



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นและความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของและการให้บริการของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 1.2 นโยบายและยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 1.3 โครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 1.4 ความรู้เกี่ยวกับสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการปฏิบัติงาน
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ
  - 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
  - 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
  - 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 ทฤษฎีความพึงพอใจ
  - 3.2 ทฤษฎีการจูงใจ อีอาร์จี (ERG) ของ แอนด์เดอร์เฟอร์ (Alderfer)
  - 3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)
  - 3.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)
  - 3.5 ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adams)
  - 3.6 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

11

## 1. ความรู้เกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 1.1 ประวัติความเป็นมาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551 : 1-2) เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน โดยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจาก พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งขึ้น ณ ตึกยาวข้างประตูพิมานชัยศรีใน พระบรมมหาราชวัง เมื่อ พ.ศ. 2442 (ประเทศไทยเปลี่ยนวันขึ้นปีใหม่ตามปฏิทินสากลในปี พ.ศ. 2483 (ค.ศ. 1940) ดังนั้น พ.ศ. กับ ค.ศ. ก่อนหน้านี้จึงเหลื่อมกันอยู่ 1 ปี) และได้รับพระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนมหาดเล็ก เมื่อ 1 เมษายน พ.ศ. 2445 ทั้งนี้เพื่อผลิตบุคลากรให้รับราชการ ซึ่งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลจากพระบรมราโชบายปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อ พ.ศ. 2425 ต่อมาทั้งภาคราชการและเอกชนต้องการบุคลากรทำงานในสาขาวิชาต่าง ๆ กว้างขวางมากขึ้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงอนุสรณ์คำนึงถึงพระบรมราโชบายในสมเด็จพระบรมชนกาทิราชที่จะ “ให้มีมหาวิทยาลัยขึ้นสำหรับเป็นสถาบันอุดมศึกษาของชาวสยาม” พอที่จะช่วยให้กิจการปกครองท้องที่ของกระทรวงมหาดไทยดำเนินไปได้ดีในระดับหนึ่งแล้วสมควรขยายการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของ กระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า “โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว” เมื่อ 1 มกราคม พ.ศ. 2453

ต่อมาทรงเห็นว่าควรขยายกิจการให้กว้างขวางตามพระราชประสงค์เพื่อให้เป็นพระบรมราชานุสาวรีย์อันยิ่งใหญ่และถาวรในสมเด็จพระบรมชนกาทิราช พระองค์จึงได้พระราชทานเงินทุนที่เหลือจากการที่ราษฎรได้เรียไรเพื่อสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์พระบรมรูปทรงม้าจำนวนเก้าแสนกว่าบาท ให้ใช้เพื่อสร้างอาคารเรียนและเป็นตึกบัญชาการบนที่ดินของพระคลังข้างที่จำนวน 1,309 ไร่ ซึ่งอยู่ที่อำเภอปทุมวัน และเงินที่เหลือจากการสร้างก็ได้พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้เพื่อกิจการของโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้ได้พระราชทานพระมหากรุณาธิคุณเสด็จพระราชดำเนินและทรงวางศิลาพระฤกษ์ในการสร้างอาคารดังกล่าวเมื่อ 3 มกราคม พ.ศ. 2458

ในครั้งนั้น มีการเปิดสอน 8 แผนกวิชา ได้แก่ การปกครอง กฎหมาย การทูต การคลัง การแพทย์การช่าง การเกษตร และวิชาครู จัดการศึกษาใน 5 โรงเรียน (คณะในปัจจุบัน) คือ โรงเรียนรัฐประศาสนศาสตร์ ตั้งอยู่ในพระบรมมหาราชวัง โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ตั้งอยู่ที่บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา โรงเรียนราชแพทยาลัยตั้งอยู่ที่โรงพยาบาลศิริราช โรงเรียนเนติศึกษาตั้งอยู่ที่เชิงสะพานผ่านพิภพลีลา และโรงเรียนชั้นตรีศึกษาตั้งที่วังใหม่หรือวังกลางทุ่ง หรือวังวินเซอร์ เคยเป็นวังของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชเจ้าฟ้ามหาวชิรุณหิศ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

12

ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 เพื่อเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์เฉลิมพระเกียรติแห่งสมเด็จพระพุทธเจ้าหลวง ให้เจริญก้าวหน้ากว้างขวางแผ่ไพศาลและมีรู้เสื่อมสูญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในช่วงแรกมีการจัดการศึกษาเป็น 4 คณะ ได้แก่ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยในระหว่าง พ.ศ. 2459 - 2465 มีการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาระดับประกาศนียบัตร และการเตรียมการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญา มีการติดต่อกับมูลนิธิร็อกกี้ เฟลเลอร์ เพื่อให้ช่วยเหลือการเรียนการสอนของคณะแพทยศาสตร์ จากนั้นระหว่าง พ.ศ. 2466 - 2480 เริ่มรับผู้สำเร็จหลักสูตรมัธยมบริบูรณ์เข้าเรียนในคณะแพทยศาสตร์ ขณะเดียวกันก็ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและรับนักเรียนผู้จบประโยคมัธยมบริบูรณ์เข้าเรียนอีก 4 คณะ และในระหว่างปี พ.ศ. 2481 - 2490 เริ่มเน้นการเรียนการสอนอันเป็นพื้นฐานของวิชาชีพในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีการจัดเตรียมมหาวิทยาลัยคือนักเรียนจะต้องเลือกเรียนตามคณะต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนให้มีโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขึ้น

หลังจากนั้น ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2491-2503 เป็นระยะเวลาของการขยายการจัดการศึกษาออกไปในศาสตร์และศิลปวิทยาการต่าง ๆ โดยเน้นระดับปริญญาตรีเป็นหลัก และตั้งแต่ พ.ศ. 2504 จนถึงปัจจุบัน เป็นช่วงเวลาของการขยายการศึกษาระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น และเริ่มพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาส่งเสริมการค้นคว้า วิจัย การอนุรักษ์และสนับสนุนศิลปวัฒนธรรม และการบริการทางวิชาการให้แก่สังคม มีการจัดตั้งสถาบันวิจัยสถาบันบริการและศูนย์ เพื่อให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ทุกวิถีทางให้สมกับเป็นพระบรมราชานุสาวรีย์ของ สมเด็จพระพุทธเจ้าหลวงพระปิยมหาราชพสกนิกรชาวไทยตลอดไป

## 1.2 นโยบายและยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการบริหารงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยสรุป คือ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551 : 12)

1. นโยบาย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการดำเนินงาน โดยเน้นที่การเป็นแหล่งความรู้และแหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน เพื่อเสริมสร้างคนและสังคมไทยให้พึ่งพาตนเอง แข่งขัน และร่วมมือได้อย่างทัดเทียมและยั่งยืนในประชาคมโลก มุ่งเน้นการผสมผสานการวิจัยเข้ากับการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

13

เรียนการสอน และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ และเหมาะสมกับสังคม สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรม และเป็นผู้นำสังคมได้

นโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดขึ้นบนพื้นฐาน การตระหนักถึงกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับอัน ได้แก่ นิสิต บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต สังคมและประเทศ เป็นหลัก โดยมุ่งเน้นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของระบบและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ผ่านการระดมความคิดของคณะผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อนำเสนอต่อสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 2. วิสัยทัศน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเสาหลักของแผ่นดิน

“วิสัยทัศน์” ที่ชาวจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยระหว่างปี พ.ศ. 2551-2555 ซึ่งเป็นการสืบสานพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ผู้สถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็น “มหาวิทยาลัยของแผ่นดิน” โดยทำให้สังคมมั่นใจว่า

“เมื่อใดก็ตามที่สังคมมีปัญหา ประเทศชาติต้องการความช่วยเหลือ จุฬาฯ ของเราจะสวมบทบาทเชิงรุก เพื่อร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ทุกคนจะนึกถึงจุฬาฯ เป็นอันดับแรก ๆ จุฬาฯ ต้องเป็น “เรือธง” ของบ้านนี้เมืองนี้ มีบทบาทชี้นำ รวมทั้งเตือนสติสังคมให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรม”

การบรรลุวิสัยทัศน์ของจุฬาฯ เมื่อครบหนึ่งร้อยปีแห่งการสถาปนา นั้น ในระหว่างปี พ.ศ. 2551-2555 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความปรารถนาที่จะเป็น “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยมีผลผลิตที่สำคัญในช่วงระยะ 4 ปีนี้ ได้แก่ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระฉับและรวดเร็ว และเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

## 3. พันธกิจ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551 : 12)

3.1 บุคคลิ่องค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อประโยชน์ของสังคมไทย

3.2 สร้างปัญญาและถ่ายทอดองค์ความรู้กับสาธารณะเพื่อช่วยพัฒนาสังคมไทยไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในประชาคมโลก

3.3 สร้างบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ และเหมาะสมกับสังคม

3.4 เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำสังคมได้

3.5 สืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

14

4. ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยงานหลักๆ สามด้านได้แก่ งานประจำที่ต้องดำเนินการเป็นปกติ การพัฒนางานประจำให้ดีขึ้น และงานใหม่ๆ ที่จะมุ่งเน้น ซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 - 2555 นั้นจะมุ่งเน้นที่เรื่องของการพัฒนางานประจำต่างๆ ให้ดีขึ้น ทั้งในเชิงการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการมุ่งเน้นในงานหรือสิ่งใหม่ๆ ที่จะดำเนินการในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2551 - 2555 ในขณะที่เดียวกันงานประจำซึ่งได้มีการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องเป็นปกติ อีกทั้งมีผลการดำเนินงานที่คิมมหาวิทยาลัยจะดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป แต่จะไม่ปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในฉบับนี้ รวมทั้งกิจกรรมหรือโครงการบางโครงการซึ่งปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการวางแผนและการดำเนินงาน

การที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นที่พึ่งพาให้แก่สังคม และประเทศชาติในฐานะ “เสาหลักของแผ่นดิน” ได้นั้น ต้องเริ่มจากภายใน จึงเป็นที่มาของเป้าหมายสู่การเป็น “บ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง” อันประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 6 ประการ ได้แก่ ก้าวหน้า ยอมรับ เข้มแข็ง มั่นคง เกื้อกูล และเป็นสุข (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551 : 10)

4.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก

4.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน

4.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว

4.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

## ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล”

เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน

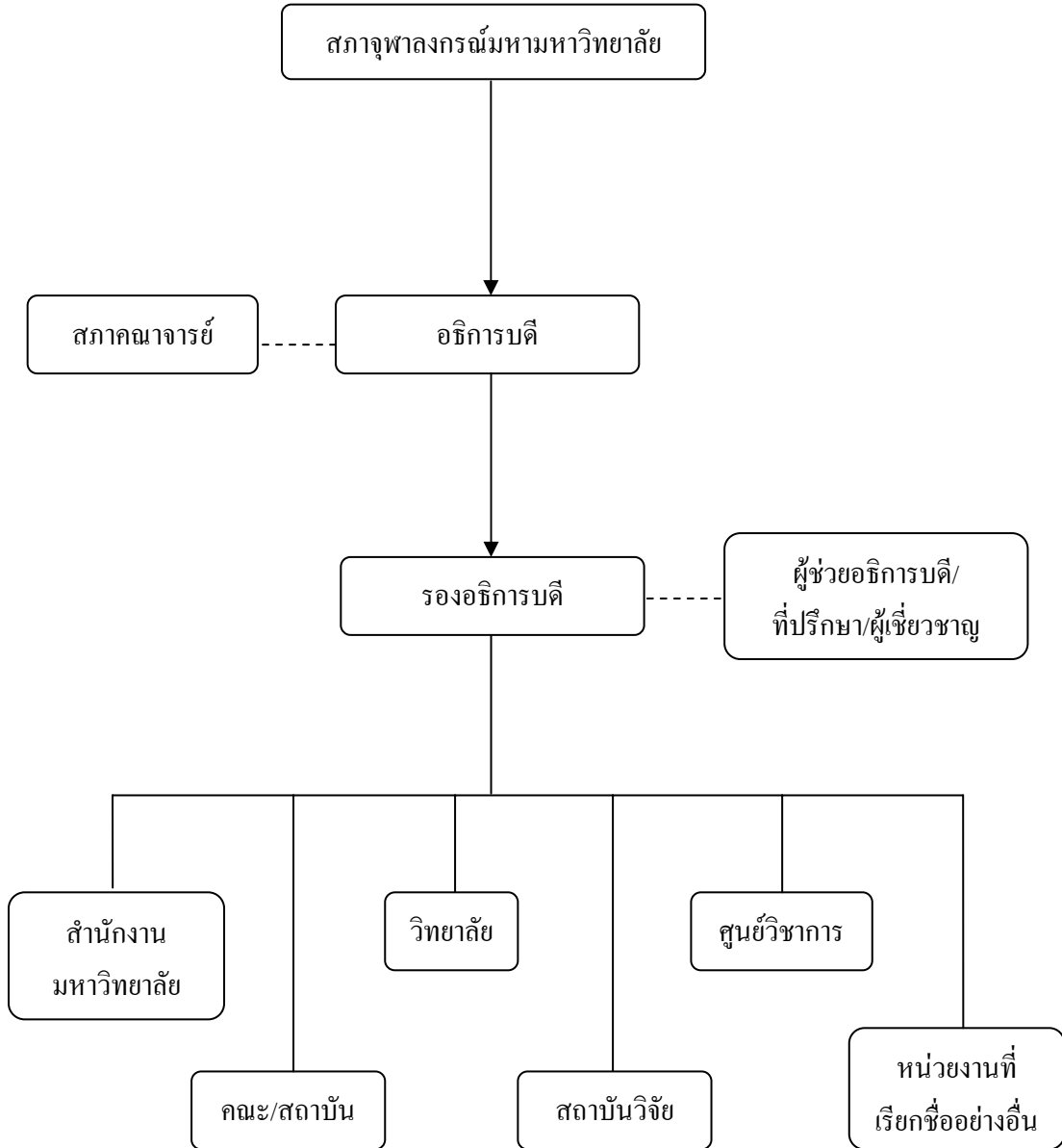
ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนา มหาวิทยาลัยระหว่าง พ.ศ. 2551-2555 โดยยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้มุ่งเน้นการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยคำนึงถึงประเด็นความท้าทายในด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยเผชิญ ยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 แผนพัฒนาวิชาการมหาวิทยาลัย ฯลฯ โดยได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมจุฬาฯ ในทุกระดับอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เป็นยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551 : 8)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

15

## 1.3 โครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551 : 23



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

16

จากโครงสร้างการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยข้างต้น มีการดำเนินงานโดยสรุปดังต่อไปนี้ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551 : 75)

สำนักงานมหาวิทยาลัย	5 หน่วยงาน
คณะ/สถาบัน	20 หน่วยงาน
วิทยาลัย	23 หน่วยงาน
สถาบันวิจัย	16 หน่วยงาน
ศูนย์วิชาการ	12 หน่วยงาน
หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น	12 หน่วยงาน

## 1.4 ความรู้เกี่ยวกับสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นโดยมติสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 599 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2542 ให้มีการปรับโครงสร้างมหาวิทยาลัยในส่วนของสำนักงานมหาวิทยาลัยตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2542 ซึ่งมีระบบการบริหารและปฏิบัติงานดังนี้

### 1.4.1 กลุ่มงานหลัก ประกอบด้วย ดังนี้

#### 1. สำนักบริหารแผนและการคลัง

ทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และนโยบายด้านบริหารจัดการด้านแผนและการเงิน มีการจัดวางระบบบัญชีตามเกณฑ์นโยบายที่กำหนดนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารข้อมูลด้านงบประมาณ พัสดุ การเงินและบัญชีให้เป็นประโยชน์ในการควบคุมและการบริหารจัดการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

#### 2. สำนักบริหารวิชาการ

รับผิดชอบในการวิจัยสถาบันเพื่อสนับสนุน การกำหนดนโยบายและแผนงานด้านวิชาการสนับสนุนการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ทันสมัย และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมและพัฒนางานด้านวิชาการ พัฒนาระบบการรับเข้าและพัฒนามูลค่าการเพื่องานด้านวิชาการ

#### 3. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน

รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ปรับวุฒิเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้าย สับเปลี่ยนอัตรา ลาศึกษา ฝึกอบรม เงินประจำตำแหน่ง ลาออกจากราชการ จัดทำบัญชีถือจ่ายของข้าราชการและลูกจ้างประจำเงินงบประมาณแผ่นดิน และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการกิจของ อ.ก.ม. การจัดทำกรอบอัตรากำลัง รับสมัคร จ้าง ประเมินผลการปฏิบัติงาน เลื่อนระดับ ลาออก ลาอุปสมบท ทะเบียนประวัติ บัญชีถือจ่ายของพนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

17

## 4. สำนักบริหารระบบกายภาพ

ให้การสนับสนุนการดำเนินงานใน ด้านบริหารจัดการอาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค ยานพาหนะ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้ออำนวยต่อบรรยากาศการเรียน การสอน การวิจัย และการบริหารงาน ให้บรรลุตามปณิธานของมหาวิทยาลัย

## 5. สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ

เสนอแนวนโยบายและแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ให้มีเอกภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย กำหนด กลยุทธ์การส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัดของมหาวิทยาลัย พัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามภารกิจที่รับผิดชอบ โดยใช้ระบบเครือข่ายสายใยแก้วเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน กลั่นกรองแผนเครือข่ายระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

## 6. สำนักทะเบียนและประมวลผล

เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการให้บริการเกี่ยวกับงานทะเบียนนิสิต โดยมีภารกิจหลัก ดังนี้ ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านนิสิตใหม่ จัดทำทะเบียนรายวิชา ตารางสอน และตารางสอบ การลงทะเบียนเรียน การประมวลผลการศึกษาตามระเบียบ ฯ ของมหาวิทยาลัย และระเบียบ ฯ อื่นที่เกี่ยวข้อง ด้านทะเบียนนิสิต ทั้งนิสิตปัจจุบันและนิสิตเก่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การออกเอกสารสำคัญทางการศึกษา ด้านข้อมูลทะเบียนนิสิต เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

## 7. สถาบันวิทยบริการ

เสริมสร้างบทบาทในการเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ พัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ แสวงหา สรรสร้าง เผยแพร่ และให้บริการสารสนเทศ ของจุฬาฯ ทั้งในด้านวิชาการ และวิจัย ด้วยการพัฒนาระบบบริหารและบริการ เพื่อมุ่งให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการทุกระดับ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และมีพัฒนาการเพื่อให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล

## 8. ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

สนับสนุนการวิจัย การเรียน การสอน การพัฒนาบุคลากรในการใช้เครื่องมือในการพัฒนาและการซ่อมบำรุงเครื่องมือวิจัย การให้บริการการวิเคราะห์ธาตุและสารประกอบต่าง ๆ ตรวจสอบและพิสูจน์เอกลักษณ์ของสารต่าง ๆ รวมทั้งทดสอบคุณสมบัติทางกายภาพ และเชิงกลของวัสดุด้วยเครื่องมือแก่งานวิจัยของคณาจารย์และนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งการพัฒนาและสร้างอุปกรณ์การวิจัยทั้งชิ้นงานกลและชิ้นงานอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจจัดหาซื้อได้ ในรูปของอุปกรณ์สำเร็จสำหรับการวิจัยเฉพาะเรื่อง





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

18

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน ประกอบด้วย 4 สายงาน และ 1 กิจกรรมธุรการ ได้แก่ 1) ส่วนบริหารงานบุคคล 2) ส่วนพัฒนาบุคลากร และระบบงาน 3) ส่วนบรรณสารและพิธีการ 4) ส่วนนิติการ 5) หน่วยกิจกรรมธุรการ

ต่อมา เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543 ได้มีการปรับโครงสร้างสำนักงานมหาวิทยาลัยอีกครั้ง สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน ได้รับการเปลี่ยนชื่อเป็น "สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์" ซึ่งได้ใช้ชื่อนี้มาจนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 สายงาน และ 1 กิจกรรมธุรการ ได้แก่ 1) ส่วนบริหารงานบุคคล 2) ส่วนบริหารจัดการกลาง และ 3) หน่วยกิจกรรมธุรการ

## 1.4.2 กลยุทธ์ของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปรัชญาและปณิธานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักสอดคล้องและสนับสนุนปรัชญา ปณิธานของมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดปรัชญา ปณิธานและพันธกิจของสำนัก ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายหลัก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ การสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร สามารถติดตามตรวจสอบสถานะของการดำเนินการได้ รวมทั้งสามารถพัฒนาวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่ความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการจากสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. วิสัยทัศน์ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มุ่งมั่นพัฒนาการให้บริการในเชิงรุก โดยเน้นการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมุ่งพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ทุกระดับเพื่อให้สามารถสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ

3. พันธกิจ สำนักเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามปรัชญา ปณิธานของสำนักและสนองตอบความต้องการและ นโยบายของผู้บริหาร ดังนี้คือ

3.1 การบริหารงานบุคคล เพื่อคัดเลือก สรรหา สร้างโอกาสก้าวหน้า พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้สามารถดำเนินงานสนองพันธกิจของ มหาวิทยาลัยได้อย่างสมบูรณ์

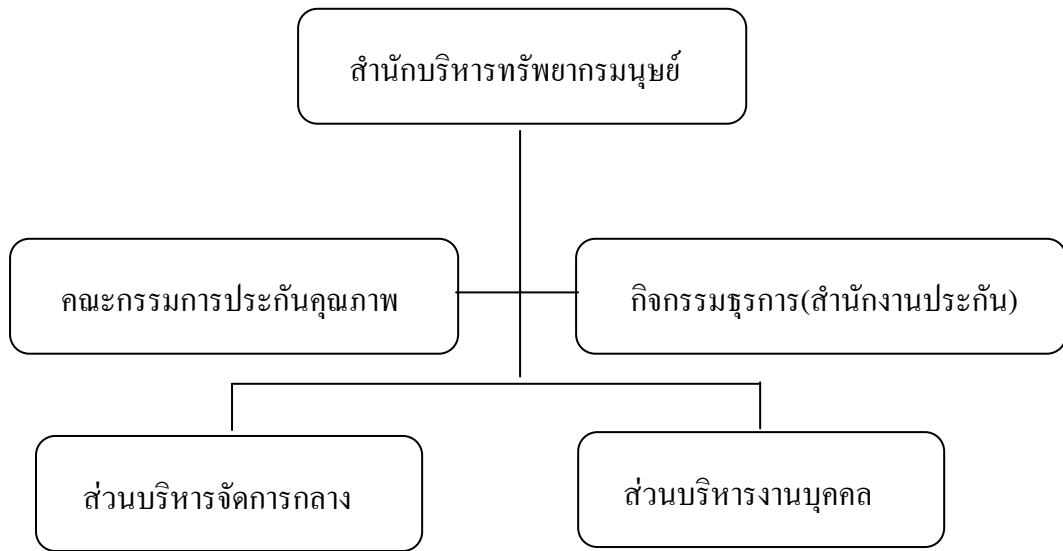
3.2 การบริหารจัดการกลาง เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนให้องค์กระดับนโยบายและผู้บริหารส่วนกลางของมหาวิทยาลัยสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ที่มี



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้าน หนังสือราชการ การประชุมคณะบดี การประชุมสภามหาวิทยาลัย การสรรหาผู้บริหาร พิธีการ นิติการ และเลขานุการกิจ

## 1.4.3 โครงสร้างสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551 : 24

จากโครงสร้างการบริหารงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการดำเนินงาน สรุปได้ดังต่อไปนี้

ระบบการบริหารงานบุคคลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน 8 สายงาน และ 1 กิจกรรมธุรการ โดยมีคณะกรรมการประกันคุณภาพเป็นผู้กำหนดนโยบายและบริหารระบบประกันคุณภาพของสำนัก และให้หน่วยกิจกรรมธุรการเป็นสำนักงานประกันคุณภาพ ทำหน้าที่ดูแลเอกสารต่าง ๆ และทำหน้าที่ประสานงานในระบบประกันคุณภาพของสำนัก ทั้งนี้หน่วยงานแต่ละส่วนมีภารกิจความรับผิดชอบ ดังนี้

### 1. ส่วนบริหารงานบุคคล

รับผิดชอบเกี่ยวกับการ สรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ปรับวุฒิเปลี่ยนตำแหน่ง โอนย้าย สับเปลี่ยนอัตรา ลาศึกษา ฝึกอบรม เงินประจำตำแหน่ง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

20

ลาออกจากราชการ จัดทำบัญชีถือจ่ายของข้าราชการและลูกจ้างประจำเงินงบประมาณแผ่นดิน และปฏิบัติหน้าที่เลขานุการกิจของ อ.ก.ม และรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำกรอบอัตรากำลัง รับสมัครจ้าง ประเมินผลการปฏิบัติงาน เลื่อนระดับ ลาออก ลาอุปสมบท ทะเบียนประวัติ บัญชีถือจ่าย ของพนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน มีรายละเอียด ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1 ระบบการสรรหา (Recruitment management) เป็นระบบที่ช่วยในการบริหารจัดการผู้สมัครซึ่งหมายถึงการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อบรรจุครองตามอัตร่าว่าง

1.2 ขั้นตอนกระบวนการจ้างงาน การรับโอน การต่อและเปลี่ยนสัญญา กระบวนการจ้างและทำสัญญาของมหาวิทยาลัยนี้ครอบคลุมถึงการจ้าง และทำสัญญาของบุคลากรที่ได้รับการจ้างใหม่ และการรับโอนบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งมีกระบวนการจ้าง และทำสัญญาแบบเดียวกัน โดยจะต้องมีการนำข้อมูลของบุคลากรใหม่ และผู้ที่ได้รับบันทึกสู่ระบบ SAP

## 2. ส่วนบริหารจัดการกลาง

2.1 สายงานบรรณสารและพิธีการ รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบสารบรรณกลาง เก็บรักษา ค้นหา อ้างอิง และสืบค้นเอกสารของมหาวิทยาลัย จัดส่งหนังสือเอกสารและงานไปรษณีย์มหาวิทยาลัย และรับผิดชอบในการประสานดำเนินการเกี่ยวกับงานพิธีการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2.2 สายงานการประชุม รับผิดชอบและดำเนินการจัดประชุมระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย (ที่ประชุมคณะบดีที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย) การสรรหาผู้บริหารทุกตำแหน่งของมหาวิทยาลัย การเลือกตั้ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำและประเภทผู้แทนผู้บริหาร การเลือกตั้งสมาชิกสภาคณาจารย์ ประเภทผู้แทนทั่วไปและประเภทผู้แทนคณะ และสถาบัน

2.3 สายงานพัฒนาบุคลากร รับผิดชอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความต้องการและวางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การวางหลักสูตรและบริหารหลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร ซึ่งระบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย

2.3.1 การกำหนดแคตตาล็อกคุณสมบัติ ประกอบด้วย ข้อมูลกลุ่มคุณสมบัติ และคุณสมบัติ (Qualification group and qualification)

2.3.2 การกำหนดความต้องการของตำแหน่ง (Requirement profile)

2.3.3 การระบุคุณสมบัติของพนักงาน (Employee profile)

2.3.4 การทำรายละเอียดตรง (Profile match up)

2.3.5 การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan)

2.3.6 การประเมิน (Appraisal)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

21

2.3.7 การทำการวางแผนอาชีพ (Career planning)

2.3.8 การทำการวางแผนผู้สืบทอด (Succession planning)

2.4 สายงานนิติการรับผิดชอบเกี่ยวกับการออก ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยนิติกรรมเกี่ยวกับด้านพัสดุ จัดทำสัญญาต่าง ๆ วินัยและการอุทธรณ์ งานด้านกฎหมาย ทั้งทางแพ่งและอาญาของมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาด้านกฎหมายแก่ผู้บริหารและบุคลากร มีหน้าที่ดังนี้

สายงานนิติการทำหน้าที่ในการสอบสวนดำเนินคดีกับบุคลากรในจุฬาฯ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย โดยแบ่งออกเป็น 3 กรณีที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารบุคลากรใน SAP คือ

2.4.1 การดำเนินการความผิดทางวินัย หน่วยงานจะเสนอเรื่องให้มหาวิทยาลัยตั้งคณะกรรมการสอบสวนเมื่อได้ข้อสรุปทำรายงานเสนออธิการบดี เพื่อพิจารณาสั่งการให้ลงโทษ แล้วจึงทำคำสั่งลงโทษ หากมีการขาดราชการจะต้องทำคำสั่งจ่ายเสนออธิการบดี / รองอธิการบดีลงนาม แล้วส่งคำสั่งให้ผู้ถูกลงโทษและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (ผู้ถูกลงโทษสามารถอุทธรณ์ได้หากไม่พอใจคำสั่ง)

2.4.2 การดำเนินการความผิดทางละเมิดจะมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงความรับผิดทางละเมิดเมื่อมีมติสมควรจำหน่ายสัญญาหรือเรียกค่าใช้จ่ายจากผู้ที่ต้องชดใช้ หากต้องการหักชำระจากเงินเดือนไม่ว่าเต็มจำนวน หรือผ่อนชำระ จะต้องได้รับคำยินยอมจากบุคลากรก่อน แล้วนำส่งสายงานบริหารแผนและคลัง หากผู้ที่ต้องชดใช้ไม่ชดใช้ ต้องทำเรื่องเพื่อใช้วิธีบังคับทางปกครองกับผู้รับผิดชอบ แทนการฟ้องคดีต่อไป

2.4.3 การดำเนินการหากบุคลากรทำผิดสัญญาลาศึกษาส่วนงานวินัยนิติการจะทำการคำนวณหนี้ผิดสัญญาแล้วทำเรื่องทวงถามลูกหนี้หรือผู้ค้ำประกัน เมื่อมีการมาชำระไม่ว่าจะเต็มจำนวน หรือ ผ่อนชำระเจ้าหน้าที่จะนำส่งสายงานบริหารแผนและการคลัง หากไม่ได้ผลจะส่งเรื่องให้สำนักงานอัยการสูงสุดดำเนินการฟ้องให้ แล้วแจ้งเรื่องให้กระทรวงการคลังทราบ

## 3. หน่วยกิจกรรมธุรการ

รับผิดชอบการประสานงานภายในสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อพัสดุครุภัณฑ์ การจัดทำงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน ดูแลเกี่ยวกับการลาของบุคลากร ดูแลการพัฒนาบุคลากร อำนวยความสะดวกด้านการจัดหารถยนต์เพื่อภาระกิจของแต่ละสายงาน ดูแลบำรุงรักษาสถานที่ บริการถ่ายเอกสาร และรับผิดชอบงานตามที่อยู่อาศัยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มอบหมาย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

22

## 3.1 งานการเงิน

3.1.1 จัดทำเรื่องขอเบิกเงินจากการจัดซื้อวัสดุสำนักงาน ซ่อมแซม บำรุงรักษา ครุภัณฑ์สำนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องถ่ายเอกสาร และอื่นๆ

3.1.2 จัดทำเรื่องขอให้กองคลังโอนเงินรายได้ให้หน่วยงานต่างๆ เป็นค่าใช้จ่าย เช่น ค่าน้ำดื่ม ค่าลงทะเบียนอบรม และอื่นๆ

3.1.3 ทำบัญชีค่าใช้จ่ายเงินรายได้หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ เพื่อเป็นหลักฐานการตรวจสอบการใช้เงิน รายได้กับกองคลัง

## 3.2 งานงบประมาณ

3.2.1 ดำเนินการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และงบประมาณเงินรายได้ ในหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าครุภัณฑ์ และรวบรวมหมวดอื่นๆ เพื่อจัดส่งกองแผนงานต่อไป

3.2.2 ดำเนินการจัดทำเรื่องเพื่อขออนุมัติเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายเงินรายได้

3.2.3 จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินรายได้

ขั้นตอนการบริหารงานบุคคลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ประกอบด้วยตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ ตำแหน่งบรรณารักษ์ โสตทัศนศึกษา แพทย์ พยาบาล วิจัย และตำแหน่งในสายงานบริหารอื่นที่ กฎหมายกำหนด มีภาระงานประกอบด้วย งานสอน งานวิจัย งานพัฒนานิสิต งานบริการวิชาการ และงานบริหาร ทั้งนี้ตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำที่ คณะกรรมการนโยบายกำหนด ซึ่งปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตำแหน่งงาน ดังนี้

2.1 กลุ่มงานวิจัย มีตำแหน่งดังนี้ นักวิจัย นักวิจัยผู้ช่วย มีภาระงานประกอบด้วย งานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น งานบริการวิชาการ งานบริหาร และงานอื่น ๆ ที่ ได้รับมอบหมาย

2.2 กลุ่มบริหารจัดการ มีตำแหน่งดังนี้

2.2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย

2.2.3 ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมิใช่ส่วนงานทาง

วิชาการ

2.2.4 ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าสำนักภายในงานมหาวิทยาลัย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

23

- 2.2.5 ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย
- 2.2.6 เลขานุการคณะ สำนักวิชา วิทยาลัย สถาบัน
- 2.2.7 หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน
- 2.2.8 ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

ภาระงานประกอบด้วย งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานบริการวิชาการ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

## 2.3 กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ มีตำแหน่งดังนี้

- 2.3.1 เจ้าหน้าที่สำนักงาน
- 2.3.2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
- 2.3.3 เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา
- 2.3.4 เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ
- 2.3.5 เจ้าหน้าที่วิชาชีพ
- 2.3.6 เจ้าหน้าที่บริการวิทยาศาสตร์
- 2.3.7 เจ้าหน้าที่บริการการแพทย์
- 2.3.8 เจ้าหน้าที่บริการงานช่าง
- 2.3.9 ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ
- 2.3.10 ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

มีภาระงานประกอบด้วย งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานบริการวิชาการ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.4 กลุ่มบริการให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารกำหนด มีภาระงานประกอบด้วย งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2551 : 6-9)

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

#### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ทิสนา แคมมณี (2547 : 64-65) ได้วิเคราะห์ศาสตร์ของการคิด ทำให้พบว่า ลักษณะการคิดที่มีความสำคัญและสมควรที่จะนำไปพัฒนาให้เกิดแก่เด็กและเยาวชนแห่งชาติมี 8 ลักษณะ คือการคิดคล่อง การคิดหลากหลาย การคิดละเอียด การคิดชัดเจน การคิดอย่างมีเหตุผล การคิดกว้าง การคิดลึกซึ้ง และการคิดไกล และการคิดที่เป็นหัวใจของการคิดคือ การคิดถูกทาง และ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

24

จากการศึกษาทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของเพียเจต์ได้อธิบายพัฒนาการทางสติปัญญาของในวัยเด็กด้วย ซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดแนวทางการพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาในแต่ละช่วงอายุเป็นอย่างดีซึ่งพัฒนาการทางสติปัญญานั้น ประกอบด้วยกระบวนการคิดที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง 2 กระบวนการที่ต้องเกิดควบคู่กันไป คือ กระบวนการดูดซึม (Assimilation) และกระบวนการปรับขยาย (Accommodation) และตามแนวคิดของเพียเจต์จากการศึกษาพบว่า ในช่วงอายุ 11 - 15 ปี ตรงกับการพัฒนาการในขั้นการคิดแบบนามธรรม เด็กสามารถคิดสิ่งที่เป็นนามธรรมได้ และสามารถตั้งสมมติฐานและใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ได้ ภาษาและกระบวนการคิดของเด็กแตกต่างจากผู้ใหญ่

สม โภชน์ เอี่ยมสุภานิชิต (2543 : 48 – 49) จากการศึกษานามคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของบานดูรา (Bandura) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของคนเรานั้น ไม่ได้เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่จะต้องมีปัจจัยส่วนบุคคลร่วมด้วย การร่วมของปัจจัยส่วนบุคคลนั้น จะต้องร่วมกันในลักษณะที่กำหนดซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความรู้สึก และการกระทำ ความคาดหวัง ความเชื่อการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง เป้าหมาย และความตั้งใจ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวกำหนดลักษณะและทิศทางของพฤติกรรมสิ่งที่บุคคลคิด เชื่อ และรู้สึก จะกำหนดว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเช่นใด ในขณะเดียวกันการกระทำของบุคคลก็จะเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดลักษณะการคิดและการสนองตอบทางอารมณ์ของเขา ลักษณะของร่างกายและระบบการรับรู้และระบบประสาทมีผลต่อพฤติกรรม และศักยภาพของบุคคล

## 2.1.2 ความหมายของความคิดเห็น

ในเรื่องความคิดเห็นได้มีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

ลาวัญย์ จักรานุวัฒน์ (2540 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อหรือการลงความเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้สึกอันแท้จริง แต่ในบางครั้งความคิดเห็นในบางสิ่งบางอย่างอาจเป็นจริงได้

สุชา จันทร์เอม (2527 : 8) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลแต่เป็นลักษณะที่ไม่ลึกซึ้งเท่ากับทัศนคติ คนเราจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและความคิดเห็นจะเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติ

อุทัย หิรัญโต (2526 : 80 - 81) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดของคนมีหลายระดับ คือ อย่างผิวเผินก็มี อย่างลึกซึ้ง ก็มี สำหรับความคิดเห็นที่เป็น ทัศนคตินั้น เป็นความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง และติดตัวไปเป็นเวลานาน เป็นความคิดเห็นทั่ว ๆ ไป ไม่เฉพาะอย่างซึ่งมี



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

25

ประจำตัวบุคคลทุกคน ความคิดเห็นไม่ลึกซึ้งและความคิดเห็นเฉพาะอย่าง และมีอยู่เป็นเวลานานสั้น เรียกว่า “ความคิดเห็น” เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ตั้ง อยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่เพียงพอแก่การพิสูจน์ มีความรู้แห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้น ได้ง่ายแต่ก็สลายตัวเร็ว

กฤตยา อาชวนิจกุล (2526 : 1) ได้ให้ความหมายของทัศนคติ (Attitude) และความคิดเห็น (Opinion) ว่า“ทัศนคติ คือ ลักษณะของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ส่วนความคิดเห็น คือ ทัศนคติที่มีอยู่ภายในจิตใจของตน เมื่อเกิดความรู้สึกไม่ชอบสิ่งนั้น ก็จะกระทำพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความรูสึกของตน”

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 3) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางด้านทัศนคติอย่างหนึ่ง แต่การแสดงความคิดเห็นนั้น มักจะมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ และเป็นส่วนที่พร้อมจะแสดงปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์ (2528 : 174) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็น ว่า ความคิดเห็น (Opinion) เป็นการแสดงออกโดยการพูดหรือการเขียนเกี่ยวกับทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคล ความคิดเห็นไม่เหมือนทัศนคติตรงที่ไม่จำเป็นต้องแสดงความรู้สึก อารมณ์ หรือแม้กระทั่งการแสดงพฤติกรรมที่จะสนองหรือไม่สนองตอบต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นเพียงคำพูดพร้อมเหตุผลที่บุคคลคิดขึ้นมา และถ้าไม่มีคนเห็นด้วยก็จะเปลี่ยนเป็นคำพูดดังกล่าวได้ ดังนั้น บุคคลที่มีทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถ้าไม่แสดงความคิดเห็นออกมา ก็จะไม่มีการใคร่ครวญเลยว่าบุคคลนั้น มีทัศนคติความเชื่อหรือค่านิยมเช่นใด

พจนานุกรมจิตวิทยาและจิตวิเคราะห์ ฮาเรนซ์ (Harance. 1967 : 358 - 359) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ความคิดเห็นเป็นความเชื่อที่คนยึดถือ โดยปราศจากการพิจารณาด้วยอารมณ์หรือความต้องการและสามารถกลับมาทบทวนใหม่ ถ้าหากว่ามีหลักฐานยืนยันน่าเชื่อถือ ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้วยท่าทางตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้น มีความเป็นตัวของตัวเองน้อยที่สุด เข้าใจว่าความคิดเห็นได้แยกตัวออกจากทัศนคติความคิดเห็นส่วนมากเป็นการแสดงออกของความต้องการใช้ส่วนบุคคลมากกว่าที่จะเป็นความเชื่อถือของบุคคลทั่วไป แต่ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของสิ่งเร้าหรือด้วยตนเองความคิดเห็นก็เป็นการกล่าวถึงเรื่องราวที่นำไปสู่ความรู้และสามารถวัดเกี่ยวกับความจริงที่ปรากฏ อีกนัยหนึ่งความคิดเห็นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วขณะหนึ่ง

2. ความคิดเห็นมีความหมายในตัวเองเป็นคำพูดทั่วไปอาจจะคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึงความถูกต้องก็ได้





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

26

3. ความคิดเห็นมีความหมายเหมือนกับทัศนคติ ความคิดเห็นมักจะแสดงออกให้เห็น ทัศนคติ ความคิดเห็นและทัศนคติดังกล่าวจะใช้แทนกัน โดยทั่วไปความคิดเห็นใช้กับงานที่ต้องใช้สมอง ทัศนคติใช้เกี่ยวกับการประเมินค่า

เบสท์ (Best. 1981 : 169) ได้ให้คำจำกัดความของความคิดเห็นสั้น ๆ ง่าย ๆ และตรงกับความคิดเห็นของคนทั่วไปว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกทางความเชื่อ และความรู้สึกของแต่ละบุคคลโดยการพูด

## 2.1.3 ความสำคัญของความคิดเห็น

การสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใดๆ ออกมาโดยการพูดหรือการเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะมีประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการพัฒนาใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว ก็ควรจะต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชน การเผยแพร่โครงการและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนต่อโครงการจึงจะเกิดผลดี คือ จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นอันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินโครงการและทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการต่อต้านถ้าสาธารณชนมีส่วน หรือมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในโครงการใดๆ ที่จะพัฒนาประเทศนั้นก็จะทำให้ประชาชนเกิดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือรักษาไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2522 : 19-20)

เฟรดแมน (Feidman. 1971 : 53) การสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคลกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้ง การฝึกหัดการทำงานด้วย เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

เบสท์ (Best. 1981 : 17) กล่าวว่า ในการศึกษาถึงความเห็นต่าง ๆ ส่วนมากจะใช้วิธีแบบวิจัยตลาด ได้แก่ การสอบถาม ชักถาม บันทึกลง และรวบรวมข้อมูล ซึ่ง เบสท์ (Best) ได้เสนอแนะว่า “วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะเช่นไรและจะได้อ่านตามข้อคิดเห็นนั้นได้หรือในการวางแผนนโยบายใด ๆ ก็ตาม ความคิดเห็นที่วัดออกมาได้ จะทำให้ผู้บริหารเห็นควรหรือในอันที่จะดำเนินนโยบายหรือล้มเลิกไป”



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

27

## 2.1.4 ประเภทของความคิดเห็น

เรมเมอร์ (Remmer. 1954 : 171) กล่าวว่า ความคิดเห็นมี 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด-เชิงลบสุดเป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่สามารถทราบทิศทางได้

1.1 ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงบูชา

1.2 ทิศทางลบสุด ได้แก่ รังเกียจมาก ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ ความเข้าใจ การมีความคิดต่อสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ ความรู้ความเข้าใจในทางไม่ดีไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย

สรุปประเภทของความคิดเห็นตามที่กล่าวข้างต้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความคิดเห็นที่สามารถบอกทิศทางได้ว่าสิ่งไหนรักมากที่สุด สิ่งไหนเกลียดมากที่สุดกับความคิดเห็นที่ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ

## 2.1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็น

การเกิดความคิดเห็นของบุคคลจะได้รับอิทธิพลตั้งแต่เด็กจากบุคคลในครอบครัว (ธีระพร อุวรรณโณ. 2529 : 51-54) คือ จากแม่พ่อ พี่น้อง และญาติ เมื่อเข้าโรงเรียนจะได้รับอิทธิพลจากครูและเพื่อน รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่ได้รับเป็นส่วนตัวและจากสื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น นอกจากนี้ออสแคมป์ (Oskamp. 1977 : 119-133) ยังกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความคิดเห็นว่ามาจากหลายประการดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่าง ๆ ของบุคคลใช้รับรู้ความผิดปกติของอวัยวะความบกพร่องของอวัยวะสัมผัส ซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ติดต่อบุคคลภายนอก

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้รับประสบการณ์ด้วยตนเอง การกระทำด้วยตนเองหรือได้พบเห็น ทำให้บุคคลมีความพึงใจและเกิดความคิดต่อประสบการณ์เหล่านั้น ต่างกัน

3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อบุคคลเป็นเด็ก ผู้ปกครองเป็นผู้ที่จะใกล้ชิดและให้ข้อมูลแก่เด็กได้มากซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของเด็กด้วย

4. ทักษะคิดและความคิดเห็นของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมมีกลุ่มและสังคม ดังนั้น ความคิดของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเติบโตย่อมมีกลุ่มและสังคม ดังนั้น ความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิง หรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน หน่วยงานที่มีความคิดเห็นเหมือน หรือแตกต่างกันย่อมมีผลต่อความคิดเห็นของบุคคลด้วย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

28

5. สื่อมวลชน คือ สื่อต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของเรามากขึ้น ดังนั้นสื่อเหล่านี้จึงได้แก่ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความคิดเห็นบุคคล

## 2.1.6 การวัดความคิดเห็น

การวัดความคิดเห็นซึ่งเป็นไปในทางบวกหรือลบ ซึ่งบุคคลนั้น ไม่จำเป็นต้องมีการกระทำที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของเขา เพราะความคิดเห็นไม่ได้เป็นการทำนายพฤติกรรมของเขา การเลือกใช้วิธีการแสดงความคิดเห็นขึ้น อยู่กับลักษณะของข้อมูล เวลา งบประมาณ บุคลากร และความเที่ยงตรงสูงเป็นประการสำคัญ

เครื่องมือวัดความคิดเห็นแบบประเมินค่า (Rating scale) เป็นเครื่องมือวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมด้วยการแปลงเป็นปริมาณในเชิงเปรียบเทียบ นิยมใช้วัดพฤติกรรมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้โดยตรง เช่น ความดี ความซื่อสัตย์ ค่านิยม ความคิดเห็น ความเชื่อทัศนคติ ความสะอาด ความเหมาะสม และการปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น ลักษณะสำคัญของแบบประเมินค่าอยู่ตรงที่คำตอบซึ่งมีลักษณะเป็นการเปรียบเทียบปริมาณน้อยมาก ผู้ตอบจะต้องตอบด้วยการประเมิน (Evaluation) สถานการณ์ที่เป็นสิ่งเร้าที่กำหนดให้ และเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

จากแนวความคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า “ความคิดเห็น” เป็นการแสดงความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน หรือสถานการณ์ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วยการพูดหรือการเขียน ซึ่งแตกต่างกันไปตามความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่าหรือทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งในการแสดงออกนี้ จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและประเมินค่า ก่อนที่มีการตัดสินใจแสดงออก ซึ่งการแสดงออกความคิดเห็นนี้อาจจะเป็นในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ในบางสถานการณ์ความคิดเห็นอาจจะอยู่ในลักษณะเห็นด้วยมากหรือเห็นด้วยน้อย ความคิดเห็นไม่ถาวรและมีการเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย และความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความหมายของคำว่าพึงพอใจ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายทัศนะ ดังนี้

พิศศักดิ์ กุสุโมทย์ (2543 : 26) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกและเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัย หรือองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม ผลประโยชน์ ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสมจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

29

อรรณ เมฆทัศน์ (2543 : 6) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองตามความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความพึงพอใจนอกจากนี้ ความพึงพอใจยังเกี่ยวเนื่องกับปัจจัยต่าง ๆ เพราะแต่ละบุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน ดังนั้นความแตกต่างของแต่ละบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน

สุริยา โอทยากุล (2544 : 11) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ของทัศนคติต่อความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระตุ้นในเชิงประมาณค่า โดยจะแสดงผลออกมาในรูปของปฏิกิริยาที่มีต่อสิ่งกระตุ้นนั้น ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก 3 ลักษณะ คือ พอใจ ไม่พอใจ หรือเฉย ๆ ทั้งนี้ความพึงพอใจจะเป็นผลของความรู้สึกในเชิงบวกมากกว่าความรู้สึกในเชิงลบ

สมคิด บางโม (2545 : 189) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่มีขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานย่อมมีความรักความพอใจในการทำงานที่ตนทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงานโดยมีต้องมีผู้ใดมาบีบบังคับให้ทำงาน

อุทัยพรรณ สุขใจ (2545 : 7) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยอาจจะเป็นไปได้ในเชิงประมาณค่า ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นเป็นไปได้ในทางบวกหรือทางลบ

จากความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรรวมทั้งความรู้สึกและเจตคติ ที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัย สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสมจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งทางบวกและทางลบ โดยจะแสดงผลออก 3 ลักษณะ ได้แก่ พอใจ ไม่พอใจ หรือเฉย ๆ โดยทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลต่อกิจกรรมต่าง ๆ จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและความพึงพอใจต่อการทำงาน of บุคคล หากบุคคลใดมีขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานย่อมมีความรัก ความพึงพอใจและอยากทำงานในงานที่ตนทำอยู่ด้วยใจสมัคร และมีความสุขกับงานโดยมีต้องมีผู้ใดมาบีบบังคับให้ทำงาน

## 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ พบว่า มีผู้กล่าวถึงแนวคิดของความพึงพอใจไว้ดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

30

กฤษณ์กมล กมลลาศน์ (2546 : 17) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจคือการที่มีความรู้สึกดี เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล โดยอาจแบ่งตามปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ 2 แบบ คือ ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยระดับสูง ได้แก่ ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกภายใน เช่น ความรู้สึกรัก ชอบ โกรธ เกลียด เป็นต้น

กาญจนา สุกรพันธ์ (2543 : 34) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกที่ได้รับจากการตอบสนองในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือมากกว่า และความพึงพอใจในการฝึกอบรม หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับองค์การหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั้น ๆ จะตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจได้มากน้อยเพียงใด

เกศินี ศรีคงอยู่ (2543 : 27) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกของบุคคลซึ่งแสดงออกในด้านบวก ที่มีความสัมพันธ์กับการได้รับการตอบสนอง และได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

โกศล น้อย่าง (2543 : 12) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เป็นไปในทางที่ดีและไม่ดี หรือในด้านบวกและในด้านลบหรือไม่ มีปฏิกิริยา คือเฉย ๆ ก็ได้ ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการแก่บุคคลนั้น ถ้าตอบสนองได้ก็เป็นในแง่บวก และถ้าตอบสนองไม่ได้ก็เป็นในแง่ลบ ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อเวลาและ/หรือสถานการณ์แวดล้อมอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไป

ทัศนีย์ สิงห์เจริญ (2543 : 19) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจเป็นปฏิกิริยาทางด้านความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งที่มีกระตุ้นเป็นระดับความพอใจที่เป็นจริงอยู่ในขณะนั้น ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงทิศทางว่าเป็นทัศนคติไปในทางบวกหรือทิศทางลบหรือไม่ มีปฏิกิริยา คือเฉย ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งที่มีกระตุ้นนั้น

ทัศนีย์ ศิลาวรรณโณ (2544 : 9) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าว จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นหากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

ศิริวัฒน์ เสงชัยโย (2542 : 12) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจนั้นจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก และทัศนคติของบุคคล อันเนื่องมาจากสิ่งเร้าและแรงจูงใจ ซึ่งปรากฏออกมาทาง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

31

พฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล คือ ถ้าหากว่าบุคคลมีความพึงพอใจในกิจกรรมหรือในงานใด การกระทำกิจกรรมหรืองานนั้นก็จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นได้เป็นอย่างดี

นชพรรณ จันทอง (2544 : 34) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจเป็นแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นสุขที่เกิดจากการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และเกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และการได้รับการตอบสนอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึก หรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีและไม่ดี หรือในด้านบวกและด้านลบ หรือไม่มีปฏิกิริยา คือเฉย ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลและได้รับความสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย โดยมีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ 2 ประเด็น ได้แก่ 1) ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และ 2) ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยระดับสูง เช่น ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกภายใน ซึ่งผลของความพึงพอใจใด ๆ จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล หากว่าบุคคลมีความพึงพอใจจะเกิดแรงจูงใจและความรู้สึกเป็นสุขต่อสิ่งแวดล้อมหรือกิจกรรมหรืองานใด ๆ อันมีผลให้การกระทำกิจกรรมหรืองานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นและเกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และการได้รับการตอบสนอง

## 2.2.3 องค์ประกอบของความพึงพอใจ

กิลเมอร์ และคณะ (Gilmer and other. 1971 : 171) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในงานที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นที่ยอมรับสามารถทำงานด้วยตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน “ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective component) เป็นลักษณะทางความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล โดยจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ความชอบ ความพอใจ ความเห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ความไม่ชอบ ไม่พอใจ ก้าวร้าว

2. องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive component) เป็นการที่สมองของบุคคลรับรู้และวินิจฉัยข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับเกิดเป็นความรู้ ความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ หรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่าถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral component) เป็นความพร้อมที่จะกระทำหรือพร้อมที่จะตอบสนองที่มาของทัศนคติ

จากองค์ประกอบของความพึงพอใจข้างต้น สรุปว่า ความพึงพอใจมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้สึก องค์ประกอบด้านความคิด และ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม

## 2.2.4 การวัดความพึงพอใจในงาน

วอลตัน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2543 : 23 ; อ้างอิงจาก Walton. 1974.

**Harvard Business Review.** pp. 12-16) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ดีดังนี้

1. ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรม
2. งานควรจะได้จัดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้ประโยชน์และพัฒนาทักษะความรู้ความชำนาญที่ต้องการ
3. ความเจริญของงานและสวัสดิการงานที่มอบหมายนั้นควรจะมีผลต่อการดำรงไว้และช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน
4. งานของบุคคลหนึ่งควรได้รับความสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น
5. การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม กิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม จะก่อให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ตามแนวคิดของ คูเปอร์ (ณัฐสิทธิ์ วงศ์ตลาด. 2544 : 20 ; อ้างอิงจาก Cooper. 1958. **How to Sycerese People.** pp. 31 - 33) ถือว่าความต้องการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 7 อย่างคือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ
5. มีสภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น
7. การทำงานร่วมกับผู้อื่นเข้ากันได้ดี ทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วัตถุประสงค์ของการวัดความพึงพอใจในงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรไพโรจน์. 2536 : 153 - 154) ได้กล่าวถึงโดยสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงสาเหตุของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน
2. เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลงานที่ออกมา
3. เพื่อเรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

333

4. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจงานอบรม การขาดงาน หยุดงานบ่อย ๆ การเปลี่ยนงาน การลาออก และปัญหาอื่น ๆ

## 2.2.5 แบบวัดความพึงพอใจในงาน

ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจกับความพึงพอใจในงาน นักจิตวิทยาได้สร้างแบบวัดความพึงพอใจในงานตามนิยามศัพท์และตามจุดมุ่งหมายของการวัด แบบวัดจึงมีหลายลักษณะตามที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรไพโรจน์ (2536 : 154 - 155) ได้แบ่งแบบวัดความพึงพอใจในงาน สรุปได้ดังนี้

### 1. การแบ่งแบบวัดตามลักษณะข้อคำถามที่ได้แก่

1.1 แบบสำรวจปรนัย (Objective surveys) เป็นแบบวัดที่มีคำถามและคำตอบให้เลือกตอบโดยที่ผู้ตอบต้องตอบตามที่ตนเองมีความคิดเห็น และมีความรู้สึกที่เป็นจริง ข้อมูลที่ได้สามารถวิเคราะห์ด้วยเชิงปริมาณ

1.2 แบบสำรวจเชิงพรรณนา (Descriptive surveys) เป็นแบบสอบถามที่ผู้ตอบ ตอบด้วยคำพูดและข้อเขียนของตนเอง เป็นแบบสัมภาษณ์หรือคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบได้อิสระ ข้อมูลที่ได้เป็นไปในลักษณะเชิงคุณภาพ

### 2. การแบ่งแบบวัดตามคุณลักษณะของงาน ได้แก่

2.1 แบบวัดความพึงพอใจในงานโดยทั่วไป เป็นแบบวัดที่วัดความพึงพอใจของบุคคลที่มีความสุขอยู่กับงาน โดยส่วนรวม

2.2 แบบวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน ลักษณะของแบบวัดนี้เป็นการวัดความพึงพอใจในงานแต่ละด้าน มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และความก้าวหน้า

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการปฏิบัติงาน

#### 2.3.1 ความหมายของคุณภาพการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดจากประสิทธิภาพการทำงาน โดยความหมายของคุณภาพการปฏิบัติงาน มีความหมายเช่นเดียวกับ ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2546 : 7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึง การที่บุคคลตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถโดยใช้เทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มากและมีคุณภาพงานเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงานและเวลาน้อย มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

34

ปาริชาติ แสงพานิช (2545 : 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพการทำงานหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มีคุณภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของประสิทธิภาพการทำงานได้ดังนี้ ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ คุณภาพของงานที่ทำสำเร็จ มีความถูกต้อง เรียบร้อยและสมบูรณ์ครบถ้วน เชื่อถือได้ และตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น

## 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพ

การสร้างคุณภาพในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ได้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ หรือฝ่ายประกันคุณภาพขององค์กรแต่เป็นงานที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การสร้างนวัตกรรมใหม่ และการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน หน่วยงาน และองค์กรตามลำดับ คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจ ความซาบซึ้ง และการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรมแก่องค์กร ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านกระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมอย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกว่า การจัดการคุณภาพ (Quality management) ซึ่งประกอบด้วยงานที่สำคัญดังนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. 2546 : 43-45)

1. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic quality planning) การกำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริการคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในทุกระดับ ตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ที่จะต้องตระหนักถึงความจำเป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภาพกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพที่สุด มาใช้ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาผลงาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหาร การฝึกอบรม และการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีสำนึก มีความมุ่งมั่นและ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

35

ต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศ (Excellence) ของคุณภาพและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

3. การควบคุมคุณภาพ (Quality control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ ซึ่งจะดำเนินการโดยกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพเพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยผู้ควบคุมคุณภาพอาจจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสมการควบคุมคุณภาพธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างคงเส้นคงวา และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ตรงตามที่ตกลงและอย่างสม่ำเสมอ

## 2.3.3 องค์ประกอบของคุณภาพการปฏิบัติงาน

การพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 249)

1. คุณภาพผลงาน (Quality of work) สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ล่วงตามระยะเวลา หรือมาตรฐานวิชาชีพและหลักการที่ทั่วไปรับรองโดยทั่วไป คุณภาพของงานที่ทำสำเร็จ มีความถูกต้อง แม่นยำทางเทคนิค รอบคอบ ผลงานที่สำเร็จออกมา เรียบร้อยและสมบูรณ์แบบไม่ต้องแก้ไข มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อเวลา

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) มีความสนใจ เอาใจใส่ และตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความผูกพัน ความพากเพียร ความละเอียดรอบคอบ ไม่หวั่นไหว ตรงต่อเวลา มีความพอใจที่จะเพิ่มพูนคุณภาพ และปริมาณของงานโดยคิดค้น คิดแปลงวิธีทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นเสมอ และยอมรับผลของการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านผลดีและผลเสีย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย รวมถึงพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าไว้วางใจ

3. ความชำนาญ (Expertise) มีความรอบรู้ ชำนาญในขั้นตอน หรือวิธีดำเนินงานทั้งงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง มีความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative thinking) หมายถึง กระบวนการทางปัญญา ระดับสูงที่ใช้กระบวนการทางความคิดหลาย ๆ อย่างมารวมกัน เป็นความคิดที่นอกเหนือไปจาก



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

36

กรอบที่วางไว้ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ความสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้สร้างสรรค์มีอิสรภาพทางความคิด

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมบ่งชี้ถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การปรับปรุงระบบงาน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่

4.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เช่น คิดหาคำตอบของปัญหาได้หลาย ๆ อย่างในเวลาจำกัด สามารถเสนอวิธีการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งได้หลายแนวทาง รวมทั้งรู้จักวิธีการทำงานแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่มีความเป็นไปได้

4.2 สามารถยืดหยุ่นวิธีการทำงานเพื่อความสำเร็จของงาน พฤติกรรมที่บ่งชี้ เช่น ปรับตนเอง หรือการกระทำที่เหมาะสมกับปัญหา หรือลักษณะงานที่แตกต่างกันไป คิดทางเลือกอื่นได้อย่างเหมาะสม ถ้าวิธีการเดิมที่ใช้อยู่ไม่ได้ผล

4.3 ค้นคว้าวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เป็นคนช่างสังเกตเกี่ยวกับลักษณะการทำงาน สามารถช่วยเสนอแนะเพื่อนร่วมงาน ถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมีแนวคิดที่จะสร้างและปรับวิธีการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

## 3.2.4 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง PDCA

โกเอทซ์ และเดวิส (Goetsch and Davis, 1997 : 505-506) เสนอรูปแบบวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายใต้ชื่อรูปแบบ“วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง” (Plan-do-check-Adjust : PDCA) รูปแบบนี้คิดค้นโดยเดมิง (Deming) จนมีชื่อว่าวงจรเดมิง (Deming cycle) รูปแบบการปรับปรุงนี้ใช้กันแพร่หลายในประเทศตะวันตกในชื่อ “วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – จัดทำ (Plan-do-check-act) ซึ่งต่างจากแนวคิดของโกเอทซ์ และเดวิสตรงคำสุดท้ายที่ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “ปรับปรุง” (Adjust) มากกว่า “จัดทำ” (Act) เพราะการปรับปรุงมีความชัดเจนในเรื่องการนำผลการตรวจสอบมาแก้ไขปรับปรุง

การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีขั้นตอน 4 ขั้นตอนตามแนวคิดของโกเอทซ์และเดวิส

### 1. ขั้นสร้างแผนการปรับปรุง (Plan)

เป็นขั้นเตรียมการปรับปรุงคุณภาพซึ่งควรดำเนินการเตรียมไว้แม้ยังไม่เกิดปัญหาให้ปรับปรุง วัตถุประสงค์ของการสร้างแผนการปรับปรุง คือ กำหนดวิธีการดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่พบว่ามียุคอ่อนข้อบกพร่อง รวมถึงการปรับปรุงในสิ่งที่อาจจะเกิดข้อบกพร่องขอขบข่ายการดำเนินงาน คือ

#### 1.1 ระบุโอกาสของการปรับปรุงในสิ่งต่างๆ

#### 1.2 ทำเอกสารรายงานสภาพการณ์ปัจจุบัน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

37

1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายของสภาพที่พึงปรารถนาที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากปรับปรุงแล้ว

1.4 นิยามขอบเขตของความพยายามปรับปรุงและแผนการปรับปรุง

2. การปฏิบัติตามแผนการปรับปรุง (Do) เป็นขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อให้ มีการปฏิบัติอย่างจริงจังในการปรับปรุงคุณภาพกิจกรรมในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งปวงตามแผน มีข้อเสนอแนะการปฏิบัติในขั้นนี้ว่าควรเริ่มต้นปรับปรุงในวงแคบ (Small scale) ในกระบวนการ ที่ไม่กว้างขวางนัก เพื่อให้สะดวกต่อการควบคุมได้เต็มที่ และอาจถือโอกาสเป็นการทดลองในขอบเขตแคบ ๆ ในงานเล็ก ๆ ก่อนเมื่อได้ผลจึงขยายผลเต็มรูปต่อไป

3. การตรวจสอบผล (Check) เป็นขั้นติดตามตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติในการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของงาน วัตถุประสงค์สำคัญคือ การศึกษาหาข้อมูลที่แสดงสภาพจริงของผลการปรับปรุงแก้ไขเพื่อตัดสินใจการได้ผล หรือการไม่ได้ผลในสิ่งต่าง ๆ ที่เคยมีแผนปรับปรุงการดำเนินงานไว้ กิจกรรมสำคัญในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการติดตามประเมินบันทึกผลวิเคราะห์ และสรุปสิ่งที่ได้ผลคุณภาพ และระบุสิ่งที่ยังไม่ได้ผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. การปฏิบัติเพื่อปรับปรุง (Adjust, Act) เป็นขั้นนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นที่ (3) มาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เป็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในคุณภาพ วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้ คือ การปรับปรุงในสิ่งที่มีข้อมูลหลักฐานว่าบกพร่อง ให้มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยไม่ทอดทิ้งให้เกิดสภาพตกต่ำ กิจกรรมสำคัญจะเกี่ยวกับการปรับปรุงแผน ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยเพิ่มความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ

5. วิธีการวัดผลงาน (Performance assessment) วิธีการวัดผลงาน เป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งของ ระบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เพราะการวัดผลงานเป็นที่มาของข้อมูลข่าวสารที่ชี้แนะ ความมีประสิทธิภาพหรือความด้อยประสิทธิภาพของทุกส่วนประกอบในองค์กร เช่น บุคลากร โครงสร้าง นโยบาย การวางแผนการจัดการ การใช้ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี การบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้นการวัดผลงาน วัดผลจาก 2 ส่วนดังนี้

5.1 การวัดผลงานบุคลากรที่เน้นการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานก่อนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเปลี่ยนแปลงตำแหน่งโยกย้าย หรืออาจถึงขั้นงดจ้างชั่วคราว (Lay off) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการทำงานของพนักงาน แต่ละ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

38

คนให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

5.1.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการทำงานของพนักงาน แต่ละคนให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ทำให้พนักงานแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา

5.1.2 ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีโอกาสดที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การฝึกอบรมจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานและองค์กรไปพร้อมกัน

5.1.3 เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นการช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง หรือปลดออกจากงาน ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหารองค์กร การประเมินผลที่มีระบบ ยุติธรรม และเชื่อถือได้ เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน และตัวบุคคลไปพร้อม ๆ กัน

การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ก็เพื่อปรับปรุงให้พนักงานได้ทำงานให้เกิดความเหมาะสม องค์กรทุกแห่งต่างมุ่งหวังที่จะเจริญก้าวหน้า เติบโตขึ้นไปจากเดิมที่เป็นอยู่ปริมาณ และคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการ ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกัน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลก็เพื่อหาความเหมาะสมทางด้านค่าจ้าง เงินเดือน และตำแหน่ง เป็นการช่วยฝ่ายบริหารในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม

5.2 การวัดผลขององค์กรด้วยเทคนิค KPI การวัดผลขององค์กร คือ การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กร ผู้รับบริการจากองค์กร และผลที่เกิดกับสังคม จัดว่าเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะข้อมูลที่แสดงผลงานเช่นนี้ จะเป็นเป็นหลักฐานข้อเท็จจริง แสดงความสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรว่าบังเกิดผลตรง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเพียงใด ความสำเร็จขององค์กรในลักษณะนี้ ถือว่าเป็นหัวใจขององค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชน เป็นความสำเร็จที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับฐานะขององค์กรในสังคมเป็นความสำเร็จของการอยู่รอด เจริญก้าวหน้า มีฐานะโดดเด่นชนะคู่แข่งคู่แข่งใด เป็นความสำเร็จที่อยู่ในจิตใจความรู้สึก และความคิดของสมาชิกทุกคนในองค์กร

การวัดผลงานขององค์กรนอกจากจะช่วยแสดงความสำเร็จในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว การวัดผลงานขององค์กรจะยังมีประโยชน์ช่วยชี้แนะการพัฒนาองค์กรในกรณีที่ผลความสำเร็จในบางด้านมีลักษณะบกพร่อง หรือมีระดับต่ำกว่าความคาดหมายซึ่งจะเป็นที่มาของการคิดค้นแสวงหาแนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ๆ ที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติในการปฏิบัติงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

39

และหาแนวทางเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

5.2.1 เทคนิค KPI (Key performance indications) หมายถึง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นหลักฐานเชิงรูปธรรม สิ่งที่สามารถวัดได้และสิ่งที่วัดเชิงปริมาณได้ ที่แสดงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI เป็นการตอบคำถามที่ว่า “ถ้าการปฏิบัติงานในด้านนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ จะดูได้จากอะไร”

5.2.2 วิธีการใช้เทคนิค KPI มีวิธีการ ดังต่อไปนี้

5.2.2.1 วิเคราะห์นโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ระบุ “ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ที่ปรารถนาจะได้รับ “ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจในคุณลักษณะสำคัญของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงาน

5.2.2.2 นำผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นมาวิเคราะห์ระบุหลักฐานเชิงรูปธรรมที่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ปกติผลลัพธ์ที่ต้องการหนึ่งด้าน อาจต้องใช้หลักฐานเชิงรูปธรรมหลายหลักฐานจึงจะครอบคลุมครบถ้วนก็ได้

5.2.2.3 เขียนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สะท้อนเชิงปริมาณ เพื่อให้เป็นเกณฑ์ตัดสินว่าผลการปฏิบัติงานจริงนั้น ตรงและครบถ้วนตามเกณฑ์หรือไม่เกณฑ์เชิงปริมาณช่วยเพิ่มความสะดวกของการตัดสินระดับความสูงต่ำมากน้อยของผลจริงที่ได้รับ

6. ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมีข้อมูลที่แสดงสภาพขององค์กรตามความเป็นจริง ทำให้เข้าใจปัญหาและข้อจำกัดขององค์กรในบางด้านได้เห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในผลงานเมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร ดังนี้ (อำนาจ แสงสว่าง. 2544 : 250)

6.1 ช่วยเป็นข้อมูลข่าวสารเพื่อให้พิจารณาในการแต่งตั้งบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ และการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งต้องอาศัยการประเมินผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

6.2 ทำให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยเฉพาะบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ซึ่งจะต้องใช้ความอดุสาหะ ทำความเข้าใจกับงานที่จะต้องปฏิบัติและงานที่กำหนดไว้ให้ปฏิบัติงาน บุคลากรที่ทำงานมานานย่อมมีความต้องการข้อมูลสารสนเทศป้อนกลับแต่ในสิ่งที่ดี ในด้านผลบวก ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากร

6.3 ช่วยให้เห็นหัวหน้างาน และผู้บริหารทุกระดับสามารถวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อจะได้ทราบข้อมูลประสิทธิภาพของบุคลากร และจะต้องปฏิบัติงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

40

ต่อไปอย่างไร รายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจะช่วยในการชี้้นำการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือบางกรณีก็จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น

6.4 ช่วยทำให้ผู้จัดการสามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปีการแต่งตั้งบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานต่างๆ

6.5 ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลประสิทธิภาพของบุคลากรสามารถรวบรวมไว้เป็นข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งผลที่วัดได้อาจเป็นผลทางด้านบวก หรือผลทางด้านลบก็ได้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการรับสมัคร การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การพัฒนา และกิจกรรมอื่น ๆ

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

อภิชาต พรหมพิทักษ์กุล (2540 : 15-19) ได้เสนอหลักการให้บริการแบบครบวงจรว่า จะต้องเป็นไปตามหลักการที่เรียกว่าชุดบริการ ดังนี้

1. ยึดการตอบสนองการจำเป็นของประชาชนเป็นเป้าหมาย การบริการของรัฐในเชิงรับ จะเน้นการให้บริการตามระเบียบแบบแผน และมีลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ ดังนั้นเป้าหมายแรกของการจัดบริการแบบครบวงจร คือ การมุ่งประโยชน์ของประชาชนผู้ใช้บริการ ทั้งผู้ที่มาติดต่อและมาขอรับบริการ และผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 ผู้ให้บริการจะต้องถือว่าการให้บริการเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องพยายามจัดบริการให้ครอบคลุมผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการทุกคน

1.2 การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติและการใช้ดุลยพินิจ จะต้องคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของผู้ใช้บริการอย่างสะดวกและรวดเร็ว

1.3 ผู้ให้บริการจะต้องมองผู้มาใช้บริการว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับตน มีสิทธิที่จะรับรู้ ให้ความเห็น หรือโต้แย้งด้วยเหตุผลได้อย่างเต็มที่

2. ความรวดเร็วในการให้บริการ ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาให้บริการมีความรวดเร็วมากขึ้นอาจกระทำได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความชำนาญงาน มีความกระตือรือร้น และกล้าตัดสินใจในเรื่องที่ทำอยู่ในอำนาจของตน

2.2 การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้มากขึ้นและปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้มีขั้นตอนและใช้ระยะเวลาในการให้บริการให้สั้นที่สุด

2.3 การพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆที่จะทำให้สามารถให้บริการได้เร็วขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

41

3. การให้บริการจะต้องเสร็จสมบูรณ์ เป้าหมายของการให้บริการเชิงรุก แบบครบวงจร อีกประการหนึ่งก็คือ ความเสร็จสมบูรณ์ของการให้บริการ ซึ่งหมายถึงการเสร็จสมบูรณ์ตามสิทธิประโยชน์ที่ผู้ใช้บริการจะต้องได้รับ โดยที่ผู้ใช้บริการไม่จำเป็นต้องมาติดต่อบ่อยครั้ง ซึ่งลักษณะที่ดีของการให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์ก็คือ การบริการที่แล้วเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียวหรือไม่เกิน 2 ครั้ง (คือมารับเรื่องที่แล้วเสร็จอีกครั้งหนึ่ง) นอกจากนี้ ยังหมายถึงความพยายามที่จะให้บริการในเรื่องอื่น ๆ ที่ผู้มาติดต่อใช้บริการสมควรจะได้รับด้วย เช่น มีผู้มาขอคัดสำเนาทะเบียนบ้าน หากเจ้าหน้าที่ผู้ใช้บริการพบว่าบัตรประชาชนหมดอายุแล้วก็ดำเนินการจัดทำบัตรประชาชนให้ใหม่ทันที

4. ความกระตือรือร้นในการให้บริการซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนา การให้บริการเชิงรุก หากเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความกระตือรือร้นแล้ว ผู้มาใช้บริการก็จะเกิดทัศนคติที่ดียอมรับฟังเหตุผลและคำแนะนำต่าง ๆ มากขึ้นและเต็มใจที่จะมารับบริการในเรื่องอื่น ๆ อีก และจะนำไปสู่ความเชื่อถือศรัทธาของผู้ใช้บริการในที่สุด

5. การให้บริการด้วยความถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจรนั้นไม่เพียงแต่จะต้องให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์เท่านั้น แต่จะต้องมีความถูกต้องชอบธรรม ทั้งในแง่ของนโยบายและระเบียบแบบแผน และถูกต้องในเชิงศีลธรรมจรรยาด้วย

6. ความสุภาพอ่อนน้อม เจ้าหน้าที่ผู้ใช้บริการจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใช้บริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้บริการมีทัศนคติที่ดี อันจะส่งผลให้การสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างกันเป็นไปได้ง่ายขึ้น

7. ความเสมอภาคการให้บริการแบบครบวงจรจะต้องให้บริการแก่ผู้ใช้บริการด้วยความเสมอภาค ซึ่งจะต้องเป็นไปภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้

7.1 การให้บริการจะต้องเป็นไปภายใต้ระเบียบแบบแผนเดียวกัน และได้รับผลที่สมบูรณ์ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าผู้ใช้บริการจะเป็นใครก็ตาม หรือเรียกว่าความเสมอภาคในการบริการ

7.2 การให้บริการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับบริการ ทั้งนี้เพราะประชาชนบางกลุ่มของประเทศมีข้อจำกัดในการที่จะมาติดต่อขอใช้บริการ เช่น รายได้น้อย ขาดความเข้าใจ หรือข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานบริการ โดยมีหัวใจการให้บริการ ดังนี้  
คุณสมบัติ คือ ลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลต้องมี ก่อนที่จะได้มาซึ่งตำแหน่งหรือสิทธิ การพิจารณาว่าผู้ใดมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานใด หมายถึง จะทำงานได้ดีในหน้าที่อะไรอาจพิจารณาจากลักษณะประจำตัวของผู้นั้นซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

42

1. คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี อาจเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นจากภายนอก เช่น ร่างกาย รูปร่าง เป็นต้น หรืออาจเป็นสิ่งที่มือภายในเช่น จิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกนึกคิด เป็นต้น คุณลักษณะที่ดีย่อมนำมาซึ่งผลดี จึงเป็นลักษณะประจำตัวที่ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่ต้องมีเพื่อให้เกิดคุณสมบัติครบถ้วน โดยมีคุณสมบัตินี้ดังต่อไปนี้

1.1 มีจิตใจรักงานบริการให้ความเอาใจใส่และสนใจกับงานพยายามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี ดังนั้นผู้ซึ่งจะทำงานบริการได้ดีต้องมีใจรักและชอบงานบริการ

1.2 มีความรู้ในงานที่จะให้บริการงานบริการต้องการความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์เป็นสิ่งสำคัญผู้ทำงานบริการในเรื่องใดจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนจะต้องให้บริการอย่างถูกต้องแท้จริง เพื่อให้มีความลักษณะเพียงพอแก่การเป็นผู้ให้บริการที่ดี

1.3 มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการเพราะการให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการ และเป็นงานบริการขั้นพื้นฐานที่ทุกคนต้องทำ

1.4 มีการวางตัวที่เหมาะสมเพราะการทำงานบริการจะต้องติดต่อสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องกับคนต่าง ๆ จำนวนมากการวางตนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นการสร้างความเชื่อถือให้ปรากฏขึ้น การปฏิบัติตนจึงต้องระมัดระวังทั้งทางด้านกายและวาจา เนื่องจากเป็นสิ่งปรากฏให้เห็นได้ง่ายทั้งจากการแต่งกาย กิริยามารยาท การพูด การสื่อสาร เป็นต้น

1.5 มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เพราะความรับผิดชอบเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผล ผู้ที่ขาดความรับผิดชอบย่อมไม่สามารถทำงานใด ๆ สำเร็จได้ ดังนั้นความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากในการทำงานบริการ

1.6 มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจและให้บริการสอดคล้องกับความต้องการลูกค้า

1.7 มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ เนื่องจากทัศนคติมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดของผู้ทำงานบริการเป็นอันมากหากผู้ใดมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการก็จะให้ความสำคัญต่องานบริการและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้งานบริการมีคุณค่ามุ่งสู่การบริการที่เป็นเลิศ

1.8 มีจิตใจมั่นคง ผู้ที่ทำงานบริการจะต้องมีความมุ่งมั่นในจิตใจ หากมีเหตุการณ์หรือความขัดแย้งเกิดขึ้นกระทบจิตใจทำให้เกิดปฏิกิริยาในทางลบจะส่งผลถึงคุณภาพบริการ

1.9 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ทำงานบริการต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อเปลี่ยนแปลงการบริการให้ดีกว่าเดิมมีการรับรู้และสร้างจินตนาการจากประสบการณ์เพื่อนำมาพัฒนางานบริการให้ดียิ่งขึ้น

1.10 มีความช่างสังเกต โดยหมั่นสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการว่ามีความรู้สึกเช่นไร เพื่อหาแนวทางในการสร้างความพึงพอใจในบริการให้เกิดขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

43

1.11 มีวิจารณ์ญาณมีความไตร่ตรองและรอบคอบเนื่องจากความต้องการของลูกค้า มีความหลากหลายหรือเกินขอบเขตที่จะให้บริการได้ ผู้ให้บริการจึงต้องใช้วิจารณ์ญาณไตร่ตรองว่าควรจะทำประการใดเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ

1.12 มีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาบางครั้งปัญหาอาจเกิดจากตัวผู้ให้บริการ หรือ ผู้ใช้บริการและเกิดความล่าช้าต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุและหาวิธีแก้ไข ที่ดีที่สุดส่งผลกระทบต่อผู้ให้บริการน้อยที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีเวเบอร์ (Weber. 1966 : 340) นักวิชาการชาวเยอรมัน มีความเห็นว่าการให้บริการที่มีประสิทธิภาพเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการมากที่สุด คือ การให้บริการที่คำนึงถึงตัวบุคคล กล่าวคือ เป็นการบริการโดยปราศจากอารมณ์โกรธ ความเครียด และไม่มีความชอบพอใครเป็นพิเศษโดยสิ่งที่สำคัญ คือทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา อย่างเท่าเทียมกัน หากอยู่ในสภาพการณ์เหมือนกัน

ชานินทร์ สุทธิคุณุช (2543 : 3) ได้กล่าวว่า แนวทางในการตรวจสอบว่าพนักงานบริการลูกค้าเพียงพอหรือยัง ดังนี้

1. การบริการมีคุณภาพหรือไม่
2. การบริการทันท่วงที ไม่ทำให้ลูกค้ารอ
3. ถามตัวเองเสมอว่าพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือยัง
4. สร้างความรู้สึกให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่าที่มารับบริการเรา
5. ให้ความสะดวกแก่ลูกค้า
6. ลูกค้ามีความรู้สึกปลอดภัย
7. เราพร้อมที่จะช่วยเหลือลูกค้าหรือไม่
8. ถามตัวเองว่าเป็นผู้ชำนาญในงานที่ทำหรือไม่
9. พยายามสร้างความรู้สึกลับใจลูกค้า
10. รู้จักสื่อสารเป็น ชี้แจงให้ลูกค้าเข้าใจและไม่ให้ลูกค้ารู้สึกผิดเมื่อตัวเองทำผิด
11. ไม่แสดงท่าหึงงายใส่กับลูกค้า
12. มีความพร้อมตลอดเวลาในการบริการ
13. มีความเต็มใจในการทำงาน

จิตตินันท์ เชชะคุปต์ (2540 : 23) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริการ ดังนี้

1. สาระสำคัญของความไว้วางใจ การบริการเป็นกิจกรรม หรือการกระทำที่ผู้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการขณะที่กระบวนการบริการเกิดขึ้น ผู้ซื้อหรือรับบริการจึงไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้ว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างไรจนกว่ากิจกรรมการบริการจะเกิดขึ้นการตัดสินใจซื้อ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

44

บริการจึงจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งแตกต่างจากการซื้อสินค้าทั่วไปที่ผู้บริโภคสามารถหยิบจับตรวจสอบสินค้าก่อนที่จะตัดสินใจซื้อการบริการทำได้เพียงการให้คำอธิบายสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับการรับประกันคุณภาพ หรือการอ้างอิงประสบการณ์ที่ผู้อื่นเคยใช้บริการมาก่อน

2. สิ่งที่ต้องจับต้องไม่ได้ การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่อาจสัมผัสก่อนที่จะมีการซื้อเกิดขึ้น กล่าวคือ ผู้ซื้อหรือลูกค้าไม่อาจรับรู้การบริการล่วงหน้า หรือก่อนที่จะตกลงใจซื้อ เหมือนกับการซื้อสินค้าทั่วไป นอกจากนั้นการซื้อบริการก็เป็นการซื้อที่จับต้องไม่ได้เพียงแต่อาศัยความคิดเห็นเจตคติ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับประกอบการตัดสินใจซื้อบริการนั้น ๆ โดยผู้ซื้ออาจกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพ หรือประโยชน์ของการบริการที่ตนควรได้รับแล้วจึงตัดสินใจเลือกซื้อบริการที่ตรงกับความต้องการดังกล่าว

3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ การบริการมีลักษณะที่ไม่อาจแยกออกจากตัวบุคคล หรืออุปกรณ์เครื่องมือที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ขายบริการนั้นๆ ได้การผลิตและการบริโภคการบริการจะเกิดขึ้น ในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกับการขายบริการ ซึ่งจะแตกต่างกับตัวสินค้าที่มีการผลิตการขายสินค้าแล้วจึงเกิดการบริโภคภายหลัง เนื่องจากการบริการมีลักษณะที่แบ่งแยกไม่ได้ทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องของปริมาณการขายและขอบเขต จากการดำเนินงานบริการซึ่งในบางกรณีอาจจำเป็นต้องมีผู้ให้บริการอยู่ตลอดเวลา ในลักษณะของการขายตรงจากผู้ขายไปยังผู้ซื้อหรืออาจใช้ตัวแทนเป็นสื่อกลางการติดต่อระหว่างผู้ขายหรือผู้ให้บริการกับผู้ซื้อหรือผู้รับบริการ

4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ การบริการมีลักษณะที่ไม่คงที่และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ เนื่องจากการบริการแต่ละแบบขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการแต่ละคน ซึ่งมีวิธีการเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ถึงแม้จะเป็นการบริการอย่างเดียวกันจากผู้ให้บริการคนเดียวกัน แต่ต่างวาระกัน คุณภาพของการบริการก็อาจแตกต่างกันได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของการบริการและสภาพแวดล้อมขณะบริการที่แตกต่างกัน เนื่องจากการบริการที่มีความหลากหลายผันแปร ไปตามปัจจัยหลายอย่างเป็นการยากที่จะกำหนดเป็นมาตรฐาน ในการบริการอย่างเดียวกัน แม้จะมีการกำหนดเป็นระบบการทำงาน เช่น การบริการบนเครื่องบิน การบริการในธนาคาร การบริการในโรงพยาบาล เป็นต้น การให้บริการก็อาจต่างกันได้นั้น การให้ความสำคัญต่อการเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงาน และจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งการกำหนดมาตรการในการให้บริการมากเป็นพิเศษ เช่น รับฟังคำติชม ข้อคิดเห็นจากผู้รับบริการด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพและความสม่ำเสมอของการบริการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

45

5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ การบริการที่ไม่สามารถเก็บรักษาหรือเก็บสำรองไว้ได้เหมือนกับสินค้าทั่ว ๆ ไปเมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะก่อให้เกิดความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ การบริการจึงมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และการบริการจะต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมไว้สำหรับการบริการเมื่อใดก็ได้ เช่น การจัดเตรียมอาหารไว้บริการลูกค้าตามร้านอาหาร เมื่อไม่มีผู้มาใช้บริการการจัดเตรียมของไว้ก็อาจจะสูญเปล่า แต่ทว่าก็เป็นที่ต้องเตรียมไว้ เนื่องจากอาจจะจะมีผู้ใช้บริการมาใช้บริการได้ตลอดเวลา การรักษาความสมดุลของลูกค้าจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อหาวิธีจูงใจลูกค้าให้มาใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ การบริการมีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของเมื่อมีการซื้อบริการเกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากการซื้อสินค้าทั่วไปอย่างเห็นได้ชัด เพราะเมื่อผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อสินค้าใดก็จะเป็นเจ้าของสินค้านั้นอย่างถาวรทันที ในขณะที่ผู้ซื้อจ่ายเงินซื้อบริการใดก็จะเป็นค่าบริการนั้นที่ผู้ซื้อจะได้รับตามเงื่อนไขของการบริการแต่ละประเภท เพราะการบริการไม่ใช่สิ่งของแต่เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการของการกระทำนั้น เช่น เมื่อผู้โดยสารหรือลูกค้าซื้อตั๋วเครื่องบินเดินทางกับบริษัทการบินไทย จากที่แห่งหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง การบริการจะเกิดขึ้นขณะที่โดยสารบนเครื่องบินจากที่แห่งหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง เมื่อถึงจุดหมายปลายทางบริการก็จบสิ้นลงผู้โดยสารไม่สามารถเป็นเจ้าของการบริการนั้นได้อีกเพราะการบริการหมดลง ไม่ถาวรเหมือนสินค้าอื่น

ปรัชญา เวสารัชช (2540 : 26) ได้กล่าวถึง การให้บริการโดยสรุปได้ว่า พฤติกรรมและวิธีการบริการของเจ้าหน้าที่บริการมีความสำคัญมากที่สุดในการสร้างความประทับใจในการบริการประชาชน ทั้งนี้เพราะประชาชนได้รับประสบการณ์โดยตรงจากสัมผัสกับเจ้าหน้าที่บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยซึ่งยังมีได้พัฒนาเทคโนโลยีบริการซึ่งลดโอกาสสัมผัสติดต่อโดยตรงระหว่างเจ้าหน้าที่บริการกับประชาชน เรื่องที่จะทำให้ประชาชนเกิดการประทับใจที่ดี หรืออาจเกลียดชังประทับใจจัดถ้าได้รับบริการที่ไม่ดี ขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคลิกภาพและการปรากฏตัวของเจ้าหน้าที่บริการ โดยแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1.1 รูปร่างหน้าตาสีหน้าและการแสดงออกนั้นเป็นลักษณะที่เจ้าหน้าที่บริการ แสดงให้ปรากฏต่อผู้พบเห็นนอกจากรูปร่างหน้าตา

1.2 เสื้อผ้าเครื่องประดับ เจ้าหน้าที่ควรแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าที่เรียบร้อยไม่ดูหยาบคายแพะชันหากเป็นหญิงก็ไม่ควรให้ดูโป๊ โดยทั่วไปควรแต่งตัวให้ดูเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการคือควรมีความเรียบร้อย ดูแล้วสะอาดตา



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

46

1.3 การแต่งตัว การแต่งหน้า แต่งเล็บ ทำผม และการประเทืองร่างกาย ควรแต่งหน้าเพียงบาง ๆ ใช้สีสันทันที่ไม่ฉูดฉาด ผมเผ้าไม่รุงรัง นอกจากนี้ยังไม่ควรชโลมน้ำหอมจนมากเกินไป

2. การพูดจาตอบคำถาม ในกรณีการบริการเป็นลักษณะกึ่งอัตโนมัติ ซึ่งผู้รับบริการรู้หน้าที่และไม่ต้องถามซ้ำถามรวมทั้งผู้ให้บริการก็ไม่จำเป็นต้องซักถาม ความจำเป็นต้องพัฒนาการพูดจาและการตอบคำถามก็ไม่มี กรณีดังกล่าวนี้หาได้ยากมากและหากเป็นเช่นนั้นหน่วยงานบริการก็ควรหาเครื่องจักรมาแทนคนได้ แต่บริการเป็นเรื่องเลียงไม่ได้ในการพบปะและการสื่อสาร ผู้รับบริการจะประทับใจในประเด็นต่อไปนี้มี การยิ้มแย้มแจ่มใสและทักทาย มีการซักถามความต้องการ การอธิบาย วิธีการพูดที่สุภาพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 145) ได้กล่าวว่า คุณภาพการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ การให้บริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือคู่แข่งขึ้น โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการที่ลูกค้าต้องการจะได้จากประสบการณ์ในอดีต จากการพูดปากต่อปาก จากโฆษณาของธุรกิจให้บริการลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ เมื่อเขามีความต้องการ ณ สถานที่ที่เขาต้องการในรูปแบบที่เขาต้องการ นักการตลาดต้องการทำการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์การตัดสินใจซื้อบริการของลูกค้าทั่วไปไม่ว่าธุรกิจแบบใดก็ตาม ลูกค้าจะใช้เกณฑ์ต่อไปนี้พิจารณาถึงคุณภาพการให้บริการ

1. การเข้าถึงลูกค้าบริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวก ในด้านเวลา สถานที่แก่ลูกค้าไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ทำเลที่ตั้งอันเหมาะสมแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า

2. การติดต่อสื่อสาร มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย เช่น ป้ายบอกวิธีการใช้โทรศัพท์สาธารณะสำหรับผู้ที่ไม่เคยใช้บริการเป็นรูปแบบซึ่งแม้ผู้ที่ไม่สามารถอ่านหนังสือได้หรือชาวต่างชาติก็สามารถรู้วิธีใช้ได้

3. ความสามารถบุคลากรหรืออุปกรณ์ที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงานหรือทำงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

4. ความมีน้ำใจ บุคลากรหรืออุปกรณ์ที่ให้บริการ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นกันเอง มีวิจรรย์ญาณ หรือสามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดจากการสั่งการของลูกค้าและแจ้งให้ทราบโดยชัดเจน

5. ความน่าเชื่อถือบริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า การคิดค่าบริการถูกต้อง

6. ความไว้วางใจบริการที่ให้แก่ลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอ และถูกต้อง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

47

7. การตอบสนองลูกค้าพนักงานจะต้องให้บริการและแก้ไขปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

8. ความปลอดภัย บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยงและปัญหาต่าง ๆ

9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จักบริการที่ลูกค้าได้รับจะทำให้เขาสามารถคาดคะเนคุณภาพของบริการดังกล่าวได้

10. การเข้าใจและรู้จักลูกค้าพนักงานหรืออุปกรณ์ที่ให้บริการต้องได้รับการออกแบบเพื่อพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

สุกษัย คามวัลย์ (2544 : 12-15) ได้เสนอหลักการให้บริการแบบครบวงจร หรือการพัฒนาการให้บริการในเชิงรุกว่า ยึดการตอบสนองความต้องการจำเป็นของประชาชนเป็นเป้าหมายการบริการของรัฐ ในเชิงรับจะเน้นให้บริการตามระเบียบแบบแผน และมีลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการดังนี้

1. ข้าราชการมีทัศนคติว่าการให้บริการจะเริ่มต้นก็ต่อเมื่อมีผู้มาติดต่อขอรับบริการมากกว่า ที่จะมองว่า ตนมีหน้าที่จะต้องจัดการบริการให้แก่ราษฎรตามสิทธิประโยชน์ที่เขาควรได้รับ

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติและการใช้ดุลพินิจของข้าราชการมักเป็นไปเพื่อสงวนอำนาจในการใช้ดุลพินิจของหน่วยงานหรือปกป้องตัวข้าราชการเองมีลักษณะที่เน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริมการติดต่อราชการจึงต้องใช้เอกสารหลักฐานต่าง ๆ เป็นจำนวนมากและต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน ซึ่งบางครั้งเกินกว่าความจำเป็น

3. จากการที่ข้าราชการมองว่าตนมีอำนาจในการใช้ดุลพินิจและมีกฎระเบียบ เป็นเครื่องมือที่จะปกป้องการใช้ดุลพินิจของตน ทำให้ข้าราชการจำนวนไม่น้อยมีทัศนคติในลักษณะเจ้าขุนมูลนายในฐานะที่ตนมีอำนาจ ที่จะบันดาลผลได้ผลเสียแก่ประชาชน การดำเนินความสัมพันธ์จึงเป็นไปในลักษณะที่ไม่เท่าเทียมกัน และนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ เช่น ความไม่เต็มใจจะให้บริการ รู้สึกไม่พอใจเมื่อราษฎรแสดงความเห็นโต้แย้ง เป็นต้น

ดังนั้น เป้าหมายแรกของการจัดบริการแบบครบวงจรก็คือการมุ่งประโยชน์ประชาชนรับบริการทั้งผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการ และผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ข้าราชการจะต้องถือว่าการให้บริการเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องพยายามจัดบริการให้ครอบคลุมผู้ที่อยู่ในข่ายที่ควรจะได้รับบริการทุกคน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

48

2. การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติและการใช้ดุลพินิจ จะต้องคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของรับบริการเป็นหลักโดยพยายามให้ผู้รับบริการได้สิทธิประโยชน์ที่ควรจะได้รับอย่างสะดวกและรวดเร็ว

3. ข้าราชการจะต้องมองผู้รับบริการว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับตน มีสิทธิที่จะรับรู้ให้ความเห็น หรือโต้แย้งด้วยเหตุผลได้อย่างเต็มที่

4. ความรวดเร็วในการให้บริการสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกับสังคมอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ปัญหาพื้นฐานของระบบราชการคือความล่าช้า ซึ่งในด้านหนึ่งเป็นความล่าช้าที่เกิดจากความจำเป็นตามลักษณะของการบริการข้าราชการ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมแห่งรัฐ แต่ในหลายส่วนความล่าช้าของระบบราชการเป็นเรื่องที่สามารถแก้ไขได้ เช่น ความล่าช้าที่เกิดจากการปิดกั้นในการตัดสินใจ ความล่าช้าที่เกิดขึ้นเพราะขาดการพัฒนางานหรือนำเทคโนโลยีเหมาะสมมาใช้ เป็นต้น ปัญหาที่ตามมาคือระบบราชการถูกมองว่าเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้า และเป็นตัวถ่วงในระบบการแข่งขันเสรี ดังนั้นระบบราชการจำเป็นที่จะต้องตั้งเป้าหมายในอันที่จะพัฒนาการให้บริการให้มีความรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งอาจจะกระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

4.1 การพัฒนาข้าราชการ ให้มีทัศนคติ มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความชำนาญงาน มีความกระตือรือร้นและกล้าตัดสินใจในเรื่องที่อยู่ในอำนาจของตน

4.2 การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้มากขึ้นและปรับปรุงระเบียบวิธีการงานให้มีขั้นตอน และใช้เวลาในการให้บริการให้เหลือน้อยที่สุด

4.3 การพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถให้บริการได้เร็วขึ้น

5. การให้บริการจะต้องเสร็จสมบูรณ์ เป้าหมายของการให้บริการเชิงรุกแบบครบวงจร อีกประการหนึ่งก็คือ ความเสร็จสมบูรณ์ของการให้บริการ ซึ่งหมายถึง การเสร็จสมบูรณ์ตามสิทธิประโยชน์ที่ผู้รับบริการจะต้องได้รับ โดยที่ผู้รับบริการไม่จำเป็นต้องมาติดต่อบ่อยครั้งนัก ซึ่งลักษณะที่ดีของการให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์ก็คือ การบริการที่แล้วเสร็จในการติดต่อเพียงครั้งเดียวหรือไม่เกิน 2 ครั้ง

6. ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ความกระตือรือร้นในการให้บริการ เป็นเป้าหมาย ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในการพัฒนาการให้บริการในเชิงรุก ทั้งนี้เนื่องจากประชาชนบางส่วนยังมีความรู้สึกว่าการติดต่อขอรับบริการจากทางราชการเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และเจ้าหน้าที่ไม่ค่อยเต็มใจที่จะให้บริการ ดังนั้นจึงมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริการของรัฐและต่อเจ้าหน้าที่ ผู้ให้บริการพยายามให้บริการด้วยความกระตือรือร้นแล้ว ก็จะทำให้ผู้มารับบริการเกิดทัศนคติที่ดียอมรับฟังเหตุผล คำแนะนำต่าง ๆ มากขึ้น และเต็มใจที่จะมารับบริการในเรื่องอื่น ๆ อีก นอกจากนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

49

ความกระตือรือร้นในการให้บริการ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริการนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีความสมบูรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือศรัทธาของประชาชนในที่สุด

7. การให้บริการด้วยความถูกต้องสามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจรนั้น ไม่เพียงแต่จะต้องให้บริการที่เสร็จสมบูรณ์เท่านั้น แต่จะต้องมีความถูกต้องชอบธรรม ทั้งในแง่ของนโยบายและระเบียบแบบแผนของทางราชการเป็นสำคัญ

8. ความสุภาพอ่อนน้อมเป็เป้าหมายอีกประการหนึ่งของการพัฒนาการให้บริการแบบครบวงจร คือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการด้วยความสุภาพอ่อนน้อม ซึ่งจะทำให้ผู้มารับบริการมีทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการ และการติดต่อกับทางราชการ อันจะส่งผลให้การสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างกันเป็นไปได้อย่างยิ่งขึ้น

9. ความเสมอภาคการให้บริการแบบครบวงจร จะต้องถือว่าข้าราชการมีหน้าที่ที่จะต้องให้บริการแก่ประชาชนโดยเสมอภาคกัน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไข คือ 1) การให้บริการจะต้องเป็นไปภายใต้ระเบียบแบบแผนเดียวกัน และได้รับผลที่สมบูรณ์ภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าผู้รับบริการจะเป็นใครก็ตาม หรือเรียกว่าความเสมอภาคในการให้บริการ และ 2) การให้บริการจะต้องคำนึงถึงความเสมอภาค ในโอกาสที่จะได้รับบริการ ด้วยทั้งนี้เพราะประชาชนบางส่วนของประเทศ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีข้อจำกัดในเรื่องความสามารถในการติดต่อขอรับบริการจากรัฐ เช่น มีรายได้น้อย ขาดความรู้ความเข้าใจ หรือข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการให้บริการเชิงรุกแบบครบวงจร เป็นการพัฒนาการให้บริการที่มีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนได้รับบริการที่ควรจะได้รับอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ มุ่งที่จะให้บริการในเชิงส่งเสริม และสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนเป็นการให้บริการที่มีความถูกต้องชอบธรรมสามารถตรวจสอบได้ และสร้างความเสมอภาคทั้งในการให้บริการและในการที่จะได้รับบริการจากรัฐ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการบริการ จึงสรุปได้ว่าหลักการที่ดีของงานให้บริการ คือการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว สะดวก มีอัธยาศัย เสมอภาคและเป็นธรรมให้บริการโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลและเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ ผู้ใช้บริการทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ตามหลักเกณฑ์ เมื่ออยู่ในสภาพที่เหมือนกัน ภายใต้กฎหมายข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ มุ่งที่จะให้บริการในเชิงส่งเสริมสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างภาพพจน์ให้เป็นที่ประทับใจ นอกจากนี้ก็ต้องมีศิลปะที่จะชักจูงให้ผู้ใช้บริการ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

50

มีความพึงพอใจกลับมาใช้บริการอีก กล่าวได้ว่า ความสำคัญของงานบริการนั้นเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความเจริญ และความเชื่อมั่นเป็นผลจากการให้บริการที่ดีและไม่ดี

มิลเลท (Millert. 1954 : 38) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับการให้บริการให้กับผู้รับบริการ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้คือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานของรัฐที่มีทัศนคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานสากลให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างทันเวลา (Timely service) หมายถึง ในการบริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ จะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงเวลาที่จะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะที่มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right quantity at the geographical location) มิลเลท เห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงเวลาจะไม่มี ความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

ชาลีนิค และคณะ (ชุมศักดิ์ ชุมนุม. 2541 : 81 ; อ้างอิงจาก Zaleanick and others. 1958 : **Motivation Productivity and Satisfaction of Workers.** p.98) ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) ซึ่งเป็นการศึกษาและการออกแบบ องค์การที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment)
2. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information processing and choices)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

51

3. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Adaptation and change)
4. เป้าหมายขององค์การ (Goals)
5. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
6. การออกแบบองค์การ (Organization design)
7. ขนาดและความสลับซับซ้อนขององค์การ (Size and complexity)
8. วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture)
9. อำนาจและหน้าที่ (Power and authority)

ในการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับภารกิจรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

คลยา วุฒิวิวัฒนกุล (2544 : 32) ได้สรุปความหมายของการบริการไว้ว่า การบริการเป็นงานที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้ แต่ผลลัพธ์ได้เป็นความพึงพอใจ ความรู้สึกคุ้มค่าที่ได้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นงานที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการ ดังนั้น ผู้ให้บริการจึงต้องพร้อมรองรับความต้องการนั้น ๆ ทั้งในด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความเต็มใจที่จะทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการให้บริการเชิงรุกแบบครบวงจร เป็นการพัฒนาการให้บริการที่มีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนได้รับบริการที่ควรจะได้รับอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ มุ่งที่จะให้บริการในเชิงส่งเสริม และสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ตลอดจนเป็นการให้บริการที่มีความถูกต้องชอบธรรมสามารถตรวจสอบได้ และสร้างความเสมอภาคทั้งในการให้บริการและในการที่จะได้รับบริการจากรัฐ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

52

จากความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการบริการ จึงสรุปได้ว่าหลักการที่ดีของงานให้บริการ คือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและอำนวยความสะดวกด้วยความรวดเร็ว สะดวก มีอริยาสัย เสมอภาคและเป็นธรรมให้บริการโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลและเป็นการให้บริการที่ปราศจากอารมณ์ ผู้ใช้บริการทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันตามหลักเกณฑ์เมื่ออยู่ในสภาพที่เหมือนกัน ภายใต้กฎหมายข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ มุ่งที่จะให้บริการในเชิงส่งเสริมสร้างทัศนคติ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการ เพื่อสร้างภาพพจน์ให้เป็นที่ประทับใจ นอกจากนี้ต้องมีศิลปะที่จะชักจูงให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจกลับมาใช้บริการอีก กล่าวได้ว่าความสำคัญของงานบริการนั้นเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความเจริญ และความเสื่อมอันเป็นผลจากการให้บริการที่ดีและไม่ดี

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 2.5.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2548 : 2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การแสวงหาวิธีการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพคุณสมบัติและจำนวนที่เหมาะสมกับองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะการดูแลรักษาบุคลากร และทัศนคติอันดี ต่อการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจในความต้องการของพนักงานแต่ละคน

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะพบว่า ผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการ บริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้างหรือน้อยบ้างผู้จัดการจะทำงานได้ผลสำเร็จย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

53

## 2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิจิตร ศรีสะอ้าน และอวยชัย ชบา (อินทรีรา ฉวีรัมย์, 2545 : 24-25) กล่าวว่าหน่วยงานทุกประเภทย่อมมีภารกิจหลักที่จะต้องดำเนินการให้บังเกิดผล การที่หน่วยงานจะกระทำการกิจหลักได้ดีมีประสิทธิภาพ หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากร จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกประเภท ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมาเอง

เมื่อบุคลากรมีความสำคัญเช่นนี้ กระบวนการบริหารที่เรียกย่อ ๆ ว่า “พอสต์คอร์บ” (POSDCORB) จึงกำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งในเจ็ดประการ คือ

1. การวางแผนงาน (Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่การแบ่งส่วนคนและการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์
3. การจัดบุคลากร หรือการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคคลกร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน
5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดมีการร่วมมือประสานงานที่ดีและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางเดียวกัน
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ
7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

กล่าวโดยสรุป บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทุกประเภทในกระบวนการบริหารจึงได้กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การจะทำเช่นนี้ได้หน่วยงานจะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

54

## 2.5.3 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน มีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทั้งสองระบบมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้ (อินทรา นีวรัมย์, 2545 : 24-25)

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 หลักความเสมอภาคในโอกาส หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึงเรื่องต่อไปนี้

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างงานเท่ากัน เงินเท่ากัน และมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติงานอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ชีพความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่หลักการทำงานที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูด โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การรักษา โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

55

1.3.3 การจูงใจ โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ใต้อิทธิพลของพนักงานเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายเลือด เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะสืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง

การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผลดังนี้

1. การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์

2. การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน

3. ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจมากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่

4. อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน

5. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

เมื่อพิจารณาข้อเปรียบเทียบของทั้ง 2 ระบบ อาจจะสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะนำระบบคุณธรรมมาใช้เป็นหลักปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรในที่สุด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

56

## 2.5.4 การบริหารงานบุคคลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย

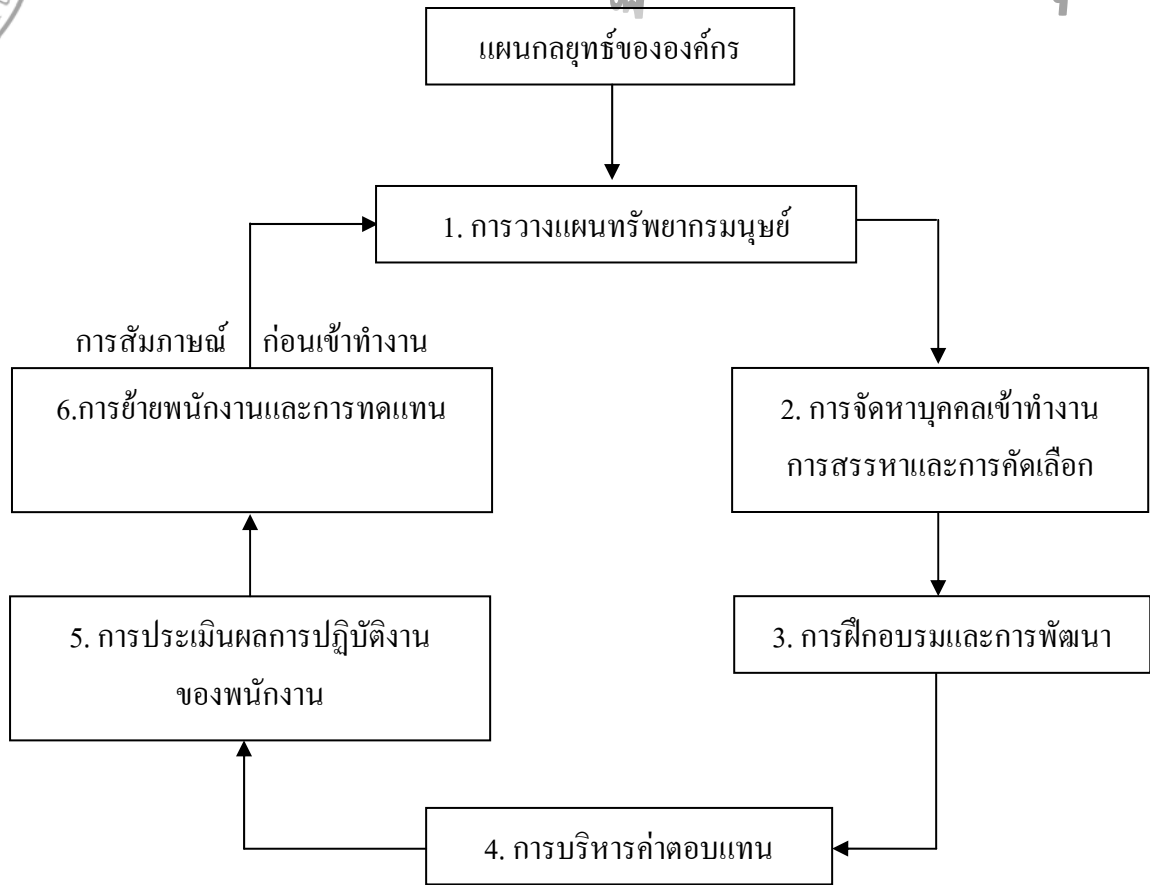
กระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีขั้นตอนการปฏิบัติต่อเนื่องกัน ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การบริหารจัดการค่าตอบแทน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การย้ายพนักงานและการทดแทน

โดยขั้นตอนแรกจะนำไปสู่ขั้นตอนถัดไปหมุนเวียนเป็นวงจรสำหรับขั้นตอนสุดท้าย คือ การย้ายพนักงานและการทดแทน จะสามารถช่วยปรับปรุงขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในภาพประกอบ 4



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545 : 10-11

## ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ซึ่งรวมแล้ว คือ การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นกระบวนการพิจารณาโดยการสังเกตและการศึกษา ซึ่งเป็นระบบเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศของงาน จุดมุ่งหมายของแต่ละงาน แต่ละหน้าที่และตำแหน่งของงานในแต่ละระดับภายในองค์กร เจาะลึกในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น หลังจากการวิเคราะห์งานผู้บริหารจะต้องมีการออกแบบงาน (Job design) และกระบวนการกำหนดลักษณะโครงสร้างของงาน (Structure of work) โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มผลผลิตและสร้างความพอใจในการทำงาน





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

58

ภายหลังจากที่องค์กรได้มีการออกแบบงานแล้วจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification) โดยกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) โดยระบุถึงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง ได้แก่ เพศ อายุ ความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จะปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์งาน นั้นจะต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คำบรรยายลักษณะงาน เป็นข้อความที่เป็นลยลักษณ์อักษร อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจและความรับผิดชอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งปฏิบัติงานใดงานหนึ่งอยู่
2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นข้อความที่เป็นลยลักษณ์อักษรระบุถึงความสามารถ (Abilities) ทักษะ (Skills) บุคลิกลักษณะ (Traits) คุณสมบัติ (Attributes) ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จในงานใดงานหนึ่ง ดังภาพประกอบ 5

การวิเคราะห์งาน ( Job analysis )	
คำบรรยายลักษณะงาน ประกอบด้วย ข้อความต่อไปนี้	การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย ข้อความที่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน เช่น
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตำแหน่งงาน</li> <li>- สถานที่ปฏิบัติงาน</li> <li>- หน้าที่รวมของงาน</li> <li>- ภาระหน้าที่หลักและรอง</li> <li>- เครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์</li> <li>- วัสดุ และแบบฟอร์มที่ใช้</li> <li>- การรับคำสั่งและการสั่งงาน</li> <li>- สภาพของการทำงาน</li> <li>- อันตรายที่จะเกิดจากการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษา</li> <li>- ประสบการณ์</li> <li>- การฝึกอบรม</li> <li>- การใช้ดุลพินิจ</li> <li>- การคิดริเริ่ม</li> <li>- สมรรถภาพทางกาย</li> <li>- ทักษะทางร่างกาย</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ทักษะการติดต่อสื่อสาร</li> <li>- ลักษณะทางอารมณ์</li> <li>- ความผิดปกติของสัมผัสทางกาย</li> </ul>

ภาพประกอบ 5 แสดงความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งาน คำบรรยายลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติ ของผู้ปฏิบัติงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

59

ขั้นที่ 2 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน: การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาบุคลากร

การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้าทำ  
ปฏิบัติงานในองค์กร

## 1. หลักการสรรหา

หลักการสรรหาบุคลากร คือ การหาคนดีมีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่  
เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยวิธีที่สะดวก รวดเร็ว ประหยัดได้มาตรฐาน  
ตามหลักการสรรหาโดยทั่วไปนิยมใช้ คือระบบคุณธรรม ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.1 การสรรหาบุคคลต้องสรรหาที่มีคุณภาพไม่ใช้ปริมาณ ในหลักการจึงควรสรรหา  
ให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพจากแหล่งงานที่เลือกสรรแล้ว

1.2 การสรรหาบุคคลเพื่อมาทำงานต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีคุณสมบัติพร้อม โดย  
ปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนา หรือภูมิภวณของบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมี  
คุณสมบัติตรงตามตำแหน่งงานที่ต้องการ

1.3 การสรรหาบุคคลจะต้องยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

## 2. กระบวนการสรรหา

ขั้นตอนกระบวนการสรรหา สรุปลเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ

2.1 การกำหนดลักษณะงาน คือ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานซึ่งเป็นข้อมูล  
พื้นฐานให้เข้าใจได้ชัดเจนถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่าง ๆ

2.2 การพิจารณาการวางแผนสรรหาเพื่อสื่อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องการโดยตรง  
มากที่สุด

2.3 กำหนดรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกั้งงานให้เห็นชัดเจนเพื่อให้เกิดการจงใจใน  
การสรรหา

2.4 ดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีที่กำหนดไว้

## 3. แหล่งของการสรรหา

แหล่งที่จะสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรมี 2 แหล่ง  
ใหญ่ ๆ คือ

3.1 การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร (Internal sources) เพื่อทดแทนตำแหน่งงาน  
ในองค์กรที่ว่างลง หรือมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

60

3.2 การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร (External sources) แหล่งกำลังงานจากภายนอกเป็นแหล่งสำคัญในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร การสรรหาจากภายนอกมีอยู่หลายวิธี

4. การคัดเลือกบุคคล (Selecting or selection) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครให้เหมาะสมกับงานมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

4.1 การคัดเลือก (Selection) จะต้องคัดเลือกจากเหล่าบรรดาผู้ที่มีคุณสมบัติที่มาสมัครงานเพื่อให้เข้าทำงานในองค์กร

4.2 ระบบการคัดเลือก (System approach to selection) เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการคัดเลือก การวางตำแหน่งงานและการเลื่อนขั้น จึงจะต้องกระทำพร้อมกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน เช่น นโยบายของบริษัท ความต้องการภายนอก เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ หลังจากที่บุคคลได้รับการคัดเลือกและบรรจุเข้ารับตำแหน่งแล้ว จะต้องได้รับการแนะนำงานใหม่ การปรับตัว การเรียนรู้เกี่ยวกับบริษัท การดำเนินงาน และรูปแบบสังคม

5. กระบวนการคัดเลือก (Selection process) การคัดเลือกบุคคลต้องอาศัยลำดับขั้นต่าง เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอนดังนี้

5.1 การรับสมัคร โดยการให้ข้อมูลกับบุคคลทั่วไปที่สนใจเกี่ยวกับลักษณะของงาน วิธีการคัดเลือกและการกรอกใบสมัคร ควรออกแบบใบสมัคร เพื่อเก็บข้อมูลของผู้สมัครให้ได้มากที่สุด เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวจำเป็นสำหรับการพิจารณาในเบื้องต้น

5.2 การตรวจใบสมัคร เพื่อเลือกสรรผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ และคัดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับตำแหน่งที่จะคัดเลือกออกในขั้นต้น

5.3 การตรวจสอบประวัติ โดยการติดต่อขอข้อมูลจากบุคคลภายนอกที่สามารถจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานเก่า หรือบุคคลอ้างอิง

5.4 การสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อต้องการที่จะดูบุคลิกภาพ ไหวพริบ ทักษะคิด คำนึงอารมณ์ และการใช้ถ้อยคำของผู้สมัคร

5.5 วิธีการคัดเลือก โดยการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้สมัคร อาจจะมีการทดสอบต่าง ๆ เช่น

5.5.1 การทดสอบความฉลาด (Intelligence test)

5.5.2 การทดสอบความถนัดและหาวิปัญญา (Proficiency and aptitude test)

5.5.3 การทดสอบทางอาชีพ (Vocational test)

5.5.4 การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality test)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

61

5.6 การตรวจสอบคุณภาพ คือ การตรวจสอบคุณภาพของผู้ที่ผ่านการทดสอบว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในหน้าที่หรือไม่

5.7 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย องค์กรจะให้หัวหน้างานที่ต้องการรับพนักงานได้ตัดสินใจเลือกเอง

5.8 การบรรจุเข้าทำงาน เมื่อองค์กรได้ตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ที่ผ่านการคัดเลือกครบถ้วนแล้ว ก็จะมีการบรรจุเข้าทำงาน โดยมีการทดลองงาน 3 เดือน ตามกฎหมายแรงงานก่อนที่จะบรรจุเป็นพนักงานประจำ

## ขั้นที่ 3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) เป็นการจัดหาโอกาสที่จะปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานหรือเป็นการสอนพนักงานในระดับล่างถึงวิธีการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของเขา ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่าและมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรม (Manager development process and training) ก่อนที่จะเลือกโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาโปรแกรมใดโปรแกรมหนึ่งโดยเฉพาะลงไป ในขั้นแรกควรต้องพิจารณาถึงความต้องการขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ของบริษัท ประโยชน์ที่จะได้รับจากผู้บริหาร อัตราการหมุนเวียนของผู้บริหารเป็นต้น ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับหน่วยปฏิบัติงานอื่น และลักษณะของงานข้อมูลของแต่ละคนที่เกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถรวบรวมได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสำรวจ และแผนอาชีพของแต่ละคน ในขั้นต่อไปสิ่งที่ต้องพิจารณาคือ กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยเริ่มแรกให้ดูที่งานในปัจจุบันแล้วดูงานต่อไปตามบันไดก้าวสู่แผนอาชีพ และอันดับสุดท้ายคุณอนาคตในระยะยาวที่องค์กรต้องการ

## ขั้นที่ 4 การบริหารจัดการค่าตอบแทน

การบริหารจัดการค่าตอบแทน (Compensation management) ค่าตอบแทนหมายถึงรางวัลภายนอกทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น หรือเป็นการจ่ายเงิน (ในรูปค่าจ้างเงินเดือน) และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัยการลาหยุด การพักร้อน การลาภิจ และรายได้พิเศษ เพื่อให้รางวัลแก่พนักงานผลประโยชน์ (Benefits) เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันสุขภาพ ในบางองค์กรมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์กร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

62

เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของค่าตอบแทน ผู้บริหารสามารถที่จะประเมินได้โดยใช้ระบบการประเมินค่าของงาน (Job evaluation system) ซึ่งเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ระหว่างค่าแรงงานและหน้าที่ของงานในองค์กร หลังจากนั้นจะมีการประเมินค่างานเพื่อคิดออกมาเป็นค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง

วิธีการประเมินงานและบันทึกเป็นคะแนนเป็นวิธีหนึ่งในการเปรียบเทียบงานภายในองค์กร และการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทน ขั้นแรกผู้บริหารจะต้องกำหนดคะแนนมากที่สุดสำหรับปัจจัยต่าง ๆ ของงาน โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่าง หรือความสำคัญของแต่ละปัจจัยหลังจากนั้นแต่ละงานจะมีการให้คะแนน โดยขึ้นกับปัจจัยที่ต้องการ งานที่ได้คะแนนสูงสุดก็จะได้ค่าตอบแทนสูงตามลำดับของคะแนน

การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ อีกทั้งยังเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการทำงานอย่างทุ่มเทไม่ย่อท้อ เพื่อให้ทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายนำพาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าเจริญรุ่งเรือง

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินว่าบุคลากรทำงานได้ผลเท่ากับหรือดีกว่าหรือสูงกว่าของมาตรฐานที่กำหนดไว้ และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประเด็นที่ควรพิจารณา 2 ส่วนดังนี้ ประเมินผลงานที่ปฏิบัติทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ได้แก่งานที่ได้รับมอบหมาย ทำเสร็จตามกำหนดเวลาทำงานได้มาก ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนด ประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละความอดทน และการรักษาวินัย เป็นต้น

โดยปกติจะประเมินควบคู่กันไปทั้งสองส่วนข้างต้น นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับ ความสามารถในการนำเสนอรายงาน ความแข็งแรงอดทนต่อความยากลำบากในงานที่ทำ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมากมายหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานและผู้ปฏิบัติในหน่วยงานนั้น แต่ละวิธีมีข้อดี ข้อบกพร่องต่าง ๆ กัน วิธีที่นิยมใช้กัน มีดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

63

1. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแผน ทำซ้ำ ๆ กัน เช่นงานพิมพ์งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของตนที่ทำต่อวันสัปดาห์ หรือเดือน เมื่อถึงเวลาประเมินก็นำผลที่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัน คือการกำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อย อาจจะให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้ วิธีนี้นิยมใช้มากที่สุด

3. วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว วิธีนี้นิยมใช้ในโรงงานสำหรับหัวหน้างานประเมินลูกน้อง

4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือผลงาน และตัดสินทีละคู่ว่าใครดีกว่า ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ

ขั้นที่ 6 การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และลดตำแหน่ง

1. การโยกย้าย (Transfers) หมายถึงการการเปลี่ยนตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยทั่วไปบุคลากรที่ถูกโยกย้ายจะมีสถานะและเงินค่าจ้างอยู่ในระดับเดิมแต่อาจมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป การโยกย้ายอาจเกิดขึ้นเป็นการชั่วคราวหรือเป็นการถาวร ปกติการโยกย้ายจะกระทำเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่อไปนี้ บุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงตามความต้องการ บุคลากรขาดคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

2. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึง การเลื่อนข้าราชการจากอีกตำแหน่งหนึ่งไปอีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและเงินเดือนเพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพอันจะนำผลดีต่อการปฏิบัติงานและเป็นไปตามความมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลนั้นมีหลักดังนี้

2.1 ต้องเป็นการเลือกบุคคลดีที่เหมาะสมที่สุด มิใช่เป็นการเลือกบุคคลที่ใกล้ชิดที่สุดหรือพวกพ้อง

2.2 ต้องจัดให้มีกระบวนการที่จะช่วยให้การพิจารณาตัดสินได้อย่างเที่ยงธรรมที่สุด ขบวนการที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในข้อนี้ ได้แก่การนำขบวนการบางอย่าง มาใช้เป็นเครื่องมือการพิจารณา

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

### 2.6.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลในยุคปัจจุบันเริ่มต้นจากการเสนอของธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) และธนาคารโลก (World bank) ที่ต้องการให้ประเทศในเอเชียตระหนัก



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

64

ถึงการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ความคิดดังกล่าวนี้เกิดจากทัศนคติที่ว่ารัฐบาลในทวีปเอเชียต่างมีปัญหาเรื่อง ระบบพวกพ้อง เส้นสาย และการฉ้อราษฎร์บังหลวง วิธีการที่จะขจัดปัญหาเหล่านี้ได้คือ การสร้างธรรมาภิบาลขึ้นมาซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในแง่การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (เทียนชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. 2544 : 12-15) แนวคิดธรรมาภิบาลเริ่มเป็นที่รู้จักแพร่หลายอย่างกว้างขวาง เมื่อธนาคารโลกได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดนโยบายให้เงินกู้แก่กลุ่มประเทศยากจน ตั้งแต่ช่วงคริสต์ศักราชที่ 1980 - 1990 เพื่อแก้ไขปัญหาความไร้ประสิทธิภาพและปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงของรัฐบาลในประเทศเหล่านั้น (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. 2544 : 109-144) ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา คำว่า ธรรมาภิบาล กลายเป็นคำที่มีการกล่าวถึงกันอย่างมากโดยเฉพาะในแวดวงของสถาบัน หน่วยงาน และองค์กรระหว่างประเทศไม่ว่าจะเป็นองค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก หรือกองทุนการเงินระหว่างประเทศที่ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศที่กำลังพัฒนาหรือมีปัญหาทางการเงินหรือเทคโนโลยี จากผลการศึกษาวิจัยและประสบการณ์การทำงาน องค์กรเหล่านี้มีความเห็นร่วมกันว่ากุญแจสำคัญที่นำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศต่าง ๆ อย่างยั่งยืน คือ การที่ประเทศเหล่านั้นต้องมีธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย การบริหารบ้านเมืองที่เคารพสิทธิมนุษยชน และการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญแก่ประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2545 : 3)

สำหรับประเทศไทยแนวคิดธรรมาภิบาลนี้อาจมีคนจำนวนมากเข้าใจว่าเพิ่งถูกนำเข้ามาในประเทศไทย เมื่อวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 แต่ความจริงหลักธรรมาภิบาลมีใช้อยู่ในสังคมไทยมานานแล้วในประวัติศาสตร์ไทยที่พระมหากษัตริย์ทรงปกครองโดยระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมีอำนาจโดยสมบูรณ์ พระเจ้าแผ่นดินส่วนใหญ่ทรงปกครองแผ่นดินจนประชาชนรักใคร่นับถือเพราะแต่เดิมมาการปกครองของพระเจ้าแผ่นดินนั้นทรงปกครองโดยใช้ทศพิธราชธรรมตามหลักการทางพระพุทธศาสนาที่แพร่เข้ามาสู่ภูมิภาคนี้ตั้งแต่สมัยสุโขทัยหรือก่อนหน้านั้นตลอดมาจนถึงรัชกาลปัจจุบัน ซึ่งวิธีการปกครองในสมัยนั้นรูปแบบหนึ่งที่คนไทยมีความซาบซึ้งและกล่าวถึงมาจนทุกวันนี้คือ การปกครองแบบพ่อค้าลูกในสมัยพ่อขุนรามคำแหงมหาราช (อานันท์ ปันยารชุน. 2542 : 43-49 ; ประเวศ วะสี. 2541 : 3 -4 ; ประมวล รุจนเสรี. 2542 : 12 ; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542 : 59) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 นับว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน เพราะเป็นรัฐธรรมนูญของไทยฉบับแรกที่ประชาชนได้เลือกตัวแทนของตนจากทั่วประเทศเข้าไปทำหน้าที่ร่างรัฐธรรมนูญขึ้นใหม่ทั้งฉบับ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 6) เห็นว่า รัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าวได้วางรากฐานให้แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลเมื่อรัฐธรรมนูญเป็นที่ยอมรับของประชาชนจึงเท่ากับว่าประชาชนเห็นชอบและยอมรับแนวคิด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

65

ธรรมาภิบาลและประสงค์จะให้เกิดขึ้นในสังคมไทยโดยเร็ว ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดีที่มีลักษณะธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย

ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2540 ก่อนที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จะแล้วเสร็จและมีผลบังคับใช้ดังกล่าวที่ประชุมคณาจารย์ในคณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลขึ้นอีกครั้งเพื่อเป็นทางออกให้แก่สังคมไทยที่กำลังประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง จนต้องไปขอความช่วยเหลือทางด้านเงินกู้และอยู่ภายใต้โครงการของกองทุนการเงินระหว่างประเทศหรือไอเอ็มเอฟ ซึ่งในเงื่อนไขของกองทุนการเงินระหว่างประเทศที่ให้ประเทศไทยกู้เงินมีสัญญาข้อหนึ่งระบุว่า ประเทศไทยจะต้องสร้างให้มีธรรมาภิบาลในระบบต่าง ๆ ของประเทศ แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับรวมถึงมีการวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างกว้างขวาง ทั้งในบรรดานักวิชาการ นักธุรกิจ นักบริหาร ปัญญาชน สื่อมวลชน และกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ที่เคลื่อนไหวทางสังคม เพื่อก่อให้เกิดการปฏิรูปสังคมและการเมืองทั้งระบบ (พรอัมรินทร์ พรหมเกิด. 2543 : 27) ซึ่งการเคลื่อนไหวที่สำคัญคือ เมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2541 นายธีรยุทธ บุญมี อาจารย์ประจำคณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เปิดแถลงข่าวเรียกร้องให้รัฐบาลสร้างธรรมาภิบาลแห่งชาติขึ้นมา โดยระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำสถาบันหลัก และเครือข่ายสังคมมาร่วมกันคิดแก้ไขวิกฤตทางเศรษฐกิจอีกทั้งเรียกร้องให้รัฐบาลแสดงเจตจำนงที่จะปฏิรูปสังคมและวัฒนธรรมของสังคมไทยโดยเสนอให้ใช้คำขวัญว่า “ปี พ.ศ. 2541 สร้างวิญญูชนไทย ผลักดันจิตใจสากล” (ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ. 2544 : 117) รัฐบาลขณะนั้นเห็นความจำเป็นที่ประเทศชาติต้องมีการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ เพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันการ จึงได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ.2540 ขอความร่วมมือจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ในการดำเนินการค้นคว้า วิจัย เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาประเทศไทยให้มีความยั่งยืนถาวรโดยเร็วที่สุด ซึ่งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้จัดทำข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทยเสนอต่อนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2542 และนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดทำบันทึกขอกำหนดเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 เพื่อให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน หน่วยงานของรัฐสามารถนำไปปฏิบัติได้และจะไม่ถูกยกเลิกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทำให้การดำเนินการสร้างธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งนายกรัฐมนตรี





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

66

ได้ลงนามในระเบียบดังกล่าวเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ.2542 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ.2542 และให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศเป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542 : 7-8)

## 2.6.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า ธรรมาภิบาล (Good governance) มีการกล่าวถึงบ่อยขึ้นในวงการวิชาการและสื่อมวลชน ผู้ใช้คำศัพท์ต่าง ๆ ที่สื่อความหมายของคำดังนี้

นักวิชาการบางท่านเรียกว่า ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐ สุประศาสนการ ประชารัฐ การปกครองที่ดี การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและอื่น ๆ (สยามพร ปุญญาคม. 2542 : 4)

ธรรมาภิบาลเป็นศัพท์ที่สร้างขึ้นจากคำว่า “ธรรม” แปลว่า ความดี หรือกฎเกณฑ์ กับคำว่า “อภิบาล” แปลว่า บำรุงรักษา ปกครอง เมื่อนำมารวมกันเป็น “ธรรมาภิบาล” มีความหมายเดียวกันกับคำว่า Good governance (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และ บุญมี ลี. 2544 : 13)

ในปัจจุบัน การบริหารองค์การของภาครัฐ และเอกชน นิยมใช้หลักธรรมาภิบาลการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ซึ่งหลักการนี้ได้กำหนดไว้ในระเบียบสำนักรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระเบียบดังกล่าวนี้พยายามสะท้อนภาพ การบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ซึ่งเริ่มจากการเรียกร้องของธนาคารโลกให้ประเทศผู้กู้เงิน กำหนดรูปแบบการบริการจัดการที่ดีให้เป็นหลักปฏิบัติ ที่ช่วยประกันว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบและนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง (สำนักปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 14-15)

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541 : 8) ได้อธิบายคำว่าการบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good governance) ไว้ว่า “เป็นการปกครองที่ดีโดยรัฐ ซึ่งรัฐมีระบบและการใช้กฎหมายที่มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส และมีความคงเส้นคงวาสามารถตรวจสอบได้”

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 18) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หรือ การบริหารบ้านเมืองที่ดี (Good governance) ในความหมายแบบสากลนี้ มีความหมายรวมถึง “ระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข”

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระเบียบการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

67

ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สุจิต นิมิตกุล. 2543 : 13-14)

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ (TDRI) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรประชาสังคม ซึ่งมีส่วนในการสร้างความเข้มแข็งให้สังคม ทั้งนี้องค์กรรัฐจะอาศัยการบริหารจัดการที่ดีเป็นกลไกเกื้อหนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนให้ยั่งยืน

ธรรมรัฐ คือ การวางกรอบการทำงานในระบบราชการเพื่อให้เกิดระบบที่ดีเอื้อต่อคนดีให้อยู่ในระบบที่ดีและไม่ให้คนเลวและดำรงตำแหน่งที่ดีในวงราชการ ซึ่งคือเป้าหมายสำคัญของการปฏิรูปราชการ ธรรมรัฐจะเป็นตัวเชื่อมให้สังคมที่มีการแยกส่วนทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชนและองค์กรเอกชนเกิดความสัมพันธ์กันทุกส่วนให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสังคมกลไกที่จะทำให้เกิดได้นั้น จึงอยู่ที่รัฐต้องเปิดโอกาสให้ปัญหาต่าง ๆ ของส่วนอื่น ๆ เข้ามาร่วมกระบวนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยปฏิบัติเป็นองค์กรร่วม คือ

1. ประชาชนทุกคนที่มีผลกระทบต้องมีส่วนร่วม
2. ความโปร่งใสรับรู้ได้โดยการรับฟังประชาพิจารณ์เอกสารให้และเมื่อตัดสินใจแล้ว

เปิดเผยเหตุผลได้

3. มีความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
4. การใช้อำนาจต้องมีที่มาที่ไปเปิดเผย
5. กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะตัดสินใจต้องชัดเจน
6. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แต่การปฏิรูปราชการจะสำเร็จได้ต้องเกิดจาก 2 ส่วน คือ

1. ความยินยอมพร้อมใจคนวงราชการ
2. มีความกดดันจากภายนอก คือ รัฐสภา รัฐบาล นอกจากนี้ยังต้องมีแรงหนุนจาก

ภายนอก เช่น สื่อต่าง ๆ ประชาชนต้องคอยตรวจสอบ ดิชม และภาคเอกชนต้องยอมรับได้จึงจะสำเร็จ

ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่รวมกลุ่มคำประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา กลุ่มคำดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐประศาสนศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่า ธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการที่ดีขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา 68

เป็นที่ประจักษ์ชัดว่า ในสังคมปัจจุบันมีโรคที่ร้ายมากที่สุด ที่ก่อก่อนไม่ให้สังคม ประเทศชาติ กระทั่งโลกนี้ไม่ประสบความสำเร็จรุ่งเรือง เป็นเครื่องบั่นทอนความสำเร็จทั้งทางกายภาพ และจิตภาพ ได้ร้ายแรงที่สุดคือ โรคคอร์รัปชัน เป็นการประพติตุจริตประพติมิชอบ กินสินบาตร คาคตินบน มีหลากหลายรูปแบบ ทั้งการคอร์รัปชันเชิงเดียว คอร์รัปชันเชิงซ้อน หรือคอร์รัปชันเชิง นโยบาย การทับซ้อนของผลประโยชน์ หรือการขัดกันระหว่างสาธารณะและผลประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้วิจัยเห็นว่ายาสำหรับรักษาโรคร้ายนี้ได้สูตรยาที่สำคัญ คือ การปลูกฝังหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการแทรกซึม สั่งและสอนหลักธรรมาภิบาลให้กับสามัญสำนึกของคนเริ่มตั้งแต่เกิดกระทั่งถึงวันตาย ถ้าหากทำได้เช่นนั้น สังคม ประเทศชาติ และโลกของเราจะไม่มี ความเคื่อนร้อน เพราะถ้ามนุษย์ทุกคนยึดหลักการปฏิบัติตามธรรม ก็เท่ากับว่าได้ปฏิบัติถูกต้องแล้ว การที่จะนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้กับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี นับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยเรา เพราะ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล คือ การบริหารที่สามารถตรวจสอบได้มีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพกับประเทศต่อไป

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการ บริหารงานของรัฐทั้งภายในและต่างประเทศ มีความเปลี่ยนแปลงไปมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากการสื่อสารเทคโนโลยี การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก แต่ถึงอย่างไร คำว่า ความดี หรือความถูกต้องก็ยังเป็นอยู่อย่างนั้นตลอดไป ดังนั้น ประโยชน์ ในการค้นคว้าบทความเรื่องธรรมาภิบาลดังจะได้เสนอต่อไปนี้ ก็เป็นเหมือนการค้นหา สูตรยาสูตรหนึ่ง เพื่อนำมาเยียวยาคน และสังคมที่กำลังป่วยไข้ ถ้าหากได้นำไปทดลองใช้ก็อาจจะพอ เป็นประโยชน์กับสังคมของเราซึ่งขณะนี้กำลังป่วยไข้อยู่ก็ได้ แต่ปัญหาของสังคมไทยที่ต้องตระหนัก คือ ระบบโครงสร้างของอำนาจของสังคมและวิถีชีวิตยังเป็นข้อจำกัดมีความแตกต่างกัน ทั้งอำนาจ ทางการเมือง อำนาจทางเศรษฐกิจ อำนาจทางสังคม และอำนาจทางวัฒนธรรมความคิด ความเห็น ดังนั้นการที่จะนำเอาหลักธรรมาภิบาลเข้ามาช่วยแก้ปัญหาจึงทำได้น้อย และยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร

จากความหมายของธรรมาภิบาลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึงการ บริหารจัดการดูแลประโยชน์ของส่วนร่วมและการรักษาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่าง ภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป

จะเห็นว่า ความหมายและคำนิยามของคำว่า ธรรมาภิบาล มีความหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับ ลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ ของประเทศและองค์การที่ผลักดันให้นำแนวคิด นี้ไปใช้ อาจสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล ทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ โดยเน้นความจำเป็นของการสร้าง ความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมี พื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมายมีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

69

กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันเป็นการนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

ความหมายจากแนวความคิดของบุคคลหรือองค์กรต่างประเทศ

ธนาคารโลก (World Bank) ได้นำไปใช้ครั้งแรกเมื่อประมาณปี ค.ศ.1989 ซึ่งใช้ในรายงานเรื่อง “Sub-Sahara: From Crisis to Sustainable Growth” โดยได้ให้ความหมายว่า Good governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมายของธนาคารโลกเป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลเพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ ที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใส “ความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ (บุษบง ชัยเจริญวรรณ และบุญมี ลี. 2544 : 7)

องค์การสหประชาชาติ (United Nations หรือ UN) ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล (Good governance) เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้ (บุษบง ชัยเจริญวรรณ และบุญมี ลี. 2544 : 8)

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank หรือ ADB) กล่าวว่าการบริหารกิจการที่ดีคือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถได้สร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ (บุษบง ชัยเจริญวรรณ และ บุญมี ลี. 2544 : 9)

องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) กล่าวถึง การบริหารกิจการที่ดีใน “Participatory Development Good Governance Report of the Aid Study Committee” ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดรัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนพึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม (บุษบง ชัยเจริญวรรณ และบุญมี ลี. 2544 : 10)

อันนัน (Annan) (บุษบง ชัยเจริญวรรณ และบุญมี ลี. 2544 : 12) เลขาธิการองค์การสหประชาชาติคนปัจจุบัน กล่าวว่า การบริหารกิจการที่ดีเป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

70

การก่อให้เกิดการเคารพสิทธิของมนุษยชน หลักนิติธรรมสร้างเสริมประชาธิปไตย มีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ

ความหมายจากแนวคิดของบุคคลหรือองค์กรในประเทศไทย

เมธา สุวรรณสาร (2544 : 32) กล่าวว่า Good corporate governance หรือเรียกว่าบรรษัทภิบาลนั้น คือวิถีแห่งการนำองค์กรสู่ความรุ่งเรืองมั่นคงยั่งยืน ซึ่งกล่าวถึงปรัชญา คุณธรรมและจริยธรรมแห่งองค์กรหลักธรรมาภิบาลอันเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างคุณค่าเพิ่มและพลังแห่งความเจริญเติบโตรุ่งเรืองเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในด้านต่าง ๆ ของประเทศและของโลกธุรกิจปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการควบคุมและการจัดการกับความเสี่ยงและการตรวจสอบภายในโดยใช้ฐานความเสี่ยงเป็นหลัก ประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับองค์กร เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลักในเรื่องการบริหารและการจัดการความเสี่ยงที่ดีในองค์กร โดยปรัชญาคุณธรรมเป็นแกนนำในการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์กรต่าง ๆ ยุคปัจจุบันทั่วโลก

ประเวศ วะสี (2541 : 123) ได้กล่าวไว้ว่า “รัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย ภาครัฐภาคธุรกิจ และภาคสังคมที่มีความถูกต้องเป็นธรรมใน 3 เรื่อง คือ 1) การมีระบบการเมืองที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ตรวจสอบได้ 2) มีภาคธุรกิจที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ถูกตรวจสอบได้ 3) มีสังคมที่เข้มแข็ง มีความเป็นประชาสังคม (Civil society) สามารถตรวจสอบภาครัฐและธุรกิจให้อยู่ในความถูกต้องได้

อนันท์ ปันยารชุน (2542 : 14) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 1) ได้ให้ความเห็นว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance นี้เป็นเรื่องที่ทุกสังคม ทุกประเทศไม่ว่าเป็นประเทศกำลังพัฒนาแล้วต้องการให้เกิดขึ้น คำว่า Governance เป็นคำเก่าที่มีมานานแล้ว หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในการบริหาร ระบบบริษัท องค์กรต่างๆ ในการบริหาร ระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2544 : 131) เห็นว่า ธรรมนูญ หมายถึง ระบบการปกครองที่  
อำนาจรัฐตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของคนส่วนใหญ่ โดยมีประชาธิปไตยและสิทธิ  
มนุษยชนเป็นตัวเชื่อม

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง การบริหารกิจการ  
บ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นการกระทำในเชิงบวกหรือคุณความดีที่สามารถสื่อความหมายถึงกันได้  
ภายใต้วัตถุประสงค์และการปฏิบัติร่วมกัน คือความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ  
ความเสมอภาค ความโปร่งใสและการคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาที่  
ยั่งยืนของครอบครัวชุมชน องค์การทั้งภาคราชการ และธุรกิจเอกชนจนถึงสังคมโดยส่วนรวม  
หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ  
ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ  
และหลักความคุ้มค่า

## 2.6.3 องค์ประกอบของหลักธรรมนูญ

องค์ประกอบของธรรมนูญเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทาง  
หรือวิธีปฏิบัติ ในการบริหารจัดการที่ดีนั้น ได้มีนักวิชาการ หน่วยงาน องค์การ และสถาบันต่าง ๆ ได้  
ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมนูญที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยงาน  
ราชการเพื่อถือปฏิบัติ 6 หลัก คือ

1.1 หลักนิติธรรม เป็นการตรากำหมาย และกฎข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม  
เป็นที่ยอมรับของสังคม

1.2 หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของ  
รัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนา  
ตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพ  
สุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

1.3 หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ

1.4 หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอ  
ความเห็นในการตัดสินใจกับปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็นการได้  
สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

1.5 หลักความรับผิดชอบ เป็นการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิด  
ประโยชน์แก่ส่วนร่วม โคนตรงรณรงค์ให้คนไทยมีความประหมัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า  
และบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันในเวทีโลก



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

72

2. กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดองค์ประกอบในการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของกระทรวงมหาดไทยมี 11 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ ความเสมอภาคทางเพศ ความอดทนอดกลั้น หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งเน้นไปในด้านการบริหาร การปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจ

3. สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีหลักการ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม อีกทั้งมีหลักการปฏิบัติคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน กฎหมายที่ยุติธรรม ความเปิดเผยโปร่งใสการมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม กลไกการเมืองที่ชอบธรรม ความเสมอภาค ประสิทธิภาพและประสิทธิผล พันธะความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541 : 12)

หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน กฎหมายที่ยุติธรรมความเปิดเผยโปร่งใส การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม กลไกการเมืองที่ชอบธรรม ความเสมอภาค ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พันธะ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541 : 13)

หลักธรรมาภิบาลควรประกอบด้วย ความมีประสิทธิภาพ คุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม การมีส่วนร่วม และตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควรเป็นการให้ความร่วมมือแบบสื่อสาร 2 ทาง ระหว่างรัฐบาลประชาธิปไตย และฝ่ายสังคม เอกชน องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยรัฐ (NGOs) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การร่วมมือกันกำหนดนโยบาย (Shared policy making) และการจัดการตนเอง (ธีรยุทธ์ บุญมี. 2541 : 17)

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและมีเหตุผลสามารถอธิบายได้ การมีส่วนร่วมของประชาชน มีความโปร่งใสต้องสามารถคาดการณ์ได้ การมีกฎหมายที่ยุติธรรม ผู้ใช้กฎหมายมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และมีความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบดังกล่าว (อานันท์ ปันยารชุน. 2542 : 16)

กล่าวโดยสรุป หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542 : 1)

1. หลักนิติธรรม
2. หลักความโปร่งใส
3. หลักความรับผิดชอบ
4. หลักความคุ้มค่า
5. หลักการมีส่วนร่วม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

73

## 6. หลักคุณธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบธรรมาภิบาลในมุมมองของภาครัฐ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในภาครัฐนั้น โดยส่วนใหญ่เน้นมุมมองในเชิงรัฐศาสตร์หรือการปกครอง โดยมุ่งให้องค์กรการ หน่วยงานภาครัฐ ปฏิบัติงานเพื่อ ผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักโดยกระบวนการในการบริหารจัดการสอดคล้องกับธรรมาภิบาล โดยสามารถสรุปรวบรวมแนวคิดของภาครัฐ มีดังนี้ (ชยอนันต์ สมุทวณิช. 2541 : 8)

แนวคิดที่ 1 ธรรมาภิบาล มุ่งองค์ประกอบ 4 ประการ

1. การทำงานอย่างมีหลักการและความรับผิดชอบตรวจสอบได้
2. การทำงานที่มีความยุติธรรม มีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพ
3. การทำงานที่ให้ประชาชน ชุมชนมีส่วนร่วมหรือตระหนักในอำนาจในตัวเองใช้อำนาจเป็นธรรม

4. มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

แนวคิดที่ 2 ธรรมาภิบาลมุ่งองค์ประกอบ 5 ประการ

1. มีความสุจริต ความถูกต้อง ความเป็นธรรม
2. มีความเปิดเผย ความโปร่งใส
3. มีความยุติธรรม ทัดเทียม เสมอภาค สังคมมีส่วนร่วมทุกกรณี
4. มีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำด้วยตนเอง หรือมีกลไกที่ดีมาตรวจสอบให้

รับผิดชอบ

5. มีความเข้มแข็งทางสติปัญญา สามารถเรียนรู้และปรับตัวเองได้ เนื่องจากสิ่งต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อน มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว

แนวคิดที่ 3 ธรรมาภิบาลมุ่งองค์ประกอบ 6 ประการ

1. การมีส่วนร่วมของผู้ได้รับผลกระทบ
2. ความโปร่งใส มีความเปิดเผย ตรวจสอบได้ รับรู้ได้ ในกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ
3. มีความรับผิดชอบต่อที่ชัดเจน สามารถรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้น ๆ ได้
4. มีความชอบธรรมในการใช้อำนาจและเปิดเผย
5. มีความชัดเจนในกฎเกณฑ์ การตัดสินใจจากกฎเกณฑ์ต้องมีความยุติธรรมชัดเจน

อธิบายได้ด้วยหลักความจริง

6. การมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ในการดำเนินการและปฏิบัติงาน

แนวคิดที่ 4 ธรรมาภิบาลมุ่งองค์ประกอบ 3 ประการ

1. มีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนได้รับรู้รับทราบด้วยการปฏิบัติ





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

74

2. มีการทำประชาพิจารณ์ตอบข้อซักถามสาธารณะเป็นครั้งคราว

3. มีการกระจายอำนาจการบริหารจากผู้บริหารสู่ชุมชน ในการดูแลการบริหาร  
ทรัพยากร

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบธรรมาภิบาลในภาคเอกชน

เป็นมุมมองที่เน้นการบริหารกิจการในองค์กรเอกชน หรือบริษัทต่างๆ ซึ่งเน้นที่การ  
แสวงหากำไรเป็นสำคัญ

แนวคิดที่ 5 ธรรมาภิบาล ของภาคเอกชนมีองค์ประกอบ 5 ประการ

1. มีความเสมอภาคทั้งในด้านกฎหมายและโอกาส
2. มีการเคารพสิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ซึ่งกันและกันระหว่างรัฐและสมาชิกของสังคม
3. มีความโปร่งใสทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคสังคม
4. คนส่วนใหญ่ในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการสังคม
5. เป็นสังคมที่เคารพกฎหมาย

แนวคิดของอานันท์ ปันยารชุน (2542 : 30) องค์ประกอบของธรรมาภิบาลจำเป็นจะต้องมี

1. ความรับผิดชอบและมีเหตุผลที่อธิบายได้
2. การมีส่วนร่วมของประชาชน
3. การมีความภาคภูมิใจได้
4. การมีความโปร่งใส
5. การมีความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4

จากแนวความคิดของนักวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับองค์ประกอบของ  
ธรรมาภิบาลสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล จะต้องมีการทำงานอย่างมี  
หลักการมีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความยุติธรรม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการ  
ดำเนินงาน

2.6.4 การใช้หลักธรรมาภิบาลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยึดตาม  
ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2551 อาศัยอำนาจตามความใน  
มาตรา 21(3) และมาตรา 46 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 สภา  
มหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 696 เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2551 โดยออกข้อบังคับซึ่งสรุปได้  
ดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

75

“ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551”

ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2551 เป็นต้นไป ซึ่งบรรดาข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศอื่นในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในข้อบังคับนี้ หรือที่ขัด หรือแย้งต่อข้อบังคับนี้ ให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน ซึ่งข้อบังคับได้กำหนดบุคลากรไว้ต่อไปนี้

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“คณะกรรมการนโยบาย” หมายความว่า คณะกรรมการนโยบายบุคลากรสภามหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัย

“คณะกรรมการบริหาร” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

“คณะกรรมการอุทธรณ์” หมายความว่า คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์การบริหารงานบุคคล

“หัวหน้าส่วนงาน” หมายความว่า คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่อ  
อย่างอื่น

“ส่วนงานทางวิชาการ” หมายความว่า คณะ สำนักวิชา วิทยาลัย สถาบัน และส่วนงานที่  
เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งทำหน้าที่สอนหรือวิจัย

“คณะกรรมการบริหารส่วนงาน” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารคณะ สำนักวิชา  
วิทยาลัย สถาบัน และส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น

โดยข้อบังคับนี้มีให้ใช้บังคับแก่พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติงานอันมีลักษณะเฉพาะ  
ดังต่อไปนี้

1. งานด้านการสอนอันมีลักษณะพิเศษ ได้แก่ ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ และ  
ศาสตราจารย์อำนวยการ

2. งานเชี่ยวชาญเฉพาะ อาทิ ที่ปรึกษากฎหมาย ที่ปรึกษาการเงิน ที่ปรึกษาการพัสดุ

3. งานประจำโครงการเฉพาะ ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยประจำโครงการซึ่ง  
มหาวิทยาลัยตกลงว่าจ้างให้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เพื่อการใดการหนึ่งเป็นการชั่วคราวตามโครงการที่  
มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานจัดขึ้น ทั้งการปฏิบัติงานด้านวิชาการและด้านปฏิบัติการ โดยมีเกณฑ์และ  
กระบวนการว่าจ้างตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น พนักงานวิจัยประจำโครงการวิจัยและพนักงาน  
ธุรการประจำโครงการบริการวิชาการ เป็นต้น

4. งานบริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการและ  
หัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เป็นส่วนงานทางวิชาการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

76

5. ในการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดซึ่งข้อบังคับนี้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการบริหารส่วนงาน หากส่วนงานใดไม่มีคณะกรรมการบริหารส่วนงาน โดยเฉพาะ ให้ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่ดำเนินการดังกล่าวแทน

6. ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นทำให้ไม่อาจดำเนินการตามข้อบังคับนี้ได้ ให้ คณะกรรมการบริหารเสนอเรื่องต่อคณะกรรมการนโยบายเพื่อวินิจฉัยชี้ขาด

7. ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการนโยบาย มีอำนาจออกระเบียบและประกาศของมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการตามข้อบังคับนี้

ซึ่งบุคลากรแต่ละระดับจะยึดหลักธรรมาภิบาลของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือให้ ความรู้แก่สมาชิกในองค์กร เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิเสรีภาพ บทบาทและความรับผิดชอบ ต่อสังคมในองค์กร ธรรมรงค์โดยใช้หลักคุณธรรม อย่างกว้างขวางจริงจัง บุคลากรในองค์กรรู้ขั้นตอน วิธีการทำงานที่จะคิดต่องานและสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ภายในองค์กรจะต้องมีความ โปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน บริหารเงิน และบริหารคน มีการสื่อสารที่ดีภายใน องค์กร สร้างความรับผิดชอบในองค์กร โดยใช้การมีส่วนร่วม มีระบบตรวจสอบและการประเมินผลที่ น่าเชื่อถือได้ กำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรใน องค์กรถือปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนากลไกระบบการทำงานและการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อ เอื้อต่อการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง และสามารถ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นหรือเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว เพื่อให้สะดวกและรวดเร็วในการ ให้บริการ และสามารถปฏิบัติงานอย่างประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา และบรรลุวัตถุประสงค์ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

### 2.7.1 ความหมายของการจัดการความรู้

แอนเดอร์สัน (Anderson) (บุญดี บุญญาภิจ. 2547 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการ สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวมเนื้อหา ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการเขียนเป็นสมการ ดังนี้

โทยามา (Toyama) (บุญดี บุญญาภิจ. 2547 : 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การ จัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็น ระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

มาลโฮตรา (Malhotra) (บุญดี บุญญาภิจ. 2547 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่อง สำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอด และแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความ และทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัยที่ซ่อนอยู่ภายในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัดที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้ได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคนเพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม

บุญดี บุญญาภิจ (2547 : 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (2548 : 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือสร้างความสามารถในการพัฒนา และแข่งขันขององค์กร สร้างความสามารถในการร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง สร้างความสามารถในการทำงานที่ยากในระดับ “เป็นไปได้ไม่ได้” ให้เป็นไปได้ หรือการมองอีกมุมหนึ่ง การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือดึงเอาพลังสร้างสรรค์ของมนุษย์ออกมาทำประโยชน์

วีระเดช เชื้อนาม (ม.ป.ป : 1) ให้ความหมายของ “การจัดการความรู้” ไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบ ครบถ้วนตามที่ต้องการ และง่ายต่อการค้นหาเพื่อเป็นการเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบที่รวดเร็ว สะดวก ง่ายต่อการค้นหาและตัดสินใจ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือการนำเอากระบวนการ เครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยแยกแยะ รวบรวม จัดระบบความรู้ของคนในองค์กรใหม่ โดยเน้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะสติของคนในองค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการพัฒนา ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพแก่องค์กร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

78

## 2.7.2 รูปแบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้มีดังนี้ (พริตดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 40-42)

### วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

## 2.7.3 กระบวนการจัดการความรู้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย
7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

79

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กร ในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

## 2.7.4 ประเภทของความรู้

ความสามารถแบ่งประเภทได้ในหลายมิติ แต่มิติที่ได้รับความนิยมในการมองมากที่สุดคือมองในด้าน รูปแบบที่มองเห็น มี 2 รูปแบบ ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 22)

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองไม่เห็น (Tacit knowledge) จัดเป็นความรู้อย่างไม่ทางการ ถือเป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่มาจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกตการณ์สนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จเนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และการนำมาเล่าสู่กันฟัง ดังนั้นจึงไม่สามารถจัดระบบ หรือหมวดหมู่ได้และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้ แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสารขององค์กร เว็บไซต์ อินเทอร์เน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

## 2.7.5 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ ถือเป็นสิ่งที่มีผลทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบผลสำเร็จที่แตกต่าง (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 68-70) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรใดองค์กรหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น เปรียบได้กับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังนั้น ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้อย่างชัดเจน แล้วสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ตลอดจนสร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือร่วมใจ

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ปฏิบัติอยู่ที่กลยุทธ์ในการดำเนินการ ความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมมือกัน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนด



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

80

กลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้นมาเพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน หลักการที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ สนับสนุนผลักดันทุกวิถีทาง รวมทั้งต้องมีการติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ปลูกฝัง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างขององค์ความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ทุกๆ ทีมงานในอันที่จะร่วมกันบริหารและจัดการความรู้

2.3 ปฏิรูป ต้องมีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการในกิจกรรมที่ต้องประสานกิจกรรมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ทรงคุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ประกอบด้วยหัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีมให้ความร่วมมือกันเพื่อเรียนรู้และทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมร่วมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

3.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

3.2 การจัดการโครงสร้างพื้นฐานประกอบด้วยเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3 การมีระบบการบริหารจัดการและระบบการทำงานที่ดีและได้มาตรฐานสากล

3.4 การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถ รวมทั้งความภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

3.5 การวัดผลการเรียนรู้ การวัดผลพัฒนาของการเรียนรู้ สามารถวัดได้ตามระดับต่าง ๆ เป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบการจัดการเรียนรู้ควรมีแนวทางและมีกลยุทธ์ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องเริ่มต้นมาจากกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบแล้วจึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้ที่สร้างสรรค์ต่อไป

2.7.6 การจัดการความรู้ของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักในการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

81

มีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรบริหารจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก มาร์ควิทท์ (Marquardt) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Components of a Holistic Approach to Knowledge Management) 4 ประการโดยการประยุกต์ใช้แนวคิดมาร์ควิทท์ (Marquardt) (พริชิตา วิเชียรปัญญา. 2547 : 42-48) ดังนี้

การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal collection knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง สำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร การได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ ดังนี้

1.1 การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนาการประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

2. การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External collection knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อการปรับปรุงผลงาน และการสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรอื่น

2.2 การจ้างที่ปรึกษา

2.3 การเปิดรับข่าวสารจากหลายสื่อ อาทิ บทความ โทททัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์อินเทอร์เน็ต

เป็นต้น

2.4 การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี

2.5 การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่นๆ

2.6 การจ้างพนักงานใหม่

2.7 การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

82

การสร้างความรู้ (Knowledge creation) การแสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้ โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) การสร้างความรู้ใหม่ เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกคน สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ มีดังนี้

1. บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น
2. การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร
3. ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่ความรู้ที่มีอยู่แล้ว
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมาย ที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
5. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
6. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
7. การทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
8. การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านไปในอดีต

การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge storage and retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำปัจเจกของบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

1. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
3. อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการสืบค้นความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพจึงต้อง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

83

มีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้และต้องคำนึงเสมอว่าระบบการจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่ขาดการปรับปรุงและไม่ได้ทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ ก็เหมือนว่าองค์กรไม่ได้มีระบบการจัดเก็บความรู้ไว้เลย (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548 : 89)

ในส่วนของ การค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การจัดทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กร หรือในรูปแบบไม่เป็นทางการเช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge transfer and utilization) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ)
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมภายใน
4. การสรุปข่าวสาร
5. การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง)
6. การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
7. การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน
8. ระบบพี่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์และเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

84

## 2.8 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

### 2.8.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

จากการรวบรวมเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ดังนี้

กรีน (Green. 1977 : 2) ได้ให้ความหมายว่าความเสี่ยง คือ ความผันผวนที่เกิดขึ้นเมื่อความสูญเสียที่แท้จริงต่างไปจากความสูญเสียที่คาดไว้

อเดอ์น (Atheam. 1981 : 36) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือเคราะห์ร้ายหรือความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2530 : 669) ได้อธิบายความหมายของความเสี่ยง หมายถึง ผลที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตมีความไม่แน่นอน แต่ยังคงจะทราบความน่าจะเป็นที่สถานการณ์ต่างๆ จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตามหนทางเลือกต่าง ๆ

ความเสี่ยง คือสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการอยู่รอด การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การดำรงไว้ซึ่งฐานะทางการเงินที่มั่นคงและชื่อเสียงที่ดี และการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพของสินค้า บริการ และบุคลากร (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2540 : 30)

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546 : 15) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือเมื่อมีการวางเป้าหมายหรือแผนงานไว้ในตอนแรกเริ่มนั้น สภาพแวดล้อมมีอยู่อย่างหนึ่ง ต่อเมื่อดำเนินการลงไป เวลาเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ในทิศทางที่ไม่เหมือนกันกับตอนที่วางแผนหรือกำหนดเป้าหมายนั้นไว้ โดยเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นส่งผลในทางลบหรือก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่อาจประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้น อาจส่งผลในทางบวกก็ได้ ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงเดิมที่คาดการณ์ไว้ลดลงหรือไม่มีอีกต่อไป

อุษณา ภัทรมนตรี (2547 : 4-2) อธิบายว่า ความเสี่ยง คือ โอกาสของความไม่แน่นอนต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากเหตุการณ์เสี่ยงต่างๆ

เจนเนตร มณีนาถ และคณะ (2548 : 5) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้ ซึ่งสรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือ สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

85

จากความหมายตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อการบรรลุความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กร

## 2.8.2 ประเภทของความเสี่ยง

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546 : 32-54) ได้อธิบายถึงประเภทของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงตามอิทธิพลภายในและภายนอกองค์กรไว้ ดังนี้

### 1. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายนอก

1.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน หากองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือตามเทคโนโลยีไม่ทัน ย่อมทำให้ตกอยู่ในความเสี่ยงที่สำคัญ

1.2 ความต้องการของลูกค้า เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความเสี่ยงก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

1.3 เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ

1.4 กฎหมายและกฎระเบียบราชการ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบราชการโดยเฉพาะในด้านอัตราภาษี และข้อจำกัดทางธุรกิจ ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานธุรกิจต่างๆ

1.5 เสถียรภาพของรัฐบาล การบริหารของรัฐบาลที่มีเสถียรภาพย่อมมีผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งในและนอกประเทศ

1.6 ภาวะการแข่งขัน โดยธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ย่อมมีความเสี่ยงมากกว่าธุรกิจที่มีการแข่งขันน้อย

1.7 ตลาดเงิน การดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมของตลาดเงินที่ดี มีปริมาณเงินให้กู้ยืมอย่างสะดวกและเพียงพอ ย่อมทำให้กระแสเงินสดคล่องตัว ความเสี่ยงต่อปัญหากิจการขาดสภาพคล่องย่อมลดน้อยลงไปด้วย

1.8 ตลาดทุน ในภาวะการณ์ที่นักลงทุนมีความเชื่อมั่นสูง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการระดมเงินทุนจากนักลงทุนก็จะมีน้อยลง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถนำเงินทุนมาขยายกิจการได้มากขึ้น

1.9 ตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การดำเนินกิจการที่ต้องเกี่ยวข้องกับ การส่งสินค้าออกหรือส่งสินค้าเข้า หรือการกู้ยืมเงินตราต่างประเทศ จะมีความเสี่ยงสูง เมื่อตลาดซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอยู่ในภาวะผันผวน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

86

1.10 ตลาดแรงงาน กิจการที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก หรือต้องการผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทางด้านตลาดแรงงานฝืดเคืองหรือมีปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกิจการ นั้นด้วย

1.11 ธรรมชาติ การบริหารปัจจุบันถูกรอบคลุมด้วยกระแสธรรมชาติ ถ้า องค์การใดไม่มีความน่าเชื่อถือในด้านนี้ ย่อมมีความเสี่ยงต่อการขาดความเชื่อถือไว้วางใจทั้งจาก ภาครัฐและภาคเอกชน

1.12 เหตุการณ์ร้ายแรง เช่น สงครามการค้า การร้าย ความผันผวนทางเศรษฐกิจกับ ธรรมชาติ ฯลฯ ย่อมส่งผลกระทบต่อความเสียหายขององค์การในระดับต่างๆ ทั้งสิ้น

ซึ่งปัจจัยเสี่ยงจากอิทธิพลภายนอกเหล่านี้ มักอยู่นอกเหนือวิสัยที่ผู้บริหารขององค์การจะ วางมาตรการควบคุมได้ นอกจากจะปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้ ได้มากที่สุด

## 2. ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากอิทธิพลภายใน

2.1 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินงานขององค์การอาจต้องเผชิญกับ ความเสี่ยงลักษณะเหล่านี้ เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านประสิทธิภาพ ด้านศักยภาพ ด้านผลิตภัณฑ์ บริการล้มเหลว ด้านสุขภาพและความปลอดภัย เป็นต้น

2.2 ด้านความเสี่ยงในเรื่องความซื่อตรง เช่น รายงานทางการเงินที่ทุจริต การทุจริต ของผู้บริหารและพนักงาน การปฏิบัติผิดกฎหมาย การอนุมัติโดยพลการ ความเสื่อมเสียชื่อเสียง เป็นต้น

2.3 ความเสี่ยงในการมอบอำนาจ อาจมีปัญหาในด้านภาวะผู้นำ การมอบอำนาจ การมอบวงเงิน เครื่องจูงใจในการปฏิบัติงาน การสื่อความภายในองค์การ เป็นต้น

2.4 ความเสี่ยงเรื่องเทคโนโลยี โดยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอาจทำให้ องค์การต้องดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น การปรับเครื่องมือการผลิตสมัยใหม่ การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ การปลดระวางผลิตภัณฑ์เก่า การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ เป็นต้น

2.5 ความเสี่ยงการตัดสินใจการทำธุรกิจ เช่น การหาช่องทางทำธุรกิจใหม่ การออก ผลิตภัณฑ์ใหม่มาทดแทน การสร้างภาพลักษณ์เครื่องหมายการค้าใหม่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การ ควบคุมพัสดุดคงคลัง เป็นต้น

2.6 ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารการเงินจำเป็นต้องดำเนินการด้วยความ รอบคอบเพราะเป็นสิ่งที่มีความละเอียดอ่อน สลับซับซ้อน ที่อาจทำให้มีความเสี่ยงสำคัญเมื่อต้อง ดำเนินการในเรื่องเหล่านี้ เช่น การบริหารสภาพคล่อง การวางแผนงบประมาณ การประเมินรายงาน ทางการเงินการประเมินการลงทุน การทำรายงานต่อทางการ ระบบข้อมูลทางการบัญชี เป็นต้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

87

นอกจากนี้ยังสามารถจัดกลุ่มประเภทของความเสี่ยงตามองค์กรธุรกิจที่แสวงหากำไรได้ ดังนี้

1. ความเสี่ยงโดยทั่วไป เป็นการมองในภาพรวม ซึ่งอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงได้ดังต่อไปนี้
  - 1.1 ขนาดขององค์กร โดยการบริหารองค์กรขนาดใหญ่ย่อมมีความเสี่ยงต่อความเสียหายสูงกว่าการบริหารองค์กรขนาดเล็ก
  - 1.2 ความสลับซับซ้อนของงาน คือ การบริหารงานที่มีความละเอียดอ่อน ยุ่งยาก สลับซับซ้อน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระบบควบคุม ย่อมมีโอกาสเกิดความเสี่ยงได้ง่ายกว่าการบริหารงานที่มีความง่าย
  - 1.3 คุณภาพของระบบควบคุมภายใน เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีระบบควบคุมภายใน โดยต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมเพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาลขององค์กรนั้น ยิ่งมีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับให้้องค์การต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มงวดเพียงใด โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องคุณภาพของระบบควบคุมภายในก็จะยิ่งมีมากเท่านั้น เพราะการออกแบบระบบควบคุมภายใน และผลการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่กำหนดไว้ มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ที่ออกมาในรูปการควบคุมภายในที่มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ ซึ่งความเสี่ยงอีกประการหนึ่ง คือการที่ผู้บริหารต้องใช้ดุลพินิจตัดสินใจว่า การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะเกิดการละเมิดระบบควบคุมภายในที่มีอยู่ และผลของการละเมิดหรือการไม่ปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในขององค์กร ย่อมเกิดเป็นความเสี่ยงสำคัญที่อาจนำมาซึ่งความเสียหายอย่างร้ายแรงได้
  - 1.4 อัตราความเจริญเติบโตขององค์กร โดยองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว แข่งกับเวลาซึ่งระบบควบคุมภายในขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นการตัดสินใจอย่างรวดเร็วของผู้บริหารและพนักงานย่อมมีโอกาสที่จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้สูง โดยเฉพาะการปฏิบัติหรือตัดสินใจที่ผิดไปจากระบบควบคุมภายในที่วางไว้
  - 1.5 ความสามารถของฝ่ายจัดการ เนื่องจากกิจกรรมใดที่ผู้บริหารหย่อนหรือด้อยความสามารถ ย่อมเกิดความเสี่ยงในการบริหารงานมากตามไปด้วย
  - 1.6 การทุจริตทางการบริหาร องค์กรใดที่ผู้บริหารมีการทุจริตทางการบริหาร (Management Fraud) อย่างรุนแรง องค์กรนั้นมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง
  - 1.7 สภาพแวดล้อมการควบคุมเปลี่ยน ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อองค์กร ได้แก่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

88

1.7.1 ระบบเปลี่ยน การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ภายในองค์กร ในเรื่องสำคัญ หรือการเปลี่ยนระบบในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง (High-risk areas) หรือในพื้นที่ที่มีความสำคัญ (Significant Areas) ย่อมนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความเสียหายอย่างรุนแรงได้ เพราะถ้ามีการเปลี่ยนแปลงระบบในเรื่องที่สำคัญโดยขาดความรอบคอบ หรือไม่มีการปรับเปลี่ยนระบบควบคุมภายในใหม่ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์และเงื่อนไขใหม่ ย่อมมีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้สูง

1.7.2 การเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ โดยในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงหรือพื้นที่ที่มีความสำคัญ ต้องใช้พนักงานที่สำคัญเป็นผู้รับผิดชอบดูแลนั้น ในการเปลี่ยนตัวพนักงานที่สำคัญ ถ้าทำผิดจังหวะหรือไม่มีการจัดหาตัวแทนไว้อย่างเหมาะสม อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงในการทำให้ประสิทธิภาพของงานด้อยลงได้

1.8 พนักงานศีลธรรมเสื่อม หากองค์กรรับพนักงานที่ไม่มีความซื่อตรง หรือกระบวนการสรรหาบุคลากรของฝ่ายการพนักงานผิดพลาด โดยรับบุคคลที่มีศีลธรรมเสื่อมเข้ามาในองค์กร ย่อมเป็นความเสี่ยงร้ายแรงที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เกิดความแตกแยก ซึ่งสุดท้ายจะนำไปสู่ความเสื่อมเสียและความเสียหายต่อองค์กร

1.9 ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หากผู้บริหารละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หรือปล่อยให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพไปเรื่อยๆ ย่อมนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กรได้

1.10 ความเสี่ยงจากภาครัฐ คือ องค์กรอาจถูกอิทธิพลจากภายนอกที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐบาลที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงหรือทางอ้อมต่อกิจการ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล การออกกฎหมายควบคุมการประกอบธุรกิจของภาครัฐ เป็นต้น

3. ความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่ คือ การพิจารณาลักษณะความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างการจัดองค์กรว่าเป็นอย่างไร แล้วจึงเน้นไปที่แต่ละพื้นที่ว่ามีลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญอะไรบ้าง ได้แก่

3.1 การบริหารการเงิน โดยความเสี่ยงของพื้นที่การเงินการบัญชี นิยมเรียกว่า “Financial risk” ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยงที่เกี่ยวกับสภาพคล่อง ความปลอดภัยของเงินสดและทรัพย์สิน การลงทุนและการกู้ยืมเงิน การปริวรรตเงินตราต่างประเทศ การบันทึกบัญชีผิดพลาด การสูญเสียรายได้ การมีรายจ่ายที่ไม่จำเป็น และการทุจริตรายงานทางการเงิน

3.2 การจัดซื้อจัดหา โดยความเสี่ยงในพื้นที่นี้ ได้แก่ ความเสี่ยงเรื่องคุณภาพ คุณลักษณะการกำหนดราคา ผู้ขาย และความเสี่ยงจากการทุจริต

3.4 การบริหารงานพัสดุ ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับนโยบายการควบคุมพัสดุ การรับสินบนหรือคอร์รัปชัน การใช้ดุลยพินิจที่ไม่ดี ผู้ขายที่มีปัญหา ความปลอดภัยของพัสดุ พัสดุล้าสมัย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

89

การบันทึกพัสดุไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีการป้องกันความเสี่ยงเรื่องอัตราซื้อขายแลกเปลี่ยนเงิน และระบบควบคุมพัสดุมิ जुค่อน

3.5 การผลิต โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ได้แก่ การวางแผน การออกแบบ การจัดซื้อ การผลิตการควบคุมคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ การบรรจุ การเก็บรักษา การจัดส่ง การให้บริการ

3.6 การตลาด ซึ่งความเสี่ยงในด้านนี้ ได้แก่ ความเสี่ยงในตัวผลิตภัณฑ์ การกำหนดราคาการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

3.7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงในกิจกรรมด้านนี้ ได้แก่ การจัดรับพนักงานการคัดเลือกคน การบริหารคน การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ การทุจริต

3.8 เทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ ความเสี่ยงในกิจกรรมด้านนี้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล การจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินและการบันทึก การเปลี่ยนเข้าสู่ระบบใหม่ การเข้าถึงของผู้ใช้ที่ไม่ได้รับมอบหมาย ระบบความปลอดภัยของเครือข่าย ความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ ไวรัสนักเจาะคอมพิวเตอร์ การทุจริต และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

3.9 การทุจริตและการลักขโมย ซึ่งอาจเป็นการทุจริตโดยพนักงาน หรือโดยพนักงานร่วมมือกับบุคคลภายนอก หรือบุคคลภายนอกอย่างเดียวกก็ได้ ซึ่งการทุจริตนี้มีทั้งความเสียหายที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งรวมถึงความเสื่อมเสียชื่อเสียงตลอดจนความไว้วางใจที่มีต่อองค์กรอีกด้วย

## 2.8.3 การบริหารความเสี่ยง

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546 : 100-106) ให้คำอธิบายว่า การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องของกระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้เกิดขึ้นให้สามารถอยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ หรือสามารถป้องกันได้ และในกรณีที่เป็นความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหรือควบคุมได้ยาก ก็ต้องมีกระบวนการคอยระมัดระวังให้มีโอกาสรู้ได้ล่วงหน้า โดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงก็แต่น้อยที่สุดที่สามารถเป็นไปได้ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการจัดองค์กร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่และมอบหมายงานให้ ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ซึ่งถ้ามีการจัดการที่เหมาะสมก็จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงเกิด ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2. ทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก “คน” เป็นกลไกสำคัญที่สุด ในการบริหารจัดการให้กิจการ งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

90

3. วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำควบคู่ไปกับกระบวนการควบคุมซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ย่อมทำให้โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการดำเนินงานลดลง

4. การณรงค์เรื่องการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยการเน้นให้มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นแผนกลยุทธ์ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยต้องเน้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องในครั้งแรก ซึ่งต้องสร้างความเข้าใจต่อพนักงานว่า การทำงานถูกต้องในครั้งแรก องค์กรจะต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายสูงๆเปล่าในการต้องมีการแก้ไขสิ่งที่ทำผิดให้ถูกต้อง

5. กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการวางแผนและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในวิสัยที่ควบคุม หรือป้องกันได้ โดยมีแผนรองรับให้เกิดความเสี่ยงให้น้อยที่สุดอนึ่ง การบริหารความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี
2. การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยง
3. การใช้ดุลยพินิจที่สอดคล้องกัน
4. การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน
5. การมีเครื่องช่วยสนับสนุน
6. การมีผู้เชี่ยวชาญและหน่วยฝึกอบรม
7. การโอนความเสี่ยง
8. การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงแล้ว การจะบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลยังต้องมีกลไกการควบคุมความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอและเหมาะสมอีกด้วย คือ การมีกลไกที่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ทั้งความเสี่ยงจากภายนอก และความเสี่ยงจากภายใน โดยควรจัดให้มีองค์ประกอบของกลไกการควบคุมภายใน 3 ประการ คือ

1. การควบคุมทางการบริหาร
2. การควบคุมทางการเงิน
3. การควบคุมเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 2.8.4 การบริหารความเสี่ยงของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและ การดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร

เมื่อองค์กรมี “คน” เป็นตัวหลักในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เนื่องมาจากการทำงานของคน ได้เสมอเหตุผลที่จำเป็นต้องมีระบบการป้องกันความเสี่ยงมีดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและ ปกติ
2. เพื่อลดความผันผวนในด้านบุคลากรที่เกิดจากความเสี่ยงลงเพื่อลดความสูญเสียที่เกิด จากปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stake holder) ว่าองค์กรมี ระบบการป้องกันความเสี่ยงที่ดีในด้านทรัพยากรบุคคล
4. เพื่อได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกว่าองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงด้าน ทรัพยากรบุคคลที่ดี

ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมี ทั้งหมด 6 ขั้นตอน

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายในเรื่องความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบายในเรื่องความเสี่ยง ด้าน HR ให้ชัดเจน และประกาศแจ้งให้พนักงานทั้งองค์กรรับทราบว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการดำเนินการในรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่จะมีขึ้นในองค์กรต่อไป
2. การค้นหาความเสี่ยง จัดตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อสำรวจ ค้นหา และระบุความเสี่ยง ด้าน HR โดยทั่วไปได้แก่ ความเสี่ยงในงานสรรหา คัดเลือก ว่าจ้างผู้สมัครงาน ความเสี่ยงในการ บริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความเสี่ยงในการพัฒนาบุคลากร ความเสี่ยงในด้านแรงงาน สัมพันธ์ และความเสี่ยงในระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ในลักษณะของการเปรียบเทียบกันระหว่าง สิ่งที่คาดหวัง กับข้อมูลความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่าจะมีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิด ปัญหา หรือผลกระทบที่เกิดตามมาจากความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆมากหรือน้อยขนาดไหน
4. การประเมินและจัดอันดับความเสี่ยง เป็นการประเมินเพื่อจัดอันดับความรุนแรงใน แต่ละเรื่องว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ความเสี่ยงต่ำ ความเสี่ยงปานกลาง ความ เสี่ยงสูง ความเสี่ยงสูงมาก
5. การบริหารและจัดการความเสี่ยง มีอยู่ 4 แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

92

5.1 การรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง โดยจะเลือกใช้กรณีนี้ก็ต่อเมื่อพิจารณาแล้วว่าการเสียค่าใช้จ่ายเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่าก็ควรรับความเสี่ยงไว้เอง

5.2 หลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น เช่น เมื่อมีการระบุว่าความเสี่ยงนั้นไม่ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน เช่น การจัดให้พนักงานหญิงมีครรภ์ทำงานกลางคืนตั้งแต่ 22.00-06.00 น. ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาด้านกฎหมายแรงงานในอนาคต อาจต้องหลีกเลี่ยงการจัดรอบการทำงานเช่นนั้น และทำให้ถูกต้อง

5.3 การโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เปรียบได้กับการประกันภัยรถยนต์ ที่เราโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยรับผิดชอบแทนเรานั่นเอง

5.4 การป้องกันความเสี่ยงให้มากขึ้น เช่น หากทราบว่ามักมีการขโมยของในมุมมืดของสำนักฯ อาจป้องกันโดยติดตั้งไฟให้แสงสว่างและกล้องวงจรปิดเอาไว้ในบริเวณดังกล่าว เพื่อป้องกันการลักขโมย เป็นต้น

6. การตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง คือ มีการตรวจสอบในเรื่องความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่าระบบต่าง ๆ ที่วางไว้นั้นมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ เพราะหากไม่มีระบบการตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง ก็อาจเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นๆ

หากองค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะสามารถป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้ ซึ่งจะมีผลให้องค์กรสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างราบรื่นขึ้นตามมา

องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal audit) การควบคุมภายใน (Internal control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

## 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ เกิดขึ้นจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็นสำคัญ ตามแนวคิดตามพฤติกรรมศาสตร์ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ไว้มากมาย ในที่นี้จะขอนำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ มีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (The needs hierarchy) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 311) กล่าวว่า มาสโลว์ (Maslow) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ โดยที่มองเห็นว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มี



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

93

ความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเอง ซึ่งความต้องการนี้จะไม่ที่สิ้นสุด และความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปหาสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับสูงต่อไป ซึ่งมาสโลว์ได้นำความต้องการมาจัดเรียงลำดับขั้น จากขั้นต่ำไปขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย และการนอน การพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่ง ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นที่จะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางร่างกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาคาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

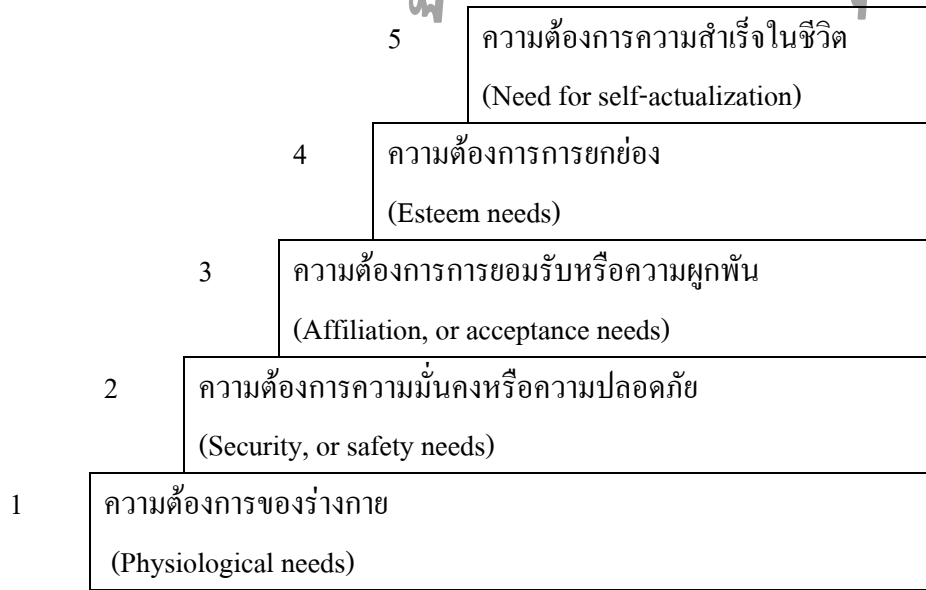
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ เมื่อบุคคลที่ได้รับการตอบสนองความต้องการ การยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเอง และจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นความพึงพอใจ ในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) มาสโลว์ คำนึงว่า ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สามารถสรุปเป็นแผนภูมิ ดังภาพประกอบ 6



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา



ภาพประกอบ 6 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy Theory)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 311

วิธีการที่จะสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของลูกค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 530) มูลค่าของผลิตภัณฑ์และความพึงพอใจของลูกค้า (Product value and customer satisfaction) ในความเป็นจริงลูกค้าไม่ได้ซื้อเฉพาะสินค้าและการบริการเท่านั้น แต่ลูกค้ายังต้องการให้แก้ปัญหาและบำบัดความต้องการหรือความจำเป็นด้วย ถ้าผลิตภัณฑ์ไม่สามารถแก้ปัญหา หรือบรรลุนความต้องการหรือความจำเป็นแล้วผลิตภัณฑ์นั้นก็ไม่มีค่าสำหรับลูกค้าผลิตภัณฑ์ซึ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างน้อยที่สุดเรียกว่า ผลิตภัณฑ์ทั่วไป (Generic product) ลูกค้าอาจพอใจกับผลิตภัณฑ์ทั่วไปจำนวนมาก แต่ผู้บริหารอาจสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์โดยการเพิ่มมูลค่าเข้าไป (Added value) ซึ่งหมายถึง การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ทั่วไป มูลค่าที่เพิ่มขึ้นจะทำให้มีลักษณะรูปร่างพิเศษ ซึ่งเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าต้องการ การบริการเฉพาะเจาะจงที่เพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ทั่วไป หรือความรู้สึกที่มีลักษณะพิเศษที่ผลิตภัณฑ์ก่อให้เกิดขึ้นกับผู้ใช้ เช่น ความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ การให้ความสำราญหรือการให้ความบันเทิง

การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า (Improving customer satisfaction) การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าทำได้โดยการกำหนดขอบเขต (Defining) การพัฒนา (Developing)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

95

การตลาด (Marketing) และการมีผลิตภัณฑ์ควบโดยการบรรลุมูลค่าเพิ่มที่ลูกค้าต้องการเข้าไปในสินค้า ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ 5 ขั้นตอน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 532) ดังนี้

1. เข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understand customer expectations) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเริ่มแรกและครั้งหลังสุดเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมกับความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้นการวางหลักอย่างมีเหตุผล ในขั้นแรกทำได้โดยการทำความเข้าใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ การจัดทำแบบสอบถาม และวิธีการอื่น ผู้บริหารจำเป็นต้องเปิดเผยว่าจะอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นวิธีการที่ผลิตภัณฑ์จะมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2. การกำหนดขอบเขตและการสื่อสารเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้า (Define and communicate customer satisfaction goals) เมื่อผู้บริหารได้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผู้บริหารก็สามารถระบุขอบเขตของเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าได้ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กรแต่ละแห่ง

เมื่อผู้บริหารกำหนด และทำการสื่อสารเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าที่มีความทะเยอทะยานสูง ผู้บริหารจะต้องสร้างความคาดหวังโดยให้ผลิตภัณฑ์ถูกดำเนินการตามคำมั่นสัญญา การหลีกเลี่ยงการขายมากเกินไป หรือการทำคำสัญญาที่ไม่เป็นจริงมีความสำคัญต่อการพิจารณาเป้าหมายที่ต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบ รวมถึงแนวทางที่ผู้บริหารทำการสื่อสารกับลูกค้าและสมาชิกขององค์กร

3. การจัดตั้งหรือยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก (Establish or upgrade the infrastructure) เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดข้อผูกมัดในการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า ขั้นตอนต่อไปคือ การวางแผนวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาวเป็นสิ่งที่ไม่มีโปรแกรม (Program) โครงการ (Project) หรือคำขวัญ (Slogan) ผู้บริหารต้องการแนวทางที่มีระบบเพื่อการส่งมอบมูลค่าเพิ่มและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอบนพื้นฐานที่ดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยการจัดตั้งหรือยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความต้องการบุคคล (People) การฝึกอบรม (Training) โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และอุปกรณ์เครื่องมือ (Equipment) เพื่อความมั่นใจต่อความพึงพอใจของลูกค้า

4. การวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Measure customer satisfaction) เมื่อเป้าหมายของแผนและโครงสร้างพื้นฐานได้ถูกจัดตั้งขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารสามารถวัดความพึงพอใจ และค้นหาปัญหาที่ยังคงมีอยู่อย่างเปิดเผยและกระตือรือร้นมากกว่าการรอคอยการร้องเรียนที่เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกค้า ผู้บริหารสามารถวัดความพึงพอใจของลูกค้าได้เหมือนกับวิธีที่ผู้บริหารเปิดเผยสิ่งที่คาดหวังขององค์กร โดยการยึดข้อมูลที่พบปะ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

96

ลูกค้าจำนวนมาก การส่งแบบสอบถาม การอ่านจดหมายร้องเรียน และการตอบคำถามลูกค้าที่บริการด้วยโทรศัพท์สายตรง

5. การประเมินผลลัพธ์และการปฏิบัติการแก้ไขปัญหา (Evaluate results and take corrective action) การวัดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ใช้สิ่งที่เขาเรียนรู้มาเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น ซึ่งหมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและข้อร้องเรียนกับเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อระบุถึงความล้มเหลวระยะสั้น เปิดเผยต้นเหตุของปัญหา และเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยลดสิ่งที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

มิลเลท (Millert. 1954 : 38) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการให้บริการหรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้คือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานของรัฐที่มีทัศนคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้นประชาชนทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่มุมของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานสากลให้บริการเดียวกัน

2. การให้บริการอย่างทันเวลา (Timely service) หมายถึง ในการบริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐ จะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเลยถ้าไม่มีการตรงเวลาที่จะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะที่มีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The right quantity at the geographical location) มิลเลท เห็นว่าความเสมอภาค หรือการตรงเวลาจะไม่มี ความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

97

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติที่เกิดจากความคาดหวังของผู้รับบริการ ที่ได้รับจากผู้ให้บริการ อาจจะเป็นการบริการที่จับต้องได้และไม่ได้ และเป็นความปรารถนาในระดับสูงสุดในสิ่งที่ต้องการจากสถานที่บริการ

โดยสรุป การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในสิ่งใดๆ ได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคล แรงผลักดันที่จะนำไปสู่การกระทำและเป้าหมายที่ต้องการได้แก่ ความพึงพอใจของบุคคล และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่ง หากบุคคลนั้นเกิดความต้องการก็จะตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุความต้องการ และความต้องการของบุคคลจะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและลักษณะของบุคคล

## 3.2 ทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จี (ERG) ของแอนด์เตอร์เฟอร์ (Alderfer)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 313)

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs [E]) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs [R]) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs [G]) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงาน





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

98

พัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบ  
ต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

### 3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ  
ความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่  
ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อ  
คนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 :  
314)

ในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้ทำการทดลองโดย  
ใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test [TAT]) เพื่อวัดความต้องการของ  
มนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับ  
สิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
สูง มีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะ  
เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement [Nach]) เป็นความต้องการที่จะทำ  
สิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ แมคเคลแลนด์ พบว่า บุคคลที่ต้องการ  
ความสำเร็จ (Nach) สูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูล  
ป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และ  
กล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation [Naff]) เป็นความต้องการการ  
ยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่  
ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะ  
พยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power [Npower]) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมี  
อิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือ  
บุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่า  
บุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3  
ประการดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

99

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

## 3.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีเฮร์ซเบอร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮร์ซเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกันคือคนที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ตัว คือ ด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

1.1 การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ

1.2 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือพนักงานมีความรู้สึกว่ามีคนยอมรับเขา

1.3 ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานที่น่าสนใจ น่าทำ

1.4 ความรับผิดชอบ คือพนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา

1.5 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ

1.6 การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

100

2.1 นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่ามีผู้จัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขาปฏิบัติตามนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่

2.2 การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา

2.4 ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน

2.5 ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

2.7 ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง

2.9 สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี

2.10 ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆเพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) ยังคงได้รับความนิยมในด้านการบริหาร เพราะง่ายต่อการเข้าใจและมีการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการกับพฤติกรรม ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีใดเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจโดยผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารมักจะมี การตีความผิดพลาดและไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพวกเขาเข้าถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3.5 ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของอดัม (Adams)

ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา และความสามารถ) และผลลัพธ์ของตนเอง (เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นกับบุคคลอื่น) อดัม กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลท้อแท้ให้กับการทำงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออกก็ได้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึง



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาคภาคแสดง ดังสมการ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่า เขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt positive inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่า เขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น

ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกันซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆดังนี้

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไปเช่นลดความพยายามในการทำงาน มาสาย ขาดงาน
2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับเช่นขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง
3. ล้มเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน
4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบโดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น

ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Steps for managing the equity process) มีดังนี้

1. ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน
2. คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt negative inequities) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล
3. สื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล
4. สื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีเกณฑ์การให้รางวัล
5. สื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์นั้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกใจ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้ถูกใจเกิดการรับรู้ว่าการรางวัลนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ที่แท้จริง โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีแนวความคิดการจัดการกับการเปรียบเทียบความเสมอภาค 5 ประการดังกล่าวข้างต้นและจากการวิจัยพบว่า



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

102

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป
3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่ไม่เสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น ดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนหรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตามความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิกิริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

### 3.6 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดย วรูม (Vroom) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดยวรูม มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่า การกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

วรูม ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

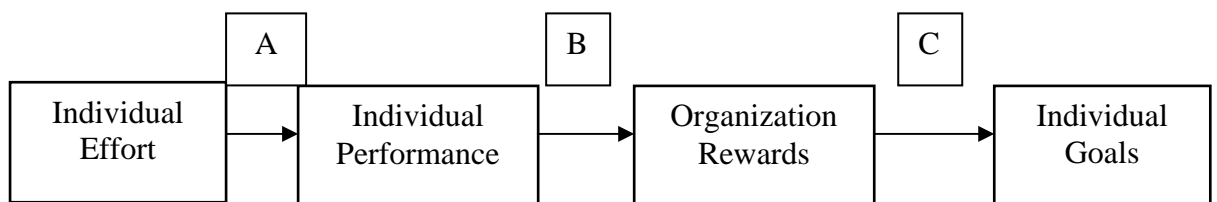
V = Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัล ที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยโดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



A = Effort performance linkage

B = Performance reward linkage

C = Attractiveness

ภาพประกอบ 7 รูปแบบของความคาดหวังในการทำงานของวรูม (Vroom)

ที่มา : วรูม (Vroom. 1964 : 125)



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

104

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ เซอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และ ออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2003 : 118)

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก มีดังนี้

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ชำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวกสำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัลที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้อย่างทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

## 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรกนก ทิพรส และพิชัย ตั้งภิญโญพุดพิคุณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา KM ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยงานราชการ พบว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งที่มุ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในการแสวงหา พัฒนา แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จากความรู้ในตัวคนกลายเป็นความรู้ของกลุ่ม โดยการขยายผลจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน และไปสู่หลายกลุ่มทั่วทั้งองค์กร หน่วยงานราชการ เป็นหน่วยงานที่เต็มไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งความคิด ประสบการณ์และความรู้ซึ่งเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้ร่วมมือในการสร้างและใช้ความรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเหมาะสม จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานได้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

105

กิริมา ชนะไพร์พล (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสถานีตำรวจ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ตามมาตรฐาน P.S.O.” ผลการวิจัยพบว่า ผู้มาใช้บริการที่มีเพศ และรายได้ ระดับการศึกษา อายุ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพึงพอใจในการให้บริการของสถานีตำรวจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 สำหรับผู้ที่สถานภาพ และอาชีพที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการให้บริการของสถานีตำรวจที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

โกวิท นนทะแสน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแขวงทางทางสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 5 (ขอนแก่น) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรแขวงทางทางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจเป็นรายชื่อที่อยู่ในระดับมาก มี 5 ข้อ คือ ได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนดเวลา ได้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและพอใจในผลงานของตนเอง ได้มีความพอใจในสถานที่ทำงาน ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มี อยู่กับงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ และการได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน และมีความพึงพอใจเป็นรายชื่อในระดับน้อย มี 65 ข้อ คือ ความรวดเร็วของการได้เลื่อนตำแหน่ง เมื่อเทียบกับข้าราชการประเภทอื่น ๆ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพ สวัสดิการอื่น ๆ ที่นอกเหนือตามสิทธิทางราชการ เงินเดือนต่อการดำรงชีพในสังคม การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ดวงโกมล ณรงค์หนู (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อคุณภาพการให้บริการของสำนักบริการสังคมกรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคมจังหวัดพะเยา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คืองานบริการด้านเงินสมทบและการตรวจสอบ เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพการให้บริการของงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ประสิทธิภาพตำแหน่ง พบว่ามีความแตกต่างกับคุณภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ ของสำนักงานประกันสังคม

ทวีศิลป์ กลุณภาค (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหาร กิจการที่ดีในมหาวิทยาลัยในความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาคม





# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

106

2. ด้านการบริหารงานบุคคลควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก พิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ

3. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีระบบการทำงานชัดเจนและมีฐานข้อมูล ที่สมบูรณ์

4. รูปแบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมุมมองของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความคิดเห็นในภาพรวมในระดับมาก

นันทิชา อินสูงเนิน (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนบ้านวังตะเฒ่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า สภาพทั่วไป กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่ง ครูผู้สอน ประสบการณ์ทำงาน 21-50 ปี ระดับการพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและด้านที่มีระดับคุณภาพการปฏิบัติงานสูง คือ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านที่มีระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ คือ ด้านการออกแบบการเรียนรู้และด้านการบริการที่ดี นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน แต่ขาดการวางแผนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามประเมินผล ผลงานขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับสภาพปัญหาในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรขาดแหล่งเรียนรู้ งบประมาณ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านรวมถึงขาดแรงจูงใจและการวางแผนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บุคลากรไม่เปลี่ยนกระบวนการคิดและพฤติกรรมเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และไม่นำความรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานและพัฒนาวิชาชีพ และการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ปรับกระบวนการทัศน์พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาศักยภาพด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและการดำเนินชีวิตด้วยความพอเพียงและ ส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพ

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2544 : 48-62) ได้ทำการวิจัยเอกสารเรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of good governance) พบว่าสังคมเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ธรรมาภิบาลมีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งสังคมที่คาดหวังควรเป็นสังคมที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันการณ์ และครบถ้วนสมบูรณ์ มีความโปร่งใส ต้องสร้างกลไกความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มีสื่อที่เป็นอิสระ และต้องสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากนี้พบว่า การที่จะทราบว่าจะองค์กรหรือหน่วยงานใดมีธรรมาภิบาลอยู่ระดับใดจะต้องมีตัวชี้วัดธรรมาภิบาล การสร้างตัวชี้วัดธรรมาภิบาลควรกำหนดเกณฑ์ในการจัดทำซึ่งอาจพิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

107

2. ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้และมีความโปร่งใสในตัวชี้วัดเอง
3. ต้องมีคุณภาพและความแม่นยำของตัวชี้วัดและกรอบตัวชี้วัด
4. ต้องมีข้อมูลที่สนับสนุนการได้มาซึ่งตัวชี้วัด
5. ต้องสามารถระบุผลที่จะได้รับจากตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

เบญจวรรณ ทองขาว (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสาย ข ค หรือ พนักงานสายวิชาชีพอื่น ประเภทการจ้างงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5-10 ปี ระดับการศึกษาสูงสุดมีวุฒิปริญญาตรี สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจธ. ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง คล้ายกับความคิดเห็นตามรายด้านคือ ด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจธ. ตามสถานะตำแหน่งงานในภาพรวมพบว่า บุคลากรสาย ก บุคลากรสาย ข ค กับบุคลากรที่เป็นลูกจ้าง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์ มจธ. ตามระดับการศึกษาในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 สำหรับการเปรียบเทียบตามประเภทการจ้าง และตามอายุการทำงานในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน สำหรับข้อเสนอแนะในการได้มาซึ่งบุคลากรคือ ควรปรับปรุงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากร กำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกให้ชัดเจน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากรควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี สร้างขวัญและกำลังใจในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรควรส่งเสริมจัดอบรมดูงานทั้งในและนอกสถานที่ในเชิงปฏิบัติการ ใช้งานจริงให้มากขึ้น และอย่างต่อเนื่อง ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรโอนย้ายไปในหน่วยงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

ปราสาท สายดวง (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมภิบาล : กรณีศึกษา อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า 1) ตามหลักนิติธรรม พบว่า การประชาสัมพันธ์ถึงขั้นตอนการทำงานของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) หลักคุณธรรม พบว่า ในรอบปีที่ผ่านมา มีการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมาย สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3) หลักความโปร่งใส พบว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อ-จัดจ้าง สภาพปัญหาอยู่



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

108

ในระดับปานกลาง 4) หลักการมีส่วนร่วม พบว่า เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทางนโยบายของหน่วยงาน สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 5) หลักการรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารหน่วยงานได้มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติงานย่อย (Operational plan) ทุกคนที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ในองค์กร หรือผู้นำชุมชน สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และ 6) หลักความคุ้มค่า พบว่า หน่วยงานนี้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

พรรณี บุญประกอบ และคนอื่นๆ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีในมหาวิทยาลัยในความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหารการรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาคม

2. ด้านการบริหารงานบุคคลควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์ในการ คัดเลือกพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ

3. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สินควรมีระบบการทำงานชัดเจนและมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์

พิชิต บุตรศรีสวย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตำแหน่ง นักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบ ความเป็นส่วนตัวการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เงินเดือน และสภาพการทำงานผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานต่างกันจะมีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจรายด้าน พบว่า เพศชายมีความพึงพอใจสูงกว่าเพศหญิง ในด้านความสำเร็จของงาน สภาพการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานและด้านความมั่นคงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีความพึงพอใจสูงกว่านักวิชาการศึกษา ในด้านความสำเร็จของงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านความรับผิดชอบเงินเดือน ความ



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

109

มั่นคงในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 15 - 25 ปี ในด้านลักษณะของงาน ความก้าวหน้า การบังคับบัญชาและนโยบายและการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 25 ปีขึ้นไป ในด้านความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงควรนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานต่างกัน ให้มีความพึงพอใจที่สูงขึ้นอย่างเท่าเทียมกัน

มรคต โกมลดิษฐ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำ การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีระดับการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระดับการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ระดับการศึกษา ประเภทหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับการจัดหาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเภทหน่วยงาน ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เสนอให้มีการมอบหมายภาระงานอย่างเท่าเทียมกัน ควรปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม

วลัยภรณ์ วชิรเชื่อนจันทร์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดสมุทรปราการ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง เพศ อายุ ตำแหน่ง หน้าที่ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่  $< .01$  ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

110

จังหวัดสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่  $< .01$  ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลจังหวัดสมุทรปราการ

วสันต์ ลาจันทึก (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการจัดการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ของครู และผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างโดยทำการศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนใน 140 สถานศึกษา ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามทัศนะของครู และผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้ และองค์ประกอบทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วน of สถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานที่ชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าใจหลักการจัดการความรู้

วันเพ็ญ พานพิกุล (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนวัดปราสาท อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 2) ความพึงพอใจในการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนชุมชนวัดปราสาท อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธี คือ 1) การศึกษาเอกสาร 2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 3) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 4) การจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักมีดังนี้ หลักนิติธรรม ได้มีการปฏิบัติโดยยึดหลักของกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล ปฏิบัติงานภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน หลักคุณธรรม ผู้บริหารและครู ปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพเป็นอย่างดี ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง หลักความโปร่งใส ได้



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

111

ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตรวจสอบการปฏิบัติงานและมีการเปิดเผยให้ทุกฝ่ายได้รับทราบข้อมูลและตรวจสอบการทำงาน หลักการมีส่วนร่วมได้จัดระบบให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และนำความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียน หลักความรับผิดชอบ มีการทำข้อตกลงกับครู นักเรียนและผู้ปกครองในการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ในระดับล่าง หลักความคุ้มค่าได้กำหนดให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงานที่ชัดเจน เพื่อวางแผนการใช้งบประมาณและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 2) ผู้ปกครอง ครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในการบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพราะทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้น มีมาตรฐาน มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับโรงเรียนและหน่วยงานอื่น 3) ผู้ปกครอง ครูนักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง มีความคิดเห็นว่าการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นการปรับวัฒนธรรมในการทำงานภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการ มีผู้รับผิดชอบทุกขั้นตอน ทำให้การบริหารงานโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ