

## วิธีการสรรหา

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 106-107) ได้กล่าวถึงวิธีการสรรหาที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (walk-in) วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้สมัครงานมาติดต่อกับฝ่ายบุคคลขององค์การเพื่อต้องการทำงานในองค์การ
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (write-in) เป็นวิธีการที่ผู้สมัครงานเขียนจดหมายแจ้งความจำนงสนใจทำงานถ้ามีตำแหน่งว่างลง
3. การแนะนำของพนักงานในองค์การ (Employee Referrals) พนักงานในองค์การมักจะแนะนำบุคคลเข้ามาติดต่อกับฝ่ายบุคคลเพื่อทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่จะเข้ามาทำงานรู้จักองค์การเป็นอย่างดีจากผู้แนะนำ และคนงานที่แนะนำก็รู้งานในตำแหน่งที่ว่างลงนั้นทำอะไรบ้างจะแนะนำคนที่มีความสามารถตรงกับงานเข้ามาทำ แต่อย่างไรก็ตามผู้สรรหา ก็ควรจะต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบต่าง ๆ อีกครั้ง
4. การโฆษณา (Advertising) การโฆษณานับว่ามีอิทธิพลสำคัญและใช้กันมากในปัจจุบัน เพราะจะมีความกว้างขวางมากกว่าการแนะนำของพนักงานในองค์การ ในการโฆษณาประกาศหางานนี้จะต้องกล่าวถึงลักษณะงาน เงินเดือน คุณสมบัติ และวิธีการติดต่อ ถ้าผู้อ่านสนใจในงานนั้น บางครั้งจะพบการโฆษณาอีกลักษณะที่เรียกว่า Blind Ads หรือเรียกว่า การโฆษณาลับ การโฆษณาแบบนี้จะไม่ระบุผู้จ้าง ถ้าผู้สมัครสนใจให้เขียนประวัติย่อ (resume) ไปยังตู้ ป.ณ. ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งการโฆษณาเช่นนี้ทางบริษัทจะไม่ได้รับการรบกวนจากผู้สมัครงาน และทำให้ไม่เสียเวลา
5. กรมแรงงาน (Department of Labour) บางครั้งองค์การจะติดต่อหางานผ่านกรมแรงงานเพราะกรมแรงงานเป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน และผู้สมัครงาน
6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies) หน่วยงานจัดหางานของเอกชนจะทำหน้าที่เป็นคนกลาง (Middle-man) ระหว่างนายจ้างและคนงาน ในปัจจุบันนี้มีหน่วยงานประเภทนี้มาก

7. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) องค์กรหลายแห่งจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง เพราะเป็นศิษย์เก่าหรือไม่ก็เชื่อถือการคัดเลือกนักศึกษาของอาจารย์ในสถาบันนั้น ๆ และบางสถาบันมีแผนกแนะแนวที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรับสมัครนักศึกษาเข้าทำงานในที่ต่าง ๆ

### 3. การคัดเลือก (Selection)

ความหมายของการคัดเลือกลักษณะนี้ มีการให้ความหมายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้  
พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 117) ได้กล่าวถึงความหมายของการคัดเลือกและเปรียบเทียบการคัดเลือกกับการสรรหาไว้ดังนี้

การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เลือกตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกเป็นหัวใจสำคัญที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการตัดสินใจของคณะกรรมการคัดเลือก ถ้าการคัดเลือกสิ้นสุดลงเมื่อใด แสดงว่าองค์กรจะต้องจ่ายเงินค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่น ๆ แก่พนักงานที่ได้รับการบรรจุใหม่ ฉะนั้นถ้าการคัดเลือกล้มเหลว ย่อมมีผลทำให้องค์กรสูญเสียทั้งเวลาและเงิน เมื่อเปรียบเทียบกับคัดเลือก (Selection) กับการสรรหา (Recruitment) จะพบว่าการคัดเลือกจะได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการทางนิเสธ (Negative Process) ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการทางด้านนิมาน (Positive Process) ทั้งนี้เพราะการคัดเลือกจะเป็นกระบวนการแบ่งผู้สมัครออกเป็น 2 ประเภท คือ พวกที่องค์กรยอมรับและตัดสินใจจ้างให้ทำงาน และพวกที่องค์กรไม่ยอมรับและปฏิเสธ จำนวนคนที่ปฏิเสธไม่จ้างนี้ มักมีมากกว่าจำนวนที่องค์กรจะรับเข้าทำงานได้ จึงทำให้กลุ่มคนจำนวนมากนี้มองกระบวนการคัดเลือกในลักษณะนิเสธ (ลักษณะลบ) ส่วนการสรรหาเน้นเต็มใจที่จะให้ผู้สนใจเข้ามาสมัครให้มากอยู่แล้ว จึงถูกมองในลักษณะนิมาน (ลักษณะบวก)

คาสเตทเตอร์ (1981:156) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อที่จะให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ โดยใช้หลักการที่ว่าคุณลักษณะของบุคคลคนนั้นเหมาะสมกับคุณลักษณะของตำแหน่งดังกล่าว

คาสเตทเตอร์ (1981:157) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการคัดเลือก คือ

1. เพื่อจัดบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการลงในตำแหน่งที่ว่าง
2. บุคคลที่ได้ถูกคัดเลือกนี้จะมีลักษณะที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน
3. บุคคลดังกล่าวนี้จะสามารถทำให้หน่วยงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. เป็นบุคคลที่สามารถจะกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเอง

คาสเตทเตอร์ (1981:159-185) ได้อธิบายขั้นตอนในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรว่ามีอยู่ 7 ขั้นตอน คือ

1. แผนการคัดเลือก (Selection plan) แผนการคัดเลือกนี้จะสัมพันธ์กับนโยบายการจ้าง (Employment Policy) ซึ่งทุกฝ่ายต้องร่วมกันปรึกษาหารือเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ นอกจากจะสัมพันธ์กับนโยบายการจ้างแล้ว แผนการคัดเลือกจะยังไปสัมพันธ์กับแผนทรัพยากรบุคคลด้วย ซึ่งแผนดังกล่าวนี้จะทำให้ทราบรายละเอียดว่า ตำแหน่งที่จะว่างลงหรือตำแหน่งที่ต้องการนั้น จำเป็นจะต้องคัดเลือกบุคคลเมื่อใด

ในเรื่องการสรรหา (Recruitment) องค์การส่วนใหญ่มักจะมีหน่วยงานกลางเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ และทำการกลั่นกรองในขั้นแรก ส่วนกระบวนการของการคัดเลือก (Selection) มักจะให้อำนาจในการตัดสินใจเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้แก่หน่วยงานเจ้าของตำแหน่งนั้น ๆ

2. การกำหนดลักษณะของตำแหน่ง (Prescribe Position Guides) การกำหนดลักษณะของแต่ละตำแหน่งนี้เป็นสิ่งที่ต้องกระทำล่วงหน้าก่อนจะมีการคัดเลือก โดยองค์การจะต้องมีเป้าหมายว่าบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานนั้น จะต้องปฏิบัติหน้าที่ใดบ้าง ซึ่งแต่ละหน้าที่จะต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานในการคัดเลือกจึงจะสามารถดำเนินการคัดเลือกได้ถูกต้อง ในทางตรงกันข้ามผู้ที่สมัครต้องทราบความต้องการขององค์การว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร

การรวบรวมข้อมูลของผู้สมัคร (Compile Appropriate Information of Candidates) ในการคัดเลือก ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ ส่วนหนึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะทางพฤติกรรม ซึ่งปัญหาที่ต้องเผชิญคือ คุณลักษณะของพฤติกรรมแต่ละอย่าง หรือการผสมผสานกันของคุณลักษณะดังกล่าวนั้น จะมีความสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้เพียงตรงเพียงใด คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้สมัครนี้ได้แก่



2.1 ภูมิหลังของผู้สมัคร (Candidate Background) สมมติฐานในเรื่องนี้ก็คือ สิ่งทีบุคคลจะทํานอนาคตนั้นก็คือสิ่งที่เขาได้ทํามาแล้วในอดีต ประเด็นที่จะนำมาพิจารณาคือ ประวัติการปฏิบัติงานและผลงาน ว่ามีลักษณะที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ U หรือเป็นงานในลักษณะประดิษฐ์กรรมใหม่ U ซึ่งจะไปสัมพันธ์กับประวัติส่วนตัวของบุคคลนั้น U เช่น อายุ ภูมิหลังครอบครัว สถานภาพการสมรส รวมไปถึงภูมิหลังทางการศึกษา

## 2.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่

ก. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการใช้กระบวนการของการคิด

ข. ทักษะด้านการปฏิบัติ (Technical Skills) เป็นความสามารถในการลงมือปฏิบัติ

ค. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ

ง. ความสมบูรณ์ทางร่างกายและจิตใจ (Physical and Mental Health) เป็นการคัดเลือกโดยการพิจารณาถึงความแข็งแรงทางร่างกายและจิตใจ การคัดเลือกบุคคลที่มีข้อบกพร่องในเรื่องนี้ จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

จ. ระดับสติปัญญา (Intelligence) โดยเฉพาะบุคคลที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ ระดับสติปัญญาจะเป็นประเด็นที่สำคัญในการนำมาพิจารณา

ฉ. ลักษณะส่วนบุคคล, สังคม และภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม (Personal, Social, and Emotional Adequacy) คุณลักษณะพฤติกรรมในประเด็นนี้เป็นสิ่งที่จะต้องอาศัยเครื่องมือในการทดสอบ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาเฉพาะเพื่อวัดในเรื่องหนึ่ง U เช่น ลักษณะความรับผิดชอบทางสังคม ต้องใช้เครื่องมือที่เรียกว่า เทคนิคทางสังคมมิติ (Sociometric Techniques) เป็นต้น

2.3 ความสามารถในการสอน (Teaching Performance) เป็นการประเมินความสามารถทางวิชาชีพของผู้สมัคร ว่ามีทักษะทางการสอน กลวิธีการสอน และความเข้าใจในกระบวนการของการเรียนการสอนหรือไม่ วิธีการในการประเมินคุณลักษณะส่วนนี้ อาจจะใช้วิธีการพิจารณาจากข้อมูลการปฏิบัติงานในอดีต การให้ทำแบบทดสอบ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาคนก่อน เอกสารสิ่งพิมพ์ที่ผู้สมัครได้เคยจัดทำมาแล้ว การสังเกตการสอน ซึ่งอาจจะใช้วิธีการบันทึกเสียงเพื่อประกอบการพิจารณา



2.4 ทักษะคติ, ความสนใจ ความต้องการ (Attitudes, Interest, Needs) ทักษะคติที่มีต่อวิชาชีพครูต่อการทำให้การสอน ในเรื่องของความสนใจนั้นมีสมมติฐานที่ว่า ถ้าบุคคลมีความสนใจในงานของตน เขาก็จะทุ่มเทที่จะพยายามทำให้ประสบความสำเร็จ และพยายามที่จะปรับปรุงคนให้มีความสามารถสูงขึ้น

2.5 ค่านิยม (Value System) ความเชื่อและความสนใจของผู้สมัคร เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ทราบว่าผู้สมัครนั้นจะปฏิบัติในลักษณะอย่างไร

3. การรวบรวมข้อมูลของผู้สมัคร (Compile Appropriate Information an Candidates) ในขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร ซึ่งจะได้มาด้วยวิธีการหรือแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ใบสมัคร (Application Blank) ซึ่งเป็นวิธีการแรกที่จะทำให้ทราบข้อมูลของผู้สมัคร ซึ่งถ้าผู้สมัครได้รับการคัดเลือก ใบสมัครดังกล่าวก็จะถูกเก็บไว้ในแฟ้มของบุคคลนั้น

3.2 การสัมภาษณ์ (Interviews) เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อมูลที่อาจจะไม่ปรากฏในใบสมัคร เช่น ทักษะของการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3.3 การทดสอบและการตรวจสุขภาพ (Test and Medical Examinations) มีแบบทดสอบจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้ในการคัดเลือกบุคคล เช่น แบบทดสอบการวิเคราะห์สติปัญญา ความถนัด ความสนใจ ความสำเร็จ และบุคลิกภาพ

3.4 ความสมบูรณ์ทางร่างกาย (Physical Fitness) มีบางองค์การที่ต้องการรายงานทางการแพทย์ของผู้สมัครแต่ละคน เช่น คนที่ป่วยเป็นโรคติดต่อบางชนิดซึ่งไม่เหมาะสมกับการทำงานบางประเภท

3.5 การอ้างอิงและการสืบประวัติภูมิหลัง (Applicant Reference and Background Investigation) ตำแหน่งที่มีความสำคัญ การสืบประวัติภูมิหลังก็จะมีค่าเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระบวนการทางการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีลักษณะการดังกล่าวนี้ จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องเสมอ ไม่ว่าวิธีการใด ข้อมูลจะเป็นในลักษณะการติดต่อทางจดหมาย ทางโทรศัพท์ หรือเป็นการสอบถามข้อมูลโดยตรงก็ตาม

4. การประเมินข้อมูลของผู้สมัคร (Appraising the Data and the Applicants) ในขั้นนี้จะเป็นการพิจารณาว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ตำแหน่งนั้นระบุหรือไม่ ดังนั้นผลจากกาใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการเก็บข้อมูลของผู้สมัครจะถูกนำมาแปรผลเป็น

5. และ 6. การตัดสินใจการจ้างและการเสนอเงินเดือน (Employment Decisions and Offers) การตัดสินใจเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานในขั้นสุดท้าย จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของควมมีคุณธรรม (Merit System) กล่าวคือ บุคคลที่จะถูกคัดเลือกจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งนั้น ๆ และก่อนที่กระบวนการของการคัดเลือกจะรับผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก ตัวผู้แทนขององค์การจะต้องตกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาในการจ้าง (Term of Employment) เพื่อตกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเงินเดือนของการจ้าง ได้แก่ อัตราเงินเดือน สถานภาพ อาณาจ สถานที่ทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร

7. การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) เมื่อผ่านขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นแล้ว องค์การก็จะแต่งตั้งให้บุคคลที่ผ่านการคัดเลือกได้เข้ารับตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

อุทัย หิรัญโรต (2531 : 64) กล่าวถึงประสิทธิภาพของการเลือกสรรขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้น คือ

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการของงานที่จะเลือกสรรคนมาบรรจุไว้เป็นการแน่นอน
2. กำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องมีในการทำงานนั้นไว้อย่างแน่ชัด
3. ได้ป่าวร้องให้คนมาสมัครเพื่อทำการเลือกสรรแล้ว

#### 4. การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction)

คาสเตทเตอร์ (1981: 189-201) ให้คำจำกัดความของการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานว่า เป็นการปฏิบัติขององค์การอย่างมีระบบในอันที่จะพยายามช่วยเหลือบุคคลในอันที่จะทำการปรับตัว และสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งมีได้มุ่งหวังแต่บุคลากรใหม่เท่านั้น แต่คำนึงถึงบุคลากรภายในที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ที่แตกต่างไปจากเดิมด้วย

### กระบวนการของการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน (Induction Process)

1. การกำหนดเป้าหมาย (Determining the Goals of the Induction Process) เป้าหมายของการจัดการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานก็เพื่อช่วยเหลือบุคลากรใหม่ให้มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยทั่วไปแล้วการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานจะมีเป้าหมายต่อไปนี้

1.1 การให้ข้อมูล (Information) ผู้บริหารมักจะให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนโครงสร้างของหน่วยงานที่บุคลากรใหม่ต้องเข้าไปปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายว่าข้อมูลดังกล่าวทำให้แก่บุคลากรใหม่จะช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การได้ดี

1.2 การตอบสนองความพึงพอใจ (Need Satisfaction) บุคลากรใหม่จะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความรู้สึกที่มั่นคง และตระหนักในความสามารถของตนเองที่ได้มีส่วนร่วมในองค์การ

1.3 ความเหมาะสมกับตำแหน่ง (Position Compatibility) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่เป็นสิ่งที่จะปรากฏให้เห็นโดยช้าระยะเวลานาน นั่นคือ ทันทีที่กระบวนการของการแนะนำเข้าสู่องค์การนั้น ๆ แล้ว บุคลากรจะยังไม่สามารถแสดงได้ถึงประสิทธิภาพการทำงานของตน จึงจำเป็นต้องให้โอกาสบุคคลนั้นได้มีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งของตน

1.4 การช่วยเหลือ (Assistance) การแนะนำเข้าสู่หน่วยงานจะเปรียบเสมือนเป็นผู้ช่วยเหลือในด้านการงาน ช่วยให้เข้าใจเป้าหมาย ตลอดจนการพัฒนาทัศนคติ และทักษะการปฏิบัติงานในขณะเดียวกันก็จะช่วยจัดความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาด้านการปรับตัว เมื่อไม่มีบุคคลอื่นมาให้ความแนะนำ

2. การจัดโครงสร้างกระบวนการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน (Organization of the Induction Process) หมายถึง การจัดแบ่งและจัดกลุ่มของกิจกรรมในการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน ซึ่งในส่วนนี้จะสัมพันธ์กับสิ่งที่บุคลากรใหม่ อาจเกิดปัญหานั้นในประเด็นต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการปรับตัว เช่น

2.1 สภาพของชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

2.2 ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

2.3 เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การ



2.4 เพื่อนร่วมงาน

2.5 ลักษณะส่วนบุคคล

3. การจัดลำดับและประสานงานของขั้นตอนการแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน (Ordering and Coordination the Induction Sequence) กระบวนการของการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานนี้เริ่มตั้งแต่การสรรหา (Recruitment) และสิ้นสุดลงเมื่อพ้นระยะทดลองปฏิบัติงาน (Probationary Period) ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ กิจกรรมในการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานก็จะแตกต่างกันออกไป เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง สามารถแบ่งช่วงระยะเวลาและกิจกรรมการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานได้เป็น 3 ช่วง คือ

3.1 ช่วงก่อนมีการแต่งตั้ง กิจกรรมในขั้นนี้ก็คือ การที่องค์กรให้รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนคุณสมบัติในตำแหน่งที่ต้องการ

3.2 ช่วงกลาง กิจกรรมการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานนี้จะเริ่มตั้งแต่มีการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานถึงวันแรกของการเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้จะแตกต่างกันไปตามตำแหน่งของแต่ละบุคคล เช่น บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารกับบุคลากรที่ให้บริการ ซึ่งกิจกรรมในช่วงนี้จะช่วยกำจัดปัญหาที่บุคลากรอาจจะพบในวันที่เริ่มปฏิบัติงานเป็นวันแรก และถือเป็นขั้นที่ 4 ด้วย

3.3 ช่วงเริ่มปฏิบัติงาน ถือว่าเป็นขั้นที่ 4 ของกระบวนการ (Initial Occupancy, Follow-Up of Induction Adjustment) กิจกรรมในขั้นนี้ก็คือ การติดตามผลว่ากิจกรรมก่อนหน้าที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ บุคลากรใหม่ประสบปัญหาใดบ้าง ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องจะเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์

4. การควบคุม (Controlling the Induction Process)

ในการควบคุมนี้มีขึ้นเพื่อรักษาคุณภาพของกระบวนการนี้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับบุคลากรใหม่ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นข้อมูลในการช่วยปรับปรุงกระบวนการแนะนำเข้าสู่หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:198) ได้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

ในทางการศึกษา ได้มีการกล่าวถึงการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ไว้ดังนี้ Stroup (1983:49) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการประเมิน คือ การวัดการปฏิบัติงานของคณาจารย์ว่าได้ปฏิบัติงานได้ผลดีเพียงใด ตามบทบาทอาชีพของตน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป และรวมไปถึงการตัดสินใจในการเลื่อนตำแหน่ง การดำรงตำแหน่ง การปรับเงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้นถ้ากระบวนการของการประเมินไม่มีความเหมาะสม ก็จะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานและการจงใจในการทำงานอีกด้วย

### การประเมินการสอน

Stroup (1983:51-53) ได้ให้ความสำคัญกับการสอนว่าเป็นความรับผิดชอบประการหนึ่งของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างวิธีการประเมินให้มีมาตรฐาน โดยได้เสนอเกณฑ์คุณภาพการสอนจึง เป็นลักษณะหรือข้อกำหนดของอาจารย์ทุกคนเกี่ยวกับการประเมินการสอนดังนี้

1. การวัดคุณภาพการสอนจะกระทำโดยการประเมินจากเพื่อนร่วมงานและผู้เรียน
2. ลักษณะการสอนในแนวกว้างหรือแนวลึก
3. ภาระงานสอน จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียน จำนวนกลุ่มที่สอน ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการเตรียมการสอนในแต่ละเทอม
4. เนื้อหารายวิชา โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของรายวิชานั้น ๆ
5. การสอนในหลักสูตรอื่น ๆ ภายในสถาบันหรือภายนอกสถาบัน
6. การพัฒนารายวิชาใหม่ ๆ และ/หรือ การปรับปรุงรายวิชาที่มีอยู่
7. กิจกรรมทางวิชาการที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้น
8. การจัดเตรียมสื่อการสอนเชิงทดลอง

9. เทคนิคและวิธีการสอนเชิงทดลอง
10. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หรือโปรแกรมอื่น U ที่สัมพันธ์กับการสอน
11. ผลกระทบในส่วนของผู้เรียน (การประเมินโดยผู้เรียน, การวัดานลักษณะก่อนเรียน-หลังเรียน การได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการได้รับทุนการศึกษา ต่อในระดับที่สูงขึ้น
12. การเป็นกรรมการในระดับบัณฑิตศึกษา

มิลเลอร์ (Miller 1975:16-17) กล่าวว่า การประเมินคณาจารย์นั้นเมืองค์ประกอบย่อย U ที่สามารถพิจารณา 9 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. การสอนในชั้นเรียน (Classroom Teaching)
2. การให้คำปรึกษา (Advising)
3. การให้บริการทางวิชาการ (Faculty Service and Relations)
4. การบริหาร (Management)
5. การสร้างเครื่องมือโสตทัศนศึกษา (Performing and Visual Arts)
6. การพิมพ์เอกสารเผยแพร่ (Publication)
7. การให้บริการแก่ชุมชน (Publication Service)
8. การให้บริการทางวิชาชีพ (Professional Services)
9. การวิจัย (Research)

แต่อย่างไรก็ดี มิได้หมายความว่า ทุกสถาบันจะต้องประเมินคณาจารย์ตามรายการทั้งหมดนี้ การจะพิจารณาประเมินในเรื่องใดนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันที่จะกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะของสถาบันตน เช่น การให้ความสำคัญระหว่างการสอน (Teaching) กับการวิจัย (Research)ว่าจะเน้นหนักในเรื่องใดนั้น ก็สามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ของสถาบันนั้น ๆ ที่ได้กำหนดไว้

เซนทรา (Centra 1982 :1) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินคณาจารย์ว่า ได้แก่เพื่อการตัดสินใจว่าจะมีการเลื่อนตำแหน่งหรือควราให้รางวัล และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สิ่งที่เราควรนำมาพิจารณาในการประเมินคือ การปฏิบัติงานในด้านการสอน การวิจัย และกิจกรรมอื่น U โดยมีเป้าหมายให้อาจารย์ได้มีโอกาสรับปรุงข้อบกพร่องของตน ซึ่งแม้ว่าวัตถุประสงค์ต้องการประเมินอาจารย์จะมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อตัวอาจารย์เอง ก็ยังคงพบว่ามีอาจารย์อีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่เห็นด้วยกับการประเมิน



ดังกล่าว โดยอาจารย์กลุ่มนี้มีข้อโต้แย้งใน 2 ลักษณะ คือ การสอนภายในชั้นเรียนของตนเป็นเรื่องของความเป็นส่วนบุคคล (privacy) ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของวิธีการสอน หรือ สารที่สอน ประการที่สองคือ ความไม่มั่นใจในวิธีการที่ใช้ในการประเมิน

Stroup (1983:52) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินบทบาทของอาจารย์ในด้าน การวิจัย, กิจกรรมทางวิชาการไว้ดังนี้

1. การพิมพ์เอกสารทางวิชาการเพื่อการเผยแพร่ เช่น รายงาน เอกสาร หนังสือ การวิจัย, กิจกรรมทางวิชาการในลักษณะอื่น ๆ
  2. การผลิต การจัดแสดงผลงานที่ได้ประดิษฐ์คิดค้นขึ้น
  3. การบรรยาย รายงาน คำกล่าวในที่ประชุม หรือในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
  4. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาหลักสูตรระยะสั้น
  5. การวิจัย โดยการได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย หรืองานวิจัยที่ได้รับรางวัล
  6. ผู้เข้าร่วมในการนำเสนอโครงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ
  7. กิจกรรมการวิจัยของนักศึกษา
  8. การเป็นที่ยอมรับทางวิชาการในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ
  9. การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในการวิจัยและกิจกรรมทางวิชาการ
- การบริการ

1. การให้การศึกษาคือต่อเนื่อง และ/หรือ การบริการแก่ชุมชน อาจจะเป็นในลักษณะของการจัดการประชุม การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา ซึ่งอาจารย์เป็นผู้จัดการและรับผิดชอบ
2. บริการที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัด
3. การจัดบริการให้แก่โรงเรียน
4. การให้บริการแก่ชุมชน ในทางบริการ อาชีพ สมาคมวิชาการ บริการที่รัฐ ต้องจัดให้แต่ห้ามมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ

### การประเมินอาจารย์ด้านการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยจัดว่าเป็นภาระงานหนึ่งของคณาจารย์ ซึ่งจะช่วยให้มีความรู้ความเข้าใจงานเนื้อหาวิชาลึกซึ้งยิ่งขึ้น ภาระหน้าที่จัดโครงการของงานวิจัย มีอาจารย์เพียงบางส่วนเท่านั้นที่ปฏิบัติงานด้านการวิจัย ควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. จำนวนชิ้นงานที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารที่เป็นที่ยอมรับ
2. จำนวนหนังสือที่ได้แต่ง
3. คุณภาพของผลงานวิจัย ซึ่งจะหมายความรวมไปถึงจำนวนครั้งในการถูกนำไปอ้างอิง (Centra 1982:120)

การนำเรื่องของจำนวนชิ้นงานที่ได้รับการตีพิมพ์ โดยเฉพาะการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่เป็นที่ยอมรับนี้ สืบเนื่องจากข้อจำกัดที่ว่า ข้อเขียนหรือชิ้นงานดังกล่าวจะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการในสาขานั้น ๆ จึงจะสามารถตีพิมพ์เผยแพร่ได้ (Centra 1982:122)

### การให้คำปรึกษาหรือการแนะนำ (Advising)

การจัดรูปแบบในการให้คำปรึกษา ตลอดจนการแนะนำต่าง ๆ นั้น สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ เช่น การตั้งเป็นหน่วยงานภายใน การให้คำปรึกษาโดยมีบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะในด้านการให้คำปรึกษา ซึ่งสามารถจะให้คำแนะนำทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียน และทางด้านจิตใจ ส่วนการให้คำปรึกษาด้านบริการนั้น อาจกระทำได้โดยมอบหมายให้ภาควิชาใดภาควิชาหนึ่ง จัดหาอาจารย์ผู้รับผิดชอบเฉพาะในเรื่องนั้น โดยภาระงานด้านการสอนจะลดลง หรืออาจฝึกบุคลากรที่ทำหน้าที่เฉพาะในเรื่องนี้ก็ได้ แต่พบว่าสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ถือว่าการให้คำปรึกษาด้านวิชาการเป็นความรับผิดชอบของอาจารย์ทุกคน (Centra 1982:124-125)

### การประเมินประสิทธิภาพในการให้คำปรึกษา

1. ความรู้เกี่ยวกับข้อกำหนดของหลักสูตร ลักษณะของรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร ตลอดจนวิธีการในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการลงทะเบียนเรียน
2. การจัดตารางเวลาในการให้คำปรึกษา เช่น การระบุเวลาที่สามารถให้นักศึกษา มาพบได้ การนัดหมายพิเศษ เป็นต้น
3. ความรอบรู้ของผู้ให้คำปรึกษา ในเรื่องที่จะสัมพันธ์กับตัวนักศึกษา เช่น บริการที่สถาบันได้จัดเตรียมไว้

ในเรื่องการให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน หรือกรณีที่ต้องส่งให้นักศึกษาไปพบหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป หน้าที่หรือภาระงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำข้างต้นนี้ แครมเมอร์และ การ์ดเนอร์ Kramer and Gardner อ้างถึงใน Centra 1982:126) เรียกว่า เป็นการให้คำแนะนำในด้านข้อมูล (Informational Advising) ซึ่งพบว่า ร้อยละ 80 ของการให้คำแนะนำจะเป็นการให้รายละเอียดในลักษณะข้างต้น และอาจารย์ทุกคนมีความสามารถในการแนะนำและสามารถให้ข้อมูลในลักษณะนี้แก่ผู้เรียนได้ (Centra 1982:126)

เป้าหมายของการจัดระบบและวิธีการในการให้คำแนะนำแก่ผู้เรียนนี้ เพื่อให้อาจารย์ได้รู้จักผู้เรียนอย่างเพียงพอที่จะช่วยเหลือในด้าน การวางแผนการเรียน การเลือกอาชีพ ซึ่งจะสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้นี้ ก็ต่อเมื่ออาจารย์และนักศึกษาจะต้องพบกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อร่วมกันปรึกษาหารือ และเพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการเรียนและด้านส่วนตัวของผู้เรียน ซึ่งความสามารถในด้านนี้นั้น อาจารย์มิได้รับการฝึกฝนโดยตรงจากการศึกษา

### การให้บริการแก่สังคมและชุมชน (Public and Community Service)

ลักษณะของการให้บริการแก่สังคมและชุมชน ฮาร์เบอร์มานและควินท์ (Haberman and Quinn 1977:140 อ้างถึงใน Centra 1984 : 134) ได้ให้รายละเอียดว่าเป็นการให้บริการแก่องค์การที่มีชื่อเสียงทางการวิชาการและหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัย และรวมไปถึงความสามารถของมหาวิทยาลัย ในอันที่จะเชื่อมโยงการสอนและการวิจัยไปสู่การให้บริการแก่ชุมชน



เดรสเซล (Dressel อ้างถึงใน Centra 1982:134-135) ได้จำแนกชนิดของการให้บริการแก่สังคมไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การเสนอทางเลือก (National Missions) เป็นลักษณะที่มหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในสาขาใด ก็ใช้ความรู้ในด้านนั้นช่วยในการแก้ปัญหาของท้องถิ่นตน
2. การให้การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) เป็นการสนองตอบต่อปรัชญาการศึกษา การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ซึ่งรายวิชาที่เปิดสอนจะต้องเป็นสาขาวิชาที่ไม่มีการให้ปริญญา การจัดประชุม การปฏิบัติการ โดยจะมีลักษณะของการศึกษาภายนอกสถาบัน ผู้เรียนจะมีลักษณะการเข้าศึกษาบางเวลา
3. การให้ความช่วยเหลือกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน (Assistance to Community Groups)

### วิธีการประเมิน

ในแบบฟอร์มบันทึกการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ละคน จะมีการระบุถึงภารกิจหรือหน้าที่ในวันที่อาจารย์ได้ปฏิบัติหรือให้บริการแก่สังคม เช่น รายละเอียดของแต่ละโครงการ ผลที่ได้รับเวลาที่ใช้สำหรับการให้บริการ ซึ่งข้อมูลเพียงเท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านนี้ แต่จะต้องนำปัจจัยด้านอื่นมาประกอบการพิจารณาอีกด้วย ได้แก่ จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ การประเมินจากผู้เข้าร่วมโครงการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:198-200) ได้กล่าวถึงวิธีการในการดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานดังนี้

#### ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน รวมไปถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินและเครื่องมือที่ได้
2. การดำเนินการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
3. การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินของกรปฏิบัติงานและการสรุปผล  
ความรับผิดชอบในการจัดทำกรประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยหลักการเป็นเรื่องที่  
เกี่ยวข้องกัน 2 ฝ่าย คือ

1. หัวหน้างานโดยตรง จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นผู้ออกแบบวิธีการและจัดระบบการประเมินการ  
ปฏิบัติงาน และการอบรมหัวหน้างานให้เข้าใจวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการทำ  
หน้าที่ในการเก็บรักษาคำตอบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

### ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกรประเมิน

1. ลักษณะงานที่ทำ ลักษณะงานแต่ละชนิดจะมีการประเมินการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน  
แต่อย่างไรก็ดี ยังคงเป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ของตน
2. ทักษะและความชอบพอเป็นพิเศษของพนักงาน ในกรณีที่บุคคลากรให้ความสนใจต่อ  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง แต่  
การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความบกพร่องและกระทำอย่างไม่ถูกต้อง ก็ย่อมจะมี  
ผลทำให้บุคคลากรบางส่วนลาออก หรือเป็นผลทำให้ขวัญและกำลังใจต่ำลง
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้นำหรือหัวหน้างาน ในเรื่องกรประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถ้า  
กระทำอย่างถูกต้อง ยุติธรรม ก็สามารถส่งเสริมกำลังใจ แต่ในทางตรงข้าม ถ้ามีการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้อง การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นเครื่องมือที่บ่อนทำลายขวัญ  
และกำลังใจของบุคคลากร แต่อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะประเมินอย่างไรก็ตาม ก็ย่อมขึ้นอยู่กับหัวหน้า  
งานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

### เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Criteria of Evaluation)

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินนั้น จะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. คุณภาพของงานที่ทำ
2. ปริมาณของงานที่ทำได้
3. ความดีของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นในขณะทำงาน

โดยได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์ข้างต้นดังนี้ "การใช้เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียว มักจะเป็นวิธีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ส่วนมากแล้วมักจะปรากฏออกมาเป็นปรากฏการณ์หลาย ๆ ทาง จากการศึกษาค้นพบว่า การใช้เกณฑ์ในการประเมินหลายอย่างโดยพิจารณาจากหลายด้านนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้มีการวัดผลงานได้อย่างครบถ้วน

## 6. การพัฒนาบุคลากร (Development)

### ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา

เดริอวัลย์ ลิมอริชาติ (2531 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมและพัฒนา คือ กิจกรรมเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ศาสตราจารย์ (1981: 313) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะใช้เวลาในช่วงสั้นหรือช่วงระยะยาวก็ได้ แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ ระดับของการปฏิบัติงาน การพัฒนาที่รวมกิจกรรมหรือวิธีการหลาย ๆ อย่าง เพื่อพัฒนาความสามารถ ทัศนคติ ทักษะ และความรู้ ของสมาชิกในองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2512: 2) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคคลว่า การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีที่จะช่วยปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลให้บรรลุผล ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดี สร้างฝีมือในการทำงานและสร้างสัมพันธภาพในงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2512 : 15) การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานนั้น และองค์การโดยรวม



### ความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา

เครือข่าย ล้อมภิกษาติ (2531 :6) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถสอนคนให้มีความสามารถที่จะทำงานองค์การต่าง ๆ ได้ทันที จากการที่รับบุคลากรใหม่ จำต้องทำการฝึกอบรมประเภทก่อนการทำงาน (Pre-Service Training) เพื่อให้บุคลากรใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในการเป็นสมาชิกขององค์การ ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2. สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระบบการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เป็นผลทำให้องค์การต้องการให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว

3. การขาดการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างมีระบบ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกฝนเองโดยการลองผิดลองถูก หรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลา และอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 194) ได้ให้เหตุผลถึงความสำคัญและความจำเป็นของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะให้ผลผลิตดังกล่าวไปสู่จุดหมายปลายทางดังที่กำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์การ ลาพังเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาบ้าง เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้ และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะของงานในองค์การ ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้น

ก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกล้าว่าเขาอายุมากแล้ว ปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำ จะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

#### จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา

แวดซ์เลย์และลาทัม (Wexley และ Latham 1981:4-5 อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลิม อภิชาติ 2531:5) โดยทั่วไปจะต้องมีหนึ่งหรือมากกว่า

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้รอบเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละครั้ง เกี่ยวกับการเข้าใจกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน
2. เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญการหนึ่งงาน/สาขา หรือมากกว่า
3. เพื่อการจูงใจให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่การฝึกอบรมมักจะเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้รอบเพื่อการปฏิบัติงาน และเพิ่มทักษะความชำนาญการแต่ละเลยการจูงใจให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น การขาดการจูงใจให้ปฏิบัติงาน คงเป็นสภาพหนึ่งที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

สมพงษ์ เกษมสิน (2512: 14-48) ได้จำแนกประเภทของการพัฒนาบุคคลออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การพัฒนาบุคคลที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไป โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการมีความรอบรู้ในสาขาวิชาทั่ว ๆ ไปอย่างกว้าง ๆ
2. การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง เป็นการพัฒนาที่ดำเนินการภายหลังจากรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ที่สำคัญมีดังนี้คือ

2.1 การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) จัดขึ้นสำหรับผู้ที่จะเข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว (Work without fear) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 2.1.1 เพื่อแนะนำให้ผู้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
- 2.1.2 เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น เช่น ระเบียบการวันหยุด ลา การหักเงินค่าสะสม หรือวิธีปฏิบัติราชการ ฯลฯ
- 2.1.3 เพื่อให้ทราบถึงการจ้องการโดยทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับหน่วยราชการนั้น ๆ
- 2.1.4 เพื่อสร้างเสริมขวัญในการทำงานให้มีความมั่นใจในการทำงาน
- 2.1.5 เพื่อส่งเสริมปริมาณผลิตผลของงานให้สูงขึ้น เพราะถ้าผู้ทำงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูงขึ้น
- 2.1.6 เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ
- 2.1.7 เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน

2.2 การพัฒนาลงมือทำงาน (On-the-job-training) เป็นการสอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ได้แก่ วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Intership) การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to Assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised Reading) นอกจากนี้การพัฒนาแบบลงมือทำงานอาจกระทำได้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น มอบหมายให้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นพิเศษ การเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนา การส่งไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ การร่วมเป็นกรรมการ การแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยพิเศษ

2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill Training) การพัฒนาประเภทนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการ เพื่อสนองความจำเป็นสำหรับความต้องการบุคคลที่มีฝีมือและไม่สามารถหาได้จากภายนอกองค์กร เพื่อสำรองแรงงานฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่จะต้องขยายและปรับปรุงองค์กรในอนาคต

2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) การพัฒนาในลักษณะนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการขยายตัวขององค์กร ทำให้ต้องมีหัวหน้างานเพิ่มขึ้น





2.5 การพัฒนาระดับจัดการ (Managerial Training) เป็นการพัฒนาหัวหน้าคนงานที่มีความรับผิดชอบสูงมากกว่าหัวหน้างานทั่ว ๆ ไป

2.6 การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) หมายถึง กรรมวิธีที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความชำนาญ (Skills) ความถนัด (Aptitude) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมและจำเป็น เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

3. การพัฒนาบุคคลที่เป็นการพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาที่ไม่จำกัดเพศ วัย ตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานภาพทางสังคมและภารกิจ วิธีการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

3.1 มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันแก่เหตุการณ์

3.2 แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นแบบกันเอง

3.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ และอื่น ๆ

3.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และทั้งที่เกี่ยวข้อง

3.5 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ

3.6 ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน และ/หรือความรู้อื่น ๆ

3.7 เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส

3.8 เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส

3.9 เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจ

3.10 หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว

3.11 เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา

3.12 ทบทวนสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

Arreola (1983:84-86) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการประเมินและการพัฒนาคณาจารย์ว่า มีสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และเกรงว่าจะไม่สามารถควบคุมการตัดสินใจในเรื่องบุคลากร

2. การต่อต้านจากกลุ่มอาจารย์

Hammons (1983:75-77) กล่าวว่า การพัฒนาและการประเมินอาจารย์มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันก็คือ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ละคน และนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นขององค์การโดยรวม แต่อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยเฉพาะในจุดเน้นวัตถุประสงค์และบทบาทของหัวหน้างาน จะพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน

	การพัฒนา	การประเมิน
วัตถุประสงค์	เพื่อตรวจสอบข้อดีและจุดบกพร่อง นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน	เพื่อใช้ในการตัดสินใจด้านการบริการ บุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การ ดำรงตำแหน่ง การจ่ายผลตอบแทน
หัวหน้างาน	มีบทบาทในการเป็นผู้แนะนำให้ ความช่วยเหลือ	มีบทบาทในการตัดสินใจประเมิน
อาจารย์	เข้าร่วมกิจกรรมฯ ได้อย่างเสรี โดยไม่ต้องกังวลว่าเป็นการแสดง ให้เห็นว่าไม่มีความสามารถ	พยายามปกป้องตนเอง
จุดเน้น	ผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต	ผลการปฏิบัติงานในอดีต

UNESCO (1985:6) ได้ให้ความหมายและขอบเขตของการพัฒนาคณาจารย์ไว้ดังนี้  
การพัฒนาคณาจารย์ เป็นการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ คือ  
ความรู้ความเข้าใจลึกซึ้งทางวิชาการ (Academic Knowledge and Understanding)  
ทักษะทางการวิจัย ซึ่งได้แก่ ระเบียบวิธีวิจัย (Procedures) การออกแบบการวิจัย  
(Design) การสอน (Teaching) การบริหารงาน (Administration) และการให้บริการ  
แก่ชุมชน (Serving the Community)

ทองจันทร์ หงส์ดารารักษ์ (2528:341) ได้กล่าวถึงการพัฒนาอาจารย์ของโรงเรียนแพทย์ว่า ควรพิจารณาพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติของอาจารย์ใน 3 ด้าน ด้วยกัน, คือ

1. พัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะ ในสาขาวิชาที่อาจารย์เป็นผู้ชำนาญการ ให้เทียบพร้อมทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ (Updating skills) เพื่อถ่ายทอดวิชาการให้นักศึกษาต่อไป
2. พัฒนาให้อาจารย์มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการเรียนการสอน อาจารย์ควรเข้าใจว่าบทบาทหลักของครู คือการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของศิษย์โดยการชี้แนะช่วยเหลือให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้จนบรรลุวัตถุประสงค์
3. เนื่องจากโรงเรียนแพทย์เป็นสถาบันที่ให้การศึกษามีกรอบแก่นักศึกษา การพัฒนาเจตคติของอาจารย์โรงเรียนแพทย์ ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างระบบการให้บริการสาธารณสุขของประเทศกับระบบการผลิตบุคลากรสาธารณสุขของประเทศ เพื่อให้เป็นแพทย์หรือบุคลากรสาธารณสุขอื่น ๆ ออกไปทำงานในระบบบริการสาธารณสุขของประเทศ

#### แนวคิดในการจัดฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จำต้องมีการวางแผนงานให้รัดกุม เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ หรือให้คุ้มค่าถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จึงควรดำเนินการตามขั้นตอนดังที่ พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 199-200) เสนอไว้ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการ (Needs Assesment) หมายความว่า หน่วยงาน ใดต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใดเพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เช่น

- 1) ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ
- 2) วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
- 3) ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจ และขาดงานมาก
- 4) บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย



- 5) ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ
- 6) ขวัญ (Morale) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
- 7) มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย
- 8) วิธีการควบคุมงานไม่ดี
- 9) ขาดความร่วมมือประสานงาน
- 10) งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
- 11) การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควร

แล้วดำเนินการพิจารณาจัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้อนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ควรจะแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะ หรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาจากง่ายยันในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณ เตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (Follow-up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมอบรมสิ้นสุดลงควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คู่กับค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องการลงทุนไปหรือไม่

## 7. สวัสดิการ (Welfare)

ในเรื่องของสวัสดิการที่เป็นส่วนหนึ่งหรือรูปแบบหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทน ดังนั้น ก่อนที่จะศึกษาเรื่องของสวัสดิการ ผู้วิจัยจึงขอเสนอหลักการของการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเบื้องต้นก่อน วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน (Purpose of the Compensation Process)

คาสสเทเตอร์ (1981: 344) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทนให้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่
2. จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในระดับที่เหมาะสม
3. ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาความสามารถ
4. เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนกลับมาในอัตราที่สูงที่สุด เหมาะสมกับที่ได้จ่ายไป
5. ทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในองค์กร
6. ลดอัตราการร้องทุกข์
7. ลดอัตราการลาออก เป็นต้น

ในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนนี้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมาย โดย คาสสเทเตอร์ (1981: 347) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ค่าจ้าง (Wages) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ได้มีหลักประกันในสัญญาจ้าง แต่การจ่ายเป็นรายชั่วโมง

เงินเดือน (Salary) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีสัญญาจ้างที่แน่นอน เช่น เป็นสัปดาห์ เป็นเดือน

ผลตอบแทนที่มีไม่ใช่เงินเดือน (Nonsalary Payments) เป็นการจ่ายผลตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น การจ่ายเป็นรายชั่วโมงสำหรับบุคลากรที่ให้บริการ

ค่าจ้างเงินเดือนหรือการจ่ายตอบแทน (Compensation) ชงชัย สันติวงษ์ (2531: 223) หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับคนงานของตนสำหรับงานที่คนงานเหล่านั้นได้ทำความสำคัญของเงินค่าจ้าง (2531: 223) ชงชัย สันติวงษ์ (2531: 223) ให้ความเห็นว่า เงินค่าจ้างมิได้มีความหมายเพียงเป็นเงินทองที่จ่ายให้กับคนงานที่จะไปจับจ่ายใช้สอยได้เท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการจ่าย ว่าได้กระทำถูกต้องเพียงใด เพราะระบบของการจ่ายค่าตอบแทนนี้ยังเป็นเครื่องแสดงฐานะและการ

เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และเนื่องจากค่าจ้างที่จ่ายนี้สามารถวัดได้เป็นคุณค่าที่แน่นอน ดังนั้นบุคคลจึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อขนาดมากน้อยที่ตนได้รับ โดยจะนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนได้ศึกษาให้กับงาน และทั้งนี้ยังมีการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่มีลักษณะงานเช่นเดียวกับตน ดังนั้นบุคคลจึงมีความต้องการที่จะได้รับค่าจ้างที่ตอบแทนอย่างยุติธรรม ในแง่ความคุ้มค่าเหมาะสมกับสิ่งที่ตนได้ปฏิบัติ และเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

เมื่อการจ่ายค่าจ้างหรือการจ่ายตอบแทนนั้นมีหลักการที่สำคัญคือ ความเป็นธรรมแก่บุคคล ดังนั้นการดำเนินการจ่ายค่าจ้างหรือการจ่ายตอบแทนอย่างเป็นธรรมนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 223) ได้กล่าวว่าจะสัมพันธ์กับประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. ระบบของการจ่ายค่าจ้างหรือจ่ายตอบแทนที่ดีจะต้องมีระบบและวิธีการ ในการกำหนดให้มีความถูกต้อง และสัมพันธ์โดยตรงกับคุณสมบัติและผลงานที่บุคคลได้ปฏิบัติ
2. ระบบการจ่ายค่าจ้างและการจ่ายตอบแทน จะต้องเป็นระบบที่เอื้ออำนวยให้ฝ่ายจัดการสามารถควบคุมได้อย่างสมเหตุสมผล
3. การจ่ายค่าจ้างหรือการจ่ายตอบแทนจะต้องทัดเทียมตามกับการจ่ายของงานเดียวกับในหน่วยงานอื่นในชุมชนเดียวกัน หรือเกินกว่า และต้องสอดคล้องกับสภาพแรงงาน ค่าครองชีพ และถูกต้องตามกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างแรงงาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างในเรื่องของค่าจ้างเงินเดือนนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 234-236) ได้กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่หลายประการที่มีอิทธิพลต่ออัตราค่าจ้าง ซึ่งในแต่ละปัจจัยนั้นมีส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยจะส่งผลกระทบต่ออัตราค่าจ้าง เนื่องจากไม่สามารถระบุลงไปอย่างแน่ชัดได้ว่าปัจจัยแต่ละตัวมีผลกระทบต่อค่าจ้างแค่ไหน แต่ว่าทุกปัจจัยเป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดอัตราค่าจ้าง ดังนั้นผลจากอัตราค่าจ้างเกิดขึ้นเนื่องจากหลาย ๆ ปัจจัยรวมกัน หรือ Wage Mix

ปัจจัยต่าง ๆ นี้ได้แก่

1. สภาพตลาดแรงงาน (Condition of Labor & Market) แต่เดิมก่อนที่จะมีการใช้กฎหมายแรงงานและสภาพแรงงานนั้น ทิศนะของนายจ้างที่มีต่อแรงงานจะหมายถึงต้นทุนในการผลิตอย่างหนึ่ง ซึ่งจะพยายามหาให้ได้ในอัตราต่ำสุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นอัตราค่าจ้างซึ่งขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานในแรงงานชนิดนั้น ในปัจจุบันได้มีกฎระเบียบของราชการที่กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ รวมถึงอำนาจการต่อรองของสภาพแรงงาน มีให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างต่ำกว่าที่กำหนด แต่อย่างไรก็ดียังคงพบว่าสภาพของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะตลาดแรงงานที่มีคุณสมบัติเฉพาะ หรือเป็นแรงงานที่หาได้ยากและมีความขาดแคลน สภาพตลาด



แรงงานในลักษณะดังกล่าวก็ยังคงเป็นปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่ออัตราค่าจ้าง

2. อัตราค่าจ้างโดยทั่วไป (Prevailing Wage Rates) นายจ้างจะต้องติดตามตัวเลขของอัตราค่าจ้างอยู่เสมอ โดยเฉพาะในงานประเภทเดียวกันภายในชุมชน ประโยชน์ที่ได้จากการสำรวจค่าจ้าง ก็เพื่อมิให้ต้นทุนค่าแรงงานสูงเกินไป และเพื่อมิให้เกิดความยากลำบากในการสรรหา ในกรณีที่อัตราค่าจ้างต่ำเกินไป

3. บัญชีที่เกี่ยวกับต้นทุนค่าครองชีพ (Cost of Living) โดยปกติจะพบว่าอัตราเงินเฟ้อได้เกิดขึ้นเป็นระยะ ดังนั้นอัตราค่าจ้างจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สูงขึ้นตามไปด้วย เพื่อที่จะสามารถรักษอำนาจการซื้อให้อยู่ในระดับคงที่ การปรับปรุงเหล่านี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การคิดคำนวณโดยวิธีสูตรให้อัตราค่าจ้างที่ควรเพิ่มสัมพันธ์กับดัชนีราคาผู้บริโภค (consumer price index)

4. บัญชีด้านความสามารถของการจ่าย (Ability to Pay) หลักความสามารถในการจ่ายนี้มักจะมีการใช้มากที่สุด โดยเฉพาะจะเป็นข้อโต้แย้งระหว่างสหภาพแรงงานกับนายจ้าง โดยที่สหภาพแรงงานมักจะพยายามพิสูจน์เกี่ยวกับกำไรของบริษัท เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการปรับอัตราค่าจ้าง ซึ่งความสามารถในการจ่ายอัตราค่าจ้างนั้นได้รับผลกระทบจากสภาพเงื่อนไขของระบบเศรษฐกิจ ความได้เปรียบในทางการแข่งขัน

5. อิทธิพลอำนาจการต่อรอง (Collective Bargaining) กรณีที่หน่วยงานมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ค่าจ้างแรงงานและเงื่อนไขของการจ้างงานจะถูกกำหนดโดยกระบวนการเจรจาต่อรอง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะถูกนำมาใช้ในการต่อรอง

6. ค่าของงานเปรียบเทียบ (Relative Worth of Job) พนักงานทุกคนหวังที่จะได้ค่าจ้างและค่าตอบแทนจากงานของตน ในลักษณะที่สมเหตุสมผล สอดคล้องกับความต้องการหรือเพียงพอกับสิ่งที่ได้ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พนักงานให้และสิ่งที่พนักงานได้รับจำเป็นต้องมีความสอดคล้องเป็นธรรม

เมธี บิลันธนานนท์ (2527 : 119) ได้กล่าวว่า การตอบแบบมัลติเพล็กซ์ ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบลักษณะเงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นใดก็ดี ย่อมต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ ดังนั้นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานจึงควรใช้ความต้องการของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจ

ความต้องการของมนุษย์นั้น ได้มีการกล่าวถึงในหลายทฤษฎี แต่ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย คือทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ของ Abraham Maslow ซึ่งได้จำแนกลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ที่เรียกว่า Maslow's Need Hierarchy Theory โดยมีหลักเบื้องต้น 3 ประการคือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมืออยู่ในตัวมนุษย์ตลอดไปไม่สิ้นสุด หลักข้อนี้ท่านผู้อ่านคงเห็นได้ชัดเจนว่ามนุษย์ไม่เคยหมดความต้องการ เมื่อมนุษย์สนใจในความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็ยังมีความต้องการต่อไปในลำดับที่สูงขึ้น ดีขึ้น มากขึ้น และสูงขึ้น เป็นต้น

2. อิทธิพลใด ๆ จะมีผลต่อมนุษย์ ก็ต่อเมื่อมนุษย์กำลังอยู่ในความต้องการลำดับนั้น ๆ เท่านั้น หากความต้องการในลำดับนั้นได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็หมดความหมายไปและไม่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น แต่ขณะเดียวกันความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงใช้ความต้องการที่บุคคลกำลังต้องการนี้เป็นเครื่องจูงใจในการบริหาร

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีเป็นลำดับขึ้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการลำดับสูงขึ้นไปก็จะตามมา

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของ Maslow ได้แก่

แรงจูงใจประการที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย

ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการลำดับต้นเพื่อให้มีชีวิตรอดอยู่ได้ เป็นความต้องการที่มาก่อนความต้องการอื่น ๆ ความต้องการทางร่างกายนี้ได้แก่ อาหาร น้ำ ออกซิเจน การนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่นทางร่างกาย เป็นต้น ถ้าบุคคลยังขาดและไม่สามารถได้รับความพอใจจากความต้องการลำดับนี้ บุคคลก็จะไม่สนใจที่จะไปหาความต้องการในลำดับสูงขึ้น ตราบใดที่บุคคลยังหิวและรายได้นั้นไม่เพียงพอที่จะจับจ่ายใช้สอยขาดการพักผ่อน ขาดความอบอุ่นทางร่างกาย ขาดเครื่องนุ่งห่ม ก็เป็นการยากที่บุคคลเหล่านั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความคิดริเริ่มใด ๆ ก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

## แรงขับประการที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย

เป็นความต้องการที่บุคคลต้องการมีสวัสดิภาพจากสิ่งแวดล้อมต้องการที่จะได้พ้นจากการข่มขู่ ความอยุติธรรม ต้องการมีชีวิตอยู่ต่อไปอย่างมั่นคง ความต้องการลำดับนี้จะเกิดขึ้นภายหลังที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองในความต้องการลำดับแรกแล้ว จากนั้นมนุษย์จะมองหาความต้องการลำดับที่สูงขึ้นเป็นลำดับนี้ ปฐมเหตุของความต้องการลำดับนี้ก็คือ มนุษย์ต้องการมีความแน่นอน ต้องการอยู่ในระบบที่มีระเบียบและโครงสร้างที่มั่นคง

ภายหลังวัยเด็กเล็กแล้ว ความต้องการนี้ก็ยังมีได้ เช่น การเลือกงานทำก็จะมุ่งที่ความปลอดภัยในด้านการเงิน ความปลอดภัยจากการถูกไล่ออก เป็นต้น ในสังคมไทยนิยมรับราชการ ก็มีสาเหตุหนึ่งที่เกิดมาจากความต้องการลำดับนี้ คือต้องการมีความมั่นคง มีสวัสดิการมั่นคง

ในบางหน่วยงานและบางองค์กรจะจัดสวัสดิการความปลอดภัยให้กับบุคลากรของตน ในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่นจัดสรรที่อยู่อาศัย ช่วยเหลือเมื่อบุคคลในครอบครัวเกิดเจ็บป่วย ได้รับความอุบัติเหตุ อัคคีภัย ว่างวัย กิจกรรมทำนองนี้เป็นไปเพื่อสนองความต้องการลำดับนี้ให้บุคลากรมีความรู้สึกปลอดภัย มีขวัญดี เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน นอกจากนี้ยังได้จัดทำให้มีการร่วมกันพิจารณาวางระเบียบการบริหาร ให้มีความแน่นอนพอที่บุคลากรจะยึดถือและเชื่อมั่นในการบริหารงานว่า เขาจะมีความปลอดภัยและจะได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน มิใช่ขึ้นกับผู้บริหารว่าจะเอาอย่างไรก็ได้ แต่จะเป็นการบริหารงานที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่ได้ร่วมกันทำขึ้นจากบุคคลหลายฝ่าย

## แรงขับประการที่ 3 ความต้องการความรักและการยอมรับในสังคม

ความต้องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และต้องการการยอมรับในกลุ่ม ในครอบครัว ในหมู่เพื่อนร่วมงาน

ความต้องการความรักมิได้หมายความว่า เพียงความรักแบบคู่รักเท่านั้น แต่ยังหมายความว่าไปถึงความรักที่บุคคลซึ่งอยู่ร่วมกันในสังคมพึงมีต่อกัน ให้ความนับถือต่อกัน ยกย่องชมเชยกัน และเชื่อถือไว้วางใจกัน ความต้องการความรักนี้ต้องเป็นทั้งผู้ให้ความรักและผู้รับความรัก มิใช่อยากให้ผู้อื่นรักตน แต่ตนเองมิได้ให้ความรักแก่ผู้อื่น



แรงขับประการที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง  
แมสโลว์ได้แยกความต้องการลำดับนี้ออกเป็น 2 ชนิดคือ

1. ความนับถือในตนเอง หมายถึงความต้องการในการแข่งขัน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเข้มแข็ง ความเก่ง ความก้าวหน้า ความเป็นอิสระภาพ ซึ่งบุคคลต้องการที่จะแสดงออกว่า เขาสามารถตอบโต้ความท้าทาย ความสามารถต่าง ๆ ในชีวิตได้

2. ความนิยมยกย่องจากผู้อื่น หมายถึง บุคคลต้องการแสดงความสามารถและประสบการณ์ของตนให้ประจักษ์ และได้รับความนิยมจากผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เขาได้รับเกียรติยศเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับ ความสนใจ ความมีชื่อเสียงดี เป็นต้น

ถ้าบุคคลขาดความต้องการและไม่ได้รับการสนองตอบความต้องการลำดับนี้ จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นบมด้อย วางตัวไม่ถูก อ่อนแอ และหมดหวังที่จะมีอะไรช่วยเหลือได้ ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง จะต้องตั้งอยู่บนความนับถือจากบุคคลอื่น แต่มีไว้ตั้งอยู่บนกิตติศัพท์เล่าลือ ตำแหน่ง ฐานะ หรือการประจบสอพลอ และต้องเป็นผลของความพยายามที่หามาได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ถ้าความต้องการลำดับนี้ตั้งอยู่บนความคิดเห็นของบุคคลอื่น แทนที่จะเป็นความสามารถ ความก้าวหน้า และการกระทำที่แท้จริงของตนแล้ว ก็นับว่าบุคคลนั้นเสี่ยงต่อภัยพิบัติอย่างยิ่ง

แรงขับประการที่ 5 ความสมหวังและสามารถทำการได้ด้วยตนเอง

เมื่อนมนุษย์ได้รับความพึงพอใจในความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรัก การยอมรับในสังคม ความมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการขั้นสูงคือต้องการความสมหวังที่แต่ละบุคคลจะสามารถเป็นให้ได้ บุคคลที่ถึงความต้องการลำดับนี้จะมีความต้องการที่จะใช้ความสามารถพิเศษและศักยภาพในตัวของเขาแสวงหาประโยชน์เพื่อที่ปรับปรุงและพัฒนาตัวของเขาเอง เพื่อให้ถึงจุดยอด อดใช้ความสามารถที่ซ่อนอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลจะอำนวยความสะดวก

อย่างไรก็ตาม ความต้องการลำดับนี้มีข้อจำกัดอยู่มาก บางคนมีความต้องการเกินไป เช่นต้องการเป็นนายกรัฐมนตรี ความต้องการเช่นนี้ถ้าไม่สัมพันธ์กับความสามารถต่าง ๆ ในตัวบุคคลดังกล่าวแล้ว ก็จะออกห่างจากความต้องการลำดับนี้ไปสู่ความต้องการอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นอุดมคติมากไปเรียกว่า "เมตานิ็ดส์ (Metaneeds)"

ตั้งไว้กล่าวข้างต้นแล้วว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของแมสโลว์นี้เชื่อว่า มนุษย์จะมีความต้องการไปไม่จบสิ้น แต่จะเป็นความต้องการตามลำดับขั้น จากลำดับต่ำไปหาสูง ดังนั้นถ้าจะถามว่า "เมื่อมนุษย์มีความต้องการถึงขั้นสุดท้ายแล้ว มนุษย์จะยุติความต้องการเพียงนั้นละหรือ?"

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่ดี ธงชัย สันติวงษ์ (2531: 287-293) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. ต้นทุนและความสามารถในการจ่าย ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่จัดให้ นั้นจะต้องมีความสมดุลและมีความสอดคล้องกับกำลังจ่ายในเรื่องต่าง ๆ โดยจะต้องพิจารณาในระยะสั้นและระยะยาว
2. การคำนึงถึงความต้องการของฝ่ายแรงงาน เพื่อให้โครงการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนมีประสิทธิภาพ การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของคนส่วนใหญ่
3. การพิจารณาถึงความต้องการ โดยจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับข้อดีที่อาจได้รับจากการจัดผลประโยชน์ให้ โดยเฉพาะจะเป็นประโยชน์ต่อการสรรหาบุคลากร
4. การพิจารณาข้อได้เปรียบเสียเปรียบทางภาษีอากร เนื่องจากการจัดผลประโยชน์ตอบแทนบางประเภทอาจได้รับการยกเว้นในการหักภาษี และถือเป็นค่าใช้จ่าย
5. ปัญหาทางด้านการบริหารงาน การจัดโครงการผลประโยชน์ตอบแทน จะต้องพิจารณาว่าแผนงานที่จัดขึ้นนั้นสะดวกในการดำเนินงานหรือไม่

หลักการจัดระบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ดี ประกอบด้วยหลักต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้ ควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร
2. ผลประโยชน์และบริการที่ให้ ควร เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ต่อบุคลากรส่วนใหญ่มากกว่า การให้ผลประโยชน์ต่อแต่ละบุคคล
3. ผลประโยชน์และบริการที่จัดให้ ควรพิจารณาจากฐานขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. ระบบของการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน ไม่นิยมที่จะจัดให้ เพราะความกรุณา แต่หมายถึงความรับผิดชอบและสิทธิประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่มีต่อกัน

5. ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการ ต้องสามารถคิดคำนวณได้และมีความเหมาะสม

#### ชนิดของการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนและบริการ

การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน อาจทำได้ในหลายรูปแบบ ในลักษณะที่จ่ายให้เป็นเงิน โครงการ หรือการจ่ายในลักษณะโดยอ้อม บางครั้งก็เป็นการทำในลักษณะให้เปล่า โดยส่วนหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่นายจ้างออกให้ และในขณะเดียวกันพนักงานก็จะเสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาบริการนั้นถูกลง

1. การให้บริการด้านสุขภาพ (Health Services) การจัดบริการด้านนี้สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การรักษาในกรณีเจ็บป่วยไม่ร้ายแรง รวมไปถึงบริการอื่น ๆ เกี่ยวกับการรักษาทางการแพทย์ ขนาดของการให้บริการนี้จะมีขนาดแตกต่างกันออกไป แต่จะต้องเริ่มต้นจากการปฏิบัติตามกำหนดขั้นต่ำของกฎหมายแรงงาน

2. โครงการให้การประกันต่าง ๆ (Insurance Programs) วิธีการเก่าแก่ที่สุดก็คือ การจัดแผนการประกันชีวิตเป็นกลุ่ม ซึ่งจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนในกรณีที่เกิดความเสียหายจากการทำงาน ปัจจุบันได้มีการขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น บางแห่งพนักงานจะเป็นผู้จ่ายเบี้ยประกัน บางแห่งแบ่งส่วนการจ่ายระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

3. การให้บริการด้านการเงิน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ สหกรณ์ออมทรัพย์ ซึ่งส่งเสริมให้มีการประหยัด และให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปดอกเบี้ย และเงินปันผล

4. การให้บริการในด้านคำปรึกษา (Counseling) คือการให้บริการคำปรึกษาในด้านปัญหาส่วนตัว โดยผู้ชำนาญการทางด้านวิชาชีพ

5. การให้บริการด้านกฎหมายและการบัญชี เช่น การให้บริการด้านทนายความ การบัญชีที่เกี่ยวข้องกับการภาษีอากร หรือรายได้รายจ่ายเกี่ยวกับภาษีในการคิดคำนวณ

6. การให้บริการทางด้านการพักผ่อน (Recreational Services) อาจจัดขึ้นในรูปของการกระทำที่เป็นไปตามความสมัครใจของพนักงานที่จะเลือกเข้าร่วม เช่น บริการทางด้านกีฬา บริการด้านการพักผ่อน การนันทิเยว ซึ่งอาจจะครอบคลุมไปถึงครอบครัว



7. การให้บริการเกี่ยวกับการศึกษา (Education) เป็นการจัดโอกาสให้พนักงาน ได้ศึกษาเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาปรับปรุงตนเอง บาง ครั้งได้มีการขยายครอบคลุมไปถึงครอบครัวของพนักงาน

### ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits)

ความหมายของคำว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลนี้ พบว่า ส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับคำว่า "สวัสดิการ" ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า welfare plan แต่คำคำนี้มีความหมายแคบ ดังที่ สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2524 : 12-13) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างไว้ดังนี้

สวัสดิการ (welfare plan) หมายถึง ผลประโยชน์และบริการ ที่องค์กรหรือนายจ้างจัดให้เพื่อเป็นการช่วยเหลือแก่ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง เช่น การจัดสวัสดิการให้กู้ยืม ตั้งร้านสวัสดิการขายของถูก เป็นต้น แต่ผลประโยชน์ตอบแทนอีกหลายอย่าง ที่องค์กรจ่ายให้ นอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้าง เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่าล่วงเวลา ค่าเดินทางไปราชการ ไม่อาจนับรวมเป็นสวัสดิการได้ แต่ในภาษาอังกฤษ คำที่ใช้เรียกค่าตอบแทนที่จ่ายให้ นอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ ผลประโยชน์พิเศษ (Employee Benefits and Services) ค่าจ้างที่มองไม่เห็น (Hidden Wages or Hidden Payroll) การจ่ายค่าแรงงานทางอ้อม (Indirect Payment Practices) การจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ค่าตอบแทนที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างแรงงาน (Nonwage Benefits) ค่าจ้างทางสังคม (Social Wages) รางวัลค่าตอบแทนพิเศษ (Supplementary Compensation or Supplementary Employee remuneration) รางวัลพิเศษที่เป็นเครื่องจูงใจในการทำงาน (Supplementary Incentives) เงินเพิ่มพิเศษจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง (Wage Supplements or Supplements to Wage and Salaries)

ส่วนคำว่า fringe benefits หรือผลประโยชน์เกื้อกูลนี้ เกิดขึ้นเมื่อสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง โดยคณะกรรมการแรงงานในภาวะสงครามของสหรัฐอเมริกา (War Labor Board) ได้บัญญัติศัพท์นี้ เพื่อเรียกค่าตอบแทนและผลประโยชน์ทุกอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่แล้วเป็นประจำ (Zollitsch อ้างถึงใน สวัสดิ์ สุคนธรังษี 2524:13)

อุทัย หิรัญโรต (2531 : 185) ได้สรุปความหมายของประโยชน์เกื้อกูล และจำแนก ลักษณะของประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ประโยชน์เกื้อกูลคือผลประโยชน์ที่เจ้าหน้าที่หรือคนงานได้รับเพิ่มเติมจากนายจ้าง ซึ่งเป็นตัวเงินหรือมีค่าก็ได้ เช่น ได้รับในรูปของสวัสดิการหรือบริการ ผลประโยชน์พิเศษดังกล่าวนี้ได้รับเพิ่มเติมจากค่าจ้างแรงงานที่ได้รับตามปกติ ซึ่งถ้ามองในทัศนะของข้าราชการหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การเอกชนแล้ว กล่าวได้ว่าผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นรายได้พิเศษ (Extra Income) นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นปกติ

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2524:14) ได้สรุปลักษณะสำคัญของผลประโยชน์เกื้อกูล และวิธีการจ่ายผลประโยชน์เกื้อกูล เพื่อให้เข้าใจลักษณะของผลประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ลักษณะสำคัญของผลประโยชน์เกื้อกูล

1. เป็นผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนอกเหนือไปจาก เงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าแรง ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินอย่างเดียว อาจเป็นสิ่งของ หรือบริการใด ๆ ก็ได้
2. ผลประโยชน์นี้ ไม่จำเป็นต้องมีข้อผูกพันว่าจะต้องทำงานให้ดีขึ้น แต่เป็นสิ่งที่องค์การหรือนายจ้างจะต้องจ่ายให้
3. ผลประโยชน์นี้ จะต้องเป็นสิ่งที่ทุก ๆ คน หรือเกือบทุก ๆ คน ในองค์การมีสิทธิ์ได้ ถ้าผลประโยชน์นั้นเป็นสิ่งที่คนเพียงบางคนมีสิทธิ์ได้รับก็ไม่ใช่ผลประโยชน์เกื้อกูล

วิธีการจ่ายผลประโยชน์เกื้อกูล

1. จ่ายเป็นเงินพิเศษเพิ่มจากเงินเดือน หรือค่าแรง
2. ให้เป็นของขวัญ รางวัล หรือ บริการที่เป็นประโยชน์
3. ผลประโยชน์ตอบแทนที่จ่ายให้ภายหลังการทำงาน (Referred Payments)

ประเภทของผลประโยชน์เกื้อกูล

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2524 : 16-17) ได้แยกประเภทผลประโยชน์เกื้อกูล เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้เมื่อมาทำงานพิเศษ (Extra Payments for Time Worked) เป็นเงินพิเศษที่จ่ายให้ในการทำงานมากขึ้นหรือลำบากขึ้น (Premium) ซึ่งอาจจ่ายได้หลายลักษณะ เช่น ค่าล่วงเวลา (Overtime Payments) ค่าทำงานในกะพิเศษ

(Late-shift Differential or Shift Premium) ค่าทำงานในวันหยุดราชการ หรือวันหยุดสุดสัปดาห์ (Holiday Premiums and Weekend Premium)

2. ค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยไม่ต้องมาทำงาน (Payments for Time not Worked) เป็นการจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างให้โดยต่อเนื่อง ไม่มีการตัดตอนในระหว่างเวลาไม่ต้องทำงาน เช่น วันหยุดประจำปี การลาป่วย การลาคลอดบุตร ซึ่งจำนวนวันในการลาแต่ละประเภทขึ้นอยู่กับกฎหมาย

3. บริการเพื่อความมั่นคงในการทำงาน (Payments for Employee Security) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ต้องกลัวว่าตนจะขาดเสถียรภาพในการทำงานหาเลี้ยงชีพ ลักษณะของผลประโยชน์ที่จ่ายให้ จึงเท่ากับเป็นการให้บริการหรือเงินตอบแทนภายหลังการทำงานเช่น บำเหน็จข้าราชการ บำนาญปกติ และบำนาญตกทอด เป็นต้น

4. สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง U (Employee Services) เป็นการให้เงินช่วยเหลือ ตลอดจนบริการ และผลประโยชน์ที่จะให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ค่าเงินยืมสำหรับรถยนต์ประจำตำแหน่ง รถประจำตัว ค่าโทรศัพท์ ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

5. รางวัลและโบนัสพิเศษ (Awards and Bonuses) เป็นการให้เงินสดหรือรางวัลในลักษณะต่าง U เป็นการพิเศษ แต่ผู้ปฏิบัติงานได้เป็นระยะเวลาพอสมควร เช่น ให้รางวัลเงินสดแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ผลดีเด่นประจำปี การให้โล่ ประกาศนียบัตร เป็นต้น

David W Belcher อ้างถึงใน อุทัย หิรัญโรต (2531 : 186) ได้จำแนกประโยชน์ที่ถือได้เป็น 5 ลักษณะ คือ

1. การจ่ายค่าทำงานพิเศษ (Extra Payment for Timed Worked) เช่น จ่ายเมื่อทำงานในวันหยุด หรือทำงานล่วงเวลา

2. การจ่ายเมื่อไม่ได้ทำงาน (Payment for Time not Worked) เช่น การจ่ายค่าแรงในวันหยุดตามประเพณีนิยม ซึ่งไม่มีการทำงาน หรือจ่ายให้เมื่อหยุดพักผ่อน เป็นต้น

3. การจ่ายประกันความมั่นคงให้แก่คนงาน (Payment for Employee Security) เช่น จ่ายให้แก่คนงานที่ได้รับอันตรายจากอุบัติเหตุในการทำงาน จ่ายค่ารักษาพยาบาล จ่ายเป็นค่าประกันสังคมหรือประกันชีวิต เป็นต้น



4. การจ่ายค่าบริการแก่คนงาน (Payment for Employee Service) เช่น จ่ายเป็นค่าเช่าบ้าน ค่าการศึกษาของบุตร หรือภาษีเงินได้ เป็นต้น

5. การจ่ายสวัสดิการอื่น ๆ (Nonproduction Awards and Bonus) เช่น จ่ายเงินโบนัส และรางวัลตอบแทนเมื่อทำงานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกลักษณะของสวัสดิการที่มหาวิทยาลัย เอกชนจัดให้ตามการจำแนกประเภทของผลประโยชน์ที่ถือปฏิบัติตามที่ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2524 : 16-17) ได้จำแนกไว้เป็น 5 ประเภทที่กล่าวแล้วข้างต้น

### งานวิจัยภายในประเทศ

กรรณิการ์ พงษ์สนธิ (2525 : 68-116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเสนอโครงการ พัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อศึกษาความรู้และความต้องการของคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเน้นเฉพาะการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรผู้บริหาร และจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ ผลจากการวิจัยพบว่า การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป มุ่งพัฒนาในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ซึ่งจัดในรูปของการประชุมสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ สำหรับความต้องการเสริมความรู้ในบทบาทและภารกิจด้านการเรียนการสอนนั้น พบว่า อาจารย์ที่ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน และอาจารย์ที่สังกัดในคณะวิชาต่าง ๆ มีความต้องการเสริมความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องอุปสรรคและปัญหาการพัฒนาคณาจารย์ เรียงลำดับดังนี้คือ มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่แน่นอน การขาดงบประมาณ การขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการดำเนินงาน และการขาดการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้จัดและผู้เข้าร่วมกิจกรรม

พัชรินทร์ จารุณโรจน์ (2526 : 46-109) ได้วิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริการและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งศึกษาจากประชากรผู้บริหาร และกลุ่มตัวอย่างอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 20 แห่ง โดยการ

ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและอาจารย์ต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการสอนและการให้คำปรึกษาทางวิชาการ การวิจัย แต่งตำรา การเขียนบทความทางวิชาการ ตลอดจนการบริการชุมชน และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นในเรื่องอุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์นั้น ปรากฏว่าผู้บริหารและคณาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้บริหารมีความเห็นว่าอุปสรรคและปัญหาได้แก่การขาดบุคลากรที่รับผิดชอบเฉพาะ และการขาดประสบการณ์ ส่วนอาจารย์มีความเห็นในเรื่องนี้ว่า เกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานของวิทยาลัยในการพัฒนาคณาจารย์ ไม่กว้างขวางครอบคลุมทุกเรื่อง นโยบายของวิทยาลัยในเรื่องนี้ยังไม่ชัดเจนพอ ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ จำแนกตามคุณวุฒิและประสบการณ์ ปรากฏผลการวิจัยดังนี้ ทางวิชาการและด้านบริการชุมชน และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม สูงกว่าอาจารย์ที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการวิจัย แต่งตำรา และเขียนบทความทางวิชาการนั้น อาจารย์ทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับอุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ อาจารย์ทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ปัญหาอันดับแรก คือ การดำเนินงานของวิทยาลัยในการพัฒนาคณาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมทุกเรื่อง การไม่มีบุคลากรที่ดำเนินงาน การขาดงบประมาณสนับสนุน และ นโยบายของวิทยาลัยไม่ชัดเจนพอ สำหรับประสบการณ์ของอาจารย์นั้น พบว่าการมีประสบการณ์การสอนที่แตกต่างกัน มีความต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการด้านการเขียนตำรา การวิจัย ด้านการบริการชุมชน และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนอุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ไม่แตกต่างกัน

สุจิตรา ภักดีสงคราม (2528 : 35-52) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ในสถาบันที่ผลิตครู ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเน้นการศึกษา และวิทยาลัยครูที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะหน้าที่ประจำของอาจารย์ในสถาบันผลิตครู ได้แก่ งานสอน งานวิจัย งานเขียนตำราและบทความทางวิชาการ งานบริหาร งานนิเทศการสอน และงานบริการทางวิชาการ โดยที่ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเป็น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในสถาบันผลิตครู เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 8 แห่ง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 398 คน ผลการวิจัยพบว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาวิชาชีพ โดยมีลักษณะ งานที่ควรนำมาใช้ในการประเมิน คือ งานสอน งานเขียนตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย งานบริการทางวิชาการ และงานบริการ ตามลำดับ สำหรับบุคคลที่ควรทำหน้าที่ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่า ลักษณะงานแต่ละอย่าง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมินต้องแตกต่างกันไป ดังนี้ งานสอน ควรใช้นิสิตนักศึกษาเป็นผู้ประเมิน งานเขียนตำราบทความทางวิชาการ และงานวิจัย ควรให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายในสถาบันเป็นผู้ประเมิน งานบริการวิชาการ มหาวิทยาลัย เน้นการศึกษามีความเห็นว่า ควรให้หัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ประเมิน ในขณะที่มหาวิทยาลัยสมบูรณั ์แบบและวิทยาลัยครุมีความเห็นว่า ควรให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน ส่วนงานบริหารนั้นควร เป็นหน้าที่ของหัวหน้าภาควิชาในการประเมิน

ณรงค์ศักดิ์ มณีแสง (2527 : 60-65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ บริหาร อาจารย์และนักศึกษาในวิทยาลัยครูกลุ่มภาคกลาง เกี่ยวกับการประเมินการสอนของ อาจารย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และ นักศึกษา ในเรื่องการประเมินการสอนของอาจารย์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสอน 5 ด้าน คือ ด้านจุดมุ่งหมายและเนื้อหา ด้านอุปกรณ์และวิธีการสอน ด้านบุคลิกภาพของผู้สอน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประเมินผลและงานที่กำหนดค่าให้ทำ และ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ บริหารและอาจารย์ในเรื่องการดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการสอน โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสำรวจที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา มีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการประเมิน การสอนทั้ง 5 ด้าน ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประเมินการสอน ดังกล่าว ควรเพิ่มขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงการสอนของคณาจารย์โดยผู้ที่ทำหน้าที่ใน การประเมินการสอนควรเป็นกลุ่มนักศึกษา



อุบลรัตน์ จิลลานนท์ (2523:146:239) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาจารย์ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ สภาพการดำเนินการในการพัฒนาคณาจารย์ และศึกษาความต้องการของอาจารย์และผู้บริหารในการพัฒนาคณาจารย์ โดยการนำวิธีศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา การสัมภาษณ์ และการใช้แบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่าสภาพการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ที่มีอยู่ มีลักษณะและวัตถุประสงค์ดังนี้คือ เป็นการฝึกอบรมบุคลากรที่มีอยู่ในงานให้มีความรู้ความสามารถเจตคติที่เหมาะสมเพียงพอต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ เน้นการฝึกอบรมบุคลากรที่อยู่ในงาน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพที่มีอยู่แล้วให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเน้นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมมารับงานใหม่ เพื่อการสอบแข่งขัน คัดเลือกเพื่อการศึกษาต่อ โดยมีลักษณะเหมือนงานพัฒนาบุคลากรอาจารย์ที่กำลังปฏิบัติงาน (inservice training) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาคณาจารย์ได้แก่การขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านนี้โดยตรง ดังนั้นจึงต้องอาศัยอาจารย์ในสถาบันซึ่งมีภาระงานสอนเต็มที กับไม่มีงบประมาณดำเนินการของตนเอง จึงจำต้องอาศัยงบประมาณผลประโยชน์วิทยาเขต ประกอบกับที่การได้รับอนุมัติเงินเป็นไปด้วยความล่าช้าการจัดการอบรมไม่ไ้ผล เนื่องจากวิทยากรไม่มีความพร้อมการขาดเอกสารประกอบ ซึ่งการอบรมควรเป็นในเรื่องปฏิบัติมากกว่าความรู้วิชาการ ประการสุดท้ายคือ ระยะเวลาในการอบรมซึ่งสามารถทำได้ในช่วงปิดภาคเรียน

นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับมาก ได้แก่ เนื้อหาวิชาการที่ทันสมัยเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน การสนับสนุนด้านงบประมาณสำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์และหนังสือวิชาการ ลำดับสุดท้ายคือ ความสามารถในการเป็นที่ปรึกษา เกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้งภายในภายนอกวิทยาลัย สำหรับความต้องการเชิงบริการด้านการพัฒนาคณาจารย์ อาจารย์มีความต้องการในระดับมากดังต่อไปนี้คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารในการเข้าร่วมประชุมวิชาการ ความชัดเจนในนโยบายของผู้บริหารวิทยาลัยกับการพัฒนาคณาจารย์การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อการจัดกิจกรรม ตลอดจนการรวบรวมและจัดพิมพ์เอกสารทางวิชาการ

ธนู อุทัยพันธุ์ (2530 : 6-7, 41-67) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการดำเนินงานด้านต่างๆ ต่อไปนี้ ด้าน

ปรัชญาและวัตถุประสงค์ การจัดการและการบริการด้านต่าง ๆ การวางแผนระยะยาว โปรแกรมการศึกษา บุคลากร แหล่งนโยบายทางวิชาการ งบประมาณ อาคารสถานที่และวัสดุ อุปกรณ์ การบริการสำหรับผู้เรียนและเตรียมผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชนของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคนิคสยาม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปรัชญาและวัตถุประสงค์ด้านการจัดการและการบริการด้านต่าง ๆ ในระดับมาก ส่วนในด้านโปรแกรมการศึกษา บุคลากร และด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย สำหรับด้านอื่น ๆ นั้นผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ลาวัญญ์ รัตนเสรี (2528 : 32-66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และนักเรียนในโรงเรียนนายร้อย 3 เหล่าทัพ เกี่ยวกับการประเมินการสอนของอาจารย์โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการสอนใน 5 ด้าน คือ จุดมุ่งหมายการสอน บุคลิกภาพของผู้สอน วิธีสอน การวัดผล และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากการสอนผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร อาจารย์ และนักเรียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90.4) เห็นด้วยที่จะให้มีการประเมินการสอน เพื่อปรับปรุงการสอนของอาจารย์ รองลงมาคือ เพื่อปรับปรุงบริการด้านการสอน ลำดับสุดท้ายคือ เพื่อประโยชน์ทางการบริหาร โดยผู้ที่ควรทำหน้าที่ในการประเมิน คือ นักเรียน อาจารย์ประเมินตนเอง เพื่อนอาจารย์ และผู้บริหาร ตามลำดับ

วิทยา วงษ์พาน (2534:3,90-95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคล และศึกษาปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะในการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา ในด้านการสรรหาบุคลากร การชรางรักษา การพัฒนา และให้บุคลากรพ้นจากงาน สำหรับด้านการสรรหา จะหมายความว่าความถึงการดำเนินงานในเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการนำเข้าสู่หน่วยงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรผู้บริหาร จำนวน 17 คน และกลุ่มตัวอย่างอาจารย์จำนวน 218 คน วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์ประชากรผู้บริหาร และการใช้แบบสอบถามสำหรับการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

ปัญหาการบริหารบุคคลที่อยู่ในระดับมาก มีดังต่อไปนี้ ด้านการสรรหา คือ การขาดการวิเคราะห์เพื่อนำมาวางแผนจัดอัตราากำลังคน ด้านการธำรงรักษา คือ การไม่มีเกณฑ์ประเมินความดีความชอบที่ชัดเจน และด้านการพัฒนา คือ การขาดงบประมาณ

วัลลีย์ จิระวัฒนพงศ์ (2526:2, 169-172) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยการค้า โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารงานบุคคล ปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคล และเปรียบเทียบความคิดเห็นในด้านการบริหารงานบุคคลระหว่างผู้บริหาร อาจารย์ และพนักงานของวิทยาลัยการค้าซึ่งจะทำการศึกษาเน้นหนักเรื่อง การสรรหาบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรประจำวิทยาลัยการค้า ยกเว้นผู้ที่ทำงานในระดับต่ำสุด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ บุคลากรของวิทยาลัยการค้ามีความเห็นว่า วิธีการสรรหาที่ใช้อยู่ทำให้มีผู้มาสมัครจำนวนน้อย วิธีที่ควรนำมาใช้ คือ การติดประกาศรับสมัครงานตามสถาบันที่ผลิตบุคลากรที่ต้องการ และการประกาศทางหนังสือพิมพ์ วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือก อาจารย์และผู้บริหารมีความเห็นว่าควรใช้วิธีการสอบข้อเขียน และการสัมภาษณ์ ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรของวิทยาลัยส่วนมากได้รับการปฐมนิเทศ ส่วนการฝึกอบรมที่สถาบันได้จัดขึ้นนั้น บุคลากรส่วนมากพอใจในเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมด้วยการตั้งใจและธำรงรักษา พบว่า อาจารย์ส่วนมากไม่ทราบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการที่ไม่มีแบบฟอร์มเพื่อการประเมิน จึงทำให้ไม่พอใจในผลของการประเมินการปฏิบัติงาน และเห็นว่าการประเมินการปฏิบัติงานไม่มีความยุติธรรม สำหรับสวัสดิการนั้น อาจารย์ผู้บริหารส่วนมากมีความเห็นว่า สวัสดิการที่วิทยาลัยจัดให้ยังไม่มีความเหมาะสม ควรจะเพิ่มเติมสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้ สวัสดิการที่เป็นตัวเงินได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ควรจะครอบคลุมถึงครอบครัว ไม่จำกัดจำนวนเงินและระยะเวลา พนักงานทุกระดับควรเบิกค่าเล่าเรียนบุตรได้ ควรขึ้นเงินเดือนด้วยอัตราที่สูงกว่าปัจจุบัน ควรเพิ่มงบประมาณเงินกู้ โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าเดิม และควรเพิ่มเงินค่าสอบภาคฤดูร้อนและค่าคุมสอบ ส่วนสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้อาจารย์ศึกษาต่อและฝึกอบรมภายนอกได้มากกว่าปัจจุบัน การจัดรถรับ-ส่งให้มีสภาพที่ดีและปลอดภัย ขยายเส้นทางให้เหมาะสมกับความต้องการ



วิธิตำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยเอกชนที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 7 แห่ง ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
4. มหาวิทยาลัยสยาม
5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
6. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ
7. มหาวิทยาลัยรังสิต

ประชากรที่จะศึกษา คือ อาจารย์ประจำชาวไทยที่ทำการสอนในมหาวิทยาลัยเอกชน และทั้ง 7 แห่ง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,945 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง จากตารางการสุ่มของ Yamane ความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 333 คน

ตารางที่ 1 จำนวนขนาดของตัวอย่างจำแนกตามสถาบัน

ชื่อสถาบัน	จำนวนอาจารย์ประจำ	ขนาดตัวอย่าง
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	533	89
2. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	277	46
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	213	35
4. มหาวิทยาลัยสยาม	180	30
5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	220	36
6. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ	209	35
7. มหาวิทยาลัยรังสิต	313	52
รวม	1,945	333

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้  
แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ  
กระบวนการบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เป็นการบริหารงานบุคคลในแนวกว้าง และการบริหารงาน  
บุคคลเฉพาะบุคลากรทางการศึกษา

2. ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา มาสร้างเป็นแบบสอบ  
ถาม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบหาความตรงในเนื้อหา โดยผู้ทรง  
คุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน และนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามดังกล่าว  
ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน (โดย  
ครอบคลุมเนื้อหาใน 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากร การสรรหา การคัดเลือก  
การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินการปฏิบัติการ การอบรมและพัฒนา และสวัสดิการ)

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ เพื่อศึกษาข้อมูล  
เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ และเติมข้อความ  
เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการดำเนินงานของกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสิ้น

36 ข้อ

ครอบคลุมกระบวนการบริหารงานบุคคล 7 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล	จำนวน	6	ข้อ
2. การสรรหา	จำนวน	5	ข้อ
3. การคัดเลือกบุคลากร	จำนวน	5	ข้อ
4. การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน	จำนวน	5	ข้อ
5. การประเมินการปฏิบัติงาน	จำนวน	8	ข้อ
6. การอบรมและพัฒนา	จำนวน	2	ข้อ
7. สวัสดิการ	จำนวน	5	ข้อ



ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถาม มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานกระบวนการบริหารงานบุคคล จำนวนทั้งสิ้น 17 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนมีนาคม 2535 โดยดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังผู้อำนวยการกองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อขอจำนวนอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ทำการศึกษาทั้ง 7 แห่ง และมีหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยไปยังนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 7 แห่ง ซึ่งทางสมาคมฯ ได้มีจดหมายแจ้งไปยังมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย
2. ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามแก่อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 7 แห่ง โดยผ่านหน่วยงานที่รับผิดชอบของสถาบันนั้น ๆ จำนวนทั้งสิ้น 333 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 289 ฉบับ
3. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้สำรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 262 ฉบับ

ตารางที่ 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืน

ชื่อสถาบัน	จำนวนที่ส่งไป	จำนวนที่ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์	
		จำนวน	คิดเป็นร้อยละ
1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	89	65	73.03
2. มหาวิทยาลัยหอการค้า	46	31	67.39
3. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	35	30	85.71
4. มหาวิทยาลัยสยาม	30	28	93.33
5. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	36	32	88.89
6. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ	35	35	100
7. มหาวิทยาลัยรังสิต	52	41	78.85
รวม	333	262	78.68

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละของแต่ละรายการ เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากร การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมิน การปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และสวัสดิการ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละของแต่ละรายการ และค่า  $\chi^2$  เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน จำแนกเป็น รายชื่อทั้ง 7 ด้าน วิเคราะห์โดยค่า  $\chi^2$  เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

3. ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารงาน บุคคลทั้ง 7 ด้าน วิเคราะห์โดยการใช้ค่าเฉลี่ย  $X^2$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เสนอเป็น ตารางประกอบคำบรรยาย

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ตามเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานที่มีต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้ง 7 ด้าน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ค่า  $t$  (กรณีที่มีตัวอย่างเพียง 2 กลุ่ม) หรือค่า  $F$  (กรณีที่มี ตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม)

4. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล วิเคราะห์โดย การแจกแจงความถี่ เสนอเป็นตารางประกอบคำบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการคำนวณ

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sum x_1^2 + \sum x_2^2}{(N_1 + N_2) - 2} \cdot \left( \frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right)}}$$

$$F = \frac{MS_a}{MS_w}$$

$$F = \frac{(M_1 - M_2)^2}{MS_w \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) (k - 1)}$$