



การบริหารงานบุคคล

การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การวางแผนการบริหารงานบุคคล เป็นงานขั้นต้นที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เพราะแผนงานบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการขยายหรือปรับปรุงงานขององค์การในอนาคตให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และเรียบร้อย เพราะแผนจะช่วยชี้ให้เห็นถึงความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต และยังช่วยแจ้งให้ทราบล่วงหน้าถึงความต้องการของกำลังคนแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน อันเป็นการช่วยให้การใช้ทรัพยากรบุคคลได้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนของการวางแผนงานบุคคล¹

คำแนะนำออกได้ดังนี้คือ

ก. ขั้นวางแผนดำเนินงาน (Formulation of plans) ต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ก่อนว่าจะทำอะไร แล้วจึงพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับการวางแผนในขั้นนี้คือต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่ชัด นโยบายขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติขององค์การต่อผู้ปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานต่อองค์การ ตลอดจนถึงงบประมาณขององค์การด้วย

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณแผนกการพิมพ์, 2515), หน้า 254.

ข. ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of plans) ขั้นนี้หมายถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและข่าวสาร สถานการณ์ที่เป็นจริงในทางปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนได้ประสอผล ลอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และในขั้นปฏิบัตินี้มีข้อควรคำนึงถึงคือ การสำแนกชั้น และเงินเดือน การคัดเลือกตำแหน่งใหม่ การสรรหาบุคคลและการเลือกสรร สภาวะการทำงาน การวางแผนพัฒนาบุคคลสิ่งสูงใจในการทำงาน การกำหนดค่าจ้างและชั่วโมงการทำงาน การส่งเสริมในเรื่องสุขภาพ และอนามัยตลอดจนความปลอดภัยในการทำงานและความมั่นคงทางเศรษฐกิจของคณงาน สัมพันธภาพในงานและการบริการต่าง ๆ

ค. ขั้นตรวจตราปรับปรุงแผน (Review of plans) โดยที่แผนงานนั้นเป็นเรื่องของการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งอาจมีอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการตรวจตราและติดตามผลการปฏิบัติงานของแผนที่กำหนดไว้ เมื่อมีอุปสรรคข้อขัดข้องอย่างใดจะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันกับเหตุการณ์

ความต้องการด้านกำลังคน

การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการด้านกำลังคนขององค์การ เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้า แผนกำลังคนเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การมีการตระเตรียมและสามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้ตามที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์การที่จะมีการปรับปรุงหรือขยายงาน เพราะแผนกำลังคนจะช่วยชี้ให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคตที่กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

กระบวนการหรือขั้นตอนของการวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนควรประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การประเมินกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถพิจารณาได้จาก

1.1 การจัดทำข้อมูลกำลังคนที่มีอยู่ (Manpower Inventory) กิจกรรมควรจะมีการเก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียด โดยรวบรวมจากบันทึกประวัติการทำงานของพนักงาน

การจัดทำข้อมูลกำลังคนจะทำให้องค์กรทราบว่ามีการจ้างคนอยู่เพียงใด แยกตามอายุ เพศ ความสามารถ ระยะเวลาที่พนักงานแต่ละคนเข้ามาทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง และปีที่จะออกงาน ข้อมูลดังกล่าวจะทำให้สามารถวางแผนเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรมหรือพัฒนา การตั้งงบประมาณเกี่ยวกับค่าจ้าง และการว่าจ้างคนเพิ่มเติมในเวลาต่าง ๆ กัน

1.2 การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work-Load Analysis) ก่อนที่จะทราบถึงความต้องการกำลังคนว่าเป็นจำนวนเท่าใดนั้น ก็จะต้องรู้ก่อนว่างานที่จะต้องทำมีปริมาณมากน้อยเพียงใด จุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์ปริมาณงานมักจะมาจากแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ แผนงานเหล่านี้จะแสดงถึงหน่วยงาน (Work Unit) ที่จะต้องทำเช่น จำนวนลูกค้าที่จะเข้ารับบริการ จำนวนใบสำคัญ จำนวนเอกสารต่าง ๆ และอื่น ๆ เมื่อทราบจำนวนหน่วยงานแล้ว จากนั้นก็จะนำจำนวนหน่วยงานมาแปลงเป็นชั่วโมงทำงานต่อพนักงานหนึ่งคน (Manhour)¹

1.3 การวิเคราะห์กำลังคน (Work Force Analysis) เมื่อทราบปริมาณงานที่จะต้องทำและกำลังคนที่จะต้องใช้อย่างไรจากการวิเคราะห์ปริมาณงานที่กล่าวไว้ในข้อ 1.2 และทราบประมาณคนงานจากข้อมูลกำลังคนที่กล่าวไว้ในข้อ 1.1 แล้ว กิจกรรมที่ยังจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์กำลังคนที่มีในด้านของ

¹ รงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มาร์เก็ตติ้งมีเดีย, ม.ป.ป), หน้า 63.

ก. การขาดงาน (Absenteeism)

ข. การหมุนเวียนของคณงาน (Manpower Turnover)

ก. การขาดงาน (Absenteeism)¹ คือการที่พนักงานไม่มาปฏิบัติงานเมื่อถึงเวลางานของตนตามที่กำหนดไว้ อันจะมีผลกระทบต่อการทำงานทำให้งานไม่สำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ การขาดงานอาจเกิดจากสาเหตุการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ หรือการหยุดงาน เพื่อประกอบภาระกิจส่วนตัว หัวหน้างานจะต้องค้นหาสาเหตุของการขาดงานว่าเกิดจากอะไร มีการบันทึกการขาดงานของคณงานไว้ และควรมีการรวบรวมทำสถิติแยกตามอายุ เพศ และประเภทของงาน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน

ข. การหมุนเวียนของคณงาน (Manpower Turnover) หมายถึงความเคลื่อนไหวของคณในการเข้ามาและออกไปของกิจการ ไม่ว่าจะกิจการนั้นจะมีการบริหารที่ดีเพียงใดก็ตาม ปัญหาการเข้ามาและออกไปของคณงานจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งจะทำให้มีโอกาสขาดคณที่จะปฏิบัติงานในช่วงเวลานั้น ดังนั้นในการกำหนดจำนวนคณจึงต้องนำเข้ามาพิจารณาด้วย

2. การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต²

ในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต จะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในประกอบกัน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการพยากรณ์เข้าช่วยเพื่อให้การพยากรณ์ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2.1 ปัจจัยภายนอกกิจการ ปัจจัยภายนอกที่จะต้องพิจารณาในการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล ตลอดจนอุปทานของแรงงาน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 64.

² ประสงค์ ท้วมอัม, "การกำหนดคณในการทำงาน," วารสารสมาคมส่งเสริม



2.2 สภาพภายในกิจการ การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนั้น นอกจากจะต้องศึกษาถึงปัจจัยภายนอกและใช้ข้อมูลทางด้านการทำงานโดยตรงแล้ว ยังต้องพิจารณาสภาพภายในกิจการด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าการพยากรณ์นั้นได้คำนึงถึงผลกระทบด้านอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการด้านกำลังคนของกิจการในอนาคต องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้พิจารณาคือ

ก. นโยบายและเป้าหมายในอนาคตของกิจการ เพื่อประเมินความต้องการกำลังคนในอนาคต

ข. อัตราการเจริญเติบโต (Growth Rate) ของกิจการในอดีต การศึกษาอัตราการเจริญเติบโตนี้อาจนำเทคนิคของการพยากรณ์แนวโน้มมาใช้ในการพยากรณ์อัตราการเจริญเติบโตของกิจการได้

ค. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิคและวิธีการดำเนินงาน เช่น การลงบัญชีโดยใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน ซึ่งจะทำให้คุณสมบัติ ระดับความชำนาญและจำนวนบุคลากรที่กิจการต้องการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของวิทยาการนั้น

ง. การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เช่น การกระจายอำนาจ การขยายขอบเขตการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ

จ. การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของคนงาน อันเนื่องมาจากได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองจนมีความรู้ความชำนาญ จนสามารถเพิ่มประสิทธิผลให้มากขึ้นได้ ปัจจัยนี้มีผลให้ความต้องการกำลังคนลดลง แม้ว่าปริมาณงานจะเท่าเดิม

ฉ. งบประมาณค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นสำหรับการดำเนินงาน การเพิ่มงบประมาณค่าใช้จ่ายในองค์การอาจทำให้จำนวนความต้องการด้านกำลังคนลดลงได้

ช. การเคลื่อนย้ายคนในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้น บัณฑิตเหล่านี้ในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ จะต้องทำการพิจารณาในรายละเอียดเป็นรายบุคคล เพื่อจะได้มีการคาดคะเนกำลังคนให้พร้อมเพื่อทดแทนได้ตลอดเวลา

ซ. การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายและแผนงานบุคคล เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจ่ายบำนาญหรือการกำหนดเกษียณอายุเร็วขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานที่ครบเกษียณอายุมีมากขึ้น เป็นต้น

สภาพภายในกิจการเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกให้ทราบถึงความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยผู้ทำการวางแผนจะต้องทราบเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคตของหน่วยงานนั้น และพยายามที่จะเปลี่ยนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานออกมาในรูปของกำลังคนที่จำเป็นต้องมาทำงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของกิจการที่แจ้งชัดจึงเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนทั้งในด้านการบริหารงานทั่ว ๆ ไป และการบริหารงานบุคคล

ขนาดและระยะเวลาของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน

จุดประสงค์ของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนจะเป็นตัวกำหนดขนาดและระยะเวลาของการพยากรณ์ ถ้าการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน มีจุดประสงค์เพียงเพื่อการจัดหาคนเข้าทำงาน การพยากรณ์อาจจะทำในระยะเวลาสั้น คือทำการพยากรณ์ล่วงหน้าเพียง 1 ปี วิธีการพยากรณ์ก็ไม่จำเป็นต้องซับซ้อนยุ่งยาก แต่ถ้าจะใช้การพยากรณ์เพื่อจุดประสงค์หลายอย่างยิ่งขึ้นก็จะต้องการคำนวณตัวแปรและวิธีการ ตลอดจนเวลาในการพยากรณ์มากขึ้น

ข้อที่ควรคำนึงถึงในเรื่องขนาดและระยะเวลาของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนอย่างหนึ่งคือ ความถูกต้องและใกล้เคียงความจริง ดังนั้นปกติการพยากรณ์ในระยะสั้นจะทำงานง่ายและได้ผลใกล้เคียงความเป็นจริงมากกว่าการพยากรณ์ในระยะยาว และถ้าต้องพยากรณ์ล่วงหน้าเป็นเวลานานมาก ๆ แล้ว การทำการพยากรณ์ก็ยิ่งเป็นเรื่องที่มีผิดพลาดได้มากขึ้น

ระยะเวลาของการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนโดยทั่วไป อาจพยากรณ์ได้เป็น 3 ระยะ¹ ตามลักษณะของอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนคือระยะสั้น (1-2 ปี) ระยะปานกลาง (2-5 ปี) และระยะยาว (มากกว่า 5 ปี) แต่ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจการ ลักษณะของข้อมูล ความต้องการ และงบประมาณที่เป็นเฉพาะของแต่ละกิจการด้วย

¹ ธีระวัฒน์, "การวางแผนการคาดคะเนด้านการพนักงาน," วารสารธนาคาร

วิธีการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน

ในการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนนั้น มีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 วิธีคือ¹

1. วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่กระทำโดยสำนักงานใหญ่หรือจากจุดรวมระดับสูงของฝ่ายบริหาร ที่จะพยากรณ์ความต้องการรวมของพนักงานทั้งหมด เป็นการพยากรณ์จากส่วนกลางในระดับบนให้สำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ข้างล่าง

2. วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่กระทำจากแต่ละหน่วยงานในระดับต่าง ๆ แล้วรวบรวมเข้ามายังจุดศูนย์กลาง เป็นการพยากรณ์จากระดับล่างขึ้นข้างบน

3. วิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนจากทั้งสองวิธีที่กล่าวผสมกัน

การใช้วิธีการพยากรณ์ดังกล่าวนี้ย่อมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานที่จะกระทำได้โดยละเอียดสมบูรณ์และมีคุณภาพดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้เคยมีการพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนมาแล้วว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติวิธีการที่ใช้มักจะเริ่มสัตขึ้นอย่างง่าย ๆ ในระยะแรก และใช้อย่างไม่เป็นทางการก่อน แล้วจึงค่อยพัฒนาขึ้นมาจนเป็นวิธีการที่มีคุณภาพสูงขึ้น นอกจากนั้น ยังสามารถพิจารณาวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนได้อีกเป็น 4 วิธีด้วยกันคือ

1. การให้ผู้ชำนาญเป็นผู้พยากรณ์ (Delphi Technique)
2. การพยากรณ์แนวโน้ม (Trend Projection Techniques)
3. การสร้างรูปแบบ (Model) หรือการพยากรณ์จากหลาย ๆ ทาง (Multiple Predictive Techniques)
4. การพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ

ซึ่ง 3 วิธีแรกเป็นวิธีการพยากรณ์จากส่วนกลางในระดับบนที่กระทำกับหน่วยงานต่าง ๆ ข้างล่าง "Top-Down Approach" ส่วนวิธีสุดท้ายคือการพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ข้างล่างเพื่อรวบรวมเข้ามาในส่วนกลาง "Bottom-Up Approach"

¹ รงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 67.

1. การใช้ผู้ชำนาญการเป็นผู้พยากรณ์ (Delphi Technique) เป็นวิธีง่ายที่สุดในการพยากรณ์ความต้องการกำลังคน ซึ่งการให้ผู้ชำนาญการที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ทำการพยากรณ์ก็จะขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้ชำนาญการผู้นั้นที่จะคาดการณ์หรือให้คำแนะนำซึ่งผู้บริหารบุคคลที่ปฏิบัติโดยใช้วิธีนี้มักจะดำเนินการโดยใช้ความคิดของตนเข้าประกอบการพิจารณา โดยดูจากระดับของการว่าจ้างในอดีตแล้วคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการในอนาคตขึ้น
2. การพยากรณ์แนวโน้ม (Trend Projection Techniques) เป็นวิธีการศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและใช้ข้อมูลในอดีตของปัจจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นเป็นพื้นฐานในการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการใช้วิธีการพยากรณ์แนวโน้มผู้ทำการพยากรณ์จะต้องพยายามหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการและเหตุผลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยทั้งหลายนั้น แล้วพยายามศึกษาว่าจะเกิดอะไรขึ้นกับสิ่งที่เป็นเหตุของการเปลี่ยนแปลงแล้วนำเอามาประเมินเป็นผลที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งที่กำลังทำการพยากรณ์ การใช้วิธีการนี้มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีข้อมูลย้อนหลังไปนานที่สุด
3. การสร้างรูปแบบ (Model) หรือการพยากรณ์จากหลาย ๆ ปัจจัย (Multiple Predictive Techniques) เป็นวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่ใช้เทคนิคในการพยากรณ์ค่อนข้างสมบูรณ์มากกว่า วิธีนี้จะแตกต่างจากวิธีที่ส่องตรงที่การพยากรณ์แนวโน้มจะมีการพิจารณาความสัมพันธ์แต่เพียงปัจจัยหนึ่งปัจจัยเดียวเท่านั้น แต่ในกรณีของการสร้างรูปแบบนี้ได้พยายามหาความสัมพันธ์จากปัจจัยหลาย ๆ ตัวที่เกี่ยวข้องโดยมีขอบเขตของการคิดวิเคราะห์ที่สมบูรณ์และถูกต้องมากกว่า วิธีการนี้จึงมีใช้เฉพาะในกิจการขนาดใหญ่ ๆ เท่านั้น
4. การพยากรณ์จากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นวิธีการที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำการกำหนดความต้องการกำลังคนขึ้นมา แล้วสำนักงานใหญ่ก็จะทำการรวบรวมแล้วสรุปผลเป็นกำลังคนที่ต้องการวิธีการนี้จะกระทำโดยหัวหน้าหน่วยงานแต่ละคนทำการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนขึ้น โดยพิจารณาจากงานในหน่วยของตนเองและตรวจสอบกำลังคนในบัลลูนมาก่อน แล้วจึงทำการพยากรณ์สำหรับอนาคตขึ้น แล้วเสนอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนทำการพิจารณาอีกทีหนึ่ง

อย่างไรก็ตามในเรื่องของวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนนี้ ยังไม่มีวิธีการหรือทฤษฎีใดที่ใดกล่าวถึง และรับรองกันแน่นอน องค์กรต่าง ๆ ก็มีวิธีการของตัวเองในรูปแบบต่าง ๆ กันขึ้นอยู่กับนักพยากรณ์ขององค์กรนั้น และภาวะการณัณณะที่ทำการพยากรณ์ ในองค์กรขนาดใหญ่และมีทุนมากก็มักจะมีวิธีการพยากรณ์ความต้องการกำลังคนที่เป็นแบบแผน ช่างไปยังประมาณในการจัดทำมาก แต่ในองค์กรขนาดเล็กก็อาจจะลดวิธีการทำลงเพื่อให้เสียค่าใช้จ่ายไม่มากนัก นอกจากนั้นแล้ว สิ่งสำคัญยังขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารด้วย

การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (Personnel recruitment) เป็นกระบวนการที่สำคัญในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐบาล หรือเอกชน และมีความสำคัญมากในองค์กรรัฐบาลในปัจจุบัน เพราะบุคคลในองค์กรธุรกิจเอกชนมีโอกาสโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานได้ง่าย แต่สำหรับผู้ที่รับราชการแล้วย่อมหมายถึงว่า จะทำไปจนตลอดชีวิตทีเดียว ทั้งนี้เพราะราชการเป็นกิจการที่สำคัญ และเป็นราชการต่อเนื่องที่ปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากสรรหาได้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว ผลเสียย่อมเกิดขึ้นกับประชาชนและประเทศชาติอย่างมาก

วิธีการสรรหาบุคคล¹

ในด้านการบริหารงานบุคคลของประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งจะพบเห็นระบบและวิธีการนี้โดยทั่วไปในประเทศต่าง ๆ ของทวีปยุโรปและเอเชียบางประเทศ เช่น ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ฯลฯ เป็นต้น ลักษณะสำคัญของระบบที่ใช้อยู่ในบ้านเราได้แก่

1. การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยเฉพาะข้าราชการ พิจารณาเฉพาะในกลุ่มบุคคลที่มีการศึกษาสูง เฉพาะอย่างยิ่งมีความนิยมยกย่องผู้จบการศึกษามาจากต่างประเทศ นอกจากนี้พิจารณาจากผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรมากกว่า ๑ การปฏิบัติการ เฉพาะเป็นสำคัญ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 114.

2. การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มักจะได้จากผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ จากวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำงาน

3. การฝึกฝนอบรมมีความพึงใจในวิชาชีพ และงานเทคนิคโดยเฉพาะ

4. การแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มักกระทำจากระดับต่ำก่อนแล้วจึงเลื่อนขึ้นไปสู่อันดับสูงในโอกาสหลัง

ระบบและวิธีการสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานของประเทศที่กำลังพัฒนาดังกล่าวนี้ อาจมีผลมาจากทฤษฎีสัมพัทธ์ทางสังคมและการเมือง จารีตประเพณีและระบบความเชื่อถือต่าง ๆ ซึ่งสืบเนื่องมาจากการปกครองระบบลัทธิอนุตตรธรรมหรือลัทธิราชย์ หนึ่งเอง

แหล่งกำลังงาน (Sources of Manpower) มี 2 ประเภทคือ

แหล่งกำลังงานจากภายใน โดยดูจากผลงาของพนักงานเพื่อบรรจุแทนที่ในตำแหน่งที่ว่างลง

แหล่งกำลังงานจากภายนอก ซึ่งมีวิธีการจัดหาในการรับสมัครคนงานดังนี้คือ

1. อาศัยคนงานแนะนำมา
2. รับคนงานเก่าที่ลาออกไป หรือคนที่ คนงานเก่าแนะนำมา
3. ศัดเลือกจากบุคคลที่มาสมัครเอง (Personnel Application)
4. โดยการประกาศรับสมัครทั่วไป (Advertising)
5. ติดต่อผ่านสมาคมแรงงาน (Labour Union)
6. ติดต่อสถาบันการศึกษา (Schools and Colleges)
7. ติดต่อกับสำนักงานจัดหางาน (Employment Agencies)
8. การจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว (Leased Manpower)
9. โดยการประมูลตัวมาจากคู่แข่งอื่น (Competing Firms)
10. วิธีอื่น ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนคนงานระหว่างองค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนในการคัดเลือกคน

จากวิธีการคัดหาคนเข้าทำงานที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีมากมายหลายวิธี แต่วิธีใดจะเหมาะสมและให้ผลดีที่สุดกับฝ่ายบริหารงานบุคคล ย่อมจะกล่าวได้ยาก ทั้งนี้ เพราะยังขึ้นอยู่กับขั้นตอนในการคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วย

- การต้อนรับผู้สมัคร (Reception of Applicants)
- การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview)
- การกรอกใบสมัคร (Application Blank)
- การสอบคัดเลือก (Employment Tests)
- การสัมภาษณ์ (Interview)
- การสอบประวัติ (Background Investigation)
- การตรวจสุขภาพ (Physical Examination)

แต่ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะไม่จำเป็นต้องเคร่งครัดนักถ้าหากระยะเวลาทดลองงานนาน เพราะการทดลองงานจะเป็นการพิสูจน์ความเหมาะสมของคนงานเอง แต่ถ้าหากระยะเวลาการทดลองงานสั้น ขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาควรจะได้รับปฏิบัติอย่างครบถ้วน สิ่งจะพอเป็นหลักประกันได้ว่าจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานเข้ามาทำงานในกิจการ

การบรรจุแต่งตั้ง (Placement)

เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจว่าผู้ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เหล่านั้นผู้ใดจะเป็นผู้เหมาะสมที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงาน หลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้ง มี 2 วิธีคือ¹

¹ยลิตา ศรมณี และพนัตรี เทียรล้นอง, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 37.

1. การบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ลอบใต้คะแนนสูงสุดเรียงตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้ โดยบรรจุแต่งตั้งจากผู้ที่ลอบใต้ที่ 1 ก่อนเรียงตามลำดับ วิธีการเช่นนี้เรียกว่า Rule of Thumb ซึ่งนิยมใช้กันในวงราชการเมืองไทย

2. ใช้หลัก Rule of Three ในการบรรจุแต่งตั้ง ตัวอย่าง เช่น มีตำแหน่งว่าง 1 ตำแหน่ง แทนที่จะพิจารณาเลือกจากผู้ลอบใต้คะแนนเป็นที่ 1 ก่อนกลับใช้วิธีเลือกจากผู้ลอบใต้คนหนึ่งใดคนหนึ่งในส่วนรวม 3 คน ที่ลอบใต้ที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 แต่เพียงคนเดียว และหากว่าง 2 ตำแหน่งก็เลือกจากคนที่ลอบใต้คะแนนสูงสุด 4 คนแรกเพียง 2 คน เป็นต้น

การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งในตอนแรกนั้นโดยทั่วไปมักจะถือว่าเป็นระยะทดลองงาน ถือว่าเป็นการบรรจุชั่วคราวอย่างน้อยก็เพื่อดูว่าผู้เข้าทำงานใหม่มีความรู้ความสามารถและความถนัดที่จะทำงานในตำแหน่งใด ปกติระยะเวลาทดลองงานจะเป็น 6 เดือนถึง 1 ปี ในระยะนี้ถ้าผู้เข้าใหม่ทำงานได้ดีตามมาตรฐานขององค์การ เมื่อครบกำหนดก็จะได้รับการบรรจุเป็นการถาวร ถ้าไม่เหมาะสมก็ต้องออกจากงานไปหรือถ้าไม่มีความถนัดก็อาจสลับเปลี่ยนโยกย้ายให้ทำงานที่ตนถนัดต่อไป

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ของคนไปในทางที่ต้องการ¹ ตามความหมายดังกล่าวการฝึกอบรมจึงเป็นหนทางให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ใหม่และได้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นและเป็นไปในแนวทางที่องค์การกำหนด

¹Dale S. Beach, Personnel: The Management of People at Work,

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรมและระยะเวลาในการอบรม การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ดังเช่น อาจแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศน์ (Induction or Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On the Job Training)
3. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (Vestibule Training)
4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
5. การฝึกงาน (Internship Training)
6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program)

วิธีการฝึกอบรม

การเลือกวิธีใช้ในการอบรม อาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม แต่ละวิธีก็มีทั้งผลเสียและผลดีด้วยกัน การอบรมจึงอาจใช้หลาย ๆ วิธีต่อการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ก็ได้ การแบ่งวิธีการฝึกอบรมที่นิยมกันมีดังนี้คือ

การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีสามัญ เช่นการศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ วิธีดีเป็นการถ่ายทอดความรู้หรือแนวความคิดของผู้บรรยายโดยอาศัยการพูดอย่างเดียว และผู้บรรยายอาจเปิดโอกาสให้ผู้เข้าฟังซักถามข้อสงสัยได้ ผลดีของการบรรยายก็คือ ใช้จ่ายคนได้จำนวนมาก ค่าใช้จ่ายต่ำ และรวดเร็ว

การประชุมอภิปราย (Conference) ได้แก่การประชุมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิก โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) เพื่อรวบรวมความรู้และความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่กำหนดให้ไว้ก่อนการประชุม ผลดีของการประชุมอภิปรายคือ ผู้เข้าร่วมประชุมมีสิทธิแสดงความคิดเห็นได้มากกว่าการบรรยาย และทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เบื่อหน่าย

การศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study) วิธีนี้ผู้ทำการอบรมจะนำเอาปัญหาตัวอย่าง พร้อมทั้งข้อมูลประกอบที่เกี่ยวข้องมาให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาวิเคราะห์ และหาทางแก้ปัญหา ผลดีของการฝึกอบรมวิธีนี้คือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ และแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง และเป็นการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมยอมรับความสำคัญของการพิจารณารับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการแก้ปัญหา

การแสดงบท (Role Playing) การฝึกอบรมวิธีนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น เช่น การบรรยาย โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่าง แต่ลุ่มมติให้ผู้เข้าร่วมรับการอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริงแทนที่จะใช้แต่ความนึกคิดอย่างเดียว ผลดีคือช่วยให้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ๆ และช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสนุกและไม่เบื่อหน่าย

การสาธิต (Demonstration) สำคัญสำคัญของวิธีนี้คือ ผู้สอนจะต้องแสดงให้ผู้รับการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้รับการอบรมจะเข้าใจ แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมทำตาม วิธีนี้ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้เร็วกว่า และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที

การประเมินผลการฝึกอบรม

วิธีการง่าย ๆ ก็คือดูว่าการฝึกอบรมนั้นทำให้คนงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างของคนงานอย่างไร และมีผลในทางเพิ่มประสิทธิภาพของงานหรือไม่ วิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้วัดการฝึกอบรมที่ได้ผลดีก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่ม คือ Control Group และ Experimental Group โดยทั้ง 2 กลุ่มต้องมีบุคคลที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ แต่กลุ่มแรกให้ได้รับการฝึกอบรม แต่กลุ่มที่สองไม่รับการฝึกอบรมเลย แล้วนำทั้ง 2 กลุ่มมาปฏิบัติงานอย่างเดียวกันวิธีการและสิ่งแวดล้อมเดียวกัน แล้วจึงวัดผลงานว่าแตกต่างกันหรือไม่ ผลอันนี้จะทำให้เชื่อถือได้ว่าการฝึกอบรมจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างไร

นอกจากวิธีที่กล่าวข้างต้น ยังมีรูปแบบการประเมินผลที่ใช้ในการฝึกอบรมคือ

1. การประเมินผลรายวิชา หมายถึง เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะแจกแบบสอบถามในการประเมินผล แก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นรายวิชา

ตลอดหลักสูตรการฝึกอบรม

2. การประเมินผลทั่วไป หมายถึง การประเมินผลรวมทุก ๆ ด้านเมื่อจบหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ วิทยากร สถานที่ อุปกรณ์และสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม ระยะเวลา เป็นต้น

3. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก ควรกระทำหลังจากพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 6-12 เดือน การทำตามผลนี้จะทำให้ทราบว่าหลังจากพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมแล้วทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีอุปสรรคปัญหาอะไรบ้าง ในการนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ¹ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ เป็นการหาประโยชน์หรือดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานผู้นั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะมีการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาว่า พนักงานผู้ใดสมควรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือได้เลื่อนเป็นหัวหน้า นอกจากนั้นแล้ว ยังช่วยชี้ว่าเจ้าหน้าที่ผู้ใดมีความชำนาญงาน ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัว เหมาะสมที่จะโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างหรือทำงานในหน่วยงานส่วนอื่น และยังเป็นข้อมูลอย่างดีในการวิเคราะห์ข้อดีและจุดบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานเองจะได้พยายามพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อการวางแผนการพัฒนาศักยภาพ อันเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาปรับปรุงวิธีการในการเลือกสรรและเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบ เพื่อเลือกสรรบุคคลเข้า-

¹ เสนาะ ตีเอาวี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 177.

ทำงานและยัง เป็นตัวชี้ในการพิจารณาให้พนักงานออกจากงาน เมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่วางไว้ อันเป็นประโยชน์ในกรณีที่จะต้องลดจำนวนผู้ทำงานลงได้อย่างเป็นธรรมยิ่งขึ้น

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
 2. กำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน
 3. กำหนดผู้ประเมิน และอบรมผู้ประเมิน
 4. กำหนดวิธีการประเมินผล
 5. วิเคราะห์ผลการประเมินผล และนำผลการประเมินไปใช้
- และการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจจะทำได้ด้วย

1. ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำการพิจารณาประเมินผล
2. กลุ่มผู้บังคับบัญชาเป็นกรรมการประเมินผล
3. กลุ่มพนักงานระดับเดียวกันประเมินผลการปฏิบัติงานกันเอง
4. ประเมินผลงานของตนเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพ สามารถใช้คนได้เหมาะสมกับงานและความรู้ที่มีอยู่ ลดความขัดแย้งในการพิจารณาผลงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสามัคคีในองค์กร ทำให้องค์กรก้าวหน้า

เงินเดือนและค่าจ้าง

วัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างนั้น นอกจากจะเป็นการตอบแทนผลงานที่พนักงานได้ทำให้องค์กรแล้ว ยังเป็นการจูงใจให้พนักงานที่ดี ๆ มาทำงานกับองค์กร และถ้าองค์กรได้มีแผนจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างที่ยุติธรรมแล้ว ก็ยังเป็นส่วนที่จูงใจให้พนักงานทุ่มเทความรู้ความสามารถให้องค์กร ต้องการอยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งจะลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานและฝึกอบรมผู้บ่มบ่ม ๆ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี ดังนั้นทุก ๆ องค์กรจึงต้องจัดทำโครงสร้างเงินเดือนที่ดีและยุติธรรม

ปัจจัยที่โยพิจารณาในการกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง

1. ลักษณะของงานที่ทำ
2. ความสามารถที่องค์กรจะจ่ายได้
3. มาตรฐานการครองชีพ
4. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. อุปสงค์และอุปทานของแรงงานที่ต้องการในตลาดแรงงาน
6. ราคาค่าจ้างในตลาดแรงงาน
7. ผลิตผลของหน่วยงาน
8. รัฐบาล
9. อำนาจต่อรองของสหภาพแรงงาน

อัตราเงินเดือน ควรต้องได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และสภาวะการทำงานโดยทั่วไป โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานสำคัญ คือ¹

1. ความยุติธรรม โดยที่ต้องให้บุคคลที่ทำงานได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทำกันได้เงินเดือนเท่ากัน

2. ความเสมอภาค เช่น งานที่คล้ายกัน ก็ควรจะมีเงินเดือนในระดับเดียวกัน

ตลอดจนการกำหนดอัตราเงินเดือน ซึ่งส่วนมากจะจัดแบ่งเป็นขั้น ๆ ควรจะได้มีการกำหนดอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะ เป็นขั้นสูง ขึ้นกลาง หรือขั้นต่ำ ซึ่งจะช่วยป้องกันความเหลื่อมล้ำระหว่างพนักงานเก่า และผู้เข้างานใหม่ด้วย

การให้เงินเดือน และค่าจ้างที่มีความยุติธรรมและมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

¹Glen O. Stahl, Public Personnel Administration (New York: Haper and Raw Publishers, 1971), P.212.

การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

ใบแจ้งของคณะกรรมการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและให้มีความพอใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การคัดค้านต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จะเกิดขึ้นต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบกระเทือนต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของเขาสำหรับในแง่ของฝ่ายบริหารการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องแย้งขึ้นและต่อสู้กันระหว่างธุรกิจ ฝ่ายบริหารจึงต้องหาทางใช้กำลังงานในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในแง่ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานเกิดขึ้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการคือ¹

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น (Improving Organization Structure) การกำหนดตำแหน่งงานใหม่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่บกพร่องให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงสุด (Maximizing Employee Effectiveness) การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานที่เหมาะสมเป็นการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบมากขึ้น (Augmenting Policies of Disciplinary Action) วิธีง่ายที่จะลงโทษคนที่ทำผิดระเบียบบริหาร ก็คือขยับยั้งหรือระงับการเลื่อนตำแหน่งไว้ชั่วคราว หรืออาจยกเลิกตำแหน่งนั้นหรือรวมตำแหน่งนั้นเข้ากับส่วนงานอื่น
4. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Adjusting to change in Operation) วิธีที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดได้เมื่อได้รับการกระทบกระเทือนจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็คือ

¹ เลินาเช ดิเออวี, การบริหารงานบุคคล, หน้า 195.

การที่จะต้องลดปริมาณแรงงานลง แม้จะเป็นวิธีที่รุนแรง แต่โดยวิธีนี้องค์การก็อาจปรับปรุงตำแหน่งบางตำแหน่งได้ด้วยพร้อมกัน

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งงานจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับฝ่ายบริหาร หลักเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับใช้ในการพิจารณาก็คือ

หลักคุณวุฒิ (Merit or Ability Factor) หมายถึงการคัดเลือกบุคคล โดยถือเอาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลักโดยไม่คำนึงว่าจะมีอายุการทำงาน ประสบการณ์เท่าใด การคัดเลือกพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการทดสอบเป็นสำคัญ หลักการสำหรับระบบนี้ถือเอาความเลื่อมภาค ความสามารถและความเป็นกลางในการคัดเลือก เพื่อมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุดวิธีที่ใช้ในการคัดเลือกคือการสอบแข่งขัน ผู้มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมจะถูกคัดออกไป

ผลดีของวิธีนี้ประการแรกคือ ช่วยให้ผู้นับปฏิบัติงานตั้งใจทำงานเพราะรู้ว่าได้รับความเป็นธรรมจากนายจ้าง เกิดความมั่นคง และประการที่สองจะช่วยกำจัดบุคคลที่ไม่มีความสามารถออกไป แต่ผลเสียก็มีคือเป็นการยากที่จะคัดเลือกคนโดยอาศัยความรู้ความสามารถ เพราะไม่มีวิธีใดที่สามารถวัดคุณสมบัติของคนได้ถูกต้อง และในสถานการณ์บางอย่างก็ไม่อาจใช้วิธีนี้ได้

หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience) ศัพท์ว่าอาวุโสหมายถึงระยะเวลาในการทำงาน โดยปรกติอาวุโสย่อมก่อให้เกิดสิทธิบางอย่าง เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การย้ายและการให้ออกจากงาน และผลประโยชน์ก็มีขั้นได้จากอาวุโส เช่น การลาพักผ่อน มักจะถือเอาเวลาที่เข้าทำงานประกอบด้วย หรือการคิดบำเหน็จ เป็นต้น การถือเอาอาวุโสในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง แต่เรื่องที่ควรระวังคือคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนั้น เพราะอาจจะทำให้ผู้นับปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่อาวุโสน้อยต้องถอย

ปัจจัยทางการเมือง (Political Factors) เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของคนบางคนที่ยังคับให้องค์การ หรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งขึ้นมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งมักเกิดขึ้นเสมอ เป็นการไ้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) นั้นเอง

การโยกย้าย (Transfer)

ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง องค์การอาจจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม แต่ก็ไม่ได้ตลอดไป ดังนั้นในเวลาต่อไปสถานการณ์คงทำให้จำเป็นต้องมีการโยกย้ายพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง การโยกย้ายที่ดีเป็นการลดอัตราจำนวนคนเข้าออกและเป็นการทำให้พนักงานมีจิตใจอยากทำงานยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการโยกย้ายแบ่งออกได้เป็น 4 อย่างดังต่อไปนี้¹

1. การโยกย้ายเพื่อประโยชน์ในการผลิต เป็นการย้ายคนงานจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งตามแต่ปริมาณงานของแผนกนั้น ๆ การโยกย้ายชนิดนี้สำคัญมากเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

2. การโยกย้ายเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ขาด เพื่อที่จะเอาพนักงานที่อาวุโสในการทำงานไว้ในองค์การให้นานที่สุดเป็นเวลาที่ยังจำเป็นต้องมีการลดจำนวนพนักงานลง

3. การโยกย้ายเพื่อให้ชำนาญงานหลายหน้าที่ การให้โอกาสแก่พนักงานไปหาความชำนาญจากงานหน้าที่ต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดความชำนาญสำหรับงานหน้าที่ที่สูงขึ้นไป และในองค์การเล็ก ๆ การโยกย้ายเช่นนี้จะช่วยลดการว่าจ้างคนงานลงได้เพราะทำงานได้หลายอย่าง จึงไม่ต้องจ้างคนงานเพื่อประสานงานแต่ละอย่าง

4. การโยกย้ายเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล เป็นวิธีที่ใช้เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น ไม่อาจเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ สุขภาพเปลี่ยนแปลงไป หรืองานที่ปฏิบัติซ้ำซากจำเจ การโยกย้ายไปทำงานอื่นบ้างก็จะช่วยลดความเบื่อหน่ายลงได้

¹ ถวัลย์ ศิลปกิจ, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2515), หน้า 102.

อย่างไรก็ตามนโยบายเกี่ยวกับการโยกย้ายควรศึกษาถึง หลักเกณฑ์ต่อไปด้วย คือควรมีเหตุผลที่แน่นอนเกี่ยวกับการโยกย้าย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญประกอบด้วย ประเภทของการโยกย้ายคือ ย้ายแบบชั่วคราวหรือถาวรและค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ

วินัยและการร้องทุกข์

ศาสตราจารย์ Kingsbury เขียนอธิบายไว้ในหนังสือ Personnel Administration for Thai Students ว่า "วินัย หมายถึงการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งอาจรักษาให้มีได้ 2 วิธีคือ 1 โดยทางกฎข้อบังคับ คำสั่ง และคำบัญชาซึ่งมีการลงโทษเป็นเครื่องหนุนหลัง หรือ 2 โดยทางการสั่งสอน การฝึกอบรมและประสบการณ์ในการเข้ารับงานที่ต้องการความรับผิดชอบ"

จากคำจำกัดความจะเห็นได้ว่าคำว่า วินัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมของตน โดยอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษ จึงเห็นได้ว่าการรักษาระเบียบวินัยของกลุ่มสิ่งมีชีวิตในทางดีและทางร้ายคือ หากบุคคลปฏิบัติตามระเบียบวินัยก็จะได้รับรางวัลเป็นการส่งเสริมให้ปฏิบัติขึ้นไปอีก แต่หากประพฤติผิดระเบียบวินัยก็จะได้รับการลงโทษ เพื่อป้องกันและกักราบไม่ให้มีการฝ่าฝืนอีกต่อไป

ลักษณะของวินัย

ทัศนของวินัยแบ่งออกเป็น 2 ประการตามลักษณะของวิธีการที่ทำให้คนประพฤติปฏิบัติตาม คือ¹

Positive Discipline^{*} เป็นระเบียบวินัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างท่าทีและบรรยากาศในที่ทำงาน เพื่อทำให้พนักงานยินดีปฏิบัติตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ ด้วยความเข้าใจและสนับสนุนในระเบียบวินัยนั้น การลงโทษอาจนำมาใช้บ้างสำหรับบุคคลที่ประพฤติผิด

¹ เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, หน้า 235.

*สำนักงานข้าราชการพลเรือน ใช้คำภาษาไทยว่า "วินัยทางบวก"

และทำตัวไม่เหมาะสม แต่จะเป็นวิธีที่ไม่รุนแรงและใช้ในทางที่สร้างสรรค์ไม่ใช่เพื่อการแก้แค้น หรือตอบแทนการกระทำ บัลลีย์ที่สำคัญที่จะทำให้คนประพฤติตามระเบียบวินัยที่ดีคือต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีคือ ต้องแจ้งให้พนักงานรู้ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างแจ่มชัดและรู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความรู้สึกในทางรับผิดชอบให้เกิดขึ้นแก่พนักงานทุกคน และสร้างความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม (Group responsibility) ให้เกิดขึ้นด้วย

Negative Discipline* สภาวะที่ล่องหนใช้วิธีการลงโทษหรือข่มขู่ลงโทษ เพื่อให้บุคคลยอมเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามระเบียบวินัย การลงโทษอาจใช้หลาย ๆ วิธี เพื่อให้บุคคลอยู่ในระเบียบวินัยที่ดี และเพื่อให้พนักงานฉลาดว่า ถ้าฝ่าฝืนจะถูกลงโทษอย่างไร ผลเสียของการลงโทษ เพื่อให้คนปฏิบัติตามระเบียบวินัยก็คือ พนักงานจะพยายามปฏิบัติงานเพียงให้ได้สูงกว่าระดับขั้นต่ำที่ถูกลงโทษเท่านั้น ไม่คิดจะทำงานให้ดีขึ้น และพนักงานทุกคนจะต้องศึกษาและเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับระเบียบวินัยเอาเอง ไม่ได้รับการชี้แจงถึงเหตุผล บุคคลจึงปฏิบัติตามระเบียบวินัยด้วยความกลัวไม่ใช่ความเต็มใจ

การตำหนิการทางวินัย

การตำหนิการทางวินัยควรจะได้กำหนดกฎเกณฑ์และวิธีการให้แน่นอนรัดกุมเพื่อความยุติธรรมและความรวดเร็ว วิธีการตำหนิการทางวินัยสมควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้¹

1. พิจารณาความผิดที่เกิดขึ้น ข้อพิจารณาในขั้นนี้ควรคำนึงถึง
 - ก. เจตนาของการกระทำผิด กล่าวคือ เป็นความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ตามปรกติหรือเป็นความพลั้งเผลอโดยไม่เจตนาหรืออย่างไร
 - ข. รายละเอียดแห่งความผิด กล่าวคือ เป็นความผิดที่เกิดจากผู้ปฏิบัติเองหรือเป็นความผิดจากบัลลีย์อื่น

¹ สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 227.

* สำนักรงานข้าราชการพลเรือน ใช้คำภาษาไทยว่า "วินัยทางลบ"

ค. กรณีเกี่ยวข้อง กล่าวคือ เป็นความผิดที่เกิดจากผู้อื่นเพียงผู้เดียวหรือ เป็นความผิดที่เกิดจากผู้อื่นปฏิบัติแล้วมีผลเนื่องมายังผู้กระทำผิด

ง. จำนวนครั้งแห่งความผิด กล่าวคือ เป็นความผิดที่ได้เกิดขึ้นกี่ครั้งแล้ว ความผิดที่เกิดเป็นชนิดเดียวกันหรือไม่ และเกิดขึ้นมากี่ครั้งแล้ว

2. พิจารณาถึงข้อความจริง เพราะจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณา ความผิด โดยพิจารณาว่าความผิดนั้นมีมูลแห่งความเป็นจริงหรือไม่เพียงใด

3. พิจารณาถึงลำดับขั้นของการลงโทษ โดยทั่วไปการลงโทษได้กำหนดขั้นไว้ ดังนี้คือ

ก. การตักเตือน (Warning)

ข. การตักท้วง (Reprimand)

ค. การพักงานโดยไม่จ่ายค่าจ้างตอบแทน (Suspension)

ง. การลดตำแหน่ง (Demotion)

จ. การปลดออก (Dismissal)

ฉ. การลงโทษสถานหนัก (Drastic penalty) ได้แก่การไล่ออก เป็นต้น

4. พิจารณาค่าเงินการลงโทษ ข้อพิจารณาในข้อนี้คือความผิดนั้น มีตัวอย่าง ความผิดเช่นเดียวกับที่ได้พิจารณาการลงโทษไปแล้วหรือไม่ ถ้ามีการลงโทษจะต้องให้มีความหนัก เบาเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

5. การพิจารณาติดตามผล เมื่อได้ลงโทษเกี่ยวกับการกระทำผิดต่อผู้กระทำผิด แล้ว ควรจะได้ติดตามดูว่า การลงโทษนั้นสัมฤทธิ์ผลตามความมุ่งหมายแห่งการลงโทษหรือไม่

การร้องทุกข์ (Grievance)

การร้องทุกข์หรือความไม่พอใจของคนงานในเรื่องใด ๆ ก็ตามย่อมเกิดขึ้นเสมอไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหลักการบริหารที่ดีสักเพียงใด สิ่งที่ได้ว่าการร้องทุกข์เป็นเหตุการณ์ปกติ ที่มีได้เสมอ และผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาร้องทุกข์นี้ จะแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ขั้นกลางและขั้นสูง ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องราวแห่งการร้องทุกข์นั้นจะอยู่ใน-

อำนาจการตัดสินใจของผู้อยู่บังคับบัญชาชั้นใต้ และผู้อยู่บังคับบัญชาควรละเมิดหลักการพิจารณา
 ต่าเงินการเรียกร้องร้องทุกข์ดังต่อไปนี้¹

1. ที่มาของคำร้องทุกข์ พิจารณาว่าคำร้องทุกข์นั้นมาจากที่ใด และใครเป็นผู้
 ร้องเรียน เป็นบุคคลคนเดียวหรือหมู่คน และจำนวนเป็นเท่าใด เพราะหากเกิดแก่คนส่วน
 มากค่าเงินจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างทั่วถึง

2. จำนวนครั้งของการร้องทุกข์ เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความขัดข้องใจ
 ในการปฏิบัติงานของพนักงานใต้ นอกจากจำนวนครั้งแล้วควรพิจารณาถึงระยะเวลาที่ห่างใน
 การร้องทุกข์นั้นด้วย

3. วิธีดำเนินการ ควรจะได้มีการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงาน
 ว่าสามารถนำความเดือดร้อนนั้นไปปรึกษาผู้อยู่บังคับบัญชาใกล้ชิดได้ทันที หรือผู้อยู่บังคับบัญชาชั้น
 สูงถัดไป หรือผู้บริหาร เป็นขั้นขึ้นไปตามลำดับ แต่สำหรับกรณีที่มีความเดือดร้อนไม่อาจแก้ไข
 ได้ภายในองค์กร ก็ให้เสนอเรื่องราวไปยังกรรมการผู้ตัดสินไกล่เกลี่ยข้อพิพาทเพื่อพิจารณา
 แก้ไขต่อไป

องค์การพิเศษเป็นเช่นไรก็ตาม เป็นหน้าที่ของนักบริหารและเจ้าหน้าที่บริหารงาน
 บุคคลจะต้องดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด เพื่อช่วยบรรเทาความทุกข์ยากและสร้างสามัคคีให้
 เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

แรงงานสัมพันธ์

การแรงงานสัมพันธ์² เป็นสภาพความสัมพันธ์ของบุคคล 3 ฝ่ายคือ นายจ้างกับลูก
 จ้างซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน การกำหนดความสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อป้องกันการขัดแย้ง

¹Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management

(New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), pp. 384-392.

²เด่นพงษ์ พลละคร, สหภาพแรงงาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยเกษม, 2515),

หรือการพิพาทระหว่างทั้ง 2 ฝ่ายและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างที่เป็นผู้ช่วยเหลือในการระงับข้อพิพาทแรงงานหากเกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างลูกจ้างและนายจ้างเป็นสิ่งที่อาจหลีกเลี่ยงได้เสมอไป ซึ่งแต่ก่อนลูกจ้างจะมีอำนาจในการต่อรองน้อยมาก นายจ้างจะเป็นเพียงผู้มีอำนาจสูงสุดแต่ผู้เดียว ต่อมาเมื่อมีการวิวัฒนาการในทางการอุตสาหกรรมและการบริหาร ลูกจ้างก็พยายามหาทางต่อสู้กับนายจ้างโดยการรวมตัวกันขึ้นจนในที่สุดออกมาในรูปของการเป็นสหภาพแรงงาน เพื่อให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น

เมื่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่ายขัดแย้งกัน จึงต้องมีการเจรจาต่อรองร่วมกัน (Collective Bargaining) นั่นก็คือ การทำความตกลงหรือทำความเข้าใจกันระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องทำ เช่น สภาวะการจ้าง ตามธรรมดาจะเป็นการตกลงระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง โดยผ่านสหภาพแรงงาน แต่ก็มิใช่ว่าสหภาพแรงงานเท่านั้นที่มีสิทธิในการไปเจรจาต่อรองร่วม เพราะถ้าไม่มีสหภาพแรงงานทางฝ่ายคนงานก็สามารถตั้งกรรมการลูกจ้างขึ้นมาได้

วิธีการในการต่อสู้ที่ฝ่ายบริหารและผู้ใช้แรงงานนำมาใช้เป็นข้อบับังคับในการเจรจาต่อรองร่วม มีด้วยกันหลายวิธี เช่น ฝ่ายบริหารอาจใช้วิธีการต่าง ๆ อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การลงโทษ การปิดงาน (งตจ้าง) เป็นต้น

ทางฝ่ายผู้ใช้แรงงานก็มียุทธวิธีที่จะใช้ต่อสู้กับฝ่ายบริหารได้หลายอย่าง เช่น การนัดหยุดงาน (Strike) การออกมาป็นหรือเดินรอบโรงงานแล้วถือป้าย (Picketing) และการไม่ยอมซื้อสินค้าที่ทางบริษัทผลิตหรือขาย (boycotts) แต่วิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ต่อสู้ระหว่างทั้ง 2 ฝ่ายนี้ไม่อาจจะกระทำได้อย่างรุนแรง เพราะกฎหมายแรงงานได้มีการกำหนดมาตรการการไว้อ่างรัดกุม ทั้งนี้เพราะการนัดหยุดงานหรือการปิดกิจการจะมีผลเสียไปถึงเศรษฐกิจของชาติด้วย ในมาตรา 34 ของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ปี 2518 ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการนัดหยุดงานและการปิดงาน สรุปไว้ดังนี้คือ

การปิดงานหรือการนัดหยุดงาน จะกระทำได้อต่อเมื่อ

1. อีกฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงแล้ว
2. เป็นข้อพิพาทที่ตกลงไม่ได้แล้ว และไม่อยู่ในระหว่างการพิจารณาชี้ขาดหรือ-

วินิจฉัยของผู้ชี้ขาดหรือคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์หรือ

3. อีกฝ่ายหนึ่งไม่ปฏิบัติตามคำชี้ขาดแล้ว

แต่ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ ก่อนปิดงาน หรือนัดหยุดงานจะต้องแจ้งให้พนักงานประ-
 นอมข้อพิพาทแรงงานและอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้า 24 ชั่วโมง

สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล

ฮาร์เวลล์ (Harwell) ลงความเห็นว่า สวัสดิการเป็นรายได้พิเศษ (fringe benefits) ชนิดหนึ่ง แม้ว่าจะเป็นโครงการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ โดยไม่เป็นการให้ เงินพิเศษแก่บุคลากร โครงการสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรได้แก่การให้ประกัน-ชีวิต (life insurance) การให้การรักษาพยาบาล (hospitalization) การให้เงิน-บำนาญหรือบำนาญเมื่อบุคลากรพ้นจากงาน (retirement) การให้ใบหุ้นของบริษัท (stock options) การให้เก็บออมเงินหรือการออมทรัพย์ในรูปแบบเงินสะสม (Thrift savings) และการให้เงินทดแทนหรือทำขวัญเมื่อบุคลากรทุพพลภาพไม่ว่าจะเป็นการชั่วคราว หรือทุพพลภาพถาวร (temporary and long-term disabilities)¹

สตาล (Stahl) ซึ่งเขียนเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลในวงราชการกล่าวถึงสวัสดิการ โดยเรียกว่า health, safety and welfare สตาลให้ความหมายว่าสวัสดิการได้แก่ มาตรการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมสุขภาพ และความมั่งคั่งในทางสังคมและ-เศรษฐกิจของบุคลากรเพื่อพิทักษ์รักษาถ้าสังคมและสนับสนุนให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพ ที่สุด²

¹ Edward M. Harwell, Personnel Management and Training (New York: Chain Store Publishing Co., 1969), P. 325.

² Glen O. Stahl, Public Personnel Administration, P.225.

อาจกล่าวได้ว่าสวัสดิการหมายถึงผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่บุคลากรยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว และในระหว่างพัมลากรงาน เพื่อบำรุงขวัญของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสบายใจมีความพอใจกับงานและมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้แต่จะต้องเป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเกี่ยวกับ สุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและค่าเช่าที่พักอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือสันทนาการ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งใน-ด้านส่วนตัวและครอบครัว และการให้ผลประโยชน์หรือความสนใจส่วนที่เกี่ยวกับชุมนุมชนหรือสังคมทั่วไป

หลักการในการจัดสวัสดิการ

สวัสดิการที่ทางองค์การจัดให้บุคลากรจะไร้ความหมาย ถ้าบุคลากรรับแต่ประโยชน์และบริการ โดยไม่ตอบสนองหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรยึดหลักการต่อไปนี้ด้วยคือ¹

1. หลักความเสมอภาค เท่าเทียมกันโดยต้องระวังเรื่องอภิสิทธิ์
2. หลักแห่งประโยชน์ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าตรงตามเป้าหมาย
3. หลักแห่งความจริงใจ ต้องมีผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ ต้องให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ ต้องคำนึงว่า ได้ผลดีที่สุด เกิดประโยชน์มากที่สุด สิ้นเปลืองเวลาและลงทุนน้อยที่สุด
6. หลักแห่งความประหยัด เพราะถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดแล้ว จะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือย จะเสียประโยชน์มากกว่าได้ผล
7. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ ต้องเป็นการจัดเพื่อให้เกิดการสร้างขวัญและกำลังใจ ถ้าสิ่งใดทำไปแล้วไม่เกิดขวัญและกำลังใจไม่ควรกระทำ

¹ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร:



8. หลักแห่งความสะอาด โดยจัดให้มีระบบ ระเบียบ และรูปแบบในการจัด เพื่อจำกัดความล่าช้า

9. หลักแห่งงบประมาณ ในการจัดทำโครงการใด ต้องคำนึงด้วยว่ามีงบประมาณ สิ้นเปลืองเพียงพอหรือไม่

ประเภทของสวัสดิการและประโยชน์ที่ก่อคุณ

การแบ่งประเภทของสวัสดิการและประโยชน์นี้ อาจแบ่งออกได้เป็นหลายวิธีแล้วแต่ ทัศนคติ ในที่นี้ถือเอาการจัดแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. สวัสดิการตามกฎหมายแรงงาน¹ ได้แก่ สวัสดิการที่ต้องจัดให้มีตามข้อกำหนด ของกฎหมายแรงงาน เช่น

ก. น้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำและล้าง ซึ่งต้องจัดให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ และให้มีกระดาษชำระ หรือน้ำตามสมควร

ข. บริการเพื่อช่วยเหลือลูกจ้างเมื่อประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยในการปฐม พยาบาล หรือในการรักษาพยาบาล ซึ่งกฎหมายกำหนดไว้ดังนี้คือ

สถานที่ทำงานที่มีลูกจ้างทำงานตั้งแต่สิบห้าคนขึ้นไปต้องมีปัจจัยในการปฐมพยาบาล

คือ

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| - สายยางรัดห้ามเลือด | - ยาแดงใส่แผล ยาเหลืองใส่แผล |
| | หรือทิงเจอร์ไอโอดีน |
| - กรรไกร | - อัลกอฮอล์เอธิลบริสุทธิ์ 70 % |
| - สำลี ผ้าขี้แมลงวัน ผ้าพันแผล | - ยาแก้ไฟไหม้น้ำร้อนลวก |
| และผ้าขี้สาเล็ด | - น้ำกรดบอริกล้างตา |
| - ถ้วยตวงยา | - แอมโมเนียหอม |

¹"ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2515."

- | | |
|----------------|----------------------|
| - ถ้วยล้างตา | - ยาแก้ปวดหัวตัวร้อน |
| - หลอดหยดยา | - กิ่งเจอร์ดีนการบูร |
| - ถ้วยน้ำ | - ยาราดูน้ำขาว |
| - ที่ป้ายยา | - ยาราดูน้ำแดง |
| - เข็มกลัด | - ยาแก้บิด |
| - ปากคีบปลายหู | - โซดาไบคาร์บอเนต |
| - พรอทวีดไอ้ | - วาล์วสีนขาว |

และถ้ามีลูกจ้างทำงานในขณะเดียวกันตั้งแต่สองร้อยคนขึ้นไปต้องจัดให้มี

- ห้องรักษาพยาบาลพร้อมเตียงพักคนไข้อย่างน้อยหนึ่งเตียง และเวชภัณฑ์อื่นจำเป็นเพียงพอแก่การรักษาพยาบาล

- พยาบาลไว้ประจำอย่างน้อยหนึ่งคน และ
- แพทย์แผนปัจจุบันอย่างน้อยหนึ่งคน เพื่อตรวจรักษาพยาบาลเป็นครั้งคราว

ถ้ามีลูกจ้างในขณะเดียวกันหนึ่งพันคนขึ้นไป ต้องจัดให้มี

- สถานพยาบาลพร้อมเตียงคนไข้อย่างน้อยสองเตียง และเวชภัณฑ์อื่นจำเป็นเพียงพอแก่การรักษาพยาบาล

- พยาบาลไว้ประจำอย่างน้อยสองคน
- แพทย์แผนปัจจุบันขึ้นหนึ่งอย่างน้อยหนึ่งคน ประจำตามเวลาที่กำหนดในเวลา

ทำงานปกติคราวละไม่น้อยกว่าสองชั่วโมง และ

- ยานพาหนะพร้อมที่จะนำลูกจ้างส่งสถานพยาบาล โรงพยาบาล หรือสถานีอนามัยขึ้นหนึ่ง คันนายจ้างได้ตกลงไว้เพื่อการรักษาพยาบาลลูกจ้างที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยได้โดยพลัน

2. สวัสดิการที่นายจ้างให้ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด อันอาจแบ่งออกได้เป็นโครงการประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

โครงการทางเศรษฐกิจ (Economic service program) มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มพูนความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่คนงานนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับ

บำเหน็จ บำนาญ การประกันชีวิต สุขภาพ และอุบัติเหตุ เป็นต้น

โครงการทางด้านสันทนาการ (Recreational service program) การที่องค์การจัดให้มีการบริการประเภทนี้ เพื่อให้คนงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการทางด้านนี้ อาจแบ่งประเภทได้เป็น

ก. บริการทางด้านกีฬา (Athletic) โดยเปิดโอกาสให้คนงานส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมได้ โดยจัดให้มีการแข่งขันกีฬาภายในและภายนอกองค์การ เช่น ฟุตบอล แอโรบอล เป็นต้น

ข. บริการทางสังคม (Social Service) การจัดการด้านนี้เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างคนงานด้วยกันเอง เช่น การปิกนิก งานสังสรรค์ประจำปี งานวันเกิดองค์การ เป็นต้น

ค. การส่งเสริมในด้านวัฒนธรรม (Cultural affair) การบริการด้านนี้มีส่วนเสริมสร้างความสามารถพิเศษของคนงานอีกด้วย เช่น การถ่ายรูป หรือ การดนตรี เป็นต้น

โครงการในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities service program) เช่น

ก. ที่อยู่อาศัย (Housing) ซึ่งรวมไปถึงการก่อสร้างกองทุนให้คนงานได้กู้ยืมไปจัดหาซื้อที่ดินปลูกบ้านเอง หรือการผ่อนส่งกับองค์การในราคายุติธรรม

ข. โรงอาหาร (Cafeteria) การจัดให้มีโรงอาหารของหน่วยงานเอง จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่คนงานอย่างมาก และถ้าสามารถจัดหาร้านที่จำหน่ายในราคาเบาๆให้ด้วย ก็จะช่วยก่อประโยชน์แก่อกุลแก่คนงานได้อีกด้วย

ค. การคมนาคม (Transportation) ปัญหาในเรื่องการคมนาคมนี้ รวมถึงการจัดให้มีสถานที่จอดรถและรถรับส่งด้วย

ง. บริการทางการแพทย์ (Medical service) บริการด้านนี้สำคัญมากต่ออนามัยและสุขภาพของพนักงาน ดังนั้นจึงควรจัดให้มี น้ำดื่มสะอาด ห้องน้ำ ห้องส้วม อุปกรณ์ปฐมพยาบาล เช่น ยาใส่แผล ยาแก้ปวดต่าง ๆ และมีห้องรักษาพยาบาลและแพทย์

พยาบาลในสัดส่วนที่เหมาะสมกับพนักงานด้วย

ค. บริการห้องสมุด (Library Service) สัตว์ว่าเป็นการให้ความรู้แก่คนงานโดยทางอ้อม เพราะทำให้คนงานได้ทราบข่าวสารที่น่าสนใจและยังใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์อีกด้วย

จ. ร้านค้าสำหรับคนงาน (Low-price shop) เพื่อให้คนงานได้รับความสะดวกในการซื้อหาของใช้ที่จำเป็นในราคาประหยัด โดยการคิดส่วนลดพิเศษ หรืออาจจัดในรูปแบบร้านค้าสหกรณ์

ข. การให้บริการและคำปรึกษาทางด้านวิชาการ (Counseling program) เช่น การแนะแนวอาชีพตามความถนัด หรือการให้คำแนะนำทางด้านกฎหมาย เป็นต้น

ช. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของคนงาน (Recreation Expense) เช่น การที่องค์การมีบ้านพักผ่อนตามสถานที่ตากอากาศ เปิดให้คนงานเข้าใช้พักผ่อนโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายหรือการที่ให้คนงานที่ทำงานกับองค์การมานานปีได้ไปท่องเที่ยวตามสถานที่ต่าง ๆ โดยองค์การออกค่าใช้จ่ายให้

ฉ. ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาไม่ทำงาน (Nonworking expenses) ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในหัวข้อนี้ หมายถึง วันหยุดตามประเพณี หยุดพักผ่อน ลาป่วย หยุดพักผ่อนหลังคลอด หรือวันหยุดเนื่องในโอกาสพิเศษ เป็นต้น