

หลักการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป และแบบผู้ป็น

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้มีการใช้แรงงานในประเทศเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลจึงสำคัญที่สุด เพราะองค์การจะเจริญก้าวหน้าแต่ล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นส่วนสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะธำรงรักษามูลค่าเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การให้นานที่จะนานได้ และต้องส่งเสริมให้บุคคลนำเอาความรู้ ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายทัศนะดังนี้

การบริหารงานบุคคล หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน¹

การบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ²

การบริหารงานบุคคล หมายถึงงานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลพนักงานเจ้าหน้าที่และคนงานในองค์การ เพื่อที่จะให้พลังงานบุคคลที่มีอยู่โดยจำกัดนั้นอำนวยความสะดวกแก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของการทำงาน และให้สามารถปฏิบัติงานโดยได้รับผลงานมากที่สุด³

สรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น ๆ โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การธำรงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 4.

²ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525), หน้า 11.

³ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 13.

หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล

- การวางแผนกำลังคน
- การสรรหาบุคคล
- การคัดเลือก
- การอบรมและพัฒนา
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การธำรงรักษาพนักงาน
- แรงงานสัมพันธ์
- การให้พ้นจากงาน

การวางแผนกำลังคน

หน้าที่สำคัญประการแรกของฝ่ายบริหารบุคคลก็คือ การวางแผนกำลังคน เพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ และสามารถวางแผนล่วงหน้าได้ เพราะปริมาณคนไม่อาจเพิ่มหรือลดได้ง่ายเหมือนสิ่งของอย่างอื่น ถ้าการวางแผนนโยบาย และแผนงานเกี่ยวกับกำลังคนไม่เหมาะสม ก็จะทำให้กระทบกระเทือนต่อผลงานขององค์การ อาจทำให้งานขององค์การหยุดชะงักได้

การวางแผนกำลังคน คือการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มา ซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้า กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด¹

การวางแผนกำลังคน คือขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่จะมุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียงเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต²

¹พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ "การบริหารงานบุคคล" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.) หน้า 8. (อัครสำเนา)

²ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2525), หน้า 66.

ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่ทำให้ความต้องการกำลังคนเปลี่ยนแปลง คือ¹

1. การหมุนเวียนของการเข้าออกคนงาน (Employee turnover) ได้แก่การลาออก ไล่ออก หรือครบกำหนดตามสัญญาว่าจ้างแรงงาน
2. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานจากเดิม จำเป็นต้องใช้คนงานใหม่เข้ามาทำงาน เช่น มีความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยี เครื่องกล ซึ่งปัจจุบันไม่มีผู้เหมาะสมจึงต้องรับคนใหม่เข้ามา
3. อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร เช่น การบุกเบิกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งต้องการกำลังงานเพิ่มเติมเพื่อให้ทันความต้องการของตลาด

กระบวนการของการวางแผนกำลังคนมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ²

1. กำลังบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Manpower Inventory) ต้องมีการสำรวจในปัจจุบันว่าองค์กรมีกำลังคนในแต่ละแผนกจำนวนเท่าใด และควรมีทะเบียนข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ ประสบการณ์ พื้นฐานการศึกษาเพื่อที่จะให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากทะเบียนนั้นมาทบทวนโดยไม่เสียเวลา เมื่อมีการมีเหตุการณ์ว่าจ้าง การโอน โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เลื่อนชั้น ตามปกติแล้วกำลังบุคคลของบริษัทมักเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากการลาออก ตาย หรือปลดเกษียณ ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการคาดการณ์จากทะเบียนและข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำไปประกอบการวางแผนกำลังคนในอนาคต

2. การคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต (Manpower Forecast) กำลังบุคคลในอนาคตอาจพิจารณาจากอัตราเติบโตของงานในอดีต และพิจารณาให้สัมพันธ์กับปริมาณธุรกิจที่ได้คาดการณ์เอาไว้หรืออัตราการเข้าออกของพนักงานในอดีตควบคู่กับแผนงานที่จะขยายตัวในอนาคต ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจแผน นโยบายและเป้าหมายของธุรกิจ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามวิธีการคาดการณ์เช่นนี้ สามารถยืดหยุ่นได้และพอที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ในภายหลัง

¹เสนาะ ติเยาว์, สุปราณี ศรีจักรามิขุ, นิยะดา ชูดวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), หน้า 48.

²ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2525) หน้า 67-69.

3. การวางแผนกำลังคน (Manpower plans) หรือแผนเฉพาะที่แน่นอนสำหรับนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อเสริมส่วนที่ขาดระหว่าง กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันกับการคาดการณ์กำลังบุคคลในอนาคต ไม่ว่าจะโดยวิธีใดก็ตาม ธุรกิจส่วนใหญ่มักจะต้องดำเนินการจัดทำโดยพัฒนา และวิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันก่อน แล้วจัดทำเป็น "ตารางกำลังทดแทน" ก่อให้เกิดประโยชน์ให้สามารถทราบต่อไปว่ามีตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ ช่วยให้เห็นวางแผนงานด้านพัฒนาคนได้ถูกต้อง และมีเวลาเตรียมการที่พอเพียงนอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบต่อไปว่า มีกำลังคนประเภทใดที่ไม่อาจหามาได้จากภายใน ซึ่งย่อมทำให้สามารถคาดการณ์ และจัดเตรียมการสรรหาและคัดเลือกเข้ามาใหม่ได้

การสรรหาบุคคล เป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้ได้คนมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้าร่วมงาน การสรรหามีคำนิยามว่า

การสรรหา หมายถึงการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้¹

การสรรหา คือกระบวนการที่จะชักจูง บุคลากรจากตลาดแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถและทัศนคติตรงกับความต้องการของกิจการให้เข้ามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้²

การสรรหาเกิดจากสาเหตุดังนี้

1. การขยายกิจการ หรือตั้งหน่วยงานเพิ่ม
2. เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหรือย้ายตำแหน่ง
3. คนภายในองค์กร ลาออก ครบเกษียณ ตาย หรือถูกให้ออก

¹ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525), หน้า 83.

²พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ "การบริหารงานบุคคล" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชย์-ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.) หน้า 10. (อัครสำเนา)

หลังจากที่ได้มีการตัดสินใจที่จะรับพนักงานในตำแหน่งใดแล้ว จะต้องทำการสรรหาบุคคลเข้ามา ซึ่งการสรรหาบุคคลประกอบด้วย 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ¹

1. การสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงการให้โอกาสเลื่อนชั้นเลื่อน-ตำแหน่ง โยกย้าย สับเปลี่ยนบุคคลภายในองค์กร เป็นลำดับแรก
2. การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กรมีหลายวิธี เช่น
 - 2.1 โดยวิธีโฆษณา ประกาศรับสมัครผ่านสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ คือ โทรทัศน์ วิทยุ, หนังสือพิมพ์ และหนังสือเฉพาะอาชีพ
 - 2.2 การหาจากแหล่งจัดหางานโดยจาก
 - ทางราชการ คือ กรมแรงงาน
 - เอกชน คือ สำนักงานจัดหางานต่าง ๆ
 - 2.3 สถาบันการศึกษา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย
 - 2.4 โดยให้เจ้าหน้าที่ภายในแนะนำมา หรือพนักงานเก่าแนะนำมา
 - 2.5 มาสมัครเอง โดยบุคคลทั่วไปเขียนใบสมัครทิ้งเอาไว้ หรือเขียนจดหมายส่งมาเมื่อองค์กรต้องการก็ทำการคัดเลือกใบสมัครเหล่านั้น
 - 2.6 ติดต่อผ่านสมาคมแรงงาน

การคัดเลือก เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากการสรรหาและเป็นกระบวนการ ซึ่งมีความหมายอย่างยิ่งในขั้นตอนของกิจกรรมด้านบริหารงานบุคคล เพราะถ้าการคัดเลือกคนผิดพลาด และไม่เหมาะสมย่อมจะเป็นปัญหาต่อองค์กรในภายหลัง นักวิชาการได้อธิบายความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้เข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน โดยทั่วไปการคัดเลือกพนักงานนั้นความสำคัญจะอยู่ที่องค์กรจะต้องมีกฎเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหมายถึงเกณฑ์ทาง

¹ เสนาะ ตีเยาว์, สุปราณี ศรีจิตราภิมุข, นิยะดา ชุตหลวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527) หน้า 58-60.

ด้านการศึกษา ประสบการณ์ ความเหมาะสมทางร่างกาย ตลอดจนลักษณะนิสัย ท่าทาง¹

การคัดเลือก หมายถึงการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุดเหมาะสมกับการทำงาน ในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการไว้ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยการทดสอบ ซึ่งอาจใช้การสอบ สัมภาษณ์ และหรือการสอบข้อเขียน แล้วแต่ความเหมาะสม ซึ่งการทดสอบนั้นจะต้องเป็นการทดสอบที่สามารถเชื่อถือได้โดยวิธีการวัดความรู้ ความสามารถ อย่างมีเหตุผล และจะให้ผลเหมือนกันแม้จะทดสอบหลาย ๆ ครั้ง ตลอดจนเป็นการทดสอบที่วัดความสามารถอย่างแท้จริงของคนในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงตามความมุ่งหมาย²

ความมุ่งหมายของการคัดเลือกมีลักษณะเป็นการตัดทอน กล่าวคือตัดผู้สมัครจำนวนมากออกไป และคงเหลือไว้แต่บุคคลที่พิจารณาแล้วเห็นว่า มีความเหมาะสมที่สุด³

การคัดเลือกประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้⁴

1. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการเลือกสรรบุคคลให้ได้บุคคลตามคุณสมบัติขั้นต้นที่กำหนดไว้ซึ่งได้แก่ ความรู้ อายุ เพศ เป็นต้น

ในเรื่องแบบฟอร์มใบสมัครนี้จะต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและข้อสำคัญคือ จะต้องให้เหมาะสมกับแต่ละลักษณะของงานที่จะให้ รับบุคคลเหล่านั้นเข้าปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มนี้ควรเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

2. การตรวจสอบคุณสมบัติขั้นต้นและประวัติ เพื่อนำข้อมูลและข่าวสารที่ได้จากใบสมัคร มาพิจารณาหาความเกี่ยวเนื่องต่องานที่จะปฏิบัติ จะสามารถเลือกสรรบุคคลได้ถูกต้องเหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติจริง ๆ

¹ จุฑา มั่นสไพบูลย์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬา - ลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), หน้า 82.

² พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, "การบริหารงานบุคคล" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ม.ป.ป.), หน้า 11. (อัครสำเนา)

³ ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521) หน้า 96.

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523) หน้า 84-87.

3. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เพื่อช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มีได้ระบุไว้ในใบสมัคร ให้ถูกต้องชัดเจน ผู้ทำการสัมภาษณ์จะสามารถสังเกตเห็นบุคลิกลักษณะต่าง ๆ อารมณ์ อุปนิสัยของผู้สมัครว่าเป็นอย่างไร

4. การทดสอบ กระทำเพื่อวัดความแตกต่างของคุณสมบัติผู้เข้าสอบ จึงเป็นวิธีการที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือสำหรับ เลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ - ลักษณะงานโดยการทดสอบช่วยให้ทราบถึงระดับเชาวน์ปัญญา ความสามารถ ความถนัด บุคลิกภาพ และความสนใจของผู้สมัคร ซึ่งบุคคลบางกลุ่มอาจจะมีสติปัญญาเท่าเทียมกัน มีความถนัดพอ ๆ กัน แต่การปฏิบัติงานอาจประสบความสำเร็จแตกต่างกัน หากมีความสนใจในงานนั้นแตกต่างกัน

การทดสอบโดยจัดเป็นการสอบ มี 3 วิธี คือ

4.1 สอบข้อเขียน

4.1.1 แบบอัตนัย

4.1.2 แบบปรนัย

4.2 สอบภาคปฏิบัติ

4.3 สอบปากเปล่า

5. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย ขั้นนี้โดยมากมักเป็นการสัมภาษณ์โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อวินิจฉัยหรือให้ความเห็นชอบว่าบุคคลที่ผ่านขั้นตอนการคัดเลือกต่าง ๆ มาแล้วนั้น สมควรจะได้รับการบรรจุหรือไม่

6. การตรวจสุขภาพ แพทย์จะตรวจร่างกายเพื่อให้ได้ผู้มีสุขภาพแข็งแรงไม่เป็นโรค โดยเฉพาะโรคติดต่อที่น่ารังเกียจของสังคม

7. การบรรจุแต่งตั้ง ในองค์การธุรกิจส่วนมากเมื่อมีผู้ผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้วยังไม่ถึงว่าเป็นพนักงานอย่างสมบูรณ์ จนกว่าจะได้ผ่านการทดลองงานเสียก่อนประมาณ 1-6 เดือน ซึ่งเรียกว่า "ระยะทดลองการปฏิบัติงาน" (Probation period) หากผลปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจหน่วยงานนั้นอาจปฏิเสธไม่บรรจุแต่งตั้ง

การฝึกอบรมและพัฒนา การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคคลมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน ของทุกคน

ในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมและการพัฒนาจึงหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติของพนักงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร¹

การดำเนินงานฝึกอบรมมีลำดับขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติดังนี้²

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม หรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับความต้องการให้มีการฝึกอบรม คำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน และความเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุง โดยการฝึกอบรมต้องวิเคราะห์ดูให้รอบคอบ

3. วางโครงการในการฝึกอบรม คือ การวัดแผนงานสำหรับฝึกอบรม
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการให้เหมาะสมและถูกต้อง
6. การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ หากมีอุปสรรคข้อขัดข้องจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป
7. การติดตามผล เพื่อดูว่าผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่

การฝึกอบรม แบ่งเป็น³ 2 ประเภท

1. สำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ ควรจัดให้มี

- 1.1 การอบรมปฐมนิเทศน์

- 1.2 การอบรมเบื้องต้นเพื่อนำการทำงาน และเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน

¹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525), หน้า 164.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 183-184.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 187.

2. สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในกรณีต่อไปนี้
 - 2.1 เมื่อมีการปรับปรุงกิจการขององค์กรหรือหน่วยงาน
 - 2.2 เมื่อมีการนำเทคนิคหรือเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้
 - 2.3 เมื่อมีการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
 - 2.4 เมื่อมีการปรับปรุง เพื่อเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 เพื่อปรับปรุงฟื้นฟูความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน
 - 2.6 เพื่อกระตุ้นและบำรุงขวัญในการปฏิบัติงาน งานจะได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - 2.7 เมื่อมีการสับเปลี่ยน โยกย้ายการปฏิบัติงาน

ประเภทการฝึกอบรมซึ่งแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมคือ¹

1. การฝึกอบรมแบบปฐมภูมิเทศน์ (Induction or Orientation) เป็นการแนะนำพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้รู้จักกับองค์กร เช่น ประวัติ นโยบาย การดำเนินงาน หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อสร้างทัศนคติของพนักงานใหม่ต่อองค์กร
2. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On-the-Job-Training) เป็นวิธีที่นิยมกันมาเพราะเป็นการสอนให้ทำงานจริง ๆ โดยใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม ในขั้นต้นจะต้องกำหนดมาก่อนว่าผู้เข้ารับการอบรมจะต้องรู้อะไร โดยวิธีใด ผู้อบรมจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบก่อนแล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติ การฝึกอบรมโดยการให้ทำงานเหมาะกับงานที่ใช้เวลาทำระยะสั้น และมีผู้เข้าอบรมจำนวนน้อย
3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestibule Training) เป็นการจัดขึ้นในห้องเรียนมีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง สำหรับงานประเภทง่าย ๆ และใช้ระยะเวลาทำระยะสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน เช่น งานเสมียน งานควบคุมเครื่องจักร พิมพ์ดีด เป็นต้น

¹เสนาะ ดิยาวี, สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, นิยะดา ชุณหวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), หน้า 113-117.

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ หลักสูตรสูงกว่า 2 วิธี ที่กล่าวมาแล้ว เช่น ช่างโลหะ ช่างไม้ ช่างตัดผม ช่างแกะสลัก เป็นต้น โดยเฉพาะระยะเวลาเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญ เพื่อแสดงว่าผู้เข้าการอบรมมีความรู้ ความชำนาญพอที่จะประกอบอาชีพนั้นได้ แต่ละอาชีพระยะเวลาจะต่างกัน

5. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นโครงการอบรมที่จัดขึ้นร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับองค์การธุรกิจ เมื่อนักศึกษาที่จบหลักสูตรแล้วเข้าไปทำงานในองค์การธุรกิจ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกงานมีความรู้สมมูลกันระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติ เช่น นักบัญชี หนายความ แพทย์ เป็นต้น

เทคนิคการฝึกอบรมที่นิยมกันแบ่งออกเป็น 6 วิธี¹

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานเป็นการสื่อสารเพียงทางเดียว ผู้บรรยายทำหน้าที่แนะแนวทางให้ผู้เข้าฟังอภิปรายในขอบเขตของเรื่องถ่ายทอดให้ผู้ฟังและอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามได้โดยเตรียมเวลาเผื่อไว้ วิธีนี้ไม่ทำให้เกิดความสนใจเท่าที่ควร ดังนั้นหากจะทำได้ผลควรรวใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษาเข้าช่วย เช่น ฉายภาพยนตร์ การใช้ Overhead Projector Slide Projector

2. การประชุมอภิปราย (conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าฝึกอบรมแบบปากเปล่า (Oral Participation) เพื่อรวบรวมแนวความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งจะได้ผลดีต่อเมื่อมีการเข้าประชุมไม่เกิน 20 คน ข้อดีคือ ทำให้ผู้เข้าประชุมไม่เกิดความเบื่อหน่ายเพราะมีส่วนร่วมในการแสดงออก ข้อเสีย คือ การประชุมอภิปรายมักจะดำเนินไปอย่างเชื่องช้า และเสียเวลา เพราะผู้เข้าประชุมต่างก็จะแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ นานา ทั้งในประเด็นและนอกประเด็นกว่าจะนำเข้าเรื่องได้ต้องเสียเวลามาก

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีนี้ผู้ทำการอบรมจะนำปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลประกอบที่เกี่ยวข้องมาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาวิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหาตัวอย่างที่เอามาอาจเกิดขึ้นจริงที่สิ้นสุดลง และรับรู้ผลแล้ว หรืออาจจะดัดแปลงแก้ไขเรื่องจริงให้เหมาะสมกับรูปเรื่องที่พิจารณา

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 118-124.

การศึกษากรณีตัวอย่างมีผลเสีย คือ ต้องเสียค่าใช้จ่าย และยุ่งยากในการหาตัวอย่าง มาศึกษา แต่ผลคือทำให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้การวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา ตลอดจนยอมรับ ได้รับความ คิดเห็นของผู้อื่น

4. การแสดงบท (Role Playing) วิธีนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น เช่น การบรรยาย หรือวิธีประชุมอภิปราย โดยปกติการแสดงบทจะต้องมีผู้ร่วมแสดงหลาย แต่ละคนจะต้องเตรียมตัว ว่าจะแสดงบทอะไรให้เหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ตัดสินใจเอง ส่วนผู้ควบคุมการฝึกอบรม ก็จะทราบถึงพฤติกรรมของแต่ละคนในขณะปฏิบัติงาน และในระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกันจะ เรียนรู้พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเอง ผลคือทำให้ผู้เข้า อบรมสนุกไม่เบื่อหน่าย แต่ผลเสียคือ มีการเตรียมตัวมากทำให้ยุ่งยาก และไม่อาจควบคุมให้แต่ละ คนแสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการ และถ้าเวลามีจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

5. การสาธิต (Demonstration) วิธีนี้เป็นการใช้เครื่องมือบางอย่าง ซึ่งอาจกระทำ อย่างช้า ๆ ให้เห็นถึงขั้นในการปฏิบัติงาน วิธีนี้มักใช้ประกอบกับการสอนโดยการบรรยาย เพราะ ทำให้เกิดความเข้าใจ เนื่องจากได้ฟังการอธิบายและเห็นตลอดจนสัมผัสควบกันไป การสาธิต เหมาะสำหรับการฝึกอบรมประเภทการฝึกปฏิบัติงานด้วยสภาพแวดล้อมจริง (On-the-Job- training) ผลเสียคือยุ่งยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูงในการจัดหาเครื่องมือต่างๆและสถานที่

6. วิธีอื่น ๆ ปัจจุบันมีวิธีการฝึกอบรมใหม่ ๆ ที่นำมาใช้กับงานบางอย่างบางประการ เช่น

6.1 การสอนสำเร็จ (Program Instruction) ลักษณะสำคัญคือผู้เรียน เรียน ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องมีผู้สอนแต่ใช้เครื่องมือ เช่น หนังสือคู่มือ หรือเครื่องจักรอุปกรณ์

6.2 วิธีการจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นการสมมุติสถานการณ์ให้ เหมือนของจริงโดยทดลองทำงานในกลุ่ม ทดลองตัดสินใจ ซึ่งจะได้อผลดีกว่าวิธีการใช้กรณีตัวอย่าง

6.3 In-Basket Method วิธีนี้แยกมาจากวิธีการศึกษาจากตัวอย่างและคล้าย กับวิธีการฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน จะมีอุปกรณ์ต่าง ๆ คล้าย ๆ กับการปฏิบัติงานจริงปัญหาต่างๆ จะใส่ไว้ในตะกร้าบนโต๊ะ แล้วหยิบขึ้นมาแก้ปัญหาแต่ละอย่างให้ได้ภายในเวลาที่กำหนดจุดประสงค์ ก็เพื่อทำให้รู้จักใช้ความรู้แก้ปัญหาและวัดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจของตน วิธีนี้ใช้สำหรับ ผู้ผ่านการอบรมและมีประสบการณ์มาแล้ว

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม¹

การประเมินผลในการฝึกอบรมควรจะทำทั้งการวัดผลวิทยากร และผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะว่าการประเมินผลเป็นกระจกเงาที่ส่องให้เห็นภาพที่แท้จริงว่าการฝึกอบรมนั้น ว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใดหรือล้มเหลว

วิธีการประเมินผลที่นิยมมี 4 วิธี คือ²

1. การวัดผลก่อน-หลัง แล้วนำมาเปรียบเทียบก็จะทราบถึงความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง เพียงใด หรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน โดยกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น
4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยสังเกต วิธีนี้คล้ายวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่าเป็นการสังเกตงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

ประโยชน์ของการฝึกอบรม³

1. ทำให้ระบบวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น และทำให้ขวัญดีขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป
3. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำให้มากขึ้น

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 199.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 200.

³เรื่องเดียวกัน, หน้า 201.

4. การฝึกอบรมเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคล การพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายพนักงานภายในองค์กร เพราะเป็นผู้รู้งานและได้รับการฝึกฝนอบรม มาแล้วเป็นอย่างดี

5. ช่วยส่งเสริมทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงและ เจริญก้าวหน้า

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการ บริหารงานบุคคล ซึ่งมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณา ความเป็นความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคลและการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน¹

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติ งานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด²

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วง ระยะเวลาหนึ่งโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น ในช่วงระยะเวลานั้นกับ มาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละชิ้นงาน ซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณและ แบบอย่าง จากนั้นเอาผลที่วัดมาได้ประเมินค่าออกมาว่ามีค่าอย่างไร เช่น ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ หรือใช้ไม่ได้³

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 149.

²ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา พานิช จำกัด, 2525), หน้า 198.

³จุฬา มนต์ไพฑูรย์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2527), หน้า 82.

วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน¹

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
2. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งของพนักงานเห็นว่าใคร เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานใด การประเมินผลจะช่วยให้ฝ่ายบริหาร มีหลักการในการตัดสินใจหรือระงับข้อขัดแย้งนั้นได้
3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานด้วยการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน หรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อกำหนดวิธีการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานและใช้ตรวจหน่วยผลการฝึกอบรม ใช้ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการสรรหาพนักงาน

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน²

1. กำหนดวัตถุประสงค์อย่างมีแบบแผนว่าจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะใด ความดีในการประเมินใครเป็นผู้ประเมินเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน
2. กำหนดผู้ประเมิน และจัดอบรมผู้ทำการประเมิน หรืออาจให้ผู้ปฏิบัติงานทำการประเมินร่วมด้วยก็ได้
3. กำหนดวิธีการประเมินผลให้เหมาะสม
4. วิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

¹เสนาะ ทิเยาว์, สุปราณี ศรีจิตราภิมุข, นิยะดา ชูดวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), หน้า 145.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 152.

เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน¹

1. การให้คะแนนโดยตาราง (Graphic rating) หลักการสำคัญอยู่ที่การกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนแกนมาตราส่วน ความยุ่งยากของวิธีนี้อยู่ที่การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับให้ถูกต้อง ซึ่งอาจแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติเป็น 2 ลักษณะ คือ งานระดับบริหาร และงานระดับปฏิบัติการ
2. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor rating) เป็นวิธีที่ให้หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความก้าวหน้าเพียงไร อาจใช้วิธีสังเกตการณ์ (Observation method)
3. วิธีการจัดอันดับ (Ranking system) วิธีนี้ปัจจุบันไม่นิยมใช้ เพราะเหตุว่านำผลงานมาเปรียบเทียบกัน เพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน
4. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Pair system) การจัดลำดับโดยเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ คณะกรรมการหรือผู้พิจารณาจะต้องเข้าใจโดยท่องแท้เหตุนี้ต้องระมัดระวังการจับคู่กันอย่าให้มากนัก
5. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting standard rating) การปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องปรึกษาหารือในการกำหนดมาตรฐานของงาน
6. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multiple rating) การประเมินผลแบบนี้ต้องการให้เกิดความยุติธรรมจึงกระทำเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเองและจากส่วนงานอื่นประมาณ 3-4 คน
7. การประเมินผลโดยการตรวจสอบ (Field review) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลงานจะต้องออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ สอบถามตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะถูกประเมินเพื่อให้เห็นเหตุการณ์จริง ๆ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 157-161.

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal) วิธีนี้เป็นการมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของตนในระยะเวลาที่ผ่านมา เสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในชั้นสูงได้พิจารณาอีกครั้ง

9. การประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal by result) วิธีนี้ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาลักษณะงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยลดความผิดพลาดคือ

1. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลโดยละเอียด เพื่อให้วิธีการเป็นไปใน แนวเดียวกัน
2. ความยุติธรรมของผู้ทำหน้าที่ประเมินผลเป็นปัจจัย โดยจะต้องขจัดความเป็นส่วนตัวออกไป
3. เพื่อจะได้ เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินผล ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลจะต้องรวบรวมหลักฐาน และปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบพิจารณาให้มากที่สุด

การธำรงรักษาพนักงาน (Maintenance)

การธำรงรักษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งแรงงานที่มีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ และเต็มใจให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้องค์การจะต้องสร้างระบบและเงื่อนไขในการทำงานและสภาพแวดล้อมที่จะเกื้อกูลให้พนักงานมีความพอใจในการทำงาน เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การอยู่กับองค์การได้นานไม่ลาออกก่อนเวลาอันสมควร¹

เพื่อให้การธำรงรักษาพนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมจะต้องจัดให้มี

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม
2. ให้ประโยชน์และบริการ
3. ระเบียบวินัยและการร้องทุกข์

¹พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, "การบริหารงานบุคคล" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ม.ป.ป.), หน้า 19.

1. การจ่ายค่าตอบแทน¹ หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับคนงานของตนเพื่อสำหรับงานที่คนงานเหล่านั้นได้ทำให้ ซึ่งค่าตอบแทนแบ่ง เป็น

1.1 ค่าจ้าง เป็นวิธีการจ่ายตามความสามารถที่คำนวณได้จากจำนวนชั่วโมงของการทำงานจริง ๆ ค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานบังคับบัญชา แต่เป็นค่าตอบแทนสำหรับผู้ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่

1.2 เงินเดือน เป็นวิธีการจ่ายตอบแทนที่มีรูปแบบแน่นอน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาะสมเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลง เงินเดือนเป็นสิ่งที่จ่ายให้กับพนักงานประจำ

ปัจจัยที่มีต่อการกำหนดค่าตอบแทน² ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงและผันแปรไปตามความต้องการและการตอบสนองของตลาดแรงงานกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการจ่ายขององค์การธุรกิจ

- อุปสงค์และอุปทานสำหรับผู้มีความชำนาญ
- ผลผลิตของหน่วยงาน ถ้าองค์การมีผลผลิตสูงจะจ่ายค่าตอบแทนดีกว่าองค์การที่มีผลผลิตต่ำ
- มาตรฐานการครองชีพ การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องคอยปรับปรุงให้ได้สัดส่วนกับอัตราค่าครองชีพ และปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
- รัฐบาล มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การกำหนดอัตราค่าจ้างโดยออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน
- องค์การกรรมกรมีอำนาจต่อรอง เรียกร้องสิทธิต่าง ๆ จากองค์การ เช่น สวัสดิการ บริการต่าง ๆ
- ความพอใจของผู้ปฏิบัติ มักจะมีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนถึงองค์การธุรกิจอื่น ๆ อาจจะเลือกไปอยู่กับองค์การธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูงหรือค่าตอบแทนสูงไม่จำเป็น

¹ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 223-224.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 139 - 142.

ที่จะจูงใจให้พนักงานพอใจ แต่อาจจะพอใจสิ่งอื่น ๆ เช่นประโยชน์และบริการอื่น ๆ การให้ความปลอดภัย เป็นต้น

2. ประโยชน์และบริการ หรือสวัสดิการ¹ เป็นสิ่งที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างนอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน ที่อาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้เช่น

2.1 การที่องค์การเสนอให้พนักงานสุดแต่จะตกลงกันไว้ ได้แก่ การประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ช่วยเหลือในเงินออม ซื้อมือถือ ซื้อมือถือค่าจ้าง ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่าง ๆ เป็นต้น

2.2 บริการที่ให้กับพนักงาน ออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ - จัดให้มีสโมสร การกีฬา การท่องเที่ยว จัดอาหารกลางวัน ห้องสมุด ช่วยเหลือการศึกษาของพนักงาน และบุตรด้วย บริการให้กู้ยืมเงิน ขายสินค้าราคาถูกลง หรือเปิดร้านค้าขององค์การธุรกิจเอง บริการตรวจสอบสุขภาพให้ ช่วยเหลือแนะนำทางกฎหมาย จัดงานบันเทิงสังสรรค์ เป็นครั้งคราว

ที่กล่าวไว้ข้างต้นไม่ได้หมายความว่า องค์การใดองค์การหนึ่งจะให้ทุกอย่างแล้ว แต่ว่าองค์การแต่ละแห่ง จะพิจารณาให้ตามความเหมาะสม เป็นที่ต้องการของพนักงาน

2.3 บริการจ่ายค่าตอบแทนให้แม้จะไม่ทำงาน เวลาต่าง ๆ ที่พนักงานใช้เพื่อธุรกิจส่วนตัว แม้จะเป็นเวลาทำงานก็สามารถอนุโลมให้ได้ และจ่ายค่าตอบแทนให้เต็มที่ บริการที่ให้ได้แก่เวลาไปหาแพทย์เมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย หยุดพักผ่อนประจำปี ไปรับราชการทหาร ขอยุติลาป่วย ลากิจ หยุดเจรจาเพื่อต่อรอง หยุดเพื่อการร้องทุกข์ เป็นต้น

2.4 โบนัสและเงินรางวัลอื่น ๆ ล้วนแต่เป็นการเพิ่มรายได้แก่พนักงาน และเป็นรายจ่ายขององค์การทั้งสิ้น เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา โบนัสประจำปี โบนัสในการผลิต เงินรางวัลที่สามารถทำงานโดยไม่มีอุบัติเหตุ การแบ่งกำไร รางวัลที่ให้ในการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เป็นต้น

การให้ประโยชน์และบริการ ที่จริงแล้วสามารถแบ่งออกเป็นเพียง 2 กลุ่ม คือ

1. ตามกฎหมายกำหนด (Legally required)
2. ตามที่องค์การยินดีจัดหาให้นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด (Voluntary program) ซึ่งอาจจะเกิดจากการต่อรองของสหภาพแรงงาน

¹ เสนาะ ดิเฮอร์, สุปราณี ศรีฉัตรวิมล, นิยะดา ชูทอง, การบริหารบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), หน้า 227-237.

วัตถุประสงค์ของการให้ประโยชน์และบริการ คือ

ก. เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และจงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน
องค์การ

ข. เพื่อปรับปรุงขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

ค. เพิ่มความมั่นคงให้แก่ชีวิตของพนักงาน คือให้มีหลักประกันในการทำงานเวลาเจ็บ
ป่วยได้รับการดูแลรักษา เมื่ออยู่ในภาวะคับขันต้องการความช่วยเหลือ มีที่พึ่งพาอาศัยได้

ความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นควรต้องมีการปรับปรุงเพื่อสนอง
ความต้องการของพนักงานให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ โดยคิดตามคุณแนวโน้มขององค์การ
อื่น ๆ ที่ให้แก่พนักงานของเขาด้วย

3. ระเบียบวินัยและการร้องทุกข์¹ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่จะต้องเขียน
ระเบียบวินัยและขั้นตอนการร้องทุกข์เสนอแก่ผู้บริหารระดับสูง และต้องควบคุมดูแลพร้อมเป็นที่
ปรึกษาให้แก่ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ ให้มีการดำเนินการตามระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด
และเป็นผู้ดูแลตัดสินคดีเมื่อมีการร้องทุกข์เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึง สภาพการณ์หรือการที่พยายามหล่อหลอม
พฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปอย่างดีโดยใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ฉะนั้นระเบียบวินัย
คือกฎที่ใช้ควบคุมทำให้พฤติกรรมของพนักงานเป็นไปตามที่องค์การต้องการให้มากที่สุด

ระเบียบวินัยมี 2 ชนิด

1. ระเบียบวินัยในทางบวก ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความประพฤติในทางที่ดี เมื่อ
พนักงานปฏิบัติตามระเบียบวินัยก็จะได้รับรางวัล เช่น เป็นคำชมเชย หรือมีการให้รางวัลเป็น
เงินก็ได้

2. ระเบียบวินัยในทางลบ เป็นการลงโทษเมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัย
การลงโทษมีตั้งแต่โทษสถานเบาจนถึงโทษสถานหนัก เช่น การตักเตือนด้วยวาจา ตักเตือน
ด้วยลายลักษณ์อักษร การให้หยุดงานชั่วคราว ลดขั้นเงินเดือนจนกระทั่งการไล่ออกจากงาน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 322-323.

อเนกองค์การควรจะใช้ระเบียบวินัยในทางบวกมากกว่าทางลบ เพราะช่วยส่งเสริมและเป็นการสร้างสรรค์ให้พนักงานประพฤติตัวในทางดี ตลอดจนเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

การร้องทุกข์¹ (Grievance) หมายถึง ข้อกรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของการว่าจ้างต่าง ๆ โดยปกติข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีก่อกำเนิดจากการไม่พึงพอใจหรือการรู้สึกว่าเกิดความไม่เป็นธรรม อันเกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งมักจะนำเรื่องไปให้ผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายจัดการพิจารณาตัดสิน

ข้อร้องทุกข์ต่าง ๆ เกิดจากสาเหตุที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีการเข้าใจผิด หรือตีความต่างกันเกี่ยวกับข้อสัญญาในการจ้างทำงานของฝ่ายลูกจ้าง หัวหน้างาน และฝ่ายจัดการ หรือเกิดจากการผิดสัญญาว่าจ้าง
2. มีการปฏิบัติในข้อกฎหมายแรงงาน และผิดหรือฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์การ
3. ได้พบว่า มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงานโดยฝ่ายจัดการ

การร้องทุกข์มักจะปรากฏมีอยู่ในทุกองค์การ เป็นเหตุการณ์ปกติที่มีได้เสมอพนักงานย่อมมีความต้องการและความพึงพอใจแตกต่างกันไป แต่ถ้าหากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในองค์การเป็นจำนวนมากพอสมควรแล้ว ย่อมนำความเสื่อมเสีย และเสียหายมาสู่องค์การได้อย่างแน่นอน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างานในทุกระดับที่จะต้องดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ สภาพการปฏิบัติงานของสมาชิกและสนใจต่อการร้องทุกข์ของพนักงานในองค์การอยู่เสมอ

ระบบของวิธีการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์นั้นส่วนมากใช้กับกรณีพิพาทของคณงาน และฝ่ายบริหารที่ค่อนข้างจะร้ายแรง ส่วนเรื่องที่ไม่ค่อยร้ายแรงมักจะถูกตัดสินไปโดยวิธีการของระเบียบวินัยไปเรียบร้อยแล้ว²

¹ รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 309.

² เสนาะ ดิยาว์, สุปราณี ศรีจิตราภิมุข, นิยะดา ชุตทวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527), หน้า 335.

แรงงานสัมพันธ์

การแรงงานสัมพันธ์¹ เป็นสภาพความสัมพันธ์ของบุคคล 3 ฝ่าย คือ นายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งเกี่ยวกับสภาพการทำงาน การกำหนดความสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อป้องกันการขัดแย้ง หรือการพิพาทระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย รวมทั้งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างโดยรัฐเป็นผู้ช่วยเหลือในการระงับข้อพิพาทแรงงานหากเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างและนายจ้างเป็นสิ่งที่อาจหลีกเลี่ยงได้เสมอไป แต่ก่อนลูกจ้างจะมีอำนาจในการต่อรองน้อยมาก นายจ้างจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว ต่อมาเมื่อมีการวิวัฒนาการในทางการอุตสาหกรรมและการบริหาร ลูกจ้างพยายามหาทางต่อรองกับนายจ้างโดยการรวบรวมตัวกันขึ้นจนในที่สุดออกมาในรูปของการเป็นสหภาพแรงงาน เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น

แรงงานสัมพันธ์² หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง ซึ่งบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายจะมาเจรจาต่อรองกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น สภาพการจ้าง ซึ่งตัวแทนของฝ่ายนายจ้างคือกลุ่มผู้บริหารของบริษัท หรือองค์การ ส่วนตัวแทนของฝ่ายลูกจ้างคือสหภาพแรงงาน

เมื่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายขัดแย้งกัน โดยปกติจะต้องมีการเจรจาต่อรองร่วมกัน (Collective Bargaining) คือการทำความตกลงหรือทำความเข้าใจกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องทำ เช่น สภาพการจ้าง ตามธรรมดาจะเป็นการตกลงระหว่างฝ่ายนายจ้าง และลูกจ้าง โดยฝ่ายสหภาพแรงงาน แต่ไม่ใช่เฉพาะสหภาพแรงงานเท่านั้นที่มีสิทธิในการไปเจรจาต่อรองร่วม เพราะถ้าไม่มีสหภาพแรงงานทางฝ่ายคนงานก็สามารถตั้งกรรมการลูกจ้างขึ้นมาได้

สหภาพแรงงานมียุทธวิธีที่จะใช้ต่อรองกับฝ่ายบริหารได้หลายวิธี เช่น การนัดหยุดงาน (Strike) การออกมายืนหรือเดินรอบโรงงานและถือป้าย (Picketing) และการไม่ยอมซื้อสินค้าที่ทางบริษัทผลิตหรือขาย (boycotts) เป็นต้น

¹ เคนพงษ์ พลละคร, สหภาพแรงงาน (กรุงเทพ : โรงพิมพ์ไทยเกษม, 2515), หน้า 228.

² เสนาะ ดิยาวัว, สุปราณี ศรีจักราภิมุข, นิยะดา ชุณหวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), หน้า 301.

ส่วนฝ่ายบริหารอาจจะใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การลงโทษ การปิดงาน การงดจ้าง เป็นต้น แต่วิธีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการต่อสู้ระหว่าง 2 ฝ่ายนี้ไม่อาจจะกระทำได้อย่างรุนแรง เพราะกฎหมายแรงงานได้มีการกำหนดมาตรการไว้อย่างรัดกุม ทั้งนี้เพราะการนัดหยุดงาน หรือ การปิดกิจการจะมีผลเสียต่อเศรษฐกิจของชาติ ในมาตรา 34 ของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ปี 2518¹ ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการนัดหยุดงานและการปิดงานไว้ สรุปได้ดังนี้

1. เมื่อคู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติตามตามข้อตกลง
2. เป็นข้อพิพาทที่ไม่สามารถตกลงกันได้แล้ว และไม่อยู่ในระหว่างการพิจารณาชี้ขาด หรือวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์
3. เมื่ออีกฝ่ายไม่ปฏิบัติตามคำชี้ขาด

แต่อย่างไรก็ตามก่อนปิดงานหรือนัดหยุดงานจะต้องแจ้ง เป็นหนังสือให้พนักงานประណม ข้อพิพาทแรงงาน และอีกฝ่ายทราบล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อยสี่สิบสี่ชั่วโมง นับแต่เวลาที่ได้แจ้ง

การให้พ้นจากงาน² (Separation)

1. การลาออก (Resignation) พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคนมีสิทธิและลาออกจากองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้ทุกขณะ ถ้าไม่ขัดกับกฎระเบียบหรือพันธะผูกพันที่มีอยู่กับองค์การ การลาออกย่อมก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลเพราะว่าจะเสียค่าใช้จ่าย ในการสรรหาบุคคลและฝึกอบรมคนที่จะมาแทนที่ ภาระที่องค์การจะต้องจ่ายผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ค่าทดแทน ในรูปบำเหน็จหรือบำนาญ นอกจากนั้นการลาออก จากงานยังควรได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องศึกษาพิจารณาถึงสาเหตุการลาออกจะได้นำมาวิจัยเพื่อหาทางแก้ไข และป้องกันมิให้พนักงานคนอื่น ๆ ลาออกตามไปอีก

¹ กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย, รวมกฎหมายแรงงาน 2523 (กรุงเทพฯ : บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2524), หน้า 268.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 236-239.

2. การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (Layoff) ซึ่งมีสาเหตุหลายกรณีดังนี้

2.1 โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น

2.2 ฐานะการเงินขององค์การ

2.3 การปรับปรุงและจัดองค์การใหม่ หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่

2.4 นำวิทยาการทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้ รวมถึงการนำเครื่องจักร และเครื่องทุ่นแรงมาใช้หากการปลดพนักงาน เนื่องจากภาวะการเงินและเศรษฐกิจตกต่ำ ก็จะมีควมยากลำบากที่จะหางานใหม่ได้เร็วในกรณีรัฐบาลจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะมีความเกี่ยวข้องกับฐานะความมั่นคงของรัฐบาลมาก

3. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) เช่น ขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนไม่เหมาะสม ทำผิดกฎระเบียบวินัยขององค์การ เป็นต้น

4. เกษียณอายุ หรือ ทุพพลภาพ (Retirement) ในกรณีพนักงานที่ต้องออกจะได้รับบำเหน็จบำนาญจากองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลประการหนึ่งของการปฏิบัติงาน

5. การตาย (Death) ย่อมหมดสภาพของความเป็นพนักงาน ในกรณีพนักงานตายระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในองค์การย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษด้วย

การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานให้แก่องค์การมานาน เมื่อต้องพ้นจากหน้าที่การงานไปทำให้้องค์การต้องสูญเสียคนไป ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ตาม องค์การจะต้องสืบเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหรือสรรหากคนใหม่มาแทน ถ้ามิใช่ต้องการลดพนักงาน องค์การจะต้องเสียค่าใช้จ่าย ดังนั้นการพ้นจากงานถ้าเนื่องจากการปลดเกษียณ องค์การสามารถคาดการณ์ได้ โดยสำรวจจากประวัติการทำงานของแต่ละบุคคล แต่การลาออก การตาย และการไล่ออก นั้น ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาในด้านการปฏิบัติงาน ทำให้งานชะงักงันได้ ดังนั้นองค์การจะต้องมีการวางแผนกำลังคน ตลอดจนการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น

ลักษณะภูมิประเทศของญี่ปุ่นเป็นเกาะ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นโขดเขา และชายฝั่ง ประสพภัยธรรมชาติตลอดเวลา ทั้งพายุ ใต้ฝุ่น ภูเขาไฟระเบิด และแผ่นดินไหวอยู่เนือง ๆ ทำให้คนญี่ปุ่นเป็นนักสู้ที่ทรหดและมีความอดทนเป็นเยี่ยม คนญี่ปุ่นเป็นคนที่ระเบียบวินัยคือกึ่งยังมีนิสัยประหยัดหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจประเทศหนึ่งของโลก¹

การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นมีลักษณะพิเศษที่เด่น ๆ อยู่ 6 ประการคือ²

1. ระบบการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime employment)
2. ระบบเงินเดือนตามอาวุโส (Seniority wage system)
3. สหภาพแรงงานเฉพาะกิจการ (Enterprise union)
4. สวัสดิการของบริษัท (Company welfare)
5. ลัทธิกลุ่มในการบริหาร (Groupism)
6. การตัดสินใจแบบ RINGI System (Bottom up system of decision making)

¹ประลอง สุพัตกุล, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, ม.ป.ป. หน้า 2. (อค์สำเนา)

²บัญญัติ สุรการวิทย์, "การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นในสายตาของพนักงานไทย", ไทย - ญี่ปุ่น, 1 (ม.ค. - มี.ค. 2527), หน้า 113.

ระบบการจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime employment) เป็นการปฏิบัติกันตามธรรมเนียม คือเมื่อพนักงานเข้าทำงานในบริษัทหลังจากที่จบการศึกษาแล้ว จะทำงานที่บริษัทนั้นจนครบอายุ¹ โดยที่บริษัทจะไม่พยายามไล่พนักงานออกทั้ง ๆ ที่อาจขาดทุนอย่างมาก ยกเว้นในสถานการณ์ร้ายแรง เช่น คนงานมีพฤติกรรมทุจริต ก่ออาชญากรรม หรือก่อคดีบางอย่างที่เป็นที่เสื่อมเสียชื่อเสียงของบริษัท ไม่ขยันขันแข็ง หรือบริษัทอยู่ในสภาพวิกฤต และในขณะที่อยู่กับคนงานจะไม่พยายามย้ายงานเพราะยอมแสดงถึงความภักดีของพนักงานเอง

ประโยชน์ของระบบการจ้างงานตลอดชีพคือ²

1. ทำให้ผู้วางแผน และฝ่ายจัดการต้องระมัดระวังอย่างรอบคอบในการวางแผน และจัดนโยบายระยะยาวเพื่อผลผลิตในการข้างหน้า และผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง

2. ระบบนี้ทำให้บริษัทต้องหาโอกาสกระทำการที่มีผลดีขึ้น และขยายกิจการ ถ้าเกิดกิจการเริ่มทรุดลงบริษัทต้องหาทางดำเนินธุรกิจอย่างอื่นแทน เพื่อที่จะทำให้บริษัทมีความเจริญ และพ้นจากการล้มละลาย นอกจากนั้น ระบบนี้ได้ช่วยส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงกิจการ เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นเหตุหนึ่งช่วยให้กำลังการผลิตของญี่ปุ่นก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

ระบบการจ้างงานตลอดชีพดังกล่าวทำให้เกิดวิธีการรับสมัครคนงาน 3 กลุ่มคือ³

1. พนักงานประจำ ซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 จากโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยเมื่อจบการศึกษา

1.2 บุคคลที่มีประสบการณ์มาแล้ว โดยเคยทำงานกับบริษัทขนาดเล็ก หรือประกอบธุรกิจส่วนตัวมาก่อน

¹บัญญัติ สุรการวิทย์, "ความสำเร็จของการบริหารแบบญี่ปุ่น," ตะวัน (ส.ค. - ต.ค. 2526), หน้า 20.

²ไพศิษฐ์ พิพัฒกุล, "การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น", การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย ญี่ปุ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ม.ป.ป.), หน้า 2 (อัคราเนนา)

³อิสระ สุวรรณผล, "ระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม", (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 12. (อัคราเนนา)

ในกรณีนี้จะมีการสอบคัดเลือกล่วงหน้าเมื่อจบการศึกษาแล้วก็เข้ามาทำการฝึกอบรมในงานที่ต้องปฏิบัติ พนักงานกลุ่มนี้จะได้รับการจ้างตลอดชีวิต ไม่มีการไล่ออก ยกเว้นกรณีจำเป็นจริง ๆ

2. พนักงานชั่วคราว จ้างเฉพาะฤดูกาล ระยะเวลาสั้น ๆ 2-6 เดือน หรือจ้างชั่วคราวชั่วคราว พนักงานเหล่านี้มักเคยมีประสบการณ์ในงานที่จะปฏิบัติ กลุ่มนี้ไม่มีการประกันการจ้างต่อเนื่องระยะยาว ออกเมื่อหมดสัญญา หรือบริษัทประสบปัญหาทางการเงิน

3. คนงานจ้างเหมาช่วง เป็นคนงานซึ่งบริษัทจัดหางานหรือบริษัทเหมาช่วง ส่วนใหญ่มาจากชนบท และได้รับการจ้างเท่าที่บริษัทจัดหางานหรือเหมาช่วงยังต้องการอยู่

การจ้างงานตลอดชีพนั้นเป็นระบบการอบรม และพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งด้วยข้อจำกัดด้านสถานศึกษา และศูนย์อบรมภายในบริษัทที่ยังมีอยู่น้อย จึงเป็นเรื่องที่ต้องลงทุนค่อนข้างมาก เริ่มตั้งแต่การสรรหาโดยวิธีการศึกษาประวัติการศึกษา และกิจกรรมของผู้สมัครอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ พนักงานที่คิดว่าดีที่สุดมาร่วมงานด้วย เมื่อรับเข้ามาแล้วก็วางโครงการฝึกอบรมทั้งในห้องเรียน และการฝึกงานอย่างกว้างขวางในระยะเวลาหนึ่ง (อาจถึง 2 ปี) เพื่อให้พนักงานมีทักษะเพียงพอต่อการทำงานหลังจากนั้นพนักงานจะได้รับอนุญาตในการลาศึกษาต่อได้ พนักงานผู้หนึ่งจะถูกโยกย้ายสลับเปลี่ยนตลอดเวลา ทั้งภายในบริษัทและภายในกลุ่มเครือบริษัททั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งก็ทำให้สามารถพัฒนาอาชีพและมีทักษะที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะรับตำแหน่งในระดับสูงต่อไป¹

ระบบการจ้างงานตลอดชีพมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ดังนี้²

ข้อดี

1. ระบบการจ้างงานตลอดชีพเป็นเครื่องประกันที่จะทำให้ฝ่ายนายจ้างมีความมั่นใจว่าบริษัทจะไม่ขาดแคลนพนักงานในทุกระดับในระยะยาว ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้พนักงานให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

¹ อิศระ สุวรรณผล, "ระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม", (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 13. (อัครสำเนา)

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 24.

2. ฝ่ายลูกจ้างมีความมั่นใจในความมั่นคงในฐานะการทำงานของตน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจตลอดจนความไว้วางใจ เชื่อใจ มีผลให้พนักงานให้ความร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่ และมีความจงรักภักดีต่อบริษัทของตน

ข้อเสีย

1. การจ้างงานตลอดชีพอาจทำให้พนักงานไม่ขยัน หรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากไม่กระตือรือร้นเหมือนว่าบริษัทผู้เป็นบงการสวัสดิการสังคมอย่างหนึ่งไป

2. ผู้บริหารไม่สามารถคาดหวังจากภายในบริษัทได้ว่าจะมีการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างจริงจังบนพื้นฐานของความพยายามที่จะใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดการะแค้นบริษัท

จากข้อดีข้อเสียจะสรุปได้ว่าความมั่นคงในอาชีพการงานเป็นสิ่งที่ฝ่ายลูกจ้างต้องการมาก แต่ในทางกลับกันก็ทำให้ขาดความยืดหยุ่น เพราะนายจ้างไม่อาจปลดลูกจ้างออกได้ง่าย หากเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยแล้ว จะทำให้นายจ้างตกอยู่ในสภาพลำบากเพราะระบบนี้ต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก

ระบบเงินเดือนตามอาวุโส (Seniority wage system) หมายถึง ตามหลักการแล้วพนักงานที่เข้าทำงานในบริษัทจะได้รับเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามอายุการทำงาน ความสามารถที่แตกต่างกันจะไม่ปรากฏออกมาในรูปเงินเดือนค่าจ้าง¹ แสดงว่าระบบเงินเดือนค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นกับงานเท่าใด หากแต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความจำเป็นในการครองชีพและฐานะสังคม ซึ่งขึ้นอยู่กับวัย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะไม่เน้นถึงความสามารถและประสิทธิภาพ เพราะในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น บริษัทหวังผลระยะยาวให้สอดคล้องกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ ซึ่งทำให้บริษัทได้มีโอกาสเลือกเฟ้นผู้ที่มีความสามารถเฉพาะตัว เพื่อพิจารณาให้เข้ารับตำแหน่งสูง ๆ เมื่อมีวัยวุฒิเหมาะสมกับผลตอบแทนที่บริษัทให้ นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง, โบนัส

¹บัญญัติ สุรการวิทย์, "ความสำเร็จของการบริหารแบบญี่ปุ่น", ตะวัน (สิงหาคม-ตุลาคม 2526) หน้า 20.

ระบบเงินเคื่อนตามอาวุโสในญี่ปุ่นได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า เป็นระบบที่ไม่ส่งเสริมให้ลูกจ้างใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ และเป็นเครื่องล่อใจในทางผิด เพราะการที่ค่อย ๆ ไล่ระดับสูงขึ้นไปไม่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นและมีเงินเคื่อนสูงขึ้นตามวัยแล้ว จึงเห็นว่าไม่จำเป็นต้องทำงานให้หนักความคิดนี้อาจเกิดขึ้นโดยการไม่เข้าใจระบบที่แท้จริง ความจริงแล้วบริษัทญี่ปุ่นก็มีการจ่ายแก่เงินเคื่อนและระดับโดยคำนึงถึงความสามารถ แต่ทั่วไปอาจมองว่าเมื่อมีระบบจ้างงานตลอดชีพแล้ว บริษัทญี่ปุ่นจะประสบปัญหาที่ยากที่ต้องเพิ่มเงินเคื่อนสูงขึ้นเรื่อย ๆ หากแต่ยังมีระดับตำแหน่งที่ค้ำขวางอยู่เป็นระยะ ๆ คือ โดยทั่วไปบุคคลจะได้รับตำแหน่งที่สำคัญครั้งแรกต่อเมื่ออายุ 35-38 ปี สำหรับผู้ที่จบการศึกษาหรือมาจากต่างประเทศ อาจจะรู้สึกว่าการค้อยที่จะรับตำแหน่งนั้นนานเกินไปมีเปอร์เซ็นต์การย้ายออกจากบริษัทที่เริ่มเข้าทำงานค่อนข้างสูง¹

คำว่าอาวุโสในที่นี้จึงหมายถึง จำนวนปีที่พนักงานทำงานกับบริษัท ไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือลักษณะของงาน ปรัชญาเบื้องหลังของระบบเงินเคื่อนตามอาวุโส คือ เมื่อพนักงานได้ทำงานกับบริษัทนาน ๆ ก็ควรมีตำแหน่งสูงขึ้น และควรจะผ่านการฝึกอบรมมาแล้วจำนวนมากครั้ง และมีทักษะมาก ควรได้รับค่าตอบแทนสูงตามไปด้วย²

สหภาพแรงงานเฉพาะกิจการ หมายถึง การที่พนักงานของบริษัทเท่านั้น ที่จะรวมตัวกันตั้งสหภาพแรงงานภายในบริษัท³

ลักษณะพิเศษของสหภาพแรงงานญี่ปุ่น ก็คือ สหภาพแรงงานในญี่ปุ่นเกือบทั้งหมดเป็นสหภาพแรงงานเฉพาะในกิจการแต่ละกิจการ (Enterprise Union) ไม่ใช่สหภาพแรงงาน

¹ไพศิษฐ์ พิพัฒกุล, "การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น", การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย ญี่ปุ่น (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ม.ป.ป.), หน้า 2. (อัครสำเนา)

²อิสระ สุวรรณผล, ระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 14.

³บัญญัติ สุกรการวิทย์, "ความสำเร็จของการบริหารแบบญี่ปุ่น", ตะวัน (สิงหาคม-ตุลาคม 2526) : หน้า 20.

กลุ่มอาชีพ (Craft Union) หรือสหภาพตามประเภทอุตสาหกรรม (Industrial Union) เช่น ในยุโรป และสหรัฐอเมริกา สหภาพแรงงานโดยทั่วไปในญี่ปุ่นยังไม่อยู่ในฐานะสมคูลย์กับ นายจ้างในการต่อรอง แต่ชื่อเรียกร้องของสหภาพแรงงานจึงมีขอบเขตจำกัด และไม่ถึงกับบริษัท จะปฏิบัติไม่ได้ แม้ว่าสหภาพแรงงานญี่ปุ่นก็มีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างทั้งแบบเฉพาะ บริษัทและเป็นกลุ่ม และมีการนัดหยุดงานในบางครั้ง โดยเฉพาะการเรียกร้องค่าจ้าง และการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง มักจะมีการเรียกร้องพร้อมกันในเดือนมีนาคม หรือ เมษายน เป็นช่วงต้นฤดูใบไม้ผลิซึ่งถือว่าเป็นการรณรงค์ทางแรงงานครั้งสำคัญประจำปี (ซุนโตะ) มีการเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มภายใต้การประสานงานของสหภาพแรงงานระดับชาติ การเรียกร้อง ช่วงระยะเวลานี้จะเรียกว่าการรณรงค์ด้านแรงงานในฤดูใบไม้ผลิ (Spring Labour Offensive)¹

องค์ประกอบสำคัญของสหภาพแรงงานในบริษัทมีดังนี้²

1. ลูกจ้างประจำทุกคนต้องเป็นสมาชิก แม้แต่พนักงานบริหารระดับกลางก็มีสิทธิร่วมเป็นสมาชิกด้วย ส่วนลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาช่วงไม่ได้เป็นสมาชิก แต่มีการยกเว้นในบางกรณี
2. ค่าธรรมเนียมสหภาพจะเรียกเก็บโดยอัตโนมัติเมื่อลูกจ้างมารับเงินเดือนค่าจ้าง ซึ่งมีส่วนทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพกับสมาชิกทั่วไปไม่ค่อยดีนัก เพราะสหภาพไม่พยายาม กระตือรือร้นสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้เกิดปัญหาภายในอยู่เสมอ ๆ
3. สถานที่ตั้ง และเครื่องใช้สำนักงาน มักได้รับบริการจากบริษัท
4. ผู้นำสหภาพเป็นผู้ที่ได้รับเลือกตั้งจากลูกจ้างประจำ เมื่อได้รับเลือกตั้งแล้วจะได้รับการอนุญาติให้ลาพักไปทำงานให้สหภาพได้เต็มเวลา โดยยังคงสภาพลูกจ้างตามเดิม แต่ในหลายกรณีมักได้เงินเดือนค่าจ้างจากบริษัท ในอนาคตผู้นำสหภาพมักได้รับพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งในฝ่ายจัดการ
5. โครงสร้างการบริหารสหภาพมักสอดคล้องกับการจัดองค์การของบริษัท ซึ่งมุ่งที่จะให้สหภาพสามารถผสมผสานกับบริษัทได้ แต่ผลให้นายจ้างเข้าแทรกแซงได้เหมือนกัน

¹ไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล, "การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น", การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย ญี่ปุ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ม.ป.ป.), หน้า 6-7. (อัครสำเนา)

²อิสระ สุวรรณผล, "ระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม", (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 21-22. (อัครสำเนา)

ในญี่ปุ่นสภาพแรงงานเป็นสภาพแรงงานเฉพาะกิจการถึง 90 เปอร์เซ็นต์ของสภาพแรงงานทั้งหมด มีสาเหตุเนื่องจาก¹

1. การส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยในญี่ปุ่นก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้มีสภาพแรงงานเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสภาพแรงงานเฉพาะกิจการ
2. ระบบการจ้างงานตลอดชีพ และระบบการเลื่อนเงินเดือนตามอาวุโส ทำให้ลูกจ้างในบริษัทต่างเห็นว่าบริษัทของตนเป็นสถานที่ที่ตนต้องผูกพันและเป็นที่ทำกินตลอดชีพ และมีผลประโยชน์ร่วมกันเฉพาะในบริษัทของตน

ดังนั้นสภาพแรงงานจึงตระหนักดีว่าจะไม่สามารถเรียกร้องและเอาชนะได้ทุกอย่าง และการนัดหยุดงานก็เป็นผลเสียแก่ทุกฝ่าย จึงมีการประณีประนอม บรรยากาศแบบนั้นทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงานบุคคล ด้านแรงงาน

สวัสดิการของบริษัท (Company welfare) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ การจัดสวัสดิการและให้ประโยชน์ตอบแทนลูกจ้างหรือพนักงานนั้น ในแต่ละกิจการแตกต่างกันและแต่ละบริษัทก็ไม่เปิดเผยรายละเอียดแต่ค่าใช้จ่ายของสวัสดิการและการให้ประโยชน์ตอบแทนมีจำนวนใกล้เคียงกับค่าจ้างและเงินเดือน ที่บริษัทจะต้องจ่ายในแต่ละเดือน²

จะเห็นได้ว่าสวัสดิการของบริษัทญี่ปุ่นที่ลักษณะเด่นประการหนึ่งของระบบการบริหารงานบุคคลแบบญี่ปุ่นเพราะแตกต่างจากของประเทศอื่น ๆ เป็นอย่างมาก หรือเป็นเพราะว่าสวัสดิการสังคมของรัฐยังคงล้าหลังอยู่ บริษัทจึงต้องพยายามจัดสวัสดิการให้มากขึ้น เพื่อช่วยเหลือคนงาน ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกของครอบครัว ส่วนพนักงานก็ถือว่าบริษัทเสมือนเป็นบ้านของตน จึงมีความผูกพัน

¹ไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล, "การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น", การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย ญี่ปุ่น, (กรุงเทพมหานคร:สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ม.ป.ป.), หน้า 4-6. (อัครสำเนา)

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 4.

กันอย่างมาก สวัสดิการเป็นหนทางล่อใจให้พนักงานอยู่กับบริษัทนาน ๆ และกีดกันไม่ให้สภาพแรงงานมาดิ่งพนักงานไปเป็นพวก¹

สวัสดิการที่บริษัทผู้ป้อนให้แก่พนักงานได้แก่²

1. บริษัทเสนอให้พนักงานตามที่ตกลงกันไว้ เช่น

- ค่าพาหนะเดินทาง ซึ่งจะจ่ายให้เต็มจำนวน ส่วนพนักงานระดับผู้บริหารชั้นสูง บริษัทมักจะมียอดยนต์ให้โดยออกค่าใช้จ่าย สำหรับคนขับรถ ค่าบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม

- ค่าเช่าบ้าน ซึ่งในญี่ปุ่นได้รับยกเว้นภาษี การจ่ายค่าเช่าบ้านอาจแตกต่างกันตามฐานะของพนักงาน

- เกษะสงเคราะห์ สำหรับพนักงานอาจได้รับความช่วยเหลือในการซื้อบ้านและที่ดินโดยการให้กู้เงินดอกเบี้ยถูก

- เงินช่วยเหลือครอบครัว เช่น ทุนการศึกษา งานบวช งานแต่งงาน งานศพ เป็นต้น

2. บริการที่ให้กับพนักงาน เช่น บริการด้านการแพทย์ สนามกีฬา จัดสถานที่พักผ่อน โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายหรือเสียค่าดูแลรักษาในราคาถูก จัดรถรับส่ง บริการอาหาร บริการแนะแนว และช่วยเหลือครอบครัว เป็นต้น

3. โบนัสและเงินรางวัลอื่น ๆ เป็นธรรมเนียมในญี่ปุ่นจะต้องจ่ายเงินโบนัสทุกครึ่งปี ในอัตราครั้งละ 2 หรือ 3 เท่าของเงินเดือน ในบางกรณีจะจ่ายปีละครั้งในฤดูร้อน ส่วนบำเหน็จจะจ่ายให้ประมาณ 40 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย เงินที่สำคัญที่บริษัทจ่ายอีกอย่างหนึ่งคือ ค่าทำงานล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด เงินรับรองที่จ่ายให้ระดับผู้บริหารของบริษัท เงินช่วยเหลือสำหรับการทำงานที่เสี่ยงอันตราย หรือการที่ต้องอยู่ในที่กักกัน หรือสถานที่ที่ต้องใช้จ่ายมากกว่าธรรมดาเป็นการช่วยค่าครองชีพ เป็นต้น

¹อิสระ สุวรรณผล, "ระบบการจัดการแบบญี่ปุ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม", (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 20. (อ้างสำเนา)

²ไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล, "การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น", การแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย ญี่ปุ่น, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, ม.ป.ป.), หน้า 4-6. (อ้างสำเนา)

ในประเทศญี่ปุ่นผู้มีรายได้สูง จะต้องเสียภาษีในอัตราสูง ดังนั้นการที่บริษัทให้ความช่วยเหลือในรูปของการให้สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนอื่น จึงเป็นประโยชน์ต่อพนักงานมากกว่าการเพิ่มค่าจ้างเป็นตัวเงิน

ลัทธิกลุ่มในการบริหาร (Groupism) หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เบื้องหลังลัทธิมีมาจากประเพณีเดิม คือความสัมพันธ์มีลักษณะค่อนข้างดี ความรู้สึกเป็นครอบครัวก็ขยายไปเป็นบริษัท ภายในบริษัทพนักงานมีการรวมกลุ่มโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทก่อนของตนเอง¹ ญี่ปุ่นได้พยายามพัฒนาคนเพื่อให้คนสามารถนำความคิดดี ๆ ซึ่งมีอยู่ในแต่ละบุคคลที่เป็นองค์ประกอบขององค์การออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดอย่างไม่จำกัด และหนทางนั้นก็คือ การที่กลุ่มของพนักงานและหัวหน้างานสามารถรวมกันเข้าเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่พนักงานเหล่านั้นทำงานอยู่เพื่อช่วยกันทำกิจกรรมด้านการเสริมสร้างคุณภาพรวมทั้งประสิทธิภาพในระหว่างการทำงาน แต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน แต่ที่คี่ที่สุดไม่ควรเกิน 8 คน แต่ละกลุ่มเลือกผู้นำกลุ่ม (Group Leader) ขึ้นมา 1 คน ผู้นำกลุ่มนั้นอาจสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปเรื่อย ๆ ส่วนมากเมื่อทำกิจกรรมเสร็จไปเรื่องหนึ่งแล้วก่อนจะทำเรื่องใหม่ก็มักจะเลือกผู้นำกลุ่มคนใหม่ขึ้นมาจากกลุ่มเดิม ซึ่งอาจจะได้ผู้นำคนเก่าก็ได้ ในประเทศญี่ปุ่นนั้นหัวหน้างานมักจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้สมาชิกในกลุ่มเลือกหัวหน้ากันเอง ซึ่งวิธีการนี้เป็นการรวมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Total Quality Control) หรือเรียกย่อว่า T.Q.C.

การทำงานจะมีการแบ่งเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เรียกว่ากลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control เรียกย่อ ๆ ว่า Q.C. ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารแบบจากล่างขึ้นไปหาข้างบน โดยมุ่งในคนระดับล่างหรือขั้นต้น กลุ่มควบคุมคุณภาพเน้นที่งานที่แต่ละคนทำอยู่เป็นประจำว่ามีปัญหาอะไรบ้าง แล้วนำปัญหานั้นมาหาวิธีแก้ไขร่วมกันในกลุ่มของพนักงานที่ร่วมกันรับผิดชอบ กลุ่มควบคุมคุณภาพมิได้มุ่งที่จะแก้ไขปัญหาใหญ่ ๆ หรือยาก ๆ จะเลือกทำปัญหาเฉพาะที่กลุ่ม

¹อิสระ สุวรรณผล, "การจัดการแบบไทยและแบบญี่ปุ่น: จุฬาร่วมและจุคแตกต่าง", (กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 12. (อัครสำเนา)

สามารถทำด้วยความสามารถของภายในกลุ่มเองก็ได้ และที่สำคัญต้องไม่ขัดกับนโยบายของบริษัท¹

ประโยชน์จากการรวมกลุ่ม คือ

1. เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถร่วมกัน ฝึกให้พนักงานรู้จักรับฟังและเคารพความคิดเห็นผู้อื่น
2. เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถโดยเน้นบุคคลที่ก่อประโยชน์ต่อสังคมและชีวิตส่วนตัว
3. มีความมั่นคงในอาชีพ เพราะความมั่นคงของบริษัทก็คือความมั่นคงของพนักงาน
4. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน ตลอดจนเป็นการยกระดับจิตใจของพนักงานให้สำนึกในหน้าที่ตนเองรับผิดชอบอยู่
5. ทำให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท
6. ส่งเสริมความเป็นผู้นำของพนักงานซึ่งจะก้าวขึ้นมาบริหารงานร่วมกัน
7. ทำให้พนักงานเกิดความสามัคคี ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อพัฒนาบริษัทให้ก้าวรุดหน้าอย่างรวดเร็ว
8. เพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิต และคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ผู้บริหารหรือนักวิชาการญี่ปุ่น อ้างว่า Q.C. หรือกระบวนการกลุ่มคุณภาพนั้นเป็นการมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมพนักงานไว้เพื่อรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต แต่เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังก็คือ ญี่ปุ่นได้พัฒนาอุตสาหกรรมถึงขนาดสามารถนำหุ่นยนต์เข้ามาแทนคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ "ดังนั้นกลุ่มคุณภาพจึง เป็นวิธีการที่ผู้บริหารหรือนายจ้างนำมาใช้เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพอันดี โดยไม่ขัดกับนโยบายของบริษัทช่วยหลีกเลี่ยงการขัดแย้งกับสหภาพแรงงานเนื่องจากการนำเครื่องจักรสมัยใหม่มาใช้"²

แต่ผลดีของการมีกลุ่มคุณภาพ คือ ช่วยให้พนักงานผ่อนคลายความตึงเครียด ทำให้พนักงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์ กับเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของชาว

¹ "Q.C. Circle," วารสารภายในบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด 9 (มีนาคม - เมษายน 2526) : หน้า 4-5.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

ญี่ปุ่นซึ่งนิยมการทำงานเป็นกลุ่ม¹

การตัดสินใจแบบ Ringi System (Bottom up system of decision Making)² หมายถึง ระบบการตัดสินใจเป็นกลุ่ม เป็นการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ หรือเป็นการตัดสินใจในระดับล่างไม่ถึงระดับนโยบาย "Ringi System" จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดทำข้อเสนอเพื่อแก้ปัญหา หรือโครงการเพื่อปฏิบัติแล้วส่งไปยังผู้บังคับบัญชา โดยให้พนักงานในทุกระดับมีการตัดสินใจในอนาคตของบริษัทและของตนเอง ซึ่งทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกลุ่ม Ringi System แม้ว่าจะทำให้เกิดความล่าช้า แต่ก็ทำให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ
2. พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ
4. ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน
5. มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น ทำให้เกิดผลดีแก่บริษัทโดยรวม

ถึงแม้ว่าชาวต่างประเทศจะกล่าวว่าการตัดสินใจแบบ Ringi System เป็นการล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพแต่การตัดสินใจแบบนี้ก็เข้ากับสังคมญี่ปุ่น

Ringi System ตามความหมายของญี่ปุ่น หมายถึง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติร่วมกันเป็นกลุ่ม

โดยกล่าวกันว่า Ringi System มิใช่เพียงมรรควิธีการตัดสินใจเท่านั้นแต่เป็นเสมือนปรัชญาพื้นฐานของการบริหาร ซึ่งหยั่งรากลึกในขนบธรรมเนียมนิยมของญี่ปุ่น (A Basic Philosophy of Management Deeply Rooted in Japanese Tradition) ทั้งนี้เพราะว่าระบบ Ringi นี้เป็นผลผลิตของโครงสร้างการจัดองค์การ และลักษณะนิสัยการทำงานของคนญี่ปุ่นโดยตรง³

¹ อิศระ สุวรรณผล, "ระบบการจัดการแบบญี่ปุ่น", (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์รัฐวิสาหกิจจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 3. (อัครสำเนา)

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 8, 25.

³ สันติ นาคธารีย์, "ความเป็นเลิศทางการบริหาร: บทสรุปของสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น", อนาคต (พฤศจิกายน, 2527), หน้า 48.

สรุป ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่สำคัญมี 3 ประการคือ¹

1. ระบบการจ้างงานตลอดชีพ
2. ระบบเงินเดือนตามอาวุโส และวุฒิการศึกษา
3. สภาพแรงงานเฉพาะกิจการ

ทั้ง 3 ประการที่กล่าวนี้ในประเทศญี่ปุ่นเห็นว่าสำคัญมาก และถือว่าเป็นกลวิธีในการบริหารงานบุคคลของญี่ปุ่น

องค์ประกอบที่สนับสนุนให้ลักษณะการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่สำคัญ 3 ประการ มีประสิทธิภาพ คือ

1. การฝึกอบรมภายในบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมให้มีแนวอาชีพเฉพาะตัว
2. การแข่งขันเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมหรือความเห็นพ้องกัน
4. การมีระบบสวัสดิการภายในบริษัท

การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น ที่ใช้ปฏิบัติในประเทศญี่ปุ่นก็ไม่ใช่ว่าจะเป็นการปฏิบัติโดยสมบูรณ์ ในบริษัทธุรกิจของญี่ปุ่นที่ดำเนินกิจการอยู่ในต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่แล้วพยายามรับวิธีการบริหารของตนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของประเทศที่ตนเข้าไปลงทุนดำเนินกิจการอยู่ที่นั่น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าบริษัทลูกที่อยู่ในแต่ละประเทศจะพยายามปรับตนเอง แต่ในบางครั้งก็ไม่สามารถทำได้ เพราะอำนาจการตัดสินใจขั้นสุดท้ายมักจะขึ้นอยู่กับสำนักงานใหญ่หรือบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่น ดังนั้นวิธีการปฏิบัติจึงมีหลักการสำคัญเหมือนกันทั่วไป

¹สัมภาษณ์ประลอง สุพัทกุล, ผู้จัดการสำนักงานผลประโยชน์พนักงานและผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต ประเทศไทย จำกัด, 23 ตุลาคม 2527.