บทที่ ๒

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับว่ามีความสำคัญเป็นเอก ทั้งนี้ เพราะว่า ทรัพยากรบุคคลนี้นอกจากจะมีความสำคัญเด่นในด้านทรัพยากรการบริหารแล้ว บุคคลยังมีบทบาทสำคัญในขั้นตอนของกระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๕ ประการ คือ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน[1] ในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ การจัดการเกี่ยวกับบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน และการทำนุบำรุงดูแลให้บุคคลเหล่านั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมเต็มที่ นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะว่าการบริหารงานที่ย่อมต้องอาศัย บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถ และการที่จะได้บุคคลที่ดีเข้ามาปฏิบัติงานและธำรงรักษาไว้ ก็จำต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย ซึ่งศาสตราจารย์ **JOSEPH KINGSBURY** ได้ให้ความสำคัญในเชิงเปรียบเทียบไว้ว่า "พิจารณาทุกแง่ทุกมุมแล้วจะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร"[2]

---

1. สมพงศ์ เกษมสิน, <u>การบริหารงานบุคคลแผนใหม่</u> (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๙), หน้า ๑

2. สมพงศ์ เกษมสิน, <u>การบริหาร</u> (พระนคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, ๒๕๑๓) หน้า ๕๐๕

I15519594

๒.๑ ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในองค์การที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ประสิทธิภาพในการทำงานจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ก็ด้วยความพยายามของนักบริหาร ในอันที่จะนำทางและเสริมสร้างสภาวะการบริหารงานบุคคลให้บังเกิดผล เพียงแต่มีวิธีการจัดองค์การที่ดี มีวัสดุพร้อมเพรียง มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่ดีนั้นยังไม่พอ เพราะทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร ถ้าองค์การใดขาดบุคคลที่มีสมรรถภาพ หรือมีแต่บุคคลที่มิได้รับการฝึกฝนอบรมมาอย่างเพียงพอแล้ว ก็เชื่อได้ว่าแผนการต่าง ๆ ที่ดี หรือการจัดสรรงบประมาณจำนวนมากนั้น จะไม่สามารถทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ได้ Leon C. Megginson ได้ยืนยันถึงความสำคัญของบุคคลไว้ว่า "มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในวงการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุ หรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ แต่มนุษย์ก็ยังถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจและขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ"[๓]

เนื่องจากการที่วิทยาการทางบริหารมีการพัฒนา และเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นอย่างรวดเร็ว บุคคลในองค์การบริหารจึงจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความโน้มเอียงต่าง ๆ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต ปัญหาสำคัญที่นักบริหารงานบุคคลต้องเผชิญก็คือ จะพัฒนาเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างไร และทำอย่างไรจึงจะสามารถเอาความรู้นี้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางด้านเทคนิคที่ได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วกว่าความก้าวหน้าทางด้านจิตใจและความรอบรู้ทางด้านปรัชญา ฉะนั้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ

---

3. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗) หน้า ๕.

๒.๒ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการบริหาร

การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานนั้น เป็นลำดับขั้นที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหาร และเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญผูกพันต่อเนื่องกันดุจลูกโซ่ดังจะเห็นได้ว่าในการบริหารนั้นเมื่อได้ทราบนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานแล้ว ก็จะต้องจัดวางแผน (PLanning) ให้ถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย เมื่อวางแผนงานแล้วก็จะต้องจัดองค์การ (Organizing) จัดแบ่งงานและแบ่งส่วนปฏิบัติงานให้ถูกต้องตรงตามนโยบายและแผนงาน จากนั้นก็จะต้องจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่ (Staffing) ให้พอเหมาะพอดีกับความต้องการของลักษณะงานที่แบ่งไว้ คือ หาคนที่เหมาะสมกับงาน จากนั้นก็เป็นลำดับขั้นของการอำนวยการ (Directing) เพื่อให้บุคคลและงานต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี จึงจำต้องจัดให้มีการประสานงาน (Coordination) ขึ้น เพราะหากปล่อยให้งานในส่วนต่าง ๆ ดำเนินไปโดยลำพังงานไม่ประสานสอดคล้องกัน งานขององค์การก็จะไม่ค่อยบรรลุเป้าหมายได้โดยราบรื่น และการที่จะทราบว่างานดำเนินไปอย่างไร เพียงไร ก็อาจอาศัยระบบควบคุม (Contrel) และการรายงาน (Reporting) เป็นเครื่องมือ การรายงานทำให้นักบริหารสามารถทราบถึงความก้าวหน้าและอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ เพื่อสามารถให้คำแนะนำข้อปรึกษา หารือ และแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาได้ และในการดำเนินงานจำต้องอาศัยการเงิน และระบบงบประมาณ (Budget) เป็นเครื่องมือช่วยเหลือเพราะว่าวิธีการงบประมาณนอกจากจะใช้ประโยชน์ในลักษณะแผนงานแล้ว งบประมาณยังใช้เป็นเครื่องมือควบคุมงาน ประสานงาน และการรายงานได้ด้วย

มีข้อน่าสังเกตุอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับความสำคัญของเรื่องบุคคลก็คือไม่ว่าจะเป็นในลักษณะกระบวนการบริหาร (Process of Administration) หรือในแง่ทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ทั้งในด้านธุรกิจและรัฐกิจก็ตาม บุคคลและการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมากเสมอ[4]

---

4. สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เรื่องเดิม, หน้า ๒ – ๓

๒.๓ ความหมายของการบริหารงานบุคคล

คำว่า "บุคคล" ในที่นี้มีความหมายกว้างขวางมาก ในวงราชการก็หมายถึงบรรดาข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง และคนงาน คนใช้ ในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งหมด ในวงการธุรกิจก็หมายถึงตัวเจ้าหน้าที่ทั้งหมด นับตั้งแต่ผู้จัดการบริษัทลงมาจนถึงยามประตู ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงหมายถึงการบริหารงานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลหรือตัวเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง โอน ย้าย การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดชั้นหรือตำแหน่งงานตามหน้าที่ปริมาณและระดับความรับผิดชอบของงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนให้สินน้ำใจ รางวัล บำเหน็จบำนาญ หรือเงินสมนาคุณ เมื่อออกจากงานไป[5]

FELIX A. NIGRO ให้คำจำกัดความว่า "การบริหารงานบุคคลคือศิลปในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"[6]

EDWIN B. FLIPPO ได้ให้คำจำกัดความว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง การวางแผน, การจัดองค์การ, การอำนวยการ, และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา, การพัฒนาอัตราเงินเดือนค่าตอบแทน, ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ[7]

---

5. อมร รักษาสัตย์ กับ โสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร : โรงพิมพ์ สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๔) หน้า ๑๕.
6. Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York: Henry Holt and Company, Inc., 1959), p.36.
7. Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3rd ed. (Tokyo : Mc Graw - Hill Kagakusha, Ltd., 1971), pp.4-7

หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

บุคคลไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ เจ้าหน้าที่ในองค์การใด ๆ ย่อมประกอบขึ้นด้วยร่างกายและจิตใจ หรืออาจแยกออกเป็น ๓ ส่วนในการปฏิบัติงานดังนี้ คือ[8]

Head หมายถึง การทำงานที่ใช้สมอง

Hand หมายถึง การทำงานที่ใช้มือ

Heart หมายถึง จิตใจความรู้สึกของบุคคลทุกระดับ

จากความหมายของ $3H_s$ ดังกล่าว ย่อมแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของบุคคลที่ต้องใช้ความสามารถของคนตามลักษณะงาน หรือความถนัด ซึ่งตามคำจำกัดความที่ Stahl ได้ให้ไว้ว่า "การบริหารงานบุคคล คือ ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ"[9] ซึ่งหมายถึงเป็นการบริหารกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างกันให้ได้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด เพราะการบริหารเป็นวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารงานบุคคลที่นำมาเสนอนี้ จะเห็นได้ว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นกว้างขวาง ครอบคลุมกิจกรรมหลายอย่างหลายประการและเกี่ยวข้องผูกพันอยู่ทุกขั้นตอนของการบริหารงาน ผู้เขียนมีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารเกี่ยวกับตัวบุคคลขององค์การ นับตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การบำรุงรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้บำเหน็จบำนาญหรือการพ้นจากหน้าที่การงานขององค์การแล้ว"

๒.๔ วิวัฒนาการของแนวความคิดในทางการบริหารงานบุคคล

แม้ว่าการบริหารจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับมนุษย์ แต่การศึกษาการบริหารอย่างจริงจังได้เริ่มขึ้นเพียงไม่กี่สิบปีนี้เอง ก่อนหน้านี้การบริหารเป็นเพียงวิธีการที่ถือปฏิบัติต่อ ๆ กันมา คือ เคยทำอย่างไรก็ทำอย่างนั้น การเปลี่ยนแปลงอาจมีแต่ไม่ได้เกิดจากการศึกษาอย่างมีระบบ ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารสาธารณะ (Public Administration)

---

8. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๗.

9. O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 6th ed. (New York : Harper & Row, Publishers, 1971), p. 25.

การศึกษาได้เริ่มขึ้นในยุโรปและต่อมาได้เผยแพร่เข้ามาในอเมริกา แต่ก็เป็นการศึกษาในแง่กฎหมาย การศึกษาการบริหารในแง่ของการจัดการได้เริ่มขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ยี่สิบนี้เอง[10] โดยการศึกษาค้นคว้าวิชาการบริหารและการบริหารงานบุคคลได้นำเอาวิธีการที่พัฒนาจากการศึกษาวิชาบริหารธุรกิจ (Business Administration) และเทคโนโลยีในทางอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้อยู่มาก ทั้งนี้ เพราะว่าในยุโรปและสหรัฐอเมริกานั้น ความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจได้รับความสนใจนิยมยกย่องและมีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง หลักการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ บางประการได้นำมาใช้ในการบริหารราชการด้วย

การจัดการตามวิธีการสมัยใหม่ ได้รับการตื่นตัวและสนใจมากเมื่อมีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. ๑๘๓ หลังจากเกิดการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมขึ้นแล้ว เทคโนโลยีทางอุตสาหกรรมได้เจริญอย่างรวดเร็ว กิจการอุตสาหกรรมมีความต้องการแรงงานที่มีฝีมือ (Skill) มีความรู้ (Knewledge) และมีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีในการทำงาน การประกอบอุตสาหกิจในระยะนั้นพยายามที่จะรวมตัวเข้าเป็นกิจการขนาดใหญ่ บรรดาช่างฝีมือที่เคยทำงานอุตสาหกรรมครัวเรือนของตนเองก็หันไปรับจ้างทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งได้นำเอาระบบโรงงานมาใช้เพื่อทวีผลผลิตให้มากขึ้น แต่บรรดาช่างฝีมือที่มาจากแหล่งต่าง ๆ กันนี้ย่อมมีระดับฝีมือแตกต่างกัน ปัญหาเรื่องชั่วโมงการทำงานและค่าจ้างจึงเป็นปัญหาตามมา ได้มีการแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าวด้วยการฝึกอบรมช่างฝีมือ โดยวิธีการฝึกจากการทำงาน (On-the-job training) จากผลของการนำเอาระบบโรงงานมาใช้ ทำให้มีการพัฒนาในด้านการผลิตและด้านเศรษฐกิจมากขึ้น การจัดการ (Management) ได้รับการยอมรับว่าสาขาวิชาแขนงหนึ่งต่างหากจากเรื่องการควบคุมโดยระเบียบวินัย (Discipline) ในการปฏิบัติงานและการจัดการงานก็ได้วางระเบียบกฎเกณฑ์เน้นในเรื่องวัตถุประสงค์ (Objective) พลังร่วมของกลุ่ม (Group effort) และความสะดวกในการทำงานมากขึ้น อย่างไรก็ดี ระยะนี้นับว่าบรรดานายทุนมีอิทธิพลทั้งในทางการเมืองและ

---

10. เกษม สุวรรณกุล, เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการบริหารงานบุคคล, คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, (เอกสารโรเนียว, พ.ศ. ๒๕๑๘).

การค้นคว้าปรัชญาการจัดการ หรือการบริหารธุรกิจ จึงเป็นไปในรูปที่มุ่งหวังกำไรมากกว่าอย่างอื่น ผลประโยชน์ของนายทุนเป็นเป้าหมายสำคัญ ส่วนผลประโยชน์ของผู้ร่วมงานและผู้บริโภคไม่ได้รับการสนใจเท่าที่ควร ชั่วโมงการทำงานของคนงานบางคน ค่าแรงงานถูก รายได้ต่ำ การผูกขาดตัดตอนมีอยู่อย่างแพร่หลาย แต่ช่วงของเวลานี้ก็ไม่นานนัก ในตอนต้นศตวรรษที่ ๑๙ ได้เกิดวิวัฒนาการทางการจัดการขนานใหญ่เรียกว่า "การจัดการแบบวิทยาศาสตร์" ซึ่งเป็นผลของวิวัฒนาการสมัยใหม่ระยะแรก อันนำไปสู่การจัดการที่ดีและมีผลต่อสวัสดิภาพของคนงานในด้านการจัดการบุคคลมากขึ้นในโอกาสต่อมา ซึ่งอาจแยกกล่าวถึงวิวัฒนาการของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้คือ[๑๑]

๑. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หมายถึงการจัดการงานให้มีระบบ โดยศึกษาหาเหตุผล (Cause and effect) เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดจากการทำงานนั้น วิธีการสำคัญขั้นมูลฐานของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็คือ

ก. พัฒนาหลักการทำงานให้ดีขึ้น

ข. วางมาตรฐานการทำงาน

ค. ควบคุมการทำงาน

ผู้ให้กำเนิดของกระบวนการนี้คือ Federick Winslow Taylor โดยในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเขาได้เสนอหลักเกี่ยวกับการจัดการบุคคลที่ดีว่าจะต้องประกอบด้วย

ก. เลือกคนที่ดีและเหมาะสมที่สุดมาปฏิบัติงาน

ข. ฝึกอบรมสอนแนะก่อนให้เข้าปฏิบัติงาน

ค. ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับงานที่ปฏิบัติ

๒. การจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) การจัดการตามแนวมนุษย์สัมพันธ์นี้ได้รับความสนใจมากในตอนปลายศตวรรษที่ ๑๙ ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ บรรดานักจิตวิทยา สังคมวิทยาและมนุษยวิทยาได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับ

---

11. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๗ – ๑๒.

สภาพการทำงานของคนงานในแง่ต่าง ๆ โดยเฉพาะหลังจากที่ได้มีการตื่นตัวในเรื่องการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการจัดการที่มุ่งพิจารณาในเรื่องเหตุและผลของการทำงานเป็นสำคัญ ส่วนองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งแท้จริงแล้วมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการผลิต กลับไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ระยะหลังนี้ได้มีกลุ่มนักวิชาการได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านบุคคลในการผลิตมากขึ้น โดยมุ่งพิจารณาในเรื่องความสำคัญของบุคคล ในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการยิ่งกว่าการศึกษา ในเรื่องวิธีการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ พิจารณาบุคคลในลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) แทนที่จะพิจารณาในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical) ขององค์การ ทั้งยังได้ย้ำในเรื่องความสำคัญของบุคคลเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านการบริหารงานบุคคลและการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล ผลของการศึกษาค้นคว้าด้านการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมาก คือ การศึกษาทดลองที่เรียกว่า "Hawthrone Experiment" โดยมีศาสตราจารย์ George Elton Mayo เป็นหัวหน้าคณะในการศึกษาค้นคว้าทดลองความประสงค์เริ่มแรกของนักวิจัยกลุ่มนี้คือต้องการพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพของการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความชื้น ความสั้นยาวของระยะเวลาหยุดพัก ระบบการจ่ายค่าจ้างเหมา หรือจ่ายเป็นรายชิ้น กับสมรรถภาพในการทำงานของคนงาน ในการทดลองนี้ผู้ทดลองได้แยกคนงานออกมาจากสภาพการทำงานเดิมมาอยู่ในสภาพใหม่ที่ต้องการทดลอง เพื่อจะเปรียบเทียบสมรรถภาพของคนงานในสภาพการทำงานแบบเดิมกับสภาพการทำงานแบบใหม่ สภาพการทำงานเดิมเป็นสภาพของโรงงานที่ผู้บริหารไม่คิดว่าคนเป็นคนที่มีความรู้สึกมีความคิด มีอารมณ์ และมีความต้องการทางด้านจิตใจ แต่ถือว่าคนงานเป็นคล้ายปัจจัยในการผลิตสภาพของการทำงานก็ทำให้คนงานแต่ละคนต้องต่างคนต่างอยู่และถูกหัวหน้างานควบคุมอย่างใกล้ชิด[๑๒] อย่างไรก็ดี ผลจากการศึกษาของ George E. Mayo กับคณะอาจสรุปได้ดังนี้คือ.-

---

12. ศึกษารายละเอียดวิธีการทดลองของ Hawthrone Experiment ได้จาก สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, เรื่องเดิม, หน้า ๒๑๙ - ๒๒๔

ก. ได้รับความจริงว่าคนงานไม่ใช่เศรษฐทรัพย์ที่จะปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ขวัญนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน

ข. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางกายภาพ (Physical Capacity) อย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social Capacity) ด้วย

ค. ในบางกรณีรางวัลทางจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐทรัพย์

ง. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) มิได้หมายความว่าจะอำนวยประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานเสมอไป

จ. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อการจัดการ ปทัสถานทางสังคม หรือรางวัลใด ๆ เป็นส่วนบุคคล หากแต่จะเป็นการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม[๑๓]

อิทธิพลของหลักการบริหารตามแนวความคิดของมนุษยสัมพันธ์ต่อการพัฒนาการของการบริหารงานบุคคล ในสมัยต่อมา พอจะสรุปได้ดังนี้ คือ[๑๔]

ก. ความพยายามที่จะให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถของเขา ไม่เพียงแต่จะให้ความสำคัญกับการเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ต้องจูงใจเขาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ข. การส่งเสริมกำลังใจ (Motivation) หลักของจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในด้านการเสริมสร้างขวัญ(Morale) ของคนทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญแก่การวิเคราะห์งานบุคคล ในลักษณะพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) มากขึ้น

---

13. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๑๑

14. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๓๑

ค. เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลต้องศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior) เพื่อใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรม และการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับความถนัด รวมทั้งการตระหนักถึงความต้องการของคนทำงานส่วนใหญ่

ง. หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชากลายเป็นคนที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเพราะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคนทำงานในสายปฏิบัติงาน และสายการบังคับบัญชามากที่สุด

อย่างไรก็ดีการศึกษาตามแนวนี้ ได้รับการวิจารณ์ว่าให้ความสนใจในเรื่องการผลิตและวิธีการตามแบบวิทยาศาสตร์น้อยไป แต่ไปเน้นความสนใจในเรื่องบุคคล อันเป็นผลทำให้เกิดความพยายาม ที่จะหามรรควิธีที่ดีที่สุด ในการจัดการ ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอใหม่ในการศึกษาตามทฤษฎีแผนใหม่

๓. การจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่ (Modern Organization Theory)

การศึกษาพิจารณาตามแนวนี้มุ่งที่จะขจัดช่องโหว่ และข้อโต้แย้งระหว่างงานจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ที่มุ่งพิจารณาในเรื่องหน้าที่การงานและผลผลิตเป็นสำคัญ การศึกษาองค์การเป็นไปตามรูปนัย (Formal Organization) กับการจัดการตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ที่ยึดมั่นในความสำคัญของบุคคล และการศึกษาในเรื่ององค์การ อรูปนัย (Informal organization) มากขึ้น จะเห็นได้ว่าแนวการศึกษา การจัดการทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้วมุ่งหนักไปทางใดทางหนึ่งแต่อย่างเดียว จึงทำให้ความสำคัญอีกด้านหนึ่งด้อยไป ดังนั้น การศึกษาพิจารณาตามแนวโครงสร้างจึงมุ่งที่จะผสานส่วนที่ดีของการจัดการทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งต่อเติมเสริมแต่งในส่วนที่ขาดไปให้สมบูรณ์

การศึกษาการจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่ เพื่อหาทางประสานแนวความคิดการศึกษาทั้งองค์การรูปนัย และอรูปนัยนี้ ได้เกิดข้อเสนอแนวคิดทฤษฎีการศึกษาในแนวต่าง ๆ อีกหลายแบบ เช่น การศึกษาการจัดองค์การที่เป็นระบบ (System) ซึ่งมุ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัย หรือ ความสัมพันธ์ขั้นมูลฐานอันสำคัญที่จะนำการบริหารองค์การไปสู่เป้าหมายนั้นมีอะไรบ้าง โดยศึกษากับองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือว่าเป็นระบบรวมขององค์การ ลักษณะแห่งความสัมพันธ์ อันเป็นระบบที่สำคัญที่สุดที่จะเชื่อมโยงระเบียบการจัดองค์การเข้ากับระบบสิ่งแวดล้อม และการปรับตัวเข้าหาระหว่างกันและกัน

การศึกษาเกี่ยวกับระบบ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีบุคคลเป็นองค์ประกอบเดิมที่ต้องศึกษากับพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความมุ่งหมายของปัจเจกชนในองค์การ และความมุ่งหมายขององค์การ รวมตลอดถึงความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของระบบรวมขององค์การด้วย

การศึกษาค้นคว้าตามแนวทฤษฎีแผนใหม่นี้ ได้รับความนิยมแพร่หลาย และผลของการศึกษาตามแนวดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าในสาขาวิชาการบริหารงานบุคคลเป็นอันมาก ที่สำคัญได้แก่ การทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดผล ในด้านการสรรหาบุคคลให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีระบบการจำแนกตำแหน่งตามความรู้ความสามารถขึ้น จัดให้มีการศึกษาอบรมบุคคลต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถ เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการแผนใหม่ และความเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม จัดให้มีการรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น มีวิธีจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดจากความพยายามของนักวิชาการทั้งหลาย ที่จะเสาะแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้การใช้และทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรกำลังคนให้มีประสิทธิภาพที่สุด

๒.๕ องค์การกลางการบริหารงานบุคคล

กิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปฏิบัติภาระกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายที่วางไว้ โดยองค์การกลางการบริหารงานบุคคลเป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านให้คำแนะนำปรึกษาอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะพยายามวางรากฐาน และดำเนินการที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือของทุกฝ่ายในด้านการบริหาร โดยมีรากฐานอยู่บนความเข้าใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นของคนงาน พยายามทำให้คนงานมีความผูกพันกับงานของตน และปรับปรุงความสามารถและความชำนาญงานของคนงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมให้คนทำงานเต็มสติปัญญาของคน ขจัดข้อข้องใจในการตัดสินใจที่ผิดพลาด และความขัดแย้งกันระหว่างคนงานอันจะมีผลเสียต่องาน นอกจากนี้ องค์การกลางการบริหารงานบุคคล ยังทำหน้าที่เลือกสรรบุคคลเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุด และให้การฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งจะพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

และให้บริการด้านสุขภาพอนามัย เพื่อป้องกันการขาดงานบ่อย ๆ และลดอุบัติเหตุต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งอาจมีผลให้คนงานเสียชีวิตหรือพิการได้[๑๕]

ระดับของหน่วยงานการบริหารงานบุคคลมี ๒ ระดับ ด้วยกัน และมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดในการบริหารองค์การโดยส่วนรวม แม้ขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละระดับจะแตกต่างกันบ้าง ทั้งในวิธีการจัดระเบียบและในการเรียกชื่อของหน่วยงานบริหารงานบุคคลที่ตั้งขึ้น แต่โดยทั่วไปแล้วหน่วยงานทั้ง ๒ ระดับ มีความคล้ายคลึงกันมาก หน่วยงานทั้ง ๒ ระดับ ได้แก่[๑๖]

๑. องค์การกลางการบริหารงานบุคคล

๒. หน่วยงานบุคลากร หรือ การเจ้าหน้าที่

วัตถุประสงค์ในการพิจารณาแบ่งแยกหน่วยงานการบริหารงานบุคคลเป็น ๒ ระดับ ก็เพราะว่าลำพังองค์การกลางการบริหารงานบุคคล แต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ จึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจให้หน่วยงานย่อยลงมา คือหน่วยงานบุคลากร ทำหน้าที่ในด้านนี้ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย

๑. องค์การกลางการบริหารงานบุคคล

องค์การกลางการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่เป็นศูนย์กลางการรับสมัครคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานและทำการปรับปรุงหลักการ วิธีการในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และแยกประเภทคนงาน จัดกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อกำหนดคุณวุฒิขั้นต่ำที่ต้องการในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง เพื่อสามารถจัดสอบแข่งขัน หรือคัดเลือกผู้มีคุณวุฒิตามความต้องการของแต่ละตำแหน่ง

---

15. Norman J. Powell, Personnel Administration in Government (New York : Prentice-Hall, Inc., 1956), pp. 160-161.

16. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๓๘

ได้ ทั้งยังทำการวิจัย ค้นคว้า หาวิธีจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้มาสมัครเข้ารับราชการ และกำหนดนโยบาย ทั่วไปเพื่อให้หน่วยงานบุคลากรนำไปปฏิบัติ และยังให้คำแนะนำทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการติดตั้ง และดำเนินการเกี่ยวข้องกับโครงการบริหารงานบุคคล เช่น การผลิตบุคลากร และเป็นศูนย์กลางที่ให้บริการด้านอื่น ๆ เช่น ดำเนินโครงการฝึกอบรม และเป็นสถานที่รื่องทุกข์สำหรับคนงานด้วย อย่างไรก็ดีความล้มเหลวหรือความสำเร็จของระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การ ขึ้นอยู่กับรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การกลางการบริหารงานบุคคลว่าสามารถให้การบริการด้านการบริหารงานบุคคลได้เพียงพอกับความต้องการหรือไม่ บางครั้งรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การกลางการบริหารงานบุคคลก็ทำให้เกิดการเลอะเลือน สับสนในเรื่องสายงานหรือความรับผิดชอบ จนทำให้การปฏิบัติงานขององค์การนั้นกลายเป็นเรื่องของการตกลงประนีประนอมไป

รูปแบบขององค์การกลางการบริหารงานบุคคล

ในปี ค.ศ. ๑๙๔๙ คณะกรรมการฝ่ายบริหารของประธานาธิบดี Franklin D. Roosevelt ได้ทำการศึกษาถึงรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์การกลางการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา และ Task Force on Personnel ได้เสนอทางเลือกไว้ ๓ แบบ ด้วยกัน คือ[๑๗]

๑. แบบคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร

(The Administrator Advisory Board)

๒. แบบผสมคณะกรรมการกับผู้อำนวยการ

(The Co-equal Commission and Administrator)

๓. แบบคณะกรรมการและประธาน

(The Porsonnel Administrator and Chairman)

๑. แบบคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร เป็นการบริหารงานบุคคลในรูปของคณะกรรมการหรือที่เรียกว่า "Commission Type" แต่มีผู้อำนวยการบริหารงานบุคคล ๒ คน ที่รับผิดชอบงานทั้งหมด คณะกรรมการซึ่งทำงานในลักษณะ "part-time" (ทำงานไม่เต็มเวลา) มีหน้าที่ให้คำปรึกษาเป็นครั้งคราว

---

17. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๐

๒. แบบผสมคณะกรรมการกับผู้อำนวยการ การบริหารงานบุคคลภายใต้การจัดการแบบนี้ จะมีคณะกรรมการ ๓ คน ที่ทำหน้าที่เฉพาะด้านการวางนโยบาย ระเบียบ และวินิจฉัยเกี่ยวกับการร้องทุกข์ และการรับเรื่องอุทธรณ์เท่านั้น กรรมการคนที่ ๔ จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลแต่ผู้เดียว แต่เมื่อมีการประชุม กรรมการทั้ง ๔ ประชุมร่วมกัน

๓. แบบคณะกรรมการและประธาน การจัดรูปแบบองค์การแบบที่สามนี้มีลักษณะเป็นแบบคณะกรรมการเช่นกัน ต่างกันแต่ว่าคณะกรรมการนี้ประกอบขึ้นด้วย บุคคล ๓ คน ประธานาธิบดีเลือกกรรมการหนึ่งในสามคนเป็นประธาน ประธานคณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคลทั้งหมด โดยมีผู้ทำการแทนฝ่ายบริหารซึ่งอาจจะมีจำนวน ๑ คน หรือ มากกว่านั้นก็ได้ คณะกรรมการทั้ง ๓ คน ทำงานเต็มเวลา

๒. หน่วยงานบุคคลากร หรือการเจ้าหน้าที่

หน่วยงานบุคคลากรทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามที่ได้รับมอบหมายจากองค์การกลางการบริหารงานบุคคล โดยมีลักษณะการทำงานเป็นหน่วยบริการ หรือหน่วยปฏิบัติงาน (Operating Unit) ซึ่งเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ กับองค์การกลางการบริหารงานบุคคล เพื่อช่วยให้การบริหารงานบุคคลขององค์การเป็นไปด้วยดี และทำหน้าที่วางแผนงานบุคคลให้กับหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย หน้าที่ต่าง ๆ ของหน่วยงานบุคคลากรมีดังต่อไปนี้.—

ก. ช่วยจัดการวางแผนกำลังคนหรือกำหนดอัตรากำลัง

ข. ช่วยนักบริหารในการวางแผน จัดระเบียบ และควบคุมงาน

ค. ช่วยเหลือคนงานให้เข้าใจและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ

ง. ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จ. ช่วยเหลือแก้ปัญหาด้านบุคคลเป็นพิเศษ

ฉ. ปฏิบัติงานด้านจัดการซึ่งอยู่ในหน้าที่ของงาน[๑๘]

---

18. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๑ — ๕๒

นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ ตามกฎเกณฑ์ของการบริหารงานบุคคล โดยปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานที่นักบริหารระดับสูงกำหนดให้พัฒนาความรู้ความสามารถให้คนงาน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รับฟัง คำร้องทุกข์ พยายามแก้ปัญหา และแนะนำผู้ร่วมงานในด้านต่าง ๆ

การบริหารงานบุคคลขององค์การจะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพได้ขึ้นอยู่กับองค์การบริหารงานบุคคลทั้ง ๒ ระดับ ถ้าองค์การกลางกำหนดนโยบายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ผิดพลาด การปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารงานบุคคลก็เป็นไปตามนั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์การกลาง ความสำคัญของหน่วยงานบุคคลากรขึ้นอยู่ที่การมอบอำนาจขององค์การกลาง แต่การมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้หน่วยงานบุคคลากรต้องคำนึงถึงความสามารถของหน่วยงานนั้น ๆ ที่จะปฏิบัติด้วย เพราะถ้ามอบอำนาจหน้าที่ให้เกินความสามารถที่หน่วยงานจะปฏิบัติไว้ การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานนั้น ก็จะขาดประสิทธิภาพ

๒.๖ ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป จะต้องยึดหลักหรือระบบการเลือกสรรบุคคลเข้าบรรจุตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการ ๒ ระบบด้วยกัน ระบบดั้งเดิมที่ใช้กันมานานคือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ส่วนระบบที่เพิ่งนำมาใช้เมื่อปลายศตวรรษที่แล้วมานี้คือระบบคุณธรรม (Merit System)

ระบบอุปถัมภ์

การบริหารงานบุคคลโดยระบบนี้ เป็นการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว มิได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการให้พ้นจากตำแหน่งก็กระทำกันตามแต่ผู้มีอำนาจเห็นสมควร โดยมิได้มีระเบียบแบบแผนแต่อย่างใด

ระบบคุณธรรม

การบริหารงานบุคคลโดยระบบนี้ดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน โดยการสอบแข่งขัน ในระหว่างบุคคลที่มีความสามารถครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ หลักการของระบบคุณธรรม มีรากฐานที่สำคัญ ๔ ประการ คือ.-

๑. การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยสอบแข่งขันเพื่อเลือกเฟ้นคนดีมีความรู้ความสามารถ (Competence) ส่วนหลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้นก็พิจารณาจากผู้มีความรู้ความสามารถ และมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น

๒. ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) หมายถึง เสรีภาพในการสมัครเข้าทำงานมิได้มีขอบเขตจำกัด หากบุคคลมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ไม่ว่าจะนับถือศาสนา ฐานะเพศ ฯลฯ ก็มีสิทธิที่จะสมัครทำงานได้

๓. หลักประกันความมั่นคง (Security) หมายถึง หลักประกันสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่จะไม่ถูกให้ออกจากงาน โดยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง

๔. ความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระไม่ถูกแทรกแซงจากนักการเมือง แต่มิได้หมายความว่าข้าราชการประจำจะไม่มีสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือไม่มีสิทธิเป็นสมาชิกพรรคการเมือง

๒.๖ กระบวนการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานสาขาอื่น ๆ เป็นอันมาก ที่สำคัญได้แก่เศรษฐศาสตร์ การจัดการการบริหารงานคลัง หลักและวิธีจัดองค์การ ฯลฯ เป็นต้น สำหรับกระบวนการของการบริหารงานบุคคลนั้น ย่อมกล่าวได้ว่า เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การอำนวยการเกี่ยวกับบุคคล ระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์การจนกระทั่งพ้นจากองค์การไป อาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้ คือ

๒.๗.๑ การวางแผนงานบุคคล

๒.๗.๒ การสรรหาบุคคล

๒.๗.๓ การคัดเลือก

๒.๗.๔ การจำแนกตำแหน่ง

๒.๗.๕ ค่าจ้างและเงินเดือน

๒.๗.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๗.๗ การเลื่อนชั้น และการโอนย้าย

๒.๗.๘ การฝึกอบรม

๒.๗.๙ ขวัญ

๒.๗.๑๐ วินัย

๒.๗.๑ การวางแผนงานบุคคล

การวางแผนการบริหารงานบุคคลเป็นงานขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะแผนงานบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์การ นับตั้งแต่ช่วยให้การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับหน้าที่การงาน ช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถของตน เป็นผลทำให้มีกำลังใจรักงาน ผลงานจะมีปริมาณสูง เป็นการเพิ่มปริมาณการผลิตให้แก่องค์การ นอกจากนั้นยังช่วยอำนวยประโยชน์ในการขยายหรือปรับปรุงงานขององค์การในอนาคตให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วราบรื่นและเรียบร้อย เพราะแผนจะช่วยชี้ให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตตามที่กำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นแผนงานบุคคลจะช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงความต้องการกำลังคนแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับแต่ละลักษณะของงาน อันจะเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรบุคคลได้เกิดประโยชน์สูงสุด

ก. ความหมายของแผนงานบุคคล

การวางแผนงานบุคคล มีลักษณะคล้ายกับการวางแผนทั่วไป จะแตกต่างกันก็เฉพาะในรายละเอียดและการเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการบุคคลเท่านั้น เพราะแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางปฏิบัติ และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ดังนั้น แผนงานบุคคลจึงเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การที่เน้นในเรื่องบุคคล เพื่อสนองความต้องการ ขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ[๒๐]

---

[19] Stahl, op.cit., pp. 97-98

[20] สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๒๖ – ๒๗

ข. ประเภทของแผนงาน

แผนงานมีหลายประเภทตามแต่จะได้ยึดถือปัจจัยอะไรเป็นเกณฑ์ เช่น ยึดถือเหตุการณ์เป็นเกณฑ์ โดยจำแนกแผนออกเป็นแผนล่วงหน้ากับแผนเฉพาะหน้า หรือแผนถาวรกับแผนชั่วคราว

ประเภทของแผนที่นิยมแบ่งกันโดยทั่วไป แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ[๒๑]

๑. แผนระยะสั้น (Short-range planning) หมายถึงแผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มุ่งหวังว่าจะเกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้น และอาจมีความสอดคล้องกับแผนระยะยาว กระบวนการในการดำเนินงานไม่ยืดยาว และยุ่งยาก แผนประเภทนี้ โดยทั่วไปมักมีกำหนดระหว่าง ๑ – ๒ ปี

๒. แผนระยะยาว (Long-range planning) หมายถึง งานในกิจกรรมขนาดใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับกิจการงานสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่นหลายแห่ง ต้องใช้กระบวนการในการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งต้องการความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับเทคนิคในการวางแผน แผนประเภทนี้มักมีระยะเวลาระหว่าง ๓ – ๕ ปี

กรณีจะเป็นเช่นไรก็ตาม ความสำเร็จของการวางแผนงานบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลและข่าวสาร สำหรับใช้ในการวางแผนเป็นสำคัญ ฉะนั้น ความจำเป็นอันรีบด่วนในการที่จะวางพื้นฐานสำหรับการสร้างระบบการวางแผนงานที่ดีก็คือการวางระบบเกี่ยวกับการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นอื่น ๆ ต่อไป ข้อพึงระลึกเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารงานบุคคลก็คือ แผนงานเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี สะดวก ประหยัด เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งานขององค์การ

---

21. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘

๒.๗.๒ การสรรหาบุคคล (Recruitment)

เมื่อได้มีการกำหนดอัตรากำลังขององค์การแล้ว ขั้นตอนสำคัญในลำดับต่อไปของการบริหารงานบุคคล คือ การสรรหาบุคคล อันเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ทั้งนี้เพราะหากสรรหาได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่องค์การเป็นอันมาก อันได้แก่การสิ้นเปลืองงบประมาณและการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

การสรรหาบุคคลมีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน บางท่านใช้คำว่า "Recruitment" นี้ ในความหมายที่กว้างและครอบคลุมไปถึงการเลือกสรรบุคคล (Selection) ด้วย เช่น O. Glenn Stahl ได้ให้ความหมายการสรรหาบุคคลว่าหมายถึงการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอกับการเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันทั้งภายนอกและภายในองค์การอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนติดตามดูผลของการทดลองปฏิบัติงานด้วย[๒๒] ส่วนการสรรหาบุคคลในความหมายเฉพาะเจาะจงหมายถึงกระบวนการของการแสวงหาบุคคลไว้ล่วงหน้า และพยายามดึงดูดให้บุคคลเหล่านั้นมาสมัครทำงานกับองค์การ[๒๓] ตามทัศนะของผู้เขียนมีความเห็นสอดคล้องกับความหมายของการสรรหาบุคคลในลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งหมายถึงเพียงการจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครงานเพื่อเลือกสรรอีกขั้นหนึ่ง คือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานขององค์การ พยายามดึงดูดให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการมาสมัครงาน ตลอดจนพิจารณาตรวจคุณสมบัติของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกต่อไป

แผนการสรรหาบุคคล

ในการวางแผนสรรหาบุคคล ควรพิจารณาดังนี้[๒๔]

---

22. Stahl, op.cit., p. 105

23. Flippo, op.cit., p. 122.

24. เกศินี หงสนันทน์, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย, เอกสารการศึกษาสาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๘, หน้า ๗๓ – ๗๔.

๑. สำรวจความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การในปัจจุบัน โดยแบ่งแยกเป็นกลุ่มสายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณงาน และบุคคลที่จะจัดเข้ากับงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถ ทั้งนี้ เพื่อให้จำนวนคนพอดีกับความต้องการ

๒. สำรวจจำนวนคนที่อาจจะขาดหายในระยะเวลาของแผนที่กำหนด เช่น

ก. การโอน การเลื่อนชั้น

ข. การลาออก หรือตาย

๓. วิเคราะห์และประเมินคนที่ต้องการในอนาคต

ก. ด้วยการรับสมัครบุคคลจากภายนอก

ข. ด้วยการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการให้ทันเวลา

นโยบายในการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลเข้ามาสมัครทำงานขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้โดยทั่วไปมีอยู่ ๒ ระบบ คือ [๒๕]

๑. นโยบายแบบเปิด (Opened Door Policy) มีสาระสำคัญ คือ เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่างมาสมัครงานได้โดยเสมอภาคกัน โดยเปิดรับสมัครงานทุกวันไม่ว่าขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครทำงานได้ในทุกระดับตำแหน่ง ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการโดยไม่คำนึงถึงระดับการศึกษาว่าจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้

๒. นโยบายแบบปิด (Closed Door Policy) มีสาระสำคัญ คือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงานจะเปิดโอกาสให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน โดยต้องการผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยใหม่ ๆ เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่ำสุดขององค์การก่อนแล้ว จึงเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป การเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน

---

25. Nigro, op.cit., pp. 134-168

จะทำก็ต่อเมื่อมีตำแหน่งว่างเท่านั้น

ประเภทของการสรรหาบุคคล

การสรรหาบุคคลแบ่งแยกออกได้เป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑. การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพราะจะทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์การมากขึ้น ตามวิธีการนี้คัดเลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนชั้นบุคคลในองค์การโดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสม[๒๖]

๒. การสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ เป็นการสรรหาบุคคลโดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาสมัครเพื่อคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์การ

กระบวนการสรรหาบุคคล

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการตามกระบวนการสรรหาบุคคล ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการสรรหาบุคคลขององค์การ จะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ คุณสมบัติ และอัตราเงินเดือนของตำแหน่งที่ต้องการสรรหาบุคคลเข้ามาสมัครเสียก่อน เพื่อเป็นข้อมูลที่จะพิจารณาดำเนินการได้อย่างถูกต้องต่อไป กระบวนการสรรหาบุคคลอาจจะลำดับได้เป็น ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ[๒๗]

๑. แหล่งกำลังคน

๒. การจัดทำใบสมัคร

๓. ประกาศรับสมัคร

๔. การรับและพิจารณาใบสมัคร

๕. ประกาศชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก

๑. แหล่งกำลังคน เมื่อมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัครแล้วสิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นลำดับแรก คือ จะหาบุคคลมาจากที่ใด การพิจารณาหาแหล่งกำลังคนนี้ ต้องคำนึงถึงนโยบายในการ

---

26. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๖๕

27. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๔๔ – ๔๔.

สรรหาบุคคลด้วย ถ้าองค์การใดมีนโยบายแบบปิด การแสวงหาบุคคลก็สามารถทำได้ในขอบเขตของสถานศึกษาตามระดับของวุฒิบัตรที่ต้องการ และถ้าเป็นตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งขั้นต้น แหล่งกำลังคนก็จะแสวงหาจากบุคคลในองค์การเท่านั้น และถ้าองค์การใดมีนโยบายแบบเปิด การแสวงหาบุคคลก็สามารถกระทำได้อย่างกว้างขวางในแหล่งกำลังคนหรือตลาดแรงงานทั่วไปตามความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างนั้น ๆ

๒. การจัดทำใบสมัคร เมื่อพิจารณาว่าควรจะแสวงหาบุคคลจากแหล่งกำลังคนที่ใดแล้ว ลำดับขั้นต่อไปคือจัดทำใบสมัคร เพื่อให้ผู้สมัครกรอกข้อความที่ต้องการ ใบสมัครที่ใช้กรอกข้อความนี้มีความสำคัญมาก ใบสมัครที่กรอกข้อความแล้วเป็นด่านแรกที่จะช่วยในการตัดสินใจว่าบุคคลใดควรมีสิทธิเข้ารับการพิจารณาคัดเลือก โดยทั่วไปใบสมัครที่เป็นมาตรฐาน จะมีรายการต่าง ๆ ให้กรอกข้อความลงไป เช่น ระบุชื่อ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา อื่น ๆ

๓. ประกาศรับสมัคร เป็นการประกาศให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับสมัครระยะเวลาของการเปิดรับสมัคร สถานที่หรือหน่วยงานที่เปิดรับสมัครการประกาศรับสมัครนี้ กระทำได้หลายวิธีด้วยกัน แต่โดยทั่วไปที่ใช้ปฏิบัติมีอยู่ ๓ วิธี คือ

๑. ปิดประกาศในองค์การที่รับสมัครปิดประกาศที่ศูนย์รวมการประกาศรับสมัครที่เรียกว่า "One Stop Job Information"

๒. ประกาศในหนังสือพิมพ์

๓. ทำหนังสือเวียนถึงองค์การ สถานศึกษา สำนักงานจัดหางานทำ สหภาพแรงงานต่าง ๆ[๒๘]

๔. การรับและพิจารณาใบสมัคร เมื่อประกาศรับสมัครเรียบร้อยแล้ว การดำเนินการต่อไป คือ การรับใบสมัครและแยกใบสมัครตามที่ได้สมัครในแต่ละตำแหน่ง กล่าวคือ เมื่อรับใบสมัครมาแล้ว ตรวจสอบข้อความต่าง ๆ ในใบสมัครให้ถูกต้องครบถ้วน การพิจารณาตรวจสอบใบสมัคร

---

28. เสนาะ ติเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖), หน้า ๘๒ – ๘๔.

ควรจัดทำก่อนมีการคัดเลือกในระยะเวลาพอสมควร ทั้งนี้ เพื่อผู้สมัครจะได้ทราบผลการประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกก่อนกำหนดการคัดเลือก ทั้งยังเป็นประโยชน์ในการเตรียมตัวเข้ารับการคัดเลือกอีกด้วย

๕. ประกาศชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือก เมื่อตรวจสอบใบสมัครอย่างละเอียดโดยคัดเอาบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนไว้ คัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติออกเรียบร้อยแล้ว ก็ประกาศชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกให้ทราบล่วงหน้าพอสมควร การประกาศอาจจะใช้วิธีพิมพ์ชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกทั้งหมดแล้วปิดประกาศที่หน่วยงานนั้น ๆ หรือแจ้งผลการพิจารณาใบสมัครโดยทางจดหมายไปยังผู้มีสิทธิเข้ารับการคัดเลือกโดยตรงก็ได้

๒.๗.๓ การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานขององค์การเป็นกระบวนการของการพิจารณาความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านกระบวนการสรรหาบุคคลมาแล้ว ในการคัดเลือกบุคคลนี้มีเครื่องมือที่นำมาใช้หลายแบบหลายอย่างต่าง ๆ กันสุดแล้วแต่ประเภทของงานและความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สำหรับในวงราชการแล้ว จะต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุดด้วยวิธีการสอบแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติตามต้องการได้ใช้ความสามารถของตนเข้าสอบแข่งขันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสอบแข่งขันเข้ารับราชการนี้โดยทั่วไปแล้วจะใช้กับบุคคลที่จะเข้ามารับราชการเป็นอาชีพ(Career Service ตามหลักการของระบบคุณธรรมสำหรับในองค์การธุรกิจเอกชน การจัดหาคนเข้าทำงานของแต่ละองค์การมีวิธีการที่แตกต่างกัน บางบริษัทดำเนินการโดยให้คนงานเป็นฝ่ายเริ่มขึ้นก่อนด้วยการให้คนงานมาสมัครเองบ้างติดต่อสอบถามบ้าง ซึ่งเรียกว่า Passive Approach ส่วนอีกวิธีหนึ่งกระทำโดยฝ่ายองค์การเองเริ่มขึ้นก่อน ด้วยการประกาศหาคนงานติดต่อไปยังแหล่งคนงานเพื่อหาคนงานตามที่ต้องการ วิธีนี้เรียกว่า Active Approach ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลกว่าวิธีแรก อย่างไรก็ดีไม่อาจกำหนดได้ว่าวิธีการหรือรายละเอียดเกี่ยวกับการคัดเลือกคนวิธีใดจึงจะเหมาะสมที่สุด เพราะมีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาอยู่ ๒ ประการ ดังนี้[๒๙]

---

29. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔ – ๘๕

๑. ขึ้นอยู่กับผลของการคัดเลือกว่ามีความเหมาะสมเพียงใด เมื่อองค์การใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งในการคัดเลือกคนเข้ามาแล้ว จะต้องติดตามดูว่าคนงานแต่ละคนมีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งดูได้จากระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม ค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปสำหรับคนงานใหม่ และความยากง่ายในการปฏิบัติงาน

๒. ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การ

๓. ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทดลองงาน หากระยะเวลาทดลองงานสั้นวิธีการคัดเลือกจะต้องแน่นอน และถูกต้องเพราะสามารถรู้ได้ทันทีจากระยะเวลาทดลองงานนั้น แต่ถ้าหากการทดลองงานใช้ระยะเวลานาน วิธีการคัดเลือกไม่จำเป็นต้องกำหนดให้เคร่งครัด เพราะการทดลองงานเป็นการพิสูจน์ความเหมาะสมของคนงาน

กระบวนการคัดเลือกบุคคล

การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในองค์การมีความสำคัญไม่น้อยกว่าการสรรหาบุคคล เพราะจะต้องค้นหาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อวัดความแตกต่างของผู้สมัครเข้าสอบแข่งขัน ในด้านความรู้ ความสามารถ (Abilities) ความถนัด (Aptitudes) และบุคลิกภาพ (Personality) ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ประสงค์จะรับบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งความแตกต่างกันดังกล่าวของผู้สมัครอาจสังเกตได้จากการสอบสัมภาษณ์ แต่ความแตกต่างบางอย่างต้องใช้การทดสอบความรู้ด้วยวิธีอื่นจึงจะเห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้น เพื่อจะให้เห็นถึงความแตกต่างหรือความสามารถของบุคคลอย่างชัดเจน ในกระบวนการสรรหาบุคคลเข้าทำงานจึงแบ่งขั้นตอนได้ ดังนี้

๑. การสอบและการทดสอบ

๒. การประกาศผลสอบ

๓. การวางตัวบุคคล

๔. การทดลองปฏิบัติงาน

๑. การสอบและการทดสอบ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลหลังจากได้พิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแล้ว การสอบและการทดสอบเป็นวิธีการ

ที่นิยมใช้กันมากในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยทั่วไปแล้ว การสอบหมายถึงการสอบข้อเขียน (Competitive Examination) ส่วนการทดสอบ[๓๐] นั้น เป็นการทดสอบทางวาจา การสอบปากเปล่า การทดสอบการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบสุขภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามถ้าการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานใช้การสอบและการทดสอบรวมกันหลาย ๆ วิธี ก็รวมเรียกว่า Battery of Tests[๓๑] การสอบและการทดสอบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท ดังนี้[๓๒]

๑. การสอบเป็นกลุ่ม (Assemble test) คือการจัดให้ผู้สอบทำการสอบพร้อม ๆ กัน โดยใช้วิธีการสอบข้อเขียน (Written test) ซึ่งต้องแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภท ประเภทที่หนึ่งเป็นการตอบโดยอิสระ (Free response) หรือแบบอัตนัย ได้แก่ การตอบเรียงความหรือบรรยายโวหารตามหัวข้อที่กำหนดให้ กับการตอบคำถามที่ตั้งไว้ และเติมข้อความลงในคำถามที่เว้นว่างไว้ให้สมบูรณ์ ประเภทที่สองเป็นการตอบโดยมีขอบเขตจำกัด(Limited response) หรือแบบปรนัย ได้แก่ การตอบคำถามอยู่ในวงจำกัด

๒. การสอบไม่เป็นกลุ่ม(Unassemble test) คือ การสอบที่จัดขึ้นโดยใช้วิธีให้ผู้สมัครสอบกรอกข้อความต่าง ๆ ในใบสมัคร ซึ่งมีข้อความที่ต้องการทราบรายละเอียดต่าง ๆ สำหรับนำมาใช้ประกอบการพิจารณา เพื่อทราบถึงคุณสมบัติ คุณวุฒิ และความสามารถของผู้สมัคร ใบสมัครเช่นว่านี้ต้องมีข้อความมากมาย เรียกว่า Application Blank[๓๓] คือ ให้ผู้สมัครกรอกข้อความให้ทราบมากที่สุด การสอบชนิดนี้เหมาะแก่หน้าที่ที่ใช้ความชำนาญในงานบางอย่าง และเพื่อความแน่นอนถูกต้องที่จะต้องมีวิธีตรวจสอบ โดยอาจให้ผู้สมัครถือหนังสือรับรองข้อเท็จจริงบางอย่าง เช่น ปริญญาบัตร หนังสือรับรองการปฏิบัติงาน เป็นต้น และเพื่อความแน่นอนยิ่งขึ้น เจ้าหน้าที่ผู้รับใบสมัครอาจสอบถามไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

๓. การสอบการปฏิบัติงาน (Performance test)การสอบเช่นนี้เหมาะสม

---

30. การทดสอบนั้นใช้ในความหมายที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Test"

31. Nigre, op.cit., P. 173

32. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๔๐ — ๔๑

33. โปรดดูรายละเอียดใน Edwin B. Flippo, op.cit., pp. 130 - 136.

กับการรับสมัครผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ ได้แก่ การใช้เครื่องจักร เครื่องกลต่าง ๆ เพื่อทดสอบว่ามีความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นจริงหรือไม่ เช่น พนักงานขับรถ พนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือการสอบพนักงานพิมพ์ดีด เป็นต้น

๔. การสอบปากเปล่า (Oral test) เนื่องจากการสอบชนิดอื่น ๆ อาจไม่มีทางที่จะทราบลักษณะและความสามารถของผู้สมัครสอบบางอย่างได้ อาทิ เช่น บุคลิกภาพ ท่วงทีมารยาท การเจรจา ตลอดจนปฏิภาณไหวพริบ การสอบปากเปล่าจึงอำนวยประโยชน์ที่จะทราบลักษณะความสามารถดังกล่าวของผู้สมัครสอบได้ การสอบปากเปล่านั้นอาจแบ่งออกได้เป็นการสอบรายตัว ซึ่งเรียกว่าการสัมภาษณ์ (Interview) และการสอบเป็นหมู่ ซึ่งเรียกว่าการเข้าร่วมอภิปราย (Group discussion) โดยให้ผู้เข้าสอบอภิปรายโต้เถียงและแสดงความคิดเห็นในปัญหาที่ต้องการ

๕. การตรวจสอบโรคภัยและความสมบูรณ์ของร่างกาย (Medical and Physical test) ทั้งนี้ เพื่อป้องกันมิให้คนที่มีโรคภัยไข้เจ็บมาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะโรคติดต่อที่ร้ายแรงบางอย่าง ซึ่งนอกจากจะไม่เหมาะสมแก่หน้าที่นั้น ๆ แล้วยังอาจแพร่หลายไปยังคนอื่นได้ด้วยอีกประการหนึ่ง ตำแหน่งบางตำแหน่งต้องใช้ผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์หรือต้องใช้พละกำลังเป็นพิเศษในการนี้จึงต้องตรวจสอบดูความสมบูรณ์ของร่างกายด้วย โดยทั่วไปการตรวจสอบความสมบูรณ์ของร่างกายนี้ จะกระทำตั้งแต่ระยะแรกสมัครเข้าปฏิบัติงาน

หลักการพิจารณาวิธีการสอบที่มีประสิทธิภาพ

หลักการพิจารณาวิธีการสอบที่มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางนั้นมีอยู่ ๓ ประการ คือ[๓๔]

๑. ความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ (Objectivity) หมายความว่า บุคคลที่จะได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานนั้น เป็นบุคคลที่มีลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมาย (the given purpose)

---

34. เกศินี หงสนันทน์, เรื่องเดิม, หน้า ๗๙ — ๘๐

กล่าวคือ มีทั้งคุณสมบัติและความสามารถตรงตามตำแหน่งที่กำหนดไว้

๒. เทคนิคการสรรหาและการเลือกสรรนั้น มีความเที่ยงตรง ในที่นี้หมายถึงทั้งการสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์และการทดสอบการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อมีการวัดผลแล้วควรจะมีการเที่ยงตรงแน่นอนอยู่บ้าง แม้ว่าจะไม่สมบูรณ์เสียทีเดียวก็ตาม ซึ่งการวัดผลนี้ อาจจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้สมัครสอบในระยะต่อมาภายหลังด้วย

๓. การสอบนั้นเป็นที่เชื่อถือได้ หมายความว่า บุคคลใดก็ตามไม่ว่าจะได้รับการทดสอบในเวลาต่างกันอย่างไร ผลที่ปรากฏออกมาย่อมเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

๒. การประกาศผลการสอบ

เมื่อเปิดสอบและดำเนินการจัดสอบและทดสอบเรียบร้อยแล้ว ก็มาถึงขั้นตอนของการประกาศรายชื่อบุคคลที่สอบได้ หลักเกณฑ์ที่ใช้เกี่ยวกับการประกาศผลสอบนี้อาจจะแตกต่างกันไปตามนโยบายเกี่ยวกับการเลือกสรรบุคคลขององค์การว่าเป็นนโยบายที่ให้อำนาจในการเลือกสรรบุคคลขั้นสุดท้ายนี้ขึ้นอยู่กับใคร ถ้าให้อำนาจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกบุคคลแก่หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงานก็จะมีวิธีปฏิบัติอย่างหนึ่ง ถ้าให้อำนาจการเลือกสรรบุคคลขั้นสุดท้ายนี้แก่หน่วยงานบุคลากรที่ดำเนินการจัดสอบ ก็มีวิธีปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง จึงจะแยกพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป[๓๕]

ก. ในกรณีที่ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คัดเลือกบุคคลเพื่อรับเข้ามาทำงานบุคลากรผู้ทำการสอบจะเสนอรายชื่อผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดและคะแนนรอง ๆ ลงมาตามจำนวนที่กำหนดไปให้ผู้บังคับบัญชาเลือก แล้วจึงจะประกาศผลว่าใครจะเป็นผู้สอบได้ ที่นิยมใช้กันก็คือการส่งรายชื่อบุคคลที่สอบได้ที่หนึ่งถึงที่สามเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเลือกเอาคนใดคนหนึ่งในกรณีที่ต้องการบรรจุเพียงตำแหน่งเดียว ทั้งนี้ เรียกว่า Rule of Three เพราะเป็นวิธีที่ยึดถือหลักเกณฑ์ที่ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีโอกาสเลือกบุคคลหนึ่งจากสามคนเสมอ ถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งว่างจำนวนเท่าใดก็ตาม

---

35. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๑๑๓

ถ้าประสงค์จะให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสเลือกสรรมากกว่าวิธี " Rule of Three " ก็อาจใช้วิธี "Rule of Five" คือ ให้เลือก ๑ จาก ๕ คน แต่ไม่ควรให้เกินไปกว่านี้ เพราะจะทำให้การสอบไม่มีความหมาย การให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานนี้ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้ที่จะเข้ามาทำงานภายใต้การบังคับบัญชา ควรจะเป็นบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาพอใจ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ข. ในกรณีที่ให้อำนาจบุคลากรผู้ทำการจัดสอบ และทดสอบเป็นผู้คัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการ ในกรณีนี้บุคลากรไม่มีสิทธิใช้วิธีการอื่น นอกจากจะเลือกตัวบุคคลจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดและคะแนนรอง ๆ ลงมาตามจำนวนเท่าที่ต้องการรับเข้าทำงาน แต่การประกาศผลการสอบอาจยึดหลักการที่แตกต่างออกไป คืออาจจะประกาศผลการสอบเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่ต้องการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน แต่บางองค์การใช้การประกาศผลสอบแบบตั้งเป็นคะแนนผ่านไว้เลย เช่น ๖๐ เปอร์เซ็นต์ ใครสอบผ่าน ๖๐ % ตามที่กำหนด ก็ประกาศผลการสอบตามคะแนนสูงสุดจนถึงคนสุดท้ายที่ได้ ๖๐ % โดยไม่คำนึงถึงจำนวนคนว่าจะมีจำนวนเท่าใด การประกาศผลสอบแบบหลังนี้เรียกว่า Eligible list[๓๖]

สำหรับระยะเวลาตั้งแต่ทำการสอบเสร็จสิ้นแล้วจนถึงการประกาศผลการสอบไม่ควรใช้เวลานานเกินไป เพราะบุคคลที่มาสมัครสอบอาจจะได้งานจากองค์การอื่นแล้ว ซึ่งจะทำให้องค์การเสียโอกาสที่จะได้คนมีความรู้ความสามารถ ส่วนอายุของบัญชีรายชื่อผู้ที่สอบได้(Eligible list) ไม่ควรมีระยะเวลานานเกินไป เพราะหากมีระยะเวลาการใช้บัญชีรายชื่อผู้สอบไว้นานเกินไป อาจมีผลเสียต่อองค์การในแง่ที่ว่า ผู้ที่สอบได้และรอการเรียกตัวเข้าทำงาน อาจจะหันไปทำงานที่อื่นแล้วก็ได้ ขณะเดียวกัน องค์การก็จะเสียโอกาสที่ได้คนมีความรู้ความสามารถที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ จากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานในองค์การ

๓. การวางตัวบุคคล (Placement)

หลังจากที่ได้มีการสอบและการประกาศผลสอบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็มาถึงขั้นตอน

---

36. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๔

หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ของการดำเนินงานด้านการวางตัวบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการบรรจุเข้าทำงานขั้นตอนดังกล่าวนี้ เรียกว่า "Placement" การวางตัวบุคคลนี้ ถ้าเป็นระบบการบริหารงานบุคคลของรัฐใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) การวางตัวบุคคลก็ไม่มีปัญหาในด้านปฏิบัติที่ว่าจะบรรจุบุคคลเข้าในตำแหน่งใด เพราะมีรายละเอียดต่าง ๆ พร้อมอยู่แล้ว การวางตัวบุคคลในกรณีที่เปิดสอบตามตำแหน่งที่ว่างลงก็เช่นเดียวกัน ไม่ประสบปัญหาอันใด เมื่อคัดเลือกแล้วก็บรรจุตามตำแหน่งที่ว่างอยู่แล้ว ถ้าหากในองค์การนั้นมิได้มีการจำแนกตำแหน่งก็เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ต้องพิจารณาว่าผู้เข้าทำงานใหม่ควรจะทำงานอะไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใด สภาพแวดล้อมที่ทำงาน อัตราค่าจ้างโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เพื่อนร่วมงานและอื่น ๆ เป็นต้น

๔. การทดลองปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาว่าจะวางตัวบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกในตำแหน่งใดแล้ว มิได้หมายความว่ากระบวนการในการคัดเลือกบุคคลได้เสร็จสิ้นลง องค์การจำเป็นต้องมีการให้ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ทดลองปฏิบัติงาน (Probationary Period) ในระยะเวลาหนึ่งเสียก่อน โดยทั่วไปจะใช้เวลา ๖ เดือน หรือ ๑ ปี หรือ ๑ ปี กับ ๖ เดือน การกำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานไม่ควรยาวนานเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ที่ทำการทดลองปฏิบัติงานเสียกำลังขวัญ เพราะไม่แน่ใจว่าหลังจากได้ทดลองปฏิบัติงานแล้ว ตนเองจะได้รับการบรรจุเข้าทำงานหรือไม่ แต่ทั้งนี้ ก็ไม่ควรกำหนดระยะเวลาให้สั้นเกินไป เพราะไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า บุคคลนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่ ระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงานนี้ จะมีระยะเวลายาวนานแค่ไหนควรจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานแต่ละอย่าง

เหตุที่ต้องมีการทดลองปฏิบัติงาน ก็เพราะยังไม่มีใครสามารถค้นพบวิธีการสอบและการทดสอบที่สมบูรณ์ ซึ่งจะประกันได้ว่าบุคคลที่สอบได้นั้นจะมีความรู้ความสามารถ และใช้ความรู้ความสามารถนั้นปฏิบัติงานได้จริง การทดลองปฏิบัติงานจำเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นเครื่องมือหรือวิธีการอันเดียวที่จะประเมินผลการสอบและการทดสอบ ตลอดจนกระบวนการ

สนองหลักการที่ว่า "Put the right man in the right job" [๓๗] ได้หรือไม่

๒.๗.๔ การจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) เป็นหลักสำคัญขั้นพื้นฐานสำหรับการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เพราะเป็นสิ่งจำเป็นและมีลักษณะเป็นแผนงานที่ต้องจัดทำก่อนที่จะพิจารณารับบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ เพื่อเป็นมาตรฐานหรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคล การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การฝึกอบรม ตลอดจนการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างเป็นต้น [๓๘]

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบจำแนกชั้นและตำแหน่ง

การจำแนกตำแหน่ง มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับนโยบายแผนการบริหารงานบุคคลและการจัดองค์การเป็นอย่างมาก เพราะว่างานเหล่านี้จะต้องประสานสอดคล้องกัน การบริหารงานบุคคลจึงจะราบรื่น และช่วยให้การบริหารงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดใช้ได้ ปัจจุบันนี้ มีระบบการจำแนกชั้นและตำแหน่งที่ได้รับความนิยม และใช้กันอยู่อย่างแพร่หลาย รวม ๒ ระบบ คือ ระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ (Rank Classification) และระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Duty & Responsibility Classification) กล่าวคือ ระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศเป็นระบบที่ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลักในการบริหารงานบุคคล บุคคลอาจเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานได้โดยที่ชั้นยศและเงินเดือนคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ นั้น บางทีนิยมเรียกสั้น ๆ ว่า ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) หรือ ระบบ P.C. [๓๙] ระบบนี้ยึดถือหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นเกณฑ์ในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เมื่อตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนไป อัตราในเดือนควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

---

37. หมายถึง "การบรรจุบุคคลให้ตรงกับงาน" ซึ่งต้องคำนึงคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถของบุคคล และลักษณะความยากง่ายของงาน

38. O. Glenn Stahl, op.cit., pp.61 - 62.

39. เช่นที่นิยมเรียกกันในวงราชการของประเทศไทย

ให้ปฏิบัติใหม่ด้วย ซึ่งเป็นไปตามหลักที่ว่า เงินเท่ากัน สำหรับงานที่เท่ากัน (Equal pay for equal work)

การจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ ระบบนี้จะพบในวงราชการของประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส และประเทศส่วนใหญ่ในยุโรปและเอเชีย ลักษณะของการจำแนกตำแหน่งประเภทนี้คล้ายคลึงกับการจำแนกตำแหน่งบุคคลในวงการทหาร ตำแหน่งที่แบ่งตามชั้นยศนี้ จะติดตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นตลอดไป แม้ว่าจะพ้นจากหน้าที่การงานไปแล้วก็ตาม ชั้นยศของตำแหน่งดังกล่าว มีลักษณะของการจำแนกบนพื้นฐานการศึกษาของแต่ละบุคคล และเป็นข้อจำกัดในเรื่องอัตราเงินเดือนและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ตลอดจนสิทธิและหน้าที่ อาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า การจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศนี้ เป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่ที่ปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งมากนัก แม้หน้าที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป ก็ไม่กระทบกระเทือนต่อชั้นยศ

การจำแนกตำแหน่งโดยถือหลักตำแหน่งของบุคคลนี้ ประเทศอังกฤษได้แบ่งออกเป็น ๔ ชั้น คือ [๔๐]

ก. The Administrative Class หมายถึง ผู้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายและอำนวยการในกระทรวง ทบวง กรม

ข. The Executive Class หมายถึงผู้ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับนโยบายมาปฏิบัติ และอำนวยการในหน่วยงานขนาดเล็ก

ค. The Clerical Class หมายถึง ผู้ซึ่งทำหน้าที่เสมียนทั่วไป และงานที่ทำจำเป็นต้องได้รับการแนะแนวและอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุม เช่น งานเก็บรักษาทะเบียน ร่างหนังสือและจดหมายโต้ตอบ เป็นต้น

ง. The Clerical Assistant Class หมายถึง ผู้ซึ่งทำหน้าที่ช่วยเหลือข้าราชการชั้นเสมียนพนักงานโดยทั่วไป และทำหน้าที่เป็นเสมียนพิมพ์ดีดด้วย

ส่วนข้าราชการอีกประเภทหนึ่ง คือ ข้าราชการที่ใช้วิชาชีพหรือความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist Class) ก็มีการกำหนดชั้นยศต่างหากจากข้าราชการประเภททั่วไปดังกล่าวข้างต้น แต่ก็มีลักษณะโดยทั่วไปคล้ายคลึงกับข้าราชการประเภททั่วไป เพียงแต่ว่าต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านเป็นหลักเกณฑ์ในการกำหนดชั้นยศ และมีชื่อเรียกตำแหน่งเป็นพิเศษ

---

40. กุลชน ชนาพงศธร, การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) หน้า ๑๐๘ — ๑๐๙.

โดยเฉพาะ

สำหรับประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช ๒๔๙๗ ได้มีการจำแนกชั้นข้าราชการพลเรือนออกตามลักษณะของการถือหลักตำแหน่งของบุคคลออกเป็น ๕ ประเภท คือ

ก. ข้าราชการชั้นพิเศษ
ข. ข้าราชการชั้นเอก
ค. ข้าราชการชั้นโท
ง. ข้าราชการชั้นตรี
จ. ข้าราชการชั้นจัตวา

การจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ระบบนี้เริ่มเป็นที่สนใจขึ้นครั้งแรกในสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. ๑๘๕๘ เมื่อกลุ่มเสมียนธุรการในเมืองชิคาโก ได้เรียกร้องให้ตั้งมาตรการในการกำหนดเงินเดือนให้เท่ากับงานที่ต้องรับผิดชอบ แต่ก็ต้องใช้เวลาถึง ๗๔ ปี จึงได้มีการใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. ๑๙๑๒ โดยใช้เฉพาะในเมืองชิคาโกเท่านั้น และ ๑๑ ปีต่อมาคือ ในปี ค.ศ. ๑๙๒๓ รัฐบาลกลางจึงได้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่งขึ้น (Classification Act of 1923)[๔๑] ต่อมาได้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายดังกล่าวในเรื่องเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน อำนาจหน้าที่ของข้าราชการ และได้ประกาศใช้บทบัญญัติเกี่ยวกับจำแนกตำแหน่งฉบับใหม่ขึ้นแทนบทบัญญัติฉบับ ปี ค.ศ. ๑๙๒๓ เรียกว่า บทบัญญัติเกี่ยวกับการจำแนกตำแหน่ง ปี ค.ศ. ๑๙๔๙ (Classification Act of 1949) [๔๒]

ระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบนี้ นอกจากจะใช้ในสหรัฐอเมริกาแล้ว ประเทศอื่น ๆ ที่ใช้ระบบนี้ ได้แก่ แคนาดา บราซิล ฟิลิปปินส์ และประเทศไทย เป็นต้น ระบบนี้ได้วิวัฒนาการมาจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมาก่อน จากนั้นจึงแพร่หลายไปในวงราชการ หลักการสำคัญของการจำแนกหน้าที่การงานตามวิธีนี้ คือ เอาตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นหลักมากกว่าเรื่องตัวบุคคล

---

41. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๕๓

42. Stahl, op,cit., P.64

สถานะของคนงานหรือข้าราชการขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่มากกว่าคุณวุฒิ ประสบการณ์ หรือตำแหน่งหน้าที่คนงานที่เคยปฏิบัติมาก่อน เมื่อหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป ตำแหน่งและอัตราเงินเดือนก็จำเป็นต้องจัดใหม่ให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ด้วย

ลักษณะของการจัดตำแหน่ง โดยอาศัยความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเป็นหลักนั้น จะต้องจัดทำแผนวิเคราะห์และแยกตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งหมดเสียก่อน แล้วจึงจัดตำแหน่งหน้าที่การงานนั้นรวมกันเป็นหมวดหมู่อยู่ในระดับชั้นต่าง ๆ กัน เพื่อกำหนดคุณวุฒิและอัตราเงินเดือนตามความสำคัญ คุณภาพ และปริมาณของงาน โดยอาศัยการเปรียบเทียบลักษณะความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบบังคับบัญชาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปริมาณงาน ฯลฯ เป็นต้น แล้วจึงกำหนดมาตรฐานและอัตราเงินเดือนของแต่ละตำแหน่ง

ในวงการอุตสาหกรรมได้มีการจำแนกตำแหน่งตามลักษณะของงาน โดยถือหลักสำรวจและวิเคราะห์งาน ซึ่งหมายถึงการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ภารกิจความรับผิดชอบ ลักษณะของงานและคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งเมื่อนำเอาเกณฑ์เหล่านี้มาประมวลเข้าด้วยกันแล้ว จะมีลักษณะเป็นการพรรณาลักษณะงานหรือเรียกว่าคำอธิบายงาน (Job Description) ทำให้ทราบลักษณะหน้าที่ของงานเหล่านั้นว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร หากผู้ดำรงตำแหน่งมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมจะต้องปรับปรุงแก้ไขทันที สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน และการจัดทำคำอธิบายงาน จะได้กล่าวโดยละเอียดในบทต่อไป

ข้อเปรียบเทียบระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศกับระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

การจำแนกตำแหน่งทั้ง ๒ ระบบ ต่างก็มีทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่องแตกต่างกัน สุดแล้วแต่จะพิจารณาในลักษณะใด เช่นใด และการที่จะนำระบบการจำแนกตำแหน่งทั้งสองไปใช้ในองค์การที่มีลักษณะเช่นใด เพื่อให้เห็นความแตกต่างของทั้งสองระบบดังกล่าวอย่างเด่นชัดขึ้น พอจะเปรียบเทียบผลดีและข้อบกพร่องของทั้ง ๒ ระบบ เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และความเหมาะสมได้ ดังนี้[๔๓]

---

43. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๑๐๘ – ๑๑๒

ก. การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน (Recruitment) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์การ ในระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศนั้น จะพิจารณาถึงพื้นความรู้กว้าง ๆ ทั่วไปของบุคคลที่สมัครงานมากกว่าประสบการณ์ความชำนาญงานหรือคุณสมบัติพิเศษสำหรับงานบางอย่าง ในบางกรณีอาจ พิจารณาประสบการณ์ของบุคคลผู้สมัครงานด้วย แต่มักจะไม่ได้กำหนดโดยชัดแจ้งว่าเป็นประสบการณ์ในการทำงานลักษณะเฉพาะอย่าง สำหรับระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้สรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยการระบุคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน กำหนดรายละเอียดของงานในลักษณะเฉพาะเจาะจง บุคคลที่มาสมัครงานจะต้องมีความรู้เฉพาะอย่างเกี่ยวกับงานนั้น ๆ เพื่อเข้าใจขอบเขตและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานพอสมควร สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ต้องการทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ โดยการจำแนกตำแหน่งจะแสดงตัวอย่างของงานที่ต้องทำ บอกลักษณะของงานโดยละเอียดไว้ในมาตรฐานที่กำหนดตำแหน่งไว้แล้ว

ข. การคัดเลือกบุคคล (Selection) ในระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศนั้น การสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะมุ่งเลือกบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถทั่ว ๆ ไป โดยยึดถือความรู้พื้นฐานที่ได้รับจากสถานศึกษาเป็นสำคัญ ส่วนการคัดเลือกในระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นยึดถือรายละเอียดการพรรณางาน (Job Description) การจัดกลุ่มงานและจัดระดับงานซึ่งแสดงให้เห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงกันของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้เป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาเลือกสรรบุคคล มาตรฐานกำหนดตำแหน่งจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการทดสอบที่จะมุ่งให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และคุณลักษณะที่จะใช้ในงานได้ตรงกับงานที่ต้องการหรือใกล้เคียงที่สุด

ค. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary administration) โดยเหตุที่ระบบการจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศนี้ กำหนดจำนวนชั้นหรือระดับของตำแหน่งไว้จำนวนน้อย บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีงานประเภทต่างกัน ลักษณะต่าง ๆ กัน ก็จะถูกจัดเข้าระดับตำแหน่งที่กำหนดไว้เหล่านี้ และอัตราเงินเดือนก็เป็นไปตามการจัดระดับตำแหน่งดังกล่าว ในระบบที่ถือชั้นยศเป็นหลัก

มักมีลักษณะการแยกเป็นตำแหน่งบริหารและธุรการกับตำแหน่งวิชาการ แต่การกำหนดอัตราเงินเดือนใช้ตารางเงินเดือนเดียวกัน การสับเปลี่ยนโอนย้ายระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประเภทต่าง ๆ ทำได้ค่อนข้างง่ายโดยไม่กระทบกระเทือนระดับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ ถ้าเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งซึ่งอยู่ในชั้นเดียวกัน ก็ได้รับเงินเดือนเท่าเดิม ถ้าเลื่อนตำแหน่งก็รับเงินเดือนสูงขึ้นตามชั้นที่ได้เลื่อนชั้นไปตามอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับระดับชั้นหนึ่ง ๆ

การกำหนดอัตราเงินเดือนในระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น อาศัยแผนการจำแนกตำแหน่งเป็นอุปกรณ์สำคัญ เนื่องจาก ตามกระบวนการจำแนกตำแหน่งได้มีการจัดตำแหน่งเป็นกลุ่ม ๆ มีการจัดระดับของตำแหน่งภายในกลุ่ม และเปรียบเทียบระดับความยากง่ายของงานตำแหน่งต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มไว้พิจารณาถึงงานแต่ละตำแหน่งโดยละเอียด แล้วจึงกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นผลจากการพิจารณาเปรียบเทียบงานนี้ ซึ่งมุ่งหมายให้สัมพันธ์โดยตรงกับระดับงานในตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละระดับตำแหน่ง นอกจากนี้การจำแนกตำแหน่งตามลักษณะงาน ซึ่งมีรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่งจะสามารถเป็นบรรทัดฐาน สวนประกอบการพิจารณาวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บำเหน็จความชอบที่เป็นธรรมได้

ง. การโยกย้ายตำแหน่งและเลื่อนชั้นให้สูงขึ้น (Transfer and Promotion) ระบบการจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ เปิดโอกาสให้มีการโอนย้ายเปลี่ยนตำแหน่งและเลื่อนตำแหน่งในขอบเขตที่กว้างขวางกว่า มีลักษณะคล่องตัวมากกว่า และไม่มีข้อกำหนดเฉพาะเจาะจงตามลักษณะงานจะมาก

ระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบมีข้อกำหนดความรู้ ความถนัดและประสพการณ์ที่ต้องการระบุไว้ชัดเจน รายละเอียดของงานในตำแหน่งที่คาดหรือจะให้บุคคลเลื่อนชั้นไปนั้น จะช่วยประกอบการพิจารณาเสริมสร้างการพัฒนาบุคคลในแง่ที่จะช่วยกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการที่จะใช้งานด้วย

จ. การพัฒนาบุคคล (Personnel Development)

ระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศมิได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างเด่นชัดเป็นการแน่นอน จึงเป็นความยากลำบากที่จะจัดให้มีการพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติงาน

อยู่ในองค์การหรือหน่วยงานนั้น เพราะว่า ไม่สามารถทราบลักษณะหน้าที่โดยชัดแจ้งของงานได้ อันเป็นเหตุทำให้หาความต้องการในการพัฒนาบุคคล (Training need) ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่อาจสนองตอบความต้องการนั้นได้ด้วยการพัฒนาบุคคล

ส่วนระบบจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงานไว้โดยชัดเจนละเอียดแน่นอน จึงทำให้สามารถแสวงหาข้อเท็จจริงและความต้องการในการพัฒนาบุคคลได้ถูกต้องตรงกับความจำเป็น ทำให้เกิดความสะดวก ประหยัด และรวดเร็วในการกำหนดโครงการพัฒนาบุคคลรวมทั้งช่วยอำนวยผลในด้านการวางแผนเกี่ยวกับบุคคลให้สอดคล้องกับแผนงานขององค์การนั้น ๆ ด้วย

กระบวนการจำแนกตำแหน่ง

การจำแนกตำแหน่งหมายถึง การจำแนกกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันเข้ามาอยู่ในกลุ่มของตำแหน่งเดียวกัน และมีการดำเนินการทางด้านการจัดการบุคคลเช่นการคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทน และการดำเนินงานด้านบุคคลอื่นในลักษณะเดียวกัน[๔๔]

กระบวนการในการจำแนกตำแหน่งนั้น มีการจัดลำดับขั้นตอนไว้แตกต่างกันแล้ว แต่ความนิยมแต่โดยทั่วไปมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญคล้ายคลึงกัน จุดสำคัญที่จะต้องพิจารณาก็คือ การยึดถือหน้าที่ความรับผิดชอบคุณวุฒิ คุณสมบัติขั้นต่ำของแต่ละตำแหน่งเป็นเกณฑ์ ลำดับขั้นตอนในการดำเนินการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้

ก. การวิเคราะห์และบันทึกหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะต่าง ๆ ของตำแหน่ง

ข. จัดกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ค. จัดทำมาตรฐานกลางของแต่ละสายงานของตำแหน่ง

ง. จัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในกลุ่มของตำแหน่งที่กำหนดไว้[๔๕]

---

44. Stahl, op.cit., pp. 64 - 65.

45. Ibid., pp.66 - 73

การดำเนินงานใน ๓ ข้อแรกจะต้องจัดทำเมื่อเริ่มทำแผนการกำหนดตำแหน่ง ส่วนการดำเนินงานในข้อที่ ๔ นั้น เป็นการดำเนินงานขั้นเริ่มแรกของการใช้ระบบการกำหนดตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบในองค์การ ในการดำเนินการกำหนดตำแหน่งนั้น มีข้อจะพิจารณาที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการ กล่าวคือ เพราะว่าแผนการกำหนดตำแหน่งจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการยอมรับและเข้าใจถึงความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง โดยฝ่ายบริหารและคนงาน ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องให้บุคคลทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการพิจารณาดำเนินการวางแผนปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ และมีการวิพากษ์วิจารณ์ ในทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินการจำแนกตำแหน่ง เพื่อให้การจำแนกตำแหน่งมีความเหมาะสมและเป็นธรรมแก่ทุกหน่วยงาน

ก. การวิเคราะห์และบันทึกหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะต่าง ๆ ของตำแหน่ง (Job Description and Analysis)

การดำเนินการกำหนดตำแหน่งที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามหลักเงินเท่ากัน สำหรับงานที่เท่ากัน (Equal pay for equal work) จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งข้อมูลดังกล่าวนี้ ได้แก่

๑. หน้าที่ของตำแหน่ง

๒. ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

๓. ความรู้ความชำนาญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ในการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลของแต่ละตำแหน่งเหล่านี้ อาจทำได้โดยการศึกษาเฉพาะเป็นรายตำแหน่งไป แต่เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะอื่น ๆ ของแต่ละตำแหน่งที่แน่นอนและละเอียด จะต้องทำการสำรวจตำแหน่งโดยการวิเคราะห์งานของตำแหน่งต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานเพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ ในด้านการบังคับบัญชา ระดับความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง ฯลฯ เป็นต้น การสำรวจตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่ง โดยทั่วไปขั้นตอนเบื้องต้นจะเป็นการสัมภาษณ์ หัวหน้าขององค์การ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ทำงานแต่ละคน การสัมภาษณ์ดังกล่าวเป็นกระบวนการจำแนกตำแหน่งในขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี วิธีแรกที่ง่าย ๆ คือ การศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของตำแหน่ง

จากผู้ทำงานในแต่ละตำแหน่ง โดยการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เติมข้อความในแบบสอบถามเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ แบบสอบถามที่ใช้จะเป็นแบบสอบถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบเพิ่มเติมรายละเอียดต่าง ๆ ที่มิได้มีการกล่าวถึง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งนั้น ๆ มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และแบบสอบถามจะมีลักษณะคำถามที่แตกต่างกันออกไปตามชนิดของตำแหน่ง เมื่อผู้ทำงานแต่ละคนได้กรอกแบบสอบถามเสร็จแล้ว หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจดูข้อความต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนกรอกลงในแบบสอบถามว่าถูกต้องหรือไม่ พร้อมทั้งลงนามรับรอง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการกรอกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์และที่เกินความเป็นจริง และเพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งต่าง ๆ ที่สมบูรณ์ ผู้ที่ทำการจำแนกตำแหน่งต้องดำเนินการสัมภาษณ์งานของตำแหน่งบางตำแหน่งที่เห็นว่าได้รับรายละเอียดไม่ครบถ้วน พร้อมทั้งสัมภาษณ์หัวหน้างานของผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ ผู้ทำการจำแนกตำแหน่งหรือนักวิเคราะห์งานต้องทำการสังเกตการทำงานของตำแหน่งต่าง ๆ ด้วย[๔๖] เมื่อได้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว จะเขียนลงในรายงานการวิเคราะห์งาน (Job analysis report of job analysis schedule) ลักษณะของรายงานนี้แสดงตัวอย่างไว้ในแผนภาพ เมื่อมีรายงานนี้แล้ว นักวิเคราะห์งานอาจนำเอาสาระสำคัญทั้งหมดมาเรียบเรียงเพื่อใช้ให้เห็นว่า ตำแหน่งงานนั้นมีลักษณะสำคัญประการใดบ้าง ทั้งนี้ เพราะรายงานการวิเคราะห์งานมีรายละเอียดมากมายเกินกว่าที่จะนำไปใช้ได้ในทันที สาระสำคัญที่นำมาเขียนใหม่นี้เรียกว่า คำอธิบายงาน(Job Description)[๔๗]

---

46. รายละเอียดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานจะได้กล่าวโดยละเอียดในบทของการวิเคราะห์งาน

47. สวัสดิ์ สุคนธรังษี, เรื่องเดิม, หน้า ๔๘ – ๔๙

ตัวอย่างแบบฟอร์มรายงานการวิเคราะห์งาน

กรม, กระทรวง..... (ชื่อหน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์)

๑. ชื่อ ตำแหน่ง..... ๒. ลำดับที่ของงาน.....

๓. จำนวนผู้ทำงาน..... ๔. ลำดับที่ของหน่วยงาน.....

๕. ชื่อ ตำแหน่งที่เรียกเป็นอย่างอื่น ๖. วันที่.....
จำนวนหน้าของคำอธิบายงาน.....

๗. ชื่อตำแหน่งงานที่อาจเรียกเป็นอย่างอื่น..... ๘. ประเภทของหน่วยงาน.....

๙. รหัสของงานที่มีในบัญชีสำรวจ (ถ้ามี)..... ๑๐. สาขาย่อยของประเภทงานของหน่วยงาน.....

๑๑. ชื่อนักวิเคราะห์งาน

๑๒. รายงานย่อยของตำแหน่งงาน

.....

ฯลฯ

คุณสมบัติอย่างต่ำที่ต้องมีก่อนเข้าทำงาน

๑๓. เพศ..... อายุ.....

๑๔. ความสมบูรณ์ของร่างกาย (รวมทั้งส่วนสูงและน้ำหนัก).....

๑๕. วุฒิการศึกษา.....

๑๖. ประสบการณ์.....

๑๗. ความสัมพันธ์กับตำแหน่งงานอื่น
(เช่นต้องเลื่อนจากตำแหน่งใด และอาจเลื่อนไปตำแหน่งใดได้)

.....

.....

๑๘. ลักษณะกฎระเบียบบังคับบัญชา ปกติ ปานกลาง ใกล้ชิด
ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา.....

๑๙. ลักษณะของการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา มี ไม่มี
จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา.....
ตำแหน่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา.....

๒๐. ระยะเวลาที่มีงานมากเป็นพิเศษ.....

นอกจากนี้ ยังต้องมีใบประกอบเพิ่มเติมซึ่งรายงานลักษณะงานที่ต้องทำวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ สภาพการณ์ทำงาน การเสี่ยงอันตราย ลักษณะพิเศษของตำแหน่งงานนั้น ๆ ถ้ามีคำจำกัดความของคำที่ใช้เฉพาะตำแหน่งงาน และความเห็นประกอบ

แหล่งที่มา : สวัสดิ์ สุคนธรังษี, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๐ – ๕๑

ข. จัดกลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Grouping Position into Classes)

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์งานและจัดทำคำอธิบายงานของแต่ละตำแหน่งเสร็จแล้ว ขั้นต่อไปคือการจัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้ากลุ่มของตำแหน่งตามชนิดของสายงาน ซึ่งเป็นการจัดรวมตำแหน่งต่าง ๆ อย่างมีระบบตามรายละเอียดความแตกต่างของแต่ละกลุ่มตำแหน่งที่กำหนดไว้ และจัดระดับของตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงานเดียวกันโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความยากง่ายของงาน การเสี่ยงภัย ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ฯลฯ กลุ่มของตำแหน่ง หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน และมีเงื่อนไขรายละเอียดอื่น ๆ คล้ายคลึงกัน[๔๘] เมื่อจัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้ากลุ่มของตำแหน่งตามสายงานแล้ว ก็ต้องจำแนกรายละเอียดของงานแต่ละสายออกไปอีก เช่น สายงานช่าง ก็จะแยกละเอียดออกไปเป็น ช่างไฟฟ้า ช่างโยธา ช่างสำรวจ ฯลฯ เป็นต้น เมื่อได้จำแนกสายงานออกดังนี้แล้วก็จะทำให้ทราบลำดับขั้นและความสำคัญของงานแต่ละสายงานได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดลำดับเฉพาะสายอาชีพ ในการจัดระดับเฉพาะสายอาชีพนี้จะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญมาเป็นเกณฑ์ เพื่อใช้เป็นหลักในการตีราคาตำแหน่งต่าง ๆ ต่อไป

ค. จัดทำมาตรฐานกลางของแต่ละสายงานของตำแหน่ง (Preparation of Class Standards)

หลังจากที่ได้จัดตำแหน่งต่าง ๆ เข้าตามสายงานของตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ขั้นต่อไปคือ การเขียนมาตรฐานกลางของแต่ละสายงานของตำแหน่ง การเขียนมาตรฐานกลางนี้เป็นการอธิบายหรือให้คำนิยามสายงานแต่ละสายในลักษณะที่มุ่งใช้ให้เห็นถึงว่างานในแต่ละสายงานมีความแตกต่างกันและแสดงแนวทางที่แน่นอนสำหรับการจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในแต่ละสายงาน นอกจากนี้มาตรฐานกลางของตำแหน่งยังประกอบไปด้วย ชื่อของสายงาน ชื่อของตำแหน่งตามสายงาน ชื่อของตำแหน่งในการปฏิบัติงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง

---

48. Stahl, op.cit., P.69.

เงินเดือนขั้นต่ำ ขั้นสูงของแต่ละตำแหน่ง

ง. จัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในกลุ่มของตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้

เมื่อได้มีการจัดทำมาตรฐานกลางของตำแหน่งในแต่ละสายงานแล้ว ขั้นต่อไป คือ การจัดตำแหน่งต่าง ๆ ลงในแต่ละสายงาน หรือแต่ละกลุ่มของตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้ ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า ในการดำเนินการจำแนกตำแหน่งในแต่ละขั้นตอนนั้น ต้องมีการยอมรับและเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคคลทุกฝ่ายขององค์การ ดังนั้น ก่อนที่จะมีการประกาศใช้ระบบการจำแนกตำแหน่ง จึงต้องมีการพิจารณาร่วมกันระหว่างบุคคลทุกฝ่ายขององค์การอีกครั้งหนึ่ง โดยมีการพิจารณาร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกำหนดระดับของตำแหน่งในแต่ละสายงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนขั้นสูง ขั้นต่ำของตำแหน่งในแต่ละระดับ ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบการจำแนกตำแหน่งที่จะนำมาใช้เกิดความยุติธรรมกับผู้ทำงานทุกฝ่าย ถูกต้อง เหมาะสมตามความเป็นจริง

อย่างไรก็ตามการดำเนินการจำแนกตำแหน่งนี้ จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาเพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี่ ฯลฯ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นจึงต้องดำเนินการจำแนกตำแหน่งอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การจำแนกตำแหน่งเป็นไปอย่างเหมาะสมตามความเป็นจริงอยู่เสมอ[๔๙]

ประโยชน์ของการจำแนกตำแหน่ง

การจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบมีประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การ ดังนี้

๑. ประโยชน์ที่มีต่อการบริหารงานบุคคล

(ก) การจำแนกตำแหน่งจะช่วยให้มีการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

(ข) การรวมกลุ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่กระจัดกระจายให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะช่วยให้สะดวกแก่การกำหนดคุณวุฒิขั้นต่ำของแต่ละกลุ่มตำแหน่งการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานก็จะสามารถกระทำได้ในคราวเดียวกันแม้จะ

---

49. Ibid., PP. 73 - 76.

ต่างหน่วยงานกัน

(ค) การกำหนดวัตถุประสงค์ และปริมาณงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะทำให้การประเมินผลงานสะดวกยิ่งขึ้น

(ง) การแจ้งรายละเอียดของแต่ละตำแหน่งหน้าที่จะอำนวยความสะดวกในการจัดทำโครงการฝึกอบรม ผู้จัดฝึกอบรมจะทราบความต้องการของกลุ่มตำแหน่งต่าง ๆ และสามารถจัดการฝึกอบรมได้พร้อมกันในคราวเดียว

(จ) ถึงแม้ว่าระบบการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบจะไม่รับรองถึงความก้าวหน้าที่ดีกว่าการใช้ระบบการจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ แต่โครงการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่มาสมัครงานทราบล่วงหน้าว่าตำแหน่งที่ตนปฏิบัติเพื่อจะเข้าไปปฏิบัตินั้นมีโอกาสก้าวหน้าไปได้สูงสุดแค่ไหน

๒. ประโยชน์ที่มีต่อการบริหารองค์การ

(ก) โครงการจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ จะแยกหน้าที่การงานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ให้อยู่ในตำแหน่งที่มีชื่อเรียกเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเป็นการรวบรวมงานที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้สะดวกในการใช้ถ้อยคำ รวมทั้งจะเข้าใจทันทีเมื่อกล่าวถึงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

(ข) เมื่อมีรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้เห็นความต้องการขององค์การว่าต้องการตำแหน่งหน้าที่ใดบ้าง ซึ่งจะสะดวกในการขอตั้งงบประมาณอัตรากำลังประจำปี

(ง) ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การบริหาร สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

๓. ประโยชน์ที่มีต่อระบบราชการ

(ก) การจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบจะช่วยให้ประชาชนผู้เสียภาษีได้ทราบว่าตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ของข้าราชการนั้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร

คุ้มกับเงินภาษีที่ประชาชนเสียให้แก่รัฐ เพื่อเป็นเงินเดือนของข้าราชการหรือไม่ นับว่าเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างข้าราชการกับประชาชน

(ข) การจำแนกตำแหน่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นเครื่องมือที่ดีในการป้องกันอิทธิพลทางการเมือง หรือความเห็นแก่ตัวของบุคคลบางกลุ่มที่จะเข้ามามีบทบาทในการกำหนดอัตราเงินเดือนของข้าราชการ[๕๐]

๒.๗.๕ ค่าจ้างและเงินเดือน (Compensation)

การบริหารงานนั้นมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการจะรวมพลังสมาชิกทั้งพลังกายและพลังใจให้ทุกคนในองค์การได้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความสัมฤทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในบรรดาวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาจูงใจในการปฏิบัติงานของคนงานนั้น ค่าจ้างและเงินเดือน นับเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อหน้าที่และการปฏิบัติงานของคนจำนวนมากที่สุด

เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นค่าตอบแทนการทำงาน มีลักษณะเป็นการเหมาจ่ายเป็นรายเดือน โดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันหรือจำนวนชั่วโมงในการทำงาน

ค่าจ้าง หมายถึง จำนวนเงินค่าตอบแทนในการทำงานที่คิดตามชั่วโมง หรือจำนวนวันของการทำงาน การจ่ายอาจจ่ายเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือนก็ได้

ข้อควรคำนึงในการพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือน

องค์ประกอบขั้นพื้นฐานในการกำหนดอัตราเงินเดือนมี ๒ ประการ คือ

ก. การพิจารณาทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Consideration) ในองค์การธุรกิจการพิจารณากำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือนพิจารณาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ โดยถือว่าการจ่ายเงินเดือนเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง การพิจารณานี้ เรียกว่า " Economic Wage " ซึ่งเป็นการคิดอัตราเงินเดือน

---

50. Ibid., pp. 65-66

สมารถในการจ่าย (Ability to pay) [๕๑] ของรัฐบาล คือ การที่รัฐบาลมีเงินงบประมาณที่จัดสรรเป็นส่วนเงินเดือนข้าราชการเท่าไรนั่นเอง

ข. การพิจารณาทางด้านจริยธรรมและสังคม (Ethic and Social Consideration) เป็นการพิจารณาถึงสภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อม เช่น ค่าครองชีพฐานะภาพของคนงาน อัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนในท้องตลาด [๕๒]

หลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราเงินเดือนมีอยู่ ๒ ประการ คือ

๑. หลักความเป็นธรรม (Fairness) คือ อัตราเงินเดือนต้องได้ส่วนสัดและสัมพันธ์กับงานที่ทำกับค่าครองชีพและอัตราค่าจ้างในกิจการอื่น ๆ ในท้องที่หนึ่ง ๆ

๒. หลักความยุติธรรม (Equity) คือ งานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน จะต้องกำหนดอัตราเงินเดือนเท่ากัน

การที่การบริหารงานขององค์การจะได้ผลงานดีสุดส่วนหนึ่งจะต้องให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอและยุติธรรม การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนนอกจากจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว องค์การควรดำเนินการให้มีประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) ต่าง ๆ ให้แก่คนงาน เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานของคนงานอันจะมีผลกับประสิทธิภาพของผลงาน

๒.๗.๖ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

เมื่อองค์การลงทุนในกิจการอย่างหนึ่งไปแล้ว เป็นธรรมดาอยู่เองที่องค์การนั้นย่อมจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อทราบผลของการกระทำนั้น ๆ เพื่อให้ทราบว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ เพื่อจะได้นำผลที่ได้จากการประเมินไปพิจารณาปรับปรุงเทคนิควิธีการทำงาน พัฒนาตัวบุคคลผู้ทำงาน นอกจากนั้นฝ่ายบริหารนั้นสามารถใช้ผลการประเมินการทำงานของคนงานเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งคนงานในองค์การอีกด้วย

---

51. Stahl, op.cit., pp. 81-86

52. Leon C. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration (Illinois : Richard D. Irwin, 1967), p. 403

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง[๕๓]

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันทั่วไป มีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ ๕ ประการ คือ

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล

๓. กำหนดตัวผู้ประเมินผล และฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล

๔. กำหนดวิธีการประเมินผล

๕. การวิเคราะห์ผลและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์[๕๔]

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญ ๑๐ วิธี คือ

๑. การให้คะแนนโดยตาราง (Graphic Scale) หลักการสำคัญของวิธีนี้อยู่ที่การกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนแกนมาตราส่วน (Scale) แล้วให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินว่าเป็นอย่างไร จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณสมบัติที่ผู้ถูกประเมินได้รับ[๕๕]

๒. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor rating) เป็นวิธีที่ให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความก้าวหน้าเพียงไร โดยใช้วิธีสังเกตการณ์ (Observation - Method)[๕๖]

๓. วิธีการจัดอันดับ (Ranking System) เป็นการนำผลงานมาเปรียบเทียบกัน เพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์ลักษณะเหล่านี้แล้ว จึงจัดอันดับของงาน แล้วนำอันดับดังกล่าวมาเฉลี่ยอีกครั้งเพื่อหาผลสรุป[๕๗]

---

53. เสนาะ ติเยาว์ เรื่องเดิม, หน้า ๑๓๗

54. สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เรื่องเดิม, หน้า ๑๔๓

55. Flippo, op.cit., pp. 248-250

56. สมพงศ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ เรื่องเดิม, หน้า ๑๕๕

57. Flippo, op.cit., pp. 246-247

๔. วิธีนับคู่เปรียบเทียบ (Pair System) เป็นการเปรียบเทียบงานเป็นคู่ ๆ เพื่อหาความแตกต่างของงานที่นำมาเปรียบเทียบ วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องเข้าใจในงานที่จะจัดลำดับเปรียบเทียบอย่างละเอียดถูกต้อง เพราะหากมองข้ามองค์ประกอบใด ๆ ไป ย่อมเป็นผลทำให้งานที่ถูกนำมาเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ มักแตกต่างกันได้ง่าย ซึ่งจะทำให้ยากแก่การพิจารณา

๕. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting standard rating) เป็นการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานขึ้น แล้ววัดผลดูว่าคนงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้หรือไม่

๖. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า ๑ คน (Multiple rating) เพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน จึงใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คน โดยมีการร่วมพิจารณาผลของการประเมินร่วมกัน

๗. การประเมินโดยการตรวจสอบ (Field review) เป็นการที่ผู้ประเมินออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ โดยการสอบถามตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

๘. การประเมินผลงานด้วยตนเอง (Self appraisal) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของตนเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการประเมินผลพิจารณาอีกครั้ง

๙. การประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal by result) เป็นวิธีที่ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย

๑๐. การประเมินผลโดยใช้ระบบคะแนน (Point system method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานในแต่ละระดับตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความพยายาม ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหาและตัดสินใจเป็นต้น โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคน โดยให้มีคะแนนรวมทุกรายการเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดทำงานได้ดีก็มีคะแนนสูงกว่าคนที่ปฏิบัติงานไม่ดี[58]

การนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ ควรใช้ประโยชน์ได้หลายประการ ได้แก่

๑. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน

๒. เพื่อแก้ไขปรับปรุงในด้านการวางตัวบุคคล เพื่อให้มีการวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

---

58. สนใจโปรดดูรายละเอียดใน Dale S. Beach, Personnel : The Management of People At Work (4th ed.) (New York : The MacMillan Company, 1968), pp. 261-275

๓. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของคนงาน ด้วยการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ย้ายงาน ให้ออกจากงาน[๕๙]

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นวิธีการที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่จะช่วยเสริมสร้างการบริหารให้มีประสิทธิภาพ สามารถใช้คนให้ถูกต้องกับความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงาน เสริมสร้างสามัคคีธรรมและสร้างพลังร่วมของกลุ่ม ในอันที่จะช่วยกันปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๗.๗ การเลื่อนชั้นและโอนย้าย (Promotion and Transfer)

การเลื่อนชั้นและการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานเพื่อความเหมาะสมเป็นเทคนิคการบริหารงานบุคคลที่สำคัญและยากลำบากเท่า ๆ กับการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน ดังนั้น การเลื่อนชั้น และการโอนย้ายจึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์วิธีการในการพิจารณาให้เป็นไปอย่างเที่ยงธรรมและตั้งอยู่รากฐานของระบบคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและเป็นแรงจูงใจให้คนงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

การเลื่อนชั้น หมายถึง การแต่งตั้งบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับสูงกว่าเดิม โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น[๖๐]

การโอนย้ายหมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งในลักษณะที่ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบรวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิม[๖๑]

ความมุ่งหมายในการเลื่อนชั้นและโอนย้าย โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๒. เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน

---

59. เสนาะ ติเยาว์, เรื่องเดิม, หน้า ๑๗๘

60. Leonard D. White, Introduction to the Study of Public Administration (New York: The Macmillan Company, 1957) p.400.

61. Nigro, op.cit., p.335.

๓. เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับขององค์การ

๔. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสม[๖๒]

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้น

การคัดเลือกบุคคลเพื่อการเลื่อนชั้นโดยทั่วไปมีวิธีปฏิบัติแตกต่าง หลักเกณฑ์ที่นิยมและเป็นที่รู้จักกันดี มีดังนี้

๑. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ปกติจะเปรียบเทียบจากบันทึกทะเบียนประวัติของแต่ละคนซึ่งจะบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ นี้ นอกจากจะประกอบไปด้วยผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว ยังครอบคลุมถึงคุณวุฒิ ความสามารถพิเศษ การศึกษาและการฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องตรงที่ว่าเป็นการเปรียบเทียบผลการทำงานในตำแหน่งที่ดำรงอยู่ จึงไม่อาจทราบได้ว่า ในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ดีตามที่คาดไว้หรือไม่

๒. ระบบอาวุโส เป็นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งโดยคำนึงถึงระยะเวลาในการทำงานเป็นสำคัญ การพิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์นี้ มีผลเสียที่ว่าไม่เป็นการแน่นอนเสมอไปที่คนที่ทำงานมานานจะมีความสามารถในการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้น ซึ่งควรใช้หลักเกณฑ์ข้อนี้มาพิจารณาเลื่อนชั้นเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่ใช้ในการพิจารณาเท่ากันหมด

๓. การสอบ เป็นวิธีหนึ่งในการพิจารณาเลื่อนชั้นที่เปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ได้มีโอกาสเข้ามาสอบ เพื่อเลื่อนชั้นโดยทั่วถึงกันตามหลักการของระบบคุณธรรม

๔. การให้ทดลองปฏิบัติงาน เป็นหลักเกณฑ์ที่ให้ผู้ที่ได้รับการเลื่อนชั้นเข้าทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนชั้นไป เพื่อจะได้มีการประเมินผลดูว่า บุคคลนั้นเหมาะสมที่จะได้รับเลื่อนชั้นอย่างแท้จริงหรือไม่[๖๓]

---

62. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๑๖๔

63. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๑๔๗ – ๑๕๐

การโอนย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งตามแนวนอน (Horizontal move) ซึ่งอาจมีสาเหตุของการโอนย้ายได้ ๒ กรณี คือ

๑. สาเหตุจากองค์การ ได้แก่

ก. เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการวางตัวบุคคลที่ไม่เหมาะสม

ข. เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในกรณีที่ขาดแคลนเจ้าหน้าที่อย่างกระทันหัน

ค. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งระหว่างคนงานในองค์การ

ง. เพื่อเป็นการลงโทษผู้กระทำผิดกฎหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

จ. เพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น เพื่อให้ได้รับการฝึกอบรม, เพื่อป้องกันการสร้างอิทธิพล หรือสัมพันธภาพกับประชาชนเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน ฯลฯ เป็นต้น

๒. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

ก. ย้ายเพื่อติดตามสามี – ภรรยา

ข. การโอนย้ายเพื่อแสวงหาความก้าวหน้าในอาชีพราชการ

ค. เหตุผลทางสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน[๖๔]

การเลื่อนชั้นและการโอนย้าย เป็นการควบคุมและส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ และจำเป็นไม่น้อยไปกว่าเทคนิคการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ดังนั้น จึงต้องพิจารณาไตร่ตรองโดยรอบคอบในการพิจารณาเลื่อนชั้นและโอนย้าย เพราะเป็นเรื่องที่กระทบกระเทือนถึงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อันจะมีผลถึงสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน

๒.๗.๘ การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลหลังจากที่ได้สรรหาบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว ก่อนที่จะให้ปฏิบัติงานจริง ๆ จำเป็นต้องมีการแนะนำผู้ทำงานใหม่ให้รู้จักกับสภาพของหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน

---

64. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐ – ๑๖๑

หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

ใหม่ให้มีต่อองค์การ ขณะเดียวกัน วิทยาการและเทคนิคในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เพื่อเพิ่มพูนความรู้แสวงหาประสบการณ์แปลกใหม่ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพทันสมัยอยู่เสมอ

การฝึกอบรมหมายถึง ขบวนการของการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง[๖๕]

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้[๖๖]

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Entry Training) เป็นการฝึกอบรมบุคคลก่อนเข้าทำงานเพื่อให้รู้ถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานใหม่ให้มีต่อองค์การ

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้ผู้ทำงานใหม่รู้จักหน่วยงาน วัตถุประสงค์นโยบายขององค์การ แนะนำให้รู้จักหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

๓. การฝึกอบรมผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว (Post-Entry Training) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การฝึกอบรมชนิดนี้แบ่งออกได้เป็น

ก. การฝึกอบรมให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the - Job - Training) เป็นการสอนผู้ปฏิบัติงานให้เรียนรู้การปฏิบัติงานโดยให้ลงมือทำงานจริง ๆ มีเจ้าหน้าที่เป็นครูสอนคอยชี้แนะวิธีปฏิบัติต่าง ๆ โดยมุ่งให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ข. การอบรมหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นการฝึกอบรมหัวหน้างานให้มีความรอบรู้ในด้านหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบและการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงาน รวมทั้งให้รู้จักวางแผนขั้นต้น มีความเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน รู้จักหลักมนุษย์สัมพันธ์ ตลอดจน

---

65. Flippo, op.cit., p.194.

66. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๑๒๑ – ๑๒๘

ให้มีความรู้ความชำนาญในการให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของคนงาน

ค. การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) เป็นการช่วยเพิ่มพูนทั้งความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้แก่นักบริหาร โดยเป็นการทบทวนและรื้อฟื้นความรู้ความชำนาญ ทัศนคติที่นักบริหารเคยมีอยู่แล้วให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้นและทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการวินิจฉัยปัญหาและการพิจารณากำหนดนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เทคนิคการฝึกอบรม

การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภทย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนพื้นฐานทางความรู้ความชำนาญ ซึ่งแตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องพิจารณาเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด เทคนิคการฝึกอบรมมีหลายประเภทซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้[๖๗]

๑. การบรรยาย (Lecture)
๒. การถกเถียงปัญหา (Discussion)
๓. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)
๔. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
๕. สาธิต (Demonstration)
๖. การสัมมนา (Seminar)
๗. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
๘. การใช้โสตทัศนวัสดุ (Audiovisual Aids)
๙. การประชุมแบบซินดิเกท (Syndicate)
๑๐. การทัศนาจร (Field Trips)

---

67. เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๘ - ๑๓๖

๑๑. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Sensitivity Training)

๑๒. เทคนิคการฝึกอบรมอื่น ๆ (Other Methods)

การฝึกอบรมเป็นรากฐานในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทั้งปัจจุบันและอนาคต การจัดดำเนินการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่แตกต่างกัน ต่างประดับต่างชั้นกัน จำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความแตกต่างนั้น ๆ การฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จ มิได้ขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมแต่ฝ่ายเดียว หากแต่นักบริหารและผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมบังเกิดผลที่ต้องการได้ ผู้บริหารควรตระหนักเสมอว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีคุณค่าในการบริหาร ควรบำรุงรักษาและพัฒนาให้มีสมรรถภาพอยู่เสมอ โดยอาศัยการฝึกอบรม

๒.๗.๔ ขวัญ (Morale)

ประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่คนงานได้รับมาแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่มีปัจจัยอื่นอีกด้วยโดยเฉพาะความเข้าใจอันดี ความรู้สึกเป็นมิตรและทัศนคติที่มีต่อองค์การ หากคนงานมีความเข้าใจต่อฝ่ายบริหารดี มีความรู้สึกว่าการดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้องยุติธรรม และมีความเห็นว่านโยบายขององค์การเหมาะสม คนงานก็จะปฏิบัติงานในทางร่วมมือกับฝ่ายบริหารมากขึ้น สภาวะเช่นนี้ คือ การที่คนงานมีขวัญกำลังใจที่ดีนั่นเอง[๖๘]

ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การพอจะประมวลได้ ดังนี้

๑. เงินเดือน

๒. ความมั่นคงในการทำงาน

๓. การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

๔. การได้รับความเชื่อถือ

---

68. Flippo, op.cit., pp.362-363

๕. ได้รับการยอมรับความสำคัญ

๖. การมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๗. สภาพการทำงานที่เหมาะสมปลอดภัย

๘. การมีหัวหน้างานที่ดีเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ขวัญเป็นสภาพการทางด้านจิตใจหรือทัศนคติของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นตัวกำหนดความปรารถนาที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานขององค์การ การมีขวัญดีแสดงออกในรูปของความกระตือรือร้น การยอมรับกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากปราศจากขวัญดีแล้ว คนงานจะเฉื่อยชาเกลียดงาน มักมีความขัดแย้งระหว่างกันอยู่เสมอ[๖๙]

ความสำคัญของขวัญที่มีต่อการบริหารงานบุคคล อาจสรุปได้ดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๒. สร้างความจงรักภักดีของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีต่อองค์การและต่อผู้บังคับบัญชา

๓. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์การ

๔. เสริมสร้างการบริหารให้เข้มแข็งและมีความมั่นคง

๕. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การ และปฏิบัติงานดีขึ้น

๖. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การมากขึ้น

๗. ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์การ หรือหน่วยงานของตนเอง[๗๐]

การเสริมสร้างขวัญ

การเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะพิจารณาถึงความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจของมนุษย์เป็นหลัก ซึ่งแยกกล่าวได้ดังนี้

---

69. Ibid, p. 364

70. ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, เรื่องเดิม, หน้า ๑๘๑ – ๑๘๒

๑. ต้องการความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย ผู้บริหารควรพยายามหาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ จัดสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเงินกู้ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นคงในชีวิต เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดขวัญดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

๒. ต้องการสภาพการทำงานที่ดี สภาพการทำงานควรจะมีลักษณะดึงดูดใจ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก สถานที่สะอาดและทันสมัย ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

๓. ต้องการให้หมู่คณะยอมรับตนเป็นสมาชิก ผู้บริหารควรให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้สังสรรค์สร้างความสัมพันธ์ร่วมแรงร่วมใจกัน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกตัวว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มดีขึ้น

๔. ต้องการความสำเร็จและสมหวังในชีวิต ผู้บริหารควรพิจารณาดำเนินการในด้านเกี่ยวกับบุคคลต่าง ๆ **โดยยุติธรรมตามหลักการของระบบ**คุณธรรมเพื่อเสริมขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน

๕. ต้องการมีส่วนในการกำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการทำงานของเขามากขึ้น ถ้าได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่เขาจะปฏิบัติ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กล้ารับผิดชอบ เพราะเป็นงานที่ตนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขึ้นเอง

ขวัญมีส่วนที่จะโน้มนำความตั้งใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและสบายใจ ถ้าขวัญของข้าราชการดีก็ที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดี ถ้าขวัญเสีย ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเลวลง และเป็นเหตุให้เสียวินัยด้วย ทั้งขวัญและวินัยเป็นสิ่งที่เสริมสร้างได้ การป้องกันการกระทำผิดย่อมเกิดผลดีกว่าการกวดขันลงโทษแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงขององค์การและผู้บริหารที่จะต้องหาทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานขององค์การอยู่เสมอ เพื่อประสิทธิภาพของผลงานขององค์การ

๒.๗.๑๐ วินัย (Discipline)

ในองค์การย่อมประกอบด้วยคนจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านข้อคิดเห็นและความคิด ถ้าปล่อยให้แต่ละคนกระทำการต่าง ๆ ตามใจปรารถนา งานขององค์การก็จะสับสน

และความสำเร็จได้ยาก เหตุนี้จึงต้องมีข้อบังคับระเบียบวินัยไว้เพื่อควบคุมความประพฤติของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอยู่ในขอบข่ายแห่งระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วินัย หมายถึง การฝึกหัด หรือการปฏิบัติหน้าที่สม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง งานจะได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ[๗๑]

ลักษณะของวินัย

พิจารณาตามลักษณะของการรักษาวินัยที่มุ่งให้บุคคลที่อยู่ในขอบข่ายแห่งวินัยได้ประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในขอบข่าย อาจแยกพิจารณาได้ ๒ ทาง คือ[๗๒]

๑. การพิจารณาวินัยในทางปฏิฐาน (Positive Discipline) หมายถึง การเสริมสร้างท่าทีและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามระเบียบ วินัยที่กำหนดไว้ การรักษาวินัยตามแนวนี้ มุ่งที่จะสร้างสรรค์ความเข้าใจในระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้ตระหนักถึงความสำคัญของระเบียบ วินัย โดยชี้ให้เห็นว่า วินัยมีไว้สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานนอกกฎเกณฑ์ของส่วนรวม วินัยมิใช่สิ่งที่น่าเกรงกลัวสำหรับผู้ประพฤติดีประพฤติชอบ นอกจากนี้ยังมุ่งสนับสนุนให้กลุ่มสร้างวินัยของกลุ่มขึ้นมาเอง เพราะวินัยไม่อาจดำรงอยู่ได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนและยอมรับนับถือจากกลุ่ม

๒. การพิจารณาวินัยในทางนิเสธ (Negative Discipline) หมายถึงการรักษาวินัยที่มุ่งถึงการบังคับให้บุคคลที่อยู่ในกรอบขอบข่ายวินัย ได้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้โดยเคร่งครัด การลงโทษอาจกระทำด้วยวิธีการรุนแรง นับแต่การไล่ออกไปจนถึงการให้ออก การรักษาวินัยโดยวิธีนี้มิได้เป็นผลดีต่อการบริหารงานขององค์การแต่อย่างใดเลย เพราะผู้ปฏิบัติงานจะพยายามปฏิบัติงานเพียงเพื่อให้ตนเองปราศจากความผิดไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น

---

71. Stahl, op.cit., pp.310-315

72. สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า ๒๑๘ – ๒๒๐

ดังนั้น องค์การจะต้องมุ่งเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการรักษาวินัย โดยสร้างความเข้าใจอันดีในเรื่องคุณค่าของวินัย และการรักษาวินัยให้เป็นไปโดยยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดีเกิดความกระตือรือล้นในการทำงานให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์การ

๒.๘ สรุป

การบริหารงานนั้น จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงาน คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ คนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในองค์การหนึ่ง ๆ ประสิทธิภาพในการทำงานจะเกิดขึ้น และคงอยู่ได้ก็ด้วยความพยายามของนักบริหารในอันที่จะนำทางและเสริมสร้างสภาวะการบริหารงานบุคคลให้บังเกิดผล เพียงแต่มีวิธีการจัดองค์การที่ดี มีวัสดุพร้อมเพรียง มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่ดีนั้นยังไม่พอ เพราะทรัพยากรด้านกำลังคนเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อการบริหาร ถ้าองค์การใดขาดบุคคลที่มีสมรรถภาพ หรือมีแต่บุคคลที่มิได้รับการฝึกฝนอบรมมาอย่างเพียงพอแล้ว ก็เชื่อได้ว่าแผนการต่าง ๆ ที่ดี หรือการจัดสรรงบประมาณจำนวนมากนั้น จะไม่สามารถทำให้การบริหารงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ได้

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ที่ดีจะต้องมีการวางนโยบายในการบริหาร โดยพยายามใช้การบริหารงานบุคคลไปในทางปฏิฐาน (Positive) มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยต้องคำนึงถึงว่าคนเป็นสัตว์ที่มีความคิด จิตใจ ความรู้สึก โดยต้องพยายามสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้มากที่สุดทั้งทางร่างกายและจิตใจ ในกระบวนการบริหารงานบุคคลมีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนงานบุคคล

๒. การสรรหาบุคคล

๓. การคัดเลือก

๔. การจำแนกตำแหน่ง

๕. ค่าจ้างและเงินเดือน

๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

๗. การเลื่อนชั้นและการโอนย้าย

๘. การฝึกอบรม

๙. ขวัญ

๑๐. วินัย

ขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวนี้จะต้องได้รับการปฏิบัติจัดทำ และเอาใจใส่จากผู้บริหารขององค์การอยู่เสมอ จึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลขององค์การดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้การบริหารงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้.