

### บทที่ 3

#### การบริหารงานบุคคล

##### การสรรหาและคัดเลือก

“ การสรรหาและคัดเลือกบุคคล เป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล อันเป็นกระบวนการที่สำคัญในฐานะที่เป็นประเด็นแรกที่จะคอยกลั่นกรองเอาแต่คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ การรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของคนทำงานที่อยู่ในหน่วยงาน เป็นสำคัญ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจึงต้องมีการวางมาตรการตลอดจนระเบียบไว้อย่างพิถีพิถันรัดกุมและละเอียดถี่ถ้วน โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้แน่นอนและมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้แน่ใจว่าได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานให้กับองค์การ เนื่องจากว่าสมรรถภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การ เท่านั้นที่จะรวมพลังก่อให้เกิดสมรรถภาพแก่องค์การ ”

O. Glen Stahl มีความเห็นว่าการสรรหาบุคคล (Recruitment) คือ กระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงานนับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานตลอดจนติดตามดูผลการทดลองงานด้วย<sup>1</sup>

<sup>1</sup>O. Glen Stahl, Public Personnel Administration, 5<sup>th</sup> ed. (New York : Harper and Row, 1962), p. 52.

1. ประเภทของการสรรหาบุคคล จำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. สรรหาบุคคลจากภายในองค์กร โดยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ วิธีนี้มีผลดีในด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทำให้พนักงาน เห็นโอกาสก้าวหน้ามีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น // และยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับสมัครบุคคลจากภายนอกได้ด้วย // ผลเสียของการสรรหาจากภายในคือ ทำให้องค์กรมีความรู้ความคิดแคบ เพราะบุคคลภายในย่อมไม่มีประสบการณ์อย่างอื่น // ไม่รู้ว่าหน่วยงานอื่น เขาทำงานกันอย่างไร ซึ่งทำให้ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผลเสียอีกประการหนึ่งคือถ้ามีการขยายงานอยู่เรื่อย ๆ อาจทำให้ขาดแคลนกำลังคน เพราะการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในเพียงอย่างเดียว

ข. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร โดยพยายามชักจูงบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสมัคร เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติดีที่สุดในที่สุด เข้าทำงาน วิธีนี้ทำให้องค์การได้บุคคลที่มีความคิดแตกต่างกัน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มอันจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและคัดเลือก // กระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าและทำให้เกิดการแย่งบุคคลจากองค์กรอื่น ๆ

วิธีการเลือกสรรบุคคลจากภายนอกองค์กร ได้แก่

1. การเลือก<sup>1</sup> เมื่อได้สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ ต้องการมาสมัครแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการเลือกสรร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนหรือขบวนการดังนี้

ก. ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร คือ การตรวจสอบใบสมัครว่ามีวิธีการศึกษาตรงตามความต้องการหรือไม่

ข. วัดความรู้ความสามารถ ที่นิยมใช้กันทั่วไปคือ การสอบซึ่งอาจแยกได้

<sup>1</sup> สีม่า สีมานันท์. หลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : กองวิชาการสำนักงาน ก.พ., 2521), หน้า 15-16.

เป็นการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ บางประเทศอาจพิจารณาจากประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานเดิม แล้วเลือกมาสัมภาษณ์โดยไม่ต้องสอบข้อเขียน เช่น ประเทศอังกฤษ เป็นต้น นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถโดยการคัดเลือก ซึ่งอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้

๓. ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อเลือกเอาแต่คนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

๒. การสอบ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคล ที่กระทำหลังจากตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครและประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแล้ว วิธีสอบโดยทั่วไปมี ๓ วิธีคือ

๑. สอบข้อเขียน แยกเป็น ๒ แบบ คือ

ก. แบบอัตนัย

ข. แบบปรนัย

๒. สอบปฏิบัติ

๓. สอบปากเปล่า

หนึ่ง คุณลักษณะของข้อสอบควร เป็นข้อสอบที่มีความเที่ยงตรง สามารถวัดหรือทดสอบสิ่งที่ต้องการจะวัดได้จริง ๆ คือผลของการสอบที่ดีต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผล การปฏิบัติงานภายหลังสอบผ่าน เข้ามาทำงาน นอกจากนี้ควร เป็นข้อสอบที่เชื่อถือได้ คือ เป็นมาตรฐานได้ บุคคลที่สอบผ่าน ได้คะแนนสูงก็เป็นที่เชื่อได้ว่ามีความรู้ความสามารถ สูงจริง ๆ และจะได้คะแนนสม่ำเสมอในการสอบทุกครั้ง การจัดทำข้อสอบให้มีลักษณะ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยการทดสอบและการวิจัยอย่างมาก การจะดำเนินการสอบให้ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั้นสัมพันธ์โดยใกล้ชิดกับความเที่ยงตรงของวิธีการสอบ และข้อสอบ คือ เมื่อไม่มีเหตุผลหรืออิทธิพลอื่นเข้ามาแทรกแซงในการสอบแล้ว ผลการสอบ หรือคะแนนที่ได้รับก็จะ เป็นผลแสดงความรู้ความสามารถของผู้สมัครสอบโดยแท้จริง

๒. ระบบการสรรหา แบ่งได้เป็น ๒ ระบบ คือ

ก. ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรมนี้เป็นที่ยอมรับและยอมรับนับถือกันทั่วไปในการบริหารงานบุคคล อันเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ความมุ่งหมายของระบบคุณธรรมก็คือจัดระบบอุปถัมภ์ เพื่อให้เกิดความเป็น

ธรรมและให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ไม่ได้หมายถึงการรับสมัคร การสอบแข่งขันเท่านั้น แต่รวมถึงการบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย ปูนบำเหน็จความดีความชอบและการให้ออกจากงาน” แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงระบบคุณธรรมในเรื่องของการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานเท่านั้น แนวความคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ได้แก่

1. “หลักความเสมอภาค ในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสเข้ารับการเลือกสรรเท่ากัน ในการกำหนดเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานก็ยึดหลักนี้ เป็นสำคัญ” กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเท่ากันหรือคล้ายคลึงกัน ย่อมได้รับเงินเดือนเท่ากันตามความเหมาะสมและถูกต้องโดยระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน

2. “หลักความสามารถ หมายถึงในการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือเลื่อนตำแหน่งก็ต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ” พยายามคัดเลือกให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถดีที่สุด เข้าปฏิบัติงาน ในด้านการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคนผู้ที่มีความสามารถมากกว่าย่อมได้รับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า

3. “หลักความมั่นคง ในการเข้าทำงานกับองค์การใดก็ตาม องค์การควรให้ความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะได้รับความคุ้มครองจากระเบียบกฎเกณฑ์โดยไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกจากงาน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร” เป็นการป้องกันการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยปราศจากความผิด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. “หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักข้อนี้พิจารณาถึงข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจหมายถึงการให้ข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง” ปฏิบัติงานให้รัฐโดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ และปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐแม้ว่าจะขัดแย้งกับนโยบายของตนเองก็ตาม

## ส่วนที่และส่วน เลี้ยวของระบบคุณธรรม<sup>1</sup>

### ส่วนดี

1. ทำให้บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถได้เข้าทำงาน เพราะก่อนที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การ บุคคลเหล่านั้นย่อมผ่านการสอบแข่งขัน ทดสอบความรู้ความสามารถมาแล้ว และในการที่จะ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งก็ต้องผ่านการสอบ คัดเลือกมาก่อน
2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีคุณสมบัติเท่ากัน ทุกคนมีโอกาสเข้าทำงาน ได้ เท่าเทียมกัน
3. บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้มีความตั้งใจในการ ปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประสิทธิภาพของงานหรือองค์การดีขึ้น
4. ป้องกันมิให้นักการเมือง เข้ามาทำให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลง ไล่เต ไม่แน่นอน ขาดความสม่ำเสมอ
5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติ งานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะตระหนักถึงความเป็นธรรมที่คนได้รับ ในการทำงานและ ผลการปฏิบัติงาน
6. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้งานในองค์การได้รับความ สนใจจากผู้ที่มีความรู้และความสามารถสูง องค์การก็จะได้คนดี เข้ามาทำงาน

### ส่วนเสีย

1. ในการคัดเลือกคนนั้น การทดสอบอาจจะมีข้อบกพร่อง เช่น เกี่ยวกับ กระบวนการ และหลักเกณฑ์วิธีสอบไม่รัดกุม และให้ความยุติธรรมเพียงพอต่อผู้เข้าสอบ
2. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งทางการเมือง ตำแหน่งที่ต้องใช้ ผู้มีความรู้ความชำนาญพิเศษ ไม่สามารถจะทำการสรรหาโดยระบบคุณธรรมได้ เพราะ ทัศนคติความตั้งใจ ความสามารถในการทำงาน ไม่สามารถจัดสอบได้ ต้องพิจารณาจาก ความรู้ ความสามารถของบุคคลผู้นั้น เท่านั้น

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 13-14.

๓. ในการคัดเลือกคนทำงาน แรงจูงใจไม่อาจใช้ระบบคุณธรรมคัดเลือกได้ เพราะระบบคุณธรรมต้องใช้เวลาาก กว่าจะได้ตัวบุคคลอาจทำให้งานเสียหายได้

ข. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีลักษณะเกือบตรงข้ามกับระบบคุณธรรม หมายถึงระบบเล่นพวก ระบบชอบชอกันเป็นพิเศษ เป็นระบบที่บุคคลได้รับการเลือกสรรหรือแต่งตั้ง เข้าดำรงตำแหน่งตามความพอใจของผู้มีอำนาจใหญ่ในหน่วยงานนั้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง //

### ส่วนดีและส่วนเสียของระบบอุปถัมภ์<sup>1</sup>

#### ส่วนดี

1. การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในระดับสูง ใช้ระบบอุปถัมภ์ที่ดีจะได้อผลดีกว่าระบบคุณธรรม เพราะการคัดเลือกบุคคลในระบบคุณธรรมจะต้องประกอบด้วยกรรมกรผู้สอบคัด เลือกและหลักเกณฑ์ในการสอบ ซึ่งถ้ากรรมการมีความลำเอียงหรือมีหลักเกณฑ์ในการสอบไม่ดีก็อาจทำให้การสอบคัดเลือกได้บุคคลที่ไม่มีความสามารถ หรือได้บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานได้

2. การบรรจุคนเข้าทำงานในกรณีที่เร่งด่วน ใช้ระบบอุปถัมภ์จะทำได้อย่างรวดเร็วกว่าการใช้ระบบคุณธรรม เพราะถ้าทำการคัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรม อาจจะทำให้ล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์

3. การศึกษาระบบคุณธรรมนั้นถ้าไม่มีการศึกษาาระบบอุปถัมภ์เพื่อเปรียบเทียบแล้ว ความซาบซึ้งในระบบคุณธรรมจะลดน้อยลงไป จึงกล่าวได้ว่า ระบบอุปถัมภ์ช่วยส่งเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### ส่วนเสีย

1. ผู้ปฏิบัติงานขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจไม่มีการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ทำให้งานไม่ก้าวหน้า

2. ผู้ปฏิบัติงานถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 7 - 8

3. ฐานะของผู้ปฏิบัติงานคลอนแคลน ขาดหลักประกันความมั่นคง
4. ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยประจวบผู้มีอำนาจ หรือมีอำนาจแต่จะรักษาผลประโยชน์ของพรรคพวกมากกว่าที่จะคำนึงถึงแบบแผนและประโยชน์ขององค์การ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และประชาชนอาจไม่ได้รับความยุติธรรม
5. ผู้ไม่มีพรรคพวกในองค์การก็ไม่มีโอกาสได้เข้าทำงาน
6. ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความยุติธรรมตามสมควร

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ นิยมใช้ระบบคุณธรรมในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากเชื่อกันว่าจะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามระบบอุปถัมภ์ก็ไม่ใช่จะไม่มีคุณค่าเสียเลย การใช้ระบบอุปถัมภ์ให้เกิดประโยชน์นั้นจะต้องใช้สำหรับตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือมีคุณสมบัติพิเศษตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าใช้ระบบอุปถัมภ์แล้วจะช่วยให้งานขององค์การสัมฤทธิ์ผลด้วยดีซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การมิใช่ต่อคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นการพิจารณาว่าควรจะนำระบบใดมาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ใช่อยู่ที่ว่าจะใช้ระบบใดระบบหนึ่งเพียงระบบเดียว แต่ต้องพิจารณาว่าควรใช้ระบบใดในเวลาใด ลักษณะงานอย่างไร เป็นต้น

### “การบรรจุแต่งตั้ง

เมื่อการทดสอบความรู้ความสามารถตลอดจน เชาวินและสติปัญญาผ่านไปแล้วก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ที่สอบผ่านทุกขั้นตอนมานั้นผู้ใดเหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งมี 2 วิธี คือ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ชลิดา ศรมณี และทวนศรี เพ็ชรสนอง, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 37.

๑. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด เรียงตามลำดับก่อนหลังทั้งนี้ โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่ 1 ก่อน เรียงตามลำดับที่สอบได้ วิธีการเช่นนี้เรียกว่า Rule of Thumb<sup>๑</sup>

๒. ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้ง ตัวอย่างเช่น มีตำแหน่งว่าง 1 ตำแหน่ง แทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนเป็นที่ 1 ก่อน กลับใช้วิธีเลือกจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่ง ในจำนวน 3 คนที่สอบได้ที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 แต่เพียงคนเดียว และหากว่าง 2 ตำแหน่งก็เลือกจากคนที่สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรกเพียง 2 คน เป็นต้น<sup>๒</sup>

ในประเทศไทย โดยเฉพาะในวงราชการนิยมใช้วิธีนี้มาก คือ Rule of Thumb ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ<sup>๑</sup>

การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมัก เป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงว่าผู้เข้าใหม่ควรจะทำงานอะไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใด สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน อัตราค่าจ้าง โอกาสในการก้าวหน้า เพื่อนร่วมงานและอื่น ๆ ซึ่งเป็นการยากที่จะบรรจุคนให้เหมาะสมกับงานเพราะเป็นผู้เข้าใหม่ ดังนั้น โดยทั่วไปมักจะถือว่าเป็นระยะทดลองงาน คือจะไม่ได้มีการบรรจุเป็นการถาวร แต่จะถือว่าเป็นการบรรจุชั่วคราวอย่างน้อยก็เพื่อดูว่าผู้เข้าทำงานใหม่มีความรู้ความสามารถและความถนัดที่จะทำงานในด้านใด ปกติระยะทดลองงานมักจะเป็น 6 เดือนถึง 1 ปี ในระยะนี้ถ้าผู้เข้าใหม่ทำงานได้ดีตามมาตรฐานเมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุเป็นการถาวร ถ้าไม่เหมาะสมก็ต้องออกจากงานไปหรือถ้าไม่มีความถนัดก็อาจสลับ เปลี่ยนโยกย้ายให้ทำงานที่คนถนัด ในระยะทดลองงานนายจ้างมีอำนาจเต็มที่ที่จะตัดสินใจว่าผู้เข้าใหม่เหมาะสมหรือไม่ แม้กระทั่งสภาพแรงงานก็ไม่อาจเข้าแทรกแซงได้ แต่หลังจากได้รับการบรรจุเป็นการถาวรแล้วสภาพแรงงานก็มีอำนาจเข้ายุ่งเกี่ยวได้ การไล่ออกจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลเท่านั้น<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 หมวด 2 มาตรา 38 วรรคแรกบัญญัติไว้ว่า "การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้"

<sup>๒</sup> เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 96.



## 1. การฝึกอบรม

เมื่อมีวัตถุประสงค์จะให้คนทำงานได้ดีแล้ว เพียงการเลือกสรรคนโดยการสอบยังไม่เพียงพอแม้จะได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้เป็นอย่างดีแต่บางครั้งกฎเกณฑ์เหล่านั้นก็ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้นักคนที่เหมาะสมกับหน้าที่เสมอไป เพราะปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปมากมีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าผู้ตลอดเวลา ดังนั้น จึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไป ในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ด้วยเหตุนี้การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการฝึกอบรมมีส่วนสำคัญในการช่วยเพิ่มพูนความรู้ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ประหยัดเวลาและทุนค่าใช้จ่าย<sup>1</sup> เป็นอันมาก ช่วยขจัดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ในงานเฉพาะอย่าง นอกจากนี้ ยังช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เสริมสร้างบุคลิกภาพภาวะการ เป็นผู้นำป้องกันปัญหาในการเกิดอุบัติเหตุ และมีส่วนบำรุงขวัญบุคลากรได้ด้วย

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรม เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย และได้มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Edwin B. Flippo กล่าวว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือคนงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง"<sup>1</sup>

Dale S. Beach ได้ให้ความหมายว่า "การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่องโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการ"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Edwin B. Flippo, Management: A Behavioral Approach (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1966), p. 268 .

<sup>2</sup> Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work (New York: The Macmillan Company, 1970), p. 193.

Charles A. Myers ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ฝีมือการทำงาน และความสามารถของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง"<sup>1</sup>

จากความหมายดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับหน้าที่ของตน<sup>2</sup>

1.2  
2. ความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึง ขอบกว้าง ปัญหา หรืออุปสรรคอื่นใดมีอยู่ในหน่วยงาน และอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจจำแนกได้หลายประเภทแตกต่างกัน ดังนี้<sup>2</sup>

1.2.1  
1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องพิจารณาถึงวิธีการค้นหา โดยแบ่งออกเป็น ดังนี้

1.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เด่นชัด ถือเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง เป็นความจำเป็นที่เด่นชัดไม่ต้องค้นหา สรรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์แต่อย่างใด

1.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องค้นหา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องสามารถบอกได้ว่า การฝึกอบรมประเภทใดจึงจะสามารถแก้ปัญหาขององค์การ หรือช่วยให้หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ดำเนินการไปสู่จุดหมายได้ เช่น ปัญหางานค้าง ผลงานไม่ได้มาตรฐาน คนขาดงานบ่อย เป็นต้น<sup>1</sup>

1.2.2 (2)  
2. ความจำเป็นในการฝึกอบรม ที่พิจารณาถึงบุคคลผู้ที่มีความจำเป็นและหน่วยงาน คือ เป็นความจำเป็นในเรื่องส่วนตัว เช่น มีความจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้

<sup>1</sup>Frederick H. Harbinson and Charles A. Myers, Education Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development, (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1964) p.2.

<sup>2</sup>น้อย ศิริโชติ, เทคนิคการฝึกอบรม (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรสาส์น, 2523), หน้า 40.

หรือทักษะ เป็นต้น ซึ่งความจำเป็นนี้เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม

1.2.3

3. ความจำเป็นโดยพิจารณาช่วงเวลา คือ ความจำเป็นในปัจจุบันซึ่งได้แก่ การปฏิบัติงานเป็นประจำ กับอีกประการหนึ่งคือความจำเป็นในอนาคต เช่น เพื่อเตรียมรับงานในตำแหน่งใหม่ เป็นต้น

การสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การพิจารณาความจำเป็นเกี่ยวกับการจัดให้มีการฝึกอบรมนั้น จะต้องพิจารณาในหลักการสำคัญว่า การปฏิบัติงานนั้นมีความต้องการในการฝึกอบรมหรือไม่ และหากไม่จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานนั้นได้หรือหากงานนั้นดำเนินไปได้ก็ไม่ราบรื่น ขาดประสิทธิภาพ โดยที่งานต่าง ๆ มีลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างกันไป เฉพาะสิ่ง เฉพาะอย่าง ดังนั้นจึงเป็นความยากลำบากอยู่มากน้อยที่จะชี้แจงลงไปว่า งานใดควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นเมื่อใด<sup>1</sup> อย่างไรก็ตาม อาจจัดให้มีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อมีเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

1. เมื่อมีพนักงานเข้าปฏิบัติงานใหม่
2. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง
3. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเนื่องจากขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับงานนั้น
4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือนำเครื่องจักร อุปกรณ์ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในหน่วยงาน

วิธีการหาความต้องการในการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview) ไม่ว่าจะ เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือ การวางตัวของผู้สัมภาษณ์ซึ่งมีส่วนช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง การสัมภาษณ์ควรชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ทราบว่าการสัมภาษณ์เพื่ออะไร พร้อมกับบอกด้วยว่าจะ

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลและแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิชย์ จำกัด, 2523), หน้า 184.

เก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionair) แจกจ่ายให้พนักงานกรอกข้อความหรือตอบคำถามเกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน การประสานงานในหน่วยงาน ความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ฯลฯ ควรแจ้งให้พนักงานทราบว่า จะเก็บข้อมูลไว้ เป็นความลับและพนักงานไม่ต้องเขียนชื่อลงในแบบสอบถาม ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย มั่นใจไว้วางใจผู้ให้กรอกและช่วยให้ได้ข้อเท็จจริงมากขึ้น การใช้แบบสอบถามนี้เป็นวิธีที่ลงทุนและใช้เวลาไม่น้อยแต่ได้ข้อมูลมากในระยะเวลาดสั้น และเหมาะสมกับการสอบถามคนจำนวนมาก

3. การสังเกต (Observation) อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ<sup>1</sup>  
 3.1 การสังเกตโดยเข้าไปร่วม หมายความว่า ผู้สังเกตเข้าไปร่วมกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกต

3.2 การสังเกตโดยไม่เข้าไปร่วม เป็นวิธีการสังเกตการณ์ที่เพียงแต่เฝ้าสังเกตอยู่ภายนอกหรือสังเกตโดยไม่ให้ผู้ถูกสังเกตทราบว่า กำลังมีคนสังเกตอยู่ เพราะถ้าเขาทราบ อาจทำให้ผู้ถูกสังเกตนั้นไม่แสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติให้ปรากฏออกมาก็ได้

การสังเกตไม่ว่าจะเป็นลักษณะใด ผู้สังเกตควรมีจุดมุ่งหมายว่าจะสังเกตใครในลักษณะใด เพื่ออะไร เมื่อสังเกตพฤติกรรมเดียวกันหลาย ๆ ครั้งแล้วบันทึกไว้ศึกษาทำความเข้าใจ ซึ่งจะได้ประโยชน์แก่การฝึกอบรมมากและได้เปรียบกว่าวิธีการอื่น คือไม่ต้องลงทุนด้วย เงินงบประมาณมากแต่ได้ผลดี

4. ใช้วิธีทดสอบ เป็นเทคนิคที่ใช้สำหรับการระบุนความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างชัดเจน โดยมีแบบทดสอบ ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในบางครั้งอาจจะหมายรวมถึงการสอบปากเปล่าด้วย<sup>2</sup>

<sup>1</sup> น้อย ศิริโชติ, เรื่องเดิม, หน้า 47.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 48.

5. ความต้องการของพนักงาน โดยแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าคนขอเข้ารับการฝึกอบรมโดยสมัครใจ

6. พิจารณาผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่ามีข้อบกพร่องใดบ้างในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

1.3

3. ประเภทการฝึกอบรม สามารถแบ่งได้หลายวิธีแตกต่างกัน เช่น แบ่งตามผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในที่นี้จะแบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ "

ก. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลผู้นั้นจะเริ่มทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งในองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.3.1

1. การปฐมนิเทศน์ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเพื่อแนะนำพนักงานใหม่ให้ได้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ประวัติความเป็นมา วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การแนะนำให้ผู้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจถึงกฎข้อบังคับระเบียบวินัยต่าง ๆ เพื่อให้เขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ มีขวัญและทัศนคติที่ดีในการทำงาน "

ระยะเวลาในการอบรมปฐมนิเทศน์จัดกันตั้งแต่ 1 - 2 วันหรือ เป็นสัปดาห์ก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ

1.3.1

2. การแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการฝึกอบรมทั้งปฐมนิเทศน์และสอนวิธีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ " เหตุที่ต้องมีการแนะนำงาน เนื่องจากไม่มีสถาบันใดที่สามารถผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การพอดีและถึงแม้คนที่เคยผ่านการทำงานกับองค์การอื่นมาแล้วก็ยังคงจำเป็นต้องมีการแนะนำงาน เพราะงานประเภทเดียวกันในแต่ละองค์การก็ยังมี ความแตกต่างกัน ดังนั้นการแนะนำงานจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างทัศนคติของคนต่องานใหม่

ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ<sup>1</sup> สำหรับระยะเวลาในการอบรมอาจเป็น 1 - 2 สัปดาห์หรือมากกว่านั้นแล้วแต่ความเหมาะสมของงานนั้น ๆ<sup>1</sup>

ข. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมผู้ที่ทำงานอยู่แล้วในองค์การและรวมทั้งบุคคลในวงการอาชีพต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เหตุที่ต้องมีการฝึกอบรมประเภทนี้เนื่องจาก

1. มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นได้

2. มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ

3. มีการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง //

การฝึกอบรมระหว่างทำงานนี้สามารถแยกตามลักษณะรูปแบบของการฝึกอบรมได้เป็น 2 ชนิดคือ

ก. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On the Job Training) มีลักษณะไม่เป็นทางการสอนโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ ในสถานการณ์การทำงานจริงและมีเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอน โดยเริ่มด้วยการอธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีการทั่วไปในการปฏิบัติงานแล้วสาธิตให้ดูจากของจริงต่อจากนั้นก็ให้ผู้เข้ารับการฝึก ลองปฏิบัติถ้ามีข้อบกพร่องผู้สอนก็ต้องแก้ไขและชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบและติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกอบรมตลอดจนให้ทดลองทำซ้ำหลาย ๆ ครั้งจนแน่ใจว่าสามารถทำได้ด้วยตนเอง

ข. การฝึกอบรมนอกที่ทำการ (Off the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานหรือสถาบันส่วนใหญ่จะจัดในห้องอบรมหรือห้องประชุมทำให้ผู้เข้าอบรมมีเวลาสำหรับการอบรมเต็ม และผู้เข้าอบรม จะต้องรู้จักนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การฝึกอบรมนอกที่ทำการนี้จะต้องทำการวางแผนอบรมไว้ล่วงหน้า ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมประเภทนี้เป็นภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรงซึ่ง เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมทุกคนควรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดดำเนินการ

<sup>1</sup> เรื่อง เดียวกัน .

ฝึกอบรมโดยละเอียด เพื่อให้สามารถจัดโครงการฝึกอบรมอันจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และสถาบันโดยส่วนรวม

4. การประเมินผลการฝึกอบรม นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการ ฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผลการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้เข้า รับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์มากน้อยเพียงไร คุ่มค่ากับเงิน เวลา และแรงงานที่เสีย ไปหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็สามารถวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุง การอบรมในโอกาสต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึก อบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม<sup>1</sup>

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ที่นิยมใช้กันมากมี 4 วิธี คือ<sup>2</sup>

1 ก. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre Test) กับ การวัดผล ตอนสุดท้าย (Post Test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้ เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใดหรือไม่

2 ข. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากเข้า รับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีดอาจตั้งมาตรฐาน การพิมพ์ดีดของ เสมิยนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสให้ไต่ นาทีละ 45 คำ เมื่อนำ เสมิยนมา เข้ารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบ กับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ที่ตั้งไว้ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐาน สำหรับวัดผลโดยวิธี นี้เหมาะสำหรับงานประเภท เสมิยน งานจัดระเบียบสารบรรณและงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ

3 ค. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนด เป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนด ลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้นแล้ว แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้หรืออาจ สังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐาน ไว้เพื่อใช้ เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะ เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

<sup>1</sup> Calude C. Crawford, How to Make Training Surveys (Los Angeles: C.C. Crawford, 1954). p. 142.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 200.

๖. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่เพียงว่างานที่สังเกตนั้น เป็นงานร่วม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการเหมือนกันกับวิธีที่ 3 //

นอกจากวิธีที่กล่าวข้างต้น ยังมีรูปแบบการประเมินผลที่ใช้ในการฝึกอบรม คือ

1. การประเมินผลรายวิชา หมายถึง เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะแจกแบบสอบถามในการประเมินผลแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม

2. การประเมินผลทั่วไป หมายถึง การประเมินผลรวมทุก ๆ ด้านเมื่อจบหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ วิทยากร สถานที่ อุปกรณ์และสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ระยะเวลา เป็นต้น

115  
5. การติดตามผล ๑๐๔

เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ควรกระทำหลังจากพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 6 - 12 เดือน เพื่อให้เวลาพนักงานนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระทำโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกรอกแบบสอบถาม การติดตามผลนี้จะทำให้ทราบว่า หลังจากพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแล้วทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มีปัญหา อุปสรรค อะไรบ้างในการนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน

อัตราเงิน เดือน

๖. การกำหนดอัตราเงิน เดือนให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานผู้ใดคนหนึ่งนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก เงิน เดือน เป็นสิ่งตอบแทนโดยตรงที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร และสามารถนำไปจัดหัดสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำรงชีวิตและสิ่งที่ต้องการนำไปช่วยในการสร้างเสริมสถานภาพทางสังคม เช่น ผู้มีรายได้สูงฐานะมั่งคั่งมักจะได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม นอกจากนี้ เงิน เดือนยังมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะ เป็นราย



จ่ายที่สำคัญส่วนหนึ่งขององค์การ การตัดสินใจกำหนดอัตราเงินเดือนแก่พนักงานเป็นปัจจัย  
ประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การได้รับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาร่วมทำงานใน  
องค์การ และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน อีกทั้งลดอัตราการออกจากงาน  
ของพนักงานลงได้ด้วย

“เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นการตอบแทน  
การปฏิบัติงาน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึง  
ถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลง”

1. นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทน การตั้งนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนไว้อย่างเป็นทางการ  
จะเป็นแนวทางปฏิบัติให้มีวิธีปฏิบัติที่แน่นอน เท่าเทียมกัน ควรกำหนด  
นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนต้องพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายนอก ประสิทธิภาพของบริษัท ลักษณะ  
ของสหภาพแรงงาน บรรยากาศภายในองค์การ และปัจจัยอื่น ๆ ด้วย หลักกว้าง ๆ ใน  
การกำหนดนโยบายมีดังนี้ คือ<sup>1</sup>

1. ควรมีการกำหนดโปรแกรม ในการจ่ายค่าจ้างที่แน่นอน มีการวางแผน  
อย่างมีหลักเกณฑ์ มีเทคนิควิธีการคิดที่เหมาะสม และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดเอาไว้

2. นโยบายในการกำหนดระดับอัตราค่าจ้าง ควรจะสอดคล้องและอ้างอิง  
จากระดับค่าจ้างในตลาดแรงงาน ซึ่งก็หมายความว่า บริษัทควรจะได้มีการสำรวจค่าจ้าง  
ในตลาดแรงงาน (Wage survey) อยู่เสมอ ๆ บริษัทมีทางเลือกที่จะจ่ายค่าจ้างเท่า  
กับระดับ ค่าจ้างในตลาดแรงงาน หรือสูงกว่า หรือต่ำกว่า สุดแต่บรรยากาศในองค์การ  
สิ่งชดเชยอื่น ๆ ชนิดของงานที่บริษัทต้องการ และสภาพแวดล้อมในขณะนั้นด้วย

3. นโยบายการตัดสินใจว่า งานระดับใดควรจ่ายค่าตอบแทนเท่าใด (Wage  
Structure) ควรเป็นหลักเกณฑ์ มีเหตุผล สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ และเป็น  
วิธีการที่พนักงานเห็นด้วย

<sup>1</sup> เสนาะ ดิเฮอร์, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และนิยะดา ชูณหวงศ์, การบริหาร  
งานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 193.

4. นโยบายในการปรับอัตราค่าจ้างในแต่ละช่วงเวลา (Pay raise) ควรกำหนดไว้ให้แน่นอนว่า จะใช้ปัจจัยอะไรเป็นหลัก ควรถือปฏิบัติให้เหมือนกัน กำหนดช่วงของเงินเดือน (Pay range) เอาไว้ให้เหมาะสม

5. นโยบายในการกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน ต้องกำหนดเอาไว้ว่าจะจ่ายอย่างไร เช่น จ่ายเป็นเงินเดือนทั้งหมด หรือจะแบ่งว่าส่วนหนึ่งจ่ายเป็นเงินเดือน อีกส่วนหนึ่งจ่ายเป็นตัวเงินเหมือนกัน แต่จัดอยู่ในรูปประโยชน์และบริการโดยถือว่าเป็นการจ่ายค่าครองชีพ ค่าอาหารกลางวัน ค่าพาหนะเดินทาง หรือรูปอื่น ๆ รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน มีผลต่อจำนวนค่าจ้างรวม ที่องค์การจะจ่ายให้พนักงานบางองค์การเลือกนโยบายที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้ในรูปแบบของเงินเดือนอย่างเดียว เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีเงินเดือนสูง บางองค์การเลือกที่จะจ่ายเงินเดือนให้ต่ำ แต่มีค่าจ้างในรูปประโยชน์และบริการที่ทำให้รวมแล้ว เป็นรายรับของพนักงานต่อเดือนมากเหมือนกัน การหลีกเลี่ยงรูปแบบของค่าตอบแทนต่าง ๆ กัน เช่นนี้ขึ้นอยู่กับสภาพภายในองค์การเอง เพราะบางบริษัทอาจมีเงินโบนัสประจำปี โดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือน ถ้าจ่ายเงินเดือนสูงเกินไป ต้นทุนค่าแรงงานก็จะกระทบกระเทือนฐานะของบริษัท จึงกำหนดเงินเดือนเอาไว้ ในอัตราพอควร แต่มีสวัสดิการในรูปตัวเงินพิเศษให้แทน

6. นโยบายในการสื่อสารเกี่ยวกับค่าตอบแทนจะถือว่าเป็นความลับ (Secrecy) หรือเปิดเผย (Openness) ถ้าถือเป็นการลับก็หมายความว่า จะไม่มีพนักงานคนใดทราบว่า พนักงานคนอื่น ๆ ได้รับค่าตอบแทนเท่าใด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบในองค์การที่ไม่ค่อยแน่ใจว่าระบบการคิดค่าตอบแทนของเรามีความยุติธรรม อาจจะใช้นโยบายถือเป็นการลับ และแม้ในองค์การที่มีระบบเป็นหลักเกณฑ์ก็ตาม การประเมินผลงาน การขึ้นค่าจ้าง อาจบ่งชี้ได้ง่าย ถ้าหากถือเป็นการลับ ก็ย่อมพอจะป้องกันความไม่พอใจของพนักงานได้ เพราะไม่มีโอกาสเปรียบเทียบ แต่การถือเป็นการลับก็มีผลเสียอย่างอื่นตามมาเหมือนกัน คืออาจจะทำให้เกิดข่าวลือผิด ซึ่งอาจยิ่งทำให้เกิดความเข้าใจไม่ถูกต้อง และเกิดความรู้สึกไม่ศรัทธาต่อองค์การได้ ในประเทศไทยส่วนใหญ่ค่าตอบแทนของพนักงานระดับผู้บริหาร มักจะถือเป็นการลับ ไม่ค่อยมีการเปิดเผยโดยตรง

7. ความยืดหยุ่นการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่างกัน สำหรับพนักงานต่างกลุ่มกัน เพราะพนักงานแต่ละกลุ่ม มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การจัดโปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทน

ที่ต่างกันนับวันจะมีความสำคัญมากขึ้น เพราะงานที่ต่างกันหลายชนิดจะนำมาเปรียบเทียบกันไม่ได้ ต้องใช้หลักเกณฑ์คนละอย่างจึงจะยุติธรรม

2. ปัจจัยในการพิจารณาการกำหนดอัตราเงินเดือน การกำหนดอัตราเงินเดือนมีส่วนสำคัญต่อทั้งตัวพนักงานและต่อองค์การดังกล่าวแล้วข้างต้น ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือน จึงจะต้องดูถึงลักษณะของงานนั้นว่างานที่ทำมีความยากง่ายหรือมีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจดูได้จากตำแหน่งหน้าที่ของงานในระดับนั้น นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงภูมิหลังของพนักงาน โดยดูจากประสบการณ์การทำงานและระดับการศึกษาว่าเคยมีประสบการณ์มากน้อยเพียงใด เคยทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใดมีเงินเดือนเท่าไร จบการศึกษาได้รับวุฒิปะไร จากไหน เป็นต้น และเพื่อป้องกันและลดปัญหาด้านการลาออกหรือเปลี่ยนงานจะต้องดูถึงกิจการที่มีลักษณะของการประกอบการ เช่นเดียวกับเรานั้นว่าเขาให้เงินเดือนแก่พนักงานของเขาในตำแหน่งต่าง ๆ เท่าไร มีปัจจัยจูงใจอย่างอื่นมากน้อยเพียงใด <sup>10</sup> สิ่งที่จะสูญเสียมิได้คือสภาวะการจ้างทางเศรษฐกิจรอบตัวเรา เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนและระยะเวลาที่จะทำการปรับปรุงอัตราเงินเดือน เพื่อให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและท้ายที่สุดคือ ความสามารถขององค์การในการที่จะจ่ายเงินเดือนในระดับต่าง ๆ ซึ่งมักจะขึ้นอยู่กับ ชนิด ประเภท และขนาดของกิจการเป็นสำคัญ <sup>11</sup>

อัตราเงินเดือนต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสภาวะการทำงานโดยทั่วไป โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญ คือ <sup>1</sup>

1. ความยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนซึ่งทำงานที่มีปริมาณมากและคุณภาพทัดเทียมกันจะต้องได้รับ เงิน เดือนเท่ากัน เงิน เดือนจะต้องเหมาะสมกับผลงานและค่าครองชีพ

2. ความเสมอภาค งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันต้องกำหนด เงิน เดือนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) ซึ่งเป็นวิธีกำหนดเงินเดือนตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดช่วงของอัตราเงินเดือนแต่ละระดับขึ้นก็ต้องมีความเหมาะสม เช่น

<sup>10</sup>0. Glen Stahl, op.cit. p. 212

กำหนดอัตราเงินเดือนขึ้นสูง ขึ้นกลาง ขึ้นต่ำ เพื่อเป็น เครื่องจูงใจบุคคลให้อุทิศเวลา  
แก่งานมากขึ้น และป้องกันการ เหลือขล้าระหว่างผู้เข้าใหม่กับคนที่ทำงานอยู่แต่เดิม

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

“ ในหน่วยงานที่มีการแบ่งแยกหน้าที่และการบังคับบัญชา เป็นลำดับชั้นนั้นย่อม เป็นที่  
ยอมรับกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เป็น เรื่องสำคัญ เพราะจะ  
มีการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาว่าพนักงานผู้ใดสมควรที่จะ ได้รับ  
การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือได้ เลื่อน เป็นหัวหน้างาน นอกจากนั้นแล้วยังช่วยชี้ว่า เจ้าหน้าที่  
ผู้ใดมีความชำนาญงาน ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัว เหมาะ  
สมที่จะโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างหรือทำงานในหน่วยงานส่วนอื่นและยังเป็นข้อมูล  
อย่างดีในการวิเคราะห์หาข้อดีและจุดบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่าย  
หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน เองจะได้พยายามพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อ  
การวางแผนการพัฒนาบุคคลอัน เป็นการ เพิ่ม โอกาสที่จะ ได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น อีกทั้ง เป็นข้อมูล  
เพื่อพิจารณาปรับปรุงวิธีการในการ เลือกสรรและ เครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ เพื่อ เลือกสรร  
บุคคลเข้าทำงาน และยังเป็นตัวชี้ในการพิจารณาให้พนักงานออกจากงานเมื่อปรากฏว่าไม่  
สามารถทำงานได้ตามที่วางไว้ อัน เป็นประโยชน์ในกรณีที่จะต้องลดจำนวนผู้ทำงานลงได้  
อย่างเป็นธรรมยิ่งขึ้น

“ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่  
ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหา  
ประโยชน์หรือดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ  
ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น”

หน้า 2522 (๒๓)

1 เสนาะ ดีเยาว์, เรื่องเดิม, หน้า 177.

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. หัวหน้างานหรือผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เนื่องจากมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มีความเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์ ความต้องการขององค์การและใกล้ชิดกับพนักงาน
2. จัดตั้งคณะบุคคลทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงานและหัวหน้าส่วนอื่นอีก 3 - 4 คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของพนักงานด้วย ทั้งนี้อาจเป็นงานของเขาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ จึงสามารถให้ความเห็นและข้อแนะนำได้ และต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธานหรือผู้ประสานงาน ซึ่งอาจแต่งตั้งจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาคนเดียว อาจเกิดอคติในการพิจารณาขึ้นได้ แต่การประเมินผลโดยคณะบุคคลจะช่วยจัดปัญหาต่างกล่าวได้

### "การเลื่อนขั้นและโอนย้าย"

"การเลื่อนขั้นและโอนย้ายอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้องจะช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับความ เป็นธรรมและ เห็นความก้าวหน้าใน ชีวิตการทำงานของตนเอง ด้วยเหตุนี้การเลื่อนขั้นและโอนย้ายจึง เป็นหัวข้อหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล"

"การเลื่อนขั้น หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลในลักษณะแนวตั้ง (Vertical) ให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับ เงินเดือนสูงขึ้นกว่าเดิม ในการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์ที่นิยมใช้กันหลายวิธี คือ โดยการสอบ การทดลองปฏิบัติงาน การดูผลการปฏิบัติงาน หรือโดยระบบอาวุโส เป็นต้น

ส่วนการโอนย้ายนั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากเป็น การเปลี่ยนงานในลักษณะที่เป็นแนวนอน (Horizontal) โดยให้ไปดำรงตำแหน่งที่อยู่ ในระดับเดียวกับตำแหน่งเดิม มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม เงินเดือนเท่าเดิม"

1. หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง จะต้องพิจารณาให้รัดกุม รอบคอบ เป็นไป ด้วยความยุติธรรมและเสมอภาค เนื่องจาก การเลื่อนตำแหน่งมีความสำคัญต่อการบริหาร งานขององค์การ เป็นอันมาก โดยเฉพาะตำแหน่งในระดับสูงที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่องานสำคัญ ขององค์การ และต้องบังคับบัญชาบุคคลจำนวนมาก ถ้าการเลื่อนขึ้นเป็นไปโดยไม่ยุติธรรม แล้ว ย่อมก่อให้เกิดการเสียหาย เสียกำลังใจแก่ผู้อื่น และถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่ไม่เหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่การงานด้วยแล้ว ก็ย่อมจะนำความเสียหายมาสู่องค์การได้ ในที่สุด ดังนั้น การเลื่อนขั้นที่รัดกุมรอบคอบจึงควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการ กลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย โดยยึดหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้น ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลโดยพิจารณา ความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญ อาศัยการสอบ เป็นเกณฑ์วัด โดยไม่คำนึงถึงอาวุโสหรือประสบการณ์ แต่ถือเอาความเสมอภาค ความสามารถ เป็นหลักในการคัดเลือก ซึ่งวิธีนี้จะช่วยส่งเสริม กำลังใจของพนักงานให้ตั้งใจปฏิบัติงานโดยเต็มความรู้ความสามารถ ขณะเดียวกันบุคคลที่ ไม่มีความสามารถจะถูกขจัดออกไป ทำให้พนักงานแต่ละคนมีความภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ ตนปฏิบัติอยู่ แต่เป็นการยากที่จะคัดเลือกคนโดยอาศัยความรู้ความสามารถ เพราะไม่มีวิธี ใดสามารถวัดคุณสมบัติของคนได้ถูกต้อง และในบางสถานการณ์ไม่เหมาะที่จะใช้วิธีนี้

2. อาวุโสและประสบการณ์ โดยทั่วไปอาวุโสในการปฏิบัติงานหมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นมาเป็นเวลานาน ด้วยความรู้ความ สามารถของตนเอง เพราะถ้าไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอก็อาจจะถูกให้ออกจากงาน ไปแล้ว ดังนั้นวิธีนี้จึงจัดขึ้น เพื่อคอยแทนความจงรักภักดีและปฏิบัติงานกับองค์การมาเป็น เวลานาน แต่ก็ เป็นเรื่องที่ควรระวังว่าถึงแม้คนจะมีอาวุโสก็จริงแต่อาจขาดคุณสมบัติที่ จำเป็นต้องงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งอาจเกิดผลเสียในคอนหลัง ทำให้พนักงานที่มีความ สามารถแต่มีอาวุโสน้อยทอดลอย เพราะความสามารถของคนบางครั้งไม่ได้วัดด้วยระบบ อาวุโส<sup>1</sup>

<sup>1</sup> เสนาะ ตีเขาว, สุปราณี ศรีฉัตรวิบูลย์ และนิยะดา พุฒทองศรี, เรื่องเดิม, หน้า 175.

3. ความรู้ความสามารถและอาวุโส เนื่องจากหลักการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว มีข้อบกพร่องอยู่ข้างทั้ง 2 วิธี ดังนั้นวิธีนี้จึงมุ่งแสวงหาจุดที่จะ ประสานแนวความคิดของหลักทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว โดยการสังเคราะห์สิ่งที่ดีของหลัก ทั้งสอง เข้าด้วยกัน กล่าวคือ ในการเลื่อนตำแหน่งให้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถซึ่ง จะทราบได้โดยการทดสอบ และพิจารณาถึงอาวุโสในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทราบได้จาก หลักฐานการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ โดยวิธีนี้เชื่อกันว่า น่าจะ เป็นหลักที่ให้ความ เป็น ธรรมแก่ผู้ที่จะได้รับ เลื่อนตำแหน่ง และสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติ งานในองค์การได้<sup>1</sup>

4. ปัจจัยทางการเมือง เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ของคนบางคนที่ยังคับให้องค์การหรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งมักจะ เกิดขึ้นเสมอ ๆ อิทธิพลดังกล่าวมักจะเป็นสิ่งคอยบั่นทอนกำลังใจของคนงาน และเป็น เรื่องที่ป้องกันได้ยาก การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยอิทธิพลนี้เท่ากับ เป็นการ ใช้ระบบ อุปถัมภ์ (Patronage System) นั้นเอง ระบบนี้การแต่งตั้ง ถือเอาพรรคพวกเป็น สำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรืองานที่เหมาะสมใด ๆ มักจะใช้เพื่อ เป็นสินน้ำใจ ระบบนี้ถึงจะมีผล เสียบางอย่างแต่ก็มีผลดีสำหรับฝ่ายบริหารในการควบคุม<sup>2</sup>

## 2. การโอนย้ายตำแหน่งส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจาก

1. องค์การ เป็นการโยกย้ายที่องค์การเป็นผู้จัดการเพื่อให้เป็นไปตาม ความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ คุณสมบัติพิเศษของพนักงาน ซึ่ง การโยกย้ายนี้จะช่วย เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ

2. ผู้ปฏิบัติงาน การโอนย้ายเป็นไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งใหม่ให้ประโยชน์หรือมีโอกาสก้าวหน้าดีกว่า การโอนย้ายไปทำงานที่คิดว่า

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 159.

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 175

เหมาะสมกับตนเองมากกว่าเพราะเป็นงานที่คนถนัด เหมาะสมกับร่างกายในปัจจุบัน การโอนย้ายเพื่อติดตามสามีหรือภรรยา เป็นต้น

### ประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงาน

“ในองค์การขนาดใหญ่มักมีนโยบายการจัดประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่และพนักงานของตน เพื่อจูงใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สร้างกำลังขวัญในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงานมีความสำคัญแก่พนักงานขององค์การโดยตรง กล่าวคือ ประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงานมีความสำคัญแก่พนักงานขององค์การโดยตรง กล่าวคือ ประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงานจะสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพระหว่างคนงานและนายจ้าง จัดความเคร่งเครียดในการปฏิบัติงาน สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน ลดอุบัติเหตุ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนอัตราการลาและการขาดงานลง ทั้งยังช่วยส่งเสริมสุขภาพกายและจิตของพนักงานให้อยู่ในสภาพที่ดี ส่งผลต่อองค์การในทางอ้อมโดยเป็นการเพิ่มความเชื่อถือและความภักดีของคนงานต่อองค์การ บำรุงขวัญให้แก่พนักงานซึ่งมีผลในแง่การเพิ่มผลผลิตของกิจการ ลดการร้องทุกข์และอิทธิพลของสหพันธ์กรรมกรตลอดจนการแทรกแซงของรัฐบาล ป้องกันการซื้อตัวหรือแย่งชิงคนงานจากองค์การคู่แข่งชั้นได้อีกด้วย”

1. หลักในการให้ประโยชน์และบริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน หลักการที่สำคัญในการให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานจะให้แก่องค์การเป็นสำคัญว่าค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปจะคุ้มกับประโยชน์ที่องค์การได้รับจากผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ นอกจากนี้ ยังมีหลักการสำคัญดังนี้ คือ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (New York: Mc-Craw Hill Co., 1969), p.538



ก. ประโยชน์และบริการที่ให้อาจต้องมาจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ฝ่ายบริหารจะต้องศึกษาให้ทราบถึงลักษณะความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพราะบางครั้งบริการที่องค์การจัดขึ้นมาแล้วไม่มีผู้ใดมาใช้หรือได้รับความสนใจในระยะแรก ๆ เท่านั้น ดังนั้นจึงต้องสำรวจให้ทราบถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก่อน

ข. ประโยชน์และบริการที่ให้อาจต้องสนองความต้องการของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่คนเพียงไม่กี่คน เช่น หากต้องการจัดให้มีการประกันภัยสำหรับพนักงาน ก็ควรจะมีการประกันภัย เป็นกลุ่ม เพราะมีผลคุ้มครองคนทั้งกลุ่มและยังประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย

ค. ประโยชน์และบริการที่ให้อาจต้องสม่ำเสมอ กล่าวคือ บริการที่จัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานควรจัดให้โดยสม่ำเสมอ มิใช่ตามความพอใจและตามโอกาสที่ผู้บริหารปรารถนา การจัดบริการชั่วคราวครั้งชั่วคราว ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนย่อมไม่ก่อให้เกิดความผูกพันและสร้างความรักดีจากผู้ปฏิบัติงานให้เกิดแก่องค์การได้ เพราะการจัดบริการดังกล่าวมักขาดเหตุผลและมักไม่ตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ง. ประโยชน์และบริการที่ให้อาจต้องมีขอบ เขตกว้างขวางที่สุด เท่าที่จะทำได้ เพื่อคนทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในการรับประโยชน์และบริการต่าง ๆ ได้มากที่สุด

จ. ประโยชน์และบริการควรมีแบบอย่างอันเดียวกันแก่ทุกคนและให้มีความเสมอภาคกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพอใจแก่ทุกฝ่าย การกำหนดลักษณะของผลประโยชน์และบริการจะต้องไม่เป็นการขัดแย้งจากฝ่ายบริหารเพียงลำพัง พนักงานขององค์การควรมีส่วนร่วมพิจารณาหรือดำเนินการด้วย

ฉ. ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ในการให้ประโยชน์และบริการแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ เพื่อหลักในการควบคุมและสะดวกที่จะติดตามผลว่าคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งควรมีการออกข้อกำหนดทางการเงินเพื่อการนี้ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบำเหน็จ

2. ชนิดของประโยชน์และบริการ โดยทั่ว ๆ ไปประโยชน์และบริการที่ผู้ปฏิบัติ  
งานขององค์การต่าง ๆ ได้รับอาจแบ่งได้คร่าว ๆ ดังนี้

- ก. การจ่ายเป็นเงินโดยตรง เช่น การจ่ายค่าล่วงเวลา ค่าครองชีพ  
ค่าเลี้ยงดูบุตรภรรยา ค่าการศึกษาบุตร
- ข. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน
- ค. เงินบำเหน็จ
- ง. บริการต่าง ๆ เช่น มีโรงอาหารที่ถูกรวมภาษีและราคาพอสมควรใน  
บริเวณที่ทำงาน มีการจัดงานด้านสันทนาการ บริการทางด้านคมนาคม บริการด้านการ  
ศึกษา มีห้องสมุดสำหรับพนักงาน ฯลฯ

### วินัยและการลงโทษ

“ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยคนจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องสร้าง  
ระเบียบวินัย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคคลในองค์การให้อยู่ร่วมกันด้วยความ  
เป็นระเบียบเรียบร้อย ซึ่งระเบียบวินัยนี้มีทั้งคุณและโทษ กล่าวคือ เป็นคุณสำหรับผู้  
ประพฤติดีโดยจะได้รับค่ายกย่องชมเชย มีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับรางวัลตอบแทน  
และเป็นโทษในกรณีที่พนักงานประพฤติผิดต่อระเบียบวินัยขององค์การ ซึ่งอาจถูกลงโทษ  
โดยการว่ากล่าว พักงาน ลดเงินเดือน และปลดออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อรักษาระเบียบ  
วินัยขององค์การ”

1. หลักเกี่ยวกับการรักษาวินัย มีวิธีปฏิบัติได้ 2 แบบ คือ การรักษาวินัยแบบ  
ลบ (Negative Discipline) และการรักษาวินัยแบบบวก (Positive Discipline)  
ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันในสาระสำคัญ ดังนี้<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ประวิทย์ ฌ นคร, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2514), หน้า 441.

- ก. การรักษาวินัยแบบลบ มุ่งหนักไปในทางวินัย เป็นรายบุคคล ส่วนการรักษาวินัยแบบบวกมุ่งหนักไปในทางวินัยทั้งหมด
- ข. การรักษาวินัยแบบลบ ใช้บังคับให้คนมีวินัย เป็นรายบุคคล ส่วนการรักษาวินัยแบบบวก ใช้วิธีส่งเสริมและจูงใจให้คนมีวินัยดีเองโดยสมัครใจ
- ค. การรักษาวินัยแบบลบ กระทำหนักไปในทางปราบปรามหรือแก่ เพื่อให้เกิดการคิดขึ้นแล้ว ส่วนการรักษาวินัยแบบบวกมุ่งกระทำหนักไปในทางป้องกันมิให้มีการกระทำผิดเกิดขึ้นและส่ง เสริมให้คนมีวินัยดี
- ง. การรักษาวินัยแบบลบ หน้าที่ในการรักษาวินัยตก เป็นภาระหนักแก่ผู้บังคับบัญชา เพียงคอยจ้องจับผิดเท่านั้น ส่วนการรักษาวินัยแบบบวก หน้าที่ในการรักษาวินัยตก เป็นภาระหนักแก่ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและป้องกันสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้วินัยของพนักงานเสียหาย และยิ่งกว่านั้นต้องสนับสนุน จูงใจ แนะนำให้พนักงานของหน่วยงานมีวินัยดี

จากความแตกต่างข้างต้น ทำให้เห็นว่าการรักษาวินัยแบบบวกมีทางได้ผลดีมากกว่าแบบลบ เนื่องจาก วินัยมีความจำเป็นสำหรับหมู่คณะมากกว่าสำหรับบุคคลคนเดียว การป้องกันย่อมจะดีกว่าการแก้ไข และการปฏิบัติงานโดยสมัครใจย่อมทำให้ได้ผลยิ่งยไปกว่าการปฏิบัติงานโดยถูกบังคับ ยิ่งไปกว่านั้นการมีวินัยดีเองโดยถูกชักนำทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจไม่รู้สึกเป็นภาระ

2. การดำเนินการทางวินัย เพื่อให้การลงโทษผู้กระทำผิด เป็นไปด้วยความยุติธรรมและรวดเร็ว จึงควรกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีดำเนินการทางวินัยให้แน่นอนรัดกุม โดยพิจารณาการดำเนินการทางวินัยดังนี้ คือ

พิจารณาถึงความผิดที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อเกิดการกระทำผิดทางวินัยขึ้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องศึกษาพิจารณาว่า ความผิดที่เกิดขึ้นมีความร้ายแรงเพียงใด ถึงขั้นที่น่าวินัยมาใช้หรือไม่ ข้อพิจารณาในขั้นนี้ควรคำนึงถึง<sup>1</sup>

ก. เจตนาของการกระทำผิด กล่าวคือ เป็นความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้โดยปกติ หรือ เป็นความพลั้งพลาดโดยไม่เจตนาหรืออย่างไร

ข. รายละเอียดแห่งความผิด กล่าวคือ เป็นความผิดที่เกิดจากปฏิบัติงานหรือ เป็นความผิดที่เกิดจากปัจจัยอื่น เช่น การมาปฏิบัติงานสาย เพราะผู้นั้นเกียจคร้านหรือ เหตุเพราะอุทกภัย รถประจำทางประสบอุบัติเหตุ ฯลฯ เป็นต้น

ค. กรณีเกี่ยวข้อง กล่าวคือ เป็นความผิดที่เกิดจากผู้นั้นเพียงผู้เดียวหรือ เป็นความผิดที่เกิดจากผู้อื่นปฏิบัติแล้วมีผลเกี่ยวเนื่องมายังผู้กระทำผิด หรือ เหตุแห่งความผิดนั้น เริ่มจากผู้อื่นก่อนแล้วความเสียหายเกิดขึ้นแก่ผู้กระทำผิด เป็นต้น

ง. จำนวนครั้งแห่งความผิด กล่าวคือ เป็นความผิดที่ได้เกิดขึ้นกี่ครั้งแล้ว ความผิดที่เกิด เป็นชนิดเดียวกันหรือไม่ และ เกิดขึ้นซ้ำกี่ครั้งแล้ว เช่น การมาปฏิบัติงานสายจะต้องพิจารณาว่ามาสายกี่ครั้ง มาสายเป็นประจำหรือไม่ เป็นต้น

แล้วจึงรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นข้อความจริง ด้วยการสืบสวนและสอบสวนโดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น ว่าความผิดนั้นมีมูลเหตุแห่งความเป็นจริงหรือไม่เพียงใด ซึ่งจะช่วยให้สามารถเห็นปัญหาและที่มาแห่งความผิด แล้วจึงดำเนินการลงโทษตามลำดับขั้นการลงโทษ ให้เหมาะสมกับกรณีความผิดที่ได้กระทำ และควรพิจารณาด้วยว่า เคยมีความผิด เช่น เดียวกันนี้และได้พิจารณาลงโทษไปแล้วหรือไม่ ถ้ามีก็ควรพิจารณาลงโทษในลำดับหน้าเขาเท่าเทียมกัน แต่ถ้าไม่เคยมีการกระทำผิด เช่น เดียวกันนี้มาก่อน อาจให้มีการศึกษาพิจารณาเทียบเคียง ความผิดนั้นกับความผิดอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการลงโทษ

การลงโทษนี้ ควรให้มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน เพื่อสะดวกในการพิจารณาการลงโทษครั้งต่อไป และควรมีการติดตามดูว่า เมื่อได้ลงโทษผู้กระทำผิดไปแล้ว การลงโทษ

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 228.

นั้นบรรลุลผลแห่งการลงโทษหรือไม่ กล่าวคือ มีการกระทำผิด เช่นนั้นอีกหรือไม่ หรือมีบุคคล  
เอาเยี่ยงการกระทำผิดนั้นหรือไม่ ฯลฯ

3. ลักษณะโทษทางวินัย เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบวินัยอันดีขององค์การ  
จึงจำเป็นต้องมีการลงโทษผู้ฝ่าฝืนระเบียบวินัยที่องค์การกำหนดขึ้น โทษทางวินัยที่ใช้กันทั่วไป  
ได้แก่

- ก. ตักเตือนด้วยวาจา
- ข. ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร
- ค. พักงานโดยไม่จ่ายเงินเดือน
- ง. ลดตำแหน่ง
- จ. ปลดออก

4. การพิจารณาลงโทษ ควรคำนึงถึงหลัก 3 ประการ ได้แก่

ก. ความยุติธรรม คือ ต้องมีการสอบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และวินิจฉัยด้วย  
เหตุผล เพื่อให้ได้ผู้กระทำผิดที่แท้จริง ควรให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาได้ชี้แจงข้อกล่าวหาและ  
มีสิทธิอุทธรณ์ได้ด้วย

ข. ความเป็นธรรม หมายถึง ผู้กระทำผิดต้องถูกลงโทษและกระทำอย่าง  
เสมอหน้าไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ความผิดอย่างเดียวกันควรได้รับโทษเท่ากัน แต่การลงโทษ  
ไม่ควรถือหลักตายตัว จึงควรใช้ดุลยพินิจประกอบเพื่อลงโทษหนัก เบาตามควรแก่กรณี

ค. การลงโทษต้องกระทำโดยลับพลัน เพื่อให้ผู้ทำผิดรู้สึกสำนึก และผู้อื่นได้เห็น  
ความศักดิ์สิทธิ์ของวินัยว่าผู้ทำผิดต้องได้รับโทษ

#### การพ้นจากงาน

การพ้นจากงานของผู้ปฏิบัติงาน มีสาเหตุเนื่องมาจาก<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Student (Bangkok: Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957), p. 97.

1. คาย
2. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ
3. ลาออก
4. ลดจำนวนพนักงานลง
5. ออกเพราะมีเหตุเสียหาย

1. คาย ทำให้พนักงานพ้นสภาพการเป็นพนักงาน ในกรณีที่พนักงานคายระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เป็นกรณีพิเศษด้วย

2. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ โดยทั่วไปพนักงานจะต้องพ้นจากงานเมื่อ เกษียณอายุคือ อายุ 60-65 ปี และการออกจากงานเพราะทุพพลภาพ หมายถึงการที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ การออกจากงานเพราะเกษียณอายุหรือทุพพลภาพนี้ พนักงานจะได้รับ เงินบำเหน็จบำนาญ ซึ่งถือ เป็นประโยชน์เกื้อกูลประการหนึ่งในการทำงาน

3. ลาออก พนักงานมีสิทธิลาออกจากองค์การได้ทุกโอกาส เว้นแต่กรณีที่พนักงานมีภาระผูกพันอยู่กับองค์การ เช่น ได้รับทุนไปศึกษาต่อหรือดูงานต่างประเทศและอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานชดใช้องค์การในระยะ เวลาที่กำหนด อยู่ระหว่างการสอบสวนคดี เป็นต้น

4. การลดจำนวนพนักงานลง อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก

- ก. โครงการงานที่ทำอยู่สิ้นสุดลง
- ข. ฐานะการเงินขององค์การไม่อยู่ในสภาพที่จะดำเนินการได้ เช่น เดิม
- ค. มีการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานทำให้ใช้พนักงานน้อยลง
- ง. มีการปรับปรุงงานและจัดองค์การใหม่
- จ. มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เช่น เครื่องจักร เครื่องทุนแรง

เป็นต้น

5. ออกเพราะมีเหตุเสียหาย เป็นการให้พนักงานพ้นจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประหลาดคิดไม่เหมาะสม ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนไทย ได้กำหนดเหตุบางประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการ

เพราะมีเหตุเสียหายไว้ ดังนี้

- ก. ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
- ข. ถูกฟ้องล้มละลาย
- ค. ไม่รักษาความลับทางราชการ
- ง. ประพฤติตนไม่เหมาะสม
- จ. ทุจริตต่อหน้าที่
- ฉ. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- ช. ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

### สรุป

ในองค์การนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมายแต่ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านั้น "คน" นับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีปัญหามากที่สุด ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการจะให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและคงอยู่ได้ ก็ควรให้ความเอาใจใส่ต่อการบริหารงานบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคคล เข้ามาเป็นพนักงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันไป จะต้องมีการวางแผนและมาตรฐานการตลอดจนระเบียบไว้อย่างรัดกุมและยืดหยุ่น ทั้งนี้ยังมีการดำเนินการตามแผนการที่ได้วางไว้ในกรณีที่ฝึกอบรมบุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เข้ามาให้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการทำงานของผู้ที่ เป็นพนักงานของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น เพื่อพร้อมที่จะรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการตลาด และมีการจัดให้มีการประเมินผลการทำงานของพนักงานเหล่านั้น ว่าสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้หรือไม่ในแต่ละช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อ เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้ดียิ่งขึ้น การกำหนดระเบียบข้อบังคับและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการเลื่อนตำแหน่งการโอนย้ายและวินัยการลงโทษต่าง ๆ จะต้องระบุไว้อย่างชัดเจน อัน เป็นการขจัดปัญหาด้านการกลั่นแกล้งกัน ในระหว่างพนักงานซึ่งจะเป็น บ่อเกิดของการแตกความสามัคคีได้

<sup>1</sup> คณะรัฐประศาสนศาสตร์, ประมวลพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร, 2513), หน้า 277.