

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ส่วนปฏิบัติการ จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของพนักงาน ที่มีผลต่อการพัฒนาตามลำดับ ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 ความหมายของการพัฒนา

1.2 แนวคิดเรื่องศักยภาพ

1.3 แนวคิดเรื่องกระบวนการขายโดยใช้พนักงานขาย

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

1.5 แนวคิดการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า

1.6 ความหมาย หลักการและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

1.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กร และการจัดสวัสดิการ

#### 2. วิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 ความหมายของการพัฒนา

คำว่า "การพัฒนา" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Development ตามความหมายของรูปศัพท์แปลว่า "การทำให้เจริญ" (ราชบัณฑิตยสถาน, 2538 : 591) ซึ่ง จำรัส นวลน้อม (2540 : 7) ได้อธิบายว่า หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ละน้อยทีละน้อยโดยผ่านลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ระดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม หรืออาจก้าวหน้าไปถึงขั้นที่อุดมสมบูรณ์เป็นที่น่าพอใจในลักษณะความหมายหรือนิยามของการพัฒนาที่มีนักวิชาการกล่าวไว้เป็นการใช้โดยทั่วไปกว้างๆ อาทิเช่น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2523 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดแผนเอาไว้ล่วงหน้า แล้ว ซึ่งทิศทางหรือแผนที่กำหนดไว้นี้ย่อมจะเป็นไปในลักษณะที่พึงปรารถนาของสมาชิกในสังคมนั้น

ชนิดา รัชพลเมือง (2532 : 155) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นในทิศทางที่กำหนด

ดารา ทีปะปาล (2538 : 15) ให้ความหมายว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างมีเป้าหมาย เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีกำหนดทิศทาง เพื่อให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

มีชัย สายอร่าม (2540 : 59) อธิบายความหมายของการพัฒนาในลักษณะครอบคลุมและกว้างขวาง พอสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและสรรสร้างความก้าวหน้าในทางเศรษฐกิจ ความเป็นธรรมในสังคม ความเสมอภาคในทางการเมือง การธำรงรักษาวัฒนธรรมอันดีงาม การจัดสรรและกระจายทรัพยากรด้วยวิธีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายในอันที่จะสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

จากความหมายและนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนา คือ “กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ไปสู่ความเจริญ มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และเป็นไปตามทิศทางที่พึงปรารถนา อันจะส่งผลต่อความพึงพอใจสูงสุด โดยวิธีการพัฒนา ได้แก่ การจัดอบรม ประชุม สัมมนา และศึกษาเพิ่มพูนความรู้เฉพาะด้าน เป็นต้น

## 1.2 แนวคิดเรื่อง ศักยภาพ

### 1.2.1 ความหมายของคำว่าศักยภาพ

คำว่า “ศักยภาพ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Potential” ตามความหมายของรูปศัพท์ แปลว่า “ภาวะแฝง อำนาจ หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2538 : 780) และได้มีผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งนักวิชาการ กล่าวถึงความหมายของศักยภาพไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกัน อาทิเช่น

Proctor (1991 : 805) ให้ความหมายว่า ศักยภาพ หมายถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นหรืออาจไม่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันหรือความเป็นไปได้ในการพัฒนาหรือมีทางทำให้เจริญได้

สอ เสถบุตร (2521 : 571) ให้ความหมายว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในขีดความสามารถ

วิวัฒน์ชัย บุญยภักดิ์ (2532 : 42) ได้นิยามว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถหรือความพร้อมในตัวของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา การปรับปรุง การจัดการหรือการเข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขึ้น

เพชรน้อย ม่วงงาม (2539 : 6 - 7) ได้ศึกษาคำจำกัดความของศักยภาพ สรุปว่าหมายถึง พลังความสามารถที่แฝงอยู่และสามารถทำให้ปรากฏได้ ความสามารถที่แสดงหรือปรากฏ เป็นได้ทั้งเครื่องชี้หรือสะท้อนศักยภาพในอดีตและเป็นเครื่องบ่งบอกศักยภาพในอนาคต การปรากฏของพลังศักยภาพของสิ่งใด ๆ จะเป็นเช่นใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย

สองส่วน คือพลังความสามารถของสิ่งนั้น และเงื่อนไขบริบทที่เป็นไปได้ทั้งตัวชัดเจน หรือ ตัวหุ่นเสริม การปรากฏออกมาของศักยภาพนั้น ที่สำคัญคือเงื่อนไขเชิงบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า “ศักยภาพ” หมายถึง ความสามารถ ความพร้อม หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถทำให้ปรากฏ หากได้รับการพัฒนา หรือกระตุ้นจากภายนอก อันจะส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจสูงสุด

### 1.2.2 ศักยภาพระดับบุคคล

จากความหมายของคำว่า “ศักยภาพ” ดังกล่าวแล้ว ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านให้ความหมาย โดยจำแนกศักยภาพออกเป็นระดับต่าง ๆ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และศักยภาพในการบริหารโดยศักยภาพระดับบุคคลมีผู้ให้ความหมายดังนี้

Longman (1987 : 805) ได้ให้ความหมายว่า ศักยภาพระดับบุคคล หมายถึง พลังความสามารถของบุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตน หากมีการกระตุ้นของบุคคลหรือสิ่งแวดล้อม จะสามารถแสดงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ออกมาได้ หรือยับยั้งพลังที่มีอยู่มิให้เกิดขึ้น

Shafritz (1998 : 359) ได้ให้ความหมายของ ศักยภาพระดับบุคคล หมายถึงความสามารถที่ยังไม่ได้ทำให้เกิดบรรลุผล ซึ่งขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของแต่ละบุคคล

Neufeldt (1990 : 460) ให้ความหมายว่า ศักยภาพ หมายถึงพลังหรืออำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถดึงออกมาใช้ หรือแสดงออกมาได้หากได้รับการกระตุ้นจากสิ่งภายนอก

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2524 : 229 - 230) กล่าวว่า ศักยภาพระดับบุคคล คือ ความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ที่มีความพร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งทางด้านร่างกาย ได้แก่ วุฒิภาวะ ซึ่งหมายถึง การเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ของร่างกาย และจิตใจ ได้แก่ ความพอใจที่จะสนองต่อสิ่งเร้า หรือพอใจจะกระทำสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น องค์ประกอบที่จะทำให้เกิด ศักยภาพในระดับบุคคล วุฒิภาวะ หมายถึงความเจริญเติบโตทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ รวมถึงประสบการณ์ทางสังคม หรือความรู้เดิม ผู้มีประสบการณ์เดิมมาก ย่อมมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์เดิมน้อย

เยาวลักษณ์ ศิริสุวรรณ (2539 : 7) กล่าวว่า ศักยภาพของบุคคล หมายถึง พลังความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ในตัว ซึ่งสามารถนำออกมาใช้เพื่อดำเนินการหรือประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งในขอบเขต ได้เป็นผลสำเร็จ อนึ่ง จะมีลักษณะที่ไม่ตายตัวแต่อาจจะทำให้มีมากขึ้น หรือแข็งแรงขึ้นจากการพัฒนา

สริสา ตระกูลวงษ์ (2540 : 8) ให้ความหมายว่า ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏ เมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคล ปัจจุบัน ศักยภาพจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ในอันที่จะส่งผลให้องค์การมีการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน

วิริยา เอี่ยมวิบูลย์ (2540 : 11) กล่าวถึงศักยภาพของบุคคลว่า หมายถึง การแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏเมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคลและระดับองค์การภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

จากความหมายของ "ศักยภาพระดับบุคคล" ที่นำมาเสนอข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ศักยภาพระดับบุคคล หมายถึงความสามารถสูงสุดในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ ศักยภาพ จึงเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้การทำงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 แนวคิดเรื่องกระบวนการขายโดยใช้พนักงานขาย

Kotker (อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539) ได้ให้แนวคิดด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานขาย ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมศิลปะการขาย 2) ทักษะการเจรจาการขาย 3) ทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ซึ่งการฝึกอบรมศิลปะการขายนี้ เป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการขายโดยใช้พนักงานขาย เป็นศิลปะในการสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการและเกิดการตัดสินใจซื้อ โดยมีขั้นตอนหรือกระบวนการขาย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การแสวงหาลูกค้าและการกำหนดคุณสมบัติของลูกค้า (Prospecting And Qualifying) เป็นการพิจารณา และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นลูกค้า การกำหนดคุณสมบัติของลูกค้าใช้หลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด ส่วนวิธีการแสวงหาลูกค้าใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ (1) การบอกต่อ (2) การใช้ศูนย์อิทธิพล (3) การเสาะหาลูกค้า (4) การสังเกตส่วนบุคคล (5) การใช้โทรศัพท์ (6) การใช้จดหมาย (7) การจตรายชื่อลูกค้า (8) การจัดงานสังสรรค์จากเพื่อน (9) อน 3

2. การเตรียมการเข้าพบ (Preapproach) เป็นการหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ผู้คาดหวังให้มากที่สุด และมีการวางแผนที่ดีที่สุดที่จะเข้าพบ โดยจะต้องมีการเตรียมการด้านต่าง ๆ ดังนี้ (1) ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่จะเข้าพบ (2) เตรียมวิธีการเข้าพบ พร้อมกับวิธีการเสนอขาย (3) เตรียมสินค้า และอุปกรณ์ที่ใช้ในการเสนอขาย ฯลฯ

3. การเข้าพบ (Approach) เป็นวิธีการที่จะให้พุดกับลูกค้า โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในช่วงแรก วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ได้แก่ (1) การเข้าพบด้วยการแนะนำตนเอง (2) การเข้าพบด้วยการเสนอผลประโยชน์ที่ให้กับลูกค้า (3) วิธีการอื่น ๆ



4. การเสนอขายและการสาธิต (Presentation And Demonstration) เป็นการอธิบายคุณสมบัติ และวิธีการทำงานของผลิตภัณฑ์เพื่อเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ของบริษัทกับสถานการณ์ของผู้ซื้อโดยมีจุดมุ่งหมาย คือ สร้างให้เกิดความพอใจในบริษัท และผลิตภัณฑ์ของบริษัท พนักงานจะต้องสร้างให้เกิดกระบวนการ AIDA คือความตั้งใจ (Attention) ความสนใจ (Interest) ความต้องการ (Desire) และการตัดสินใจซื้อ (Action) โดยพนักงานขายใช้หลัก 4Cs คือ (1) ความชัดเจน (Clearness) (2) ความสมบูรณ์ (Completeness) (3) การทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น (Confidence) (4) สามารถจัดการแข่งขัน (Competition)

5. การขจัดข้อโต้แย้ง (Handling Objection) เป็นการตอบข้อสงสัย หรือการไม่เห็นด้วยของลูกค้า การขจัดข้อโต้แย้งเหล่านี้ พนักงานขายต้องใช้เทคนิคเพื่อให้เข้าถึงผู้ซื้อในด้านบวก เช่น พยายามให้ผู้ซื้อเข้าใจชัดเจน และชี้แจงข้อโต้แย้งต่าง ๆ ของผู้ซื้อ และพยายามเปลี่ยนแปลงข้อคัดค้านให้เกิดความเห็นด้วย ซึ่งพนักงานขายต้องได้รับการฝึกฝนอย่างชำนาญในการเจรจาซื้อขาย

6. การปิดการขาย (Sales Closing) เป็นการพยายามปิดการขายของพนักงาน ซึ่งบางคนไม่สามารถปฏิบัติการในขั้นนี้ได้ เพราะขาดความเชื่อมั่นในตนเอง หรือขาดความระมัดระวังในการหาจังหวะที่เหมาะสมในการปิดการขาย พนักงานขายต้องฝึกวิธีการปิดการขาย เทคนิคในการปิดการขายต่าง ๆ ได้แก่ (1) วิธีการถามลูกค้าตรง ๆ ว่าจะซื้อหรือไม่ซื้อ (2) วิธีปิดการขายโดยอ้างถึงความสำคัญในการซื้อ (3) วิธีปิดการขายโดยการขอร้องให้พนักงานขายเขียนคำสั่งซื้อ (4) วิธีการให้เลือกโดยการถามผู้ซื้อว่าต้องการซื้อสินค้า ก หรือสินค้า ข (5) วิธีการปิดการขายโดยทำให้ผู้ซื้อตกใจโดยบอกว่าสินค้าจะหมด (6) วิธีปิดการขาย โดยการขึ้นราคาถ้าไม่ซื้อในทันที (7) วิธีอื่น ๆ อาจจะใช้วิธีการชักจูงเพื่อการปิดการขาย เช่น การให้ของขวัญ การคิดราคาพิเศษให้ การให้สินค้าในปริมาณที่มากเป็นพิเศษ เป็นต้น

7. การติดตามผล และการรักษาลูกค้า (Follow-Up And Maintenance) เป็น  
- การบริการหลังการขาย เป็นสิ่งจำเป็นถ้าพนักงานขายต้องการให้ลูกค้าพอใจ และเกิดการซื้อซ้ำ หลังจากขั้นปิดการขาย พนักงานขายต้องพยายามให้รายละเอียดที่จำเป็น ครบถ้วน และให้บริการด้านต่าง ๆ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคการใช้ การเยี่ยมเยียนลูกค้าเป็นครั้งคราว เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในบริการที่ให้ และช่วยแก้ไขปัญหาให้ลูกค้า

#### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ (Service Quality Concept)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ (Quality) ไว้ว่าคุณภาพเป็นรูปร่างและลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่สามารถสนองความจำเป็นตามที่กำหนดไว้ จากความหมายนี้เป็นความหมายของคุณภาพที่มุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ซึ่งลูกค้ามีความจำเป็น ความต้องการ และความคาดหวังว่าผู้ขายหรือผู้ให้บริการจะส่งมอบคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อสนองตอบความต้องการ

และความคาดหวังของลูกค้า ทั้งนี้องค์กรซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ถือว่าเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ไว้ว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจการให้บริการ ก็คือการรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้น โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณภาพการบริการที่ลูกค้าต้องการนั้น ได้จากประสบการณ์ในอดีต จากการบอกเล่าปากต่อปาก หรือจากการโฆษณาของธุรกิจให้บริการ ซึ่งลูกค้าจะพอใจอย่างยิ่งถ้าได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ ณ สถานที่ในเวลา และในรูปแบบที่ลูกค้าต้องการ ดังนี้

1. การเข้าถึงลูกค้า (Access) ได้แก่ การบริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกทั้งในด้านเวลา สถานที่แก่ลูกค้า รวมถึงความสะดวกในการเข้าพบผู้ให้บริการโดยไม่ต้องเสียเวลาคอยนาน ทั้งนี้เพื่อแสดงความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าได้ อาทิเช่น การจัดส่งใบแจ้งค่าไฟฟ้าถึงบ้านผู้ใช้ไฟฟ้า สถานที่ตั้งอยู่ในทำเลที่สะดวกต่อการเดินทาง มีการจัดเคาน์เตอร์บริการอย่างเป็นสัดส่วนโดยมีช่องทางเข้า - ออกที่เป็นระเบียบ วิธีการรับบริการกระทำได้ง่ายไม่ยุ่งยากหลายขั้นตอน เวลาเปิด - ปิดทำการมีความเหมาะสมต่อการมาใช้บริการ สถานที่จอดรถกว้างขวาง สะดวก และเพียงพอสำหรับผู้มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การสื่อสารและให้ข้อมูลแก่ลูกค้าด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย อธิบายได้อย่างถูกต้องชัดเจน โดยพนักงานใช้คำพูดที่สุภาพไพเราะ เข้าใจง่าย มีการแสดงออกที่ดีให้เกียรติแก่ผู้มาใช้บริการอยู่เสมอ มีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำติชมของลูกค้าในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการให้บริการ ข้อความในเอกสารมีความชัดเจนอ่านเข้าใจได้ง่าย ในสำนักงานมีป้ายแสดงขั้นตอนการให้บริการ โดยหมายเลขเคาน์เตอร์และบัตรคิวมีความชัดเจนสังเกตเห็นได้ง่าย เสียงตามสายมีความสุภาพ ดังชัดเจนสามารถได้ยินอย่างทั่วถึง เอกสาร/แผ่นพับสำหรับเผยแพร่ข่าวสารมีข้อความอธิบายถูกต้อง เข้าใจง่าย และเหมาะสมสวยงาม เป็นต้น

3. ความสามารถ (Competence) ได้แก่ บุคลากรที่ให้บริการจกต้องมีความรู้ความสามารถมีความชำนาญปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว เช่น การตรวจรับ/นับทอนเงิน เป็นต้น สามารถใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ในการบริการได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว สามารถชี้แจง อธิบายตอบข้อสงสัยหรือปัญหาต่าง ๆ ได้ทุกประเด็นเป็นที่พอใจ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้การบริการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

4. ความมีน้ำใจ (Courtesy) ได้แก่ บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตรเป็นกันเอง มีความสุภาพเรียบร้อย นับถือและให้เกียรติลูกค้า โดยสนใจเอาใจใส่ กระตือรือร้นในการให้บริการ มีวิจาร์ณญาณใช้ดุลยพินิจพิจารณาได้ตรงรอบปัญหาอย่างรอบคอบ ก่อนให้คำแนะนำที่ดี ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจแก่ลูกค้าทุกครั้ง รวมถึงยินดีรับฟังความคิดเห็นและการเก็บกลิ่นอารมณ์ได้ดีกับลูกค้าที่จู้จู้จุกจิก เป็นต้น

5. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ได้แก่ บริษัทและบุคลากรต้องมีการสร้างความน่าเชื่อถือ โดยมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายสะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับหน้าที่และสถานที่ มีความซื่อสัตย์อดทน มีความรับผิดชอบ ให้บริการอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความรอบคอบและรู้จริงเกี่ยวกับการบริการทุกประเภทของบริษัท และมีความเชื่อมั่นในการให้บริการว่าได้เสนอบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าแล้ว ส่วนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้บริการมีความทันสมัย ทำงานได้ถูกต้องและมีจำนวนเพียงพอ มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมืออุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

6. ความไว้วางใจ (Reliability) ได้แก่ บริการที่ให้กับลูกค้ามีความสม่ำเสมอ และถูกต้อง สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้อย่างแน่นอนและแม่นยำ มีการจัดส่งเอกสารให้ลูกค้าเป็นประจำทุกเดือนอย่างสม่ำเสมอในวันที่ใกล้เคียงกัน มีหลักฐานการรับชำระเงินที่ถูกต้องชัดเจนให้แก่ ลูกค้าทุกครั้ง และพนักงานเก็บความลับหรือข้อมูลของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

7. การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) ได้แก่ บุคลากรต้องให้บริการด้วยความเต็มใจในทันทีทันใด มีความสนใจ เอาใจใส่ และกระตือรือร้นที่จะตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ มีการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ อีกทั้งมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน การเปิดให้บริการทุกแชนแนลเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว การนำระบบคิวที่ทันสมัยและรวดเร็วมาใช้บริการ การจัดเตรียมที่นั่งเพื่อรอคิวให้บริการไว้อย่างเพียงพอ และการเลือกใช้บริการได้ด้วยเงินสดหรือเช็คตามความต้องการของลูกค้า และเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการรับบริการก็สามารถติดต่อสอบถามพนักงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

8. ความปลอดภัย (Security) ได้แก่ บริการที่ให้กับลูกค้าต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง รวมถึงปัญหาและความเคลือบแคลงใดๆ โดยในด้านอาคารสำนักงานตั้งอยู่ในชุมชนที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีความปลอดภัย มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอำนวยความสะดวกดูแลความปลอดภัยตลอดเวลาทั้งในสำนักงาน/ที่จอดรถ พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีการเรียกร้องค่าธรรมเนียมหรือค่าใช้จ่ายอื่นใด มีมาตรการและระบบจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าที่ทันสมัย มีมาตรฐาน และปลอดภัย

9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) ได้แก่ การบริการที่ลูกค้าได้รับสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพการให้บริการดังกล่าวได้ การกำหนดเวลาเพื่อส่งเอกสารไปให้ลูกค้ามีความเหมาะสม การประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าได้รับทราบถึงการบริการต่างๆ ผ่านสื่อที่หลากหลายอยู่เสมอ การแจ้งเตือนให้ลูกค้าทราบทุกครั้งก่อนปรับเปลี่ยนวิธีการให้บริการหรืออัตราค่าบริการ และการใช้บริการทุกครั้งได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ สะดวกรวดเร็วตรงตามที่ประชาสัมพันธ์ไว้



10. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing customer) ได้แก่ บุคลากรต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจกับลูกค้า โดยพนักงานที่ให้บริการคำนึงถึงความเร่งรีบของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ พยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า พนักงานไม่พูดคุยกันหรือรับโทรศัพท์ขณะปฏิบัติงานเนื่องจากทำให้เสียเวลา มีบริการหลายวิธีเพื่อเป็นทางเลือกให้แก่ลูกค้ามากขึ้น การติดตั้งกล่องรับความคิดเห็นสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการต่อไป

### 1.5 แนวคิดการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า (Consumer Satisfaction) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกของบุคคลหรือลูกค้าซึ่งเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ผลจากการทำงานหรือประสิทธิภาพสินค้า (Product's Received Performance) กับความคาดหวังของลูกค้า (Person's Expectation) ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาถึงความพึงพอใจหลังการขาย (Post purchase Satisfaction) ของลูกค้าว่าจะเกิดระดับความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการนั้นโดยที่ถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการ (Product Performance) ต่ำกว่าความคาดหวังของลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) แต่ถ้าระดับของผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการ และถ้าหากตรงกับความคาดหวังของลูกค้าก็ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) และถ้าผลที่ได้รับจากสินค้าหรือบริการสูงกว่าความคาดหวังที่ลูกค้าตั้งไว้ ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ (Delighted) ซึ่งความแตกต่างกัน 3 ระดับของความพึงพอใจที่กล่าวมาจะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำของลูกค้าและประชาสัมพันธ์ถึงสิ่งที่ดีและไม่ดีของสินค้าต่อบุคคลอื่นต่อไป Kotker (1994 : 40)

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับงานบริการนั้นมีแนวคิดในด้านกลยุทธ์การตลาดสำหรับการจัดการเชิงธุรกิจ มีเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้เพิ่มเติมนอกเหนือจาก 4Ps คือ

1. การตลาดภายใน (Internal Marketing) หมายถึง การจัดการภายในของบริษัทจะรวมถึงการฝึกอบรม และการจูงใจพนักงานที่บริการ ในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารวมถึงพนักงานที่ให้การสนับสนุนการให้บริการ โดยทำให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สำหรับการให้บริการหลังการขายของบริษัท ก็จะต้องเน้นการอบรมพนักงานที่มีหน้าที่บริการหรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง ให้ตระหนักถึงความสำคัญของงานบริการด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพ รวมทั้งความสุภาพ การมีอัธยาศัยดีในการบริการ และการมีใจบริการ (service Mind) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการ

2. การตลาดที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Interactive Marketing) หมายถึง การสร้างคุณภาพการบริการให้เป็นที่เชื่อถือ เกิดขึ้นในขณะที่ผู้ขายให้บริการลูกค้า ซึ่งคุณภาพจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพการบริการตรงตามความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่



งานที่สำคัญของธุรกิจการให้บริการมี 3 ประการคือ

1. ความแตกต่างจากคู่แข่ง (Competitive Differentiation) คือ ผู้ประกอบการจะต้องพยายามหาวิธีการหรือแนวทาง ในการสร้างความแตกต่างในด้านบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถทำได้ในลักษณะต่าง ๆ เช่นการเสนอบริการในลักษณะที่มีแนวความคิดริเริ่ม แตกต่างจากบริการของคู่แข่งทั่วไป (Innovation Features) และการให้บริการเสริมที่แตกต่าง เช่น การมีรถบริการชอมนอกสถานที่ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มดังในอดีต

2. คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างสิ่งที่แตกต่างกันของการให้บริการ โดยเสนอคุณภาพของการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ (Wanted) เมื่อเขามีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่เขาต้องการ (How) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องพยายามรักษาคุณภาพของการให้บริการแก่ลูกค้า และการวิจัยทดสอบความพึงพอใจของลูกค้าเป็นแนวทางหนึ่งของบริษัทที่จะประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่ได้รับ เพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สำหรับคุณภาพของงานบริการหลังการขายได้แก่การให้บริการงานซ่อมและดูแลรักษารถอย่างมีคุณภาพด้วยการให้บริการในความสะดวกในการติดต่อในการแจ้งซ่อม มีการเข้าบริการซ่อมแซมในการติดต่อในการแจ้งซ่อม มีการเข้าบริการซ่อมแซมด้วยความรวดเร็ว ผลของงานซ่อมแซมมีคุณภาพได้มาตรฐาน ช่างที่เขาซ่อมมีอัตราค่าที่โดยรวมทั้งมีความรับผิดชอบในการบริการ เป็นต้น

3. ประสิทธิภาพในการให้บริการ (Productivities) ผู้ประกอบธุรกิจที่ให้บริการต้องพยายามหรือรักษาประสิทธิภาพการให้บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐาน โดยที่ยังรักษาคุณภาพของการให้บริการรวมทั้งระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้อีกด้วย ซึ่งการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การพัฒนาพนักงานที่ให้บริการมีประสิทธิภาพในการบริการสูงขึ้น รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการพัฒนาระบบการบริการในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรวีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์ กับการคาดหวังของลูกค้า หรือระหว่างการรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการกับความคาดหวังของลูกค้าหรือบริการที่ลูกค้าคาดหวัง (Expectation)

ระดับความพึงพอใจของลูกค้า เกิดจากความแตกต่างระหว่างผลประโยชน์จากการบริการกับความคาดหวังของบุคคล ซึ่งความคาดหวังดังกล่าวนี้เกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตของแต่ละบุคคล อาทิ จากเพื่อน จากนักการตลาด หรือจากข้อมูลคู่แข่งเป็นต้น ฉะนั้น สิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ให้บริการประสบความสำเร็จก็คือ การเสนอบริการที่มีผลประโยชน์

สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการโดยยึดหลักการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยการสร้างคุณค่าเพิ่ม (value Added) เกิดจากการทำงานร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ ของผู้ให้บริการโดยยึดหลักการสร้างคุณภาพรวม เกิดจากการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันของการบริการ โดยให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และความแตกต่างนั้นต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านบุคลากร และด้านภาพลักษณ์ ซึ่งความแตกต่างเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้า

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ นักการตลาดต้องค้นหาและวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ทั้งนี้องค์กรที่ยึดปรัชญาหรือแนวคิดทางการตลาดที่มุ่งความสำคัญที่ลูกค้ามักมีจุดมุ่งหมายที่การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามีปัจจัยที่จกต้องคำนึงถึง ก็คือ 1) วิธีการสร้างความพึงพอใจโดยการลดต้นทุนของลูกค้า (ลดราคา) หรือการเพิ่มบริการและจุดเด่นของบริการนั้น แม้ว่าวิธีนี้มีผลให้กำไรขององค์กรลดลงก็ตาม 2) การสร้างกำไร โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง เช่น ลงทุนด้านการให้บริการมากขึ้น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เหล่านี้ถือว่ามีผลกระทบทั้งรายได้และต้นทุน 3) ในองค์กรมักประกอบด้วยพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ตัวแทนหรือคนกลาง ผู้ถือหุ้น เป็นต้น ดังนั้นการเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลเหล่านี้ด้วย

สำหรับวิธีการติดตามและวัดความพึงพอใจของลูกค้า สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบบการติเตียนและข้อเสนอแนะ (Complaint and Suggestion Systems) เป็นการหาข้อมูลทัศนคติของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการบริการ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ธุรกิจนิยมใช้ ได้แก่ ธนาคาร โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเหล่านี้มักมีกล่องเพื่อรับความคิดเห็นจากลูกค้า

2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Surveys) กรณีนี้อาจเป็นการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเครื่องมือที่ใช้มากคือการวิจัยตลาด วิธีนี้ องค์กรจะต้องเตรียมแบบสอบถามเพื่อค้นหาความพึงพอใจของลูกค้า โดยทั่วไปลูกค้ามักไม่สนใจเลือกวิธีแรก แต่ส่วนใหญ่มักเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายหรือผู้ให้บริการรายอื่นแทนที่จะเสนอแนะคำติชม ซึ่งเป็นผลให้องค์กรต้องสูญเสียลูกค้า ส่วนเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามีดังนี้

2.1 การให้คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า (Rating Customer Satisfaction) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยอยู่ในรูปของการให้คะแนน อาทิเช่น ไม่พอใจอย่างยิ่งไม่พอใจ พอใจ พอใจอย่างยิ่ง เป็นต้น

2.2 การถามลูกค้าว่าได้รับความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือไม่อย่างไร

2.3 การถามให้ลูกค้าระบุปัญหาจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ พร้อมทั้งเสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่ควรแก้ไขปัญหานั้น เรียกว่า การวิเคราะห์ปัญหาของลูกค้า (Problem Analysis)

2.4 การถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนคุณสมบัติต่าง ๆ และการทำงานของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เรียกว่า การให้คะแนนการทำงานของผลิตภัณฑ์หรือการบริการ (Product/Service Performance Rating) วิธีนี้จะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2.5 การสำรวจความตั้งใจในการซื้อซ้ำหรือใช้บริการซ้ำของลูกค้า (Repurchase Intention)

3. การเลือกซื้อโดยกลุ่มที่เป็นเป้าหมาย (Ghost Shopping) วิธีนี้จะเชิญบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้ซื้อหรือผู้ใช้บริการที่มีศักยภาพให้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการซื้อสินค้าหรือการใช้บริการขององค์กรและของคู่แข่ง พร้อมทั้งระบุปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ

4. การวิเคราะห์ถึงลูกค้าที่สูญเสียไป (Lost Customer Analysis) วิธีนี้เป็นการวิเคราะห์หรือสัมภาษณ์ลูกค้าเดิมที่เปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าหรือการบริการอื่น ทั้งนี้เพื่อให้ทราบสาเหตุที่ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจ เช่น ราคา/ค่าธรรมเนียมสูงเกินไป การบริการไม่ดีพอ ผลิตภัณฑ์หรือบริการไม่น่าเชื่อถือ รวมทั้งอาจศึกษาถึงอัตราการสูญเสียลูกค้าด้วย

## 1.6 ความหมาย หลักการ และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

### 1.6.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

พระราชวรมณี (อ้างถึงใน ынต์ ชุ่มจิต, 2535 : 1) ได้อธิบายความหมายของคำว่าพัฒนา หมายถึง ความเจริญหรือทำให้เจริญ ตรงกับคำศัพท์ว่า ภาวนา ซึ่งแปลว่า เจริญหรือทำให้เกิดมีขึ้น หรือทำให้เป็นขึ้น หมายความว่า สิ่งใดที่ยังไม่มีก็ทำให้มีขึ้น อะไรที่ยังไม่มีก็ทำให้เป็นขึ้น ความหมายของคำว่าพัฒนา ตรงกับทัศนะของชาวตะวันตกเหมือนกัน ดังเช่น เบอร์ก (Burke, อ้างถึงใน ынต์ ชุ่มจิต, 2535 : 1) ได้อธิบายว่า การพัฒนาคือความเจริญงอกงามและการทำให้เจริญเติบโตเต็มที่ (Development is growth and maturation) โดยที่ความเจริญงอกงามของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มจำนวนและคุณภาพของความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ ส่วนการทำให้เจริญเติบโตเต็มที่ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลสามารถที่จะผสมผสานความรู้ชนิดต่าง ๆ เพื่อสร้างเสริมกำลังให้สามารถกระทำสิ่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้น นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทัศนะไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังเช่น

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2524 : 80) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน

ในขณะที่เดียวกัน สุปราณี ศรีจักรภิมุข (2524 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ เป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สำหรับ วัลภา ลีมสกุล (2537 : 31) ได้สรุปความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อุปนิสัย เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้การศึกษาอบรมตลอดจนกิจกรรมอื่น ๆ แก่บุคคล

นอกจากนี้แล้ว พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 166) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2530 : 82) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538 : 2) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ (พงศธร พิทักษ์กำพล, 2540 : 5)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ถูกต้องมีประสิทธิภาพ (ปรีชา เติงศิริวัฒนา, 2542 : 9)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มคุณภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้น (สายวสันต์ จันทร์ดา, 2542 : 15)



จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 1.6.2 ความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ การบริหารงานด้านบุคคล นับว่ามีความจำเป็นและสำคัญที่จะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ มีผู้ให้เหตุผลของความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 73 - 74) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า

1. ช่วยให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงาน และสำนึกผิดว่าคนกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ของหน่วยงานหรือองค์กร
2. ช่วยประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และเวลา ได้เป็นอย่างดี เพราะว่าเมื่อได้พัฒนาบุคลากรดี ย่อมหมายถึงการหลีกเลี่ยงการเสียประโยชน์ทั้งหลายได้เป็นอย่างดี
3. ช่วยสร้างความสัมพันธ์โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละคนได้มีส่วนร่วมกิจกรรมการพัฒนาโดยทั่วถึงกัน
4. ช่วยในการรับรู้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยรวดเร็ว อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์
5. ช่วยกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนที่จะเลื่อนไปตำแหน่งสูงขึ้น
6. ช่วยให้บุคคลทุกคนเมื่อได้พัฒนาแล้ว ลดช่องและเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่
7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานได้เป็นอย่างดี
8. แบ่งเบาภาระหน้าที่งานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี

ส่วนสายวสันต์ จันทร์ดา (2542 : 19) กล่าวถึงความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งในด้านความรู้ทักษะทางเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการขัดแย้งในหน่วยงานเกิดความสามัคคี และเป็นบุคคลที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคลในสังคมให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป ซึ่งคล้ายคลึงกับสมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2530 : 83 - 84) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

สำหรับกุลชน ชนาพงศธร (2530 : 169 - 171) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันโดยสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วงเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดค่าเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มิบุคลลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะตามหน้าที่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตาม ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น หากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกจะได้ไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นมีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ตนเองอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจได้อย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

นอกจากนั้นสมคิด บางโม (2538 : 138) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ได้มีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็ได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลนั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะเดียวกัน บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

จากลักษณะความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ ควรเล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นดังกล่าว ดังที่ ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2542) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากร และได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสถาบันฯ ว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา และควรมีการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม อบรมควรตอบสนองความต้องการในการส่งเสริมบุคลากรดูงานหน่วยงานภายนอก ด้านการสัมมนาทางวิชาการควรมีนโยบายสนับสนุนและมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น มีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และช่วยแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ซึ่งส่งผลที่ดีต่อองค์กร

### 1.6.3 หลักการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้น การพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ให้เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ (สำราญ ภาวราษฎร์ และคณะ, 2536 : 3 )

กุลธน ชนาพงศธร (2530 : 174 - 176) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ประการ ดังนี้

#### 1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา

ในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาถึงความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา เพราะหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือศรัทธา ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ความคิดใหม่ ๆ ดังนั้นผู้รับผิดชอบต้องสร้างความเชื่อถือศรัทธา อาจโดยการใช้

วิธีการชี้แจง ชักจูง หรือโน้มน้าวจิตใจผู้เข้ารับการพัฒนาให้เกิดความสนใจ มีความต้องการ เข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนา

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

โดยทั่วไปแล้วระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา ส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ แต่หลังจากที่ดำเนินการพัฒนาไป แล้ว ระดับความสนใจจะลดลงตามลำดับ ดังนั้นต้องเร่งเร้ากระตุ้นความสนใจผู้เข้ารับการพัฒนา อยู่เสมอ

3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง

โครงการพัฒนาบุคลากรควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคน ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใด ๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา วิธีการที่ใช้ โดยทั่วไป เช่น

3.1 การตั้งคำถามหรือประเด็นปัญหาให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาแสดงความคิดเห็นเป็นระยะ ๆ ตลอดการพัฒนา

3.2 การสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคนวิพากษ์วิจารณ์

3.3 การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ

ก่อนการพัฒนาในประเด็นหัวข้อใดก็ตามควรมีการทำความเข้าใจ เป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้น ๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้และสามารถเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง อาจทำได้ โดยการแจกเอกสารแนะนำ การอธิบายสรุปเนื้อหาสำคัญ ๆ เป็นต้น

5. หลักการสร้าง ความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา

การสร้าง ความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่กำลังจะพัฒนาจะช่วยผู้เข้ารับการพัฒนให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่สับสน

6. หลักการเน้นย้ำ

การเน้นย้ำถึงประเด็นใดประเด็นหนึ่งจะเป็นการช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนเห็นถึงความสำคัญสมควรแก่การให้ความสนใจและไม่หลงประเด็น

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2531 : 633) ได้เสนอหลักการของการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. ต้องมีการศึกษาหาความรู้ความจำเป็นและความต้องการในการเรียนรู้ของบุคคลก่อน



2. ต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องวิธีการเรียนรู้ (learning style) และอัตราการเรียนรู้ (learning rates)

3. วิธีการเรียนรู้ควรเน้นการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน และการสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องได้ผลรวดเร็ว

4. ควรมีการหารือร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน สว่างหน้า

5. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรวางอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ความต้องการ และการชั่งบอกลักษณะผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ส่วน เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 72) กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรว่ามีส่วนประกอบ ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จะต้องคอยกำกับและเสนอแนะ

2. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จะต้องจัดโครงการฝึกอบรมงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นโครงการไป

3. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จัดทำแผนดำเนินงานตามขั้นตอน และฝึกทักษะให้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ

4. ฝ่ายบริหารงานบุคคล จัดนำพนักงานในองค์กรไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานที่ได้พัฒนาบุคลากรแล้ว ว่าเขามีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างไร

สำหรับ พงศธร พัทธภัยภัทล (2540 : 54) กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

1. ต้องมีแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2. ถือเป็นภารกิจที่สำคัญของหน่วยงาน ต้องกำหนดไว้ในนโยบายหรือแผนงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. ให้บุคลากรตระหนักและเห็นคุณค่าว่าการพัฒนานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับตัวเองและความเจริญของหน่วยงาน เมื่อบุคลากรเห็นคุณค่าในการพัฒนาแล้ว ก็จะเต็มใจรับและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นอย่างดี

4. มุ่งประโยชน์ของทั้งหน่วยงานและของบุคลากร ไม่ควรยู่แต่ประโยชน์ของหน่วยงานแต่เพียงอย่างเดียว

5. พัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายและทุกคน

6. ไม่กระทบกระเทือนต่อกิจการของหน่วยงานหรือโรงเรียน

7. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

นอกจากนั้น รัฐะ ประมวลพฤษ (2538 : 2) ได้ให้ทัศนะว่า การพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ โดยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน

2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาสั้น สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร

ส่วนสายวสันต์ จันทร์ตา (2542 : 20) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายของโรงเรียน มีแผนงานในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนโดยถือเป็นการกิจที่สำคัญขององค์กร โดยจัดกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทั่วทุกคน การจะจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องได้บุคลากรต้องเห็นประโยชน์ของการพัฒนา จึงจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ปรีชา เค็งศิริวัฒนา (2542 : 14) กล่าวว่า การดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยให้ออกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันที่จะเพิ่มคุณวุฒิ ความรู้ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจน คุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายหรือเป็นการกิจที่สำคัญขององค์กร ต้องมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ให้ออกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการรับการพัฒนา มีการจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสามารถทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ระยะเวลา บุคลากร และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่ง วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกันมาก ได้แก่ การประชุมพิเศษ การสอนงาน การส่งไปศึกษางาน การส่งไปศึกษาต่อ การมอบความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การให้เข้าประชุมในโอกาสต่าง ๆ การฝึกงานระหว่างการศึกษาระดับปริญญา การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมมากที่สุด

#### 1.6.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 108) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

สำหรับพนัส หัสนาสินทร์ (2526 : 108) เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. ขบวนการในการพัฒนาตัวบุคคล
4. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ขณะที่พงศธร พิทักษ์กำพล (2540 : 34) ได้เสนอกระบวนการพัฒนา

บุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการวางแผนพัฒนา
2. การปฏิบัติการวางแผนพัฒนา
3. การปฏิบัติตามแผน
4. การประเมินผล การติดตามผล

สรุปได้ว่า จากแนวคิดของกระบวนการพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังกล่าว จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่โดยหลักใหญ่ ๆ จะมีขั้นตอนสำคัญคือ ขั้นตอนแรกเป็นการสำรวจถึงความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรหรือหน่วยงาน ขั้นตอนที่สอง คือ การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่สาม ดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบที่ได้วางแผนไว้ ขั้นตอนที่สี่ การติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติไป เพื่อแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

#### 1.6.5 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ มีผู้เสนอวิธีปฏิบัติไว้ดังนี้

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20 - 22) เสนอวิธี ดังต่อไปนี้

1. การประชุมพิเศษ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงาน ผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า หรือผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการ อาจเป็นการสอนแบบตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม
3. การส่งไปผลงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานในรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสซักถามปัญหาต่าง ๆ เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง
4. การส่งไปศึกษาต่อ ทำให้บุคลากรมีโอกาสหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ
5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน มีโอกาสและศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานและสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ
6. การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น สามารถทำงานประสานสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยเป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการ ขั้นตอนปฏิบัติงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบต่อไป
8. การให้รักษาการแทน จะทำให้เกิดการศึกษา เรียนรู้งานที่เข้าไปรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง
9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ
10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์
11. การฝึกระหว่างศึกษาอบรม จะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก เกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี
12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ แนวความคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม
13. การฝึกอบรม





4. การนิเทศ เป็นการแนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหา ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การประชุมชี้แจง เป็นไปในลักษณะกันเอง เช่น สนทนาในยามว่าง ในยามรับประทานอาหาร สิ่งที่ต้องพึงระมัดระวังก็คือ การนิเทศนั้นเป็นการดูแลเพื่อให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ การนิเทศไม่ใช่การไปจับผิดแล้วรายงาน ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไป

จากลักษณะรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ล้วนสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สอดคล้องในด้านต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ ด้านการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์ สถานที่ ด้านภาระงาน ด้านบุคลากร ฯลฯ ดังนั้นต้องมีการดำเนินการพิจารณาเลือกรูปแบบการพัฒนาบุคลากรอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากรูปแบบดังกล่าวในการก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.7 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กรและการจัดสวัสดิการ

### 1.7.1 ความหมายของความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กร

ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันไว้หลายท่าน เช่น

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965 อ้างถึงใน อัครี จิตต์ภักดี, 2536 : 8) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

สเตร้าส์และเซเลส์ (Strauss and Sayles, 1960, อ้างถึงใน อัครี จิตต์ภักดี, 2536 : 8) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านิยมและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

มิลตัน (Milton, 1981, อ้างถึงใน อัครี จิตต์ภักดี, 2536 : 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ชงชัย สันติวงศ์ (2530 : 383 - 387) ได้อธิบายทฤษฎีของมาสโลว์ยึดหลักการเกี่ยวกับการกระตุ้นใจคนให้มีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการไว้ 5 ชั้นดังนี้



ภาพ 1 ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์

ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักwow และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้างเพื่อคณงานหรือลูกจ้าง จะได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน

**ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs)** เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ มนุษย์ปรารถนาที่อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหวังได้ (Predictable World) ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่เข้าไปย่อมไม่เป็นผลดีแก่องค์กรการ หัวหน้างานจึงมีหน้าที่จะจัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดหรือไล่ออก ควรจะมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอสวนตัว (Favoritism) การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อทำที่ ขวัญและกำลังใจของคนงานมากที่สุด

**ความต้องการทางสังคม (Social Needs)** เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคมหมายถึงความต้องการที่จะเป็นเจ้าเข้าร่วมและได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์กรการย่อมตอบสนองความต้องการของลูกจ้างโดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น และความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับ ควรจะมีการยกย่องชมเชยและให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรการ

**ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs)** ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคมรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะดีเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กรการหรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของคนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม

**ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self - Actualization)** ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากนึกอยากจะเป็นนึกอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะแสวงหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรีหรือนักกีฬาที่มีความสามารถจนเป็นที่ยอมรับยกย่องจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

ดังนั้น ในการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรการจะต้องคำนึงถึงความสำคัญในเรื่องของความต้องการของบุคลากรภายในหน่วยงานอยู่เสมอ และพยายามสิ่งจูงใจที่จะสนองความต้องการของบุคลากร และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ



จากแนวคิดและนิยามที่ได้มีผู้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานไว้หลายท่าน พอลจะสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและทางด้านจิตใจได้อย่างเหมาะสม

### 1.7.2 ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กร

เอ็ด ซาธาร์วูมิ (2529 : 20) กล่าวว่า ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารบุคคลเป็นอย่างดี ประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นย่อมเกิดความพอใจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและปัจจัยจูงใจอื่น ๆ มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้เหมือนกัน ซึ่งก็ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยหรือสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคคลไว้ดังนี้

ประพันธ์ สุทธาวาส (2520 : 145) ได้เสนอว่า ความพึงพอใจในงานมีผลมาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ลักษณะของแต่ละบุคคลและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน ตัวกำหนดความพึงพอใจในงานแต่ละงานอาจไม่เหมือนกัน แต่โดยทั่วไปแล้วปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานมักเป็นสิ่งที่หนึ่งสิ่งใดต่อไปนี้

1. ลักษณะของงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ความน่าสนใจของงาน เนื้อหาเฉพาะของงาน และความยากง่ายของงาน
2. หัวหน้างานและการบังคับบัญชา ได้แก่ ลักษณะความดึงดูดและน่าไว้วางใจของหัวหน้างาน ลักษณะการบังคับบัญชาและการนิเทศงาน
3. สภาพการทำงานและชั่วโมงการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมใน

องค์กร

4. ค่าตอบแทนและผลตอบแทนอื่น ๆ
5. การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน

ไกเซลลีและบราวน์ (Ghiselli and Brown, 1955 อ้างถึงใน อัครวิจิตต์ภักดี, 2536 : 14) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานว่าประกอบด้วย 5 ปัจจัยใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะและความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่นับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. ฐานะในสังคมและสภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในลักษณะที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานาน ๆ ถ้าได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจ

3. อายุ จากผลของการวิจัยพบว่า บางครั้งอายุก็มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่ในบางครั้งก็ไม่มีส่วนสัมพันธ์ และพบว่าผู้ที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45 - 54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าอายุในช่วงระยะอื่น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับและพึงพอใจในค่าตอบแทนก็จะทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้นและเกิดความพึงพอใจในงาน

5. คุณภาพของการนิเทศงาน โดยที่ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญในการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นสุขในการทำงาน รู้สึกว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เขาต้องประสบอยู่ได้รับการช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ฮาร์เรลล์ (Harrell, 1958, อ้างถึงใน อัครวิ จิตต์ภักดี, 2536 : 15) ได้กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานดังนี้

1. เพศ จากการศึกษาหลายครั้ง พบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะเพศหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย

2. จำนวนผู้อยู่ในอุปการะ จากการศึกษาพบว่า บุคคลที่ต้องรับผิดชอบเลี้ยงดูผู้อยู่ในอุปการะจำนวนมาก จะต้องมีความพึงพอใจในงานน้อย ซึ่งสาเหตุอาจเนื่องมาจากปัญหาภาวะเศรษฐกิจการเงินที่มีอยู่ก็ได้

3. อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างอายุ ได้ผลของความสัมพัทธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงานต่างกัน คือ บางการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นเมื่อบุคคลอายุมากขึ้น แต่ในบางการศึกษาพบว่าความพึงพอใจลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ระยะแรกเริ่มเข้าทำงานบุคคลจะมีความพึงพอใจในงานสูง และจะลดลงเรื่อย ๆ เมื่อถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นก็จะเพิ่มขึ้นอีกเมื่ออายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงสุดเมื่อเข้าทำงานมาแล้วราว 20 ปี

5. ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับระดับของความฉลาดและความยากง่ายของงาน คือ ถ้าให้ผู้ที่ฉลาดมาก ๆ ทำงานง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พึงพอใจที่จะทำงานได้

6. ระดับการศึกษา จากการศึกษามากมายยังสรุปไม่ได้ว่าระดับการศึกษามีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานในทางใด เพราะในคนที่มีการศึกษาค่าบางกลุ่มก็มีความพึงพอใจในงานสูง ในขณะที่บางกลุ่มก็มีความพึงพอใจในงานต่ำ

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคคลที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงความคิดได้เหมาะสมตามสภาพการณ์ มีพื้นฐานจากครอบครัวที่มีความสุข และเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงและจุดมุ่งหมายของตนเอง จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่ไม่รู้จักการปรับตัว ไม่มองดูสภาพความเป็นจริงและจุดมุ่งหมายของตนเอง และไม่ยอมรับความผิดของตนเอง

อารี เพชรสุต (2530 : 62) ได้เสนอองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะส่วนตัว เช่น อายุ เพศ การศึกษา มีส่วนทำให้บุคคลพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน โดยคนที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าบุคคลที่ยังอายุน้อย ผู้หญิงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ชาย และคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ

2. ความสามารถ ถ้าความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า

3. ลักษณะบุคลิกภาพ ผู้ที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และมีแรงจูงใจภายใน จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอก

### 1.7.3 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและการจัดสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจูงใจให้คนทำงาน สวัสดิการอาจใช้ในรูปแบบคำอื่น เช่น "สิ่งตอบแทนทางอ้อม" นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง หรือ "ประโยชน์และบริการ" หรือ "ประโยชน์เกื้อกูล" ซึ่งล้วนแต่เป็นความหมายถึงการที่องค์กรจัดหาแสวงหาเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงานหรือเพื่อเอื้ออำนวยแก่การปฏิบัติงาน ในที่นี้ผู้วิจัยใช้คำว่า "สวัสดิการ" ซึ่งนักวิชาการได้ให้นิยามไว้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (อ้างถึงจาก ประกาศ งามชมภู, 2531) ให้ความหมายสวัสดิการไว้ว่า สวัสดิการหมายถึงผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงานทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว หรือพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว เพื่อบำรุงขวัญ บุคลากรให้บุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจ มีความพอใจกับงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะอาดต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับ สุขภาพความปลอดภัย และความสะอาดต่าง ๆ การศึกษาหรือข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัว และการให้ผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป

สวัสดิการ หมายถึง การตอบแทนในการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตให้ลาเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาป่วย โบนัส บำเหน็จบำนาญ และเงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น อาจเรียกรวม ๆ เป็นรายได้พิเศษที่หน่วยงานจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลดียิ่งขึ้น

ดิเรก ทอริงตัน (1994) ได้ให้ความหมายสวัสดิการ คือ การกินคืออยู่ดี ซึ่งหมายถึงสุขภาพและความปลอดภัย โดยหมายรวมทั้งร่างกายและจิตใจ สวัสดิการด้านร่างกายจะเป็นสวัสดิการพื้นฐานในการดำรงชีวิตทั่ว ๆ ไป เช่น วันหยุด เป็นต้น ส่วนสวัสดิการด้านจิตใจ เช่น การให้คำปรึกษา การส่งเสริมสนับสนุนด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่าสวัสดิการคือสิ่งที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่บุคลากรนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งสวัสดิการจะยังผลไปสู่ผลผลิตของงานเนื่องจากเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมั่นใจ มั่นคง พึ่งพอใจสะดวกสบายในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิต โดยสวัสดิการอาจจะป็นรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ ในส่วนราชการหมายถึง สิ่งที่รัฐจัดเสริมให้แก่ข้าราชการ รวมถึงสิ่งที่หน่วยงานจัดเสริมให้ นอกเหนือจากที่รัฐจัดให้เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.7.4 ประเภทของสวัสดิการ

การจำแนกประเภทของสวัสดิการที่องค์กรจัดให้บุคลากรอาจแบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะการจัด เช่น จัดตามประโยชน์ที่ให้ จัดตามประโยชน์ที่บุคลากรได้รับสวัสดิการขณะที่ทำงาน นอกเวลาทำงาน นอกสถานที่ทำงาน แต่อย่างไรก็ตามอาจแบ่งประเภทของสวัสดิการใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดคือ สวัสดิการที่เกิดขึ้น โดยมีระเบียบข้อบังคับกำหนดไว้ นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างตามที่กำหนด โดยกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้นายจ้างจัดสวัสดิการขั้นต่ำให้แก่ลูกจ้าง เช่น วันหยุด เป็นต้น

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด คือ สวัสดิการที่จัดขึ้นสูงกว่าที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับกำหนด การจัดเกิดจากนายจ้างหรือลูกจ้างหรือทั้ง 2 ฝ่าย ร่วมกันจัดเพื่อให้ลูกจ้างได้มีสภาพเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สวัสดิการประเภทนี้อาจจำแนกได้ดังนี้

2.1 สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ฐานะความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเป็นหลักประกันทางการเงิน หรือที่สามารถตีค่าเป็นรูปตัวเงินหรือจ่ายในรูปตัวเงินได้ เช่น เงินสะสม เงินบำเหน็จบำนาญ การกัวยืมเงินดอกเบี้ยต่ำ ารรับส่งเงินค่าอาหารทำการนอกเวลา เป็นต้น

2.2 สวัสดิการด้านสังคม เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ทางด้านจิตใจ การบำรุงขวัญและความนึกคิด การเพิ่มพูนความรู้ ความสะดวกสบาย ความสนุกสนานรื่นเริง สวัสดิการด้านสังคม อาจจำแนกออกเป็นสวัสดิการด้านต่าง ๆ ดังนี้



2.2.1 ด้านนั้นหนาการเป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรในองค์กร ได้รับความสนุกสนานรื่นเริง ลดความเครียดหรือความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง มีการ ปฏิสัมพันธ์ โดยมีกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน เช่น การจัดแข่งขันกีฬา การตั้งสโมสร การจัด ทัศนศึกษา เป็นต้น

2.2.2 ด้านสุขภาพอนามัย เป็นการจัดเพื่ออำนวยความสะดวก สะดวกต่าง ๆ ทั้งในเวลาและนอกเวลาปฏิบัติงาน เช่น การจัดบริการด้านสุขภาพ การ บริการการแพทย์ การเยี่ยมเยียน การให้คำปรึกษา การตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

2.2.3 ด้านการศึกษา เป็นการจัดเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใน การศึกษา ซึ่งรวมถึงการศึกษาเพิ่มเติมหรือการศึกษาต่อในระดับสูง การเสริมความรู้ในเรื่อง ต่าง ๆ เช่น กฎหมายที่ควรรู้ ความรู้ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดให้มีห้องสมุด เป็นต้น

2.2.4 ด้านความปลอดภัยในการทำงาน เป็นการจัดเพื่อ อำนวยความสะดวกปลอดภัยในการทำงาน สถานที่ทำงาน เช่น การจัดทำที่พักอาศัยภายใน สถานที่ทำงาน การจัดนิทรรศการและอบรมแนะนำเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในการ ทำงาน การดูแลความสะดวกสถานที่ทำงาน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วประเภทสวัสดิการ จะเป็นมาตรฐานเดียวกันเฉพาะในเรื่อง ที่กฎหมายกำหนด ส่วนสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดจะแตกต่างกันไปในแต่ละ องค์กร ตามสภาพความจำเป็นและความเป็นจริง ซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมเกี่ยวกับการ ส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยทั่วไปของบุคลากรในองค์กร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน การอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน

สวัสดิการและค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไปในขณะที่ ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรจัดให้บุคคลในองค์กรเพื่อตอบแทนในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน การให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วน สวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน ซึ่งสวัสดิการและค่าตอบแทน อาจจัดให้ได้ทั้งในลักษณะที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยทางตรงหรือทางอ้อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความต้องการของ องค์กรและบุคลากร รวมถึงนโยบายขององค์กรและเป้าหมายของงาน ซึ่งหากจะเขียน โครงสร้างของสวัสดิการและค่าตอบแทน

#### 1.7.5 การจัดสวัสดิการ เงินเดือน และค่าตอบแทน

การจัดสวัสดิการ เงินเดือน และค่าตอบแทน เป็นสิ่งจูงใจสิ่งหนึ่งที่ส่วน ราชการและองค์กรพึงปฏิบัติ ซึ่งการจัดสวัสดิการ เงินเดือน และค่าตอบแทน อาจมีลักษณะที่ เป็นตัวเงินโดยตรง บางลักษณะเป็นทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนอื่นซึ่งเป็นเงิน พิเศษ นอกเหนือจากเงินเดือน ส่วนสิ่งจูงใจที่เป็นสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้โดยทั่วไป ได้แก่

ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษามบุตร เงินช่วยเหลือบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ สิทธิการลา รวมทั้งเงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น

#### 1. ค่าตอบแทน อาจแยกได้ 4 ลักษณะ ได้แก่

1.1 ค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามปกติ คือ เงินเดือน โดยหลักการเงินเดือนจะเป็นตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจเข้าทำงาน แต่บัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการในปัจจุบัน (พ.ศ. 2538) ไม่เพียงพอต่อการครองชีพ และน้อยกว่าเมื่อเทียบกับบัญชีอัตราเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจ และอัตราเงินเดือนในภาคเอกชน ดังนั้น เงินเดือนอาจไม่ใช่ตัวแปรสำคัญในการตัดสินใจเข้ารับราชการ

1.2 ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ นอกจากปฏิบัติงานตามหน้าที่แล้ว ในบางโอกาสข้าราชการอาจต้องปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่ตามความรู้ความสามารถเฉพาะคน ซึ่งรัฐจะกำหนดค่าตอบแทนให้ แต่ในบางกรณีการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงของบางตำแหน่ง รัฐกำหนดค่าตอบแทนให้เป็นพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้ได้แก่

- 1.2.1 ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ
- 1.2.2 เงินรางวัลกรรมการสอบ
- 1.2.3 ค่าสอนเกินเกณฑ์ชั่วโมงที่กำหนด
- 1.2.4 ค่าสมนาคุณ ในการที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรหรือ

ผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1.2.5 เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการที่ประจำอยู่ต่างประเทศ
- 1.2.6 เงินประจำตำแหน่ง

1.3 ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานที่ยากลำบาก หรือเสี่ยงอันตราย การที่รัฐให้ค่าตอบแทนพิเศษต่างจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานที่ปกติ เป็นการสร้างขวัญ และจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพทัดเทียมกันในสภาพปกติ ค่าตอบแทนลักษณะนี้ ได้แก่

- 1.3.1 เงินเบี่ยงกันดารจะกำหนดให้พื้นที่ที่มีการคมนาคมไม่สะดวก มีโรคภัย ชุกชุม
- 1.3.2 เงินยังชีพภาคใต้
- 1.3.3 เงินเพิ่มพิเศษค่าภาษามลายู สำหรับข้าราชการที่ผ่านการอบรมและได้ใบประกาศนียบัตรภาษามลายู ซึ่งได้ปฏิบัติราชการประจำใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสตูล

1.4 ค่าตอบแทน ในการปฏิบัติงานมากขึ้นกว่าปกติ ปฏิบัติราชการนอกเวลาทำการปกติและปฏิบัติงานในวันหยุดราชการรัฐจะกำหนดให้มีค่าอาหารทำการนอกเวลาเป็นค่าตอบแทน

## 2. สวัสดิการ อาจแยกเป็น 8 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ค่าเช่าบ้าน เช่าซื้อ และบ้านพักทางราชการโดยเจตนากรณีทางราชการต้องการให้ความช่วยเหลือข้าราชการที่เดือดร้อน บ้านที่อยู่อาศัยเนื่องมาจากทางราชการเป็นเหตุ ซึ่งหมายถึงผู้ที่ทางราชการสั่งให้ปฏิบัติงานประจำในท้องที่อื่น ซึ่งไม่ใช่ท้องที่ที่บรรจุเข้ารับราชการในครั้งแรกและทางราชการไม่มีบ้านพักให้ จึงช่วยเหลือจ่ายค่าที่พัก ซึ่งอาจเป็นการเช่าบ้านหรือเช่าซื้อ

2.2 ค่ารักษาพยาบาล นอกจากให้แก่ข้าราชการแล้วยังให้ครอบคลุมไปถึงบิดา มารดา คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

2.3 เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร โดยรัฐให้ความช่วยเหลือจนถึงการศึกษาในชั้นไม่สูงกว่าอนุปริญา และอายุไม่เกิน 25 ปี

2.4 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

2.5 สิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ

2.6 รถยนต์ประจำตำแหน่ง

2.7 สวัสดิการในลักษณะการพัฒนาความรู้ความสามารถ เสริมความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ทุนการศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงานในต่างประเทศ ต่างประเทศ การประชุมสัมมนา

2.8 สวัสดิการในลักษณะบำเหน็จความชอบ เพื่อเป็นการตอบแทนความดีความชอบที่ได้ปฏิบัติงานมาด้วยดี หรือเป็นการเชิดชูเกียรติที่ได้ทำประโยชน์ให้แก่ทางราชการ บำเหน็จความชอบที่ราชการจัดให้ ได้แก่

2.8.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.8.2 การเลื่อนตำแหน่ง

2.8.3 เครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.8.4 เหรียญดุษฎีมาลา เข็มศิลปวิทยา

2.8.5 บำเหน็จ บำนาญ

2.8.6 เงินทำขวัญข้าราชการกรณีที่ได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วยจนพิการหรือสูญเสียอวัยวะส่วนในส่วหนึ่ง เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แต่ยังสามารถรับราชการได้

2.8.7 บำเหน็จความชอบกรณีพิเศษ กรณีที่ได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วย ถึงเสียชีวิต หรือไม่สามารถรับราชการต่อได้ เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ปราบปรามโจรผู้ร้าย หรือด้วยเหตุอื่น ๆ แต่เนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

นอกจากสวัสดิการและค่าตอบแทนที่รัฐจัดให้โดยทั่วไป ซึ่งข้าราชการทุกคนได้รับสิทธิเท่าเทียมกันแล้ว ในบางส่วนราชการอาจดำเนินการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนเฉพาะของแต่ละแห่งเป็นการเพิ่มเติมจากที่ได้จากรัฐ เช่น การจัดตั้งสหกรณ์ ออมทรัพย์ การจัดหาบ้านเช่า การจัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การจัดยานพาหนะรับ – ส่ง เป็นต้น

#### 1.7.6 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดสวัสดิการ เงินเดือนและค่าตอบแทน

จากการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนของข้าราชการครู ซึ่งได้รับตามกฎหมายข้อบังคับเช่นเดียวกับข้าราชการพลเรือน และสวัสดิการที่ได้จัดเสริมขึ้นสำหรับข้าราชการครู ก็ยังพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการหลายประการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2527) คือ

ปัญหาด้านนโยบาย นโยบายด้านค่าตอบแทนไม่ชัดเจน โดยเฉพาะนโยบายการปรับปรุงระดับเงินเดือนข้าราชการ และไม่มียุทธศาสตร์ในการใช้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานบุคคลหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่ข้าราชการกับพนักงานรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกันทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม ทั้งที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเช่นเดียวกัน

ปัญหาด้านระบบบริหาร ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลโดยตรงที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน ติดตามประเมินผล ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานต่าง ๆ และเป็นศูนย์ประสานงาน ซึ่งการดำเนินการต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ปัญหาด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการดำเนินการจำเป็นต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งการแก้ไขกฎหมาย เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาดำเนินการมากทำให้ล่าช้าไม่ทันการณ์หรือในการดำเนินการบางเรื่อง มีขั้นตอนยุ่งยาก และระเบียบหลักเกณฑ์บางเรื่องใช้ภาษายากเกินกว่าจะเข้าใจ ทำให้นำไปปฏิบัติไม่ถูกต้อง ต้องขอตีความ หรือสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดความล่าช้า เช่น กรณีการเบิกจ่าย ค่าเช่าบ้าน การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

ปัญหาด้านเครื่องมือและวิธีการ การจัดสวัสดิการบางประเภท รัฐจะกำหนดแนวทางกว้าง ๆ แต่ขาดหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดและขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพิจารณาตัดสินในการให้สวัสดิการแก่ข้าราชการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสวัสดิการนั้น ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ข้าราชการ รวมทั้งไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ควรเป็นและในบางกรณีอาจเป็นเครื่องบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เช่น สวัสดิการด้านการพัฒนา การฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน เป็นต้น



ปัญหาด้านความไม่เพียงพอ สวัสดิการ และค่าตอบแทนบางประเภทที่รัฐจัดให้อาจไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับอัตราค่าครองชีพ เช่น อัตราเงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการและค่าอาหารทำการภายนอกเวลา เป็นต้น

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หยกพร คันติเสวตรรัตน์ (2529) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารไทย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญคือทรัพยากรบุคคลและความทันสมัยขององค์กร ธนาคารที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ในบรรยากาศที่ทันสมัยขององค์กร จะมีผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ ก็ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านบุคคล และด้านการบริหารและการจัดการสมัยใหม่

บุญนาค กลีบจำปี (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพของข้าราชการป่าไม้ในการส่งเสริมและพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ แก่ชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีในเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการป่าไม้ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการต่างกัน มีศักยภาพแตกต่างกัน โดยข้าราชการป่าไม้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีศักยภาพมากกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปีทุกด้าน

เฉลิมศักดิ์ ชูปวา (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ข้าราชการห้องสมุดวิทยาลัยส่วนภูมิภาค (PULINET) ผลการวิจัยพบว่า

1. วิธีการที่บุคลากรได้รับความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรส่วนใหญ่ ได้รับจากการฝึกอบรมที่ห้องสมุดจัดขึ้น การเข้าร่วมฟังบรรยาย การศึกษาดูงานภายในประเทศ และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปัญหาในการพัฒนาความรู้ความสามารถ คือ บุคลากรติดงานประจำไม่มีเวลา หน่วยงานขาดงบประมาณ ขาดคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมในการฝึกอบรม

2. บุคลากรส่วนใหญ่ เสนอแนะให้มีการฝึกอบรม ในการพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้าน Hardware และ Software และการใช้ Internet ส่วนด้านระบบห้องสมุดอัตโนมัตินั้น ควรใช้วิธีการสัมมนาร่วมกัน ในกลุ่มที่ใช้ระบบห้องสมุดอัตโนมัติระบบเดียวกันและการศึกษาดูงานห้องสมุดอื่น ๆ

### 3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

