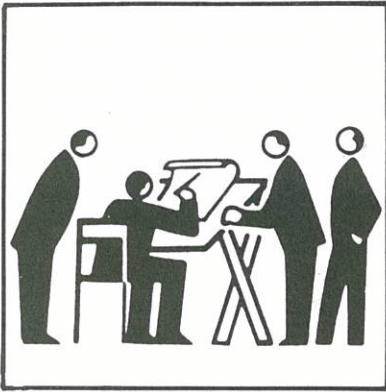




นักบริหาร กับ การบริหารงาน บุคคล

อ.นพดล จรัสศรี

เป็นที่ทราบกันดีว่านักบริหารคือผู้ที่ทำให้ทุกสิ่งสำเร็จสมดังความตั้งใจโดยอาศัยผู้อื่น ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การย่อมเป็นผลมาจากการกระทำของ “คน” (Man) ในองค์การและการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคนในบังคับบัญชาของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยเสมอ ก่อให้เกิดปัญหาความพอใจหรือไม่พอใจไม่มากนักน้อย เป็นปฏิกริยาโต้ตอบกันตลอดเวลา. เป็นเรื่องยุ่งยากสลับซับซ้อน สุดหยั่ง ไม่คงที่ ไม่จบสิ้น ผิดกับปัญหาทางเทคนิคเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรทางการบริหารด้านอื่น ๆ อีก 3 ประการ คือ เงินทุน- (Money) วัสดุ (Material) การจัดการ (Management) ซึ่งสามารถควบคุมได้อย่างมีหลักเกณฑ์พอสมควร

การบริหารงานบุคคล คือภารกิจของผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ ในองค์การและของผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะซึ่งมุ่งปฏิบัติกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับคน เพื่อให้ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญนี้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา มีพฤติกรรมที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ

จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นวิทยายุทธขั้นสุดยอดของความ เป็นนักบริหาร ซึ่งใคร ๆ ก็อยากจะเรียนรู้เจนนจบ จนบรรลุถึงความเป็นเลิศ ในยุคจักรวรรดินักบริหาร ดังนั้นบทความ

ต่อไปนี้จะเสนอเป็นปฐมกัมภีร์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลฉบับย่อ ๆ ดังต่อไปนี้

ลักษณะของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลคือภารกิจของผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับในองค์กรและของผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งมุ่งปฏิบัติกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับคน เพื่อให้ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญนี้เป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา มีพฤติกรรมที่ส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรตามความหมายข้างต้นนี้ จึง

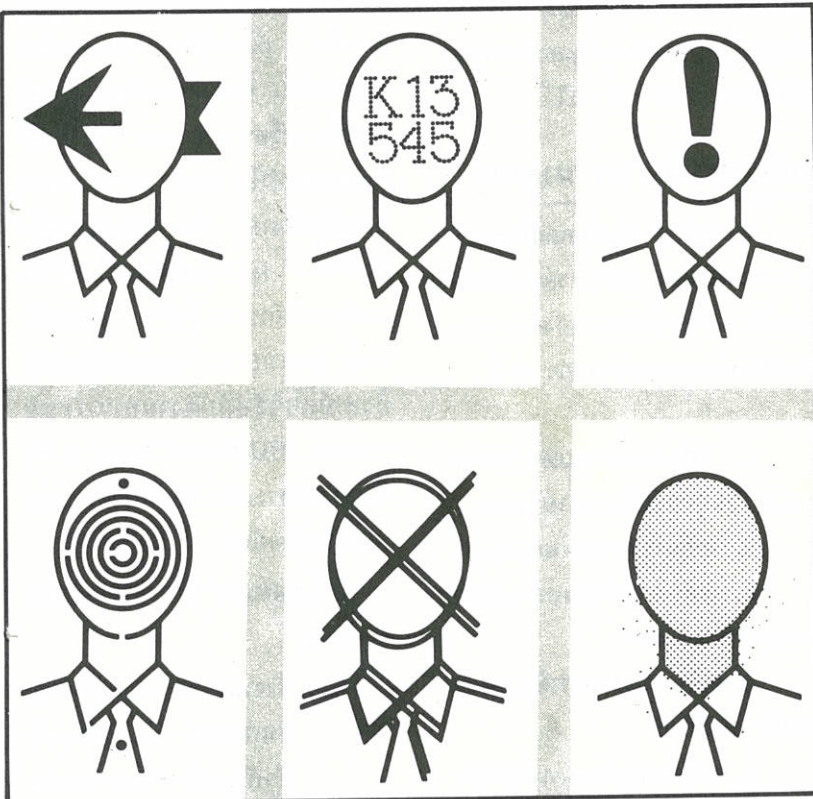
ทางการบริหารประการหนึ่งของผู้บริหารทุกคน กล่าวคือ ในกระบวนการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงานนับเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเกี่ยวข้องกับคนโดยเฉพาะ คือการเสาะหา คัดเลือก ว่าจ้างบรรจุ ฝึกอบรมพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน จ่ายค่าตอบแทน จัดบริการสวัสดิการ ปกครองคนให้อยู่ในวินัยความสงบเรียบร้อย ทั้งนี้ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานในองค์กรได้คนดีมีฝีมือไว้ใช้ พัฒนาและรักษาให้เป็นทรัพยากร

กิจกรรมย่อยต่าง ๆ อันจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาเรื่องพฤติกรรมของคน และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลต่อบรรยากาศในที่ทำงานและผลผลิตได้แก่

- การวิเคราะห์งาน และระบบการทำงาน
- การวางแผนอัตรากำลังคน การพิจารณา Work Load ของแต่ละคน
- การสรรหา การสอบคัดเลือก
- การทำสัญญาว่าจ้าง บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย
- การปฐมนิเทศ และฝึกอบรมพัฒนาบุคคล
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน
- การจัดสิ่งจูงใจ และสวัสดิการ
- การสร้างความเข้าใจ การแรงงานสัมพันธ์ และวินัย
- การวิจัยตรวจตราผลการปฏิบัติงานบริหารบุคคล เป็นต้น

3. เป็นหน้าที่ของผู้ชำนาญการในฐานะผู้ให้คำแนะนำปรึกษา

แม้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนก็ตาม แต่ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่การงานหลักที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วง เช่น ผู้บริหารการตลาดต้องรับผิดชอบเรื่อง การขาย ผู้บริหารโรงงาน ต้องรับผิดชอบเรื่องการผลิต ผู้บริหารธุรการต้องรับผิดชอบเรื่องการเงิน การบัญชี เป็นต้น ต้องทุ่มเทเวลาความคิดอ่านให้แก่ภารกิจนั้น ๆ



วิเคราะห์ลักษณะของการบริหารงานบุคคลได้เป็นดังนี้

1. เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน
การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่

ที่มีคุณค่ายิ่ง ๆ ขึ้น และการรู้จักใช้คนให้เป็น **"PUT THE RIGHT MAN ON THE RIGHT JOB"**

2. มีส่วนประกอบของกิจกรรมย่อย ๆ มากมาย

จึงมีความสนใจที่จะคิดค้นและติดตามเทคนิคใหม่ ๆ หรือการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลให้ลึกซึ้งไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรธุรกิจเติบโตขยายตัวออกไป มีจำนวนพนักงานมากขึ้นมาก หรือลักษณะธุรกิจจัดอยู่ในประเภท LABOUR INTENSIVE นอกจากนี้แล้ว แรงกดดันด้านแรงงาน สังคม การเมือง เพิ่มน้ำหนักความสำคัญแก่ภารกิจด้านการบริหารงานบุคคลยิ่งขึ้น จนกระทั่งเกิดความต้องการความช่วยเหลือที่ลึกซึ้งเฉพาะด้านจากผู้อำนวยการเรื่องคนมากขึ้น ๆ ทุกที ในที่สุดองค์กรก็จัดตั้งหน่วยบริหารบุคคลกลางขึ้นมาเพื่อคอยให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำปรึกษาปัญหาเรื่องคนโดยเฉพาะ

จุดร่วมและจุดแยกของการปฏิบัติงานบริหารบุคคล ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติ (Line Function) ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานต่าง ๆ กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา (Staff Function) ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาหน่วยงานนั้น ไม่อาจกำหนดขอบเขตแบ่งแยกได้ชัดเจนตายตัว แล้วแต่ลักษณะขนาดขององค์กรธุรกิจ นโยบายและรูปแบบ (Style) การบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ฯลฯ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายของหน้าที่งานบริหารบุคคล คงเหมือนกันหมดทุกองค์กรธุรกิจ กล่าวคือ

- มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ
- มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่การงานที่ดีในองค์กร
- มีการส่งเสริมความเจริญ

เติบโตก้าวหน้าของแต่ละคน ควบคู่กับการพัฒนาองค์กร

เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้บริหารทุกคนหรืออีกนัยหนึ่ง คือ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในองค์กร กับผู้บังคับบัญชาหน่วยบริหารงานบุคคล จะต้องร่วมมือกันในอนาคต ทำให้องค์กรได้

1. คนดีมีความสามารถมาทำงานให้กับองค์กรนานตราบนาน
2. มีวิธีการใช้คนให้เหมาะสมงานจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูง
3. สามารถดำรงรักษาความเต็มใจของคนทุกคนที่จะทุ่มเทจิตใจช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายส่วนรวมที่วางไว้

หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อกันและกัน แต่ละขั้นตอนของกระบวนการก็มีหลักการของตนเอง ดังนี้

1. หลักการกำหนดนโยบายและระเบียบการบริหารงานบุคคล
2. หลักการวางแผนกำลังคน
3. หลักการจำแนกตำแหน่งและประเมินค่างาน
4. หลักการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย
5. หลักการกำหนดอัตราค่าจ้าง
6. หลักการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล
7. หลักการประเมินผลการทำงาน
8. หลักการพัฒนาศักยภาพ

9. หลักการปกครองบังคับบัญชา และรักษาวินัย

10. หลักการแรงงานสัมพันธ์

รายละเอียดของแต่ละหลักการดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่พูดกันหลายแนวความคิด ไม่จบสิ้น ไม่มีคำตอบแน่นอนตายตัว สุดแต่แต่ความเหมาะสมกับแต่ละกรณี จึงมีอาจรวบรวมมาไว้ในเนื้อที่จำกัด ณ ที่นี้

ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

เนื่องจากการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องระหว่างคนทำงานร่วมกัน หรือคนกับปัจจัยการบริหารอย่างอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น หรือรวมอำนาจไว้ ณ ศูนย์กลางมากเท่าใด กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน ก็จะยิ่งยุ่งยากสลับซับซ้อน ผลงานสำเร็จลุล่วงช้าลง องค์กรมีลักษณะอยู่ย่ำย ตัดสินใจล่าช้า ลักษณะเช่นนี้คนทั่วไปเรียกว่ามีระเบียบวิธีปฏิบัติงานแบบระบบราชการ (BUREAUCRACY) จึงขอกล่าวถึงระเบียบวิธีปฏิบัติงานแบบราชการด้วยดังนี้

ลักษณะสำคัญของระบบราชการ

1. ทำงานในลักษณะของความชำนาญพิเศษ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญเด่นชัดของระบบราชการ
2. ทำงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
3. รวมอำนาจการตัดสินใจสั่งการสิ้นสุดที่เบื้องบนสุดเสมอ

4. ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเป็นพิธีการ (FORMAL)
5. เป็นงานกิจวัตรประจำต่อเนื่อง (ROUTINE WORK)
6. อำนาจความรับผิดชอบเป็นไปตามหน้าที่ มีใช้เรื่องส่วนตัว
7. ใช้หลักคุณธรรมในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
8. ตำแหน่งหน้าที่ไม่อาจซื้อขายโอนสิทธิหน้าที่แก่กันได้
9. ต้องทำตามลายลักษณ์อักษรอย่างครบถ้วน แก้ไขผิดขั้นตอนไม่ได้

ระบบราชการมีอยู่ในองค์การธุรกิจเอกชนหรือไม่

ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือธุรกิจเอกชน จะมีระบบราชการปรากฏอยู่เสมอ แต่จะมองเห็นได้ชัดเจนในองค์การของรัฐมากกว่าธุรกิจเอกชน เพราะในองค์การของรัฐมีระบบงานสลับซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชายาวและมีข้อกำหนดกฎหมายรัดกุมมากมาย ซึ่งมีผลทำให้การปฏิบัติงานชักช้า ขั้นตอนดำเนินการหยาบหยาบ สิ่งเหล่านี้ก็กำลังเกิดขึ้นกับองค์การธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่ที่มีคนเป็นจำนวนมาก ยิ่งองค์การธุรกิจเอกชนเหล่านั้น ไม่มีการกระจายอำนาจให้กว้างออกไปตามการพิจารณาองค์การแล้วละก็ ประสิทธิภาพการดำเนินการจะยิ่งลดน้อยด้อยลงทุกที ๆ เห็นได้ชัดเจนในองค์การธุรกิจเอกชนที่ยังไม่ยอมรับแนวความคิดที่จะจัดระบบงานสำนักงานแบบ OFFICE

**ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือธุรกิจเอกชน
จะมีระบบราชการปรากฏอยู่เสมอ
แต่จะมองเห็นได้ชัดเจนในองค์การของรัฐ
มากกว่าธุรกิจเอกชน
เพราะในองค์การของรัฐ
มีระบบงานสลับซับซ้อน
มีสายการบังคับบัญชายาว
และมีข้อกำหนดกฎหมายรัดกุมมากมาย
ซึ่งมีผลทำให้การปฏิบัติงานชักช้า
ขั้นตอนดำเนินการหยาบหยาบ**

AUTOMATION กล่าวคือ การนำเอาเครื่องใช้สำนักงานอัตโนมัติเข้าแทนที่คนมากเท่าที่จะกระทำได้ ทั้งนี้ เพราะปัจจุบันการจ้างคนให้เกิดความสำนึกที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การโดยส่วนรวมนั้นกระทำได้ชักช้าไม่ทันกาล และยากมาก

ระบบราชการก่อให้เกิดผลการทำงานอย่างไร

ระบบราชการ ก่อให้เกิดความล่าช้า (RED TAPE) ในการปฏิบัติงาน และสร้างบุคคลผู้ปฏิบัติงานแบบโยนกลองเอาตัวรอด (SEVEDMAN) เป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้ถูกต้องตรงตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดโดยไม่คำนึงถึงภาวะแวดล้อมและความยืดหยุ่น มิได้มองเป้าหมายการทำงานหรือไม่ ไม่มีใครกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในเมื่อทุกคนเอามือชูกีบ หุบปากนิ่งเสีย ไม่กล้าแสดงเช่นนี้

แล้ว องค์การจะเจริญก้าวหน้ามั่นคงได้อย่างไร

องค์การธุรกิจเอกชนควรจัดการอย่างไรกับระบบราชการที่มีอยู่ในตัวเอง

ระบบราชการในตัวมันเองไม่ดีและไม่เลว เพราะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกองค์การไม่มากก็น้อยแล้วแต่ว่าคนในที่นั้นจะจริงจังติดอยู่กับระบบราชการ และชอบอ้างระบบราชการไว้เพื่อประโยชน์ส่วนตนสักแค่ไหน ตามธรรมดาแล้วองค์การธุรกิจเอกชนจะมีลักษณะแตกต่างจากองค์การของรัฐเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดระบบงานและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด จิตใจของผู้ปฏิบัติงานด้วยเหตุที่ความมั่นคงขององค์การธุรกิจเอกชนและความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละ

คนขึ้นอยู่กับผลกำไร คนงานจะต้องพยายามพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ประกอบกับต้องประสบกับการแข่งขันกันอย่างเอาเป็นเอาตายจริงจังทุกเมื่อ องค์การธุรกิจใดที่บริหารงานล้มเหลวจะดำรงอยู่ไม่ได้

ดังนั้น การที่จะสร้างความเจริญงอกงามให้แก่องค์กรทุกวิถีทาง องค์การธุรกิจจะต้องกำจัดระบบราชการที่มีอยู่ในตัวเองให้หมดไป เพราะนอกจากจะไม่จำเป็นแก่องค์การธุรกิจเอกชนแล้ว ยังทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานด้วย เพราะระเบียบวิธีปฏิบัติงานส่งผลทำให้คนมีพฤติกรรมในทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ก็ได้

รูปแบบ (STYLE) การบริหาร บุคคลแบบไทยไทย

โดยทั่วไป รูปแบบการบริหารงานบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะที่สำคัญ คือ

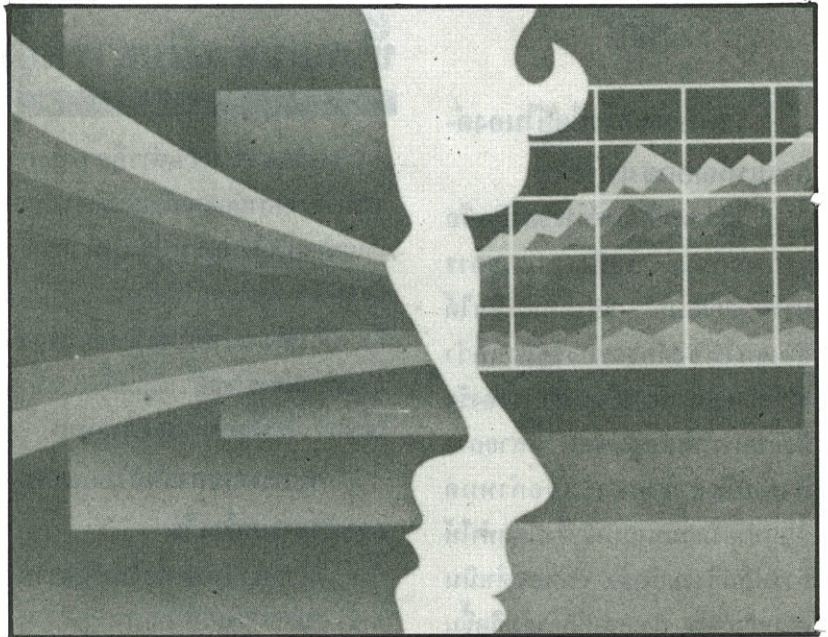
1. ระบบคุณธรรม (MERIT SYSTEM)
2. ระบบอุปถัมภ์ (PATRONAGE SYSTEM)

ระบบคุณธรรม

หรือที่เรียกเป็นอย่างอื่น ๆ ว่า ระบบคุณวุฒิ/ระบบความสามารถ ระบบคุณความดี ยึดหลัก 4 ประการ

1. ความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสทัดเทียมกัน
2. ความสามารถ
3. ความมั่นคง ไม่ถูกกลั่นแกล้ง
4. ความเป็นกลาง

**ถ้าจะปกครองคนไทย
ต้องรู้จักจิตใจคนไทยอย่างดีพอ
คนไทยนั้น ถ้ารักใคร่รักจริง
ข้อสัจอย่างขนิดยอมตายแทนได้
...แต่การเอาชนะจิตใจคนไทยให้ได้นั้น
เป็นเรื่องยากมาก
ทว่า...ไม่เลือบากว่าแรง
สำหรับนักบริหารชั้นยอด**



ระบบอุปถัมภ์

หรือที่เรียกเป็นอย่างอื่นว่า ระบบเล่นพวก/ระบบขบถ/ระบบความชอบพอกันเป็นพิเศษ ยึดหลัก 3 ประการ

1. การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์
2. การสืบสายโลหิต/ทายาทมรดก
3. ความไว้วางใจใกล้ชิด

ผลของการใช้ระบบคุณ- ธรรมล้วน ๆ

1. จะได้คนดีมีฝีมือจริง ๆ มาเป็นพวก
2. เป็นการปกครองที่เที่ยงธรรม
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. คนตั้งใจทำงานโดยมีขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจที่จะ

ใช้ความรู้ความสามารถทำงานให้เป็นผลสำเร็จ

ผลของการใช้ระบบอุปถัมภ์

ล้วน ๆ

1. สามารถรักษาเสถียรภาพของตนไว้นานตราบเท่าที่มีผู้กำบังลี้ภัย
2. สามารถควบคุมสถานการณ์ให้อยู่ในมือตนคนเดียว
3. มีรางวัลตอบแทนผู้สวามิภักดิ์คนแน่นอน

องค์การธุรกิจควรเลือกใช้ระบบไหน

ไม่ว่าระบบคุณธรรมหรือระบบอุปถัมภ์ ต่างก็มีข้อดีข้อเสียคนละแบบ ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกใช้แต่ละระบบอย่างเหมาะสมแก่กรณี การอันใดที่จะต้องให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดจะเบี่ยงเบนเป็นอื่นไปไม่ได้ ควรใช้ระบบคุณธรรม แต่ต้องมีการยืดหยุ่นโอนอ่อนผ่อนปรนให้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์บ้างเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมในสถานการณ์อันคับขัน จึงจะนับว่าสอดคล้องกับลักษณะความเป็นอยู่ของสังคมแบบไทยไทย

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบไทยไทยเรายังต้องพึงพิจารณาของผู้นำมากที่สุด ไม่อาจที่จะบริหารอย่างมีระบบแบบแผนตายตัว การปกครองคนไทยต้องยืดหยุ่นต่อกฎเกณฑ์อย่างมากที่สุด จนเป็นคำกล่าวอย่างเอี่ยมระอาของนักบริหารมืออาชีพว่า “นโยบายของเจ้านายย่อมอยู่เหนือหลักการและเหตุผลเสมอ”

หลักการบริหารงานบุคคลแบบไทยไทย

ถ้าจะปกครองคนไทย ต้องรู้จักจิตใจคนไทยให้ดีพอ คนไทยนั้นถ้ารักใคร่รักจริง ซื่อสัตย์อย่างชนิดยอมตายแทนกันได้ แต่การเอาชนะจิตใจคนไทยให้ได้นั้นเป็นเรื่องยากมาก ทว่าไม่เหลือปากว่าแรงสำหรับนักบริหารชั้นยอด เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของชนชั้นปกครองอยู่ตลอดเวลา

อาจารย์สุรศักดิ์ นานานุกุล ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมหลักการบริหารงานบุคคลแบบไทยไทยไว้ดังนี้

1. การจ้างญาติมิตร ทำได้แต่อย่าให้เสื่อมประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรมบ้าง
2. การปกครองด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัวทำได้ แต่เวลาทำงานควรอิงหลักการไว้ก่อน
3. มนุษย์สัมพันธ์และประสิทธิภาพต้องคู่กัน
4. การชมเชยและการให้รางวัลควรทำตราบเท่าที่เกิดผลทางประสิทธิภาพ
5. ระบบผสมอาจจะเหมาะกับวัฒนธรรมไทยที่สุด
6. การจัดองค์กรต้องดูตัวบุคคล ต้องดูแผนงานกลยุทธ์ มิใช่จัดให้รูปสวย
7. ตำแหน่งงานที่สำคัญต้องเลือกคนที่มีความสามารถ

ถ้าไม่สำคัญเลือกอาวุโส

8. การมีนายหลายคนเป็นเรื่องธรรมชาติ คนเก่งต้องปกครองนายให้ได้
9. ระบบอาวุโสสำคัญมาก แต่คนที่มีความสามารถต้องมีโอกาสข้ามขั้นตอนได้
10. บรรยากาศในการทำงานมีความสำคัญพอ ๆ กับค่าตอบแทน
11. องค์กรควรช่วยเหลือพนักงาน และให้ความมั่นคงในงานตราบเท่าที่ไม่เสื่อมประสิทธิภาพ
12. การปกครองอย่างเสมอภาคเป็นสิ่งสำคัญ แต่คนดีอาจต้องเป็นข้อยกเว้น
13. การประชุมให้ได้ผลเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน ต้องประชุมซักซ้อมกับพนักงานระดับล่างอย่างสม่ำเสมอ
14. การประเมินผลงานเป็นสิ่งสำคัญ การสั่งงานต้องชัดเจน ต้องหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าในการประเมินผลงาน ถ้าทำได้
15. คนไทยวางแผนเก่ง แต่ปฏิบัติไม่ค่อยเป็น ต้องคอยคุมงานภาคปฏิบัติให้ใกล้ชิด
16. ระบบงานวางไว้สวย แต่ปฏิบัติก็อย่างหนึ่ง ต้องควบคุมมิให้เกิดทำดีที่เหลว
17. เนื่องจากการทำรายงานดี



กว่าสภาพจริง จึงต้องมี
วิจัยโดยบุคคลที่สามเป็น
ครั้งแรก

จึงสรุปได้ว่า การบริหารงาน
บุคคลเป็นวิทยายุทธขั้นสุดยอดของ
ความเป็นนักบริหาร ซึ่งนักบริหาร
ทุกคนน่าจะเรียนรู้หลักการบริหาร
งานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ
บริหารงานบุคคลแบบไทยไทย จึงจะ
สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ
เป็นคนโปรดของเจ้านาย ความก้าว
หน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจะ
รวดเร็วมั่นคง เพราะมีกำลังภายใน
จากหัวหน้าดังลูกน้องดันขึ้นไป

หนังสืออ้างอิง

1. ธงชัย สันติวงษ์ "การบริหารงาน
บุคคล" ไทยวัฒนาพานิช 2524
2. อุทัย หิรัญโต "หลักการบริหาร
งานบุคคล" โอเดียนสโตร์ 2523
3. สุรศักดิ์ นานานุกูล "การบริหาร
งานบุคคล" 2525

เกี่ยวกับผู้เขียน

นพดล จรัสศรี

อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ

การศึกษา

พาณิชยศาสตร์มหาบัณฑิต พศ.ม.(จุฬา)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประสบการณ์การทำงาน

2516 พนักงานประจำแผนกและหัวหน้าแผนกบุคคล
บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด

2521 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท เชียงใหม่
สยามเครดิต จำกัด

2525 ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท โฆษณาโอกลีวี
(ประเทศไทย) จำกัด

2526 ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท พัทยา
ฟู่อินดัสตรี จำกัด

2527 อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิตย์