

## บทที่ 7 วินัย (Discipline)

### เค้าโครงเรื่อง

ความหมายของวินัย  
ลักษณะสำคัญของวินัย  
สาเหตุที่ต้องดำเนินการทางวินัย  
ประเภทของพนักงานที่มีปัญหา  
กระบวนการดำเนินการทางวินัย  
หลักเกณฑ์การกำหนดวินัย  
แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย  
การนำวินัยไปปฏิบัติ  
การบริหารการดำเนินการทางวินัย  
บทสรุป

### สาระสำคัญ

1. วินัยเป็นมาตรการสำคัญที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อป้องกันมิให้พนักงานที่มีปัญหากระทำความผิดซ้ำอีก
2. พนักงานที่มีปัญหาและถูกลงโทษทางวินัย ได้แก่ พนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพ พนักงานที่มีปัญหาส่วนตัวและกระทบต่องาน พนักงานที่ชอบฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และประพฤติตนไม่เหมาะสม เป็นต้น

3. หลักเกณฑ์ในการกำหนดวินัย คือ ความเป็นธรรม ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้พนักงานทราบ วินัยควรมีความยืดหยุ่น

4. แนวคิดการดำเนินการทางวินัย มีดังนี้คือ กฎเดาร์อน การดำเนินการทางวินัยแบบก้าวหน้า การดำเนินการทางวินัยโดยไม่มีการลงโทษ และการดำเนินการทางวินัยแบบให้คำปรึกษา

5. การนำวินัยไปปฏิบัติ มีดังนี้คือ การพิจารณาปัญหา การค้นหาสาเหตุ และรวบรวมข้อเท็จจริง การเลือกมาตรการลงโทษ การดำเนินการทางวินัยและการประเมินผล

### จุดประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาจบบทนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายของวินัย และสาเหตุที่ต้องดำเนินการทางวินัย
2. อธิบายประเภทของพนักงานที่มีปัญหา
3. อธิบายกระบวนการดำเนินการทางวินัย
4. อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย
5. อธิบายสาเหตุที่การบริหารการดำเนินการทางวินัยไม่ประสบผลสำเร็จ

## บทที่ 7 วินัย (Discipline)

การได้มาซึ่งพนักงานขององค์กรต่างๆ นั้น ต้องผ่านขั้นตอนการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมอย่างดีและถูกต้องแล้วเพื่อให้ได้พนักงานที่ดี มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามยังมีพนักงานบางคนที่มีปัญหา หรือพนักงานที่ทำงานไประยะหนึ่งแล้วเกิดปัญหาขึ้น ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ การด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือทำงานได้ผลงานไม่เป็นที่พอใจขององค์กร หรือพนักงานมีปัญหาส่วนตัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน พนักงานทำผิดระเบียบ กฎเกณฑ์ขณะปฏิบัติงาน พนักงานฝ่าฝืนระเบียบ กฎเกณฑ์ขององค์กร เป็นต้น

ปัญหาต่างๆ ของพนักงาน ผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการในการช่วยเหลือ โดยศึกษาถึงสาเหตุของปัญหา ข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การแก้ไขได้ถูกต้อง และยุติธรรม การแก้ไขปัญหานั้นจำเป็นต้องมีศิลปะ ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดจำนวนปัญหาหรือให้หมดสิ้นไปได้ ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีการรวมตัวกันเป็นสหภาพ ดังนั้นการดำเนินการต่างๆ จึงต้องมีหลักเกณฑ์และการพิจารณาปัญหาของพนักงานเป็นกรณีๆ ไป ทำให้การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับวินัยเกิดขึ้น เพื่อให้ควบคุมพฤติกรรมของพนักงานจำนวนมากๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความเรียบร้อยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วินัยเป็นเรื่องของการกำหนดพฤติกรรมของคน โดยอาจเป็นการชมเชย การให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือฝ่าฝืน ก็กำหนดให้มีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อมิให้มีการกระทำซ้ำอีก ดังนั้นนอกจากพนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องวินัยแล้ว ผู้บริหารเองก็ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการใช้วินัย หรือการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง วินัยจึงเป็นมาตรการที่ผู้บริหารหรือ ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้และเข้าใจผลที่จะเกิดขึ้น และควรจะดำเนินการทางวินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

ในปัจจุบันการบริหารงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่มีกตัญญูในการดำเนินการทางวินัย แต่จะใช้วิธีการให้ความช่วยเหลือในปัญหาของพนักงานโดยการให้คำปรึกษา การบริหารความขัดแย้งมากกว่าการลงโทษทางวินัย การดำเนินการทางวินัยแก่พนักงาน แต่ควรจะเป็นหนทางสุดท้ายที่

จะนำมาใช้ เพราะถ้าหากพนักงานถูกลงโทษทางวินัยเท่ากับว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความล้มเหลว อย่างไรก็ตามวินัยก็เป็นขอบเขตของงานด้านหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ประพฤติกปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน รู้จักหน้าที่และรักษาวินัยที่องค์กรกำหนดขึ้น อันจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขต่อไป

### ความหมายของวินัย

วินัย<sup>(1)</sup> (Discipline) หมายถึง สิ่งที่ใช้ควบคุมคน หรือการกระทำของพนักงานให้อยู่ในแนวทางที่องค์กรต้องการ

วินัย<sup>(2)</sup> (Discipline) หมายถึง การดำเนินการกับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร หรือ ผู้ที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจถึงจุดที่จำเป็นต้องแก้ไข

วินัย<sup>(3)</sup> (Discipline) หมายถึง ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือเกี่ยวกับความประพฤติสำหรับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ถ้าฝ่าฝืนจะมีการลงโทษ

วินัย<sup>(4)</sup> (Discipline) หมายถึง การปรับพฤติกรรมในอนาคตโดยให้รางวัล หรือโดยลงโทษ แนวทางนี้รวมกิจกรรมแรงจูงใจทางบวกทั้งหลาย เช่น การชมเชย การมีส่วนร่วม การจ่ายค่าตอบแทนชักจูงใจ และเทคนิคการจูงใจทางลบ เช่น การดักเตือน การปรับ กิจกรรมทั้งสองแบบช่วยปรับสภาพพฤติกรรมของคนทำงานเพื่อให้บรรลุถึงวินัยที่ดีในองค์กร

วินัย จึงเป็นกฎแห่งความประพฤติ ซึ่งมีกฎมองในแง่ลบ และนึกถึงการลงโทษ คนจะกลัวเพราะบทลงโทษค่อนข้างรุนแรง โดยคิดว่าการดำเนินการทางวินัยด้วยวิธีการลงโทษ จะนำไปสู่การยับยั้งพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา จึงเป็นงานที่ยากสำหรับผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานด้วยการรักษาวินัยเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### ลักษณะสำคัญของวินัย

เมื่อกล่าวถึงวินัย หลายคนจะคิดและดูมองในแง่ลบ แต่ความจริงแล้ววินัยมีทั้งสองด้าน คือ ด้านบวก และด้านลบ เพราะส่วนใหญ่เรามักจะนึกถึงการลงโทษ วินัยเป็นเพียงกฎแห่งความประพฤติ แต่วินัยบางอย่างก็ถูกกำหนดไว้เป็นกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ เป็นข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน เงื่อนไขการจ้างงานหรือการทำงาน กำหนดวันและเวลาทำงาน การเลิกจ้าง การยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ หรือกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ก็กล่าวเกี่ยวกับสิทธิของแรงงานที่

ควรจะได้รับ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ที่กล่าวเกี่ยวกับ สัญญาจ้าง การให้ออกจากงาน การละเลิกจ้างของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมาย การละทิ้งงาน และอื่นๆ

ดังนั้นหากพิจารณาลักษณะของวินัยแล้ว จึงเห็นได้ว่า วินัยมีส่วนเสริมสร้าง และป้องกันมิให้ผู้กระทำผิด กระทำผิดซ้ำอีก การลงโทษก็เพื่อแก้ไขความประพฤติของเขาให้เป็นไปตามที่เราต้องการหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ส่วนพนักงานใดที่ต้องถูกออกไปจากองค์กร ย่อมแสดงว่าได้รับโทษร้ายแรง องค์กรเชื่อว่าไม่สามารถแก้ไขพฤติกรรมของพนักงานนั้นได้แล้ว การเสริมสร้างวินัยมีด้วยกัน 2 วิธี ดังนี้

1. **วิธีการทางบวก (Positive Approach)** เป็นการเสริมสร้างศรัทธาซึ่งให้เห็นถึงประโยชน์ในการรักษาวินัย ใช้กิจกรรมแรงจูงใจ เช่น การสร้างสภาพแวดล้อม การยกย่อง การชมเชย การให้รางวัล การคัดเลือกพนักงานดีเด่น ประกาศเกียรติคุณ ผู้ปฏิบัติงานเห็นประโยชน์ในการรักษาวินัย เขาจะสนใจในการปฏิบัติตามวินัย

2. **วิธีการทางลบ (Negative Approach)** เป็นการบังคับเพื่อรักษาวินัย โดยขู่ว่าจะลงโทษให้คนรักษาวินัย การกำหนดบทลงโทษ โดยคิดว่าสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ เช่น การตำหนิ การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร การงดความดีความชอบ โบนัส การลดเงินเดือน การให้ออก การไล่ออก เป็นต้น

ดังนั้นการกระทำผิดแล้วถูกลงโทษทางวินัย จะมีลักษณะก้าวหน้าคือเริ่มจากสถานเบาที่สุด จนถึงสถานหนักที่สุด

ภาคเอกชน	ภาครัฐ
1. การตักเตือนด้วยวาจา	1. ทักเตือน (ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร)
2. การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร	2. ลดเงินเดือน
3. การงดความดีความชอบ เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง โบนัส	3. ลดขั้นเงินเดือน
4. การพักงาน (มากน้อยตามความผิด)	4. การปลดออก
5. การลดเงินเดือน หรือลดตำแหน่ง	5. การไล่ออก
6. การไล่ออก	

การลงโทษทางวินัยแต่ละหน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างกันไป ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกหน่วยงาน ดังนั้น ความประพฤติและปฏิบัติของพนักงาน อาจได้รับโทษแตกต่างกันได้ บางองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการมาก หรือพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่เอื้อต่อ

การกระทำผิด ก็มีโอกาสสูงในการถูกดำเนินการทางวินัย ขณะเดียวกันกระบวนการสอบสวน มีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด เพราะเมื่อใครก็ตามที่ถูกดำเนินการทางวินัยแล้วนั้น อาจทำให้โอกาสในการทำงานให้เจริญก้าวหน้าเป็นไปได้ยาก วินัยจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้ใช้วินัยจะต้องมีความรอบคอบและดำเนินการทางวินัยกับพนักงานอย่างยุติธรรม

## สาเหตุที่ต้องดำเนินการทางวินัย

### (Causes of Disciplinary Action)

ลอย (Lloyd) และเลสไล (Leslie) กล่าวว่า โดยทั่วไปการดำเนินการทางวินัยกับพนักงาน มีเหตุผลสองประการคือ

1. ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแย่ง หรือ พฤติกรรมของพนักงานที่ไม่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่องาน เช่น การขาดงาน ไม่เชื่อฟัง ขัดคำสั่ง ไม่เอาใจใส่ต่องาน ขาดความระมัดระวัง ประมาท สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่นำไปสู่การถูกดำเนินการทางวินัย

2. การกระทำของพนักงานที่อยู่นอกกฎระเบียบ เช่น การทะเลาะวิวาท หรือต่อสู้กันในที่ทำงาน หรือการขโมยทรัพย์สินขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมอื่นๆ อีก เช่น ขี้เกียจ การหลับระหว่างทำงาน การเล่นการพนัน การทำลายเครื่องมือ วัสดุขององค์กร การทำงานช้าลง การใช้ยาเสพติด เสพของมึนเมา การไม่ซื่อสัตย์ การออกจากที่ทำงานก่อนเวลา การพูดจาที่ไม่สุภาพกับลูกค้า เป็นต้น

## ประเภทของพนักงานที่มีปัญหา

จากสาเหตุที่พนักงานขององค์กรต้องถูกดำเนินการทางวินัย เนื่องจากผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ หรือ พฤติกรรมของพนักงานไม่เหมาะสม จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นอีก ดังนั้นเพื่อง่ายต่อการดำเนินการทางวินัย และการแก้ไขพฤติกรรมของพนักงาน เราอาจจัดแบ่งประเภทของพนักงานที่มีปัญหาได้<sup>(6)</sup> ดังนี้

### 1. พนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพ

ปัญหาของพนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพ กล่าวคือ พนักงานที่มีผลงาน คุณภาพ และปริมาณงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ สาเหตุของปัญหาเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรค้นหาสาเหตุเพื่อนำไปสู่หนทางในการแก้ไข โดยสำรวจว่าอะไรเป็นจุดบกพร่องของผลงาน ความด้อยประสิทธิภาพนั้นส่งผลกระทบต่อรุนแรงเพียงใด ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจาก

พนักงานขาดความรู้ความสามารถ ไม่มีความชำนาญ หรือ ขาดการฝึกอบรมในทักษะใหม่ๆ หรือ พนักงานไม่สนใจ ไม่รักและชอบงานที่ทำ

หนทางในการแก้ไขพนักงานคือยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจสนใจ โดยการให้คำชมเชย รางวัล หรือการหาทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

## 2. พนักงานที่มีปัญหาส่วนตัว

ในสังคมปัจจุบัน นอกจากการดำเนินกิจกรรมในเรื่องของการปฏิบัติงานแล้ว อีกด้านหนึ่ง ก็เป็นเรื่องส่วนตัวไม่ว่าจะเป็นครอบครัว หรืออื่นๆ ซึ่งแต่ละคนจะต้องประสบปัญหาต่างๆ มากมาย เพื่อให้สามารถปรับตัวและอยู่รอดในสังคมได้ ปัญหาส่วนตัวของพนักงานบางครั้งส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงาน เช่น ปัญหาการติดสุราเรื้อรัง ติดยาเสพติด เล่นการพนันหรืออบายมุขต่างๆ ปัญหาครอบครัว โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นโรคพิษสุราเรื้อรัง จะมีผลกระทบต่อสุขภาพ และการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องค้นหาสาเหตุและหนทางในการแก้ไข โดยการปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงผลเสียที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้เสนอความช่วยเหลือ จัดทำเป็นแผนหรือโครงการ เช่น โครงการรณรงค์ ลด ละเลิก อบายมุข หรือสิ่งเสพติด โครงการรักษาและบำบัดผู้เป็นโรคพิษสุราเรื้อรัง หรือ แนะนำให้พบแพทย์ต่อไป

## 3. พนักงานที่กระทำผิดกฎเกณฑ์ต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน

พนักงานที่กระทำผิดกฎระเบียบขณะปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน เช่น พนักงานที่ขอบขโมยของเพื่อนร่วมงาน หรือองค์การ พนักงาน หรือทำลายทรัพย์สินของต่างๆ ให้เสียหาย ดังนั้นการแก้ไขปัญหของพนักงานประเภทนี้ จึงต้องดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการคัดเลือกในเรื่องของการตรวจสอบประวัติให้ละเอียดถี่ถ้วน ก่อนจะรับเข้าเป็นพนักงาน หรืออีกประการหนึ่ง ควรมีการจัดประชุมชี้แจง หรืออบรมให้พนักงานมีความรักและภักดีต่อองค์การ ควรมีการจัดเก็บสิ่งของภายในอาคารสำนักงานให้เรียบร้อย ใส่ไว้ในตู้ที่มีกุญแจล็อกได้ จัดให้มีการควบคุม ตรวจสอบ การใช้วัสดุและครุภัณฑ์ของสำนักงาน จัดให้มีค่าเตือน ข้อควรระมัดระวัง ในการเก็บรักษาทรัพย์สินของตนเอง จัดให้มีการติบตบประจำตัวพนักงานและการตรวจสอบการเข้าออกของบุคคลภายนอก เป็นต้น การรักษาทรัพย์สินและความปลอดภัยนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การควรมีมาตรการและความเข้มงวดเพียงใด แต่สิ่งหนึ่งของประโยชน์ที่จะได้รับก็คือความไม่ประมาทและป้องกันก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น

#### 4. พนักงานชอบฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และประพฤตินไม่เหมาะสม

พนักงานที่มีปัญหาการฝ่าฝืนระเบียบและประพฤตินไม่เหมาะสม มีพฤติกรรมต่างๆ เช่น การชอบหลับในขณะที่ทำงาน การทะเลาะวิวาทในที่ทำงาน การมาสาย การไม่เชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การพกพาอาวุธเข้ามาในที่ทำงาน การรับประทานอาหารขณะทำงาน การนำงานอื่นที่ไม่ใช่งานในหน้าที่มาทำในที่ทำงาน การแสดงวาจาหรือกริยาไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา เช่น กล่าวคำหยาบ แสดงอาการข่มขู่ เป็นต้น

ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและหาแนวทางแก้ไข เช่น การให้ลงเวลาปฏิบัติงาน การลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กร การเขียนคำเตือน กรณี ห้ามปลอมแปลงเอกสาร ห้ามสูบบุหรี่ในเขตอันตราย ห้ามนำอาวุธเข้ามาในสำนักงาน เป็นต้น

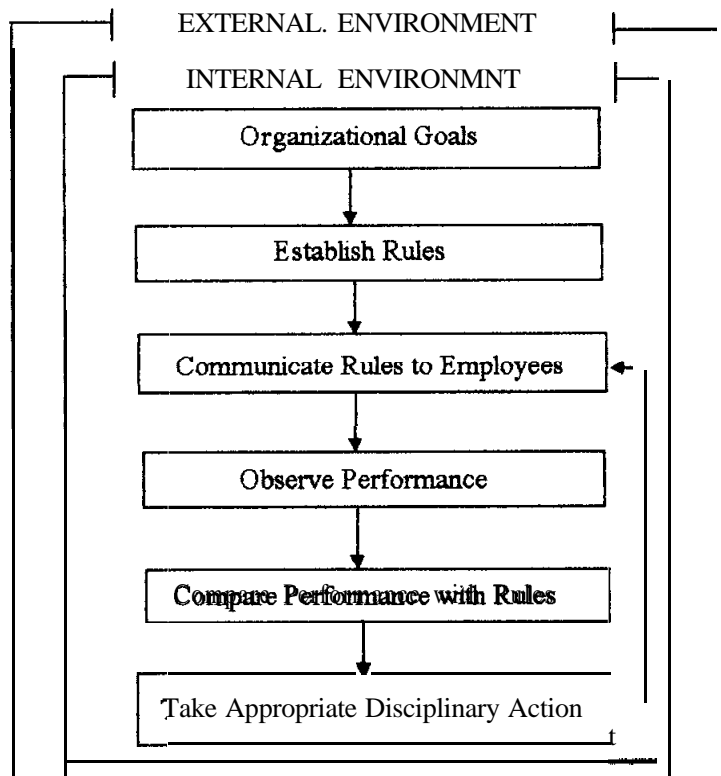
#### กระบวนการดำเนินการทางวินัย

##### (The Disciplinary Action Process)

กระบวนการดำเนินการทางวินัยเป็นวงจรที่หมุนเวียน เพราะการกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน การกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยเกิดจากวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร ที่ต้องการให้พนักงานมีความประพฤติอย่างไร ซึ่งแต่ละองค์กรก็ไม่จำเป็นต้องมีวินัยที่เหมือนกัน จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ แล้วจึงสื่อสารให้พนักงานทราบ จากนั้นจึงตรวจสอบหรือสังเกตว่าพนักงานมีความประพฤติหรือปฏิบัติตนแตกต่างจากกฎเกณฑ์หรือวินัยที่กำหนดหรือไม่ ถ้ามีความประพฤติ หรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับ พนักงานก็จะถูกดำเนินการทางวินัยที่เหมาะสมต่อไป ดังภาพที่แสดงต่อไปนี้



## The Disciplinary Action Process



(Mondy and Noe, Human Resource Management, 1996 : 562)

จากภาพ กระบวนการดำเนินการทางวินัยตามแนวคิดนี้ มีลำดับขั้นตอน โดยพิจารณา รายละเอียดดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะนโยบายและการดำเนินการด้านวินัย การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย นโยบายของรัฐบาล เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ จะส่งผลกระทบต่อระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ ขององค์กร กฎหมายและนโยบายของรัฐบาลกระทบต่อนโยบายและระเบียบขององค์กร กฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพ ส่งผลกระทบต่อระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัย สภาพแรงงาน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการทางวินัย เพราะจะมีเรื่องของการเจรจาต่อรองเพื่อลดหย่อนโทษ เช่น สภาพแรงงานจะเจรจาต่อรองให้การดำเนินการเดือนเป็นลายลักษณ์อักษร จำนวน 3

ครั้งก่อนจะถูกพักงาน (suspended) แทนการเตือนเพียง 2 ครั้ง เป็นต้น

## 2. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินการทางวินัย แม้ว่าพัฒนาองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นที่ต้องดำเนินการทางวินัยในทิศทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

## 3. นโยบายขององค์กร (Organizational Goals)

นโยบายขององค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานทางวินัย ทำให้ทราบว่าต้องการให้พนักงานปฏิบัติตัวอย่างไร และโดยวิธีใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

## 4. การกำหนดระเบียบข้อบังคับ หรือ วินัย (Establish Rules)

การกำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์ของวินัย ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของพฤติกรรมระหว่างการปฏิบัติงานว่าสิ่งใดควรทำ หรือไม่ควรทำในขณะที่ปฏิบัติงาน อาทิเช่น การห้ามสูบบุหรี่ในสถานที่ไวไฟ หรือให้สวมหมวกในสถานที่เสี่ยงอันตรายเพื่อความปลอดภัย การกำหนดวันเวลาในการปฏิบัติงาน การห้ามลักขโมย และอื่นๆ เป็นต้น

## 5. การสื่อสารกฎระเบียบให้แก่พนักงาน (Communicate Rules to Employee)

เมื่อกฎระเบียบ หรือวินัยได้กำหนดขึ้นแล้ว ควรจะสื่อสารให้พนักงานในองค์กรได้ทราบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบวินัย จึงต้องมีการประกาศหรือแจ้งให้พนักงานทราบและเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ การลงโทษ อาจจัดทำเป็นคู่มือ หรือชี้แจงในการประชุมพิเศษพนักงานใหม่ก็ได้ และเมื่อใดที่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือเพิ่มเติม องค์กรจะต้องสื่อสารให้พนักงานทราบทันที ซึ่งเมื่อพนักงานกระทำผิด ผ่าฝืนวินัย จะทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าไม่ทราบเกี่ยวกับข้อปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร

## 6. การสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงาน (Observe Performance)

เมื่อพนักงานได้ทราบและเข้าใจในระเบียบข้อบังคับแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสังเกตและตรวจสอบว่าการประพฤติ ปฏิบัติตนของพนักงานในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงความประพฤติว่าเหมาะสม ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดหรือไม่

## 7. การเปรียบเทียบการปฏิบัติตนของพนักงานกับระเบียบข้อบังคับ (Compare Performance with Rules)

เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้สังเกตการปฏิบัติตนของพนักงานแล้ว จึงนำไปเปรียบเทียบกับกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ว่า เป็นไปตามที่องค์กรกำหนดหรือไม่ ถ้าพนักงานปฏิบัติ

งานตามระเบียบ ข้อบังคับเกิดผลดีกับองค์กรก็ควรได้รับคำชมเชย รางวัล พนักงานใดบ้างที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ทั้งนี้เพื่อองค์กรจะได้ดำเนินการทางวินัยต่อไป

#### 8. การดำเนินการทางวินัย (Take Appropriate Disciplinary Action)

เมื่อพนักงานประพฤติและปฏิบัติตนฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กร เมื่อทำการสอบสวนข้อเท็จจริงแล้วพิสูจน์ได้ว่ากระทำผิดจริง พนักงานก็จะถูกดำเนินการทางวินัย โดยมีการลงโทษตั้งแต่สถานเบาที่สุด คือการว่ากล่าวตักเตือน จนกระทั่งบทลงโทษที่หนักที่สุดคือการไล่ออกจากงาน

#### หลักเกณฑ์การกำหนดวินัย

1. การกำหนดระเบียบข้อบังคับ หรือ วินัย ที่เกี่ยวกับงานและพฤติกรรม จะต้องเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ในองค์กร โดยมีมาตรฐานที่ไม่สูงหรือต่ำเกินไป

1.1 ข้อกำหนดเกี่ยวกับเวลาในการปฏิบัติงาน การเข้าและเลิกงาน การหยุดพัก การกำหนดวันลา จำนวนวันขาดงาน เป็นต้น

1.2 ข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พนักงานไม่ควรปฏิบัติ เพื่อเป็นการป้องกัน เช่น ห้ามนอนหลับ ห้ามรับประทานขนมขณะปฏิบัติงาน ห้ามนำงานอื่นที่ไม่ใช่งานในหน้าที่มาปฏิบัติในสถานที่ทำงาน

1.3 ข้อกำหนดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา การปฏิเสธคำสั่ง การพูดจาหยาบคาย เป็นต้น

1.4 ข้อกำหนดเกี่ยวกับกฎหมาย เช่น การห้ามลักขโมย การห้ามปลอมแปลงเอกสาร หรือกิจกรรมที่เป็นเท็จต่างๆ ห้ามเล่นการพนัน

1.5 ข้อกำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัย เช่น การห้ามสูบบุหรี่ในสถานที่ไวไฟ ห้ามทะเลาะวิวาท ห้ามนำอาวุธเข้ามาในที่ทำงาน ห้ามเสพสิ่งเสพติด เป็นต้น

1.6 อื่นๆ เช่น ห้ามขายสินค้า หรือเป็นตัวแทนขายในที่ทำงาน การให้แต่งเครื่องแบบมาปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ข้อกำหนดเกี่ยวกับวินัย ควรมีความเป็นธรรม โดยเฉพาะด้านมาตรฐานของงาน หรือพฤติกรรมพนักงานไม่ควรกำหนดไว้สูงเกินไป จนไม่อยู่ในความสามารถของพนักงานที่จะปฏิบัติได้ หรือตำหนิพนักงานไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันวินัยควรมีความยุติธรรมด้วย เพราะเรื่องของวินัยมีการลงโทษ อาจทำให้ผู้ถูกลงโทษเสียสิทธิ เสียประโยชน์ หรือออกจากงาน

ได้ การมีมาตรฐานเป็นการป้องกันการกลั่นแกล้ง และรักษาระบบการบริหารงานบุคคล เป็นไปตามหลักคุณธรรม (Merit System) อันได้แก่ ความมั่นคง นั่นคือ ครอบคอบที่เขามีความรู้ความสามารถ โดยไม่มีความผิด เขาก็สามารถทำงานต่อไปได้

3. ข้อกำหนดเกี่ยวกับวินัย ควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานทราบแนวทางในการปฏิบัติตนว่าองค์การคาดหวังอะไรกับตน และผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่อย่างไร ข้อปฏิบัติใดมีบทลงโทษมาก หรือข้อกำหนดใดบทลงโทษน้อย หรือพนักงานใดประพฤติปฏิบัติได้ดี ก็จะได้รับคำชมเชย หรือรางวัลตอบแทน เป็นต้น การไม่เขียนข้อกำหนดเกี่ยวกับวินัยไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอาจทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือตีความหมายผิดก็ได้

4. การสื่อสารข้อกำหนดเกี่ยวกับวินัย เมื่อกำหนดข้อวินัยแล้ว ก่อนการบังคับใช้ควรประกาศให้พนักงานได้ทราบ และเข้าใจตรงกันโดยอาจจัดให้มีการประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มืออธิบายรายละเอียดของวินัย อันจะทำให้การรักษาระเบียบข้อบังคับกระทำได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าการกำหนดวินัยมีพนักงานหรือตัวแทนเข้าร่วมก็จะได้รับความร่วมมือมากยิ่งขึ้น

5. ข้อกำหนดเกี่ยวกับวินัยควรมีความยืดหยุ่น เนื่องจากข้อกำหนดต่างๆ เมื่อนำมาใช้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งแล้ว เมื่อเวลาและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ข้อกำหนดทางวินัยควรมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขได้ หรือถ้าระเบียบวินัยข้อใดมีคนฝ่าฝืนบ่อยๆ ควรนำมาพิจารณาทบทวนเสียใหม่ว่าระเบียบนั้นเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์การ

ดังนั้นหลักการกำหนดวินัยดังกล่าวข้างต้น เป็นความพยายามขององค์การที่ต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทางที่กำหนดไว้ เป็นการป้องกันมิให้เหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องการลดจำนวนพนักงานที่ฝ่าฝืนลงไป จนกระทั่งหมดไปในที่สุด

## แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

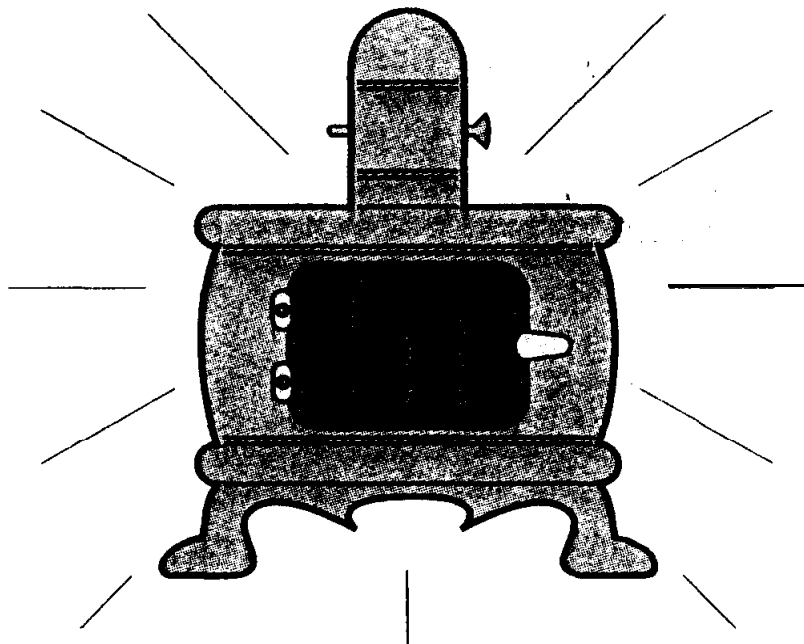
### (Approaches to Disciplinary Action)

การดำเนินการทางวินัยของผู้บริหาร หรือองค์การต่างๆ ได้มีการริเริ่มและพัฒนาแนวความคิดต่างๆ มาโดยตลอด วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดพฤติกรรมของพนักงานโดยการให้รางวัลหรือการลงโทษ คนที่มีพฤติกรรมเหมาะสมหรือปฏิบัติงานได้อย่างดีตามปริมาณ คุณภาพที่องค์การกำหนดไว้ก็ควรได้รับคำชมเชย รางวัล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานปฏิบัติงานและคนให้ดียิ่งขึ้น ขณะที่พนักงานที่ประพฤติหรือปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับก็ต้องปรับปรุง แก้ไข หรือถูกลงโทษ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้มีการฝ่าฝืนอีก ดังนั้นแนว

คิดในการดำเนินการทางวินัยที่สำคัญๆ ที่ได้รับความนิยมนำมาใช้กับพนักงานมีดังต่อไปนี้

1. กฎเตาร้อน (The Hot Stove Rule)
2. การดำเนินการทางวินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Disciplinary Action)
3. การดำเนินการทางวินัยโดยไม่มีการลงโทษ (Disciplinary Action Without Punishment)
4. การดำเนินการทางวินัยแบบให้คำปรึกษา (Disciplinary Action by Counseling)

#### 1. การดำเนินการทางวินัยตามกฎเตาร้อน (The Hot Stove Rule)



(Lloyd and Leslie, Human Resource Management, 1997 : 469)

การดำเนินการทางวินัยตามกฎเตาร้อนนี้ เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่กล่าวว่า ผู้ที่ประพฤติและปฏิบัติตนไม่เหมาะสม ควรถูกลงโทษทางวินัยแต่ควรจะได้รับ การลงโทษสถานเบาหรือหนักแต่ไหนนั้นให้เปรียบเทียบ เราไปสัมผัสหรือโดนกับเตา หรือเตารีดที่ร้อน ย่อมได้รับความเจ็บปวดและบาดแผล แตกต่างกันตามแต่เราจะสัมผัสกับเตานั้นมากน้อยเพียงใด ดังรายละเอียดต่อไปนี้<sup>(๗)</sup>

### 1.1 การดำเนินการทางวินัยต้องรวดเร็ว (Burn immediately)

เมื่อเราไปสัมผัสหรือถูกเตาที่ร้อน ก็จะทำให้ผิวหนังของเราไหม้ พอง แสบ ในทันทีทันใด ดังนั้นการดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร พนักงานผู้นั้นควรได้รับโทษโดยทันทีเช่นกัน การลงโทษถ้าทำได้อย่างรวดเร็ว พนักงานที่กระทำผิดอาจยอมรับสารภาพ แต่ถ้าดำเนินการล่าช้าจะเกิดปัญหายุ่งยากในเรื่องของหลักฐาน เอกสารและพยาน ผู้ถูกลงโทษอาจไม่ยอมรับผิด เป็นต้น

### 1.2 ควรมีความเตือนเกี่ยวกับโทษทางวินัย (Provides warning)

การที่เตามีความร้อน ทำให้คนทราบถ้าใคร ไปสัมผัสกับมันจะทำให้ไหม้ หรือเป็นแผลได้ ดังนั้นเมื่อเขาทราบเขาก็จะระมัดระวังไม่ให้ไปสัมผัสกับเตาร้อนนั้น การดำเนินการทางวินัยก็เช่นกัน ควรมีความประกาศ หรือการชี้แจงเพื่อเตือนให้พนักงานทราบถึงโทษที่จะได้รับ หากกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทำให้คน ไม่กล้าละเมิดหรือกระทำผิด

### 1.3 การลงโทษต้องมีความคงเส้นคงวา (Gives consistent punishment)

การลงโทษทางวินัยจะถูกนำมาใช้กับทุกคนที่ทำผิดเหมือนกันก็จะได้รับโทษเช่นเดียวกัน เช่นเดียวกับคนที่ไปสัมผัสเตาร้อนในระดับที่เท่ากันก็ย่อมได้รับผลเหมือนกัน เช่น สัมผัสน้อย ก็จะมีอาการแดง แสบ แต่ถ้าสัมผัสมากผิวหนังอาจจะไหม้ พอง และเนื้อหลุดคิดไปก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับการสัมผัสเตาร้อนว่ามากน้อยเพียงใด

### 1.4 การไม่เลือกปฏิบัติ (Impersonal)

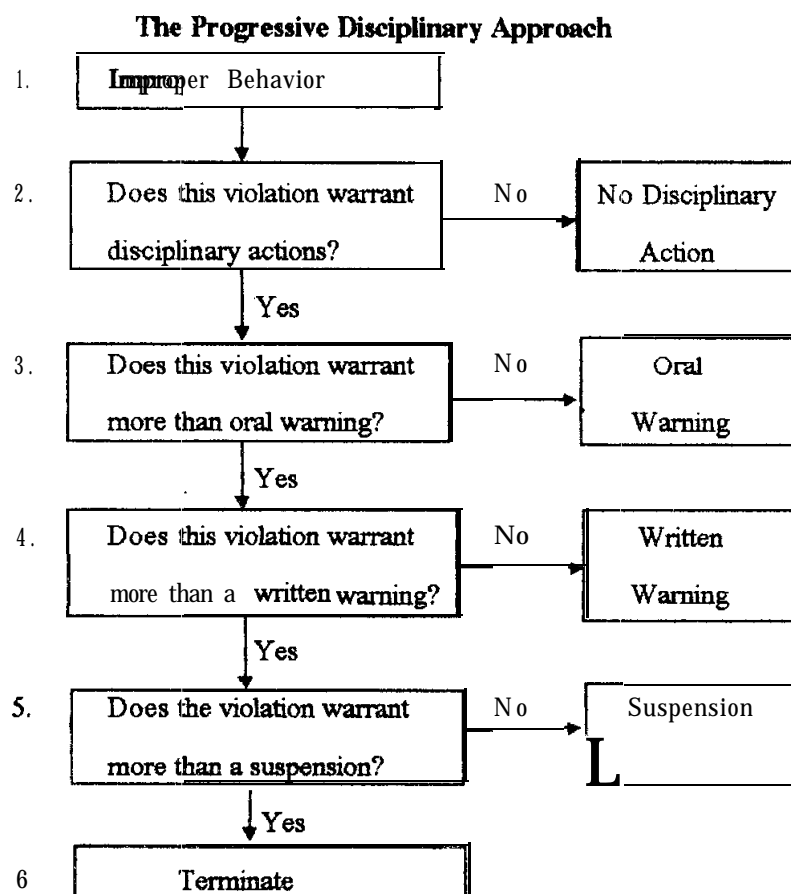
การดำเนินการทางวินัยจะไม่มีการเลือกปฏิบัติ ผู้ใดกระทำผิดผู้นั้นก็ต้องได้รับโทษ ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่นำเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง เมื่อปฏิบัติต่อคนหนึ่งอย่างใดก็ควรปฏิบัติต่อคนอื่นโดยหลักเกณฑ์เดียวกัน เช่นเตาที่ร้อน ดังนั้นทุกคนที่ไปสัมผัสกับก็จะได้รับความร้อน แสบ ไหม้ เช่นกัน ไม่มีข้อยกเว้น

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับเตารีดร้อน (The Hot Stove Approach) จะเป็นแนวคิดตามระบบคุณธรรม (Merit System) แต่บางครั้งก็นำมาปฏิบัติยาก เนื่องจากการดำเนินการทางวินัยบางครั้งมีสถานการณ์และตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดข้อยุ่งยากในการพิจารณา เช่น คนที่ทำงานมาที่องค์กรมา 20 ปีกับคนที่เพิ่งทำงานแค่ 6 สัปดาห์ กับการกระทำผิดเหมือนกัน หัวหน้างาน หรือผู้บริหาร ไม่สามารถนำวิธีการลงโทษแบบคงเส้นคงวา หรือการ ไม่คำนึงถึงเรื่องส่วนตัวมาพิจารณาได้ หรือกรณีการขาดงานของพนักงานที่มีเหตุผลต่างกัน เช่นพนักงานคนหนึ่งขาดงานเพราะถูกป่วย แต่พนักงานอีกคนขาดงานเพราะไม่พอใจหัวหน้า หรือพนักงานที่ทำงาน ไม่เสร็จ

เพราะไฟฟ้าขัดข้อง กับ พนักงานที่จิตใจเลอะเลือนการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินการทางวินัยจึงเกิด ปัญหาข้อยุ่งยาก ไม่สามารถนำแนวคิดของกฎเดารีคร้อนมาใช้ได้อย่างเต็มที่

## 2. การดำเนินการทางวินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Disciplinary Action)

จากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการทางวินัยแบบเดารีออน (The Hot Stove Rule) เนื่องจากมีตัวแปรและสถานการณ์อื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้แนวคิดการดำเนินการทางวินัยแบบ ก้าวหน้าถูกนำมาใช้เพื่อให้การพิจารณามีความถูกต้องและเป็นจริงมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อ พนักงานและองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยแบบก้าวหน้า เป็นแนวคิดที่ต้องการ ให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการดำเนินการทางวินัยโดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น มีบุคคล อื่นเกี่ยวข้อง หรือไม่ จำนวนครั้งที่ฝ่าฝืนหรือกระทำความผิด เป็นต้น การดำเนินการทางวินัย ตามแนวคิดนี้โดยการบริหารตอบคำถามตามขั้นตอนต่างๆ ดังแสดงต่อไปนี้<sup>(๓)</sup>



(Mondy and Noe, Human Resource Management, 1996 : 564)

จากภาพ

1. ผู้บริหารสังเกตและพิจารณาว่าพฤติกรรม หรือการปฏิบัติคนของพนักงานมีความไม่เหมาะสม โดยฝ่าฝืนหรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร แล้วเริ่มคำถามข้อ 2
2. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กรของพนักงานนั้นมีเหตุผลที่ต้องดำเนินการทางวินัยหรือไม่ ถ้าคำตอบคือไม่ ก็ไม่ต้องดำเนินการทางวินัย แต่ถ้าคำตอบคือใช่ ก็ไปสู่คำถามข้อ 3 ต่อไป
3. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กร ควรดำเนินการทางวินัยมากกว่าการตักเตือนด้วยวาจาหรือไม่ ถ้าคำตอบคือไม่ ก็ลงโทษโดยตักเตือนด้วยวาจา แต่ถ้าคำตอบคือใช่ ก็ไปสู่คำถามข้อ 4
4. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กร ควรดำเนินการทางวินัยมากกว่าการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ ถ้าคำตอบคือไม่ ก็ลงโทษโดยตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าคำตอบคือใช่ ก็ไปสู่คำถามข้อ 5
5. การกระทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กร ควรดำเนินการทางวินัยมากกว่าการพักงานหรือไม่ ถ้าคำตอบคือไม่ ก็ลงโทษโดยให้พักงาน แต่ถ้าคำตอบคือใช่ ก็ไปสู่การดำเนินการทางวินัยในข้อ 6
6. การให้ออกจากงาน ซึ่งเป็นโทษสถานหนักสุดขององค์กร  
ดังนั้นการนำแนวทางการดำเนินการทางวินัยแบบก้าวหน้ามาใช้ ตามลำดับขั้นจากการลงโทษสถานเบา ไปสู่สถานหนักสุด แนวคิดนี้เชื่อว่าจะช่วยให้พนักงานที่กระทำความผิดได้รับความเป็นธรรมเพิ่มขึ้น

### **3. การดำเนินการทางวินัยโดยไม่มีการลงโทษ (Disciplinary Action Without Punishment)**

แนวทางการดำเนินการทางวินัยโดยไม่มีการลงโทษ<sup>(9)</sup> เกิดจากความคิดที่เชื่อว่าพนักงานไม่ชอบการทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร เพราะพนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่อไป เมื่อมีพนักงานกระทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กร ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีการพูดคุยและขอร้อง ให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อาจเป็นการตักเตือนด้วยวาจา หรือ การเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ไม่มีการระบุว่า จะลงโทษ เป็นการสร้างความผูกพันกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคิดที่จะปรับปรุงตนเอง มีความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร



แต่ถ้าการดำเนินการขั้นต่อไปถ้าพนักงานยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่เหมาะสมได้ ผู้บริหารจะให้พนักงานดังกล่าวหยุดพักงาน 1-3 วัน โดยจ่ายค่าจ้างให้ เพื่อให้พนักงานได้คิดและทบทวนปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางแก้ปัญหาของตนเอง หลังจากนั้นเมื่อพนักงานกลับมาจากพักงาน ผู้บริหารจะเรียกมาพบเพื่อพูดคุยหรือเจรจาอีกครั้งเพื่อให้ทราบว่าพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และจะไม่ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับอีกได้หรือไม่ หรือถ้าหากพนักงานไม่สามารถประพฤติปฏิบัติได้ก็ให้พนักงานพ้นจากงานไป

การดำเนินการทางวินัยแบบไม่มีการลงโทษ มีข้อดีคือพนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน ไม่เสียหน้า พนักงานจะให้ความร่วมมือกับองค์กร แต่ก็มีจุดอ่อนหรือข้อเสียก็คือ บางครั้งเป็นเรื่องยากของการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยแบบไม่ลงโทษว่าพนักงานจะให้ความร่วมมือกับองค์กรมากน้อยเพียงใด แนวคิดนี้จะเอื้อประโยชน์กับพนักงานมากเกินไป ทางที่ดีองค์กรควรมีการประกาศชี้แจงให้พนักงานราบถึงระเบียบวินัยขององค์กรในตอนปฐมนิเทศพนักงานใหม่ หรือจัดทำคู่มือเพื่อป้องกันมิให้พนักงานฝ่าฝืนหรือกระทำผิดวินัย

#### 4. การดำเนินการทางวินัยแบบให้คำปรึกษา (Disciplinary Action by Counseling)

แนวคิดการดำเนินการทางวินัยแบบให้คำปรึกษา เป็นวิธีการให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหา เป็นมาตรการที่ป้องกันมิให้พนักงานกระทำการฝ่าฝืน หรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร เป็นการป้องกันมิให้ปัญหาเล็กๆ น้อยๆ กลายเป็นปัญหาที่รุนแรงต่อไป หรือ พฤติกรรมของพนักงานไม่เหมาะสม ก็ให้มีการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะพนักงานจะถูกดำเนินการทางวินัย แนวคิดนี้จะใช้การให้ความช่วยเหลือพนักงานโดยการให้คำปรึกษาแนะนำมากกว่าการใช้มาตรการทางวินัย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อพนักงาน ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่พนักงานที่มีปัญหา โดยช่วยค้นหาปัญหาที่แท้จริงของพนักงาน เช่น การขาดงานของพนักงานที่มักผิดปกติ เกิดจากสาเหตุอะไร ปัญหาการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากปัญหาอะไร เกิดจากปัญหาครอบครัว หรือปัญหาการขาดความรู้ หรือทักษะ เป็นต้น เมื่อทราบสาเหตุของปัญหา จะได้หาหนทางในการแก้ไขต่อไป

จากนั้นก็ให้มีการติดตามและประเมินผลดูว่า การแก้ไขปัญหของพนักงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือสามารถแก้ปัญหาให้พนักงานได้หรือไม่ พนักงานได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม หากปัญหาของพนักงานมีนอกเหนือความสามารถของผู้ให้คำปรึกษาจะช่วยเหลือได้ก็ต้องส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ช่วยเหลือต่อไป หลักสำคัญของการให้

ความช่วยเหลือก็คือ ต้องให้พนักงานแก้ไขปัญหาและตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง เพื่อให้เขาสามารถแก้ไขปัญหานั้นในภายหน้าที่อาจเกิดขึ้นอีกได้โดยไม่ต้องขอรับความช่วยเหลือตลอดไป

สรุปจากแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยทั้ง 4 แบบตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อใช้เป็นแนวการดำเนินการทางวินัยกับพนักงานขององค์กรที่ฝ่าฝืนหรือกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร และผู้บริหารจะเลือกใช้แนวทางใดจึงจะเหมาะสมกับนโยบายและปรัชญาขององค์กร

## การนำวินัยไปปฏิบัติ

(Disciplinary Implementation)

ในการบริหารองค์กร เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ได้ทราบว่าพนักงานกระทำการฝ่าฝืนหรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร ผู้บริหารมีแนวปฏิบัติในการดำเนินการทางวินัยดังนี้ คือ

1. **การพิจารณาปัญหาของพนักงาน** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาปัญหาของพนักงานว่า ลักษณะการฝ่าฝืนหรือกระทำผิดข้อบังคับขององค์กรเป็นอย่างไร รายละเอียดของการฝ่าฝืนว่าการกระทำผิดหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของพนักงานมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ส่งผลกระทบต่องานหรือบุคคลอื่นหรือไม่อย่างไร สมควรที่จะต้องใช้มาตรการทางวินัยหรือไม่ หรือเพียงแต่แค่กล่าวตักเตือนก็ได้

2. **การค้นหาสาเหตุและรวบรวมข้อเท็จจริง** เมื่อพิจารณาปัญหาของพนักงานแล้วจำเป็นต้องค้นหาว่าปัจจัยอะไรที่เข้ามาเกี่ยวข้องที่ทำให้พนักงานต้องฝ่าฝืนหรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร โดยศึกษารายละเอียดต่างๆ ของปัญหา เช่น มีบุคคลอื่นเกี่ยวข้องด้วยหรือไม่ ปัญหาเกิดจากเครื่องจักรขัดข้อง ไฟฟ้าดับ เครื่องมือเครื่องใช้ไม่มี ทำให้พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดได้ เป็นต้น นอกจากนั้นต้องพิจารณาถึงจำนวนครั้งที่พนักงานกระทำผิดหรือฝ่าฝืนด้วยว่าเกิดขึ้นครั้งแรก หรือประพฤติดูปฏิบัติมาเป็นประจำ

3. **การเลือกมาตรการลงโทษ** เมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงปัญหาและสาเหตุโดยการรวบรวมข้อเท็จจริงต่างๆ จนมั่นใจแล้วว่าพนักงานกระทำการฝ่าฝืนหรือกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรจริง ผู้บริหารจะเลือกมาตรการลงโทษอย่างไรให้เหมาะสมกับความผิด เพราะมาตรการลงโทษมีตั้งแต่สถานเบาโดยการว่ากล่าวตักเตือนจนถึงสถานหนักคือการไล่ออกจากงาน ดังนั้นผู้บริหารอาจพิจารณาจากการลงโทษผู้กระทำผิดในอดีตที่มีลักษณะ

การกระทำผิดที่คล้ายคลึงกัน หรือการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้การพิจารณาโทษเป็นไปอย่างรอบคอบ

4. **การดำเนินการทางวินัย** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้เลือกมาตรการลงโทษที่เหมาะสมให้กับพนักงานที่มีปัญหาแล้ว การดำเนินการทางวินัยควรกระทำโดยฉับพลัน หรือ รวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดปัญหาทางด้านหลักฐานและพยาน และพนักงานยอมรับผลของการกระทำของตนเอง ขณะเดียวกันการลงโทษควรดำเนินการเป็นความลับ หรือรับรู้เฉพาะผู้ถูกลงโทษ เพราะจุดประสงค์ต้องการให้พนักงานที่มีปัญหาแก้ไขปรับปรุงความประพฤติให้ดีขึ้น หากมีการเปิดเผยต่อสาธารณะ จะเสมือนการประจานให้เสื่อมเสียมากกว่า ผู้บริหารควรแจ้งให้ผู้ถูกลงโทษทราบถึงเหตุผลของการลงโทษ และให้คำแนะนำว่าให้ประพฤติตนหรือปฏิบัติอย่างไร เพื่อมิให้ผู้ถูกลงโทษในอนาคตอีก

5. **การติดตามและประเมินผล** เมื่อพนักงานที่มีปัญหาถูกดำเนินการทางวินัยแล้ว เพื่อให้ทราบว่า การลงโทษทางวินัยนั้นทำให้พนักงานประพฤติหรือปฏิบัติตนดีขึ้นหรือไม่ และได้มีการกระทำผิดซ้ำอีกหรือไม่ จึงต้องมีการติดตามและประเมินผล เพราะหลักสำคัญของการดำเนินการทางวินัยก็คือ การลงโทษไม่สามารถแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดแล้วให้กลับคืนเหมือนเดิม แต่เป็นการป้องกันมิให้มีการกระทำผิดวินัยขึ้นมาอีก

ดังนั้นผู้บริหารต้องการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินการทางวินัยโดยการลงโทษเป็นเพียงมาตรการหนึ่ง แต่ควรเป็นหนทางสุดท้ายที่จะนำมาใช้ ผู้บริหารควรใช้วิธีการช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหา โดยการให้คำปรึกษาแนะนำมากกว่าการจับผิดและลงโทษ การชี้แจงและทำความเข้าใจให้แก่แต่ละฝ่ายได้ รู้จักหน้าที่และรักษาวินัยของตนเอง เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรปรารถนา ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันของทุกคนเป็นไปด้วยดี

## **การบริหารการดำเนินการทางวินัย**

(Administration of Disciplinary Action)

การบริหารการดำเนินการทางวินัยโดยทั่วไปในองค์กรต่างๆ เรามักพบเสมอว่าผู้บริหารหลายท่านไม่สามารถดำเนินการทางวินัยในทางปฏิบัติได้อย่างจริงจัง สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องการหลีกเลี่ยงหรือไม่ดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่มีปัญหา ผ่าฝืนหรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจาก

1. **การขาดการฝึกอบรม (Lack of training)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีความรู้หรือขาดทักษะเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานที่ต้องดำเนินการทางวินัย ดังนั้นจึงพยายามหลีกเลี่ยงและเพิกเฉยต่อการดำเนินการทางวินัย

2. **ความกลัว (Fear)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางท่านเกรงว่าการดำเนินการลงโทษกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพราะถ้ามีการดำเนินการลงโทษพนักงานที่มีปัญหาไปแล้ว ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นด้วย หรือสนับสนุนการดำเนินการทางวินัย ผู้บังคับบัญชาก็จะเสียหน้า ทำให้การบริหารการดำเนินการทางวินัยมักจะไม่มี การดำเนินการอย่างจริงจัง

3. **การดำเนินการเพียงลำพัง (The only one)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางท่านจะมีความคิดว่าการดำเนินการทางวินัยไม่มีใครกระทำกัน ดังนั้นถ้าผู้บริหารดำเนินการทางวินัยก็จะต้องดำเนินการเพียงลำพัง เพราะ ไม่มีผู้บริหารอื่นดำเนินการทางวินัยด้วย

4. **ความรู้สึกละอายใจ (Guilt)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อต้องดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่มีปัญหา หรือกระทำการฝ่าฝืน หรือผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ผู้บังคับบัญชามักเกิดความรู้สึกเสียใจหรือผิดเพราะยังไม่เคยดำเนินการทางวินัยกับใครมาก่อน

5. **การสูญเสียมิตรภาพ (Loss of friendship)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเมื่อต้องดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่มีปัญหา หรือกระทำการฝ่าฝืน หรือผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ผู้บังคับบัญชามักคิดว่าการดำเนินการทางวินัยเป็นการทำลายหรือทำให้เกิดการสูญเสียมิตรภาพกับพนักงาน หรือสภาพแรงงาน เพราะพนักงานที่ถูกลงโทษอาจไม่พอใจ สภาพแรงงานอาจไม่เห็นด้วยและไม่พอใจ เป็นต้น

6. **การสูญเสียเวลา (Time Loss)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามักคิดว่าการดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่มีปัญหา หรือกระทำการฝ่าฝืน หรือผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร เป็นเรื่องที่เสียเวลาแทนที่จะใช้ในการบริหารงานด้านอื่นที่มีประโยชน์มากกว่า เพราะเวลาของผู้บริหารจะมีค่า การดำเนินการทางวินัยโดยการบริหารและค้นหาสอบสวนข้อเท็จจริงต่างๆ ของการกระทำผิดวินัยเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาละเลย หรือไม่สนใจในการดำเนินการทางวินัย

7. **ทำให้อารมณ์เสีย (Loss of temper)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางท่านคิดว่า การดำเนินการทางวินัยจะต้องมีอธิบาย หรือชี้แจงให้พนักงานที่กระทำการฝ่าฝืน หรือกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ว่าเขาเหล่านั้นมีความผิดอะไร การฝ่าฝืนหรือกระทำผิดส่งผลเสีย

อะไรบ้างกับบุคคลอื่นหรือองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีปัญหาอาจไม่ยอมรับ เกิดการโต้เถียงกันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาอารมณ์เสีย ทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสึกเสีงที่จะดำเนินการทางวินัยกับพนักงานดังกล่าว

**8. การมีเหตุมีผล (Rationalization)** ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มักอ้างว่า พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นบุคคลที่มีเหตุมีผล การประพฤติหรือปฏิบัติตนของแต่ละคนย่อมรู้ว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่มีความจำเป็นต้องชี้แจงหรือดำเนินการเกี่ยวกับวินัย

ดังนั้นสาเหตุของการบริหารการดำเนินการทางวินัยในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีความคิดว่าการดำเนินการทางวินัยเป็นเรื่องที่ทำให้เขายุ่งยากและเกิดปัญหาได้ สูญเสียมิตรภาพ หรือความรักใคร่จากผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาบางท่านก็ขาดความรู้และทักษะเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย บทลงโทษและแนวปฏิบัติในการดำเนินการทางวินัย ทำให้การบริหารการดำเนินการทางวินัยไม่ได้รับความสนใจ หรือถูกนำมาใช้อย่างจริงจังกับพนักงานที่กระทำการฝ่าฝืนหรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร จึงควรเร่งเสริมสร้างความเข้าใจเพื่อให้ผู้มีอำนาจในการดำเนินการทางวินัยได้รู้และเข้าใจถึงหลักสำคัญของวินัย ที่เป็นมาตรการสำคัญที่ป้องกันมิให้พนักงานที่มีปัญหา กระทำความผิดซ้ำอีก

#### กิจกรรมและคำถาม

1. วินัย (Discipline) หมายถึงอะไร ทำไมหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องมีวินัย ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดวินัยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบนำไปปฏิบัติได้อย่างไร จงอธิบาย
2. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน กระทำการฝ่าฝืนหรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร ท่านมีแนวปฏิบัติในการดำเนินการทางวินัยอย่างไร ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปรายเกี่ยวกับแนวคิดการดำเนินการทางวินัย (เวลาประมาณ 15 นาที) แล้วแสดงความคิดเห็นหน้าชั้นเรียน

## บทสรุป

การบริหารงานในองค์การ การบริหารหรือดำเนินการทางวินัยเป็นอีกบทบาทหนึ่งสำหรับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในองค์การที่ผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและฝึกอบรมมาอย่างดีแล้ว ก็ยังพบว่ามีพนักงานบางส่วนที่กระทำการฝ่าฝืน หรือกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ หรือประพฤติกฎปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ทำให้แต่ละองค์การต้องกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับวินัยขึ้น เพื่อกำหนดพฤติกรรมของพนักงานให้ปฏิบัติตาม ระเบียบ ข้อบังคับที่องค์การกำหนด โดยลักษณะที่สำคัญของวินัย ซึ่งมีทั้งวิธีการทางบวก (Positive Approach) กล่าวคือ หากผู้ใดปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การก็จะได้รับคำชมเชย รางวัล แต่ถ้าผู้ใดฝ่าฝืน หรือกระทำผิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ ก็จะถูกดำเนินการทางวินัยโดยการลงโทษซึ่งเป็นวิธีการทางลบ (Negative Approach)

การลงโทษทางวินัยแต่ละองค์การจะมีบทลงโทษที่แตกต่างกันตั้งแต่สถานเบาสุด คือการว่ากล่าวตักเตือน จนกระทั่งสถานหนักสุด คือการไล่ออกจากงาน พนักงานที่มีปัญหาและต้องถูกดำเนินการทางวินัย ได้แก่พนักงานที่ด้อยประสิทธิภาพ พนักงานมีปัญหาส่วนตัวและกระทบต่องาน พนักงานที่ชอบฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และประพฤติกฎปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น สำหรับกระบวนการดำเนินการทางวินัยเป็นวงจรที่พิจารณาตั้งแต่สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก นโยบายขององค์การเพื่อนำมากำหนดเป็นระเบียบข้อบังคับขององค์การ การสื่อสารชี้แจงให้พนักงานได้ทราบสังเกตหรือตรวจสอบว่าพนักงานคนใดประพฤติกฎปฏิบัติไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ หรือไม่ จากนั้นจึงดำเนินการทางวินัยต่อไป

หลักเกณฑ์ในการกำหนดวินัย การกำหนดทั้งทางด้านการปฏิบัติงานและพฤติกรรม ควรมีความเป็นธรรมมีมาตรฐานที่ไม่สูงเกินไปจนพนักงานไม่สามารถปฏิบัติได้ ควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานให้ได้รับทราบ วินัยนั้นมิใช่กำหนดแน่นอนตายตัวควรมีความยืดหยุ่นได้ เนื่องจากเวลาและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง กฎระเบียบต่างๆ ก็ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยในบทนี้ได้เสนอไว้ 4 แนวคิดด้วยกันคือ กฎเตาร้อน (The Hot Stove Rule), การดำเนินการทางวินัยแบบก้าวหน้า (Progressive Disciplinary Action), การดำเนินการทางวินัยโดยไม่มีการลงโทษ (Disciplinary Without Punishment), การดำเนินการทางวินัยแบบให้คำปรึกษา (Disciplinary Action by Counseling)

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรรู้และเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเมื่อต้องดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่มีปัญหา โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้คือ การพิจารณาปัญหาของพนักงาน, การค้นหาสาเหตุและรวบรวมข้อเท็จจริง, การเลือกมาตรการลงโทษ, การดำเนินการทางวินัยและการติดตามประเมินผล ในตอนท้ายได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการบริหารงานวินัย ทำไมผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจึงละเลยและเพิกเฉยต่อการดำเนินการทางวินัยกับพนักงานที่กระทำผิด ผ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ขาดความรู้ทักษะเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยความกลัวจะสูญเสียมิตรภาพและความรักจากพนักงาน หรือสภาพแรงงาน ไม่มั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงจะสนับสนุนหรือไม่ หรือคิดว่าพนักงานมีความรู้และเข้าใจอยู่แล้วว่าควรจะทำอะไรหรือไม่ทำอะไร ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการดำเนินการทางวินัย ได้ทราบถึงแนวคิด ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการทางวินัย ให้มีความถูกต้องและเป็นธรรม อันจะทำให้การบริหารการดำเนินการทางวินัยได้นำมาใช้อย่างทั่วถึงทุกองค์การ

### การประเมินผลท้ายบท

1. อะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานถูกดำเนินการทางวินัย
2. ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การบริหารและดำเนินการทางวินัยไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร มีอะไรบ้าง

### เชิงอรรถ

1. Mondy R. and Noe Robert, **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> ed., New Jersey : Prentice-Hall, 1996, p. 560.
2. Lloyd L. and Leslie W., **Human Resource Management**, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey : McGraw-Hill, 1997, p. 446.
3. สมศักดิ์ ดำริชอบ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2537, หน้า 31.
4. เพ็ญศรี วายวานนท์, **การจัดการทรัพยากรคน**, โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2532, หน้า 241.

5. Lloyd L. and Leslie WS., Op. cit., pp. 466-467.
6. ชงชัย ถันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด กทม., 2540, หน้า 373-377.
7. Lloyd L. and Leslie W., Op. cit., pp. 468-469.
8. Mondy R. and Noe Robert, Op. cit., pp. 564-565.
9. Ibid., p. 565.



## บรรณานุกรม

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, เอกสารประกอบการบรรยาย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**, สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด กทม., 2540.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. **การจัดการทรัพยากรคน**, โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กทม., 2532.
- เสนาะ ดิเขาว์. **การบริหารงานบุคคล**, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม., 2539.
- Lloyd L. and Leslie W. **Human Resource Management**, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey : McGraw-Hill, 1997.
- Mundy R. and Noe Robert. **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> ed., New Jersey : Prentice-Hall, 1996.