

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของ Castetter
5. บริบทมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

##### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

ราชบัณฑิตยสถาน พจนานุกรม (2525 : 558) ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพความรู้สึก พอใจ ประทับใจ ความชอบและความรู้สึกที่ดี ต่อสิ่งต่าง ๆ

ความพึงพอใจ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Satisfaction" ได้มีผู้ให้ความหมายความพึงพอใจไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ปुरुชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2531 : 62) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจของประชาชนต่อกระบวนการยุติธรรมว่า หมายถึง ทัศนคติที่เชิงปฏิฐาน และเชิงนิเสธของประชาชน ที่มีต่อกระบวนการยุติธรรม

พิน คงพูน (2539 : 21) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่รัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2530 : 12) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจหลังการให้บริการของหน่วยงานของรัฐในการศึกษาของเขา หมายถึง ระดับผลที่ได้จากการพบปะ สอดคล้องกับปัญหาที่มีหรือไม่ ส่งผลที่ดีและสร้างความภูมิใจเพียงใด

รัตนา สวาสดิพันธ์ (2539 : 6) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลของการจูงใจให้มนุษย์ทำงาน โดยออกมาในรูปของความพอใจให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยเงินรางวัลตอบแทนด้วยกันทั้งนั้น ประสพผลสำเร็จในการทำงานเป็นที่ยอมรับสามารถทำได้ด้วยตนเอง และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ ถ้าหน่วยงานออกแบบงานให้ผู้ปฏิบัติ เกิดความพอใจในงานแล้ว หน่วยงานก็จะมีทางหาความร่วมมือจากพนักงานได้มากขึ้น และ ผู้ปฏิบัติเต็มใจทำงานมากขึ้น

สมชัย เลิศทิววงศ์ (2544 : 35) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) คือ ความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกรัก ชอบและสุขใจหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ ซึ่งถ้าบุคคล มีความพึงพอใจต่อสิ่งใดแล้วก็จะส่งผลทำให้อุทิศแรงกายและสติปัญญาเพื่อจะมอบให้แก่สิ่งนั้น ๆ เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้ำที่มีผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของลูกค้ำ ความคาดหวังของลูกค้ำ (Expectation) เกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ กล่าวโดยสรุปสำหรับความหมายของความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ นักวิชาการแต่ละท่าน ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์และเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แต่ละท่านมีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามจุดร่วมที่สำคัญ ของความหมายดังกล่าวจะ เกี่ยวข้องกับระดับความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อการให้บริการต่าง ๆ จากหน่วยงานรัฐในมิติต่าง ๆ ตามประสบการณ์ที่ได้รับ

มอร์ส (Morse. 1958 ; อ้างถึงใน รัตนา สวาสดิพันธ์. 2539 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงได้ ซึ่งถ้ามีความตึงเครียดมาก ก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจงานได้ และความตึงเครียดนี้ มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีความต้องการก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดก็จะลดน้อยลง หรือ หหมดไปก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในงานได้

สตาคาส และ เซเลส (Strauss and Sayless. 1960 ; อ้างถึงใน อัจฉนา โทบุญ. 2534 : 13) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้น ให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้นอกจากนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ดังนี้

วรูม (Vroom. 1967 ; อ้างถึงใน อัจฉนา โทบุญ. 2534 : 12) ได้กล่าวถึง ทักษคติ (Attitude) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ว่าสามารถที่จะใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้เป็นเรื่องของผลที่เกิดขึ้นกับบุคคล เนื่องจากงานที่เขาทำอยู่โดยทัศนคติที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เกิดความพอใจ และความไม่พอใจตามลำดับ

เดวิส (Davis. 1967 ; อ้างถึงใน อัจฉนา โทบุญ. 2534 : 14) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะจัดความตึงเครียด หรือ ความกระวนกระวาย หรือ ภาวะไม่ได้คุณภาพในร่างกาย เมื่อมนุษย์สามารถจัดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวได้แล้ว มนุษย์ย่อมได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ตนต้องการ

กู๊ด (Good. 1973 ; อ้างถึงใน อัจฉนา โทบุญ. 2534 : 12) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

ฟิทซเจอร์รัลด์ และ ดูแรนต์ (Fitzgerald and Durant. 1980 ; อ้างถึงใน เรื่องบุญ สิริรังศรี. 2535 : 27) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชนที่มาติดต่อการบริการ สาธารณะ (Public Service Satisfaction) ว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริการของหน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยมีพื้นฐานเกิดจากการรับรู้ (Perceptions) ถึงการส่งมอบการบริการที่แท้จริง และการประเมินผลนี้จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์แต่ละบุคคลได้รับเกณฑ์ (Criteria) ที่แต่ละบุคคลทำไว้ รวมทั้งการตัดสินใจ (Judgement) ของบุคคลนั้นด้วย โดยการประเมินผล สามารถแบ่งออกได้ 2 ด้าน คือ ด้านอัตวิสัย (Subjective) ซึ่งเกิดจากการได้รับรู้ถึงการส่งมอบการบริการ และ ด้านวัตถุวิสัย (Objective) ซึ่งเกิดจากการได้รับปริมาณและคุณภาพของการบริการ

กันด์เลคและเนลสัน (Gundlach and Nelson. 1983 : 41) เสนอแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจของประชาชนหลังจากการพบกับพฤติกรรมการให้บริการเป็นระดับความพึงพอใจที่เกิดจากการที่เจ้าหน้าที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาหรือลดปัญหา

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ จำแนกตามระยะของการใช้บริการได้ดังนี้

1. ก่อนการให้บริการ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่เจ้าหน้าที่และการต้อนรับ วิธีการบริการและความสะดวกรวดเร็ว ความสะดวกจากระบบของงาน ระยะเวลาดำเนินการ ข้อมูลที่ได้รับ ความสะดวกของอาคารสถานที่
2. ระหว่างการให้บริการ องค์ประกอบที่ผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ความรู้สึกปลอดภัยจากการรับบริการ ความสะดวกรวดเร็วที่ได้รับขณะรับบริการ คุณภาพการบริการ ความถูกต้อง

3. หลังการใช้บริการ องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ การสนองตอบความต้องการหรือการแก้ไขปัญหาและลดปัญหาให้แก่ผู้บริการจากเจ้าหน้าที่ การให้บริการอย่างทันเวลา ความเสมอภาคในการให้บริการ วิธีการบริการ ข้อมูลที่ได้รับหลังการใช้บริการ

## 2. ลักษณะของความพึงพอใจ

หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการให้มีความเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. ความพึงพอใจ เป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัวการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการโต้ตอบกับบุคคลอื่นและสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันทำให้แต่ละคนมีประสบการณ์ การรับรู้ เรียนรู้ สิ่งที่จะได้รับการตอบสนองแตกต่างกันไปในสถานการณ์ การบริการก็เช่นเดียวกันบุคคลรับรู้หลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับการบริการไม่ว่าจะเป็นประเภทของการบริการหรือคุณภาพของการบริการซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับจากการสัมผัสบริการต่าง ๆ หากเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถทำให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่คาดหวังก็ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพึงพอใจ

2. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่าง ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์บริการก่อนที่ถูกค่าจะมาใช้บริการใดก็ตาม มักจะมีมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจอยู่ก่อนแล้วซึ่งมีแหล่งอ้างอิงมาจากคุณค่า หรือเจตคติที่ยึดถือต่อบริการ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่เคยใช้บริการการบอกกล่าวเล่าขานของผู้อื่นการรับทราบข้อมูลการรับประกัน บริการจากการโฆษณาการให้คำมั่นสัญญาของผู้ใช้บริการเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้เปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับ ในวงจรของการให้บริการตลอดช่วงเวลาของความจริงสิ่งที่ผู้รับบริการ ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริการก่อนที่ได้รับการบริการคือ คาดหวังในสิ่งที่ควรจะได้รับ (Expectations)

วัลลภา ชายหาด (2532 : 65) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการไว้ว่า หมายถึง ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการ ได้รับการบริการ 4 ลักษณะ คือ การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า

มณีวรรณ ต้นไทย (2533 : 65-66) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการไว้ว่า หมายถึง ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการได้รับบริการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ด้านความสะดวกที่ได้รับ หมายถึง สถานที่ให้บริการ รวมถึงสถานที่จอดรถ ความสะอาดของสถานที่ให้บริการ อุปกรณ์ในการให้บริการ เช่น แบบฟอร์มต่าง ๆ ไม่ขาดแคลน และมีการประชาสัมพันธ์งานบริการ

2. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ให้บริการแต่งกายเหมาะสม ยิ้มแย้มแจ่มใส ใช้วาจาสุภาพ มีความกระตือรือร้น มีการบริการเป็นระบบ มีขั้นตอนในการให้บริการ

3. ด้านคุณภาพของบริการที่ได้รับ หมายถึง การได้รับการบริการที่ถูกต้อง ตรงไปตรงมา มีอุปกรณ์ไว้บริการ มีคนคอยแนะนำและมีการแจ้งผลการบริการให้ประชาชน ทราบด้วย

4. ด้านระยะเวลาของการบริการ หมายถึง ระยะเวลาในการให้บริการที่กำหนดไว้ชัดเจน และดำเนินการให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด หากมีข้อบกพร่องมีการแก้ไขทันที หรือไม่ชักช้า

5. ด้านข้อมูลทั่วไป หมายถึง ความพอเพียงของข้อมูล มีขั้นตอนการขอรับบริการที่สะดวก ข้อมูลทันสมัยทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับประชาชน เปิดโอกาสให้มีการค้นหา ในอินเทอร์เน็ตและสอบถามเพิ่มเติมได้

จากลักษณะของความพึงพอใจดังกล่าวจะสรุปได้ว่า ลักษณะของความพึงพอใจ อยู่ที่คุณภาพของการบริการหมายความว่าหากบริการได้ถูกต้องโดยไม่มีข้อผิดพลาดด้วยแล้ว แสดงว่าการบริการของเราประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึง การลดขั้นตอนในการให้บริการให้สั้นลง สิ่งนั้นจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมไปถึงลักษณะของความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความสะดวกที่ได้รับ ด้านบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านคุณภาพของบริการที่ได้รับ ด้านระยะเวลาของการบริการ และด้านข่าวสารข้อมูลทั่วไป

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2539 ; อ้างถึงใน สุรศักดิ์ นาดวิล. 2544 : 10) ได้กล่าวถึงลักษณะของความพึงพอใจไว้ว่าความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการ ให้มีความเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะทั่วไป ดังนี้

1. ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการโต้ตอบกับบุคคลอื่นและสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ทำให้แต่ละคน มีประสบการณ์ การรับรู้ เรียนรู้ สิ่งที่จะได้รับการตอบสนองแตกต่างกันไปในสถานการณ์ การบริการก็เช่นเดียวกัน บุคคลรับรู้หลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับการบริการ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของการบริการ หรือคุณภาพของการบริการ ซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับจากการสัมผัสบริการต่าง ๆ

หากเป็นไปได้ตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถทำให้ผู้รับบริการ ได้รับสิ่งที่คาดหวัง ก็ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และพึงพอใจ

2. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์ บริการก่อนที่ถูกค้าจะมาใช้บริการใดก็ตาม มักจะมีมาตรฐานของการบริการนั้นไว้ในใจอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งมีแหล่งอ้างอิงมาจากคุณค่าหรือเจตคติที่ยึดถือต่อบริการ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่เคยใช้บริการ การบอกเล่าของผู้อื่น การรับทราบข้อมูล การรับประกันบริการจากการโฆษณา การใช้คำมั่นสัญญาของผู้ให้บริการเหล่านี้เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้เปรียบเทียบกับบริการที่ได้รับ ในวงจรของการให้บริการตลอดช่วงเวลาของความจริง สิ่งที่ผู้รับบริการ ได้รับรู้เกี่ยวกับการบริการก่อนที่ได้รับบริการ คือ คาดหวังในสิ่งคิดว่าควรจะได้รับ (Expectations) นี้ มีอิทธิพลต่อช่วงเวลาของการเผชิญความจริงหรือการพบปะระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้รับบริการจะประเมินเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการที่เกิดขึ้น (Performance) กับสิ่งที่คาดหวังเอาไว้หากสิ่งที่ได้รับเป็นตามคาดหวัง ก็ถือว่าเป็นการยืนยันที่ถูกต้อง (Confirmation) กับความคาดหวังที่มีผู้รับบริการย่อมเกิดความพึงพอใจต่อการบริการดังกล่าว แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอาจจะสูงหรือต่ำกว่านับเป็นการยืนยันที่คลาดเคลื่อน (Disconfirmation) ความคาดหวังดังกล่าวทั้งนี้ช่วงความแตกต่าง (Discrimination) ที่เกิดขึ้นจะชี้ให้เห็นระดับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจมากน้อยได้ ถ้าข้อยืนยันเบี่ยงเบนไปในทางบวกแสดงถึงความพอใจ ถ้าไปในทางลบแสดงถึงความไม่พอใจ

สรุปได้ว่า ลักษณะของความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อการตอบสนองต่อความต้องการ ที่ได้รับจากปฏิสัมพันธ์และการรับรู้กับสิ่งแวดล้อมหรือการกระทำของบุคคลที่เกิดขึ้นในการให้บริการ โดยถ้าทำให้ผู้รับบริการประทับใจตามที่คาดหวังไว้ ก็จะได้รับความรู้สึกดีหรือพึงพอใจนั่นเอง และกล่าวอีกนัยหนึ่งลักษณะของความพึงพอใจเป็นการประเมินสถานการณ์จากข้อเท็จจริงที่ได้รับจากการบริการหมายความว่า สถานที่ให้บริการหนึ่ง ๆ จะมีเกณฑ์มาตรฐานการบริการกำหนดไว้ ดังนั้นถ้าบริการได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ก็แสดงว่าบริการนั้นเป็นที่พึงพอใจ หรือ ถ้าบริการได้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานกำหนด ก็แสดงว่าการบริการนั้นไม่เป็นที่พึงพอใจ

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ศิริพร ดันติพุลวินัย (2538 : 5-8) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการไว้ว่า ความพึงพอใจผู้รับบริการ เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของผู้รับบริการต่อการให้บริการซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. สถานที่บริการ การเข้าถึงการบริการได้สะดวกเมื่อลูกค้ามีความต้องการ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการบริการ ทำเล ที่ตั้งและการกระจาย สถานที่บริการให้ทั่วถึง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าจึงเป็นเรื่องสำคัญ
  2. การส่งเสริมแนะนำการบริการความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จากการได้ยื่นข้อมูลข่าวสารหรือบุคคลอื่นกล่าวขานถึงคุณภาพของการบริการไปในทางบวก ซึ่งหากตรงกับความเชื่อถือที่มีก็จะมีความรู้สึกกับบริการดังกล่าวอันเป็นแรงจูงใจผลักดันให้มีความต้องการบริการตามมาได้
  3. ผู้ให้บริการ ประกอบการบริหารการบริการ และผู้ปฏิบัติการ ล้วนเป็นบุคคล ที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริการ ให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจทั้งสิ้น ผู้บริหารการบริการที่วางนโยบายการบริการโดยคำนึงถึงความสำคัญของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้ง่ายเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานบริการที่ตระหนักถึงลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ แสดงพฤติกรรมบริการและสนองบริการที่ลูกค้าต้องการความสนใจเอาใจใส่อย่างเต็มที่ด้วยจิตสำนึกของการบริการ
  4. สภาพแวดล้อมของการบริการ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการบริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้ามักชื่นชมสภาพแวดล้อมของการบริการเกี่ยวกับการ ออกแบบอาคารสถานที่ ความสวยงามของการตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์และการให้มีสีสัน การจัดแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนตลอดจนการออกแบบวัสดุ เครื่องใช้งานบริการ เช่น ถูหิ้วใส่ของ กระดาษ จดหมาย-ซอง จดหมายสินค้า เป็นต้น
  5. กระบวนการบริการ มีวิธีการนำเสนอบริการในกระบวนการบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประสิทธิภาพของการจัดการระบบการบริการส่งผล ให้การปฏิบัติงานบริการแก่ลูกค้า มีความคล่องตัวและสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่าง ถูกต้อง มีคุณภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดระบบข้อมูลของการสำรองห้องพัก โรงแรม หรือสายการบิน การใช้เครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ การให้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ ในการรับ-โอนสายในการติดต่อองค์การต่าง ๆ
- บูแมนและนอร์แมน (Bouman and Norman, 1975 : 113 -121) ได้ทำการศึกษาถึงทัศนคติของนักศึกษามหาวิทยาลัยไวโอมิง พบว่า การให้บริการสาธารณะในภาครัฐบาลยังมีความคล่องตัวน้อยกว่าการให้บริการสาธารณะในภาคเอกชนและพบว่าปัจจัยที่ทำให้การบริการสาธารณะ ในภาครัฐมีความคล่องตัวน้อยกว่าการให้บริการสาธารณะในภาคเอกชน จนทำให้ผู้รับบริการเกิดความไม่พึงพอใจในการให้บริการสาธารณะในภาครัฐ คือ
1. ลักษณะของงาน ที่ไม่ควรจะมีลักษณะของงานแบบประจำวัน (Routine หรือ day-to-day) อีกต่อไป

2. คุณภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ให้บริการนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยจะต้องมีการแก้ไขภาพพจน์ที่ไม่ดีของการจ้างงานให้ดีขึ้นด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจ เริ่มแรกคือจะต้องมีการปรับปรุงมาตรฐานในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน มีการให้ข้อมูลข่าวสารความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ค้นพบได้ตามปัจจัยแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับความคาดหวังของบุคคลในแต่ละสถานการณ์ ช่วงเวลาหนึ่งบุคคลอาจจะไม่พอใจต่อสิ่งหนึ่งเพราะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแต่ในช่วงหนึ่งหากสิ่งคาดหวังไว้ได้รับการตอบสนองอย่างถูกต้อง บุคคลก็สามารถเปลี่ยนความรู้สึกเดิมต่อสิ่งนั้น ได้อย่างทันทีทันใด แม้ว่าจะเป็นความรู้สึกที่สามารถแสดงออกในระดับมากน้อยได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของการประเมินสิ่งที่ได้รับจริงกับสิ่งที่ได้คาดหวังไว้

#### 4. ระดับความพึงพอใจของผู้บริการ

พิทท อุคม (2537 : 61-62) ได้กล่าวถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการไว้ว่า ผู้รับบริการย่อมมีความต้องการและคาดหวังในการไปรับบริการทุกครั้ง เมื่อไปรับบริการประสบกับสถานการณ์ที่เป็นจริง เปรียบเทียบกับความต้องการก่อนไปรับบริการและแสดงออกมาเป็นระดับความพึงพอใจ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ความพึงพอใจที่ตรงกับความคาดหวังเป็นการแสดงความรู้สึกยินดี ความสุขของผู้รับบริการเมื่อได้รับการบริการที่ตรงกับความคาดหวังที่มีอยู่ เช่น ลูกค้าย้ายไปรับประทานอาหารที่ร้านอาหารมีชื่อแห่งหนึ่ง และไม่ผิดหวังที่อาหารอร่อยและบริการรวดเร็วหรือลูกค้าเดินทางด้วยรถไฟถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัยตรงตามกำหนดเวลา เป็นต้น

2. ความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง เป็นการแสดงความรู้สึกปลาบปลื้มหรือประทับใจของผู้รับบริการ เมื่อได้รับการบริการเกินความคาดหวังที่มีอยู่ เช่น ลูกค้าเดินน้ำมันรถที่สถานบริการน้ำมันแห่งหนึ่ง พร้อมกับได้รับการบริการตรวจเครื่องยนต์และเติมลมฟรี หรือลูกค้าไปซื้อของที่ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งและได้รับรางวัลพิเศษโดยไม่คาดคิดมาก่อนเพราะเป็นลูกค้ารายที่กำหนดให้กับรางวัล

มิลเล็ท (Millet. 1954 : 397-400) ได้กล่าวเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการ (Satisfactory Service) ไว้ว่า จะพิจารณาว่าบริการนั้นเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ นั้นพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable Service) คือ การบริการที่มีความยุติธรรม ในการบริหารงานของรัฐที่มีฐานคติที่ว่าทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคน จะได้รับการปฏิบัติโดยมีความเสมอภาคกันทั้งในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกัน



ในการให้บริการและทุกคนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการรวดเร็วทันต่อเวลา (Timely Service) คือ การให้บริการตามลักษณะความจำเป็น รีบด่วน และการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลถ้าไม่มีการตรงเวลาซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) คือ ความต้องการเพียงพอในด้านสถานที่บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และการให้บริการสาธารณะที่ต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right Quantity at the Geographical) ซึ่งมีผลให้เห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงต่อเวลาจะไม่มี ความหมายเลย ถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ ความต้องการเพียงพอในด้านสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continous Service) คือ การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการที่มีความก้าวหน้า (Progressive Service) คือ การพัฒนางานบริการทางด้านปริมาณ และคุณภาพให้มีความเจริญก้าวหน้า โดยการให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

กันด์ลัช และเรด (Gundlach and Reaid, 1983 : 41) มีความเห็นว่าความพึงพอใจของบุคคลหลังจากการพบปะกับพฤติกรรมการให้บริการเป็นระดับความพึงพอใจของบุคคลที่เกิดจากการรับบริการว่า หลังจากได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหา รวมทั้งลดปัญหาและทำให้เกิดความภูมิใจได้มากน้อยเพียงใด

จากระดับความพึงพอใจดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่มีต่อการให้บริการของผู้ให้บริการในลักษณะต่าง ๆ ที่ได้รับจากการมารับบริการนั้นได้แก่ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน โดยผู้ให้บริการไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะต้องบริการอย่างเท่าเทียมกันทุกคน ซึ่งการบริการนั้นจะต้องมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน เช่น การรับบัตรคิวแล้วให้บริการตามลำดับก่อน-หลัง ไม่มีการเอาตำแหน่งหน้าที่การงานมาอ้าง หรือการมีสินบนรางวัล การบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ รวมถึงในการให้บริการนั้นผู้บริการจะต้องมีการจัดเตรียมสถานที่ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เอกสาร แบบฟอร์ม ข้อมูล ไว้บริการอย่างเพียงพอต่อความต้องการอยู่เสมอ เพื่อมิให้ขาดตก

บกพร่อง เพราะถ้าหากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วอาจเป็นเหตุให้การบริการนั้นล่าช้าได้ การให้บริการนั้น ระดับความพึงพอใจอยู่ที่คุณภาพของการบริการหมายความว่าหากบริการได้ถูกต้องโดยไม่มีข้อผิดพลาดด้วยแล้ว แสดงว่าการบริการของเราประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย รวมไปถึงการลดขั้นตอนในการให้บริการให้สั้นลง สิ่งนั้นจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

### 5. การวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการ

ศาสตราจารย์ ไชยสมบัติ (2534 : 39) ได้กล่าวถึงการวัดความพึงพอใจต่อการบริการไว้ว่า ความพึงพอใจต่อการบริการจะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของการให้บริการขององค์กร ประกอบกับระดับความรู้สึกของผู้มารับบริการในมิติต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล ดังนั้นในการวัดความพึงพอใจต่อการบริการ อาจจะทำให้ได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลายวิธีหนึ่ง โดยการขอร้องหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัดให้แสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบ หรือเป็นคำตอบอิสระ โดยคำถามที่ถามอาจจะถามถึงความพึงพอใจด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำลังให้บริการอยู่ เช่น ลักษณะของการให้บริการ สถานที่ให้บริการ
2. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งในการที่ได้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นวิธีการที่ต้องอาศัยเทคนิค และความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จะช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามให้ตรงกับข้อเท็จจริง การวัดความพึงพอใจโดยวิธีการสัมภาษณ์นับว่าเป็นวิธีการที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง
3. การสังเกต เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ โดยวิธีการสังเกตจากพฤติกรรมทั้งก่อนมารับบริการ ขณะรอรับบริการและหลังจากได้รับบริการแล้วเช่น การสังเกตกิริยา ท่าทาง การพูด สีหน้า และความถี่ของการมาขอรับบริการ การวัดความพึงพอใจ โดยวิธีนี้ผู้วัดจะต้องกระทำอย่างจริงจัง และมีแบบแผนที่แน่นอน จึงจะสามารถประเมินถึงระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการได้อย่างถูกต้อง

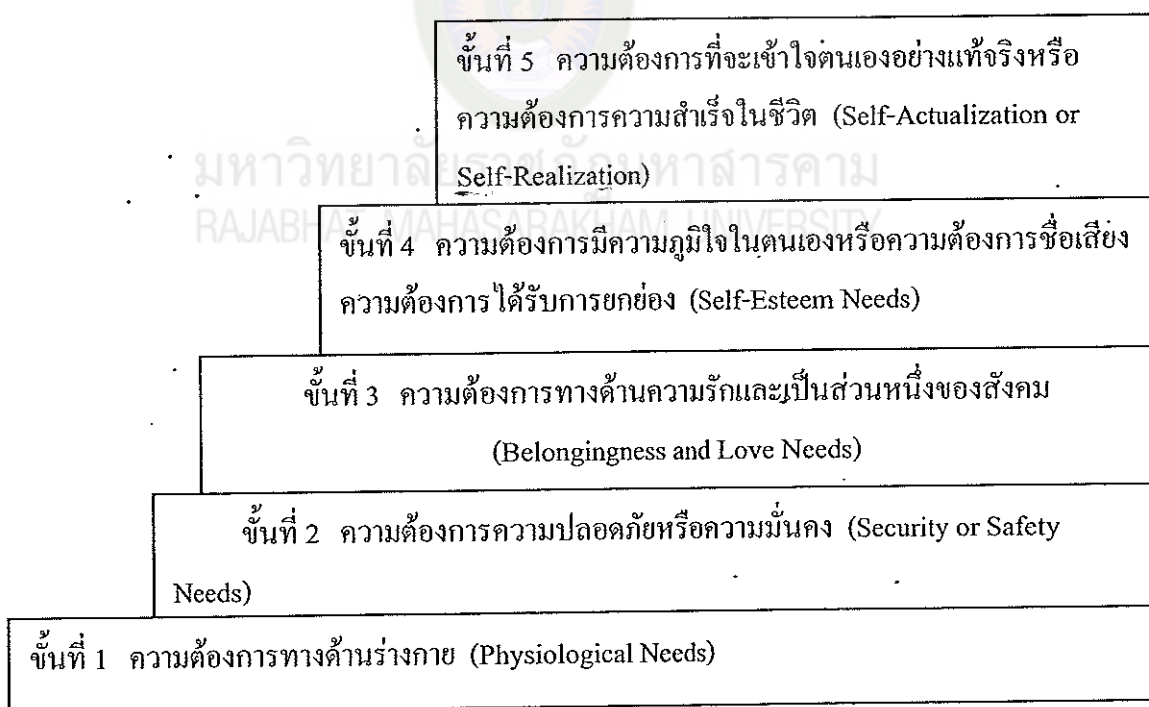
จากแนวคิดการวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการข้างต้นสรุปได้ว่า การวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการนั้น สามารถที่จะทำการวัดได้หลายวิธี ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายของการวัดด้วย จึงจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าเชื่อถือได้ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต เป็นต้น ซึ่งความพึงพอใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลอันเนื่องมาจากสิ่งเร้าใจ และสิ่งจูงใจ ซึ่งจะปรากฏออกทางพฤติกรรมและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก อารมณ์และทัศนคติของแต่ละคน

ว่ามีระดับความพึงพอใจเกิดขึ้นเพียงใด เมื่อใดรับกาตอบสนองความต้องการจากผู้ให้บริการ โดยเฉพาะในด้านจิตใจ

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

### 1. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow, 1968 : 153-154) ได้ให้แนวคิดที่รู้จักกันอย่างกว้างขวาง คือ ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมนุษย์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) ซึ่งเป็นทฤษฎี ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือพึงพอใจอย่างหนึ่งอย่างใดแล้วความต้องการสิ่งอื่นๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการของมนุษย์อาจจะซ้ำซ้อน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้น ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 1 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามแนวคิดของ Maslow

ส่วนรายละเอียดของความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ชั้น ของมาสโลว์ มีดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหารน้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

2. ความต้องการปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะภาพทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belongingness and Love Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกที่ว่า ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการมีความภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem Needs) ความต้องการขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตนเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization or Self-Realization) ลำดับขั้นตอนความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในชีวิตตามความรู้สึกนึกคิดหรือความคาดหวัง ทะเยอทะยาน ใฝ่ฝันภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ชั้นอย่างครบถ้วนแล้วความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นและมักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระ เฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝืนอยากที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนคาดฝันไว้สูงในทัศนะของตนเอง

มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานของความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ชั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน และมนุษย์จะมีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

ก็จะเป็นสิ่งจูงใจ และนอกจากนี้ลักษณะความต้องการของมนุษย์ในแต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะที่เกี่ยวกับอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อความต้องการในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นต่อไปจะเข้ามาแทนที่ไปเรื่อย ๆ โดยไม่จำเป็นว่าขั้นตอนที่ได้รับการตอบสนอง แล้วนั้นจะต้องได้รับการตอบสนองจนถึงที่สุด

## 2. ทฤษฎีความเสมอภาคของ อัดัมส์ (Equity Theory)

อัดัมส์ (J.Stacey Adams. 1963 : 422-436 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน. 2522 : 393-396) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ไว้ดังนี้

ทฤษฎีความเสมอภาคของอัดัมส์ จะพอใจต่อสถานการณ์ของความสมดุล หรือ ความเสมอภาคที่เกิดขึ้น เมื่อเรารับรู้ว่าอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของเราเท่ากับอัตราส่วนของปัจจัยและผลลัพธ์ของบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบภายในสถานการณ์เดียวกันแล้ว การคัดเลือกบุคคลที่เราจะเปรียบเทียบกับตัวเองขึ้นอยู่กับมุมมองการเปรียบเทียบที่เหมาะสมของเราเอง ตัวอย่างเช่น ในการพิจารณาความเสมอภาคของการขึ้นเงินเดือน เราอาจจะเปรียบเทียบที่เหมาะสมของเรากับบุคคลระดับเดียวกัน บางคนภายในหน่วยงานอื่นและ/หรือ บุคคลอื่นที่มีความคล้ายคลึงกันที่ทำงานอยู่กับบริษัทอื่น ตามทฤษฎีความเสมอภาค สถานการณ์ของความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่อัตราส่วนปัจจัย-ผลลัพธ์ของบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบ ภายใต้การใช้ดุลยพินิจทางความเสมอภาค เราจะพิจารณาความเสมอภาคเทียบเคียง (การเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น) แทนที่จะเป็นการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ นี้แสดงความหมายว่าเราอาจจะรู้สึกถูกปฏิบัติอย่างเสมอภาคภายในสถานการณ์ที่เราได้ให้ปัจจัยที่สูง และได้รับผลลัพธ์ที่ต่ำตราบเท่าที่บุคคลที่เราเปรียบเทียบกับตัวเองได้ให้ปัจจัยที่สูงและได้รับผลลัพธ์ที่ต่ำด้วย ในทำนองเดียวกันเราจะรู้สึกถูกปฏิบัติอย่างเสมอภาคถ้าบุคคลอื่นมีผลลัพธ์ที่สูงกว่าเรา ตราบเท่าที่เรารับรู้ว่าปัจจัยของพวกเขาสูงกว่าของเราที่เป็นเหตุผลของความแตกต่างได้ แม้ว่าทฤษฎีความเสมอภาคยืนยันว่าเราจะรู้สึกถูกปฏิบัติอย่างไม่เสมอภาค เมื่อเรารับรู้ว่าอัตราส่วนปัจจัย-ผลลัพธ์ของเราสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นด้วย (เช่น เราได้รับการขึ้นเงินเดือนสูงกว่าทุกคนทั้งที่เรารับรู้ว่าปัจจัยของเราจะเหมือนกับบุคคลอื่น) การวิจัยได้เสนอแนะว่าบุคคลจะปรับปรุงสถานการณ์ของการได้รางวัลสูงเกินไปเช่นนี้ค่อนข้างรวดเร็ว ดังนั้น สถานการณ์ของการให้รางวัลต่ำเกินไป (อัตราส่วนปัจจัย-ผลลัพธ์ของเราต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น) จะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจมากกว่าสถานการณ์ของการได้รางวัลสูงเกินไป

ผลกระทบต่อแรงจูงใจของทฤษฎีความเสมอภาคจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่สำคัญสองข้อ ประการแรกทฤษฎีความเสมอภาคยืนยันว่าการรับรู้ความไม่เสมอภาคจะสร้างความเครียดภายในตัวเรา ประการที่สอง ความเครียดจะจูงใจให้เราจัดหรือลดความไม่เสมอภาค

ลง ความไม่เสมอภาคที่ถูกรับรู้ยังมีมากเท่าไร ความเครียดยิ่งรุนแรงขึ้น และแรงจูงใจของเราที่จะลดความเครียดยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

### 3. ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ฮัลล์ และลินเซย์ (Hall and Lindzey. 1966 : 142 ; อ้างถึงใน ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ 2530 : 14) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของ แฮร์รี สแต็ก ซัลลิเวน (Harry Stack Sullivan's Theory of Interpersonal Relationships) ไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของซัลลิเวน โดยซัลลิเวนเห็นว่าตลอดเวลาที่มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ จำเป็นต้องมีสัมพันธภาพซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งแวดล้อมนี้จะรวมทั้งบุคคลนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่บุคคลอื่นมองเขาและเข้าใจเขา มนุษย์มีความปรารถนาพื้นฐาน 2 ประการ คือ ความพอใจ (Satisfactory) และความมั่นคง (Security) ซึ่งความปรารถนา 2 ประการนี้ ทำให้บุคคลเกิดสัมพันธภาพซึ่งกันและกัน

2. พัฒนาการของบุคลิกภาพตามทัศนะของซัลลิเวน เขากล่าวว่าการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนของชีวิตขึ้นอยู่กับโอกาสสนองตอบความต้องการอย่างเหมาะสม ย่อมพัฒนาบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ แต่ในทางตรงกันข้ามหากในแต่ละขั้นตอนของชีวิตมนุษย์ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นย่อมพัฒนาบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม

เพปเปลาว (Peplau. 1962 : 87 ; อ้างถึงใน จินตนา ประยูรพันธ์. 2527 : 42)

มีความเห็นสอดคล้องกับทฤษฎีสัมพันธภาพของ ซัลลิเวน โดยมีความเชื่อว่า บุคคลแต่ละคนประกอบด้วยลักษณะที่ต้องการทางชีววิทยา สรีรวิทยา และด้านสัมพันธภาพซึ่งผลของการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนี้มีพื้นฐานมาจากพัฒนาการทางบุคลิกภาพตั้งแต่วัยทารกจนตลอดชั่วชีวิต พัฒนาการนี้เป็น ไปเพื่อให้ชีวิตมีความสุขและมีประโยชน์ บุคคลมีความต้องการเฉพาะคนเมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นผลให้เกิดความไม่พอใจความคับข้องใจ ความเครียดและความวิตกกังวน ความรู้สึกเหล่านี้เกี่ยวข้องกับระดับความปรารถนาที่แต่ละบุคคลตั้งไว้บุคคลจะจัดการความรู้สึกพอใจ และรู้สึกที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนพฤติกรรมจึงมีความมุ่งหวังให้ตัวเองรู้สึกพอใจและรู้สึกมั่นคงมากขึ้นอาจเรียกได้ว่าพฤติกรรมการดำรงตนที่แสดงออกนี้เป็นผลมาจากการรับรู้ของบุคคลต่อสถานการณ์รอบด้าน

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2539. 101-102) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารงานบุคคลไว้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้งานของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี องค์กรจะอยู่ไม่ได้หากปราศจากผูปฏิบัติงานและในขณะเดียวกันผูปฏิบัติงานถ้าไม่มีองค์กรที่เป็นแหล่งที่จะทำงานแล้วก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน โดยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องหาแนวทางที่เป็นที่พึงพอใจทั้งขององค์กร และผูปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายขององค์กรจะต้องดำรงอยู่ ตราบเท่าที่องค์กรนั้นดำรงอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสังคม เช่น โรงเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอันเป็นที่ให้การศึกษาแก่เยาวชนในสังคมนั้นจะเลิกล้มไม่ได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรคาดหวังผลที่จะได้อย่างเต็มที่ตามจุดประสงค์ ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรซึ่งผู้บริหารเป็นตัวแทนจะต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผูปฏิบัติงานมากที่สุดเท่าที่จะมากได้และไม่เสียหลักการหรือจุดหมายขององค์กรนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจะต้องรู้ และเข้าใจถึงกระบวนการในการบริหารงานบุคคลอันจะเป็นทางนำมา เพื่อประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างผูปฏิบัติงานกับจุดหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 10-12) กล่าวว่า การแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของแต่ละคนและรูปแบบของการปฏิบัติจะเป็นไปในทางใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานหรือความเชื่อพื้นฐาน (Basic Assumption) ของแต่ละคน การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารจะเป็นไปในทิศทางใดย่อมขึ้นอยู่กับความเชื่อของผู้บริหารผู้นั้นที่เกี่ยวกับคนด้วย

วรนาถ แสงมณี (2543 : 1) เห็นว่า องค์กรประเภทใดก็ตามต้องมีทรัพยากรการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อให้การปฏิบัติภายในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้บริหาร องค์กรได้วางเป้าหมายไว้ ในบรรดาทรัพยากรการบริหารขององค์กรนั้น คนถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าหากองค์กรปราศจากบุคคลที่จะมาดำเนินการในภารกิจต่าง ๆ แล้ว เป้าหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานได้กำหนดไว้นั้น ก็ไม่อาจที่จะบังเกิดเป็นจริงได้ แม้ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ายิ่ง แต่ทุกองค์กรก็มีนโยบายที่เห็นว่า ทรัพยากรบุคคลต้องมีคุณภาพ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้ความสามารถทางด้านการบริหารในการจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณค่าและมีศักยภาพ และจัดสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างชาญฉลาดให้แก่องค์กร ถ้าหากดำเนินการได้

อย่างถูกวิธีและเหมาะสมแล้ว ยังถือว่าเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านี้ให้ทำงานให้องค์กรและอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดด้วยความราบรื่นสบายใจ

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16-17) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวเนื่องกับการปกครองมาตั้งแต่มนุษย์รู้จักความสัมพันธ์อยู่เป็นหมู่เหล่าก่อนที่ประวัติศาสตร์จะบันทึกไว้ การบริหารงานบุคคลจึงต้องอาศัยแนวความคิดที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป โดยเฉพาะการกำหนดหลักการบริหารงานจะต้องเป็นที่ยอมรับระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานและถูกต้องตามกฎหมาย

จะเห็นได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้งานลุล่วงไปด้วยดี ทุกองค์การต้องการคนที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีเริ่มจากการวางแผนกำลังคน การสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เมื่อได้คนมาแล้วก็ต้องให้คนอยู่กับเราด้วยความเต็มใจ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกร่างานและองค์การสามารถสนองความต้องการส่วนตัวของเขาได้ เช่น มีเงินเดือนเพียงพอเพื่อการดำรงชีพ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่องตามฐานะการงาน มีความก้าวหน้าในชีวิต มีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพว่าจะได้รับความเป็นธรรมปราศจากการกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีหลักประกันอนาคตหลังจากออกจากงานไปแล้ว ปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนตั้งใจทำงานและมีความสุขปราศจากความกังวลต่อความเป็นไปของตนเองในอนาคต

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นกระบวนการวางแผน นโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และธำรงรักษาบุคคลที่มีประสิทธิภาพไว้ให้มีปริมาณเพียงพอในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการบริหารงานบุคคลดังนี้

พนัส หันนาครินทร์ (2542 : 18) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การจัดกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่แน่ชัด ในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทน พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤติน่าไม่เหมาะสมก็ตาม



สุวัฒน์ วรรณ (2543 : 14) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจของผู้บริหารต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้คือการวางแผนให้ได้มาซึ่งบุคลากร การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การบำรุงขวัญ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน และการให้พ้นจากงาน ทั้งนี้ เพื่อให้ทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถและเต็มเวลาจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การวางไว้ สอดคล้องกับธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุยะพรหม (2543 : 3) ที่เห็นว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวบุคคลนับตั้งแต่การสรรหา บุคคลเข้าทำงาน การเลือกคน การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

เสนาะ ดิยาวี (2543 : 7) กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด อันเป็นผลที่ทำให้องค์การอยู่ในฐานะแข็งแรงได้เปรียบด้านการแข่งขันและ ได้ผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุด ไปจนถึงระดับต่ำสุด ตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

พะยอม วงษ์สารศรี (2544 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคล ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคคลมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาบุคคล การพัฒนาบุคคล การให้ค่าตอบแทน การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การปกครอง การแก้ไขความขัดแย้ง การให้ข้อมูลข่าวสาร จนกระทั่งถึงให้บุคคลพ้นจากงานเพื่อให้บุคคลได้รับความพึงพอใจรู้สึกมั่นคงในการหน้าที่การงานและทำงานให้หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีความก้าวหน้า มีสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานและเมื่อพ้นจากงาน ไปแล้วยังมีรู้สึกที่ดีต่อองค์การ

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรลุดุวัตถุประสงค์เพราะไม่ว่าการบริหารงานใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานถ้าหน่วยงานใดได้คนดีมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหน่วยงานนั้นก็จะมีบรรลุดุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการบริหารงานบุคคลดังนี้

เสกสรร เกรจา (2539 : 16) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรลุดุวัตถุประสงค์ เพราะการบริหารงานบุคคลเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของการบริหาร ไม่ว่าการบริหารงานใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากได้คนที่ดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหน่วยงานนั้นก็จะมีบรรลุดุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สมาน รังษิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2544 : 32) ที่เห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารงานอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ แต่องค์การใดหรือหน่วยงานใดจะสามารถหาคนดี มีความรู้ความสามารถอยู่ปฏิบัติงานให้นานที่สุดนั้น องค์การนั้นหรือหน่วยงานนั้นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี

พะยอม วงษ์สารศรี (2544 : 6) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลโดยสรุปไว้ 3 ประการดังนี้คือ

1. ช่วยพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวยอมทำให้องค์การเจริญเติบโต
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สังคมโดยรวมมีความเข้าใจดีต่อกัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลสรุปได้เป็น 3 ประการ คือ ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานช่วยทำให้องค์การหรือ

หน่วยงานใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยประสานความต้องการส่วนบุคคล ความต้องการขององค์กรและความต้องการของสังคมเข้าด้วยกัน

### 3. หลักการการบริหารงานบุคคล

หลักการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญของทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรเอกชน จำเป็นต้องมีหลักยึดในการบริหาร หลักในการบริหารงานบุคคลควรถือเอาความรู้ความสามารถของคนเป็นประการสำคัญเรียกว่าระบบคุณธรรม (Merit system) ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ที่ยึดถือเอาความพึงพอใจของผู้มีอำนาจเป็นเกณฑ์ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของหลักการบริหารงานบุคคลดังนี้

สมเกียรติ นาคพงษ์ (2538 : 21-22) ได้กล่าวสรุปการบริหารงานบุคคลว่าแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

#### 1. ระบบคุณธรรม มีหลักเกณฑ์การบริหาร 4 ประการ ดังนี้

1.1 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเหมาะสมกับตำแหน่ง (Put the Right Man into the Right Job) เป็นสำคัญ

1.2 หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติมีความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้หมดทุกคน (Open to All) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่อง ชาติ ตระกูล ศาสนา เป็นการเปิดโอกาสแก่ผู้มีสิทธิเท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และในการกำหนดเงินเดือนค่าตอบแทนควรยึด หลักความเสมอภาค เป็นสำคัญ

1.3 หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การให้หลักประกันว่า บุคลากรทุกคนจะยึดงานเป็นอาชีพได้ トラบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีอายุอยู่ในเกณฑ์กำหนด จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือให้ออกจากงานโดยไร้เหตุผล

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง คือ ต้องปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นนโยบายของรัฐบาลจากพรรคการเมืองที่ตนชอบหรือไม่ชอบ

2. ระบบอุปถัมภ์ ระบบอุปถัมภ์ จะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม คือจะยึดถือหลักพวกพ้อง เครือญาติหรือระบบชอบพอกันเป็นพิเศษ การบริหารบุคคลด้วยระบบอุปถัมภ์ จะเกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและมักจะมีการเมืองมาแทรกแซงการบริหารอีกด้วย

สมาน รัชนีโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบุญ (2544 : 41-42) ให้ความเห็นว่าหลักการบริหารงานบุคคลที่สำคัญควรวีเคราะห์ระบบคุณธรรมในการบริหารซึ่งจำแนกได้ 4 ประการคือ

1. หลักความสามารถ (Competence) คือการบรรจุบุคคลเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติมีความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้หมดทุกคน (Open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่อง ชาติ ตระกูล ศาสนา เป็นการเปิดโอกาสแก่ผู้มีสิทธิเท่าเทียมกัน (Equality of Opportunity) และในการกำหนดเงินเดือนค่าตอบแทนควรยึดหลักความเสมอภาค เป็นสำคัญ

3. หลักความมั่นคง (Security) หมายถึง การให้หลักประกันว่า บุคลากรทุกคนจะยึดงานเป็นอาชีพได้ ครอบคลุมที่ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ โดยให้เงินเดือนตอบแทนเพียงพอแก่การครองชีพและให้สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง คือ ต้องปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะป็นนโยบายของรัฐบาลจากพรรคการเมืองที่ตนชอบหรือไม่ชอบก็ตาม

บรรยงค์ ไตจินดา (2543 : 54-55) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับแนวคิดของ สมาน รัชนีโยกฤษณ์ และสุธี สุทธิสมบุญ และเพิ่มเติมอีก 8 ประการ คือ

1. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์โดยสนับสนุนการพัฒนาบุคคล การให้ความรู้ การอบรม การจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

3. หลักความยุติธรรม ยุคหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ

4. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นกำลังขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรมีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

5. หลักเสริมสร้าง ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรม และคุณภาพทั้งในการป้องกันและการระงับความผิด การรักษาวินัยในการทำงาน

6. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

7. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการงานที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยเน้นในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดี จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2536 : 21-22) ที่กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรมว่า การปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล นอกจากจะต้องให้ครบถ้วนทุกกระบวนการและครอบคลุมภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานแล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลที่เรียกว่า “ระบบคุณธรรม” คือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ การดำเนินการใด ๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลต้องถูกต้องและเหมาะสมทั้ง 4 หลักการดังแผนภูมิต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม

หลักการบริหารงานบุคคลระบบคุณธรรม	ความสามารถ	ความเสมอภาค	ความมั่นคง	ความเป็นกลาง
1. การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง	✓	✓	✓	✓
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานการพิจารณาความดีความชอบ	✓	✓	✓	✓
3. การใช้มาตรการต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานบุคคล	✓	✓	✓	✓

ที่มา : สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2536 : 22)

สรุปได้ว่า หลักการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหาร โดยยึดหลักการบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม โดยถือเอาความรู้ ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค

ความมั่นคง ความเป็นกลางทางการเมือง เป็นหลักในการบริหาร หลักการบริหารงานบุคคลที่ใช้ระบบคุณธรรมเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับการบริหารงานบุคคลเพราะจะทำให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานอันจะยังประโยชน์ต่อองค์การหรือหน่วยงานและความเจริญของประเทศชาติอีกด้วย

#### 4. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

ชนันดา ธีธะวุฒิ (2537 : 3) ได้กล่าวสรุปว่า หลักการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยไทยโดยสรุปประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ การพัฒนาบุคลากร การควบคุมบุคลากร และการให้ออกจากงาน

พงษ์พันธ์ เหลืองวิไล (2541 : 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลของวิทยาเขตกำแพงแสนประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงาน

กิตติมา มังคลาภรณ์ (2534 : 4) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน 7 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียงว่า มีขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ดังนี้ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าสู่หน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การอบรมและพัฒนา และ สวัสดิการ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 20-218) กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลควรประกอบด้วยควรมีกระบวนการบริหารงานบุคคลครบ 9 ด้านดังนี้ การวางแผนกำลังคน การสรรหา และการคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่งาน การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การตอบแทนบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ การปกครองบังคับบัญชา การสร้างสัมพันธภาพเพื่อการปกครอง และ วินัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2545 : 2-20) ได้สรุปถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนการเพิ่มค่าจ้าง การปรับวุฒิ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การโอนย้าย การพัฒนาบุคคล การลงโทษและการลาออกจากราชการ และการรับบำเหน็จบำนาญ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2542 : 111-115) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และการรักษาระเบียบวินัย

แคสเตเตอร์ (Casterter. 1981 : 35) ได้กำหนดขอบข่ายหรือขั้นตอนการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)
6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล (Bargaining)
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ต้องกำหนดขอบข่ายที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์เพราะไม่ว่าการบริหารงานใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานถ้าหน่วยงานใดได้คนดีมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหน่วยงานนั้นก็บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการบริหารงานบุคคลดังนี้

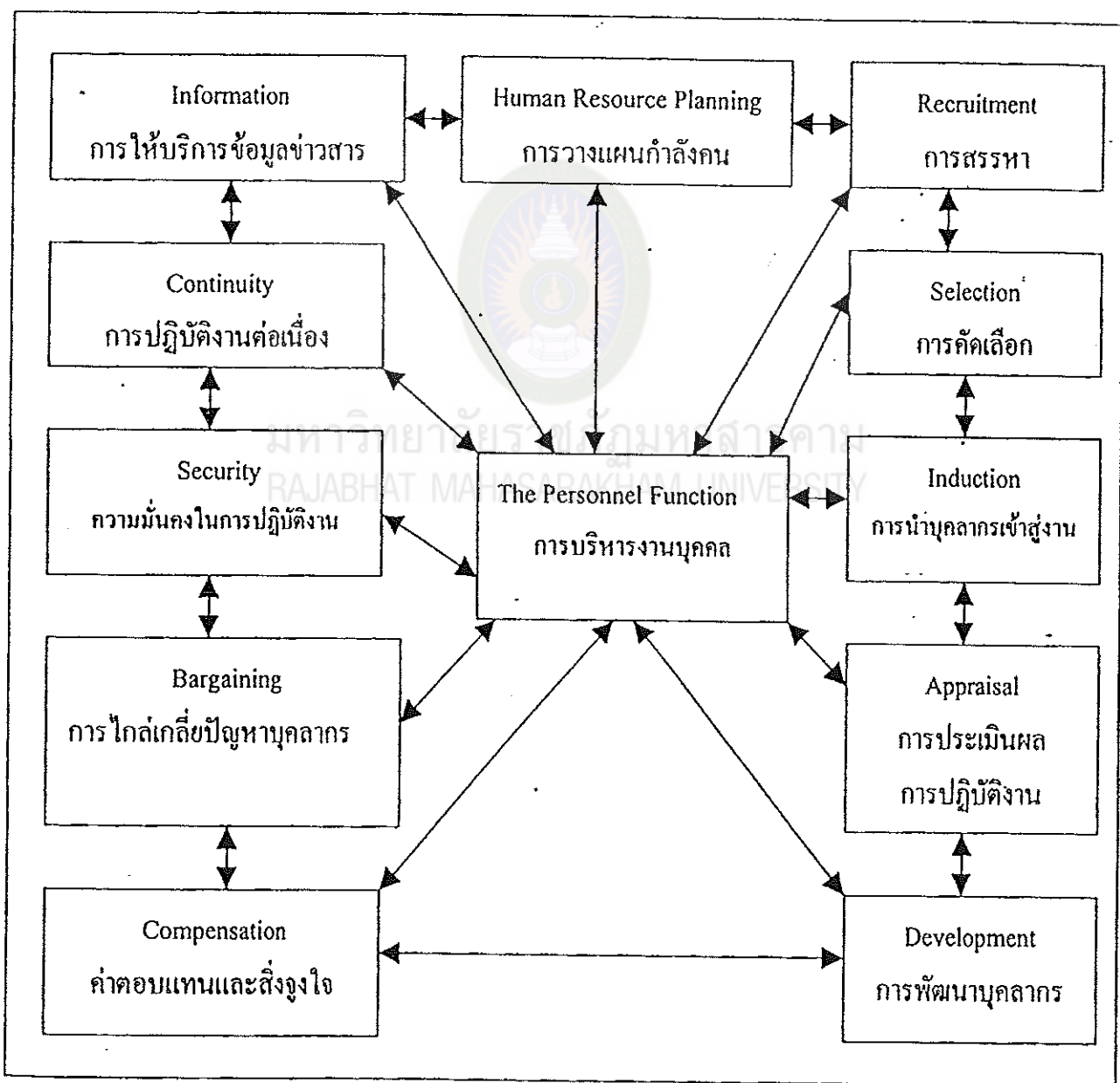
### ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของแคสเตเตอร์

การศึกษา ความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของแคสเตเตอร์ (Casterter. 1981 : 35) ซึ่งมีขอบข่ายหรือขั้นตอนการบริหารงานบุคคลไว้ 11 ด้าน แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกันทั้งกระบวนการ ได้แก่

1. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)
2. การสรรหา (Recruitment)
3. การคัดเลือก (Selection)
4. การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal)

6. การพัฒนาบุคลากร (Development)
7. ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)
8. การปฏิบัติงานต่อเนื่อง (Continuity)
9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)
10. การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล (Bargaining)
11. การให้บริการข้อมูลข่าวสาร (Information)

นอกจากนั้น Casteter (1981 : 35) ได้แสดงความเกี่ยวเนื่องของการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาทั้ง 11 ด้าน ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 ความเกี่ยวเนื่องของการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาทั้ง 11 ด้าน



การวางแผนกำลังคนเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเรียกกันว่า “ทำงานมีแผน” มิใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การวางแผนกำลังคนจะมีส่วนเพิ่มความพร้อมในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นประโยชน์ต่อบุคคลในแง่ที่ทำให้คนทำงานรู้แนวทางการพัฒนาของตนและบันไดสู่ความก้าวหน้าของตนการวางแผนอาจเป็นการวางแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการวางแผนกำลังคนดังนี้

แคตเตเตอร์ (Cattetter. 1981 : 70-79) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นกิจกรรมขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่จะขาดเสียมิได้ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องมีการวางแผนกำลังคนเพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับงานและเวลา และเพื่อให้บุคลากรทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์การหรือหน่วยงาน การวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการคือ ตำแหน่งและบุคคล องค์ประกอบทั้งสองมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเนื่องจากมีความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตัวบุคคลและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้นการวางแผนกำลังคนจึงจำเป็นต้องทำเป็น 2 ระยะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงคือการวางแผนระยะสั้น และการวางแผนระยะยาว

การวางแผนกำลังคนจะต่อเนื่องกับหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคลากร จุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นเครื่องชี้กิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบบริหารทั้งหมดเพราะมีหน้าที่ที่จะกำหนดงานและมอบหมายงาน ส่งเสริมสนับสนุน เพิ่มกำลังคน ควบคุมและเชื่อมโยงแผนงานกำลังคนเข้ากับองค์ประกอบอื่น ๆ ของระบบบริหารเพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้แคตเตเตอร์ (Cattetter. 1981 : 70-79) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการวางแผนกำลังคนไว้ดังนี้

1. การคาดคะเนเพื่อการวางแผนกำลังคน (Human Resources Planning Assumption) คือ การสำรวจรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาวางแผนกำลังคนซึ่งจะสัมพันธ์กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น
  2. การทำโครงสร้างขององค์การและความต้องการคนในอนาคต (Project Future Organization Structure and Human Resources Demand) การสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างของหน่วยงานต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ
  3. การเตรียมการสำรวจกำลังคน (Preparing the personnel Inventory)
- วัตถุประสงค์หลักของการวางแผนกำลังคนในขั้นนี้ คือ การพิจารณาว่ากำลังคนที่ปฏิบัติงานใน

ปัจจุบันนั้น สมาชิกที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่จะเกิดขึ้นใน โครงสร้างขององค์การที่ได้ กำหนดขึ้นใหม่ได้หรือไม่ การสำรวจกำลังคนนี้สามารถทำได้ 2 ระดับ คือ

4. การคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรและความต้องการ (Forecasting Changes in Human Resources and Demand) เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของ การวางแผน สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ

5. การทำแผนงานสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคน (Implement Human Resources Planning) กล่าวคือ เป็นการประมาณการด้านจำนวนบุคลากร ชนิดของบุคลากรที่ต้องการ เช่น กรณีบุคลากรที่มีอยู่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ จะสรรหา บุคลากรภายในองค์กรหรือภายนอกมาปฏิบัติงาน

6. การควบคุมแผนกำลังคน (Controlling Human Resources Planning) ได้แก่วิธีการ ในการใช้แผนควบคุมบุคลากรมี 3 ขั้นตอน คือ

กระบวนการวางแผนกำลังคนนั้นต้องตระหนักว่ามีตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ที่จะส่งผลกระทบต่อแผนที่เราสร้างขึ้นอย่างดีที่สุด การพยากรณ์มักจะมีการคาดเคลื่อน เนื่องจากมี หลายสิ่งหลายอย่างที่เรามองไม่เห็น และเราไม่ได้คาดคิดไว้ล่วงหน้าได้เกิดขึ้นในขณะที่มีการ ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นจึงเห็นว่า ในขณะที่ปฏิบัติตามแบบแผนใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแผนต่าง ๆ อยู่เสมอเนื่องจากมีสิ่งที่เราไม่คาดคิดเกิดขึ้น

โมนดี้ (Mondy and Neo, 1996 : 122) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดการณ์ อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาบุคลากรขององค์การในอนาคตจึงช่วยให้หน่วยงานจัดบุคคลใน องค์การได้เหมาะสมเวลาและได้คนที่เหมาะสม การวางแผนกำลังคนต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การใน ปัจจุบัน และ ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและในอนาคตของการวางแผนองค์การ

สมาน รังยีโยกฤษฎี (2535 : 10) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการ คนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ ต้องการเป็นการล่วงหน้าเช่นกันว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดคน โยบายและระเบียบ ปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด การวางแผนกำลังคนมี 3 ลักษณะ คือ

1. การวางแผนความต้องการกำลังคน (Manpower Requirement Planning) เป็นการ คาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคน ประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด

2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ต้องการ (Manpower Supplies planning) เป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร

3. การวางแผนใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ทรงชัย สันติวงษ์ (2542 : 102 – 106) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน มี 3 ชั้นคือ

1. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ซึ่งจะต้องมีพร้อมทั้งระบบข้อมูลและรายละเอียดว่า กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นอย่างไร

2. การคาดการณ์กำลังคนในอนาคต (Manpower Forecast) ซึ่งต้องคาดการณ์และระบุไว้พร้อมว่าระยะเวลาข้างหน้าในอนาคตที่กำหนดไว้นั้น กำลังคนที่ต้องการนั้นมีอะไรทำอะไรอะไรบ้าง ทั้งในแง่จำนวน ประเภทตลอดถึงคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคคล เช่น ความชำนาญพื้นฐาน การศึกษาและประสบการณ์

3. การจัดทำแผนกำลัง (Manpower Plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเสริมส่วนที่ขาดระหว่างข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นจากกำลังคนที่คาดการณ์และกำลังคนที่มีอยู่ดังแผนภูมิต่อไปนี้

พยอม วงษ์สารศรี (2544 : 52-53) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนคือการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนขององค์กรเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The Right People at the Right Place at the Right Time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้บุคคลที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด เมื่อกล่าวโดยย่อ การวางแผนกำลังคนจะมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การคาดการณ์ (Forecasting) และการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Programming) การคาดการณ์จะเกี่ยวข้องกับจำนวนประเภทและคุณภาพของบุคคลที่องค์กรต้องการในอนาคต ส่วนการกำหนดแผนการปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องกับการแสวงหาและกำหนดวิธีการพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรซึ่งเป็นการนำแนวความคิดจากการคาดการณ์มาปฏิบัติจริง เหตุที่ต้องมีการวางแผนกำลังคน คือ

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 20) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง การคาดคะเนว่า จะต้องใช้คนในการทำงานตามประเภทและลักษณะของงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร

นั้น ๆ การคาดหมายกำลังคนทำได้หลายวิธีเช่นหาอัตรางานที่จะขยายกับอัตราคนที่จะต้องเพิ่ม หรือให้ผู้เชี่ยวชาญด้านกำลังคนเป็นผู้พิจารณา และการวางแผนกำลังคนจะต้องคำนึงถึงในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ประกอบไปด้วยคือ จุดมุ่งหมายขององค์การ การวิเคราะห์งาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การ คนระดับหัวหน้างาน ควรหาจากหน่วยงานเองหรือจากนอกองค์การ

สรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง กลยุทธ์ในการคาดคะเนกำลังคนที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การ ตั้งแต่การสรรหา การใช้ การประเมิน การพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับองค์การในอนาคตและสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ รวมทั้งคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด จะได้จากไหนอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ทำให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด

## 2. การสรรหา (Recruitment)

หลังจากองค์การหรือหน่วยงานได้ทราบความต้องการด้านบุคลากรจากการวางแผนกำลังคนแล้วองค์การหรือหน่วยงานจะต้องใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อสรรหามูลค่าหลายกลุ่มที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและสรรหาให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานสามารถดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี นักบริหารต่าง ๆ เชื่อว่าการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับหน่วยงานในระยะยาวเพราะหากหน่วยงานสามารถจ้างให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะทัศนคติและคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่หน่วยงานจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานก็มีสูง และบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการพัฒนาหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการสรรหาบุคคลดังนี้

แคตเตเตอร์ (Cattetter. 1981 : 126-133) ได้กล่าวถึง การสรรหาว่า เป็นกิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลในการออกแบบวิธีต่าง ๆ ที่จะดึงดูดบุคลากรจำนวนมากที่มีคุณภาพเพื่อมาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ การสรรหาดังกล่าวนี้ หากพิจารณาโดยลักษณะของแผนระยะสั้นและระยะยาว สามารถกล่าวได้ว่า กรณีที่เป็นแผนระยะสั้น จะหมายถึงวิธีต่าง ๆ ที่จะสรรหาบุคคลในตำแหน่งที่ว่างลง โดยไม่สามารถสรรหาจากภายในองค์การได้ กระบวนการสรรหาบุคลากรไว้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การจัดทำนโยบายการสรรหา (Develop Recruitment Policy) นโยบายเป็นสิ่งที่จะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้ โดยจะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน เพื่อจะทำให้

เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้ที่ต้องการเข้าร่วมงาน โดยเฉพาะมาตรฐานในการสรรหาเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

## 2. การทำแผนงานกิจกรรมการสรรหา (Programming Recruitment Activities)

เมื่อได้มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการในตำแหน่งต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว จะพบว่าผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จะต้องมาเกี่ยวข้องหรือพิจารณาความเหมาะสมว่าคุณสมบัติที่กำหนดไว้นั้นเพียงพอ หรือไม่สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

## 3. การพัฒนาความสามารถของคนในหน่วยงาน (Development Potential

Personnel Sources) แล้วสรรหาบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วเข้ารับรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

## 4. การประสานงานการสรรหาบุคคล (Coordinating The Applicant Search)

การสรรหานั้นสามารถดำเนินการสรรหาได้จาก 2 แหล่ง คือ ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสรรหาจากทางใด จำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดี

## 5. การควบคุมกระบวนการสรรหาบุคคล (Controlling the Recruitment)

เพื่อให้การสรรหาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องมีการควบคุมการสรรหาได้แก่

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 24) กล่าวถึงขั้นตอนการสรรหาบุคคลากรว่า มีดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสรรหา นโยบายต้องแสดงเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เช่น กระบวนการคัดเลือกจะวิธีการอย่างไร จะใช้การสอบ การสัมภาษณ์หรือวิธีอื่น

2. กำหนดลักษณะงานให้ผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดและความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงาน

3. การหาแหล่งกำลังคน คือต้องทราบว่าหาคนได้จากสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้นจากไหน ควรจะดูหลักสูตรสำหรับแขนงวิชานั้น ๆ มาประกอบการพิจารณาด้วย

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 99) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดรับสมัคร

พยอม วงษ์สารศรี (2544 : 114-115) กล่าวว่า การสรรหาจะเริ่มต้นจากการแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร ความสำเร็จขึ้นอยู่กับขององค์กร อยู่ที่คุณภาพคน การสรรหาและการคัดเลือกคนย่อมมีความสำคัญ ดังนั้น ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดในองค์กรเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดองค์การ จึงจำเป็นต้องคัดเลือกคนที่มี

คุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมเข้าทำงานหรือปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นในองค์การ กระบวนการแสวงหาที่มีขั้นตอนดำเนินงานต่อจากการกำหนดงานและวิเคราะห์งาน

เกรียงไกร เขียมบุญศรี และจักร อินทร์จักร (2544 : 20-22) กล่าวว่า หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการสรรหาขึ้นถ้าต้องการให้ครบวงจรแล้ว กระบวนการสรรหาควรทำให้ครบวงจร ดังนี้คือ

1. ต้องทราบนโยบาย แผนอัตรากำลังคนและแนวทางการบริหารอัตรากำลังคน
2. รู้แหล่งแรงงานและวิธีเข้าถึงแหล่งแรงงานที่ต้องการ
3. กระบวนการจ้างงานต้องทำถูกต้องตามกฎหมาย
4. กระทำอย่างเป็นขั้นตอนสามารถอธิบายได้ตลอดกระบวนการ
5. มีการจัดระบบเพิ่มประสิทธิผลการเป็นอย่างดีและทันสมัยตลอดเวลา
6. มีวิธีดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบเช่น การปฐมนิเทศ

การทดลองงาน การบรรจุ

7. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคนเพื่อรองรับความก้าวหน้า

สรุปได้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ กลวิธีในการค้นหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ให้มากที่สุด ได้กลุ่มเป้าหมายมากที่สุดเพื่อหน่วยงาน ได้มีโอกาสเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและบุคลิกภาพที่ดีเข้าปฏิบัติงานตรงตามกำลังคนที่วางไว้ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยใช้วิธีการ กระบวนการและหลักการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

### 3. การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดหาบุคคลเพราะการได้คนดีมาร่วมงานย่อมทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ การคัดเลือกเป็นการคัดเลือกบุคคลที่สมัครมาก ๆ ออกไปจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุด มีผู้ให้สัมภาษณ์หรือความหมายของการคัดเลือกไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 132) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection) คือกระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงกับคุณสมบัติเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์การใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้และทำให้้องค์การมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับขององค์กรต่าง ๆ ด้วย

แคตเตเตอร์ (Cattetter (1981 : 156-159) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อที่จะให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ

โดยใช้หลักการที่ว่าคุณสมบัติของบุคคลนั้นเหมาะสมกับคุณลักษณะของตำแหน่งที่กำหนดไว้  
ขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรโดยจำแนกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและกระบวนการคัดเลือก
2. กำหนดบทบาทของตำแหน่ง
3. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร
4. ประเมินข้อมูลของผู้สมัคร
5. ตัดสินใจรับและเสนอผู้บังคับบัญชา
6. เสนอเงื่อนไขการจ้าง
7. การบรรจุแต่งตั้ง

พินัส หันนาคินท์ (2542 : 36) ได้กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกบุคคล มีดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวิธีการคัดเลือก จะต้องสอดคล้องกับจุดหมายขององค์การ แผนกำลังคนที่ได้กำหนดไว้จะเป็นปัจจัยในการกำหนดกระบวนการคัดเลือกเพราะจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะใช้วิธีการใดในการคัดเลือก
2. กำหนดบทบาทที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น เพื่อประโยชน์ในการจัดหาเครื่องมือทดสอบ ความสามารถของผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติในเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว
3. คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้สมัคร เช่น คุณสมบัติด้านการงานอาชีพ ภูมิหลังของผู้สมัคร คุณสมบัติส่วนตัว นิสัยใจคอทัศนคติความสนใจและค่านิยม
4. การประเมินข้อมูลของผู้สมัครจากแบบฟอร์มใบสมัคร จากการทดสอบรวมทั้งการสัมภาษณ์ จากจดหมายรับรอง และจากแหล่งข่าวอื่น
5. การตัดสินใจรับเข้าทำงาน โดยต้องตรวจดูคุณสมบัติและคุณสมบัติครั้งสุดท้าย การเสนอชื่อเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง การแต่งตั้งและทำสัญญา
6. การกำหนดให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ (Placement) ถือได้ว่าเป็นการมอบหมายหรือกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่จะต้องปฏิบัติ
7. การติดตามผลของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานไปแล้วสักระยะหนึ่ง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2542 : 225) กล่าวถึงกระบวนการคัดเลือกบุคลากรว่าให้ดำเนินการสอบแข่งขันดังนี้

1. สอบข้อเขียนวิชาความรู้ความสามารถทั่วไป คือ ทดสอบความรู้ความสามารถในทางการศึกษาและสรุปเหตุผลจับประเด็นเรื่องราวหรือวิเคราะห์เหตุการณ์การเมืองเศรษฐกิจ

และสังคมแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามข้อมูลและความรู้ความสามารถทางการใช้ภาษาไทย

2. สอบวิชาความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง คือ ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะหน้าที่ที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เมื่อจะทดสอบวิชาใดและด้วยวิธีใดต้องระบุไว้ในใบสมัครด้วย

3. สัมภาษณ์เพื่อประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง เช่น เจตคติ ความจริงใจ การแสดงออก มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพอื่น ๆ

พยอม วงษ์สารศรี (2544 : 135) กล่าวว่า การคัดเลือกคือกระบวนการที่นำหลักการและวิธีการต่าง ๆ มาใช้ดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งที่องค์การเปิดรับ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ในการคัดเลือกดังต่อไปนี้คือ การต้อนรับผู้สมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจภูมิหลัง การตรวจสุขภาพ การประชุมปรึกษาพิจารณา การตัดสินใจจ้าง

สรุปได้ว่า การคัดเลือก ถือเป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกเอาบุคคลที่สรรหาแล้ว โดยการผ่านขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่ตำแหน่งตามที่หน่วยงานต้องการ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรู้และให้ความสนใจเพื่อนำไปใช้และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง ซึ่งวิธีคัดเลือกตามเกณฑ์ของแต่ละองค์การแตกต่างกันไป แต่มีวัตถุประสงค์เดียวกันคือการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถมาเพื่อปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานให้ได้มากที่สุด

#### 4. การนำบุคลากรเข้าสู่งาน (Induction)

เมื่อคนเข้ามาสู่หน่วยงานพบกับสถานการณ์ที่ใหม่หรือแปลกไปจากเดิมที่เคยอยู่มาจนชินและมีความจำเป็นที่จะต้องทำตัวให้คุ้นเคยกับสถานการณ์อันใหม่ จำเป็นต้องพยายามปรับปรุงตัวคือการปรับสภาพทั้งทางกายและทางใจ ให้เข้ากับคนและงานในองค์การหรือหน่วยงานใหม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจเกิดความกังวลอันมาจากการปรับตัว ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องพยายามกระทำด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้การปรับตัวของบุคลากรเป็นไปด้วยความรวดเร็วและลดความผิดพลาดในการทำงาน การนำบุคลากรเข้าสู่งานมีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาทำงานมีความรู้สึกดีต่อองค์การรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ได้รับรายละเอียดข้อมูลและทราบแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับตำแหน่ง หน่วยงานและระบบของสถาบันเพื่อช่วยให้ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ได้เกิดความคุ้นเคยและสามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้ดีขึ้นเกิดความพึงพอใจในหน่วยงานและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการนำเข้าสู่งาน ดังนี้



#### 4. กำหนดวิธีการประเมิน

#### 5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้

สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สิทธิสมบูรณ์ (2544 : 38) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่บังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้โดยประเมินคำว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ขั้นตอนในการปฏิบัติ 5 ประการคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลคือใช้ประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งเข้าปฏิบัติงาน เลื่อนตำแหน่ง ปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบพิจารณาผู้ปฏิบัติงานย่อหย่อนสมรรถภาพและไม่ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากตำแหน่ง

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะของงาน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการสร้างแบบประเมินผลขึ้นและกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมิน แบบที่จะใช้ประเมินมีหลายแบบ เช่น การกำหนดเครื่องวัดในแต่ละคุณสมบัติเป็นรายการไป (Rating Scales) การเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล เครื่องหมายตามรายการ (Check list) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) การสัมภาษณ์ (Field Review) การเขียนรายการ (Free-form Essay) การประเมินผลเป็นกลุ่ม (Group Appraisal)

3. การกำหนดตัวผู้ประเมิน และทำการอบรมผู้ทำการประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือทราบถึงนโยบายวัตถุประสงค์หลักการและเทคนิคการประเมิน ตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

4. กำหนดวิธีการประเมินผลงาน เช่น การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินผู้ปฏิบัติงานเอง การประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินเป็นคน ๆ ไป จะต้องวิเคราะห์ผลงาน เมื่อได้ผลการประเมินแล้วจะต้องลงทะเบียน (Record) เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานนั้นตลอดเวลา

ที่ปฏิบัติงานอยู่กับหน่วยงานหรือสถาบัน

สุนันทา เลहनันทน์ (2542 : 281) กล่าวถึง กิจกรรมการประเมินไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีกิจกรรมหลักดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของ การปฏิบัติงาน การวัดปริมาณงานที่ปฏิบัติงานได้ การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับ วัตถุประสงค์และมาตรฐานที่กำหนด และ การตีค่าผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2543 : 8-9) กล่าวว่าปัจจัยที่ช่วยให้การประเมินประสบ ผลสำเร็จ คือ มาตรฐานของเกณฑ์การประเมินต้องสามารถแยกแยะระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่ง ได้แยกคนดีกับคนไม่ดีได้ แยกคนตั้งใจทำงานกับคนไม่ตั้งใจทำงานได้ มีความแม่นยำ สามารถ จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้เก่งกับผู้ไม่เก่งได้ มีความน่าเชื่อถือคือใครประเมินถ้าใช้แบบทดสอบ นี้ก็มีคะแนนใกล้เคียงกัน และต้องได้รับการยอมรับ

บรรยงศ์ โตจินดา (2543 : 216) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการ ตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสິงใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความ ยุติธรรม (Value Judgement) การประเมินเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาวะหน้าที่ ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน จัดเป็นวิธีการที่มีความประนีประนอมและส่งผลกระทบต่อสนับสนุนองค์การและบุคลากร ไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 49-53) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลงาน ของบุคลากร แนวคิดในการประเมินผลบุคลากร กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน
2. เพื่อตรวจสอบจุดด้อยและจุดเด่นในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน
4. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรหรือหน่วยงาน โดยส่วนรวม
5. ประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน
6. ประเมินเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของ บุคคลว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ โดยตรงของผู้บังคับบัญชาที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการและหลักเกณฑ์ ต่าง ๆ เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจหรือดำเนินการแก้ไขปรับปรุง จัดวางบุคลากรในหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ในการประเมินบุคคลเราจะประเมินในสามด้าน คือ คุณลักษณะหรือ คุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานและประเมินการอุทิศตนให้กับ การทำงานมากน้อยอย่างไร การประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้ทราบผลงานของตนเองและ

เพื่อเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้น และแก้ไขข้อบกพร่อง และเป็นเครื่องมือของการบริหารงานเพื่อเลื่อนขั้น  
ขึ้นเงินเดือน หรือเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ในส่วนที่ยังบกพร่องเพื่อให้บุคลากร  
มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่เสมอ

## 6. การพัฒนาบุคลากร (Development)

แกตเตเตอร์ Castetter (1981 : 311-313) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง  
กระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร บำรุงรักษาคุณภาพของบุคลากรให้มีคุณภาพ  
ทั้งบุคลากรและผู้บริหารเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ  
การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากร
3. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้สามารถพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาจึงเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการ  
ทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะใช้เวลาในช่วงสั้นหรือช่วงยาวก็ได้ แตกต่างกันตาม  
วัตถุประสงค์ ระดับการปฏิบัติงาน การพัฒนาที่รวมกิจกรรมหรือวิธีการหลาย ๆ อย่าง เพื่อพัฒนา  
ความสามารถ ทักษะ และความรู้ของสมาชิกในองค์กร ขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร  
4 ขั้นตอน คือ กำหนดองค์ประกอบของโครงสร้างชัดเจน ออกแบบองค์ประกอบของโครงการ  
การนำโครงการไปปฏิบัติ และ การประเมินผลโครงการ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2542 : 195) สรุปความของการพัฒนาว่า การพัฒนาบุคลากร  
หมายถึงกระบวนการดำเนินการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้  
สามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ส่วนประเวศน์ มหารัตน์สกุล  
(2543 : 95) กล่าวถึงหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรว่า เมื่อบรรจุบุคลากรแล้ว ต้องพัฒนาให้บุคลากร  
มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง หน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ให้การศึกษา  
อย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรม (Training) การปฐมนิเทศ (Orienting) การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(Performance Appraisal) การจัดการวางแผนระบบความก้าวหน้าในงาน (Managing Careers)  
ส่วนดนัย เทียนพุฒ (2543 : 45) ได้กล่าวถึง ขอบเขตการพัฒนาว่ามี 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม (เน้นที่  
งาน) การศึกษา (เน้นที่ตัวบุคคล) การพัฒนา (เน้นที่องค์กร)

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำระยะสั้น ๆ  
เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน และปรับพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

ของประเทศไทยและประเทศไทยได้ดำเนินการตามนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทยมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๒๕-๒๕๓๐) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๒. จุดประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๑. จุดประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๒. ประการ คือ จุดประสงค์ของการ และจุดประสงค์ของการ

พจนานุกรมศัพท์ (2542 : 78) กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

๓. การพัฒนาเป็นการเรียนรู้ของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบทและภาคใต้ของประเทศไทย ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

7. การตอบแทนและสิ่งจูงใจ (Compensation)

แมคคอตเตอร์ (Caster) (1981 : 70-79) กล่าวว่า การตอบแทนและสิ่งจูงใจอาจเป็นรูปของเงินเดือนหรือค่าจ้าง ระดับเงินเดือน ความสัมพันธ์กับค่าจ้าง การให้รางวัล กระบวนการตอบแทนตามหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติกัน การจูงใจ การจูงใจตามระบบตอบแทนตามหลักธรรมาภิบาล การจัดทำโครงสร้างของตำแหน่ง การกำหนดค่าจ้างและสิทธิของตำแหน่ง การวัดค่าทางเศรษฐศาสตร์ของการจูงใจหรือการจูงใจ การจูงใจของตำแหน่ง การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง การจูงใจของตำแหน่ง การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง การจูงใจของตำแหน่ง การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง

พินัส หุมนันท์ (2529 : 136) กล่าวว่า การตอบแทนตามหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติกันเป็นรูปของเงินเดือนหรือค่าจ้าง ระดับเงินเดือน ความสัมพันธ์กับค่าจ้าง การให้รางวัล การจูงใจ การจูงใจตามระบบตอบแทนตามหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติกัน การจูงใจ การจูงใจตามระบบตอบแทนตามหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติกัน การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง การจูงใจของตำแหน่ง การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง

1. เงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้างตามหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติกัน การจูงใจ การจูงใจตามระบบตอบแทนตามหลักธรรมาภิบาลที่ปฏิบัติกัน การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง การจูงใจของตำแหน่ง การจูงใจการบริการหรือการบริการตามความต้องการของตำแหน่ง

การวิจัยของ (2543 : 336-337) กล่าวว่า สิ่งจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลประพฤติปฏิบัติกิจกรรมไปโดยมุ่งหมายปลายทาง การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งเป็นการยากที่จะวัดค่าได้ การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งเป็นการยากที่จะวัดค่าได้ การจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งเป็นการยากที่จะวัดค่าได้

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความยกย่อง

การยอมรับในสังคม และโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น





การชดเชยแทน ปัญหาของสุขภาพ ความปลอดภัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลาออก การหมดสัญญา การเกษียณอายุ โดยการให้การศึกษาเพิ่มเติม การปฏิบัติงาน

ในองค์กรหรือหน่วยงาน ก่อนที่ระดับความชำนาญงานของผู้ปฏิบัติงานจะหมดลงหรือในใจ  
ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ  
ตามข้อปฏิบัติงานไปให้ผู้ที่กระตือรือร้นและไม่พอใจในสภาพการทำงานจึงลาออกไป  
หรืออาจมีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป หรือมีอายุมากแล้วผู้ช่วยหรือผู้บังคับงาน  
สามารถเปลี่ยนของบุคคลที่มีความสามารถให้ สวมชุดที่หนักหน่วงเกินไป การลาออก

(Resignation) การลาออก (Lay off) การออกเพราะปัญหา (Discharge) เช่น  
ต้องโทษจำคุก ถูกฟ้องร้อง ไม่มีความสามารถทางการ ประพฤติตนไม่เหมาะสม ที่จริงคือ  
หน้าที่ ซึ่งกำลังผู้บังคับบัญชา ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง เกษียณอายุหรือสุขภาพ (Resignation)

ตาย (Death) รัชชีย จินดา และคณะ (2544 : 278 - 279) กล่าวถึงกรณีการปฏิบัติงาน มีดังนี้  
การปลดเกษียณ (Retirement) การปลดออกจางาน (Lay off) การไล่ออก (Discharge) การลาออก

ระหว่างประเทศ และชาติสมัยใหม่  
สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับแผนภูมิการตัดสินใจและการประเมินผล  
กระบวนการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในระบอบและแบบของระบบ  
หน่วยงานประเภทต่าง ๆ ของประเทศต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของระบบและแบบของ  
การปฏิบัติงานของหน่วยงานของหน่วยงานประเภทต่าง ๆ ของประเทศต่าง ๆ เป็นต้น

### 9. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Security)

เกดเตตเตอร์ (Casterer, 1981 : 70-79) กล่าวว่า ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน  
หรือความมั่นคงในงานเป็นกระบวนการหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถทำให้บุคคลที่  
ประสิทธิภาพในการทำงานจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและค่านิยมของสังคม  
หรือขององค์กรหรือของสังคมในวงกว้างขึ้นในแง่ของสังคมและค่านิยมของสังคม  
อย่างลึกลับ เช่น การถูกข่มขืนหรือการข่มขืน การข่มขืน การข่มขืน การข่มขืน การข่มขืน



ผู้ทรงคุณวุฒิในสายงานบริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการ

5. การพิจารณาให้ทุนการศึกษา (Pension) เป็นกรณีพิเศษ

4. การสร้างแรงจูงใจ

หน่วยงาน การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การช่วยเหลือผู้ประสบภัย

จะส่งผลให้หน่วยงานราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความจำเป็นในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิในสายงานบริหารระดับสูง

2. การกำหนดค่าตอบแทน (Tenor) ให้เหมาะสม

ในสาขาวิชาชีพเฉพาะทางหรือสาขาวิชาเฉพาะ

ผู้ทรงคุณวุฒิในสายงานบริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการ

1. การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

มาตรการและวิธีปฏิบัติในการบริหารงาน

การดำเนินงานของหน่วยงานราชการ

ผู้ทรงคุณวุฒิในสายงานบริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการ

การดำเนินงานของหน่วยงานราชการ

พ.ร.บ. หน้าที่ราชการ (ฉบับที่ 137) พ.ศ. 2539

6. ความมั่นคงทางสังคม

5. ความมั่นคงของพลังงาน

4. ความมั่นคงในสถานการณ์

3. ความมั่นคงในทรัพย์สินและผลประโยชน์

2. ความมั่นคงในชีวิต

1. ความมั่นคงในสุขภาพ

ความมั่นคงในสุขภาพของประชาชน

การดำเนินงานของหน่วยงานราชการ





พื่อต่าง ๆ ก็ได้ ทั้งนี้ความสำคัญของการจัดระบบข้อมูลใหม่ในระบบ โดยสามารถนำมาใช้  
 ได้ว่าหน่วยงานขนาดเล็ก การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารทางอาชีพและการศึกษาในองค์กรหรือแบบ  
 จำนวนน้อยอยู่ในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่าง  
 (เอกสาร เลขที่ : 48-49) ในข้อความที่เกี่ยวกับวิธีการในการให้ข้อมูลข่าวสารว่า มีความ  
 หน่วยงาน รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารด้านบุคลากร ในรูปของการบริหาร  
 ประโยชน์ในการบริหารงาน หรือการให้ทราบข่าวสารของหน่วยงานและข้อมูลข่าวสารนอก  
 การบริหารข่าวสารของมีลักษณะการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรในรูป  
 แคมเบลเตอร์ (Castler: 1981 : 524) ได้กล่าวถึงว่า Information ว่า ได้แก่

5. จะต้องมีคุณสมบัติสมบูรณ์ (Complete)
4. ตรงกับความต้องการใช้ (Relevant)
3. มีคุณค่า (Concise) หมายถึง ข้อมูลมีความสำคัญและมีคุณค่าพอต่อการบริหาร
2. ความถูกต้อง (Accurate) หมายถึง เป็นข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงที่สุด

แต่การประมวลผลด้วย  
 ที่สามารถประมวลข้อมูลที่มีความจำเป็นและได้มาจากระบบต่าง ๆ ในทันทีทันใด  
 1. เป็นข้อมูลที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา (Timely) หมายถึง ข้อมูลที่มีอยู่ใน  
 อยู่ในหลักการที่จัดขึ้น โดยสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ มีลักษณะครบถ้วน 5 ประการ คือ  
 ในการตัดสินใจด้านบุคคล โดยบางข้อมูลระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคลที่นั้น จะต้อง  
 แยกแยะเพื่อการพิจารณาและวินิจฉัยเกี่ยวกับบุคลากรต่าง ๆ ตามระดับตำแหน่ง  
 หมายถึง ระบบข้อมูลที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นซึ่งมีระบบโดยให้สามารถจัดการกับข้อมูลที่  
 ๕๖๕ สุนทรวิจิตร (2542 : 400) กล่าวว่า ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารงานบุคคล

11. การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Information)

โดยพิจารณาไปกลับเพื่อเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป  
 ให้แก่บุคคลที่มีความสนใจในแง่ของบุคคลใด มีความสนใจในแง่ของบุคคลใด  
 ความสนใจของบุคคลที่สนใจหรือผู้รับข่าวสารจะสนใจหรือสนใจหรือไม่สนใจ  
 เป็นความสามารถที่จะหาตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของบุคคลที่สนใจ  
 ในหน่วยงาน ซึ่งความสนใจของบุคคลใดจากผลที่ได้จากผลของบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน  
 สรุปได้ว่า การไปกลับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การจัดการข้อมูลข่าวสาร

3. การแก้ปัญหาที่มีความสนใจหรือผู้รับข่าวสาร ได้แก่

พระราชกฤษฎีกาการโอนทรัพย์สินของพระอภัยมณีและครอบครัว  
 ไปยังพระอภัยมณีและครอบครัวโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2439 โดยให้พระอภัยมณี  
 และครอบครัวได้รับทรัพย์สินดังกล่าวทั้งหมดโดยไม่มีเงื่อนไข  
 และให้พระอภัยมณีและครอบครัวมีอำนาจที่จะจัดการทรัพย์สินดังกล่าว  
 ได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีเงื่อนไข

1. พระราชกฤษฎีกาการโอนทรัพย์สินของพระอภัยมณีและครอบครัว

บริบทของทรัพย์สินของพระอภัยมณีและครอบครัว

พระอภัยมณีและครอบครัวได้รับทรัพย์สินดังกล่าวทั้งหมดโดยไม่มีเงื่อนไข  
 และให้พระอภัยมณีและครอบครัวมีอำนาจที่จะจัดการทรัพย์สินดังกล่าว  
 ได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีเงื่อนไข

1. ชื่อและประวัติส่วนตัว
2. คุณสมบัติการศึกษา
3. ประวัติการทำงาน
4. ประวัติการทำงาน
5. ทรัพย์สินของพระอภัยมณีและครอบครัว

ชื่อและประวัติส่วนตัว  
 พระอภัยมณีและครอบครัวได้รับทรัพย์สินดังกล่าวทั้งหมดโดยไม่มีเงื่อนไข  
 และให้พระอภัยมณีและครอบครัวมีอำนาจที่จะจัดการทรัพย์สินดังกล่าว  
 ได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีเงื่อนไข











การอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย การปฏิรูปการศึกษาาระดับอุดมศึกษาของคณะสงฆ์ไทย จึงถือได้ว่า

เริ่มต้นมาตั้งแต่ต้นปี 9 มกราคม พุทธศักราช 2490 นั้น จากนิตยสารพระพิฆเนศวร ฉบับพิเศษ

มกราคม ปีที่ออกประกาศแต่ละฉบับของมหาวิทยาลัย ซึ่งนับเป็นประกาศ

ฉบับแรกของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ ปีที่ 1/2490 ลงวันที่ 9 มกราคม 2490

จากประกาศฉบับนั้นแสดงให้เห็นพระราชนิพนธ์ว่าระยะเวลา 30 ปี พระศรีอริยวิยาภรณ์ 5 รูป และ

พระมหาเถรวิชัย 5-9 ประโยค จำนวน 21 รูป เป็นสมาชิกสภาการศึกษาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์

และรุ่นแรก จากนิตยสารนิตยสารนิตยสารและคำพยานบุคคลผู้เป็นปฏิปักษ์ที่ต่อมาได้มาสู่การประกาศ

รับสมัคร (นิตยสาร) (แรกทีเดียวเรียกว่านิตยสารวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์) ในครั้งแรก

เดือนพฤษภาคม 2490 และสามารถเปิดรับสมัครครั้งแรกได้ในวันที่ 18 กรกฎาคม 2490 ผู้มา

เรียนในรุ่นแรกนั้นมาจากพระภิกษุสามเณรที่สอบไล่เปรียญธรรม 4 ประโยคขึ้นไป ซึ่งเรียนใน

ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (วิชาพินิจ) ที่โรงเรียนวัดบางลำพู กรุงเทพมหานคร

ที่ 6 ตามหลักเกณฑ์การประกาศรับสมัคร พุทธศักราช 2479 การศึกษาผู้ใหญ่ ต่อมาเรียกว่า ชั้น

“บาลีธรรมศึกษา” เรียนอยู่ตั้งแต่ปี 1 จากนั้นจะเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ชั้นมัธยม

อุดมศึกษาเรียกว่า ชั้น “บาลีเตรียมอุดมศึกษา” เรียนอยู่ 2 ปี สอบไล่ตามเกณฑ์จึงจะมีสิทธิ์ศึกษา

ในชั้นอุดมศึกษา อีก 4 ปี จึงสำเร็จปริญญา ในชั้นมัธยมศึกษาเตรียมอุดมศึกษา ชั้นใดเรียนแทนสามารถ

ข้ามชั้นไปเรียนในระดับอุดมศึกษาชั้นปีที่ 1 ในปฏิรูปการศึกษาต่อไปได้โดย โดยไม่ต้องเรียนในชั้นบาลี

เตรียมอุดมศึกษาปีที่ 2 โดยสรุปการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยนวมินทราชวิทยาลักษณ์ ซึ่งใช้เวลานี้

8 ปี จึงจะสำเร็จปริญญา

พ.ศ. 2491 พระธรรมไตรโลกาจารย์ (อ.จ. อ.ส.ส.) เจ้าคณะจังหวัด

พระนครศรีอยุธยา สันนิษฐานว่าด้วยการจัดการศึกษา วัฒนธรรม การศึกษา และสังคม

ตำแหน่งสถานภาพพระพิฆเนศวร นิตยสาร และได้ออกนิตยสาร “พุทธจักร” เป็นนิตยสาร

รายเดือนของมหาวิทยาลัยเพื่อเผยแพร่บทความทางวิชาการ มาจนถึงปัจจุบัน

พ.ศ. 2494 เป็นปีแรกที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยเปิดสอนคณะแพทย

ศาสตร์เป็นคณะแรก นิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสาร

และเป็นผู้สอบไล่เปรียญธรรม 5 ประโยคขึ้นไป โดยต้องสอบไล่ก่อนเข้าโรงเรียนในปฏิรูปการศึกษา

แรกของผู้คนศึกษาสามารถเรียนได้เพียง 16 รูป แต่สำเร็จการศึกษาได้เพียง 6 รูปเท่านั้น

(อุ.ร. จันทวน. 2543 : 63-69) ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้เปรียญ (พ.ม.)

ปริญญาที่จะได้รับการมอบนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสาร

ตามลำดับเรียนต่าง ๆ ตามลำดับของนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสารนิตยสาร

บาลี เป็นคนดีของโรงเรียนพระปริยัติธรรม (จุ.ร.ต.น. 2531 : 42)

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ พ.ศ. 2490 เป็นต้นมา มีองค์กรสูงสุดในการกำกับดูแลคือทบวงมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยทบวงและทบวงศึกษา (เจ้าอาวาสวัดบางหว้าใหญ่) ซึ่งเป็นสถานศึกษาโดยตำแหน่ง สมาชิกสภาและสมาชิกวุฒิสภาในระบอบประชาธิปไตย ส่วนราชการที่เกี่ยวเนื่องกับทบวงมหาวิทยาลัยได้มีมติเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2512 คณะสงฆ์ไทยมหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่งมหาเถรสมาคมเรื่อง "การศึกษามหาวิทยาลัย" และเรื่อง "การศึกษามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2512" เพื่อรับรองการศึกษาระดับปริญญาของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง เป็นการศึกษาที่จัดอยู่ในระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยปฏิบัติตามการศึกษาของคณะสงฆ์ต่าง ๆ ในระบอบประชาธิปไตยเป็นต้นมา

ในปี พ.ศ. 2509 ได้เปลี่ยนแปลงเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย และเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย พ.ศ. 2506 เป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย พ.ศ. 2504 ทบวงมหาวิทยาลัยได้เปิดสอน คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อฝึกอบรมบัณฑิตให้มีความรู้ทางศาสนาและปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์และปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์ พ.ศ. 2504 ทบวงมหาวิทยาลัยได้เปิดสอน คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อฝึกอบรมบัณฑิตให้มีความรู้ทางศาสนาและปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์และปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์

พ.ศ. 2497 สมเด็จพระวันรัตน์ (ติศฺโตโกเถร) วัดเบญจมบพิตรสถิตยารามเป็นประธานในพิธีประสาทปริญญาบัตรแก่พระพุทธศาสนจารย์คณะสงฆ์ไทย โดยมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นผู้อุปถัมภ์

พ.ศ. 2504 ทบวงมหาวิทยาลัยได้เปิดสอน คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อฝึกอบรมบัณฑิตให้มีความรู้ทางศาสนาและปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์และปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์

พ.ศ. 2506 เป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย พ.ศ. 2509 ได้เปลี่ยนแปลงเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย

พ.ศ. 2512 คณะสงฆ์ไทยมหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่งมหาเถรสมาคมเรื่อง "การศึกษามหาวิทยาลัย" และเรื่อง "การศึกษามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2512" เพื่อรับรองการศึกษาระดับปริญญาของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง เป็นการศึกษาที่จัดอยู่ในระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยปฏิบัติตามการศึกษาของคณะสงฆ์ต่าง ๆ ในระบอบประชาธิปไตยเป็นต้นมา

ในปี พ.ศ. 2509 ได้เปลี่ยนแปลงเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย พ.ศ. 2506 เป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย

พ.ศ. 2504 ทบวงมหาวิทยาลัยได้เปิดสอน คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อฝึกอบรมบัณฑิตให้มีความรู้ทางศาสนาและปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์และปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์

พ.ศ. 2497 สมเด็จพระวันรัตน์ (ติศฺโตโกเถร) วัดเบญจมบพิตรสถิตยารามเป็นประธานในพิธีประสาทปริญญาบัตรแก่พระพุทธศาสนจารย์คณะสงฆ์ไทย โดยมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นผู้อุปถัมภ์

พ.ศ. 2504 ทบวงมหาวิทยาลัยได้เปิดสอน คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อฝึกอบรมบัณฑิตให้มีความรู้ทางศาสนาและปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์และปฏิบัติหน้าที่ในหน้าที่การงานของคณะสงฆ์

พ.ศ. 2506 เป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย พ.ศ. 2509 ได้เปลี่ยนแปลงเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย โดยเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสงฆ์ธรรมยุติกนิกาย

พ.ศ. 2512 คณะสงฆ์ไทยมหาเถรสมาคมได้ออกคำสั่งมหาเถรสมาคมเรื่อง "การศึกษามหาวิทยาลัย" และเรื่อง "การศึกษามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2512" เพื่อรับรองการศึกษาระดับปริญญาของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง เป็นการศึกษาที่จัดอยู่ในระบบการศึกษาของคณะสงฆ์ โดยปฏิบัติตามการศึกษาของคณะสงฆ์ต่าง ๆ ในระบอบประชาธิปไตยเป็นต้นมา



ต่อมาปี พุทธศักราช 2535 คณะกรรมการการศึกษาของคณะสงฆ์สมเด็จพระสังฆราช

ทรงเป็นประธาน ก็ได้ประกาศใช้ระเบียบคณะกรรมการศึกษาของคณะสงฆ์ว่าด้วยการจัดการ  
การศึกษาของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2535 โดยได้วางระเบียบในมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
จัดการศึกษาและบริหารในเป็นระบบตามปฏิทินที่มอบให้มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปปฏิบัติกัน

พระราชบัญญัติกำหนดวิญญูติสำหรับเจ้าอาวาสพระอารามหลวง พ.ศ. 2527  
ซึ่งไม่สามารถจะสนองต่อความจำเป็นของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ เพราะ พ.ร.บ.  
ดังกล่าวรับรองเฉพาะผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

พ.ร.บ.ดังกล่าวไม่ได้มีการรับรองและกำหนดสถานภาพเป็นนิติบุคคลของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เหมือนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั่วไป ต่อมาด้วยความพยายามของผู้บริหารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารราชการส่วนกลาง  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา

ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา  
ศึกษาและปฏิบัติประสงค์เพื่อพัฒนาการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และที่สำเร็จในระดับมัธยมศึกษา



5.1 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรขอนแก่น 3 ตระกูลของ ถนนสายมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอ

5. ห้องเรียน 12 แห่ง ได้แก่

ภาคใต้ จังหวัดสงขลา

4.3 มหาวิทยาลัยวิทยาลัย (Mahapama College) ตั้งอยู่ที่จังหวัดถวรา 3 ตำบล อำเภอ

University) ตั้งอยู่ที่ 76 Kuang Teh Temple A-Lien Howship Kao-Hsiung Taiwan, 82204

4.2 มหาวิทยาลัยสงขลียง จุฬาลงกรณ์ (Ching Chueh Buddhist Sangha

สงขลียง 62-398 Pongchon2 dong Pusanjin-gu, Pusan republic of Korea

4.1 วิทยาลัยพระพุทธศาสนาตองกุก ซอนอบย (Dongguk Chonob College)

4. สถาบันสมทบ 3 แห่ง ได้แก่

หลักสูตรที่สถาบันวิทยาลัยกำหนด แล้วก็สามารถดำเนินการสอนในวิทยาลัยได้

ผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยสงขลียงสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีตาม

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลียงได้ วิทยาลัยสงขลียงมีหน่วยงานราชการ วิทยาลัยสงขลียง

3.5 วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

3.4 วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลียง

วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

3.3 วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลียง

เขตขอนแก่น

3.2 วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลียง

วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

3.1 วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลียง

3. วิทยาลัยสงขลียง 5 แห่ง ได้แก่

วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

และคณะครูอาจารย์วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

วิทยาลัยสงขลียงพระศรีรัตนมหาธาตุราชวิทยาลัยสงขลียง

5.2 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พระพุทธบาทสระบุรี ตำบลสระบุรี อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 31000

5.3 ห้องเรียนคณะวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 91 ถนนพหลโยธิน ตำบลหมื่น อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 67110

5.4 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอท่าช้าง จังหวัดสระบุรี 16140

5.5 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 52000

5.6 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 55000

5.7 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 33120

5.8 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 94000

5.9 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 84000

5.10 ห้องเรียนคณะวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 24000

5.11 ห้องเรียนคณะวิทยาศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 71000

5.12 ห้องเรียนวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 57000

6. วิทยาลัยเกษตร 2 แห่ง

6.1 วิทยาลัยเกษตรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี

วิทยาลัยเกษตร อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 90110

6.2 วิทยาลัยเกษตรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี

วิทยาลัยเกษตร อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 42000 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน) วิทยาเขต

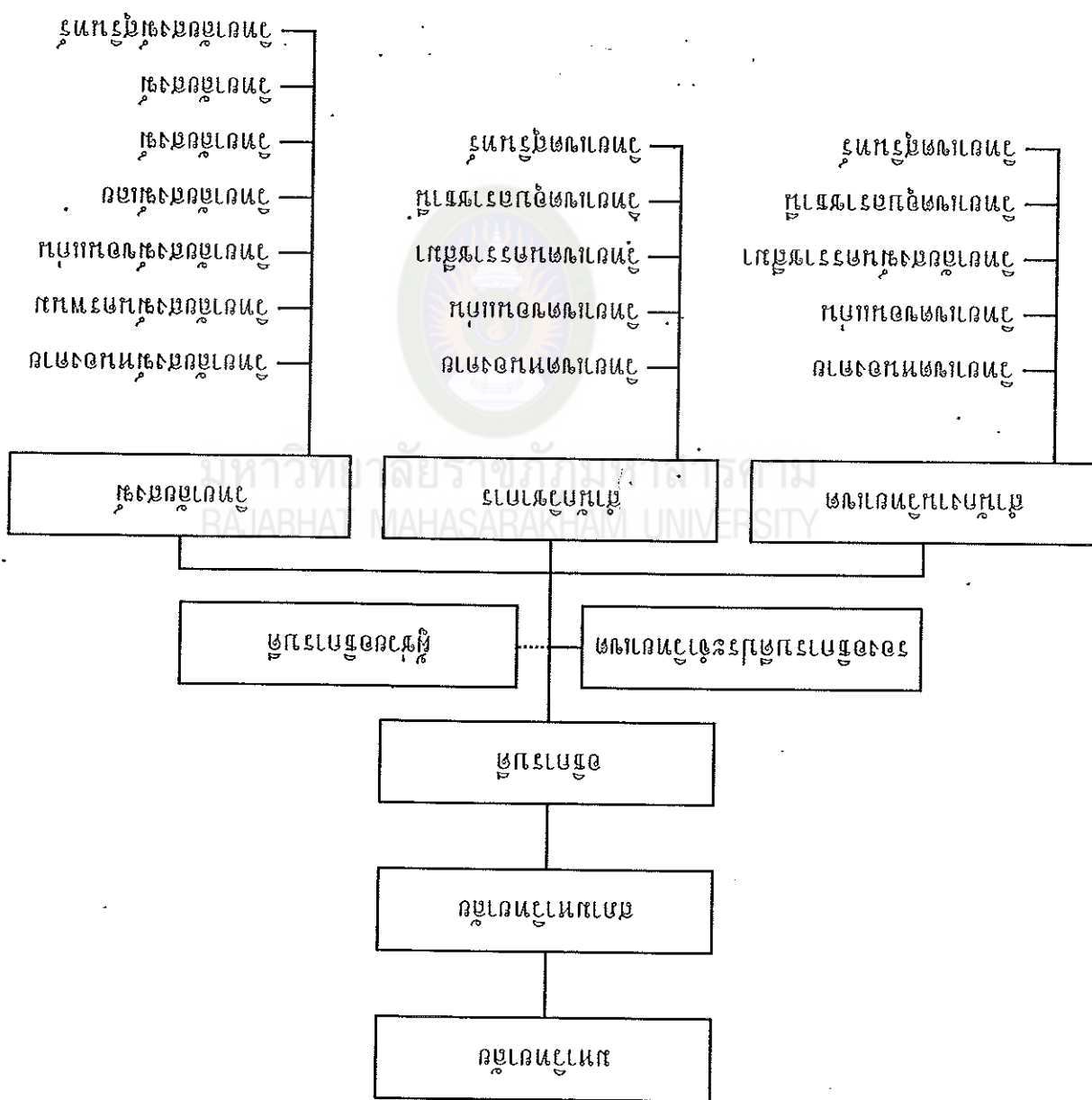
อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี 5 แห่ง คือ





ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดำรง (2556 : 2)

แผนภาพที่ 4 แสดงโครงสร้างการบริหารงานและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานราชการระดับจังหวัดตามหลักเกณฑ์



1. งานวิจัยในระเทศ

กฤตนา มงคลการณ (2534 : 56) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบของ

มหาวิทยาลัยเอกชน โดยศึกษาการดำเนินงาน 7 ข้อ คือ การวางแผนการเรียน

การสอน การศึกษา การผลิต การประเมินผล การประกันคุณภาพ การพัฒนา

บุคลากร ผู้บริหาร และคณาจารย์ ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิง

คุณภาพ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้

ได้ใช้วิธีการแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยใช้แบบสอบถาม

จำนวน 7 ข้อ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิง

คุณภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัย

ระเบียบคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ว่าด้วยการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๓๖ (๓) ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้รับคัดเลือกจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

พจนานุกรมศัพท์กฎหมาย

โดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๓๖ (๓) ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้รับคัดเลือกจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งได้รับคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๓๖ (๓) ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้รับคัดเลือกจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

พจนานุกรมศัพท์กฎหมาย

ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)







มิเชล (Michael. 2001 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องมุมมองของผู้บริหารงานบุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงานที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานควบคู่กันไป

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยถือว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร จึงต้องให้ความสำคัญในขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ทั้งด้านการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานการพัฒนา และการให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่ แต่การปฏิบัติยังมีข้อจำกัดและปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย ทั้งนี้มีปัจจัยหลาย ด้านเป็นตัวแปร เช่น ระบบโครงสร้างหน่วยงาน ประสบการณ์ของผู้บริหาร ระบบบริการข้อมูลข่าวสาร และผู้รับผิดชอบในด้านการบริหารงานบุคคล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ยังคงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมและจริงจังต่อไปจึงจักเกิดผลดี



จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง ความพึงพอใจของนักจัดการที่รับผิดชอบ  
บริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ วิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์  
ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาศึกษาและสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้คือ

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ สถานภาพของนักจัดการ คือ

1.1 อาจารย์

1.2 เจ้าหน้าที่ประจำ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความพึงพอใจของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

ประจำ ผู้เกี่ยวข้องการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ วิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์  
จะได้ออกศึกษาเรื่อง จำนวน 11 ตำบล (Caster. 1981 : 35)

