

## บทที่ 6

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์การใด ๆ ก็ตาม จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการหรือการสั่งการ การรายงาน การบริหารด้านการเงิน การควบคุม ฯลฯ ในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ “คน” เป็นสิ่งที่จะทำให้ปัจจัยดังกล่าวดำเนินไปได้ด้วยดี และบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบันที่องค์การต่าง ๆ จะต้องดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความกดดันและการแข่งขันที่สูง การที่จะทำให้องค์การอยู่ได้และมีการพัฒนาให้มีความเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไปนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพึ่งพาและอาศัยคนซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่แต่ละองค์การต่างก็ให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากได้ตระหนักถึงความสำคัญว่างานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จะต้องแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อส่งเสริมและเป็นหลักประกันว่า ทุกกิจกรรมขององค์การจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้นักบริหารต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นในบทที่ 6 นี้ ผู้เขียนจะได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่ให้ความเข้าใจแนวคิดเบื้องต้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังจากนั้นในบทที่ 7 จะได้กล่าวถึง จริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่อไป

ซึ่งในบทที่ 6 นี้ผู้เขียนจะได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นส่วนของหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม เพราะทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อผลสำเร็จขององค์การ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกำหนดระบบการบริหารกำลังคนในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คนในองค์การสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์ (2544 : 5-6) ได้อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดวางระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนในองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและมีประสิทธิผล งานเสร็จรวดเร็วในเวลาที่กำหนด โดยพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยและพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การดังกล่าวจะประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทน และการวางแผนเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในตำแหน่ง เป็นต้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่นักบริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ

สามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้แก่องค์กร และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2546 : 2) อธิบายว่า แนวคิดเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีการบริหารงานบุคคลยุคใหม่ หรือสำนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีแนวคิดสำคัญ ได้แก่ การมุ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรให้มีความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และถือว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็น ความรับผิดชอบของนักบริหารทุกฝ่ายในองค์กรซึ่งสามารถสรุปลักษณะเด่น ๆ ได้ ดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เช่น กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและเทคโนโลยี เป็นต้น
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน
3. มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นกระบวนการในระยะยาว
4. มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นการสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
5. ถือว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ
6. มีการจัดการที่เชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กร
7. หน่วยงานย่อยภายในองค์กร ถือว่าเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ที่มีส่วนรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สมชาย หิรัญภิตติ (2552 : 30) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า

1. เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
3. เป็นเป้าหมายหนึ่งขององค์กรและเป็นเป้าหมายเฉพาะบุคคล

สรุปได้ว่า การบริหารหรือจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการใช่วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การรักษา การพัฒนา การใช้ประโยชน์ ที่เป็นกระบวนการทั้งก่อนที่บุคลากรจะเข้าสู่องค์กร จนกระทั่งพ้นไปจากองค์กร

### วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า การบริหารองค์กรใดก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมถอย เพราะมนุษย์มีความแตกต่างจากปัจจัยอื่นในแง่ที่ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่มีหน้าที่ในการรวบรวมปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งเงิน วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ และวิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดการบริหารขึ้น ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึงต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร และสามารถใช้ศักยภาพของบุคคลนั้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีวัตถุประสงค์กว้าง ๆ สำคัญ 3 ประการ คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2540 : 7)

1. สนองความต้องการทางสังคม ด้วยการคำนึงถึงสิทธิ์และประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่า คนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงานโดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุฒ (2541 : 135-136) และ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557 : 18) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการสรรหา ได้แก่ การเสาะแสวงหาเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท หรือปฏิญญา ขององค์การ

2. เพื่อเป็นการพัฒนา ได้แก่ การดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบ หรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่ชนะในการแข่งขันได้

3. เพื่อเป็นการรักษาพนักงาน ได้แก่ ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่ การงานด้านตำแหน่งและมีรายได้พอเพียงกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เป็นความพยายามขององค์การในการบริหารเพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด ภายใต้กฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่จะอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง

4. เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์ ได้แก่ การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวินิจฉัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ก็เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทักษะคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่า ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะทำ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดกรอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีวัตถุประสงค์ใดบ้างในการบริหารจัดการ เช่น การสรรหา การพัฒนา การรักษา การใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการจัดการภายในองค์การ

### หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ได้มุ่งเน้นที่ตัวคนที่ต้องการเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบ สำหรับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้นได้มีนักวิชาการที่ได้เสนอไว้ในลักษณะคล้ายกันผู้เขียนได้สังเคราะห์และประมวลจากหลักการที่ วิจิตร ศรีสอาน และอวยชัย ขบา (2539 : 42-43) เสถียรภาพ พันธุ์ไฟโรจน์ (2544 : 20-21) และ เซอร์ โรจนแสง (2544 : 16) ที่ได้อธิบายไว้ โดยสรุปสาระสำคัญ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่มีข้อกีดกัน เรื่องฐานะ เพศ ผิวและศาสนา เป็นการเปิดรับทั่วไป

2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หรือหลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง

3. หลักความมั่นคง ถือว่าการพัฒนางาน เป็นสายอาชีพที่มั่นคงถาวร การที่จะให้ออกจากงานจะต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากตำแหน่งงานแล้วโดยไม่มี ความผิด จะต้อง มีผลตอบแทนที่สามารถดำรงชีวิตได้ตามสมควรแก่สภาพ

4. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดการให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษอบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

5. หลักความเหมาะสม เป็นหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถและความถนัดของคน

6. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งมีการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากัน เงินเท่ากัน

7. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีระบบสวัสดิการต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยและการสงเคราะห์ด้านต่าง ๆ

8. หลักการเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำ ความผิด การประพาศติมิชอบของบุคลากรและการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

9. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีงาม ให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

10. หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานใด ๆ จะต้องทำให้เกิดผลที่ดีที่สุด โดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด การทำเช่นนี้ได้ จะต้องมีการวางแผน การประสานงาน การจัดการศึกษาการแบ่งหน้าที่ รวมทั้งวิธีการทำงานที่ดี

หลักการดังกล่าวจึงเป็นหลักการที่สอดคล้องกับระบบคุณธรรม ที่องค์การส่วนใหญ่โดยเฉพาะภาครัฐมักใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบคุณธรรมอาจมีชื่อเรียกได้หลายแบบ เช่น “ระบบคุณวุฒิ” “ระบบคุณงามความดี” “ระบบความรู้ความสามารถ” เป็นต้น ที่มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเลือกสรรคนดีมีความสามารถเข้ามาทำงาน เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปเข้ามาสอบแข่งขันและคัดเลือกคนที่ดีที่สุด เมื่อเขาทำงานให้แล้วก็ให้ความคุ้มครอง ความมั่นคงในการทำงาน และเอื้ออำนวยให้มีการดำรงชีวิตที่ดีตามอัตราภาพเพื่อรักษาคนดีมีฝีมือไว้เพื่อให้งานกับองค์การได้นานที่สุด พร้อมกันนี้จะต้องป้องกัน และ/หรือ แก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรในองค์การอีกด้วย

## ขอบเขตการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อนึ่งในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ผู้เขียนจะได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญคือ 1) การสรรหาและการคัดเลือก 2) การใช้ประโยชน์ 3) การรักษาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment & Selection)

การสรรหาและการคัดเลือก ถือเป็นกระบวนการแรก ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กร

ณัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2545 : 88-89) ได้ให้ความหมายของ การสรรหาและการคัดเลือก ไว้โดยสรุปดังนี้

การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร จะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการสรรหาบุคลากร ที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา การตัดสินใจรับบุคลากรที่คุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกนี้ เป็นการจัดหาคนด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงานในองค์กรตามจำนวนที่ต้องการ โดยให้ได้คนที่ดี มีคุณสมบัติ ความประพฤติ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น โดยทั่วไปมักยึดหลักระบบที่สำคัญ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบมีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันในลักษณะตรงกันข้าม ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้

### 1. ระบบคุณธรรม (Merit System)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการบริหารงานบุคคลโดยให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและไม่ว่าคำนึงถึงหลักความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นหลักที่ระบบบริหารราชการได้นำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2551 : 9-10) ได้อธิบายที่มาของระบบคุณธรรมว่า ในประเทศอังกฤษ ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Civil Service Commission) และเริ่มใช้ระบบการสอบแข่งขันสำหรับข้าราชการเมื่อ ค.ศ. 1855 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบอุปถัมภ์หมดสิ้นไป สำหรับสหรัฐอเมริกา ได้มีการบัญญัติกฎหมายเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือนขึ้น เมื่อ ค.ศ. 1883 เพื่อนำระบบคุณธรรมมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์ สำหรับประเทศไทยได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2471 โดยให้มีการเลือกสรรผู้มีความรู้และความสามารถเข้ารับราชการเป็นอาชีพ ไม่มุ่งหวังแสวงหาประโยชน์อื่นใด

ระบบคุณธรรมนั้น ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2542 : 251) ได้อธิบายว่าระบบคุณธรรม หรือ Merit System เป็นระบบการปกครอง หรือการบริหารที่เน้นความเสมอภาคในโอกาส ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และความเป็นกลางทางการเมือง

นอกจากนี้ สุนันทา เลาพันธ์ (2542 : 12) ให้ความหมายว่า ระบบคุณธรรม หมายถึง วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่มีเหตุผลทางการเมืองและความสัมพันธ์ส่วนตัว

ดังนั้น การนำระบบคุณธรรมมาใช้เป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเลือกสรรผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้คนทั่วไปมีโอกาสที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้เท่าเทียมกัน

ให้ความคุ้มครองและความมั่นคงในการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีแผนการชีวิตและอาชีพได้ตามสมควร นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่นำไปสู่ระบบบริหารที่ดี ส่งเสริมให้มีความเสมอภาคในโอกาสเป็นการดำรงไว้ซึ่งความเป็นประชาธิปไตย

จะเห็นว่าระบบคุณธรรม ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Merit System จึงเป็นระบบที่เกิดขึ้นพร้อมกับการรับข้าราชการเข้าทำงานโดยวิธีการสอบแข่งขัน มุ่งหมายที่จะได้คนดีมีความสามารถเข้ารับราชการ และให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพโดยมีหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ประการ (บัณฑิตรัตนสัมพันธ์ และนราธิป ศรีราม, 2551 : 205) คือ

1) หลักความสามารถ (Competence) ได้แก่ การสรรหาบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ โดยมุ่งพิจารณาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งครอบคลุมทั้งการเลือกสรรเพื่อบรรจุในครั้งแรกเข้ารับราชการและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วย เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากที่สุด จะเห็นได้จากการแข่งขันการสอบแข่งขันเข้ารับราชการผู้ที่มีผลการสอบดีหว่า ย่อมได้รับการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งก่อน ด้วยเห็นว่าวิธีการสอบเป็นวิธีการล้นกรองให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถไว้ในระบบราชการ สำหรับการสอบนั้นอาจมีทั้งสอบแข่งขันดังกล่าวแล้ว ยังใช้วิธีการคัดเลือกได้สำหรับบางกรณี เช่น ลักษณะงานไม่สามารถวัดได้ด้วยการสอบแต่ต้องอาศัยการสังเกตลักษณะงานที่ต้องการความไว้วางใจ เป็นต้น

2) หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) ได้แก่ การให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันแก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ทั้งในการเริ่มเข้ารับราชการและระหว่างอยู่ในราชการ โดยไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกันด้านเชื้อชาติ ศาสนา ศักดิ์ ตระกูล เพศ หรือผิวพรรณ เพราะฉะนั้นการเข้ารับราชการต้องเปิดเป็นการทั่วไป ทุกคนต้องได้รับโอกาสเสมอกัน และเมื่อเข้ารับราชการแล้วหลักความเสมอภาคย่อมเห็นได้จากการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนในลักษณะงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเหมือนกันหรือคล้ายกัน ย่อมได้ประโยชน์ตอบแทนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วย

3) หลักความมั่นคง (Security of Tenure) ได้แก่ ความมั่นคงในการรับราชการโดยได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ในขณะที่ข้าราชการยังสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นคุณประโยชน์ต่อราชการ ข้าราชการสามารถยึดถืองานนั้นเป็นอาชีพได้ โดยไม่ถูกลงโทษให้ออกจากราชการหรือถูกกั้นแกล้งด้วยเหตุผลทางการเมืองหรือเหตุผลส่วนตัว หลักความมั่นคงยังหมายถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิตด้วย เช่น การจัดให้มีระบบบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการต่าง ๆ สำหรับข้าราชการเพื่อเป็นการตอบแทนข้าราชการที่อุทิศเวลาและอุทิศตนเองให้แก่ราชการ

4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ได้แก่ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล โดยไม่คำนึงว่าฝ่ายใดหรือพรรคการเมืองใดจะเข้ามาทำหน้าที่รัฐบาลก็ตาม หลักความเป็นกลางทางการเมืองยังเป็นการป้องกันไม่ให้ข้าราชการประจำใช้อำนาจหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ทางการเมือง เป็นหลักประกันว่าข้าราชการประจำจะต้องมีความเป็นกลางทางการเมืองไม่ยอมให้ถูกแทรกแซง ถูกบังคับ หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมืองใด ๆ หลักความเป็นกลางทางการเมืองจึงสอดคล้องกับแนวคิดของการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลย่อมสะท้อนปัญหาและความต้องการของประชาชน ข้าราชการเป็นกลไกในการบริหาร จึงต้องรับนโยบายของรัฐบาลมาปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นจึงสรุประบบคุณธรรมได้ว่า เป็นระบบการบริหารบุคคล โดยตัดความสัมพันธ์ส่วนตัว ยึดหลักการเสมอภาคในโอกาส หลักความสามารถ หลักความมั่นคงในวิชาชีพและหลักความเป็นกลางทางการเมือง

เมือง รวมถึงคนทำงาน มีเกียรติมีศักดิ์ศรี เพราะเข้ามาทำงานด้วยความรู้ความสามารถนับเป็นสมรรถนะเฉพาะที่เป็นพื้นฐานสำคัญ มีความเข้มงวดที่ต้องนำไปสู่การปฏิบัติจริงในการดำเนินกิจกรรม และกระบวนการบริหารงานบุคคลภาครัฐมากกว่าภาคเอกชน ซึ่งมีผลทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ เพราะได้คนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน

## 2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ของระบบคุณธรรม แต่จะยึดถือความพอใจของบุคคลที่ใช้ระบบเป็นสำคัญ ดังนั้น ในระบบนี้การสรรหาคนขององค์การ จะอาศัยหลักเกณฑ์แห่งความเมตตา เกื้อกูลช่วยเหลือสงเคราะห์ในวงศาคนญาติ มิตรและพรรคพวกในการสอบ การคัดเลือกการบรรจุ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น มีการใช้บารมีของผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การหรืออิทธิพลจากภายนอกองค์การ และมักจะอาศัยความพอใจและความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยไม่คำนึงถึงความเสมอภาค ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงและความเป็นกลางทางการเมือง

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2527 : 15) ได้สรุปลักษณะของระบบอุปถัมภ์ไว้ ดังนี้

1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงความรู้

ความสามารถ

2) ไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่บรรดาคนงานหรือข้าราชการในหน่วยงาน

3) มักจะมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน

4) คนงานหรือข้าราชการไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำอยู่

ธาดา วิทยาพูล (2540 : 12) ได้อธิบายถึง ระบบอุปถัมภ์ ว่าเป็นระบบที่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ทว่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์การว่า ประสงค์จะให้สรรหาอย่างไรซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร บางครั้งระบบนี้ก็ยังใช้ได้กับการสรรหาบางลักษณะ เช่นการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบางตำแหน่งที่ต้องการความไว้วางใจ หรือตำแหน่งที่เกี่ยวกับความลับซึ่งอาจส่งผลดีก็ได้

ส่วน ดิน ปรัชญพฤทธิ (2542 : 373) ได้อธิบายคำว่าระบบ “อุปถัมภ์” หรือ “Spoils System” ว่าเป็นระบบเล่นพรรคเล่นพวกและระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่มีพื้นฐานอยู่บนการปูนบำเหน็จความดีความชอบโดยการให้งานทำแก่สมาชิกพรรคการเมืองที่ชนะการเลือกตั้ง ระบบเล่นพรรคเล่นพวกนี้มีที่มาจากคำขวัญของชาวโรมันที่ว่า “เชลยเป็นสมบัติของผู้ชนะ”

สรุปได้ว่า ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบเล่นพรรคเล่นพวก มีพื้นฐานอยู่บนการให้สิทธิพิเศษแก่ผู้สนิทสนมและคุ้นเคยเป็นการส่วนตัว การพิจารณาในเรื่องการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นตำแหน่ง พิจารณาตามที่มีอำนาจจะเห็นสมควร โดยไม่มีระเบียบใด ๆ มารองรับ ซึ่งอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ทั้งระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมต่างก็มีวัตถุประสงค์จะหาคนมาทำงานเพื่อหวังผลด้านประสิทธิภาพของงานเช่นเดียวกัน และระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์ในการทดสอบความรู้ความสามารถของคน และเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติได้แข่งขันกัน ส่วนระบบอุปถัมภ์มิได้ใช้กฎเกณฑ์ใด ใช้เพียงวิจารณ์ญาณ และความพอใจของผู้ใช้ระบบเป็นสำคัญ จึงอาจขาดเหตุผลที่จะทำให้เชื่อได้ว่า การเลือกสรรคนตามระบบอุปถัมภ์ จะได้คนดีมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง เพราะมิได้มีการทดสอบและการวัดความรู้ใด ๆ

## การใช้ประโยชน์ (Utilization)

หลังจากกิจกรรมการสรรหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การได้รับทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การ และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทรัพยากร

มนุษย์ขององค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์กรแล้ว กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลำดับต่อมาคือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมอบหมายภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร หรือเป็นภารกิจที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์อาจพิจารณาเป็นกิจกรรมย่อย ๆ ได้ 2 กิจกรรม คือการบรรจุ และการแต่งตั้งตามที่ มานิต ศุทธสกุล (2559 : 52-53) ได้อธิบายกิจกรรมดังกล่าวไว้ ดังนี้

การบรรจุ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคคลจากบุคคลทั่วไปให้เข้ามาเป็นข้าราชการ เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเป็นผู้ปฏิบัติงานในบริษัทในกรณีของหน่วยงานหรือองค์กรภาคธุรกิจ

การแต่งตั้ง หมายถึง การมอบหมายภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นมาจากการบรรจุแล้ว ดังตัวอย่างการบรรจุเป็นพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานพัฒนาบุคคลในกรณีของหน่วยงานหรือองค์กรภาคธุรกิจ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เช่น มาตรา 52 “การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลมาบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง..” มาตรา 53 “การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง..” เป็นต้น (ราชกิจจานุเบกษา, 2551 : 19)

นอกจากนี้การใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การย้าย สับเปลี่ยน การเลื่อนซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือมอบหมายภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้เปลี่ยนงานจากอีกงานหนึ่งเป็นอีกงานหนึ่ง หรือการสับเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีความยากความสำคัญหรือมีคุณภาพของงานที่มีความรับผิดชอบในระดับเดียวกัน ส่วนการเลื่อน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงาน หรือภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีความยากมีความสำคัญ มีคุณภาพของงานที่สูงขึ้นหรือเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

เรื่องของการบรรจุแต่งตั้ง อาจพิจารณาว่าเป็นเรื่องที่ไม่ซับซ้อน เพราะมีหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ค่อนข้างชัดเจน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการบรรจุและแต่งตั้งโดยเฉพาะกรณีการย้ายสับเปลี่ยนและการเลื่อนบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น กับมีข้อพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งหลักเกณฑ์เงื่อนไข และแนวทางต่าง ๆ ที่มีรายละเอียดต่าง ๆ จำนวนมาก มีโอกาสเกิดความผิดพลาดหรือการดำเนินการในทางมิชอบ และก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ง่าย โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับคุณวุฒิ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนคุณสมบัติอื่น ๆ ของตัวบุคคล หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการพิจารณา รวมทั้งผู้มีอำนาจในการพิจารณาเบื้องต้น และผู้มีอำนาจในการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เป็นต้น ปัญหาและสาเหตุต่าง ๆ เกี่ยวกับการบรรจุ การแต่งตั้ง การย้ายสับเปลี่ยน รวมทั้งการเลื่อนบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือการสั่งให้บุคคลได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นรายละเอียดของกิจกรรมการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์นี้ หลายกรณี นอกจากจะทำให้องค์กรหรือหน่วยงาน ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างเต็มที่แล้ว ในหลายๆกรณี หรือในทางตรงกันข้ามอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ความไม่พอใจหรือความรู้สึกที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ไม่พึงพอใจ คับแค้นใจ หรือเป็นฝ่ายที่ขอย้ายขอโอน หรือออกไปจากองค์กร

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า การใช้ประโยชน์คือการจัดคนให้เหมาะสมกับงานหรือการมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับตัวบุคคล (Put The Right Man On The Right Job In The Right Time And Place) โดยใช้คนให้ถูกกับงานและความถนัด ซึ่งในเรื่องนี้ เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่า ผู้ใดมีความรู้ความสามารถใน



ด้านใดนั้น นอกจากจะทำโดยการทดสอบความรู้แล้ว ยังต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้ทดลองปฏิบัติไปสัก ระยะเวลาหนึ่งว่า จะสามารถนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้หรือไม่ เพียงใด ก่อนที่จะมอบหมาย หน้าที่การงานนั้น ๆ ให้ปฏิบัติเป็นการถาวรต่อไป กระบวนการในขั้นตอนการใช้ประโยชน์นี้ จึงมีกิจกรรมหลัก คือ การบรรจุ และการแต่งตั้ง

### การรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Human Maintenance)

เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับองค์การผ่านกระบวนการสรรหาบรรจุแต่งตั้งแล้ว อัน ถือได้ว่าบุคคลนั้นย่อมมีความมั่งคั่งสำคัญต่อความอยู่รอดหรือความเจริญขององค์การ จึงควรบำรุงรักษาไว้ ให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

#### ความสำคัญของการรักษาทรัพยากรมนุษย์

ชุกกี้ เจนประโคน (2549 : 163-171) ได้อธิบายความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากร มนุษย์ 4 ประการ คือ

1. มนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องพยายามยืดเวลาความมีคุณค่าออกไปให้นานที่สุด กล่าวคือ ในทุกองค์การย่อมต้องการรักษาแรงงานที่มีส่วนสำคัญในการผลิตผลงานให้มีคุณภาพสูงในระดับที่ พึงปรารถนาอยู่เสมอ

2. มนุษย์มีชีวิตจิตใจ จึงจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่ เพราะกำลังใจเป็นสิ่งที่ช่วยชูชีวิตชีวาให้แก่ มนุษย์ทุกคน ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดพลังในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนผลักดันให้เกิดผล งานมากขึ้นได้

3. มนุษย์มีพลังความสามารถทางกายที่จำกัด ซึ่งเป็นเรื่องของธรรมชาติ กล่าวคือ ถ้าร่างกาย อ่อนแอ มีการเจ็บไข้ได้ป่วยบ่อย ๆ ก็คงจะหากำลังใจ กำลังสติปัญญาที่จะทำให้เกิดผลได้ยาก ดังนั้น จึงต้อง พยายามรักษาร่างกายของมนุษย์ให้มีความแข็งแรงและให้พร้อมที่จะทำงานได้อยู่เสมอ

4. มนุษย์เป็นผู้มีสติปัญญาและความสามารถ ซึ่งแบ่งเป็นสองส่วนคือ ส่วนหนึ่งเป็นส่วนที่ติดมา กับตัว กับอีกส่วนหนึ่งเป็นส่วนที่มีพัฒนาให้เกิดขึ้นได้และยังสามารถพัฒนาให้เกิดเป็นทักษะในรูปแบบต่าง ๆ ได้อีกด้วย

ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องให้ความสำคัญกับมนุษย์ในองค์การว่าบุคลากรทุกคน ในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีพลังความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จและจะสร้าง ประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์การได้ และเพราะมนุษย์ในองค์การเป็นผู้มีชีวิตและจิตใจการจะธำรงรักษาไว้ใน องค์การอย่างยาวนานต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ดีขึ้น

#### ขอบเขตของการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์การ ประกอบด้วยส่วนประกอบย่อย ๆ ดังนี้

##### 1. การกำหนดค่าตอบแทน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ มนุษย์ต้องการผลตอบแทน ผลตอบแทนสมัยโบราณอาจเป็นอาหาร เพื่อให้คนดำรงอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของผลตอบแทนได้เปลี่ยนรูป ไปเป็นเงิน ที่เรียกกันว่า ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ดังนั้นค่าตอบแทน หมายถึง การให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์การได้ให้แก่บุคลากรเพื่อเป็น การตอบแทนการทำงาน โดยปกติบุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เชาว์นนท์, 2545 : 214-215)

1) เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยรายได้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

2) ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรจะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผลความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยมีส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1) ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติ ที่ให้แก่บุคลากรเนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรกระทำให้แก่องค์กรค่าจ้าง เงินเดือน และค่าล่วงเวลา

2) ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินค่าตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือที่เรียกว่า “โบนัส (Bonus)” ส่วนแบ่งกำไรผลผลิต เป็นต้น

3) ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้แก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามต้องการที่ต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น

4) ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่ต้องการมีให้แก่บุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากรการจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ทั้งนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 5) ได้อธิบายถึง เรื่องของการกำหนดหรือการบริหารค่าตอบแทนว่า มิได้หมายความว่าพนักงานจะทำงานเพื่อเงินอย่างเดียว หรือทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้านสวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการอื่นที่ต้องใช้เงินเท่านั้น แต่หมายรวมถึงค่าตอบแทนทางสังคมที่พนักงานให้แก่พนักงานด้วย

## 2. การพิจารณาความดีความชอบ

เป็นการพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการดำเนินการด้วยความเที่ยงธรรมที่สุด เพราะเป็นส่งเสริมกำลังใจของบุคลากรและรักษาประโยชน์ขององค์กรที่จะรักษาคนดีที่มีความสามารถไว้กับองค์กรซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2531 : 99) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาความดีความชอบไว้ ดังนี้

1) ต้องพยายามเลือกให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถสูงสุด ในบรรดาบุคคลที่มีคุณสมบัติเท่าเทียมกัน

2) จะต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมที่สุด

3) ต้องคำนึงหลักความเสมอภาค มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ทุกคนที่ถึงพร้อมด้วยหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีโอกาสได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน

4) ความยึดหลัก Put the Right Man on The Right Job (การแต่งตั้งคนให้ตรงกับงาน)

ในด้านของหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ จำเป็นต้องกำหนดขึ้นหลาย ๆ ประการ เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เช่น ผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ผลการทดสอบความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ วินัยและข้อร้องเรียน เป็นต้น

## 3. การสร้างขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจตน ซึ่งมีความสำคัญดังที่ อุทัย หิรัญโต (2531 : 161-162) กล่าวไว้ คือ

- 1) ทำให้เกิดความร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
- 2) สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
- 3) สร้างความสามัคคีแก่หมู่คณะ
- 4) จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

5) ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การอย่างยาวนาน

ดังนั้นขวัญและกำลังใจของคน จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมากขวัญกำลังใจที่ดี จะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำผลงานขององค์การสูงตามไปด้วย การเสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี จึงเป็นเรื่องสำคัญในทุกองค์การ ทั้งนี้ผู้เขียนเห็นว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังใจขวัญที่ดีจึงประกอบด้วย

- 1) บทบาทของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล เป็นไปตามความรู้ความสามารถ ความถนัด ตลอดจนบุคลิกภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดมีขึ้น
- 3) จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
- 4) มีระบบวัดผลสำเร็จในการทำงานที่น่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ
- 5) เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังอย่างเปิดกว้าง
- 6) ให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ โดยให้บำเหน็จรางวัลในลักษณะต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานดี ในกรณีตรงกันข้ามหากเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ก็คงมีการทำโทษตามสมควรแก่กรณีอย่างเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรม

#### 4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ (2556 : 7-8) ได้อธิบายเกี่ยวกับ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ว่า สวัสดิการ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่องค์การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือนและสิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ก็ได้ เป็นค่าตอบแทนเสริมที่ให้แก่สมาชิกขององค์การเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ รวมทั้งเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ และความมั่นคงในการดำรงชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือบุตร เป็นต้น ส่วนประโยชน์เกื้อกูลมีความหมายใกล้เคียงกับสวัสดิการมาก โดยหมายถึงค่าใช้จ่ายที่องค์การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือนและสิ่งจูงใจเช่นเดียวกัน แต่ความแตกต่างอยู่ที่ว่าประโยชน์เกื้อกูลมีความหมายกว้างกว่า เนื่องจากสวัสดิการเป็นประโยชน์เกื้อกูลอย่างหนึ่ง แต่ประโยชน์เกื้อกูลบางชนิดไม่ใช่สวัสดิการ โดยประโยชน์เกื้อกูลมีความหมายรวมถึงสิทธิประโยชน์บางอย่างที่องค์การจัดให้เฉพาะตำแหน่ง เป็นสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน เช่นรถประจำตำแหน่ง ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของคู่สมรส เป็นต้น

ดังนั้นสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลตลอดจนจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในหน่วยงานและรักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่ในองค์การในระยะยาว

สำหรับหลักการจัดสวัสดิการนั้น Flippo (1961 : 522) ได้กล่าวว่า ควรยึดหลัก 4 ประการ คือ

- 1) ควรให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง

- 2) ควรมีขอบเขตครอบคลุมถึงผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม
- 3) ควรขยายสวัสดิการให้กว้างขวางเท่าที่จะทำได้
- 4) ค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการควรคาดคะเนคำนวณได้และเหมาะสมกับสถานะทางการเงินขององค์การ

เงินขององค์การ

### ประเภทของสวัสดิการ

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 167-170) ได้สรุปประเภทสวัสดิการไว้ดังต่อไปนี้

- 1) สวัสดิการประเภทความมั่นคงและสุขภาพ เช่น การให้บำเหน็จบำนาญ การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล การประกันสังคม เป็นต้น
- 2) สวัสดิการประเภทการจ่ายค่าตอบแทนในเวลาที่ไม่ได้ทำงาน เช่น สิทธิการลา ประเภทต่างๆ โดยได้รับเงินเดือน เป็นต้น
- 3) สวัสดิการประเภทบริการให้เปล่า หรือลดค่าใช้จ่ายพนักงาน เช่น สวัสดิการออมทรัพย์ สวัสดิการร้านอาหารหรือซื้อสินค้าราคาถูก เป็นต้น

ส่วน ฦกษณพษนษ ษษษษษษษษ (2545 : 240-241) ได้จำแนกประเภทของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่องค์การจัดสรรให้แก่บุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัยห้องพยาบาล เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมาย มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การ ความร่วมมือระหว่างองค์การและบุคลากรหรือการร้องขอจากบุคลากรโดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

ปกติองค์การจะจัดสวัสดิการนอกเหนือจากกฎหมายกำหนดให้แก่บุคลากรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจและความพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความสามัคคีความจงรักภักดีและความรู้สึกมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรและองค์การเพื่อให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข “สวัสดิการมีความสำคัญในระดับเดียวกับค่าจ้าง” ซึ่งหมายถึง นอกจากค่าจ้างที่บุคลากรได้รับจากการทำงานแล้วสวัสดิการยังเป็นส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตอีกด้วย

นอกจากนี้ สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ (2556 : 9) ยังได้แบ่งรูปแบบสวัสดิการเป็น 2 ประเภท คือ

1) สวัสดิการหลัก เป็นสวัสดิการที่ครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การ สำหรับระบบราชการนั้นสวัสดิการหลัก ได้แก่ สวัสดิการที่รัฐจัดให้แก่ข้าราชการ เช่น สิทธิการลาต่าง ๆ ค่ารักษาพยาบาล ค่าการศึกษาบุตร ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น

2) สวัสดิการเสริม เป็นสวัสดิการที่แต่ละองค์การย่อยจัดให้แก่พนักงาน สำหรับในระบบราชการนั้น ได้แก่ สวัสดิการหรือบริการที่แต่ละส่วนราชการจัดกันเอง เพิ่มเติมจากสวัสดิการที่รัฐจัดให้ เช่น การบริการรถรับส่ง ร้านอาหารอาหารราคาถูก สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น ส่วนในระบบเอกชนก็เช่นเดียวกันคือสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง เพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด เช่น บริการรถรับส่งพนักงาน คุบองอาหาร เป็นต้น

ดังนั้นสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์การจำเป็นต้องกำหนดให้เหมาะสม เพื่อให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การซึ่งหมายถึงค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ รวมทั้งเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งเสริมขวัญกำลังใจและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติให้ดีขึ้น

## 5. วินัยและการรักษาวินัย

ธรรมชาติมนุษย์แต่ละคนมักมีความคิดและพฤติกรรมแตกต่างกัน เพราะกระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมที่แตกต่างกัน แต่เมื่อต้องอยู่รวมกันเป็นสังคม ชุมชน หรือองค์การแล้ว ก็จำเป็นต้องมีกฎระเบียบ ข้อบังคับให้บุคคลในองค์การหรือสังคมนั้น ๆ ปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความเรียบร้อย เป็นระเบียบ หากแต่องค์การหรือสังคมนั้นมีแต่ความวุ่นวาย การบริหารจัดการก็จะมีปัญหายากยิ่งขึ้น ดังนั้นระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จึงเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความเรียบร้อยขององค์การหรือสังคม และต้องกำหนดบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนหรือกระทำผิดไว้ด้วย ดังนั้นความมีระเบียบวินัยของสังคมหรือองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

### 5.1 ความหมายของวินัย

วินัยนับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล โดยได้มีผู้ให้ความหมายของวินัยไว้ดังนี้

Mondy and Noe (1996 : 560) ได้ให้ความหมายของ วินัย ไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ใช้ควบคุมคนหรือการกระทำของพนักงานให้อยู่ในแนวทางที่องค์การต้องการ

Byars and Rue (1997 : 446) ได้นิยามความหมายของ วินัย ว่าหมายถึง การดำเนินการกับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ หรือผู้ที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ ถึงจุดที่จำเป็นต้องแก้ไข

เฟ็ญศรี วายวานนท์ (2532 : 241) ได้อธิบายความหมายของ วินัย ไว้ว่าวินัย หมายถึง การปรับพฤติกรรมในอนาคตโดยให้รางวัล หรือโดยลงโทษ แนวทางนี้รวมถึงกิจกรรมแรงจูงใจทางบวกทั้งหลาย เช่น การชมเชย การมีส่วนร่วม การจ่ายค่าตอบแทน ชักจูงใจและเทคนิคการจูงใจทางลบ เช่น การตักเตือน การปรับ กิจกรรมทั้งสองแบบช่วยปรับสภาพพฤติกรรมของคนทำงานเพื่อให้บรรลุถึงวินัยที่ดีในองค์การ

ดังนั้น จากความหมายดังกล่าว วินัย จึงเป็นกฎแห่งความประพฤติ เพื่อให้พนักงานในองค์การปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ เมื่อไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบก็จะถูกลงโทษเพื่อยับยั้งพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา และให้เกิดความเกรงกลัวต่อบทลงโทษ ขณะเดียวกันเมื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบก็จะมีกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจทางบวกเป็นการชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น

### 5.2 ประเภทของปัญหาด้านวินัย

วินัยเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีรายละเอียดที่มากและมีขอบเขตที่กว้างขวางส่งผลให้ปัญหาด้านวินัยมีมากมาย และอาจเกี่ยวข้องกับปัญหาต่างๆ ขององค์การ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การจำแนกได้ 4 ประเภท (จิตติมา อัครธิติพงษ์, 2556 : 335-336) ดังนี้

1) การขาดงาน ปัจจุบันการขาดงานเป็นปัญหาด้านวินัยที่สำคัญขององค์การ โดยมีสาเหตุที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1) การขาดสำนึก องค์การไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับงานหรือขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคคลมองไม่เห็นความสำคัญของการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะขาดเพื่อทำกิจกรรมอื่นที่สามารถดึงดูดความสนใจของเขาในช่วงเวลานั้นแทน

1.2) ทักษะ การเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการทำงานของสังคมปัจจุบันหลายคนมองว่างานไม่ใช่หลักของชีวิต การดำเนินชีวิตประกอบด้วยปัจจัยหลายประเภทซึ่งบุคคลต้องเข้าใจให้เกิดความเหมาะสม ดังนั้นบุคคลจึงไม่จำเป็นต้องทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

1.3) ความหลากหลาย ความแตกต่างทางภูมิหลังของบุคคลที่เข้าสู่กระแสแรงงาน เช่น ผู้หญิง วัยรุ่น ชนกลุ่มน้อย และชาวต่างชาติ ส่งผลให้ค่านิยมและทัศนคติที่มีต่อการทำงานแตกต่างจากกระแสแรงงานในอดีต

1.4) ความเชื่อที่ผิด บุคลากรหลายคนมีความเชื่อว่าต้องใช้เวลาให้ครบตามสิทธิโดยยึดหลักว่า “ไม่ใช่ก็ทิ้ง” โดยบุคคลจะพยายามใช้วันลาทุกชนิดที่ได้จากองค์การให้หมดภายในช่วงเวลาที่กำหนด ดังตัวอย่างปัญหาการลาป่วยโดยไม่จำเป็นของพนักงาน เนื่องจากถือว่าเป็นสิทธิที่ตนสมควรได้รับจากองค์การในแต่ละปี ส่งผลให้องค์การต้องจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็น ซึ่งปัญหานี้มีความรุนแรงที่มากพอสมควรในประเทศไทย

**2) พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน** การประพฤติตัวไม่เหมาะสมขณะปฏิบัติงานเป็นปัญหาด้านวินัยที่สำคัญขององค์การ ปัญหานี้จะมีขอบเขตกว้างขวางตลอดจนส่งผลกระทบต่อองค์การในหลายด้าน เช่น การเล่นเกมพนัน การไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด การทะเลาะวิวาท เป็นต้น

แต่ปัญหาสำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาการเสพยาและยาเสพติดของพนักงาน โดยเฉพาะปัญหาการแพร่ระบาดของการใช้ยาบ้าในหมู่แรงงานบางกลุ่มในประเทศไทย โดยเฉพาะแรงงานที่ต้องใช้กำลังและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาทั้งในองค์การ สังคม และระดับประเทศ

**3) ความไม่ซื่อสัตย์** เนื่องจากสังคมมนุษย์ จะอยู่ร่วมกันด้วยความเชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถ้าขาดความเชื่อถือ จะทำให้การอยู่ร่วมกัน ไม่มีความสุข ดังนั้นแทบทุกองค์การจะให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ของบุคลากร ถ้าบุคคลมีพฤติกรรมไม่ซื่อสัตย์ เช่น ขโมย ยักยอก หรือให้ข้อมูลเท็จต่อองค์การมักถือเป็นความผิด และมักถูกดำเนินการวินัยอย่างรุนแรง

การทุจริตในหน้าที่เป็นพฤติกรรมที่ทุกองค์การไม่ยอมให้เกิดขึ้น แต่สามารถพบได้ทั้งในองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ทั้งที่เป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดจากความตั้งใจหรือปัญหา ซึ่งเกิดจากความไม่ตั้งใจ โดยมีสาเหตุจากปัญหาที่แตกต่างกัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นผู้ทำหน้าที่รักษาวินัยต้องพยายามแก้ปัญหาที่ต้นเหตุมิใช่อาการเพื่อมิให้บุคคลประพฤติซ้ำอีก

**4) กิจกรรมภายนอกองค์การ** พนักงานแต่ละคนย่อมมีฐานะเป็นตัวแทนขององค์การ เนื่องจากสังคมภายนอกจะรับรู้ถึงภาพลักษณ์องค์การผ่านการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก การกระทำกิจกรรมส่วนตัวของบุคคลอาจมีผลต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ถ้าบุคคลกระทำการทุจริต หลอกหลวง หรือประกอบอาชญากรรมที่รุนแรง อาจทำให้องค์การเสียชื่อเสียงได้ ดังนั้นองค์การอาจต้องใช้มาตรการทางวินัยเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามให้เหมาะสมในสังคม นอกจากนี้การควบคุมทางวินัยอาจถูกนำมาใช้เพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม มิให้เป็นภัยต่อองค์การ เช่น การประพฤติตัวเป็นที่เสื่อมเสียทางสังคม การประกอบอาชญากรรม การร่วมงานกับองค์การคู่แข่ง เป็นต้น

เมื่อกล่าวโดยสรุป ประเภทของการทำผิดวินัยจะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ประพฤติในองค์การ กล่าวคือในขณะปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติตามที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาดงาน การประพฤติตนย่อหย่อนบกพร่องในหน้าที่ พฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์สุจริต และพฤติกรรมภายนอกองค์การ เช่น การกระทำความผิดกฎหมายบ้านเมือง การฝ่าฝืนขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน เป็นต้นซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การที่ตนเองสังกัด

### 5.3 การรักษาวินัย

เมื่อก้าวถึงวินัย หลายคนมักจะพิจารณากันในแง่ลบ ซึ่งในความเป็นจริงแล้ววินัยก็เปรียบเสมือนเหรียญสองด้าน คือมีทั้งด้านบวกและด้านลบ เพราะส่วนใหญ่เรามักจะนึกถึงการลงโทษ วินัยเป็นเพียงกฎแห่งความประพฤติ แต่วินัยบางอย่างได้ถูกกำหนดไว้เป็นกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการว่างงาน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เป็นต้น

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าวินัยจึงเป็นส่วนเสริมสร้างและป้องกันมิให้ผู้กระทำผิดได้กระทำผิดซ้ำอีก การลงโทษจึงเป็นไปเพื่อแก้ไขพฤติกรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการกำหนดไว้ การเสริมสร้างวินัยจึงมีลักษณะ 2 วิธี ดังนี้ (สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์, 2554 : 12-18)

1) วินัยเชิงลบ (Negative Discipline) หมายถึง การกระทำต่อเนื่อง เพื่อปราบ ห้ามหรือลงโทษผู้ปฏิบัติงานที่กระทำผิดหรือละเมิด ได้แก่ การเตือนด้วยวาจา การเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร การตัดเงินเดือน การลดขึ้นเงินเดือน การปลดออก และการไล่ออก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### 1.1) การตักเตือน

- การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนด้วยวาจาเป็นขั้นตอนแรกที่น่ามาใช้เมื่อมีปัญหาวินัย มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงตัวเอง หรือแก้ไขพฤติกรรมของตนให้ถูกต้องตามข้อกำหนดที่ต้องการ

- การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล การดำเนินการในขั้นตอนนี้เริ่มมีความเป็นทางการ ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาวินัยจะตักเตือนพนักงานที่กระทำผิดด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูลชั่วคราว โดยการบันทึกข้อมูลจะบันทึกในแฟ้มของผู้ตักเตือน ซึ่งถือว่าย่างไม่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลที่เป็นทางการขององค์การ

- การพักงาน เป็นการดำเนินการทางวินัยที่รุนแรงกว่าการตักเตือนโดยระยะเวลาการพักงานจะกำหนดตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ถูกสั่งให้พักงานมีระยะเวลาในการปรับปรุงตนเอง

- การไล่ออก การลงโทษขั้นรุนแรงที่สุด ได้แก่ การไล่ออก การไล่ออกควรใช้เมื่อเกิดปัญหาการกระทำผิดวินัย หรือมีการกระทำความผิดที่ร้ายแรง การตัดสินใจไล่ออกจะต้องใช้เวลาในการพิจารณา โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ละเอียดรอบคอบและความเป็นธรรมในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกลงโทษก็ได้ได้รับโอกาสหรือมีช่องทางในการดำเนินการทางกฎหมาย เพื่อเป็นการต่อสู้หรือโต้แย้งการพิจารณาลงโทษไล่ออกได้

2) วินัยเชิงบวก (Positive Discipline) วินัยทางบวกเป็นความพยายามในการบูรณาการกระบวนการทางวินัยและกระบวนการจัดการเข้าด้วยกัน กล่าวคือ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นแทนที่จะลงโทษโดยการตักเตือนหรือใช้วิธีการทางวินัยเชิงลบในทันที วินัยทางบวกจะพยายามช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานหรือใช้มาตรการในทางบวกเพื่อโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีหรือที่ถูกต้องของหน่วยงานขั้นตอนของวินัยเชิงบวก ได้แก่

2.1) การเตือนความจำด้วยวาจาเป็นการเตือนในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ

2.2) การเตือนความจำโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในลักษณะที่ไม่เป็นทางการหรือเพียงกึ่งทางการ

2.3) การตัดสินใจเลือกลักษณะนี้เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจว่าจะปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองด้วยตนเอง

วินัยทางบวก ยังเป็นการเสริมสร้างศรัทธาซึ่งให้เห็นถึงประโยชน์ในการรักษาวินัยใช้กิจกรรมแรงจูงใจ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อม การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

ดังนั้น การกระทำผิดแล้วถูกลงโทษทางวินัย จะมีลักษณะก้าวหน้า คือ เริ่มจากสภาพเบาที่สุด จนถึงสภาพหนักที่สุด ส่วนการดำเนินการลงโทษทางวินัยสำหรับภาครัฐและเอกชน มักมีขั้นตอนที่แตกต่างกัน ดังนี้

ภาคเอกชน	ภาครัฐ
1. การตักเตือนด้วยวาจา	1. การทัณฑ์บน(ตักเตือนเป็นสายลักษณะอักษร)
2. การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร	2. ตัดเงินเดือน
3. การงดความดีความชอบ เช่น เงินเดือน	3. ลดเงินเดือนตำแหน่ง โบนัส
4. การพักงาน (มากน้อยตามความผิด)	4. การปลดออก
5. การลดเงินเดือน หรือลดตำแหน่ง	5. การไล่ออก
6. การไล่ออก	

ทั้งนี้การลงโทษทางวินัยของหน่วยงานภาครัฐเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หรือตามระเบียบของพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบขององค์การนั้น ๆ ส่วนภาคเอกชนขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไป

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาแนวคิดและการฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพเข้าด้วยกัน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลของบุคคล กลุ่มงาน และองค์การการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้ ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถริเริ่มจัดการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดการประสานกันในระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 175-176) ได้อธิบายว่า พันธกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจัดให้มีการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์ได้สูงสุดจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ และจากผลการปฏิบัติงานที่ได้ปรับปรุงขึ้นโดยทั้งหมดจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ

#### 1. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากเป็นกิจกรรมหลักเป็นลำดับที่สำคัญรองจากกิจกรรมการสรรหาและการเลือกสรรของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการพัฒนาประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและจำเป็น โดยมีนักวิชาการสำคัญได้อธิบายไว้ดังนี้

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554 : 41-42) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- 1) ช่วยให้องค์การให้ความสนใจพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน



2) สร้างความมั่นใจว่า การฝึกอบรมและพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

3) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับอบรมและพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน

ส่วน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2557ก : 6) ได้อธิบายความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง คนซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทน แม้ทรัพยากรมนุษย์จะไม่ใช้ทรัพย์สิน แต่ต้องถือว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่อาจซื้อหามาด้วยเงินได้ง่าย ดังนั้นในการดำเนินงานในแต่ละองค์การ จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในหลายองค์การจะมีการใช้งบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อาจจะไม่เกิดผลได้คุ้มค่าในระยะเวลานั้นหรือปรากฏให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม แต่ต้องอาศัยระยะเวลาสักระยะหนึ่ง จึงจะเกิดผลที่ต้องการ

นอกจากนี้ มานิต ศุทธสกุล (2559 : 48-49) ได้อธิบายความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังต่อไปนี้

1) เมื่อบุคคลได้รับการเลือกสรรเข้ามาสู่องค์กรแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการแนะนำ ให้การเรียนรู้หรือเสริมสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกใหม่ขององค์กร ผ่านกิจกรรมการปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมเพื่อให้สมาชิกใหม่มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งการมีทัศนคติที่ถูกต้อง และทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร

2) อาชีพและวิชาชีพ หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติบางอย่าง ไม่ได้เป็นความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่มีการเรียนการสอน หรือการฝึกปฏิบัติในสถาบันการศึกษา ดังนั้น เมื่อเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรแล้ว องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกขององค์กรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ หรือทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3) บทบาท ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนเทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน โครงการและโครงสร้างการจัดการองค์กร มักมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอยู่ตลอดเวลา การวางแผนและเตรียมการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ นอกจากช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานที่ทันสมัยแล้ว ยังถือเป็นกิจกรรมสำคัญของการพัฒนาองค์กรหรือสนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จด้วย

4) เทคนิคและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความรู้ความสามารถทักษะและมีทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการสนับสนุนให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม เหมาะสม และตรงตามความต้องการขององค์กร สามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานร่วมกันอีกด้วย

5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะช่วยกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดความตื่นตัวในงานและเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเองแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นและการประสานงานร่วมกันภายในองค์กร ช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งช่วยให้เกิดการยอมรับนับถือกันและกัน และเสริมสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกขององค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เมื่อใดก็ตามบุคลากรทำงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้กลุ่มและองค์การมีประสิทธิภาพด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบข่ายถึงการพัฒนาบุคคลให้รู้จักจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองแล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งพัฒนาองค์การและพัฒนาอาชีพด้วย

## 2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถมีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงานให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นโดยรูปแบบการฝึกอบรมสามารถกระทำได้หลายลักษณะซึ่ง ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ และกิงพร ทองใบ (2537 : 98-102) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา และ 3) การพัฒนา

ส่วน ธาดา วิทยาพูล (2540 : 21-22) ได้กล่าวถึง ลักษณะการฝึกอบรมว่าประกอบด้วย

1) การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการให้ความรู้ต่าง ๆ ในเบื้องต้น เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน สิทธิ และหน้าที่ที่จะได้รับ ตลอดจนนโยบายขององค์การแก่ผู้เข้าทำงานใหม่

2) การฝึกอบรมการทำงาน เป็นการให้ความรู้ทางเทคนิค โดยการสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริงแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3) การอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหาร เป็นการพัฒนานักบริหาร โดยเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การจัดการ การบริหารงาน การประเมินผลงาน และการพัฒนางาน ซึ่งเป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพนักบริหารให้มีความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณภาพในการเป็นผู้นำขององค์การ

นอกจากนี้ Ivancevich (2001 : 377) ได้สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ คือ 1) การฝึกอบรมและการพัฒนา 2) การพัฒนาและการวางแผนอาชีพ และ 3) การจัดการระเบียบของผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับวิธีการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธี การจะใช้วิธีขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม วัตถุประสงค์และประเภทของการอบรม ซึ่งสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม เช่น การบรรยาย การสอนแนะ การให้คำแนะนำปรึกษาหารือการสัมมนา เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าจากรูปแบบหรือวิธีการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ นั้นย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญใน 3 ส่วนหลัก คือ

1) ระดับพนักงาน การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

- 1.1) ช่วยส่งเสริมความรู้และความเข้าใจซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
- 1.2) ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาด

2) ระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

- 2.1) ช่วยทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 2.2) ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด
- 2.3) ช่วยลดภาวะในการปกครอง การบังคับบัญชา
- 2.4) ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด

3) ในระดับหน่วยงาน/องค์การ การฝึกอบรมจะมีประโยชน์ ดังนี้

- 3.1) ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน
- 3.2) ช่วยลดความสูญเสีย วัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- 3.3) ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 3.4) ช่วยสร้างศูนย์กำลังในการประหยัดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่จะทำให้บุคลากรของหน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะส่งผลต่อผลงานของหน่วยงานโดยรวม สำหรับวิธีการฝึกอบรมอาจมีความแตกต่างกันหลากหลายตามความเหมาะสมของสภาพของหน่วยงาน

## 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นช่วงที่ครบรอบการประเมินผลการปฏิบัติ โดยพิจารณาตามเกณฑ์และประเด็นที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ตั้งแต่ต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคลต่อไป นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังชี้ให้เราเห็นถึงช่องว่าง ระหว่างเป้าหมายงานที่ตั้งไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานในรอบต่อไป

นอกจากนี้ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 251) ยังได้อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงาน คือการตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ในเชิงปริมาณ และ/หรือ คุณภาพเพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีกระบวนการที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2554 : 48-49)

ขั้นที่ 1 เริ่มรอบการประเมินผล

- 1) การวิเคราะห์ระบบงาน และข้อมูลโครงสร้างตำแหน่งของหน่วยงาน
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการทำงานของหน่วยงาน
- 3) กำหนดตัวชี้วัดผลงานและสมรรถนะการประเมิน
- 4) กำหนดค่าเป้าหมายและน้ำหนักตัวชี้วัด
- 5) กำหนดวิธีการ เครื่องมือและระยะเวลาการเก็บข้อมูล
- 6) จัดทำข้อตกลงการมอบหมายงาน

ขั้นที่ 2 ระหว่างรอบการประเมิน

1) ผู้รับการประเมินการปฏิบัติงานทำข้อตกลงที่ทำกับผู้บังคับบัญชาโดยติดตามงานที่ตนเองรับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและให้คำปรึกษา

2) ผู้ประเมิน/ผู้ให้ข้อมูล ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินเมื่อครบรอบการประเมิน ให้บันทึกผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ขั้นที่ 3 ครอบรอบผลการประเมิน

1) เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินกรอกแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่ละตัวชี้วัดที่ตกลงกัน จากนั้นให้ผู้บังคับบัญชาสรุปผลการประเมินทั้ง 2 ส่วนลงในแบบสรุปผลการประเมิน

2) ให้องค์กรจัดส่งผลการประเมินให้หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือวัดที่สำคัญระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผลของการทำงานของบุคลากรในองค์การ ที่นักบริหารจะได้ทราบและกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยรูปแบบที่สำคัญคือ การฝึกอบรมซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน และเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

จากขอบเขตการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ประการดังกล่าวมาจึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่นักบริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ในอนาคต

## สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมสำคัญของทุกองค์การ เกี่ยวข้องกับคนที่อยู่ในองค์การทุกคน การบริหารจัดการนี้มีผลต่อแรงจูงใจ ความสำเร็จ การควบคุมการปฏิบัติ และช่วยกำหนดความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งตอบสนองต่อความพึงพอใจของประชาชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญไม่แพ้งานด้านอื่น ๆ ขององค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการใช้ศาสตร์และศิลป์ของนักบริหารในการจัดหาคนที่เหมาะสม มีคุณลักษณะที่ดี คือมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีเข้ามาสู่องค์การ มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบตามคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงาน โดยมีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพของบุคคลที่ได้รับมอบหมายนั้น ให้ทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ขณะเดียวกันหน่วยงานก็ต้องมีกระบวนการรักษาบุคลากรให้อยู่ในองค์การไปนาน ๆ หรือตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ขั้นตอนการรักษามีทั้งการให้ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมปราศจากอคติหรือความลำเอียงใด ๆ

การสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้เกิดการจูงใจที่ดีต่อการทำงานและความรักดีต่อหน่วยงาน การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความภูมิใจของพนักงานต่อหน่วยงาน รวมทั้งเมื่อมีการกระทำผิด ก็มีบทลงโทษที่เหมาะสม หากเป็นหน่วยงานของรัฐก็เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้ ในทางตรงกันข้ามหากเป็นหน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน ก็เป็นไปตามระเบียบของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมและเสมอภาคและขั้นตอนสุดท้ายคือ การพัฒนา โดยเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถที่เหมาะสมต่อการทำงานเพื่อให้เกิดการทำงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ

## คำถามทบทวน

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการอย่างไร
2. กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีกี่อย่าง อะไรบ้าง
3. ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์มีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบายกับพร้อมวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละระบบ
4. จงอธิบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรในหน่วยงาน
5. การใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงอะไร กิจกรรมการใช้ประโยชน์มีอะไรบ้าง
6. จงอธิบายถึงสาเหตุที่หน่วยงานจำเป็นต้องรักษาบุคลากรไว้ในหน่วยงานให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้
7. ขั้นตอนการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนย่อย ๆ กี่ขั้น จงระบุมาอย่างน้อย 3 ขั้นตอนพร้อมอธิบายประกอบ
8. การสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่พนักงานในองค์การสามารถทำได้ด้วยวิธีใดบ้าง จงระบุมาไม่ต่ำกว่า 5 ข้อ
9. จงเปรียบเทียบการลงโทษบุคลากรที่กระทำผิดวินัยระหว่างองค์การภาครัฐกับภาคเอกชน
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร จงอธิบายพร้อมยกรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถทำได้ด้วยวิธีใดบ้าง

## เอกสารอ้างอิง

จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (หน่วยที่ 14, หน้า 41-49). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

\_\_\_\_\_. (2557). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). (หน่วยที่ 1, หน้า 18). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2549). การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ. **วารสารรามคำแหง**, 23(1), 163-171.

ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2527). **การบริหารบุคคลในภาครัฐกิจ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เขาว์ โรจนแสง. (2544). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. ใน **เอกสารชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์**. (หน่วยที่ 11, หน้า 16). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

दनัย เทียนพุดิ. (2541). **การจัดการทรัพยากรบุคคล การกิจที่ทำหาย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.

ติน ปรัชญพฤทธิ. (2542). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2557ก). การสรรหาและการเลือกสรร. ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). (หน่วยที่ 3, หน้า 6-15). นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธาดา วิทยาพูล. (2540). **การประยุกต์ใช้หลักพุทธศาสน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- บัณฑิต รัตนสัมพันธ์ และนราธิป ศรีราม. (2551). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และกิ่งพร ทองใบ. (2537). ระบบและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองคการ. (หน่วยที่ 1-6, หน้า 98-102). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (2551, 25มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนที่ 22ก. หน้า 19-32.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2532). การจัดการทรัพยากรคน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มานิต ศุภสกุล. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการไทย. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย. (หน่วยที่ 11, หน้า 48-53). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจิตร ศรีสอ้าน และอวยชัย ชบา. (2539). การบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 20). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : VJ พรินติ้ง.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุดทอง.
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2546) .การพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2552). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มไซเทกซ์.
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์. (2556). การบริหารค่าตอบแทน. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ. (หน่วยที่ 8, หน้า 7-9). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. (2554). จรรยาข้าราชการรักษาวินัยและการร้องทุกข์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (หน่วยที่ 12, หน้า 12-18). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสถียรภาพ พันธุ์โพธิ์โรจน์. (2544). ปรัชญาและแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. (หน่วยที่ 8, หน้า 5-21). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้ง เฮาส์.
- Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. (1997). Human resource management. (5th ed). Chicago : Irwin.
- Flippo, Edwin B. (1961). Principle of Personnel Administration. New York : McGraw-Hill.
- Ivancevich, John M. (2001). Human Resourch Management. New York : McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne and Noe, Robert M. (1996). Human resource management. (6th ed). N.J. : Prentice-Hall.