแต่ละบุคคล แต่การลาออก การตาย และการไล่ออก องค์การไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาในด้านการวางแผนงานต่าง ๆ อาจจะต้องงัดงบได้

การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการศา

ประเภทของบุคลากร บุคลากรของวิทยาลัยฯ อาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการ ผู้ช่วยอธิการ คณบดีคณะต่าง ๆ
2. อาจารย์ประจำ ได้แก่ ผู้สอนในคณะวิชาต่าง ๆ และเสนาธิการคณะวิชา
3. พนักงาน ซึ่งพนักงานนี้แบ่งเป็น
 - ก. ผู้บริหาร ได้แก่ หัวหน้าหน่วย หัวหน้าแผนกต่าง ๆ และหัวหน้าหมวด
 - ข. พนักงานทั่วไป

การวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนของวิทยาลัยนั้นขึ้นอยู่กับกฎของทบวงมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้เกี่ยวกับอัตราส่วนของอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา ซึ่งกำหนดให้เป็นดังนี้ จำนวนอาจารย์ : จำนวนนักศึกษาเป็น 1 : 30 และอัตราส่วนบุคลากรศึกษาของอาจารย์ประจำ ปริญาเอก : โท : ทวิ เป็น 2 : 5.5 : 2.5 แต่ปัจจุบันวุฒิจารย์ประจำของวิทยาลัยเป็น เอก : โท : ทวิ = 1 : 38 : 38 และจำนวนอาจารย์ประจำ : จำนวนนักศึกษาเป็น 1 : 33 ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของทบวงฯ ดังนั้น วิทยาลัยจึงต้องมีการสำรวจจำนวนและวุฒิการศึกษาของอาจารย์ประจำ และจำนวนนักศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามกฎทบวงดังกล่าว นอกจากนี้การวางแผนกำลังคนของวิทยาลัย ยังคำนึงถึงหน่วยงานที่ขยายออกไป เช่น การเปิดสาขาวิชาเพิ่มขึ้นของคณะวิชาต่าง ๆ ดังนั้น ทุกปีที่ผ่านมาวิทยาลัยจะรับบุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณ 5 คน ซึ่งการรับเพิ่มขึ้นอยู่ที่แต่ละหน่วยงานเสนอขึ้นมาให้อธิการพิจารณา ซึ่งการเพิ่มขึ้นของบุคลากรของทุกปีจะต้องค่อยเป็นค่อยไป เพราะจะต้องคำนึงถึงรายได้และรายจ่าย

ของวิทยาลัยควย นอกจากนี้ยังมีการรับบุคลากร เข้ามาใหม่เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง เนื่องจากบุคลากร เก่าตาออกไปควย

การสรรหาบุคคล

สาเหตุของการสรรหาบุคคล วิทยาลัยจะต้องทำการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้ อัตราส่วนของจำนวนอาจารย์ประจำและนักศึกษาเป็นไปตามกฎทบทวน คือ จำนวนอาจารย์-ประจำ : นักศึกษา = 1 : 30 และอัตราส่วนวุฒิการศึกษาของอาจารย์ประจำเป็น เอก : โท : ทวี = 2 : 5.5 : 2.5 และนอกจากนี้ ถ้าวิทยาลัยขยายหน่วยงาน ออกไป หรือรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น เช่น ในปีการศึกษา 2517 วิทยาลัยได้รับนักศึกษามี 1 เพิ่มขึ้นจากเดิมประมาณ 700 คน เป็นประมาณ 1,500 คน จึงทำให้อัตราส่วนของอาจารย์ ประจำไม่ได้ตามกฎทบทวน และบางครั้งอาจารย์เก่าตาออก ดังนั้น วิทยาลัยจึงต้องทำการ สรรหาบุคคลเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาระดับอัตราส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเป็น 1 : 30 ได้ และนอกจากนี้ยังจะต้องเพิ่มเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่แผนกทะเบียน รุรการ เป็นต้น¹

ส่วนการ เปิดหน่วยงานขึ้นใหม่นั้น ในปีการศึกษา 2523 วิทยาลัยได้เปิดคณะวิชา- มนุษยศาสตร์ขึ้น และในปีการศึกษา 2524 ได้ตั้งแผนกบุคลากร เช่นกัน ดังนั้น จึงต้อง สรรหาบุคลากรมาเพิ่มเพื่อรับกับงาน

แหล่งสรรหาบุคคล

1. แหล่งภายในวิทยาลัย เมื่อมีการตั้งแผนกขึ้นใหม่หรือขยายแผนก ผู้บริหารจะทำการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ให้ไปดำรงตำแหน่งในตำแหน่งใหม่ ซึ่งอาจจะมีตำแหน่ง เท่าเดิมหรือสูงขึ้นก็ได้ ซึ่ง เป็นการสรรหาของฝ่ายบริหาร

¹ สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์บังจัญ บุนนาค อธิการวิทยาลัยการควย,

2. แหล่งภายนอกวิทยาลัย เมื่อผูกขาดออกหรือหน่วยงาน ขยายตัวกว้างออกไปทำให้จำนวนบุคลากร ไม่พอเพียงในการปฏิบัติงาน จึงได้ทำการ สรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกวิทยาลัย เช่น การสรรหาอาจารย์ประจำคณะวิชาต่าง ๆ และพนักงานของฝ่ายบริหาร แหล่งสรรหาบุคคลจากภายนอกวิทยาลัยนั้น เมื่อแต่ละหน่วย งานต้องการบุคลากร หน่วยงานนั้นต้องทำเรื่องแจ้งมาให้แผนกบุคลากรของวิทยาลัย ดำเนินการ แผนกบุคลากรจึงพิมพ์ใบประกาศโดยให้อธิการวิทยาลัยลงนามนำไปเผยแพร่ ปิดประกาศในที่เปิดเผยต่าง ๆ ดังนี้¹

- ก) กรมแรงงาน
- ข) สถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรที่วิทยาลัยต้องการ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นต้น
- ค) แจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ในวิทยาลัยทราบ
- ง) ฝากข่าวหนังสือพิมพ์ฉบับที่มีความสัมพันธ์กันส่วนตัวโดยไม่เสีย

ค่าใช้จ่าย

- จ) ประกาศในหนังสือพิมพ์ฉบับที่มีหน้าสำหรับประกาศหางาน โดยเฉพาะ

การประกาศรับสมัคร แผนกบุคลากรจะทำใบประกาศรับสมัครบุคลากร โดย จะต้องแจ้ง คุณสมบัติของผู้สมัคร หลักฐานที่ใช้ประกอบการสมัคร วัน เวลาในการรับ-สมัคร และวัน เวลา ในการสอยพร้อมทั้งเงินค่าสมัครสอย (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 186)

คุณสมบัติของผู้สมัคร ในใบประกาศรับสมัครนั้นเจ้าหน้าที่บุคลากรจะต้อง แจ้งวุฒิการศึกษาและสาขาหรือวิชา เอกของผู้สมัครตามที่แต่ละหน่วยงานแจ้งมา พร้อมทั้ง คุณสมบัติของผู้สมัครต้องครบถ้วนตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (ปรากฏในภาคผนวก หน้า 187)

¹สัมภาษณ์ อาจารย์ประสาทศิลป์ บุญท้าว, รักษาการหัวหน้าแผนกบุคลากร วิทยาลัยการศา., 16 กุมภาพันธ์ 2526.



กระบวนการคัดเลือก¹ หลังจากการตีพิมพ์ประกาศไปในแหล่งต่าง ๆ แล้ว เมื่อมีผู้มาสมัคร เจ้าหน้าที่แผนกบุคลากรจะให้ผู้มาสมัคร เขียนใบสมัครพร้อมหลักฐานต่าง ๆ เช่น รูปถ่าย ใบวุฒิการศึกษา ใบรับรองแพทย์ เมื่อเรียบร้อยแล้วเจ้าหน้าที่แผนกบุคลากร จะตรวจสอบคุณสมบัติพร้อมหลักฐานของผู้สมัครว่าตรงตามที่แต่ละหน่วยงานต้องการหรือไม่

การสอบคัดเลือก บุคลากรที่สมัครเข้ามาใหม่แยกได้เป็น 3 ฝ่าย

1. ฝ่ายวิชาการ ถ้าผู้สมัครมาสมัครในตำแหน่งอาจารย์ แผนกบุคลากรจะส่งใบสมัครพร้อมหลักฐานต่าง ๆ ไปให้คณะวิชาที่ต้องการรับสมัครอาจารย์ใหม่ เพื่อทำการสอบคัดเลือก ซึ่งการคัดเลือกจะมีการสอบข้อเขียน สัมภาษณ์ และภาคปฏิบัติกันแล้วแต่คณะวิชาที่ต้องการบุคลากรกำหนดมาในตอนประกาศรับสมัคร

คณะกรรมการในการสอบคัดเลือก² นี้ คณะที่คณะวิชาที่ต้องการรับอาจารย์ใหม่จะต้องเป็นผู้เสนอรายชื่อคณะกรรมการสอบคัดเลือก เพื่อให้อธิการอนุมัติแต่งตั้ง ซึ่งกรรมการสอบคัดเลือกนั้นบางคณะจะใช้อาจารย์ประจำทั้งหมด แต่มีบางคณะจะใช้ทั้งอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษร่วมกันก็ได้ ทั้งนี้ แล้วแต่ความเห็นของคณะที่แต่ละคณะวิชา ผู้ที่จะได้รับการคัดเลือกคือบุคคลที่สอบได้คะแนนสูงสุดหรือเหมาะสมที่สุด

เมื่อคณะวิชาทำการสอบคัดเลือกได้บุคคลตามที่ต้องการแล้ว คณะที่คณะวิชาจะส่งรายชื่อผู้สอบได้ และสำเนาให้แผนกบุคลากรประกาศอีกครั้งหนึ่ง และเมื่อบุคคลที่สอบได้มารายงานตัวแล้ว คณะที่คณะวิชานั้น ๆ จะทำเรื่อง เสนออธิการเพื่อรับผู้ผ่านการสอบคัดเลือกได้แล้ว เข้าทดลองปฏิบัติงาน และอธิการจะเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือนในการทดลองปฏิบัติงาน

¹ สัมภาษณ์ อาจารย์ประสาทศิลป์ บุญท้าว, รักษาการหัวหน้าแผนกบุคลากร วิทยาลัยการศา., 16 กุมภาพันธ์ 2525.

² สัมภาษณ์ อาจารย์เอนก สลโกสม, คณะที่คณะวิชาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยการศา., 28 กุมภาพันธ์ 2526.

2. ฝ่ายบริหาร¹ อธิการจะเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการสอบโดยตรงโดยแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่ง เพื่อทำการสอบคัดเลือก และทุกครั้งจะต้องมีเจ้าหน้าที่ของแผนกบุคลากรและหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ รวมอยู่ด้วย เพื่อทำการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งการคัดเลือกจะมีการสอบข้อเขียน ภาคปฏิบัติ และ/หรือสัมภาษณ์ ขึ้นอยู่กับว่าเป็นพนักงานตำแหน่งอะไร เช่น พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานขับรถ ภารโรง คนสวน จะทำการสอบโดยใช้ภาคปฏิบัติ ผู้ที่สอบได้คะแนนรวมสูงสุดจะเป็นผู้ได้รับการคัดเลือก จากนั้นประธานคณะกรรมการชุดนี้จะเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกให้อธิการฯ เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือนที่จะทดลองปฏิบัติงานต่อไป

การทดลองปฏิบัติงาน อธิการจะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน เพื่อจะดูว่าบุคคลต่าง ๆ ที่ได้รับการคัดเลือกมาได้นั้นสามารถทำงานได้หรือไม่ ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานนี้อยู่ในดุลยพินิจของอธิการว่าจะให้ทดลองปฏิบัติงานระยะเวลาานเท่าใด แต่ต้องไม่เกิน 180 วัน และอัตราเงินเดือนนั้นให้อธิการ เป็นผู้กำหนดตามที่เห็นสมควร²

การบรรจุ เมื่อหัวหน้าหน่วยงานที่พนักงานไปสังกัดอยู่เห็นว่าเขาเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้ ก็จะขยับขึ้นถึงอธิการวิทยาลัยเพื่อให้เสนอสภาวิทยาลัยเป็นผู้บรรจุแต่งตั้ง โดยให้ได้รับอัตราเงินเดือนตามตำแหน่งและวุฒิที่บรรจุ ซึ่งมีดังนี้

ก) ตำแหน่งพนักงานประจำวิทยาลัยการศา³

ระดับ 1 ข่าง นักการ ภารโรง คนสวน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย
เจ้าหน้าที่ขับรถยนต์ 1 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 1 เจ้าหน้าที่ธุรการ 1

ระดับ 2 ผู้ช่วยพยาบาล ผู้ช่วยบรรณารักษ์ 1 ข่างฝีมือ 1
เจ้าหน้าที่การเงิน 1 เจ้าหน้าที่บัญชี 1 เจ้าหน้าที่พัสดุ 1 เจ้าหน้าที่ทะเบียน 1

¹สัมภาษณ์ อาจารย์ประสาธศิลป์ บุญท้าว.

²ระเบียบวิทยาลัยการศา ว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย พ.ศ. 2524.

³ประกาศแนบท้ายระเบียบวิทยาลัยการศาว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย พ.ศ. 2524.

ตำแหน่งพนักงานประจำวิทยาลัย.

เจ้าหน้าที่บุคลากร 1 เจ้าหน้าที่ไลศทัศนูปกรณ์ 1 เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 1
เจ้าหน้าที่ซัปรถยนต์ 2 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 2 เจ้าหน้าที่ธุรการ 2

ระดับ 3 พยาบาล 1 หัวหน้าหมวด 1 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก 1
ผู้ช่วยบรรณารักษ์ 1 ช่างฝีมือ 2 เจ้าหน้าที่การเงิน 2 เจ้าหน้าที่บัญชี 2 เจ้าหน้าที่-
พัสดุ 2 เจ้าหน้าที่ทะเบียน 2 เจ้าหน้าที่บุคลากร 2 เจ้าหน้าที่ไลศทัศนูปกรณ์ 2
เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ 2 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 3 เจ้าหน้าที่ธุรการ 3

ระดับ 4 อาจารย์ 1 นักวิจัย 1 หัวหน้าแผนก 1 พยาบาล 2
หัวหน้าหมวด 2 ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก 2 บรรณารักษ์

ระดับ 5 อาจารย์ 2 นักวิจัย 2 หัวหน้าแผนก 2 เลขานุการ-
คณะวิชา

ระดับ 6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 1 พนักงานอาวุโส 1 ผู้ช่วยคณบดี
หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าหน่วยวิจัย

ระดับ 7 รองศาสตราจารย์ 1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 พนักงาน-
อาวุโส 2 รองคณบดี หัวหน้าสำนักงานอธิการ

ระดับ 8 ศาสตราจารย์ 1 รองศาสตราจารย์ 2 คณบดี ผู้ช่วย-
อธิการ

ระดับ 9 ศาสตราจารย์ 2 รองอธิการ

ระดับ 10 อธิการ

ข) การเทียบวุฒิในการบรรจุพนักงานในวิทยาลัยการค้ำ มีดังนี้¹

- | | | |
|--|-----------|---------|
| 1. ทำกว่าประโยคมัธยมศึกษาตอนต้น | 1,845 บาท | ระดับ 1 |
| 2. ประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษาตอนต้น | 2,215 บาท | ระดับ 1 |
| 3. ประกาศนียบัตรประโยคมัธยมศึกษา | | |
| ตอนปลายสายอาชีพ | 2,560 บาท | ระดับ 2 |
| 4. อนุปริญญา | 2,995 บาท | ระดับ 3 |
| 5. ปริญญาตรี | 3,720 บาท | ระดับ 4 |

¹ ประกาศนียบัตรระเบียบวิทยาลัยการค้ำ ว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย พ.ศ. 2524.
การเทียบวุฒิในการบรรจุตามอัตราเงินเดือน

- | | |
|--------------|------------------|
| 6. ปริญญาโท | 4,670 บาท ระบุ 5 |
| 7. ปริญญาเอก | 6,150 บาท ระบุ 5 |

ส่วนผู้ที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่งให้เป็นที่
 ทามมติสภาวิทยาลัยในการกำหนดระยะเวลาและค่าจ้าง¹

ระบบการสรรหาบุคคล วิทยาลัยใช้การสรรหาบุคคลทั้งระบบคุณธรรม และ
 ระบบอุปถัมภ์ ทั้งนี้อยู่กับตำแหน่งที่ต่องการ โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่หา
 ผู้เหมาะสมได้ยาก เช่น ตำแหน่งอธิการวิทยาลัย และตำแหน่งผู้ช่วยอธิการวิทยาลัย
 จะใช้ทั้งสองระบบโดยมีผู้แนะนำเสนอให้กรรมการสภาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาคัดเลือก²
 นอกจากนี้ยังมีตำแหน่งอาจารย์ประจำบางสาขาวิชาที่หาบุคลากรได้ยากในตลาดแรงงาน
 เช่น วิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม³ เป็นต้น

การพัฒนาบุคคล

วิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คุณวุฒิ
 ทางวิชาการหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาต่อ ปริญญาโท ปริญญาเอก และ
 ปฏิบัติการวิจัย ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และเพื่อปรับปรุงวุฒิอาจารย์ประจำให้
 ได้ตามอัตราส่วนที่กฎทบวงกำหนดไว้

¹ระเบียบวิทยาลัยการค้า ว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย พ.ศ. 2524, ข้อ 19.

²สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ บัณฑิต บุญนาค อธิการวิทยาลัยการค้า,
 28 กุมภาพันธ์ 2526.

³สัมภาษณ์ อาจารย์เอนก ศลโกศล คณบดีคณะวิชาบริหารธุรกิจ,
 28 กุมภาพันธ์ 2526.

การปรุมนิเทศ หลังจากที่วิทยาลัยได้คัดเลือกอาจารย์และพนักงานใหม่ไว้แล้ว แผนกบุคลากรของวิทยาลัยจะจัดให้มีการปรุมนิเทศแก่อาจารย์และพนักงานเหล่านั้น เพื่อให้ทราบความเป็นไปของการบริหารงาน และระเบียบวินัยการปฏิบัติงานของวิทยาลัย การปรุมนิเทศนี้จะจัดเพียงปีละ 1 ครั้ง เท่านั้น ไม่ว่าในปีนั้นจะรับอาจารย์และพนักงานกี่ครั้งก็ตาม ถ้าบุคคลใดเข้ารับการปรุมนิเทศครั้งนี้ไม่ทัน แผนกบุคลากรก็จะนำไปปรุมนิเทศร่วมกับบุคลากรใหม่ในปีต่อไป

การฝึกอบรม หมายถึง "การเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ หรือประสบการณ์ ด้ว้การเรียน การวิจัย การอบรมสัมมนา หรือการฝึกงานโดยไม่มีการรับปริญญา และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา และการรับคำแนะนำก่อนเข้าฝึกอบรม หรือดูงาน ที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรม"¹

วิทยาลัยมีการฝึกอบรมซึ่งจะเรียกว่าการสัมมนาหรือการประชุมเชิงวิชาการ ซึ่งการฝึกอบรมนี้มี 2 ทาง

- ก. จัดฝึกอบรมเองภายในวิทยาลัย
- ข. ส่ง ไปฝึกอบรมภายนอกวิทยาลัย

จัดฝึกอบรมเองภายในวิทยาลัย ซึ่งแบ่งการอบรมเป็น 2 ฝ่าย

- 1) ฝ่ายวิชาการ ได้แก่อาจารย์ประจำของแต่ละวิชาต่าง ๆ
- 2) ฝ่ายบริหาร ได้แก่หัวหน้าแผนกต่าง ๆ และพนักงานในแผนกและหน่วยงานนั้น ๆ

การฝึกอบรมของฝ่ายวิชาการ แต่ละคณะวิชาจะเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเอง โดยคณะที่จะแต่งตั้งกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง เพื่อจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ซึ่งการจัดการฝึกอบรมนี้จะมีปีละ 1 ครั้งต่อหนึ่งคณะวิชา หัวข้อที่ฝึกอบรมจะเป็นไปตามความต้องการของแต่ละคณะวิชา เพื่อให้ประโยชน์ในการเรียนการสอน และความก้าวหน้าของอาจารย์-

¹ระเบียบวิทยาลัยการค้า ว่าด้วยการให้พนักงานไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัยภายในและภายนอกประเทศ พ.ศ. 2525.

ประจำ วิทยาการที่ทำการฝึกกรรมนั้นจะเชิญจากภายนอกวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ที่มีความชำนาญ ในการจัดฝึกกรรมและหัวข้อเรื่องที่จัด ส่วนวิธีที่ใช้ในการฝึกกรรมนั้นมีทั้งบรรยาย การแสดงบทบาท ประชุมอภิปรายหรือสัมมนา และศึกษาจากตัวอย่าง ซึ่งในการฝึกกรรม แต่ละครั้งนั้นมีการใช้สมมติหลายวิธีแล้วแต่หัวข้อเรื่องที่จะทำการฝึกกรรม พร้อมทั้งมี อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกกรรม เช่น เครื่องฉายข้ามศีรษะ กระดานดำ เอกสาร ประกอบการฝึกกรรม เป็นต้น

การฝึกกรรมฝ่ายบริหาร แผนกบุคลากรจะเป็นผู้จัดการฝึกกรรม ซึ่งแบ่ง ผู้เข้ารับการฝึกกรรมออกเป็น 2 ระดับ¹

1. ระดับผู้บริหาร ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าหมวดต่าง ๆ วิทยาการที่ ทำการฝึกนี้จะเชิญจากภายนอกวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และชำนาญ ในการจัดฝึกกรรมเรื่องนั้น ๆ

2. ระดับพนักงานทั่วไป ผู้ทำการฝึกกรรมนั้นจะเชิญวิทยากรภายในวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้มีความชำนาญ ความรู้ และความสามารถในหัวข้อที่จัดฝึกกรรม

การจัดการฝึกกรรมของฝ่ายบริหารนี้วิทยาลัยจะจัดทำระดับละ 1 ครั้งต่อปี เช่นเดียวกับฝ่ายวิชาการ และดำเนินการนั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกกรรมมีจำนวนมากจะแบ่ง เป็น 2 รุ่น เช่น ในการจัดฝึกกรรมระดับพนักงานทั่วไปเมื่อปีการศึกษา 2525 และใน การจัดฝึกกรรมนี้จะใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องฉายข้ามศีรษะ กระดานดำ เอกสาร ประกอบการฝึกกรรม เป็นต้น

การฝึกกรรมภายนอกวิทยาลัย วิทยาลัยจะจัดส่งคณะ เลขาธิการ อาจารย์ และพนักงานในระดับหัวหน้าแผนกไปทำการฝึกกรรมภายนอกวิทยาลัย เช่น สมาคม สถานศึกษาอื่น หน่วยงานของราชการ หรือต่างประเทศ ที่มีการจัดฝึกกรรมในหัวข้อที่นำ สนใจ และเป็นประโยชน์แก่วิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอนหรือการบริหาร- วิทยาลัย ก็ตาม

¹ สัมภาษณ์ อาจารย์ประสาทศิลป์ บุญท้าว, วิชาการหัวหน้าแผนกบุคลากร วิทยาลัยการศา. 5 มีนาคม 2526.

ค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ถ้าเป็นการจัดภายในวิทยาลัยเอง วิทยาลัยจะจ่ายให้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นภายนอกวิทยาลัยนั้นวิทยาลัยจะจ่ายให้ตามหลักฐานที่นำมาแสดง

การศึกษาต่อ วิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และพนักงานศึกษาคือเพื่อความก้าวหน้า และเพื่อต้องการให้อัตราส่วนวุฒิอาจารย์ประจำให้ได้ตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่า วุฒิอาจารย์ประจำปริญญา เอก : โท : ทริ = 2 : 5.5 : 2.5 ในการศึกษาคณะนี้

1. ภายในประเทศ การศึกษาต่อในประเทศนี้แบ่ง ออกดังนี้

1.1 การศึกษาต่อโดยใช้เวลาทำงานปกติ

1.2 การศึกษาต่อโดยใช้เวลานอกทำงานปกติ

2. ภายนอกประเทศ โดยใช้เวลาทำงานปกติ

การ ไปศึกษาต่อนี้จะต้อนนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่วิทยาลัย และต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเสนอให้สภาวิทยาลัยอนุมัติก่อนหนึ่ง การลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาทำงานปกติ ถ้าเป็นทุนส่วนตัวจะต้องกลับมาปฏิบัติงานชดใช้ให้วิทยาลัยเป็นระยะเวลา 2 เท่าของเวลาที่ลาไป แต่ถ้าเป็นทุนของวิทยาลัยจะต้องกลับมาปฏิบัติงานชดใช้เป็นเวลา 3 เท่าของเวลาที่ลาไปศึกษา ส่วนการศึกษาต่อโดยใช้เวลานอกทำงานปกตินั้น ไม่ตองปฏิบัติงานชดใช้ให้วิทยาลัย (ปรากฏในภาคผนวก)

เมื่อศึกษาจบมาแล้ววิทยาลัย จะทำการปรับอัตราเงินเดือนให้ตามวุฒิที่ได้รับเพิ่ม ดังนี้

- | | |
|---------------------------|---------|
| 1. อชีวศึกษาหรือเทียบเท่า | 140 บาท |
| 2. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า | 260 บาท |

ระเบียบวิทยาลัยการค่า ว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย พ.ศ. 2524, ประกาศ-
แนบท้ายข้อ 8 และข้อ 12.

- | | |
|--|-----------|
| 3. ปรินญาตรีหรือปรินญาตรีเพิ่มอีก 1 ปรินญา | 475 บาท |
| 4. ปรินญาโท | 950 บาท |
| 5. ปรินญาเอก | 1,480 บาท |

การส่งเสริมงานวิจัย วิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมให้อาจารย์ประจำไ้ทำงานวิจัยตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 มาตราที่ 33 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการ และนำผลการวิจัยนั้นมาใช้ประกอบการเรียนการสอน ตลอดจนการบริหารงานของวิทยาลัย

งานวิจัยแบ่ง เป็น 2 ประเภท

1. งานวิจัยแบ่งตามความต้องการของวิทยาลัย ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใช้เพื่อประกอบการบริหารงานของวิทยาลัย มีหัวข้อที่จะต้องทำการวิจัยในปีการศึกษา 2525 - 2527 ดังนี้¹

- 1) ความสำเร็จของผู้จบ ปวช.
- 2) สาเหตุในการไม่เข้าชั้นเรียนของนักศึกษาวิทยาลัยการค้า
- 3) การเรียนการสอนในวิทยาลัยการค้า
- 4) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำวิทยาลัยการค้า
- 5) การวิเคราะห์ปริมาณงานของอาจารย์ประจำวิทยาลัยการค้า
- 6) การติดตามผลบัณฑิตวิทยาลัยการค้า
- 7) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษาในวิทยาลัยการค้า

ซึ่งหัวข้อที่ 1, 2 ได้ทำการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว

2. งานวิจัยส่วนบุคคล

การขอรับทุนส่งเสริมงานวิจัย งานวิจัยที่จะขอรับทุนส่งเสริมนั้น จะต้องเป็นงานวิจัยในสาขาวิชาที่เปิดสอนในวิทยาลัย หรือเป็นงานวิจัยตามความต้องการของวิทยาลัย ซึ่งทุนส่งเสริมงานวิจัยนี้แบ่ง เป็น 2 ประเภท

¹รายงานการประชุมกรรมการวิจัยวิทยาลัยการค้า ครั้งที่ 1/2525
เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2525

ก. เงินค่าสมนาคุณ ซึ่งแบ่งตามระยะเวลาของโครงการวิจัย

- 1) โครงการระยะยาวซึ่งใช้เวลามากกว่า 12 เดือน จะได้รับค่าสมนาคุณไม่เกิน 12,000 บาท
- 2) โครงการระยะปานกลางซึ่งใช้เวลา 7 - 12 เดือน จะได้รับเงินค่าสมนาคุณไม่เกิน 8,000 บาท
- 3) โครงการระยะสั้น ซึ่งใช้เวลาภายใน 6 เดือน จะได้รับเงินค่าสมนาคุณไม่เกิน 4,000 บาท

ข. เงินค่าใช้จ่ายที่ใช้ในงานวิจัย ซึ่งแบ่งตามระยะเวลาของโครงการวิจัยเช่นเดียวกับเงินค่าสมนาคุณเป็นระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น จะได้รับเงินค่าใช้จ่ายดังนี้

- 1) โครงการระยะยาว ได้รับเงินจำนวนไม่เกิน 18,000 บาท
- 2) โครงการระยะปานกลาง ได้รับเงินจำนวนไม่เกิน 12,000 บาท
- 3) โครงการระยะสั้น ได้รับเงินจำนวนไม่เกิน 6,000 บาท

การขอรับทุนส่งเสริมงานวิจัยนี้ งานวิจัยนั้น ๆ จะต้องไม่ได้รับทุนส่งเสริมจากแหล่งอื่น หัวข้อต้องไม่ซ้ำซ้อนกับงานวิจัยอื่น และต้องเป็นงานวิจัยในสาขาวิชาที่วิทยาลัยเปิดสอนอยู่ หรือเป็นงานวิจัยตามความต้องการของวิทยาลัยเท่านั้น

การจูงใจและชำรงรักษา

การจูงใจและชำรงรักษาเป็นวิธีบำรุงให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ เมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ย่อมส่งผลให้ตั้งใจปฏิบัติงานให้วิทยาลัยเจริญก้าวหน้า สามารถจะต่อสู้กับคู่แข่งชั้นในตลาดการศึกษาได้ และบุคลากรเหล่านั้นจะสามารถอยู่กับวิทยาลัยได้นาน อัตราการเข้าออกจะน้อย

สิ่งที่จูงใจและชำรงรักษามีดังนี้

เงินเดือน วิทยาลัยแบ่งอัตราเงินเดือนเป็น 10 ระดับ แต่ละระดับมีขั้นต่าง ๆ ซึ่งเป็นชั้นบังคับการางที่ 8 หน้า 67

ระดับ 1	มี	19	ชั้น
ระดับ 2	มี	18	ชั้น
ระดับ 3	มี	17	ชั้น
ระดับ 4	มี	16	ชั้น
ระดับ 5	มี	15	ชั้น
ระดับ 6	มี	14	ชั้น
ระดับ 7	มี	13	ชั้น
ระดับ 8	มี	12	ชั้น
ระดับ 9	มี	11	ชั้น
ระดับ 10	มี	10	ชั้น

อัตราเงินเคียนของวิทยาลัยที่ใช้ในปัจจุบัน ยึดตามอัตราเงินเคียนของข้าราชการพลเรือน โดยจะสูงกว่าอัตราเงินเคียนของราชการพลเรือน 33% ถ้าเงินเคียนของข้าราชการพลเรือนมีการปรับปรุงใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจภาครัฐ วิทยาลัยก็จะดำเนินการปรับปรุง เช่นเดียวกัน แต่ก็ยังคงให้สูงกว่าของทางราชการ¹

ประโยชน์และบริการ ประโยชน์และบริการนี้ระเบียบวิทยาลัยเรียกว่าสวัสดิการและการสงเคราะห์ ซึ่งแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ

1. เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเคียน ค่าครองชีพ ค่าสมณภาคคุณครูชั้น
 คาสงเวลา ค่าคุมสอบ ค่าออกและตรวจข้อสอบ ค่าจ้าง เงินรางวัลในการแข่งและ
 เรียบเรียงตำรา เงินสมนาคุณในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัย เบี้ยเลี้ยงในการ
 เดินทางและที่พักค้างคืนเมื่อไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ ค่าพาหนะ เงินทดแทนความกฎหมาย
 คุ้มครองแรงงาน เงินกู้ เงินช่วยเหลือเนื่องจากเกิดเหตุสุกวิสัย ค่าเล่าเรียนบุตร

สัปดาห์ ศาสตราจารย์ บัณฑิต บุนนาค อธิการวิทยาลัยการค้า,
 28 กุมภาพันธ์ 2526.

ซึ่ง เบิกได้เฉพาะพนักงาน ระดับ 2 ลงมา ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พักอาศัยซึ่งสำหรับพนักงานชาวต่างประเทศ เงินทุนการศึกษา เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล เงินยืมเพื่อการศึกษาต่อโดยวิทยาลัยไม่คิดดอกเบี้ย เงินบำนาญซึ่งพนักงานผู้นั้นได้ลาออกหรือครบเกษียณอายุแล้ว แต่ต้องทำงานกับวิทยาลัยติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งจะจ่ายเงินบำนาญ เท่ากับจำนวนเงินเกษียณ ๆ สุกท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน

$$\text{เงินบำนาญ} = \text{จำนวนเงินเกษียณ} \times \text{สุกท้าย} \times \text{จำนวนปีที่ทำงาน}$$

จากการวิจัยทำวิทยานิพนธ์ของ คุณสุภา จารุปรกรณ์ ในหัวข้อ "การจัดการด้านสวัสดิการของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" นั้น ปรากฏว่าวิทยาลัยการค้าให้สวัสดิการที่เป็นตัวเงินมากประเภทที่สุด¹

2. ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การลาไปศึกษาต่อ บ้านพัก บริการรถรับส่ง สถานพยาบาล หอน้ำ หองส้วม วันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณีนิยม วันลาใน 1 ปีจะลาได้ไม่เกินดังนี้ ลาป่วย 45 วัน ลากิจ 15 วัน ลาอุปสมบท หรือไปประกอบพิธีฮัจยี 120 วัน และลาได้เพียงครั้งเดียว ลากลต 45 วัน และต่อได้อีก 15 วัน ถ้ามีใบรับรองแพทย์ว่าป่วยเนื่องจากการคลอด ลาพักร้อน 10 วัน ซึ่งสามารถนำไปสมทบกับปีต่อไปได้แต่ต้องไม่เกิน 20 วัน สิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการซึ่งได้แก่การจ้างงานต่าง ๆ เช่น งานรื่นเริงปีใหม่ การแข่งกีฬา เป็นต้น

จากการทำวิจัยของคุณ สุภา จารุปรกรณ์ ปรากฏว่าวิทยาลัยการค้ามีสวัสดิการที่ดีให้ไม่เป็นตัวเงินนั้นมากประเภทที่สุดเช่นกัน²

¹สุภา จารุปรกรณ์, วิทยานิพนธ์เรื่อง การจัดการด้านสวัสดิการของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524, หน้า 107.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 114.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละ 1 ครั้ง ซึ่งจะกระทำในเดือนพฤษภาคม เพื่อไว้ใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและระดับใน เดือนมิถุนายนของทุกปี ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย

1. ฝ่ายวิชาการ
2. ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยการคามี 4 คณะวิชา ซึ่งมีคณบดีที่เชิญจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีชื่อเสียงจากภายนอก ได้แก่ คณะวิชาการบัญชี และคณะวิชาเศรษฐศาสตร์ ยกเว้นคณะวิชามนุษยศาสตร์ และคณะวิชาบริหารธุรกิจ นั้น เป็นอาจารย์ประจำของวิทยาลัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชานั้น แต่ละคณะวิชาจะทำการประเมินผลเอง ไม่ต้องกระทำร่วมกับคณะวิชาอื่น ผู้ช่วยคณบดี เลขานุการคณะวิชา จะเป็นผู้ที่หารายละเอียดของข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเสนอแก่คณบดี เพื่อทำการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น โดยดูจากผลงานที่เด่น ผลงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ ความรับผิดชอบในหน้าที่การให้ความร่วมมือแก่คณะวิชา ระเบียบวินัย ความคิดริเริ่ม จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนวันลาหยุด จำนวนครั้งที่มาปฏิบัติงานสาย ซึ่งการประเมินนี้แต่ละคณะวิชาไม่ใ้มีแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน ยกเว้นคณะวิชามนุษยศาสตร์ เท่านั้นที่มีแบบฟอร์มในการประเมิน (ปรากฏในภาคผนวก) หน้า 192 - 194 และการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะวิชามนุษยศาสตร์นั้น ใ้ใช้กรรมการบริหารของคณะวิชาของตนเองทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำในคณะวิชาของตน และจากผลการประเมินนี้คณะกรรมการบริหารชุดนั้นก็จะเป็นผู้พิจารณาเองว่าผู้ใดควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้น ซึ่งคณะกรรมการบริหารนี้จะมีคณบดีร่วมอยู่ด้วย และเป็นประธานคณะกรรมการ



ฝ่ายบริหาร หัวหน้าหน่วยและหัวหน้าแผนกแต่ละหน่วยแต่ละแผนกจะ ทำการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีแบบฟอร์มให้ประเมิน ซึ่งแบบฟอร์ม การประเมินผลงานของฝ่ายบริหารแบ่งบุคลากรเป็น 3 ระดับ คือ (ปรากฏในภาคผนวก)

1. หัวหน้างาน
2. ปฏิบัติการ
3. พนักงานรักษาการณและพนักงานบริกร

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ยึดหลักผลงานที่ปฏิบัติมาทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่มและการพัฒนาตนเอง ความประพฤติ การรักษา ระเบียบวินัย ส่วนกำหนดวันลา และชากงาน ก็จะนำมาประกอบการพิจารณาด้วย¹

การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารนี้ อธิการจะแต่งตั้งกรรมการชั้น ชุดหนึ่ง เพื่อร่วมพิจารณาผลการประเมินผลจากหัวหน้าหน่วย หมวด แผนกต่าง ๆ ซึ่ง กรรมการชุดนี้ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วย หมวด แผนกต่าง ๆ และหัวหน้าแผนกบุคลากร ของวิทยาลัย โดยมีผู้ช่วยอธิการ เป็นประธานคณะกรรมการ

การโยกย้าย วิทยาลัยมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายพนักงานฝ่ายบริหารตามแนวราบ เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ เช่น การโยกย้ายหัวหน้าแผนกหนึ่ง ไปยังอีกแผนกหนึ่ง นอกจากนี้ ยังมีโยกย้ายในแนวตั้ง เช่น โยกย้ายพนักงานไปอยู่ในที่มีความรับผิดชอบต่ำกว่า เพื่อเป็นการลงโทษหรือโยกย้ายให้มีความรับผิดชอบสูงกว่าเพื่อมุ่งมาเห็นถึงความดีความชอบ ส่วนฝ่าย วิชาการนั้นไม่มีการโยกย้าย

การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนของอาจารย์และพนักงานของ วิทยาลัยมีทั้งแต่ ครึ่งขั้น หนึ่งขั้น หนึ่งขั้นครึ่ง และสูงสุดคือสองขั้น ซึ่งการเลื่อนขั้นเงิน- เดือนนี้วิทยาลัยกำหนดให้เริ่มตั้งแต่ 1 มิถุนายน และผู้ที่อยู่ในข่ายใ้รับการพิจารณา

¹ สัมภาษณ์ พันเอกวิเชียร บุรณศิริ, ผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการค้า,

เลื่อนชั้นเงินเดือนได้นั้นจะต้องมีอายุการทำงานในวิทยาลัยมาไม่น้อยกว่า 8 เดือน และจะต้องมีความดีความชอบจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากผลงานความสามารถในการปฏิบัติงานและความประพฤติ¹

วิทยาลัยจะตั้งงบประมาณการเลื่อนชั้นเงินเดือนไว้ให้แก่คณะวิชาแต่ละแผนก โดยคำนวณจากจำนวนอาจารย์และพนักงานแต่ละคณะวิชาแต่ละแผนกว่าผู้อยู่ในข่ายได้เลื่อนชั้นเงินเดือนทุกคนได้รับการขึ้นเงินเดือน 1 ชั้น รวมเป็นจำนวนเท่าไร ต่อจากนั้นจึงไปคำนวณผู้จะได้ 2 ชั้น ซึ่งจะให้อัตรา 10% ของจำนวนเงินรวม 1 ชั้น ดังสมการ

$$\text{งบประมาณจำนวนเงิน} = \text{จำนวนเงินรวม 1 ชั้น} \times 10\%$$

การเลื่อนชั้นเงินเดือน 2 ชั้นนี้ ต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีเด่นมาก แต่ดำรงลงมาจะได้ 1 ชั้นครึ่ง หรือ 1 ชั้นตามลำดับ ส่วนครึ่งชั้นนั้น จะให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามที่มอบหมาย แต่มีจำนวนวันลาหยุดหรือมาสายมาก แต่ไม่เกินกว่าในระเบียบที่วิทยาลัยกำหนด ถ้าผลงานไม่ดีก็จะได้ไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นชั้นเงินเดือน ซึ่งการเลื่อนชั้นนี้ไม่ว่าจะขึ้นกี่ตามจะต้องไม่เกินงบประมาณที่กำหนดให้ แต่การปฏิบัติของฝ่ายวิชาการส่วนมากจะให้ได้เลื่อนชั้นคนละ 1 ชั้น ถ้าไม่ปรากฏความผิดอะไรและไม่มียผลงานอะไรก็เกิน เพราะถือว่าทุกคนได้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนี้ถ้าพนักงานหรืออาจารย์ได้รับวุฒิเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่วิทยาลัยก็จะได้รับการปรับเงินเดือนขึ้นไปด้วยตามวุฒิที่ได้มา

การเลื่อนระดับและตำแหน่งพนักงาน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. เลื่อนทั้งแตรดับ 5 ชั้นไป จะต้องมิตำแหน่งหน้าที่รองรับ ปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับเดิมมาไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือทำงานในวิทยาลัยไม่น้อยกว่า 15 ปี มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งเดิมเป็นอย่างดี เงินเดือนต้องอยู่ในระดับที่จะพิจารณาให้เลื่อนชั้น

¹ ระเบียบวิทยาลัยการค้า ว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย, พ.ศ. 2524.

ตามบัญชีแสดงอัตราเงินเคื่อน และจะต้องผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการซึ่งสภาวิทยาลัย เป็นผู้แต่งตั้ง

2. เลื่อนจากระดับ 4 เป็นระดับ 5 จะต้องมีความสมบัตินี้เหมือนข้อ 1 ยกเว้นคณะกรรมการที่พิจารณาเลื่อนระดับนั้น อธิการวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง

3. เลื่อนจากระดับ 3 เป็นระดับ 4 จะต้องปฏิบัติงานในระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือทำงานในวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี เงินเคื่อนต้องถึงระดับ 4 และมีความรู้ความสามารถในตำแหน่งเดิมเป็นอย่างดี

4. เลื่อนจากระดับ 1 เป็นระดับ 2 และจากระดับ 2 เป็นระดับ 3 จะต้องปฏิบัติงานในวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งงานในระดับเดิมมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี เงินเคื่อนจะต้องถึงระดับที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขึ้น มีความรู้ความสามารถในหน้าที่งานอย่างดี

การเลื่อนระดับทั้งระดับ 1 ถึงระดับ 4 จะต้องได้รับความเห็นชอบจากอธิการวิทยาลัย

ระเบียบวินัย วิทยาลัยได้ออกระเบียบวินัยเพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามนั้น ซึ่งระเบียบวินัยนั้นระบุให้พนักงานทุกคนต้องสุภาพเรียบร้อย ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา อุทิศตน และเวลาให้แก่งาน ไม่กระทำการต่าง ๆ ขัดต่อนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของวิทยาลัย ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมือง และต้องเชื่อฟังปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นบังคับบัญชา ซึ่งสั่งงานในหน้าที่ ซึ่งไม่ผิดกฎหมายและระเบียบของวิทยาลัย

ระเบียบวินัยทางบวก เมื่อพนักงานปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบวินัยและผลการประเมินผลการปฏิบัติงานใดก็ตามก็ย่อมจะได้รับความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นอัตราเงินเคื่อน ตำแหน่งหน้าที่การงาน ค่าชมเชยยกย่องซึ่งจะแจ้งไปให้ทุกหน่วยงานของวิทยาลัยทราบ

ระเบียบวินัยทางลบ เมื่อพนักงานทำผิดระเบียบวินัยก็จะต้องได้รับการลงโทษตามชั้นต่าง ๆ แล้วแต่ความผิด และการลงโทษนี้ก็แจ้งไปให้ทุกหน่วยงานทราบเช่นกัน

ลำดับชั้นการลงโทษ ผู้บังคับบัญชามีอำนาจและสิทธิในการลงโทษ หรือเสนอให้ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิด ระเบียบ ขั้บังคับ หรือคำสั่งใด ๆ ภายหลังจากที่คณะกรรมการสอบสวนความผิดนั้นแล้ว มีลำดับชั้นการลงโทษตั้งแต่สถานหนักที่สุดจนถึงสถานเบาที่สุดดังนี้¹

1. ไล่ออก ซึ่งเป็นสถานหนักสุด ซึ่งเป็นการ อกโดยไม่ว่าเห็นใจและไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าด้วย
2. ให้ออก การออกแบบนี้อาจจะไ้มาเห็นใจหรือไม่ก็ได้
3. เลิกจ้าง
4. ลดตำแหน่ง
5. ลดชั้นเงินเดือน
6. ลดเงินค่าจ้าง
7. ตักเงินเดือน
8. ตักเตือน หรือภาคทัณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้มีอำนาจในการลงนามในคำสั่งลงโทษทั้งตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ แสดงผู้มีอำนาจลงนามในคำสั่งลงโทษพนักงานวิทยาลัยการศา

ระดับชั้นการลงโทษ	ผู้ลงนามในคำสั่ง *
ไล่ออก	อธิการวิทยาลัยตามมติสภาวิทยาลัย
ให้ออก	อธิการวิทยาลัยตามมติสภาวิทยาลัย
เลิกจ้าง	อธิการวิทยาลัยตามมติสภาวิทยาลัย
ลดตำแหน่ง	อธิการวิทยาลัยตามมติสภาวิทยาลัย
ลดชั้นเงินเดือน	อธิการวิทยาลัย
ลดชั้นเงินค่าจ้าง	อธิการวิทยาลัย
ตักเงินเดือน	อธิการวิทยาลัย
ตักเตือนหรือภาคทัณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร	หัวหน้าหน่วยงาน

¹ระเบียบวิทยาลัยการศา ว่าด้วยพนักงานวิทยาลัย, พ.ศ. 2524.

การพ้นหน้าที่ของพนักงานวิทยาลัยการศา

พนักงานของวิทยาลัยจะพ้นจากหน้าที่พนักงานเมื่อ

1. ทาย เป็นการพ้นจากหน้าที่โดยอัตโนมัติ
2. ลาออก พนักงานจะต้องทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรแจ้ง เหตุผลการลาออกต่ออธิการ โดยผ่านผู้บังคับบัญชาของตนล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า 15 วัน
3. ปลดออก เมื่อพนักงานเป็นผู้ที่พลภาพทางร่างกายหรือจิตใจหมดสมรรถภาพในการทำงาน หรือมีความประพฤติไม่เหมาะสมที่จะทำงาน
4. ให้ออก ไล่ออก หรือเลิกจ้าง เมื่อพนักงานทำผิดวินัยของวิทยาลัย
5. กำหนดระยะเวลาของการจ้างสิ้นสุดลง
6. ครบเกษียณอายุ พนักงานของวิทยาลัยจะครบเกษียณอายุเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์

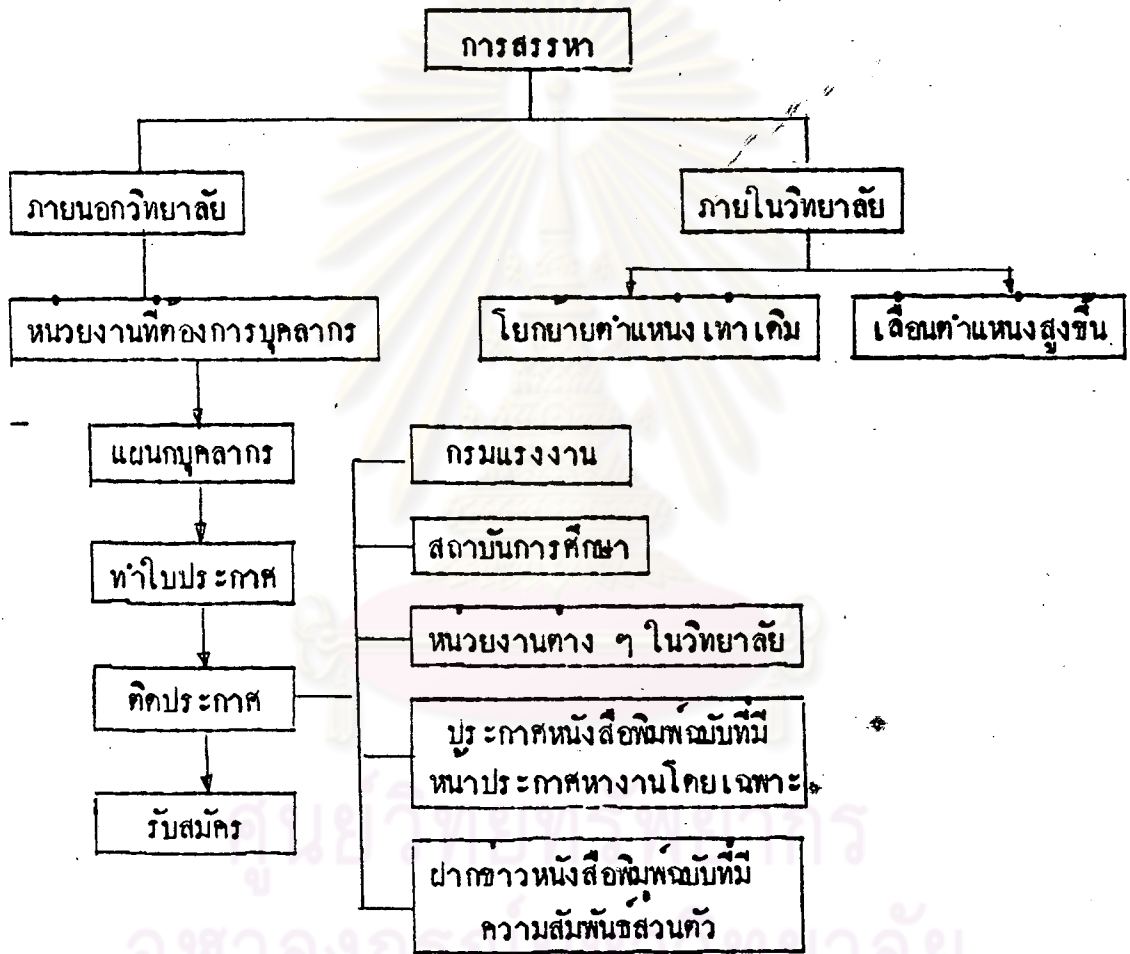
สรุปการบริหารงานบุคคลวิทยาลัยการศา

1. การวางแผนกำลังคน วิทยาลัยต้องคำนึงถึงกฎทรวงที่ระบุว่า อัตราส่วนจำนวนอาจารย์ประจำ : นักศึกษา เป็น 1 : 30 และวุฒิอาจารย์ประจำ เอก : โท : ตรี = 2 : 5.5 : 2.5 การขยายงานของวิทยาลัย จำนวนบุคลากรที่ลาออก และต้องคำนึงถึงรายได้และรายจ่ายที่วิทยาลัยสามารถจ่ายได้
2. การสรรหาบุคคล วิทยาลัยมีการสรรหาบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกวิทยาลัย
 - ก. แหล่งภายในวิทยาลัย โดยการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ตำแหน่งซึ่งอาจจะมีตำแหน่งเท่าเทียม หรือตำแหน่งสูงขึ้นก็ได้ ซึ่งส่วนมากจะใช้ปฏิบัติในฝ่ายบริหาร
 - ข. แหล่งภายนอกวิทยาลัย เมื่อขยายหน่วยงานหรือบุคลากร เติมลาออก และต้องการรักษาอัตราส่วนตามกฎทรวง จึงต้องสรรหาบุคลากรมาเพิ่ม หรือทดแทนแล้วแต่กรณี

- 2.1 กระบวนการสรรหาบุคคลของวิทยาลัยการค้ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 6
- 2.2 กระบวนการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลของวิทยาลัยการค้ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 7

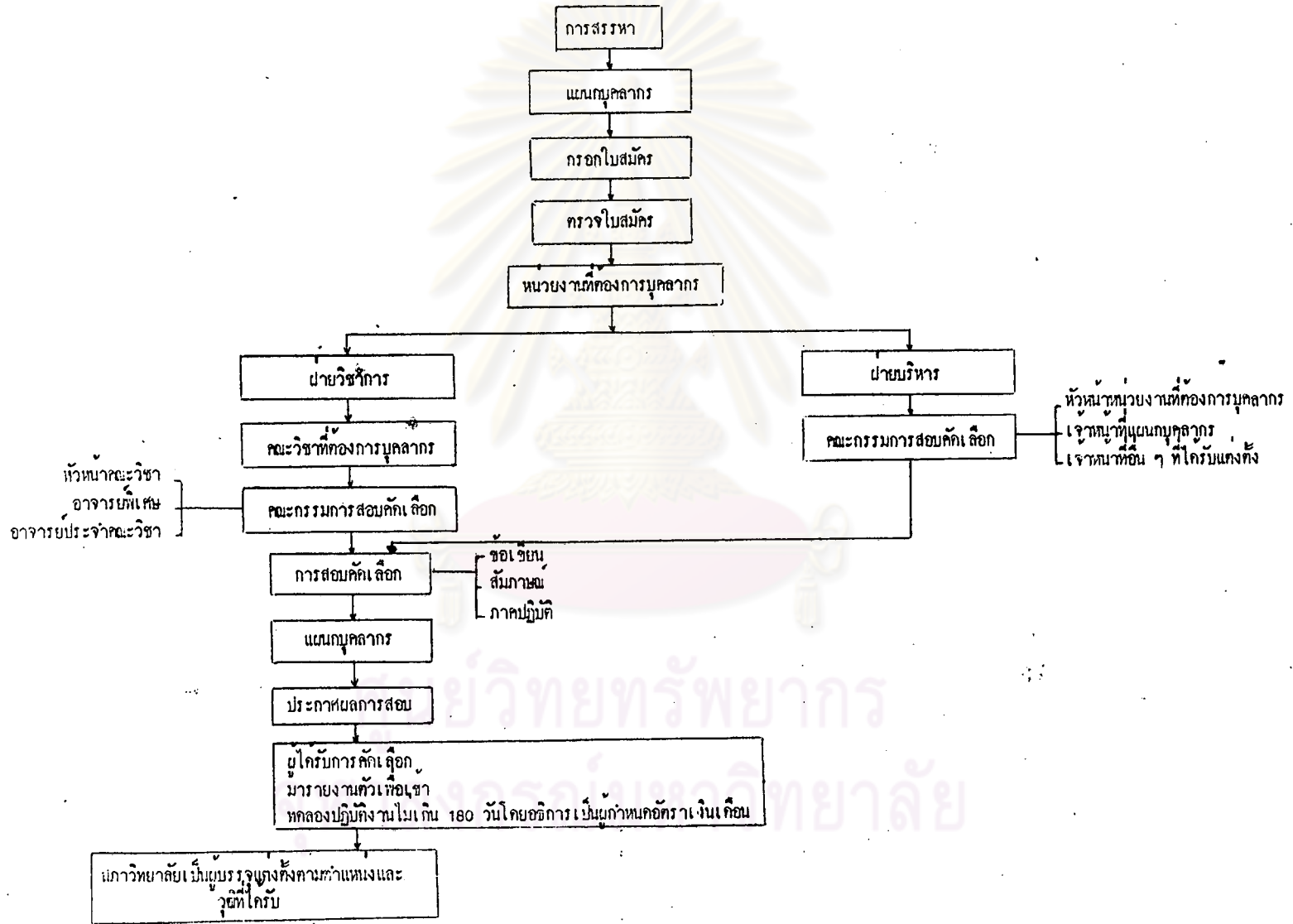
แผนภูมิที่ 6

กระบวนการสรรหาบุคคลของวิทยาลัยการค้



แผนภูมิที่ 7

กระบวนการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรของวิทยาลัยการค้า



2.3 ระบบการสรรหาบุคคล วิทยาลัยมีการสรรหาบุคคลทั้งระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม โดยระบบอุปถัมภ์นั้นจะใช้ต่อเมื่อตำแหน่งนั้น ๆ หาบุคคลมาปฏิบัติงานได้ยากในตลาดแรงงาน

3. การพัฒนาบุคคล วิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้า การพัฒนามีดังนี้

3.1 การปฐมนิเทศ แผนกบุคลากรจะจัดการปฐมนิเทศอาจารย์และพนักงานที่เข้าใหม่ให้รู้จักวิทยาลัย และระเบียบข้อกำหนดของวิทยาลัย

3.2 การฝึกอบรม ภายในวิทยาลัยการค่า ซึ่งแบ่งเป็น 2 ฝ่าย

ก. ฝ่ายวิชาการ แต่ละคณะวิชาจะจัดทำการศึกษาอบรมเอง โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกวิทยาลัยที่มีความรู้ความชำนาญในหัวข้อนั้น ๆ และจะจัดฝึกอบรมปีละ 1 ครั้ง

ข. ฝ่ายบริหาร แผนกบุคลากร เป็นผู้จัดการฝึกอบรมโดยแบ่งผู้เข้าฝึกอบรมเป็น 2 ระดับคือ

1) ระดับผู้บริหาร แผนกบุคลากรจะเชิญวิทยากรจากภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในหัวข้อที่จะทำการฝึกอบรมมาทำการฝึกอบรมให้แก่หัวหน้าแผนกและหัวหน้าหมวดต่าง ๆ

2) ระดับพนักงาน แผนกบุคลากรจะเป็นผู้กระทำการฝึกอบรมเองและเชิญวิทยากรจากภายในวิทยาลัย

การฝึกอบรมทางฝ่ายบริหารนี้จะจัดระดับละ 1 ครั้งต่อปีเช่นกัน การจัดฝึกอบรมภายนอกวิทยาลัยนั้น วิทยาลัยจะส่งคณบดี รองคณบดี หัวหน้าแผนก และอาจารย์ ไปฝึกอบรมยังสมาคม สถานศึกษาอื่น ๆ หน่วยงานของทางราชการ หรือฝึกอบรมยังต่างประเทศ โดยวิทยาลัยเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

3.3 การศึกษาต่อ แบ่งออกเป็น

ก. ภายในประเทศ

ข. ภายนอกประเทศ

วิทยาลัยจะปรับอัตราเงินเก็บให้ตามวุฒิที่ศึกษาต่อจบแล้ว และต้องทำงานใช้ในวิทยาลัยตามสัญญาที่ตกลงกัน

3.4 การส่งเสริมงานวิจัย วิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์ประจำทำงานวิจัยไม่ว่า เป็นงานวิจัยตามความต้องการของวิทยาลัย หรืองานวิจัยส่วนบุคคลก็ตามจะต้องเป็นประโยชน์แก่วิทยาลัย ซึ่งการทำวิจัยนี้สามารถจะขอรับทุนส่งเสริมการวิจัยได้

4. การจูงใจและรางวัล วิทยาลัยมีการนำรางวัลและกำลังใจมอบถวายเป็นเกียรติแก่คณาจารย์

4.1 เงินเก็บ บุคลากรจะได้รับอัตราเงินเก็บตามตำแหน่งและวุฒิการศึกษาที่จบมา เงินเก็บของวิทยาลัยยึดตามอัตราเงินเก็บของข้าราชการพลเรือน โดยของวิทยาลัยจะมีอัตราเงินเก็บสูงกว่าทางราชการ ประมาณ 33% และถ้าอัตราเงินเก็บของข้าราชการพลเรือนมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับค่าครองชีพและเศรษฐกิจวิทยาลัยก็จะทำเช่นกัน

4.2 ประโยชน์และบริการ วิทยาลัยเรียกสวัสดิการและการสงเคราะห์ ซึ่งวิทยาลัยจัดให้แก่บุคลากรของวิทยาลัย โดยแบ่ง เป็นที่จ่ายให้เป็นตัว เงินและไม่เป็นตัว เงิน ซึ่งชนิด ไม่ เป็นตัว เงินนี้วิทยาลัยจัดให้แก่บุคลากรของวิทยาลัยมากประเภทที่สุดในจำนวนวิทยาลัยเอกชนด้วยกัน

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงปีละ 1 ครั้ง เพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินนี้จะกระทำโดยหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งแยกเป็น 2 ฝ่าย

ก) ฝ่ายวิชาการ ส่วนมากคณาจารย์จะเป็นผู้ประเมินโดยมีรองคณบดีเลขานุการคณะ เป็นผู้เสนอรายละเอียดของอาจารย์แต่ละคน โดยไม่มีแบบฟอร์มการประเมิน ยกเว้นคณะศึกษาศาสตร์ที่ใช้คณะกรรมการบริหารของคณะวิชา เป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ละคนโดยมีแบบฟอร์มการประเมิน

ข) ฝ่ายบริหาร หัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน และนำเข้าคณะกรรมการซึ่งอธิการแต่งตั้งไว้พิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอีกครั้งหนึ่ง

4.4 การเลื่อนชั้นเงินเก็บ วิทยาลัยมีการเลื่อนชั้นเงินเก็บตั้งแต่ครั้งชั้น 1 ชั้น 1 ชั้นครึ่ง และสูงสุด 2 ชั้น ซึ่งชั้นอยู่กับผลงานการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย แต่การขึ้นชั้นเงินเก็บนี้จะต้องไม่เกินจำนวนเงินที่วิทยาลัยกำหนดไว้

4.5 การโยกย้าย วิทยาลัยมีการโยกย้ายบุคลากรโดยคำสั่งของอธิการ ซึ่งการโยกย้ายนี้เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบ การโยกย้ายนี้มีทั้ง แนวนอนและแนวตั้ง ซึ่งเป็นการหมุนเข้าแทนที่ หรือลงโทษในกรณีโยกย้ายแนวตั้ง

4.6 การเลื่อนระดับและตำแหน่ง การเลื่อนระดับตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป จะต้องมีตำแหน่งหน้าที่รองรับ มีความสามารถความรู้ในตำแหน่ง เกินอย่างใด อัตราเงินเก็บ จะต้องอยู่ในระดับที่จะพิจารณาให้เลื่อนชั้นได้ และต้องมีอายุการทำงานในตำแหน่ง เกินครบ ตามระเบียบวิทยาลัยกำหนด ส่วนการเลื่อนระดับน้อยกว่าระดับ 4 นั้น เหมือนกับการเลื่อน ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปเพียงแต่ไม่ต้องมีตำแหน่งหน้าที่รองรับ

4.7 ระเบียบวินัย มี 2 ทาง

ก) ทางบวก ได้แก่ การได้รับความดีความชอบให้เลื่อนชั้นเงิน เก็บเลื่อนตำแหน่ง

ข) ทางลบ ได้แก่ การลงโทษผู้กระทำความผิดระเบียบข้อบังคับของ วิทยาลัย หรือคำสั่งของผู้นบังคับบัญชา ซึ่งโทษสูงสุดคือให้ออก และต่ำสุดคือภาคทัณฑ์หรือ ตักเตือน

หน้า 74

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย