

# การบริหารงานบุคคลในองค์กรสมัยใหม่

พระมหาอิสระกานต์ จิตบุญโณ\*

## บทนำ

การบริหารงานของหน่วยงานใดก็ตาม จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทั้งนี้ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหาร (Administrative Resource) คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ<sup>๑</sup> ซึ่งจุดที่สำคัญที่สุดของการบริหารคือ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรโดยรวม<sup>๒</sup> ดังนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลเพื่อการบริหารงานบุคคลโดยเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจุบันนี้แต่ละองค์กรเล็งเห็นความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด องค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลในการดำเนินการ การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ที่สำคัญในองค์กร ทั้งองค์กรของรัฐหรือหน่วยงานเอกชนล้วนอาศัยแนวคิดสมัยใหม่เพื่อการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นเรื่องการแสวงหาบุคคล รักษาไว้ และใช้ทรัพยากรที่เป็นคนให้บริหารทรัพยากรอื่น ๆ ให้ได้ประโยชน์ต่อหน่วยสูงสุด<sup>๓</sup> การบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นมาควบคู่กับสังคมและพัฒนา มาเป็นลำดับ ในระยะแรกอาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือโดยสามัญสำนึก เช่น ระบบครอบครัว กลุ่มสนใจ กลุ่มอาชีพ ต่อมาเมื่อสังคมเจริญขึ้นได้พัฒนาเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การบริหารงานบุคคลมีระบบขึ้น

## ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ปัจจัยพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ 5M's คือ คน วัสดุ ทุน เครื่องจักร เงินทุนและการบริหาร จะเห็นได้ว่าคนเป็นองค์ประกอบประเภทหนึ่งที่ทุกองค์การต้องให้ความสำคัญ องค์การใดมีคนที่มีความพร้อมจะนำพาให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่าง

\* สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

<sup>๑</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๖), หน้า ๘.

<sup>๒</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๗), หน้า ๑๗.

<sup>๓</sup> ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗.

มีประสิทธิภาพ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายแนวทาง ผู้เขียนให้ทัศนะว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานด้วย เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กร เริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้านต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บุคคลจะมีความสำคัญมาก่อนทรัพยากรอื่นต้องเป็นคนที่มีความรู้ จึงจะสามารถทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยเพิ่มพูนเป็นทรัพยากรสินมากได้ในเวลาอันสั้น เปรียบคนเสมือนรากแก้วของไม้ยืนต้น เพราะการที่ไม้ยืนต้นจะทนแดดทนฝนทนแล้งและให้ลูกตก รากแก้วต้องมีความสมบูรณ์แข็งแรง บุคคลที่มีความรู้ก็ย่อมทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนสามารถออกดอก ออกผลเป็นกำไร

นอร์ตันและแคปแลน (Norton & Kaplan) ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรเป็นทุน (Human capital) และให้คนมีบทบาทในการจัดการกระบวนการภายใน (Internal perspective) และสร้างคุณภาพคนด้วยการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development perspective) ซึ่งให้เห็นว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกว่าทรัพยากรด้านอื่น เพราะการจัดการทรัพยากรอื่นอีก ๓ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน (Financial perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective) และด้านลูกค้า (Customer perspective) ต้องอาศัยคนคิดคนจัดการทั้งสิ้น<sup>๔</sup> การบริหารงานบุคคลจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์กร เป็นผู้ที่สามารถบันทึความสำเร็จ และรุ่งโรจน์ให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็อาจนำมาซึ่งความหายนะได้ มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็น “สินทรัพย์” (Asset) หรือเป็น “ทุน” (Capital) ให้แก่องค์กร ถ้าสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ หรือที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” ผู้เขียนให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการดำเนินงานขององค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือได้ว่าเป็นผู้สรรสร้างงานให้กับองค์กร จึงมีความสำคัญมากในด้านต่าง ๆ คือ **๑. ด้านบุคคล (Employee)** ทำให้บุคคลในองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ช่วยให้มีโอกาสนำเอาความรู้และความสามารถของตนเองมาใช้ในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีโอกาสและมีความก้าวหน้าในอาชีพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรระหว่างบุคคลกับองค์กรร่วมกัน **๒. ด้านองค์กร (Organization)** ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ **๓. ด้านสังคม (Social)** การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจ เพราะหากองค์กรเจริญเติบโต ก็จะส่งผลต่อการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีงานทำ อาชีพ รายได้ในการหาเลี้ยงครอบครัว มีสวัสดิการที่ดี

<sup>๔</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓ - ๑๔.

อันเป็นการสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม และนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจของประเทศได้ต่อไป บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการบริหาร เป็นทรัพยากรที่มีคุณประโยชน์มหาศาล ยากที่จะหาสิ่งใดเปรียบ แม้จะมีการคิดค้นประดิษฐ์เครื่องจักรกลขึ้นมาทดแทนกำลังคน แต่ก็ยังไม่พื้ที่จะต้องมีคนคอยควบคุมดูแลบำรุงรักษา ดังนั้น จึงมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

**การบริหาร** คือ กระบวนการตัดสินใจ<sup>๔</sup> คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายหรือตามวัตถุประสงค์ ลักษณะใหญ่ ๆ ของการบริหาร คือ การบริหารแยกออกจากชีวิตมนุษย์ไม่ได้ เพราะมันเกี่ยวข้องกับอยู่ในองค์กรสังคม เป็นกระบวนการของการบัญชาและการควบคุมชีวิตในองค์กรสังคมหน้าที่เฉพาะของการบริหาร คือ การพัฒนา การวางระเบียบ และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และผู้บริหารจะทำงานร่วมกับคนเป็นกลุ่มหรือคนทุกคน แต่มิใช่กับปัจเจกบุคคล<sup>๕</sup> ผู้เขียนให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์กรและที่มีอยู่แล้ว ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณที่เพียงพอ โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน จัดหาคนเข้ามาทำงาน และบำรุงรักษาไว้ ตลอดจนการดำเนินการให้พ้นจากงาน พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคคลได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคคลและขององค์กร ด้วยการนำเอาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้จักกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยการส่งเสริม พัฒนา ตอบแทน การประเมินผล อย่างยุติธรรมอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของบุคคล

## ระบบการบริหารงานบุคคล

ถ้าหากมององค์กรเป็นระบบหลัก เป็นภาพใหญ่ภายในองค์กรก็จะมีระบบย่อยที่สามารถแยกศึกษาระบบย่อยตามหน้าที่ เช่น ระบบการบริหารงบประมาณ ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบบัญชีการเงิน ระบบสาธารณูปโภค ระบบการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เป็นต้น ระบบ เป็นระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียว ในระบบการบริหารงานบุคคลในประเทศไทยมีการใช้ในองค์กรที่แบ่งโดยหลักใหญ่ได้ ๒ ระบบ ดังต่อไปนี้

<sup>๔</sup> Herbart A. Simon. Decision Making Process, (New York : McGraw-Hill, 1964), p. 138. อ้างใน ปัญญา ปุ้ยเปีย, **ผู้นำการบริหาร**, (มหาสารคาม : สวัสดิ์คอมพิวเตอรส์, ๒๕๓๔), หน้า ๒๑.

<sup>๕</sup> Fred D Carver and Thomas J. Sergiovannie, Organizations and Human Behavior : Focus on School (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), p. 138-139. อ้างใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓.

## ๑. ระบบราชการ

ระบบหลักถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร และเมื่อตรวจสอบการบริหารภายในองค์กรจะเห็นกลไกหลักของการทำงานอย่างเป็นระบบดังต่อไปนี้ คือ ๑. ระบบคนและสังคม โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบระบบคนและสังคมในองค์กรเป็นประการสำคัญ เช่น คนนัดหยุดงาน หรือคนงานในตำแหน่งสำคัญขาดงาน ฯลฯ ๒. ระบบเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จขึ้นอยู่กับระบบเทคโนโลยีและประสิทธิภาพของระบบ เช่น เครื่องจักรในการผลิตบกพร่อง หรือเสียหาย ๓. ระบบคนและเทคโนโลยี โดยมีความเชื่อว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรจะสำเร็จขึ้นอยู่กับทั้งคนและเทคโนโลยี” ทุกระบบจึงอยู่ที่ “คน” ทั้งสิ้น

คำว่า ระบบราชการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Bureaucracy หมายถึง ระบบของความสัมพันธ์ในการบังคับบัญชาซึ่งกำหนดโดยกฎระเบียบที่พัฒนาขึ้นอย่างสมเหตุสมผล” องค์กรที่บริหารจัดการแบบราชการเป็นการให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการคงอยู่ขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส กิจกรรมงานจะแบ่งเป็นกิจกรรมงาน แต่ละตำแหน่งจะอธิบายความสื่อถึงหน้าที่งานที่บ่งถึงความชำนาญและอำนาจ ลดหลั่นกันเป็นขั้น ๆ ลักษณะของการบริหารองค์กรแบบราชการมีองค์ประกอบหลัก ๆ คือ

๑. ทำให้เป็นงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะ (Specialization)
๒. มีกฎระเบียบที่ชัดเจน
๓. ไม่นิยมชมชอบกันเป็นส่วนตัว
๔. มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันเป็นขั้นๆ
๕. การแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งจะพิจารณาจากคุณสมบัติและความชำนาญ
๖. การทำงานต้องเต็มเวลา เวลาและปริมาณงานต้องสัมพันธ์กัน
๗. มีการแยกบริหารงาน
๘. แยกงานส่วนตัวออกจากงานขององค์กรอย่างชัดเจน
๙. ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสและความสำเร็จ
๑๐. ให้ความสำคัญกับความคงทนถาวร
๑๑. ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติและกระบวนการมากกว่าความสำเร็จของงาน (Management by regulations)

<sup>๑</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, *องค์กรและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๓ - ๕.

<sup>๒</sup> กิตติวัฒน์ รัตนดิถ ฤกษ์ดี, *ระบบบริหารราชการไทย*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนดูแล้วทำให้รู้สึกไม่เห็นเสียหยาอะไร โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เอางานมาก่อนความสำคัญส่วนตัว ลักษณะเช่นนี้จึงน่าจะเหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ ส่วนดียังมี แต่ส่วนเสียคือการประสานงานต้องใช้เวลาผ่านหลายขั้นตอนทำให้การตัดสินใจช้าตามไปด้วย

การบริหารงานบุคคลในระบบราชการออกเป็นกฎหมาย เรียกว่า กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายพลเรือนมีหลายฉบับ คือ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการการเมือง กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา<sup>๔</sup> บุคคลในองค์กรของราชการ เรียกว่า ข้าราชการ แบ่งไปตามหน้าที่จึงเรียกต่างกัน เช่น ข้าราชการครู ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร เป็นต้น เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศโดยมีผู้บริหารสูงสุด คือ นายกรัฐมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ดังนั้นหลักการบริหารงานบุคคลในวงราชการนั้น เริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายติดตามด้วยการแสวงหาและชักจูงบุคคลที่มีความรู้และความสามารถมาสมัครเข้าทำงาน

## ๒. ระบบเอกชน

ระบบเอกชนมีวัตถุประสงค์เพื่อกำไรสูงสุด (maximized profit) เนื่องจากองค์กรรู้ดีว่าการจะเก็บเกี่ยวรายได้จากลูกค้าซึ่งเป็นคนในสังคมจะต้องยอมรับองค์กรและผลิตภัณฑ์ขององค์กร การบริหารจัดการองค์กรภาคเอกชนสามารถนำเอาแนวคิด และหลักการทั่วไปในการบริหารจัดการองค์กรมาประยุกต์ใช้ได้คล่องตัวองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชนมีหลายรูปแบบ ได้แก่ บริษัทมหาชน บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ และกิจการผู้ประกอบการรายเดียว องค์กรเอกชนเป็นหน่วยผลิตของประเทศ ในขณะที่องค์กรภาครัฐและสังคมเป็นหน่วยสนับสนุนการผลิต แต่ในการปกครองหรือบริหารราชการแผ่นดินองค์กรเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของประเทศต้องยึดถือกฎและกฎหมายของประเทศ ในขณะที่องค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากการกระทำขององค์กรภาครัฐ ที่มีต่อกิจการของเอกชน เนื่องจากเอกชนเป็นฐานรายได้ของรัฐบาลในรูปแบบของการเก็บภาษี บุคคลจึงเป็นกลไกหลักในการผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จได้ดีที่สุดจึงควรบริหารอย่างถูกระบบแบ่งออกได้เป็น ๒ ระบบ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) และระบบคุณธรรม (Merit system)

องค์กรเป็นระบบสังคมที่ถูกสร้างขึ้นจากการผนวกกันของระบบรองหลาย ๆ ระบบ เช่น การคัดเลือกพนักงาน การให้รางวัล การควบคุม และกระบวนการสื่อสารอยู่ภายใต้ระบบทางด้านทรัพยากรมนุษย์

<sup>๔</sup> ประวีณ ฌ นคร, กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล, (นนทบุรี : สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๓๙ - ๓๖๓.

ในขณะที่ระบบรองทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับระบบรองทางการผลิต การตลาด การเงิน และการบัญชี การบริหารงานบุคคลเป็นศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายในการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษา และการให้คนออกจากงาน คนต้องมีสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด มุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของบุคคลให้เต็มที่ และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข<sup>๑๐</sup> ลักษณะเด่นของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ ผลทางเศรษฐกิจ และผลทางสังคม จะทำให้ระบบเอกชนมีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรได้ดี

### การได้มาซึ่งบุคคล

ในทัศนะของผู้เขียนมองว่าการทำงานจะสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ต้องมีปัจจัยทางด้านทรัพยากรให้ครบถ้วน สิ่งที่สำคัญคือบุคคล เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่ไม่หยุดนิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องให้ความสำคัญเมื่อมีการขาดแคลนบุคคลขึ้น องค์กรจะต้องแสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติ และเหมาะสมกับงาน เรียกว่าการได้มาซึ่งบุคคล มีกระบวนการดังต่อไปนี้

๑. การวางแผนกำลังคน มีลักษณะคล้ายกับการวางแผนทั่วไป จะแตกต่างกันก็เฉพาะในรายละเอียด และย้ายเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการบุคคลเท่านั้น การวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้น กระบวนการวางแผนกำลังคน มี ๓ ขั้นตอน คือ

๑.๑ การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคน (Manpower inventory) คือการเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนในปัจจุบัน ทั้งในรูปปริมาณและคุณภาพ

๑.๒ การคาดคะเนกำลังคน (Manpower forecast) หมายถึง การคาดคะเนถึงกำลังคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต ในรูปของจำนวนรวม (Gross numbers) หรือในรูปของการแบ่งประเภท เช่น กำลังคนที่ต้องใช้ความชำนาญ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ เป็นต้น

๑.๓ แผนกำลังคน (Manpower plan) เป็นปฏิบัติการเฉพาะหรือทำโครงการ (Blueprints) เพื่อเชื่อมโยงระหว่างการคาดคะเนกำลังคนและการจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกำลังคนเข้าด้วยกัน<sup>๑๑</sup>

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่น จริงจังและเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ระบบข้อมูล การมีส่วนร่วมของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร และการรายงาน ติดตาม และประเมินผล<sup>๑๒</sup> การวางแผนงานกำลังบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีผล

<sup>๑๐</sup> พิเชิด เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๔), หน้า ๒๔ - ๒๕.

<sup>๑๑</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส, ๒๕๕๑), หน้า ๒ - ๒๑.

<sup>๑๒</sup> ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), หน้า ๖.

กระทบโดยตรงต่อการบริหารงานของผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เพราะไม่ว่าการปฏิบัติงานใด ๆ “คน” มักจะเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลาความสำเร็จของงาน หากผู้บริหารได้มีการคิดวิเคราะห์และคำนึงถึงปัญหาด้านนี้เป็นหลักอยู่เสมอแล้ว ก็ย่อมแสดงว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการใด ๆ ต่อไปนั้นหนทางหรือโอกาสสำเร็จย่อมมีได้มาก

**๒. การสรรหาและคัดเลือก** สำหรับองค์กรยุคใหม่อาจจะต้องพิจารณาคุณสมบัติด้านความรู้ที่ถูกสอนจากสถาบันการศึกษาว่าเพียงพอหรือไม่ โดยอาจต้องพิจารณาถึงเนื้อหา หลักสูตรและผู้สอน เพื่อจะได้พิจารณาว่าต้องเพิ่มเติมความรู้ด้านใดบ้าง ดังนั้นแนวคิดการสรรหาและคัดเลือกบุคคลจะเน้นคุณภาพของบุคคลมากกว่าปริมาณ และมีความถี่พิถีพิถันในการคัดเลือก ความมุ่งหมายของการสรรหากำลังคน คือ การจัดหาผู้สมัครงานให้เพียงพอที่องค์กรจะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความต้องการได้ก่อนการสรรหาและเลือกสรรบุคคล จำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนขององค์กร ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ<sup>๑๐๐</sup>

การสรรหาบุคคลมีความมุ่งหมายที่จะให้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงมาสมัครเข้าทำงานตามที่ต้องการ ซึ่งในทางปฏิบัติการสรรหาจากแหล่งที่มาต่างๆ ดังกล่าวแล้ว จึงมีวิธีการชักชวนหรือจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้ การประกาศชักชวนหรือโฆษณา จัดทำบัญชีรายชื่อและสถานที่ตั้งของโรงงาน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย สำนักจัดหางาน สหภาพแรงงาน และหน่วยแนะแนวอาชีพ และแจ้งเรื่องตำแหน่งงานให้ทราบเป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาชมกิจการของหน่วยงาน ประกาศโฆษณากิจการความก้าวหน้าหรือผลงานดีเด่นของหน่วยงานในสื่อมวลชนต่าง ๆ ให้แพร่หลาย และให้คนงานที่ทำงานอยู่แล้วแนะนำให้ เป็นต้น การเลือกสรรบุคคลจะไม่ก่อให้เกิดผลอย่างแท้จริงจนกว่าขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้น ได้ดำเนินการแล้ว คือ

๒.๑ กำหนดสิ่งที่ต้องการของงานที่จะเลือกสรรคนมาบรรจุไว้เป็นการแน่นอน

๒.๒ กำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องมีในการทำงานนั้นไว้อย่างแน่ชัด

๒.๓ ได้ป่าวร้องให้คนมาสมัครเพื่อทำการเลือกสรรแล้ว

กระบวนการสรรหาจะดำเนินการได้ดี ต้องอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน และการทำประมาณการกำลังคน การวิเคราะห์งานซึ่งให้ข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติคน จะบอกให้ทราบถึงประเภทคนที่จะเหมาะสมในการบรรจุให้ทำงานซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่าง ๆ การวิเคราะห์จำนวนงานที่คน ๆ หนึ่งทำได้ และลักษณะกำลังคนปัจจุบันทำให้สามารถประมาณการหรือวางแผนความต้องการกำลังคนในแง่จำนวนได้ การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากรต้องมีความละเอียดรอบคอบ

<sup>๑๐๐</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, *การจัดการทรัพยากรคน*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๖.

ตัวผู้รับผิดชอบในการสรรหาต้องทำหน้าที่อย่างปราศจากอคติ คือความลำเอียงในการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีมีความเหมาะสมที่สุดเข้ามาปฏิบัติงาน

**๓. กระบวนการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร** เมื่อผ่านหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล ขั้นตอนต่อไปที่จะต้องดำเนินการหลังจากคัดเลือกได้ตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว ซึ่งเท่ากับเป็นการเปลี่ยนฐานะของบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยสมบูรณ์ มีกระบวนการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เข้าทำงานดังต่อไปนี้

๓.๑ การปฐมนิเทศ บุคคลทำงานใหม่ตกอยู่ในภาวะกังวลและไม่สบายใจได้ง่าย<sup>๑๔</sup> สังเกตเห็นได้ว่าในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะมีคนทำงานใหม่ลาออกด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ความไม่เข้าใจหรือไม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ การสละสิทธิ์เพราะเข้าทำงานที่อื่นได้เนื่องจากสมัครเข้าทำงานไว้หลายแห่ง มีการเปลี่ยนใจไปศึกษาต่อ เป็นต้น สำหรับเหตุด้านการปรับตัวนั้น วิธีการปฐมนิเทศที่ดีจะช่วยได้มาก และจะมีผลช่วยลดค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่าในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเหล่านั้นด้วย

๓.๒ การทดลองปฏิบัติงาน การทดลองปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากการทดสอบโดยผ่านการคัดเลือกมาแล้วนั้นยังไม่อาจรับรองได้ว่าจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานได้อย่างแท้จริง จึงควรให้มีระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงานอยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง

๓.๓ การจัดแบ่งงาน การบริหารงานบุคคลนั้น ถือว่าการจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะว่า ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงาน หรือให้รับผิดชอบเรื่องใด จะต้องกำหนดให้แน่ชัดว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำ หรือมีความรับผิดชอบเพียงใด และผู้ที่ทำงานนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแค่ไหน พร้อมกับกำหนดค่าตอบแทนเป็นการล่วงหน้าว่าจะให้เท่าไรด้วยการจำแนกตำแหน่งงานมีสาระสำคัญ ๓ ประการ คือ ๑. การจำแนกตำแหน่ง เป็นการกำหนดและตีราคาตำแหน่งโดยถือเป็นงานหลัก ๒. การจำแนกตำแหน่ง เป็นแผนการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ ไว้แน่นอน และ ๓. การจำแนกตำแหน่งเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล กระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน

๓.๔ วิธีการบรรจุแต่งตั้งบุคคล โดยปกติแล้วการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งมีวิธีการอยู่ ๒ วิธี ได้แก่ ๑. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้จะบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ได้ที่หนึ่งก่อนเรียงตามลำดับที่สอบได้ การบรรจุโดยวิธีนี้เรียกว่า “Rule of one” หรือ “Rule of thumb” และ ๒. การบรรจุแต่งตั้งโดยใช้หลัก “Rule of three” เป็นการบรรจุแต่งตั้งโดยพิจารณาคัดเลือกผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด ๓ คนแรก ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอยู่ ๑ ตำแหน่ง

<sup>๑๔</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๒๒.



หากมีตำแหน่งว่าง ๒ ตำแหน่ง ก็พิจารณาเลือกจากผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด ๔ คนแรกเพียง ๒ คน ผลดีของการใช้หลัก Rule of three คือทำให้สามารถพิจารณาผู้เหมาะสมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้นอีก เนื่องจากการสอบได้ดีเป็นที่ ๑ ไม่ได้เป็นการวัดอย่างแน่นอนร้อยเปอร์เซ็นต์ว่าผู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุด และเหมาะสมที่สุดในการทำงานเสมอไป คนที่สอบได้คะแนนต่ำกว่าอีก ๒ คน อาจมีความสามารถเทียบเท่าเขา หรือมากกว่าก็ได้<sup>๙๔</sup> แต่ผลเสียจะเกิดขึ้น ในกรณีที่เกิดความลำเอียงในการพิจารณา และเป็นช่องทางให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก เลือกเฉพาะพวกพ้องของตนเข้าทำงานก็ได้

### การพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของกระบวนการพัฒนาบุคคล เพราะจะทำให้การพัฒนาบุคคลขององค์กรดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถช่วยแก้ปัญหาในการบริหารงานของส่วนนั้น ๆ ได้ เปรียบเสมือนการ “เกาถูกที่คัน” มิใช่เป็นการฝึกรบหรือพัฒนาไปโดยไม่รู้ปัญหา สาเหตุและความต้องการที่แท้จริงซึ่งนอกจากจะไม่ได้ผลในแง่ของการแก้ปัญหาแล้วยังเป็นการสิ้นเปลืองและสูญเปล่าของการใช้จ่ายงบประมาณและเวลาอีกด้วย การพัฒนาบุคคลต้องพัฒนาตามศักยภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาศักยภาพอย่างถูกต้องเหมาะสมตามพรสวรรค์ ไม่เพียงแต่จะส่งผลดีในระดับบุคคลเท่านั้น แต่จะส่งผลดีต่อองค์กร ภาคสังคม ไปจนถึงการพัฒนาประเทศด้วย องค์กรต่าง ๆ ก็สามารถคัดสรรบุคลากรเข้าทำงานได้เหมาะกับประเภทของงาน หรือมอบหมายงานได้ถูกกับบุคคล และวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา

การพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นที่ปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทนและการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่น<sup>๙๖</sup> ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ ๑. เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ๒. เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง สอดคล้อง และครอบคลุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และกลยุทธ์การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ๓. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหลักที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการพัฒนาทั้งความรู้สติปัญญา และจริยธรรมของทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก

<sup>๙๔</sup> ชลธิดา ศรมณี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๒), หน้า ๓๓.

<sup>๙๖</sup> ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, หน้า ๑๔.

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

อุปสรรคและปัญหาสำคัญของการพัฒนาบุคคล เกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน คือ ๑. ขาดนโยบาย และทิศทางของการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน ๒. ขาดเทคนิควิธีการพัฒนาบุคคลที่ถูกต้องทันสมัยและเหมาะสมกับองค์กร เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงานพัฒนาบุคคลอย่างแท้จริงยังมีจำนวนไม่มาก ทำให้งานพัฒนาบุคคลที่ดำเนินการอยู่ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ๓. ขาดการยอมรับความสำคัญของการพัฒนาบุคคล จากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาาระดับสูงอย่างแท้จริง ๔. ขาดสิ่งจูงใจในการพัฒนาบุคคล สิ่งที่จะทำให้บุคคลมองเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจนและรวดเร็วพอสมควร และ ๕. ขาดทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคคล ทั้งงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ วิทยากร และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม<sup>๑๓</sup> ตัวอย่างการจัดฝึกอบรมของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรค ที่น่าสังเกตบางประการดังต่อไปนี้ คือ หลักสูตรที่จัดขึ้นค่อนข้างจะล้าหลัง ฝึกอบรมโดยไม่มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมไว้ให้ชัดเจนแน่นอน ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดให้มีการติดตามผลการฝึกอบรม (follow-up)<sup>๑๔</sup> ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคคลทำให้องค์กรพัฒนาและดำเนินการไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีหลักการ คือพัฒนาบุคคลตามศักยภาพให้เต็มที่ มุ่งหมายเพื่อเพิ่มและขยายวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาให้แก่องค์กร ส่งเสริมบุคคลในทุกด้าน และมุ่งให้เกิดการประสานเป็นระบบต่อเนื่องของการทำงานและทัศนคติให้ไปในทิศทางเดียวกัน การฝึกอบรมบุคคลเป็นการพัฒนาบุคคลเชิงรุกซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อองค์กรและส่วนบุคคล ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคคล อันเนื่องมาจากลักษณะงานเฉพาะให้ทันการเปลี่ยนแปลง ขจัดปัญหาการพึ่งพาการสรรหาและคัดเลือก ช่วยให้ตื่นตัวในการทำงาน ความเป็นปึกแผ่นและประสานงานขององค์กร ลดความสูญเสียผลประโยชน์ขององค์กร วิธีการฝึกอบรมที่นิยม คือการบรรยาย การสัมมนา ฟังบรรยายสรุปผลงาน กรณีศึกษาตัวอย่าง การแสดงบทบาทการสาธิต วิธีให้ทำงาน และเข้าโครงการฝึกอบรม และอุปสรรคของการฝึกอบรมคือองค์กรขาดนโยบาย

<sup>๑๓</sup> ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๖๖๖.

<sup>๑๔</sup> ไพโรจน์ สิตปรีชา, การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๔.

และทิศทางการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน ขาดเทคนิควิธีการพัฒนาบุคคล ขาดการยอมรับเรื่องการพัฒนาบุคคล ขาดทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนาบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรได้รับผลงานเพิ่มคือการบำรุงรักษาบุคคล ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ โดยส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนให้คำแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงเพื่อให้ปราศจากโรคร้าย อุบัติภัย เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขในการทำงาน พฤติกรรมหนึ่งที่มนุษย์กระทำ คือหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แสวงหาความสบาย องค์กรจึงต้องมีการบำรุงรักษาบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์และส่งเสริมองค์กร

การบำรุงรักษาบุคคลมีผลต่อบุคคล งาน องค์กร มีทิศทางเชิงบวก เช่น บุคคลมีขวัญและความจงรักภักดี ต่อองค์กร ผลงานเพิ่มและสูงขึ้น องค์กรได้รับการสนับสนุน ปัจจัยที่ส่งเสริมการรักษาบุคคล คือการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับผลงาน ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ การวัดผลงาน ได้มาตรฐาน และความผูกต่อองค์กร แม้จะมีการบำรุงรักษาบุคคลได้อย่างไร แต่ก็มีเหตุให้บุคคล พ้นจากองค์กรจนได้ การพ้นจากงานของบุคคลนั้น เกิดได้เป็นหลายกรณีด้วยกัน และแต่ละกรณีเป็นเรื่อง สำคัญที่จะต้องศึกษาหาข้อเท็จจริง หาทางแก้ปัญหามาหาวิธีปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ผลเสียแก่องค์กรน้อยที่สุด คือ ๑. การลาออก (Resignation) ๒. การลดจำนวนเจ้าหน้าที่ล้นงาน (Lay off) ๓. การออกเพราะมีเหตุเสียหาย (Discharge) ๔. เกษียณอายุหรือทุพพลภาพ (Retirement) ๕. การตาย (Death)

## สรุป

การบริหารเป็นกระบวนการตัดสินใจ เป็นกิจกรรมที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ อันเกี่ยวเนื่องกับ กระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในองค์กรและที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพและปริมาณที่ เพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร บุคคลเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ เป็นสินทรัพย์ หรือทุนให้แก่องค์กร การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุด จึงทำให้บุคคลสามารถใช้ศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่ องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม ระบบการบริหารงานบุคคล มี ๒ ระบบ ได้แก่ ระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรมใช้ควบคู่กันเสมอ ในองค์กร การได้มาซึ่งบุคคลต้องทำเป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดความ มุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือก เน้นคุณภาพของบุคคลมากกว่าปริมาณ มีวิธีการสรรหาบุคคลทั้งจากบุคคลภายใน และการสรรหาบุคคล จากภายนอกองค์กร และกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่องค์กร เริ่มจาก การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงานและการบรรจุแต่งตั้งบุคคล สิ่งสำคัญที่สุดเมื่อมีบุคคลแล้ว ให้พัฒนาตามศักยภาพให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ต้องได้รับการพัฒนาตลอดทุกระดับ ทำอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่องติดต่อกัน ด้วยวิธีการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปรายหรือการสัมมนา เข้าร่วมฟังบรรยาย

สรุปผลงานหรือผลงานวิจัย กรณีศึกษาตัวอย่าง การแสดงบทบาท การสาธิต วิธีให้ทำงาน และเข้าโครงการอบรม สำหรับอุปสรรคการพัฒนาบุคคลเกิดจากองค์กรชาตนโยบายที่ชัดเจนและบุคคลขาดความสนใจ ส่วนการบำรุงรักษาบุคคลเป็นประโยชน์มากทั้งองค์กรและบุคคลสามารถเพิ่มผลงานได้ ปัจจัยที่ส่งเสริมบำรุงรักษาบุคคลไว้ คือ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การวัดผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานชัดเจน และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ส่วนงานขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารงานบุคคล

## บรรณานุกรม

- กิตติวัฒน์ รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. ระบบบริหารราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๕๒.
- เกศินี หงสนันท์. การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔.
- ชลิดา ศรมณี และพูนศรี เพียรสนอง. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๒.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๖.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. การบริหารงานบุคคลภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.
- ประวิณ ณ นคร. กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล. นนทบุรี : สุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส, ๒๕๕๑.
- พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด มหาชน, ๒๕๕๔.
- ไพโรจน์ สิตปรีชา. การบริหารงานบุคคลในรัฐวิสาหกิจ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔.
- เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๖.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์, ๒๕๒๕.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗.
- Fred D Carver and Thomas J. Sergiovannie, Organizations and Human Behavior : Focus on School New York : McGraw-Hill Bool Company, 1969.
- Herbart A. Simon. Decision Making Process, New York : McGraw-Hill, 1964.