



บทที่ 3

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานในทางทฤษฎีและภาคปฏิบัติต่างเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดในการบริหารงานนั้นคือ "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "คน" ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารตั้งแต่เป็นผู้คิดดำเนินการในการนำทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ เข้ามาใช้ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง ลีออน ซี เมกกินสัน (Leon C. Megginson) ได้ยืนยันถึงความสำคัญของคนไว้ว่า "มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในวงการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ แต่มนุษย์ยังถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจและขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ"¹ หรือที่ ศาสตราจารย์ โจเซฟ คิงส์บิวรี (Joseph Kingsbury) ได้ให้ความสำคัญในเชิงเปรียบเทียบไว้ว่า "พิจารณาทุกแง่มุมแล้ว จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร"²

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลคือการดำเนินการต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผน และโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน³

¹ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 5.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 1.

³Dale S. Beach, Personnel : The Management of People of work, (New York : The Macmillan Company, 1965), p.54.

เฟลิกซ์ เอ นิโกร (Felix A. Nigro) ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบุคลากรคือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ¹

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จคือเป้าหมายขององค์การ²

หน้าที่การบริหารงานบุคคล

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การศึกษาหน้าที่การบริหารงานบุคคลสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะศึกษาเฉพาะบางหน้าที่อันประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และการจ่ายผลตอบแทน ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้คือ

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การสามารถมีบุคลากรที่มีคุณภาพตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการรับคนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ หากการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานมีประสิทธิภาพ องค์การก็จะสามารถได้บุคคลที่ดีมาปฏิบัติงานกับองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โอ เกลน สตาล (O. Glen Stahl) มีความเห็นว่า การสรรหาบุคคลคือกระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงานนับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การสรรหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอก

¹ Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, (New York : Henry Holt and Company, Inc., 1959), p. 36.

² ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มาร์เก็ตติ้งมีเดีย, ม.ป.ป.), หน้า 1.

หน่วยงาน การบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับงานตลอดจนคิดตามคุณผลการทดลองงานด้วย¹

สมยศ นาวิกการ ได้ให้ความหมายว่า การสรรหบุคคลคือการจัดหาผู้สมัครงานให้เพียงพอที่องค์การจะทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมตามความต้องการได้²

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ว่า การสรรหบุคคลคือการดำเนินงานในกิจการหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งหมายที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้³

1. ประเภทของการสรรหาพนักงาน จำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. สรรหบุคคลจากภายในองค์การ โดยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ วิธีนี้มีผลดีในด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน ทำให้พนักงานเห็นโอกาสก้าวหน้ามีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้นและยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการรับสมัครบุคคลจากภายนอกได้ด้วย ผลเสียของการสรรหาจากภายในคือ ทำให้องค์การมีความรู้ความคิดแคบ เพราะบุคคลภายในย่อมไม่มีประสบการณ์อย่างอื่น ไม่รู้ว่หน่วยงานอื่นเขาทำงานกันอย่างไร ซึ่งทำให้ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผลเสียอีกประการหนึ่งคือถ้ามีการขยายงานอยู่เรื่อย ๆ อาจทำให้ขาดแคลนกำลังคนเพราะการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในเพียงอย่างเดียว

ข. การสรรหบุคคลจากภายนอกองค์การ โดยพยายามชักจูงบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสมัคร เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่สุดและเหมาะสมที่สุดเข้าทำงาน วิธีนี้ทำให้องค์การได้บุคคลที่มีความคิดแตกต่างกัน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มอันจะนำความ

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

²สมยศ นาวิกการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 474.

³ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 83.

กำหนดมาสู่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและคัดเลือก กระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าและทำให้เกิดการแย่งบุคคลจากองค์การอื่น ๆ

แหล่งกำลังคนที่สามารถชักจูงให้เข้ามาสมัครงานได้ คือ

1. แหล่งภายในองค์การ ซึ่งหมายถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยนภายในหน่วยงาน
2. แหล่งภายนอกองค์การ ซึ่งสามารถได้จาก
 - 2.1 การประกาศรับสมัครโดยผ่านสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ คือ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์
 - 2.2 จากสถาบันการศึกษา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย
 - 2.3 เจ้าหน้าที่ภายในแนะนำมา
 - 2.4 บุคคลที่มาสมัครเองที่องค์การ
 - 2.5 ติดต่อสำนักงานจัดหางาน

การคัดเลือก เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เนื่องจากการสรรหา นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคัดเลือกดังนี้

ลีออน ซี เมกกินสัน (Leon C. Megginson) ให้ความเห็นว่า การคัดเลือกบุคคลคือกระบวนการในทางปฏิบัติในการเลือกผู้จ้างที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้งเมื่อมีความต้องการกำลังคน¹

ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวว่าการคัดเลือกพนักงานหมายถึงกระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ที่สุด มีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการรับคน²

¹Leon C. Megginson, Human Resources : Case & Concepts, (New York : Harcourt, Brace & World, Inc., 1968), p. 39.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, หน้า 97.

การคัดเลือกประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้¹

1. การตรวจสอบใบสมัคร กระทำเพื่อเลือกบุคคลตามคุณสมบัติขั้นต้นที่วางไว้ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในใบสมัคร เช่น ความรู้ อายุ เพศ

2. การตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติ การตรวจสอบจะทำให้ทราบถึงความสามารถและความชำนาญในการทำงาน โดยตรวจสอบใบรับรองของผู้บังคับบัญชาคนก่อน และเอาข้อมูลจากใบสมัครมาพิจารณาเพื่อเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เพื่อเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติถูกต้องในขั้นแรกและช่วยเพิ่มข้อมูลนอกเหนือจากใบสมัคร ซึ่งทำให้ทราบถึงบุคลิกลักษณะ อารมณ์ อุปนิสัยของผู้สมัคร

4. การทดสอบ กระทำเพื่อวัดความแตกต่างของคุณสมบัติของผู้เข้าสอบ การทดสอบอาจทำได้โดยการสอบข้อเขียน และการทดลองปฏิบัติงานจริง การทดสอบต้องมีลักษณะเที่ยงตรง เพื่อแสดงให้เห็นความสามารถของผู้เข้าสอบ และการทดสอบจะต้องมีความเชื่อถือได้ การทดสอบแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ²

4.1 การทดสอบสติปัญญา เป็นการทดสอบความฉลาดทั่ว ๆ ไปของบุคคลในตำแหน่ง ๆ เช่น การใช้ตัวเลข การใช้ภาษา ความจำ การใช้เหตุผล

4.2 การทดสอบความถนัด เป็นการทดสอบความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลภายใต้ความถนัดแต่ละอย่าง เพื่อหาความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคคล เช่น ความถนัดในเรื่องเครื่องยนต์

4.3 การทดสอบความสำเร็จ เป็นการวัดความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา หรือวัดความสามารถที่จะทำงานสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง เช่น การทดสอบโดยให้ทดลองทำงานใหญ่เป็นตัวอย่าง

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 84 - 87.

²ศักดิ์ผอง วัฒนสินธุ์, "การจัดหาพนักงาน" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 6 - 7. (อัครสำเนา)

4.4 การทดสอบบุคลิกภาพและความสนใจ ความสำเร็จในการทำงานจะมีความโดยตรงกับบุคลิกภาพและความสนใจของพนักงานในการทำงาน บุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับงาน จะทำให้บุคคลเกิดความล้มเหลวในการทำงานได้

5. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย หลังจากผ่านการคัดเลือกขั้นต้นและการทดสอบแล้ว ผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากจะสัมภาษณ์เป็นขั้นสุดท้าย เพื่อให้ความเห็นชอบว่าบุคคลนั้นสมควรได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่

6. การตรวจร่างกาย แพทย์จะตรวจร่างกายเพื่อให้ได้ผู้มีร่างกายแข็งแรงไม่เป็นโรค โดยเฉพาะโรคติดต่อที่ส่งคมรังเกียจ เช่น วัณโรค โรคพิษสุราเรื้อรัง ดิซยาเซพิค เป็นต้น

7. การบรรจุแต่งตั้ง หลังจากที่ได้ตรวจสอบหลักฐานและผ่านการทดสอบแล้ว จะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ในการปฏิบัติงานระยะแรกจะเป็นระยะทดลองปฏิบัติงาน หากผลการปฏิบัติงานในระยะนี้ไม่เป็นที่พอใจก็อาจไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งได้

2. ระบบการสรรหาบุคคลแบ่งได้ 2 ระบบ คือ¹

ก. ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรมนี้เป็นที่นิยมใช้และยอมรับนับถือทั่วไปในการบริหารงานบุคคล อันเป็นระบบที่ช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ความมุ่งหมายของระบบคุณธรรมก็คือขจัดระบบอุปถัมภ์ออกไป เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและให้โคผู้มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมไม่ได้หมายถึง การรับสมัคร การสอบแข่งขัน เท่านั้น แต่รวมถึงการบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย ปู่นำ เหน็จความ คีความชอบและการให้ออกจากงาน แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงระบบคุณธรรมในเรื่องของการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานเท่านั้น แนวความคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค ในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน ผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นความรู้ความหลัก เกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสเข้ารับการ เลือกสรร เท่ากันในการ

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 68.

กำหนดเงินค่าตอบแทนการปฏิบัติงานก็ยี่ห่วยกันเป็นสำคัญ กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเท่ากันหรือคล้ายคลึงกัน ย่อมได้รับเงินเดือนเท่ากันตามความเหมาะสมและถูกต้องโดยระเบียบและมาตรฐานเดียวกัน

2. หลักความสามารถ หมายถึงในการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือเลื่อนตำแหน่งก็ต้องยึดหลักความสามารถเป็นสำคัญ พยายามคัดเลือกให้ใ้ใ้ผู้มีความสามารถที่สุดเข้าปฏิบัติงาน ในคานการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคน ผู้ที่มีความสามารถมากกว่าย่อมใ้ใ้รับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า

3. หลักความมั่นคง ในการเข้าทำงานกับองค์การใดก็ตาม องค์การควรใ้ความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะใ้ใ้ได้รับความคุ้มครองจากระเบียบกฎเกณฑ์โดยใ้ใ้ไม่ถูกปลดออกหรือไล่ออกจากงานโดยใ้ใ้ไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นการป้องกันการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยปราศจากความผิด เพื่อใ้ใ้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักข้อนี้พิจารณาถึงข้าราชการมากกว่า วงการธุรกิจ หมายถึงการใ้ข้าราชการประจำตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมืองปฏิบัติงานใ้ใ้รัฐโดยใ้ใ้ไม่ตกอยู่ภายใ้ใ้ใ้อิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ และปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐแม้ว่าจะขัดแย้งกับนโยบายของตนเองก็ตาม

ส่วนดีและส่วนเสียของระบบคุณธรรม

ส่วนดี

1. ทำให้บุคคลผู้มีความสามารถได้เข้าทำงาน เพราะก่อนที่จะใ้ใ้ใ้รับการบรรจุแต่งตั้งใ้ใ้ใ้เข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การ บุคคลเหล่านี้ยอมผ่านการสอบแข่งขันทดสอบความรู้ความสามารถมาแล้ว และในการที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ต้องผ่านการสอบคัดเลือกมาก่อน

2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสใ้ใ้บุคคลผู้มีคุณสมบัติเท่ากันทุกคนมีใ้ใ้โอกาสเข้าทำงานได้เท่าเทียมกัน

ใ้ใ้ใ้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย คันติเมธ, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาไทย, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า 13 - 14.

3. บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประสิทธิภาพของงานหรือองค์การดีขึ้น

4. ป้องกันมิให้นักการเมืองเข้ามาทำให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลง โលเล ไม่นั่นอน ชาติความสม่ำเสมอ

5. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงาน ให้รวมแรงรวมใจกับปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะตระหนักถึงความเป็นธรรมที่ตนได้รับในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

6. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้งานในองค์การได้รับความสนใจจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง องค์การก็จะได้คนดีเข้ามาทำงาน

ส่วนเสีย

1. ในการคัดเลือกคนนั้น การตรวจสอบอาจจะมีข้อบกพร่อง เช่น เกี่ยวกับการรวมการและหลักเกณฑ์วิธีสอบไม่รัดกุม และให้ความยุติธรรมเพียงพอต่อผู้เข้าสอบ

2. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งทางการเมือง ตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญพิเศษ ไม่สามารถจะทำการสรรหาโดยระบบคุณธรรมได้ เพราะทัศนคติความตั้งใจ ความสามารถในการทำงาน ไม่สามารถจัดสอบได้ ต้องพิจารณาจากความรู้ ความสามารถของบุคคลผู้นั้นเท่านั้น

3. ในการคัดเลือกคนทำงาน แรงจูงใจไม่อาจใช้ระบบคุณธรรมคัดเลือกได้เพราะระบบคุณธรรมจะต้องใช้เวลามาก กว่าจะได้ตัวบุคคลอาจทำให้งานเสียหายได้

4. ไม่ได้คำนึงถึงความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดีกับบริษัท อันเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานส่วนหนึ่ง

ข. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีลักษณะเกือบตรงข้ามกับระบบคุณธรรม หมายถึงระบบเล่นพวก ระบบชอบพอกันเป็นพิเศษ เป็นระบบที่บุคคลได้รับการเลือกสรรหรือแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งตามความพอใจของผู้มีอำนาจใหญ่ในหน่วยงานนั้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง

ส่วนดีและส่วนเสียของระบบอุปถัมภ์¹

ส่วนดี

1. การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการในระดับสูง ใช้ระบบอุปถัมภ์ที่มิได้ผลดีกว่าระบบคุณธรรม เพราะการคัดเลือกบุคคลในระบบคุณธรรมจะต้องประกอบด้วยกรรมการผู้สอบคัดเลือกและหลักเกณฑ์ในการสอบ ซึ่งถ้ากรรมการมีความลำเอียงหรือมีหลักเกณฑ์ในการสอบไม่ดี ก็อาจทำให้การสอบคัดเลือกได้บุคคลที่ไม่มีความสามารถ หรือได้บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน
2. การบรรจุคนเข้าทำงานในกรณีเร่งด่วน ใช้ระบบอุปถัมภ์จะทำให้อย่างรวดเร็วกว่าการใช้ระบบคุณธรรม เพราะถ้าทำการคัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรมอาจจะทำให้ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์
3. การศึกษาระบบคุณธรรมนั้นถ้าไม่มีการศึกษาระบบอุปถัมภ์เพื่อเปรียบเทียบแล้ว ความซบเซาซึ่งในระบบคุณธรรมจะลดน้อยลงไป จึงกล่าวได้ว่า ระบบอุปถัมภ์ช่วยส่งเสริมระบบคุณธรรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ตลอดจนมีความซื่อสัตย์กับบริษัท

ส่วนเสีย

1. ผู้ปฏิบัติงานขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจไม่มีการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ ทำให้งานไม่ก้าวหน้า
2. ผู้ปฏิบัติงานถูกใช้ไปในทางส่วนตัวเสียมาก
3. ฐานะของผู้ปฏิบัติงานคลอนแคลน ขาดหลักประกันความมั่นคง
4. ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยประจบผู้มีอำนาจ หรือมีพววังแต่จะรักษาผลประโยชน์ของพรรคพวกมากกว่าที่จะคำนึงถึงแบบแผน และประโยชน์ขององค์การ นอกจากนั้นทำให้เกิดความลำเอียงในการปฏิบัติงาน และประชาชนอาจไม่ได้รับความยุติธรรม

¹เรื่องเดียวกัน, หน้า 7 - 8.

5. ผู้ไม่มีพรพรทพวททในองค้การก็ไม่มีโอกาสได้เข้าทำงาน
6. ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับความยุติธรรมตามสมควร

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ นิยมนำระบบคุณธรรมเข้ามาใช้ในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากเชื่อกันว่าจะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามระบบอุปถัมภ์ก็มีความสำคัญและมีประโยชน์สำหรับตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือมีคุณสมบัติพิเศษตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าใช้ระบบอุปถัมภ์แล้วจะช่วยให้งานขององค์การสัมฤทธิ์ผลด้วยดี เป็นประโยชน์ต่อองค์การมิใช่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นการที่จะนำระบบการสรรหาบุคคลระบบใดระบบหนึ่งมาใช้ จึงควรพิจารณาถึงเหตุให้ต้องแห่รอบคอบ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรมขึ้นในองค์การ และทำนุบำรุงคนที่มีความรู้ความสามารถไว้ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีแก่องค์การในที่สุด

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลาเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหาร ตลอดจนหัวหน้างานทุกคน คือ เรื่องความจำเป็นในการที่จะให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การฝึกอบรมนับว่าเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง เพื่อที่จะเป็นหนทางที่องค์การสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น ด้วยกิจกรรมด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลนี้ พนักงานก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ดีตลอดเวลา ตามทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ ๆ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลจึงเป็นเทคนิคทางการบริหารงานบุคคลที่สำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพของพนักงาน ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนสำเร็จผล

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือทัศนคติของพนักงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ¹

¹ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 142 .

การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น¹

การฝึกอบรม แบ่งเป็น

1. การพัฒนาพนักงาน เป็นการพัฒนาในระดับพนักงาน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร หรือพัฒนาพนักงานเมื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อจะได้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่
2. การพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพัฒนาที่เพิ่มความรู้ความชำนาญ และทัศนคติให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

หลักสำคัญในการฝึกอบรมคือ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน การจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นย่อมมีวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายเกิดขึ้น 2 แบบ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อสอนหรือแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 พัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- 1.4 ลดการสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, หน้า 180 - 181.

- 1.5 เพื่อการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะด้านบุคลากรให้มีความพอใจในทุกฝ่าย
- 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายงานขององค์-

การ

- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

รายละเอียดที่กล่าวมาจะเห็นว่า เมื่อมีการฝึกอบรมก็ย่อมจะมีวัตถุประสงค์เกิดขึ้น 2 แบบ คือ ขององค์การและของผู้ปฏิบัติงาน

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีกระบวนการดังนี้

1. กระบวนการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. กระบวนการกำหนดโครงการฝึกอบรม
4. กระบวนการลงมือปฏิบัติการฝึกอบรม
5. กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม

ประเภทของการฝึกอบรม

ในเรื่องการแบ่งประเภทของการฝึกอบรมนี้ อาจแบ่งออกได้โดยพิจารณาหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งตามลักษณะของวิชาที่ทำการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามเราอาจจำแนกการฝึกอบรมตามลำดับระยะเวลาที่บุคลากรเข้ามาสู่องค์การ ประกอบกับประเภทของบุคคลผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ดังนี้¹

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานใหม่ในระยะต้น เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ใหู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนเพื่อนร่วมงาน รายละเอียดส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับ

- 1.1 แนะนำใหู้จักสถานที่ทำงานใหม่
- 1.2 แนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น
- 1.3 ให้ทราบถึงลักษณะการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานนั้น
- 1.4 เสริมสร้างขวัญและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

¹เรื่องเดียวกัน, หน้า 189 - 192.

1.5 ให้อุปกรณ์ เคยกับ เพื่อนร่วมงาน

1.6 ให้อุปกรณ์ เคยกับ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น

2. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On - the job Training) เป็นการสอนงานให้ลงมือปฏิบัติจริง เพื่อถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน การฝึกอบรมประเภทนี้อาจรวมถึงการฝึกอบรมทางเทคนิคหรืองานเฉพาะด้านอยู่ด้วย โดยทั่วไปใช้กับพนักงานในระดับเสมียนพนักงาน แต่ก็สามารถนำมาใช้กับพนักงานระดับอื่นที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในงานใดผลเช่นเดียวกัน ลำดับขั้นตอนของการฝึกโดยลงมือปฏิบัติงาน มีดังนี้

2.1 อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีการที่จะทำงานนั้น

2.2 สาธิตให้ดูจากของจริง

2.3 ให้ทดลองฝึกภาคปฏิบัติ

2.4 แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงเหตุผลให้ทราบ

2.5 ให้ทดลองทำหลาย ๆ ครั้ง

2.6 ติดตามผลการปฏิบัติงานจนแน่ใจว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดสถานที่ฝึกให้มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ๆ ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานลักษณะเดียวกับในระยะเวลาสั้น ๆ เป็นงานง่าย ๆ เพื่อให้เรียนรู้งานก่อนลงมือทำงานจริง

4. การฝึกหัดงานช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่ออบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ซึ่งมีหลักสูตรที่สูงกว่าอบรมโดยลงมือทำงาน และการฝึกอบรมในห้องทดลองการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความรู้และความชำนาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรมงานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ ช่างโลหะ ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า เป็นต้น

5. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงาน (Skill Training) เป็นการ

ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงานนี้เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลกซึ่งก่อให้เกิดประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าใ้มีความรู้ความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อสนองความจำเป็นสำหรับความต้องการคนงานที่มีฝีมือ และไม่สามารถหาได้จากองค์การเพื่อสำรองแรงงานฝีมือไว้ใช้ในกรณีที่จะต้องขยายปรับปรุง และเพิ่มฝีมือในการปฏิบัติงานให้ทันกับผลิตภัณฑ์เครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้แม้งานที่ปฏิบัติจัดทำอยู่เป็นประจำก็ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเสมอ ดังนั้นการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาจนติดคอตลอดไป

6. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) เป็นการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะว่าด้วย หัวหน้างานควรมีความรู้และความชัดเจนในเรื่องใ้ใ้ใ้ โดยทั่วไปหมายถึงการฝึกอบรมให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างาน ซึ่งมีหน้าที่ในการแบ่งมอบหมายงาน และควบคุมงาน อันเป็นการบริหารขั้นต้น โดยปกติควรจะมีความรู้ในเรื่องเหล่านี้

6.1 การสอนงาน

6.2 สัมพันธภาพในงาน

6.3 วิธีปรับปรุงงาน

6.4 การรักษาความปลอดภัยในงาน

7. การฝึกอบรมด้านการจัดการ (Managerial Training) เป็นการฝึกอบรมระดับรองลงมาจากฝ่ายจัดการชั้นสูง ซึ่งสูงกว่าระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและทางวิชาการ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างใดอย่างหนึ่งและเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องภาวะผู้นำ ภาวะการสร้างสรร จิตวิทยาการบริหาร ฯลฯ

8. การฝึกอบรมพัฒนานักบริหาร (Executive Development) เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้นักบริหารไ้ได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้และทัศนคติอันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

9. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

ในบางกรณี นายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อฝึกอบรมคนงานและพนักงาน
 ของคนเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ โดยนายจ้างเป็นผู้จัดขึ้นเอง หรืออาจส่งพนักงาน
 หรือคนงานไปร่วมฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์การอื่นใดที่ได้จัดการฝึกอบรมขึ้นเป็นครั้ง
 คราว การอบรมพิเศษนี้อาจจะเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานในหน้าที่โดยตรง แต่จัดการอบรม
 เพื่อประโยชน์ของคนงานจะได้มีความรู้ความเข้าใจในด้านอื่น ๆ เพิ่มขึ้นด้วย เช่น อบรมเกี่ยว
 กับภาษาต่างประเทศ สัญญาจ้างแรงงาน ฯลฯ

การจ่ายผลตอบแทน

การบริหารงานนั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่คือการจะรวมทั้งพลังกายและพลังใจให้บุคลากร
 ในองค์การได้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความสัมฤทธิ์ผลตามที่ได้กำหนดไว้ ภาระหน้าที่
 ดังกล่าวเป็นหน้าที่อันสำคัญและยากยิ่งของนักบริหารหรือหัวหน้างาน ที่จะต้องใช้ความพยายามทุก
 วิถีทางในการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในองค์การ นักบริหารจะใช้วิธีต่าง ๆ จูงใจ
 พนักงานและในวิธีต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้น การจ่ายผลตอบแทนนับเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อท่าทีและ
 การปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

เสนาะ ตีเข่าว ให้ความหมายว่า การจ่ายผลตอบแทน หมายถึง การจ่ายเงินให้
 กับพนักงานเป็นค่าตอบแทน รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงิน¹

การจ่ายผลตอบแทน ผลตอบแทนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ เงินเดือนและค่า
 จ้าง กับประโยชน์และบริการ ซึ่งจะกล่าวถึงคำนิยามของเงินเดือนและค่าจ้างดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า เงินเดือนหมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็น
 การตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเป็นค่าจ้างเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายไต่ประจำ โดย
 ไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานครบตามชั่วโมงที่กำหนด
 ต่อวันหรือไม่ ก็จะจ่ายเหมาเป็นรายเดือนให้ เงินเดือนเป็นเครื่องกำหนดสภาพในการปฏิบัติ
 งานของคนงาน เพราะเงินเดือนจะจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานประจำ หัวหน้างานหรือนัก
 บริหาร ส่วนคำว่าค่าจ้างนั้น หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นการตอบแทนการปฏิบัติ

¹เสนาะ ตีเข่าว, สุปราณี ศรีดิศราภิมุข และ นิยะดา ชูดวงศ์, การบริหารงาน
 บุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 176.

งาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงของการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะค่าจ้างจ่ายให้ปฏิบัติงาน เป็นรายชั่วโมง¹

โบนัส เป็นค่าตอบแทนพิเศษมี 2 แบบ คือ โบนัสที่ให้ออกในการที่มีผลการปฏิบัติงานดี นับเป็นการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจรูปหนึ่ง อีกแบบหนึ่งเป็นโบนัสที่ให้ออกโอกาสพิเศษ โดยไม่มีข้อผูกพัน กับผลการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เช่น จ่ายให้ออกโอกาสวันขึ้นปีใหม่ วันตรุษจีน ฯลฯ²

วัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างคือ

1. เพื่อสรรหาและดึงดูดผู้ที่มีความสามารถจากตลาดแรงงาน ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร และสามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ได้

2. จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. เพื่อสามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย

4. เพื่อเสริมสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่มีความยุติธรรม แน่นนอน มีเหตุผล

ความสำคัญของเงินเดือนและค่าจ้าง

1. ความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าจ้างช่วยสร้างสถานภาพทางสังคม ให้มีรายได้ ฐานะ และช่วยทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญขององค์กร เงินเดือนและค่าจ้างเป็นต้นทุนจำนวนมากในกิจการทุกประเภททั้งราชการและธุรกิจ มีผลต่อคุณภาพ ปริมาณผลผลิต มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อองค์กร

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 127.

²เสนาะทิ ศิเยาว์, สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข และ นิยะดา ชูดวงค์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 177.

3. ความสำคัญต่อสังคม เงินเดือนและค่าจ้าง มีผลโดยตรงต่อภาวะทางเศรษฐกิจของชุมชน ซึ่งจะมีผลต่อสังคม เพราะสังคมใดมีเศรษฐกิจดี ประชาชนมีรายได้ดี ปัญหาทางสังคมต่าง ๆ จะไม่เกิดขึ้น

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนด เงินเดือนและค่าจ้าง

1. ลักษณะของงานที่ทำ
2. ความสามารถขององค์การจะจ่ายได้
3. มาตรฐานการครองชีพ
4. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. อุปสงค์และอุปทานของแรงงานที่ต้องการในตลาดแรงงาน
6. ราคาค่าจ้างในตลาดแรงงาน
7. ผลผลิตของหน่วยงาน
8. รัฐบาล
9. อำนาจต่อรองของสหภาพแรงงาน

การให้เงินเดือนและค่าจ้างที่มีความยุติธรรมและมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในองค์การ ซึ่งทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์และบริการ หมายถึงประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ที่อาจเป็นขวัญใจหรือโมტიเวชัน¹

วัตถุประสงค์ในการจัดประโยชน์และบริการ

1. เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้าทำงานกับองค์การ
2. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. สร้างความมั่นคงในชีวิต เพื่อจะได้มีที่พึ่งเมื่อต้องการความช่วยเหลือ

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 246.

หลักการให้ประโยชน์และบริการ

1. การให้ประโยชน์และบริการควรจัดให้ตรงความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่และจัดให้โดยเท่าเทียมกัน
2. การให้ประโยชน์และบริการควรจัดอย่างสม่ำเสมอ
3. ควรทำให้พนักงานรู้ว่า เป็นสิ่งซึ่งได้รับ เพราะผลจากการทำงานไม่ใช่สิ่งที่จะต้องได้รับ
4. การให้ประโยชน์และบริการควรเกิดประโยชน์ในการรักษาพนักงานไว้ได้
5. ต้องมีการบริหารการให้ประโยชน์และบริการอย่างมีกฎเกณฑ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการให้ และควบคุมให้ทั่วถึงรัดกุม เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

ประเภทของประโยชน์และบริการอาจจัดในรูปต่าง ๆ ดังนี้

1. ประโยชน์เกี่ยวกับทางเศรษฐกิจ ได้แก่การจ่ายเงินทดแทนและเงินช่วยเหลือต่างๆ แก่พนักงาน เช่น
 - 1.1 ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย ซึ่งอาจเป็นไปตามพระราชบัญญัติแรงงาน ได้แก่ การจ่ายค่าทดแทนให้แกพนักงานเมื่อประสบอันตรายถึงบาดเจ็บ หรือทุพพลภาพ หรือตาย เนื่องจากการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ค่าล่วงเวลาที่จ่ายให้พนักงานที่ทำงานเกินเวลา หรือทำงานในวันหยุดราชการตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้
 - 1.3 เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ ที่เหมาะสมกับสภาวะการทางเศรษฐกิจ
 - 1.4 เงินสะสมและบำเหน็จบำนาญ เมื่อปฏิบัติงานมาจนครบเกษียณอายุ หรือปฏิบัติงานให้กับกิจการมาช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
 - 1.5 การประกันชีวิต สุขภาพ และอุบัติเหตุให้กับพนักงาน

2. บริการด้านการพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อเสริมสร้างพลานามัยและการมีจิตใจที่ดี เช่น การจัดสถานที่และอุปกรณ์กีฬา การจัดงานรื่นเริงในเทศกาลต่าง ๆ

3. บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่ชีวิตประจำวัน เช่น บริการรถรับส่ง ที่อยู่อาศัย โรงอาหาร ร้านค้าสวัสดิการขายสินค้าราคาถูก

4. บริการด้านการแพทย์ โดยจัดให้มีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาล มีสถานพยาบาล และแพทย์ที่เหมาะสมกับจำนวนพนักงาน มีการตรวจร่างกายพนักงานอย่างน้อยในทุกช่วงเวลาที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

5. บริการทางด้านวิชาการ เช่น การจัดให้มีห้องสมุด การบริการและให้คำปรึกษา ทางด้านกฎหมาย การเพิ่มพูนความรู้พนักงานในด้านต่าง ๆ

ประโยชน์และบริการที่ดีจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม

แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญกับทัศนคติของพนักงานอันเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างสมรรถภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานพนักงานมีทัศนคติที่ดี พวกเขาเหล่านั้นก็จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจของงานที่รับผิดชอบ ในทางตรงข้ามถ้าทัศนคติของพนักงานต่อองค์การไม่ดี องค์การอาจจะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

แอรอน ควิน เซอร์ทเทน (Arron Quin Serttain) กล่าวว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกสำนึกตัวหรือความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อสิ่งหนึ่ง¹

ดร. ไทบูลย์ ช่างเรียน ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และแนวทางปฏิบัติหรือท่าทีที่มีต่อสิ่งแวดลอมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งแวดลอม

¹ Arron Quin Serttain, Psychology : Understanding Human Behavior (New York : McGraw - Hill Book Company, 1965), p. 280 .

แต่ละอย่างอาจมีความเข้มข้นในปริมาณที่ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล¹

ดร.ประภาเพ็ญ สุวรรณ กล่าวสรุปว่า หัสนคติเป็นความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก²

หัสนคติเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราวต่างๆ หรือสถานการณ์ หัสนคติที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการที่ใคร่พบเห็นคุ้นเคย อาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง แต่จากการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นรูปภาพหรือได้อ่านข่าวเกี่ยวกับเรื่องนั้นโดยไม่ใคร่พบเห็น ไม่ใคร่คลอเคล้าของจริงด้วยตนเอง ถือว่าเป็นประสบการณ์ทางอ้อม เนื่องจากหัสนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีความรู้ ความคิด ดังนั้นบุคคลจะไม่มีหัสนคติต่อสิ่งที่เขาไม่มีประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมเลย

องค์ประกอบของหัสนคติ แบ่งออกได้เป็น 3 อย่างคือ

1. ความรู้ ได้แก่ความรู้ในเชิงประเมินค่าหรือความคิดความเข้าใจของแต่ละบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ในรูปใคร่รูหนึ่งแตกต่างกัน
2. ความรู้สึกส่วนตัว ได้แก่ ความรู้สึก อารมณ์ส่วนบุคคล เช่น โกรธ เกลียด รัก ชอบ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเป็นเรื่องที่แตกต่างกันตามแต่บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล กล่าวคือ ถ้าสิ่งนั้นเป็นสิ่งมีคุณ ก็จะเกิดความรู้สึกที่ดี และถ้าสิ่งใดเป็นสิ่งให้โทษ ก็จะเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี
3. พฤติกรรม คือความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อสิ่งของ บุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ถ้าผู้บริหารมีความพอใจในความรับผิดชอบของลูกน้อง ก็มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของลูกน้อง

¹ ไทบูลย์ ช่างเรียน, สารานุกรมศัพท์ทางสังคมวิทยา (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2516), หน้า 7.

² ประภาเพ็ญ สุวรรณ, หัสนคติ : การวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2520), หน้า 3.

ในการศึกษาทัศนคตินี้ จะศึกษาทัศนคติของพนักงานระดับบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และการจ่ายผลตอบแทน

สรุป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ในบรรดาทรัพยากรในการบริหารทั้งหมด อันเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารงาน และการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ประสิทธิภาพในการทำงานจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ก็ด้วยความสามารถและความพยายามของนักบริหาร ในการที่จะนำทางและเสริมสร้างสภาวะการบริหารงานบุคคลให้บังเกิดผล เพียงแต่มีวิธีการจัดองค์การที่ดี มีวัสดุพร้อมเพียง มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่คั้นยั้งไม่เพียงพอ ต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การตลอดไป