

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจาก ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการ ตำราและเอกสารทางวิชาการ ตลอดจนแนวคิดและ ทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดและสร้างสมมติฐานในการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปร ต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากร
2. การคัดเลือกบุคลากร
3. การปฐมนิเทศ
4. การบรรจุ แต่งตั้ง
5. การฝึกอบรมและพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การ โอนย้ายพนักงาน
8. การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง เงินเดือน
9. การดูแลรักษาบุคลากร
10. การออกจากตำแหน่ง
11. ความคิดเห็น
12. การบริหารงานบุคคล

## การสรรหาบุคลากร

การสรรหาพนักงาน หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติตรงตามท้องที่การต้องการในช่วงเวลาที่กำหนดและในงบประมาณที่เหมาะสม

ระบบการสรรหาบุคคล สามารถสรรหาได้ 2 ประเภท คือ

ระบบอุปถัมภ์ โดยจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยไม่ได้สนใจในเรื่องความรู้ความสามารถของผู้สมัครว่าจะเหมาะสมหรือไม่ เพียงเห็นว่าตำแหน่งงานในองค์กรว่าง จึงชักชวนคนที่รู้จักหรือพรรคพวกเข้าทำงาน กระบวนการนี้ทำให้พนักงานเสียขวัญในการทำงาน ทำให้ไม่เชื่อมั่นในการทำงานในองค์กรความจงรักภักดีลดน้อยลง

ระบบคุณธรรม ระบบนี้จะสรรหาบุคลากรเข้าทำงานโดยพิจารณาจากความสามารถประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงาน ส่วนในการพิจารณาความรู้ความสามารถ ต้องมีเครื่องมือในการวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน เพื่อสรรหาบุคคลให้ได้ตามความประสงค์ขององค์กร ควรให้หลัก 4 ด้าน คือ

1. ใช้หลักความสามารถ โดยกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร ได้แก่ คุณสมบัติของผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถตรงกับเงื่อนไขที่รับสมัครเข้าทำงาน โดยผ่านกระบวนการสอบคัดเลือก หรือการสอบแข่งขันเข้าทำงาน

2. ใช้หลักความเสมอภาค โดยคำนึงถึงหลักสิทธิแห่งความเสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตรงตามเงื่อนไขของการรับสมัคร โดยไม่คำนึงถึง เชื้อชาติ ศาสนา ภูมิลำเนา ถิ่นที่อยู่ ผู้ปกครอง และผู้รับรอง

3. ใช้หลักความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่ถูกกลั่นแกล้งในการทำงาน ไม่ถูกลงโทษ หรือสั่งให้พักงาน หรือให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ หรือไม่เป็นธรรม เลือกรักมักที่ซัง เป็นต้น



4. ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง ในการบริหารงานบุคคลองค์กรจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรวางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใด ๆ ว่า ฝักใฝ่ อุดหนุน ของพรรคการเมือง หรือนักการเมือง

การสรรหาบุคลากร คือ การได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีลักษณะตรงตามท้องถ้องการและเหมาะสมกับงาน มี 2 ทางเลือก คือ

1. การสรรหาจากภายในองค์กร คือ การพิจารณาจากคนภายในองค์กร ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ ข้อดี คือ เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายใน และมีการเลื่อนตำแหน่งทดแทนแบบลูกโซ่ แต่มีข้อจำกัดหากตำแหน่งดังกล่าวเป็นระดับต้น ซึ่งต้องสรรหาจากภายนอกอย่างแน่นอน

2. การสรรหาจากภายนอกองค์กร คือ การพิจารณาจากบุคคลภายนอกที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานความรู้ ความสามารถ การรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา เพื่อเปิดรับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น และได้แนวคิดใหม่ ๆ จากภายนอก อาจจะใช้สื่อหรือสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ในการสรรหา หรือการเข้ามากรอกใบสมัครที่บริษัทโดยตรง

กระบวนการในการสรรหา มีลำดับขั้นตอน คือ

องค์กรต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชน มีเกณฑ์ในการรับสมัคร มีกติกาและเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ทดแทน ตำแหน่งงาน คุณสมบัติผู้สมัคร อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนการระบุดคุณสมบัติของผู้สมัครจากความต้องการของหน่วยงานอย่างชัดเจน เช่น ระบุ เพศ อายุ การศึกษา หน้าที่รับผิดชอบ ประสบการณ์ เป็นต้น การประกาศรับสมัครงาน ตามสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร ดิจิทัล เป็นต้น การรับสมัคร กำหนดให้มาสมัครที่ฝ่ายบุคคล หรือหน่วยงานที่กำหนด พร้อมให้ส่ง ประวัติ รูปถ่าย ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน สาเหตุที่ออกจากงานเดิม สาเหตุที่ต้องการมาทำงานในองค์กร การคัดเลือก จากการสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ ทดสอบความชำนาญ การตรวจสอบรายละเอียดผู้สมัครว่าเป็นจริงหรือไม่ ของประวัติการทำงาน จากที่ทำงานเดิม การตัดสินใจผลการคัดเลือก ควรให้หัวหน้าแผนกตัดสินใจ และการ-

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่ 10	ก. ย. 2555
เลขทะเบียน.....	249268
เลขเรียกหนังสือ.....	

รับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจแล้วว่าเลือกผู้สมัครผู้ใดแล้วก็จะแจ้งให้ทราบ เพื่อมาปฐมนิเทศ และการเริ่มทำงาน

วิธีการสรรหาของทางราชการพลเรือนไทย ซึ่งรวมมหาวิทยาลัยด้วยนั้น ได้มีการประกาศใช้ระบบคุณธรรม ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศ จนกระทั่งปัจจุบันได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า ประกาศรับสมัคร เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไปกับการรับสมัครภายในหน่วยงาน (อุคร ชื่นกลิ่นรูป, 2523, หน้า 67; วิจิตร วรุตบางกูร, 2520, หน้า 57; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธินกร ศรีวระมย์, ขวลิต ประภวานนท์ และสุดา สุวรรณากิรมย์, 2539, หน้า 199-210; ธารพรรษ สัตยารักษ์, 2548, หน้า 154)

สรุปได้ว่าการสรรหาบุคลากรเป็นงานบริหารที่สำคัญเรื่องหนึ่งในการบริหารงานบุคคลไม่ว่าภาคราชการหรือภาคธุรกิจเอกชน ความก้าวหน้าของหน่วยงานทุกชนิดขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในหน่วยงานเป็นประการสำคัญ เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความสามารถ มีคุณวุฒิเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง จำเป็นต้องมีการเสาะแสวงหาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ดีที่สุดเข้าทำงาน เพื่อที่จะให้การเลือกสรรมีประสิทธิภาพและได้บุคคลตามต้องการ

### การคัดเลือกบุคลากร

หลังจากได้มีการสรรหารับสมัครผู้สมัครเข้ามาแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงและเหมาะสมที่สุดจากบรรดาผู้สมัครทั้งหมดเพื่อเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง กระบวนการนี้เรียกว่า การคัดเลือก หรืออีกนัยหนึ่ง การคัดเลือกนี้เป็นกระบวนการของการตัดสินใจของการตัดสินใจที่จะจ้างหรือไม่จ้างผู้สมัครเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ

ขั้นตอนการคัดเลือกนับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่ง เพราะการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุดตั้งแต่แรกนั้น (hiring right the first time)

ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานโดยรวมในระยะยาวขององค์กร กล่าวคือ หากองค์กรคัดเลือกบุคคลที่ไม่เหมาะสมแล้ว นอกจากพนักงานจะไม่สามารถประกอบผลงานได้ตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งเป็นการสูญเสียทั้งเงินและเวลาแล้ว การต้องหาพนักงานใหม่ที่เหมาะสมกว่ามาแทนที่ ก็จะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาและการฝึกอบรมและพัฒนางานอีกรอบหนึ่ง

การคัดเลือกบุคลากรให้เข้าทำงาน เป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนที่จะต้องเน้นในเรื่องความสามารถ มนุษย์สัมพันธ์ และสามารถติดต่อกับคนทั้งองค์กรได้ รู้จักใช้เทคนิคในการติดต่อ การต่อรอง การจูงใจ การเป็นผู้นำที่ดี และการปฏิบัติงานที่ดี หากคัดเลือกบุคลากรที่ไม่เหมาะสมมาทำงานก็จะมีปัญหาในการทำงาน และก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาอีกมากมาย

แผนความต้องการบุคคลขึ้นอยู่กับพื้นฐานเป้าหมายงาน การพยากรณ์แผนงาน คุณสมบัติตัวบุคคล เช่น สถิติปัญญา ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ประสิทธิภาพพร้อมกับพิจารณาสิ่งแวดล้อมภายใน เช่น นโยบาย ความต้องการของผู้บริหาร สภาพขององค์กร ส่วนสภาพภายนอกได้แก่ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ หลังจากได้รับการบรรจุก็จะมีการแนะนำงาน การปรับตัวกับการเรียนรู้ การดำเนินการ รูปแบบสังคม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบงาน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบเรื่องความแตกต่างของบุคคล ด้านนิสัย ทักษะ การทำงาน เทคโนโลยี และต้นทุนการใช้โครงสร้างสำหรับกระบวนการคัดเลือกบุคลากรต้องใช้ขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 การรับสมัคร แจกข้อมูลกับผู้สนใจเกี่ยวกับลักษณะงาน วิธีการคัดเลือก เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้สมัคร ขั้นที่ 2 การตรวจใบสมัคร เลือกสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ตรงตามข้อกำหนด ขั้นที่ 3 การสอบประวัติ ติดต่อผู้สมัครหรือค้นหาข้อมูลจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับผู้สมัคร ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์เบื้องต้น ขั้นที่ 5 วิธีการคัดเลือก ขั้นที่ 6 การตรวจสอบสุขภาพ ขั้นที่ 7 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย และขั้นที่ 8 การบรรจุเข้าทำงานหลักการในการคัดเลือกคนในแต่ละองค์กรมีแนวคิด แนวทางในการคัดเลือกคนเข้าทำงานที่แตกต่างกัน บางองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องความสามารถ หรือประวัติการทำงาน บางทีก็ให้ความสำคัญกับนิสัย บุคลิกภาพหรือทัศนคติมากกว่า เพราะเชื่อว่าความรู้สามารถเรียนรู้ได้ภายหลัง โดยทั่วไปปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการรับคน คือ ประวัติการศึกษา ประวัติการ-

ทำงาน ทักษะความสามารถที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ระบุไว้ใน คำบรรยายลักษณะงาน บุคลิกภาพ กับการสื่อสาร และทัศนคติกับองค์กร เป็นต้น (ธารพรพร สัตยารักษ์, 2548, หน้า 154)

### **การตรวจสอบกับบุคคลอ้างอิง (Reference Check)**

เป็นการสอบถามข้อมูลของผู้สมัครจากบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเคยร่วมงานแต่ต้องไม่ใช่คู่แข่ง หรือสมาชิกในครอบครัว วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบนี้มี 2 ประการ

ประการแรก เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้สมัครให้มานั้นเป็นความจริง เช่น จำนวนปีที่เคยทำงานหรือเงินเดือนที่เคยได้รับ ประการที่สอง เพื่อให้ทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้สมัคร เช่น จุดอ่อน จุดแข็ง หรือความสำเร็จ/ล้มเหลวของผู้สมัคร

### **การตรวจสุขภาพ (Medical Examination)**

ในบางตำแหน่งงานนั้น ๆ อาจต้องมีการเดินทางไกล มีการทำงานในสถานที่ลำบากทุรกันดาร หรือ อาจเป็นงานที่มีความกดดันสูง ปัญหาสุขภาพ บางกรณีอาจเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเหล่านั้นได้ องค์กรจึงต้องสร้างความมั่นใจเพื่อจะได้ไม่ต้องเสียทั้งเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ไปกับการเลือกที่ผิดพลาด

ในบางองค์กรยังอาจรวมไปถึง การทดสอบหาสารเสพติดในร่างกายอีกด้วย เพื่อให้แน่ใจว่า เมื่อผู้สมัครเข้ามาปฏิบัติงานแล้วจะไม่เกิดปัญหาเกี่ยวข้องกับยาเสพติด

### **การเสนอเงื่อนไขการทำงาน**

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก โดยมากการต่อรองในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าเดินทาง ฯลฯ มักจะถูกตกลงไว้เรียบร้อยแล้วตั้งแต่ในช่วงการสัมภาษณ์ ขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่น แจกทางโทรศัพท์ และส่งจดหมายยืนยัน หรือผ่านทาง E-mail สารสำคัญ คือ เงื่อนไขในสัญญาจะต้องชัดเจน

เป็นธรรมและไม่ขัดต่อกฎหมายแรงงาน เงื่อนไขเกี่ยวข้อง ผลประโยชน์ของผู้สมัคร จะต้องไม่คลุมเครือหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงภายหลังได้

สรุปได้ว่าการคัดเลือกบุคคลต้องเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้เฉลียวฉลาด ความสามารถดี มีร่างกายแข็งแรง มีบุคลิกลักษณะดี มีความประพฤติเรียบร้อยและ สามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นได้ เป้าหมายเบื้องต้นของการคัดเลือกพนักงาน ก็เพื่อ คัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมที่จะมาทำงานโดยได้ประสิทธิภาพสูงสุดและอยู่กับองค์กร ตลอดไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดนโยบายเกี่ยวกับพนักงานปัจจุบันเพื่อให้เกิดความ เป็นธรรม รวมทั้งวิธีการที่จะใช้ในการคัดเลือก

### วิธีการในการคัดเลือกพนักงาน

1. คัดเลือกจากใบสมัคร (application blank) เป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ไม่ครบหรือดีเกินไปออก
2. การทดสอบข้อเขียน (test) จะทดสอบความรู้เพื่อจะนำไปปฏิบัติงาน
3. การสอบสัมภาษณ์ (interview) เมื่อผู้สมัครสอบข้อเขียนผ่านก็จะเรียกตัวมา สอบสัมภาษณ์ เพื่อดูบุคลิกภาพ ท่าทางไหวพริบมนุษยสัมพันธ์ของผู้สมัคร (นิยะดา ชุณหวงศ์, 2521 หน้า 76)

### การสรรหา และคัดเลือกบุคคล

1. ทักษะ (skill) เป็นความสามารถที่จะใช้ร่างกายและจิตใจประสานงานในการ ปฏิบัติงาน
2. ความชัดเจนหรือความชำนาญ (experience) เป็นการพิจารณาในด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. อายุ (age) ใช้อายุประกอบการพิจารณาคณะสมบัติ
4. เพศ (sex) มีความเกี่ยวข้องกับงานบางชนิด
5. การศึกษาและการอบรม (education and training) เป็นเครื่องแสดงความ - สามารถของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้เป็นพิเศษที่ได้รับการศึกษาและอบรมมา โดยเฉพาะ

6. ลักษณะร่างกาย (physical characteristics) เพราะงานบางอย่างต้องใช้ไวยวะ ส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นสำคัญจึงต้องพิจารณาร่างกายส่วนนั้น ๆ ด้วย

7. ท่าทางลักษณะ (appearance) พิจารณารูปร่าง ร่างกาย ความสะอาด

8. ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (initiation and mental alertness) ความสามารถที่จะทำงานได้ดีขึ้นและความสนใจต่อสภาพงาน หาทงแก้ไข

9. ความถนัด (aptitude) เชื่อว่าคนที่มีความถนัดสูงจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพของงานใหม่ และเป็นคุณสมบัติที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

10. ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (stability and responsibility) ได้แก่ รับผิดชอบในทรัพย์สิน การทำงาน และความปลอดภัย การตรวจสอบผลการทำงานของผู้อื่น

11. ทศคติต่อนายจ้าง (attitude toward employers) อาจใช้วิธีการค้นหาเหตุผล การมาสมัคร เพื่อพิจารณาความตั้งใจที่จะทำงาน ความคิดเห็นที่มีต่อนายจ้างและลูกจ้าง ในองค์การนั้น

12. บุคลิกภาพ (personality) พิจารณาลักษณะท่าทีโดยทั่วไปของผู้มาสมัครงาน สรุปได้ว่า การสรรหาและคัดเลือกบุคคลควรมีกระบวนการ ขั้นตอนเพื่อการ-  
กลั่นกรองให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงานและตรงกับความต้องการขององค์การ โดยมีขั้นตอนตั้งแต่การรับสมัคร สัมภาษณ์ขั้นต้น กรอกใบสมัคร สอบคัดเลือก สอบ-  
สัมภาษณ์ ตรวจสอบสุขภาพคัดเลือก บรรจุเข้าทำงานและติดตามผลการทำงาน (ประชุม  
รอดประเสริฐ, 2528, หน้า 85-87; กรรณิการ์ แจกแสงรัตน์, 2552, หน้า 51-56; สมพงษ์  
เกษมสิน, 2516 หน้า 134; ชารพรรษ สัตยารักษ์, 2548, หน้า 154)

## การปฐมนิเทศ

### ความหมายของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อต้อนรับ หรือแนะนำพนักงานใหม่ ให้รู้จักหน่วยงาน องค์การ ให้ได้ทราบวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ และเป็น

การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทราบถึงกฎข้อบังคับ หรือระเบียบวินัยต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงทัศนคติที่ดีและถูกต้องให้เกิดแก่พนักงานใหม่ (น้อย ศิริโชค, 2523)

Mathis & Jackson (1985); De Cenzo & Robbins (1994) (อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, 2540) ได้ให้คำจำกัดความของการปฐมนิเทศว่า คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับบุคลากรใหม่เพื่อแนะนำให้รู้จักคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กรของตน การปฐมนิเทศจึงเป็นการพยายามที่จะช่วยให้พนักงานใหม่ รู้สึกสบายใจและสามารถเรียนรู้การทำงานได้รวดเร็ว

โปรแกรมการปฐมนิเทศจัดขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานดีขึ้นก่อนเข้าทำงาน ซึ่งควรจะประกอบไปด้วยเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการจัดองค์การในบริษัท ประวัติขององค์การ จุดมุ่งหมาย วิธีการดำเนินงาน กฎระเบียบหลักเกณฑ์สวัสดิการ สถานที่ตั้งของแผนกต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวก และกฎในการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศจะกระทำระหว่างการจ้างงานในช่วง 2-3 วันแรกโดยอาจมีการนำ หนังสือคู่มือ फिल्म วิดีโอเทป และวัสดุอื่น ๆ มาใช้เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจสภาพการณ์การทำงานของตนภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ ในบางโอกาส การปฐมนิเทศสั้น ๆ จะช่วยให้พนักงานที่มีประสบการณ์ได้รับรู้เรื่องราวในปัจจุบัน (วิฑูรย์ สิมะโชค, 2537)

Ivancevich (อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ, 2542) กล่าวว่า การปฐมนิเทศพนักงาน เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานให้รู้จักองค์การ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับงานในองค์การและกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นได้ โดยการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (socialization) เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีทัศนคติ (attitudes) มาตรฐาน (standards) ค่านิยม (values) และรูปแบบพฤติกรรม (pattern of behavior) ให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์การและหน่วยงาน

การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่สังกัด เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นบริหาร เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่จะใช้ปรับท่าทีของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ถ้าทำอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก จะสามารถช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยการจัดข้อมูลที่พนักงานต้องการเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับขององค์การและการปฏิบัติงาน และยังสามารถช่วยให้พนักงานใหม่ลดความวิตกกังวลในวันแรกของการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความคลาดเคลื่อนระหว่างสิ่งที่พนักงานใหม่คาดหวังต่องานและองค์การใหม่กับสภาพที่เป็นจริง นอกจากนี้การปฐมนิเทศยังมีส่วนช่วยสร้างความคุ้นเคยของพนักงานใหม่กับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ดังนั้นการปฐมนิเทศจะเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายของพนักงาน และองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพื่อทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน (commitment) กับองค์การ (เสนาะ ดิยาวี, 2539)

การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เป็นภารกิจที่สำคัญขององค์การ คือ เป็นกระบวนการที่ทำให้พนักงานใหม่ทราบถึงสิ่งที่องค์การคาดหวังต่อการทำงานของพวกเขา และยังเป็นการช่วยลดความวิตกกังวลและคลายความเครียดในการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่ และยังมีส่วนช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ รู้จักองค์การ รู้จักความเข้าใจในงาน และเป็นการหล่อหลอมทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในแบบที่องค์การต้องการ (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1990)

การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำพนักงานที่เริ่มเข้าทำงานใหม่ให้รู้จักองค์การ รู้จักหน้าที่ หรืองานที่ต้องรับผิดชอบ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยมีเป้าหมายในการใช้กระบวนการทางสังคม (socialization process) ทำให้พนักงานซึมซับเอาค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) หรือวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) เพื่อช่วยให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและงานใหม่ได้เร็วขึ้น มีความพอใจในงาน และทำงานอย่างได้ผลงาน ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ

(สุดาพร ชุตินทรานนท์, 2540) ซึ่งการปฐมนิเทศมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

### **ประโยชน์ของการปฐมนิเทศ**

ช่วยลดความวิตกกังวลของพนักงานใหม่เกี่ยวกับงาน ทราบถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน วิสัยทัศน์ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของบริษัท ทำให้มีเป้าหมายในการทำงาน และเมื่อพนักงานใหม่ที่ได้รับการปฐมนิเทศอย่างดี จะทำงานได้ดีขึ้น ต้องการความดูแล เอาใจใส่จากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานน้อยลง ทำให้มีอัตราการลาออกน้อย

พนักงานจะได้ทราบเกี่ยวกับการจัดองค์การ ผู้บริหาร และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การ เช่น สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการขององค์การ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การรักษาข้อมูลความลับ ความปลอดภัยในการทำงาน การป้องกันและระงับอัคคีภัยเบื้องต้น พาชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น และยังเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานใหม่ในการที่จะปรับตัวให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (สุดาพร ชุตินทรานนท์, 2540)

### **ข้อดีของการปฐมนิเทศ**

ลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น สำหรับการฝึกอบรมพนักงานใหม่ พนักงานที่ได้รับการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐานเร็วกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการปฐมนิเทศ และยังลดความวิตกกังวลในเรื่องความสามารถในการทำงานใหม่ ทั้งนี้การปฐมนิเทศ ยังช่วยในการปรับตัวเข้ากับสถานทำงานของพนักงานได้อีกด้วย

การปฐมนิเทศที่มีการจัดการดี จะช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนา และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีการพึงพอใจในงานที่ทำ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงาน (Hodgetts, 1986, อ้างถึงใน กรวิกา หวังปรีดาเลิศกุล, 2542)

### จุดมุ่งหมายของการปฐมนิเทศ

ก่อนที่พนักงานซึ่งได้รับการบรรจุเข้าทำงานกับองค์กรจะเริ่มปฏิบัติงานนั้น องค์กรควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งการปฐมนิเทศนอกจากจะช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรงานที่ต้องรับผิดชอบ ยังช่วยสร้างบรรยากาศให้เกิดความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ทางสังคมในลักษณะการเป็นพวกเดียวกันและก่อให้เกิดความอบอุ่นใจในการทำงานมากขึ้น และที่สำคัญยิ่งเกี่ยวกับการสอนให้พนักงานใหม่ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจทางเจตคติ มาตรฐาน คุณค่า รูปแบบพฤติกรรมตามที่องค์กรและฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรคาดหวังไว้ให้ได้มากขึ้น การเริ่มต้นปฐมนิเทศถ้าดำเนินการอย่างถูกต้อง ก็สามารถจะช่วยลดความกังวลใจของพนักงานใหม่ในการเข้าทำงานวันแรกได้

การปฐมนิเทศ เป็นแนวทางในการแนะนำให้พนักงานใหม่ยอมรับในองค์กร งาน และเพื่อนร่วมงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ง่ายในการทำให้พนักงานใหม่เกิดการยอมรับในองค์กร
2. จัดหาข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของพนักงานที่มีต่องานและการ-

### ปฏิบัติงาน

3. ทำให้พนักงานเกิดความประทับใจต่อองค์กรและงานของตน (Mondy &

Noe, 1990)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กร ให้เข้าใจถึงนโยบายงานและการบังคับบัญชา ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะก่อนที่พนักงานจะเข้าทำงานในองค์กรบุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร หรือ ได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้องจึงจำเป็นต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้พนักงานใหม่เริ่มต้นที่ดีและได้ข้อมูลที่ถูกต้อง (เสนาะ ติเยาว์, 2539)

จุดมุ่งหมายในการปฐมนิเทศ เพื่อสร้างความประทับใจหรือความรู้สึกที่ดีตั้งแต่แรก การปฐมนิเทศที่ดีควรจะช่วยให้นักงานใหม่มีความรู้สึกประทับใจในงานและองค์การของตน (Mathis & Jackson, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2540)

ในวันแรกของการเริ่มต้นทำงานที่องค์การแห่งใหม่ในสภาพแวดล้อมใหม่ของพนักงานใหม่นั้น ควรจะได้เริ่มต้นทำงานด้วยความรู้สึกและความเข้าใจที่ดี คือพนักงานใหม่ควรจะมีคามวิตกกังวลน้อยต่อการที่จะต้องเผชิญหน้ากับเพื่อนร่วมงานใหม่ เจ้านายใหม่ สิ่งแวดล้อมใหม่และงานใหม่ และเช่นกัน พนักงานใหม่ควรจะได้รับทราบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การอย่างถูกต้อง ทั้งในด้านเป้าหมาย นโยบาย กระบวนการทำงาน ระเบียบข้อบังคับและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากองค์การ (ชูชัย สมितिไกร, 2540)

การปฐมนิเทศให้แก่พนักงานใหม่ เป็นการช่วยพนักงานใหม่ในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับสังคมใหม่ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ซึ่งการปฐมนิเทศจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการหล่อหลอมให้พนักงานใหม่มีทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในแบบที่องค์การต้องการ

การปฐมนิเทศเริ่มแรกของพนักงานใหม่ ถ้าทำอย่างถูกต้องจะสามารถช่วยพนักงานเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยการจัดข้อมูลที่พนักงานต้องการเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับของบริษัทและการปฏิบัติงาน และยังสามารถช่วยให้พนักงานใหม่ลดความสับสนวิตกกังวลในวันแรกของการทำงาน และ “การช็อกที่เกิดจากความจริง” (reality shock) เป็นสถานะซึ่งเป็นผลจากความคลาดเคลื่อนระหว่างสิ่งที่พนักงานใหม่คาดหวังจากงานใหม่ของเขากับความจริงของงานนั้นที่เขาเผชิญ

แผนงานของการปฐมนิเทศ จะมีช่วงดำเนินการจากการทำแบบย่อ ๆ ด้วยการแนะนำแบบไม่เป็นทางการไปจนถึงแผนงานที่เป็นทางการและมีช่วงระยะเวลายาวนาน ในการทำการปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ พนักงานใหม่มักได้รับคู่มือหรือสิ่งตีพิมพ์ ซึ่งครอบคลุมสาระต่าง ๆ เช่น ชั่วโมงการทำงาน การทบทวนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วันหยุดวันพักผ่อน เป็นต้น ข้อมูลอื่น ๆ ที่มักรวมอยู่ด้วยได้แก่ ผลประโยชน์ของพนักงาน นโยบายเกี่ยวกับบุคลากร งานประจำที่พนักงานทำเป็นประจำ ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการดำเนินงาน การจัดความปลอดภัยและข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งคู่มือพนักงาน

จะเป็นเสมือนสัญญาของนายจ้างกับพนักงาน เมื่อมีปัญหาการเรียกร้องก็สามารถใช้เป็นหลักฐานในทางศาลได้ คู่มือจะเป็นสิ่งช่วยทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับนโยบายของบริษัท ผลประโยชน์ ข้อกำหนด ดังนั้นบริษัทควรต้องคิดให้รอบคอบก่อนบรรจุข้อความลงในคู่มือ เพราะอาจมองว่าเป็นเงื่อนไขในแง่กฎหมายหรือข้อผูกมัดก็ได้

ขั้นตอนแรกของการปฐมนิเทศ มักกระทำโดยผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะอธิบายสาระสำคัญเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานและวันหยุดพักผ่อน พนักงานใหม่จะได้รับการแนะนำตัวกับหัวหน้าใหม่ หลังจากนั้นจึงอธิบายถึงลักษณะงานที่แท้จริง แนะนำผู้ร่วมงานใหม่และให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับสถานที่ทำงาน บางบริษัทพบว่า การปฐมนิเทศสามารถใช้สำหรับวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้ เช่น สร้างความคุ้นเคยพนักงานใหม่กับเป้าหมาย และค่านิยม (values) ของบริษัท ดังนั้นการปฐมนิเทศจะเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายของพนักงานและของบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน (commitment) กับบริษัท

ขั้นตอนในการปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่

1. แนะนำประวัติบริษัทและผลิตภัณฑ์ของบริษัท
2. การว่าจ้างและการบรรจุประกอบด้วย
  - 2.1 การนับวันบรรจุ การนับอายุงาน
  - 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ค่าจ้างประกอบด้วย
  - 3.1 วันและเวลาทำงานปกติ
  - 3.2 การบันทึกบัตรลงเวลา
  - 3.3 ค่าทำงานล่วงเวลา
  - 3.4 ค่าจ้างทำงานในวันหยุด ค่าพาหนะ เบี้ยขยัน
  - 3.5 การจ่ายค่าจ้าง การเสียภาษี
  - 3.6 ค่าจ้างขั้นต่ำ
  - 3.7 การขึ้นค่าจ้าง
  - 3.8 การประเมินผลการขึ้นค่าจ้าง
  - 3.9 วันหยุด วันลา และหลักเกณฑ์ในการลา

- 3.10 การจ่ายเงินอุดหนุน
- 4. สวัสดิการ ประกอบด้วย
  - 4.1 การรักษาพยาบาล (ทั้งในและนอกรงาน)
  - 4.2 เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานถึงแก่กรรม
  - 4.3 เงินช่วยเหลือเมื่อบิดา มารดา และคู่สมรสของพนักงานถึงแก่กรรม
  - 4.4 เงินช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบอัคคีภัย
  - 4.5 เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย
- 5. การดำเนินมาตรการทางวินัย ประกอบด้วย
  - 5.1 หมวกวินัย
  - 5.2 โทษทางวินัย
  - 5.3 ระบบการตรวจสอบภายในบริษัท (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 156-157)

สรุปได้ว่าการปฐมนิเทศพนักงาน เป็นกิจกรรมการแนะนำพนักงานให้รู้จักบริษัท ลักษณะงานผู้บังคับบัญชา และกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับงานในองค์กรและกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นได้ โดยการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (socialization) ด้วยการสอนงานให้พนักงานใหม่ของนายจ้าง กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีทัศนคติ (attitudes) มาตรฐาน (standards) ค่านิยม (values) และรูปแบบพฤติกรรม (pattern of behavior) ให้เป็นไปตามการคาดหวังขององค์กรและหน่วยงาน (Ivancevich, 1998, p. 710)

### การบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุ คือ การรับบุคคลหนึ่งเข้ามาทำงาน โดยต้องผ่านขั้นตอนของการสรรหาและการคัดเลือกตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ และมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ ซึ่งเมื่อมีการบรรจุแล้วก็จะมีการแต่งตั้งบุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย

ส่วนการแต่งตั้ง คือ การสั่งให้บุคลากรคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันจะมีผลทำให้บุคลากรผู้นั้นมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งนั้น และจะมีสิทธิใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งระดับนั้นเพื่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามกฎหมาย

การบรรจุแต่งตั้ง เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการคัดเลือก เมื่อคัดเลือกได้ตัวบุคลากรมาแล้วก็ต้องบรรจุให้เข้ารับตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานต่อไป การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงาน นับได้ว่าเป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ขั้นตอนนี้ยังรวมไปถึงการโอนย้ายพนักงานภายในให้มาทำงานตำแหน่งที่ว่างด้วย ไม่ว่าจะผ่านทาง การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การ โอน (transfer) หรือการย้าย (relocation) กล่าวคือ เมื่อได้มีการทดสอบความรู้ความสามารถ และสติปัญญาแล้ว ก็มาถึงขั้นของการตัดสินใจว่าผู้ใดในกลุ่มที่สามารถสอบผ่านทุกขั้นตอนนี้เหมาะสมที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งนั้นมีอยู่ 2 ด้าน คือ

1. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ que สอบได้คะแนนสูงสุดเรียงลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ que สอบได้ที่ 1 ก่อน เรียงตามลำดับที่ สอบได้ วิธีการเช่นนี้เรียกว่า Rule of Thumb

2. ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้ง ตัวอย่างเช่น มีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง แทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ que สอบได้คะแนนเป็นที่ 1 ก่อน กลับใช้วิธีเลือกจากผู้ que สอบได้คนใดคนหนึ่ง ในจำนวน 3 คน ที่ สอบได้ที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 แต่เพียงคนเดียว และหากว่าง 2 ตำแหน่ง ก็เลือกจากคนที่ สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรกเพียง 2 คน เป็นต้น

ในประเทศไทย โดยเฉพาะในวงราชการ นิยมใช้วิธี Rule of Thumb ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ (ชาติดา ธรรมณี และพูนศรี เพียรสนอง, 2521, หน้า 37)

การบรรจุแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งอาจแบ่งเป็น 2 ชั้น คือ

1. การบรรจุเพื่อทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การบรรจุให้เข้าดำรงตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่งก่อน โดยปกติจะกำหนดเวลา 6 เดือน ถึง 1 ปี เพื่อที่จะทดสอบดูว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมก็จะให้ออกไป ถ้าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และความ-

ประพจน์ที่เหมาะสมก็จะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป วิธีนี้ยังอยู่ในระบบราชการของไทย

2. การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริง เป็นการดำเนินงานต่อจากการทดลองปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาเห็นว่าบุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานครบกำหนดตามเวลาแล้ว เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว ก็ออกคำสั่งให้ดำรงตำแหน่งที่แท้จริงต่อไป การบรรจุแต่งตั้งนี้แล้วแต่ นโยบายของหน่วยงานบางหน่วยงาน อาจจะใช้ทั้งสองขั้นตอน หรืออาจจะบรรจุเลยโดยที่ไม่มีการทดลองปฏิบัติงานก็ได้ การบรรจุแต่งตั้งหมายถึง การมอบหมาย หรือสั่งการ ให้เจ้าหน้าที่หรือข้าราชการมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกบุคลากรที่ต้องการของตำแหน่งงานนั้นเพื่อดำรงตำแหน่งที่ได้รับคัดเลือก และเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการก็จะได้รับเงินเดือน สิทธิที่จะใช้ฐานะแห่งการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ได้ (สมาน รังสิโยภยกุล, 2544, หน้า 72)

สรุปได้ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะการที่องค์กรจะบรรจุแต่งตั้งให้บุคลากรบุคคลใดบุคคลหนึ่งเข้าดำรงตำแหน่งใดก็ตาม เท่ากับการมอบหมายหน้าที่ในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น เป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นได้รับประโยชน์สูงสุด

## การฝึกอบรมและการพัฒนา

### ความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล

การฝึกอบรมและการพัฒนา คือ กิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ หรือความชำนาญการ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้นไปและทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

### การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ทั้งนี้เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น อีกทั้งการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมจึงถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันที่เป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยที่กระบวนการฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (ฉัตรฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 124-125; ขงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 7-8)

### ความสำคัญของการฝึกอบรม

จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้หน่วยงานต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ให้มีความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะองค์กรจะมีความยุ่งยากซับซ้อนในปัญหาต่าง ๆ ที่คนเข้าไปเกี่ยวข้องเสมอ ถึงแม้้องค์การที่มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและได้นำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนางานก็ตาม แต่การฝึกอบรมก็ยังคงมีความสำคัญและมีความจำเป็น เพราะการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็น

เป้าหมายสูงสุดของการฝึกอบรม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งการอบรมมีความสำคัญต่อทุกฝ่าย

### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมของพนักงานในองค์กรนั้น มีประโยชน์มากมายหลายประการ เพราะจะช่วยพัฒนาพนักงานในระดับต่าง ๆ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะส่งผลให้องค์การได้รับผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายยิ่งขึ้น ประโยชน์ในการฝึกอบรมมีดังนี้

1. เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเข้าใจระบบการทำงานลดเวลาในการเรียนงาน มีความชำนาญในการผลิต ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ไม่มีการติดขัดระหว่างปฏิบัติงาน ลดปัญหาในการทำงาน รู้จักวิธีการใช้เครื่องมือและไม่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองวัสดุ ซึ่งมีผลต่อเนื่องไปถึงลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องมือลดวัตถุดิบที่จะผลิต เพราะมีความชำนาญพอที่จะใช้อย่างประหยัดและสามารถลดเวลาผลิตให้น้อยลง

2. เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เข้าใจที่จะประสานงานติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ

3. เป็นประโยชน์ต่อขวัญของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน ลดอัตราการร้องทุกข์ ลดอัตราการขาดงาน การมาสาย การลาออก ทำให้ไม่เกิดความท้อถอยที่จะทำงาน

4. เป็นประโยชน์ในการลดอุบัติเหตุ เพราะพนักงานรู้วิธีการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีอยู่แล้ว รู้จักที่จะใช้เครื่องมือ มีความตั้งใจในการทำงาน เพราะมีขวัญดี

5. เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองโดยตรง เพราะพนักงานจะได้รับความก้าวหน้ามีรายได้สูงขึ้น มีการทำงานในหน้าที่ที่สูงขึ้น มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในชีวิต ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

6. เป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงขององค์การ เพราะองค์การมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, 2524, หน้า 5;

พงศ์ ทรดาล, 2540, หน้า 202; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540, หน้า 36-48; สมคิด บางโม, 2553, หน้า 16; สมชาติ กิจยรรยง, 2550, หน้า 15-16; สุพล เพชรานนท์, 2542, หน้า 16-17; นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2544, หน้า 9-10; ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 8-10; สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2539, หน้า 15-16; ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 131-135; Dessler, 2003, p. 187; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548, หน้า 163; สมชาติ กิจยรรยง, 2550, หน้า 14; ชงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 265; สมคิด บางโม, 2553, หน้า 15; นิรันดร์ จุลทรัพย์, 2544, หน้า 3; ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 211; เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ, 2531, หน้า 2)

### **การพัฒนาบุคลากร**

ทุกองค์การจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ องค์การและการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ

### **ความหมายของการพัฒนาบุคคล**

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคลตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพดีขึ้น และการพัฒนาบุคคลยังมีการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจน ทักษะที่ดีในการทำงาน

แนวคิดของนักวิชาการบริหารต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติอันจะเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจจำแนก ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียรระไน ไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนา เป็นภัยต่อสังคมที่สุด

การพัฒนาบุคคลเป็นการกระบวนการที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน (2) จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ (3) กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา (4) เตรียมแผนพัฒนาทั้งหมดในการพัฒนาบุคคล (5) ดำเนินโปรแกรมพัฒนาบุคคล และ (6) ประเมินผลกระบวนการพัฒนา (เมธี ปิณฑานนท์, 2523, หน้า 152 ; พันธ์ หันนาภินทร์, 2526, หน้า 135-151; จิรพจน์ สุนาถวิชัยกุล, 2533, หน้า 21; ภิญโญ สาร, 2519, หน้า 161; สมาน รังสิโยภยกุล, 2531, หน้า 73; จิรพจน์ สุนาถวิชัยกุล, 2533, หน้า 21; ประชุม รอดประเสริฐ, 2528 หน้า 132; นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525, หน้า 208-209)

สรุปได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งทางการบริหาร เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลในองค์การจึงเป็นความจำเป็นเพราะจะทำให้บุคคลในองค์การมีขีดความสามารถสูงอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากขึ้นน้อยเพียงใด โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานและให้ทำงานไประยะเวลาตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ ว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำ ของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไร ถ้าได้ทราบถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าได้แล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ไขปัญหาให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป คือ อาจจะตอบแทนความดีความชอบโดยการเลื่อนขั้นพร้อมสวัสดิการอื่น ๆ ให้ หรืออาจโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งหากกระทำได้ถูกต้อง นอกจากจะช่วยให้การผลิตและการทำงานมีประสิทธิภาพแล้ว ยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล เพื่อดูความก้าวหน้าของงานและความสามารถของลูกจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคคล เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน และเพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดแบบและคุณลักษณะของงานที่จะประเมินผล กำหนดผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล กำหนดวิธีการประเมินผล ทำการวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, หน้า 210; ธงชัย สันติวงษ์, 2539, หน้า 225; ประชุมรอดประเสริฐ, 2528, หน้า 200-202; Beach, 1965, p. 311; จีรพจน์ สุนาถวนิชย์กุล, 2533, หน้า 23, 25; Flippo, 1971, p. 181)

ส่วนขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก คือ ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้ทำการประเมินผลแล้วจึงประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อการจัดโครงการเพื่อพัฒนาตัวบุคคล และประชุมปรึกษาภายหลังเสร็จสิ้นโครงการพัฒนาตัวบุคคลอีกครั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนนั้น ส่วนใหญ่เป็นภารกิจของผู้บริหาร ทำให้การประเมินผลเกิดความคลาดเคลื่อนและไม่สอดคล้องกับสภาพการดำเนินการของโรงเรียน ละเลยการประเมินผลงานทางวิชาการ ดังนั้น คุณค่าของบุคลากรจึงเป็นไปตามความพึงพอใจส่วนบุคคล การวิจัยเกณฑ์การประเมินผลงาน

บุคคล เพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า การวางหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานในการใช้แบบประเมิน คือ ต้องมีและใช้แบบประเมินที่เหมาะสมกับงาน ต้องจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนคำชี้แจงการใช้แบบประเมินเพื่อให้การประเมินได้มาตรฐานและการประเมินต้องกระทำ ต่อเนื่องกันไป (ชูศักดิ์ เตชะนันท์, 2518, พนัส หันนาภินทร์, 2526, หน้า 101-104)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น มีหลายประการ ดังนี้

1. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเพิ่มขีดความสามารถของหัวหน้างานในการวินิจฉัยผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากขึ้น

2. โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีจุดประสงค์เพื่อให้การทำงานของพนักงานดีขึ้น ขวัญกำลังใจสูงขึ้น อัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงานลดลง การขาดงานน้อยลง มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในทางที่ดีขึ้นและ เป็นจริงมากขึ้น

3. วิธีควบคุมดูแลแบบมีส่วนร่วมในระดับ โรงงานนั้น จะเป็นไปได้ก็ต่ออาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการมีบทบาทร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสรุป วิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีการเก่าแก่ที่ปฏิบัติกันมานาน มีขั้นตอนง่าย ๆ คือ กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานขึ้นก่อน แล้วนำผลการทำงานจริง ๆ มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานเหล่านี้ จากนั้นเป็นขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนหรือไม่ก็ลงโทษ จากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว พอสรุปเป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. นำผลการปฏิบัติงานจริง มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
3. ตรวจสอบหาจุดอ่อน
4. กำหนดแผนเอาชนะจุดอ่อนนั้น (เริงศักดิ์ ปานเจริญ, 2538, หน้า 13-17)

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลไว้ว่า เมื่อบุคคลใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใด และรับผิดชอบปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะมีส่วนสำคัญที่กระตุ้นให้ทำงานมากขึ้นแล้ว ยังเป็นผลให้เกิดการพัฒนาใน

ตัวบุคคลให้มีมาตรฐานเพื่อที่จะใช้เครื่องมือในการประเมินผล เทคนิคการประเมินผล การปฏิบัติงานหลายแบบแต่ละแบบมีข้อดี ข้อเสียที่ผู้ประเมินต้องศึกษาให้เข้าใจและ เลือกลงใช้ให้ถูกต้องเพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517, หน้า 128)

### การโอนย้ายบุคลากร

การโอนย้าย หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีก ตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้างสถานะความชำนาญและความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน แตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ซึ่งมีลักษณะการ- เปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น ซึ่งได้รับค่าจ้างและเงินเดือน สูงขึ้น

การโอนย้ายงาน อาจกระทำแบบชั่วคราว และถาวร และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ในแผนก หรือนอกแผนกก็ได้ สาเหตุของการ โอนย้ายเกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุ คือ เป็น ความต้องการของบริษัท กับเป็นความต้องการของพนักงาน การโอนย้ายเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ สำหรับการแก้ไขการบรรจุบุคคลผิดและถือว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของ บุคคลอีกด้วย

การหมุนเวียนงานต้องกระทำอย่างเป็นระบบ อาจกระทำได้โดยการแต่งตั้งให้ บุคลากรไปอยู่ในหน่วยงานหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ เมื่อครบกำหนดก็ย้ายไป อยู่อีกงานจนครบทุกงานตามที่ต้องการ โดยทั่วไประยะเวลาการหมุนเวียนงาน จะอยู่ ระหว่าง 6 เดือน ถึงหนึ่งหรือสองปี ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความยากง่ายของงาน ความรู้ประสบการณ์และวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้งานนั้น

สำหรับการโอนย้ายในข้าราชการพลเรือนนั้น การย้าย หมายถึง การแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งอื่นในกรมเดียวกัน และตำแหน่งใหม่ต้องอยู่ในระดับเดียวกันกับตำแหน่ง เดิม สำหรับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่าเดิม และการย้ายผู้ที่มีได้ดำรง- ตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด จะกระทำได้อต่อเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.พ. แล้ว

ส่วนการโอนนั้น หมายถึง การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ในต่างกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งกระทำได้ เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมในการโอน นั้นแล้ว โดยโอนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิมและรับเงินเดือนที่ไม่สูงกว่าเดิม เว้นแต่การ โอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือก หรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือก กระทำได้ตามหลักเกณฑ์ และวิธีที่ ก.พ. กำหนด (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2534, หน้า 23-25)

สรุปได้ว่า การ โอนย้าย และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อความเหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน

## การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง เงินเดือน

### การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางที่สูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมีควมรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน หากจะพูดถึงเกณฑ์การพิจารณาที่ใช้ประกอบในการเลื่อนขั้นก็อาจจะมีแตกต่างกันไป และส่วนมากก็มักจะมีเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การเลื่อนขั้น โดยยึดถือตามหลักความสามารถ หรือผลงาน (merit) (2) การเลื่อนขั้น โดยยึดถือหลักอาวุโส (seniority) ในทัศนะของฝ่ายจัดการ ส่วนมากจะนิยมวิธีการพิจารณาจากผลงานและความสามารถ เนื่องจากระบบการเลื่อนขั้นตามระบบอาวุโสอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ บุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญ ซึ่งถ้าหากยึดระบบอาวุโสเพียงอย่างเดียว จะเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้ การยึดหลักอาวุโส ยังเป็นการทำลายความกระตือรือร้นของผู้ที่มีความสามารถที่จะหมดกำลังใจ ดังนั้น เพื่อความเหมาะสมการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง จึงเป็นเรื่องซึ่งจะต้องพิจารณาประกอบกันทั้งสองทางให้สมดุลและดีที่สุด กล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงความสามารถ หรือผลงานควบคู่กับอายุงาน หรืออาวุโสในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนรับ

ตำแหน่ง การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงตามความรู้และความสามารถ หรือการคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร เพื่อบรรจุลงในตำแหน่งที่ว่าง การที่พนักงานในองค์กรเห็นนโยบายการเลื่อนตำแหน่งพนักงานขององค์กร จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเช่นกัน ซึ่งโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจของพนักงาน ดังนั้น บริษัทส่วนมากจึงนิยมที่จะปรับเลื่อนระดับของพนักงานในองค์กร (promotion from within) มากกว่าจะคัดเลือกจากพนักงานนอกองค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 336-338; Mondy & Noe, 1990, pp. 468-469)

การเลื่อนขั้น หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งให้ไปดำรงตำแหน่งอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีระดับสูงกว่าเดิม โดยตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งใหม่นั้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นที่นิยมใช้กันในปัจจุบันมีอยู่ 2 หลัก คือ

1. โดยการสอบเป็นการพิจารณาการเลื่อนขั้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดไว้เข้าสอบ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของระบบคุณธรรม

2. จากการปฏิบัติงาน โดยดูผลการปฏิบัติงานที่ทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใด นอกจากนี้ ยังพิจารณาจากความรู้ ความสามารถพิเศษ การศึกษา และการฝึกอบรม

3. ระบบอาวุโส เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งพิจารณาโดยหลักเกณฑ์นี้ มีข้อเสีย คือ คนที่ทำงานมานานไม่จำเป็นเสมอไปว่าจะทำงานได้ดีกว่าคนอื่น

4. การทดลองปฏิบัติงาน คอยให้ผู้ที่อยู่ในเกณฑ์ที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เข้าทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เพื่อจะได้ประเมินผลว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขั้นอย่างแท้จริงหรือไม่ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517, หน้า 140-150)

สรุปได้ว่าไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นในกรณีใดก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมได้นั้นอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่ตรงไว้ซึ่งความยุติธรรม

ความเสียดสี ความรอบคอบ และรอบรู้ว่ามีผู้ได้บังคับบัญชาของคนใดเป็นอย่างไร ซึ่งจะต้องหมั่นตรวจตราและกระทำตนให้ใกล้ชิดกับผู้ได้บังคับบัญชา หรือสร้างเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาขึ้น เพื่อให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปโดยบริสุทธิ์ยุติธรรมโดยถ่องแท้และถ้วนทั่ว

### การดูแลรักษาบุคลากร

เมื่อคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว ผู้บริหารควรบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่ในองค์กรนานที่สุดด้วยวิธีการต่าง ๆ

การบำรุงรักษาบุคคล เป็นการดำเนินงานที่มุ่งให้บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรมีความพึงพอใจ เต็มใจที่จะทำงานเอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้กับองค์กร การบำรุงรักษาบุคคล พิจารณาครอบคลุมไปถึง 3 กระบวนการ คือ

1. กระบวนการกำหนดอัตราค่าตอบแทน
2. กระบวนการรักษาความปลอดภัยในการทำงานและการตรวจรักษาสุขภาพอนามัย
3. กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคคลผู้เข้ามาเป็น

สมาชิกขององค์กร (วุฒิชัย จานงค์, 2522, หน้า 11)

การบำรุงรักษาเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล ทั้งในขณะที่ทำงานอยู่ ว่างงานชั่วคราวและเมื่อพ้นสภาพไปแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด (วีระ คำวิเศษณ์, 2519, หน้า 53)

การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นการสร้างความพึงพอใจ หรือการสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานนั้น ๆ แล้วหน่วยงานนั้นย่อมจะได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จก้าวหน้าได้มากที่สุด (Davis, อ้างถึงใน เสน่ห์ ผดุงญาติ, 2535, หน้า 17)

การจัดกิจกรรมหรือกระทำใด ๆ ที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลขององค์กรที่จะให้เกิดผลดีนั้น ควรคำนึงถึงหลักการที่สำคัญพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. ควรตอบสนองตรงความต้องการของคนทำงาน ได้แก่ ความต้องการของมนุษย์ (human needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย ทางด้านเศรษฐกิจ ทางด้านจิตวิทยาและสังคม
2. ยึดหลักความเสมอภาค พยายามจัดให้คนส่วนใหญ่ในองค์กรให้ได้กว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้และให้เป็นไปอย่างเสมอหน้ากัน
3. กิจกรรมที่จัดขึ้นควรเป็นมูลเหตุจูงใจในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงาน โดยเป็นส่วนเสริมสร้างผลประโยชน์ร่วมกันของคนทำงานของหน่วยงานสนับสนุน การมีส่วนร่วมของคนทำงานในการจัดกิจกรรมเพื่อบำรุงรักษาบุคคลหลักการนี้ยึดถือให้คนทำงานเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในด้านการเงินและการจัดการ เช่น การสะสมเงินบำเหน็จ การประกันชีวิต การจัดชมรมเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจเป็นต้น (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2514, หน้า 41)

### **ผลตอบแทนในการทำงาน**

ในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับแล้ว สิ่งที่พนักงานคาดหวังจากการทำงาน คือ ผลตอบแทนจากการทำงาน ที่พนักงานได้ทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจและสติปัญญาลงไป ซึ่งประกอบไปด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ผลตอบแทนในการทำงานเป็นสิ่งที่หน่วยงานจ่ายให้แก่พนักงาน มีทั้งในรูปแบบของเงินและสวัสดิการ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน นอกจากจะเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญของรายได้ส่วนใหญ่ของเขาแล้ว ยังจะเป็นตัวกำหนดฐานะทางเศรษฐกิจและการเป็นที่ยอมรับของสังคม อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่แสดงให้สังคมและบุคคลทั่ว ๆ ไปได้มองเห็นถึงประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานด้วย พนักงานจึงมีความรู้สึกโดยตรงต่อจำนวนน้อยของการจ่ายที่แต่ละคนได้รับและเปรียบเทียบกับงานที่ตนเองได้ทำ นอกจากนี้ยังเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะงานชนิดเดียวกัน ความรู้ในระดับเดียวกัน ประสบการณ์พอกันด้วย ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานทุกคนต้องการค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและให้มีคุณค่าเหมาะสมกับ

งานที่ทำให้องค์กร ซึ่งคุณภาพของการดำรงชีวิตของพนักงานจะเป็นประการใดขึ้นอยู่กับค่าจ้างหรือเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร (อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 88; กรรณิการ์ นิยมศิลป์, 2544, หน้า 302; ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 349; สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 245; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 214; สุดา สุวรรณภิญโญ, 2547, หน้า 82-83; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 238-239; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 267)

การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่เป็นค่าตอบแทนทางตรง ซึ่งหมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากภาระหน้าที่ในการทำงาน ผลงาน คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง สวัสดิการหรือสิ่งตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง ไม่สัมพันธ์กับผลงานหรือคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่นอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน โดยตรงที่มอบให้กับพนักงาน แต่เพื่อให้เกิดความผูกพันจงรักภักดี และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ได้แก่ ประโยชน์และบริการรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิทธิการลา เงินค่าเช่าบ้าน การรักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร เงินช่วยค่าครองชีพ เงินทดแทน กองทุนสมทบ การให้บริการด้านการเงิน การให้บริการทางด้านการศึกษา บำเหน็จบำนาญ การปฏิบัติงานทดแทน ฯลฯ ซึ่งเป็นการจัดหาสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงาน โดยถือเป็นเสมือนหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร เพื่อเป็นการธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร (Dessler, 2003, p. 302; ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 448-451; มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาราช, 2552, หน้า 414-415; สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 268)

ค่าตอบแทนในการทำงาน นอกจากจะมีความสำคัญต่อพนักงานแล้ว คือ เป็นตัวกำหนดฐานะทางเศรษฐกิจและการเป็นที่ยอมรับของสังคม ยังเป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรทั้ง โดยทางตรงและโดยทางอ้อม ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติที่ดีให้เกิดความสนใจเข้ามาสมัครทำงานกับองค์กร รวมทั้งเพื่อเป็นการจูงใจและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากหากองค์กรมีการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงานที่มีความเหมาะสม จะเป็น

การสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานในการทำงาน พนักงานจะใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลดี ต่อองค์การ สามารถลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้ และการพิจารณา กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังเป็นการบริหารและควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 171; ัญญูพันธ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 216-217)

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการจ่ายค่าตอบแทน คือ การพยายามสร้างระบบ การให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างพร้อมกัน โดยที่ระบบการจ่าย ผลตอบแทนในการทำงานที่ดี สามารถดึงดูดใจให้พนักงานสนใจทำงาน และสามารถ จูงใจให้พนักงานทำงานด้วยดี เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นายจ้าง ซึ่งหลักในการกำหนด ค่าตอบแทนให้เกิดความพึงพอใจกับทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงานนั้น ควรพิจารณา จากหลักพื้นฐานในเรื่องต่อไปนี้ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 274-275; มหาวิทยาลัย- สุโขทัยธรรมาธิราช, 2552, หน้า 414-415; ปรียาพร วงษ์อนุตร โรจน์, 2553, หน้า 240- 241)

1. หลักความยุติธรรม เมื่อองค์การได้รับประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของ พนักงานที่มีประสิทธิผล ก็สมควรตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างคุ้มค่า พนักงานที่มีผล การปฏิบัติงานดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ก็จะได้รับค่าตอบแทน ที่คุ้มค่าและยุติธรรม

2. หลักความพอเพียง องค์การควรจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามอัตราขั้น- ต่ำของค่าจ้างแรงงานที่กฎหมายกำหนดไว้และให้เพียงพอกับมาตรฐานการดำรงชีวิตใน สังคม ซึ่งฝ่ายองค์การจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด

3. หลักความเสมอภาค การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความเหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง พนักงานในแต่ละระดับ โดยพนักงานในระดับเดียวกันก็ควรจะได้รับค่าตอบแทนที่ เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

4. หลักความสามารถในการจ่าย การที่องค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานในอัตราใด จะต้องพิจารณาว่าองค์กรนั้นมีทรัพยากรทางการเงินมากเพียงพอที่จะจ่ายให้กับพนักงาน

5. หลักความสม่ำเสมอ องค์กรต้องจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอตามที่ตกลงกันไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและวางแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นคง

6. การจ่ายค่าตอบแทนควรมีลักษณะจูงใจ หรือกระตุ้นให้พนักงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมัยใหม่ที่มีการกำหนดกลยุทธ์มักใช้หลักการนี้ในการจูงใจพนักงานให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

### การจัดสวัสดิการ

นอกเหนือจากผลตอบแทนในการทำงานที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีค่าตอบแทนอีกรูปแบบหนึ่งที่องค์กรได้จัดไว้บริการหรืออำนวยความสะดวกแก่พนักงานนั้นก็คือการจัดสวัสดิการ ซึ่งองค์กรจัดไว้บริการแก่พนักงาน เพื่อมุ่งผลประโยชน์ให้เกิดกับพนักงานขององค์กรให้มีความรัก ความผูกพันกับองค์กร และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีทั้งสวัสดิการตามกฎหมายกำหนด คือ สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับพนักงานตามข้อกำหนด กำหนด เช่น ประกันสังคม ด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของพนักงานในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร ส่วนสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงานขององค์กรด้วยความเต็มใจ เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา โบนัส การให้สิทธิในการซื้อหุ้น การจ่ายเงินประกันชีวิต เป็นต้น (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 291) สวัสดิการประเภทหลังนี้ องค์กรจัดขึ้นเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงความพอใจในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดี และความรู้สึกร่วมระหว่างพนักงานและองค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545, หน้า 240) หากองค์กรจ่าย

ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งถือเป็นสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่ำกว่าตลาดทั่วไปแล้ว อาจเป็นผลให้ไม่มีผู้ใดประสงค์เข้ามาทำงาน ให้กับองค์กรนั้นหรือแม้จะมีผู้เข้ามาทำงาน องค์กรก็จะไม่สามารถชำระรักษาพนักงาน เหล่านั้นไว้ได้นาน (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 268)

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นความความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้า ในการทำงานในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน (อรรถวุฒิ ตัญญาวิทย์, 2548; บุญเชิด ชื่นฤดี, 2548) ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน นั้น มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการที่จะแสวงหาโอกาสก้าวหน้าในจากทำงาน ทั้งโอกาสใน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและคุณธรรม โอกาสในการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพและเป็นการเพิ่มคุณค่าใน ตัวเองของพนักงาน รวมถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ทั้งในรูปของเงินและ ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์กร เพื่อให้การดำรงชีวิตของพนักงานมีความมั่นคง ได้รับการยอมรับและเป็นเครื่องที่แสดงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม หากพนักงาน พิจารณาเห็นว่าตนเองมีโอกาสนี้ในหน่วยงานที่ทำ ย่อมจะทุ่มเททั้งแรงกายและ แรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กร แต่ในขณะเดียวกัน หากพนักงานมีความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกับ เหตุผลดังกล่าว ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรย่อมจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย

สรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นงานที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกระบวนการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ และ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด เป็นการช่วยไม่ให้งานต้องเกิด ความเสียหาย อันเนื่องมาจากบุคลากรต้องออก โอน หรือย้ายบ่อย ๆ ดังนั้นการบำรุง- รักษาบุคลากร ให้อยู่กับหน่วยงานนาน ๆ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการจูงใจ สร้างขวัญ และให้สวัสดิการที่เหมาะสมกับบุคลากร

## การออกจากตำแหน่ง

### รูปแบบการเกษียณอายุ

ในด้านรูปแบบการเกษียณอายุ โดยทั่ว ๆ ไป ได้แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบสมัครใจกับแบบมีเกณฑ์บังคับ ซึ่งทั้งสองวิธี มีข้อดีและข้อเสียต่างกันออกไป โดยมีการเปรียบเทียบจุดเด่นและจุดด้อยระหว่างระบบการเกษียณอายุสมัครใจหรือยืดหยุ่น (flexible retirement) กับระบบการเกษียณอายุแบบมีเกณฑ์บังคับ (mandatory retirement) รายละเอียดดังแสดงในตารางต่อไปนี้

#### ตาราง 1

แสดงการเปรียบเทียบจุดเด่นของระบบการเกษียณอายุแบบสมัครใจกับระบบการเกษียณอายุแบบมีเกณฑ์บังคับ

จุดเด่นของระบบการเกษียณอายุแบบสมัครใจหรือยืดหยุ่น (flexible retirement)	จุดเด่นของระบบการเกษียณอายุแบบมีเกณฑ์บังคับ (mandatory retirement)
1. สามารถรักษาข้าราชการที่ดีมีความสามารถไว้ได้	1. เป็นวิธีการเกษียณอายุที่เป็นระบบระเบียบ
2. เปิดโอกาสให้ปฏิบัติกับข้าราชการเป็นรายบุคคลได้	2. ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง (no discrimination)
3. เป็นระบบที่ข้าราชการสูงอายุต้องการ	3. ง่ายต่อการบริหาร
4. ข้าราชการไม่ต้องเกษียณอายุในเกณฑ์เดียวกัน	4. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้ามากกว่า (สำหรับข้าราชการหนุ่มสาว)
5. แผนบำเหน็จบำนาญจะเสียค่าใช้จ่ายน้อย	5. ช่วยในการวางแผนหาอัตรากำลังมาแทนที่ได้
6. ส่งผลดีในแง่การประหยัดให้แก่ประเทศชาติ	6. ช่วยในการคาดการณ์และวางแผนการเกษียณอายุให้แก่อายุราชการ
7. บรรเทาความลำบากสำหรับข้าราชการที่อาจได้รับผลประโยชน์ไม่เพียงพอจากการเกษียณอายุ	

## ตาราง 2

แสดงการเปรียบเทียบจุดด้อยของระบบการเกษียณอายุแบบสมัครใจกับระบบการเกษียณอายุแบบมีเกณฑ์บังคับ

จุดด้อยของระบบเกษียณอายุแบบสมัครใจหรือยืดหยุ่น (flexible retirement)	จุดด้อยของระบบการเกษียณอายุแบบมีเกณฑ์บังคับ (mandatory retirement)
1. เกิดความยุ่งยากในการเกษียณอายุจึงก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ข้าราชการ	1. ต้องสูญเสียข้าราชการที่ดีไป
2. ขาดมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับตัดสินว่าข้าราชการคนใดมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่	2. นโยบายเกษียณอายุขาดความยืดหยุ่น
3. เกิดความไม่พอใจในกลุ่มข้าราชการ เพราะว่าบางคนถูกเกษียณไปขณะที่บางคนยังได้รับการว่าจ้างทำงาน	3. การอธิบายนโยบายเกษียณอายุให้แก่ข้าราชการมีความลำบากยุ่งยาก
4. ขาดแนวทางในการบริหาร	4. เกิดความไม่พอใจใจกลุ่มข้าราชการที่สูงอายุ
5. ข้าราชการเกิดความไม่แน่ใจเกี่ยวกับการเกษียณอายุ	5. ข้าราชการจำนวนมากมักต้องการเลือกที่จะทำงานต่อไป
6. สภาพแรงงานต่อต้านการเลือกเกษียณอายุ (selective retirement)	6. ผลกระทบของการเกษียณอายุต่อสุขภาพของข้าราชการบางคน
	7. ข้าราชการบางคนเกิดความยุ่งยากในการปรับตัวต่อการเกษียณ
	8. สร้างความลำบากแก่ข้าราชการที่ได้รับประโยชน์ไม่พอ
	9. สภาพแรงงานต่อต้านนโยบายเกษียณอายุ

บำเหน็จบำนาญเป็นประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่งซึ่งเป็นรายได้นอกเหนือไปจากค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำตามปกติ โดยไม่ต้องออกแรงทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการให้บำเหน็จบำนาญแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน เป็นเวลานานนั้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ (1) เป็นการตอบแทนความดีของบุคลากรนั้น ๆ ที่ได้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้หน่วยงานที่ดีเป็นเวลานาน (2) เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรมีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติและสร้างความดีให้แก่หน่วยงานและตัวบุคลากรเอง ทั้งยังเป็นการยึดเหนี่ยวให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน่วยงานได้นาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, หน้า 241)

### ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ

ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ (retirement benefits) เป็นผลประโยชน์จากการเกษียณอายุที่มอบให้พนักงาน เป็นรายได้เมื่อเข้าเกษียณ ซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวมาจาก (1) การประกันสังคม (social security) (2) แผนบำนาญ (pension plans)

1. การประกันสังคม (social security) หรือวางแผนความมั่นคงด้านสังคม เป็นระบบการบริการของรัฐ โดยออกแบบเพื่อกำหนดแผนผลประโยชน์ที่จะจ่ายให้แก่พนักงานเจ็บป่วยหรือไร้ความสามารถ โดยจัดหาโรงพยาบาลและการรักษาพยาบาล บุคคลต้องหยุดงาน พนักงานจำนวนมากคิดว่าประกันสังคมจะจัดรายได้ให้กับตนเมื่อชราเท่านั้น ความจริงการประกันสังคมจัดผลประโยชน์ 3 ประเภท คือ (1) การได้รับรายได้จากการเกษียณอายุและหลังจากนั้นจะได้รับผลประโยชน์ภายใต้กฎหมายประกันสังคม (2) มีผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิตโดยการจ่ายรายเดือนให้กับลูกจ้างหรือทายาท (3) การจ่ายเนื่องจากไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับลูกจ้างหรือทายาทถ้าไม่สามารถทำงานได้โดยสิ้นเชิง โดยมีแผนการดูแลด้านสุขภาพให้จนอายุ 65 ปีหรือมากกว่า

สวัสดิการสังคม ลูกจ้างจะต้องจ่ายเงินประกันสังคมส่วนหนึ่งตามที่สำนักประกันสังคมกำหนด รัฐบาลและนายจ้างจะจ่ายเงินสมทบให้อีกเท่า ๆ กัน ถ้าทำงานส่วนตัวจะต้องจ่ายทั้งหมดเอง ซึ่งในกฎหมายประกันสังคมของไทยยังไม่มีผลประโยชน์ทดแทนในกรณีเกษียณอายุ

2. แผนบำนาญ (pension plans) เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีอายุถึงขั้นเกษียณที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อเขาไม่สามารถทำงานได้อีกต่อไป แผนบำนาญมีหลายชนิด ได้แก่

2.1 แผนผลประโยชน์บำนาญจำนวนคงที่ (defined benefit pension plan) เป็นแผนให้ผลประโยชน์ซึ่งจ่ายให้พนักงานโดยมีการกำหนดเงินทุนสำรองการเกษียณอายุของลูกจ้าง และเป็นแผนเลี้ยงชีพซึ่งกำหนดผลประโยชน์ที่คงที่หรือประจำปี เช่น จ่ายบำนาญให้ในจำนวนคงที่ตลอดไป

2.2 แผนการจ่ายบำนาญตามจำนวนที่แบ่งให้ (defined contribution plan) นายจ้างจัดทำแผนการจ่ายตามวงเงินที่แบ่งให้กับหารเกษียณอายุหรือทุนออมทรัพย์ให้แก่พนักงาน เป็นแผนที่ไม่ได้จ่ายผลประโยชน์ท้ายสุด แต่เป็นการจ่ายเป็นระยะในแผนจ่ายผลประโยชน์บำนาญจำนวนคงที่ (defined benefit pension plan) ลูกจ้างมาสามารถแน่ใจถึงผลประโยชน์ตอนเกษียณอายุเพราะจะขึ้นอยู่กับจำนวนที่แบ่งตามสัดส่วนสู่กองทุนและผลประโยชน์จากการลงทุนในกองทุนบำนาญ

2.3 แผนการมีส่วนร่วมในการแบ่งกำไร (deferred profit-sharing plans) เป็นแผนซึ่งให้กำไรตามบัญชีของพนักงานแต่ละคน นายจ้างจะแบ่งส่วนของกำไรเข้ากองทุนบำนาญซึ่งจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งของพนักงานแต่ละคน ซึ่งนายจ้างจะให้เมื่อพนักงานเกษียณอายุหรือเสียชีวิตแล้ว

นายจ้างมักพัฒนาแผนบำนาญให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ซึ่งนโยบายที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. ความต้องการของสมาชิก (membership requirement) เช่น อายุขั้นต่ำหรือบริการขั้นต่ำซึ่งลูกจ้างมีสิทธิได้รับบำนาญ
2. สูตรของผลประโยชน์ (benefit formula) บำนาญมักขึ้นอยู่กับค่าจ้างเดือนสุดท้ายของพนักงานหรือค่าเฉลี่ย 2 หรือ 4 ปีสุดท้ายของค่าจ้าง
3. ความต้องการสำหรับเกษียณอายุ (retirement requirement) การกำหนดช่วงอายุที่จะเกษียณ บางคนอาจต้องการเกษียณก่อนอายุ (early retirement)
4. เงินทุน (funding) การกำหนดเงินทุนเป็นประเด็นสำคัญซึ่งต้องมีการวางแผนเงินกองทุนบำนาญตามความต้องการในอนาคต

5. การครอบครองสิทธิ (vesting) เป็นการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในแผนการเกษียณ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีสิทธิที่จะได้รับผลประโยชน์จากการเกษียณ แม้ว่าพนักงานจะต้องออกจากงานก่อนเกษียณก็ตาม (สมชาย หิรัญภักดี, 2542, หน้า 284-285)

### *ประเด็นเกี่ยวกับการย้ายสิทธิเงินสมทบเมื่อเปลี่ยนงาน (the question of portability)*

ปัจจุบันในสหรัฐอเมริกามีนายจ้างจำนวนมากได้ออกแบบแผนบำนาญที่มีการเคลื่อนย้ายได้ ตัวอย่าง บริษัท Duracell International Inc. ได้มีการออกแบบเป็นบำนาญใหม่และทำให้ง่ายขึ้นสำหรับพนักงานในการนำเงินบำนาญไปด้วยเมื่อต้องออกจากบริษัท แล้วนำไปสะสมรวมกับแผนออมทรัพย์ของนายจ้างรายใหม่

โดยปกติ จุดมุ่งหมายสำคัญของการให้บำนาญก็เพื่อดึงพนักงานให้อยู่กับบริษัท ถ้าพนักงานต้องลาออกก่อนเกษียณก็จะไม่ได้บำนาญ เช่น พนักงานซึ่งทำงานมา 22 ปี อาจได้รับบำนาญเพียงแค่ 1 ใน 3 ของผลประโยชน์บำนาญที่เข้าควรได้รับถ้าเข้าอายุ 30 ปี ตามกำหนด ซึ่งจากวิธีการนี้สามารถทำให้ลดการเคลื่อนย้ายแรงงานของบริษัทลงได้จำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบันความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นด้านพนักงานทำให้บริษัทต้องมีการวางโครงสร้างบริษัทใหม่และการลดขนาดด้านแรงงาน (downsizing) ซึ่งเป็นสาเหตุให้นายจ้างจำนวนมากต้องทำแผนบำนาญที่มีการเคลื่อนย้ายได้ขึ้น โดยให้สิ่งอำนวยความสะดวกในการสลับเข้าสู่แผนการจ่ายตามสัดส่วนทางเลือกอื่น ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถนำยอดเงินบำนาญที่ได้รับติดตัวไป และไปรวมกับแผนบำนาญของบริษัทที่เข้าไปทำงานใหม่

แนวโน้มเกี่ยวกับผลประโยชน์ด้านบำนาญเมื่อเร็ว ๆ นี้ (recent trends) ผลประโยชน์บำนาญมีการเปลี่ยนแปลงใหม่เรียกว่า “การเสนอโปรแกรมทอง” (golden offering) คือ การนำเสนอแผนให้กับพนักงานปัจจุบัน ซึ่งมีเป้าหมายที่จะเกษียณอายุเร็วกว่ากำหนดด้วยการรับบำนาญ เช่นเดียวกับที่เขาคาดหวังจะได้รับตามอายุงานเกษียณกำหนดไว้ โดยเป็นการนำเสนอแผนบำนาญระยะยาวสู่พนักงานเป็นพิเศษ เช่นเดียวกับการสำรวจข้ามเขตอุตสาหกรรมและท้องถิ่นในสหรัฐอเมริกาพบว่าประมาณ 1 ใน 3 ของบริษัทได้เสนอแผนอาสาสมัครเกษียณอายุเร็วกว่ากำหนดเช่นนี้ 2 ใน 3 ปีที่ผ่านมา ขณะที่บริษัทอีก 9 เปอร์เซ็นต์กำลังพิจารณานำเสนอให้แก่พนักงานเช่นกัน สำหรับ

ประเทศไทยบริษัทส่วนใหญ่ ไม่นิยมจ่ายบำนาญให้แก่พนักงาน แต่นิยมจ่ายเป็นบำเหน็จ ซึ่งสะดวกและไม่มีภาระในระยะยาว

### **กรอบการเกษียณอายุก่อนเวลา (early retirement window)**

แผนเกษียณอายุจะทำเป็นรูปแบบการเกษียณอายุก่อนเวลาโดยการจัดเป็นแผน เฉพาะพนักงานเกษียณอายุเร็วกว่าปกติ มักใช้สิ่งจูงใจด้านการเงินรวมกับการปรับปรุง บำนาญและการจ่ายเงินสด (cash payment) ผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่งสรุปว่า การเกษียณอายุ เร็วกว่ากำหนดกลายเป็นวิธีของการลดผู้จัดการระดับกลางและกำลังแรงงานประเภท ทำงานเบา ๆ (white collar work forces) จากการสำรวจประมาณ 13 เปอร์เซนต์ของ นายจ้างจาก 362 ราย จะได้มีการจัดทำกรอบของการเกษียณอายุล่วงหน้า (early retirement windows) ในอีก 1 ปีข้างหน้า

## **แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดอายุการรับบำเหน็จบำนาญ และการเกษียณอายุ**

### **แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดอายุการรับบำเหน็จบำนาญ**

การกำหนดอายุการรับบำนาญว่าสมควรเป็นเท่าใด จำเป็นจะต้องพิจารณาจาก ปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ประการแรก การพิจารณา นโยบายและสถานการณ์การจ้าง งานในแต่ละประเทศ (the employment situation and policy) กล่าวคือ มีความคิดที่ว่า สมควรที่จะลดอายุการรับบำนาญลงมาให้น้อยลง เพื่อเปิดโอกาสให้แก่คนหนุ่มสาวที่ว่างงานอยู่ ให้เข้ามาทำงานได้เร็วขึ้น อย่างไรก็ตามการลดอายุการรับบำนาญให้น้อยลง จะทำให้อายุการทำงานที่ต้องนำมาใช้เป็นฐานในการคำนวณเงินบำนาญน้อยลงตามไปด้วย และนอกจากนี้ พบว่าการจ่ายเงินบำนาญเหตุสูงอายุอันเนื่องมาจากการลดอายุการรับบำนาญให้น้อยลง (the lower pensionable age) จะเป็นวิธีการเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานที่ต้องใช้งบประมาณสูงขึ้นถึง 40-50% จากจำนวนเงินบำนาญที่จ่าย เมื่ออายุเกษียณ

เดิมคือ 65 ปี และถ้าลดอายุการรับเงินบำนาญให้เหลือเพียง 55 ปี ก็จะต้องเพิ่มงบประมาณมากขึ้น

ประการที่สอง ความยืนยาวของชีวิต (life expectancies) ของประชากรในประเทศกำลังพัฒนาจะต่ำกว่าในประเทศอุตสาหกรรม ดังนั้นการกำหนดอายุเกษียณหรืออายุการรับบำนาญเท่ากับ 65 ปี หรือแม้แต่ 60 ปี ก็อาจไม่เหมาะสม อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องพิจารณาต่อไปก็คือ ความยืนยาวของชีวิตในอนาคตของประชากรในประเทศกำลังพัฒนาที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ก็สมควรที่จะนำมาพิจารณากำหนดอายุเกษียณหรืออายุรับบำนาญต่อไปด้วย (McGillivray อ้างถึงใน กฤษดาภรณ์ มะกล้าทอง, 2532, หน้า 24-25)

สรุปได้ว่าการออกจากตำแหน่งนั้นควรมีสวัสดิการรองรับที่พอเหมาะให้กับพนักงานที่เกษียณอายุ เพื่อเป็นแผนในการเลี้ยงชีพในอนาคต ฉะนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดสวัสดิการ บำเหน็จบำนาญ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมให้กับพนักงานหลังเกษียณอายุ

## ความคิดเห็น

ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกโดยการพูดหรือเขียนเกี่ยวกับทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคล ความคิดเห็นไม่เหมือนทัศนคติตรงที่ไม่จำเป็นต้องแสดงความรู้สึก อารมณ์ หรือแม้กระทั่งการแสดงพฤติกรรมที่จะสนองหรือไม่สนองตอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นเพียงคำพูดพร้อมเหตุผลที่บุคคลคิดขึ้นมา และถ้าไม่มีคนเห็นด้วยก็อาจเปลี่ยนเป็นคำพูดดังกล่าว ดังนั้น บุคคลที่มีทัศนคติหรือความเชื่อหรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ถ้าไม่แสดงความคิดเห็นออกมา ก็จะไม่มีการใคร่ครวญเลยว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติความเชื่อหรือค่านิยมเช่นใด

ความคิดเห็นของคนเรามีหลายระดับ คือ อย่างผิวเผินก็มี อย่างลึกซึ้งก็มี สำหรับความคิดเห็นที่เป็นทัศนคตินั้นเป็นความคิดเห็นที่ลึกซึ้งและติดตัวไปในเวลานานเป็นความคิดเห็นทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีประจำตัวของบุคคลทุกคน ความคิดเห็นที่ไม่ลึกซึ้งและเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่างและมีอยู่ระยะสั้นเรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภท

หนึ่งที่ไม่ตั้งอยู่บนรากฐานของพยาน หลักฐานที่เพียงพอแก่การพิสูจน์ มีความรู้แห่ง  
 อารมณ์น้อยและเกิดขึ้นได้ง่ายแต่สลายตัวเร็ว (กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์, 2527, หน้า 174;  
 อูทัย หิรัญ โศ, 2519, หน้า 80-81)

### **ความสำคัญของความคิดเห็น**

การสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษารู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง  
 แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูดหรือการเขียน เป็นต้น  
 การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ เพราะจะทำให้  
 การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการพัฒนาใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้สำเร็จ  
 และบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้วก็ควรจะได้รับ ความไว้วางใจจากประชาชน การ-  
 เผยแพร่โครงการ และการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนต่อโครงการจึงจะเกิดผลดี  
 คือ จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น อันเป็น  
 สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าโครงการ และทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกใน  
 การเข้ามามีส่วนร่วมทำให้ไม่เกิดการต่อต้าน ถ้าสาธารณชนมีส่วนร่วมหรือมีสิทธิใน  
 การแสดงความคิดเห็นในโครงการใด ๆ ที่จะพัฒนาประเทศนั้น จะทำให้ประชาชนเกิด  
 ความสำนึกในการเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือรักษาไว้ ซึ่งจะเป็น  
 ประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการเปลี่ยนแปลง  
 ระบบงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย

### **ประเภทความคิดเห็น**

ความคิดเห็นมี 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด-เชิงลบสุด เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และ  
 ประสบการณ์ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้

1.1 ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรักจนหลงบูชา

1.2 ทิศทางลบสุด ได้แก่ รังเกียจมาก ความคิดเห็นนี้รุนแรงเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ ความเข้าใจ การมีความคิดเห็นต่อสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับ  
 ความเข้าใจที่มีต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ชอบ ยอมรับ ความรู้ความ-  
 เข้าใจในทางที่ไม่ดี ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย

สรุปประเภทของความคิดเห็นตามที่กล่าวข้างต้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ  
 ความคิดเห็นที่สามารถบอกทิศทางได้ว่าสิ่งไหนรักมากที่สุด สิ่งไหนเกลียดมากที่สุดกับ  
 ความคิดเห็นที่ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ (Remmer, 1954, p. 171; Feldman, 1971,  
 p. 53)

### ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็น

การเกิดความคิดเห็นของบุคคลจะได้รับอิทธิพลตั้งแต่เด็กจากบุคคลในครอบครัว  
 คือ จากแม่ พ่อ พี่น้อง และญาติ เมื่อเข้าโรงเรียนจะได้รับอิทธิพลจากครูและเพื่อน  
 รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่ได้รับเป็นส่วนตัวจากสื่อมวลชน ซึ่งได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ  
 โทรทัศน์ เป็นต้น องค์ประกอบของสถาบัน ได้แก่ โรงเรียน หน่วยงาน องค์กร สมาคม  
 และการติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น นอกจากนี้ ความคิดเห็นยังเกิดจากการเรียนรู้และ  
 ประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เกิดขึ้นตามเงื่อนไข 4 ประการ คือ

1. กระบวนการเรียนรู้ที่ได้รับจากการเพิ่มพูนและบูรณาการของการตอบสนอง  
 แนวความคิดต่าง ๆ เช่น ความคิดเห็นจากครอบครัว โรงเรียน ครู และการเรียนการสอน  
 อื่น ๆ
2. ประสบการณ์ส่วนตัว โดยขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีประสบการณ์  
 ที่แตกต่างกันไป นอกจากประสบการณ์ของแต่ละคนสะสมขึ้นเรื่อย ๆ แล้ว ยังทำให้  
 รูปแบบเป็นตัวของตัวเอง ดังนั้นความคิดเห็นบางอย่างจึงเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล แล้ว  
 พัฒนาความเจริญเติบโตของคนนั้น
3. การเลียนแบบ การถ่ายทอดความคิดเห็นของบางคนได้มาจากการเรียนแบบ  
 ความคิดเห็นของคนอื่นที่เกิดความพอใจ หรือเกิดความชอบ เช่น พ่อแม่ ครู พี่น้อง ดารา  
 นักการเมือง และคนอื่น ๆ
4. อิทธิพลของกลุ่มสังคม คนยอมรับความคิดเห็นตามกลุ่มสังคมที่ตนอาศัยอยู่  
 ตามสภาพแวดล้อม เช่น ความคิดเห็นต่อกลุ่มศาสนา สถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

### การวัดความคิดเห็น

การวัดความเห็นซึ่งเป็นไปในทางบวกหรือลบ ซึ่งบุคคลไม่จำเป็นต้องมีการกระทำที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของเขา เพราะความคิดเห็นไม่ได้เป็นการทำนายพฤติกรรมของเขา การเลือกใช้วิธีการวัดความคิดเห็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล เวลา งบประมาณ บุคลากร และความเที่ยงตรงสูงเป็นประการสำคัญ (ธีระพร อูวรรณ โณ, 2529, หน้า 51-54; ถวิล ธาราโกชน, 2526, หน้า 65-67; ศักดิ์ สุนทรเสณี, 2530, หน้า 4)

สรุปได้ว่า ความสำคัญของความคิดเห็น มีประโยชน์ในการกำหนดแบบแผนการวางนโยบายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายหรือลัทธิเลียนนโยบาย เพื่อให้การดำเนินเป็นไปอย่างเรียบร้อย ซึ่งได้มาจากการสำรวจความคิดเห็นเพื่อนำพัฒนาหรือปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

“การบริหารบุคคล” มีนักบริหารบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ให้คำจำกัดความไว้ โดยจะเน้นไปตามประสบการณ์และความชำนาญในอาชีพของตน จะแตกต่างกันไปบ้างก็เฉพาะการใช้ถ้อยคำเท่านั้น ส่วนสาระและหลักการสำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนั้นจะขอยกคำนิยามของคำว่าการบริหารงานบุคคลที่มีผู้เขียนไว้มากว่าพอสมควร ดังนี้

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่ได้ผลงานและการบริการจากปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, หน้า 4)

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากร โดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติให้กิจกรรมนั้นทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2525, หน้า 3)

การบริหารบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดความต้องการของบุคลากร การสรรหา การใช้ การพัฒนา การจูงใจ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การดำเนินการทางวินัยจนกระทั่งการให้พ้นจากราชการ

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมตามความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2530, หน้า 16)

#### 1. กระบวนการบริหารงานบุคคล

มีผู้จัดขั้นตอนไว้หลายวิธีด้วยกัน ได้แก่ การวางแผนนโยบายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนเกี่ยวกับการจัดกำลังผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย การวางแผนโครงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การจัดชั้นตำแหน่งงานการกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้าง การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่ การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง การทดลองให้ปฏิบัติราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายโอน การฝึกอบรม การประเมินผลการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ และการวิจัยกับตัวบุคคล (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2514, หน้า 102)

กระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย งานแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน งานคัดเลือกคน งานโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่ง งานการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สูงขึ้น และงานการให้ประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรมและยังประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ การจัดฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคคล การประเมินผลการทำงานการแก้ไข

ข้อบกพร่องที่มีในตัวบุคคล การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน เสนอแนะให้เพิ่ม  
ค่าตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โอน ย้าย ปลด การสร้างกฎระเบียบ และการดูแลให้  
ปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้น ๆ ซึ่งเจตนโยบายการปฏิบัติงานรับทราบ เสนอข้อคิดเห็นของ  
ผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงรับทราบ สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การจัด  
สวัสดิการและการประกันความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Beach, 1965)

## 2. กิจกรรมหลักของกระบวนการบริหารงานบุคคล

โดยทั่วไปประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรม  
ย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักของการบริหาร  
งานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้  
เป็นการล่วงหน้า

2.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการ  
บุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลจะต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหา  
บุคลากรตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุแต่งตั้ง ที่เหมาะสม  
ตามระบบคุณธรรมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ  
การอบรมหน่วยงาน การจัดระบบนิเทศงานที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วย  
ความราบรื่น สามารถปรับตัวได้และปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

2.3 การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วย  
งานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาพัฒนาอยู่เสมอ  
การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำทั้งบุคคลแต่ละคนและกระทำเป็นกลุ่ม  
โดยการศึกษาอบรมการดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งนี้หน่วยงานจัดขึ้นเองและ  
ส่งเข้าร่วม โครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การบริหารบุคคลขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มี  
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้ประ โยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ  
การเลื่อนตำแหน่งการรักษาวินัย นอกเหนือจากการพัฒนาตัวบุคคลแล้ว การที่จะสามารถ  
จัดหาบุคคลที่ดีไว้ได้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการด้านการสงเคราะห์ต่าง ๆ  
ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

(วิจิตร ศรีสอาน, 2529, หน้า 24)

### 3. ระบบคณะกรรมการ

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน มีกระบวนการหลายขั้นตอนเป็นเรื่องของความถูกต้องเป็นธรรม ความจำเป็นดังกล่าวจึงต้องมีคณะกรรมการกลางที่มีประสิทธิภาพสูงคอยวินิจฉัยสั่งการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรม การบริหารงานบุคคลเป็นการนำเอาระบบคณะกรรมการมาใช้ ซึ่งอาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อจำกัดในการใช้ (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2529, หน้า 133-140) คือ

3.1 ข้อดีในการใช้ระบบคณะกรรมการ ทำให้เกิดความรู้ ความคิด ความชำนาญ ตลอดจนได้ประสบการณ์ของบุคคลหลายคน เพื่อนำมาพิจารณาแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจปัญหาซึ่งปกติย่อมคิดว่าดีกว่าบุคคลเพียงคนเดียวดำเนินการ ถ้ากรรมการแต่ละคนมีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน และร่วมมือในการหาทางแก้ปัญหาสามารถป้องกันความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นเนื่องจากความลำเอียงและความเข้าใจผิดอันจะเกิดจากผู้ตัดสินใจหรือพิจารณาเพียงผู้เดียว ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลหลายคน ถ้ากรรมการแต่ละคนแต่งตั้งจากเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาปัญหา วางนโยบาย ตัดสินปัญหา ย่อมจะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนที่ต้องรับผิดชอบในนโยบาย ข้อตัดสินใจนั้น ๆ อันเป็นผลทำให้การประสานงานและการดำเนินงานได้ผลดีกว่าบุคคลคนเดียวพิจารณาตัดสินใจแล้วสั่งการ ทำให้เกิดความร่วมมือเพราะบุคคลที่มีส่วนในการดำเนินการได้มีโอกาสร่วมกันพิจารณาวางแผน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าคุณสมบัติผลหรือไม่สมบัติผลเป็นหน้าที่ของตนจะต้องรับผิดชอบ ซึ่งเป็นผลทำให้ทุกคนพยายามร่วมมือให้บรรลุตามแผนหรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ แผนการที่ดี นโยบายที่ดี ถ้าได้กำหนดโดยคณะกรรมการย่อมได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจดีกว่าบุคคลคนเดียวกำหนดการจัดตั้งคณะกรรมการทำให้บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสอภิปรายปัญหาและเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจในแผนการและนโยบายได้ดีซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประสานงาน และการดำเนินการตามแผนหรือนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดเป็นการฝึกหัวหน้างานหรือผู้บริหารให้มีความรู้ มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นทำให้การตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการจัดตั้งคณะกรรมการทำให้นักบริหารหรือหัวหน้างานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทำให้นักบริหารหรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์และรู้จักบุคคลในวงกว้าง

เกี่ยวข้องยิ่งขึ้นทำให้ความคิดในการดำเนินการตามแผนต่อเนื่องกัน ทั้งนี้เพราะ คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง หลายฝ่าย ถ้าจะกำหนดวาระนอกของกรรมการให้เหลื่อมล้ำกันแล้ว ความเข้าใจใน เหตุผลการกำหนดแผนหรือนโยบายของกรรมการชุดก่อน ๆ ก็จะถ่ายทอดให้แก่ คณะกรรมการชุดหลัง ๆ ต่อไปเป็นเหตุให้การดำเนินงานตามแผนการหรือตามนโยบาย เป็นอย่างต่อเนื่อง และไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ โดยทันทีทันใดเป็นการแก้ปัญหาในเรื่องที่ ต้องต่อสู้กับอิทธิพลหรืออำนาจของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องซึ่งบุคคลเพียงคนเดียวไม่ กล้าตัดสินใจหรือไม่เหมาะที่จะตัดสินใจ

3.2 ข้อเสียในการใช้ระบบคณะกรรมการ มักทำให้การดำเนินงานต้องล่าช้า เพราะกรรมการประกอบด้วยบุคคลหลายคน โดยปกติกรรมการมักเป็นผู้ที่มีหน้าที่อื่น อยู่แล้ว จึงเป็นการยากที่จะนัดหมายประชุมกันได้ ยิ่งคณะกรรมการมีสมาชิกมากเท่าใดก็ ยิ่งยากลำบากในการนัดประชุมเท่านั้น การดำเนินงานแบบคณะกรรมการทำให้ สิ้นเปลืองเงินและเวลามาก เพราะระบบคณะกรรมการต้องใช้จ่ายค่าจ้างและเวลาของ บุคคลหลายคนปฏิบัติงานอย่างเดียวกันทำให้ไม่มีผู้รับผิดชอบในผลงานอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะระบบคณะกรรมการเป็นระบบที่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงย่อมเป็น ภัยในการบริหารงานอย่างยิ่ง ยากแก่การตกลงประนีประนอมเนื่องจากคณะกรรมการ ประกอบด้วยบุคคลหลายคนซึ่งมีเหตุผล ความนึกคิด และผลประโยชน์ต่างกัน ถ้า กรรมการแต่ละคนไม่มีจุดหมายและใจแคบ หวังแต่ความสำเร็จส่วนตัวเป็นใหญ่ ย่อมจะ ทำให้เสียเวลาที่จะทำความตกลงประนีประนอมกัน บางครั้งการประนีประนอมอาจทำ ให้ผลของการตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพและไม่เหมาะสมเท่าที่ควร

3.3 กรณีที่ควรใช้ระบบคณะกรรมการ เมื่อมีกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกัน พิจารณาตัดสินใจหรือวางนโยบายโดยอาศัยรายละเอียด ข้อเท็จจริง ตลอดจนความรู้ ประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่ายซึ่งจะทำให้การตัดสินใจ การประสานงาน และการ ร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นไปด้วยดี เมื่อมีกิจการที่ต้องดำเนินการตัดสินใจหรือ วางนโยบายที่สำคัญอันเกี่ยวข้องกับประโยชน์ของบุคคลเป็นจำนวนมาก เพื่อป้องกันการ ล้าเอียงและการให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป เมื่อกิจการที่จะดำเนินต้อง อาศัยความเข้าใจในนโยบายและแผนการจากเจ้าหน้าที่หรือบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้

เจ้าหน้าที่หรือบุคคลดังกล่าวได้มีโอกาสร่วมประชุมวางแผนวางนโยบาย รับผิดชอบในความสำเร็จ ความล้มเหลวในแผนการ ตลอดจนความเข้าใจในแผนงานและนโยบายที่ได้ร่วมกันกำหนด เมื่อกิจการที่ต้องอาศัยความร่วมมือและประสานจากบุคคลและเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องย่อมเป็นศูนย์การประสานงานได้อย่างดี

3.4 กรณีไม่ควรใช้ระบบคณะกรรมการ เมื่อกิจการที่ต้องตัดสินใจและดำเนินการ โดยรีบด่วน เพราะระบบคณะกรรมการจะทำให้ล่าช้าเมื่อเป็นกิจการที่ไม่สำคัญ ซึ่งมอบให้บุคคลคนเดียวดำเนินการจะประหยัดและรวดเร็วกว่าเมื่อไม่อาจหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการได้ ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถงานมีประสิทธิภาพที่เป็นประโยชน์ให้แก่การดำเนินงานและเป็นผู้ที่มีเวลาพอที่จะปฏิบัติงานให้แก่คณะกรรมการได้อย่างดี มิฉะนั้นจะทำให้เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย และจะทำให้การดำเนินการผิดพลาดยิ่งกว่าการตัดสินใจ เช่น กิจการเกี่ยวกับการบังคับบัญชา การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า การบริหารงานประกอบด้วย กระบวนการ โดยย่อ 4 ชั้น คือ การสรรหา การใช้ การพัฒนา และการบำรุงรักษา ดังต่อไปนี้

1. การสรรหา ได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การกำหนดเงินค่าตอบแทน และการสรรหาบุคคลโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก เป็นต้น

2. การใช้ ได้แก่ การบรรจุและแต่งตั้ง การประเมินผลการ และการวางแผนสัมพันธ์ เป็นต้น

3. การพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

4. การบำรุงรักษา ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการทำงานในรูปการเสริมสร้างขวัญ การจูงใจ วินัยและการพ้นจากการทำงาน เป็นต้น

กระบวนการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันโดยตลอดหากขาดขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปก็คงจะเป็นกระบวนการที่ไม่สมบูรณ์

#### 4. องค์กรกลางบริหารงานบุคคลในประเทศไทย

การบริหารงานบุคคลเป็นรากฐานอันสำคัญของการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลจะต้องอาศัยกำลังความคิด สติปัญญา และความสามารถของบุคคลในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน ในฐานะที่คนเป็นทรัพยากรของชาติและกำลังอำนาจของประเทศการพัฒนาคงจะเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อสร้างให้คนมีความรู้ มีความสามารถ และเป็นพลเมืองดี การพัฒนาคอนนั้น นอกจากจะจัดให้คนได้รับการศึกษาเป็นอย่างดีแล้ว ในองค์กรของรัฐก็จะมีการสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ตลอดจนมีระเบียบแบบแผนในการบริหารบุคคล เช่น การเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง รวมทั้งการรักษาวินัย ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารบุคคลเป็นระเบียบแบบแผนและมีประสิทธิภาพ (อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 44)

การบริหารงานบุคคลในระดับชาติจะมีองค์กรของรัฐเป็นผู้รักษาให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ และวางระเบียบปฏิบัติในรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ได้แก่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งเป็นองค์กรกลางของรัฐ มีหน้าที่จัดระเบียบการบริหารงานบุคคลที่เป็นข้าราชการพลเรือนทั่วไป สำหรับข้าราชการที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกับข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ เช่น ข้าราชการครู ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการอัยการ หรือข้าราชการมหาวิทยาลัย เป็นต้น ก็ต้องมีองค์กรกลางในระดับชาติรับผิดชอบเป็นพิเศษ โดยเฉพาะของตัว เช่น มีคณะกรรมการข้าราชการครู คณะกรรมการตุลาการ คณะกรรมการข้าราชการอัยการ และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เป็นต้น หน่วยงานดังกล่าวมีฐานะเป็นองค์กรกลางของข้าราชการประเภทนั้น ๆ

ในการจัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลมีรูปแบบที่นิยมกันโดยทั่วไปอยู่ 3 แบบ คือ

4.1 แบบคณะกรรมการ เป็นแบบที่นิยมแพร่หลายการบริหารงานบุคคลโดยคณะกรรมการนี้ คณะกรรมการได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารมีจำนวนตั้งแต่ 5-7 คน หรือมากกว่านั้น คณะกรรมการอยู่ในตำแหน่งระยะเวลาอันจำกัด เช่น 2 ปี 4 ปี เป็นต้น

4.2 แบบผู้อำนวยความสะดวก การบริหารงานบุคคลแบบนี้จะมีการแต่งตั้งบุคคลใด บุคคลหนึ่งเป็นผู้อำนวยความสะดวกโดยเฉพาะ การบริหารงานบุคคลแบบ ผู้อำนวยความสะดวกนี้ส่วนมากนิยมกันในวงธุรกิจเอกชนทั้งสิ้น

4.3 แบบผสมระหว่างแบบคณะกรรมการกับผู้อำนวยความสะดวก การบริหารงาน บุคคลตามแบบนี้ ส่วนใหญ่จะนิยมแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการกับผู้อำนวยความสะดวกออกจากกัน กล่าวคือ งานปกติหรืองานธุรการจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ ของผู้อำนวยความสะดวกส่วนงานที่เป็นปัญหาหรืองานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายจะเป็นภาระหน้าที่ ของคณะกรรมการ

## 5. อำนาจหน้าที่สำคัญ

อำนาจหน้าที่สำคัญของการจัดรูปแบบองค์กร มี 2 ประการ คือ

5.1 อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลทั่วไป ได้แก่ การดำเนินการ กำหนดอัตราเงินเดือน การวางหลักเกณฑ์ การเลื่อนตำแหน่ง การสอบและการบรรจุ แต่งตั้ง การลงโทษทางวินัย การออกจากราชการ

5.2 อำนาจในการออกกฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อใช้เป็น แนวทางปฏิบัติให้เสมอเหมือนกัน

5.3 อำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย การพิจารณา อุทธรณ์ การร้องทุกข์

การบริหารบุคคลขององค์กรดังกล่าว ในทางปฏิบัติอาจมอบอำนาจให้ หน่วยงานรอง หรือหน่วยงานบริการงานบุคคลของทุกกระทรวง กรม ปฏิบัติงานแทน ได้โดยอยู่ในความควบคุมดูแลขององค์กรกลาง สำหรับในประเทศไทยองค์กรกลาง บริหารงานบุคคลมีดังนี้ คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน คณะกรรมการข้าราชการ- พลเรือนในมหาวิทยาลัย คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด คณะกรรมการข้าราชการ ตำรวจ คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา และคณะกรรมการพนักงานเทศบาล

## ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ จึงมีผู้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

บริหารงานบุคคลนั้นเป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป็นหัวใจของการบริหาร ทั้งนี้เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อบุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดอันจะเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบในด้านการแข่งขันและได้รับผลมากที่สุด (เสนาะ ตีเขาว์, 2539, หน้า 3)

ความสำคัญของบุคคล คือ มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้คุณค่าของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ ไม่สามารถใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2517, หน้า 5)

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใดจะไม่มี ความหมายเลยถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้หรือขาดขวัญกำลังใจที่จะร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน (ภิญโญ สาธร, 2519, หน้า 5)

การบริหารบุคคลปัจจัยสำคัญยิ่งในการจัดระเบียบองค์กร เพราะคนเป็นผู้ทำงานให้องค์กรบรรลุความสำเร็จได้ องค์กรแบบรูปนัยได้กำหนดหน้าที่และความสัมพันธ์ที่แนชัดไว้ ย่อมเป็นเครื่องกระตุ้นที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งให้คนมีความมุ่งมั่นในงานเพราะรู้ถึงภารกิจ บทบาทและความสำคัญของตนต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งหมด (นิพนธ์ ศศิธร, 2520, หน้า 25)

ในการบริหารใด ๆ ก็ตามเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลจะเป็นเรื่องที่สำคัญและยากที่สุด (สมาน รังสีโยกฤษฎ์, 2544, หน้า 2)

“คน” หรือ “มนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดและมีประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรอื่น ๆ แม้จะมีชีวิตก็หาไม่สตีปัญญาเท่าคนไม่ ส่วนทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตนั้นหากคนไม่นำมาใช้ก็หาประโยชน์มิได้ (อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 1)

### หลักและทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีผู้ให้นิยามไว้หลายประการ ดังนี้

การบริหารงานบุคคล เป็นแขนงของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดระบบ การชี้แนวทาง และการควบคุม งานด้านการจัดหา การพัฒนา บำรุงรักษา และการใช้แรงงานให้ได้ประโยชน์ (Michael, 1979, p. 5)

การบริหารงานบุคคล คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Wayne, 1993, p. 4)

การบริหารงานบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับองค์กร และเมื่อได้มาแล้วต้องดูพวกที่เขา เพื่อที่พวกเขาจะได้ต้องการที่จะได้ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไปและให้ในสิ่งที่ดีที่สุดแก่งานของพวกเขา และการบริหารบุคคลยังหมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่าย บำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว (สุกิจ จุลละนันท์, 2541, หน้า 15) เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน และใช้คนเก่าที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (ณัฐนิภา สุปรัดน์, 2527, หน้า 4)

ในการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย บุคลากรดังกล่าวเป็นผู้ที่มีบทบาทในการบริหารและปฏิบัติงานราชการให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ติดต่อประสานงาน เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแนะนำเป็นผู้ให้บริการ บุคลากรที่คือนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้เข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เฉลียวฉลาด มีสติปัญญาดี และว่องไว มีความซื่อสัตย์สุจริต รักความเป็นธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและยึดมั่นในอุดมการณ์ของระบบคุณธรรมด้วย (สมาน รังสิโยภักดิ์, 2531, หน้า 7-8)

หลักการบริหารงานบุคคล หลักการสำคัญซึ่งบริหารบุคคลนั้น คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้ว ได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตการให้ทุ่มเทและรับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะ และเงินเดือนฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีกำลังขวัญดี (อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 3)

บริหารงานบุคคลระบบคุณธรรม มีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (equality of opportunity) หรือหลักโอกาสเท่าเทียมกัน ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกคน จะมีสิทธิในการสมัครสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทนที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือในระดับเดียวกัน จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน (equal pay for equal work)

2. หลักความสามารถ (competence) การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องใช้วิธีการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างกว้างขวาง แล้วจึงให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่าย่อมมีสิทธิได้รับบรรจุแต่งตั้งก่อน นอกจากนี้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีผลการปฏิบัติงานเด่นย่อมได้รับการคัดเลือกตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความเหมาะสมน้อยกว่า

3. หลักความมั่นคง เป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นยึดเป็นอาชีพได้ โดยได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมาย ตราใบใด บุคลากรยังมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่ จะไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล มีเงินเดือนให้ระหว่างการปฏิบัติงาน มีบำนาญบำนาญให้เมื่อพ้นงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการข้อนี้มีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ถือว่าข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติ หรืออิทธิพลของพรรคการเมืองใดๆ และให้ปฏิบัติงานตาม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, หน้า 69-72; สมาน รังสิโยภฤกษ์, 2531, หน้า 8-10)

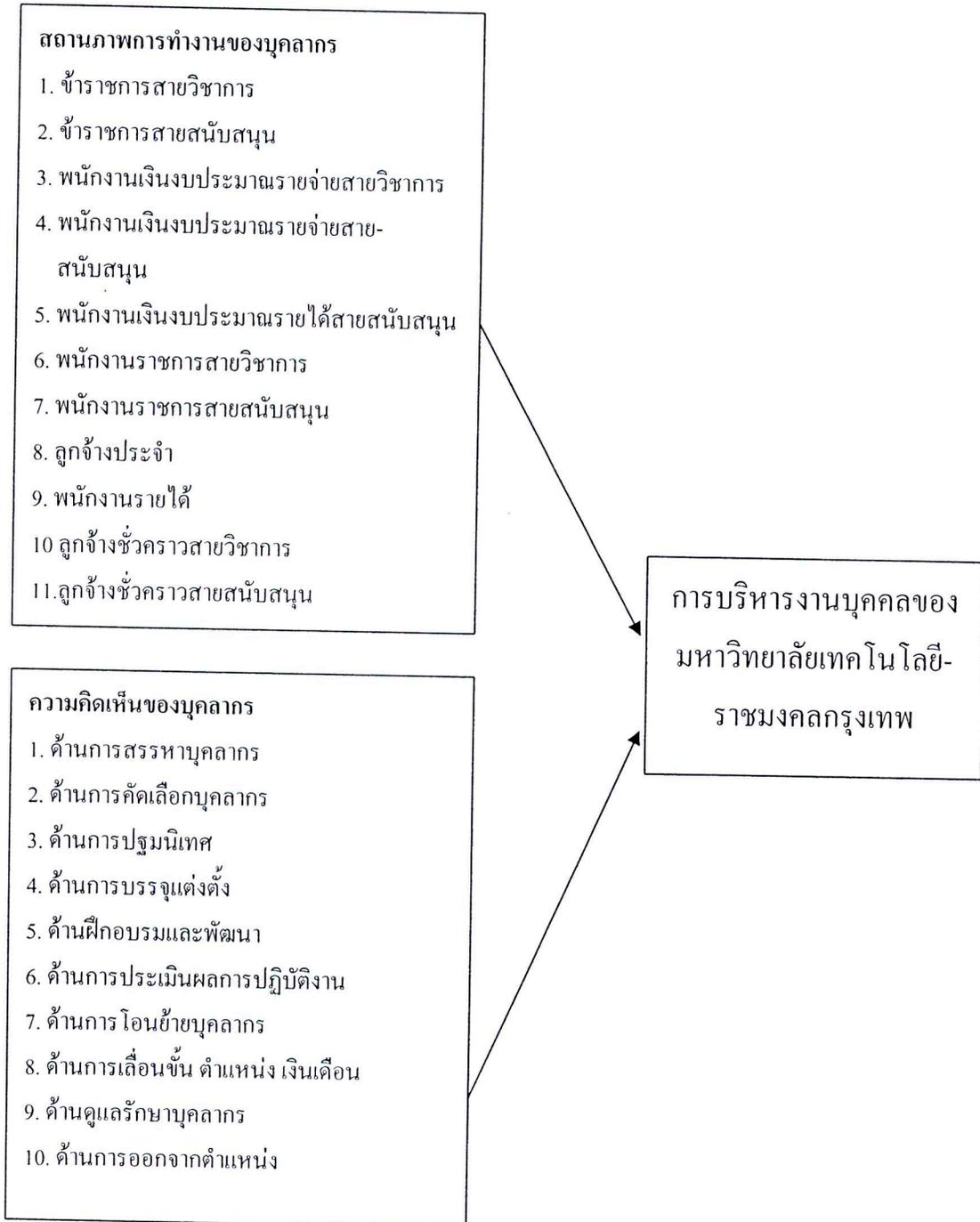
สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการบริหารที่มีผลกระทบที่สำคัญที่สุดขององค์กร ที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ และความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่งในการบริหารงาน มิเช่นนั้นแล้วย่อมจะเกิดปัญหาได้ในทุกภารกิจที่เกี่ยวข้อง และทุกขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กรได้เป็นอย่างมาก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารงานบุคคล ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ ตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ใน 10 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือกบุคลากร ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการโอนย้ายบุคลากร ด้านการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง เงินเดือน ด้านการดูแลรักษาบุคลากร และด้านการออกจากตำแหน่งสามารถเขียนเป็นผังกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังนี้

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากภาพ 1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

1. สถานภาพการทำงาน ได้แก่ ข้าราชการสายวิชาการ ข้าราชการสายสนับสนุน พนักงานเงินงบประมาณรายจ่ายสายวิชาการ พนักงานเงินงบประมาณรายจ่ายสายสนับสนุน พนักงานเงินงบประมาณรายได้สายสนับสนุน พนักงานราชการสายวิชาการ พนักงานราชการสายสนับสนุน ลูกจ้างประจำ พนักงานรายได้ ลูกจ้างชั่วคราวสายวิชาการ และลูกจ้างชั่วคราวสายสนับสนุน

2. ความคิดเห็นของบุคลากร ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการคัดเลือกบุคลากร ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการโอนย้ายบุคลากร ด้านการเลื่อนขั้น ตำแหน่งเงินเดือน ด้านการดูแลรักษาบุคลากร และด้านการออกจากตำแหน่ง กับตัวแปรตาม คือ การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ