

บทที่ ๒

การบริหารงานบุคคลในองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่

การบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นมาควบคู่กับสังคมและพัฒนาเป็นลำดับ ในระยะแรกอาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือโดยสามัญสำนึก เช่น ระบบครอบครัว กลุ่มสนใจ กลุ่มอาชีพ ต่อมาเมื่อสังคมเจริญขึ้นได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การบริหารงานบุคคลมีระบบขึ้น ประเด็นที่จะกล่าวถึงในบทนี้ประกอบด้วยความหมายของการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารงานบุคคล การได้มาซึ่งบุคคล การพัฒนาบุคคล การบำรุงรักษาบุคคล การให้บุคคลพ้นจากองค์กร และการลงโทษบุคคล มีรายละเอียดของการบริหารงานบุคคลตามแนวคิดสมัยใหม่ ดังนี้

๒.๑ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

บุคคลจะมีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่นต้องเป็นคนที่มีความรู้ จึงจะสามารถทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยเพิ่มพูนเป็นทรัพยากรมากได้ในเวลาอันสั้น เปรียบคนเสมือนรากแก้วของไม้ยืนต้น เพราะการที่ไม้ยืนต้นจะทนแดดทนฝนทนแล้งและให้ลูกตก รากแก้วต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรงนั้นใด บุคคลที่มีคุณภาพย่อมทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนสามารถออกดอกออกผลเป็นกำไร ฉะนั้น

นอร์ตันและแคปแลนด์ (Norton & Kaplan) ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเป็นทุน (Human capital) และให้คนมีบทบาทในการจัดการกระบวนการภายใน (Internal perspective) และสร้างคุณภาพคนด้วยการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development perspective) ซึ่งให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกว่าทรัพยากรด้านอื่น เพราะการจัดการทรัพยากรอื่นอีก ๓ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective) และด้านลูกค้า (Customer perspective) ต้องอาศัยคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น^๑

^๑ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓-๑๔.

การบริหารงานบุคคลจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร เป็นผู้ที่สามารถบันดาลความสำเร็จ และรุ่งโรจน์ให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็อาจนำมาซึ่งความหายนะได้ มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็น “สินทรัพย์” (Asset) หรือเป็น “ทุน” (Capital) ให้แก่องค์กร ถ้าสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ หรือที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล”^๒ พิจารณาในทุกแง่มุมแล้วก็ประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะการบริหารงานใดก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เป็นเรื่องสำคัญและยุ่งยากที่สุด^๓

การดำเนินงานขององค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือได้ว่าเป็นผู้สรรค์สร้างงานให้กับองค์กร จึงมีความสำคัญมากในด้านต่าง ๆ คือ (๑) ด้านบุคคล (Employee) ทำให้บุคคลในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในการที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรระหว่างบุคคลกับองค์กรร่วมกัน (๒) ด้านองค์กร (Organization) ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ (๓) ด้านสังคม (Social) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ อาชีพ รายได้ใน การหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป^๔

การดำเนินงานได้โดยราบรื่นย่อมต้องพึ่งพาการบริหารเข้ามาช่วยในการจัดสรรทรัพยากรทั้งทางด้านบุคคลและวัสดุสิ่งของ ตลอดจนประสานการทำงานร่วมกันโดยไม่ติดขัด แม้

^๒ ศุภชัย ขาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทองจำกัด), หน้า ๕.

^๓ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ, (ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๓๕.

^๔ พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วี.พี.รินทร์ (1991) จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๒๖.

มีการบริหารดี แต่ไม่มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรก็ไม่สามารถเจริญพัฒนาให้ดีขึ้นในแนวทางหรือนโยบายที่วางไว้ได้ จึงมีท่านผู้รู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

คำว่า การบริหาร (Administration) Herbert A. Simon กล่าวว่า “การบริหาร คือ กระบวนการตัดสินใจ”^๕ Simon Smithburg และ Thompson กล่าวว่าไว้ว่า “กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือตามวัตถุประสงค์”^๖ ลักษณะใหญ่ ๆ ของการบริหาร คือ การบริหารแยกออกจากชีวิตมนุษย์ไม่ได้ เพราะมันเกี่ยวข้องกับอยู่ในองค์กรสังคม เป็นกระบวนการของการบัญชาและการควบคุมชีวิตในองค์กรสังคมหน้าที่เฉพาะของการบริหาร คือ การพัฒนา การวางระเบียบ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และผู้บริหารจะทำงานร่วมกับคนเป็นกลุ่มหรือคนทุกคน แต่ไม่ใช่กับปัจเจกบุคคล องค์กรประกอบพื้นฐานของการบริหาร คือจะต้องมีกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการกระทำอย่างร่วมแรงร่วมใจของกลุ่มบุคคลนั้น และมุ่งสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ตั้งไว้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล

บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการบริหาร เป็นทรัพยากรที่มีคุณสมบัติพิเศษมหาศาลยากที่จะหาสิ่งใดเปรียบ แม้จะมีการคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรกลขึ้นมาทดแทนกำลังคน แต่ก็ยังไม่พินที่จะต้องมีคนคอยควบคุมดูแลบำรุงรักษา ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังต่อไปนี้

๑. การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการในองค์กร เป็นกระบวนการที่จัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์กร และที่มีอยู่แล้ว โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน จัดหาคนเข้ามาทำงาน และทุนบำรุงรักษาไว้ ตลอดจนการดำเนินการเมื่อบุคคลเหล่านั้นพ้นจากงานไป^๗

^๕ Herbert A. Simon, **Decision Making Process**, (New York : McGraw-Hill, 1964), p. 138. อ้างใน ปัญญา ปุຍเป็ย, **ผู้นำการบริหาร**, (มหาสารคาม : สวัสดิ์คอมพิวเตอร์, ๒๕๓๔), หน้า ๒๑.

^๖ Herbert Simon, Daniel w. Smithburg and Victor A. Thompson, **Public Administration**, (New York : Alfred A. Knorff, 1960), p. 3. อ้างใน เมธี ปิณฑนันทน์, **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

^๗ Fred D Carver and Thomas J. Sergiovannie, **Organizations and Human Behavior : Focus on School** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), p. 138-139. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

^๘ ชลิดา สรมณี และ พูนศรี เพ็ชรสนอง, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๒), หน้า ๔.

๒. การบริหารงานบุคคล หมายถึงความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามอุดมมุ่งหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้อุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบันด้วย^๕

๓. การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกศินี หงสนันท์ ได้อ้างถึงการให้ความหมายของ ชาร์ลส์ ฟอมบรัม ที่กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยการนำเอาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยการสรรหาและเลือกสรรบรรจบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริมเพื่อพัฒนา การตอบแทน การประเมินผลด้วยความยุติธรรมอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น^๖

๔. การบริหารงานบุคลากร หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาคัดเลือกบุคคลที่อยู่ในสังคมเพื่อดำเนินการพิจารณา สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่และปฏิบัติงานในองค์กร^๗

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์กรและที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณที่เพียงพอ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน จัดหาคนเข้ามาทำงาน และบำรุงรักษาไว้ ตลอดจนการดำเนินการให้พ้นจากงาน พยายามที่จะทำให้อุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์กร ด้วยการนำเอาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้จักกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยการ

^๕ เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๓.

^๖ เกศินี หงสนันท์, การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๖๘๕.

^๗ พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๓.

ส่งเสริม พัฒนา ตอบแทน การประเมิณผล อย่างยุติธรรมอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของบุคคล

๒.๒ ระบบการบริหารงานบุคคล

ถ้าหากมององค์กรเป็นระบบหลักเป็นภาพใหญ่ ภายในองค์กรก็จะมีระบบย่อยที่สามารถแยกศึกษาระบบย่อยตามหน้าที่ เช่น ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบบัญชีการเงิน ระบบสาธารณูปโภค ระบบการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เป็นต้น ระบบเป็นระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ในระบบการบริหารงานบุคคลในประเทศไทยมีการใช้ในองค์กรที่แบ่งโดยหลักใหญ่ได้ ๒ ระบบ ดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ ระบบราชการ

ระบบหลักถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร และเมื่อตรวจสอบการบริหารภายในองค์กรจะเห็นกลไกหลักของการทำงานอย่างเป็นระบบดังต่อไปนี้ คือ (๑) ระบบคนและสังคม โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบระบบคนและสังคมในองค์กรเป็นประการสำคัญ เช่น คนนัดหยุดงาน หรือคนงานในตำแหน่งสำคัญขาดงาน ฯลฯ (๒) ระบบเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จขึ้นอยู่กับระบบเทคโนโลยีและประสิทธิภาพของระบบ เช่น เครื่องจักรในการผลิตบกพร่อง หรือเสียหาย (๓) ระบบคนและเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จขึ้นอยู่กับทั้งคนและเทคโนโลยี^{๑๒} ทุกระบบจึงอยู่ที่ “คน” ทั้งสิ้น

คำว่า ระบบราชการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Bureaucracy หมายถึงระบบของความสัมพันธ์ในการบังคับบัญชาซึ่งกำหนดโดยกฎระเบียบที่พัฒนาขึ้นอย่างสมเหตุสมผล^{๑๓} องค์กรที่บริหารจัดการแบบราชการเป็นการให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการคงอยู่ขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส กิจการงานจะแบ่งเป็นกิจกรรมงาน แต่ละตำแหน่งจะอธิบายความสื่อถึงหน้าที่งานที่บ่งถึงความชำนาญและอำนาจ ลดหลั่นกันเป็นขั้น ๆ ลักษณะของการบริหาร

^{๑๒} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๘๓-๘๕.

^{๑๓} กิตติวัฒน์ รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, ระบบบริหารราชการไทย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐.

องค์กรแบบราชการมีองค์ประกอบหลัก ๆ คือ (๑) ทำให้เป็นงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ (Specialization) (๒) มีกฎระเบียบที่ชัดเจน (๓) ไม่นิยมชมชอบกันเป็นส่วนตัว (๔) มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันเป็นชั้น ๆ (๕) การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งจะพิจารณาจากคุณสมบัติและความชำนาญ (๖) การทำงานต้องเต็มเวลา เวลาและปริมาณงานต้องสัมพันธ์กัน (๗) มีการแยกบริหารงาน (๘) แยกงานส่วนตัวออกจากงานขององค์กรอย่างชัดเจน (๙) ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสและความสำเร็จ (๑๐) ให้ความสำคัญกับความคงทนถาวร และ (๑๑) ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติและกระบวนการมากกว่าความสำเร็จของงาน (Management by regulations)^{๑๔} จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ดูแล้วทำให้รู้สึกว่าจะไม่เห็นเสียหายอะไร โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เอางานมาก่อน ความสำเร็จส่วนตัว ลักษณะเช่นนี้จึงน่าจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ส่วนดียังพอมี แต่ส่วนเสียคือการประสานงานต้องใช้เวลาผ่านหลายขั้นตอนทำให้การตัดสินใจช้าตามไปด้วย

การบริหารงานบุคคลในระบบราชการ ออกเป็นกฎหมาย เรียกว่ากฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายพลเรือน มีหลายฉบับ คือกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการการเมือง กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา^{๑๕} บุคคลในองค์กรของราชการ เรียกว่า ข้าราชการ แบ่งไปตามหน้าที่จึงเรียกต่างกัน เช่น ข้าราชการครู ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร เป็นต้น เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศโดยมีผู้บริหารสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ดังนั้นหลักการบริหารงานบุคคลในวงราชการนั้น เริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายติดตามด้วยการแสวงหาและชักจูงบุคคลที่มีความรู้และความสามารถมาสมัครเข้าทำงาน

๒.๒.๒ ระบบเอกชน

ระบบเอกชนมีวัตถุประสงค์เพื่อกำไรสูงสุด (maximized profit) เนื่องจากองค์กรรู้ดีว่าการจะเก็บเกี่ยวรายได้จากลูกค้าซึ่งเป็นคนในสังคมจะต้องยอมรับองค์กรและผลิตภัณฑ์ขององค์กร

^{๑๔} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, องค์การและการจัดการ, หน้า ๑๖๔ – ๑๖๕.

^{๑๕} ประวิณ ณ นคร, กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี : สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๓๐๘-๓๖๓.

การบริหารจัดการองค์กรภาคเอกชนสามารถนำเอาแนวคิดและหลักการทั่วไปในการบริหารจัดการองค์กรมาประยุกต์ใช้ได้คล่องตัวองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนมีหลายรูปแบบ ได้แก่ บริษัทมหาชน บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ และกิจการผู้ประกอบการรายเดียว องค์กรเอกชนเป็นหน่วยผลิตของประเทศ ในขณะที่องค์กรภาครัฐและสังคมเป็นหน่วยสนับสนุนการผลิต แต่ในการปกครองหรือบริหารราชการแผ่นดินองค์กรเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของประเทศ ต้องยึดถือกฎและกฎหมายของประเทศ ในขณะที่เดียวกันองค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการกระทำขององค์กรภาครัฐ ที่มีต่อกิจการของเอกชน เนื่องจากเอกชนเป็นฐานรายได้ของรัฐบาลในรูปของการเก็บภาษี^{๑๖} บุคคลจึงเป็นกลไกหลักในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จได้ดีที่สุดจึงควรบริหารอย่างถูกระบบ

องค์กรเป็นระบบสังคมที่ถูกสร้างขึ้นจากการผนวกกันของระบบรองหลาย ๆ ระบบ เช่นการคัดเลือกพนักงาน การให้รางวัล การควบคุม และกระบวนการสื่อสารอยู่ภายใต้ระบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ระบบรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับระบบรองทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการบัญชี^{๑๗} การบริหารงานบุคคลเป็นศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายในการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษา และการให้คนออกจากงาน คนต้องมีสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด มุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของบุคคลให้เต็มที่ และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข^{๑๘} ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับ อำนาจหน้าที่ หน้าที่ ผลทางเศรษฐกิจ และผลทางสังคม จะทำให้ระบบเอกชนมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรได้ดี

จากที่กล่าวมา องค์กรภาคเอกชนจะมีเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อแสวงหากำไร เพราะจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร เป้าหมายขององค์กรเอกชนจะมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากกว่าเป้าหมายขององค์กรเอกชนจะเป็นเป้าหมายขององค์กรเองไม่จำเป็นจะต้อง

^{๑๖} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ผู้บริหารแห่งอนาคต, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Than Books, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗๖-๒๗๗.

^{๑๗} ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, คู่มือองค์กรแห่งความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ปัญญาชน, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

^{๑๘} พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด(มหาชน), ๒๕๕๔), หน้า ๒๔-๒๕.

ประกาศให้สาธารณะได้รับทราบ เพราะถือเป็นเรื่องภายในองค์กร องค์กรของราชการและองค์กรเอกชนจะมีวิธีการดำเนินงานต่างกัน กล่าวคือการดำเนินการขององค์กรภาครัฐจะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ขณะที่วิธีการดำเนินงานขององค์กรเอกชนไม่จำเป็นต้องมีการตรวจสอบโดยสาธารณะ การที่องค์กรภาครัฐจะต้องบริหารอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้นั้น เนื่องจากการทำงานของภาครัฐกระทบต่อประชาชนโดยตรง อีกทั้งหากการดำเนินงานมีปัญหาผู้ที่ได้รับผลกระทบก็จะได้แก่ประชาชน ขณะที่องค์กรเอกชนผู้ที่ได้รับผลโดยตรงก็คือเจ้าของกิจการ^{๑๙}

การจะขับเคลื่อนระบบทั้งสอง ดังกล่าวให้เป็นไปด้วยดี จะต้องใช้กลไก ๒ ประการ คือ กลไกอุปถัมภ์และกลไกด้านคุณธรรม หรืออีกความหมายหนึ่งก็คือ ทั้งระบบราชการและระบบเอกชน จะต้องใช้ระบบ ที่เรียกว่า ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมเพื่อการบริหารงานบุคคล ดังนั้นแนวความคิดในการบริหารงานบุคคลจะต้องมีลักษณะการจัดการอย่างเป็นระบบ มีวิธีการอันถูกต้องเหมาะสม มิฉะนั้น จะทำให้ส่งผลกระทบถึงการทำงาน หรือผลงานในส่วนรวมได้ เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาแบ่งออกได้เป็น ๒ ระบบ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) และระบบคุณธรรม (Merit system) ทั้งสองระบบจะเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กร มีคำอธิบาย ดังนี้

๑) ระบบอุปถัมภ์

ระบบอุปถัมภ์ หรือบางท่านเรียกว่า “ระบบเน่าหนอนซ่อนไซ” ซึ่งเป็นระบบที่ดูจะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ยังมีชื่ออื่นที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น ระบบเล่นพรรคเล่นพวก (Spoils system) ระบบเลือกที่รักมักที่ชัง (Favoritism) ระบบวงศ์ญาติ (Nepotism) ระบบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นระบบที่ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรม แต่จะยึดถือความพอใจของบุคคลที่ใช้ระบบเป็นสำคัญ^{๒๐} แหล่งกำเนิดเกิดจากประเทศจีนโบราณซึ่งใช้วิธีเลือกสรรคนเข้ารับราชการ ๓ วิธี คือ (๑) ระบบสืบสายโลหิต (๒) ระบบแลกเปลี่ยน (๓) ระบบชอบพอเป็นพิเศษ^{๒๑}

^{๑๙} วันชัย มีชาติ, การบริหารองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา, ๒๕๕๒), หน้า ๘-๑๐.

^{๒๐} สร้อยตระกูล (ดิวนานนท์) อรรถมานะ, สาธารณบริหารศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๑๐.

^{๒๑} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๖๑.

เหตุผลที่ต้องใช้ระบบอุปถัมภ์ ได้แก่ เพื่อเป็นสินน้ำใจหรือเรียกว่าเป็นรางวัลทางการเมือง (Political rewards) ซึ่งจะมอบให้แก่บุคคลที่ช่วยเหลือในการหาเสียง หรือช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อเสถียรภาพขององค์กร หรือเพื่อความมั่นคงขององค์กร ซึ่งจะทำให้ต่อเมื่อจัดหาบุคคลที่สังกัดองค์กรเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการควบคุมนโยบาย ผู้ที่จะทำหน้าที่นี้ได้ต้องเป็นผู้ที่เชื่อใจได้ และไว้วางใจในความจงรักภักดี^{๒๒}

ผลของการใช้ระบบอุปถัมภ์ เริ่มรับผลจากการพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงานรวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะไม่คำนึงถึงคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ คือ ถูกใจมากกว่าถูกต้อง การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่ได้เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน จะก่อให้เกิด บุคคลขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่ และบุคคลขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน^{๒๓}

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เป็นการทำลายระบบการบริหาร กฎเกณฑ์ ระเบียบ วินัย และยังส่งผลร้ายต่อการให้บริการสาธารณะอีกด้วย สาเหตุที่ทำให้บุคคลยังคงยึดถือระบบอุปถัมภ์ เกิดจากตัวบุคคลเอง เช่น ความภูมิใจที่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่นแล้ว ยังเกิดจากระบบสังคม ค่านิยมที่ยึดถือระบบอุปถัมภ์ในทางมิชอบ ได้ก่อให้เกิดระบบเส้นสายขึ้น ระบบอุปถัมภ์ได้ซึมซาบอยู่ในระบบองค์กรตลอดมา ถึงแม้ว่าทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมต่างมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ว่าควรนำระบบใดไปใช้ แต่ที่ปรากฏสืบต่อกันมาช้านานคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์เกินความจำเป็น หรือมากกว่าระบบคุณธรรมตลอดมา^{๒๔} ระบบอุปถัมภ์ แม้จะสื่อความหมายไปในทางที่ดูเหมือนจะขาดความยุติธรรม ขัดหลักวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่ถูกต้อง แต่การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ก็ยังจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไปกับระบบคุณธรรม ทั้งนี้เพราะลักษณะงานบางอย่างไม่

^{๒๒} อุทัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๗), หน้า ๒๐.

^{๒๓} บรรยงค์ โตจินดา, **การบริหารงานบุคคล**, หน้า ๖๒.

^{๒๔} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๖ – ๒๓๘.

สามารถใช้ระบบคุณธรรมเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ได้ดีและเหมาะสมได้ เช่น ตำแหน่งทางการเมืองที่ต้องการความไว้วางใจสูง และมักจะเป็นตำแหน่งที่มีวาระการพ้นจากตำแหน่ง

๒) ระบบคุณธรรม

ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นระบบที่ส่งเสริมความคิด ความเชื่อ และการกระทำที่ดีอยู่บนหลัก ๔ ประการ ได้แก่ หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) ผู้วางรากฐานด้วยการจัดให้มีการสอบแข่งขัน คือ ขงจื้อ ของประเทศจีน

ระบบคุณธรรม (Merit system) เรียกว่า ระบบคุณความดี ระบบความรู้ ความสามารถ หรือระบบคุณวุฒิ^{๒๕} หลักคุณธรรม (Merit system) เป็นหลักการที่ดีส่งเสริมให้คนทำงานโดยยึดความรู้ ความสามารถ และเป็นหลักที่ให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคกับคนในสังคมมีโอกาสเข้าทำงาน แต่เมื่อนำมาใช้กับอีกสังคมหนึ่งสังคมใดนั้น จะได้ผลมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมนั้น^{๒๖} เป็นระบบที่เกิดขึ้นเพื่อจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ ระบบนี้มีส่วนสนับสนุนให้บุคคลมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่เพิ่มมากขึ้น เช่น ในการคัดเลือกหรือสอบคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยบางแห่ง ผู้พิพากษาหรือในวงการตุลาการ เป็นต้น

ระบบคุณธรรมก่อให้เกิดผลดีเชื่อมโยงขึ้นกับความสมบูรณ์ของการปฏิบัติตามหลักการของระบบคุณธรรมรวมทั้งปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองที่นำเอาระบบนี้ไปใช้ในการบริหารงานบุคคล แนวคิดที่ยึดเป็นหลักการในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม มีรายละเอียด ดังนี้

(๑) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) การเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรผู้มีคุณสมบัติพื้นฐานความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสทัดเทียมกัน (Open to all) ที่จะสมัครสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงาน ทั้งนี้เพราะว่าทุกคนย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานก็ยึดหลักนี้ที่สำคัญกล่าวคือ

^{๒๕} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๓.

^{๒๖} ไพบูลย์ ช่างเรียน, วัฒนธรรมกับการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๓๒), หน้า ๔๕.

งานที่มีลักษณะ หน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกัน หรือคล้ายคลึงกันควรได้รับเงินเดือนเท่ากัน และได้สัดส่วนกับปริมาณงาน (Equal pay for equal work) นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน ด้วยระเบียบและมาตรฐานเดียวกันโดยเฉพาะ ข้อแตกต่างของบุคคลในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล จะไม่ก่อให้เกิดสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน

(๒) หลักความสามารถ (Competence) ยึดความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริง ๆ (Put the right man on the right job) แม้ในการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องยึดหลักนี้เช่นเดียวกัน กล่าวคือผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ย่อมได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความเหมาะสมน้อยกว่า การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน

(๓) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) เป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคคล โดยได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ยังอาจเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีบำเหน็จบำนาญแก่ผู้ที่อุทิศเวลาและทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงานเป็นระยะเวลาพอสมควร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเลี้ยงชีพภายหลังการพ้นจากการปฏิบัติงานแล้วได้ตามสมควรแก่สภาพ

(๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าธุรกิจ ในวงราชการนั้นถือว่าข้าราชการประจำต้องยึดมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้การปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ ไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคการเมืองใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๗}

ประโยชน์ของระบบคุณธรรม ประกอบด้วย กีดกันบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถไม่ให้เข้ามาองค์กร หรือสกัดกั้นผู้ที่หย่อนความสามารถไม่ให้ขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูง ในขณะเดียวกันก็จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งด้วยความภาคภูมิใจ ทำให้บุคคลมีเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีในการประกอบอาชีพ เพราะได้ผ่านการ

^{๒๗} เกรียงศักดิ์ เขียวขึง, การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ, หน้า ๑๔๐.

เลือกสรรมาเป็นอย่างดี กล่าวคือผู้ที่มีความรู้ดี มีความสามารถสูงเท่านั้น จึงจะได้รับเลือกเข้าทำงาน ให้ความคุ้มครองแก่บุคคล จะมีความมั่นคงในตำแหน่ง และมุ่งมั่นทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ไม่ต้องพะวงถึงการจะถูกออกจากการงานตามอารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และระบบคุณธรรมจะส่งเสริมกำลังใจและกำลังขวัญแก่บุคคล เพราะไม่ต้องห่วงใยต่อการปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่จะไม่เป็นธรรมต่อตน ทั้งนี้เพราะมีกฎหมายให้ความคุ้มครอง^{๒๔} การบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรม เป็นการบริหารงานที่มีหลักการ ให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทุกคน ทำให้องค์กรได้บุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง ระบบอุปถัมภ์แม้ว่าจะใช้วิธีความพอใจ พรรคพวก เครือญาติ แต่มีเหตุผลหลักคือ เพื่อความมั่นคงของการบริหารองค์กรเพื่อการสนองนโยบาย และต้องเป็นบุคคลที่ทำงานไปด้วยกันได้เพราะมีความคิดเดียวกัน หรือลักษณะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบเป็นวงกว้าง แต่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้านหรือความเก่งเฉพาะด้าน ทุกตำแหน่งที่ทำล้วนมีการพ้นจากตำแหน่งเป็นวาระ เมื่อสนองนโยบายดี และปฏิบัติงานดีตามคำสั่งก็ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาใหม่ ซึ่งจะเห็นว่าจะช่วยกระตุ้นให้เกิดผลงานโดยทางอ้อม และระบบอุปถัมภ์มีความผูกพันกันทางด้านจิตใจกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นระบบพึ่งพาอาศัยกันมาก คือผู้บังคับบัญชาต้องอาศัยให้ทำงาน ถ้าขาดคนนั้นงานจะไม่ดำเนินไป ผู้ได้รับการแต่งตั้งก็พึ่งพา เป็นการสร้างความสมดุลทางหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งสองฝ่าย จะเห็นว่าทุกองค์กรใช้ระบบอุปถัมภ์เสมอ^{๒๕}

ระบบการบริหารงานบุคคลแบบอุปถัมภ์ทำให้งานได้รวดเร็ว เปลี่ยนแปลงแก้ไขได้สะดวก เพราะให้อำนาจผู้บริหาร จัดการได้ มีความขัดแย้งน้อย การบริหารงานบุคคลจะไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์อย่างเดียวต้องใช้ระบบคุณธรรมด้วยองค์กรจึงจะมั่นคง องค์กรที่มีผู้นำและผู้บริหารองค์กรที่ “มีคุณธรรม” เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำและองค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยค้ำประกันในกรณีที่ต้องจัดการประสพกับภาวะวิกฤติ ก็มีแต่คนที่อยากจะช่วยเหลือและให้การสนับสนุนเพราะขึ้นชมกับระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรมได้มาตรฐาน ระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีทำให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาสู่องค์กรด้วย

^{๒๔} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๖.

^{๒๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐.

๒.๓ การได้มาซึ่งบุคคล

การทำงานจะสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ต้องมีปัจจัยทางด้านทรัพยากรให้ครบถ้วน สิ่งที่สำคัญคือบุคคล เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการขาดแคลนบุคคลขึ้น องค์กรจะต้องแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและเหมาะสมกับงาน เรียกว่าการได้มาซึ่งบุคคล มีกระบวนการดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ การวางแผนกำลังคน การวางแผนกำลังคนมีลักษณะคล้ายกับการวางแผนทั่วไป จะแตกต่างกันก็เฉพาะในรายละเอียด และย้ายเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการบุคคลเท่านั้น การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะได้บุคคลจำนวนที่ต้องการ และมีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานตามเวลาที่ต้องการ บุคคลนั้นต้องสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นการแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในรูปของความต้องการกำลังงาน^{๓๐} การวางแผนกำลังคน ทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน มักจะมีขอบเขตคล้ายคลึงกัน คือ กำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรมในเรื่องการสรรหาบุคคลและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่งและกำหนดเงินเดือน และการกำหนดสถานะแห่งการทำงาน^{๓๑}

กระบวนการวางแผนกำลังคน มี ๓ ขั้นตอน คือ (๑) การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคน (Manpower inventory) คือการเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับกำลังคนในปัจจุบัน ทั้งในรูปปริมาณและคุณภาพ (๒) การคาดคะเนกำลังคน (Manpower forecast) หมายถึงการคาดคะเนถึงกำลังคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต ในรูปของจำนวนรวม (Gross numbers) หรือในรูปของการแบ่งประเภท เช่น กำลังคนที่ต้องใช้ความชำนาญ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้น และ (๓) แผนกำลังคน (Manpower plan) เป็นปฏิบัติการเฉพาะหรือทำโครงการ (Blueprints) เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการคาดคะเนกำลังคนและการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนเข้าด้วยกัน^{๓๒}

การวางแผนกำลังคนนั้นเป็นการคาดคะเนล่วงหน้าว่า องค์กรนั้นต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด อาจหาได้จากที่ไหน ดังนั้นจึงมีข้อควรพิจารณาได้แก่ สำนวความต้องการใน

^{๓๐} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ, หน้า ๑๔๕.

^{๓๑} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๕๒.

^{๓๒} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๓.

ปัจจุบัน ตำรวจคนที่ขาดหายไปในระยะแผนที่กำหนด วิเคราะห์ประเมินกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เป็นต้น^{๓๓}

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่น จริงจัง และเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ระบบข้อมูล การมีส่วนร่วมของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร และการรายงาน ติดตาม และประเมินผล^{๓๔} การวางแผนงานกำลังบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เพราะไม่ว่าการปฏิบัติงานใด ๆ “คน” มักจะเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา กับความสำเร็จของงาน หากผู้บริหารได้มีการคิดวิเคราะห์ และคำนึงถึงปัญหาด้านนี้เป็นหลักอยู่เสมอแล้ว ก็ย่อมแสดงว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการใด ๆ ต่อไปนั้นหนทางหรือโอกาสสำเร็จย่อมมีได้มาก

๒.๓.๒ การสรรหาและคัดเลือก การสรรหาและคัดเลือก การสรรหาบุคคลสำหรับองค์กรยุคใหม่อาจจะต้องพิจารณาคุณสมบัติด้านความรู้ที่ถูกต้องจากสถาบันการศึกษาว่าเพียงพอหรือไม่ โดยอาจต้องพิจารณาถึงเนื้อหา หลักสูตรและผู้สอน เพื่อจักได้พิจารณาว่าต้องเพิ่มเติมความรู้ด้านใดบ้าง

ดังนั้นแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจะเน้นคุณภาพของบุคคลมากกว่าปริมาณ และมีความพิถีพิถันในการคัดเลือก^{๓๕} ความมุ่งหมายของการสรรหากำลังคน คือ การจัดหาผู้สมัครงานให้เพียงพอที่องค์กรจะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการได้ ก่อนการสรรหาและเลือกสรรบุคคล จำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กร ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ^{๓๖}

๑. วิธีการสรรหาบุคคล วิธีการสรรหาบุคคล เพื่อได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถตามที่องค์กรต้องการนั้น สามารถแบ่งออกได้ใน ๒ ลักษณะคือ (๑) การสรรหาบุคคล

^{๓๓} สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ, *สาธิตบริหารศาสตร์*, หน้า ๑๘๘.

^{๓๔} ศุภชัย ขาวะประภาส, *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทองจำกัด), หน้า ๑๒๓-๑๒๔.

^{๓๕} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓๐ – ๒๓๑.

^{๓๖} เพ็ญศรี วายวานนท์, *การจัดการทรัพยากรคน*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๖๗.

จากภายใน (Internal Recruitment) องค์กรควรมีข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับทักษะและศักยภาพของพนักงานตลอดจนผลการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับการประเมินผลงานของบุคคล วิธีการหนึ่งจะได้บุคคลมาแทนตำแหน่งที่ว่าง อาจจะเลือกจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา (Transfer and Promotion) วิธีการนี้จะช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย และทำให้การสรรหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว (๒) การสรรหาบุคคลจากภายนอก (External Recruitment) ซึ่งองค์กรอาจดำเนินการด้วยเหตุผล เช่น การบริหารงานในระดับต้นหรืองานระดับกลางภายในองค์กร จำเป็นและต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในงานเฉพาะ การสรรหาบุคคลจากภายนอกเข้าสู่องค์กรจะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งแตกต่างจากเดิม^{๓๖}

การสรรหาภายในองค์กรนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน โอน ย้าย หรือเลื่อนขึ้นตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งนี้เพื่อจะเป็นการจูงใจให้เขามีขวัญ (Morale) ในการทำงาน ส่วนการสรรหาบุคคลจากภายนอกนั้น กระทำได้โดยการประกาศแจ้งความประสงค์ การส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาบุคคลตามแหล่งต่าง ๆ เช่น ตามมหาวิทยาลัย หรือสถาบันทางเทคนิคต่าง ๆ การติดต่อผ่านสำนักงานว่าจ้างงาน ผู้สมัครอาจเข้ามาสมัครด้วยตนเอง หรือผู้สมัครอาจเขียนจดหมายมาสมัครงานเอง

การสรรหาบุคคลมีความมุ่งหมายที่จะให้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงมาสมัครเข้าทำงานตามที่ต้องการ ซึ่งในทางปฏิบัติการสรรหาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว จึงมีวิธีการชักชวนหรือจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้ การประกาศชักชวนหรือโฆษณา จัดทำบัญชีรายชื่อและสถานที่ตั้งของโรงงาน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สำนักจัดหางาน สหภาพแรงงาน และหน่วยแนะแนวอาชีพ และแจ้งเรื่องตำแหน่งงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาชมกิจการของหน่วยงาน ประกาศโฆษณากิจการ ความก้าวหน้าหรือผลงานดีเด่นของหน่วยงานในสื่อมวลชนต่าง ๆ ให้แพร่หลาย และให้คนงานที่ทำงานอยู่แล้วแนะนำ^{๓๗} การเลือกสรรบุคคลจะไม่ก่อให้เกิดผลอย่างแท้จริงจนกว่าขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้น ได้ดำเนินการแล้ว คือ (๑) กำหนดสิ่งที่ต้องการของงานที่จะเลือกสรรคนมาบรรจุไว้

^{๓๖} พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๒๐๘.

^{๓๗} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๖๐-๖๑.

เป็นการแน่นอน (๒) กำหนดคุณสมบัติของคนที่จะต้องมีในการทำงานนั้นไว้อย่างแน่ชัด (๓) ได้ป่าวร้องให้คนมาสมัครเพื่อทำการเลือกสรรแล้ว^{๓๕}

๒. ขั้นตอนการสรรหา ขั้นตอนในสรรหาและการคัดเลือกบุคคลที่มักจะใช้ดำเนินการเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ๑) การต้อนรับผู้สมัคร ๒) การสัมภาษณ์ขั้นต้น ๓) การกรอกใบสมัคร ๔) การสอบคัดเลือก ๕) การสัมภาษณ์ ๖) การสอบประวัติ ๗) การตรวจสอบสุขภาพ ๘) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย ๙) การบรรจุ การแนะนำตัวเข้าทำงาน การติดตามผล^{๓๖} หรือกระบวนการเลือกสรรบุคคลอีกรูปแบบหนึ่ง คือ ๑) การกำหนดคุณสมบัติและคุณวุฒิ ๒) การตรวจสอบใบสมัคร ๓) การวิเคราะห์คุณสมบัติหรือคุณวุฒิเบื้องต้น ๔) การสัมภาษณ์ขั้นต้น ๕) การทดสอบ ๖) การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ๗) การบรรจุแต่งตั้ง^{๓๗}

๓. การพิจารณาวิธีการสอบและทดสอบที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องประเมินบุคคลผู้มาสมัครงานเพื่อคาดคะเนผลการทำงานในสภาพการทำงานจริง การวัดอย่างเป็นระบบและเป็นปรนัยเป็นกระบวนการที่นิยมใช้ในการคาดคะเนให้แม่นยำมากขึ้น

ปัจจัยที่ทำการทดสอบได้แก่ ความฉลาด ความถนัดตามธรรมชาติ ความสำเร็จในการเรียนรู้ ความสนใจ บุคลิกภาพ การทดสอบความฉลาดเริ่มพัฒนามาก่อน ส่วนการทดสอบบุคลิกภาพเพื่อการเลือกสรรคนเข้าทำงานยังใช้ไม่ได้แม่นยำนัก ยังต้องพัฒนาต่อไป ได้มีแนวความคิดสำคัญในการใช้แบบทดสอบ คือการใช้แบบทดสอบทุกชนิดควรจะให้มีความแม่นยำตรงตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจง และต้องพิสูจน์ได้ว่ามีอยู่เสมอในการใช้แบบทดสอบ หลักการนี้เป็นที่ยอมรับทั้งในทางวิชาการและทางกฎหมาย^{๓๘} การพิจารณาวิธีการสอบและทดสอบที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความยุติธรรมนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีอยู่หลายประการ ได้แก่ (๑) ความสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้หรือความเที่ยงตรง (Validity) คือหากผลการสอบดีผลการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นเมื่อเข้าทำงานก็ควรจะดีตามด้วย หรือการสอบนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในตำแหน่ง เช่น สอบวิชาภูมิศาสตร์ ก็ควรจะพิจารณาเฉพาะความรู้ในทางภูมิศาสตร์ ซึ่งไม่เกี่ยวกับลายมือ หรือภาษาเขียน (๒) มีผลแน่นอนสม่ำเสมอเป็นที่

^{๓๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๔.

^{๓๖} เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ, หน้า ๑๔๖.

^{๓๗} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๖๕-๖๗.

^{๓๘} เพ็ญศรี วาทยานนท์, การจัดการทรัพยากรคน, หน้า ๕๕.

เชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึงความสม่ำเสมอของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด ซึ่งจะได้ผลไม่ว่าจะเป็นโอกาสที่ต่างกันหรือเวลาที่ต่างกัน และ (๓) มีเชิงคำตอบที่แน่นอน (objectivity) คือตอบถูกได้คะแนน ตอบผิดไม่ได้คะแนน มิใช่คำตอบที่ถูกใจกรรมการจะเป็นคำตอบที่ถูกต้อง คือเป็นไปตามความนึกคิดในใจ (Subjectivity) ของกรรมการเอง^๓ นอกจากนั้นยังมีหลักเกณฑ์ อื่น ๆ อีก ได้แก่ การประหยัด (Economy) ความสะดวกในการปฏิบัติ (Administrability) เป็นต้น

กระบวนการสรรหาจะดำเนินการได้ดี ต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งานและการทำประมาณการกำลังคน การวิเคราะห์งานซึ่งให้ข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติคนจะบอกให้ทราบถึงประเภทคนที่จะเหมาะสมในการบรรจุให้ทำงานซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ การวิเคราะห์จำนวนงานที่คน ๆ หนึ่งทำได้ และลักษณะกำลังคนปัจจุบันทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในแง่จำนวนได้ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรต้องมีความละเอียดรอบคอบ ตัวผู้รับผิดชอบในการสรรหาต้องทำหน้าที่อย่างปราศจากอคติคือความลำเอียงในการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีมีความเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

๒.๓.๓ กระบวนการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร เมื่อผ่านหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ขั้นตอนต่อไปที่จะต้องดำเนินการหลังจากคัดเลือกได้ตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง แล้ว ซึ่งเท่ากับเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยสมบูรณ์ มีกระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เข้าทำงานดังต่อไปนี้

๑. การปฐมนิเทศ บุคคลทำงานใหม่ตกอยู่ในภาวะกังวลและไม่สบายใจได้ง่าย^๔ สังเกตเห็นได้ว่าในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะมีคนทำงานใหม่ลาออกด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ความไม่เข้าใจหรือไม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ การสละสิทธิ์เพราะเข้าทำงานที่อื่นได้เนื่องจากสมัครเข้าทำงานไว้หลายแห่ง มีการเปลี่ยนใจไปศึกษาต่อ เป็นต้น สำหรับเหตุด้านการปรับตัวนั้น วิธีการปฐมนิเทศที่ดีจะช่วยได้มาก และจะมีผลช่วยลดค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่าในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเหล่านั้นด้วย ดังนั้นการทดสอบต่าง ๆ ได้สิ้นสุดลง

^๓ สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, *สาธิตบริหารศาสตร์*, หน้า ๒๐๐-๒๐๑.

^๔ สมยศ นาวีการ, *การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒*, (กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๒๒.

การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำหรือการให้คนทำงานใหม่ทำความรู้จักองค์กร เป็นการสร้างความเข้าใจในการเริ่มต้นชีวิตในองค์กร ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ งานที่ต้องทำ ประโยชน์ เกื้อกูลของคนทำงาน เงินเดือน การทดลองปฏิบัติงาน การลงเวลาทำงาน การหยุดงาน การร้องทุกข์ เป็นต้น การให้ข้อเท็จจริงทั้งทางบวกที่ไม่สร้างความคาดหวังจนเกินไป และทางลบที่อาจเป็นไปได้ด้วย จะช่วยให้คนทำงานใหม่เตรียมตัวเตรียมใจตามความจริง พร้อมกันนั้น ในการปฐมนิเทศจะมีการบอกแจ้งความคาดหวังขององค์กรจากคนทำงานด้วย ขึ้นต่อไปหัวหน้างานจะทำหน้าที่ปฐมนิเทศอีกชั้นหนึ่ง ได้แก่ การแนะนำให้รู้จักหัวหน้างานและรู้จักเพื่อนร่วมงาน นำชมสถานที่ทำงานและเครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็น และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง^{๔๕}

ด้วยเหตุผลเหล่านี้โครงการแนะนำตัวและการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพมีความมุ่งหมายที่สำคัญ คือการลดความกังวลของพนักงานใหม่ ข้อมูลทางด้านสภาพแวดล้อมของงานและผู้บังคับบัญชาจะจัดหาให้กับบุคคลใหม่ เพื่อนร่วมงานถูกแนะนำให้รู้จัก และสนับสนุนให้พนักงานใหม่ถามปัญหาต่าง ๆ

๒. การทดลองปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการทดสอบโดยผ่านการคัดเลือกมาแล้วนั้น ยังไม่อาจรับรองได้ว่าจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างแท้จริง จึงควรให้มีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง

โดยทั่วไปแล้วมักจะกำหนดระยะเวลาไว้ระหว่าง ๖ เดือน ถึง ๑ ปี เมื่อเห็นว่าสามารถทำงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ มีความประพฤติดีและเหมาะสม จึงจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งถาวรต่อไป^{๔๖} ในการบรรจุบุคลากรใหม่จะมีการแบ่งเป็น ๒ ประเภท คือประเภทที่ทำหน้าที่ทางการบริหาร กับประเภทผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่ไม่ทำหน้าที่ทางการบริหารซึ่งต้องทดลองงานในระยะ ๑ เดือน ถึง ๓ เดือน หรือมากกว่านั้น แต่ไม่เกิน ๑ ปี ในระยะดังกล่าวนี้ ถ้าบุคลากรใหม่สามารถทำงานได้ดี มีมาตรฐาน เมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุถาวร^{๔๗} แต่ในทางตรงข้ามหากไม่สามารถทำงานได้ก็อาจต้องลาออกจากงานไป บางครั้งพบว่า บุคลากรใหม่ลาออกก่อนจะครบ

^{๔๕} เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรคน, หน้า ๘๐-๘๑.

^{๔๖} ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, ๒๕๔๖), หน้า ๘๓๕.

^{๔๗} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๖๖-๑๖๗.

ระยะทดลองงาน เนื่องจากความไม่ถนัดในงานที่ทำ ไม่ชอบองค์กรที่ทำอยู่ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้บริหารและผู้ร่วมงานได้ จึงออกไปก่อนครบกำหนด

๓. การจัดแบ่งงาน การบริหารงานบุคคลนั้น ถือว่าการจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะว่า ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงาน หรือให้รับผิดชอบเรื่องใด จะต้องกำหนดให้แน่ชัดว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ หรือมีความรับผิดชอบเพียงใด และผู้ที่ทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแค่ไหน พร้อมกับกำหนดค่าตอบแทนเป็นการล่วงหน้าว่าจะให้เท่าไรด้วย

การจำแนกตำแหน่งเป็นวิธีหนึ่งซึ่งจะอำนวยความสะดวกในการเลือกสรรและบรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ อันจะเป็นการสร้างความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นไปตามหลักการที่ว่า Equal pay for equal work^{๔๘} การจำแนกตำแหน่งงานมีสาระสำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) การจำแนกตำแหน่ง เป็นการกำหนดและตีราคาตำแหน่งโดยถือเป็นงานหลัก ๒) การจำแนกตำแหน่ง เป็นแผนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้แน่นอน และ ๓) การจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล กระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน^{๔๙} แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ ได้แก่ เป็นระบบที่เอื้อต่อการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และสอดคล้องกับกลไกตลาด เป็นระบบที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้สามารถสร้างกลไกการบริหารงานบุคคลที่ยืดสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นระบบที่สอดคล้องกับทิศทางการบริหารจัดการในอนาคต ทันสมัยและทันกระแสโลก และเป็นระบบที่อยู่บนฐานของวัฒนธรรม^{๕๐}

การกำหนดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงเนื้อหาของงานและจำนวนของตำแหน่ง ทำให้องค์กรสามารถใช้คนได้ตรงกับงาน และลดปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของเงินเดือนที่ได้รับ ด้วยเนื่องจากคนที่อยู่ตำแหน่งเดียวกันจะได้รับเงินเดือนเท่ากัน นอกจากนั้น การกำหนดตำแหน่ง

^{๔๘} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๗๕.

^{๔๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๐.

^{๕๐} ศุภชัย ยาวะประภา, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, หน้า ๑๐๓.

อย่างเหมาะสมยังช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากตำแหน่งมีภาระความรับผิดชอบที่ไม่ก้าวก่ายกันไม่ทับซ้อนกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ง่ายขึ้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถทราบถึงทางก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเองในหน่วยงานและภาพรวมของระบบงาน ว่าตนเองจะสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งใดได้บ้าง ต้องรับผิดชอบหน้าที่อะไรเพิ่มมากขึ้น ต้องพัฒนาตนเองอย่างไร^{๕๑} เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานการกำหนดตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมในเนื้อหานั้นจะสร้างความสับสนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และจำนวนตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมนั้นจะทำให้ต้องประสบปัญหาความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กรในที่สุด

๔. วิธีการบรรจุแต่งตั้งบุคคล โดยปกติแล้วการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งมีวิธีการอยู่ ๒ วิธี ได้แก่ ๑) การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้จะบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่หนึ่งก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้ การบรรจุโดยวิธีนี้เรียกว่า “Rule of one” หรือ “Rule of thumb” และ ๒) การบรรจุแต่งตั้งโดยใช้หลัก “Rule of three” เป็นการบรรจุแต่งตั้งโดยพิจารณาคัดเลือกผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด ๓ คนแรกในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอยู่ ๑ ตำแหน่ง หากมีตำแหน่งว่าง ๒ ตำแหน่ง ก็พิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด ๔ คนแรกเพียง ๒ คน^{๕๒} ผลดีของการใช้หลัก Rule of three คือทำให้สามารถพิจารณาผู้เหมาะสมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้นอีก เนื่องจากการสอบได้ดีเป็นที่ ๑ ไม่ได้เป็นการวัดอย่างแน่นอนร้อยเปอร์เซ็นต์ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีที่สุด และเหมาะสมที่สุดในการทำงานเสมอไป คนที่สอบได้คะแนนต่ำกว่าอีก ๒ คน อาจจะมีความสามารถเทียบเท่าเขา หรือมากกว่าก็ได้^{๕๓} แต่ผลเสียจะเกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดความลำเอียงในการพิจารณา และเป็นช่องทางให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เลือกเฉพาะพวกพ้องของตนเข้าทำงานก็ได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า การให้ได้มาซึ่งบุคคล เป็นกระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า ดังนั้น

^{๕๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๔.

^{๕๒} ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ, หน้า ๘๓๔.

^{๕๓} ชลธิดา สรมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๒), หน้า ๓๘.

เมื่อได้บุคคลเข้ามาสู่องค์กรแล้ว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป เมื่อได้บุคคลเข้าสู่องค์กรควรมีการพัฒนา และบำรุงรักษา รายละเอียดจะปรากฏในหัวข้อต่อไป

๒.๔ การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคคล เพราะจะทำให้การพัฒนาบุคคลขององค์กรดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถช่วยแก้ปัญหาในการบริหารงานของส่วนนั้น ๆ ได้ เปรียบเสมือนการ “เกาถูกที่คัน” มิใช่เป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาไปโดยไม่รู้ปัญหา สาเหตุและความต้องการที่แท้จริงซึ่งนอกจากจะไม่ได้ผลในแง่ของการแก้ปัญหาแล้ว ยังเป็นการสิ้นเปลืองและสูญเปล่าของการใช้จ่ายงบประมาณและเวลาอีกด้วย รายละเอียดการพัฒนาบุคคล มีดังนี้

๒.๔.๑ หลักการทั่วไปของการพัฒนาบุคคล หลักการสำคัญมีอยู่ว่า ทรัพยากรมนุษย์เก่งอย่างไรต้องพัฒนาไปทางด้านนั้น ให้เก่งยิ่งขึ้นไปอีก^{๕๔} องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการศึกษา (Education) กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (๑) การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal education) ได้แก่ การศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันหรือองค์กรทางการศึกษาในระดับต่าง ๆ เช่น ปริญญาตรี ปริญญาโท หรือปริญญาเอก (๒) การประเมิน (Assessment) (๓) การใช้ประสบการณ์ในงาน (Job experiences) และ (๔) วิธีด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) ได้แก่ การให้คำแนะนำ (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching)^{๕๕}

ข้อสังเกตบางประการที่องค์กรนั้นมีการพัฒนาบุคคลด้วยลักษณะการเรียนรู้ (๑) มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อาศัยข้อมูลในการคิดวิเคราะห์มากกว่าความรู้สึก (๒) ใช้แนวความคิดที่ดี (๓) เรียนรู้จากผู้อื่นทั้งในแง่ของความสำเร็จหรือความล้มเหลว (๔) การทำงานที่มีใช้งานประจำ

^{๕๔} ปราชญา กล้าผจญและศิริพงษ์ เสาภาชน, **Modernized Administration/Management ภาคที่ ๑ การบริหารจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : ปราชญาพับบลิชชิง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๐๕.

^{๕๕} พิชิต เทพวรรณ, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**, หน้า ๑๕๘-๑๖๑.

หรืองานโครงการก่อนจะนำไปขยายผลปฏิบัติจะมีการทดลองก่อน (Pilot) หรือทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ (Experiment) เพื่อหาจุดอ่อน (๕) มีการเรียนรู้ระหว่างกัน เช่นการรายงาน การแสดงผลงาน การฝึกอบรม และ (๖) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self) หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต(Life long learning)^{๕๖}

การพัฒนาบุคคลต้องพัฒนาตามศักยภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนา ศักยภาพอย่างถูกต้องเหมาะสมตามพรสวรรค์ ไม่เพียงแต่จะส่งผลดีในระดับบุคคลเท่านั้น แต่จะ ส่งผลดีต่อองค์กร ภาคสังคม ไปจนถึงการพัฒนาประเทศด้วย องค์กรต่าง ๆ ก็สามารถคัดสรร บุคลากรเข้าทำงานได้เหมาะกับประเภทของงาน หรือมอบหมายงานได้ถูกกับบุคคล และวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา

๒.๔.๒ ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคล กิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งจะขาดเสียไม่ได้ก็คือ การพัฒนาบุคคล (Personnel development) ทำได้ทั้งในแง่การพัฒนาตนเองเริ่มต้น ด้วยการมีความตั้งใจที่จะปรับปรุงตนเอง ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เป็นต้น และการพัฒนา ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจทำได้โดยการปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ดำรง ตำแหน่งรักษาการ การส่งไปฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

การพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์ สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและสังคมส่วนรวม ให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึง การมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยน หมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทนและการมอบหมาย ให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่น^{๕๗} ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ (๑) เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (๒) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละ บุคคล (๓) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็น

^{๕๖} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, องค์กรและการจัดการจัด, หน้า ๑๘๑-๑๘๒.

^{๕๗} ศุภชัย ขาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, หน้า ๑๘๔.

ทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนาทั้งความรู้ สถิติปัญหา และจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก^{๕๔}

แนวความคิดในการพัฒนาบุคคลในองค์กร ต้องเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้^{๕๕}

การพัฒนาบุคคลในองค์กร เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคล ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) จะเน้นที่ตัวบุคคล และการพัฒนา (Development) จะเน้นที่ตัวบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ การที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

๒.๔.๓ วิธีการฝึกอบรมบุคคล การบริหารงานบุคคลเชิงรุกด้วยการฝึกอบรมบุคคลช่วยให้องค์กรมีบุคคลที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนความรู้และความสามารถ เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางไว้ ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การประชุม (Conference) การสัมมนา (Seminar) การสาธิต (Demonstration) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated Training) การใช้กรณีศึกษา (Case study) การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed learning) การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (Audiovisual techniques) เช่น ภาพยนตร์ เทป วีดีโอ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และสัญญาณดาวเทียม เป็นต้น การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก (Computer base training ; CBT) เพื่อเพิ่มความรู้หรือทักษะซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเรียนรู้วิธีการทำงาน การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training ; OJT) เป็นการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง รวมถึงการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ซึ่งเป็น

^{๕๔} พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๕๗.

^{๕๕} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๘๘ – ๑๘๙.

การฝึกอบรมพนักงาน โดยให้พนักงานเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่งตามช่วงเวลาที่วางแผนไว้ รวมถึงการฝึกอบรมผ่านเว็บ (Web based training ; WBT) โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต^{๖๐} ลักษณะความต้องการในการฝึกอบรม มีสภาพหลายประการที่จะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อปริมาณการผลิตต่ำลง การปฏิบัติงานของพนักงานเชิงซ้ำไม่รวดเร็วรัดกุม กำลังขวัญตกต่ำ มีการบังคับบัญชาเลว^{๖๑} ขาดการประสานงานซึ่งสภาพเหล่านี้ประจักษ์โดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ห้อย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตามก็ดีนักบริหารหรือหัวหน้างาน ควรให้ความสนใจและตื่นตัวต่อการที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมอยู่เสมอ

๑. ความจำเป็นของการฝึกอบรมบุคคล คนถูกสรรหาและคัดเลือกเข้ามาทำงานโดยคำนึงถึงลักษณะงานที่กว้างมากกว่าที่จะคัดเลือกเข้ามาเพื่อทำงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง งานบางงานกระจายอยู่ในส่วนต่าง ๆ ทั่วหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับงานของหน่วยงานบางแห่ง หรือบางแผนก ทำให้ต้องมีการปฐมนิเทศ และฝึกอบรม โครงการของหน่วยงานมักไม่อยู่นิ่ง แต่มักเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

แนวทางที่เร็วสุดที่จะปรับบุคคลให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือการจัดฝึกอบรมอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนให้แก่บุคคลทั้งหลายของหน่วยงาน อาชีพจำนวนมากเป็นอาชีพที่จำกัดเฉพาะ เช่น ตำรวจ พนักงานดับเพลิง ผู้ประเมินภาษี ผู้ตรวจสอบอาหาร พนักงานไปรษณีย์ วิศวกรสุขาภิบาล นักสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ ดังนั้นทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับงาน หรืออาชีพนั้นจึงไม่มีการสอนในสถานศึกษาทั่วไป ทำให้ต้องมีการจัดฝึกอบรม การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ให้สามารถทำงานได้ เป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหา และคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีทักษะที่จำเป็น วิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในงานได้มากกว่าการปล่อยให้บุคลากรเรียนรู้จากการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง และการฝึกอบรมต้องทำอย่างระมัดระวัง การวางแผนเตรียมการ และคิดอย่างรอบคอบ มิฉะนั้นอาจนำมาซึ่ง ความสูญเสียมากกว่าประสิทธิภาพ เกิดความยุ่งเหยิงมากกว่าความเป็นระเบียบ^{๖๒}

^{๖๐} พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, หน้า ๑๖๗-๑๖๘.

^{๖๑} เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง, การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการ และการปฏิบัติ, หน้า ๑๕๒.

^{๖๒} ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, หน้า ๑๗๗-

๒. วิธีการฝึกอบรม ในปัจจุบันศาสตร์และศิลป์ของการฝึกอบรมก้าวหน้าไปไกลมาก โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบัน องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมไปด้วย โดยใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ดึงดูดใจประเภท ต่าง ๆ ให้ต้องฝึกอบรมบุคคล มีการจัดตั้งสถาบันและหลักสูตร สาขาวิชาที่หลากหลายเพื่อการฝึกอบรม เช่น ธรรมเนียม ของราชการมีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการส่งออก และของมหาวิทยาลัยบางแห่ง ในรูปของ Mini – MBA. และอื่น ๆ แต่สรุปแล้ววิธีการที่ใช้กันอยู่มีดังนี้ (๑) การบรรยาย ประกอบการใช้สื่อต่าง ๆ ให้ข้อคิดและวิชาการ ส่วนประกอบคือ ขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาฝึกอบรม ความสามารถของผู้บรรยาย และการเร้าความสนใจ (๒) การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา (Pannel and seminar) ในรูปแบบ Directed, Consultative, และ Problem solving ให้คิดพิจารณาหาวิธีแก้ปัญหาตามหัวข้อเรื่องและความน่าเชื่อถือของผู้ทรงคุณวุฒิที่มาเป็นวิทยากร (๓) เข้าร่วมฟังบรรยายสรุปผลงานหรือผลงานวิจัย (Symposium) ความสนใจขึ้นอยู่กับหัวข้อเรื่องและประโยชน์ของกลุ่มอาชีพ เช่น การประชุมรายงานผลงานของสมาคมร่วมอาชีพ (๔) กรณีศึกษาตัวอย่าง (Case – study) เสนอเหตุการณ์จำลองของจริงให้แสดงความคิดและหาวิธีแก้ปัญหา (๕) การแสดงบทบาท (Role playing) เช่น ในธุรกิจขายประกันใช้ในการเปิด – ปิดการขาย หรือการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้าเหมือนอยู่ในสถานการณ์จริง มีการสังเกตประเมินและอภิปรายพฤติกรรมของผู้แสดงบทบาท (๖) การสาธิต (Demonstration) เช่น การขายเครื่องครัวของ ท็อปเปอร์แวร์ สีนาวาร์เครื่องไมโครเวฟ ฯลฯ และการขายตรงเครื่องสำอางค์ เป็นต้น หรือแสดงกระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติ มีการยกตัวอย่างของจริงและการทำงานจริงในการฝึกอบรม (๗) วิธีให้ทำงาน เช่น การทดลองเรียนงาน (Understudies) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) การสอนงาน (Coaching) เรียนรู้การบริหารในรูปกรรม (Multiple management) และ (๘) การฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหาร ใช้วิธี คือ เข้าโครงการอบรมในมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับปริญญา ฝึกอบรมด้วยเกมส์ผู้บริหาร การฝึกเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม และการฝึกทดสอบความเป็นผู้นำ^{๖๓}

๒.๔.๕ อุปสรรคการพัฒนาบุคคล อุปสรรคและปัญหาสำคัญของการพัฒนาบุคคล เกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน คือ (๑) ขาดนโยบายและทิศทางการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน (๒) ขาดเทคนิควิธีการพัฒนาบุคคลที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสมกับองค์กร เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานพัฒนา

^{๖๓} บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๐๑-๒๐๒.

บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงานพัฒนาบุคคลอย่างแท้จริงยังมีจำนวนไม่มาก ทำให้งานพัฒนาบุคคลที่ดำเนินการอยู่ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร (๓) ขาดการยอมรับความสำคัญของการพัฒนาบุคคล จากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอย่างแท้จริง (๔) ขาดสิ่งจูงใจในการพัฒนาบุคคล สิ่งที่จะทำให้บุคคลมองเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจนและรวดเร็วพอสมควร และ (๕) ขาดทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคคล ทั้งงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม^{๖๔} ตัวอย่างการจัดฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรค ที่น่าสังเกตบางประการดังต่อไปนี้ คือ หลักสูตรที่จัดขึ้นค่อนข้างจะล้าหลัง ฝึกอบรมโดยไม่มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมไว้ให้ชัดเจนแน่นอน ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดให้มีการติดตามผลการฝึกอบรม (follow-up)^{๖๕}

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคคลทำให้องค์กรพัฒนาและดำเนินการไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีหลักการ คือพัฒนาบุคคลตามศักยภาพให้เต็มที่ มุ่งหมายเพื่อเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาให้แก่องค์กร ส่งเสริมบุคคลในทุกด้าน และมุ่งให้เกิดการประสานเป็นระบบต่อเนื่องของการทำงานและทัศนคติให้ไปในทิศทางเดียวกัน การฝึกอบรมบุคคลเป็นการพัฒนาบุคคลเชิงรุก ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อองค์กรและส่วนบุคคล ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคคล อันเนื่องมาจากลักษณะงานเฉพาะให้ทันการเปลี่ยนแปลง จัดปัญหาการพึ่งพาการสรรหาและคัดเลือกช่วยให้ต้นตัวในการทำงาน ความเป็นปึกแผ่นและประสานงานขององค์กร ลดความสูญเสียผลประโยชน์ขององค์กร วิธีการฝึกอบรมที่นิยม คือการบรรยาย การสัมมนา ฟังบรรยายสรุปผลงาน กรณีศึกษาตัวอย่าง การแสดงบทบาท การสาธิต วิธีให้ทำงาน และเข้าโครงการฝึกอบรม และอุปสรรคของการฝึกอบรมคือองค์กรขาดนโยบายและทิศทางการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน ขาดเทคนิควิธีการพัฒนาบุคคล ขาดการยอมรับเรื่องการพัฒนาบุคคล ขาดทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรได้รับผลงานเพิ่มคือการบำรุงรักษามูลค่าบุคคล ดังจะกล่าวต่อไปนี้

^{๖๔} ชีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๖๖๖-๖๖๗.

^{๖๕} ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๘๔๘.

๒.๕ การบำรุงรักษาบุคคล

การบำรุงรักษาบุคคลเป็นการทำให้บุคคลที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรง สมบูรณ์ โดยส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้คำแนะนำให้รู้จักป้องกันและ หลีกเลี่ยงเพื่อให้ปราศจากโรคภัย อุบัติภัย เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขในการทำงาน พฤติกรรมหนึ่งที่มนุษย์กระทำ คือหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แสวงหาความสบาย องค์กรจึงต้องมีการบำรุงรักษาบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมองค์กร รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ประโยชน์ของการบำรุงรักษาบุคคล จะก่อให้เกิดการเพิ่มผลงานให้สูงขึ้น ทำให้การสรรหาคนมาทำงานบังเกิดผลมากขึ้น เพิ่มพูนกำลังขวัญและความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้การเข้าออกและการขาดงานบ่อย ๆ ของคนงานลดน้อยลง ก่อให้เกิดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ลดอิทธิพลขององค์กรภายนอกไม่ว่าจะเป็นการแสดงตัวหรือการแสดงศักยภาพให้ปรากฏ และลดการปฏิบัติอันเป็นการแทรกแซงของรัฐ^{๖๖} ที่สำคัญจะต้องมีการจูงใจให้ได้ด้วยเพราะประโยชน์ของการจูงใจและสิ่งจูงใจมีมากคือ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพอใจในแง่ส่วนตัว เกิดความรักในองค์กร การปฏิบัติงานของทุกคนภายในหน่วยงานจะเป็นบุคคลที่ (๑) มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (๒) อุทิศตนเองให้แก่งาน (๓) มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (๔) มีการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ดี และ (๕) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร เพราะทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น องค์กรได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และทิศทางขององค์กร ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพราะองค์กรได้เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วม งานจะบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร^{๖๗}

ปัจจัยที่ส่งเสริมเพื่อบำรุงรักษาบุคคลไว้ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (๑) วิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) ที่เท่ากันและยุติธรรม การปรับระบบที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนตามผลงาน การให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการและความชอบของแต่ละคน รวมถึงการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน (๒) การให้รางวัล (Reward) จะช่วยให้องค์กร

^{๖๖} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๕๘.

^{๖๗} พุทธทรัพย์ มณีศรี, การจูงใจและบำเหน็จความชอบ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๕๖๓-๕๖๕.

เข้าถึงความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันต่อองค์กร และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (๓) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ต้องมีความชัดเจนด้านความรับผิดชอบหรือมาตรฐานที่วัดผลงาน (๔) ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรได้มีการอธิบายถึงนโยบาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้กับบุคคล แล้วกระตุ้นบุคคลให้นำความคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนกัน รวมถึงมีการสื่อสารกับบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดจนการสร้างโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการทำให้ระบบการงานดีขึ้น^{๖๔}

การให้บำเหน็จความชอบก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่บำรุงรักษาบุคคล มีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การให้บำเหน็จความชอบจะต้องมีวิธีการพิจารณาที่มุ่งให้เกิดผลในการบริหารงานบุคคลที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบริหารงานโดยส่วนรวมบังเกิดผลดี และการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของงานบริหารงานบุคคล ดังนั้น การพิจารณาวินิจฉัย การตัดสินใจ ต้องยึดหลักการของระบบคุณธรรม โดยเฉพาะหลักความสามารถและหลักความเสมอภาค การพิจารณาบำเหน็จความชอบถือว่าเป็นงานส่วนหนึ่งในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างาน การพิจารณาให้บำเหน็จความชอบจะต้องมีวิธีการและเครื่องมือช่วยการพิจารณาตัดสินใจให้เป็นไปตามหลักการกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้การพิจารณามีหลักมีเกณฑ์และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และวิธีการให้บำเหน็จความชอบจะต้องแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และประเภทของบำเหน็จความชอบ^{๖๕}

ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย ประกอบด้วยสิ่งจูงใจ ๒ ประเภท ซึ่งถือว่าเป็นการบำรุงรักษาบุคคลเช่นกัน ได้แก่ (๑) ค่าตอบแทน การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติและนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ รวมถึงการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๒) สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล คือ ที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น การขอลา มีบ้านพัก ให้ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพในการปฏิบัติหน้าที่ เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม เช่น รางวัล ข้าราชการดีเด่น การประกาศเกียรติคุณ สดุดี ความมั่นคงในอาชีพ และการดำรงชีพ ความก้าวหน้า

^{๖๔} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๐๐.

^{๖๕} พุทธทรัพย์ มณีศรี, การจูงใจและบำเหน็จความชอบ, หน้า ๕๖๒-๕๖๓.

และโอกาสในการพัฒนาตนเอง^{๓๐} การบำรุงรักษามนุษย์ เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลมีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การมอบหมายงาน การจัดสภาพการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ในสถาบัน ความก้าวหน้า วินัย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การบำรุงรักษามนุษย์มีผลต่อบุคคล งาน องค์กร มีทิศทางเชิงบวก เช่น บุคคลมีขวัญและความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลงานเพิ่มและสูงขึ้น องค์กรได้รับการสนับสนุน ปัจจัยที่ส่งเสริมการรักษามนุษย์ คือการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับผลงาน ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ การวัดผลงานได้มาตรฐาน และความผูกต่อองค์กร แม้จะมีการบำรุงรักษามนุษย์ได้อย่างไร แต่ก็มีเหตุให้บุคคลพ้นจากองค์กรจนได้ รายละเอียดมีในหัวข้อต่อไป

๒.๖ การให้บุคคลพ้นจากองค์กร

การพ้นจากองค์กรนั้น เป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดการเพื่อบุคคลในองค์กรได้ออกจากหน่วยงานนั้นไป ซึ่ง หากมีระเบียบและวิธีการดำเนินการอย่างเหมาะสมในแต่ละกรณีแล้วก็จะประโชชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ถ้าปราศจากระเบียบให้เกิดระบบแล้ว การปฏิบัติงานจะสับสนและขาดประสิทธิภาพ วินัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมของคนโดยอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษ ก่อนจะให้บุคคลออกจากองค์กรควรคำนึงถึงสาเหตุ และ ประโยชน์หรือโทษที่จะได้รับด้วย รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

๒.๖.๑ สาเหตุของการพ้นจากองค์กร หน้าที่เกี่ยวกับการพ้นจากองค์กรของคนทำงานเป็นงานขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่องค์กรควรทำให้เป็นการจากกันด้วยดีที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อประโยชน์ของทั้งฝ่ายคนทำงาน องค์กร และสังคมส่วนรวม

การพ้นจากองค์กรมีหลายประการ เช่น การเกษียณอายุ กระบวนการปรับตัวของผู้เตรียมเกษียณอายุ เริ่มด้วยฝ่ายองค์กรให้ข้อมูลเป็นประโยชน์ในการวางแผนชีวิตบั้นปลายของคนทำงาน สถานะทางการเงินเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเกษียณอายุอย่างราบรื่น รายได้ภายหลังการพ้นจากงานจะเป็นไปตามข้อกำหนดและข้อตกลงระหว่างองค์กร (เอกชน) กับ

^{๓๐} ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจุดทองจำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒๖-๒๒๘.

คนทำงาน องค์กรอาจช่วยเหลือในการใช้เวลาว่างต่อไปด้วยการพักผ่อน และการหารายได้เพิ่มเติมได้ตามสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวย หรือ การให้คนทำงานพักผ่อน เป็นการระงับการจ้างชั่วคราวหรือถาวร ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของกฎหมายและความช่วยเหลือขององค์กรด้วย ควรจะได้รับความช่วยเหลือ ช่วยเหลือเพิ่มรายได้สมทบให้ รับเงินชดเชยเพิ่มเติม หรือองค์กรควรจัดช่วยเหลืออำนวยความสะดวกหางานใหม่ให้และการปลดออกเป็นการพ้นจากองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาของทุกฝ่าย^{๓๑}

การพ้นจากงานของบุคคลนั้น เกิดได้เป็นหลายกรณีด้วยกัน และแต่ละกรณีเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องศึกษาหาข้อเท็จจริง หาทางแก้ปัญหาและหาวิธีปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรน้อยที่สุด คือ (๑) การลาออก (Resignation) (๒) การลดจำนวนเจ้าหน้าที่สำนักงาน (Lay off) (๓) การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) (๔) เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ (Retirement) (๕) การตาย (Death)^{๓๒}

กรณีตัวอย่างการพ้นจากงานของราชการเกิดจากสาเหตุ (๑) การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐด้วยความสมัครใจของบุคลากรเอง (๒) การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐตามเงื่อนไขหรือเงื่อนไขที่กำหนดในเงื่อนไขการเข้าทำงาน เช่น อายุครบ ๖๐ ปี ตามระเบียบต้องออกจากราชการ (๓) การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐเนื่องจากการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคน และ (๔) การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐเพราะเหตุของตัวบุคลากรเอง เช่น กรณีตาย กรณีต้องโทษจำคุกในความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ กรณีไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยรับราชการทหาร กรณีหย่อนความสามารถหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือบกพร่องในหน้าที่ราชการ กรณีมีมลทินมัวหมองเนื่องจากถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยร้ายแรง เป็นต้น^{๓๓}

๒.๖.๒ การลงโทษ เมื่อพบว่าบุคคลมีความผิดทางวินัยจะมีการสืบสวนสอบสวนหาเหตุแห่งความผิดและผู้ที่ต้องรับผิดชอบ แล้วต้องลงโทษโดยเร็ว และเป็นธรรม กล่าวคือความผิดอย่างเดียวกันควรได้รับโทษเหมือนกัน และการกระทำใดที่ถือว่าผิดหรือไม่ผิดต้องเขียนระเบียบไว้ให้ชัดเจน เป็นหลักการที่เรียกว่าหลักวินัยและหลักความเป็นธรรม โดยมาตรการลงโทษให้เหมาะสมกับเหตุของการกระทำความผิด

^{๓๑} เพ็ญศรี วายวานนท์, การจัดการทรัพยากรคน, หน้า ๓๐๐.

^{๓๒} ชลิดา สรมณี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๕๘ – ๑๕๙.

^{๓๓} ศุภชัย ขาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, หน้า ๓๐๑-๓๐๒.

ตามหลักนิติธรรมและความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อพนักงาน องค์กรต้องระบุให้ชัดว่าสิ่งใดควรทำ (Do) สิ่งใดไม่ควรทำ (Don't) และเมื่อละเมิดแล้วต้องได้รับโทษทางวินัยอย่างไร ลำดับถัดไปเป็นการกระทำที่องค์กรอาจนำไปใช้ในการเขียนระเบียบและกำหนดโทษทางวินัย ซึ่งโทษทางวินัยจะมีความหนักเบาขึ้นอยู่กับลักษณะของการกระทำที่องค์กรกำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ระเบียบที่องค์กรกำหนดจะยังไม่มีผลบังคับใช้จนกว่าจะมีการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่รัฐและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนของกระทรวงแรงงานลงตราประทับว่าเป็นไปตามกฎหมายแรงงาน จึงจะสามารถใช้เสมือนกฎหมายขององค์กรที่จะบังคับใช้ได้กับพนักงาน^{๓๔}

วินัยเป็นเครื่องมือสำหรับสร้างเสถียรภาพขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัตินอกจากจะกำหนดวินัยให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดแล้ว ยังมีมาตรการในการรักษาวินัยให้สัมฤทธิ์ผลด้วย^{๓๕} วินัย หมายถึงต้องการให้มีลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นการปฏิบัติตามข้อปฏิบัติ ตามคำสั่ง ตามระเบียบแบบแผน หรือเป็นการควบคุมตนเองให้มีความเป็นระเบียบ ให้อยู่ในแบบแผนหรือให้ตั้งใจทำในสิ่งที่ดีที่เป็นประโยชน์ได้^{๓๖} เมื่อฝ่าฝืนวินัยย่อมได้รับโทษ ความจำเป็นที่จะต้อง มีโทษทางวินัย “วินัย” ตามความหมายในทางรูปธรรมเป็นปทัสถานแห่งความประพฤติซึ่งกำหนดไว้เป็นข้อปฏิบัติของคนในวงการต่าง ๆ วินัยมีประกาศิตบังคับในระดับ “ต้อง” คือ “ต้อง” ปฏิบัติอย่างนี้ “ต้องไม่” ปฏิบัติอย่างนั้น ผลของการฝ่าฝืนวินัยจะได้รับ “โทษ” จากการที่กำหนดวินัยนั้น ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนถึงสิทธิหรือประโยชน์ของผู้ฝ่าฝืนทั้งนี้ระบบวินัยของวงการต่าง ๆ จะมี “โทษ” เป็นมาตรการหนุนหลัง เพื่อมีผลบังคับที่เข้มงวดจึงต้องมีระบบการควบคุม

๑. ระดับโทษทางวินัย ผลกระทบของวินัยจึงเกี่ยวกับ “งาน” และเกี่ยวกับ “ศักดิ์ศรี” มักจะกำหนดให้เป็นโทษที่มีลักษณะเป็นการลดผลประโยชน์จากการทำงาน เช่น ลดเงินเดือน หรือตัดเงินเดือน โดยไม่จ่ายเงินเดือน ลดศักดิ์ศรี เช่น ตักเตือน คำหิ หรือภาคทัณฑ์ ให้พ้นจากองค์กร เช่น ไล่ออก ปลดออก ให้ออก

^{๓๔} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต, หน้า ๒๓๕ – ๒๔๑.

^{๓๕} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรินติ้ง เฮาส์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๒๕.

^{๓๖} ปวีณ ณ นคร, วินัยและคุณธรรมของข้าราชการ, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๖๘๑.

นอกจากระดับโทษที่เป็นการลดผลประโยชน์จากการทำงาน และลดศักดิ์ศรีหรือให้พ้นจากองค์กรวิชาชีพแล้ว ในส่วนที่เกี่ยวกับข้าราชการที่มีหน้าที่ถืออาวุธ รวมกันเป็นหมวดหมู่ เช่น ทหาร ตำรวจ และเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ (ผู้คุมนักโทษ) ของกรมราชทัณฑ์ซึ่งต้องการความเคร่งครัดในวินัยเป็นพิเศษ เพื่อให้สามารถบังคับบัญชาให้ทำงานที่เสี่ยงอันตรายได้ และไม่ให้อาวุธไปในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงมีการลงโทษที่เป็นการกระทำต่อร่างกายซึ่งเรียกว่า “ทัณฑ์” ด้วย เช่น ทัณฑ์กรรม กักบริเวณ ชัง เป็นต้น^{๓๓} ความแตกต่างระหว่างโทษทางกฎหมายกับวินัย คือกฎหมายเป็นเครื่องมือของรัฐสำหรับใช้รักษาความสงบเรียบร้อยของสังคมเป็นส่วนรวม แต่วินัยนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับใช้รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยเฉพาะหมู่คณะ หากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัยจะได้รับโทษเช่นเดียวกับการละเมิดกฎหมาย แต่การลงโทษทางกฎหมายมีลักษณะแตกต่างกับการลงโทษทางวินัย^{๓๔} การทำงานก็ต้องมีวินัย กล่าวคือ (๑) วินัยพื้นฐาน คือ ข้อควรประพฤติ หรือข้อควรละเว้นสำหรับลูกจ้างทั่วไป เช่น การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ (๒) วินัยเฉพาะตำแหน่ง เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นสำหรับลูกจ้างในตำแหน่งหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ โดยไม่เกี่ยวกับลูกจ้างอื่น เช่น ลูกจ้างเป็นพนักงานขับรถต้องแต่งเครื่องแบบตามที่กำหนด พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินต้องไม่มีหนี้สินส่วนตัว เป็นต้น และ (๓) วินัยเฉพาะกิจการ เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นเฉพาะแต่ละกิจการและอาชีพ เพื่อมิให้เกิดความเสื่อมเสียขึ้น เช่น กิจการธนาคาร มีวินัยห้ามพนักงานกู้เงินลูกค้าแม้จะกู้เป็นส่วนตัวและกู้นอกเวลา วินัยทหาร วินัยข้าราชการพลเรือนและวินัยครู เป็นต้น^{๓๕}

๒. วิธีการดำเนินการทางวินัย การดำเนินการทางวินัยในองค์กรโดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการดังต่อไปนี้ (๑) การใช้เทคนิคโดยการให้คำปรึกษา การกล่าวตักเตือนด้วยวาจาวิธีนี้เป็นที่นิยมมากที่สุดในการดำเนินการทางวินัย นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลได้เข้าใจว่าการปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนนั้นมีความสำคัญหรือมีผลกระทบต่อผลงานองค์กรอย่างไร (๒) การกล่าวตักเตือนด้วยวาจา แต่มีลายลักษณ์อักษร โดยผู้กระทำผิดทำทัณฑ์บนไว้เป็นหลักฐาน (๓)

^{๓๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕๖-๖๕๗.

^{๓๔} อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๒๔-๑๒๕.

^{๓๕} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต, หน้า ๓๒๕ - ๓๓๐.

การย้ายไปจุดอื่น ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะบุคคลได้ถูกมอบหมายให้อยู่ในหน้าที่ ที่ไม่ตรงกับความสามารถ หรือนิสัยไม่ถูกกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่ก็อาจจะเป็นเพราะมีความจำเป็นต้องมีการอบรมเพิ่ม (๔) การตัดเงินเดือน คือการลดเงินเดือนในเดือนนั้นหรือก็เดือนถัดไปต่างกับการให้พักงานโดยไม่ให้เงินเดือน สำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจมีการปลดออกเพียงชั่วคราวหนึ่ง (๕) การดำเนินการทางวินัย ให้มีการปลดออกสำหรับกรณีซึ่งได้มีผลเสียหายอันเนื่องมาจากมีพฤติกรรมที่ผิดบกพร่องอย่างจงใจเท่านั้น (๖) ให้ออก ให้ออกบุคคลลาออก ซึ่งนับว่าเป็นผลดีที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีต่อพนักงานอื่น ๆ และหัวหน้างาน และ (๗) การไล่ออก ซึ่งนับว่าเป็นมาตรการที่รุนแรงที่สุดที่จะให้เป็นเครื่องมือขั้นสุดท้าย หลังจากที่ไม่สามารถดำเนินการด้วยวิธีตามปกติให้เกิดผลได้แล้ว^{๙๐}

เมื่อบุคคลได้เข้ามาทำงานในหน่วยงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบางครั้งงานที่ทำอยู่อาจไม่เป็นที่พึงพอใจ เกิดความคับข้องใจ หหมดกำลังใจ ต้องการเปลี่ยนงาน ถูกลงโทษ หรืออายุมากเกินไปไม่สามารถทำงานนั้นได้ต่อไป งานนั้นไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นเสมอ และการให้พ้นจากงานนั้นก็ยังคงต้องดำเนินการควบคู่กันไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทราบเท่าที่งานบริหารบุคคลยังคงมีอยู่ แต่การให้พ้นจากงานจะต้องให้ ความยุติธรรมและถูกต้องตามระบบคุณธรรมหรือกฎระเบียบแบบแผน เพื่อป้องกันความไม่เป็นธรรมอันจะพึงเกิดขึ้น

จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลในองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่ สรุปความได้ว่าบุคคลสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคล และเป็นปัจจัยชี้ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร สิ่งสำคัญเมื่อมีบุคคลแล้วต้องมีการพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาให้แก่องค์กร ส่งเสริมบุคคลในทุกด้าน และมุ่งให้เกิดการประสานเป็นระบบต่อเนื่องของการทำงานและทัศนคติให้ไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยการฝึกอบรมบุคคล ปัจจัยที่ส่งเสริมการรักษาบุคคล คือการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการให้เหมาะสมกับผลงาน การให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ การวัดผลงานได้มาตรฐาน และความผูกพันต่อองค์กร และการพ้นจากงานเป็นขั้นสุดท้ายของการบริหารงานบุคคล แบ่งเป็นพ้นจากงานชั่วคราวหรือถาวร มีทั้งที่ไม่พึงปรารถนาและปรารถนา สาเหตุการพ้นจากงานคือการลาออก การลดหรือยุบตำแหน่ง เกษียณอายุ การพ้นสภาพเพราะตาย โทษจำคุก หย่อนความสามารถหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม มีมลทิน ผิดวินัยร้ายแรง เป็นต้น วิธีการ

^{๙๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๓๘ – ๓๓๙.

ดำเนินการทางวินัย แบ่งเป็นลำดับ คือให้คำปรึกษาและกล่าวตักเตือนด้วยวาจา กล่าวตักเตือนด้วยวาจาแต่มีลายลักษณ์อักษร การย้ายงาน การตัดเงินเดือน ปลดออก ให้ออก และไล่ออก ส่วนการบริหารงานบุคคลในองค์กรตามแนวคิดทางพระพุทธศาสนาจะได้ศึกษาในบทที่ ๗ ต่อไป