



บทที่ 2

วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อเป็นแนวทางและประโยชน์ในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมาย ขอบข่าย และเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล
2. ความหมาย และขอบข่ายของการบำรุงรักษาบุคลากร
3. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. ลักษณะของวิทยาลัย และอาจารย์ในวิทยาลัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

จูเซียส (Jucius, 1972) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล คือ สาขาการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมหน้าที่ในการให้ได้มา การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) มีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

ฟลิปโป (Flippo, 1984) ได้กล่าวว่า

การบริหารงานบุคคล คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และ การควบคุม เกี่ยวกับการได้มา การพัฒนา การให้ค่าตอบแทน การสร้างพลังร่วมกันในการทำงาน การ

บำรุงรักษา และการให้พินิจจากงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้วัตถุประสงค์ของปัจเจกบุคคล
องค์การ และสังคมบรรลุความสำเร็จ

สมาน ริงสิโยภฤกษ์ (2533) กล่าวว่า
การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน การวาง
ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้
ได้มา ได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณ
เพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

ภิญโญ สาร (2517) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลว่ามี 4 ลักษณะ

คือ

1. การให้ได้มาซึ่งบุคคล
2. การบำรุงรักษา
3. การพัฒนา
4. การให้พินิจจากงาน

ฟิลิปโป (Flippo, 1984) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลว่า ประกอบด้วย
ด้วยหน้าที่ต่าง ๆ 6 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การสรรหา (Procurement)
2. การพัฒนา (Development)
3. การให้ค่าตอบแทน (Compensation)
4. การสร้างพลังร่วมกันในการทำงาน (Integration)
5. การบำรุงรักษา (Maintenance)
6. การให้พินิจจากงาน (Separation)

กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร
2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร
3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2532)

เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล

รัชนิวารม อุทัยศรี (อ้างถึงใน จุฑา มณีสไพบูลย์, 2527) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลนั้นมีเป้าหมายสำคัญในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน้าที่การงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล เป้าหมายเหล่านี้จะบรรลุผล ถ้าองค์การมีความสามารถหาคนดีที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาทำงานใช้คนในการปฏิบัติงาน และสามารถจูงใจให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ให้เข้าเป้าหมายขององค์การได้ ปัญหาคือจะทำอย่างไร

เป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถดึงดูดธำรงรักษาและพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ พึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถกระทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2532)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ขอบข่าย และเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลจะต้องคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อชักจูงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบำรุงรักษาบุคลากร

ทฤษฎี สาร (2526) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ด้วยว่า

การบริหารงานบุคคล คือ การใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงิน และวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เราใช้นั้นมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ผู้บริหารใช้ พยายามที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารให้บรรดาบริการต่าง ๆ ของฝ่ายผู้ให้การศึกษาดำเนินไปด้วยดี และเกิดประโยชน์สัมพันธ์ตามความมุ่งหมายของวงการศึกษานี้ โดยอาศัยเทคนิคในการคัดเลือกบุคคลที่มากำหนดให้เหมาะสม และเทคนิคในการพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้น มีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจและมีความสุขในการทำงาน

ความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากร

มีผู้ให้คำจำกัดความของการบำรุงรักษาบุคลากรไว้หลายลักษณะ เช่น การชำระรักษาบุคลากร การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร ในที่นี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า การบำรุงรักษาบุคลากรซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

ถวัลย์ ทองมี (2524) ได้กล่าวไว้ว่า "การทำนุบำรุงและรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการจูงใจ เพื่อผูกมัดใจบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ"

ฟลิปโป (Flippo, 1984) ได้กล่าวไว้ว่า "การบำรุงรักษาบุคลากร คือ การทำให้แรงงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความสามารถ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติภารกิจขององค์การอย่างต่อเนื่อง"

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายของการธำรงรักษาศุภเคราะห์ไว้ ดังนี้
 "การธำรงรักษา คือ การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่
 ปลอดภัย ทางด้านกายและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อธำรงให้เขา
 สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ"

สรุป การบำรุงรักษาศุภเคราะห์ หมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็น
 การจูงใจบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การ ได้นานที่สุดเท่าที่องค์การต้องการ และปฏิบัติงาน
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของการบำรุงรักษาศุภเคราะห์

บุญญา สาร (2517) ได้กล่าวถึง การบำรุงรักษาศุภเคราะห์ ในลักษณะต่าง ๆ ไว้
 ดังนี้

1. การจูงใจบุคลากร
2. การบำเพ็ญความชอบ
3. วินัย และการลงโทษ
4. การลา
5. สวัสดิการ
6. การนิเทศงาน
7. การประเมินผลปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กำหนดขอบข่ายการธำรงรักษาศุภเคราะห์ไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. สภาพการปฏิบัติงานและความปลอดภัย
3. วินัยและการร้องทุกข์

4. การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ
5. ประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดการบำรุงรักษาบุคลากร ในลักษณะต่าง ๆ ของ วิทยุ สาธาร เป็นเกณฑ์ในการศึกษา เนื่องจากได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นขอบข่ายที่ครอบคลุม กิจกรรมสำคัญ ๆ ในการบำรุงรักษาบุคลากรไว้อย่างครบถ้วนและผู้วิจัยยังได้รวบรวมแนวความคิด ของนักวิชาการอีกหลายท่าน มาเป็นส่วนประกอบในแต่ละเรื่องที่จะกล่าวต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ความสมบูรณ์ของเนื้อหา และเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยยิ่งขึ้น

การจูงใจบุคลากร (Induction of personnel)

องค์การหรือหน่วยงานทุกชนิดอยู่ได้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ซึ่งทำงานด้วยความตั้งใจ มีความหนักแน่น และมีวัตถุประสงค์อันแน่นอน (วิทยุ สาธาร, 2517) วิธีการที่นักบริหารจะผสมผสานจิตใจของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปได้นั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่ง คือ การจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง"

การจูงใจ คือ การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ รวมทั้งผู้บริหาร และบุคลากรขององค์การด้วย (สุวิทย์ธรรมมาธิราช, 2532)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) กล่าวว่า "การจูงใจ หมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรม ในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับ

ภายใน (Internal Drive) ที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงาน ในทางที่ถูกต้อง และ เป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้"

สรุป การจูงใจบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อชักจูงผู้ปฏิบัติงาน ให้แสดง พฤติกรรมที่ตรงตามความคาดหวังขององค์การ คือ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสัน (2514, 2526) กล่าวว่า "มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs)" และได้สรุปความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. ความพอใจในการทำงาน
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. การได้รับการยกย่องนับถือ
5. การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ
6. การได้รับค่าจ้างโดยธรรม
7. ความเสมอภาค
8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน
9. การยอมรับนับถือ
10. ความพอใจในสภาพการทำงาน

สุปราณี ศรีจิตตราภิมุข (2527) ได้กล่าวถึง ความต้องการโดยทั่วไปที่บุคคลหวังจะ ได้รับจากองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน
2. ความมั่นคงในการทำงาน
3. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
4. ความไว้วางใจเชื่อใจในการทำงาน
5. ลักษณะงานที่มีความหมาย

6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่ดี
8. ผู้นำที่ยุติธรรมและมีความสามารถ

จากแนวทางการต้องการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่า วิธีการจูงใจตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard, 1966 อ้างถึงในภิญโญ สาร, 2517) เป็นวิธีการที่สามารถนำมาดำเนินการ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล ในการปฏิบัติงานได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีการให้อามิส (the method of incentives) คือ วิธีการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากร เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มี 8 ประเภท ดังนี้

- 1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพ ที่ให้แก่บุคลากรในการที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน เป็นการตอบแทนบริการของเขา หรือเป็นการให้รางวัลที่เขาช่วยงานอย่างดี เงินตอบแทนเป็นสิ่งที่ใคร ๆ ก็พอใจ ของรางวัลหรือสภาวะอย่างอื่นที่เป็นวัตถุหรือสภาวะทางกายภาพทั้งปวงก็เป็นสิ่งที่ใคร ๆ ต้องการ แต่วิธีการให้และเงื่อนไขการให้มีความสำคัญมาก . . . ดังนั้น ควรมีการสดุดีความดีความชอบประกอบกับการให้เงินหรือให้รางวัลที่เป็นสิ่งของด้วยเสมอ จึงจะทำให้หน่วยงานไม่เสี่ยอามิสไปโดยเปล่าประโยชน์ สรุปได้ว่า การสดุดีด้วยวาจาและการประกาศให้รู้ทั่วกันควรจะใช้ควบคู่กับการให้รางวัลที่เป็นวัตถุหรือเงินทอง

- 1.2 โอกาสของบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ หมายถึง โอกาสที่บุคลากรจะได้รับความแตกต่างจากบุคคลอื่น (distinction) ได้รับเกียรติยศ (prestige) ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว (personal power) และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งอันทรงอำนาจกว่าเดิม (dominating position) โอกาสดังกล่าวมีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ . . . ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดหลักการที่แน่ชัดเกี่ยวกับการได้โอกาสดังกล่าว ให้เป็นที่รู้จักทั่วไปในหมู่บุคลากรทุกคน บุคลากรทุกคนจะได้พยายามทำงานด้วยความมานะ และตั้งใจที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

1.3 สภาพทางกายภาพ อันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน และ วัสดุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจของทุก ๆ คน

1.4 ผลประโยชน์ทางอุดมคติเป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก แต่หน่วยงานหรือองค์กรหลายแห่งไม่รู้จักใช้ หรือไม่ค่อยจะสนใจกัน ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง การที่หน่วยงานพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้สนองอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตนเอง เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ (pride of workmanship) ความรู้สึกพอใจ ที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ (sense of adequacy) การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง หรือผู้อื่น (altruistic service for family or others) การได้แสดงความรักภักดีต่อหน่วยงาน หรือการได้สนองความรู้สึกของตนเอง ในด้านรักสวยรักงาม (aesthetic feeling) และการได้สนองความรู้สึกของตนเองในทางศาสนา (religions feeling)

1.5 ความตั้งใจทางสังคม หมายถึง สภาพการคบหาสังคมกันเอง ในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน . . . การจัดงาน หรือ กิจกรรมเสริมมิตรภาพในหมู่บุคลากรเป็นครั้งคราวเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง

1.6 การปรับสภาพของการทำงาน ให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ คนทุกคนมีความเคยชินกับวิธีการที่ตนเคยฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้าได้มาทำงานตรงกับวิธีการที่เคยชิน ก็จะทำให้สะดวกและเต็มใจ แต่ถ้าฝึกฝนมาวิธีหนึ่ง หน่วยงานกลับให้ทำอีกวิธีหนึ่ง อย่างนี้จะขัดกับความรู้ความสามารถของตนเองก็จะปฏิบัติงานไม่เต็มที่ . . . หากจำเป็น ก็ต้องปรับปรุงตำแหน่งงานเสียใหม่ หรือปรับปรุงวิธีทำงานเสียใหม่ ให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

1.7 โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมงานทุกชนิด ที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน . . . เมื่อหน่วยงานดังกล่าวเปิดโอกาสให้ ทุกคนก็จะยิ่งขยันขันแข็งทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

1.8 สภาพของการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนอยากเป็นมิตรกัน อหากคบหากันฉันท์มิตรและรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดบุคลากรรู้จักกันหมด และสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นจะได้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

2. วิธีการชักจูง (the method of persuasion) คือวิธีการเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรจากความไม่เต็มใจ ไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้วยคำพูดชักชวน หรือจูงใจด้วยถ้อยคำ มี 3 ประเภท ดังนี้

2.1 การสร้างสภาพบังคับให้เกิดขึ้น การสร้างสภาพบังคับนั้น ไม่มีการบังคับโดยตรงแก่บุคลากรคนใดคนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการให้ทำ แต่ผู้บริหารแสดงตัวอย่างการลงโทษผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องให้บุคลากรมองเห็นอำนาจการบังคับอันเด็ดขาดที่ผู้บริหารมี และอาจใช้ได้ทุกเมื่อกับใครก็ได้ แต่ผู้บริหารไม่ใช้ บุคลากรที่รับผิดชอบงานก็เกิดความขำเกรง เพราะมีสภาพบังคับเกิดขึ้นกลาง ๆ . . . ถ้าผู้บริหารแสดงความเด็ดขาดทรงอำนาจให้เห็น แม้จะไม่ใช้อำนาจบังคับนั้น ๆ กับบุคลากรโดยตรงก็ตาม บุคลากรย่อมมีความขำเกรงและจะทำงานอย่างเข้มแข็ง เพราะมีสภาพบังคับเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ การสร้างสภาพบังคับให้เกิดขึ้นจัดเป็นการชักจูงให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง

2.2 การหาเหตุผลมาชี้ให้เห็น โอกาสดีข้างหน้า หมายถึง การโฆษณา (propaganda) หรือ ชักจูงให้เชื่อโดยให้มองเห็นสรรพคุณต่าง ๆ ของการเชื่อ และทำตาม . . . ในการบริหารองค์การ เครื่องล่อใจอันสำคัญ ที่เป็นโอกาสดีข้างหน้าของบุคลากรในองค์การก็คือ ตำแหน่งงานและความมีเกียรติมีเงินเดือนสูง บุคลากรมีเป้าหมายข้างหน้า คือ ตำแหน่งงานและเกียรติ หรือเงินเดือน ถ้าชักจูงถูกวิธี บุคลากรก็จะเข้มแข็งเพราะมีความหวัง แต่เมื่อไรเขาหมดหวังเขาก็จะอ่อนกำลัง และทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพต่อไป

2.3 การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นในอารมณ์ จนกลายเป็นแรงผลักดันในองค์การหรือหน่วยงาน อาศัย "คำพูดชักจูง" ของผู้บริหารที่พูดได้ดี จนเกิดความประทับใจและบุคลากรเกิดความพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ด้วยความรักความนับถือผู้บริหารและด้วยความรักดีต่อหน่วยงาน การแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากรของผู้บริหาร และการกล่าวชมเชยยกย่อง

บุคคลกรต่าง ๆ อยู่เสมอของผู้บริหาร กลายเป็นอำนาจสร้างความประทับใจได้อย่างหนึ่ง (the power of attention and praise) ที่เรียกว่า "อำนาจแห่งความเอาใจใส่และอำนาจแห่งการชมเชย"

ทฤษฎี สาธ (2517) ได้สรุปว่า วิธีการให้อามิสและวิธีการชักจูงดังกล่าว ล้วนเป็นการให้อามิสด้วยกันทั้งนั้นแต่ต่างกันทางเทคนิค และได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจทางบวกโดยใช้อามิสในทางบวก (positive incentive) ได้แก่ การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ การบำเหน็จความชอบ และการจูงใจในทางลบ โดยใช้อามิสในทางลบ (negative incentive) ได้แก่ การโอนย้าย ลดตำแหน่ง วินัยต่าง ๆ และการลงโทษ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้จำแนกการจูงใจ ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท เช่นเดียวกัน คือ

1. การจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive motivation) การจูงใจประเภทนี้ บางทีเรียกว่า "Carrot approach" หรือ "anxiety-reducing motivation" อันเป็นการใช้ไม้จิ้มฟัน กล่าวคือ จูงใจบุคคล หรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดี และการยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจแบบนิเสธ (Negative motivation) การจูงใจแบบนี้ บางทีเรียกว่า "stick approach" อันเป็นการใช้ไม้แข็ง ซึ่งเป็นการจูงใจบุคคลหรือผู้ร่วมงาน โดยวิธีการขู่บังคับและลงโทษ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย การตัดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้น

นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงเทคนิคการจูงใจว่าอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณี คือ

1. พิจารณาด้านเทคนิคการบริหาร

- 1.1 วางแผนและจัดแบ่งงานในองค์การให้ถูกต้องแน่นอน

- 1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

- 1.3 กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม
- 1.4 สร้างความก้าวหน้าในงาน
- 1.5 สร้างผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน
2. พิจารณาในด้านสวัสดิการ
 - 2.1 บำเหน็จ บำนาญ
 - 2.2 การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 การบริการด้านการรักษาพยาบาล
 - 2.4 ด้านสหกรณ์ และการกีฬา
 - 2.5 ที่อยู่อาศัย
 - 2.6 การเดินทาง และขนส่งในการปฏิบัติงาน
 - 2.7 เงินปันผล
 - 2.8 การจัดหาหน่วยอาหารที่มีคุณภาพดี และราคายุติธรรม
 - 2.9 การจัดสถานที่พักผ่อน และบริการห้องสมุด

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจของนักวิชาการ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและจัดให้มีขึ้นในองค์การเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล และทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยการจัดเป็นกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะกิจกรรมหลักที่สำคัญ ๆ ตามกรอบแนวคิดของภิญโญ สาร (2517) ดังต่อไปนี้

การบำเหน็จความชอบ (Compensation of personnel)

การตอบแทนบุคลากร ย่อมต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น นักบริหารทั้งหลาย จึงใช้ความต้องการของมนุษย์เป็นเครื่องมือในการจูงใจด้วยการตอบแทนบุคลากร หรือการให้บำเหน็จความชอบ (เมธี ปิณฑนานนท์, 2529) การปูนบำเหน็จแก่เจ้าหน้าที่ในองค์การเป็นการประกาศเกียรติคุณของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการให้กำลังใจในการทำงาน ทำให้คนงานปฏิบัติ

งานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพยายามในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของการบำเหน็จความชอบ

บุญญานันท์ (2517) กล่าวว่า

การบำเหน็จความชอบบุคลากร เป็นกระบวนการจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายขององค์การ และการบำเหน็จความชอบในวงการศึกษาของประเทศไทยควรพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ค่าจ้างและเงินเดือน
2. การเลื่อนตำแหน่ง
3. การโอนย้าย
4. การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ
5. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
6. บำเหน็จบำนาญ

จินตนา พึ่งสุนทร (2511 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) กล่าวว่า "การปูนบำเหน็จความดีความชอบ เป็นวิธีการอันสำคัญประการหนึ่ง ที่อาจจะกระตุ้นเตือนให้ผู้ทำงานหรือบรรดาพนักงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างดีโดยวิธีการนี้ได้แก่การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนอัตราเงินเดือน"

สรุป การบำเหน็จความชอบ หมายถึง การตอบแทนบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ บำเหน็จบำนาญ

แนวความคิดเกี่ยวกับการบำเหน็จความชอบของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้ว มีลักษณะเป็นแนวทางเดียวกัน ในที่นี้ผู้วิจัยขอกล่าวตามแนวความคิดของบุญญานันท์ เป็นหลักเนื่องจากมีความละเอียดชัดเจน และเน้นเฉพาะในวงการศึกษา ดังนี้

ค่าจ้างและเงินเดือน

ค่าจ้างและเงินเดือนสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ นับเป็นรางวัล (Reward) สำหรับบุคลากรในการตอบแทนการปฏิบัติงาน ช่วยให้สามารถเลี้ยงตัว ครอบครัว และส่งเสริมสภาพทางสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การโดยการเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรมีกำลังใจและปฏิบัติงานให้เกิดผลดี สร้างทัศนคติที่ดีและช่วยบำรุงขวัญ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องแสดงให้เห็นสภาพของหน่วยงานหรือองค์การ กล่าวคือ ถ้าหน่วยงาน หรือองค์การใดมีอัตราค่าจ้างและเงินเดือนอยู่ในระดับมาตรฐาน บุคลากรมีความพอใจ เห็นว่ามีความเป็นธรรมก็ไม่มี การดิ้นรนที่จะไปหางานอื่น การตั้งใจทำงานก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน องค์การนั้นก็มี ความมั่นคง (ภิญโญ สาธร, 2517)

ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือน

ภิญโญ สาธร (2517) ได้ให้ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือนไว้ ดังนี้

"ค่าจ้าง (wage) หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทน ตามหลักเกณฑ์และข้อตกลง อาจเป็นรายเดือน รายวัน หรือรายชั่วโมงก็ได้ ทั้งในเวลาทำงานปกติ นอกเวลาทำงานปกติ หรือแม้ในวันหยุด"

"เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นการตอบแทนเป็นประจำโดยคิด เหมาเป็นรายเดือน หรือรายปี โดยไม่มีการกำหนดว่าจะต้องปฏิบัติงานให้ครบเป็นจำนวนวันหรือ ชั่วโมงอย่างค่าจ้าง"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "ค่าจ้าง (wage) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน" และ "เงินเดือน (salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงเหมือนค่าจ้าง"

ชงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า

ค่าจ้างเงินเดือน หรือการจ่ายตอบแทน (compensation) นั้น หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับคนงานของตนเพื่อสำหรับงานที่คนงานเหล่านั้นได้ทำให้

ค่าจ้าง (wage) เป็นวิธีการจ่ายที่สามารถคำนวณได้จากจำนวนชั่วโมงของการทำงาน

เงินเดือน (salary) เป็นวิธีการจ่ายตอบแทนที่มีรูปแบบที่แน่นอนที่จะเหมือนกันหรือเท่ากันสำหรับช่วงระยะเวลาของการจ่ายต่อครั้งและไม่ขึ้นหรือสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนชั่วโมงของการทำงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของค่าจ้าง และเงินเดือน ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า

ค่าจ้าง หมายถึง ผลตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรโดยถือเกณฑ์จำนวนระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรโดยถือเกณฑ์การเหมาจ่ายเป็นรายเดือน

การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

เงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูด และดำรงรักษามบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน การให้ได้รับเงินเดือนของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงต้องกำหนดให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้กับหน่วยงานที่ต้องการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532) ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนของบุคลากรในวิทยาลัยก็ควรมีลักษณะดังกล่าวเช่นกัน

การพิจารณากำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

กัญญา สาธร (2517) กล่าวว่า การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. เปรียบเทียบอัตราเงินเดือนกับที่อื่น หรืออาชีพอื่น ถ้าอัตราเงินเดือนของบุคลากรต่ำ คนก็จะหันไปหาอาชีพอื่น บุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความสามารถสูงก็จะไม่อยู่ หันไปหาอาชีพ

อื่น ทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร

2. ค่าครองชีพ ต้องกำหนดค่าจ้างเงินเดือน ให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ตาม
ฐานารูปได้ โดยไม่เค็ดร่อน เมื่ค่าครองชีพเพิ่มขึ้น ก็ควรปรับปรุงเงินเดือน ให้เหมาะสม
สอดคล้องกัน

3. ความสามารถในการจ่ายของนายจ้าง

4. กำลังในการผลิต ต้องยึดหลักว่าการกำหนดเงินเดือนสูงขึ้น จะทำให้การ
ผลิตเพิ่มขึ้นหรือไม่ ในทางการศึกษาต้องพิจารณาถึงเรื่องคุณภาพด้วย มิใช่มองแต่ปริมาณเพียง
อย่างเดียว

5. ความกดดันของสภาพแรงงาน ถ้ามีความกดดันมาก ก็จำเป็นต้องเพิ่ม
เงินเดือน หรือค่าจ้างให้สูงขึ้น

6. การเสนอของแรงงาน (Supply) ถ้าเป็นการเสนอมีน้อยก็จะต้องกำหนด
ค่าจ้างหรือเงินเดือนสูง ในทางตรงข้ามหากมีการเสนอมาก แม้ค่าจ้างเงินเดือนจะลดลงบ้าง
ก็ไม่สู้มีปัญหาหนัก

7. อำนาจการซื้อ การเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือนให้สูงขึ้นนั้น จะทำให้มีเงิน
หมุนเวียนมากขึ้น ผู้มีหน้าที่ในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน จะต้องพิจารณาว่าการเพิ่มนั้นจะเป็น
เหตุให้เกิดภาวะเงินเฟ้อหรือไม่

8. สิ่งจูงใจ การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ต้องให้สามารถเป็นสิ่งจูงใจ
ที่จะให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานและแก่ตัวบุคลากรเอง

พงษ์ชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างซึ่งมีส่วน
เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้างทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมว่าประกอบด้วย

1. สภาพตลาดแรงงาน (condition of labor market) อัตราค่าจ้าง
ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของลักษณะอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน . . . ซึ่งในทุกวันนี้ยังคงเป็น
ปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนเป็นตัวกำหนดค่าจ้างสำหรับกลุ่มที่มีคุณสมบัติเฉพาะอยู่ด้วยเช่นเดียวกัน

2. อัตราค่าจ้างโดยทั่วไป (prevailing wage rates) นับเป็นเรื่องสำคัญ
ยิ่งที่นายจ้างทุกคนควรจะได้มีการติดตามตัวเลขเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างที่ทันสมัยอยู่เสมอ

โดยเฉพาะการติดตามถึงอัตราค่าจ้างที่จ่ายโดยนายจ้างคนอื่น ๆ ในชุมชนเดียวกันที่จ่ายให้สำหรับงานประเภทเดียวกัน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับต้นทุนการครองชีพ (cost of living) อัตราค่าจ้างจำต้องมีการปรับตัวให้สูงขึ้น ตามกันเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะรักษาอำนาจการซื้อให้อยู่ในระดับคงที่ที่ได้รับการปรับปรุงเหล่านี้มักจะได้มีการกระทำโดยรูปแบบต่าง ๆ กัน ทั้งที่ทำแบบไม่เป็นทางการ หรือโดยสูตรที่คิดคำนวณเป็นทางการ

4. ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านความสามารถของการจ่าย (ability to pay) ในกรณีหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ทางกำไรนั้น ความสามารถในการจ่ายมักจะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามกำลังความสามารถของการเก็บภาษี ตลอดจนรายได้ที่ทำได้

5. ขึ้นอยู่กับอิทธิพล อำนาจการต่อรอง (collective bargaining) ถ้าพนักงานได้มีการรวมตัวเป็นสหภาพแล้ว ค่าจ้างแรงงานตลอดจนเงื่อนไขของการจ้างงานมักจะถูกกำหนดโดยผลจากกระบวนการเจรจาต่อรอง

6. ปัจจัยที่เกี่ยวกับค่าของงานเปรียบเทียบ (relative worth of job) หมายความว่า โดยที่พนักงานทุกคนล้วนแล้วแต่หวังที่จะได้ค่าจ้าง และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ จากงานของตน โดยมุ่งที่จะให้มีระดับที่สมเหตุสมผล สอดคล้องกับความต้องการหรือเพียงพอกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับงาน

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2533) กล่าวว่า การกำหนดอัตราเงินเดือน เพื่อเป็นค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานนั้นต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ค่าของงาน งานใดควรจะได้รับเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนเท่าใด ขึ้นอยู่กับว่างานนั้นมีค่ามากน้อยเพียงใด ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงาน ระดับความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติของผู้ที่ต้องการให้มาปฏิบัติงาน ตลอดจนลักษณะพิเศษต่าง ๆ ของงานที่ต้องใช้ความพยายาม หรือความเสียสละอันพิจารณาได้ว่าแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ

2. ค่าครองชีพ เงินเดือนที่ได้รับ จะต้องเพียงพอที่ผู้ปฏิบัติงานจะดำรงชีพอยู่ได้ในสภาพของเศรษฐกิจ และค่าครองชีพในสังคมขณะนั้น และเมื่อค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไป

เงินเดือนก็ควรได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมด้วย

3. อัตราเงินเดือนเปรียบเทียบ ควรมีการเปรียบเทียบ กับอัตราเงินเดือน หรือค่าตอบแทน ในงานที่มีลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันกับของหน่วยงานอื่น ซึ่งอยู่ในตลาดแรงงานเดียวกัน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงในวิชาชีพที่ต้องการมาปฏิบัติงาน

ซึ่งสมพงศ์ เกษมสิน (2526) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นแนวทางเดียวกัน โดยกล่าวว่า

การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงและผันแปรไปได้ตามความต้องการ และการสนองตอบของตลาดแรงงานกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือน เช่น ค่าครองชีพ ความสามารถในการจ่ายขององค์การ ผลผลิตและภาวะเศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นต้น

การดำเนินการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

จากแนวความคิดในการพิจารณากำหนดค่าจ้างและเงินเดือนดังกล่าว องค์การ จึงต้องมีกระบวนการในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

บุญญา สาธร (2517) กล่าวว่า ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ต้องอาศัย กระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การสำรวจค่าจ้างและอัตราเงินเดือน เพื่อให้ทราบอัตราตลาด (market rate) ข้อมูลที่ต้องการสำรวจ เช่น ตำแหน่งหลัก (Ray job) ชั่วโมงที่ต้องทำงานในสัปดาห์หนึ่ง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำสุด ขั้นสูงสุด ค่าล่วงเวลาวันหยุด เงินบำเหน็จ โบนัส สวัสดิการ จำนวน ลูกจ้าง เป็นต้นและเพื่อให้การสำรวจค่าจ้างถูกต้อง จะต้องเขียนลักษณะงานที่ปฏิบัติ (job description) ของแต่ละตำแหน่งไว้ด้วย ซึ่งจะประกอบด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบของ ตำแหน่ง การปฏิบัติงาน วิธีที่ปฏิบัติ เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุในการปฏิบัติงาน สภาพการปฏิบัติงาน สาสการบังคับบัญชา ฯลฯ เพราะตำแหน่งใดจะกำหนดอัตราเงินเดือนเท่าใด ต้องพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. การประเมินค่างาน (job evaluation) เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบค่าของงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

เมธี ปิลันธนานท์ (2529) ได้กล่าวไว้ว่า

ตำแหน่งงานที่ไม่อาจแยกความแตกต่างของลักษณะงานได้ก็ได้อ่างงานฝ่ายวิชาการแต่อย่างไรก็ตามงานฝ่ายวิชาการอาจแยกความแตกต่างของตำแหน่งงานได้ โดยถือเอาลำดับของงานงานซึ่งเริ่มจากระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดของงานประเภทเดียวกัน เช่น ถ้าเป็นงานสอนก็ถือว่าตำแหน่งงานที่สูงกว่าจะต้องศึกษาค้นคว้าให้ลึกซึ้งมากกว่า มีความชำนาญกว่าแล้วจึงกำหนดอัตราค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ให้สำหรับตำแหน่งต่าง ๆ จากต่ำสุดจนถึงสูงสุด

3. การสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บัญชีอัตราเงินเดือน ควรแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน ที่เพิ่มขึ้นในขั้นต่อ ๆ ไป ตลอดจนควรให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวไว้ว่า

โครงสร้างของเงินเดือนหรือเงินตอบแทนควรจะได้มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์แวดล้อมทุก 3-5 ปี มิฉะนั้นโครงสร้างของเงินค่าตอบแทนก็จะไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ เพราะอัตราเงินเดือนที่ล้าสมัยและไม่ได้สัดส่วนกับค่าครองชีพนั้นนอกจากจะไม่สามารถจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้ดีแล้วยังสร้างความท้อแท้และสิ้นหวังให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

สุปราณี ศรีรัตนภิรมย์ (2527) ได้กล่าวว่า

การคิดค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับการทำงานที่พนักงานทำงานให้กับองค์กรนั้น จะมีลำดับขั้นตอน คือ

1. การประเมินค่างาน (Job evaluation) เพื่อกำหนดโครงสร้างของค่าจ้าง (Wage structure) หน่วยงานนี้จะต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เพื่อหา

ข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะต้องได้มาจากพนักงานทุก ๆ คน การที่จะได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องเกี่ยวกับงาน หน่วยงานจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงาน ที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลการเลือกปัจจัย เพื่อมาเป็นมาตรฐาน ในการตัดสินค่าของงานแต่ละระดับ (Job evaluation factor) จะต้องถามความเห็นจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ การทำการประเมินค่างานส่วนใหญ่ หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนจะไม่ทำไปเอง แต่มักจะมีการขอความเห็นจากที่อื่น ส่วนใหญ่นิยมตั้งเป็นคณะกรรมการหรือจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เพราะมีเหตุผลว่า เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ย่อมไม่ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ในองค์การ ต้องขอความเห็นจากผู้ที่ได้ปฏิบัติงานเองและต้องขอความเห็นจากหลาย ๆ คนด้วย เพื่อจะได้รับการยอมรับ และทำให้เกิดความพอใจแก่พนักงานทุกฝ่ายโดยส่วนรวม

2. การกำหนดระดับค่าจ้าง (Wage level) ซึ่งจะต้อง มีการทำการสำรวจค่าจ้างต่าง ๆ ในตลาดแรงงาน (Wage survey) และรายงานผลไปให้ผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจและทำการกำหนดค่าจ้างว่า ในแต่ละกลุ่มงานจะให้ค่าจ้างต่ำสุดเท่าใดสูงสุดเท่าใด มีช่วงค่าจ้าง (Range spread) กว้างหรือแคบ แต่ละกลุ่มงานจะตั้งค่าจ้างให้เหลื่อมล้ำ (Overlap) กันอย่างไร

3. การขึ้นค่าจ้างให้กับพนักงานแต่ละคน (Individual wage progression) การขึ้นค่าจ้าง มีบางส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น ๆ ต้องมาให้ความเห็น อีกส่วนหนึ่งขึ้นค่าจ้างให้ตามเวลาการทำงานเพราะถือว่าแต่ละปีผ่านไป พนักงานย่อมมีประสบการณ์มากขึ้น สามารถทำงานได้สูงขึ้นหรือจะมีวิธีการขึ้นค่าจ้างอย่างไร ต้องกำหนดเอาไว้ และดำเนินการตามนโยบายนั้น

นอกจากนั้น ฟลิปโป (Flippo, 1970 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) กล่าวถึง ข้อควรพิจารณา เพื่อให้การดำเนินงานกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนขององค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้

1. ควรจัดทำแผนการเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนไว้ให้แน่นอน โดยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบของแต่ละงาน

2. แผนการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน ควรแสดงให้ทราบถึง ลักษณะและขอบเขตของงานกับค่าจ้างและเงินเดือนที่ได้รับอย่างชัดเจนและแน่นอน
3. การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนดังกล่าว ควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลใช้ในการปฏิบัติงาน และอัตราค่าครองชีพประกอบด้วย
4. ควรยึดถือหลักในเรื่อง ความสามารถของบุคคล และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทุกคน
5. ควรกำหนดวิธีการต่าง ๆ ในการอุทธรณ์หรือร้องทุกข์เกี่ยวกับปัญหาค่าจ้างและเงินเดือนให้แน่นอนและสะดวก เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนแก่คนงานในองค์การ
6. ควรแจ้งนโยบายเกี่ยวกับค่าจ้างและเงินเดือนขององค์การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบโดยแน่ชัด ไม่ควรถือเป็นความลับ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบสถานะและโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตน อันจะมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของคนงานและมีผลโดยทางอ้อมต่อองค์การในที่สุด

ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวสรุป ในเรื่อง การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนไว้ว่า

การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ที่ยุติธรรมและเสมอภาค จะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่คนงาน สร้างขวัญและสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ช่วยบรรเทาข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ช่วยลดการปฏิบัติโดยไม่เต็มความรู้ความสามารถ และป้องกันการหยุดงานของคนงานได้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนเป็นหัวใจในการสร้างความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

และ ธงชัย สันติวงศ์ (2533) มีแนวความคิดที่ตรงกัน โดยได้กล่าวว่า "การตอบแทนสำหรับงานที่ทำให้นั้น มิใช่เพียงแต่อยู่ในกรอบของการจ่ายที่ยุติธรรมเท่านั้น หากแต่ความสำคัญยังอยู่ที่การต้องรู้จักสื่อความได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้พนักงานได้รู้เห็น และเข้าใจอย่างถูกต้องว่าเขาได้รับการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมอย่างแท้จริง"

สำหรับอาจารย์สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งดำรงตำแหน่งทางวิชาการนั้น ตาม
 กฎทรวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ข้อ 16 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎทรวง ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535)
 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 ประกอบกับ
 มาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย
 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2538 และพระราชบัญญัติเงินเดือน
 และเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ได้กำหนดให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาการตาม
 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยประเภทวิชาการ ดังนี้
ตารางที่ 1 บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยประเภทวิชาการ

ตำแหน่ง	อัตรา (บาท/เดือน)
ศาสตราจารย์ ระดับ 11	15,600
ศาสตราจารย์ ระดับ 9-10	13,000
รองศาสตราจารย์ ระดับ 9	9,900
รองศาสตราจารย์ ระดับ 7-8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8	5,600
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6-7	3,500

การเลื่อนเงินเดือน

หลักในการจัดทำนโยบายการตอบแทนบุคลากรประการหนึ่งที่ เมธี ปิณฑนานนท์

(2529) กล่าวไว้คือ

บริการที่น่าพอใจที่ได้รับจากบุคลากรควรได้รับการพิจารณาให้ได้รับความก้าวหน้าในรายได้
 ของบุคลากรด้วย การขึ้นเงินเดือนและค่าแรง ควรกระทำโดยยึดเอาบริการที่เป็นที่พอใจที่
 ได้รับจากผลงานของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่อยู่ในระดับรายได้ใดหรือความรับผิดชอบ
 ตำแหน่งใด เพราะบุคคลควรจะได้รับ ความก้าวหน้าในรายได้ของเขา ถ้าเขาพิสูจน์ให้เห็น
 ว่าบริการหรือผลงานของเขามีค่า



การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้แนวความคิดในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนไว้ ดังนี้

ผู้ที่ปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จอย่างดี ควรได้รับบำเหน็จความชอบ โดยได้เลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น ข้อที่น่าสังเกตรู้คือว่า อัตราเงินเดือนที่เพิ่มแต่ละครั้งไม่ควรน้อยกว่าร้อยละ 4-5 เพราะการเพิ่มเงินเดือนในอัตราที่ต่ำจะไม่ช่วยจูงใจในการปฏิบัติงานแก่คนงานอย่างใดเลยทั้งอาจสร้าง ความเห็นอห้นายในการปฏิบัติงานให้ด้วย

สุปราณี ศรีจัตราภิมุข (2527) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการขึ้นค่าจ้างที่ปฏิบัติกันอยู่ว่า อาจแบ่งได้เป็น 3 กรณี ดังนี้

1. กรณีที่ยังไม่เปลี่ยนกลุ่มงาน อาจขึ้นค่าจ้างโดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้ คือ

1.1 ขึ้นตามอัตราตายตัว (Fixed rate) คือ บริษัทจะกำหนดเอาไว้ล่วงหน้าว่า ในแต่ละช่วงเวลาดำเนินงานจะได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นอย่างไร เช่น อาจกำหนดไว้ว่าแต่ละปีพนักงานจะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น 5 เปอร์เซ็นต์ เป็นอัตราตายตัว ไม่มีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้อง

1.2 ตามผลงานที่ผลิตได้ (Piece rate) การขึ้นค่าจ้างแบบนี้ ก็คือการคิดค่าจ้างแบบจูงใจนั่นเอง (Incentive plan) คือ จะมีมาตรฐานการผลิตอยู่จำนวนหนึ่ง ถ้าคนงานผลิตได้มากกว่ามาตรฐาน นายจ้างจะจ่ายค่าจ้างเพิ่มเติมให้สำหรับหน่วยที่ผลิตได้เกิน

1.3 ตามผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นการขึ้นค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม คล้าย ๆ กับวิธีที่สอง แต่ผลการปฏิบัติงานในที่นี้ไม่สามารถวัดออกมาได้ชัดเจนเหมือนวิธีที่สอง ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลาย ๆ อย่าง ส่วนใหญ่ต้องขอความเห็นจากหัวหน้างาน ซึ่งอาจจะมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง เพราะหัวหน้างานแต่ละคน ต่างก็มีหลักเกณฑ์เฉพาะตัวต่างกันทำให้การประเมินผลขาดความยุติธรรม คนที่มีผลการปฏิบัติงานประเมินออกมาว่าดี ก็ย่อมได้ขึ้นค่าจ้างสูงกว่า

2. กรณีเปลี่ยนกลุ่มงาน เป็นการขึ้นเงินเดือนให้ในกรณีได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงกว่า ถ้าเงินเดือนปัจจุบันยังได้รับไม่เท่ากับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของกลุ่มงานใหม่ ก็ต้องมีการปรับให้ตามตำแหน่ง โดยปกติจะไม่ปรับให้ในปีเดียวเพราะยังถือว่าแม้จะ

เข้าไปปรับงานที่ยากขึ้น แต่ยังคงขาดประสบการณ์และความชำนาญ จะปรับให้แบบค่อยเป็นค่อยไป อาจจะเพิ่มให้ทีละ 25 เปอร์เซ็นต์ หรือ 30 เปอร์เซ็นต์ จนเงินเดือนเท่ากับระดับขั้นต่ำสุดของกลุ่มงานใหม่ จึงจะหยุด ต่อจากนั้นการขึ้นเงินเดือนก็จะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ปกติ

3. กรณีพิเศษ เช่น ปรับตามสภาพเศรษฐกิจ ตามอัตราค่าครองชีพ หรือเพิ่มให้ในกรณีที่บริษัทสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นได้มาก การปรับในกรณีนี้ ก็ใช้ปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นหลัก

การดำเนินการเลื่อนเงินเดือน

ฟลิปโป (Flippo, 1966 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้กล่าวไว้ว่า "การเลื่อนที่ไม่ยุติธรรมย่อมก่อให้เกิดการเสียกำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งจะเป็นข่าวเสมอเกือบทุกองค์การ ในระยะเวลาที่มีการพิจารณาความดีความชอบเป็นประจำปี"

บีช (Beach, 1971 อ้างถึงในภิญญา สาร, 2517) ได้กล่าวไว้ว่า "การขึ้นเงินเดือนหรือค่าแรงในวงการธุรกิจเอกชนมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาผลงานจากการประเมินผลปฏิบัติงานอันมีระเบียบแบบแผน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและความเสมอภาคในหมู่บุคลากรทุกคน"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมได้นั้นอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ความเสียสละ ความรอบคอบ และรอบรู้กับผู้บังคับบัญชาของตนคนใดเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องหมั่นตรวจตรา และกระทำตนให้ใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา หรือสร้างเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นมา เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาขึ้น เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปโดยบริสุทธิ์ยุติธรรมโดยดั่งแท้และถ่วงทั่ว

การจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน เฉพาะค่าจ้างหรือเงินเดือน แต่เพียงอย่างเดียว ไม่เป็นการเพียงพอที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ เกิดความกระตือรือร้นในการงาน และ

สร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ทั้งนี้ก็โดยเหตุที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความต้องการด้านจิตใจแตกต่างกัน บางคนอาจต้องการยอมรับนับถือจากสังคม บางคนต้องการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรู้ ความสามารถของตนเพียงผู้เดียว บางคนต้องการสวัสดิการและการบริการที่จะสนองตอบให้ได้อย่างเพียงพอ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะทางใจเป็นสำคัญ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า การบำเหน็จความชอบบุคลากรในทางด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน จึงยังคงเป็นสิ่งจำเป็น ดังจะได้กล่าวต่อไป คือ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และบำเหน็จ บำนาญ

การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของทุกคนในองค์กรและเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (ภิญโญ สาร, 2517) โดยทั่วไปการเลื่อนตำแหน่ง นอกจากเป็นการปูนบำเหน็จความชอบแก่ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่มาด้วยความวิริยะ อุตสาหะ จนเป็นผลดีแก่องค์กรแล้ว ยังเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบุคคล ให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน และ ในการเลื่อนตำแหน่งมักได้รับเงินเดือนสูงขึ้น เพราะมีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น ความยกย่องเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมก็จะสูงตามไปด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของการเลื่อนตำแหน่ง

บีช (Beach, 1970 อ้างถึงใน ภิญโญ สาร, 2517) กล่าวว่า Promotion คือ การกำหนดงานใหม่ให้แก่บุคลากร เพื่อให้ได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นซึ่งงานที่มีระดับสูงขึ้นนั้น มีขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้น และโดยปกติ (แต่ไม่เสมอไป) เงินเดือนที่ได้รับย่อมสูงขึ้นในเวลาที่เขาได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นด้วย ทั้งตำแหน่งใหม่จะเป็นสัญลักษณ์ให้เห็นถึงฐานะ (Status) ที่สูงกว่าเดิม

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) กล่าวถึง การเลื่อนตำแหน่งว่า "แสดงถึงความก้าวหน้าในภาวะการทำงานของบุคลากร ซึ่งมักจะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ต่าง ๆ ความรับผิดชอบและการตอบแทน"

พงษ์ชัย สันติวงษ์ (2533) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน"

สรุป การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดงานใหม่ให้แก่บุคลากรในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งแสดงถึงความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรและมักจะ ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นด้วย

การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งแก่องค์กรและบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เพราะเป็นการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี และสามารถที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้คนมีความอดสาหะพยายามทำงาน และพอใจในองค์กรนั้นนาน ๆ (ภิญโญ สาธร, 2517) นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจึงมีความจำเป็นต้องจัดทำไว้ โดยระบุอย่างแจ่มชัดในเรื่องตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเมื่อว่างผู้ดำรงตำแหน่งลง จะจัดบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งอย่างไร และบุคลากรจะมีโอกาสใดบ้างที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร คุณสมบัติเช่นไรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ฝ่ายบริหารจะส่งเสริมหรือช่วยให้บุคลากรเตรียมตัวเพื่อรับการเลื่อนตำแหน่งอย่างไร (เมธี ปิณฑานนท์, 2529)

การเลื่อนตำแหน่งสำหรับอาจารย์

อาจารย์ของวิทยาลัยมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ โดยพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้กำหนดให้คณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีตำแหน่งทางวิชาการดังต่อไปนี้ (มาตรา 41)

1. ศาสตราจารย์ ซึ่งอาจเป็นศาสตราจารย์ประจำ หรือ ศาสตราจารย์พิเศษ
2. รองศาสตราจารย์ ซึ่งอาจเป็นรองศาสตราจารย์ประจำ หรือ รองศาสตราจารย์พิเศษ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ซึ่งอาจเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ หรือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

4. อาจารย์ ซึ่งอาจเป็นอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษ

สำหรับคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการแต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (มาตรา 43) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎทบวง คุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการดังกล่าวในมหาวิทยาลัยของรัฐ (ภาคผนวก ก)

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอันมาก หาก การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยไม่ยุติธรรมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดการเสียหาย เสียกำลังใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ดังนั้น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจึงต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อให้เกิด ความยุติธรรม

บีช (Beach, 1970 อ้างถึงใน ภิญญู สาร, 2517) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ใน การเลื่อนตำแหน่งว่าอาศัยหลักเบื้องต้น คือ หลักคุณวุฒิ ในปัจจุบันความสามารถ และศักยภาพ จะมีสำหรับผู้ที่มีความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้เลื่อนสูงขึ้น ซึ่งอาจจะต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ระยะเวลาของการปฏิบัติงาน การศึกษาอบรม ประวัติการทำงานในอดีต เป็นต้น

และ ภิญญู สาร (2517) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งสรุปได้ ดังนี้

1. หลักคุณวุฒิ การเลือกบุคลากรให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สำหรับหน่วยงาน มักจะถือหลัก ความสามารถ การทำงานหนัก ความซื่อสัตย์ การให้ความร่วมมือ และคุณธรรม หรือคุณวุฒิ

2. หลักอุปถัมภ์ หลายหน่วยงานเลือกผู้ที่มีความคิดและความรู้สึกเหมือนผู้เลือก ถือเอาความจงรักภักดีต่อตนเองหรือต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญกว่าความสามารถ และมักจะเลือก ผู้ที่มีความคิดเห็นในด้านการสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ความสนใจทางศาสนา เช่นเดียวกับ ผู้เลือก

3. หลักอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรถือเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และผู้ที่สามารถทำให้เกิดผลิตผลสูง การนำเอา

หลักอาวุโสมาใช้เป็นเกณฑ์ทำให้บุคลากรไม่ค้นรณแสดงความสามารถพิเศษ อย่างไรก็ตามในกรณีที่บุคลากร 2 คน มีคุณสมบัติทุกประการเท่าเทียมกันหมด หลักอาวุโสก็น่าจะนำมาใช้เป็นเครื่องตัดสินได้

ดังนั้น การเลื่อนตำแหน่งควรเน้นที่ความสามารถมากกว่าอาวุโส ควรกระทำให้รัดกุมรอบคอบ และควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย

ซงซัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งว่า เกณฑ์พิจารณาที่ใช้ประกอบในการเลื่อนขั้น ก็อาจจะมีแตกต่างกันไป และส่วนมากก็มักมีเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเลื่อนขั้นโดยยึดถือตามหลักความสามารถหรือผลงาน (merit) และการเลื่อนขั้น โดยการยึดถือหลักอาวุโส (seniority) ระบบดังกล่าวถือว่าเป็นระบบทางการ . . . เพื่อความเหมาะสม การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งจึงเป็นเรื่องซึ่งจะต้องพิจารณาประกอบกันทั้งสองทางให้สมดุลและดีที่สุด กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงความสามารถหรือผลงานควบคู่กับอายุงานหรืออาวุโสในการพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การดำเนินการเลื่อนตำแหน่ง

กัญญา สาธร (2517) กล่าวว่า การวางแผนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ควรจะได้คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น

1. นโยบาย ต้องคำนึงถึงว่า หน่วยงานมีนโยบายที่จะเลื่อนบุคคลภายในขั้นไปดำรงตำแหน่งใหม่ หรือจะสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณวุฒิเข้าเกณฑ์ เข้ามาครองตำแหน่งนั้น
2. ช่องทางของการเลื่อน หมายถึง การประมาณการที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน และการวางแผนการจัดองค์การ
3. การคัดเลือกและการประเมินผล การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องอาศัยการประเมินผลงาน (performance appraisal) และการเก็บบันทึกรายการโดยอาศัยเทคนิคในการสรรหาตัวบุคคลที่เหมาะสม
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยการวางแผน

แผนและการคัดเลือกมอบหมายงาน แม้จะเป็นการเลื่อนชั้นตามปกติก็ตาม

นอกจากนี้ ควรจะมีแนวทางไว้ดังนี้ คือ

1. มีการกำหนดสายการเลื่อนตำแหน่งไว้ให้ชัดเจน
2. พึงยึดข้อมูล (record) อย่างครบถ้วนเป็นหลักในการพิจารณา
3. มีการเตรียมบุคคล (understudy system) โดยเลือกคนที่มีคุณสมบัติไว้

กลุ่มหนึ่งแล้วศึกษาของตำแหน่งไว้ เมื่อตำแหน่งนั้นว่างลงก็จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งได้ทันที

เสนาะ ตีเข่าว (2527) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ไม่ได้รับการแต่งตั้งว่า ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ติดต่อองค์การและในที่สุดก็จะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันปัญหายั่งยืนดังกล่าวฝ่ายบริหารจะต้อง

1. กำหนดโครงการในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจนว่า มีหลักการอย่างไร แล้วต้องควบคุมให้การดำเนินการคัดเลือกเป็นไปตามนั้น เพื่อไม่ให้มีการฝ่าฝืนระบบหรือหลักการสอบ ทำให้การสอบเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม

2. ชี้แจงแนะนำว่ามีเหตุผลอย่างไร ผู้สมัครจึงไม่ได้รับการคัดเลือก เช่น อาจมีข้อบกพร่องบางอย่างขาดคุณสมบัติบางประการผู้อื่นไม่ได้ หากปล่อยให้มีการเข้าใจผิด หรือไม่รู้ว่าตนเองบกพร่องอะไรก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจอยู่ตลอดไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึง ปัญหาอันเกิดจากการเลื่อนชั้นตำแหน่งว่า บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะที่มีการศึกษาที่สูงพอ ซึ่งในเมื่อได้เข้ามาทำงานแล้วก็ย่อมหวังที่จะก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ถ้าหากพลาดโอกาสดังกล่าวก็ย่อมทำให้ทัศนคติของผู้นั้นเป็นไปในทางที่ไม่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแก้ไข โดยการมุ่งพยายามกำหนดหรือหาหนทางกำหนดให้มีแผนการเลื่อนชั้นที่ชัดเจน และพยายามให้มีการควบคุมเพื่อให้เป็นหลักประกันได้ว่า บุคคลผู้มีความสามารถตามเกณฑ์จะไม่ถูกมองข้าม นั่นคือ ให้ความมั่นใจว่าในการพิจารณานั้น แม้จะมีการพิจารณาในเรื่องอาวุโสประกอบ ก็ยังคงจะถือเอาเรื่องของผลงานหรือความสามารถเป็นตัวพิจารณาควบคู่อยู่ด้วยเสมอโดยไม่แยกจากกัน

การโอนย้าย

การโยกย้ายจะต้องถือหลักว่า เป็นการเลือกสรรและสับเปลี่ยนบุคคลให้ไปปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่งาน มิใช่เป็นการกลั่นแกล้งหรือลงโทษ การใช้คนให้เหมาะกับงานจะช่วยให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งได้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ และความสามารถยิ่งขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของการโอนย้าย

บีช (Beach, 1970 อ้างถึงใน วิทยุ สาร, 2517) กล่าวว่า การโอนย้าย (transfers) หมายถึงการมอบหน้าที่ใหม่ (reassignment) ให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรยังคงรับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม การโอนย้ายเป็นการเปลี่ยนงานในทางราบ (horizontal move) จากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง"

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) กล่าวว่า "การโยกย้าย หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงานให้กับพนักงานที่จะให้ไปสวมตำแหน่งอื่นที่ได้รับการจ่ายตอบแทนและมีฐานะ ตลอดจนความรับผิดชอบในทำนองเดียวกัน การโยกย้ายนี้ถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานในทางราบจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "การโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่ง ไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง . . . การโยกย้ายตำแหน่ง เป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมียัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"

สรุป การโอนย้าย หมายถึง การเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ที่คงมีปริมาณงานและความรับผิดชอบเท่าเดิม และได้รับเงินเดือนเท่าเดิม

การพิจารณาการโอนย้าย

บุคลากรจะถูกสั่งให้โอนหรือย้าย ก็เพราะความจำเป็นของหน่วยงาน หรือเพราะตัวบุคลากรเอง มีความประสงค์ที่จะขอโอนหรือขอย้าย โดยปกติหน่วยงานจะจัดให้มีการโอนย้ายก็ต่อเมื่อบุคลากรไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเท่าที่ควรในหน้าที่เดิม และหน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรน่าจะทำงานได้ดีกว่าเดิมถ้ามอบหมายหน้าที่ใหม่ให้ จึงจัดให้มีการโอนย้าย การโอนย้ายโดยนัยนี้ จึงมิใช่การโอนย้ายเพื่อลงโทษบุคลากร ถ้าหน่วยงานต้องการลงโทษบุคลากร หน่วยงานจะใช้วิธีการอื่นที่มีใช้การโอนย้าย (วิทยุ สาร, 2517)

เหตุผลในการโอนย้าย ซึ่ง วิทยุ สาร (2517) ประมวลไว้ ผู้วิจัยนำมาสรุปได้ดังนี้

1. เหตุผลทางหน่วยงาน เช่น โอนย้ายไป เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
2. เหตุผลส่วนตัว เช่น การโอนไปทำงานในหน้าที่ ที่มีโอกาสก้าวหน้า โอนย้ายไปเพื่อทำงานที่ถนัดหรือสะดวกสบายกว่า โอนย้ายเพื่อทำการศึกษาต่อนอกเวลา
3. การโอนย้ายในกรณีพิเศษ เช่น ในกรณีย้ายไประหว่างสอบสวนทางวินัย เพื่อความเป็นธรรมของการสอบสวน หรือ ย้ายไปประจำการชั่วคราว ในกรณีที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งขาดเจ้าหน้าที่ หรือมีเหตุอันต้องการผู้ดำเนินงานมากขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้เกิดการโยกย้าย ไว้ดังนี้

1. สาเหตุจากองค์การ การโยกย้ายตำแหน่งเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานขององค์การได้ดำเนินไปโดยถูกต้องทิศทาง
2. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน การโยกย้ายในลักษณะนี้ เป็นไปโดยความสมัครใจของผู้ถูกโยกย้าย ดังนั้น ผู้ประสงค์จะย้ายจึงควรปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาของตนเองเพื่อขอรับความเห็นชอบเสียก่อน และหากเป็นไปได้ควรขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาที่ตนประสงค์จะไปดำรงตำแหน่งงานใหม่ด้วย เมื่อได้รับการเห็นชอบทั้งสองฝ่าย แล้วจึงดำเนินการยื่นเรื่องราวต่อเจ้าหน้าที่โดยตรงเพื่อดำเนินการต่อไป

การดำเนินการโอนย้าย

แวน สวอลด์ (Van Zwoll, 1964 อ้างถึงใน เมธี ปิรันธนานนท์, 2529) กล่าวไว้ว่า การโยกย้ายนั้นบางครั้งก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงแก่ชีวิตที่มีความคุ้นเคยอยู่ การรบกวนความคุ้นเคยของบุคคลก่อให้เกิดความกลัวและความรู้สึกไม่ปลอดภัย และเป็นผลให้บุคคลากรกลายเป็นผู้กล่าวโจมตีมากที่สุดได้ ดังนั้น บุคลากรพึงได้เข้าใจอย่างแจ่มชัด ถึงเหตุผลของการโยกย้าย และผลที่เขาพึงจะได้จากการโยกย้าย

นอกจากนั้น เมธี ปิรันธนานนท์ (2529) ได้กล่าวว่า "การโยกย้ายบุคลากรจำเป็นต้องมีแผนงานและกำหนดคกฏเกณฑ์ที่แน่นอน เพราะการโยกย้ายจะมีผลถึงขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร"

อุทัย หิรัญโต และมนตรี เจนวิทย์การ (2510 อ้างถึงใน ภิญญา สาธร, 2517) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการโอนย้ายข้าราชการว่า ควรอาศัยหลักการ 5 ประการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นหลักการที่นำมาใช้ในกรณีการโอนย้ายอาจารย์ได้เช่นกัน สรุปได้ดังนี้

1. การย้ายบุคคลภายในองค์การหรือหน่วยงาน หรือการย้ายไปดำรงตำแหน่งในหน่วยงานอื่น ควรพิจารณาให้ถ่องแทีก่อนว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์การหรือหน่วยงานที่จะไปดำรงตำแหน่งนั้นหรือไม่
2. การโอนย้ายควรให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน ทั้งนี้ เพื่อกำจัดคำครหาว่าเลือกที่รักมักที่ชัง
3. วิธีการโอนย้าย ควรมีความยืดหยุ่น การใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง ส่อมไม่เป็นผลดีเสมอไป
4. การโอนย้าย ควรพิจารณาภูมิหลังของผู้นั้นในเรื่องวัฒนธรรม ขนบประเพณี ภาษาพูด สภาพครอบครัวและอื่น ๆ
5. ควรถามความสมัครใจ ถ้าพอจะทำได้

จากหลักการดังกล่าว ภิญโญ สาร (2517) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า "หลักการในการโอนย้าย ต้องตั้งอยู่บนฐานของความยุติธรรม ความเที่ยงตรง ประสิทธิภาพของงาน และความพอใจของทุกฝ่าย . . . และสิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ อำนาจและอิทธิพลอันจะทำให้ขาดความเที่ยงธรรม"

การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ

ภิญโญ สาร (2517) ได้กล่าวถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการลา ในเรื่องการลานั้น ได้มีการกล่าวถึงรายละเอียด ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อไว้ด้วย ผู้วิจัยจึงขอนำเรื่องการอนุญาตให้ลาศึกษาต่อไปกล่าวไว้ในเรื่องการลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีความสมบูรณ์ของเนื้อหาในเรื่องการลายิ่งขึ้น

การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

ผลประโยชน์หรือรางวัลที่เป็นค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น อาจจัดได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ รางวัลประเภทที่ทำให้เกิดรายได้ในด้านวัตถุ หรือเงิน อาทิเช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ และสิ่งของต่าง ๆ กับรางวัลอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นประเภทที่เกิดรายได้ทางด้านจิตใจ อันได้แก่ ค่ายกย่องสรรเสริญ ใบประกาศคุณความดี เครื่องหมายเชิดชูเกียรติต่าง ๆ (ภิญโญ สาร, 2517)

เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นเครื่องหมายแสดงเกียรติยศ และบำเหน็จความชอบ ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานแก่ผู้กระทำความดีความชอบเป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติ โดยคำแนะนำขอพระราชทานของรัฐบาล สำหรับอาจารย์ประจำของวิทยาลัยมีโอกาสรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ ตามหลักเกณฑ์การพิจารณาขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แก่บุคลากรของโรงเรียนเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (ภาคผนวก ข)

บำเหน็จบำนาญ

การให้บำเหน็จบำนาญแก่ข้าราชการหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์การมาเป็นเวลานานนั้น เป็นการตอบแทนคุณความดีที่บุคคลนั้น ๆ ได้กระทำแก่องค์การ นอกจากนั้นบำเหน็จบำนาญ ยังเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีกำลังใจกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างความภักดีและความมั่นคงแก่องค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

ความหมายของบำเหน็จบำนาญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "บำเหน็จบำนาญ เป็นประโยชน์แก่บุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นรายได้นอกเหนือไปจากค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำตามปกติโดยไม่ต้องออกแรงทำงานเพิ่มมากขึ้น บำเหน็จบำนาญขององค์การธุรกิจหรือรัฐบาลจะจ่ายให้พนักงานเมื่อออกจากงานตามสาเหตุที่ได้ระบุไว้" และได้ให้ความหมายของการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ(Pensions) ว่า "หมายถึง การจ่ายเงินให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อมีอายุสูงถึงกำหนดจะต้องออกจากหน่วยงาน เช่น อายุ 60 ปี หรือ 65 ปี ตามที่หน่วยงานกำหนดไว้ เมื่อออกจากหน้าที่การงาน องค์การจะจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นเงินตามข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้"

ธงชัย สันติวงศ์ (2533) กล่าวว่า "ในกรณีของธุรกิจส่วนใหญ่มักจะมีการจ่ายในรูปของบำเหน็จ หรือการจ่ายเงินก้อน ให้เมื่อปลดเกษียณอายุ" และได้ให้ความหมายของบำเหน็จบำนาญหรือเงินเลี้ยงชีพที่ให้อย่างต่อเนื่องว่าหมายถึง "กรณีซึ่งเป็นการจ่ายเงินจำนวนแน่นอน โดยนายจ้างหรือตัวแทนของฝ่ายนายจ้างที่มอบหมาย ที่มีการจ่ายเป็นช่วงระยะเวลาที่แน่นอนให้กับพนักงานที่ทำงานในบริษัทหรือให้กับทายาทของพนักงาน"

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของบำเหน็จบำนาญ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บำเหน็จบำนาญเป็นรายได้นอกเหนือไปจากค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำ โดยองค์การจะจ่ายให้เมื่อมีการออกจากงาน ตามสาเหตุที่ได้กำหนดไว้ เช่น ได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน และ/หรือ จนเกษียณอายุ ซึ่งการจ่ายในรูปของบำเหน็จ คือ การจ่ายเป็นเงินก้อนครั้งเดียว ส่วนการจ่ายในรูปของบำนาญ คือ การจ่ายเป็นเงินจำนวนแน่นอนอย่างต่อเนื่อง ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

การพิจารณาจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า

ปรัชญาของเงินกองทุน เพื่อบำเหน็จบำนาญ หรือเงินสะสมนี้ ได้มีวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงเรื่อยมา ในระยะเริ่มแรกนั้นเงินสะสมเพื่อบำเหน็จบำนาญมักจะยึดถือตามปรัชญาที่ถือว่าเป็นการให้รางวัลเพื่อที่จะจูงใจให้กับพนักงานอยู่กับองค์การจนเกษียณอายุ ในรูปนี้เงินบำเหน็จบำนาญที่มอบให้ จึงเท่ากับเป็นรางวัลต่อพนักงานที่อยู่กับองค์การ จนถึงกำหนดวาระดังกล่าว . . . ในธุรกิจบางแห่ง หรือ โดยข้อต่อรองของสหภาพแรงงาน ได้มีทัศนคติเปลี่ยนไปว่าเงินบำเหน็จบำนาญนั้น ควรจะเป็นแนวความคิดใหม่ที่ถือกันว่าเป็นการให้รางวัลได้มากกว่ารางวัล เงินลงทุนเพื่อบำเหน็จบำนาญจะถูกรู้ว่าเป็นเงินทุนที่เก็บสะสมไว้ที่จะกันไว้เพื่อจ่ายกับคนงานในระยะเวลาข้างหน้า และจะสะสมตลอดช่วงเวลาของการทำงาน ซึ่งเป็นสิทธิผลประโยชน์ของพนักงานที่ได้รับหลังจากจำนวนปีตามที่บริษัทกำหนดไว้ และพนักงานจะมีสิทธิได้รับ ไม่ว่าจะอยู่หรือจะออกไปก่อนที่จะครบเกษียณอายุก็ตาม

การดำเนินการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า

ระบบบำเหน็จบำนาญของเอกชนนั้น จะพบเฉพาะในกิจการขนาดใหญ่ ที่มีฐานะมั่นคงเท่านั้น บำเหน็จบำนาญของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไปตามจำนวนเงินเดือนครั้งสุดท้ายที่คนงานได้รับ ระยะเวลาที่คนงานปฏิบัติงานในองค์กรนั้น และในบางองค์กรยังนำเอาความดีความชอบมาเป็นปัจจัยในการคำนวณอีกด้วย . . . การให้บำเหน็จบำนาญ จะเป็นหลักประกันแก่ผู้ที่ออกจากงานโดยไม่มีความผิดว่า ตนเองจะมีเงินจับจ่ายใช้สอยภายหลังเมื่อออกจากงานแล้ว และจะเป็นมูลเหตุจูงใจให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามความปรารถนาของนักบริหาร ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารขององค์กรประสบผลสำเร็จตามที่หวังไว้

ในกรณีของวิทยาลัย อาจมีการจ่ายเงินในลักษณะดังกล่าวหรือทำนองเดียวกันโดยเรียกเป็นอย่างอื่น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้เป็นการศึกษาในเรื่องการจ่ายเงินจำนวนหนึ่งให้แก่อาจารย์เมื่อได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน และ/หรือจนเกษียณอายุตามเกณฑ์ที่วิทยาลัยกำหนดไว้

วินัยและการลงโทษ (Discipline and Punishment)

วินัย

ไม่ว่าในองค์กรใด ๆ ทั้งสิ้น ความซัดใจกันย่อมมีอยู่เสมอในทุกหน่วยงาน ฝ่ายบริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ที่ขัดแย้ง หรือขัดใจที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ มาตรการที่ฝ่ายบริหารจัดให้มากขึ้น เพื่อป้องกันหรือระงับข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรกับองค์กร คือ การกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร (ภิญโญ สาธร, 2517)

วินัย เป็นกรอบขอบข่ายที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรและสังคม โดยมีกฎ ข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และการลงโทษเป็นเครื่องหนุนหลัง ดังนั้นผู้ประพฤติผิดวินัยจึงควรต้องได้รับการลงโทษ วินัยมีไว้เพื่อธำรงรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของการอยู่ร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน การลงโทษจึงมุ่งป้องกันมิให้ผู้กระทำความผิดซ้ำอีก และมุ่งหมายให้เป็นตัวอย่างที่มิให้ผู้อื่นกระทำความผิดเช่นนั้นด้วย ทั้งเพื่อช่วยบำรุงขวัญแก่บุคคลอื่นเพื่อรักษามาตรฐานการ ประพฤติตนและการปฏิบัติงานให้เป็นไปโดยถูกต้อง (สมพงษ์ เกษมนสิน, 2526)

ความหมายของคำว่าวินัย

บีช (Beach, 1971 อ้างถึงใน ภิญโญ สาธร, 2517) ลงความเห็นว่ วินัยมีความหมาย 2 ประการ คือ หมายถึง การควบคุมและหล่อหลอม (conditioning and molding) พฤติกรรมทั้งโดยวิธีให้รางวัล (reward) และโดยวิธีลงโทษ (penalty) วินัยในทางบวก (positive discipline) หมายถึง มาตรการอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร ซึ่งเป็นเหตุให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับด้วยความเต็มใจ . . . อย่างไรก็ตามวิธีการทั่วไปนิยมใช้วินัยในทางลบ (negative discipline) คือการใช้มาตรการลงโทษหรือชู้ว่าจะลงโทษเพื่อบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

สมพงษ์ เกษมนสิน (2526) กล่าวว่า "วินัย คือ ระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น" และได้กล่าวถึงลักษณะของวินัยว่าอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ทาง คือ

1. การพิจารณาวินัยในทางปฏิฐาน หมายถึง การเสริมสร้างท่าทีและบรรยากาศในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ด้วยความสุขสบายใจ การรักษาวินัยตามแนวนี้ มุ่งที่จะสร้างสรรค์ความเข้าใจในระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญของระเบียบวินัย โดยชี้ให้เห็นว่าวินัยมีไว้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานนอกกฎนอกเกณฑ์ของส่วนรวม และอาจนำความเสื่อมเสีย และเสียหายมาสู่หมู่คณะเท่านั้น วินัยไม่ใช่สิ่งที่น่าเกรงกลัวสำหรับผู้ประพฤติกติและปฏิบัติชอบ นอกจากนี้ยังมุ่งสนับสนุนให้กลุ่มสร้างวินัยของกลุ่มขึ้นมาเอง ทั้งนี้เพราะตระหนักว่า ระเบียบวินัยไม่อาจดำรงอยู่ได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุน และยอมรับนับถือจากกลุ่ม ความศักดิ์สิทธิ์ของวินัยอยู่ที่ความเข้าใจและศรัทธาของผู้ปฏิบัติตาม ปัจจัยสำคัญในการสร้างศรัทธาของกลุ่มที่มีต่อวินัยนั้น อยู่ที่ความเข้าใจในคุณค่าของวินัย และการรักษาวินัยให้เป็นไปโดยถูกต้อง ยุติธรรม ดังนั้น ความสำคัญของวินัยลักษณะนี้ จึงอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องรักษาวินัยให้เป็นไปโดยยุติธรรมและทั่วถ้วน

2. การพิจารณาวินัยในทางนิเสธ หมายถึง การรักษาวินัยที่มุ่งถึงการบังคับให้บุคคลที่อยู่ในกรอบขอบข่ายของวินัยได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้โดยเคร่งครัด การขู่ว่าจะลงโทษและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาจะมีอยู่ตลอดเวลา การลงโทษอาจกระทำด้วยวิธีการรุนแรงนับแต่การไล่ออกไปจนถึงการให้ออก การรักษาวินัยในลักษณะนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องอยู่ในระเบียบวินัยด้วยความเกรงกลัว โดยที่อาจไม่เข้าใจในวินัยนั้น ๆ หรือแม้ไม่เต็มใจก็จำยอมปฏิบัติตาม

นิยะดา ชุณหางค์ (2527) ได้ให้คำจำกัดความว่า "ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง สภาพการณ์หรือการที่พยายามที่จะหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปอย่างดี โดยการให้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ" และได้กล่าวไว้ว่าชนิดของระเบียบวินัย มี 2 ชนิด คือ

1. ระเบียบวินัยในทางบวก (Positive Discipline) หมายถึง ระเบียบวินัยที่ส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมในทางที่ดี เมื่อพนักงานปฏิบัติตามระเบียบวินัยแล้วก็จะได้รับรางวัลเช่นเป็นคำชมเชย มีการให้รางวัลเป็นเงินก็ได้ อย่างไรก็ตามระเบียบวินัยต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเป็นกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และประกาศให้ทุกคนในองค์กรทราบ เพื่อให้เขาจะได้ทราบว่าเขาควรจะมีพฤติกรรมแบบใด

2. ระเบียบวินัยในทางลบ (Negative Discipline) หมายถึง ระเบียบวินัยที่ใช้การลงโทษเมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย ซึ่งการลงโทษมีตั้งแต่โทษสถานเบาจนถึงโทษสถานหนัก เช่น การตักเตือนด้วยวาจา จนถึงการใช้การไล่ออกจากงาน การดำเนินทางวินัยในทางลบนี้ก็ต้องมีกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรม มิฉะนั้นจะทำให้พนักงานเสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อนึ่ง องค์การควรใช้ระเบียบวินัยในทางบวกมากกว่าทางลบ เพราะเป็นการส่งเสริมกำลังใจในการทำงานมากกว่าการบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน และเป็นการสร้างสรรค์ให้พนักงานประพฤติตัวในทางที่ดีเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุจุดประสงค์ขององค์การและส่งเสริมความเป็นธรรมและระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน

สรุป วินัยและการลงโทษ หมายถึง การควบคุม และหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ด้วยระเบียบข้อบังคับที่องค์การได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์การนั้นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจหรือด้วยสภาพบังคับที่เกิดขึ้น อันจะมีผลทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพิจารณาค่าเนนการทางวินัย

การปฏิบัติต่าง ๆ ในเรื่อง วินัยและการลงโทษ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง หลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักเมตตาธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพราะผู้บริหารถือว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนเป็นมนุษย์ธรรมดา มีชีวิตจิตใจ มีโอกาสผิดพลาด ไม่มีใครอยากทำความผิดโดยจงใจ และที่สำคัญคือ ควรถือว่าบุคลากรทุกคนเป็นมิตรที่ดี และเป็นเพื่อนร่วมงาน

(ภิญโญ สาร, 2517)

การดำเนินการทางวินัย

ความยุ่งยากประการหนึ่งเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย คือ ความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งหมายถึง ลำดับโทษที่ไม่เท่าและไม่ทัดเทียมกัน ความล่าช้าและ/หรือรวดเร็วไม่เท่ากันนี้ล้วนเป็นที่มาแห่งความไม่พึงพอใจและทำให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณงานและหมู่คณะ ดังนั้นการดำเนินการทางวินัยจึงควรจะได้กำหนดกฎเกณฑ์ และวิธีการให้แน่นอนรัดกุม เพื่อความยุติธรรม และความรวดเร็ว (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

บีช (Beach, 1971 อ้างถึงใน วิทยุ โศก, 2517) ได้แนะนำหลักการที่ควรระลึกในการดำเนินการทางวินัย ไว้ดังนี้

1. องค์การหรือหน่วยงานควรมีนโยบายและกระบวนการปฏิบัติทางวินัยที่แน่นอนชัดเจน และปฏิบัติได้โดยไม่ต้องลังเลเพราะความไม่ชัดเจนของวินัยที่กำหนดไว้
2. จะต้องประกาศหรือชี้แจงให้บุคลากรทราบล่วงหน้าทุกคน เพื่อป้องกันมิให้มีการทำผิดวินัยขึ้น มากกว่าที่จะมุ่งลงโทษหรือคอยจับผิด
3. จะต้องหาหลักฐานแห่งความผิดให้แน่ชัดและมั่นคงเมื่อจะมีการลงโทษ และควรยกประโยชน์ให้ผู้ถูกกล่าวหา ถ้ามีหลักฐานไม่เพียงพอ โดยถือว่าทุกคนบริสุทธิ์ จนกว่าจะมีหลักฐานมาพิสูจน์ว่าเขามีความผิด
4. ความเสมอภาคและการปฏิบัติการโดยสม่ำเสมอ เป็นความจำเป็น ถ้ามีกรณีใดเคยลงโทษผู้ใดมาแล้ว จะต้องลงโทษทุกคนเช่นเดียวกันถ้าเป็นความผิด และจะละเว้นไม่พิจารณาโทษผู้ใดมิได้ เมื่อปรากฏว่ามีการทำผิดทำนองเดียวกันเกิดขึ้นอีก
5. โทษที่ลงแก่ผู้ทำผิดสถานใดเพียงใด เมื่อมีกรณีเดียวกันเกิดขึ้นจะต้องลงโทษเท่าเทียมกัน
6. การลงโทษควรจะเริ่มจากระดับน้อย ๆ แล้วหนักขึ้นตามลำดับ ถ้าบุคลากรคนเดิมทำผิดในทำนองเดียวกันอีกซ้ำ ๆ เช่น
 1. ว่ากล่าวตักเตือน (oral warning)
 2. ว่ากล่าวตักเตือนพร้อมกับลงหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรในแฟ้มประวัติบุคลากร (oral warning and recording)
 3. ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร และลงหลักฐานในแฟ้มประวัติ (written warning and recording)
 4. ให้งาน หรือหยุดงานในระยะเวลาที่กำหนด หรือลงโทษอย่างอื่นที่มีระเบียบวางไว้ชัดเจน (suspension)
 5. ไล่ออก (discharge)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง วิธีการดำเนินการทางวินัยว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาถึงความผิดที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อเกิดการกระทำผิดทางวินัยขึ้น ผู้บังคับบัญชา หรือผู้หน้าที่รับผิดชอบจะต้องศึกษาพิจารณาว่า ความผิดที่เกิดขึ้น มีความร้ายแรงเพียงใดถึงขั้นที่น่าวินัยมาใช้หรือไม่

2. พิจารณาถึงข้อความจริง การรวบรวมข้อเท็จจริง จึงต้องสืบสวนให้ได้ข้อความจริง โดยเฉพาะต้องพิจารณาว่าความผิดนั้นมีมูลแห่งความเป็นจริงหรือไม่เพียงใด กล่าวคือ มิใช่เป็นการกล่าวหา กลั่นแกล้งกัน และจักต้องพิจารณาถึงสาเหตุและกรณีแวดล้อมแห่งความผิดนั้น เพื่อจะได้สืบสวนหาความจริงจากเหตุแห่งความผิดนั้นได้รัดกุม และรอบคอบ

3. พิจารณาถึงลำดับขั้นของการลงโทษ โดยทั่วไปการลงโทษได้กำหนดขั้นไว้ ดังนี้ คือ

1. การตักเตือน (Warning)
2. การตำหนิ (Reprimand)
3. การพักงานโดยไม่จ่ายค่าจ้างตอบแทน (Suspension)
4. การลดตำแหน่ง (Demotion)
5. การปลดออก (Dismissal)
6. การลงโทษสถานหนัก (Drastic penalty) ได้แก่ การไล่ออก

เป็นต้น

4. พิจารณาคำเนิการลงโทษ เมื่อได้สืบสวนและสอบสวนเหตุแห่งความผิดจนได้ความจริงและประจักษ์แจ้งในความผิดแล้ว จึงดำเนินการลงโทษตามลำดับขั้นของการลงโทษให้เหมาะสมกับกรณีแห่งความผิดที่ได้กระทำ ข้อควรพิจารณาในข้อนี้ คือความผิดนั้นมีตัวอย่างความผิด เช่นเดียวกับที่ได้พิจารณาโทษไปแล้วหรือไม่ ถ้ามีการพิจารณาการลงโทษจะต้องอยู่ในลำดับขั้นแห่งความหนักเบาให้เท่าเทียมกัน ข้อยุ่งยากอาจมีในกรณีที่ความผิดนั้นเป็นกรณีใหม่ที่ยังมิได้มีผู้ใดกระทำผิดมาก่อน ในกรณีเช่นนี้จะต้องพยายามศึกษาพิจารณาเทียบเคียงความผิดนั้นกับความผิดอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและความเสมอหน้าในการลงโทษ

5. การพิจารณาติดตามผล ควรจะได้ติดตามดูว่า การลงโทษนั้นสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งประสงค์แห่งการลงโทษนั้นหรือไม่ เช่น มีการกระทำผิดเช่นนั้นอีกหรือไม่ มีบุคคลอื่นเอาเยี่ยงการกระทำผิดนั้นหรือไม่ ฯลฯ เพราะการมุ่งประสงค์ของการลงโทษนั้นเป็นการป้องกันมิให้เกิดการกระทำผิดขึ้นอีก ดังนั้น การติดตามการลงโทษควรจักได้บันทึกไว้เป็นหลักฐานเพื่อความสะดวกในการติดตามและการพิจารณาโทษในครั้งต่อไป

เพ็ญศรี วาทยานนท์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของกระบวนการดำเนินการทางวินัยไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารงานทางวินัย การรักษาวินัยของลูกน้องเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับใกล้เคียงกับการนำและการสั่งการ ซึ่งมีความจำเป็นในการทำงานจึงควรจะเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้านั่นเอง อำนาจการลงโทษทางวินัยนั้น ถึงแม้จะใช้ไม่บ่อยนัก แต่ก็ต้องใช้ในยามจำเป็นเพื่อรักษาอำนาจจัดการของผู้บังคับบัญชาไว้

2. จำเป็นต้องกำหนดกฎและระเบียบเพื่อการปฏิบัติงานอย่างสัมฤทธิ์ผล จะต้องมีความกระฉ่างชัดว่ามีความคาดหวังต้องการพฤติกรรมอะไรของคนทำงาน คนทำงานต้องรับทราบว่าจะต้องทำอะไร เพราะอะไร กฎและข้อบังคับจะกำหนดขึ้นในเรื่องที่ต้องถือปฏิบัติเคร่งครัด เช่น เวลาทำงาน การทุจริต เป็นต้น และอาจมีข้อกำหนดเกี่ยวกับความประพฤติส่วนตัว เช่น การเสื่อมเสียศีลธรรม เป็นต้น

ข้อสำคัญในการกำหนดระเบียบข้อบังคับ คือ เมื่อกำหนดแล้วต้องแจ้งให้คนทำงานได้รู้ทั่วกัน เพื่อประพฤติปฏิบัติตามได้ถูกต้อง โดยเฉพาะเรื่องสำคัญหรือข้อกำหนดพิเศษจะต้องชี้แจงกันอย่างชัดเจน โดยหัวหน้าหรือฝ่ายบุคคลในการประชุม และกรณีการบังคับใช้กฎระเบียบจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและคงเส้นคงวาตลอดเวลา

3. เมื่อมีการละเมิดหรือการกระทำผิดจะต้องมีหลักฐานบันทึกเหตุการณ์ ผู้เกี่ยวข้อง ผู้กระทำผิด การปฏิบัติของหัวหน้าไว้ให้สมบูรณ์ ข้อบันทึกเหล่านี้สำคัญมากเพื่อใช้ประโยชน์เมื่อมีการร้องทุกข์ หรือการดำเนินการทางกฎหมายภายหลัง

ชงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึง กระบวนการดำเนินการเรื่องวินัยว่ามี 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยนำมาสรุปดังนี้

1. การกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับงานและกฎเกณฑ์เกี่ยวกับพฤติกรรม การกำหนดระดับของเป้าหมายผลงานขั้นต่ำเพื่อให้ยึดถือซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ได้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ควรปฏิบัติ ซึ่งหากให้พนักงานหรือตัวแทนได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหรือสร้างกฎเกณฑ์ด้วยแล้ว ความร่วมมือก็จะยิ่งมีมากยิ่งขึ้น

2. การสื่อความเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้พนักงานได้เข้าใจ การสื่อความให้เข้าใจจะเป็นหนทางช่วยให้การปฏิบัติเพื่อรักษากฎ และข้อบังคับเป็นไปได้ง่ายขึ้น ในหลักการแล้วพนักงานทุกคนควรจะได้รับ การชี้แจงให้ทราบว่า กฎแต่ละข้อนั้น มีความยุติธรรมและเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างไรบ้าง

3. กลไกในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็นกลไกสำคัญในการที่จะใช้ประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่อาจจะบกพร่อง พฤติกรรมในการปฏิบัติผิดกฎต่าง ๆ

4. ระบบของการบริหารการลงโทษ หรือการดำเนินการเพื่อพยายามกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แนวปฏิบัติในการดำเนินการทางวินัย ดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการรักษาวินัยในทางบวก หรือทางปฏิฐาน เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินการที่ตรงกันข้ามกับแนวปฏิบัติของการรักษาวินัยในทางลบหรือทางนิเสธ ซึ่ง ปวีณ ณ นคร (2514 อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2526) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. มุ่งพิจารณาวินัยเป็นรายบุคคล
2. ใช้วิธีบังคับปราบปรามเพื่อให้ปฏิบัติตามวินัย
3. หน้าที่ในการรักษาวินัยเป็นของผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นฝ่ายกำหนดระเบียบแก่ส่วนรวม มิใช่ส่วนรวมเป็นฝ่าย

สร้างและรักษาระเบียบวินัย

5. มุ่งในทางปราบปรามผู้ปฏิบัติฝ่าฝืนวินัยมากกว่าการป้องกันการปฏิบัติฝ่าฝืน

วินัย

การพิจารณาการลงโทษ

อมร รักษาสิทธิ์ (2505) ได้กล่าวไว้ว่า การพิจารณาเพื่อลงโทษผู้ทำผิดวินัยนั้น ควรคำนึงถึงหลักทั่วไป 3 ประการ คือ

1. ยุติธรรม คือ การให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง และการวินิจฉัยด้วยเหตุด้วยผล เพื่อลงโทษ แต่เฉพาะผู้ทำผิด ฉะนั้นจะต้องสอบสวน พิเคราะห์ให้ได้ความแน่ชัดว่าเป็นผู้ทำผิดจริงจะลงโทษ ในการนี้จะฟังความข้างเดียวไม่ได้ จะต้องให้โอกาสแก่ผู้ถูกกล่าวหาที่จะชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาตามสมควร และจะต้องให้อำนาจพิจารณาตกอยู่กับบุคคลที่ควรเชื่อถือได้ เช่น ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงหรือคณะกรรมการ และควรจะให้สิทธิอุทธรณ์ต่อไปได้อีกชั้นหนึ่งเป็นอย่างน้อย

2. เป็นธรรม คือ การลงโทษจะต้องให้ได้ระดับเสมอหน้ากันใครทำผิดก็จะต้องลงโทษไม่เลือกที่รักมักที่ชัง การกระทำผิดอย่างเดียวกันจะต้องลงโทษเท่ากัน แต่อาจใช้ดุลพินิจลงโทษหนักเบาตามควรแก่กรณีได้ โดยนำองค์ประกอบดังต่อไปนี้มาพิจารณา คือ

2.1 ความหนักเบาแห่งความผิด ความผิดบางอย่างเป็นความผิดร้ายแรง จะต้องลงโทษหนักอาจถึงไล่ออกแต่ก็มีความผิดอื่นอีกเป็นอันมากที่ไม่เข้าลักษณะร้ายแรงดังกล่าว ซึ่งอาจพิจารณาลงโทษสถานเบาลดหลั่นกันตามควรแก่กรณี

2.2 ผลแห่งการกระทำผิด ความผิดอย่างเดียวกันอาจต้องลงโทษต่างกัน เพราะผลแห่งการกระทำผิดร้ายแรงกว่ากัน

2.3 ประวัติการทำงาน ในความผิดอย่างเดียวกัน ผู้มีประวัติการทำงานดี ไม่เคยกระทำผิดมาก่อน อาจได้รับโทษน้อยกว่าผู้ที่เคยทำผิดมาแล้ว

2.4 การรู้หรือไม่รู้ว่าการกระทำนั้นเป็นความผิด ถ้าทำไปทั้ง ๆ ที่รู้ว่าผิดย่อมมีโทษหนักกว่าทำไปเพราะไม่รู้

2.5 การพยายามกลับตนประพฤติดี ถ้าเป็นความผิดเล็กน้อยไม่ร้ายแรง ก็ควรให้โอกาสแก่ผู้กระทำผิด ที่จะพยายามกลับตนประพฤติดีอีกครั้ง ทั้งนี้ก่อนที่จะให้โอกาสนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องรู้สำนึกดีแล้วว่า ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของตนที่จะต้องพยายามช่วยผู้ผิดให้กลับประพฤติดีได้

2.6 เหตุเบื้องหลังการกระทำผิด ควรจะค้นหาให้รู้เหตุผลว่าทำไมผู้ผิดนั้นจึงได้กระทำผิดบางที่การกระทำผิดอาจเกิดขึ้นเพราะจิตทรมานซึ่งต้องให้การรักษามากกว่าการลงโทษ



3. **ฉับพลัน** คือ ต้องลงโทษโดยไม่ชักช้าเมื่อมีการทำผิด จึงจะได้ผลสัมความมุ่งหมายหากปล่อยทิ้งไว้นาน อาจทำให้วินัยขาดความศักดิ์สิทธิ์ ผู้ถูกลงโทษเองก็ไม่รู้สำนึกในความผิด ผู้อื่นก็ไม่รู้สึกในทันทีว่าทำผิดจะถูกลงโทษ การปล่อยไว้นานจะพลอยให้วินัยของหน่วยงานใน ส่วนรวมเสื่อมด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การลงโทษทางวินัยควรยึดถือหลัก ดังนี้

1. **ความยุติธรรม** กล่าวคือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาได้มีโอกาสต่อสู้ในข้อเท็จจริง การสอบสวนจะต้องแต่งตั้งบุคคลที่ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือได้ และการดำเนินการสอบสวนจะต้องเป็นไปโดยเที่ยงตรง มีหลักฐานประจักษ์พยาน หรือเหตุผลอันชัดแจ้งจึงลงโทษ และควรเปิดโอกาสให้อุทธรณ์ได้

2. **ความเป็นธรรม** กล่าวคือ การลงโทษจะต้องเป็นไปโดยเสมอหน้ามีลำดับขั้นของการลงโทษเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือถือเอาเชื้อชาติ มีตัวอย่างอยู่ในข้อที่แสดงให้เห็นความไม่เป็นธรรมในการลงโทษ อันเป็นเหตุทำให้เกิดการเสียขวัญในหมู่คณะอย่างยิ่ง

3. **ความทั่วถ้วน** กล่าวคือ การลงโทษ จะต้องพยายามกวาดล้างหรือนำตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษให้ทั่วถ้วนกัน มิใช่การกระทำอย่างเด็ดขาดคนหนึ่งถูกลงโทษแต่อีกคนหนึ่งไม่ถูกลงโทษ โดยอ้างว่ามีอกกฎหมายเอื้อมไปไม่ถึง การสร้างข้อยกเว้นขึ้นมา ย่อมทำให้เกิดความไม่เสมอหน้า ความไม่ทั่วถ้วนและความยุติธรรมขึ้น อันเป็นผลทำให้สังคมถูกบ่อนทำลายและเสื่อมเจาสลายในที่สุด

4. **ความฉับพลัน** กล่าวคือ การลงโทษจะต้องกระทำโดยมิชักช้า เพื่อให้ผู้กระทำความผิดสำนึกในความผิด ผู้รู้เห็นได้ตระหนักถึงโทษทัณฑ์ของการกระทำความผิด จะได้ไม่ประพฤติเช่นนั้น การลงโทษหากมิกระทำโดยฉับพลันให้ทันทั่วที่จะทำให้เกิดความไม่ศักดิ์สิทธิ์ของวินัยเป็นผลร้ายต่อส่วนรวม หรือในบางกรณีผู้ประพฤติผิดได้กลับตนเป็นคนดีแล้ว การลงโทษความผิดแต่เดิมจึงกลายเป็นการลงโทษคนดี ทำให้คนมองวินัยในแง่ร้ายอย่างไม่ถูกต้องต่อความเป็นจริง เหตุนี้การลงโทษจึงต้องฉับพลัน

การดำเนินการลงโทษ

บีช (Beach) และ สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึง การลงโทษไว้ในเรื่อง การดำเนินการทางวินัย ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอไว้ในตอนต้นแล้ว ต่อไปจึงขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการดำเนินการลงโทษของนักวิชาการท่านอื่น ๆ ดังนี้

นิยะดา ชูหลวงศ์ (2527) ได้กล่าวถึง วิธีการ หรือแนวทางบางอย่างที่ควรจะต้องปฏิบัติตามเมื่อใช้ระเบียบวินัยในทางลบไว้ดังนี้

1. การลงโทษทางระเบียบวินัยควรจะทำกับพนักงานผู้หนึ่งคนเดียว ไม่ควรให้ผู้อื่นทราบ
2. การใช้การลงโทษควรจะใช้ในทางสร้างสรรค์ให้พนักงานปรับตัวให้ดีขึ้น
3. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรเป็นผู้มีสิทธิในการลงโทษพนักงานของตน
4. เมื่อพนักงานทำผิดเมื่อสอบสวนแล้วว่าผิดจริงต้องจัดการลงโทษทันที
5. บทลงโทษ สำหรับกรณีความผิดเหมือนกัน ควรจะเหมือนกัน ไม่ควรเปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจได้ มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความลำเอียง
6. หลังจากที่ถูกลงโทษไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาโดยตรงควรพยายามที่จะปฏิบัติต่อหรือมีทัศนคติที่เหมือนเดิมตามธรรมดาต่อพนักงานที่ถูกลงโทษไปแล้ว

และได้กล่าวไว้ว่า การลงโทษนั้นมีตั้งแต่โทษสถานเบาจนถึงหนัก ดังต่อไปนี้ คือ

- ขั้นที่ 1 การตักเตือนด้วยวาจา
- ขั้นที่ 2 การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
- ขั้นที่ 3 การไม่ให้สิทธิพิเศษบางอย่าง
- ขั้นที่ 4 การปรับเป็นเงิน
- ขั้นที่ 5 การให้หยุดงานชั่วคราว
- ขั้นที่ 6 การลดขั้น
- ขั้นที่ 7 การไล่ออกอย่างถาวร

เพ็ญศรี วาทยานนท์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการดำเนินการลงโทษทางวินัยไว้สรุปได้ดังนี้

1. การลงโทษ ควรดำเนินการเป็นความลับ หรือเป็นที่รับรู้เฉพาะผู้ถูกลงโทษ การลงโทษมีจุดประสงค์ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงความประพฤติให้ดีขึ้น การกระทำให้เป็นที่ยอมรับแก่สาธารณชนจะเป็นเสมือนการประจานให้เสื่อมเสียศักดิ์ศรี

2. การลงโทษ ควรมีองค์ประกอบสร้างสรรค์ด้วยเสมอ กล่าวคือ ผู้ถูกลงโทษ ควรได้รับการบอกแจ้งอย่างชัดเจน และเจาะจงถึงเหตุผลของการลงโทษและควรได้รับคำแนะนำ ให้ประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง

3. การลงโทษ ควรกระทำโดยหัวหน้าโดยตรง การปฏิบัติเช่นนี้เป็นการทำตามหลักเอกภาพในการบังคับบัญชาและคงรักษาสถานะของหัวหน้าด้วย

4. ความฉับพลัน หากการลงโทษถูกถ่วงเวลาเนิ่นนานไป ความสัมพันธ์ของการกระทำผิดกับการลงโทษจะไม่ชัดเจน และจะไม่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทางบวก อย่างไรก็ตามความฉับพลันจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมด้วย

5. ความคงเส้น คงวาของการลงโทษ ซึ่งเป็นหลักการความยุติธรรมเสมอหน้าทางกฎหมาย อย่างไรก็ตาม การใช้วิจารณญาณลงโทษหนักเบาต่างกัน ย่อมกระทำได้ตามเหตุแวดล้อมและความประพฤติของบุคคล

6. หลักการห้ามการลงโทษบุคคลต่อหน้าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีหัวหน้าระดับสูง ซึ่งมีอำนาจเป็นทางการตามตำแหน่ง จะต้องรักษาสถานะของการเป็นผู้บริหารโดยให้เกียรติกันตามสมควร และหัวหน้าต้องไม่ถูกตำหนิหรือถูกลงโทษต่อหน้าลูกน้องของตน

7. หัวหน้าควรมีทัศนคติเป็นปกติต่อผู้ถูกลงโทษ ความสัมพันธ์ควรเป็นไปในทางให้เอื้อกันและไม่ระแวงแคลงใจกัน มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในอนาคตไปในทางดี และได้กล่าวไว้ว่า เมื่อมีการกระทำผิดถึงขั้นต้องโทษทางวินัย อาจเลือกพิจารณาระดับการลงโทษตามความเหมาะสม ซึ่งมีอยู่เป็นลำดับดังนี้

1. การว่ากล่าวตักเตือน
2. การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
3. การงดสิทธิพิเศษ
4. การปรับ
5. การพักงาน

6. การลดตำแหน่ง

7. การปลดออก

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวถึง วิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันจากเบาที่สุดถึงแรงที่สุดในการดำเนินการทางวินัยไว้ ดังนี้

1. การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา วิธีนี้ เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด ในการดำเนินการทางวินัย . . . ในกรณีของการให้คำปรึกษาแนะนำนี้ จะเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้ตระหนักถึงความพยายามที่จะแก้ไขหรือปรับพฤติกรรม

2. การกล่าวคำคัดโทษหรือที่เป็นวาจาและลายลักษณ์อักษร ตลอดจนการให้ทำทัณฑ์บนไว้ หากเป็นการผิดซ้ำสอง หรือมีการผิดที่หนักกว่าเดิม

3. การปลดออก หมายถึง กรณีของการให้คนงานออก โดยไม่มีกำหนดและงดจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งสาเหตุมักจะอยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงาน

หากการให้คำปรึกษาและการกล่าวตักเตือนไม่เป็นผลที่จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการโยกย้ายไม่อาจกระทำได้แล้ว ควรให้มีการปลดออกสำหรับกรณีซึ่งได้มีผลเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจริงจังเท่านั้น แต่สำหรับกรณีที่เบากว่า อาจจะมีการตัดเงินเดือนสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่งหรืออาจมีการปลดออกเพียงชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง คือ การให้พนักงานโดยไม่ได้รับเงินเดือน

4. การให้ออก หมายถึง การให้พนักงานออกจากบัญชีเงินเดือนหรือหยุดการจ้าง ทั้งนี้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม การเลิกจ้างหรือการให้พนักงานลาออกสำหรับความผิดหรือการลงโทษที่รุนแรงยิ่งขึ้น นับว่าเป็นผลที่จะเป็นตัวอย่างที่ตักเตือนพนักงานอื่น ๆ และหัวหน้างาน

5. การไล่ออก หมายถึง การให้พนักงานออกไปอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นเพราะการประพฤติดี หรือการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง การไล่ออกเป็นการลงโทษขั้นสุดท้าย ซึ่งนับว่าเป็นมาตรการที่รุนแรงที่สุด

การลา

สติปัญญาและสมรรถภาพของบุคลากร จะคงทนอยู่ได้เพียงใด อาศัยวิธีใช้ที่เหมาะสม การทำงาน ต้องมีพิกมีหยุดมีพักผ่อน ร่างกายของคนมีโอกาสทรุดโทรม เช่นเดียวกับเครื่องจักร เหมือนกัน ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องมีมาตรการให้โอกาสบุคลากรหยุดงานหรือลางานได้ตามโอกาสอันควร นอกจากนี้บางคนมีปัญหาเพราะธุรกิจส่วนตัว ครอบครัว หรือสังคม ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งไปดำเนินการ ทั้ง ๆ ที่มีวันหยุดนักขัตฤกษ์หรือวันหยุดประจำสัปดาห์ หน่วยงานจึงได้วางระเบียบการลาขึ้นไว้ในลักษณะต่าง ๆ กัน

ความหมายของการลา

การลา หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ขออนุญาตหยุดงานและได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา หรือคาดว่าจะได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้หยุดงานได้

การพิจารณาให้ลาหยุด

ในระหว่างการทำงาน บุคลากรอาจมีความจำเป็น ที่ต้องลาพักชั่วคราวจากการทำงาน เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้คือ

1. สุขภาพไม่สมบูรณ์
2. ธุรกิจส่วนตัว ครอบครัว หรืองานสังคมจำเป็น
3. การประชุม การเป็นผู้แทนของหน่วยงาน
4. การศึกษาต่อหรือการอบรม เพื่อความก้าวหน้าของอาชีพและอื่น ๆ

(ภิญโญ สาร, 2517)

เมธี บิลันธนานนท์ (2529) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของการลา และการขาดปฏิบัติงานของบุคลากรมีหลายสาเหตุด้วยกัน เช่น

1. สาเหตุส่วนตัว เช่น ความเจ็บไข้ เหตุฉุกเฉิน อุบัติเหตุ มัคคีที่ศาล
- คลอดบุตร เป็นต้น

2. เนื่องจากครอบครัว และมรดกกรรม เช่น การแต่งงานของสมาชิกในครอบครัว การเจ็บป่วย เหตุฉุกเฉินต่าง ๆ มรดกกรรมของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น
3. เนื่องจากเหตุผลในด้านอาชีพ เช่น เข้ารับการอบรมทางวิชาการ การลาไปดูงาน การไปเป็นวิทยากร การลาเพื่อศึกษาต่อ ลาเพื่อทำการวิจัย ลาไปทัศนศึกษา เป็นต้น
4. การลาหรือการขาดการปฏิบัติงาน เนื่องจากวันสำคัญทางศาสนา
5. การลาเพื่อรับใช้ประเทศชาติหรือสังคมในบางกรณี เช่น ด้านการทหาร เป็นพยานในศาล ไปเลือกตั้ง เป็นต้น

ซึ่ง วิทยุ สำนวน (2517) กล่าวว่า

การให้บุคลากรหรือคนงานในหน่วยงาน ลาหยุด และได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างในระหว่างที่ลาหยุดได้นั้น หน่วยงานมีจุดมุ่งหมายดังนี้ คือ

1. ถ้าบุคลากรหรือคนงานของหน่วยงานเกิดเจ็บป่วยขึ้น อาจจะทำให้โรครุนแรงติดต่อคนอื่นได้ จึงควรให้ลาหยุดเมื่อเวลาเจ็บป่วย
2. ถ้าบุคลากรมีภารกิจที่จะต้องทำ และไม่มีเวลาที่จะไปจัดการเรื่องภารกิจดังกล่าวให้เรียบร้อย อาจจะทำให้เกิดความกังวลใจ และไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นการอนุญาตให้บุคลากรหรือคนงานในหน่วยงานได้ลาพักบ้างเป็นครั้งคราว จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะเป็นการบำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่บุคคลในหน่วยงานไปในตัว
3. ถ้าบุคลากรหรือคนงานของหน่วยงาน ลางานเพื่อพัฒนาตนเองในด้านความรู้ให้ดีขึ้น จะทำให้การทำงานดีขึ้นในอนาคต

จากสาเหตุในการลาของบุคลากร และจุดมุ่งหมายในการให้ลาของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานจึงได้มีการกำหนดประเภทของการลาไว้ ซึ่ง วิทยุ สำนวน (2517) กล่าวว่า "การลาเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน จึงได้จำแนกการลา ออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมตามความจำเป็นและเหตุแห่งการลานั้น"

มัวร์ (Moore, 1955 อ้างถึงใน วิทยุ สำนวน, 2517) ได้แบ่งการลา หรือการหยุดงานเป็น 2 ประเภท สรุปได้ดังนี้

1. การลาหยุดระยะสั้นเพราะเจ็บไข้ โรงเรียนมัธยมในสหรัฐอเมริกาประมาณ 98 % อนุญาตให้ครูลาป่วยได้โดยได้รับค่าจ้างเต็มอัตรา คือ ลาได้ประมาณ 10-12 วัน และในปัจจุบันได้มีการอนุญาตให้ลาป่วยได้แบบสะสม (accumulate) ปีต่อปี หมายความว่าถ้าไม่หยุดปีนี้ ปีหน้าป่วย ก็สามารถหยุดได้นานกว่าปกติ และจะได้รับค่าจ้างเต็มอัตราด้วย

2. การลาหยุดระยะยาว การให้ลาระยะยาว ส่วนมากให้กับผู้พักฟื้นในกรณีเจ็บป่วยเรื้อรัง หรือในกรณีที่เกิดภัยวิบัติภายในครอบครัวในระยะสงครามหรือในระยะรับราชการทหารหรือ ลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

กฤษฎี สาธร (2517) กล่าวถึง ประเภทของการลาว่า การอนุญาตให้ลาได้ในวงการต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา มีดังต่อไปนี้

1. การลาในระยะสั้น ๆ เนื่องจากการป่วยไข้ หรือได้รับบาดเจ็บธรรมดา
2. การลาในระยะสั้น ๆ นอกเหนือจากการป่วยไข้ธรรมดาในกรณีที่เกี่ยวกับ
 - ก. การลาเนื่องจากการตายของบุคคลในครอบครัว
 - ข. การลาเนื่องจากจะต้องไปร่วมในพิธีแต่งงานของบุคคลภายในครอบครัว
 - ค. การลาเนื่องจากการย้ายบ้านหรือที่อยู่ใหม่
 - ง. การลาเนื่องจากมีเหตุฉุกเฉิน
3. การลาคงคาบ
4. การลาในระยะสั้น ๆ เนื่องจากเหตุผลทางวิชาชีพ ได้แก่
 - ก. การลาไปเข้ารับการอบรมทางวิชาการ
 - ข. การลาไปปฏิบัติงานโรงเรียนอื่น
 - ค. การลาเพราะได้รับเชิญไปพูดตามสถานที่ต่าง ๆ
 - ง. การลาเนื่องจากไปร่วมประชุมในองค์การ หรือสมาคมวิชาชีพ
 - จ. การลาเนื่องจากมีหน้าที่ต่อรัฐ เช่น เป็นคณะลูกขุนหรือเป็นพยานในศาล
 - ฉ. การลาเพื่อทำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายทางวิชาชีพ
5. การลาเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่
 - ก. การลาเพื่อศึกษาต่อ

- ข. การลาเพื่อทำงานวิจัย
 - ค. การลาเพื่อเดินทางทัศนศึกษา ณ สถานที่ต่าง ๆ
 - ง. การลาเพื่อแลกเปลี่ยนตัวบุคคลเป็นการชั่วคราว
6. การลาเพื่อเข้ารับราชการทหาร หรือเพื่อรับใช้ประเทศชาติ

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535

หมวด 2 ข้อ 16 ได้แบ่งการลาออกเป็น 9 ประเภท คือ

1. การลาป่วย
2. การลาคลอดบุตร
3. การลากิจส่วนตัว
4. การลาพักผ่อน
5. การลาอุปสมบท หรือการลาไปประกอบพิธีฮัจย์
6. การลาเข้ารับการศึกษาเลือก หรือเข้ารับการศึกษาเพื่อ
7. การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือปฏิบัติภารกิจ
8. การลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ
9. การลาติดตามคู่สมรส

บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การใด ก็ตามย่อมมีเหตุผลและความจำเป็นบางประการ ที่จะต้องหยุดงาน ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น เจ็บป่วย หรือมีภารกิจจำเป็นส่วนตัว หากการหยุดงานมีผลกระทบทำให้เงินเดือนหรือค่าจ้างลดลง ก็จะทำให้ไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การที่ทางราชการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ และพนักงานของรัฐลาหยุดราชการได้ เช่น ลาป่วย ลากิจ ลาเพื่อศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ลาบวชหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ลาพักผ่อนประจำปี ลาคลอดบุตร และลาเพื่อเข้ารับราชการระดมพล เป็นต้นนั้นก็เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้ข้าราชการ และพนักงานของรัฐมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานด้วย (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531)

การลาประเภทหนึ่ง ที่มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของอาจารย์เป็นอย่างมาก คือ การลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์

การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ

ภิญโญ สาร (2517) ได้กล่าวถึง การลาศึกษาต่อของข้าราชการ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นแนวคิดที่น่ามาใช้ได้กับบุคลากรของทุกองค์การ รวมทั้งอาจารย์ของวิทยาลัยด้วยว่า การให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้บุคลากรมั่นใจในตัวเอง เข้าใจมุ่งมั่นหมกมุ่นในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

และได้กล่าวถึงขอบข่ายของการศึกษาว่า "การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการ เรียนรู้หรือการวิจัย ตลอดจนการฝึกอบรม หรือการได้รับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษา และอบรมในสถาบันการศึกษาก็นับได้ว่าเป็นการศึกษาทั้งสิ้น"

ด้วยเหตุที่วิทยาลัยแต่ละแห่งบริหารงานภายในได้โดยอิสระ จึงอาจมีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการลาศึกษาต่อของบุคลากรขึ้นใช้เป็นการเฉพาะ ผู้วิจัยจึงขอแนะนำระเบียบการลาศึกษาต่อที่ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยใช้อยู่ในปัจจุบัน มากล่าวไว้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ระเบียบทบวงมหาวิทยาลัยว่าด้วย การให้ข้าราชการทบวงมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. 2527

2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ. 2512 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2518 ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2520 ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2523 ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2525 ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2533 และฉบับที่ 8 พ.ศ. 2535

3. ประกาศคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรมและปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ เรื่อง หลักเกณฑ์ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติการวิจัย

๗ ต่างประเทศ

นอกจากนั้น ทบวงมหาวิทยาลัย ยังได้กำหนดระเบียบ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ อาจารย์ได้มีโอกาสปฏิบัติงานวิจัย แต่งตำรา เข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ทางวิชาการ คือ ระเบียบทบวงมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ พ.ศ. 2523 และฉบับที่ 2 (เพิ่มเติม) พ.ศ. 2524 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2536

จากการศึกษารายละเอียดของระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยพบว่าได้มีการกำหนดเงื่อนไขที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

1. ขอบข่ายของการลาไปตามระเบียบดังกล่าว ซึ่งพิจารณาได้จากความหมาย และขอบข่ายของคำว่า ศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การปฏิบัติการวิจัย การไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ทางวิชาการ ดังนี้

"ศึกษา" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตาม หลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการนั้น และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษาและการรับคำแนะนำก่อน เข้าศึกษาและการฝึกอบรมหรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหรือต่อจากการศึกษานั้นด้วย

"ฝึกอบรม" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ หรือ ประสบการณ์ด้านการเรียน การวิจัย การอบรม สัมมนา หรือการทำงาน โดยไม่มีการรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการนั้น และหมายความรวมถึงการฝึกฝนต่อ จากการฝึกอบรมนั้นด้วย

"ดูงาน" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ หรือประสบการณ์ ด้วยการ สังเกตการณ์

"การปฏิบัติการวิจัย" หมายความว่า การทำงานวิจัยเพื่อนำผลที่ได้รับมาใช้ ประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานโดยตรงและไม่รวมถึงการวิจัยตามลักษณะของการศึกษา หรือ ฝึกอบรม

การไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ อาจจะทำได้อันนี้

1. การวิจัย
2. การแต่งหรือเรียบเรียงตำราทางวิชาการ
3. การไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการอย่างอื่นซึ่งได้รับความ

เห็นชอบจากคณะกรรมการที่มหาวิทยาลัย/สถาบันได้มอบหมายให้พิจารณา

2. คุณสมบัติของข้าราชการที่จะลาไปตามระเบียบดังกล่าว ซึ่งได้แก่ อายุ สุขภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พินความรู้ ประสบการณ์ และคุณสมบัติตามความเหมาะสมกับการลาแต่ละกรณี ความสามารถในการปฏิบัติงานและความประพฤติ

3. ความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน การอนุญาตให้ลาทุกกรณีย่อมต้องคำนึงถึงประโยชน์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้นสาขาวิชา/โครงการที่ขออนุมัติ จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรืองานที่จะได้รับมอบหมาย

4. การกำหนดจำนวนร้อยละของข้าราชการในหน่วยงาน ที่มีโอกาสลาสำหรับการลาแต่ละกรณี ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานยังคงมีผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย และไม่ต้องหาบุคลากรเพิ่ม

5. ระยะเวลาที่อนุมัติสำหรับการลาแต่ละกรณีและการจ่ายเงินเดือนระหว่างลา

6. การทำสัญญาผูกพันและสัญญาค่าประกัน

ตามระเบียบการลาบางลักษณะ ได้แก่ การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศ การลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ได้กำหนดให้ข้าราชการที่ลาทำสัญญากับหน่วยงาน และให้มีการทำสัญญาค่าประกัน เพื่อเป็นการผูกมัดให้กลับมารับราชการเป็น เวลาไม่น้อยกว่า 2 เท่า ของระยะเวลาที่ข้าราชการผู้นั้นได้ลาไป โดยข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ให้ทำสัญญาต่ออธิการบดีและข้าราชการผู้ใดไม่ได้รับราชการตามสัญญาต้องชดใช้เงินแก่ทางราชการ หรือในกรณีที่กลับมารับราชการไม่ครบกำหนดตามสัญญาก็ให้ลดจำนวนเงินที่จะต้องชดใช้ลงตามส่วน

7. การรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ และ/หรือรายงานผลการศึกษา

กฎหมาย สำนักร (2517) ได้กล่าวถึง สิ่งที่น่าพิจารณาเกี่ยวกับการลาไว้ ดังนี้

1. การอนุญาตให้บุคลากร หรือบุคคลในหน่วยงานลาหยุดได้นั้น หากบุคคลใด ไม่ได้ใช้สิทธิดังกล่าวในปีใด ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษกว่าบุคคลผู้ที่ ใช้สิทธิการลา อาจจะพิจารณาให้เงินเดือนเพิ่มพิเศษเป็นรายเดือน หรือเป็นโบนัสประจำปี เป็นต้น
2. หากบุคคลใดมิได้ลาป่วยในวันใด ควรจะมีสิทธิสะสมวันลาในปีต่อไปได้ ดังเช่น ที่ธนาคารแห่งชาติได้ถือปฏิบัติอยู่
3. การลาเพื่อการศึกษา หรือเพื่อทำการวิจัย โดยให้ได้รับเงินเดือนระหว่าง ลานั้น ควรจัดทำเพื่ออนุญาตให้เป็นไปตามโครงการที่หน่วยงานได้วางไว้ และผู้ลาควรมีผลงานมา แสดงเพื่อรายงานต่อเจ้าสังกัดด้วย
4. เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเอง โดยการให้ไปอบรม ไปฟัง ปาฐกถา หรือฟังคำบรรยายในบางโอกาส ควรถือว่าการลาประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ ราชการ จะต้องมีการควบคุมในการควบคุมไว้ให้ดีด้วย
5. การมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป กำหนดบทลงโทษโดยเฉพาะแก่ ผู้ลาที่ลาโดยไม่ตรงกับความจริง เช่น ขออนุญาตลาป่วยแต่บุคคลผู้นั้นกลับใช้เวลาราชการดังกล่าว ไปปฏิบัติงานที่อื่น เป็นต้น

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2529) กล่าวว่า แผนงานในเรื่องการลาจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญ ๆ ต่อไปนี้

1. จำนวนวันที่จะขอมิให้ลาและหยุดงานเนื่องจากความเจ็บป่วยในแต่ละปี
2. ทำระเบียบสะสมจำนวนวันขาด และวันลาของบุคลากรเป็นปี ๆ ไป และ รวมยอดไว้
3. กำหนดจำนวนวันลา และวันหยุดที่ขอมิให้บุคลากรรับเงินเดือนได้เต็ม หรือ ได้เป็นบางส่วน
4. ตรวจสอบดูความเป็นจริงของการเจ็บป่วย
5. เตรียมการในกรณีที่บุคลากรขาด หรือหยุดงาน เพราะอุบัติเหตุในขณะปฏิบัติ

หน้าที่

นอกจากนั้น ยังได้กล่าวถึงแนวคิดในการส่งเสริมหรือการกระทำเบื้องต้นเกี่ยวกับ แผนงานควบคุมการขาดงานและการมาสายไว้ประการหนึ่ง คือ การรวบรวมกฎ หรือระเบียบการ ขาดการปฏิบัติงานและการลาไว้ในหนังสือคู่มือ รวมทั้งความต้องการให้บุคลากรแต่ละคนรายงาน การขาดงาน และการมาทำงานสายของตนในแบบฟอร์มต่าง ๆ ด้วย

สวัสดิการ (Benefit)

หน่วยงานจำเป็นต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ บุคลากรในหน่วยงาน และเพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

ความหมายของสวัสดิการ

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของสวัสดิการไว้ในลักษณะอื่น เช่น ผลประโยชน์แก่กุล ผลประโยชน์ตอบแทน ในที่นี้ผู้วิจัยใช้คำว่า สวัสดิการ ตามแนวคิดของ ภิญญู สาธร (2517)

ภิญญู สาธร ได้สรุปไว้ว่า

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของ หน่วยงานทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุคพนักงานชั่วคราวและในระหว่างพ้นจากงาน เพื่อบำรุงขวัญของบุคลากรให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุขใจมีความพอใจกับงานและ มีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือเป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้อง เป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจ เกี่ยวกับ สุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบ ความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้ค่าปรึกษา เมื่อมีปัญหา ทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวและการให้ผลประโยชน์หรือความสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชน หรือสังคมทั่วไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ผลประโยชน์ที่เกื้อกูลเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือนได้แก่ การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จ บำนาญ เงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง และค่าล่วงเวลา ฯลฯ เป็นต้น

สรุป สวัสดิการหมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร ในองค์การอันเป็นส่วนนอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ

การพิจารณาจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการในหน่วยงาน อาจพิจารณาจัดได้หลายรูปแบบ ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้แนวทางในการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

กัญญา สาร (2517) ได้กล่าวถึงโครงการจัดสวัสดิการในโรงเรียนว่า ควรจัดทำโครงการ 3 โครงการ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นโครงการที่นำมาจัดในวิทยาลัยได้เช่นกันดังนี้

1. โครงการด้านเศรษฐกิจ (Economic Program) เป็นโครงการที่จะจัดบริการ เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่

- 1.1 จัดหาทุนสวัสดิการ
- 1.2 จัดจำหน่ายอาหารเครื่องดื่มในราคาถูก
- 1.3 จัดบริการร้านสหกรณ์
- 1.4 จัดบริการตรวจสุขภาพอนามัยประจำปี
- 1.5 จัดทุนการศึกษาสงเคราะห์แก่บุตรของบุคลากร
- 1.6 จัดทุนสงเคราะห์ช่วยเหลือแก่บุคลากร

2. โครงการนันทนาการ (Recreation Program) เป็นโครงการที่มีเจตนารมณ์ที่จะให้บุคลากร หลังจากที่ได้ปฏิบัติงานมาแล้วได้มีโอกาสได้รับการพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาเพื่อลดความเครียดทางสมองทางอารมณ์และทางกาย ได้แก่

- 2.1 จัดห้องพักผ่อน

- 2.2 จัดสำหรับกีฬาในร่ม
- 2.3 จัดไปศึกษานอกสถานที่
- 2.4 จัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาในร่มและกลางแจ้ง
- 2.5 จัดประชุมพบปะสังสรรค์ รื่นเริง
- 2.6 จัดชั่วโมงว่างให้มีการพักผ่อน
- 2.7 จัดมุมหนังสือในห้องสมุด

3. โครงการเลือกอำนวยความสะดวกสบาย (Facilities Program) เป็นโครงการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามภาวะหน้าที่ของบุคลากร ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

- 3.1 จัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ให้ได้รับความสะดวกสบายและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 3.2 จัดห้องสมุดวิชาการ
- 3.3 จัดบุคลากรที่เหมาะสมให้บุคลากรทำงานตามความถนัดและความสนใจ
- 3.4 สนับสนุนโอกาสก้าวหน้าทางการศึกษา
- 3.5 จัดหาเงินงบประมาณในการซ่อมแซมที่พักอาศัย และสร้างบ้านพัก
- 3.6 จัดสถานที่ ห้องน้ำ ห้องสุขา สนามพักผ่อนหย่อนใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้เลือกสรรการจัดประเภทของประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับ ความนิยมและได้จำแนกประเภทของประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

1. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย คือ

1.1 การจ่ายเงินทดแทน เงินทดแทน คือ เงินที่นายจ้าง หรือองค์การจ่าย ให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงานเมื่อประสบอันตรายถึงบาดเจ็บ ทุพพลภาพหรือตายเนื่องจากการปฏิบัติงาน ให้แก่นายจ้าง หรือเจ็บป่วยด้วยโรค ซึ่งเกิดตามลักษณะหรือสภาพของงาน หรือโรคซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้นายจ้างหรือตายด้วยโรสดังกล่าว

1.2 ค่าจ้างล่วงเวลา ค่าล่วงเวลา หมายถึง เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งทำงานเกินเวลาทำงานปกติ

1.3 ค่าล่วงเวลาในวันหยุด คือ เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างซึ่งปฏิบัติงานในวันหยุดงานประจำสัปดาห์ วันหยุดงานตามประเพณี หรือในวันหยุดงานพักผ่อนประจำปี

2. บริการที่ให้แก่ลูกจ้าง อาจแบ่งออกได้เป็น

2.1 โครงการทางเศรษฐกิจ (Economic service program) เป็นการให้หลักประกันทางการเงินในกรณีที่ต้องออกจากงาน ป่วยหรือตาย อาจจำแนกออกได้ ดังนี้

2.1.1 บำเหน็จบำนาญ

2.1.2 การประกันชีวิต สุขภาพและอุบัติเหตุ

2.2 โครงการทางด้านสันทนาการ (Recreational service program) เป็นการช่วยให้คนงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน อาจแบ่งออกเป็นประเภทได้ ดังนี้ คือ

2.2.1 บริการทางด้านกีฬา โดยจัดให้มีการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานทำให้คนงานเกิดความภูมิใจในตัวคนงานเอง และเป็นที่รู้จักของสังคมทั่วไป

2.2.2 บริการทางสังคม เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างคนงาน และการพักผ่อนของคนงาน โดยอาจจัดให้มีงานรื่นเริงขึ้นเพื่อคนงานโดยเฉพาะ หรือระหว่างคนงานและครอบครัวหรือการจัดการท่องเที่ยว

2.2.3 การส่งเสริมในด้านวัฒนธรรม เป็นการให้คนงานพักผ่อน และเสริมสร้างความสามารถพิเศษของคนงาน เช่น งานฝีมือแกะสลัก วาดภาพ การถ่ายภาพหรือการดนตรี

แผนงานทางด้านสันทนาการควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ให้โอกาสทุกอย่างเท่าเทียมกัน
2. ให้มีหลาย ๆ ประเภท เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในสิ่งที่ตนพอใจและสนใจ

สนใจ

3. ควรจัดให้มีโดยสม่ำเสมอไม่ขาดตอน

4. ให้คนงานทั้งชายหญิงได้รับบริการทางด้านนี้เท่าเทียมกัน

5. อย่าให้บริการดังกล่าวเป็นการดึงคนงานมาจากครอบครัวของเขา

แต่ควรจัดบริการที่สามารถทำให้ครอบครัวของเขามาร่วมด้วยได้

6. ควรใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์ที่มีอยู่แล้วอย่างเต็มที่

2.3 โครงการในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities service program) สิ่งเหล่านี้ ได้แก่

2.3.1 ที่อยู่อาศัย ปัจจุบันนี้เรื่องที่พักอาศัย หมายถึง การจัดสรรกองทุนให้คนงานได้กู้ยืมไปจัดหาซื้อที่ดินปลูกบ้านเอง หรือการที่องค์การปลูกสร้างแล้วให้คนงานเช่าซื้อ หรือผ่อนส่งในราคาที่ยุติธรรม

2.3.2 โรงอาหาร การจัดให้มีโรงอาหารของหน่วยงานเอง จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่คนงานอย่างมาก และหากจะสามารถจัดจำหน่ายอาหารในราคาเอาก็ด้วย ก็จะช่วยก่อประโยชน์แก่คนงานอย่างมาก

2.3.3 การคมนาคม หมายถึง การจัดให้มีสถานที่จอดรถที่เพียงพอและการจัดบริการรถรับส่ง

2.3.4 บริการทางการแพทย์ และการสวัสดิการต่าง ๆ ทางการอนามัย และสุขภาพของคนงาน เช่น จัดให้มีน้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วมอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลและยาประจำบ้านต่าง ๆ มีห้องรักษาพยาบาล พยาบาลและแพทย์ในจำนวนที่ได้สัดส่วนกับคนงาน และจัดให้พนักงานได้รับการตรวจร่างกาย จากแพทย์แผนปัจจุบันเป็นครั้งคราว เช่น หกเดือนครั้ง หรืออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

2.3.5 บริการห้องสมุด

2.3.6 ร้านค้าสำหรับคนงาน เพื่อให้คนงาน ได้รับความสะดวกในการจัดหาของใช้ที่จำเป็นในราคาประหยัด บางกรณีอาจจัดเป็นร้านค้าสหกรณ์ เพราะจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลทั้งในด้านหุ้นและส่วนลดที่ได้จากการซื้อ

2.3.7 การให้บริการและคำปรึกษาทางด้านวิชาการ อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้ คือ การแนะแนวอาชีพ การให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายเป็นการให้คำแนะนำโดยไม่คิดค่าบริการ การให้บริการทางการศึกษา รวมถึงการให้บริการแก่ครอบครัวของคนงานด้วยโครงการแนะแนวการศึกษาแก่บุตรธิดาของคนงาน ช่วยเหลือในด้านการเงิน จัดหาตำรา และจัดให้มีการสอนพิเศษขึ้นในวิชาที่ได้รับความสนใจ

2.3.8 ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของคนงาน เช่น การที่องค์การมี

บ้านพักพร้อมตามสถานที่ตากอากาศให้คนงาน โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือคนงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานาน จะได้รับเชิญให้ไปพักผ่อนยังต่างประเทศ โดยองค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

2.3.9 ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาไม่ทำงาน หมายถึง วันหยุดตามประเพณี นิยมประจำปี หยุดพักผ่อนประจำปี ลาป่วย หยุดพักผ่อนหลังคลอด วันหยุดเนื่องในโอกาสพิเศษ ฯลฯ เป็นต้น

สุปราณี ศรีรัตราภิมุข (2527) ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันรูปแบบของการให้ประโยชน์และบริการอาจอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. จัดหาอาหารกลางวันบริการให้ อาจให้ฟรีทั้งหมด โดยที่พนักงานไม่ต้องจ่ายเงินเลย หรือบริษัทจ่ายให้ในรูปช่วยเหลือ (Subsidize) ให้ชားให้พนักงานในราคาถูก หรือจ่ายให้เป็นเงินก้อนให้พนักงานจัดหาซื้อเอาเอง
2. ให้บริการตรวจรักษาสุขภาพร่างกาย ตลอดจนบริการรักษาฟัน คือ การจัดให้มีคลินิก มีนายแพทย์ พยาบาล และทันตแพทย์ ให้บริการ อาจกำหนดเป็นช่วงเวลาหรือร่วมมือกับคลินิกใกล้ที่ทำงานให้พนักงานไปรับการรักษาได้ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดบริษัทเป็นผู้จ่าย
3. ประกันชีวิตให้เป็นกลุ่ม อาจจะรวมไปถึงครอบครัวด้วยหรือลำพังเฉพาะพนักงาน หรือให้พนักงานมีส่วนจ่ายค่าประกันชีวิตร่วมกับบริษัทด้วย
4. ขยายสินค้าของบริษัทให้กับพนักงานในราคาถูก
5. จ่ายค่าการศึกษาให้แก่บุตรของพนักงาน อาจจะจ่ายให้ทั้งหมดจนบรรลุนิติภาวะ หรือจ่ายให้เป็นบางส่วน หรือจ่ายให้โดยจำกัดจำนวนเช่นไม่เกิน 3 คน
6. ให้เลือกวันและเวลาทำงาน หมายความว่า พนักงานต้องทำงานให้ครบตามกำหนดเวลาที่บริษัทกำหนดไว้ แต่พนักงานมีสิทธิเลือกได้ว่า จะทำในวันใด เวลาใด
7. ประกันการว่างงาน ถ้าพนักงานต้องว่างงานลง ก็จะมีเงินจ่ายให้ในจำนวนหนึ่ง เพื่อพนักงานจะได้ใช้จ่ายในสิ่งที่จำเป็น
8. จัดให้มีวันหยุดพักผ่อน โดยยังจ่ายค่าตอบแทนให้ อาจจะให้หยุดนานขึ้นตามระยะเวลาการทำงาน of พนักงาน เช่น ทำงานครบ 1-3 ปี มีสิทธิหยุดได้ 5 วันทำงาน ทำงานในบริษัทครบ 3-5 ปี มีสิทธิหยุดได้ 10 วันทำงาน

9. จัดให้มีศูนย์เลี้ยงดูบุตรที่ยังเล็ก ๆ ของพนักงาน เพื่อพนักงานจะได้ไม่ต้องเป็นกังวลสามารถทำงานได้เต็มที่

10. จัดให้มีคลินิกรักษาสุขภาพทางจิต มีจิตแพทย์ให้คำปรึกษาแนะนำ
11. จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ทั้งครอบครัว
12. จัดให้มีพาหนะรับส่งไปทำงาน หรือจ่ายเป็นเงินให้เป็นค่าเดินทาง
13. จัดให้มีศูนย์พักผ่อนหย่อนใจ หรือสโมสร โดยที่บริษัทจะจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้
14. อนุญาตให้ลาป่วยและลาภักที่จำเป็น โดยยังจ่ายค่าจ้างให้
15. จ่ายเป็นบำเหน็จ บำนาญ หรือเป็นเงินออม

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่า ผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้กับพนักงาน อาจจัดออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ดังนี้ คือ

1. ผลประโยชน์ตอบแทนที่จัดให้กับพนักงาน ตามความต้องการของข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น การประกันสังคม หรือการจ่ายชดเชยแก่พนักงาน ตลอดจนการจ่ายประกันเพื่อการว่างงานต่าง ๆ

2. สวัสดิการที่เอกชนจัดให้ และแผนงานที่จัดให้เพื่อประกันความมั่นคงให้แก่คนงาน เช่น แผนการจ่ายเบี้ยบำนาญ การจ่ายเบี้ยประกันชีวิตและการประกันสุขภาพ

3. การจ่ายตอบแทนให้สำหรับกรณีวันที่ไม่ต้องทำงาน เช่น การจ่ายให้สำหรับวันหยุดงาน วันพักผ่อนประจำปี การหยุดเพราะเจ็บป่วย และการหยุดเพื่อพักผ่อน หรือฟื้นฟู

4. แผนการจ่ายตอบแทนส่วนเกินอื่น ๆ เช่น การจ่ายแบ่งส่วนกำไร หรือแผนการออมทรัพย์ตลอดจนการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ

5. การจัดบริการต่าง ๆ ที่ให้แก่พนักงาน เช่น การจัดห้องอาหาร การให้มีโอกาสซื้อสินค้าของบริษัทในราคาถูก และการให้การช่วยเหลือเพื่อการศึกษา เป็นต้น

ซึ่งการพิจารณาจัดสวัสดิการทุกรูปแบบดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยหลักในการพิจารณาดังนี้

ปัญหา น้ำเพชร, ปราณี วานิชเจริญธรรม และสมชาย เขตอนันต์ (2516 อ้างถึงในภิญโญ สาธร, 2517) กล่าวถึงหลักการในการจัดสวัสดิการไว้ว่า การจัดสวัสดิการให้แก่

บุคลากรควรมุ่งถึงผลของสวัสดิการที่จะย้อนกลับมาสู่หน่วยงานเป็นสำคัญ คือ หน่วยงานให้สวัสดิการไป เพื่อให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ถ้าบุคลากรรับแต่ประโยชน์และบริการ โดยไม่ตอบสนองหน่วยงาน ในด้านการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น สวัสดิการก็ไร้ความหมายหน่วยงานเสียเงินลงทุนสูญเปล่า ในขณะที่เด็วกันผู้บริหารก็ควรรีดยุทธศาสตร์ต่อไปนี้ คือ

1. หลักความเสมอภาค สวัสดิการทุกชนิดจะต้องให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกัน ให้มากที่สุด อย่าให้มีการใช้อภิสิทธิ์ในด้านรับสวัสดิการ
2. หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรมุ่งถึง ประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าในการจัด และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงานและส่วนตัวตรงตามเป้าหมาย
3. หลักแห่งความจูงใจ การจัดสวัสดิการต้องเป็นสิ่งที่มีแรงจูงใจ ให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะกระทำหรือทำงานให้เกิดผลแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานให้มากขึ้น
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการต้องคำนึงว่า สิ่งที่จะจัดเอื้ออำนวยความสะดวกเพื่อเกื้อกูลแก่สมาชิกนั้น ตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือไม่ ถ้าจัดไปโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ มักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ การจัดสวัสดิการนั้นต้องคำนึงถึงว่าได้ผลดีที่สุดเกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด ได้รับบริการจากการจัดทั้งคุณภาพ และปริมาณ
6. หลักแห่งการประหยัด การจัดสวัสดิการเรื่องใดควรคำนึงถึง หลักของความสิ้นเปลือง ถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดแล้ว จะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือย จะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
7. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ การจัดสวัสดิการก็เพื่อสร้างขวัญและสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การจัดสวัสดิการเรื่องใด ถ้าไม่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรจะกระทำ
8. หลักแห่งความสะดวก การจัดสวัสดิการ ถ้าจะให้ได้ผลดี ต้องมีระบบระเบียบรูปแบบในการจัด ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวก คล่องตัว ไม่ติดขัด ไม่ชักช้าเสียเวลาในการรับบริการจากสวัสดิการที่จัด
9. หลักแห่งงบประมาณ ในการจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงงบประมาณในการจัดทำว่า

โครงการใดเรื่องใดที่จะเป็นประโยชน์แก่บุคคลากร มีทุนดำเนินการหมุนเวียน หรือให้แล้ว
สูญเปล่าหมดไป มีงบประมาณมาสนับสนุนเพียงพอหรือไม่

10. หลักแห่งความยุติธรรม การจัดสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงผลที่ได้รับของบุคลากรว่า
ไม่มีใครได้รับผลตอบแทนต่ำกว่ากันควรจะต้องถือหลักความยุติธรรม ในการจัดโครงการในทุกกรณีไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการจัดประโยชน์แก่บุคลากรไว้ดังนี้

1. จัดให้ตรงตรงความประสงค์ของคณงานอย่างแท้จริง
2. จัดให้สนองความต้องการของคนส่วนใหญ่
3. บริการที่จัดให้ต้องสม่ำเสมอ
4. จัดให้เป็นไปตามความมุ่งประสงค์ของการจัดบริการ
5. บริการที่จัดให้จะต้องไม่เป็นภาระแก่คณงาน
6. การจัดต้องคำนึงถึงต้นทุนขององค์การให้ถ่องแท้
7. จัดให้มีในลักษณะที่คณงานช่วยเหลือตัวเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึง หลักของการจัดระบบ การจ่ายผลประโยชน์
ตอบแทนและบริการที่ดี ไว้ดังนี้

1. ควรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
2. ควรเป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตมุ่งถึง การให้ประโยชน์ต่อกลุ่ม มากกว่าการให้ผล
ประโยชน์ต่อแต่ละบุคคล
3. ควรจะพิจารณาจากฐานของขอบเขตที่กว้างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ควรจะต้องจัดขึ้นในความหมายของความรับผิดชอบ และมีการคำนึงสิทธิประโยชน์
ของทั้งสองฝ่ายที่พึงมีต่อกันตามความเป็นจริง
5. ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการจ่ายประโยชน์ตอบแทนและบริการ ต้องสามารถ
คิดคำนวณได้ และมีความเหมาะสมในแง่ต่าง ๆ กันด้วย

การดำเนินการจัดสวัสดิการ

ภิญโญ สาธร (2517) ได้กล่าวถึงการจัดสวัสดิการของโรงเรียนว่า ควรดำเนินการและวางแผนเป็นขั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยเห็นเป็นแนวคิดที่น่ามาใช้ในกรณีของวิทยาลัยได้เช่นกัน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สำรวจความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร ทั้งในด้าน ส่วนตัวและส่วนงาน ด้วยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์และทำแบบสอบถาม เพื่อจะทราบข้อมูลที่จะนำมาพิจารณา

ขั้นที่ 2 ตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 3 ให้คณะกรรมการดำเนินการวางแผน ร่างโครงการ แล้วนำมาประชุมปรึกษาหารือกัน

ขั้นที่ 4 เมื่อมีแผนงาน ซึ่งอาจเป็นแผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น และมีโครงการหรือโครงการประกอบแผน แล้วตั้งอนุกรรมการรับผิดชอบดำเนินงานตามแผนที่ได้รับอนุมัติในที่ประชุมของคณะกรรมการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 5 ให้ตราหรือวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ถือเป็นเกณฑ์ปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน และประกาศให้รับทราบโดยทั่วถึงกัน และให้ถือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้โดยเคร่งครัด เพื่อกันความเหลื่อมล้ำจากผลของการที่ได้รับจากประโยชน์เกื้อกูลไม่เสมอภาคกัน

ขั้นที่ 6 มีการสื่อความหมาย ให้ทราบความเคลื่อนไหวในรายละเอียดต่อบุคลากรด้วยความกระฉับกระเฉง ไม่ปิดบังคลุมเครือ เพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน

ขั้นที่ 7 ผู้บริหารมีหน้าที่จะดำรงไว้ด้วยความเป็นธรรมตามหลักการและข้อตกลงอย่างเคร่งครัด เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการตัดสินใจ ในกรณีมีปัญหาเกิดขึ้น ด้วยความสุจริตธรรมเสมอ

ขั้นที่ 8 เมื่อมีการประกาศใช้ ปฏิบัติตามแผนและโครงการแล้วให้มีการติดตามผลและประชุมประเมินผลแผนและโครงการที่ปฏิบัติไปนั้นว่า บรรลุเป้าหมายเพียงใด มีอะไรเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน จะได้หาวิธีแก้ไข ปรับปรุงส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

สุปราณี ศรีจิตตราภิมุข (2527) กล่าวถึงงานในการให้ประโยชน์และบริการ ซึ่งผู้วิจัยนำมาสรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการ อาจทำโดยการสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถามและจากการสังเกตสภาพการณ์ต่าง ๆ รวมกันหลาย ๆ วิธี แล้วนำเอาความต้องการมาประสานกับปรัชญา

และหลักการ ตลอดจนจุดประสงค์ของบริษัท จัดประโยชน์และบริการให้พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์อธิบายเหตุผลเกี่ยวกับประโยชน์และบริการที่ไม่สามารถจัดให้ได้ ซึ่งแจ้งวิธีการ ระเบียบการ กฎเกณฑ์และให้คำแนะนำเกี่ยวกับเงื่อนไขที่กำหนดไว้เพื่อให้พนักงานได้ทราบสิทธิของเธอ

2. การจัดการแบบฟอร์ม ทำสัญญา ตรวจสอบเอกสาร และเก็บประวัติการรับบริการของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะต้องทำให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ มีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขอย่างไร แนวความนิยมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ควรจะได้มีการนำเอาสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ และยกเลิกโปรแกรมเก่า ๆ บางโปรแกรมที่ไม่ได้รับความนิยมหรือไม่ บริษัทควรพร้อมที่จะแก้ไขและปรับปรุงให้การให้ประโยชน์และบริการของบริษัทของตนทันสมัยอยู่เสมอ ซึ่งจะทำได้ก็โดยการติดตามผลดูแนวโน้มขององค์การอื่น ๆ ที่ให้แก่พนักงานของเธอ

การจัดประโยชน์แก่ลูกจ้าง ฝ่ายบริหารควรดำเนินการโดยมีแผนการรอบคอบ ประกอบกับความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งฝ่ายนายจ้างหรือองค์การกับลูกจ้างพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งจะทำการให้ประโยชน์แก่ลูกจ้างที่จัดขึ้นในองค์การ เป็นพลังผลักดันสนับสนุนให้กิจการต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น สัมฤทธิ์ผลและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

การนิเทศงาน (Supervision)

การนิเทศงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร ทำให้มีความสุขและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของการนิเทศงาน

บีช (Beach, 1971 อ้างถึงใน วิทยุ สาร, 2517) ให้ความเห็นว่า การนิเทศงาน (supervision) คือ หน้าที่ในการนำ ประสานงาน และสั่งการ (leading, coordinating and directing) ให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้มีหน้าที่นี้เทศงาน

หรือผู้บริหารจะต้องนำทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ได้ผล ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพภายใน เวลาที่ต้องการและจะต้องคอยดูแลให้บุคลากรมีอุปกรณ์หรือทุกสิ่งทุกอย่างที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งทำงานสำเร็จโดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด และมีความร่วมมือในการทำงานดีที่สุด

จากรายงานการวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล และกระทรวงสาธารณสุข (ม.ป.ป. ได้ให้ แนวทางในการนิเทศงานในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าเป็นแนวทางที่ใช้ได้โดยทั่วไป ดังนี้

1. การให้ความรู้และเทคนิค หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ในกิจกรรมหลัก ตลอดจน เทคนิคในด้านวิชาการและบริหารจัดการโดยเนื้อหาควรประยุกต์ให้ง่ายต่อความเข้าใจนอกจากนี้ วิธีการถ่ายทอดความรู้และเทคนิคควรเป็นวิธีที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพด้วย
2. ชี้แนะ หมายถึง การชี้แนะให้รู้ปัญหาและกลวิธีในการแก้ปัญหา เพื่อหาช่องทางในการดำเนินงานเมื่อเกิดปัญหา โดยถือว่าการเสนอประสบการณ์ และแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีการชี้แนะแนวคิดใหม่ ๆ ด้วย
3. ติดตาม/กำกับ หมายถึง การไปดูว่าการดำเนินงานของผู้รับการนิเทศเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีผลเกิดขึ้นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน
4. ปรึกษา หมายถึง การเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการพูดคุย กันถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตลอดจนแนวทางการแก้ไข
5. แก้ไขปัญหา หมายถึง การร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้รับการ นิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
6. สนับสนุน หมายถึง การหาทางช่วยเหลือในด้านปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งด้าน วิชาการ วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้
7. ประเมิน หมายถึง การตรวจสอบอย่างคร่าว ๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ และการมีส่วนร่วม ตลอดจนผลของกิจกรรมที่เกิดขึ้น
8. การเพิ่มแรงจูงใจ หมายถึง การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้รับการนิเทศ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่อง โดยการเผยแพร่ผลงานให้ทราบ

สรุปการนิเทศงาน หมายถึง การนำและประสานงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์การ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ การให้ความรู้ การชี้แนะ การติดตาม ควบคุม การให้คำปรึกษา การแก้ไขปัญหาและการสนับสนุนปัจจัยในการปฏิบัติงาน

หลักในการนิเทศ

อดัมส์และดิกกี (Adams and Dickey, 1953 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2531) กล่าวถึงหลักการนิเทศที่สำคัญ คือ

1. การนิเทศต้องเป็นการช่วยให้ผู้รับการนิเทศ ค้นหาวิธีทำงานด้วยตนเอง อย่างมีอิสระโดยไม่จำเป็นต้องคอยช่วยเหลือตลอดเวลาแต่ควรมุ่งให้คิดทำงานและตัดสินใจด้วยตนเองได้
2. การนิเทศต้องเป็นการช่วยให้ผู้รับการนิเทศ เรียนรู้วิธีวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ โดยมุ่งให้เรียนรู้ว่า อะไรคือปัญหาและจะแก้ไขได้อย่างไร ซึ่งจะ เป็นแนวไปสู่การแก้ปัญหาได้ตรงจุดยิ่งขึ้น
3. การนิเทศต้องเป็นการช่วยให้ผู้รับการนิเทศ เกิดความรู้สึกมั่นคง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง โดยการสร้างขวัญและกำลังใจทำให้ผู้รับการนิเทศรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

การดำเนินการนิเทศงาน

สุพิศ ประสพศิลป์ (2531) สรุปไว้ว่า การนิเทศงานควรมีกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้
ขั้นที่ 1 การวางแผนการนิเทศ หน่วยงานหรือองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ไม่ใช่ทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวันต่อวัน หากต้องมีการวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การวางแผนคือการกำหนดวิธีปฏิบัติอันแน่นอนเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่ระบุไว้ . . . การวางแผนการนิเทศงาน เป็นการกำหนดขอบข่ายของงาน และกิจกรรมไว้ล่วงหน้าเป็นลक्षणอักษร ซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์กิจกรรมที่ปฏิบัติ กำหนดเวลาในการปฏิบัติเพื่อให้งานประสบผลและสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีขั้นตอน คือ

- ก. ศึกษาสภาพแวดล้อม ความต้องการและปัญหาต่าง ๆ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทรัพยากร บุคคล งบประมาณ หน่วยงาน

ข. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือความต้องการ โดยคำนึงถึงความเสียหายที่จะเกิดกับหน่วยงานหรือผู้รับบริการ

ค. การกำหนดแผนการนิเทศ

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติการนิเทศ เมื่อได้ทำการวางแผนการนิเทศตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว ในขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนต้องใช้เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ซึ่งสรุปได้ คือ การตรวจเยี่ยม การประชุมปรึกษา การสอน การให้คำแนะนำปรึกษา การแก้ปัญหา การสังเกต และการร่วมปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน บีช (Beach, 1971 อ้างถึงใน วิทยุสาธิต, 2517) กล่าวว่า การประเมินผลงานอย่างเป็นทางการเป็นครั้งคราว (formal and periodic appraisal) ช่วยให้ฝ่ายนิเทศงานทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากฝ่ายนิเทศ และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที่ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดี ให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้บริหารงานระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน

ซึ่งการดำเนินการนิเทศงานตามกระบวนการดังกล่าวให้เป็นไปตามหลักการนิเทศที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยสำคัญคือ ผู้นิเทศงาน

ผู้นิเทศงาน

ไวลส์ (Wiles, 1967 อ้างถึงในสุพิศ ประสพศิลป์, 2531) ได้กล่าวว่า ผู้นิเทศที่ดีจำเป็นต้องมีลักษณะพื้นฐานสำคัญ 5 ประการ คือ

1. ทักษะในด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ ส่งเสริมความเป็นผู้นำให้เกิดในบุคคลอื่น ชักนำผู้อื่นให้ยอมรับในวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน เสนอแนะความคิดเห็นให้กลุ่ม ในการวางแผนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้อื่นสามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน สร้างความเป็นกันเอง ส่งเสริมผู้อื่นให้ได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ รวมทั้งแนะนำความรู้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ สร้างบรรยากาศที่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล สนใจในปัญหาและความต้องการของบุคคลอื่น ยอมรับฟังความคิดเห็น

และข้อเสนอแนะของคนอื่น สร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มีความสุภาพ อ่อนน้อม
จริงใจ และสร้างความเป็นกันเอง

3. ทักษะในด้านการบริหารงาน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมในหน้าที่
การงาน สรรหาสมาชิกใหม่ ให้คำปรึกษาแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติ ช่วยเหลือให้กำลังใจแก่บุคลากร เปิด
โอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ
และความสามารถ วิเคราะห์ปัญหาในการวางแผนการปฏิบัติงานต่อไป

4. ทักษะในด้านกระบวนการหมู่พวก ได้แก่ สร้างวัตถุประสงค์ในการทำงาน
ของกลุ่ม วางแผนการทำงานร่วมกัน ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แบ่งงานให้สมาชิกรับผิดชอบร่วมกัน
มีการประเมินผลการทำงานของกลุ่ม และปรับปรุงวิธีการทำงานของทีม

5. ทักษะในด้านการประเมินผล ได้แก่ ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และ
กระบวนการทำงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานอย่างมีระบบ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติประเมินผลการ
ทำงานของกลุ่มได้ สนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการนำผลที่ประเมินได้มาปรับปรุงการ
ทำงานของตนเองและส่งเสริมการประเมินผลของตนเอง

ภิญโญ สาร (2517) กล่าวว่า ผู้ที่จะนิเทศงานจะต้องมีความชำนาญ หรือมี
ความสามารถ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในทางเทคนิค (technical competence) หมายถึงความ
สามารถในการใช้ ความรู้ต่าง ๆ เทคนิคต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นใน
การทำงาน เพื่อนำมาให้บุคลากรได้บังคับบัญชาใช้สิ่งเหล่านั้นได้

2. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (human relations competence)
ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างไร และเข้าใจหลักการ
หรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

3. ความสามารถในการบริหารงาน (administrative competence)
ได้แก่ ความสามารถในการวางแผน จัดการ และสั่งการ ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผล
สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้

การประเมินผลปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการทำนุบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากสามารถมองเห็นแนวทางความก้าวหน้าในอนาคตของตนเอง และยังเป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

ความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงาน

คิงส์เบอร์รี่ (Kingsbury, 1957 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้ให้ความเห็นว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้"

ภิญโญ สาร (2517) กล่าวว่า

การประเมินผลปฏิบัติงาน (performance appraisal) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลปฏิบัติงานจึงกระทำเป็นขั้นๆ นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้ที่อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานของตนทุกคน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความคิความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป.) สรุปว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความ เป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2533) กล่าวว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความ สามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้ ได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบ ในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรง ตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกิจกรรม ทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัด ได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด"

สรุป การประเมินผลปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าความสามารถในการปฏิบัติ งานของบุคลากรในองค์การ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยการสังเกต จดบันทึกลงความเห็น เกี่ยวกับผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

การพิจารณาประเมินผลปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของการประเมินผลปฏิบัติงานว่าเมื่อผู้ นั้น มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินบุคคลมักจะประเมิน 2 ด้าน คือ ประเมินว่าบุคลากรคนนั้น ๆ เป็นคนอย่างไร และประเมินว่าเขาทำงานอะไร สำเร็จไปแล้วบ้างอย่างไร ดังนั้น โครงการ

ประเมินผลปฏิบัติงาน จึงประกอบด้วยเรื่องที่พึงประเมิน 2 เรื่อง คือ

1. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว (personal traits and characteristics)
2. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (contributions)

ซุง (Chung, 1977 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เทียงตรง, ม.ป.ป.) ได้ให้ความคิดเห็นสำหรับสิ่งที่ควรประเมินไว้ดังนี้

1. เรื่องคุณภาพงานและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
2. เรื่องปริมาณงาน
3. เรื่องทัศนคติ หรือท่าทางและวิธีการปฏิบัติงาน
4. เรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เฉพาะงานหนึ่ง ๆ
5. เรื่องตรงต่อเวลา กำหนดงานเสร็จและการปฏิบัติงาน
6. เรื่องความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ชงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการประเมินผลไว้ว่า เกณฑ์ที่พึงจะต้องทำการประเมินมักจะครอบคลุมในเรื่องใหญ่ ๆ คือ คุณภาพของงานที่ทำ ปริมาณของงานที่ทำได้ และความดีของพนักงานที่ได้ปฏิบัติในการให้ความร่วมมือกับคนอื่นในขณะทำงาน . . . เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการประเมินผล สิ่งหนึ่งที่จะควรจะเป็นแนวทางที่จะต้องเข้าใจไว้เกี่ยวกับเกณฑ์ ก็คือ การใช้เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียว มักจะเป็นวิธีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น ส่วนมากแล้วมักจะปรากฏออกมาเป็นปรากฏการณ์ในหลาย ๆ ทาง

การดำเนินการประเมินผลปฏิบัติงาน

เฮเฮล (Heyel, 1963 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการทำงานว่ามีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติ



งานนั้น จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง

2. กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสร้างแบบประเมินขึ้น หากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผลไว้ด้วย เมื่อกำหนดลักษณะงานแล้ว อาจบรรยายลักษณะการปฏิบัติงานแต่ละรายการไว้ด้วย เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาให้เป็นมาตรฐานเดียวกันนอกจากนี้อาจมีข้อความบรรยายเพิ่มเติมลงในช่องชี้แจงประกอบได้อีก ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน

4. กำหนดวิธีการประเมินผล

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลประเมินไปใช้ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้มาแล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลแต่ละรายไป ในขั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงาน และผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอสมควรในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินแล้ว จึงจะได้ผลประเมินถูกต้อง เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้วก็ทำการตัดลอก และลงทะเบียงในแบบถาวร (Performance record) เพื่อนำไปพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น

ผู้ศักดิ์ เทียงตรง (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่าจะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลหรือปรับปรุงองค์การในด้านต่าง ๆ และเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก และเรื่องอะไรเป็นรอง เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป

2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่

ตั้งไว้โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้อำนาจหน้าที่กัน พร้อมทั้งเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากโดยเฉพาะความเข้าใจ การยอมรับ และร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรอง ๆ ลงมา เป็นผลให้การประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด

5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติเวลาในการประเมินนั้น จะกำหนดให้มีปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง

6. กำหนดหน่วยงาน และบุคคลที่จะรับผิดชอบ ในการดำเนินการประเมินผล และประสานงาน ซึ่งอาจจะจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชาซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินผลโดยตรง

7. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมิน ที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

สมยศ นาวิการ (2525) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ไว้ดังนี้

1. ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรืออย่างเป็นทางการว่า ผลการปฏิบัติงานในขณะนั้นของพวกเขาถูกประเมินอย่างไร
2. ระบุถึงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้รับความคิดเห็นความชอบ
3. ชี้ให้เห็นถึงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ต้องรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม
4. มีบทบาทสำคัญในการระบุถึงผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่ง

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้ แม้จะมีเพียงผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย ก็อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่คงงามต่อการประเมินผลและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึงมิฉะนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีสัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความคิดเห็นชอบมาใช้ควรจักได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน ทั้งเพื่อป้องกันการเปรียบเทียบ และวิจารณ์แนวปฏิบัติระหว่างคนงานและหน่วยงานด้วยกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่น ๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจโดยถูกต้องเพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด จนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

เสนาะ ตีเฮาว์ (2527) ได้กล่าวถึงหลักการที่ดีในการประเมินการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณามักจะแสดงลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือว่าสิ่งนั้นดีและถือว่าสิ่งที่เขาไม่ชอบเป็นของไม่ดีจึงเป็นการพิจารณาในทัศนคติแคบ ในบางบริษัทมักใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือ คนแรกหัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรง และคนที่สองเป็นผู้บังคับบัญชา การพิจารณาสองหนนี้ เพื่อให้การพิจารณาดำเนินไปอย่างรอบคอบ และเพื่อให้

ผู้บริหารชั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย เช่น เมื่อหัวหน้าแผนกพิจารณาแล้วก็ต้องให้หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการอีกครั้งหนึ่งหรืออาจปรึกษาร่วมกัน การกระทำดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ แต่ก็ยังดีกว่าจะให้คน ๆ เดียวพิจารณาทั้งหมด

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรจะมี ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้นถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความสนใจจะเอาใจใส่ดี และก็ไม่ใช่ว่าเป็นข้อนำตำหนิต่ออย่างใด

3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงาน หรือคนงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สร้างความรู้สึกในทางดีหรือไม่ดีให้แก่คนงานขององค์การ ปัญหาต่าง ๆ จะได้ไม่เกิดขึ้นในตอนหลัง

4. วิธีการหรือข้อแนะนำใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะต้องมีความสังเกตในตัวคนงานอย่างเพียงพอเพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของคนงานนั้นโดยตลอด กล่าวอย่างง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

5. ผู้พิจารณาจะต้องจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับคนงาน เช่น ความสัมพันธ์ที่ว่าพนักงานคนนั้นเอาใจใส่ต่องานของผู้พิจารณามากกว่าคนอื่น หรือมีความชอบหรือไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว หรือพนักงานผู้นั้นกระทำตนเป็นผู้ใกล้ชิดคอยรับใช้อยู่ตลอดเวลาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ได้

ซึ่งการดำเนินการประเมินผลปฏิบัติงานตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ต้องประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ คือ ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน และวิธีการประเมิน

ผู้ทำหน้าที่ประเมิน

การประเมินผลทุกชนิดย่อมมีดีมีบกพร่อง ถ้าหน่วยงานใช้ความยุติธรรม และยึดระบบ

คุณธรรม (Merit System) เป็นที่ตั้ง แบบวิธีประเมินผลแบบใด ๆ ก็อาจใช้ได้ผลดีทุกแบบ ทั้งนี้ อยู่ที่ตัวผู้ประเมินเป็นสำคัญ (กัญญา สาทร, 2517)

เดสส์เลอร์ (Dessler, 1978 อ้างถึงใน เมธี ปลันชนานนท์, 2529) ได้ระบุผู้ที่รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ในเทศ
2. หมู่เพื่อนร่วมงาน
3. คณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลที่อาจช่วยลดอคติในการประเมินค่าลงได้บ้าง

สมยศ นาวิการ (2525) ได้กล่าวถึงผู้ที่ต้องรับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในเรื่องวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชา
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา โดยกลุ่มของผู้บังคับบัญชา โดยคณะกรรมการ หรือผู้บริหารกลุ่มหนึ่งที่ต้องกรอกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการนี้มีประสิทธิภาพมากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพราะว่าวิธีการนี้อาศัยทัศนะของบุคคลหลายคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มพนักงานระดับเดียวกัน พนักงานถูกประเมินโดยเพื่อนร่วมงานของพวกเขาที่อยู่ระดับเดียวกันภายในองค์กร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยผู้ปฏิบัติงาน วิธีการนี้ได้กลายเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมากขึ้นและช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพวกเขาให้ดีขึ้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึง การกำหนดตัวผู้ประเมินว่า โดยปกติจะให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชานั้นส่งขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจหรือได้รับการอบรม หรือชี้แจงเสียก่อนให้

ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินผล ตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า

ความรับผิดชอบในการจัดทำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ โดยหลักการแล้วเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับทั้งสองฝ่าย คือ ของหัวหน้างานโดยตรง และผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ในเรื่องวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนั้น ฝ่ายที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการพนักงานมักจะเป็นผู้ออกแบบวิธีการและการจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงานขึ้นมาและยังต้องทำการอบรมหัวหน้างานต่าง ๆ ให้รู้และเข้าใจถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ด้วย

ระยะเวลาในการประเมิน

สมยศ นาวิการ (2525) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบเกิดขึ้นเป็นประจำหรือครึ่งปี บนพื้นฐานของความมีระเบียบแบบแผน"

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) กล่าวว่า "การพัฒนาเกณฑ์สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานในระยะหลังนั้นได้มีการให้น้ำหนักที่พยายามมุ่งหาวิธีที่จะดูผลงานของแต่ละคนด้วยการวัดด้วยเป้าหมาย เป้าหมาย หรือความสำเร็จจากความตั้งใจที่ได้กำหนดไว้ว่าได้รับผลสำเร็จเพียงใด ซึ่งส่วนใหญ่มักได้รับการประเมินเป็นช่วงระยะเวลา เป็นไตรมาส หรือ ครึ่งปี"

วิธีการประเมินผลปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1966 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) กล่าวว่าไว้ว่า

วิธีประเมินผลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีอยู่หลายแบบ หลายวิธี แตกต่างตามความประสงค์ที่จะใช้ เช่น

1. การประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมนิยมใช้วิธีประเมินผลแบบ Probst rating plan หรือ Graphic rating scale เพราะเป็นวิธีที่จะช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะนิสัยเป็นคนว่องไว เฉื่อยช้า อุดมก สุกภาพ หรือ เจ้าโทสะ ฯลฯ เป็นต้น

2. การประเมินผลเกี่ยวกับการวัดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน นิยมใช้วิธีการประเมินผลแบบ grading ซึ่งจะจำแนกคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานไว้ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ฯลฯ เป็นต้น

3. การประเมินผลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ เป็นรายบุคคล (Man-to-Man Comparison) ซึ่งจะนำเอาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบจัดอันดับเป็น 1-2-3 ฯลฯ แล้วหยิบยกปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาประกอบการพิจารณา เช่น ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิก และความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การประเมินผลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน อาจใช้วิธี Progress interview ซึ่งโดยวิธีการนี้ ผู้ถูกประเมินจะถูกสัมภาษณ์โดยผู้ประเมิน เพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบที่จะปฏิบัติอยู่ ในการสัมภาษณ์ควรถามถึงความก้าวหน้าของงานและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้วย

5. การประเมินผลโดยผู้ปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า Self-appraisal เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลงานด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้าและกับองค์กร วิธีการนี้ต้องอาศัยความซื่อตรง และสุจริตของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทำได้หลายวิธี วิธีการที่สำคัญและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางมี 8 วิธี คือ

1. มาตรฐานประเมินค่า

มาตรฐานประเมินค่าดังกล่าวมีหลายแบบ ส่วนมากมักจัดพิมพ์เป็นแบบฟอร์ม แบบฟอร์มชุดหนึ่งสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคนหนึ่ง ในแบบฟอร์มแต่ละชุดจะมีคุณภาพของงาน และลักษณะสำคัญที่ต้องการประเมินเขียนไว้แล้ว

แบบฟอร์มมี 2 ชนิด คือ

1. เป็นมาตรฐานแสดงระดับเพิ่มขึ้นตามลำดับความสำคัญ
2. เป็นมาตรฐานตายตัวกาเครื่องหมายได้ตามช่องที่ต้องการ

เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับแบบฟอร์ม ซึ่งหัวหน้าหน่วยงานย่อยกรอกให้บุคลากร ได้บังคับบัญชาของตนเรียบร้อยแล้วส่งขึ้นมา ผู้บริหารก็นำมาคิดคะแนน โดยกำหนดให้คะแนนต่ำสุด อยู่ข้างสุดของมาตราประเมินค่า และคะแนนสูงสุด หรือดีที่สุดในขบวนการของมาตราประเมินค่า ก็จะ รวมคะแนนงานทุกลักษณะที่ต้องการประเมินได้เป็นคะแนนรวม แล้วจึงนำคะแนนรวมเหล่านี้มา เปรียบเทียบกับบุคลากรอื่น ผู้ที่ได้คะแนนรวมสูงสุดคือ คนที่ทำงานดีที่สุดใน ขบวนการพิจารณา ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

2. เปรียบเทียบบุคลากร

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานแต่ละหน่วย ว่าใครมีผลงานดีกว่ากัน โดยใช้วิธีจัดอันดับ หรือใช้วิธีจัดเข้าโค้งปกติตามหลักวิชาสถิติ

3. แบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 2 ชนิด คือ ชนิดกำหนดน้ำหนัก กับชนิดกำหนดข้อตอบให้เลือก

4. บันทึกเหตุการณ์สำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ เป็นการประเมินระยะยาวตลอดปี โดยการ กำหนดให้หัวหน้า หรือผู้บริหารทุกระดับจัดทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน ไว้ทุกครึ่ง

5. การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงานย่อย

ลักษณะสำคัญของวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้คือ การที่หัวหน้าหน่วยงานย่อย หรือผู้บริหารระดับที่ต้องอยู่ใกล้กับบุคลากรที่สุด ไม่จำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มใด ๆ เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่จะส่งผู้แทนมาสัมภาษณ์เป็นการซักถาม หรือสนทนาปากเปล่า และผู้ที่บันทึกลงในสมุดหรือแบบฟอร์มก็คือ ผู้แทนฝ่ายบริหารงานบุคคลนั้น

6. การเขียนรายงาน

การเขียนรายงาน ให้ผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับบุคลากร เขียนรายงานแบบความเรียง เกี่ยวกับบุคลากรที่ต้องการประเมิน โดยให้เห็นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน เหตุผลที่เขา ปฏิบัติงานนั้นด้วยวิธีนั้นลักษณะอุปนิสัยและแนวโน้มเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรนั้นเพื่อนำมา

7. การประเมินผลแบบกลุ่ม

วิธีการนี้คือ การให้หัวหน้าหน่วยที่เป็นหัวหน้าโดยตรง และใกล้ชิดกับบุคลากรทุก

กลุ่มมาประชุม แล้วอภิปรายกันเกี่ยวกับผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นวิธีนี้จะทำได้ดีเมื่อหัวหน้าหน่วยทุกคนต่างก็รู้จักบุคลากรทั้งในกลุ่มของตนและกลุ่มผู้อื่นดีพอสมควร องค์กรขนาดเล็กพอจะทำเช่นนั้นได้ แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หน่วยย่อยแต่ละหน่วยกระจายกันกว้างขวาง คงประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีนี้ได้ยาก

8. การประเมินโดยผลงาน

วิธีนี้คือ วิธีเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอรายงาน แจ้งผลงานในรอบปีที่ตนได้ทำไปแล้ว

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลปฏิบัติงานของอาจารย์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีมาตรฐานเพื่อใช้เป็นเครื่องเปรียบเทียบว่าผลงานนั้นถูกต้องหรือแตกต่างไปจากมาตรฐานเพียงไร . . . ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ถ้างานที่ต้องการจะประเมินหรือวัด สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนขึ้นมาได้ เช่น จำนวนผลิตของสินค้าอย่างหนึ่งโดยคนงานคนหนึ่งต่อวัน ในกรณีเช่นนั้นย่อมเป็นการง่ายที่จะสร้างมาตรฐานในการวัดและประเมินผล ส่วนงานบางประเภทไม่สามารถที่จะประเมินผลของการปฏิบัติงานในรูปผลผลิตได้ เพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม ความวิริยะอุตสาหะเป็นองค์ประกอบ เช่น งานวิจัย งานบริการงานประชาสัมพันธ์ ฯลฯ เป็นต้น ในกรณีเช่นนั้นย่อมเป็นการยากที่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นพิจารณา หากแต่ต้องอาศัยการสังเกต และรายงานผลการปฏิบัติงานมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มิลเลอร์ (Miller, 1975) กล่าวว่า การประเมินคณาจารย์นั้นมีองค์ประกอบย่อย ๆ ที่สามารถพิจารณา 9 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. การสอนในชั้นเรียน (Classroom Teaching)
2. การให้คำปรึกษา (Advising)

3. การให้บริการทางวิชาการ (Faculty Service and Relations)
4. การบริหาร (Management)
5. การสร้างเครื่องมืออุตสาหกรรมศึกษา (Performing and Visual Arts)
6. การให้บริการทางวิชาชีพ (Professional Services)
7. การพิมพ์เอกสารเผยแพร่ (Publication)
8. การให้บริการแก่ชุมชน (Publication Service)
9. การวิจัย (Research)

แต่อย่างไรก็ดี มิได้หมายความว่า ทุกสถาบันจะต้องประเมินคณาจารย์ตามรายการทั้งหมดนี้ การจะพิจารณาประเมินในเรื่องใดนั้น ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันที่จะกำหนดให้เหมาะสมกับลักษณะของสถาบันตน เช่น การให้ความสำคัญ ระหว่างการสอนกับการวิจัยว่า จะเน้นหนักในเรื่องใดนั้น ก็สามารถพิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ของสถาบันนั้นๆที่ได้กำหนดไว้

ตำแหน่งอาจารย์นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านการสอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ซึ่งแตกต่างจากตำแหน่งอื่น ๆ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) จึงได้มีการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของอาจารย์สังกัดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไว้โดยเฉพาะ ได้แก่หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอนและการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ ตามหนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0202/ว.14 ลงวันที่ 9 กันยายน 2526 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งอาจารย์ หลังจากปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลา 2 ปี และแนวทางการประเมินผลการสอนเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ตามหนังสือทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/ว.3 ว.3 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2537 ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาการประเมินผลปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยได้ ดังนี้

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอนและการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์

หลักเกณฑ์ การประเมินประสิทธิภาพการสอน และการปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ ให้ถือคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบและคุณธรรม 4 ประการดังต่อไปนี้

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
 - 1.1 ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และ
 - 1.2 ได้ปฏิบัติหน้าที่สอน หรือช่วยสอนประจำวิชาใดวิชาหนึ่ง ที่กำหนดไว้ใน หลักสูตรของมหาวิทยาลัย
2. มีความรู้ความสามารถด้านการสอน และด้านวิชาการอยู่ในเกณฑ์ โดยอาจ ประเมินจากคุณสมบัติดังต่อไปนี้
 - 2.1 ความสามารถด้านการสอน
 - 2.1.1 มีการวางแผนการสอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการสอนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้
 - 2.1.2 มีความสามารถสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิด วิเคราะห์ วิจัยในวิชาที่สอน
 - 2.1.3 มีความสามารถในการใช้เทคนิค วิธีสอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และติดตามการสอนตลอดเวลา เช่น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ยกตัวอย่างสอดคล้องหลักการ ใช้คำถามเพื่อให้ผู้เรียนคิด ตอบคำถามให้เข้าใจได้ชัดเจน
 - 2.1.4 มีความสามารถชี้ให้ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ของวิชาที่เรียน กับวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1.5 มีความสามารถแนะนำให้ผู้เรียนรู้จักแหล่งข้อมูลที่ค้นคว้าศึกษาเพิ่มเติม
 - 2.1.6 มีความสามารถจัดให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกันตามความเหมาะสม
 - 2.1.7 มีความสามารถในการใช้สื่อการสอน และอุปกรณ์ช่วยสอนที่เหมาะสม
 - 2.1.8 มีความสามารถในการประเมินความรู้ ความเข้าใจของผู้เรียนในวิชาที่สอน

2.1.9 มีความสามารถอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน

2.2 ความสามารถด้านวิชาการ

2.2.1 มีความรู้ในเนื้อหาวิชาการ และประสบการณ์ในวิชาที่ทำการสอน เป็นอย่างดี

2.2.2 มีความสนใจติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการในสาขาวิชาที่สอน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ

2.2.3 มีการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ ในสาขาวิชาที่ทำการสอน อยู่เสมอ

2.2.4 มีความสามารถอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ

3. มีความสามารถและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ นอกเหนือจากงานสอน อยู่ในเกณฑ์ดี เช่น การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การให้บริการทางวิชาการ การทะนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม หรือการให้บริการด้านอื่น ๆ เช่น เป็นกรรมการต่าง ๆ

4. มีคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยอาจประเมินจากคุณสมบัติดังต่อไปนี้

4.1 คุณธรรมของอาจารย์

4.1.1 มีความเมตตา กรุณา ยุติธรรม ปราศจากอคติต่อผู้เรียน

4.1.2 มีความอดทนต่อพฤติกรรมของผู้เรียนซึ่งไม่รู้ไม่เข้าใจหรือติดตามเนื้อหาวิชาไม่ทัน

4.1.3 มีความเต็มใจในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ และเต็มเวลา

4.1.4 มีความประพฤติ และปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้เรียนทั้งในเวลาและนอกเวลา

4.2 ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์

4.2.1 ปฏิบัติงานสอนตรงต่อเวลาและสอนชัดเจนให้ผู้เรียนในกรณีที่ขาดการสอน

- 4.2.2 มีการแสดงออกซึ่งความสำนึกต่อปัญหาสังคม ที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่
ตนสอน และชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข
- 4.2.3 ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำนึกและมี
ความรับผิดชอบที่จะช่วยเหลือสังคมต่อไป
- 4.2.4 เสียสละ และอุทิศเวลาให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย และงาน
บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4.2.5 มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

4.3 อื่น ๆ

แนวทางประเมินผลการสอนเพื่อการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

ก.ม. ได้กำหนดแนวทางประเมินผลการสอนเพื่อการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อให้
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการสอน
ตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละสถาบัน (โดยรายละเอียดในการดำเนินการประเมิน
ผล ซึ่งรวมถึงรายละเอียดของเกณฑ์ที่ใช้วัดเครื่องมือการประเมิน ตลอดจนคำแนะนำในการ
วิเคราะห์นั้น ให้เป็นอิสระของแต่ละสถาบัน) สรุปได้ดังนี้

1. หลักการประเมินผล มีหลักการพิจารณาที่สำคัญได้แก่

1.1 การประเมินผลควรจะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมิน
ผลการสอนทั้งสองประการ ได้แก่ การให้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงบริหาร และการให้
ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน กล่าวคือ ให้การประเมินผลมีลักษณะเป็นทั้งการประเมินเชิง
สรุปรวบยอด และการประเมินในเชิงกระบวนการ

1.2 การประเมินผลการสอนควรพิจารณาอย่างเป็นระบบ ที่ครอบคลุมลักษณะวิชา
และเงื่อนไขประกอบต่าง ๆ ไปจนถึงกระบวนการสอนในชั้นเรียนและผลที่ได้จากการสอน

1.3 การประเมินผลการสอน ควรพิจารณาประเมินจากข้อมูล 3 ส่วน ได้แก่
ภาระงานสอน ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการสอน และพฤติกรรมการสอนของอาจารย์

1.4 ในการดำเนินการประเมินผลการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันควรใช้กลุ่มผู้ประเมินอย่างน้อย 2 กลุ่ม โดยหนึ่งในสองกลุ่มของผู้ประเมินควรเป็นกลุ่มนักศึกษาเนื่องจากเป็นผู้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ ซึ่งกลุ่มผู้ประเมิน ได้แก่

1.4.1 นิสิตนักศึกษา ถือเป็นกลุ่มคนที่อยู่ใกล้ชิดกับพฤติกรรมการสอนของอาจารย์มากที่สุด และเป็นผู้ที่ได้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการสอน จึงเป็นกลุ่มที่น่าจะสามารถให้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและครอบคลุมพฤติกรรมการสอนของอาจารย์มากที่สุด

1.4.2 ผู้บริหาร โดยทั่วไป หมายถึง หัวหน้าภาควิชาหรือตำแหน่งที่เทียบเท่าแต่ในบางกรณีที่เหมาะสมอาจหมายถึงคณบดีก็ได้

1.4.3 อาจารย์ ได้แก่ อาจารย์ในสาขาวิชาการ หรือวิชาชีพเดียวกัน หรือสัมพันธ์กันที่อาจมาจากภายในสถาบันเดียวกัน หรือจากสถาบันอื่น ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตรวจสอบ และพัฒนาเทคนิคการสอนซึ่งกันและกันในกลุ่มอาจารย์

1.4.4 คณะผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการ หรือวิชาชีพนั้น ๆ และผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนและการประเมินผลจากภายใน หรือภายนอกสถาบัน จำนวน 3-5 คน ซึ่งเป็นผู้ชำนาญการและสามารถให้ข้อมูลที่เที่ยงตรงในการประเมิน

1.4.5 อาจารย์ผู้ขอรับการประเมิน ซึ่งถือเป็นการกระตุ้น ให้เกิดการปรับปรุงตนเอง ในด้านการสอนอย่างต่อเนื่อง

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วยปลัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และบุคคลซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอีกไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบสองคนเป็นกรรมการ โดยไม่น้อยกว่าหกคนต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน และในจำนวนนี้จะต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิจากบรรดาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างน้อยสามคน และให้ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยแต่งตั้งข้าราชการในสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการและเลขานุการหนึ่งคนและเป็น

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการหนึ่งคน (มาตรา 20) และได้กำหนดให้คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (มาตรา 25)

1. พิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องต่าง ๆ ที่พระราชบัญญัตินี้กำหนดให้ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบัน
2. ให้ความเห็น หรือคำแนะนำแก่รัฐมนตรีในการออกกฎทบทวนตามพระราชบัญญัตินี้ และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานการศึกษา และวิทยฐานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด
4. พิจารณาหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด
5. พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการเสนอให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
6. ปฏิบัติหน้าที่ที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบัน

สำหรับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับดังกล่าวได้กำหนดให้มีสภาสถาบัน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบันเป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง กรรมการไม่น้อยกว่าห้าคนแต่ไม่เกินสิบเอ็ดคน ซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยคำแนะนำของผู้รับใบอนุญาต และกรรมการไม่เกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่กล่าวมาแล้ว รวมกันซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบัน (มาตรา 28) และได้กำหนดให้สภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (มาตรา 33)

สภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

1. พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมข้อกำหนดตามมาตรา 13
2. วางระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งวางจะให้มีข้อบังคับว่าด้วยเครื่องแบบ เครื่องหมาย และเครื่องแต่งกายนักศึกษา
3. จัดสรรทุนออกเป็นกองทุนประเภทต่าง ๆ และวางระเบียบการใช้จ่ายเงินของกองทุน

4. พิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการสอนและอุปกรณ์การศึกษา
5. พิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกส่วนงานตามมาตรา 16
6. พิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกวิชาเขตสาขา
7. แต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารสถาบัน
8. พิจารณาถอดถอนคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามมาตรา 86
9. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์เกียรติคุณ
10. อนุมัติการให้ประกาศนียบัตร อนุมัติปริญญา ปริญญาหรือประกาศนียบัตรบัณฑิต
11. อนุมัติงบดุล งบการเปลี่ยนแปลงการเงินของกองทุนประเภทต่าง ๆ ประจำปี
12. พิจารณาเสนอการให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่บุคคลผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอรับความเห็น-

ชอบจากคณะกรรมการสถาบัน

13. พิจารณาหาวิธีที่จะทำให้การศึกษา การวิจัย และการฝึกอบรมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเจริญยิ่งขึ้น

14. วินิจฉัยสั่งการในการเรื่องอื่นใดที่ได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ

นอกจากนี้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับดังกล่าวยังได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผู้บริหารสถาบันคนหนึ่งเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา และรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และมีที่สภาสถาบันกำหนดหรือมอบหมายและจะมีรองผู้บริหารสถาบันคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่ผู้บริหารสถาบันมอบหมาย (มาตรา 35) และได้กำหนดคุณสมบัติตลอดจนอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้

ผู้บริหารสถาบันต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ (มาตรา 37)

1. มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบห้าปี
2. สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการสอน หรือการบริหารในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาโท หรือเทียบเท่า
3. ไม่เป็นโรคตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

4. ไม่เป็นผู้หรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
5. ไม่ฝักใฝ่หรือเลื่อมใสในลัทธิที่เป็นภัยต่อความมั่นคงหรือความปลอดภัยของประเทศ หรือขัดต่อระบบการปกครองตามรัฐธรรมนูญ

6. ไม่เป็นผู้วิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
7. ไม่เป็นผู้เคยถูกออกจากงานหรือราชการเพราะมีความผิด เว้นแต่รัฐมนตรีเห็นว่าความผิดนั้นไม่ขัดต่อการเป็นผู้บริหารสถาบัน
8. ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดหรือโดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่คณะกรรมการสถาบันเห็นว่าไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความผิดที่กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

ผู้บริหารสถาบันมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้ (มาตรา 39)

1. ควบคุมดูแลกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. ควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. จัดทำทะเบียนคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ตามแบบที่กำหนดในกฎทบวง
5. ควบคุมการเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
6. เป็นผู้แทนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในกิจการทั่วไป
7. จัดทำรายงานประจำปี และรายงานอื่น ๆ ตามที่สภาสถาบันหรือรัฐมนตรีกำหนด
8. รักษาวินัยของนักศึกษา และมีกระบวนวิธีให้มีการดำเนินการอันเป็นภัยต่อความมั่นคงหรือความปลอดภัยของประเทศ หรือความสงบเรียบร้อย วัฒนธรรมของชาติ หรือศีลธรรมอันดีของประชาชนในบริเวณสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หน้าที่ที่สภาสถาบันมอบหมายและหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้
10. ดำเนินกิจการอื่นอันเป็นธุระที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนพึงกระทำ

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ปัจจุบันส่วนใหญ่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี และบางแห่งเปิดสอนถึงระดับปริญญาโท ซึ่งตามข้อ 2 แห่งกฎทบวง ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2526) ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ว่า ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันที่จะอนุญาตให้มีได้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี คือตำแหน่งอธิการ และสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดสอนสูงกว่าระดับปริญญาตรี คือ ตำแหน่งอธิการบดี

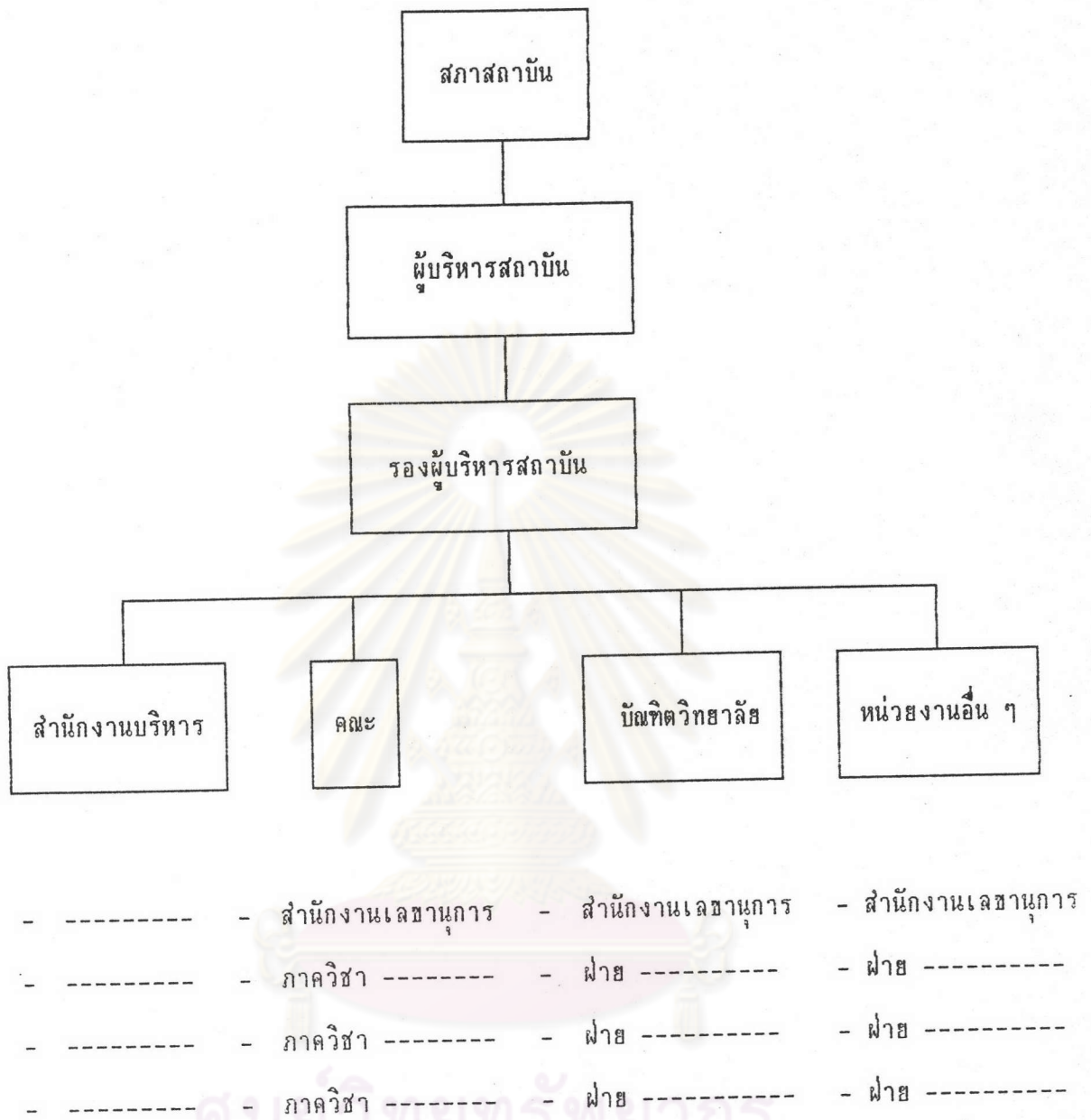
การแบ่งส่วนงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนอาจแบ่งส่วนงานดังต่อไปนี้

1. สำนักงานบริหาร อาจแบ่งส่วนงานภายในได้ตามความเหมาะสม
2. คณะ อาจแบ่งส่วนงานเป็นภาควิชา และสำนักงานเลขานุการ
3. บัณฑิตวิทยาลัย อาจแบ่งส่วนงานเป็นฝ่ายและสำนักงานเลขานุการ
4. สถาบันเพื่อการวิจัย สำนัก หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อส่งเสริมวิชาการ อาจแบ่งส่วนงานเป็นฝ่ายและสำนักงานเลขานุการ

ดังนั้น โครงสร้างการบริหาร และการแบ่งงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงเป็นดังนี้

ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ลักษณะของวิทยาลัย

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 (มาตรา 9) ได้บัญญัติในเรื่องประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ว่ามี 3 ประเภท คือ มหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัย ซึ่งลักษณะของมหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎทบวง และตามกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2525) ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้กำหนดลักษณะของวิทยาลัยไว้ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- ก. ดำเนินการให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงในบางสาขาวิชา
- ข. ดำเนินการให้การศึกษาเพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา ในชั้นที่ไม่สูงกว่าปริญญาโท และประกาศนียบัตรบัณฑิต
- ค. มีภารกิจด้านการสอน และการผลิตบัณฑิต และอาจกระทำการกิจเกี่ยวกับการวิจัย หรือการให้บริการทางด้านวิชาการแก่สังคม หรือการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติด้วยก็ได้

อาจารย์ในวิทยาลัย

กลุ่มอาจารย์ เป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ถือได้ว่าเป็นบุคลากรหลักของวิทยาลัย ซึ่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ได้กำหนดคุณสมบัติของอาจารย์ไว้ดังต่อไปนี้

อาจารย์ต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีคุณลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ (มาตรา 42)

1. มีความรู้ส่อบไล้ได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า หรือมีความรู้ความชำนาญพิเศษในวิชาใดวิชาหนึ่ง
2. ไม่เป็นโรคตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดในราชกิจจานุเบกษา
3. ไม่เป็นผู้มีหรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
4. ไม่เป็นผู้ฝักใฝ่หรือเลื่อมใสในลัทธิที่เป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของประเทศหรือขัดต่อระบอบการปกครองตามรัฐธรรมนูญ
5. ไม่เป็นผู้วิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
6. ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด หรือโดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่คณะกรรมการสถาบันเห็นว่าไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

งานวิจัยที่เกี่วข้อง

สุดา จารุประกร (2524) ได้วิจัยเรื่องการจัดการด้านสวัสดิการของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยปรากฏว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดสวัสดิการที่จ่ายเป็นเงินให้อาจารย์ประจำทั้งหมด จำนวน 22 ประเภท สถาบันที่จัดให้มากที่สุด จำนวน 13 ประเภท และน้อยที่สุด จำนวน 5 ประเภท ส่วนสวัสดิการที่ไม่จ่ายเป็นเงิน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดให้ทั้งหมด จำนวน 13 ประเภท สถาบันที่จัดให้มากที่สุด จำนวน 11 ประเภท และน้อยที่สุด จำนวน 7 ประเภท ทั้งนี้ แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ความสำคัญกับสวัสดิการที่ไม่จ่ายเป็นเงินมากกว่าสวัสดิการที่จ่ายเป็นเงิน ซึ่งตรงกันข้ามกับความต้องการสวัสดิการของอาจารย์ประจำ เนื่องจากอาจารย์ประจำส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการที่จ่ายเป็นเงิน โดยเฉพาะประเภทเงินที่จ่ายเมื่อปฏิบัติงานนอกเหนือจากการสอน เช่น ค่าคุมสอบ ค่าตรวจข้อสอบ ฯ เพิ่มเติมมากเป็นอันดับ 1 คิดเป็นร้อยละ 35.32 ต้องการสวัสดิการที่จ่ายเป็นเงินประเภทเงินที่จ่ายเพื่อช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ เช่น เงินกู้ เงินยืม เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล ฯ เพิ่มเติมมากเป็นอันดับที่ 2 คิดเป็นร้อยละ 28.05 และต้องการสวัสดิการที่ไม่จ่ายเป็นเงินประเภทบริการด้านเศรษฐกิจ เช่น ที่อยู่อาศัย การคมนาคม ฯ มากเป็นอันดับ 3 คิดเป็นร้อยละ 16.01

ในด้านปัญหาและอุปสรรคของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย นิภาภรณ์ ดวงจำ ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 295 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีสถานภาพอัตราค่าจ้างต่ำ ความมั่นคงและโอกาสในการแสวงหาความก้าวหน้าต่ำกว่าอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรมีการโอนย้ายได้ระหว่างอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชนและรัฐ ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและรัฐควรเท่าเทียมกัน และใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ (นิภาภรณ์ ดวงจำ, 2527 อ้างถึงในสวัสดิ์ พฤษศรฤกุล, 2533)

สนธิ ศษสิทธิ์ ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 10 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุหนึ่งของการไม่พอใจในการทำงาน คือ เงินเดือนและสวัสดิการ เนื่องจากแนวโน้มค่าครองชีพในปัจจุบันสูงขึ้นทำให้รายได้นั้นไม่เพียงพอใน

การดำรงชีวิตในสังคม ทำให้อาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลาออกไปประกอบอาชีพอื่นที่มีรายได้ดีกว่า (สนธิ คชสิทธิ์, 2524 อ้างถึงใน ศันสนีย์ จะสุวรรณ์, 2532) นอกจากนี้ วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธรรม ยังได้ศึกษาวิจัยในเรื่องเดียวกันพบว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับสูง อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การทำงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ได้รับมอบหมายงานหรือปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถ รวมทั้งได้รับการยกย่องชมเชย และการยอมรับในความสามารถจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตาม ผลประโยชน์ในด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ควรจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น (วิไลลักษณ์ รัตนเพียรธรรม, 2528 อ้างถึงใน อัญชลี สัตบุตร์, 2532)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย