

# บทบรรณาธิการ

## EDITORIAL

### การบริหารงานบุคคลตามระบบ P P B

#### คำนำ

จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างไม่  
มีใครสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้างทางสังคมด้านเทคโนโลยีและนโยบายของรัฐ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มีการกระทบกระทั่งกันอยู่เสมอตลอดจนความทะเยอทะยานของมนุษย์ อันอาจกล่าวได้ว่า เป็นต้นที่มาของสาเหตุของปัญหาทั้งหลายเมื่อเป็นดังนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็มีสาเหตุที่ซับซ้อนและครอบคลุมวงการบริหารด้วยอย่างเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ก็เพราะคนได้เข้าไปแทรกอยู่ทุกส่วนในการปฏิบัติ ติงงานนั่นเอง

ดูจะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ความสำเร็จต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นรัฐบาลหรือเอกชน ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่และสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติ ติงงาน เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วไม่ว่าจะเกิดมีปัญหาใด ๆ ขึ้นมา การวินิจฉัยงาน การวางแผนงาน การจัดรูปองค์การ ตลอดจนการควบคุมบุคคลระดับต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติ ติงงานได้โดยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงย่อมเป็นเรื่องของบุคคลทั้งสิ้น ถ้าจะพูดว่ามนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารก็ดูจะไม่ผิดความจริงไป นักบริหารจึงควรที่จะแสวงหาวิธีบริหารและเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความเปลี่ยนแปลงในทางด้านวิวัฒนาการบริหารนั้น ถ้าจะพิจารณาดูจะเห็นว่าเมื่อแรกเริ่มนับแต่ปี ค.ศ. 1800 อันเป็นสมัยของสังคมเกษตรกรรม การปฏิบัติ ติงงานในองค์การโดยทั่วไปเป็นการใช้แรงงานมากกว่าที่จะคำนึงถึงทักษะของผู้ปฏิบัติ ติงงาน และในสมัยต่อ ๆ มาความต้องการก็ได้เปลี่ยนแปลงไปอีก ในระยะเวลาของแต่ละช่วงของสิบปี พอจะกล่าวได้ดังนี้

ในปี ค.ศ. 1880 วงการอุตสาหกรรมเริ่มต้นตัวและขยายตัว การปฏิบัติ ติงงานในสมัยนี้ จึงจำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีทักษะ เพื่อให้รู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่มีการวิวัฒนาการขึ้นมาตามกาลสมัย อีกทั้งยังต้องการจะให้เกิดผลผลิตมากที่สุดอีกด้วย

ค.ศ. 1860 ความสนใจได้เปลี่ยนไปมุ่งที่ทรัพยากรมนุษย์ องค์การให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติ ติงงานมากขึ้น ประกอบกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยีได้ขยายตัว ใ้มีการสร้างเครื่องมือขึ้นใช้แทนกำลังคน (labor force) ดังนั้นคนที่เข้ามาปฏิบัติ ติงงานได้ จึงจำเป็นที่จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในการที่จะใช้เครื่องมือเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี รัยขณะนี้การ

พัฒนาบุคคลได้เป็นนโยบายที่สำคัญของการบริหารงาน และการพัฒนานั้นเป็นการพัฒนาทั้งทางด้านปฏิบัติและทางด้านจิตใจ (mental development) เพื่อให้เหมาะกับงานและสังคมที่อยู่ร่วม

ค.ศ. 1970 ในด้านการบริหารงานยังคงให้ความสนใจในการใช้ “พลังงาน” (work force) อยู่ และได้มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคคลมากขึ้น ในระยะนี้ได้มีการเสนอแนะให้นำเอาระบบ PPB (Planning-Programming-Budgeting) เข้ามาใช้ในการบริหารงานบุคคล หมายถึงการวางแผนโดยกำหนดเวลา (Planning time) ทรัพยากรทางการเงิน (financial resources) เข้ามาเป็นส่วนประกอบสนับสนุนทรัพยากรมนุษย์ และสำหรับทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องการนี้เกี่ยวกับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะวิเคราะห์งานได้กันอย่างจริงจัง และต้องเป็นบุคคลที่พร้อมที่จะเข้าปฏิบัติ ติงงานตามโครงการที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ระบบ PPB คืออะไร

คำนิยามของ PPB ได้มีผู้ให้ความเห็นแตกต่างกันไปตามภูมิหลังของผู้นิยามต่าง ๆ ดัง

เช่น:

เป็นการวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (cost benefit analysis)

เป็นการวิเคราะห์อรรถประโยชน์สุดท้าย (marginal utility analysis)

เป็นระบบวิเคราะห์ (system analysis)

เป็นการปฏิบัติการวิจัย (operation research)

เป็นโครงการงบประมาณ (program budgeting)

เป็นนโยบายการวางแผน (policy planning)

นอกจากนี้อาจจะเป็นการรวมเอาวิธีใดวิธีหนึ่งเข้าด้วยกันก็ได้ตามแต่ผู้นิยามจะปรารถนา

ความจริงระบบ PPB เป็นเรื่องของวงการธุรกิจที่ให้ความสนใจมาก่อน เพราะในการวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ นั้น ทางธุรกิจจะมุ่งที่ผลผลิตเป็นเรื่องสำคัญ จึงได้เป็นฝ่ายที่เบิกทางสำหรับแนวการวินิจฉัยขั้นใหม่ด้วยการยึดในหลักของการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผล (rationalization) และนำเข้ามาใช้ในวงการราชการด้วย นับว่าเป็นระบบที่ถือตามค่านิยมของผลที่ออกมา (an out-output oriented value system) อาจกล่าวได้ว่า ระบบ PPB เป็นระบบที่ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยราชการ คือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนทฤษฎีการบริหารที่เคยปฏิบัติกันมาจนกระทั่งสู่แนวใหม่ อันเป็นระบบของ “การบริหารอย่างสมเหตุสมผล” (administrative rationality) โดยการวินิจฉัยการประเมินการบริหารของทุกระดับในองค์การ

ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกับแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการก็ตามที่นำสู่ปวงชน

กันที่จริง เงินหรือปัจจัยทางด้านอื่นก็มีความจำเป็นในการบริหารงานด้วยเช่นกัน ผิดกันตรงที่ว่า บางครั้งสิ่งเหล่านั้นอาจไม่ได้ใช้ หรือเป็นแต่เพียงการเก็บสำรองไว้ ซึ่งทำให้อาจเสื่อมคุณภาพลงได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของบุคคลผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องเป็นผู้กำหนดการใช้สิ่งเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

เมื่อระบบ PPB ได้เป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในวงการบริหารทั่วไปแล้ว ดังนั้นผู้ที่จะเป็นนักบริหารจึงควรเป็นบุคคลที่สามารถควบคุมผู้ปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับผู้ตรวจและควบคุมทางด้านการเงิน (Controller of Finances) ข้อแตกต่างคือเป็นการรับผิดชอบกับคนละด้านและอีกประการหนึ่งคือทางฝ่ายนักบริหารจะต้องเป็นฝ่ายควบคุมทรัพยากรมนุษย์ เป็นการปฏิบัติต่อสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ไม่ใช่เป็นปัจจัยที่ปราศจากชีวิต เช่นทางด้านการเงิน ดังนั้นนักบริหารสมัยใหม่จึงควรเป็นนักบริหารอาชีพ (professional) เป็นผู้ซึ่งมีความรู้พื้นฐานที่ทางด้านทฤษฎีองค์การ (organization theory) จิตวิทยา (psychology) สังคมวิทยา (sociology) และเศรษฐศาสตร์ (economics) เพราะจะเป็นการช่วยในเรื่องการวางแผน อันเป็นการสมควรอย่างยิ่งเพื่อการสอดคล้องทั้งทางด้านศึกษาและอุตสาหกรรม และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต อีกประการหนึ่ง ภาครัฐควรมีการพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ และควรมีการปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับกาลเวลา ด้วยการส่งเสริมทางด้านการศึกษา งบประมาณ หรือแผน ทั้งระดับชาติและท้องถิ่น การร่วมมือควรจะมีมาจากระดับผู้บริหารในทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อการเติบโตของเศรษฐกิจ และส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป อีกด้วย

### ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำระบบ PPB มาใช้ทางด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่ต้นนั้นควรคำนึงถึงว่าทำอะไรจึงจะให้คนรู้จักทำงาน เป็น เมื่อถือตามหลักของระบบ PPB ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สิ่งแรกที่ต้องพิจารณาคือ การวางแผนอัตรากำลัง (Personnel planning) ในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังนี้สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ เท่าที่กาลเวลาผ่านไปจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานทั่วไปมักจะไม่ค่อยใช้สิ่งที่เป็นเครื่องจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานเท่าไรนัก ทั้งนี้เพราะว่าในประเทศเหล่านั้น มีบุคคลที่มีทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอ หรืออาจจะกล่าวได้ว่ามีบุคคลที่อยู่ในสภาพที่ใช้งานต่ำกว่าความสามารถที่ตนมีอยู่ (underutilized) อีกมาก คือมีคุณสมบัติสูงกว่างานที่ปฏิบัติ ต่อมา

เมื่อความเจริญทางด้านเทคโนโลยีได้เพิ่มขึ้น ทักษะและการศึกษาจึงกลายเป็นสิ่งที่ต้องการมากตามลำดับ การจัดอัตรากำลังได้ถือตามทักษะและความสามารถทางศักยภาพของแต่ละบุคคล (potential capabilities) เพื่อให้เหมาะกับงานที่ทำ ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการวางแผนการพัฒนาอัตรากำลังและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

ในการวางแผนอัตรากำลังและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ระบบคุณธรรม (merit system) ได้มีส่วนช่วยในการสร้างแบบแผน ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เกิดการใช้คนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ดังเช่นในสหรัฐอเมริกา ได้มีโครงการสำหรับผู้ยึดอาชีพเป็นข้าราชการ (Public Service Careers Program) โดยได้มีการส่งเสริมพัฒนาบุคคลยิ่งขึ้น เริ่มใช้การวางแผนทางด้านเวลา (planning time) และทรัพยากรทางด้านการเงินและอาคารคลัง (financial resources) ตลอดจนการใช้บุคคลที่มีทักษะจริง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคล เช่น เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (task analysis) และเครื่องมือที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทั้งให้เหมาะสมกับกาลเวลาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเสมอ

ความหมายของการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันอาจเป็นความหมายที่แคบ ถ้าจะให้เข้าใจถึงจุดที่การปฏิบัติหน้าที่เข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ในองค์การจริง ๆ ความหมายควรจะกว้าง และครอบคลุมถึงการวางแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความต้องการ และเป็นไปทางด้านบวก (positive) ด้วยเหตุนี้จึงควรพิจารณาทางด้านพัฒนาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้วย โดยสรุป ความหมายกว้าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลจึงคลุมถึง

- การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (recruitment)
- การฝึกอบรม (training)
- ค่าจ้างและเงินเดือน (wages and salaries)
- กิจกรรมทางด้านประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (various fringe activities)
- มนุษยสัมพันธ์ (human relations)

ทั้งนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึง การบริหารงานบุคคลที่ได้มีการจัดระเบียบแบบแผน (systematic way) เป็นการขยายขอบเขตและเน้นทั้งในด้าน "ผู้ปฏิบัติงาน" (staff orientation) และด้าน "การควบคุม" (control orientation)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบ PPB จะเริ่มได้รับการสนใจทางด้านการบริหารงานบุคคลบ้างแล้วก็ตาม สิ่งที่ควรตระหนักในระบบ PPB นี้คือ การวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์

และด้านการเงินนั้น ย่อมแตกต่างกัน ในด้านการเงิน จำนวนเงิน ก. อาจจะมีค่าเท่ากับจำนวนเงิน ข. แต่นาย ก. อาจจะมีค่าไม่เท่ากับนาย ข. เมื่อเป็นเช่นนี้ การยึดหลักของการบริหารงานบุคคล ควรได้พิจารณาถึงกระบวนการอันมีหลักพื้นฐานกว้าง ๆ ประกอบด้วย คือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน เป็นการช่วยแก้ปัญหาที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน (appropriate selection of people) และบุคคลเหล่านี้เป็นปัจจัยที่องค์การนำมาใช้ (input) เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (the desired output) ดังนั้น กระบวนการที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลพอจัดลำดับได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. ปัจจัยที่องค์การนำมาใช้ในการปฏิบัติการ (inputs)
2. วิธีการที่นำมาปฏิบัติ (implementation)
3. ผลที่ได้ตามต้องการ (the desired output result)

### ปัจจัยที่องค์การนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติการ (Inputs)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ ปัจจัยที่องค์การนำมาใช้เพื่อการปฏิบัตินั้น หมายถึงกิจกรรมของคน (people activity) นั้นเอง และถ้าจะให้งานนั้นเกิดประสิทธิผลก็จำเป็นที่กิจกรรมที่ต้องการกระทำนั้นเหมาะสม ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องรู้จักเลือกบุคคลที่มีทักษะจริงๆ เข้ามาปฏิบัติงาน และหน้าที่นี้ควรเป็นของหน่วยงานด้านบริหารงานบุคคล ถ้าจะให้ เป็นไปตามดังกล่าวจริง ๆ ต้องมีการวางแผนบุคคลในอนาคตอย่างรอบคอบ กำหนดระยะเวลาของแผน ซึ่งควรจะเป็นระยะสั้น เพื่อเหมาะแก่การปรับเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นนโยบายหรือทางด้านเทคโนโลยี ระยะของการวางแผนควรจะเป็น 1-3-5-7-10 ปี เป็นต้น

สำหรับการวางแผนตัวบุคคลผู้ปฏิบัติการ จะต่างไปจากการวางแผนทางปัจจัยด้านอื่น ในข้อที่ว่า บุคคลเหล่านั้นต้องการ "ความมั่นคง" (security) การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงการอยู่ การไป การขาดหาย ของบุคคลเหล่านี้ เพื่อจะได้ไม่ก่อให้เกิดการเสียหายในวงการทำงานได้ ถึงแม้ว่าในบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานไม่สามารถจะลาออกได้ ถ้ามิได้รับการอนุมัติจากเจ้าสังกัด ดังเช่นในวงราชการก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบไปถึงประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมาก นอกจากนี้การที่จะนำเอาตัวบุคคลมาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จะไม่เป็นเพียงเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการตามความมุ่งหมายขององค์การเท่านั้น การวางแผนจะต้องพิจารณาถึงศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย ตลอดจนพฤติกรรมระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งจะทราบได้จากข้อมูลอันเกิดจากการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อการวินิจฉัยต่อไป

## วิธีการที่นำมาปฏิบัติ (Implementation)

วิธีการที่นำมาปฏิบัติ นี้จะเป็นส่วนที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่องค์การนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติ การ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ นักบริหารควรทราบดีว่าระบบใด วิธีใด ที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน และไม่ว่าจะเป็นระบบใด วิธีใด ก็ตาม ควรจะมีความคล่องตัว ทั้งนี้เพื่อสอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ซึ่งมีความผันแปรง่าย และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งต่าง ๆ ด้วย และเมื่อนำระบบ PPB เข้ามาใช้ก็หมายถึงว่า หน่วยงานได้วางแผนงานที่ต้องการ กำหนดเวลา กำหนดคดับบุคคลพร้อมด้วยคุณสมบัติที่จะนำเข้ามาบรรจุ เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งได้มีข้อเสนอแนะไว้เพื่อการพิจารณาแหล่งที่มาของข้อมูลที่สำคัญ 7 ประการด้วยกัน คือ

### 1. วิวัฒนาการขององค์การ (Evolution of the Organization)

การมีวิวัฒนาการขององค์การ ก็เพื่อให้้องค์การมีการเติบโตขึ้นประการหนึ่ง และเพื่อให้มีแนวโน้มทางความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีกประการหนึ่ง จะเห็นได้ว่าทุกระยะของการวิวัฒนาการหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคล (Changes in the decision personnel) ตลอดจนกระบวนการเปลี่ยนแปลงในระบบข่าวสาร (changes in information system) หรือพูดง่าย ๆ ก็คือการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง และการดำเนินการขององค์การ (changes in the organization structure and procedures) ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของผู้ชำนาญการในด้านการบริหารงานบุคคล ที่จะต้องพิจารณาศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น การควบคุมบุคคล 100 คน ของหน่วยงานงานหนึ่ง ในสมัยหนึ่ง ย่อมจะต้องแตกต่างไปจากการควบคุมบุคคล 1,000 คน ดังนั้นการวิวัฒนาการจึงเป็นการเสนอแนะเพื่อการวินิจฉัยที่เหมาะสม

### 2. การหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงาน (Flow of People)

เรื่องนี้นักบริหารจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุต่าง ๆ ของการหมุนเวียนของผู้ปฏิบัติงาน นั้น ๆ เช่น การบ๊วย การลาออก การใช้พนักงาน การเลื่อนชั้น การโอน และการตาย เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่จะคาดคะเนไม่ได้ง่าย ๆ นอกจากเกษียณอายุ และที่ดูจะลำบากต่อการพิจารณาอย่างมากที่สุด คือ การเสื่อมสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในกรณีนี้หมายความว่า จะต้อง

จัดให้มีการฝึกอบรม และการนี้จะต้องเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนที่บุคคลผู้นั้นจะหมดสมรรถภาพ นอกจากนี้ อาจจะมีการโอน ย้าย เพื่อการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อันเป็นการขจัด การไม่ร่วมมือที่จะเกิดขึ้นในองค์การ และลดจำนวนการเข้า ออก ให้น้อยลง

### 3. บทบาทของผู้ปฏิบัติงาน (Role Establishment)

บทบาทของผู้ปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์การนั้น ก็เพื่อที่จะให้แต่ละคนทราบว่าตน มีบทบาทอะไรในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก หรือผู้ชำนาญการ หรือ ผู้ปฏิบัติกรฝ่ายบริหาร เป็นหน้าที่ที่นักบริหารจะต้องรู้จักใช้บุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นให้เกิด ประโยชน์เต็มที่ (full utilization) และสร้างการร่วมมือและประสานงานให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย

### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Interrelationship)

เป็นที่ยอมรับกันว่า ความต้องการขององค์กรกำลังจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอยู่ที่ความสัมพันธ์อันมีอยู่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานว่าจะเกิดประสิทธิผลได้แค่ไหน และคนเราจะทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น อยู่ที่ความสัมพันธ์อันมีอยู่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน แม้ว่าจะ มีการวางแผนและงบประมาณไว้อย่างรอบคอบ ก็อาจล้มเหลวได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานในองค์ การทำงานร่วมกันไม่ได้ ชักแก้ไขนี้อาจจะทำได้คือตัวผู้บริหารจะต้องเป็น “ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง” (change agent) เสียเอง

### 5. การเปลี่ยนแปลงของเวลา (Change of Time)

การเปลี่ยนแปลงของเวลานี้ อาจเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่ขัดขวางผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ หมายถึงการวิวัฒนาการทางความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การนำเครื่องจักรอัตโนมัติเข้ามาใช้ แทนแรงงานคน จำเป็นที่ผู้บริหารควรจะได้ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ถึงวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน ถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และควรจะได้มีการตระเตรียม การล่วงหน้า ตลอดจนตัวบุคคลเข้าดำเนินการ เพื่อให้มีเวลาพอสำหรับปรับความรู้สึกได้

### 6. การประเมินผลและการให้รางวัล (Evaluation and Reward)

เมื่อถือว่าการวิวัฒนาการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่เสมอแก่งานทุกระดับ และที่ ทราบได้ก็เพราะมีการประเมินผล อันเป็นผลของการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การประเมินผลอาจเป็นการประเมินเป็นรายบุคคล และนอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้คนมีกำลังใจปฏิบัติ งานได้อย่างดีอย่างหนึ่งคือ “รางวัล” (reward) ที่เขาควรจะได้รับเป็นการตอบแทน ถ้า ผลงานที่เขาปฏิบัติงานนั้นเป็นที่พึงพอใจ และการให้รางวัลนั้นควรได้รับการพิจารณาอย่างยุติธรรม โดยทั่วหน้า

## 7. ความปรารถนาที่จะทำงาน (Will to Work)

การที่จะทราบได้ว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีความปรารถนาที่จะทำงานมากน้อยเพียงไร จะวัดได้จากท่าทีของเขาเหล่านั้น จากการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผลงานอาจจะสูง หรือต่ำก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่จะพิจารณาว่าคุณคนประเภทใด หรืองานชนิดใด ควรจะได้มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด หรือปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรยึดหลักที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานควรทำงานอย่างมีความสุข และทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในตัวผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผู้ที่ไม่มีความสุขจะทำงานได้ด้อยประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจะได้ทำการวิเคราะห์และให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความปรารถนาที่จะทำงานด้วยความเต็มใจและจริงใจ

### ผลที่ได้ตามต้องการ (Designed Outputs)

การพิจารณาตามความหมายของการปฏิบัติการ หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ได้ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านผลิตรกรรมหรือบริการ สุดท้ายความมุ่งหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความต้องการขององค์กร ก็หมายความว่า การปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้รับความถึงวัตถุประสงค์

สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก คือ ให้เข้าใจในบทบาทของตนว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นักบริหารผู้ประสบความสำเร็จจะเป็นบุคคลที่รู้จักเปลี่ยนแปลงท่าทีไปตามบทบาทที่ตนรวมอยู่

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ทุกประการ และต้องสามารถคาดคะเนสติปัญญาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และการวางแผนในอนาคตด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การกระทำในเรื่องนี้จะต้องได้รับการร่วมมือ และประสานงานจากทุกฝ่ายก่อนที่จะมีการวินิจฉัยสั่งการขึ้น

**สรุป** การบริหารงานบุคคลในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอแล้ว ควรมีการควบคุมและใช้บุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถของแต่ละบุคคล ขณะเดียวกันองค์กรควรได้กำหนดค่าตอบแทนบุคคลเหล่านั้นให้เป็นที่พึงพอใจที่จะทำงานให้องค์การได้อย่างดี สำหรับข้อกำหนดตามกฎหมายเกณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนนโยบายและการดำเนินการ ควรให้ความคล่องตัว เพื่อปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นการนำเอาระบบ PPB เข้า



มาใช้ในการควบคุมการบริหารงานบุคคล อันหมายถึงว่าจะมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการตรวจสอบควบคุมอย่างรอบคอบขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บังเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้หมายถึงว่าจะต้องมีการร่วมมือจากนักบริหารทุกฝ่ายที่พึงมีต่อฝ่ายบุคคลในกรณีที่ฝ่ายหลังจะเป็นหน่วยวางแผนอัตรากำลังและควบคุมติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดต่อไป.

เกษณี หงสนันท์

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์