

บทที่ 3

การบริหารงานบุคคล

การบริหารคือ การทำให้งานขององค์การเสร็จโดยอาศัยผู้อื่น เป็นผู้ทำ ตามที่ ปีเตอร์ เอฟ ด็อกเกอร์ (PETER F. DRUCKER) บรมอาจารย์ทางการบริหาร ของอเมริกา ได้กล่าวไว้ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารไม่ต้องทำอะไรเลย ตรงข้าม ผู้บริหารจะต้องทำงานบริหารคน ให้องค์การดำเนิน ไปอย่างเป็นระบบ โดยให้ทุกฝ่าย ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน¹

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนที่สำคัญยิ่งของการบริหารไม่ว่าจะเป็นราชการหรือองค์การ เอกชนต่างก็มีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ หรือ 4 M'S คือ²

- 1 คน MEN
- 2 เงิน MONEY
- 3 วัสดุดิบ MATERIAL
- 4 การจัดการ MANAGEMENT

ในปัจจุบันทั้ง 4 ข้างต้น ต้องพึ่งพากันจะขาดตัวหนึ่งก็ไม่ครบองค์ประกอบของการบริหาร ถ้าขาดคนแล้วก็เหลือเพียง เงิน วัสดุดิบ และการจัดการ ซึ่งไม่สามารถทำสิ่งใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ นอกจากนี้ยังมีหลักการบริหารที่สนับสนุนว่าการบริหารบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงาน เช่นหลัก POSCORBD ของ DR. LUTHER C GULIC ซึ่งคิดค้นเมื่อปี 2479

¹ ชงชัย สันติวงษ์, หลักการบริหาร: คิดและทำอย่างผู้จัดการใหญ่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2528), หน้า 2.

² อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523), หน้า 2.

หลัก POSCORBD³ มีความหมายตามอักษรต้นของคำดังนี้

- 1 P - PLANNING การวางแผน
- 2 O - ORGANIZING การจัดองค์การ การรวบรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 3 S - STAFFING การรวบรวมบรรจุเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งหน้าที่ในการจัดคนเข้าทำงานนี้จะรวมถึงแต่การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน ประเมินผลอบรมและอื่น ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้อง และต้องจัดทำให้ถูกต้อง โดยมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การได้มีบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากคนถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง⁴
- 4 CO - CO-ORDINATING การประสานงาน
- 5 R - REPORTING การรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 6 B - BUDGETING งบประมาณหรือเงินที่ใช้
- 7 D - DIRECTING การวินิจฉัยสั่งงานและการควบคุมงาน

สาเหตุที่ผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงว่า การที่ผู้บริหารจะทำงานขององค์การให้บรรลุเสร็จสิ้นด้วยดีนั้นย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้กับงาน ผลงานต่าง ๆ จึงจะสำเร็จลงได้

ส่วนวัตถุประสงค์ในการบริหารงานได้แก่การเลือกสรรผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนเป็นไปอย่างเกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังคนบำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ เพื่อให้บุคคลสามารถ

³ ดร. จุมพล สวัสดิยากร, หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สุวารณภูมิ, 2520), หน้า 44.

⁴ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 4.

ปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพสูงสุด 5

เมื่อได้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคลแล้ว จะ ได้กล่าวถึงส่วนสำคัญ ซึ่งก็คือหน้าที่ในการบริหารงานบุคคล

หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล

หน้าที่งานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้ เป็นส่วนสำคัญ ๆ 4 ประการ คือ 6

- 1) การสรรหาพนักงาน เป็นกระบวนการตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การรับสมัคร การคัดเลือก และบรรจุคนเข้าทำงาน
- 2) การพัฒนาและฝึกอบรม เป็นการอบรมพนักงานการฝึกสอนให้ เรียนรู้ งาน จนถึงการพัฒนาในระดับผู้บริหาร
- 3) การจูงใจในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และทุ่มเทให้กับการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 4) การบำรุงรักษาพนักงาน เป็นการพยายามรักษาพนักงานที่ดีและมีความสามารถไว้ในองค์การ โดยให้สิ่งตอบแทนและผลประโยชน์อื่นอย่างเพียงพอ

จากหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรบุคคลดังกล่าวข้างต้น จะได้อธิบาย ตามลำดับดังนี้

การสรรหาพนักงาน

การสรรหาพนักงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งขั้นแรกของการบริหารงานบุคคลซึ่ง LEONARD D WHITE กล่าวว่า มีปัจจัยหลายประการที่ก่อให้เกิดการบริหารงานที่ดี อาทิ ลักษณะของหัวหน้างาน การจัดองค์การ ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

5 อุทัย ศิริวิไล, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 3.

6 ศิริวิไลภรณ์ บูรพาเดชะ, คำบรรยายวิชาทฤษฎีองค์การ (กรุงเทพมหานคร: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 50.

แต่ที่สำคัญกว่านี้คือ คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน การสรรหา ชาย หญิง มาทำงานและ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เพื่อให้เขาทำงานได้ดีที่สุด เป็นภาระอันยิ่งใหญ่ ของการบริหารงานบุคคล⁷

การสรรหาพนักงาน เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งขั้นแรกของการบริหารงาน บุคคลซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การรับสมัครและการคัดเลือก
3. การบรรจุคน เข้าทำงานและการปฐมนิเทศ

1 การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนเป็น กระบวนการที่จะได้คนที่เหมาะสมมาทำงานที่ ตรงกับความรู้ความสามารถ และในเวลาอันสมควร (PUT THE RIGHT MAN TO THE RIGHT JOB AT THE RIGHT TIME) การวางแผนกำลังคนมีจุดมุ่งหมายที่จะพยายามให้มีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ และเพียงพอในการปฏิบัติภารกิจขององค์ การให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์⁸ การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึง ความต้องการกำลังคนของหน่วยงานล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใดจำนวน เท่าใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้ มาจากไหน อย่างไร ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า กระบวนการวางแผนกำลังคนขึ้นอยู่กับ ความสมบูรณ์ของส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน (MANPOWER INVENTORY) ซึ่งควรจะ ต้องมีรายละเอียดพร้อมทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน กิจการต่าง ๆ จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลนี้ในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แต่โดย ทัวไปก็จะมีข้อมูลเกี่ยวกับชื่อ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ

⁷ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 151.

⁸ บัณฑิตย์ อินทรชื่น, การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล (กรุงเทพมหานคร:สำนักงานพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2526), หน้า 16.

พิเศษ แต่บางแห่งก็อาจจะมีรายละเอียดข้อมูลถึงคุณภาพผลงานของบุคคล ซึ่งจะ
เป็นข้อมูลสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินถึงทรัพยากรบุคคลของตน เพื่อ
ประโยชน์ในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป การมีทะเบียนข้อมูลที่ดี พร้อมทั้งจะ
ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารงานบุคคลได้โดยไม่เสียเวลา เช่นจะ
สามารถทราบได้ทันทีถึงปัญหาของการว่าจ้าง การโอน การโยกย้าย หรือการให้
การอบรมใหม่ ให้ทันกับภาวะงานที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมรับ
ปัญหาอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอันสืบเนื่องมาจากการลาออก ตาย
หรือปลดเกษียณ โดยการคาดการณ์จากทะเบียน⁹

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (MANPOWER FORECAST)

เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการของกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ ล่วงหน้าว่า
ต้องการกำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด โดยพิจารณาถึง
สภาพภายในกิจการและสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบกันในเบื้องต้นที่สุด ผู้บริหาร
ระดับสูงจะต้องพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์กลยุทธ์ข้อดี
ของธุรกิจ ตลอดจนกำหนดระดับวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงระยะเวลาถัดไปข้างหน้า
หลังจากนั้นก็กำหนดกลยุทธ์ และดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งการดำเนินการ
ดังกล่าวย่อมต้องอาศัยความร่วมมือ และความสามารถของบุคคลควบคู่กันไป
จากนั้นจึงพิจารณาถึงปัจจัยดังนี้คือ

ก. การเปลี่ยนแปลง การเลื่อนชั้น โยกย้าย และโอน

ข. การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายและแผนงานบุคคล เช่น การเปลี่ยนแปลง
การจ่ายบำนาญที่กำหนดอายุเกษียณเร็วขึ้น ก็อาจทำให้จำนวนคนขาดหายไปมาก

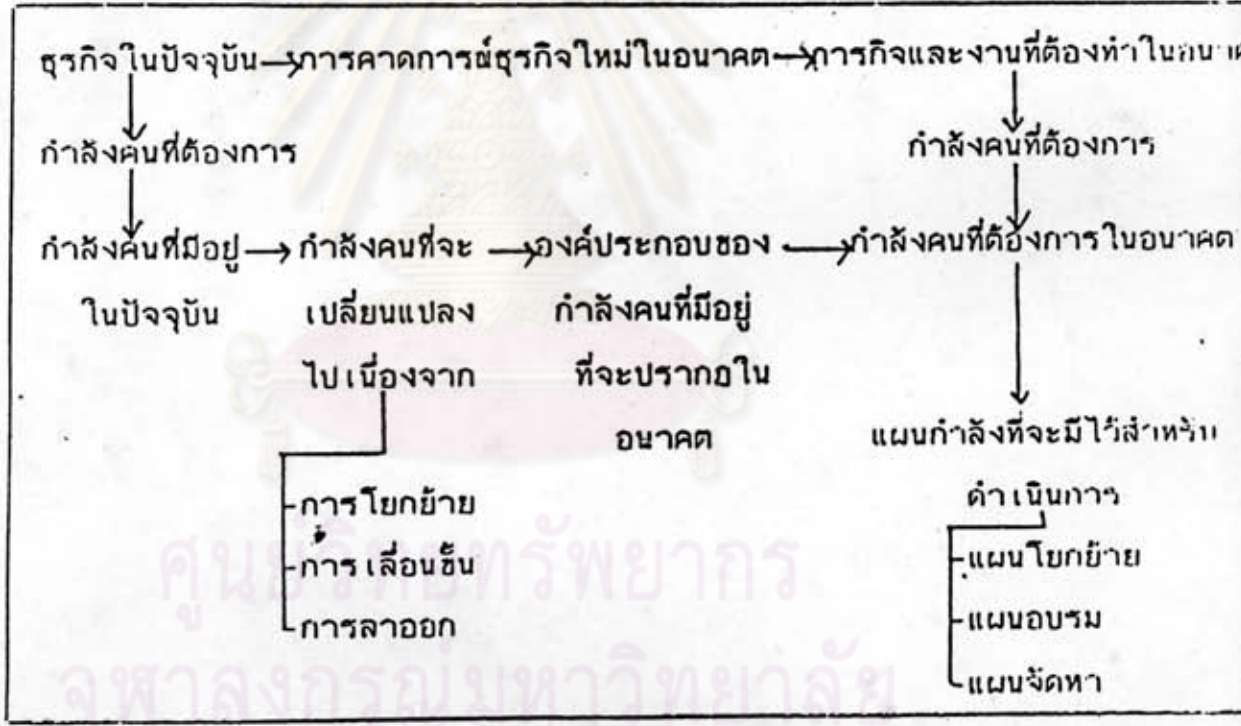
ค. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิควิทยาการผลิต ซึ่งอาจทำให้องค์-
ประกอบและระดับของความชำนาญการ และขนาดของกลุ่มพนักงานใหม่ในหน้าที่ต้อง
เปลี่ยนแปลงไป

ง. ช่วงเวลาที่ต้องการเพื่อพัฒนา หรือเสาะหาพนักงานใหม่ มาเพิ่มตาม
ความก้าวหน้าของกิจการ

จ. การเปลี่ยนแปลงแผนการทำงานขององค์การ เช่น การกระจายอำนาจ
การขยายขอบเขต การปฏิบัติการสู่ตลาดใหม่ และอื่น ๆ

⁹ ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 68.

3. แผนกำลังคน (MANPOWER PLANS) ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการในอนาคตซึ่งเมื่อกิจการได้ทำการประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันพิจารณาถึงอัตราการสูญเสีย และการโยกย้ายกำลังคน ตลอดจนคาดการณ์กำลังคนในอนาคต โดยพิจารณาจากแผนการขยายงาน หรือปรับตัวเพื่อการพัฒนาของธุรกิจแล้วก็จะได้วางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการว่าจะต้องเลือกกำลังคนที่ต้องการจากบุคคลภายในที่มีอยู่ หรือจะเสาะแสวงหาจากภายนอก ซึ่งไม่ว่าจะโดยวิธีใดก็ตาม ธุรกิจส่วนใหญ่มักจะจัดทำ "ตารางกำลังทดแทน" ซึ่งการจัดทำตารางกำลังทดแทนจะช่วยให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานใด ที่ต้องการคนใหม่ กำลังคนประเภทใดที่ไม่สามารถหาจากภายในซึ่งจะช่วยให้สามารถคาดการณ์ และจัดเตรียมการสรรหา และคัดเลือกเข้ามาจากภายนอกได้ กระบวนการวางแผนกำลังคนดังกล่าวข้างต้นสามารถแสดงให้ เข้าใจด้วยภาพข้างล่าง



นอกจากนี้การวางแผนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องการการตัดสินใจโดยผู้บริหารที่ทำงานด้านปฏิบัติการ เพื่อจะระบุออกมาเป็นความต้องการในด้านที่เกี่ยวกับพนักงาน และขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องได้รับข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับสภาพตลาดแรงงานควบคู่กันไป เพื่อให้ผู้บริหารจะสามารถจัดทำแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการว่าจ้างให้สำเร็จลุล่วงโดยครบถ้วน

การวางแผนกำลังคนอาจจะกระทำได้ใน 2 ระดับ คือ¹⁰

1. การวางแผนจากบนลงล่าง ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางเกี่ยวกับกำลังคนเอง แล้วให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติ

2. การวางแผนจากล่างขึ้น ไปบน หัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ จะวางแผนกำลังคนในหน่วยงานของตนแล้ว จึงเสนอให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบแล้วจึงนำไปถือปฏิบัติต่อไป

2. การรับสมัครและการคัดเลือก

เมื่อได้มีการวางแผนกำลังคนแล้ว ขั้นตอนต่อจากนั้นคือ การรับสมัครและการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งจะได้กล่าวเป็นลำดับถึงแหล่งที่มาของบุคคลที่จะคัดเลือก และขั้นตอนการรับสมัครและคัดเลือก

แหล่งที่มาของบุคคลที่จะทำการคัดเลือกมี 2 แหล่งคือ

1. แหล่งภายใน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะพิจารณาจากบุคคลภายในให้โอกาสเขาเพื่อตอบแทนความดี ซึ่งจะทำให้เขาอยู่กับหน่วยงานได้นาน ๆ ไม่ต้องเสียเวลาอบรม แต่ก็อาจเกิดความลำบากในการคัดเลือก เมื่อทุกคนต่างก็อยากก้าวขึ้นไป ดังนั้นผู้คัดเลือกอาจถูกมองว่าลำเอียงและไม่เป็นธรรม¹¹

2. แหล่งจากภายนอก การรับสมัครและการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งที่ว่างลง อาจได้จากแหล่งภายนอก ซึ่งแหล่งที่มาโดยทั่วไปจะได้จาก ¹²

1) สถาบันทางการศึกษา เช่น โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย

¹⁰ บัณฑิตย์ อินทรชื่น, การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล, หน้า 18

¹¹ โสรัจ แสนศิริพันธ์, การบริหารบุคคลร่วมสมัย'2527 (แพร่: ฝ่ายวิชาการโรงพยาบาลแพร่, 2527) หน้า 40

¹² อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 92

- 2) แหล่งจัดหางาน เช่น กรมแรงงาน
- 3) สถาบันและสมาคมนักวิชาชีพชั้นสูง เช่น สถาบันที่ปรึกษาทางธุรกิจ หรือสำนักงานสอบบัญชี
- 4) สหภาพแรงงาน
- 5) หลักฐานผู้สมัครงาน ซึ่งในบางกรณีอาจมีผู้มาติดต่อสมัครงานไว้ โดยไม่ได้มีการประกาศ
- 6) อื่น ๆ เช่น การจัดตลาดนัดพบแรงงานโดยหน่วยงานของรัฐ และ เอกชน

ขั้นตอนการรับสมัครและการคัดเลือก

ขั้นตอนการรับสมัครและคัดเลือกมี 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ (13) (14)

1. ดึงดูดผู้มาสมัคร และให้ผู้สมัครกรอกใบสมัคร โดยอำนวยความสะดวกในการกรอกใบสมัคร พร้อมทั้งชี้แจงว่าจะสอบสัมภาษณ์ หรือสอบข้อเขียน เมื่อใด รวมทั้งชี้แจงขั้นตอนต่าง ๆ ในการคัดเลือก
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น ดูกริยาท่าทาง การโต้ตอบ ฯลฯ เพื่อคัดเอาบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานออกไป ทั้งนี้เพื่อจะมีให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องไปสอบข้อเขียน
3. การสอบคัดเลือก เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ นอกจากนี้คำตอบที่ผู้สมัครเขียนมาอาจจะบ่งบอก

¹³ โสรัจ แสนศิริพันธ์, การบริหารบุคคลร่วมสมัย 2527, หน้า 42-43.

¹⁴ เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรวพิทยา, 2519) หน้า 35-37.

ถึงบุคลิก ลักษณะ ระดับการใช้สมองในการตอบ ส่วนวนการตอบ ซึ่งจากการสอบ ทำให้สามารถวัดความแตกต่างของผู้สมัครได้

4. การสอบสัมภาษณ์ เมื่อสอบคัดเลือกแล้ว ก็จะมีการสัมภาษณ์ เพื่อวัดถึงความรู้ บุคลิก การตัดสินใจ และแนวความคิด โดยปกติผู้สัมภาษณ์มักจะอยู่ในฐานะที่สามารถประเมินข้อมูลต่าง ๆ ที่รับมาจากใบสมัคร หรือการสัมภาษณ์เบื้องต้น ตลอดจนพิจารณาผลของการทดสอบ และการตรวจสอบสภาพพื้นฐานบางอย่างที่เกี่ยวกับผู้สมัครแล้ว ดังนั้น การสัมภาษณ์จะเป็นจุดที่สามารถรวบรวมข้อมูลที่ได้มา เพื่อประเมินรวมกัน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะว่าจ้างผู้สมัครหรือไม่

5. การตรวจสอบภูมิหลัง และการสอบประวัติ เพื่อทดสอบว่าประสบการณ์ หรือข้อมูลที่ผู้สมัครกรอกไว้ในใบสมัคร หรือตอบสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้องเป็นจริงเพียงใด แหล่งที่จะทดสอบและตรวจสอบประวัติมักจะมีมาจาก¹⁵

- ก. เจ้าหน้าที่ของแหล่งศึกษาที่ผู้สมัครได้สำเร็จมา
- ข. นายจ้างหรือผู้ว่าจ้างคนก่อน ๆ
- ค. หนังสือรับรองซึ่งผู้สมัครได้นำมาตามที่กำหนดไว้
- ง. แหล่งอื่น ๆ เช่น จากเพื่อนของผู้สมัคร หรือจากประวัติของทางราชการตลอดจนหน่วยงาน และสถาบันที่ได้เกี่ยวข้อง

6. การคัดเลือกครั้งสุดท้ายโดยตัดสินใจว่า จะรับบุคคลนี้ เข้าทำงานหรือไม่ หรืออาจเรียกมาสัมภาษณ์อีกครั้ง โดยส่งให้หน่วยงานที่จะรับคนเข้า โดยปกติมักจะ เป็นหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะ ไปอยู่

7. การตรวจร่างกายว่าไม่เป็นโรคภัยไข้เจ็บร้ายแรงอัน เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน โดยปกติถ้าหากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์ หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสอบสุขภาพ ก็มักจะมีการมอบหมายให้มีการตรวจสอบถึงความพร้อมของร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตาหรืออื่น ๆ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการตรวจร่างกายก็เพื่อ

- ก. ใช้สำหรับปฏิเสธบุคคลที่มีร่างกายไม่เหมาะสมกับงาน
- ข. เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับประวัติทางสุขภาพร่างกาย ในขณะ

¹⁵ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 103-104.

ว่าจ้างที่จะใช้ เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการดำเนินการจ่ายค่าทดแทนต่าง ๆ ในกรณีมีอุบัติเหตุ และมีการเรียกร้องค่าเสียหาย

- ค. เพื่อป้องกันมิให้มีข้อผิดพลาดในการรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อที่ต้องห้าม
- ง. เพื่อใช้สำหรับ พิจารณาจ้างบุคคล ที่อาจจะไม่เหมาะกับงานหนึ่ง (เพราะ เหตุด้านร่างกาย) แต่อาจจะเหมาะสมกับงานอื่น ๆ

การบรรจุคนเข้าทำงานและการปรมนิเทศ

เมื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมกับงานได้แล้ว ก็จะต้องทำการ บรรจุพนักงานนั้น เข้าปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ มีการ เช็กลิสต์ว่าจ้างมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนอธิบายให้พนักงานได้ ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จะต้องแนะนำให้พนักงานรู้จักผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกับอื่น ในการปฏิบัติงาน รวมถึง การจัดทำทะเบียนประวัติการทำงาน ในกรณีที่ เป็นคนงานใหม่ของกิจการ สำหรับคนงานที่โยกย้าย หรือคัดเลือกจากภายใน ก็จะต้องมีการจัดบันทึกการบรรจุ เข้าทำงานในตำแหน่งใหม่ในทะเบียนประวัติเดิมด้วย

เมื่อบรรจุคนเข้าทำงานใหม่จะมีการปรมนิเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมทางด้าน การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

วัตถุประสงค์ของการจัดปรมนิเทศคือ¹⁶

1. เพื่อช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน อันเนื่องมาจากพนักงานที่เข้าใหม่ ซึ่ง การปรมนิเทศจะช่วยแนะนำการเริ่มต้นฝึกหัดงาน และลดปัญหาที่พนักงานใหม่จะต้อง เสียเวลาค่อย ๆ เรียนรู้เอง
2. ช่วยลดปัญหาความกังวล และความกลัวของพนักงานใหม่ การปรมนิเทศจะช่วยแนะนำ และให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ทำ และ เพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังส่งมอบ พนักงานใหม่ให้ เข้าในกลุ่ม และมอบหมายให้มีการช่วยเหลือดูแล

¹⁶ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 136 - 137.

3. ช่วยลดอัตราพนักงานลาออก ซึ่งจากสถิติพบว่าอัตราการลาออกมักจะสูงในช่วงระยะแรกของการทำงาน และหากได้มีการบรมนิเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะลดการลาออกได้

4. ช่วยประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากพนักงานใหม่ได้รับมอบหมายงานแล้ว ก็จะต้องทำให้เสร็จสิ้น ดังนั้นการช่วยเหลือแนะแนวจะเป็นสิ่งที่เขาต้องการ เนื่องจากสภาพงานใหม่ที่ยังไม่เคยชิน ดังนั้นหากมีการบรมนิเทศที่ดีแล้ว เขาก็ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาปรึกษา หรือขอความช่วยเหลือจากพนักงานเก่ามากเกินไป ช่วยให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานไม่ต้องเสียเวลามาก

5. ช่วยให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจถูกต้อง เกี่ยวกับความคาดหวังต่องาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร หัวหน้างาน และมีความเข้าใจในงานที่ทำด้วย

แผนการบรมนิเทศ มักจะครอบคลุมถึงหัวข้อต่อไปนี้คือ

1. ประวัติ และนโยบายของธุรกิจ
2. รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และสินค้าที่ธุรกิจทำอยู่
3. ลักษณะการจัดองค์กร และการประสานงาน
4. กฏข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ
5. นโยบายเกี่ยวกับบุคคล และวิธีการปฏิบัติทางการบริหารบุคคล
6. ระบบการจ่ายผลตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ
7. สิ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำวัน

สำหรับการบรรจุพนักงานใหม่ มักจะแบ่งการบรรจุออกเป็น 2 กลุ่มคือ¹⁷

1. กลุ่มที่ทำหน้าที่ทางบริหาร
2. กลุ่มที่ไม่ได้ทำหน้าที่ทางบริหาร

¹⁷ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล (PERSONAL ADMINISTRATION), หน่วยที่ 1-7, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร:ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526), หน้า 50.

กรณีที่ทำหน้าที่ทางบริหาร โดยทั่วไปไม่มีช่วงระยะเวลาการทดลองที่เป็นทางการจะมีก็แต่กลุ่มที่ไม่ได้ทำหน้าที่ทางบริหารที่จะต้องมีการทดลองงานก่อน ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวถ้าบุคคลากรใหม่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานเมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุถาวร แต่ถ้าไม่สามารถทำงานได้ก็อาจจะต้องออกจากงานไปอย่างไรก็ตาม พนักงานใหม่บางคน อาจจะออกจากงาน ก่อนที่ระยะเวลาของการทดลองงานจะสิ้นสุดลงก็ได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากความไม่ถนัดในงานที่ทำหรือนิสัยใจคอไม่ชอบงานประเภทนั้น หรือโดนกลั่นแกล้ง เป็นต้น

การพัฒนาและการฝึกอบรม

เมื่อได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว ก็ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะแสดงว่าพนักงานมีความรู้เหมาะสมในการทำงาน เขาเพียงแต่มีความรู้ โดยทั่วไป ซึ่งจากความรู้ที่นั้นเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้ หากได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้องเหมาะสมเสียก่อน หากไม่มีการอบรมแต่ปล่อยให้พนักงานใหม่เข้าทำงานทันทีโดยให้เรียนรู้เอง ให้เรียนจากการทำงานผิดบ้าง ถูกบ้าง โดยไม่อบรมก่อนจะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองมากกว่ารายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการอบรมโดยตรง และยังทำให้พนักงานเสียเวลาไปกว่าจะได้เรียนรู้จนทำงานได้ดี ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้จะมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่แล้ว ยังควรใช้กับพนักงานที่ทำงานอยู่แล้วด้วย¹⁸

นอกจากจะอบรมพัฒนาพนักงานฝ่ายปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารก็มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาเช่นกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งต่อไปจะได้กล่าวเป็นลำดับถึงความหมาย จุดมุ่งหมาย ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการอบรม และพัฒนาบุคคล การสำรวจความจำเป็นขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม อิทธิพลจากบรรทัดฐานของกลุ่มที่มีผลต่อการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

¹⁸ เสนาะ ดีเยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และนิยดา ชูทรวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 107.

ความหมาย

การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติอันจะอำนวยความสะดวก ให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน¹⁹

จุดมุ่งหมาย

เราอาจจำแนกจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคลได้ 3 ประการคือ²⁰

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้มีความสามารถปฏิบัติงาน เฉพาะ ได้ในลำดับต่อไปหรือเพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในอันที่จะนำมาปรับปรุง หรือประยุกต์ใช้ในงานในหน้าที่ของตน ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการดำรงชีพอื่น ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นการสนองตอบความไม่รู้อย่างใด แม้จะไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง
2. เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญ และทักษะให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้มีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งนับเป็นจุดมุ่งหมายที่มุ่งยากซับซ้อนที่สุด เพราะการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจต้องใช้เวลาและต้องใช้วิธีทางจิตวิทยา เข้าช่วย เชื่อกันว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ จะเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ถ้าพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อฝ่ายบริหารแล้ว ก็ทำให้พฤติกรรมแสดงออกไปในทางที่ไม่ให้ความร่วมมือ จะขัดแย้ง และต่อต้าน การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ร่วมมือร่วมใจกับฝ่ายบริหารก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดีเสียก่อน

¹⁹ สุปราณี ศรีนิตราภิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524), หน้า 1

²⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 8 - 9.

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรม มีความแตกต่างจากการพัฒนาบุคคลอยู่บ้างแต่โดยรวม ๆ เมื่อก้าวถึงการฝึกอบรมพนักงานก็จะรวมถึงการพัฒนาพนักงานเข้าไว้ด้วย ความแตกต่างของความสามารถแสดงได้ดังนี้

สิ่งที่เกิดขึ้น	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคคล
ทำกับใคร เรื่องอะไร	พนักงานระดับผู้ปฏิบัติการ เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	พนักงานระดับผู้บริหาร ทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ
ทำทำไม	เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน เฉพาะอย่างได้	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่ว ๆ ไป
ทำในระยะ เวลาใด	ส่วนใหญ่ใช้เวลาสั้น ๆ	มักจะใช้เวลาานาน

จาก PERSONNEL ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT โดย ANDREW F SILKULA

ความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการอบรมและพัฒนาบุคคล

สำหรับพนักงานใหม่เมื่อได้รับการบรรจุแล้วก็จะมีการบรูณนิเทศ หลังจากนั้นก็จะมีการอบรมพนักงานต่อไป โดยเมื่อบรูณนิเทศแล้วก็จะ ได้มอบหมายพนักงานนั้น ให้อยู่ในความดูแลของหัวหน้างาน ดังได้กล่าวมาแล้วซึ่งหลังจากนั้นการฝึกอบรมก็ เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากองค์ การจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงาน ของพนักงานร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมด้านการฝึกอบรมจะเป็นตัวเสริมสร้าง และก่อให้เกิด ความสามารถดังกล่าวได้²¹ นอกจากนี้ในสภาพสังคมยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้า ทางวิทยาการ เป็นอันมากทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจและ เตรียมพนักงาน ให้อสามารถตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของงานต่าง ๆ ทั้งนี้ก็โดยอาศัยกิจกรรมทาง

²¹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 164-165.

ด้านการฝึกอบรม เป็น เครื่องช่วยที่สำคัญ

ดังนั้น ความจำเป็นโดยรวม ที่ทำให้องค์การจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลคือ ²²

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง เพราะสภาพแข่งขันที่มีมากในปัจจุบันองค์การที่แข็งแกร่งเท่านั้นที่จะยืนหยัดต่อไปได้ การที่พนักงานมีประสิทธิภาพจะเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่ทำให้้องค์การแข็งแกร่งและการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานก็สามารถทำได้โดยการฝึกอบรม
2. นอกจากองค์การจะอยู่รอดแล้ว จำเป็นต้องมีการเจริญเติบโต ขยายการผลิต การขายและงานต่าง ๆ ออกไปซึ่งต้องสร้างบุคคลขึ้นมาให้มีความสามารถพร้อมที่จะทำงาน เหล่านั้น
3. เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามา เขาจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี แม้จะเคยผ่านงานมาก่อน แต่สภาพการทำงานของแต่ละแห่งจะมีลักษณะ เฉพาะตัว ซึ่งองค์การต้องอบรมให้เขาคุ้นเคย และรู้วิธีการทำงานโดยไม่ต้องเสียเวลาทดลอง ทำผิด ทำถูก ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายได้
4. ความเจริญทางด้านวิทยาการในปัจจุบันก้าวหน้ารวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถทำงานตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ได้ ซึ่งจะทำให้้องค์การอยู่ในระดับแนวหน้าได้
5. เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การนาน ๆ แม้จะมีความรู้ความชำนาญในการทำงานเฉพาะอย่างดี แต่การที่อยู่นานอาจสร้างความเบื่อหน่ายให้ และทำให้ผลงานบกพร่อง การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาจะกระตุ้นให้เขากระตือรือร้นขึ้นได้
6. องค์การต้องเตรียมพนักงานไว้ เพื่อรับกับแผนการเลื่อนตำแหน่งงาน การโยกย้าย และเพื่อลดการลาออกของพนักงาน เพราะลักษณะงานในตำแหน่งที่ต่างกันย่อมมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ต่างกันไป ก่อนที่จะรับตำแหน่งใหม่ จึงจำต้องมีการอบรมและพัฒนาให้พร้อมที่จะรับงานใหม่นั้นทั้งนี้ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญให้พนักงานมีความมั่นใจว่าตนสามารถที่จะทำงานใหม่ได้

แท้จริงแล้วงานฝึกอบรม เป็นสิ่งจำเป็นแก่องค์การและสามารถแก้ปัญหา

²² สุปราณี ศรีจักราภิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, หน้า 3-4.

บางอย่างได้แต่ไม่ใช่ทุกอย่าง ต้องใช้ประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การด้วย ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมก็ควรต้องจัดให้มีการฝึกอบรมส่วนปัญหาที่แก้ไขไม่ได้ด้วยการฝึกอบรม ก็จะต้องแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหานั้น ๆ และอีกประการหนึ่งงานฝึกอบรม เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารทุก ๆ ระดับในองค์การ ไม่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น²³

การสำรวจความจำเป็น

ศาสตราจารย์ โอ เกล็น สตาห์ล (O GLEN STAHL) ได้กล่าวถึงลักษณะของความต้องการในการฝึกอบรมไว้อย่างกว้าง ๆ ว่ามีเหตุผลหลายประการที่จะอาศัยเป็น เครื่องชี้ให้เห็นว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรม เช่น เมื่อมีปริมาณการผลิตต่ำลง การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเชื่องช้า ชั่วขณะและกำลังใจตกต่ำ ขาดการประสานงานกัน ซึ่งสภาพเหล่านี้จะแสดงออกได้ชัดเจน โดยไม่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ห้อย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ดีผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรให้ความสนใจและต้นตอต่อการจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ²⁴

นอกจากนี้ ปัจจัยที่เป็น เครื่องชี้ให้ทราบถึงความต้องการที่ควรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมในองค์การหรือไม่ มีหัวข้อที่ควรนำมาประกอบการพิจารณา ดังนี้²⁵

1. ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานต่ำ
2. วิธีการปฏิบัติ คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ
3. ระดับของการปฏิบัติงานมีการล่าช้า ลากิจ และขาดงานมาก
4. บริการที่ให้ผู้มาติดต่อชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย
5. ต้นทุนในการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่าปกติ
6. ชั่วขณะของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี

²³ สุปราณี ศรีฉัตรวิมล, การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล, หน้า 3-4.

²⁴ O GLEN STAHL, PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION (NEW YORK: HARPER & BROTHERS, 1956), PP.349-360.

²⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 185.

7. มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการปฏิบัติงานบ่อย ๆ
8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี
9. ขาดความร่วมมือประสานงาน
10. งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด
11. การปฏิบัติงานล่าช้า เสียเวลามากเกินสมควร

การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นกระบวนการสำคัญซึ่งจะกำหนดความจำเป็นขึ้นมาได้นั้น ก็ต้องมีการสำรวจ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้²⁶

1. การหาและรวบรวมข้อเท็จจริง ซึ่งอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม และการสังเกตการปฏิบัติงาน หรือผลจากการประเมินการทำงาน
2. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่หามาได้ เพื่อหาว่าอะไรที่เป็นความจำเป็นของการฝึกอบรม เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมและอะไรที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการอบรม ซึ่งก็ต้องหาวิธีการอื่นต่อไป
3. พิจารณาคัดเลือก ปัญหาที่แก้ไขได้โดยการฝึกอบรมและแยกแยะปัญหานั้นออกเป็นหลักสูตรต่าง ๆ กำหนดเนื้อหาและดำเนินการอบรมต่อไป

ในวิชาชีพสอบบัญชีการศึกษารอบอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มีความรู้เพียงพอ ดังนั้นสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการศึกษารอบคือ

1. ผู้ประกอบวิชาชีพอิสระย่อมไม่พร้อมที่จะให้บริการแก่ลูกค้าหากยังมิได้มีการศึกษารอบที่เพียงพอ เนื่องจากยังไม่สามารถกำหนดขอบเขตของงานและดำเนินการควบคุมดูแลอย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกอบรมและจำเป็นต้องวางหลักสูตรและตารางการฝึกงานไว้ให้เหมาะสม ผู้ให้การฝึกอบรมควรประเมินผลด้วยการฝึกอบรมลุล่วงตามวัตถุประสงค์เพียงใด ซึ่งองค์การทางวิชาชีพควรจะเข้ามาร่วมดำเนินการ ให้มีการฝึกงานภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ประกอบวิชาชีพอิสระ เป็นเงื่อนไขที่จะให้ได้สิทธิในการประกอบวิชาชีพ
2. ผู้ประกอบวิชาชีพสอบบัญชี จะต้องมีการศึกษารอบต่อเนื่องไปจน

²⁶ อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 155.

กระทั่งเลิกประกอบวิชาชีพสอบบัญชี เหตุที่ต้องมีการศึกษาต่อเนื่องก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย กฎข้อบังคับ วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ดังนั้นจะอาศัยเพียงความรู้เก่าที่ได้รับการศึกษามาย่อมไม่เพียงพอ ผู้ประกอบวิชาชีพอิสระจะต้องเรียนรู้ให้ทันกับปัจจุบันเสมอ มิฉะนั้นก็จะล้าสมัยและไม่อาจให้บริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าได้ เช่นในปัจจุบันมีธุรกิจมากมายที่นำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการลงบัญชี ดังนั้นผู้สอบบัญชีต้องมีความรู้ในการลงบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์พอสมควร จึงจะตรวจสอบได้

3. ควรมีการเน้นการฝึกอบรมในด้านภาษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้ประกอบวิชาชีพอิสระที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในภาษาของตนเป็นอย่างดี มีความสามารถในการใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร รวมถึงใช้ไวยากรณ์ถูกต้องด้วย ซึ่งในสวนนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจที่จะฝึกอบรมน้อยอยู่ และคุณสุดจิตร์ บุษปประกอบ ได้ให้ความเห็นว่าผู้มีปัญหาาระดับปานกลางสามารถยกระดับของตนให้สูงขึ้นได้ หากมีความสามารถในการใช้ภาษาที่ดีในกรณีกลับกันผู้มีปัญหาสูงกว่าถัวเฉลี่ยจะเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่ดีไม่ได้ หากไม่สามารถใช้ภาษาได้ดีพอ

ขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมมีดังนี้²⁷

1. การตั้งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และพัฒนาบุคคล ซึ่งต้องประกอบด้วยวิธีการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาของตัวพนักงาน การตรวจสอบการทำงาน การเปรียบเทียบมาตรฐานกับผลงานจริง ทั้งนี้ เพื่อจะได้จัดให้มีการอบรม และพัฒนาที่ตรงกับความต้องการจำเป็น และความต้องการของพนักงานในองค์การ

2. การวางแผนการฝึกอบรมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยแยกแยะเนื้อหาของการฝึกอบรมหรือกระจายการอบรมออกเป็นหลาย ๆ โปรแกรมต่อเนื่องกัน ต่อจากนั้นก็จะทำให้ตัดสินใจได้ว่าจะใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างไร มีอุปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมอย่างไร ใช้เวลาในการฝึกอบรมสั้นยาวเพียงใด และจะใช้วิทยากรจากที่ใด

²⁷ สุปราณี ศรีจักรากิมุข, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, หน้า 7-12.

3. ดำเนินการฝึกอบรมตามแผนงานที่ได้วางไว้ ความสำเร็จของการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสนใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งตัวผู้เข้ารับการอบรม เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม วิทยากรที่ทำการฝึกอบรมและที่สำคัญผู้บริหารทุกระดับได้ให้ความสนใจและสนับสนุนการฝึกอบรม และอนุมัติงบประมาณที่เพียงพอ

4. การประเมินผลการฝึกอบรม และติดตามผล เพื่อดูว่าได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้ามีข้อผิดพลาดหรือบกพร่อง ก็จะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขใหม่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจึงวนมาที่การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่ และตั้งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความจำเป็นจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมและเนื้อหา ตลอดจนวิธีการเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย

อิทธิพลจากบรรทัดฐานของกลุ่มที่มีผลต่อการฝึกอบรม²⁸

เนื่องจากบรรทัดฐานของกลุ่มมีส่วนส่งเสริมหรือทำลายงานฝึกอบรม และผลที่ได้จากการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ดังนั้น จึงควรจะนำมาร่วมพิจารณาในการกำหนดแบบและวิธีการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมหลายโครงการไม่ประสบความสำเร็จ เพราะ เกิดความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่สอนและสภาพจริง ๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นอยู่ในองค์การ สิ่งที่เรียนรู้อาจไม่สามารถนำมาใช้ในสภาพจริงได้ เพราะบรรทัดฐานของกลุ่มไม่ได้สนับสนุน (หรืออาจจะต่อต้าน) เพราะการอบรมมักนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และหากบรรทัดฐานของกลุ่มไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้ว การอบรมก็จะไม่มีผล ดังนั้น หากต้องการให้โครงการอบรมมีประสิทธิภาพ วิทยากรจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาบรรทัดฐานอย่างรอบคอบ และจะต้องศึกษาว่าจะ เปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานให้สอดคล้อง หรือเกือบจะยอมรับต่อการอบรมได้อย่างไร บรรทัดฐานใหม่อาจจะถูกกำหนดขึ้นอย่างช้า ๆ ในระยะเวลาหนึ่ง และทำไปอย่างเงียบ ๆ โดยที่สมาชิกในกลุ่มไม่รู้ตัว และในที่สุดบรรทัดฐานใหม่ก็จะกลายเป็น "สิ่งที่ทำกันที่นี่"

อิทธิพลสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาบรรทัดฐานมีดังนี้

²⁸ สุปราณี ศรีสวัสดิ์, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, หน้า 128-134.

1. บทบาทของผู้บริหาร ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดบรรทัดฐานในองค์การ ถ้าผู้บริหารให้การสนับสนุนโครงการฝึกอบรมจะมีผลสร้างแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการได้ เช่น ผู้บริหารอาจสนับสนุนโดยชมเชยหรือมอบหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ต่อผู้มีพฤติกรรมตามที่ได้รับ การฝึกอบรมมา

2. พฤติกรรมตัวอย่าง โดยใช้สมาชิกที่มีลัทธิพิเศษหรือเป็นผู้นำ ปฏิบัติพฤติกรรมให้เป็นตัวอย่าง เพราะสมาชิกกลุ่มมักจะยึดผู้นำเป็นตัวแบบที่จะลอกเลียน เช่น ถ้าหัวหน้ามาสาย พฤติกรรมของหัวหน้าก็จะเป็นที่ยอมรับเป็นบรรทัดฐาน และลูกน้องก็จะทำตาม

3. ข่าวสารการตอบสนอง บรรทัดฐานจะถูกเสริมให้มั่นคง ถ้ามีข่าวสารตอบสนองดี เช่น ถ้าพนักงานทำงานดีก็มีการประกาศ หรือสื่อข้อความให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ก็จะเป็นการส่งเสริมกำลังใจและเป็นตัวอย่างที่ดี

4. การให้รางวัล พฤติกรรมใดที่ได้รับรางวัลมักจะถูกปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีก หากรางวัลนั้นเป็นที่น่าพอใจ และหากยังได้รับรางวัลอยู่เสมอ พฤติกรรมนั้นในที่สุดก็จะกลายเป็นพฤติกรรมปกติ และกลายเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มไป. นอกจากนี้การจูงใจแบบเป็นกลุ่ม หรือโบนัส เพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานจะต้องใช้วิธีการให้รางวัล โดยใช้ความพยายามของกลุ่มเป็นพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนเป้าหมาย มิฉะนั้นแต่ละคนอาจจะรู้สึกว่าเขากำลังแข่งขันเพื่อเงินและรางวัล และจะเกิดการกีดกันมิให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติไปตามบรรทัดฐานที่เขาอยากสร้างขึ้น โดยใช้รางวัลล่อ

5. ความรู้และความชำนาญ เมื่อได้ตั้งบรรทัดฐานแล้ว พฤติกรรมที่ส่งเสริมบรรทัดฐานนั้น บางอย่างต้องมีการฝึกฝน ดังนั้น ต้องให้โอกาสที่จะฝึกให้เกิดความชำนาญจนสามารถปฏิบัติได้

6. สนับสนุนกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน ในการจัดโปรแกรมให้ผู้ปฏิบัติงานดีเข้าไปทำงานในกลุ่มที่มีบรรทัดฐานต่ำกว่า เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานให้ดีขึ้น

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี แต่การจะเลือกวิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของ

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมมีความมุ่งหมาย และ ประโยชน์ที่ได้รับแตกต่างกันไป ดังนั้น ในเบื้องต้นจึงควรสร้างบรรยากาศ ให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเต็มใจและร่วมมือ จากนั้นจึงกำหนดวิธีการฝึกอบรม ที่เหมาะสมต่อไป

วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไปในปัจจุบันมีดังนี้²⁹

1. การบรรยาย
2. การประชุมอภิปราย
3. การแสดงบทบาทสมมติ
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง
5. การสาธิต
6. การสัมมนา
7. การฝึกเข้าทำงาน

การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

เมื่อได้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาจนใกล้จะสิ้นสุดลงแล้ว ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนา ย่อมต้องการที่จะทราบว่า ผลการดำเนินงาน และ ทศนคติของผู้เข้าอบรมที่มีต่อการอบรมเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินผล โครงการฝึกอบรม จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการอบรม เพื่อจะนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องเมื่อต้องการมีการอบรมในโอกาสต่อไป

ส่วนประเด็นที่มักจะพบเห็นในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมโดยทั่วไป นั้นมักจะอยู่ในขอบเขตต่อไปนี้

1. ทศนคติโดยทั่วไปของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรมนั้น
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานที่ ระยะเวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก

²⁹ อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 155.

ต่าง ๆ ในการฝึกอบรม

3. คุณสมบัติและวิธีการที่วิทยากรแต่ละคนใช้เหมาะสมเพียงใด
4. ข้อดีเด่นและหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนได้พบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะแก้ไข

สำหรับวิธีการประเมินผลสามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน เช่นการสัมภาษณ์ การแจกแบบสอบถาม เป็นต้น แต่วิธีที่นิยมใช้ทั่วไปคือการแจกแบบสอบถาม

เมื่อได้ดำเนินการฝึกอบรมแล้ว ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ต่อการจัดอบรม หรือหัวหน้าหน่วยของผู้เข้ารับการอบรมต่างก็รู้ว่า ผลการฝึกอบรมสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ผู้ที่ผ่านการอบรมได้นำเอาความรู้ไปใช้หรือไม่ และพฤติกรรมของคน เปลี่ยนไปเพียงใด

วิธีการติดตามผลอาจทำได้ดังนี้

1. โดยการสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว ว่าได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงใด

2. โดยการวัดผลงาน โดยเปรียบเทียบผลงานก่อนการอบรม และหลังการอบรมสักระยะหนึ่งหรือเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ อย่างไรก็ตามการวัดผลงานนี้อาจมีตัวแปรที่เป็นสาเหตุหลายตัว ที่ส่งผลให้ผลงานเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลงานที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น อาจจะเป็นผลจากการอบรมหรือสาเหตุอื่นก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากพบว่าผลงานภายหลังการอบรมดีขึ้นกว่าเดิมมาก ก็สันนิษฐานได้ในระดับหนึ่งว่าการฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ

การจูงใจ

เนื่องจาก องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การ คือ พนักงาน และ การที่จะให้พนักงานปฏิบัติงาน โดยบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ก็ต้องอาศัยการจูงใจเป็นส่วนประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งโดยหลักของการจูงใจนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า ทุกคนต่างก็มีเป้าหมายส่วนตัวว่า จากการที่ตนเข้าทำงานในองค์การนั้น ควรจะได้รับผลตอบแทนอย่างไร สำหรับความสามารถ และความพยายามที่ตนได้ทุ่มเท

เวลาให้³⁰ซึ่งต่อไปจะได้กล่าวเป็นลำดับถึง ความหมาย ความสำคัญ ทฤษฎีการ
จูงใจ ประเภทของสิ่งจูงใจ และแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายใน

ความหมาย

รศ.ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ กล่าวไว้ว่า การจูงใจ เป็นกระบวนการ
ชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้มุ่งต่อวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ กล่าวว่า การจูงใจ³¹คือการชักจูงให้คนมุ่ง
ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารทำได้ โดยการสร้างบรรยากาศของงานให้
เป็นไปในทางส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น ทုံมความสามารถ และ
ความพยายามให้กับงาน ซึ่งโดยหลักของการจูงใจนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าทุกคน
ต่างก็มีสิ่งจูงใจ ที่เป็นเป้าหมายความต้องการของตนที่จะมุ่งให้ได้มา ดังนั้นหากผู้
บริหารสนองความต้องการได้แล้วก็จะ เป็นการดึงให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการได้

ความสำคัญ

ความสำคัญของการจูงใจอาจพิจารณาได้ 3 ประเด็นคือ³²

1. ความสำคัญต่อองค์การ: นั่นคือการจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้องค์การ
ได้คนดีมีความสามารถเข้าร่วมทำงาน และบุคคลเหล่านั้นได้ทုံมความสามารถใน
การทำงานพร้อมทั้งริเริ่มสร้างสรรค์ ก็เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ และช่วยขจัดข้อขัดแย้ง ในการ
บริหารงาน เนื่องจากหากผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมก็จะ เป็นที่ยอมรับนับถือ

³⁰ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, จิตวิทยาธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร:คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), หน้า 76.

³¹สร้อยตระกูล ดิวยานนท์ อรรถมานะ, จิตวิทยาองค์การ, (กรุงเทพ
มหานคร:สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2520), หน้า 90-91.

³²มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร
งานบุคคล (PERSONAL ADMINISTRATION), พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 392.

ทำให้การดำเนินงาน การสั่งการ และการยุติข้อขัดแย้งเป็นไปอย่างไม่ว่างลำบาก

3. ความสำคัญต่อพนักงาน เพราะการจูงใจที่สนองความต้องการของพนักงานมีขวัญดี มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและต่อองค์การทำให้เขาได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการสนองความต้องการ เป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามที่ต้องการ ดังนั้นการทราบถึงความต้องการจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อจะได้ตอบสนองได้อย่างถูกต้อง ดังเช่น³³ ในกรณีที่ฮิตเลอร์ใช้วิธีการจูงใจชาวเยอรมัน หรือที่กองทัพจูงใจทหาร โดยใช้เทคนิค "สนองความต้องการแล้วเขาจะปฏิบัติทุกสิ่งให้" (MEET THEIR NEEDS AND THEY'LL DO ANYTHING) แม้ว่าการปฏิบัติทุกสิ่งให้จะเป็นการร้ายแรงถึงขนาดใช้ให้ไปฆ่าคนอื่น หรือทำลายตนเองก็ตาม หรือดังที่ธุรกิจขายบุหรี่โฆษณาให้สูบบุหรี่ แม้บุหรี่จะเป็นสิ่งที่ให้โทษต่อสุขภาพ ของผู้สูบบุหรี่ก็ตาม ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจยิ่งว่า ความต้องการที่มีอิทธิพลมากดังกล่าวคืออะไร

ความต้องการที่มีผลต่อแรงจูงใจอย่างสูง คือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เช่น ที่ฮิตเลอร์กระตุ้นให้ชาวเยอรมันรู้สึกว่าเป็นเชื้อชาติที่วิเศษเหนือเชื้อชาติใด ๆ หรือที่ธุรกิจขายบุหรี่โฆษณาว่า "เฉพาะชนชั้นสูงเท่านั้นที่สูบบุหรี่นี้" ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกว่าคุณค่าได้เข้าร่วมขบวนการ หรือได้สูบบุหรี่ยี่ห้อนี้แล้ว จะได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่เหนือกว่าผู้อื่น

2. ต่อไปจะกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจที่น่าสนใจ 2 ทฤษฎี

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (MASLOW HIERACHY THEORY)
2. ทฤษฎีสองปัจจัย (TWO-FACTOR THEORY) ของเฮอริชเบอร์ก

³³WILLIAM H. SCOTT, HOW TO EARN MORE PROFITS THROUGH THE PEOPLE WHO WORK FOR YOU (USA: PRENTICE-HALL INC., 1982), P. 6.

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์³⁴

มาสโลว์ ได้สร้างทฤษฎีนี้ขึ้นมาโดยศึกษาจากความต้องการ "ดำรงชีพ" ของมนุษย์ซึ่งลำดับชั้นความต้องการมี 5 ลำดับคือ

1. ความต้องการทางสรีระ เป็นความต้องการเพื่อให้ดำรงชีพอยู่ได้ ความต้องการดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นอาหาร อากาศ หรือสิ่งที่จะทำให้ได้มาซึ่งสิ่งดังกล่าว ย่อมทำให้ผู้ต้องการพอใจได้ นอกจากนี้มาสโลว์ ยังเน้นว่าความต้องการอื่นจะไม่เกิดขึ้น ขณะที่ความต้องการทางด้านสรีระยังไม่ได้รับการตอบสนอง
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะดำรงชีพอยู่ได้ในระยะยาว เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว
3. ความต้องการทางสังคมและการเป็นเจ้าของ โดยทั่วไปความต้องการชั้นนี้เป็นความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ เข้าพวก เข้าพ้องนั่นเอง
4. ความต้องการการยอมรับนับถือ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือในความสามารถ ในสภาพของตน
5. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล เป็นความต้องการชั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่ตนเองจะเข้าใจ หรือประจักษ์แจ้งในความสามารถของตนเอง ที่จะปฏิบัติการใด ๆ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้มีข้อสังเกตคือ ในขณะที่มนุษย์เริ่มมีความต้องการชั้นสูงขึ้นไปนั้น มิได้หมายความว่าความต้องการอื่นต่าง ๆ ที่ต่ำกว่าจะหมดไปเพียงแต่ว่าความต้องการชั้นต้น ๆ เหล่านั้น ได้รับการตอบสนองแล้ว จึงเกิดความต้องการชั้นต่อไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในแนวความคิดของมาสโลว์ที่ว่าด้วยลำดับชั้นทางด้านความต้องการนั้นอาจแบ่งเป็น ความต้องการชั้นต่ำเกี่ยวกับการดำรงชีพ และความต้องการชั้นสูงที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตนั่นเอง และการที่มีสิ่งสนองตอบต่อความต้องการในแต่ละลำดับชั้นนั้น ก็เป็นแนววิธีการสร้างความพร้อมที่จะทำงาน และหากเป็นการตอบสนองความต้องการชั้นสูงขึ้นไป ก็จะเป็นการจูงใจ ให้ประพฤติดังงานได้

³⁴ วุฒิชัย จ๋านงศ์, การจูงใจในองค์การธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์), หน้า 11.

ดีเด่น เพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเองด้วย

ส่วนทฤษฎีอีกทฤษฎีหนึ่ง ที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์และสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริงที่พบจากการวิจัย คือ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งจะได้อธิบายต่อไป

ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีจากการวิจัยของ เฟรเดอริก เฮอริชเบอร์ก (FREDERICK HERZBERG) และเพื่อนร่วมงานของสถาบันบริการทางจิตวิทยาแห่งเมืองพิทส์เบิร์ก (PSYCHOLOGICAL SERVICE OF PITTSBURGH) ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีการจูงใจ และบำรุงรักษา (MOTIVATION AND MAINTENANCE THEORY) หรือทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัย (MOTIVATION AND HYGIENE THEORY)³⁵ การวิจัยนี้ทำได้โดย การสัมภาษณ์อย่างละเอียดถึงการทำงานว่ามีอะไรบ้างที่ทำให้เขาไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจ และมีอะไรบ้างที่ทำให้เขามีความสุขและพึงพอใจ โดยเขาได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและสมุหบัญชีจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม ในเมืองพิทส์เบิร์ก ซึ่งจากการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ถึงทัศนคติในการทำงานก็พบว่าปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานจะแยกหรือแตกต่างจากปัจจัยที่นำไปสู่ความพอใจหรือการบำรุงรักษาในการทำงาน³⁶ นั้นคือ เมื่อคนไม่พึงพอใจในการทำงานของเขา เขาจะมุ่งความสนใจไปยังสภาพแวดล้อมในการทำงาน นั่นคือปัจจัยในการบำรุงรักษา หากไม่มีปัจจัยในการบำรุงรักษาคนก็จะลาออกหรือนัดหยุดงาน การที่บุคคลมีความพอใจในการทำงาน ไม่ได้หมายความว่า เขาจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพอใจในการทำงานจะมีผลให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกจากงานหรือนัดหยุดงาน แต่แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น

³⁵ ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, จิตวิทยาธุรกิจ, หน้า 68.

³⁶ S.G. HUNERYAGER, I.L. HECKMANN, HUMAN RELATIONS IN MANAGEMENT, SECOND EDITION (USA: SOUTH-WESTERN PUBLISHING COMPANY, 1961), PP. 396-397.

ทฤษฎีสองปัจจัยแบ่งเป็น³⁷

ก) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (MOTIVATION FACTORS) ซึ่งได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับความยกย่องนับถือ
3. ลักษณะงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบในงาน
5. ความก้าวหน้าในงาน

ข) ปัจจัยบำรุงรักษา (MAINTENANCE FACTORS) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน การให้ความสนใจกับปัจจัยสุขอนามัยนี้เป็นสิ่งจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการจูงใจ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
2. การควบคุมดูแล
3. ค่าจ้างเงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. สภาพการทำงาน

สำหรับปัจจัยในการจูงใจ ผู้เขียนจะขออธิบายพอสังเขป ตามหัวข้อข้างล่าง (ส่วนปัจจัยในการบำรุงรักษาจะขออธิบายในส่วนสุดท้ายของบทที่ 3)

1. ความสำเร็จในการทำงาน³⁸ การสร้างความสำเร็จสมหวังในการทำงาน จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้น และมุ่งมั่นให้

³⁷ S.G.HUNERYAGER, I.L.HECKMANN, HUMAN RELATIONS IN MANAGEMENT, SECOND EDITION, P.400.

³⁸ ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, จิตวิทยาธุรกิจ, หน้า 63-64.

บรรลุลักษณะประสงค์ แรงจูงใจเพื่อความสำเร็จเป็นการตอบสนองความต้องการที่จะ บรรลุความสำเร็จและเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรคำนึงถึง การออกแบบงานไม่ให้ยากเกินไปต่อการประสบผลสำเร็จ เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้เห็นผล ของงานที่ตนทำและมีกำลังใจที่จะผลักดันตนเองไปถึงความสำเร็จเพิ่มขึ้น

2. การได้รับการยกย่องนับถือ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมนุษย์เรานั้น เรื่องศักดิ์ศรี ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญว่า การได้รับการยกย่องนับถือ เป็นสิ่งที่ พิสูจน์ว่าตน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ การชมเชยยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน หรือหัวหน้า งานกับลูกน้องได้อย่างดีด้วย

3. ลักษณะงานที่ทำ ลักษณะงานที่ทำได้สามารถสร้างแรงจูงใจได้ คือ ลักษณะงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติได้รับความพอใจในขณะทำงาน ซึ่งวิธีที่สำคัญมี 3 วิธีคือ³⁹

ก. การหมุนเวียนงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานเพื่อเพิ่มความสนใจใน การทำงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารต้องการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน โดยการเพิ่มประสบการณ์และทักษะให้ และเพื่อสร้างความ สนใจในการทำงาน ให้มีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะ ทำให้บุคคลากรเกิดความรู้สึกท้าทาย และตื่น เต็มกับงานใหม่ ๆ

ข. การให้ทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการจูงใจนี้เริ่มต้น จากการค้นพบ ของ เอลตัน มาโย จากการศึกษาที่ฮอร์ธอร์น (HOWTHORNE STUDY) ซึ่งพบว่าประสิทธิภาพ ในการทำงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้ทำงานเป็นกลุ่ม การได้ร่วมทำงาน สามารถสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลได้ นอกจากนี้ยังเป็นการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานระหว่างกันยิ่งถ้ามีผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิภาพก็จะดึงให้ มาตรฐานการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น เนื่องจากผู้นำเป็นตัวแบบให้ลูกน้องเอาอย่าง หรือปฏิบัติตาม นอกจากจะสนองความต้องการทางสังคมของบุคคลได้แล้ว การ ร่วมมือกันทำงานจะช่วยสร้างความรู้สึกรักใคร่ ประองดองกันและสามารถสนองความ

³⁹ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช; เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร านบุคคล (PERSONNEL ADMINISTRATION), พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 399-402.

ต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้

ค. การออกแบบงาน ซึ่งพบว่างานที่สามารถส่งเสริมให้บุคคล ผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถสนองความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้ มักจะเป็นงานทางบริหาร ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีตำแหน่งบริหารเพียงไม่กี่ตำแหน่ง องค์การจึงมักจะประสบปัญหาที่จะสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลจำนวนมาก ๆ ได้ การมุ่งใจในการทำงานจึงอาจกระทำได้โดยการออกแบบงานที่น่าสนใจ ซึ่งทำได้ 2 วิธีคือ

1) การขยายงาน (JOB ENLARGEMENT) ได้แก่การเพิ่มปริมาณงานให้ทำมากขึ้น ซึ่งพนักงานก็ต้องใช้ทักษะเพิ่มขึ้น ทำให้งานดูน่าตื่นเต้นท้าทายมากขึ้น และงานที่เพิ่มขึ้น

2) การเพิ่มความสำเร็จให้แก่งาน (JOB ENRICHMENT) เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เช่น เพิ่มโอกาสในการตัดสินใจ การให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและควบคุม และให้โอกาสเสนอความเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน

4. ความรับผิดชอบในงาน โดยปกติเมื่อมีการมอบหมายงาน ก็จะมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วย ส่วนความรับผิดชอบนั้น ก็จะเกิดขึ้นโดยหน้าที่ อย่างไรก็ตามการเป็นหัวหน้างานก็ย่อมต้องมีความรับผิดชอบ แม้จะมอบหมายงานแล้วก็ตาม การมีความรับผิดชอบทำให้คนรู้สึกว่าคุณมีศักดิ์ศรี มีค่า มีความภูมิใจและยังมีความรับผิดชอบมากก็ยิ่งหมายถึงการที่คนทำหน้าที่บริหารได้มาก และเป็นหนทางแห่งความก้าวหน้าซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้คนปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างดี เพราะความรู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าของเรื่อง เป็นผู้ต้องรับผิดชอบในงานที่ทำ แต่หากพนักงานได้รับมอบหมายงานแล้ว หัวหน้าก็คอยมาควบคุมดูแลใกล้ชิด คอยชี้แนะอย่างละเอียดว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร พนักงานก็จะรู้สึกว่าคุณไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบในงาน เพราะมีคนคอยรับผิดชอบอยู่แล้ว มีความรู้สึกว่าคุณเป็นเพียงลูกน้องที่คอยรับฟังคำสั่งแล้วปฏิบัติตาม ความรู้สึกที่ว่าไม่ต้องรับผิดชอบงานทำให้ไม่กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความคิดริเริ่ม ประกอบกับความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับเกียรติ ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือให้ปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบด้วยตนเอง ก็จะไม่เป็น

7

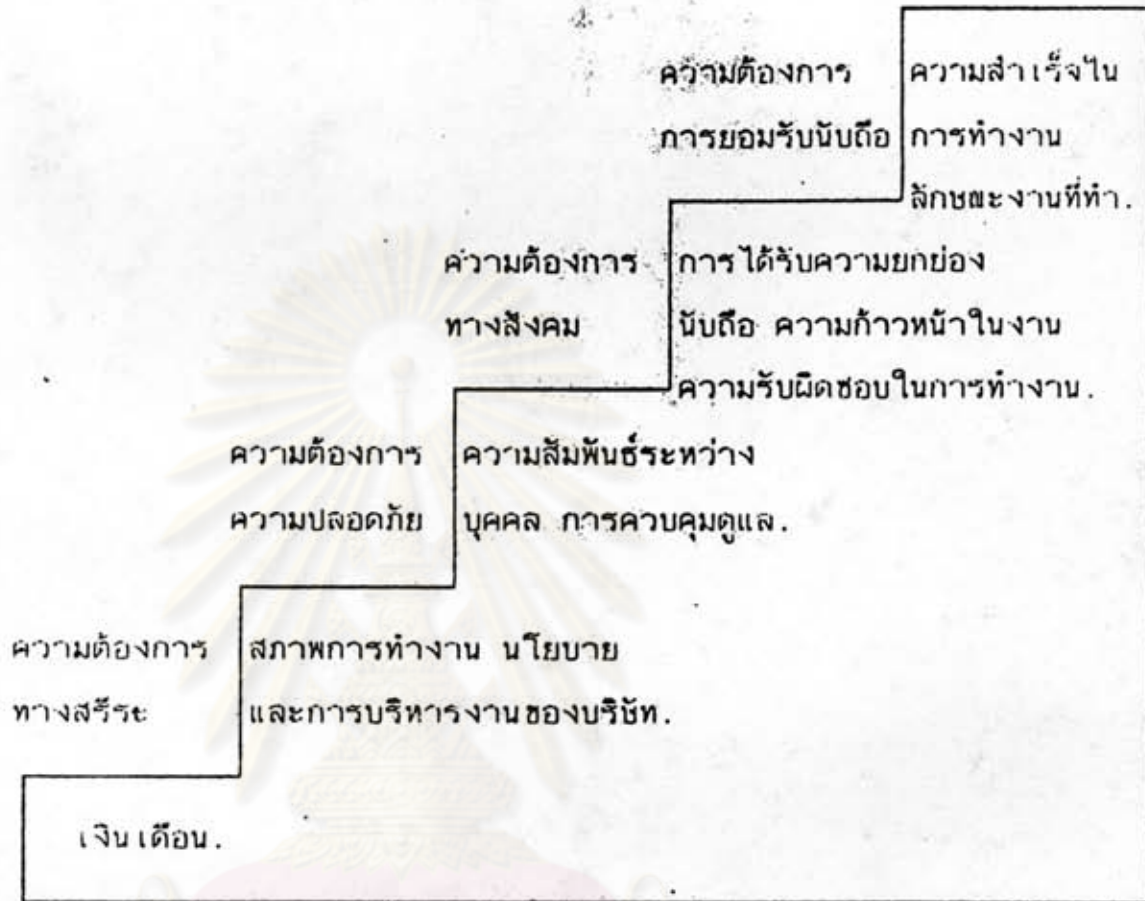
การจูงใจในการทำงาน เขาอาจจะทำงานต่อไปได้เรื่อย ๆ แต่ก็ไม่ใช่ว่าอย่างมุ่งมั่น
อย่างกระตือรือร้น

5. ความก้าวหน้าในงาน คนเราต่างก็มีจุดมุ่งหมายของตน ต่างก็มีความ
ต้องการที่จะให้ตนเองก้าวหน้าไปสู่สภาพที่ดีขึ้น มีความภูมิใจมากขึ้น ด้วยความรู้สึก
เช่นนี้เอง ทำให้เขามุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เนื่องจากหากเขามีผล
งานดีนั้นย่อมหมายถึงเขาได้รับการพิจารณาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นั่นคือความก้าวหน้า
ของเขา อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ เขาจะต้องยอมรับด้วยว่า แม้เขาจะเชื่อว่าตน
ได้ผลิตผลงานที่ดีแล้ว แต่การก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นย่อมต้องมีการแข่งขัน ทั้งนี้ก็ขึ้น
อยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมกับการพิจารณาของผู้บริหาร ดังนั้นการมี
เกณฑ์การประเมินที่เหมาะสม และยุติธรรมจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจ สำหรับ
การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงในส่วนสุดท้ายของการบำรุงรักษา
พนักงาน สำหรับความก้าวหน้าในงานนี้ จะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมาก ผู้บริหารควรให้
ความสนใจ สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ดี ก็ควรให้ค่าชมเชยให้ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น
เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งตอบแทนทางด้านจิตใจ ทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความหวังใน
ความก้าวหน้า ซึ่งก็จะจูงใจให้เขาทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น เพื่อหนทางไปสู่ความ
ก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังนั้นการพิจารณาเพิ่มจำนวนตำแหน่งงานในระดับ
สูงขึ้น ก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาหากมีพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดียิ่งและมีความ
สามารถพอ มิฉะนั้น หากเขาปฏิบัติงานดี แต่ไม่ได้รับการตอบแทนจากฝ่ายบริหาร
ก็จะทำให้หมดกำลังใจและลดความกระตือรือร้น และความทุ่มเทให้กับงานลง

เปรียบเทียบทฤษฎีสองปัจจัยและทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

จากการศึกษาทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์และมาสโลว์ พบว่ามีความคล้ายคลึง
กันอยู่ไม่น้อย ซึ่งทั้งสองทฤษฎีต่างก็เป็นที่ยอมรับในตำราเกี่ยวกับการจูงใจใน
การทำงาน ดังนั้นผู้เขียนจึงขอแสดงถึงการเปรียบเทียบของทั้งสองทฤษฎีตามรูปใน
หน้าถัดไป

ความต้องการ
สัมฤทธิ์ผล



แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริช เบอร์ก และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ MASLOW⁴⁰

ประเภทของสิ่งจูงใจ

การใช้สิ่งจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยวิธีที่ต่างกันไป ตามแต่ผู้บริหารจะเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและพนักงาน ซึ่งในที่นี้จะแยกเป็น 2 ลักษณะคือ

⁴⁰ WILLIAM H. SCOTT, HOW TO EARN MORE PROFITS THROUGH THE PEOPLE WHO WORK FOR YOU, (USA.:PRENICE-HALL INC., 1982).

1. สิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์ (POSITIVE INCENTIVE)
2. สิ่งจูงใจในทางลบ (NEGATIVE INCENTIVE)

สิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์ที่นิยมใช้กันคือ⁴¹

1) เงิน ในธุรกิจปัจจุบัน แม้ว่าเงินจะไม่ใช่อะไรเพียงชนิดเดียว แต่ก็เป็นสิ่งจูงใจที่นิยมใช้กันมากที่สุด ในการกระตุ้นให้คนปฏิบัติงาน เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อยังชีพ ซึ่งเงินสามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท จะเป็นการเปิดหน้าซูด้า หากมีฐานะดี และเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม สำหรับทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอรัชเบอร์ก ก็ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ และพบว่า เงินนั้นเป็นปัจจัยเพื่อความจำเป็นธรรมดาในการบำรุงรักษา นั่นคือ จะมีได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม และถ้าหากสามารถเอาเรื่องของการจ่ายตอบแทนนี้มาโยงเข้าโดยตรงกับผลงานแล้ว ก็จะมีโอกาสมีอิทธิพลเป็นตัวกระตุ้นได้⁴²

2) คำสรรเสริญ และการยกย่องชมเชย เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ผลดี เป็นการเสริมแรงให้เขาปฏิบัติดียิ่ง ๆ ขึ้น อย่งไรก็ตามคำสรรเสริญควรกระทำด้วยความจริงใจ ซึ่งการที่ผู้บริหารให้คำชมเชยโดยความจริงใจว่า เขาปฏิบัติงานได้ดีก็อาจมีผลตามมาถึงการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การยกย่องชมเชยอาจให้เป็นรางวัล เช่น การมอบโล่ หรือที่ระลึกประกาศกิตติคุณ หรือ โดยการประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้อื่นยึดถือเป็นแบบแผน

3) การแข่งขันในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่องค์การปรารถนาได้อย่างดี ผู้ที่ทำงานได้ดีเด่นจะได้รับรางวัล เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้เงินรางวัล หรือการได้รับคำยกย่องในการปฏิบัติงาน คนงานอาจจะแข่งขันกับตนเอง หรือเพื่อนร่วมงานก็ได้ อย่งไรก็ตามแม้ว่าการแข่งขันระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะมีผลดีในลักษณะการปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน แต่ก็อาจมีผลเสียได้ ในกรณีที่ระดับการแข่งขันสูงเกินไป ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ดี อาจแตกความสามัคคีได้ และอาจเกิดปัญหาความขัดแย้ง

⁴¹ ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, จิตวิทยาธุรกิจ, หน้า 69.

⁴² ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 231.

ระหว่างพนักงานหรือกลุ่มงาน

4) การเข้ามีส่วนร่วม เช่น จัดให้พนักงานได้เข้าร่วมประชุมตัดสินใจปัญหา มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเกิดผลคือลดความรู้สึกต่อต้านของคนงาน ในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนรับผิดชอบใน องค์การ นอกจากนี้การมีสิทธิมีเสียง จะช่วยให้เกิดความรักความหวงแหนอันเป็น การสร้างความผูกพันแก่องค์การ แล้วยังเป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือและ ความคิดริเริ่มในการทำงาน นอกจากนี้ การให้พนักงานปฏิบัติงานโดยสร้างความ สัมพันธ์ เป็นกลุ่มจะทำให้เกิดความร่วมมือกันช่วยเหลือกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามเป้าหมาย นอกจากนี้บรรทัดฐานการปฏิบัติงานอาจจะสูงขึ้นได้

5) การเพิ่ม หรือสร้างตำแหน่งที่มีส่วนจูงใจ และสร้างความพอใจ⁴³ ตำแหน่งที่สูงหมายถึงงานที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้จัดการ คือการรายงานโดยตรงต่อผู้จัดการ ใหญ่ หรือต่อผู้มีตำแหน่งสูง ๆ ทำให้เกิดความภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง นอกจาก นี้ชื่อตำแหน่ง ก็นับว่ามีความสำคัญไม่น้อยที่สร้างความรู้สึกพึงพอใจ และรู้สึกถึง ความมีเกียรติได้ ผู้บริหารควรพิจารณาชื่อตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น ตำแหน่งพนักงานขาย อาจแบ่งกลุ่มตั้งเป็นหัวหน้าหน่วยการขายของเขตต่าง ๆ หรือ ตั้งชื่อ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้น นอกจากนี้ ก็ไม่ควรให้สายการบังคับบัญชา ยาวเกินไป คือให้ตำแหน่งงานไม่ห่างจากผู้จัดการมากนัก แต่ทั้งนี้ก็ต้องคำนึงถึง ความเหมาะสมของขนาดการควบคุมด้วย

สิ่งจูงใจในทางลบ

เป็นการลงโทษพนักงาน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในด้านที่องค์การ ต้องการ อย่างไรก็ตามมักปรากฏอยู่บ่อยครั้งว่าการใช้การลงโทษทำให้เกิดปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่พึงปรารถนาตามมา เช่น การลงโทษจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกคับข้องใจ พฤติกรรมที่แสดงออก อาจเป็นไปในรูปแบบที่ก้าวร้าว หรือไม่กล้าตัดสินใจใด ๆ นอกจากนี้ยังอาจสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานเพิ่มขึ้น สิ่งจูงใจในทางลบได้แก่

1. การว่ากล่าวตักเตือนเมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดหรือไม่มีประสิทธิภาพ
2. การตัดเงินเดือน

⁴³ เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 370.

3. การลดตำแหน่ง
4. การพักงาน
5. การให้ออกจากงาน หรือการไล่ออก

แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายใน⁴⁴

จากที่ได้กล่าวถึงการมุ่งใจมาทั้งหมด ไม่ว่าจะ เป็นทฤษฎีการมุ่งใจ หรือ ประเภทของสิ่งมุ่งใจ ถือเป็นปัจจัยภายนอกนั้นหมายถึงปัจจัยที่องค์การมุ่งจะรักษา พฤติกรรมที่พึงปรารถนาไว้ โดยมีสมมติฐานว่าจะมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ทุกคนเหมือนๆ กัน แนวความคิดดังกล่าวจะได้คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ในการตอบสนองปัจจัยนั้นเป็นรายบุคคล ซึ่งจากทฤษฎีดังกล่าวไว้ ผู้บริหารจะ เชื่อว่าความพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน และความ ไม่พอใจในการทำงานจะนำไปสู่การหลีกเลี่ยงงาน ซึ่งผู้บริหารก็จะควบคุมปัจจัย ภายนอกโดยพยายามปรับปรุงปัจจัยเกี่ยวกับงาน เพื่อสร้างแรงมุ่งใจและพยายาม รักษาปัจจัยแวดล้อมของงานให้อยู่ในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่น่าสนใจอยู่ไม่น้อย เพราะหากผู้ บริหารได้ใช้สิ่งมุ่งใจหนึ่งกับทุกคนแล้ว แต่ผลการตอบสนองจากแต่ละบุคคลทำไมจึง ต่างกันนั้นก็ผลมาจากปัจจัยภายในบุคคลนั้นเอง ในการบริหารงานผู้บริหารจะพบ ว่าการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกัน บางคนขยันหมั่นเพียรหนักกว่า คนอื่นมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าคนอื่น ทั้งนี้เนื่องมาจากแรงมุ่งใจในการทำ งานได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายในที่แตกต่างกัน ปัจจัยที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ได้แก่ความสนใจ ทัศนคติ และความต้องการ ใน ความจริงจะพบว่า คนที่ทำงาน หรือทำกิจกรรมที่ตนเองชอบหรือสนใจ มักจะมุ่งหรือ พยายามให้กับงาน หรือกิจกรรมนั้น ๆ มากกว่า การทำงานที่ตนไม่สนใจ นอกจากนั้นแล้ว หากคนมีทัศนคติในทางบวกต่องานก็จะยิ่งขยันหมั่นเพียรทำงานให้หนัก ขึ้นสนุกกับงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสนใจ และทัศนคติที่ดีที่มีต่องาน มีผลกระทบต่อ การมุ่งใจของบุคคลได้ส่วนหนึ่ง ซึ่งเป็นการมุ่งใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเอง

⁴⁴มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร งานบุคคล (PERSONNEL ADMINISTRATION), พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 412.

การบำรุงรักษา

การบำรุงรักษาพนักงาน เป็นการให้ปัจจัยที่จะป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ เป็นการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ดังนั้นองค์กรจะต้องให้สิ่งตอบแทนที่เพียงพอ เมื่อเทียบกับความรู้ความสามารถและผลงานที่พนักงานอุทิศให้ ในทางทฤษฎียอมรับกันว่าหากพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานเท่าใด ความรู้ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ก็ยังมีมากขึ้น และองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้น ถ้าหากองค์กรไม่บำรุงรักษาให้บุคคลเหล่านี้อยู่กับองค์กรนานๆ หรือปล่อยให้มีการลาออกไปบ่อยๆ ก็เท่ากับองค์กรนั้น ต้องสูญเสียหรือ ขาดคนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานไป แม้องค์กรจะสรรหาคนใหม่มาได้ แต่กว่าจะฝึกฝนให้มีความรู้ความสามารถเท่าคนเก่า ก็ต้องใช้เวลา และค่าใช้จ่ายไม่น้อย ซึ่งต่อไปจะได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างการจูงใจ และการบำรุงรักษาปัจจัย ในการบำรุงรักษาตามทฤษฎีของ เซอร์ชเบอร์ก สวัสดิการ และการประเมินผล การปฏิบัติงานตามลำดับ

ความแตกต่างระหว่างการจูงใจและการบำรุงรักษา

การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้คนมุ่งทำงานด้วยความกระตือรือร้น ส่วนการบำรุงรักษาเป็นการทำให้คนไม่รู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะเปรียบเทียบการบำรุงรักษา และการจูงใจได้ดังการทำให้ไฟลุกโชติช่วง ซึ่งต้องอาศัยไม้ขีดไฟ (การบำรุงรักษา) ทำให้ไฟติด ส่วนก๊าซโซลีน (การจูงใจ) ทำให้ไฟลุกโชติช่วง ถ้าไม่มีก๊าซโซลีนไฟก็ยังติดอยู่ได้ แต่ไม่ลุกโชติช่วง เช่นเดียวกับพนักงานหากผู้บริหารไม่ให้ปัจจัยในการบำรุงรักษาแก่เขา ก็จะสร้างความไม่พอใจให้ เขาก็จะไม่ทำงานในองค์กรนี้ นั่นคือไม่มีไม้ขีดไฟ ไฟก็ไม่ติด เช่นเดียวกัน ถ้าผู้บริหารไม่สร้างเสริมแรงจูงใจ เขาก็จะไม่กระตือรือร้น ปฏิบัติงานจนเต็มกำลัง ซึ่งเทียบได้กับหากไม่มีก๊าซโซลีนไฟก็จะไม่โชติช่วง⁴⁵

⁴⁵ WILLIAM H. SCOTT, HOW TO EARN MORE PROFITS THROUGH THE PEOPLE WHO WORK FOR YOU, P.154.

จากตัวอย่างที่เปรียบเทียบข้างต้นอาจจะกล่าวได้ว่าการจูงใจ เป็นการกระตุ้นให้เกิดผลงานและก่อให้เกิดการสนองความต้องการระดับสูง คือการได้รับการยกย่องนับถือ การประสบความสำเร็จในการทำงาน การได้รับผิดชอบงานมากขึ้นและมีความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยในการบำรุงรักษาหากมีก็จะสนองความต้องการระดับต่ำกว่า หรือจะเห็นได้จากระบบราชการไทย มีปัจจัยการบำรุงรักษาที่ดี มีสวัสดิการที่ดีถึง แต่คนก็ไม่ได้กระตือรือร้นในการทำงาน ดังที่ถูกลกล่าวหาว่า เข้าชาม เย็นชาม นี่ก็เป็นข้อพิสูจน์ให้เห็นถึงความแตกต่างของการบำรุงรักษาและการจูงใจอีกประการหนึ่ง

ปัจจัยในการบำรุงรักษาตามทฤษฎีของ เฮอรัชเบอร์ก

ปัจจัยในการบำรุงรักษาตามทฤษฎีของ เฮอรัชเบอร์ก มี 5 ประการคือ

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
2. การควบคุมดูแล
3. ค่าจ้างเงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. สภาพการทำงาน

ซึ่งผู้วิจัยจะขออธิบายตามลำดับ

นโยบายและการบริหารงานขององค์การ

หากองค์การมีนโยบาย ที่จะรักษาพนักงานไว้กับองค์การให้นานที่สุด เพราะมีความเชื่อว่า พนักงานที่อยู่นานก็จะมีประสบการณ์มาก และมีความผูกพันกับองค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะปฏิบัติงานให้ดีเพื่อองค์การแล้ว องค์การก็จะให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจ อีกทั้งให้ความมั่นคงและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อรักษาพนักงานไว้ หากพนักงานมั่นใจว่าองค์การมีความมั่นคงสามารถคุ้มครองตัวเขาเองและครอบครัวได้ ไม่ว่าจะได้รับอุบัติเหตุ อันเนื่องมาจากการทำงานให้นายจ้างเกิดเจ็บป่วยไม่มีงานทำอย่างเต็มที่ รวมทั้งเมื่อพ้นหน้าที่แล้วยังได้รับเงินทดแทนพอสมควร อีกทั้งยังให้อิสระในการทำงาน ก็จะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาพนักงานไว้ ไม่ให้ออกจากงาน ซึ่งหากประกอบกับวิธีการใช้การจูงใจให้พนักงาน

รู้สึกสนุกกับงาน พึงพอใจในการปฏิบัติงาน พยายามสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมมือ
แล้วพนักงาน ก็จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้การที่จะบำรุงรักษาพนักงานไว้ได้หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับนโยบาย และ
การบริหารงานขององค์กร หากองค์กรมีนโยบายที่จะบำรุงรักษาเฉพาะพนักงาน
ที่มีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรก็จะมุ่งให้ผลตอบแทนที่สูง และใช้วิธีการบริหารงาน
อันจะรักษาพนักงาน เช่นนั้นไว้ ส่วนพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะหาทางให้พิจารณา
ตนเอง โดยอาจตั้งเป็นข้อกำหนดไว้สำหรับพนักงาน ๕ รายว่า ถ้าทำงานไม่ได้ตาม
มาตรฐานที่ตั้งไว้ก็จะไม่ให้เงินเดือน ให้แต่ค่าส่วนแบ่งการขายตามจำนวนที่ขายได้
เป็นต้น ซึ่งหมายถึงว่าหากองค์กรมีนโยบาย เช่นนี้ก็จะใช้วิธีการลงโทษประกอบ
ในการบริหารงาน แต่การใช้วิธีลงโทษนั้น ก็ต้องคำนึงถึงผลเสียที่ตามมาด้วย เช่น
พนักงานจะรู้สึกว่าจะไม่มีความมั่นคงในการทำงาน หากมาตรฐานนั้นสูงและในเดือนใด
ที่ตนป่วย หรือภาวะเศรษฐกิจซบเซา ยอดขายก็ไม่ถึงมาตรฐาน แม้ว่าในระยะก่อน
ตนขายได้สูงกว่ามาตรฐานเสมอ ซึ่งอาจจะมียผลจากคู่แข่งภายนอกด้วย และเมื่อเป็น
เช่นนี้ตนก็ไม่ได้รับเงินเดือน ได้เพียงส่วนแบ่งการขายเท่านั้น การใช้วิธีการบริหาร
เช่นนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่างานของเขาไม่มั่นคง ซึ่งความมั่นคงในการทำงานถือเป็น
ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย หากขาดซึ่งปัจจัยนี้พนักงานก็
จะลาออกไปสู่องค์กรที่มีความมั่นคงมากกว่า ยิ่งหากพนักงานมีครอบครัวแล้ว เขา
ก็ย่อมต้องคำนึงถึงความมั่นคงเพิ่มขึ้น เพราะต้องดูแลชีวิตอีกจำนวนหนึ่งซึ่ง อยู่ใน
ความรับผิดชอบ

การควบคุมดูแล

การควบคุมดูแล เป็นการติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย และ
วัตถุประสงค์ของกิจการ เป็นสิ่งที่อาจสร้างหรือทำลายขวัญและกำลังใจในการทำ
งานได้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับวิธีเลือกปฏิบัติในการควบคุมดูแล นอกจากนี้ขนาดของการ
ควบคุมก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง หากขนาดของการควบคุมกว้างไปก็อาจคือ
หัวหน้า 1 คน จะต้องดูแลลูกน้องจำนวนมาก ๆ ก็จะทำให้ดูแลให้คำปรึกษาได้ไม่
ทั่วถึง การปฏิบัติงานอาจเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

การควบคุมดูแลที่เหมาะสมนั้นต้องอาศัยศิลปะของการ เป็นผู้นำที่จะ เลือก

ใช้วิธีการควบคุมดูแลลูกน้องแต่ละคน เพราะคนแต่ละคนต่างก็มีนิสัยใจคอและทัศนคติ
ต่องานต่างกันไป⁴⁶ จากผลการวิจัยหลายครั้งที่ทำในมหาวิทยาลัย MICHIGAN พบว่า
ความสามารถส่วนตัวของผู้บริหารมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและจากการศึกษา
ของ FLEISMAN และเพื่อนในบริษัท INTERNATIONAL HARVESTER พบว่า
พฤติกรรมของผู้นำที่มีผลดีต่อประสิทธิภาพในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้นำที่ให้
อิสรภาพแก่ลูกน้องน้อย อย่างไรก็ตาม ในสภาพการทำงานที่ต่างออกไปอาจให้ผล
ตรงข้ามก็ได้ เช่น งานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ หรือการปกครองลูกน้องที่มี
ความรู้ ความสามารถสูง เช่น นักทดลอง นักวิจัย แพทย์ อาจารย์ นักออกแบบ-
โฆษณา นักเขียน เป็นต้น เพราะการให้อิสระน้อย จะมีผลต่อขวัญและกำลังใจซึ่ง
อาจทำให้มีการขาดงาน การร้องทุกข์ และการลาออกมากขึ้น

นอกจากนี้ ระบบการติดต่อสื่อสาร และวิธีที่ใช้ก็มีผลต่อการควบคุมดูแล
ไม่น้อย การสื่อสารสองทางจะช่วยให้เกิดความเข้าใจดีขึ้นถึงเป้าหมายที่ต้องการ
มีการเสนอแนะ มีการติดตามผลเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ค่าจ้างเงินเดือน

เงินเดือนเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงินที่องค์การได้จ่ายให้แก่พนักงาน เพื่อ
ตอบแทนผลงานที่พนักงานปฏิบัติงานได้ ค่าจ้างเงินเดือนในที่นี้จะหมายรวมถึงค่าจ้าง
ค่าแรงด้วยไม่ว่าจะจ่ายแบบแน่นอนตามระยะเวลา หรือตามผลงานที่ทำได้ และโดย
ที่เงินค่าจ้างที่จ่ายนี้เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้ เป็นคุณค่าที่แน่นอน ดังนั้นพนักงาน
ส่วนใหญ่จึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อขนาดมากน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับมา โดย
พยายามเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนได้อุทิศให้กับงานอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังพยายาม
เปรียบเทียบกับยังพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นจึงเป็นที่แน่นอนว่าพนักงานส่วนมาก
มักจะมีความต้องการให้ค่าจ้างที่ได้รับมีความเป็นธรรม⁴⁷

สำหรับความสำคัญของการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนอาจสรุปได้ดังนี้⁴⁸

⁴⁶ เสนาะ ดิยาวัว และคณะ, การบริหารงานบุคคล, หน้า 275.

⁴⁷ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2, หน้า 223.

⁴⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 226-228 .

1. ความสำคัญที่มีต่อพนักงาน การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมิใช่เพียงแต่ต้องยุติธรรมเท่านั้น แต่จะต้องรู้จักสื่อความ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้พนักงาน ได้รู้เห็นและ เข้าใจอย่างถูกต้องว่าเขาได้รับการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมอย่างแท้จริง นั้นคือนายจ้างหรือผู้บริหารจะต้องสามารถลดความไม่สบายใจที่มีการเข้าใจผิด ใน เรื่องต่าง ๆ ให้หมดไปโดยการพยายามกำหนดค่าของงานออกมาให้ชัดเจนอย่างมี ระบบและต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้พนักงาน เข้าใจว่ามีวิธีการ กำหนดอย่างไร ซึ่งถ้าหากพนักงาน เข้าใจว่าตนได้ทำงานให้กับองค์การมากกว่าผล ตอบแทนที่องค์การให้หรือเมื่อเทียบกับผู้อื่นที่คาดว่า มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน แล้ว พนักงานจะรู้สึกแปรปรวนทางจิตใจซึ่งจะทำให้ไม่เกิดการทุ่มเทให้กับงานหรือ ยิ่งไปกว่านั้นอาจพยายามลดผลผลิตลงโดยแกล้งขาดงาน หรือถ้าไม่พอใจมากก็อาจ ลาออก

2. ความสำคัญที่มีต่อนายจ้าง เนื่องจากค่าจ้างเป็นต้นทุนรายการสำคัญ ที่สุดของการดำเนินงาน โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่สามารถจะ ใช้สิ่งอื่นมาทดแทนแรงงาน ได้ ถึงแม้จะมีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานในอัตราสูงมากก็ตามก็ยังไม่ เป็น ที่แน่นอนว่าเป็นสิ่งดีหรือไม่ เพราะหากผลผลิตได้ออกมาสูง ต้นทุนต่อหน่วยก็ควร จะ ต่ำด้วย หรือในทางกลับกันหากค่าจ้างเงินเดือนต่ำ อาจทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงก็ได้ เนื่องจากผลงานต่ำขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

การจ่ายค่าจ้างเงินเดือนมีผลต่อความพอใจของพนักงานและผลงาน โดย ทฤษฎีต่าง ๆ ตามตารางในหน้าถัดไป จะแสดงว่าระบบการจ่ายเงินจะนำไปสู่การ กระตุ้นให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นหรือไม่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทฤษฎีต่าง ๆ	คำตอบ
1. BEHAVIORISM นักทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม และการปรับตัวทางพฤติกรรม	1. มีผลโดยตรงต่อการจูงใจ
2. HERZBERG TWO-FACTOR THEORY MOTIVATORS-HYGIENE	2. ก) ใช้จูงใจได้ ถ้าหากการจ่ายนั้น สามารถโยงกับผลงานโดยตรงแล้วเงินจะเป็นตัวจูงใจหรือกระตุ้นที่สำคัญ ข) ถ้าหากเงินไม่สามารถโยงกับผลงานแล้วเงินก็จะเป็นเพียงปัจจัยธรรมดา
3. MASLOW'S HIERARCHY OF NEED OF NEED	3. ก) จะเป็นตัวจูงใจได้ถ้าหากกรณี ซึ่งความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคงหรือการมีฐานะ เป็นความต้องการที่มีอยู่อย่างมาก ข) จะไม่ใช่ถ้าหากความต้องการที่มีมาะนั้น เป็นความต้องการสังคม หรือความต้องการทางความนึกคิด
4. McCLELLAND, ATKINSON'S NEED THEORY	4. ก) จะเป็นตัวจูงใจได้ ถ้าหากการจ่ายตอบแทนนั้น มีความหมายในลักษณะที่เป็นสื่อที่สำคัญที่สามารถวัดความสำเร็จ ข) จะไม่ใช่ตัวจูงใจ ถ้าหากความต้องการทางด้านสังคมมีอยู่มาก
5. KOMAN'S CONSISTENCY THEORY	5. ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญหากความเข้าใจใจคน (SELF-CONCEPT) ประกอบด้วยเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการวัดความสำเร็จ ข) จะไม่ใช่ตัวจูงใจถ้าหากไม่เป็นตามกรณีดังกล่าว
6. EQUITY THEORY ทฤษฎีว่าด้วยความยุติธรรม	6. ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญถ้าหากการจ่ายตอบแทน เป็นเรื่องที่ดีกว่า ความเป็นธรรมเป็นเรื่องสำคัญ ข) จะไม่ใช่เป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากการจ่ายตอบแทนเป็นที่เข้าใจและถือกันว่าไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมหรือยุติธรรม
7. EXPECTANCY THEORIES	7. ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากการจ่าย หรือสิ่งที่จัดหา หรือซื้อมาเป็นสิ่งที่ เป็นความต้องการมากที่สุด และรวมถึงกรณีที่ถ้าหากการจ่ายนี้สามารถโยงถึงผลงานและตัวพนักงานมีความเชื่อว่า เขาควร จะได้รับการจ่ายเพิ่มอื่นสำหรับผลงานที่เพิ่มอื่น ข) จะไม่ใช่ตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากเงื่อนไขสภาพการที่ทั้ง 2 กรณีดังกล่าว มิได้ประสบผลสำเร็จ

ตารางแสดงทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ที่ช่วยอธิบายให้ทราบถึง กลไกการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ที่จะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่นี้อาจแยกความสัมพันธ์ได้ 3 ระดับคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในที่นี้จึงรวมความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง เข้าอกเข้าใจกันให้ความช่วยเหลือ ให้เกียรติ รวมทั้งลูกน้องเองก็มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน บรรยากาศการทำงานร่วมกันก็มีชีวิตชีวา แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเผด็จการไม่ให้ความรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด อีกทั้งมีความลำเอียง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะรู้สึกอึดอัดใจ ในการปฏิบัติงานเกรงว่าจะถูกจับผิดหรือถูกว่ากล่าวตักเตือนต่อหน้าพนักงานอื่นอย่างไม่ว่างเกียรติ การได้รับการปฏิบัติ เช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขวัญเสีย การที่ขวัญเสียทำให้เขาไม่อยากอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป

สภาพการทำงาน

การจัดสภาพการทำงานจะมีผลต่อการบำรุงรักษาพนักงานไม่น้อย เพราะมีผลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคล การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ มีการจัดชั่วโมงทำงานที่เหมาะสม ไม่มีเสียงรบกวนถ้าเป็นงานที่ต้องใช้สมาธิ ไม่ร้อนอบอ้าว มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานพร้อม เป็นต้น จะทำให้พนักงานเกิดความสบายใจไม่รู้สึกหงุดหงิดรำคาญหรือมีอาการเมื่อยล้าซึ่งก็จะช่วยให้เขาปฏิบัติงานไปตามปกติได้⁴⁹

ตามกฎหมายแรงงานและประกาศกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน ได้กำหนดสภาพการทำงานไว้ซึ่งรัฐได้ยื่นมือเข้ามาเกี่ยวข้องก็เพื่อให้ความเป็นธรรมกับลูกจ้างป้องกันการกดขี่ ดังนั้น จึงแสดงให้เห็นได้ว่าสภาพการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นความยุติธรรมประการหนึ่งที่นายจ้างพึงให้แก่ลูกจ้างอย่างทั่วถึง

⁴⁹ อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 218.

สวัสดิการ

เมื่อได้กล่าวถึงสภาพการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่จะรักษาพนักงานไว้ ก็คงจะต้องกล่าวถึงสวัสดิการที่องค์การให้ เพราะสวัสดิการจะเป็นสิ่งที่องค์การให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง

เนื่องจากสวัสดิการ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะ เชื้อประโยชน์ต่อความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ การจัดสวัสดิการจึงควรที่จะวางหลักโดยคำนึงถึงความต้องการด้านมูลฐานของคนเราหรือสิ่งตอบแทนที่คนทำงานพึงได้รับ ตลอดจนคำนึงถึงคุณค่ามนุษย์⁵⁰

นอกจากนี้สวัสดิการยังรวมถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ อันได้แก่การจ่ายเงินค่าล่วงเวลา ค่าใช้จ่ายเดินทาง เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินโบนัส ค่าใช้จ่ายเดินทาง เป็นต้น⁵¹

หลักในการจัดสวัสดิการที่ดี⁵² ต้องตรงตามความประสงค์ของผู้รับบริการ ซึ่งจะช่วยสร้างพันธะทางใจให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน ดังนั้นจึงต้องศึกษาถึงความต้องการอันแท้จริงของพนักงาน ขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะให้ขององค์การ หลักในการจัดสวัสดิการจึงแยกอธิบายได้ 3 หัวข้อคือ

1) พิจารณาถึงพนักงานผู้ได้รับบริการ

⁵⁰C.H.NORTHCOTT, PERSONNEL MANAGEMENT PRINCIPLES AND PRACTICE, 3rd ED.(LONDON:SIR ISAACPITMAN,1960) P.10.

⁵¹PAUL PIGORS AND CHARLES A MYERS, PERSONNEL ADMINISTRATION (NEW YORK MC.GRAW-HILL CO,1969) P.570.

⁵²บัญชา ตั้งวงษ์ไชย, "เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธนาคารแห่งประเทศไทย) กับธนาคารพาณิชย์ของเอกชน (ธนาคารกสิกรไทย) : ศึกษาเฉพาะกรณีการให้สวัสดิการ" (วิทยานิพนธ์ บริหารรัฐศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 100.

2) พิจารณาถึงหน่วยงานผู้ให้บริการ

3) พิจารณาถึงสิ่งประกอบอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ

สำหรับพนักงาน หลักเกณฑ์ที่ควรพิจารณา คือ

1) บริการสวัสดิการหรือประโยชน์ เกื้อกูลต้องมุ่งสนองประโยชน์ให้แก่คนทำงานส่วนใหญ่ ไม่ใช่เกิดจากการเรียกร้อง ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะถ้าจำกัดเฉพาะบางหมู่ จะทำลายความสัมพันธ์อันดี การพิจารณาให้สวัสดิการอาจได้จากการสอบถาม การสังเกต เช่น ให้จัดลำดับความต้องการมากที่สุดไปน้อยสุด

2) ต้องตรงกับความต้องการที่แท้จริงของคนทำงาน ถ้าไม่ตรงก็จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายประกอบกับพนักงานไม่เห็นคุณค่า เช่น จัดสถานที่พักผ่อน แต่ที่พนักงานอยู่ไกล งานเลิกก็รีบกลับ

3) บริการที่จัดให้ต้องสม่ำเสมอ เช่น น้ำ, กระดาษชำระ, รถรับส่ง, ฯลฯ

4) เป็นตามจุดมุ่งหมายหรือให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์ เกื้อกูล

5) บริการที่ให้ต้องไม่เป็นการระแค้นพนักงาน เช่น ไม่มีการเรียกราคาสวัสดิการ หรือการจัดสโมสรเพื่อผ่อนคลาย แต่กลับมีการขายสุรา ทำให้เกิดเรื่องอละวาด หรือตั้งกลุ่มเล่นการพนัน

6) บริการที่จัดให้ต้องส่งเสริมให้พนักงานช่วยตนเองได้ด้วย เพราะถ้ามากไปก็จะเป็นการพึ่งแต่องค์กร เช่น การตั้งวงเงินให้กู้ ก็จะต้องดูความจำเป็นอย่างไรให้กู้ง่ายเกินไป คือต้องมีหลักฐานว่ามีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงิน เป็นต้น

สำหรับหน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่ควรพิจารณา คือ

1) มีความสามารถที่จะจ่าย เพราะสวัสดิการหมายถึงค่าใช้จ่าย องค์กรจะสามารถจะจ่ายได้ตามเงื่อนไขหรือไม่จะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าไหม แม้ประโยชน์เกื้อกูลจะมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานก็จริงอยู่ แต่ก็มี ความจำเป็นที่จะต้องวางแผนให้นายจ้างได้รับประโยชน์ด้วย เช่น ในกรณีที่ เป็นธุรกิจที่ดิ่งขึ้นใหม่ ฐานะการเงินยังไม่ดี ถ้าไรก็น้อย ก็ยังไม่ควรจัดสวัสดิการให้มาก เพราะนั่นหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น และถ้าให้แล้วก็จะต้องให้ตลอดไป

2) การกำหนดประโยชน์ เกื้อกูล และบริการสวัสดิการมีส่วนสัมพันธ์กับการกำหนดอัตราเงิน เดือนค่าจ้างในหน่วยงานหรือไม่ ในกรณีที่มีการให้สวัสดิการมากก็จะเกิดประโยชน์ต่อพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งการที่ไม่ตีค่าให้เป็นเงินเดือนเพราะ

- ก. ประโยชน์เกื้อกูล ไม่ทำให้เกิดข้อผูกมัด เช่น โบนัสจะจ่ายเงิน เดือน โบนัสก็ได้ ถ้าไม่มีกำไรก็ไม่จ่ายหรือสิทธิ เรียกร้องค่ารักษาพยาบาลจะเกิดขึ้นเมื่อป่วย
- ข. เกิดความผูกพันทางจิตใจ เป็นการบำบัดความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยโดยไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างเงิน กับผลงาน

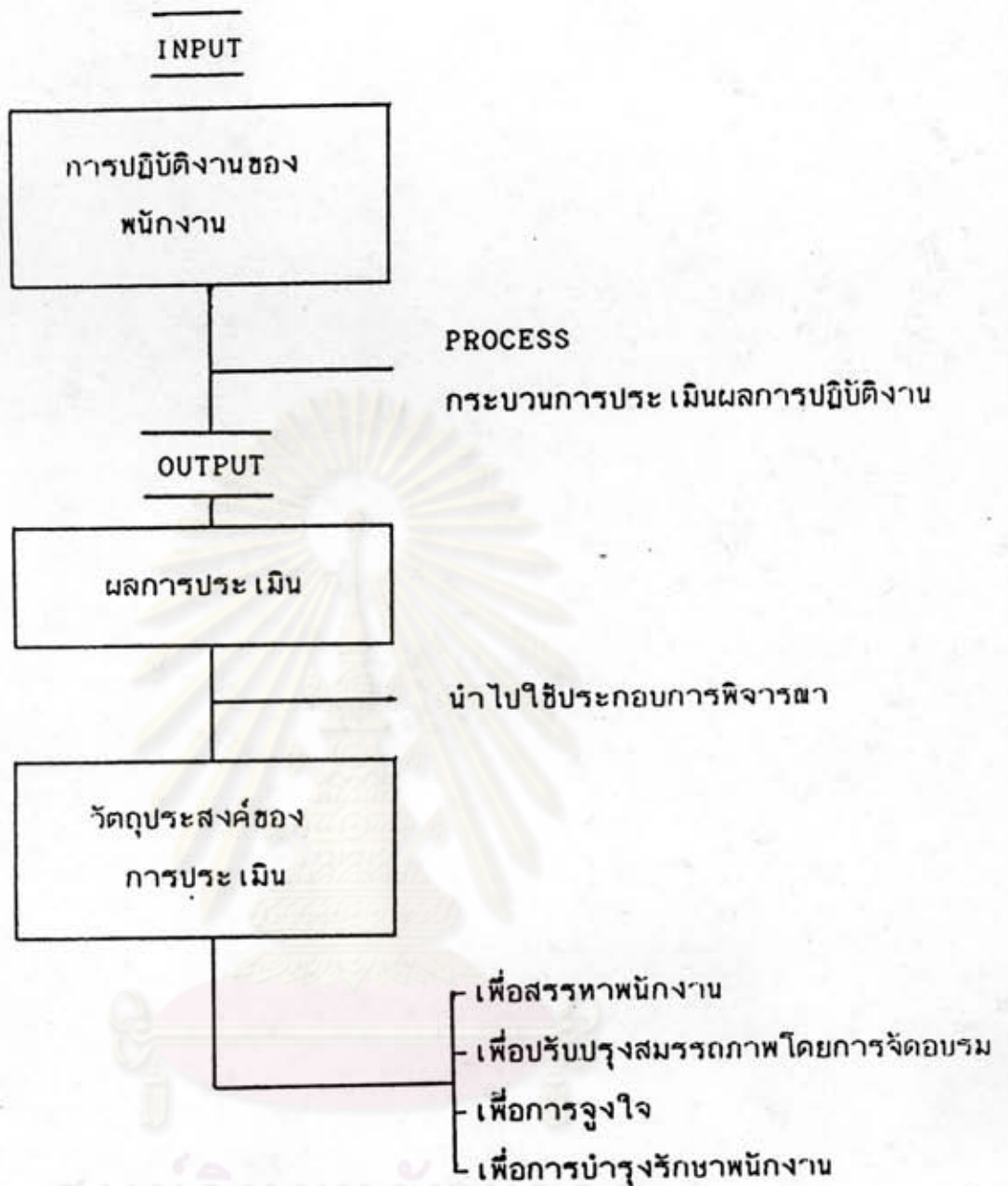
สำหรับส่วนประกอบอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ คือ

- ก. ในการพิจารณาประโยชน์ เกื้อกูล และสวัสดิการนั้นมีความสัมพันธ์กับ สหภาพแรงงาน ถ้าพนักงานจัดตั้งเป็นสหภาพ และรวมตัวกันเหนียวแน่น ก็จะมี ข้อต่อรองมาก
- ข. กฎหมาย เช่นกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงาน เป็นต้น
- ค. สิ่งแวดล้อม เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี หรือธุรกิจ ในอุตสาหกรรม เดียวกัน หรือธุรกิจที่อยู่ในชุมชนเดียวกัน ก็มีผลต่อการพิจารณาให้สวัสดิการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากองค์การ หรือหัวหน้างานทุกระดับย่อมมีความปรารถนาให้งาน ที่รับผิดชอบดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งก็ต้องอาศัย กระบวนการบริหารงานดังที่กล่าวไว้ นอกจากนี้ยังต้องนำเอาเทคนิค หรือวิธีการ ความสามารถของบุคคลมาใช้ เพื่อประสงค์จะทราบว่า คนงานใดมีประสิทธิภาพ มี ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงงาน การแต่งตั้ง โยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งให้ สูงขึ้น⁵³ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมจะ เป็นการรักษามูลค่าไว้กับ องค์การอีกทั้งยังใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อจูงใจได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติ งาน ถ้าใช้เพื่อพิจารณาเงินเดือนสวัสดิการก็จะ เป็น เครื่องมือสำหรับปัจจัยบำรุงรักษา แต่ถ้าใช้เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ก็จะเป็น เครื่องมือสำหรับการจูงใจ ดังรูปในหน้าถัดไป

⁵³ อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 185.



กระบวนการประเมินผลงานมีขั้นตอนอยู่ 5 ขั้นตอน คือ 54

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผล ปกติวัตถุประสงค์ในการประเมินมีดังนี้

- ก. เพื่อแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งใหม่
- ข. เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

54 สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4, หน้า 213.

- ค. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- ง. เพื่อประกอบการพิจารณาสวัสดิการ
- จ. เพื่อประกอบการพิจารณาความดี ความชอบ การให้รางวัล
- ฉ. เพื่อประกอบการพิจารณาให้ผู้ที่ย่อนสมรรถภาพออกจากงานไป

2. กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน ซึ่งจะ เป็น เครื่องมือที่ใช้บันทึก ความเห็นของผู้ประเมินแต่ที่นิยมใช้คือ แบบให้คะแนน แบบจัดอันดับ และแบบ ตรวจสอบตามรายการ

3. กำหนดตัวผู้ทำการประเมิน ซึ่งโดยปกติจะ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด ของผู้ถูกประเมิน และมักจะมีผู้บังคับบัญชาชั้นสูงกว่า 1-2 คนลงความเห็นประกอบ

4. กำหนดวิธีการประเมิน อาจทำโดยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบ โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรือเมื่อประเมินแล้ว อาจทำการสัมภาษณ์ผู้ ถูกประเมินอีกด้วยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ถ้า เป็นการประเมินพฤติกรรมและคุณลักษณะของคนก็มักจะสัมภาษณ์ประกอบ รวมทั้งการ สังเกตการณ์ การปฏิบัติงานด้วย

5. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เพราะจาก การวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงการทำงานของผูถูกประเมินว่าดีเลวเพียงใด มี อะไรจะต้องปรับปรุงแก้ไข

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเกณฑ์การประเมิน ซึ่งเป็นพื้นฐาน ที่ผู้ถูกประเมินจะนำผลงานของผู้ถูกประเมินมาเปรียบเทียบกัน หากการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่มีมาตรฐานการวัด หรือมีแต่ไม่ถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้ถูกประเมินจะให้ แต่ดุลยพินิจของตน หรืออาศัยวิจารณ์เป็นหลัก การประเมินอาจผิดพลาด และ ไม่เป็นธรรม เนื่องจากความลำเอียงของผู้ประเมินได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้จะทำอย่างมีหลักเกณฑ์แล้วก็ตาม ก็ยังต้องอาศัยความ รู้สึคนึกคิดของตนประกอบด้วย ดังนั้นการจะแก้ไขจุดอ่อนนี้อาจทำได้โดยให้พนักงาน ประเมินผลงานของตนเองได้ด้วย ทั้งนี้โดยการจัดระบบงานที่เรียกว่าการบริหาร งานตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการบริหารงานตามวัตถุประสงค์นี้ ทั้งหัวหน้า

และลูกน้องจะร่วมกันกำหนดรายการ ที่แต่ละคนจะต้องปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทุกคนทราบ เป้าหมาย และรับผิดชอบในความสำเร็จของตนเอง ทุกคนก็จะประเมินผลงานของตนเองว่า ได้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด⁵⁵

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินความสามารถในการทำงานของคน หรือประเมินค่าของคน ทั้งนี้ถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่จะต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และนำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในด้านการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การปรับปรุงตัวบุคคลและระบบการงาน การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การย้าย ตลอดจนการฝึกอบรม ยอมรับกันว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชา จะช่วยสร้างเสริมการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยการให้พลังของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง

⁵⁵ อุทัย ทิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า 197-198.

ศูนย์วิทยพัชรากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย