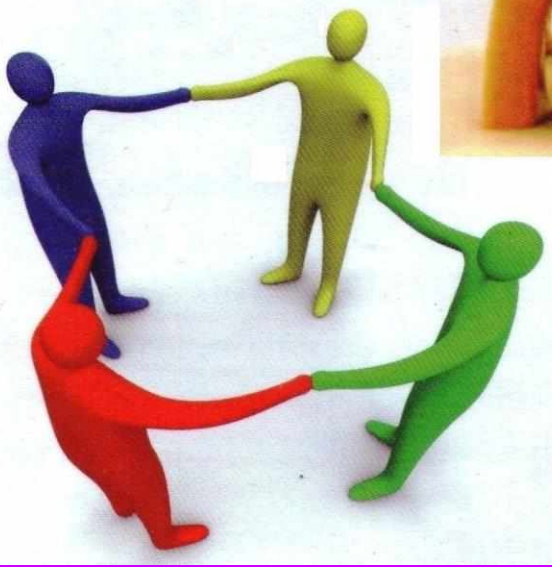
การจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management)

(การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน)









ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

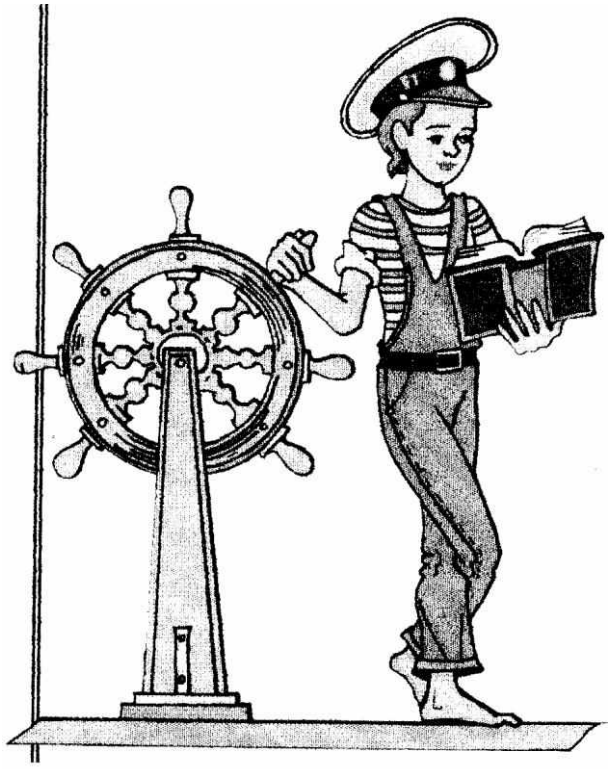
การจัดการทรัพยากรมนุษย์
(Human Resource Management)
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

Ph. D. การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศษ.ม. การบริหารการศึกษา

ศศ.บ. ศิลปศาสตร์



ศูนย์การพิมพ์นอร์ทเทิร์น

888 ถนนพหลโยธิน หมู่ 2 ต.หนองบัวใต้ อ.เมือง จ.ตาก

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน

ผศ. ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

Ph. D. การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

(National Library of Thailand Cataloging in Publication Data.)

ไตรรัตน์ ยืนยง, ผศ. ดร.

การจัดการทรัพยากรมนุษย์. ตาก. : ศูนย์การพิมพ์นอร์ทเทิร์น, 2563.

541 หน้า

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน

3. ชื่อเรื่อง.

ศูนย์การพิมพ์นอร์ทเทิร์น

888 หมู่ 2 ต.หนองบัวใต้ ถนนพหลโยธิน อ.เมือง จ.ตาก 63000

โทร (055) 517 – 486 โทรสาร (055) 517 – 487. www.northern.ac.th



คำนำ

“การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) เป็นวิชาหลักที่สำคัญวิชาหนึ่งสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา หลักสูตรการบริหารจัดการสาขาต่างๆ โดยเฉพาะคณะวิชาบริหารธุรกิจกำหนดหลักสูตรให้นิสิต นักศึกษาเรียนรู้เพื่อความพร้อมในการเป็นผู้บริหารองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ทันต่อเหตุการณ์โลกที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับกระบวนการบริหารสู่ยุค Thailand4.0 เทคโนโลยี สมรรถนะ (Competency) สูง ต้องการใช้แรงงานฝีมือบุคลากรคุณภาพ มีความรู้ความสามารถสูง

องค์การในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนต่างก็หันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource administration & management) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ สามารถใช้วิธีการ หลักเกณฑ์จากตำราเล่มนี้เป็นเครื่องนำทาง (guide) อ้างอิงได้เป็นอย่างดี

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คือ คนที่ต้องเกี่ยวข้องทำงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น สาระสำคัญตลอดเล่ม focus ไปที่คน **ศาสตราจารย์ สัญญา ธรรมศักดิ์** กล่าวไว้ว่า “จงจำไว้ว่าในชีวิตของเราจะหนีคำว่า “คน” ไม่พ้น” เราต้องอยู่กับคน พบกับคน บังคับบัญชาคนพร้อมที่จะแก้ปัญหาเรื่องของคน องค์การใดมีผู้นำ (leader) ที่ดี และผู้ตาม (follower) ที่ดีหวังได้ว่ากิจการนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง องค์การในญี่ปุ่นพิถีพิถันในเรื่อง “คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม และจัดวางบุคคลนั้นลงในงานและองค์การที่เหมาะสม” (select the right person, put the worker in the right job and in the right organization) ทั้งสองฝ่ายต้องต่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เขาอยู่ได้เราอยู่ได้ จึงกล่าวในช่วงท้ายๆเล่มเรื่องสวัสดิการ การบริหารค่าตอบแทน รับฟังปัญหาร้องทุกข์ การประกันสังคม แรงงานสัมพันธ์ กฎหมายแรงงาน ช่วงต้นเล่มกล่าวถึง การวิเคราะห์งาน การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาบุคคล และ**การคัดเลือก** ปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การเริ่มงาน การพัฒนางานอาชีพ การจัดการงานบุคคล ตำแหน่งงาน การควบคุม การประเมินผล และอื่นๆ

ขอขอบคุณเจ้าของเอกสารและหนังสือที่ตำราเล่มนี้ใช้อ้างอิงทุกท่านด้วยความเคารพอย่างจริงใจ

ผศ. ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง

สารบัญ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

หน้า

คำนำ (3)

สารบัญ (4)

สารบัญภาพ (15)

สารบัญแผนภูมิ (16)

สารบัญตาราง (18)

บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 1-52

ความนำ (นิยมศัพท์) 1

1.1 การบริหารงานบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 32

1.2 ระบบการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ 33

1.3 ประเภทของข้าราชการ 34

1.4 ประวัติความเป็นมาของการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ 35

1.5 ทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 41

1.6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 42

1.7 เหตุต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 43

1.8 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 45

1.9 หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 46

1.10 การจัดองค์การของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 47

สรุป บทที่ 1 49

คำถามทบทวน บทที่ 1 50

หนังสืออ้างอิง บทที่ 1 50

บทที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสภาพแวดล้อม 53-84

ความนำ 53

2.1 ภารกิจที่ท้าทายขององค์การในปัจจุบัน 53

2.2 การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลผลักดันองค์การ 63

2.3 ความท้าทายที่สำคัญที่มีต่อองค์การ 64

2.4 แบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 65

2.5 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 73

หน้า

2.6 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 73
2.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่ 74
2.8 การบริหารของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 78
สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสภาพแวดล้อม 82
คำถามทบทวน บทที่ 2 82
หนังสืออ้างอิง บทที่ 2 83
บทที่ 3 การวิเคราะห์งานและการออกแบบ 85-121
ความนำ 85
3.1 ความหมายของการวิเคราะห์งาน 86
3.2 ประวัติการวิเคราะห์งานและการออกแบบ 88
3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน 89
3.4 ประเภทของข้อมูลในการวิเคราะห์งาน 98
3.5 กระบวนการในการวิเคราะห์งาน 99
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน 103
3.7 การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งาน 105
3.8 ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน 107
3.9 คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน 108
3.10 การวิเคราะห์งานเพื่อการออกแบบองค์การ 109
3.11 กลยุทธ์การออกแบบงาน 115
3.12 ทีมงานบริหารตนเอง และคุณสมภาพชีวิตของการทำงาน 116
สรุป การวิเคราะห์งานและการออกแบบ 118
คำถามทบทวน บทที่ 3 119
หนังสืออ้างอิง บทที่ 3 119
บทที่ 4 การวางแผนกำลังคน 122-157
ความนำ 122
4.1 ความหมายของการวางแผนและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 125
4.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 126
4.3 วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 127
4.4 ความจำเป็นของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 129
4.5 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 129
4.6 ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ 130

หน้า

4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนองค์การกับการวางแผนบุคลากร 132
4.8 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 135
4.9 ปัจจัยสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 135
4.10 การสร้างระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 137
4.11 การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากร 139
4.12 เทคนิคการพยากรณ์อุปสงค์ด้านบุคลากร 141
4.13 การพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคน 145
4.14 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 148
4.15 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ 153
สรุป การวางแผนกำลังคน 155
คำถามทบทวน บทที่ 4 156
หนังสืออ้างอิง บทที่ 4 157

บทที่ 5 การสรรหาบุคลากร 158-181

ความนำ 158
5.1 ความหมายของการสรรหา 160
5.2 ความจำเป็นของการสรรหาบุคลากร 160
5.3 การสรรหาบุคลากร 161
5.4 การกำหนดนโยบายการสรรหา 163
5.5 ข้อจำกัดและความท้าทายในการสรรหา 164
5.6 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรองค์การ 166
5.7 กระบวนการสรรหาบุคลากร 170
5.8 วิธีการสรรหาบุคลากร 172
5.9 การสรรหาในราชการไทย 179
สรุป การสรรหาบุคลากร 180
คำถามทบทวน บทที่ 5 180
หนังสืออ้างอิง บทที่ 5 181

บทที่ 6 การคัดเลือกบุคลากร 182-197

ความนำ 182
6.1 ความหมายของการคัดเลือก 182
6.2 วัตถุประสงค์ของการคัดเลือก 183

6.3 ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร 184
6.4 เป้าหมายของการคัดเลือก 185
6.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก 185
6.6 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร 187
6.7 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน 188
6.8 การคัดเลือกเข้ารับราชการไทย 193
สรุป การคัดเลือกบุคลากร 195
คำถามทบทวน บทที่ 6 196
หนังสืออ้างอิง บทที่ 6 197

บทที่ 7 การปฐมนิเทศและการบรรจุแต่งตั้ง 198-234

ความนำ 198

การปฐมนิเทศ

7.1 ความหมายของการปฐมนิเทศ 199
7.2 วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ 200
7.3 รูปแบบการปฐมนิเทศ 202
7.4 การเริ่มต้นงาน 202
7.5 ประโยชน์ของการปฐมนิเทศ 203
7.6 โครงการปฐมนิเทศ 204
7.7 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศ 206
7.8 ขั้นตอนในการปฐมนิเทศ 207
7.9 ระดับของการปฐมนิเทศ 209
7.10 ระบบพี่เลี้ยง 209
7.11 การประเมินผล 210

การบรรจุแต่งตั้ง

7.12 ความหมายของการบรรจุแต่งตั้ง 214
7.13 วิธีการบรรจุแต่งตั้ง 215
7.14 การตัดสินใจบรรจุบุคลากร 215
7.15 วัตถุประสงค์ของการทดลองงาน 220
7.16 การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการไทย 221
7.17 วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในราชการพลเรือน 222

หน้า

7.18 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 225

7.19 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ 225

7.20 การแต่งตั้งข้าราชการ 226

7.21 การพ้นสภาพจากข้าราชการ 228

7.21.1 ความหมายของการพ้นสภาพจากงานราชการ 228

7.21.2 สาเหตุการพ้นสภาพข้าราชการ 228

7.21.3 การพ้นสภาพข้าราชการไทย 231

สรุป การปฐมนิเทศและการบรรจุแต่งตั้ง 232

คำถามทบทวน บทที่ 7 233

หนังสืออ้างอิง บทที่ 7 233

บทที่ 8 การฝึกอบรม 235-263

ความนำ 235

8.1 ความหมายของการฝึกอบรม 236

8.2 วิวัฒนาการของการฝึกอบรม 237

8.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 239

8.4 ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 241

8.5 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม 243

8.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม 244

8.7 สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรม 245

8.8 ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม 246

8.9 ประเภทของการฝึกอบรม 246

8.10 เทคนิควิธีในการฝึกอบรม 247

8.11 กระบวนการในการจัดการฝึกอบรม 255

สรุป การฝึกอบรม 261

คำถามทบทวน บทที่ 8 262

หนังสืออ้างอิง บทที่ 8 262

บทที่ 9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 264-291

ความนำ 264

9.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 264

9.2 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 265

9.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 266

หน้า

9.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 269
9.5 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 270
9.6 ปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 271
9.6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ 271
9.6.2 ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในสภาพการณ์ปัจจุบัน 271
9.6.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 272
9.7 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 275
9.8 ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 277
9.9 การพัฒนาข้าราชการ 283
9.10 วิธีการพัฒนาข้าราชการ 283
9.11 วิธีการฝึกอบรมในราชการไทย 285
9.12 แบบจำลองสายอาชีพ 288
9.13 ขั้นตอนการสร้างและการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาชีพ 289
สรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 290
คำถามทบทวน บทที่ 9 290
หนังสืออ้างอิง บทที่ 9 290

บทที่ 10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 292-330

ความนำ 292
10.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 293
10.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 294
10.3 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 295
10.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 296
10.5 ปัจจัยที่ควรพิจารณาก่อนประเมินผลการปฏิบัติงาน 297
10.6 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน 297
10.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 298
กระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน 299
การพัฒนาระบบ 299
การดำเนินการประเมินผล 300
การแจ้งผลและการติดตามผล 300
10.8 แนวทางการพัฒนาและจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความยุติธรรม 301

หน้า

10.9 การสร้างและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรม 303
10.10 ลักษณะของระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ 304
10.11 การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 305
10.12 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 309
10.13 การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ 320
10.14 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ 323
10.15 ปัญหาของการประเมินการปฏิบัติงาน 324
10.16 ข้อผิดพลาดที่ควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 326
สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน 327
คำถามทบทวน บทที่ 10 328
หนังสืออ้างอิง บทที่ 10 328

บทที่ 11 การกำหนดตำแหน่งและการบริหารค่าตอบแทน 331-355

ความนำ 331

การกำหนดตำแหน่ง

ความหมายของตำแหน่ง 331
11.1 ความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง 332
11.2 วัตถุประสงค์ของการกำหนดตำแหน่ง 333
11.3 หลักการกำหนดตำแหน่ง 333
11.4 การเลื่อนตำแหน่ง 335

การบริหารค่าตอบแทน

11.5 ทำความเข้าใจค่าตอบแทน 336
11.6 ชนิดของค่าตอบแทน 338
11.7 ผลที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทน 338
11.8 วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน 339
11.9 ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน 340
11.10 เป้าหมายและนโยบายของการบริหารค่าตอบแทน 340
11.11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน 341
11.12 การกำหนดค่าตอบแทน 343
11.13 โครงการจ่ายค่าตอบแทน 345

หน้า

11.14 การสำรวจค่าตอบแทน 346
11.15 พิจารณาปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน 347
11.16 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน 348
11.17 ปัญหาและความท้าทายที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน 353
สรุป การกำหนดตำแหน่ง และการบริหารค่าตอบแทน 353
คำถามทบทวน บทที่ 11 354
หนังสืออ้างอิง บทที่ 11 354
บทที่ 12 การรักษากฎ ระเบียบ วินัย 356-378
ความนำ 356
12.1 กฎ (Rule) 356
12.2 ระเบียบ (Order) 357
12.3 วินัย (Discipline) 359
12.3.1 ความหมายของวินัย 359
12.3.2 องค์ประกอบของวินัย 360
12.3.3 ลักษณะวินัยที่ดี 361
12.3.4 วัตถุประสงค์ของวินัย 361
12.3.5 กฎ ระเบียบ วินัย กฎหมาย 362
12.3.6 ประเภทของวินัย 364
12.3.7 ประเภทปัญหาด้านวินัย 365
12.3.8 ประเภทของบุคลากรที่มีปัญหา 366
12.3.9 การดำเนินการทางวินัยองค์การ 366
12.3.10 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการใช้วินัย 369
12.4 วินัยข้าราชการไทย 370
12.4.1 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติ 370
12.4.2 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการใดๆ อันเป็นข้อห้าม 371
12.4.3 การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง 371
12.4.4 โทษทางวินัย 372
12.4.5 จุดมุ่งหมายในการลงโทษทางวินัย 372
12.4.6 การดำเนินการทางวินัยภาคราชการ 373
12.4.7 การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน 374
12.4.8 คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ 374

หน้า

12.4.9 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ 375

สรุป การรักษา กฎ ระเบียบ วินัย 376

คำถามทบทวน บทที่ 12 376

หนังสืออ้างอิง บทที่ 12 377

บทที่ 13 กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 379-411

ความนำ 379

13.1 ความหมายของกฎหมายต่างๆ 380

13.2 กฎหมายแรงงาน 381

13.3 การประกันสังคม 386

13.3.1 กองทุนประกันสังคม 394

13.3.2 กองทุนเงินทดแทน 405

สรุป กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 410

คำถามทบทวน บทที่ 13 411

หนังสืออ้างอิง บทที่ 13 411

บทที่ 14 แรงงานสัมพันธ์ 412-441

ความนำ 412

14.1 องค์การลูกจ้าง 415

14.1.1 สหภาพแรงงาน 415

14.1.1.1 ความหมายของสหภาพแรงงาน 416

14.1.1.2 เหตุเกิดสหภาพแรงงาน 417

14.1.1.3 วัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน 417

14.1.1.4 เหตุที่พนักงานไม่เข้าร่วมสหภาพแรงงาน 418

14.1.1.5 วิธีการเพื่อความอยู่รอดของสหภาพ 418

14.1.1.6 วิวัฒนาการสหภาพแรงงานและการพัฒนาในองค์การ 419

14.1.17 ประเภทและหลักการของสหภาพแรงงาน 421

14.1.2 สหพันธ์แรงงาน 425

14.1.3 สภาองค์การลูกจ้าง 426

14.1.4 คณะกรรมการลูกจ้าง 426

องค์การกลาง (ระหว่างลูกจ้าง-นายจ้าง) 427

สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ 427

หน้า
14.2 องค์การนายจ้าง 428
14.2.1 สมาคมนายจ้าง 428
14.2.2 สหพันธ์นายจ้าง 429
14.2.3 สภาองค์การนายจ้าง 429
14.3 องค์การของรัฐบาลที่มีบทบาทต่อแรงงานสัมพันธ์ 429
14.3.1 ความสัมพันธ์แบบทวิภาคีและแบบไตรภาคี 429
14.3.1.1 ความสัมพันธ์แบบทวิภาคี 429
14.3.1.2 ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี 430
14.3.2 องค์การรัฐด้านแรงงานสัมพันธ์หลักไตรภาคี 431
14.4 วิวัฒนาการของแรงงานสัมพันธ์ 433
สรุป แรงงานสัมพันธ์ 438
คำถามทบทวน บทที่ 14 440
หนังสืออ้างอิง บทที่ 14 440
บทที่ 15 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 442-463
ความนำ 442
ความปลอดภัย
15.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยและสุขภาพ 443
15.2 บทบาทของผู้บริหารองค์การกับความปลอดภัย 444
15.3 หน้าที่ของหน่วยงานด้านความปลอดภัยในองค์การ 448
15.4 เหตุผลที่จัดให้มีระบบความปลอดภัย 450
15.5 ทฤษฎีจิตวิทยาด้านความปลอดภัย 450
15.6 การบริหารผู้ทำงานในองค์การให้ปลอดภัย 451
15.7 ความปลอดภัยในการทำงานตามกฎหมายแรงงาน 452
15.8 ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน 454
อุบัติเหตุ
15.9 ประเภทของอุบัติเหตุ 455
15.10 สาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ-อันตราย 455
15.11 การประเมินการสูญเสีย 457
15.12 หลักการป้องกันอุบัติเหตุ 458
15.13 การรายงานอุบัติเหตุ 458

หน้า
15.14 แนวปฏิบัติเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ 459
สรุป ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 460
คำถามทบทวน บทที่ 15 461
หนังสืออ้างอิง บทที่ 15 461
บทที่ 16 สวัสดิการ 464-490
ความนำ 464
16.1 สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล 464
16.2 ประวัติพัฒนาการของสวัสดิการในองค์การ 468
16.3 ความจำเป็นและความสำคัญของสวัสดิการ 469
16.4 ประเภทของสวัสดิการ 470
16.5 ชนิดและรูปแบบของสวัสดิการ 471
16.6 หลักการจัดสวัสดิการ 473
16.6.1 หลักทั่วไปในการบริหารสวัสดิการ 475
16.6.2 วัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการ 477
16.6.3 จัดสวัสดิการแก่บุคลากร 477
16.6.4 การบริหารโครงการสวัสดิการ 478
16.7 ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย 480
16.8 สิ่งจูงใจใหม่ที่น่าสนใจในภาครัฐ 484
16.9 ปัญหาของการให้สวัสดิการ 486
สรุป สวัสดิการ 487
คำถามทบทวน บทที่ 16 488
หนังสืออ้างอิง บทที่ 16 489
บทที่ 17 การร้องทุกข์และการร่วมเจรจาต่อรอง 491-505
ความนำ 491
การร้องทุกข์
17.1 สาเหตุของการร้องทุกข์ 491
17.2 ระบบการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ 492
17.3 กระบวนการแก้ไขข้อร้องทุกข์ของบุคลากรในองค์การ 492
17.4 วิธีการแก้ไขข้อร้องทุกข์ที่มีตัวแทนแรงงาน 493
17.5 วิธีการแก้ไขข้อร้องทุกข์ในกรณีที่ไม่มีตัวแทนแรงงาน 493

17.6 จรรยาบรรณของนักบริหารงานบุคคล 495

การร่วมเจรจาต่อรอง

17.7 ความหมายของการร่วมเจรจาต่อรอง 495
17.8 สาเหตุที่ทำให้มีการร่วมเจรจาต่อรอง 496
17.9 ประเด็นที่เป็นสาเหตุของการเจรจาต่อรอง 497
17.10 ลำดับกระบวนการร่วมเจรจาต่อรอง 498
17.11 กลวิธีเจรจาต่อรอง 500
สรุป การร้องทุกข์และการร่วมเจรจาต่อรอง 503
คำถามทบทวน บทที่ 17 504
หนังสืออ้างอิง บทที่ 17 504
บรรณานุกรม 506
แผนบริหารการสอนประจำวิชา (มคอ.3) 522
ประวัติ ผศ.ดร.ไตรรัตน์ ยืนยง 539

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

2.1 มหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) 63
3.1 หุ่นยนต์โซเฟีย (Sophia) 113
3.2 หุ่นยนต์อุตสาหกรรมแขนกล 113
3.3 โดรน (Drones) 113

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ **หน้า**

1.1 ระดับที่ผู้นำให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ 18
1.2 ปริมาณทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ 22
1.3 ระดับผู้บังคับบัญชาองค์การของรัฐ 24
1.4 ระดับผู้บังคับบัญชาองค์การเอกชน 25
1.5 ผังแบบธนาคาร 26
1.6 พัฒนาการของระบบอุตสาหกรรม 4.0 39
1.7 พัฒนาการของประเทศไทย 4.0 40
2.1 แรงกดดันต่อองค์การปัจจุบัน 54
2.2 การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลผลักดันองค์การ 64
2.3 ความท้าทายสำคัญที่มีต่อองค์การ 64
2.4 ตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 66
2.5 ตัวแบบระบบความสำเร็จ (The Success System Model) 68
2.6 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย (The human resource management model and subsystems) 71
2.7 ตัวแบบเชิงระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 73
2.8 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 75
2.9 การจัดองค์การสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดใหญ่ 77
2.10 การจัดองค์การสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดเล็ก 78
2.11 ตัวอย่างแผนผังหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ 79
3.1 บทบาทของการวิเคราะห์งานในการคัดเลือกและประเมินผล 96
3.2 กระบวนการในการวิเคราะห์งาน 101
3.3 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์งาน 102
3.4 การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งาน 105
3.5 ระบบการควบคุมงานและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 107
4.1 หน้าที่ทางการจัดการ 123
4.2 องค์ประกอบของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต 132
4.3 แสดงขั้นตอนในการวางแผน 149
4.4 ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 151

แผนภูมิที่ **หน้า**

4.5 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ 153
5.1 กระบวนการสรรหาบุคลากร 171
5.2 เส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการไทย 174
5.3 เส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานขาย 175
7.1 ผู้มีส่วนร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศ 207
7.2 วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการพลเรือน 224
8.1 วิธีสอนงาน 4 ขั้นตอน 238
8.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุ กับการฝึกอบรม 245
9.1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 282
9.2 วิธีการพัฒนาข้าราชการ 284
9.3 การฝึกอบรมในราชการไทย 287
10.1 ตัวอย่างการกำหนดมาตราส่วน 313
10.2 ประเมินแบบกำหนดค่าพฤติกรรม (BARS) 316
10.3 ประเมินแบบ BOS 317
10.4 การจัดลำดับแบบสลับ (Alternative ranking) 318
10.5 การประเมินแบบเปรียบเทียบรายคู่ 319
10.6 การประเมินแบบการกระจายตามจำนวนที่กำหนด 319
11.1 ขอบข่ายการกำหนดตำแหน่ง 334
11.2 การเลื่อนตำแหน่งงาน 335
15.1 หน้าที่ของหน่วยงานด้านความปลอดภัย 449
16.1 หลักการจัดสวัสดิการในองค์การ 475
16.2 กระบวนการจัดสวัสดิการในองค์การ 480

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

4.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และก่อให้เกิดความแน่นอนในการพยากรณ์ด้านกำลังคน 140
4.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์แนวโน้ม 142
4.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์แบบมาร์คอฟเพื่อพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคน 146
4.4 ตัวอย่างของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนด้วยโมเดลการเลื่อนไหล 146
5.1 ข้อดีข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกองค์การ 169
5.2 ร้อยละขององค์การที่ใช้วิธีการแบบต่างๆ สรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่าง 173
5.3 ร้อยละขององค์การที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน 176
7.1 ข้อมูลที่บรรจุในโครงการปฐมนิเทศ 205
7.2 ผู้สั่งบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ 225
9.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล 265
9.2 ขนาดขององค์การธุรกิจ 278
10.1 สาระสำคัญของความยุติธรรม 3 เชิง 303
10.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมินโดยบุคคลต่างๆ 307
10.3 การให้คะแนนการประเมินแบบกราฟิก 311
10.4 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกราฟิก 312
10.5 ตัวอย่างแบบประเมินรวมคะแนนพนักงานต้อนรับ 314
10.6 ตัวอย่างการตรวจสอบรายการ 315
10.7 แบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ 315
11.1 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน 342
15.1 ความจำเป็นที่ต้องกำหนดนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัย 446
15.2 แสดง % อวัยวะที่ได้รับบาดเจ็บและ % ค่าเสียหายที่เกิดจากอุบัติเหตุ 457
16.1 แสดงแนวทางการพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัล 485

บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Introduction to Human Resource Management

บทบาทและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ความนำ (นิยามศัพท์)

เบื้องแรกจะให้**นิยามศัพท์**บางคำที่กล่าวถึงในตำราเล่มนี้ เพื่อจะได้เข้าใจตรงกัน เช่น

การบริหาร (administration) **และการจัดการ** (management)

การบริหารและการจัดการใกล้เคียงกันมากจึงมักใช้คู่กันว่า “การบริหารจัดการ” ในที่นี้จะแยกอธิบาย การบริหารกับจัดการ

การบริหาร คือ การดำเนินการ การจัดการ การปกครอง การอำนวยการ การบำรุง การส่งเสริมกิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน การร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารตามทฤษฎีปัจจุบันหมายถึงกิจกรรมต่อไปนี้ การกำหนดนโยบาย การวางโครงการหรือวางแผน การจัดรูปงานและวิธีดำเนินงาน การมอบหมายหน้าที่ การออกคำสั่งหรือสั่งการ การควบคุมงาน การประสานงาน การฝึกอบรมพนักงาน การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน

ความหมายของการบริหารและทรัพยากรในการบริหาร

มนุษย์ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ตั้งแต่ต้น และมนุษย์แต่ละคนมีความสามารถจำกัด มีความถนัด มีความชำนาญ ตลอดจนมีประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ แตกต่างกัน ดังนั้นการที่มนุษย์มารวมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นองค์การ จึงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์สำหรับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การเองและสำหรับองค์การนั้นๆ ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์การจึงเป็นที่รวมของทั้งทรัพยากรมนุษย์และสิ่งของที่ร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายต่างๆ อย่างไรก็ตามนอกจากมนุษย์แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันดังกล่าวแล้วข้างต้น สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือการมีความคิดเห็น ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นในการรวมตัวกันเป็นองค์การจึงมักมีปัญหาความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้ง่าย หรือทำให้การทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อย จนก่อให้เกิดความเสียหาย ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีหัวหน้าหรือผู้บริหารมาเป็นผู้กำหนดกติกาให้ทุกฝ่ายในองค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดระเบียบ การแบ่งสรรทรัพยากร การแบ่งงานแบ่งหน้าที่กันทำ

ตามความสามารถของแต่ละคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ การบริหารจึงเป็นงานที่สำคัญ องค์การจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในองค์การ กล่าวได้ว่าในการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในภาคของรัฐบาลหรือเอกชน หรือแม้แต่ในเรื่องของตนเอง หัวใจสำคัญก็คือ “การบริหาร” การบริหารถือว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน หากบุคคลมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคการบริหาร จะช่วยให้ประสบความสำเร็จสมปรารถนา

การบริหารเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอยู่คู่กับองค์การเสมอ และการบริหารก็ต้องมีทรัพยากรในการบริหารด้วย

คำว่า “การบริหาร” (administration) และคำว่า “การจัดการ” (management) โดยทั่วไปเป็นคำที่มีความหมายใช้แทนกันได้ ส่วนมากคำว่า “การจัดการ” (management) มักใช้ในทางบริหารธุรกิจ เป็นการเอานโยบายไปปฏิบัติ โดยมีการกำหนดแบบงาน วิธีการทำงาน และการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากร และคำว่า “การบริหาร” (administration) มักเน้นการบริหารหรือจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในการบริหารราชการ

นิยามคำว่า “การบริหาร” มีอยู่มากมาย อาทิ

การบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัตถุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ปฏิบัติงาน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสม

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม กำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ ใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ทรัพยากรในการบริหาร

การบริหารทุกอย่างต้องอาศัยทรัพยากร ซึ่งแต่เดิมมีอยู่ 4 อย่าง หรือที่เรียกกันติดปากว่า 4 M’s ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการบริหาร (Management) ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีจึงเพิ่มขึ้นมาอีก 3 M’s คือ ตลาด (Market) เครื่องจักร (Machine) และขวัญ (Moral) หากจะกล่าวโดยรวมปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารมี 4 อย่าง คือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานในระดับต่างๆ
2. ทรัพยากรด้านการเงิน (Financial resources) ได้แก่ เงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการ
3. ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ (Physical resources) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่ใช้ในการดำเนินงานของกิจการ

4. ทรัพยากรด้านข่าวสารข้อมูล (Information resources) ได้แก่ ทรัพยากรด้านข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่กิจการใช้ในการบริหารงานและใช้ในการตัดสินในการบริหาร

การจัดการ (Management) คือ การวางระเบียบ การสั่งงาน การควบคุมงาน การดำเนินงาน การปกครอง และหมายถึงกระบวนการต่างๆ ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด กระบวนการจัดการเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร คือ หัวหน้างาน ที่จะต้องทำหน้าที่ประสานให้กลุ่มบุคคลในองค์การร่วมมือกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดการถือว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่ง ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จได้โดยส่วนรวม การทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งได้อย่างดี แต่ถ้าไม่มีการประสานหรือสอดคล้องกับฝ่ายอื่นๆ ในองค์การหรือไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ภายนอก ก็อาจทำให้กิจการไม่ประสบความสำเร็จได้

การจัดการ หมายถึง การทำงานให้ลุล่วงผ่านทางการจัดการบุคคลที่มีประสิทธิภาพที่สุด การจัดการบุคคลจะพยายามหาหนทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้กลุ่มบุคคลมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำงานสำเร็จลุล่วงได้ประสิทธิผลและสูญเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด การจัดการจะกล่าวถึงกลไกขององค์กรและระบบการจัดองค์กรที่ควรจะเป็น (**วิลาวรรณ รพีพิศาล**, 2554.)

การจัดการ (management) หมายถึง กระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารได้ใช้ศาสตร์และศิลปะเท่าที่มีอยู่บูรณาการ **เพื่อตัดสินใจใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาทั้งมวล** ให้สามารถร่วมปฏิบัติการจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามดัชนีชี้วัดที่ต้องการ

ทรัพยากร (resource) หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ ปัจจัย หรือทรัพยากรพื้นฐาน ได้แก่ ทรัพยากรที่ผู้บริหารเกี่ยวข้องโดยตรงเป็นการบริหารในองค์การที่มีองค์ประกอบ 4 ประกอบคือ คน เงิน วัสดุและเครื่องจักร หรือเรียกโดยย่อว่า 4 M's (Man Money Material and Machine) ปัจจุบันสภาพแวดล้อมและสังคมเปลี่ยนแปลงไปจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานตรงจุดประสงค์ผู้บริหารต้องสนใจปัจจัยการจัดการที่เป็นพื้นฐาน ดังนี้

1. **คน** (Man) เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในด้านของคุณภาพงาน ปริมาณงาน
2. **เงิน** (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยหล่อเลี้ยง และเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ติดขัด
3. **วัตถุดิบ** (Material) คือ วัสดุสิ่งของที่ต้องมีการจัดหาเข้ามาเพื่อใช้ดำเนินการผลิต
4. **เครื่องจักร** (Machine) คือ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่จัดหาเข้ามาเพื่อให้การปฏิบัติ งานเกิดประโยชน์และทำให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ปัจจัยดังกล่าวกิจการต้องจัดหาเข้ามา ผู้บริหารกิจการจึงต้องมีความสามารถในการควบคุมไม่ให้ปัจจัยต่างๆ เกิดการสูญเสีย และต้องใช้ให้เกิดผลประโยชน์ที่สุด นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่ช่วยให้การจัดการประสบความสำเร็จ คือ ตลาด วิธีการปฏิบัติงาน การจูงใจ และวิธีการจัดการ

ทรัพยากรบุคคล หมายถึง จำนวนหน่วยงาน จำนวนคนในหน่วยงานตลอดจนทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานด้านกำลังคน

มนุษย์ หรือคน (Man) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงาน คนเป็นต้นเหตุที่ก่อให้เกิดองค์การ คนจะเป็นผู้ใช้ปัจจัยการจัดการอื่นๆ พร้อมทั้งเป็นผู้ดำเนินการในกระบวนการทางการบริหาร และคนที่มีคุณภาพจึงจะมีประโยชน์ที่จะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ นอกจากมนุษย์เป็นผู้ใช้แรงงานแล้ว มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีสติปัญญามีการรับรู้และเรียนรู้ มีความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย เช่น เพศ วัย ศาสนา การศึกษา ฯลฯ ซึ่งผู้บริหารสามารถพัฒนาควบคุมพฤติกรรมให้นำทรัพยากรที่ปราศจากชีวิตมาใช้หาประโยชน์ได้ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ซึ่งในองค์การจะมีบุคลากรที่มาจากแหล่งต่างๆ มาอยู่รวมกัน ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้และเทคนิคในการจัดการบุคคลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการนับตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน การบรรจุแต่งตั้งการโอนย้าย การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การปกครอง การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว พร้อมทั้งกระตุ้นและจูงใจให้บุคคลในองค์การทำงานตามความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และต้องประสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างดี โดยวัตถุประสงค์ของ**การจัดการทรัพยากรมนุษย์**คือการเพิ่มคุณค่าของคนให้กับผลิตผลของงานจึงต้องเลือกสรรหาคนดีที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานและฝึกอบรมพัฒนาธำรงรักษาคนดีมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญก็คือ **การจัดคนให้เหมาะสมกับงานทั้งด้านปริมาณคุณสมบัติและเวลา** (Put the right man on the right job at the right time)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญมากที่สุดขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร อยู่ที่บุคลากรขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งความสำเร็จ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงมีการปฏิบัติอย่างมีคุณค่า การจัดการต้องยึดหลักเคารพต่อกฎหมาย มีความยุติธรรมและให้ความสำคัญกับการเปิดโครงการให้กับความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน การจัดการต้องยึดหลักคุณธรรม (merit system) มีหลักสำคัญ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค คือ การเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่สมัครเข้าทำงานอย่างเท่าเทียมกันสำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ โดยไม่มีข้อจำกัดใดๆ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องเพศ ผิว

ศาสนา หรืออื่นๆ ทั้งนี้ยังรวมถึง ความเสมอภาคในการกำหนดค่าตอบแทน และความเสมอภาคในการปฏิบัติที่เป็นเกณฑ์เดียวกัน

2. หลักความสามารถ คือ การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักการในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกสรรให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานมากที่สุด

3. หลักความมั่นคง คือ การที่องค์การมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย มีผลตอบแทนที่เป็นเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ไม่ถูกกลั่นแกล้งในทางการเมืองหรือเหตุผลอื่น

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง คือ การมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ยึดหลักความเป็นกลาง หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แม้ว่าองค์การส่วนใหญ่จะเน้นที่หลักคุณธรรม แต่ในทางปฏิบัติอาจต้องใช้ระบบอุปถัมภ์ควบคู่กับระบบคุณธรรม เช่น การบริหารราชการลับที่จำเป็นต้องใช้บุคคลที่ใกล้ชิด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่ใช้กันมานาน แบ่งได้ดังนี้

4.1 ระบบชุบเลี้ยง เป็นลักษณะการสืบทอดตำแหน่ง โดยสายโลหิตของครอบครัว โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อเป็นการรักษาผลประโยชน์และเพื่อชุบเลี้ยงสมาชิกในตระกูล

4.2 ระบบเล่นพวก เป็นลักษณะการชักชวนเครือญาติเข้ามาทำงาน หรือพวกพ้องที่สนิทสนม

4.3 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นลักษณะการแต่งตั้งบุคคลที่ชอบที่ใกล้ชิดในตำแหน่งที่สำคัญ ระบบนี้ทำให้เกิดการทำงานที่มุ่งประจบประแจงผู้มีอำนาจให้เกิดความพอใจ เพื่อหวังจะได้ตำแหน่งซึ่งบางคนอาจไม่ได้คำนึงถึงจุดมุ่งหมายขององค์การในการทำงาน โดยทำงานมุ่งเน้นการสร้างความพอใจส่วนตัวของผู้มีอำนาจ ทำงานเอาหน้า เป็นต้น

การจัดการระบบอุปถัมภ์ถือว่าอาจมีประโยชน์ต่อกิจการบางประเภท ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาตามกรณีที่เหมาะสม (**ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ,** 2559)

นอกจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังมีการบริหารงาน เงิน เวลา และการบริหารองค์การซึ่งจะต้องให้รายละเอียดยืดยาว จึงขอนำไปเสนอในช่วงหลัง ในช่วงนี้ขออธิบายศัพท์หลากหลายก่อน

รัฐ (state)

รัฐ (state) คือ มลรัฐ ประเทศ กิจการปกครอง กิจการของรัฐ แว่นแคว้น บ้านเมือง องค์การที่ใช้อำนาจบริหารในการปกครองประเทศ (Public) คือ สาธารณชนโดยส่วนรวม

เอกชน (private)

เอกชน คือ บุคคลคนหนึ่งๆ บุคคล ส่วนบุคคล ส่วนตัว

องค์กร (organism)

นักวิชาการนิยามศัพท์ไว้คล้ายๆกันจะนำมาเสนอ 5 ท่าน ดังนี้

องค์กร คือ ส่วนประกอบย่อยของส่วนใหญ่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกันและกัน

องค์กร เป็นระบบย่อยของสังคม หรือเป็นสังคมย่อย ซึ่งอยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมของสังคมใหญ่ มีบทบาทสำคัญและมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อสังคมโดยรวม

องค์กร เป็นหน่วยของสถาบันที่มีบทบาทในการบริหารจัดการและการสร้างเสริมประสิทธิภาพให้การทำงานของบุคลากรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิผล

องค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคลหรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์หรือขึ้นต่อกัน และบางกรณีองค์กรหมายความรวมถึงองค์การด้วย

องค์กร เป็นหน่วยงานย่อย กลุ่มคนหรือทีมงานในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์หนึ่งๆ ภายในองค์การ ซึ่งช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในภาพรวมทั้งองค์การ

สรุปว่าองค์กร เป็นหน่วยงานย่อยซึ่งเป็นองค์ประกอบในหน่วยงานใหญ่คือองค์การนั่นเอง

สถานภาพ (status)

สถานภาพ (status) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “sto” หมายถึงฐานะหรือตำแหน่งของบุคคล อันเป็นสิ่งที่บุคคลได้รับจากสังคมและ/หรือองค์การ เพราะบุคคลเป็นสมาชิกของสังคม และ/หรือขององค์การ ดังนั้นจึงเรียกว่าเป็นสถานภาพทางสังคม (social status)

ทุกคนจะต้องมีสถานภาพและมีได้คนละหลายๆ สถานภาพ เช่น นายทองดีเป็นพี่นายทองขาว มีอาชีพเป็นข้าราชการมีตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ดังนั้นนายทองดีมีสถานภาพเป็นพี่เป็นข้าราชการเป็นผู้อำนวยการ สถานภาพเป็นตัวกำหนดหน้าที่ที่บุคคลจะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่น ขณะเดียวกันสถานภาพเป็นเครื่องแสดงว่าบุคคลนั้นต่างจากบุคคลอื่นอย่างไรด้วย และสถานภาพไม่ใช่เป็นของผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเพียงการกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของตำแหน่งนั้นๆ สถานภาพส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่คนในสังคมรุ่นก่อนกำหนดไว้แล้ว คนรุ่นใหม่สามารถเข้ามามีสถานภาพต่างๆ ได้ตามข้อกำหนดของสังคม อาจมีบางสถานภาพที่กำหนดขึ้นใหม่ภายหลังหรือบางสถานภาพอาจถูกยกเลิกไปก็ได้ เช่น ในหน่วยงานราชการมีตำแหน่งต่างๆ ตั้งแต่ปลัดกระทรวง อธิบดี หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เสมียน ภารโรง เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เข้ามาสวมสถานภาพดังกล่าวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ คนเก่าตายไปหรือพ้นสภาพไปคนใหม่ก็เข้ามาแทนที่ ดังนั้นสถานภาพจึงเป็นโครงสร้างของสังคมที่ค่อนข้างคงที่

นักสังคมวิทยาให้ความหมายไว้ดังนี้

ประเสริฐ แย้มกลิ่นฟุ้ง (ม.ป.ท. : 101) สถานภาพ หมายถึง “สิทธิและหน้าที่ทั้งหมดที่บุคคลมีอยู่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นและสังคมส่วนรวม สถานภาพเป็นสิ่งเฉพาะบุคคล และทำให้บุคคลนั้นแตกต่างจากผู้อื่น สถานภาพของบุคคลแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับตำแหน่งต่างๆ”

วิศาล ศรีมหาวโร (2553) สถานภาพ คือ “ตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน ซึ่งกำหนดขึ้นในโครงรูปหรือ ระบบของสังคม ในแต่ละระบบของสังคม ย่อมมีตำแหน่งหรือสถานภาพต่างๆ และมีระเบียบหรือปทัสถาน สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติของตำแหน่งหรือสถานภาพนั้นคู่กันไปด้วยเสมอ

ยังและแมค (Young and Mack) อธิบายว่า สถานภาพ คือ “ตำแหน่ง (position) ในโครงสร้างทางสังคม”

บทบาท (Role)

บทบาทคือการกระทำตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ

สถานภาพและบทบาทเป็นสิ่งคู่กันเสมอ เมื่อมีสถานภาพ คือตำแหน่งทางสังคมของบุคคลแล้ว ก็จะต้องมีบทบาท คือหน้าที่ที่บุคคลจะต้องประพฤติปฏิบัติตามตำแหน่งหรือสถานภาพนั้นๆ กล่าวได้ว่าบทบาทหมายถึงแบบแผนพฤติกรรมซึ่งคาดหวังให้สมาชิกได้กระทำตามสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ หรืออีกนัยหนึ่งบทบาทก็คือสิ่งที่เราทำหรือหน้าที่ที่เราจะต้องทำ โดยสิ่งที่เราทำจะต้องควบคู่มากับสิ่งที่เราเป็น ตัวอย่างเช่น ต้องทำหน้าที่ว่าความ ถ้าเป็นทนายความ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ (rights and duties) ของสถานภาพ เช่น มีสถานภาพเป็นหัวหน้าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นตำแหน่งที่มีภาวะหน้าที่ควบคุมดูแลพัฒนาบุคลากร

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ คือ การตระหนักถึงโอกาสแห่งความเป็นไปได้ในอนาคต หรือตระหนักถึงโอกาสแห่งความสำเร็จที่อยู่ข้างหน้า มีสายตาที่สามารถในการเห็นภาพ อำนาจในการคาดคะเนเป็นนิมิตที่มองเห็นอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น ดังมีคำกล่าวว่า **เปิดประตูก่อนที่จะมีการเคาะประตูเสียอีก “They open the door before the door is knocked.”**

VISION วิสัยทัศน์จะต้องประกอบด้วย

- ANTICIPATION หรือ การคาดเดา
- INNOVATION หรือ ความคิดริเริ่ม
- EXCELLENCE หรือ ความเป็นเลิศ
- PARADIGM หรือ กระบวนทัศน์

ปรัชญา “ปรัชญา” เป็นศัพท์ที่พระเจ้าวรวงศ์เธอกรมหมื่นนราธิปพงศ์ประพันธ์ ทรงบัญญัติจากคำภาษาอังกฤษว่า “Philosophy” มาจากภาษากรีกว่า philosoplia ซึ่งมีรากศัพท์เดิมมาจากภาษากรีก 2 คำ คือ คำว่า Philo แปลว่า “ความรัก ความสงสัย ความสนใจ” และคำว่า Sophia แปลว่า “ปัญญา ความฉลาด ความรู้” ดังนั้นถ้าแปลโดยยึดรากศัพท์เดิมในภาษากรีกก็ต้องแปลว่า “การรักความรู้” หรือ “ความรักในปรีชาญาณ ความอยากรู้”

ปรัชญา มาจากภาษาสันสกฤต ปฺร แปลว่า ประเสริฐ กับ ชฺญา แปลว่า ความรู้ จึงแปลว่าความรู้อันประเสริฐ

อริสโตเติล (Aristotle)ได้ให้นิยาม “ความรู้” ในทางปรัชญาว่า หมายถึง การรู้จัก ตัวเอง และการที่จะรู้จักตัวเองได้อย่างแท้จริงก็ต้องหมั่นสำรวจตรวจสอบตัวเองอยู่เสมอ ปรัชญาในความหมายนี้มีความหมายตรงกับวิชาที่ว่าด้วยความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ ที่ทุกคนยังสงสัยและปรารถนาที่จะรู้

ร่วมกัน เป็นความคิดเห็นที่ยังไม่สามารถพิสูจน์ได้ เมื่อใดก็ตามที่มีการพิสูจน์วิชาปรัชญาแขนงใดให้เห็นจริงแล้ว วิชานั้นเราไม่เรียกว่าเป็นปรัชญาอีกต่อไป (**วิทย์ วิศทเวทย์**, ม.ป.ป. : 95.)

ส่วนอีกความหมายหนึ่งของปรัชญาเป็นความหมายตามการใช้ ซึ่งหมายถึง แนวความคิด คติความเชื่อ หรือข้อคิด ซึ่งมักจะพบเห็นปรัชญาในความหมายนี้ปรากฏเป็นปรัชญาชีวิตที่บุคคลสื่อให้ทราบจากภาษาที่ใช้ประจำวัน ทำให้ทราบว่าเขามีแนวคิดมีคติอย่างไร เช่น "เงินคือพระเจ้า" "ความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่น" เหล่านี้ เป็นต้น

อนึ่ง มีผู้ให้คำนิยามหรือความหมายของปรัชญาไว้หลากหลาย อาทิ

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวัฒนมหาเถระ) ให้คำอธิบายไว้ว่า รักรู้ รักฉลาด

นักปรัชญาให้คำจำกัดความของ "ปรัชญา" ดังนี้

พลาโต : "ปรัชญา คือ วิชาที่มีเป้าหมายในการหยั่งรู้ถึงสภาพของปฐมธาตุที่เป็นต้นกำเนิดของสิ่งทั้งหลาย"

กองต์ : "ปรัชญาเป็นศาสตร์ต้นตอของศาสตร์ทั้งปวง"

ค้านต์ : "ปรัชญาเป็นวิชาที่มีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์ความรู้"

สเปนเซอร์ : "ปรัชญาเป็นการรวบรวมความรู้ที่สมบูรณ์"

W.P.Montagne ให้คำนิยามว่า "…ปรัชญา คือ ความพยายามเพื่อให้หลักความคิดอันมีเหตุผลเกี่ยวกับเอกภาพและฐานะของมนุษย์ในเอกภพ..."

ค่านิยม (Value)

ค่านิยมคือ ความคิด (Ideas) ในสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสิ่งที่ถูกต้อง พึงปฏิบัติ มีความสำคัญและคนส่วนใหญ่สนใจ เป็นสิ่งที่ปรารถนาจะได้หรือมีความสุขที่จะได้เป็นเจ้าของ

ค่านิยม คือ การสันนิษฐานไว้ก่อน (assumption) ว่าอะไรบ้างเป็นสิ่งที่ถูกต้องและอะไรบ้างที่มีความสำคัญ

ค่านิยม คือ สิ่งที่บุคคลพอใจ หรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าแล้วยอมรับเป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมจะอยู่ในตัวบุคคลในรูปของความเชื่อตลอดไป จนกว่าจะพบค่านิยม ใหม่ซึ่งตนพอใจกว่า จะยอมรับไว้ (**ผจญ เฉลิมสาร**, 2551)

ค่านิยม หมายถึง "ความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะถาวร เชื่อว่าวิถีปฏิบัติ หรือ เป้าหมายชีวิตบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตนเอง หรือสังคมเห็นดี สมควรที่จะยึดถือปฏิบัติมากกว่า วิถีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น" (**อรวรรณ บุญบำรุง, สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล และกนก พานทอง**, 2557)

ค่านิยมเป็นความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่า จึงนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์ต่างๆ กัน

กัณฐิกา สุระโคตร (2559) อธิบายว่า ค่านิยม คือสิ่งที่บุคคลเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า สอดคล้องกับความรู้สึกนึกคิดของตน เป็นความเชื่อว่าอะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควรไม่ควร อะไรมีค่าหรือไม่มีค่าอะไร ควรประพฤติและอะไรไม่ควรประพฤติ เมื่อบุคคลตัดสินใจว่าสิ่งใดที่เขาเห็นว่ามีค่าก็จะนำมาเป็นแนวปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมไปตามแนวทางของค่านิยมที่ตนยอมรับ

โรบิน เอ็ม วิลเลียม จูเนียร์ (Robin M. William, Jr. 1968) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความสนใจ ความพึงพอใจ ความชอบ หน้าที่ ความปรารถนา ความต้องการ หรือความรู้สึกอื่นซึ่งมนุษย์เชื่อและยึดถือเอาไว้ เป็นแนวทางสำหรับการเลือก

เบอร์นาร์ด ฟิลลิปส์ (Bernard Philips. 1975 : 38) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่สมาชิกมีร่วมกันอย่างกว้างขวางภายในสังคม รวมทั้งเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม เช่น การมีรายได้สูงๆ การมีรถคันใหม่ และเป้าหมายที่เป็นนามธรรม เช่น ความรัก เป็นต้น

เจมส์ ดับเบิลยู แวนเดอร์ แซนเด็น (James W. Vander Zanden, 1979 : 60) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง กฎเกณฑ์ หรือแนวคิดที่บุคคลใช้ในการประเมินสิ่งต่างๆ ในเรื่องที่ดีที่พึงปรารถนา

จากความหมาย **ค่านิยม** ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า **ค่านิยม** หมายถึงแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่คนส่วนใหญ่ชอบ ปรารถนา ต้องการ หรือความรู้สึกอื่นๆ ซึ่งมนุษย์เชื่อและยึดถือเป็นแนวทางสำหรับการประพฤติ ปฏิบัติ เช่น ค่านิยมซื้อสินค้าจากต่างประเทศทั้งๆ ที่มีสินค้าในประเทศที่มีคุณภาพทัดเทียมกัน การทำความดี เพื่อลาภ ยศ การเรียนหนังสือเพื่อรับปริญญา และการนิยมใช้ของนอก เป็นต้น

ทัศนคติ หรือ เจตคติ (Attitudes)

ทัศนคติหรือเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกหรือท่าทีของบุคคลที่มีต่อบุคคล วัตถุสิ่งของ หรือสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปในทำนองพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ เช่นทัศนคติที่มีต่อการจราจรเมืองไทย ตำรวจ ประมวลข้อมูล แล้ววินิจฉัยประเมินคำว่าดีหรือไม่ดี

ทัศนคติเป็นนามธรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์ในชีวิตของบุคคล และ ทัศนคติมีความสำคัญต่อการตอบสนองทางสังคมของบุคคล บุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างไร หรือทำสิ่งใดลงไป ทัศนคติจะเป็นเครื่องกำหนด ทัศนคติจึงเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ และบุคคลจะมีทัศนคติ ต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ แตกต่างกันออกไป

วินัย (discipline)

วินัย คือระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน ควบคุมพฤติกรรมของคนให้อยู่ในแนวทางที่ยอมรับกันว่าถูกต้อง วินัยเป็นปทัสถาน (norm) ขององค์กรให้บุคลากรมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย อยู่ในแนวทางที่ยอมรับกันว่าถูกต้อง ทุกคนต้องถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ธรรมเนียมปฏิบัติ กฎเกณฑ์ที่บัญญัติขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ถ้าผู้ใดฝ่าฝืนจะได้รับโทษของรัฐ และโทษขององค์กรนั้นๆ ตามที่ได้กำหนดไว้

พฤติกรรม (behaviour)

พฤติกรรม คือ การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าการกระทำนั้นผู้กระทำจะกระทำไปโดยรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว และไม่ว่าการกระทำนั้นคนอื่นจะสังเกตเห็นหรือไม่เห็นก็ตาม

พฤติกรรม (behaviour) คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิกิริยาโต้ตอบที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า (Stimulus) ซึ่งจะมาจากภายนอกหรือภายในร่างกายก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่คนกระทำหรือรู้สึก คนอื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น (**สุธีรา เผ่าโภคสถิตย์ และพิชญ์สิรี โค้วตระกูล**, ม.ป.ป. : 115)

สิ่งเร้า → อินทรีย์ → การตอบสนองหรือพฤติกรรม
(stimulus) (organism) (response or behaviour)

นวัตกรรม (innovation)

ตามความหมายที่ให้โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์กรมหาชน) หรือ สนช. นวัตกรรม คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” โดยนวัตกรรม แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. นวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ (product innovation)
2. นวัตกรรมด้าน การบริการ (service innovation)
3. นวัตกรรมด้าน กระบวนการผลิต (business process innovation)
4. รูปแบบธุรกิจใหม่ (business model innovation)

การสร้างคุณภาพงาน

คุณภาพ (Quality) หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยเป็นเป้าหมายในความพอใจของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

ดังนั้น การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) จึงหมายถึงการจัดระบบการทำงานเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และวัตถุประสงค์สำคัญของการควบคุมคุณภาพก็เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสนองตอบความต้องการ ที่สำคัญคือถูกใจลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ราคาพอสมควร ทันตามกำหนดเวลา

กลุ่มสร้างคุณภาพงานหรือคิวซี (QC) QC ย่อมาจากภาษาอเมริกันว่า Quality Circle แปลว่า กลุ่มคุณภาพ ซึ่งคนญี่ปุ่น เรียกว่า QC Circle ซึ่งย่อมาจาก Quality Control Circle แปลว่า กลุ่มควบคุมคุณภาพ

วิสาหกิจ (enterprise) หรือ อุตสาหกิจ

วิสาหกิจ พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า การประกอบกิจการ เช่น การผลิต การขนส่ง การจำหน่าย

วิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง

เป็นอุตสาหกรรม ใช้ภาษาอังกฤษว่า SME ย่อมาจาก Small and Medium Enterprise

"บรรษัท" กับ "บริษัท" ต่างกันอย่างไร

บรรษัท (corporation) หมายถึง องค์การสังคม เศรษฐกิจ ที่กลุ่มบุคคลจัดตั้งขึ้นมาอย่างถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อจุดมุ่งหมายในการจัดสิทธิในทรัพย์สิน ตลอดจนผลประโยชน์อื่น เพื่อประโยชน์ของผู้ที่ประกอบขึ้นเป็นบรรษัท

สรุปได้ว่า **"บรรษัท"** หมายถึง สถาบันที่จัดตั้งขึ้นมาด้วยกฎหมายพิเศษ โดยที่กฎหมายพิเศษนี้กำหนดจุดมุ่งหมายให้บรรษัทเป็นสถาบันที่มุ่งในการก่อประโยชน์ต่อสาธารณะ ตลอดจนประโยชน์ของผู้ที่ประกอบกันขึ้นเป็นบรรษัท

"บริษัท" (corporation) เป็นสถาบันธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย หรือพระราชบัญญัติทั่วไป เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ โดยมีจุดมุ่งหมายทางการพาณิชย์เป็นสำคัญ (**ธรินทร์ มาลา**, 2557)

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานว่า บรรษัท คือ การรวมกันเข้าหุ้นส่วนทำการค้าขาย นิติบุคคลที่มีฐานะอย่างเดียวกับบริษัทจำกัด ซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะ

ธุรกิจ (business)

ธุรกิจ หมายถึง การประกอบกิจกรรม ดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งหวังผลกำไรเป็นผลตอบแทน องค์ประกอบของธุรกิจ **การผลิตหรือการแปรรูป** (production) ได้แก่ การเกษตรกรรม การปศุสัตว์ การประมง การหัตถกรรมและโรงงานอุตสาหกรรม **การตลาด** (marketing) ได้แก่ การค้า การขาย การขนส่ง การคลังสินค้า **การเงิน** (final) ได้แก่ ธนาคาร และสถาบันการเงิน **การบุคลากร** (personal) หรือทรัพยากรมนุษย์ (human resource) ได้แก่ โรงเรียน สถานศึกษา สถาบันฝึกอบรมและพัฒนา การจัดหางาน **การบริการ** (service) ได้แก่ โรงแรม โรงพยาบาล ศูนย์ซ่อม สถานบันเทิงและการท่องเที่ยวและการพานิชอิเล็กทรอนิคส์ (E-commerce business)

ธุรกิจ เป็นความพยายามของผู้ประกอบการที่จะผลิตหรือซื้อขายสินค้า(products) หรือบริการ (services) เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม (ลูกค้า) โดยหวังที่จะได้ผลกำไร และยอมรับความเสี่ยงในการขาดทุนหรือไม่ได้ผลกำไรตามต้องการ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจึงต้องทุ่มเทเวลา ความพยายามและเงินทุนเพื่อดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency)

ประเภทของธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ธุรกิจการผลิต (Manufacturing business) หมายถึง ธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการผลิตเป็นอุตสาหกรรมแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า เช่น ธุรกิจการผลิตอาหาร ธุรกิจการผลิตเครื่องสำอาง ธุรกิจการผลิตยานพาหนะ

2. ธุรกิจบริการ (Service business) หมายถึง ธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการให้บริการลูกค้า เช่น ธุรกิจการเงิน ธนาคาร ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการแสดง ธุรกิจที่พักโรงแรม

3. ธุรกิจการค้า (Trading business) หมายถึง ธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการซื้อ-ขายสินค้า หรือเป็นคนกลางในการซื้อขายสินค้า เช่น ห้างสรรพสินค้า ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง เป็นต้น

รูปแบบของการประกอบธุรกิจ แบ่งเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. กิจการเจ้าของเพียงคนเดียว (Sole proprietorship) หมายถึงธุรกิจที่มีเจ้าของและดำเนินการโดยคนเพียงคนเดียว เป็นธุรกิจซึ่งสามารถจัดตั้งและดำเนินการได้เองเพียงคนคนเดียว แต่ต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย เป็นธุรกิจขนาดเล็ก ได้แก่ ร้านขายปลีก ร้านอาหาร ร้านขายของชำ

2. ห้างหุ้นส่วน (Partnership) ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1012 บัญญัติว่า “อันสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วนหรือบริษัทนั้น คือสัญญาซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปตกลงกันเพื่อกระทำกิจการร่วมกัน ด้วยประสงค์จะแบ่งผลกำไรพึงได้แก่กิจการที่กระทำนั้น” ห้างหุ้นส่วนแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ

2.1 ห้างหุ้นส่วนสามัญ (General partnership) หมายถึง ห้างหุ้นส่วนที่ทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะหนี้ทั้งปวงโดยไม่จำกัด ห้างหุ้นส่วนประเภทนี้จะจดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนก็ได้ ซึ่งอาจจะเพียงแต่แสดงด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรว่าเป็นห้างหุ้นส่วนก็ได้

2.2 ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited partnership) หมายถึง ห้างที่มีหุ้นส่วน 2 จำพวก คือเป็นหุ้นส่วนคนเดียวหรือหลายคน ซึ่งจำกัดความรับผิดชอบไม่เกินจำนวนเงินที่ตนรับหรือลงหุ้นในห้างหุ้นส่วนนั้น

3. บริษัทจำกัด (Corporation) หมายถึง บริษัทที่ผู้ถือหุ้นรับผิดชอบหนี้สินเฉพาะจำนวนจำกัดที่จดทะเบียนไว้ แบ่งบริษัทจำกัด เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 บริษัทเอกชน จำกัด (Company Limited, Co., Ltd.) หมายถึง บริษัทจำกัดที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 1096

มาตรา 1096 บัญญัติว่า “อันว่าบริษัทจำกัด คือ บริษัทประเภทที่ตั้งขึ้นด้วยการแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่าๆ กัน โดยผู้ถือหุ้นต่างรับผิดจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ”

มาตรา 1097 บัญญัติว่า “บุคคลใดๆ ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปจะเริ่มก่อการและตั้งเป็นบริษัทจำกัดก็ได้ด้วยการเข้าชื่อกันทำหนังสือบริคณห์สนธิและกระทำการอย่างอื่นตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายนี้

3.2 บริษัทมหาชน (Public company) หมายถึงบริษัทมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ซึ่งมาตรา 15 บัญญัติว่า "บุคคลธรรมดาตั้งแต่ สิบห้าคนขึ้นไป จะเริ่มจัดตั้งบริษัทมหาชนจำกัดได้โดยจัดทำหนังสือบริคณห์สนธิ และปฏิบัติการอย่างอื่นตามพระราชบัญญัตินี้"

หุ้นของบริษัทจำกัด มี 2 ประเภท คือ

ก. ***หุ้นสามัญ*** (Common stock) หมายถึง หลักทรัพย์ที่แสดงความเป็นเจ้าของบริษัทจำกัด ซึ่งมีสิทธิ์ได้ส่วนแบ่งจากผลกำไรในรูปของเงินปันผล และผู้ถือหุ้นสามัญถือเป็นเจ้าของ บริษัท และมีสิทธิ์ออกเสียงลงคะแนน 1 เสียง ต่อ 1 หุ้น และมีสิทธิ์มอบฉันทะให้ผู้อื่นไปออกเสียงแทนได้

ข. ***หุ้นบุริมสิทธิ์*** (Preferred stock) หมายถึงหุ้นที่มีลักษณะที่เจ้าของและเจ้าหนี้ไม่มีสิทธิ์ออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น แต่มีสิทธิ์เหนือผู้ถือหุ้นสามัญในการรับเงินปันผล และรับคืนทุนเมื่อบริษัทเลิกกิจการ ก่อนผู้ถือหุ้นสามัญ

4. ธุรกิจขนาดย่อม (Small and Medium Business) หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลและบริหารด้วยตนเอง มีเงินทุนไม่มาก ส่วนกระทรวงอุตสาหกรรมให้ความหมายธุรกิจขนาดย่อมว่า เป็นวิสาหกิจการผลิต หรือโรงงานที่มีทุนจดทะเบียนหรือลงทุนซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ต่ำกว่า 200 ล้านบาท ถ้าเป็นภาคบริการลงทุนต่ำกว่า 200 ล้านบาท ถ้าเป็นภาคการค้าส่งลงทุนต่ำกว่า 100 ล้านบาท และถ้าเป็นการค้าปลีกลงทุนต่ำกว่า 60 ล้าน ถือเป็นธุรกิจขนาดย่อม

การดำเนินธุรกิจใดๆ ผู้ประกอบการทุกองค์การมีจุดประสงค์หลักที่เหมือนกัน คือเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องให้ธุรกิจมีกำไร สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ และเจริญก้าวหน้าต่อไป

ผู้ประกอบการ (entrepreneurs)

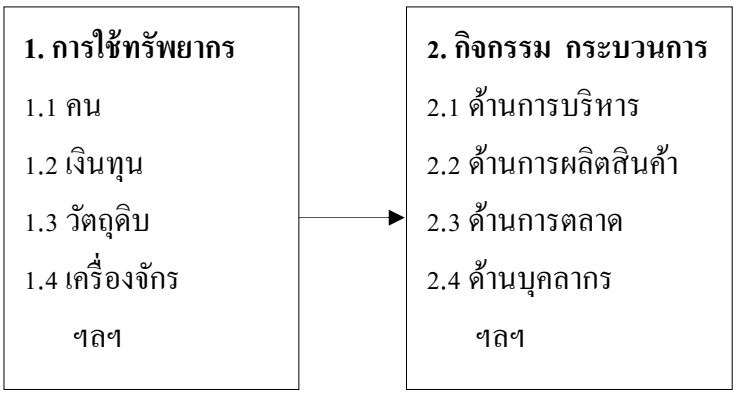
เจ้าของ (owner) คือ ผู้ริเริ่มก่อตั้งและดำเนินกิจการ โดยใช้เงินทุนของตนเอง บริหารงานและดำเนินงาน โดยยอมรับความเสี่ยงต่างๆ เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนเป็นกำไรและต้องการให้กิจการก้าวหน้า ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการจะต้องเข้าใจสิทธิต่างๆ ได้แก่ สิทธิในการเป็นเจ้าของ การใช้ (ซื้อ ขาย และครอบครอง) ทรัพย์สิน สิทธิในความมีอิสระในการตัดสินใจที่จะประกอบอาชีพและงานที่ทำได้อิสระตามที่ต้องการ สิทธิในเรื่องของผลทำกำไรจากการดำเนินงาน และสิทธิในเรื่องของการแข่งขันภายใต้ระบบที่จะส่งผลดีให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ดีและตอบสนองความต้องการของตนได้ โดยอยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายและความมีจริยธรรมและคุณธรรม

การดำเนินการประกอบการเพื่อจะได้รับสิทธิต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ คือ

1. หน้าที่ที่ผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติ เกี่ยวกับหน้าที่การจัดการและการบริหาร กล่าวคือ การวิเคราะห์ประเมินปัญหาและสถานการณ์เพื่อตัดสินใจใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานด้วยการกำหนด

กระบวนการทางการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และ การควบคุม เพื่อให้หน้าที่หรือกิจกรรมทางด้าน การผลิต การตลาด การเงินและการบุคคล ผสมผสานกันได้กลมกลืนและลงตัว อันจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือผลที่จะเกิดขึ้น ผู้ประกอบการจะต้องวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหา และทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการ รวมถึงการรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม ด้วยความมีคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ

2. กิจกรรมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจะต้องมีหน้าที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจให้เกิดโซ่แห่งคุณค่า (Values chaine) หรือการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) จากการผลิตสินค้า การจัดเงินทุนสำหรับการดำเนินงาน **การจัดหาทรัพยากรมนุษย์**หรือกำลังคน การตลาด เป็นต้น



องค์ประกอบสำคัญในการประกอบการ

หัวหน้า หมายถึง บุคลากรที่ได้รับตำแหน่งเป็นทางการ อาจจะมีความสามารถหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ทำ หรือไม่มีก็ได้ ถ้าเขาเป็นเพียงแต่ได้รับการเชิดให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าเท่านั้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า หัวหน้าคือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป เพื่อให้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม หรือในหน่วยงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้ากอง ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายจากผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป เป็นต้น ฉะนั้นหัวหน้าจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจโดยตำแหน่ง แต่ถ้าบุคคลหนึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าและในขณะเดียวกันก็ได้รับการยอมรับ ยกย่องให้เป็นผู้นำกลุ่มด้วย ก็แสดงว่าบุคคลนั้นมีคุณสมบัติเป็นทั้งหัวหน้าและผู้นำรวมอยู่ในบุคคลคนเดียวกัน

ผู้นำ (leader)

ธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ก็คือ การมีชีวิตอยู่ร่วมกับคนอื่นในลักษณะที่เป็นกลุ่ม จากนั้นก็จะมีการจัดองค์การต่างๆ ขึ้น ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบ เพื่อให้กิจการงานต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย การงานใดๆ จะสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีคนใดคนหนึ่งที่เป็น

ศูนย์กลาง และเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลผู้นั้นก็คือ “ผู้นำ” (leader)

ความหมายของผู้นำ ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการทำงานเป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีบารมี หรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นผู้มีทั้งศิลป์และศาสตร์ในการสร้างสรรค์ ชักนำให้ผู้อื่นในกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้

การที่กลุ่มทุกกลุ่มจะมีคนๆ หนึ่งแสดงตนเป็นคนที่คอยทำหน้าที่สั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในกลุ่ม เขาผู้นี้จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นๆ ให้กระทำในสิ่งที่เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ คนผู้นี้คือคนที่เราเรียกว่า ผู้นำ

โดยทั่วไปในองค์การทั้งหลายคำว่าผู้นำหมายถึง คนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ เช่น เป็นหัวหน้าแผนก เป็นผู้จัดการ เป็นประธานกรรมการ เป็นอธิบดี ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ตามสำหรับกลุ่มไม่เป็นทางการนั้นคนที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำมักจะต้องได้รับการยอมรับอย่างเป็นนัยๆ จากสมาชิกโดยไม่ต้องมีการแต่งตั้งแต่อย่างใด ไม่ว่ากลุ่มจะได้ผู้นำมาโดยวิธีใดก็ตาม ความสำคัญอยู่ตรงที่ว่า ถ้ากลุ่มขาดผู้นำแล้วกิจกรรมของกลุ่มจะชะงักงันไปชั่วคราวจนกว่าจะมีผู้นำเกิดขึ้นมาใหม่ ขอให้สังเกตจากการเปลี่ยนตัวผู้นำในองค์การต่างๆ จะเห็นได้ว่างานจะหยุดไปชั่วขณะหนึ่งเสมอ อาจจะเป็นเพราะว่าคนในองค์การกำลังปรับตัวเองหรือรอดูท่าที่ของผู้นำคนใหม่ ยิ่งในกรณีที่เป็นการขาด ผู้นำไปโดยกะทันหันแล้ว การทำงานของกลุ่มจะกระทบกระเทือนเข้าขั้นอัมพาตเลยทีเดียว (**สิทธิโชค วรานุสันติกูล,** ผศ.ดร. ม.ป.ป. : 251)

สุกัลยา วงศ์ชมบุญ (2552 – 2553 : 136 – 137) ได้ทำวิทยานิพนธ์ “เรื่องการพูดจาในฐานะผู้นำ ได้กล่าวว่า ถ้ามีผู้นำดีก็จะนำพาองค์กรไปสู่สิ่งที่ดี นั่นคือ มีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคง

ผู้นำดี คือผู้นำที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ คิดดี ทำดี และพูดดี

คิดดี คือมีความคิดในทางที่สร้างสรรค์ มีคุณค่า มีประโยชน์

ทำดี คือกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

พูดดี คือพูดความจริง ถูกต้องเหมาะสม พูดแล้วก่อประโยชน์

ผู้บริหาร (administrator) นายจ้าง นาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าคนงาน หัวหน้ากลุ่ม ภาษา อังกฤษเรียกว่า boss ผู้จัดการ (manager) เป็นผู้ควบคุม ผู้ปกครอง ทั้งหมดที่กล่าวมานี้มักเรียกกันง่ายๆว่า ผู้นำ หรือ หัวหน้า (leader) ผู้นำที่ดีต้องมี**ภาวะผู้นำ** (leadership) คือมี คุณสมบัติของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำ คือบุคคลผู้ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สาเหตุที่บุคคลจะได้รับการยอมรับนั้นเป็นเพราะคนส่วนใหญ่ในกลุ่มมองว่าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถพอที่จะช่วยนำพากลุ่มให้ก้าวหน้า หรือพัฒนาต่อไปได้ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลได้รับการยอมรับถึงขั้นเป็นผู้นำจากทัศนะของ

ดร. วิภาส ทองสุทธิ์ (2552 : 90) ซึ่งเสนอแนวคิด เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นผู้นำ ว่าต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการ ใช้อำนาจให้เกิดผลเป็นที่ยอมรับ
2. ต้องมีความสามารถในการ ใช้แรงจูงใจกับบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์
3. ต้องมีความสามารถในการ ชักนำให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาได้
4. ต้องมีความสามารถในการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

มีคุณลักษณะ ตามคำว่า “Leadership” ซึ่งขยายความได้ดังนี้

L = Love - ผู้นำต้องมีความรักบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เกี่ยวข้อง (stakeholder) ความรักจะช่วยให้ผู้นำมีความกล้าและพร้อมที่จะเสี่ยงในการตัดสินใจทำเพื่อผู้อื่นได้ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

E = Education, Experience – ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการศึกษาและมีประสบการณ์เพียงพอ แก่การเป็นผู้นำ ยิ่งศึกษามากเท่าไรยิ่งแก้ไขสถานการณ์ได้มาก

A = Adaptability - ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ตลอดจนสภาพแวดล้อมนั้นๆ

D = Decisiveness - ผู้นำต้องกล้าที่จะตัดสินใจหรือตกลงใจ กล้าที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ

E = Enthusiasm – ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะคล่องแคล่วมีความกระตือรือร้น

R = Responsibility - ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบทั้งต่อภารกิจที่ต้องทำให้เสร็จ และต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

S = Sincerity Sacrifice - ผู้นำต้องรู้จักเสียสละเพื่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ และเต็มใจ

H = Honesty Harmonize - ผู้นำต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และต่อผู้อื่น ตลอดจนสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียว และประสานงาน จนเกิดความเป็นปึกแผ่นทั้งด้านการงานและด้านบุคคล

I = Intellectual Capacity - ผู้นำต้องเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดรอบคอบ มีปฏิภาณ ไหวพริบและมองการณ์ไกล

P = Persuasiveness – ผู้นำคือผู้ที่สามารถทำให้คนอื่นเชื่อถือและไว้วางใจได้

ประเภทของผู้นำ

1. ประเภทเป็นระบบได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการ ตามระเบียบราชการ หรือตามระบบขององค์การเอกชน

2. ประเภทไม่เป็นระบบ ไม่เป็นทางการ สมาชิกในกลุ่มอุปโลกน์ขึ้นมา

หน้าที่ของผู้นำ

1. เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานอันเป็นภาระ หน้าที่ของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (objective attainment)

2. เป็นผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในกลุ่ม (group interaction facilitation) เสริมสร้างความสามัคคี มีความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

3. เป็นผู้รักษาและประสานงานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (maintenance of membership) ผู้นำทำตัวใกล้ชิดสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึงเสมอภาค ไม่ลำเอียงและเลือกปฏิบัติ

4. เป็นผู้อบรม สอนงาน และแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานในบังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเพื่อให้ดำเนินไปด้วยดี

5. เป็นผู้คิดสร้างสรรค์พัฒนางาน ขององค์การโดยเฉพาะงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพและปริมาณสูงสุด

6. เป็นผู้สั่งการและควบคุม ประเมินผลให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานขององค์การ

7. เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆในองค์การ และบุคคลภายนอก

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีคือผู้นำที่มีลักษณะภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของผู้ตาม (follower) **กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา**, (2556) คุณสมบัติของผู้นำที่ดีตามข้อเสนอของท่านประมวล คือ

1. มีสติปัญญาดี (Intelligence) มีเชาวน์ไว ไหวพริบ มีระดับสูงทั้ง IQ และ EQ (Emotional Quotient) คือความสามารถในการพัฒนาเชิงอารมณ์ อย่างน้อยก็ฉลาดกว่าผู้ตาม สามารถแก้ไขปัญหาโดยทั่วไปขององค์การได้

2. มีความรู้ดี (Knowledge) รอบรู้เหตุการณ์ต่างๆ (alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม เพื่อให้สามารถปรับปรุงสถานการณ์ดังกล่าวให้เข้ากันได้ทันท่วงทีกับการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้น เพราะการบริหารนั้นย่อมต้องเกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงทุกประเภทในองค์การ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องทันต่อเหตุการณ์ (situation sensitivity) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ มีความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ยอดขายของบริษัทลดลงอย่างรวดเร็ว ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมคาดหวังที่จะเห็นผู้นำกระทำการใดๆ ทันที เพื่อป้องกันความหายนะขององค์การ ความว่องไวต่อเหตุการณ์ย่อมทำให้ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

3. อุปนิสัยในการทำงานเป็นระเบียบ (Effective work habits) ในองค์การสมัยใหม่ที่เน้นหลักการด้านเอกสารและข้อมูล การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีจะรู้จักจัดสรรเวลาในการทำงานของตน ผู้ควบคุมโรงงานอาจร่วมวงสนทนากับคนงานในขณะหยุดพักสั้นๆ ช่วงบ่าย สร้างมิตรภาพกับบรรดาผู้ร่วมงาน ในขณะเดียวกันก็รับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงงานพร้อมกันไปด้วย

4. ความคิดริเริ่ม (Initiative) สามารถทำงานโดยตัวเอง ไม่ต้องอาศัยแรงกระตุ้นหรือความสนับสนุนจากผู้อื่น คุณสมบัติเช่นนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่เป็นผู้นำ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเช่นนี้จะสามารถมองเห็นความจำเป็นในการกระทำงานชนิดใดๆ หรือสามารถแก้ปัญหาซึ่งจะได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ

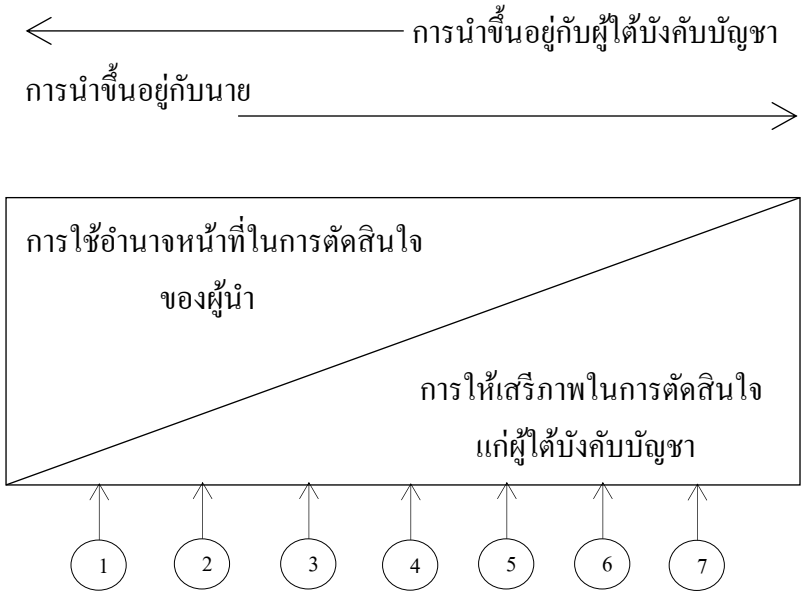
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) แต่ไม่มีลักษณะยกตนข่มท่านหรือคุยโอ้อวด ผู้ที่มีความมั่นใจตนเองย่อมสามารถจะควบคุมอารมณ์และจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความเป็นปัจเจกชน (Individuality) พิจารณาได้ในแง่บุคลิกภาพที่แตกต่างจากผู้อื่น และอุปนิสัยในการทำงานที่มีความเด่นเป็นพิเศษ ความเป็นปัจเจกชนจะเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

7. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportive behavior) ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

8. มีความสนใจทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผลผลิต (People and production) ผู้นำควรให้ความสนใจทั้งลูกน้องและผลผลิตโดยจัดสัดส่วนให้สมดุลย์กันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

9. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share in decisions) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มแล้วยังทำให้ผู้นำยอมรับการตัดสินใจนั้นด้วย รูปข้างล่างแสดงลักษณะที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในระดับต่างๆ กัน ช่วงต่างๆ ที่ปรากฏในรูปไม่ได้หมายความว่าพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละช่วงจะตัดตอนออกจากกันได้เด็ดขาด แต่ละช่วงย่อมมีความคาบเกี่ยวกันอยู่



แผนภูมิที่ 1.1 ระดับที่ผู้นำให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ
ที่มา : สุกัลยา วงศ์ชมบุญ. 2552 - 2553 : 110.

① ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด แล้วประกาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

② ผู้นำพยายามชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสในการตัดสินใจของตน และชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ

③ ผู้นำเสนอความคิดเห็น และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามได้

④ ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจของตน แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้

⑤ ผู้นำเสนอปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ

⑥ ผู้นำชี้แจงให้กลุ่มทราบขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มตัดสินใจเอง

⑦ ผู้นำยินยอมให้กลุ่มตัดสินใจเองภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปกำหนดไว้

พื้นที่ทางซ้ายสุดของรูปเป็นการแสดงลักษณะที่ผู้นำใช้อำนาจในการควบคุมมากที่สุด ในขณะที่ทางขวาสุดแสดงลักษณะที่ผู้นำให้เสรีภาพในการตัดสินใจ แต่อยู่ในขอบเขตที่ผู้นำระดับสูงได้กำหนดไว้ ลักษณะการนำเช่นนี้ก็อยู่ที่ว่าผู้นำคำนึงถึงงานเป็นหลัก หรือคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก บางครั้งอาจเป็นแบบของผู้นำชนิดประชาธิปไตยเปรียบเทียบกับชนิดเผด็จการก็ได้

10. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวัง (Expectation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา และสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงหวังได้จากผู้นำ คุณสมบัติข้อนี้จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานและเกิดประสิทธิผล (productivity) ขึ้นพร้อมกันได้ด้วย

11. สร้างความคาดหวังในระดับสูงให้เกิดขึ้นแก่บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าบุคคลนั้นๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

12. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบโดยสม่ำเสมอถึงผลการทำงานของเขา การแจ้งให้ทราบจะเกิดขึ้นได้สองลักษณะ ลักษณะแรกคือผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ทราบว่าการทำงานของเขาเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไปลักษณะที่สอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เป็นผลดี ข้อมูลย้อนกลับเช่นนี้จะเป็นการเสริมแรง (reinforcement) ให้พฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องคงอยู่

13. ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

14. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่ต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

15. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่ติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจได้

16. ความเสียสละ ผู้ที่มีความเสียสละในการอันควรนั้น เป็นบุคคลผู้ควรแก่การสรรเสริญ ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติข้อนี้อยู่ด้วย คือ รู้สึกเสียสละความสุข ความสบาย ความพอใจส่วนตน เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือเพื่อแสดงน้ำใจไมตรีอันดีงามกันบ้างตามสมควร

17. ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออก มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่เหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธา

18. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้ เป็นพลังที่จะผลักดันงานไปสู่จุดหมายปลายทาง

19. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สิริภาพรรณ ลี้ภัยเจริญ (2557) กล่าวว่าควรเพิ่มเติมคุณสมบัติของผู้นำที่ดีอีก ดังนี้

20. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfsliness) หมายความว่าเป็นการข่ม ความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี

21. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดยาด มีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

22. ดุลพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้ดุลพินิจอย่างมาก

23. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ถ่อมตน ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง

24. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) ประกอบไปด้วยความเมตตาปรานี ความกรุณา ความสงสาร

25. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์และซื่อตรงต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรหมู่คณะหรือส่วนรวม

26. การสังคม (Sociability) คือ การคบหาสมาคม ปรับตัวเข้ากับหมู่คณะได้ดี

27. การบังคับตัวเอง (Self-Control) ผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบังคับตัวเอง

ระดับผู้นำในองค์การ

ระดับของผู้นำในองค์การ แบ่งได้ 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (Foreman) เป็นผู้นำระดับต้น ทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้นำระดับนี้จึงเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารที่จะสัมพันธ์ติดต่อแก้ไขปัญหาและประสานงานกับพนักงาน จึงเป็นผู้นำที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าผู้นำระดับอื่น ผู้นำระดับต้นได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Manager) เป็นผู้นำระดับกลาง ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการวางแผนเพื่อนำนโยบายขององค์การธุรกิจไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังควบคุม กำกับ ดูแล ประเมินผล และติดตามผลงานให้ได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การผู้นำระดับกลาง เช่น ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา หัวหน้ากอง เป็นต้น

3. ผู้บริหารระดับสูง (Executive) เป็นผู้นำระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่สำคัญๆ รับผิดชอบในองค์การธุรกิจและเป็นตัวแทนองค์การในการติดต่อกับบุคคลภายนอกด้วย ผู้นำระดับสูง เช่น ประธานหรือรองประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการใหญ่ เจ้าของบริษัท เป็นต้น

ทักษะผู้บริหาร (manager skill)

1. ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) และทักษะทางด้านการจัดการ (managerial skill) เป็นความสามารถในการบริหารงาน เช่น ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ต้องอาศัยผู้นำที่มีสติปัญญา มีความคิด เป็นความสามารถในการตัดสินใจ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองเห็นการณ์ไกล ตลอดจนมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ผู้นำที่ดีต้องมีความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และมองเห็นปัญหาได้ชัดเจน สามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างถูกต้อง และไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาด โดยสามารถวิเคราะห์หาเหตุผลของเรื่องราวต่างๆ ได้

ผู้บริหารระดับสูง (top manager) ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ประธานองค์การ และรองประธานองค์การ ซึ่งจะต้องมีทักษะทางด้านความคิดมากที่สุด มีทักษะมนุษยสัมพันธ์มากยืนพื้นและทักษะด้านเทคนิครองลงมา ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย รักษาผลประโยชน์ของบุคคลและขององค์การให้สอดคล้องกัน มีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

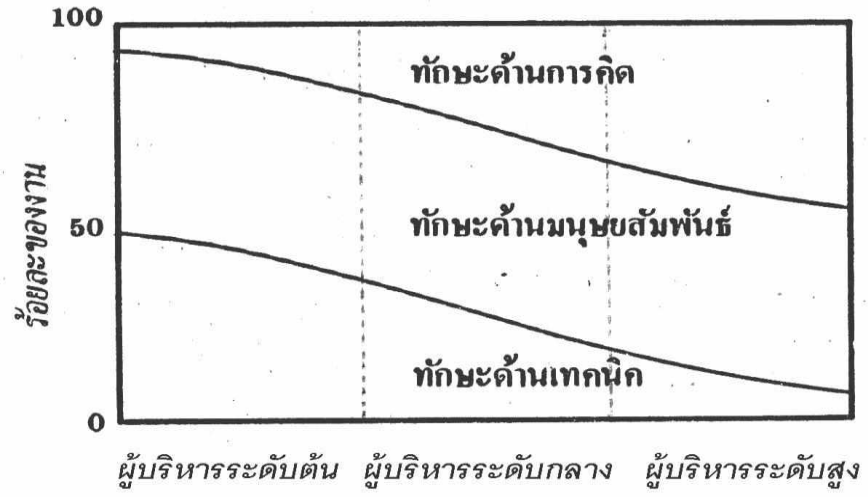
2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ เข้าใจพฤติกรรมของแต่ละคน ความสามารถที่จะใช้คำพูดที่ถูกใจเพื่อชักจูงใจให้เขาเหล่านั้น ปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามต้องการ ในโลกของธุรกิจ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในวงการมีความสำคัญมากที่สุด การทำงานจะได้รับความร่วมมือหรือไม่ก็ด้วย ความมีมนุษย์สัมพันธ์ของหัวหน้างาน ความสามารถในการใช้คำพูดตลอดจน การแสดงออกในการชักจูงใจบุคคล ให้

ร่วมมือในการทำงาน เป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารที่เป็นบุคลิกภาพส่วนตัว และได้รับการ ฝึกฝนจนชำนาญงาน

ผู้บริหารระดับกลาง (middle manager) ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่าย รองผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนกต่างๆ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องเข้าใจปัญหาของงานพอสมควร เพราะจะต้องเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงและระดับต้น และต้องทำหน้าที่พิทักษ์ผลประโยชน์ของคนในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลาง จะต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์มากที่สุดยืนพื้น

3. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน จัดเป็นความสามารถด้านปฏิบัติงานเฉพาะอย่างที่ผู้นำในหน่วยงานจะต้องรู้ แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง การที่รู้งานต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสั่งงานได้โดยไม่ผิดพลาด ทักษะและความสามารถในด้านนี้ หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงาน หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง

ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าคนงาน (foreman) ซึ่งจะต้องมีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด เพราะต้องดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แนะนำวิธีการปฏิบัติงานได้ แก้ปัญหา และสาธิตได้เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการ ส่วนทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ ต้องมีมากเท่าๆกัน สำหรับผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ



แผนภูมิที่ 1.2 ปริมาณทักษะของผู้บริหารระดับต่างๆ
ที่มา : รศ.ดร. ปรียาพร วงศ์อนตรโรจน์. ม.ป.ป. : 212.

ประเภทของผู้ร่วมงาน

วีรบูรณ์ วิสารทสกุล (2552) เสนอว่า ในการบริหารงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม องค์การ หรือรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนบริษัทเอกชน ซึ่งจะเรียกรวมๆ ว่า “องค์การ” หรือ “หน่วยงาน” ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ระดับสูงสุดก็จัดเป็นผู้บริหารหรือผู้อำนวยการ ซึ่ง

เป็นฝ่ายกำหนดนโยบายหรือวางแผน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารระดับรองลงไปก็จะเป็นผู้คอยควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้ และผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานก็จะ ทำงานที่ได้รับมอบหมายมาให้เสร็จสิ้นตามกำหนด บุคลากรเหล่านี้ในองค์การถือว่าเป็นผู้ร่วมงานกัน แม้ว่าบางคนอาจจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา บางคนจะทำหน้าที่เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เป็นเพียงบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นตามกฎ ระเบียบหรือโครงสร้างขององค์การ แต่ทุกฝ่ายมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การ เรียกว่า “ผู้ร่วมงาน” ผู้ร่วมงาน มี 3 ประเภท คือ

1. **ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง หัวหน้าหรือผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานจนถึงผู้บริหารระดับล่างสุดของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีลูกน้องหรือมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

2. **ผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลบังคับบัญชาของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นผู้น้อยหรือผู้ปฏิบัติงานหรือเป็นคนงานนั่นเอง อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาด้วยก็ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลาง ก็จะมีทั้งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชาและขณะเดียวกันก็มีลูกน้องที่จะต้องควบคุมดูแลอีกด้วย

3. **เพื่อนร่วมงาน** หมายถึง บุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน มีฐานะตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน อย่างเดียวกัน สำหรับในองค์การหรือหน่วยงานทั่วไป หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานที่ทำ งานในแผนกเดียวกันและทำงานเหมือนกันนั่นเอง

หน้าที่และความรับผิดชอบ

หน้าที่ (function) หมายถึงงานที่จะต้องทำตามตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ หรือจากการเป็นสมาชิกกลุ่มให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นภาระหน้าที่บุคคลจะต้องทำงานให้สำเร็จ

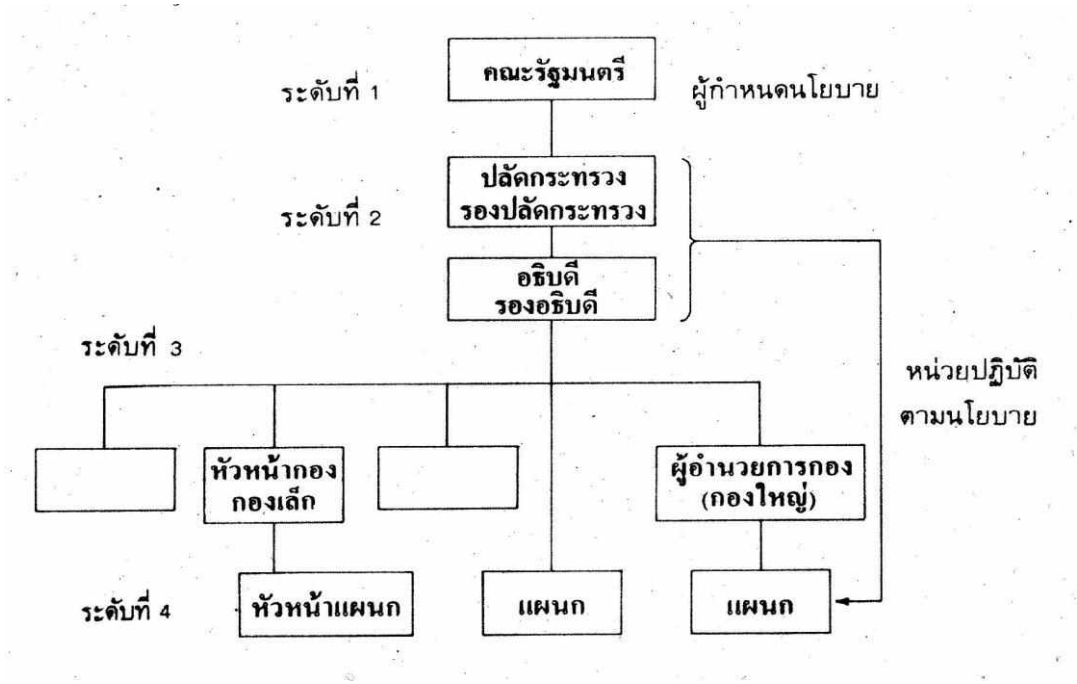
ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึงสิ่งที่ผูกพันอยู่ในใจของแต่ละบุคคลในการ ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยบุคคลจะต้องรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จไปตามเป้าหมาย

ความรับผิดชอบคือข้อผูกพันซึ่งอาจมีลักษณะต่อเนื่องกันไปหรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการที่ได้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับมอบหมาย ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสังคมและกฎของจริยธรรมโดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุมอย่างเข้มงวด ความรับผิดชอบจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นกับคุณธรรมความมีระเบียบวินัยของคน ซึ่งเป็นค่านิยมทางสังคมที่สำคัญของสังคมด้วย คนเราต้องมีความรับผิดชอบตามบทบาทนั้นให้ครบถ้วนสมบูรณ์ คือต้องมีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตน

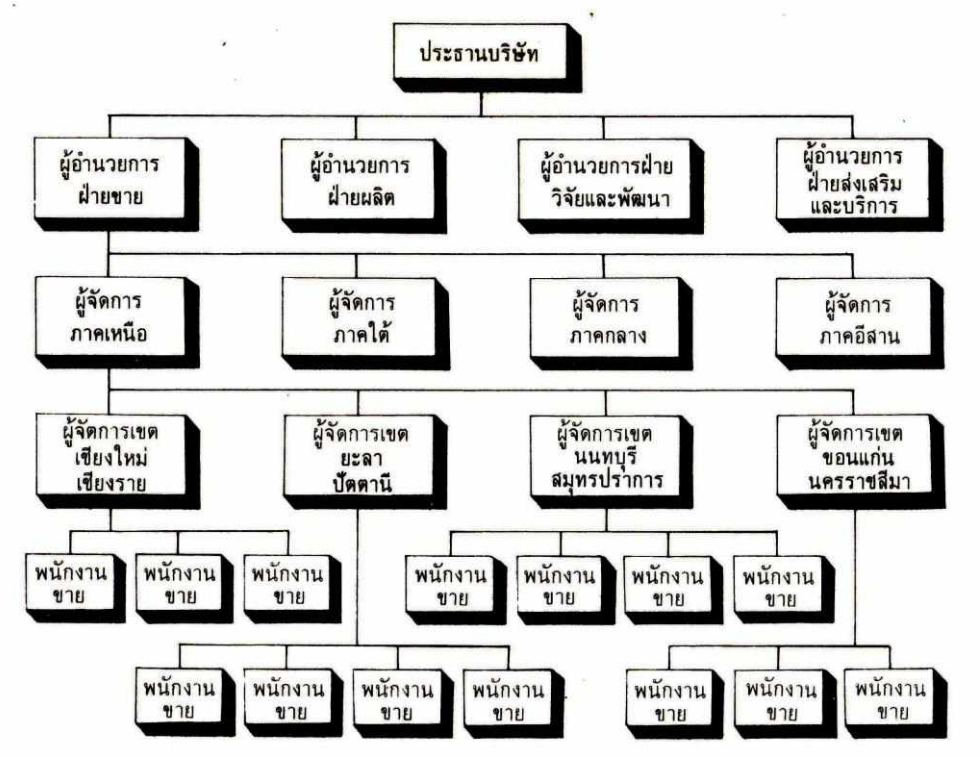
การบังคับบัญชาและการมอบหมายหน้าที่

การบังคับบัญชาและการมอบหมายงานนั้น มีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างมาก งานบางอย่างผู้ที่เข้ามารับงานใหม่ต้องรับงานที่คนเดิมยังทำไม่เสร็จ “clear the house” ผู้เข้ามาใหม่ต้องสานต่องานเดิม งานที่คนเก่าก่อไว้

ลักษณะการบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ บังคับบัญชานโยบาย คือกลุ่มผู้นำกำหนดนโยบาย ถ้าเป็นระดับประเทศ คือ คณะรัฐมนตรี โดยมี นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ในการมอบ อำนาจหมายถึงการมอบอำนาจตามกฎหมายอาญาที่จะต้องมอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรต่อเจ้าหน้าที่ โดยมีพยานสองคน เพื่อมอบหน้าที่ให้กระทำอะไรแทน การส่งมอบอำนาจเป็นตามแผนภูมิที่ 1.3



แผนภูมิที่ 1.3 ระดับผู้บังคับบัญชาองค์การของรัฐ
ที่มา : วิภาส ทองสุทธิ์. 2552 : 40.

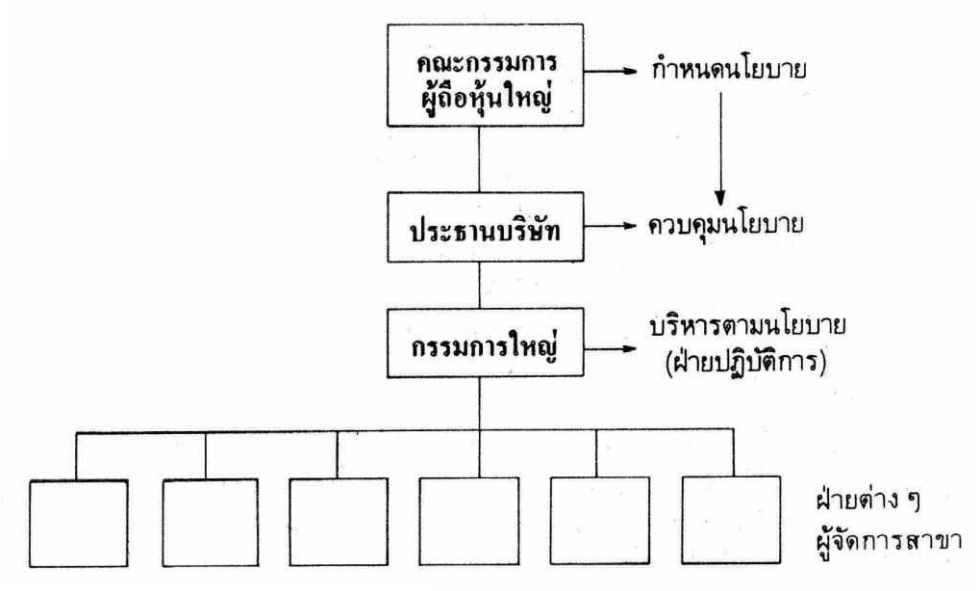


แผนภูมิที่ 1.4 ระดับผู้บังคับบัญชาองค์การเอกชน
ที่มา : นพดล เวชสวัสดิ์. 2538 : 301.

ผังการจัดองค์กรจะแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา จากบนสุดลงมาถึงล่างสุด และแสดงให้เห็นขอบเขตของความรับผิดชอบของแต่ละหน่วย

ผังการจัดองค์กรบ่งถึงภาระและหน้าที่ของแต่ละแผนกในองค์กร ตั้งแต่เสมียนเรื่อยขึ้นไปจนถึงประธานบริษัท

ผังการจัดองค์กรจะเปลี่ยนแปรไปตามขนาดขององค์กร จำนวนของพนักงานและประเภทของงาน โดยทั่วไปแล้ว องค์กรแต่ละแห่ง จะมีการจัดซอยระดับการบังคับบัญชาไม่เหมือนกัน



แผนภูมิที่ 1.5 ผังแบบธนาคาร
ที่มา : วิภาส ทองสุทธิ์, 2552 : 41.

จากรูปแบบดังกล่าว จะพบว่าในทุกหน่วยงานนั้น จะต้องมีการโยกย้ายปรับปรุงเลื่อนขั้น (promotion) ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน ดังนั้นเมื่อการโยกย้ายสับเปลี่ยนในระดับเดียวกัน ในสถานที่ต่างกันนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ

การปฏิบัติธุรกิจมีประเด็นต้องพิจารณา 2 ประการ คือ

1. ถ้าฝ่ายใดหรือผู้จัดการใด ทางบริษัทได้ทำการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องขาดทุนและปัญหาการไร้ประสิทธิภาพของผู้บริหารแล้ว จึงโยกย้ายหรือปลดออก ให้ผู้เข้ามาแทนที่ มาบริหารงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับการเงิน

2. ถ้าเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารขณะการเงินดี ไม่มีปัญหา แต่ถ้าผู้บริหารขาดมนุษยสัมพันธ์ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ให้ความร่วมมือ หรือผู้จัดการมีความสามารถ แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกระบบอุปถัมภ์จนไม่เอาใจใส่ทำงาน เมื่อผู้จัดการเข้ามาใหม่ๆ จึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าว อย่างเป็นระบบ คือ นักบริหารนั้นจะต้องเข้าใจภาระหน้าที่ของการบริหารเพื่อวางแผนการเงินและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักการในการบริหารองค์การ ดังนี้คือ

หลักการ ประชาธิปไตย (Democratic principle)

หลักการ มอบอำนาจ (Delegation of authority)

หลักการ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ (put the right man on the right job)

หลักการ กระจายอำนาจหน้าที่ (Decentralization of duties)

หลักการ ความเชี่ยวชาญ (Specialization)

อธิบายรายละเอียดของหลักการแต่ละข้อ ดังนี้

หลักการประชาธิปไตย

ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือการเลื่อนชั้นพนักงานหรือแบ่งงานให้ทำ จะต้องใช้วิธีเปิดโอกาสให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมเพื่อเลือกบุคคลที่มีความสามารถตามหลักของความเท่าเทียมกัน และให้โอกาสบุคคลทุกคนได้แสดงบทบาทและความสามารถ แล้วเลือกบุคคลนั้นตามความสามารถและการยอมรับของกลุ่ม

หลักการมอบหมายอำนาจ

จะต้องแบ่งงานกันทำตามความสามารถ ไม่ใช่จะมอบหมายให้พนักงานเฉพาะบางคนเท่านั้น บางคนมีงานมาก บางคนมีงานน้อย บางคนมีผลประโยชน์มาก บางคนมีผลประโยชน์น้อย ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องสำรวจ ตรวจสอบ เกี่ยวกับลักษณะของงาน แล้วแบ่งงานนั้นอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการ

1) กำหนดงาน (job identification)
2) ภาระหน้าที่ของงาน (Job's function)
3) แนวทางการทำงาน (Job's direction)
4) การประเมินงานนั้น ๆ ว่ายากง่าย มากหรือน้อยอย่างไร (Job's evaluation)

เมื่อกำหนดดังกล่าวแล้ว จึงตรวจดูคุณสมบัติของพนักงาน ตารางการ ทำงานของพนักงาน ความรับผิดชอบของพนักงาน แล้วจึงแบ่งงาน และมอบหมายงานนั้นๆ ให้เท่าเทียมกัน

หลักการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ

ต้องยึดหลักความเป็นธรรม ความสามารถ โดยเฉพาะตำแหน่งสูงๆ และตำแหน่งที่มีผลประโยชน์ ลักษณะการมอบหมายตำแหน่งให้แก่พวกพ้องเป็นบำเหน็จรางวัล หรือเพื่อให้เป็นเกราะไว้ป้องกันตน และหาผลประโยชน์ให้กับตน หรือได้ผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นลักษณะอุปถัมภ์ (nepotism) ซึ่งจะบั่นทอนองค์การทุกองค์การเป็นอย่างมาก ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นระบบบริษัทหรือรัฐบาล เพราะมีทัศนคติ มีความกลัวต่อความไม่มั่นคงในตำแหน่ง ความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความกลัวต่อการที่ตนเองได้ทรยศคดโกงมามากแล้ว จึงเกิดลัทธิเล่นพรรคเล่นพวกขึ้น เพราะผู้บังคับบัญชาดังกล่าวไม่ไว้ใจคนอื่น จึงแยกความสามารถ (ability) ออกจากความไว้วางใจไม่ได้ ฉะนั้นความไว้วางใจจึงมาเป็นตัวกำหนด การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน ยิ่งตำแหน่งที่เกี่ยวกับความมั่นคงมากเท่าไร ความไว้วางใจจะมาก่อน ความสามารถเสมอ อาณาจักรกรีก กรุงโรม กรุงศรีอยุธยายุคสุดท้ายได้พ่ายพินาศสิ้น ถูกเผา ถูกฆ่าทำลาย เพราะนักบริหารไม่เข้าใจการแบ่งแยกระหว่างความสามารถและความไว้วางใจนั่นเอง ในปัจจุบันนี้ก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต พึงควรทำความเข้าใจในข้อนี้ ในทุกระดับงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของชาติเรา เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้บังคับบัญชาต้องทำความเข้าใจว่าองค์การไม่ว่าบริษัทเอกชนหรือรัฐบาล ชาติเป็นของมวลชน มิใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง จงหาคนดีที่มี

ความสามารถมาบริหาร ไม่ใช่คิดว่าองค์การนั้นเป็นของตนแต่ผู้เดียวหรือกลุ่มเดียว ชีวิตมนุษย์ไม่ยืนยาวอะไรมากนัก แต่องค์การ หรือประเทศชาติของเราจะต้องยืนยาวและอยู่รอดต่อไป การที่ผู้นำมองข้ามผู้ที่มีความสามารถเสมือนกับมีเรือดี พายดี ไม่ขี่ข้าม ไปเอาเรือรั่วน้ำมาข้ามขี่ ประเทศชาติของเราก็เช่นเดียวกัน องค์กรก็เช่นเดียวกัน อย่าสร้างตราบาปแก่อู่ข้าวอู่น้ำของตัวเองเลย

หลักการกระจายอำนาจหน้าที่

หมายถึงการกระจายอำนาจในการบริหารมากกว่าการรวมศูนย์ การรวมศูนย์อำนาจ หมายถึงการรวมอำนาจไว้แต่เฉพาะส่วนกลาง โดยไม่มีการกระจายออกไป แทนที่จะควบคุมเฉพาะนโยบายในระดับกว้าง แต่ได้เข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด การไม่กระจายอำนาจทำให้เกิดการทำลาย หลักการมีส่วนร่วมและหลักของความคิดริเริ่มจากประชาชนและจากสมาชิกกลุ่ม และอีกนัยหนึ่งตำแหน่งต่างๆ ไม่ว่าราชการหรือตำแหน่งทางการเมืองนั้น บุคคลหนึ่งไม่ควรมี 2 - 3 ตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่สำคัญและตำแหน่งระดับสูง เพราะบุคคลคนเดียวจะทำอะไรได้หมดไม่ได้ โดยเฉพาะงานใหญ่ ยกเว้นกรณีชั่วคราว ที่กำลังแสวงหาคนมาทำหน้าที่อยู่ เพราะการมีหลายตำแหน่งนั้น ได้ทำลายรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และบั่นทอนผู้มีความรู้ความสามารถอื่นๆ ซึ่งมีอยู่มาก ถ้าทุกคนมีตำแหน่งเดียวแล้วทำให้ดีที่สุด อะไรๆก็จะดีไปหมด ความขัดแย้งเชิงพฤติกรรมก็จะไม่มี และอำนาจก็จะไม่ตกไปเป็นของใครคนใดคนหนึ่งจนมีอำนาจล้นฟ้า ที่กลายเป็นวีรชนไปแล้ว ความเสื่อมทรุดจะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย โดยเฉพาะความเสียหายทางสังคมที่มันอาจสะเทือนเป็นร้อยๆ ปี

หลักการความเชี่ยวชาญ

องค์การใดๆ ที่เจริญก้าวหน้าได้เพราะองค์การนั้นๆ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญความชำนาญแต่ละสาขา ความชำนาญนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดบุคคลใดที่ทำงานโดยไม่มีความชำนาญความเชี่ยวชาญเปรียบเสมือนคนตาบอดหรือคนเดินในที่มืด ย่อมมองไม่เห็นหลุมหรือขวากหนาม ดังนั้นการ บริหารในปัจจุบันนี้จำต้องเน้นทักษะที่หลากหลาย

วิธีการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน ความเป็นไปได้ในอนาคต

แนวทางสร้างความร่วมมือ ตามวิธีของเรนซิส ไลเคอร์ท (Rensis Likert, 1967 : 50) ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำ นักบริหารต้องปฏิบัติตนเพื่อสร้างความร่วมมือตามแนวทางต่อไปนี้

1. **ความเป็นมิตร** มีความสุภาพและอัธยาศัย รวมถึงความจริงใจ ความเป็นมิตรจะแสดงออกได้หลายอย่าง เช่น การถามทุกข์ สุข ห่วงหาอาทร การชวนไปออกกำลังกายด้วยกัน เป็นต้น ข้อสำคัญคือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้นายของตนรู้จักตัวเขา เห็นคุณค่าและเห็นชอบในตัวเขา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่านายของตนมีความเป็นมิตร ก็จะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการทำงาน

2. การสนับสนุนลูกน้อง มีหลายทางดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชาอาจจะสนับสนุนโดยช่วยเหลือในการทำงาน เช่น หาคนมาช่วยงาน ช่วยซ่อมแซมเครื่องจักรให้ ช่วยติดต่อกับลูกค้าบ้าง ช่วยติดต่อกับคนภายนอกให้บ้าง ช่วยทำงานแทนบ้างเมื่อลูกน้องป่วย เป็นต้น

2.2 ผู้บังคับบัญชาอาจจะสนับสนุนโดยช่วยสนองความต้องการของลูกน้อง เช่น เสนอให้ขึ้นเงินเดือน ช่วยจัดงานให้ผ่านมายังลูกน้องโดยสม่ำเสมอ ช่วยเสนอขอสำนักงาน และเครื่องใช้ใหม่ให้ลูกน้อง

2.3 ผู้บังคับบัญชาอาจสนับสนุนโดยจัดข่าวสารที่สำคัญให้ผ่านไปยังลูกน้อง เช่น ข่าวการเปลี่ยนแปลงนโยบาย, ข่าวการโยกย้ายตัวบุคคล เป็นต้น

2.4 ให้ร่วมตัดสินใจในการบริหารงานนั้น การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานทำให้ลูกน้องมีโอกาสแสดงความคิดเห็นออกมาได้ และถือว่าตนก็มีบทบาทในการบริหารงานเช่นเดียวกัน ย่อมจะทำให้ลูกน้องรักงานมากขึ้นด้วย เพราะเขาจะรู้สึกว่าเขามีส่วนสร้างผลงานให้แก่องค์การ และหากมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นในองค์การ เขาก็จะรู้สึกกระตือรือร้นที่จะช่วยแก้ไข การให้ลูกน้องร่วมตัดสินใจหมายถึง การถามความเห็นของลูกน้องและนำความเห็นที่ดีไปใช้จริงๆ ให้ลูกน้องได้เห็น

3. ความเที่ยงตรง (Consistency) และความยุติธรรม (Fairness) ความเที่ยงตรง หมายถึงการที่ผู้บริหารปฏิบัติการด้วยวิธีการที่สม่ำเสมอตรงไปตรงมาปราศจากอคติ ควรมีความยุติธรรม คือถ้าผู้นำปฏิบัติกับลูกน้องคนหนึ่งก็ต้องปฏิบัติอย่างเดียวกับลูกน้องคนอื่นๆ ผู้นำไม่ควรเข้าข้างลูกน้องคนใดคนหนึ่ง

4. ควรเน้นผลงานที่ดีแทนที่จะเน้นผลงานที่เสีย ผู้นำควรจะพยายามหลีกเลี่ยงการติเตียนผลงานที่เสีย โดยรอให้คนหนึ่งได้สร้างผลงานที่ดีขึ้นมาก่อน แล้วชี้ให้ทุกๆ คนเห็นพร้อมกับให้รางวัลหรือชมเชยผลงานที่ดี เช่นนี้จะทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้นำมากขึ้น บ่อยครั้งที่ผู้นำเน้นความบกพร่องของพนักงาน แต่ลืมพูดถึงผลงานที่ดี

5. ควบคุมผลงาน ผู้นำไม่ควรควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิดจนเกินไป คือไม่มาติชมการทำงานอยู่ตลอดเวลา

6. ขจัดข้อข้องใจ (Settlement of grievances) ผู้นำ ต้องช่วยขจัดข้อข้องใจให้แก่ลูกน้อง ถึงแม้ว่าข้อข้องใจส่วนมากเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น จ่ายเงินเดือนขาดเล็กน้อย ตู้เป็นสนิม เก้าอี้เกี่ยวเสื้อผ้าขาด เก้าอี้เก่ามากแล้ว ห้องไม่มีพัดลม ฯลฯ ผลของความช่วยเหลือของผู้นำจะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าหัวหน้าของตนมีความเอาใจใส่ทุกข์สุกดิบของตนอย่างแท้จริง

ศศิธร สาเอี่ยม (2554) ได้เสนอ วิธีการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างผู้นำในหน่วยงานระดับรองๆ ลงไป ให้มีความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาทีมงาน และเตรียมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ไว้ทดแทนผู้นำที่สูญเสียไป

2. ฝ่ายจัดการควบคุมดูแลการบริหารพนักงานให้มีประสิทธิภาพ จัดพนักงานให้เหมาะสมกับงาน ไม่มีพนักงานล้นงาน และไม่ขาดพนักงาน ก็จะเกิดความร่วมมือด้วยดีในทุกๆ ฝ่าย

3. ฝ่ายจัดการจะต้องตระหนักเสมอว่า “พนักงานสามารถพัฒนาได้” การพัฒนาพนักงานเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับพนักงานขององค์การ

4. ฝ่ายจัดการจะต้องขจัดระบบการทำงานที่ล้าสมัย และหรือที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบงานในองค์การ

5. ฝ่ายจัดการจะต้องจัดระบบการทำงานให้มีความคล่องตัว และเอื้ออำนวยต่อการปรับตัวขององค์การในสภาพแวดล้อมใหม่

6. ฝ่ายจัดการจะต้องจัดระบบการสื่อสารภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงาน

7. ฝ่ายจัดการจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกต้องการพัฒนา และเห็นคุณค่าในการทำงานเป็นทีม

8. ฝ่ายจัดการจะต้องกระตุ้นให้พนักงานกำหนดเป้าหมายในชีวิตการทำงานของตน

องค์การ (organization)

องค์การ คือศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยเดียวกัน

องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคลเป็นกลุ่มโดยมีความสัมพันธ์ในการที่จะ ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการแบ่งสันในส่วนงานและหน้าที่ให้สมาชิกในองค์การ มีโครงสร้างขององค์การในลักษณะของการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 5) กล่าวว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้านและมีโครงสร้าง

เมสคอน และคณะ (Mescon and others. อ้างใน **รงค์ บุญสวยขวัญ** 2554 : 172-180) กล่าวว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมอันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่างๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกัน ทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

ประเภทขององค์การ

1) องค์การที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ได้แก่ ครอบครัว หมู่บ้าน รัฐ ประเทศ ชาติ ศาสนา

2) องค์การที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งขึ้นมา ได้แก่ หน่วยงานทางธุรกิจ ตำบล อำเภอ จังหวัด

3) องค์การที่เกิดขึ้นแบบเป็นทางการเรียกว่า กลุ่มรูปนัย (formal organization) ได้แก่ กลุ่มคนหรือทีมงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายงานการบังคับบัญชา และเกิดขึ้นแบบไม่

เป็นทางการเรียกว่ากลุ่มอรูปนัย (informal organization) ได้แก่ กลุ่ม เพื่อนสนิท กลุ่มเพื่อนเดินทางท่องเที่ยว ทัศนาจร กลุ่มเพื่อนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ซึ่งไม่ผูกพันชัดเจน

4) องค์การที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาในลักษณะการบริหารงาน ได้แก่ องค์การ ภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม กอง แผนก คณะกรรมการอาหารและยา ฯลฯ องค์การภาคเอกชน ได้แก่ ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด ธนาคาร สำนักงาน ฯลฯ

5) องค์การที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ได้แก่ องค์การสหประชาชาติ สำนักงานเงินคณะกรรมการเงินกองทุนสำรองระหว่างประเทศ กลุ่มประเทศอาเซียน ฯลฯ

6) องค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะการเกิดที่แตกต่างจากที่กล่าว

ทรัพยากรที่มีอยู่และจำเป็นต้องใช้ขององค์การ ทุกอย่างล้วนแต่มีความสำคัญแต่ก็สำคัญไม่มากเกินทรัพยากรมนุษย์ (human resource) ไปได้ เช่น องค์การมีเงินทุนมาก คือมีทรัพยากรเงิน (financial resource) มีวัตถุดิบดี ซื้อได้ในราคาที่ถูกกว่าคู่แข่ง มีอุปกรณ์การผลิตเทคโนโลยี (technology) ทันสมัย แต่ถ้าองค์การไม่มีคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจส่งผลให้องค์การประสบความล้มเหลวได้ ยิ่งองค์การทางด้านการให้บริการจะต้องอาศัยคุณภาพของพนักงานอย่างมากที่เราเรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ (human resource) เทคโนโลยีสมรรถนะสูงสักเพียงใด คนก็เป็นผู้สร้างผู้ใช้ คนเป็นนายเครื่องจักรเสมอ เครื่องจักรเป็นนายของคนไม่ได้

ตามที่กล่าวมา แสดงว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เป็นหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การ เพราะคนเป็นผู้จัดการควบคุมดูแลเงิน วัสดุ เทคโนโลยี คนแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมขององค์การ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทุกกิจกรรมขององค์การจะดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือเป็นที่พอใจแก่บุคคล (personal satisfaction) ได้งานตามต้องการ (work need) บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (organizational objectives) ดังนั้นผู้บริหาร หรือผู้จัดการทุกคนต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ต้องดูแลโดยถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญ ดังนั้นจึงมีคำกล่าวว่า “**ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์**” (Every manager is human resource manager)” ทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐาน ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ที่เรียกว่าทุนมนุษย์ (human capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวอีกด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะผันแปรไปตามพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน นายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของการจ้างงาน (employment relationships) การพัฒนาความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม (industrial relations developments) เพื่ออธิบายบทบาทและกิจกรรม (roles and activities) หรือหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมายของการบริหารงานบุคคล (personnel management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ดังนี้

1.1 การบริหารงานบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารงานบุคคล (Personnel administrators) เป็นคำเดิมเมื่ออดีต ปัจจุบันก็ยังใช้อยู่ แต่เปลี่ยน "ผู้" เป็น "การ" คือ **การบริหารงานบุคคล** (personnel administration)

นักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ :-

ฟริพโป, เอดวิน (Flippo, Edwin B. 1984 : 5) ให้นิยามว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบูรณาการ การบำรุงรักษา และการให้ออกจากงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของทั้งบุคคล องค์การ และสังคมบรรลุความสำเร็จ

บีช (Beach, 1965 : 54 อ้างใน รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 20) นิยามว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

นิโกร (Nigro อ้างใน วนัสนันท์ ศิริรัตนะ 2556 : 2) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกคนใหม่ และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สรุปว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อที่จะแสวงหาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงานให้ได้คนและใช้คน ธำรงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์การนานที่สุด โดยปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนา เกื้อกูล สวัสดิการ จำแนกตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้พ้นจากหน้าที่ และให้ออกจากงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource adminustration) เป็นคำสมัยใหม่ใช้ในปัจจุบัน ปรากฏขึ้นเมื่อปลายปี 1970 ใช้กันแพร่หลายมาก จนกระทั่งปลายปี 1989 **สมาคมบริหารงานบุคคลของอเมริกา** (American Society for Personnel Administration) จึงเปลี่ยนชื่อสมาคมเป็น **สมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์** (Society for Human Resource Management : SHRM)

การบริหารงานบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะใช้สับเปลี่ยนกันได้ สังเกตได้จากคำนิยามต่อไปนี้

มันดี และโนอี (Mondy & Noe, 1996 : 4) ให้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจะประสบความสำเร็จได้ก็โดยอาศัยพลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

ฮาร์วี่ และโบวิน (Harvery & Bowin. 1996 : 6 อ้างใน รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 21) ให้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารกิจการ ในลักษณะดำเนินการเพื่อดึงดูด (attract) พัฒนา (develop) และธำรงรักษา (maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูงสุด (high performing workforce) มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการ ความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลให้สัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549 : 11) ให้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการที่ใช้บริหารผู้ที่ทำงานตามลำพัง หรือร่วมกับผู้อื่นในฐานะเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์การ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่บุคคลร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ปฏิบัติงานในบริบท (context) ของบุคลากรขององค์การ กล่าวคือการสรรหาการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะกับงาน ธำรงรักษา พัฒนาฝีมือให้สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การและมีมาตรการอุปการะ เกื้อกูลให้อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ทำงานอย่างมีความสุข

1.2 ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

ก.พ. (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน) กำเนิดขึ้นเมื่อปี 2471 สมัยสมเด็จพระปกเกล้า เพื่อให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนนับตั้งแต่การสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น กำหนดเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การออกจาก ราชการ ฯลฯ

บทบาทของ ก.พ. จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารราชการแผ่นดินโดยรวม ด้วยการพิจารณาและดำเนินการเพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่ดีมีความรู้ ความสามารถสูงให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน รวมถึงการรักษาขวัญและส่งเสริมกำลังใจ ในการทำงานของ ข้าราชการเป็นส่วนรวม ถือเป็นการเตรียมกำลังคนภาครัฐให้มีความพร้อมและสามารถผลักดันนโยบายของรัฐให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ อันจะช่วยให้ประเทศชาติก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (สำนักงาน ก.พ. : 2554)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ให้ความหมาย ข้าราชการพลเรือนว่าหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณในกระทรวง กรม ฝ่ายพลเรือน

ข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการในกระทรวง ทบวง กรม ฝ่ายพลเรือน ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับปัจจุบัน คือ พ.ศ. 2551)

ข้าราชการพลเรือนสามัญ แบ่งเป็น 4 ประเภทย่อย คือ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

1.3 ประเภทของข้าราชการ

ข้าราชการในประเทศไทย เริ่มวางระเบียบข้าราชการพลเรือนเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2472 โดยกำหนดให้มีข้าราชการ 3 ประเภท คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการพลเรือนวิสามัญ และเสมียนพนักงาน ในปัจจุบันมีข้าราชการพลเรือน ทั้งสิ้น 9 ประเภทดังนี้

1. ข้าราชการพลเรือนในพระองค์

ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ เป็นข้าราชการพลเรือนของประเทศไทย ซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์พระมหากษัตริย์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในพระองค์ พ.ศ. 2552 มีหน้าที่ปฏิบัติราชการในหน่วยงาน 2 หน่วยงาน คือ สำนักพระราชวัง และสำนักราชเลขาธิการ

2. ข้าราชการตำรวจ

ข้าราชการตำรวจ คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง มีฐานะเป็นกรม และอยู่ในบังคับบัญชาของ นายกรัฐมนตรี แบ่งออกเป็นชั้นสัญญาบัตร (สบ.) และ ชั้นประทวน (ป.)

3. ข้าราชการทหาร

กลุ่มบุคคลที่รับราชการปฏิบัติหน้าที่ราชการทหารในประเทศไทย ทหารประจำการ ที่มีชั้นสัญญาบัตร, ชั้นประทวน และข้าราชการกลาโหมพลเรือน

4. ข้าราชการฝ่ายตุลาการ

ตุลาการเป็นชื่อข้าราชการประเภทหนึ่ง เรียกว่า “ข้าราชการตุลาการ” ส่วนผู้พิพากษาเป็นตำแหน่งของข้าราชการตุลาการ แต่ในศาลปกครองและศาลรัฐธรรมนูญนั้น คำว่า ตุลาการ ใช้เรียกเป็นชื่อข้าราชการและเป็นตำแหน่งด้วย สำหรับศาลยุติธรรมนั้น คำว่า ข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม นี้รวมถึง ตะโต๊ะยุติธรรม

5. ข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา

อาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในการกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.)

6. ข้าราชการครู

ขึ้นกับกระทรวงศึกษา ครูประจำการ สอนระดับขั้นพื้นฐานในกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

7. บุคลากรทางการศึกษา

8. ข้าราชการฝ่ายรัฐสภา

ข้าราชการฝ่ายรัฐสภามี 2 ประเภท คือ

8.1 ข้าราชการรัฐสภาสามัญ ได้แก่ ผู้ซึ่งรับราชการในตำแหน่งประจำ โดยได้รับเงินเดือนในอัตราสามัญ

8.2 ข้าราชการรัฐสภาฝ่ายการเมือง ได้แก่ ผู้ซึ่งรับราชการในตำแหน่งการเมืองของรัฐสภา

9. ข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ข้าราชการส่วนท้องถิ่น คือ ข้าราชการ พนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการคัดเลือกเพื่อบรรจุแต่งตั้งนั้น จะดำเนินการในแต่ละจังหวัดโดยอิสระจากกัน อันได้แก่ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเมืองพัทยา พนักงานเทศบาล พนักงานส่วนตำบล

การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ตลอดจนการดำเนินการใดๆ ไม่ว่าจะเป็น การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ทั้งนี้ หากจะเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องทำความเข้าใจว่าในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนนั้น มีระบบใหญ่ๆที่ใช้กันมายาวนาน อันได้แก่ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งถือเป็นระบบพื้นฐานที่มีการปฏิบัติกันมา โดยเฉพาะระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งมีข้อดี และข้อเสียมากมาย ในขณะที่ประเทศต่างๆ ต่างก็หันมาให้ความสนใจในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานตามระบบคุณธรรมมากขึ้น

1.4 ประวัติความเป็นมาของการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Man is social animal) หมายความว่าต้องอยู่เป็นกลุ่ม เป็นหมู่ เหล่า พรรค พวก เผ่า อย่างน้อยก็เป็นครอบครัว เมื่อมีการอยู่ร่วมกัน มีกิจกรรมร่วมกัน เรียกว่าเป็นองค์การ ซึ่งเป็นธรรมชาติตั้งแต่อุบัติมนุษย์ขึ้นมาในโลก มนุษย์มีสัญชาตญาณเห็นแก่ตัว เอารัดเอาเปรียบกัน จึงเกิดการตั้งกฎระเบียบปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่เห็นชอบขึ้นมา หัวหน้าหรือผู้นำเป็นผู้ดูแล ควบคุม เกิดการบริหารจัดการองค์การขึ้น และพัฒนาเป็นวงกว้างออกไปในสังคม จากการผลิตเป็นอุตสาหกรรมครัวเรือนขยายตัวเป็นโรงงาน และปฏิวัติอุตสาหกรรม มีปัญหาเรื่องความปลอดภัยและสุขภาพของคนงาน ขัดแย้งผลประโยชน์ระหว่างคนงานกับนายจ้าง จึงนำไปสู่การรวมตัวกันของสหภาพแรงงาน (trade union) และระบบความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม (industrial relations systems) รัฐบาลของประเทศอุตสาหกรรม เช่น อังกฤษ อเมริกา ได้แก้ปัญหาโดยออกกฎหมาย กำหนดกฎเกณฑ์ เรื่องแรงงานเด็ก ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ นักวิชาการได้ศึกษาและทำวิจัย ได้หลักการและทฤษฎีต่างๆขึ้นมา เช่น สำนักคลาสสิก (The Classical School) เน้นทั้งตัวงาน (job itself) และการปรับตัวของคนงาน (adaptation) ในกระบวนการทำงาน สำนักพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral School) เน้น (focus) ไปที่ตัวคนงาน และความพึงพอใจ เกี่ยวกับความต้องการ (satisfaction of needs) ของคนงาน ต่อมาได้เกิด

มีทฤษฎีระบบ (System theory) กับแนวคิดเกี่ยวกับความไม่แน่นอน (contingency approaches) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ประโยชน์แก่ทั้งฝ่ายคนงานและองค์การ นักทฤษฎีได้ประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศ (excellence) และการบริหารเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM) กับอุตสาหกรรมบางประเภท สภาพขององค์การ เศรษฐกิจ และสังคม

ความเกี่ยวพันของทฤษฎีเหล่านี้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ประการ

1. การบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอานิสงส์ของทฤษฎีการบริหารที่รวมกันเข้ามาหลายทฤษฎี

2. ความรู้ในทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ปรับพฤติกรรมการปฏิบัติให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ และความเป็นจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือเกิดการปรับตัวให้องค์การและทรัพยากรมนุษย์ประสานประโยชน์ซึ่งกันและกันสมเหตุสมผลและดุลยภาพ นักวิชาการสนใจศึกษา ช่วงเวลาพัฒนาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแบ่งเป็น 4 ช่วงดังนี้

1. ช่วงระยะก่อนเริ่มแรก (preclassical period)

1.1 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ค.ศ. 1771 - 1858 สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม ได้บุกเบิกการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้คนงานโรงงานทอผ้าของเขาลดเวลาทำงานลงให้เหตุผลว่าจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ (productivity) เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 50 ช่วงนั้นมีแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled Labor) อยู่ในปริมาณมาก

1.2 ชาร์ลส์ แบบเบจ (Charles Babbage) ค.ศ. 1792 - 1871 บิดาของการคำนวณสมัยใหม่ (The Father of modern Computing) และเป็นนักคิดสนใจศึกษาเรื่องการจัดการองค์การและการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อความคิดของ อดาม สมิธ (Adam Smith) ที่ว่าการผลิตต้องแบ่งงานกันทำ เพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (work specialization) แบบเบจ (Babbage) เป็นผู้ริเริ่มความคิดระบบการให้รางวัล โดยเขาแนะนำให้ใช้แผนการแบ่งกำไร (profit – sharing plan) จำแนกเป็น 2 ส่วน **ส่วนที่ 1** พนักงานจะได้รับโบนัสจากการเสนอคำแนะนำที่ดีในการทำงานซึ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก **ส่วนที่ 2** ค่าจ้างของพนักงานขึ้นอยู่กับผลกำไรของบริษัทเป็นนโยบายกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง โดยวิธีการนี้จะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพรวมขององค์การ

แนวคิดดังกล่าวได้รับการยอมรับจากหน่วยงานและองค์กรต่างๆทั้งภาคราชการและเอกชนนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้จนถึงบัดนี้

2. ช่วงระยะเริ่มแรก (Classical Period) เป็นช่วงที่สนใจศึกษาวิธีทำให้บุคลากร สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ – ประสิทธิผลของการทำงาน

นักคิดที่สำคัญในช่วงระยะเริ่มแรกนี้ คือ

2.1 เฟรเดอริค ดับบริว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ค.ศ. 1856 – 1915 บิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Father of Scientific Management) ขณะทำงานที่บริษัท Midvale steel พบว่าคนงานส่วนหนึ่งทำงานไม่เต็มความสามารถ เทเลอร์ตั้งสมมติฐานว่าเป็นผลเนื่องมาจากเหตุ 3 ประการ

1) คนงานเกรงว่า ถ้าขยันทำงาน ได้ผลเกินต้องการ คนงานจะถูกคัดออกจากงาน เนื่องจากโรงงานประหยัดค่าใช้จ่าย

2) ระบบค่าแรงจ่ายเป็นรายชั่วโมง คนงานต้องการค่าแรงมาก จึงพยายามทำงานใช้เวลาที่ยาว

3) ถ้าระเบียบกฎเกณฑ์ของการทำงานไม่เสถียร (Rule of Thumb) ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Taylor พยายามศึกษา “วิธีการที่ดีที่สุด : (One Best Way) ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเสนอหลักการจัดเชิงวิทยาศาสตร์ไว้ 4 ข้อ ดังนี้

ก. ศึกษาแต่ละส่วนของงาน และพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

ข. คัดเลือก และฝึกหัดคนงาน ให้เขาสามารถทำงานได้ถูกหลักการ และมีประสิทธิภาพ

ค. ร่วมมือกับคนงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เขาทำงานอย่างมีความสุข

ง. แบ่งงานกันทำ เช่นฝ่ายการจัดรับผิดชอบวางแผน วิธีทำงาน ส่วนคนงานปฏิบัติงานตามระเบียบ ให้หัวหน้างานควบคุมกระบวนการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด

Taylor เป็นผู้ศึกษา บุกเบิก หาวิธีการที่ดีที่สุด การเคลื่อนไหว เวลาที่ใช้ทำงาน (time & motion study) ขจัดส่วนงานที่ไม่จำเป็นออกไป กำหนดปริมาณการผลิต ถ้าคนงานสามารถทำงานได้ดีมีคุณภาพและปริมาณเกินมาตรฐาน กำหนดจะได้รางวัล

Tayor ยังได้ศึกษา และปรับปรุงค่าจ้าง เพื่อกระตุ้นและมีกำลังใจทำงานเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ เป็นการสนับสนุนให้ใช้ระบบค่าจ้างแบบจูงใจ โดย Taylor เชื่อว่า ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างเพิ่มตั้งแต่ 30 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป จะทำงานได้มาตรฐานที่ตั้งไว้แต่ละวัน

2.2 เฮนรี่ แอล. แกนต์ (Henry L. Gantt) ค.ศ.1861 - 1919 ผลงานเด่นของ Gantt คือ **แผนภูมิของแกนต์** เป็นตารางกำหนดเวลา และกิจกรรมที่ใช้ประกอบการวางแผน จัดเวลา และควบคุมการกำหนดโครงการ (project scheduling and control) Gantt เสนอให้จูงใจหัวหน้างาน ให้ดูแลพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาในการทำงาน โดยให้รางวัลพิเศษแก่หัวหน้างาน เมื่อคนงานปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

Gantt เสนอให้ผู้ประกอบธุรกิจรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) “หากไม่สามารถสร้างสมดุลระหว่างการทำกำไรและการดูแลสังคมได้” จะประสบปัญหาและความยุ่งยาก

3. ช่วงแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations movement) ผู้บุกเบิกคือ ฮิวโก มันสเตอร์เบอร์ก (Hugo Munsterberg) และแมรี่พาร์กเกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett)

3.1 Munsterberg ค.ศ. 1863 - 1916 เป็นชาวเยอรมันและเป็นนักจิตวิทยา สาขาอุตสาหกรรม (industrial psychology) เสนอให้ “จัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการทำงานที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคล และพยายามหาวิธีการที่จะให้คนงานปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ”

3.2 Follett ค.ศ. 1868 - 1933 นักพฤติกรรมศาสตร์ (behaviour scientist) ให้ความสนใจเรื่องพลวัตของกลุ่ม (group dynamics) การแบ่งอำนาจ (power sharing) การแก้ไขความขัดแย้ง (conflict resolution) และบูรณาการของระบบองค์การ (integration of organization systems)

ในช่วง ค.ศ. 1863 - 1933 มีวิจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญต่อพัฒนาการของแนวคิดชิ้นหนึ่งที่เรียกกันว่า “การศึกษาฮอเธอร์น” (Hawthorne studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนงานในโรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric โดยได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่และเงินทุนจากบริษัท General Electric (GE)

นักจิตวิทยาชาวออสเตรเลีย ชื่อ เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้นำผลการศึกษาและวิจัยไปใช้ได้ผลดี ส่งผลให้วิชาการ องค์การอุตสาหกรรมเกิดความสนใจแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับคนงานมากขึ้น เช่น แสงสว่าง ณ ที่ทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ปทัสถานของกลุ่มมีผลต่อการกำหนดปริมาณผลผลิตของคนงาน ผลโดยรวมสัมพันธภาพในองค์การดีขึ้น

3.3 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ค.ศ. 1908 – 1970 ตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการ ถึงแม้จะได้รับบำบัดแล้ว ก็ยังมีความต้องการใหม่เกิดขึ้นอีก เริ่มจากลำดับต่ำสุดไปหาสูงสุดซึ่งมี 5 ขั้นคือ ความต้องการทางกาย → ความมั่นคงความปลอดภัย → ความรัก → การยอมรับนับถือ → การบรรลุสิ่งที่ตั้งใจ สามารถนำไปใช้จูงใจให้กระตือรือร้นทำงาน โดยการให้ผลตอบแทน

3.4 ดักลาส แมคเกรเยอร์ (Douglas Mc Gregor) ค.ศ. 1906 - 1964 อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสสาชูเสตต์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) เจ้าของทฤษฎี X ทฤษฎี Y จำแนกบุคคลในองค์การว่ามี 2 พวก พวก X เกียจคร้าน ต้องบังคับกำหนดโทษ ใช้เครื่องล่อ (incentive) ให้ทำงาน พวก Y เป็นคนขยัน มีความรับผิดชอบ ชอบเป็นอิสระ

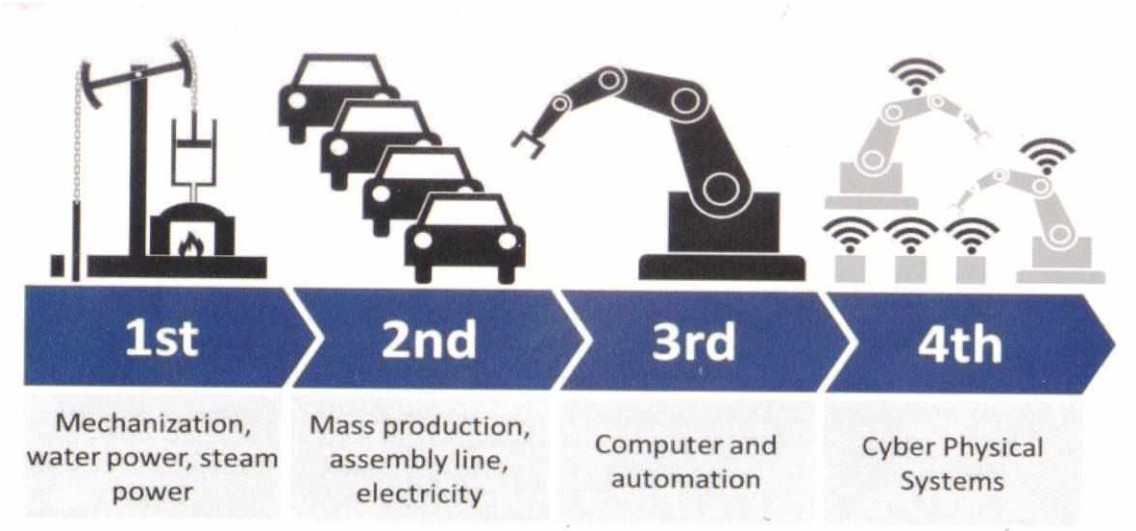
4. ช่วงระยะเวลาปัจจุบัน

ยอมรับกันว่า “บุคลากร” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การ ขยายขอบเขตวิชาบริหารงานบุคคลทั้งในทางลึกและทางกว้าง เปลี่ยนจากเรียกว่าวิชาการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) มาเป็น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Administration) ดังจะปรากฏตลอดเล่มนี้

จากที่ได้กล่าวแล้วในข้อ 1.4 เรื่องประวัติความเป็นมา ว่าดั้งเดิมเป็นธุรกิจเล็กๆในวงแคบ เมื่อขยายตัวเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก มาร่วมงานเป็นองค์การ โดยมีข้อปฏิบัติ

ต่างๆทยอยออกมาเป็นระยะๆ เพื่อปรับดุลยภาพให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างเคียงคู่กันมาจนถึงยุค 4.0 โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประคับประคองถ่วงดุล

ยุคที่ใครๆก็พูดถึงแต่เรื่อง 4.0 ไม่ว่าจะเป็นประเทศไทย 4.0 คนไทย 4.0 Industry 4.0 financial 4.0 Government 4.0 และอีกหลายๆ 4.0 จุดสำคัญล้วนเกิดจากการเตรียมตัวเข้าสู่ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด หรือหลายๆคนเรียกว่าเป็นเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptime Technology)



อุตสาหกรรม 1.0	อุตสาหกรรม 2.0	อุตสาหกรรม 3.0	อุตสาหกรรม 4.
เครื่องจักรใช้กำลังไอน้ำ	ใช้กระแสไฟฟ้า	คอมพิวเตอร์ขบวนการอัตโนมัติ	เทคโนโลยีดิจิทัลอัจฉริยะ

แผนภูมิที่ 1.6 พัฒนาการของระบบอุตสาหกรรม 4.0
ที่มา : อรุษา กิตติวัฒน์, 2560 : 16.

อุตสาหกรรม 4.0 (หรือการปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4) คือ ชื่อเรียกรูปแบบการจัดการอุตสาหกรรมที่กำลังนิยมในปัจจุบัน เป็นการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์หรือผสมผสานกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรม 4.0 เป็นรูปแบบของการทำงานอย่างชาญฉลาด (ใช้ศัพท์เรียกว่า Smart) โดยการนำข้อมูลที่หลากหลายมาผสมผสาน เพื่อให้เกิดการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ และทันเวลา ทั้งในรูปแบบการจัดการด้วยมนุษย์ และการจัดการด้วยระบบหุ่นยนต์อัตโนมัติ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของอุตสาหกรรม 4.0 ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ

ด้านฮาร์ดแวร์ หมายถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านเครื่องจักร ระบบอัตโนมัติ และระบบคอนโทรลต่าง ๆ

ด้านซอฟท์แวร์ คาดว่า Internet of Things (IoT) และ Cyber Physical Production Systems (CPPS) จะทำให้เกิดข้อมูลในระบบ การผลิตขึ้นอย่างมหาศาล

ชื่อเรียก “Industry 4.0” มีที่มาจากโครงการ “industrie 4.0” ของรัฐบาลประเทศเยอรมนี ในการวางกลยุทธ์พัฒนาอุตสาหกรรมที่นำระบบ “โลกออนไลน์” ผสมผสานกับ “โลกของการผลิต” เมื่อ ค.ศ. 2013

เยอรมนีเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดอุตสาหกรรม 4.0 เมื่อปี 2554 และรัฐบาลเยอรมนีกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ประเทศ High-Tech Strategy 2020 โดยผ่านกระทรวงศึกษาธิการและการวิจัย (Ministry of Education and Research : BMBF) และกระทรวงเศรษฐกิจและพลังงาน (Ministry for Economic Affairs and Energy : BMWI) มีจุดมุ่งหมายเพื่อขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมการผลิตแบบดิจิทัลให้มีความก้าวหน้า โดยการเพิ่มระบบดิจิทัลและการเชื่อมต่อกันระหว่างผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่คุณค่าและแบบจำลองทางธุรกิจ (กิติวรรณ สุตะนนท์, 2561 : 34)

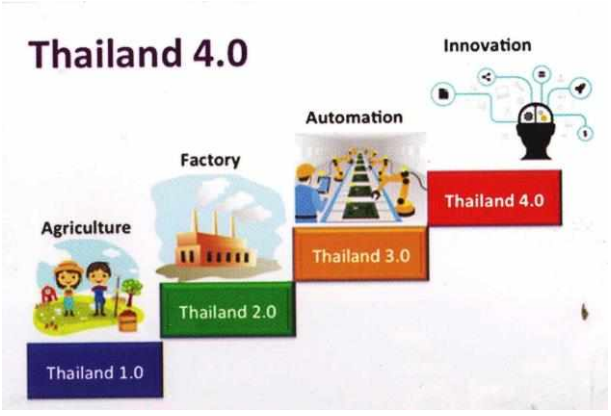
Technology เทคโนโลยีดิจิทัลบนระบบ Cyber Physical Systems (CPS) ประกอบด้วยระบบอัตโนมัติ (automation) การเชื่อมต่อการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลของอุปกรณ์และเครื่องจักร (connectivity) และระบบอัจฉริยะในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา และการระบุโอกาสที่จะต้องทำการปรับปรุง (intelligence)

พลวัตดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาถึงความท้าทาย โอกาส และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ต้องพัฒนาให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองตลอดชีวิต ไม่จำกัดโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จาก Industry 4.0 เหมือนคำกล่าวของชาร์ลส์ ดาร์วิน (Charles Darwin) ที่ว่า “ผู้ที่จะอยู่รอดได้ ไม่ใช่ผู้ที่แข็งแกร่งหรือฉลาดที่สุด แต่เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุดต่างหาก” องค์การจะมีข้อได้เปรียบด้วยองค์กร สามารถปรับตัวได้ไวกว่าด้วยการตัดสินใจของผู้บริหารที่รวดเร็วและคล่องตัวกว่าองค์กรคู่แข่ง เมื่อต่างได้ตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเข้ามา จะสามารถวางบทบาทหน้าที่และกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ชัดเจน และลงมือก้าวเดินไปพร้อมๆ กัน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในเวทีระดับสากลต่อไป

อรุษา กิตติวัฒน์ (2560 : 16) กล่าวถึงประเทศไทย 4.0 ว่า

Thailand 1.0 คือ ยุคของเกษตร กรรม คนไทยปลูกข้าว พืชสวน พืชไร่ เลี้ยงหมู เป็ด ไก่ นำผลผลิตไปขาย สร้างรายได้และยังชีพ

Thailand 2.0 คือ ยุคอุตสาหกรรมเบา ในยุคนี้มีเครื่องมือเข้ามาช่วย ผลิตเสื้อผ้า กระเป๋า เครื่องดื่ม เครื่องเขียน เครื่องประดับ เป็นต้น ประเทศเริ่มมีศักยภาพมากขึ้น



แผนภูมิที่ 1.7 พัฒนาการของประเทศไทย 4.0
ที่มา : อรุษา กิตติวัฒน์, 2560 : 16

Thailand 3.0 คือ ยุคอุตสาหกรรมหนัก ผลิตและขายส่งออก เหล็กกล้า รถยนต์ ก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น โดยใช้เทคโนโลยี จากต่างประเทศ เพื่อเน้นการส่งออก

Thailand 4.0 คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ โดยปรับโครงสร้างจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี - ความคิดสร้างสรรค์ - นวัตกรรม และเปลี่ยนโครงสร้างจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ที่กล่าวมานี้ มีความประสงค์จะแสดงให้เห็นว่าพัฒนาการของโลกมีผลกระทบต่อองค์การเสมอ จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อติดตามข่าวสารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และบริหารจัดการให้องค์การมีสภาพคล่องในการดำเนินกิจการ สามารถ กัน ก่อ แก้ คือป้องกันปัญหา ก่อประโยชน์ และแก้ไขสถานการณ์ได้ทันเวลาสมเหตุสมผล

พัฒนาการของระบบอุตสาหกรรมบังคับให้องค์การพัฒนาทฤษฎีต่างๆ ที่เอื้อต่องานทรัพยากรมนุษย์ล้อกันไป เพราะปัจจัยการผลิตที่สำคัญคือมนุษย์ โดยนักทฤษฎี และผู้บริหารองค์การต่างๆ เกิดประสบการณ์แก้เกมไปตามสถานการณ์

1.5 ทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เกิดขึ้นเป็นระยะๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการแบบพื้นฐาน (The Classic Management Theory)

ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างมิตรภาพ ให้ความร่วมมือกันให้เป็นธรรมชาติ เพื่อให้ผลผลิตพัฒนาขึ้น มีการให้เงินเพิ่มจากผลผลิตที่ได้ และการออกแบบงานใหม่ (work redesign) เพื่อเป็นการจูงใจ

2. ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Organization Theory)

ชี้ให้เห็นหน้าที่สำคัญของการบริหาร ว่าจะต้องมีการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (organizing) การบังคับบัญชา (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling)

เวเบอร์ (Weber) แยกอำนาจในองค์การเป็น อำนาจหน้าที่ (authority structures) และอำนาจบารมี (charismatic) ใช้กฎระเบียบตามธรรมเนียมปฏิบัติ และตามเหตุผล (traditional or rational legal) เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยขององค์การ

3. ทฤษฎีการส่งผ่าน (Transition Theory)

จากแบบดั้งเดิมสู่มนุษยสัมพันธ์ (human relation) ให้ความสำคัญปัจจัยทางสังคม (social factors) ได้แก่ ทีมงาน (work teams) แบบของภาวะผู้นำ (leadership styles) และระบบที่ไม่เป็นทางการ (informal systems) ในองค์การ

4. ทฤษฎีพฤติกรรมจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Behavior & Industrial Psychology Theory)

สร้างบุคลิกภาพ (personality) ให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง วอเทอร์ ดิลล์ สกอตต์ และ เจมส์ แมคคีน แคตเติล (Water Dill Scott & James Mckeen Cattle) ได้สร้างเครื่องมือเพื่อทดสอบบุคลิกภาพสำหรับการสรรหา (recruitment) พนักงานขาย และเจ้าหน้าที่บริหารให้ความสำคัญกับการคัดเลือกพนักงาน (employee selection) การออกแบบงาน (work design) และโปรแกรมการฝึกอบรม (training programs) สนองความพึงพอใจและความต้องการของพนักงาน (employee needs) เพื่อผลผลิต (productivity) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ดีเพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee participation) เพื่อการจูงใจโดยให้ทำโปรแกรมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of work like : QWL)

5. ทฤษฎีเชิงปริมาณ (The Quantitative Theory)

ทำกลยุทธ์การผลิต (strategies) วางแผนกลไกการควบคุม เพื่อวัดสิ่งที่ได้ออกมา (outcomes) โดยให้ทำตารางการผลิต (schedules)

6. ทฤษฎีระบบ : แนวคิดบูรณาการ (Systems Theory : Integrative Approaches)

ส่วนที่ใส่เข้าไป (input) กับที่ได้ออกมา (output) สร้างกลไกการควบคุม ติดต่อสื่อสารระหว่างระบบย่อย เน้นองค์การเป็นระบบเดียวกัน (unified systems)

7. ทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพทั่วองค์กร (Total Quality Management)

กำหนดจุดมุ่งหมาย ปรับปรุงการผลิตและบริการ ทำคุณภาพให้ชัดเจน วัดคุณภาพให้มีความหมาย ฝึกอบรมบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ลดอุปสรรคและค่า ใช้จ่ายลง

1.6 การจัดการทรัพยากรมนุษย์

เป็นหน้าที่ทางธุรกิจ (business functions) ขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตลาด (marketing) หรือปฏิบัติการ (operations) กระทบไปถึงการเงิน (finance) และอื่นๆ ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“การจัดการทรัพยากรมนุษย์” หมายถึง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อันเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล และบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลขององค์การ มีกิจกรรม 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ก่อนเข้าทำงาน ประกาศ เชิญชวน จูงใจให้คนดีมีความเหมาะสมกับงานมาสมัครงาน

2. ขณะปฏิบัติงาน เมื่อสรรหา ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการเข้าร่วมงานกับองค์การแล้ว งานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ธำรงรักษาให้อยู่ร่วมงานกับองค์การด้วยความจงรักภักดีต่อองค์การตลอดไป ดูแลให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิตที่ดี ได้

ผลตอบแทนที่ยุติธรรม และเหมาะสม จัดสรรสวัสดิการ เสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงาน ช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทุ่มเทกำลังกายกำลังใจทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการ่วมงาน บุคคลที่จำเป็นต้องออกจากงาน ครบอายุเกษียณ ยกเว้นทำผิดวินัยร้ายแรง องค์การต้องออกใบรับรองการผ่านงาน ให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำหรับเลี้ยงชีพ เงินทดแทน และแนะนำให้รับเงินประกันสังคมตามระเบียบ

องค์การ หรือบริษัทใหญ่ที่ประสบความสำเร็จอาจอำนวยสถานที่ให้ตั้งสโมสรสมาชิกเก่าขององค์การเพื่อการพบปะสังสรรค์ กิจกรรมสันทนาการ ออกกำลังกาย เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกษียณให้คำปรึกษาแก่องค์การ

1.7 เหตุต้องบริหาร – จัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์การจำเป็นต้องปรับตัวไปตามเหตุการณ์ จึงจะบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารต้องมีทักษะและเทคนิควิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เหตุผลที่เป็นคำตอบ ที่จะตอบคำถามว่าทำไมต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญมีดังนี้

1. ความต้องการของพนักงานเปลี่ยนไป (Changing employee needs) พนักงานรู้แล้วว่าองค์การมีความจำเป็นต้องใช้แรงงาน จึงสร้างเงื่อนไขต่อรอง เรียกร้องความต้องการให้องค์การสนองความต้องการมากขึ้น เช่น ให้ปรับปรุงตารางการทำงาน การลาหยุด การมีส่วนร่วมในงาน เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องลดความเสียดทาน ขจัดความขัดแย้ง บางครั้งต้องปรับโครงสร้างขององค์การใหม่ (restructuring) ลดขนาดขององค์การ (downsizing)

2. ความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (Increased complexity) เช่น การแข่งขัน**กุศโลบาย**ทางการตลาดระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์ อัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจุบันมี รถไร้คนขับ อากาศยานไร้คนขับ โดรน (drones) หุ่นยนต์ (Robots) อินเตอร์เน็ตทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things : IOT) ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องมีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบจัดการกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์โดยตรงอย่างใกล้ชิด





อากาศยานไร้คนขับ



หุ่นยนต์

3. กฎหมายมีความซับซ้อนมากขึ้น (Increasing legal complexity) กฎหมายใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นมากมาย เช่น กฎหมายการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ ประกันสังคม ฯลฯ ถ้าองค์การละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย มีความผิด ถูกปรับ กฎหมายบางฉบับก็มีประโยชน์แก่องค์การ องค์การจึงจำเป็นต้องมีผู้ติดตาม ผู้นั้นก็คือ ผู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

4. นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาขึ้น (Developing human resource policies) ถูกกำหนดขึ้นมาในองค์การอย่างต่อเนื่อง ล้วนมีความสำคัญต่อองค์การตั้งแต่การประกาศ สรรหา การจ้างงาน การกำหนดเวลาทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) กำหนดโครงสร้างการให้เงินเดือนที่ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน การให้ความชอบ (promotion) ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารทั่วถึงเสมอภาคทั่วทั้งองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์

5. ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource information systems) ปัจจุบันเป็นโลกของเทคโนโลยีที่สูงขึ้นมาก ต้องใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์และระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อการสัมภาษณ์ คัดเลือกพนักงาน คะแนนการทดสอบ

ข้อมูลการสมัครงาน ตลอดจนชุดประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (benefits package) ที่สำคัญคือองค์การต้องการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดให้เป็นข้อมูลทันสมัย เรียกใช้ง่าย เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคน และให้เป็นรายงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์

6. ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ (Human resource cost – effectiveness) ด้านแรงงานเป็นปัญหาแก่องค์การมาก เนื่องจากการขาดงาน (absenteeism) การเฉื่อยชา (tardiness) การหยุดงาน (slow – down) การแกล้งทำลาย (sabotage) การเข้าออก (turnover) ความเสียหายจากการบรรจุคนไม่ตรงกับงาน จึงต้องมีการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์

7. อื่นๆ อันเป็นแนวโน้มทรัพยากรมนุษย์ (Others human resource trends) ได้แก่ พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ช่วยพนักงานให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อม กลยุทธ์การแข่งขัน

1.8 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคล (personnel administration) โดยพิจารณาที่งานประจำของฝ่ายบุคคล (personnel department) โดยมีวัตถุประสงค์ที่แคบและเฉพาะเจาะจงดังนี้

1. เพื่อจัดหาบุคลากร ปฏิบัติงานตามคุณสมบัติที่องค์การต้องการ ไม่ว่าจะเป็นเพศ ระดับการศึกษา ทักษะที่ต้องการ เข้ามาทำงานในด้าแหน่งที่ว่างลง และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มนุษย์ถือเป็นทุนทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ใช้แล้วหมดสิ้นไปเหมือนทุนชนิดอื่น อันเนื่องมาจากการเกษียณ การลาออก เหตุจำเป็นที่ต้องออกจากองค์การไป จึงต้องมีกระบวนการเพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การให้ได้มากที่สุด

3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นสามารถพัฒนาได้ โดยองค์การมีกระบวนการที่จะเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านทักษะ ความสามารถด้วยการปฏิบัติงาน การอบรม หรือให้การศึกษา จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มกำลัง มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะต้องทำให้บุคคลเหล่านี้อยู่กับองค์การนานที่สุด จึงต้องมีการจูงใจเพื่อดึงดูดบุคคล

5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรได้ทราบ มีหน้าที่เป็นสื่อกลางที่คอยสื่อสารเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร ให้องค์การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 17) เห็นว่าปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสนองความต้องการในหลายระดับดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Societal objective) เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม สังคมต้องการให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข การรับคนเข้าทำงาน เป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม รับผิดชอบต่อความต้องการของสังคม มีความเป็นธรรมต่อสังคม

2. วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational objective) เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือที่จะช่วยองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ รับใช้ส่วนต่างๆขององค์การรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal objective) เพื่อสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนทำงานบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน ผลประโยชน์จะสะท้อนกลับมาเป็นขององค์การ บำรุงรักษาธำรงไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีมีประโยชน์ งานทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรักสามัคคีกัน ร่วมแรงร่วมใจทำงานเต็มความสามารถ

1.9 หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

แต่ละองค์การอาจแตกต่างกันตามความเหมาะสมของขนาด ประเภทธุรกิจ ซึ่งตามปกติ เราสามารถจำแนกหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ระดับ คือหน้าที่เกี่ยวกับองค์การ และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ

1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ เป็นหน้าที่เกี่ยวกับระบบการดำเนินงานขององค์การจำแนกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1.1 กำหนดนโยบาย หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมทั้งองค์การ และเฉพาะของฝ่ายต่างๆในองค์การ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีภาระหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เสนอผู้บริหารระดับต่างๆและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์การ

1.2 ให้คำแนะนำ ในฐานะที่เป็นผู้มีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ งานที่สัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น การดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์การ

ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานอื่น หรือบุคลากรทั่วไปมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถขอคำแนะนำได้ เช่น ถามปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน สงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน

1.3 การให้บริการ มีหน้าที่สนับสนุน (staff) ให้คำปรึกษาแก่สายงานหลัก (line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการเกี่ยวกับบุคลากรและร้องขอ นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจมีการจัดการให้บริการด้านต่างๆในระดับองค์การ หน่วยงานหรือบุคลากร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร บริการให้คำปรึกษาแนะแนว (guidance & counselling) วางแผนชีวิตแก่บุคลากร รับคำร้องทุกข์ รณรงค์เรื่องความปลอดภัย สวัสดิการ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การออกหนังสือเวียน หรือวารสาร

1.4 การควบคุม การควบคุมกำลังคน (man power control) ไม่ให้มากเกินกว่าจำนวนงาน เพื่อไม่ก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรมีจำนวนน้อยเกินไป จะส่งผลให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนต้องทำงานหนักเกินกำลัง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดอันตรายในการปฏิบัติงานเกิดความเครียด หรือการหมดไฟ (burn out) ในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียขึ้นแก่องค์การในระยะยาว ดังนั้นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องเฝ้าตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานกำลังคนขององค์การให้มีความสอดคล้อง เหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่ให้ขาดไม่ให้เกิน

2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ เป็นหน้าที่โดยตรงที่สำคัญของหน่วยงาน “ทรัพยากรมนุษย์” อีกอย่างหนึ่งซึ่งเป็นงานที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนที่จะต้องปฏิบัติ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม วางตำแหน่ง บริหารค่าตอบแทน ธำรงรักษา ประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการ จูงใจในการทำงาน เจรจาต่อรอง ระเบียบวินัย แรงงานสัมพันธ์ ฯลฯ เพื่อ ไม่กล่าวซ้ำซาก ซ้ำซ้อน จะไปกล่าวเกริ่นสรุปย่อในบทที่ 2 การวิเคราะห์งาน และอธิบายรายละเอียดเป็นบทๆไป

1.10 การจัดองค์การของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

โครงสร้างขององค์การมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของกิจการ พบว่าการจัดองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน ปัจจุบันการจัดองค์การของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะแตกต่างกันในแต่ละองค์การ โดยพยายามจัดโครงสร้างให้องค์การหรือหน่วยงานสอดคล้องสมดุลกับองค์การ โดยปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร เป็นกุญแจสำคัญ (key man) ขององค์การ การตัดสินใจของผู้บริหารมีอิทธิพลนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ ผู้บริหารเป็นผู้ติดตามแก้เกมสถานการณ์ที่มีความผันแปรสูง แก้ไขปัญหาทุกสถานการณ์ให้ลุล่วงไปด้วยดี

องค์การจึงต้องมีผู้บริหารระดับสูงที่อัจฉริยะสามารถ และหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างขององค์การก็ต้องมีผู้บริหารที่ฉลาดรู้รอบทำหน้าที่ หน่วยงานหนึ่งในโครงสร้างขององค์การที่มี

ความสำคัญ คือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ปัจจุบันผู้บริหารทุกระดับที่มีวิสัยทัศน์ (visionary executive) ในหลายองค์การได้เห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงได้สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมต่างๆในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ ตลอดจนมีความพร้อมทั้งกายใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องการผู้บริหารหน่วยงานที่ฉลาดคิด ฉลาดพูด ฉลาดทำ กระตือรือร้น (active) ไม่ใช่เป็นหัวหน้าฝ่ายบุคคลที่เพียงดูแล เข้มงวดกวดขัน การขาด การลา มาสาย อย่างที่เคยเท่านั้น

2. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ มีส่วนสำคัญในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ปกติองค์การขนาดใหญ่ มีความจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีขนาดใหญ่ตามไปด้วย ขนาดใหญ่เพียงพอทั้งในด้านปริมาณบุคลากร (จำนวนคนทำงานบริบทของทรัพยากรมนุษย์) และศักยภาพ สำหรับการรองรับและให้บริการที่ครอบคลุมต่อความต้องการต่างๆของงานบุคคลขององค์การ

เป็นธรรมดา องค์การที่มีขนาดต่างกัน ย่อมมีภาระงานต่างกัน มีความต้องการและมีงบ ประมาณใช้ในงานด้านบุคลากรที่แตกต่างกัน

มีวิธีพิจารณาว่าองค์การใดให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากการที่องค์การจัดสรรงบประมาณให้ใช้จ่ายในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อหัวสูง ไหม ถ้าให้งบประมาณต่อหัวสูง แสดงว่าให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์สูง ตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อหัวต่ำ แสดงว่ามิได้ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร “งบประมาณต่อหัว” หมายความว่า “งบประมาณค่าใช้จ่ายในกิจกรรมด้านทรัพยาก รมนุษย์ หารด้วยจำนวนพนักงานในองค์การ”

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร บุคลากรในองค์การจะต้องสัมพันธ์กันเรื่องหน้าที่การงาน สัมพันธ์กันเป็นทางการและส่วนตัว ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับผู้บริหารและองค์การ องค์การต้องการให้มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น รักสามัคคีกัน ถ้าองค์การใหญ่ มีปริมาณงานมากและซับซ้อน มีสมาชิกจำนวนมากจนไม่สามารถรู้จักกันทั่วถึง จำเป็นต้องใช้ระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการ (formal system) มาใช้ในการประสานงาน ให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างราบรื่น ตรงตามมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย และหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีอานุภาพสร้างความรู้สึกร่วม ความคุ้นเคยและความเป็นกันเอง ความเป็นพวกเดียวกันระหว่างบุคลากรในองค์การขนาดใหญ่ได้อีกด้วย

ส่วนองค์การขนาดเล็กมีสมาชิกไม่มาก สามารถรู้จักกันได้เองเป็นส่วนตัว แต่ก็มีความจำเป็นต้องมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นศูนย์กลางทำหน้าที่เพื่อสร้างความคล่องตัวในการประสานงาน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบ ถ้าองค์การไม่ให้ความ

สำคัญหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หรือขาดหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพก็อาจเกิดปัญหาในการดำเนินงาน ไม่มีศูนย์รับผิดชอบผู้ที่ต้องการติดต่ออาจเกิดปัญหาในการดำเนินงาน และการประสานงานขององค์การ ตลอดจนอาจก่อให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ อาจถึงองค์การขาดเอกภาพ ขาดข้อมูลข่าวสารของบุคลากร สรุปว่าองค์การจำเป็นต้องมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ให้กิจการดำเนินไปได้สะดวกรวดเร็ว

4. ปัจจัยภายนอก สิ่งแวดล้อมนอกองค์การ เช่น รัฐบาล หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง องค์การพัฒนาเอกชน (NGOs : Non Governmental Organizations) สมาคมแรงงาน สมาคมนายจ้าง หอการค้า ลูกค้า สื่อมวลชน กระแสสังคม ฯลฯ มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างและพัฒนาการของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมจะเป็นปัจจัยกำหนดโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันธุรกิจเฟื่องฟู กลุ่มประเทศอาเซียนกำลังพัฒนาตัวเองเป็นประเทศอุตสาหกรรม ต่างต้องการทรัพยากรมนุษย์ ประเทศไทยก็ขาดแคลนแรงงานฝีมือ ต้องใช้แรงงานต่างชาติ เกิดสภาวะสมองไหล (brain drain) และสมองไหลกลับ เป็นเหตุให้เกิดความสนใจ ธำรงรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง องค์การมองบุคลากรว่าไม่ได้เป็นแค่ปัจจัยการผลิตเท่านั้น เป็นเหตุให้องค์การต้องปรับปรุงโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของโลกธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นแรงกดดันให้องค์การต้องจัดโครงสร้างในส่วนของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดตัว พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละด้านอย่างรอบคอบรอบด้าน เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองต่อความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้อย่างเหมาะสม ครอบคลุมบริบทของงานทรัพยากรมนุษย์ถ้วนทั่วอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากช่วยสอดประสานให้องค์การดำเนินไปราบรื่นแล้วยังช่วยให้บุคลากรผู้เป็นสมาชิกขององค์การมีความอบอุ่น สามารถปฏิบัติงานและมีชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และภูมิใจในอาชีพที่มั่นคง

สรุป บทที่ 1

การบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นส่วนงานที่สำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่งขององค์การ เป็นเสมือนแม่บ้าน ปัจจุบันหลายองค์การใช้ทำหน้าที่แทนหน่วยงานเดิมที่เรียกว่า ฝ่ายธุรการหรือฝ่ายบุคคล ประสานความร่วมมือกับทุกหน่วย แผนก ฝ่าย เพื่อให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน เป็นเครื่องมือสำคัญผลักดัน เสริมสร้างหลักประกันให้องค์การประสบความสำเร็จ งานทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นตั้งแต่มนุษย์เริ่มสร้างอารยธรรมขึ้นมาบนโลก ปัจจุบันได้ขยายความรับผิดชอบครอบคลุมในหลายระดับทั้งด้านสังคม องค์การและบุคลากร ทำหน้าที่จัดองค์การให้สอดคล้องกับการ

ดำเนินงานขององค์การ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ เช่น ผู้บริหารขนาดและโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และปัจจัยภายนอก

คำถามทบทวนบทที่ 1

1. การจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประวัติความเป็นมาอย่างไร
2. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ท่านจะปฏิบัติหน้าที่อะไร อย่างไรบ้าง
3. จงบอกทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มา 3 ทฤษฎี พร้อมวิจารณ์คุณประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. ทำไมจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. การบริหารงานบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร จงวิเคราะห์ และวิจารณ์
6. จงบอกประเภทของข้าราชการ และระบบการบริหารงานภาครัฐ

หนังสืออ้างอิง บทที่ 1

กิติวรรณ สุตะนนท์. “จับตามองวิธีประเมินความพร้อมสู่อุตสาหกรรม 4.0...” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60, พฤศจิกายน - ธันวาคม 2561 : 34.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, รศ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ต. 2550.

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2556). **การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจอโศก** กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

กัญฐิกา สุระโคตร. (2559). **ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จักรพันธ์ เด่นดวงบริพันธ์. “เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก 21 เหตุการณ์ที่จะเกิดในศตวรรษหน้า,” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60 มีนาคม – เมษายน. 2561 : 17 – 20.

ชูชัย สมิทธิไกร, **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

ธรินทร์ มาลา. (2557). **วัฒนธรรมองค์การสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์การ.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ปาณทิพย์ เปลี่ยนโมฬี. “Editor’s Talk” **อุตสาหกรรมสาร.**ปีที่ 60. พฤศจิกายน – ธันวาคม. 2561 : บทบรรณาธิการ.

ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2559). **ผลกระทบของวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และโทรคมนาคม.** กรุงเทพฯ: รายงานวิจัย วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ประเสริฐ แย้มกลิ่นฟุ้ง. **การจัดระเบียบทางสังคม.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, รศ.ดร. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. ม.ป.ป.

ปลัดกระทรวงมหาดไทย, สำนักงาน. **การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ** (ก.พ.). [Online] เข้าถึงได้จาก : www. personal moi : go.th [2554 เมษายน39].

ผจญ เฉลิมสาร. **คุณภาพชีวิตในการทำงาน.** กรุงเทพฯ: โปรดักทิวิตี้งเวิลด์. 2551.

รงค์ บุญสวยขวัญ. “การจัดการทางสังคม : สังเคราะห์แนวคิดเพื่อการอธิบายการจัดการกลุ่มองค์กรประชาชนในสังคมชนบทไทย” **วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.** ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2554.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. 2556 : 2.

วิทย์ วิศทเวทย์. **ปรัชญาทั่วไป.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์. ม.ป.ป.

วิภาส ทองสุทธิ์. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : อินทภาษ, 2552.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ. 2554.

วิศาล ศรีมหาวีโร. **วัฒนธรรมการเมืองและทัศนะการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนภาคใต้ : กรณีศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี.** สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 2553.

วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. การเมืองเพื่อประชาชนค้นหาเสียงสาธารณะที่มีความรับผิดชอบ. กรุงเทพฯ : งานดี. 2552.

ศศิธรสาเอี่ยม. (2554) **การบริหารคุณภาพโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงาน.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศศิวิมล ทุมวัน. (2560). **ปัจจัยเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล, ผศ.ดร. **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร. 2556.

สิรางค์ กลั่นคำสอน, ผศ. ดร. “เทคโนโลยีหุ่นยนต์อุตสาหกรรม,” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60. พฤษภาคม – มิถุนายน 2561 : 35.

สุกัลยา วงศ์ชมบุญ. “การพูดจาในฐานะผู้นำ”. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** ปีที่ 6 ฉบับที่ 10. 2552 – 2553.

สุธีรา เผ่าโภคสถิต และพิชญ์สิรี โค้วตระกูล. **การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม็ค. : ม.ป.ป.

สิริภาพรรณ ลี้ภัยเจริญ. (2557). **กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน** มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. วารสารปัญญาภิวัฒน์, ปีที่ 5 (ฉบับที่ 1), 299-308.

อรุษา กิตติวัฒน์, “การสร้างแบรนด์ 4.0” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 59. กรกฎาคม–สิงหาคม. 2560.

อรวรรณ บุญบำรุง, สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล และกนก พานทอง. “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยของรัฐ” **วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา**, ปีที่ 21 (ฉบับที่ 2), 2557 : 63-72.

Flippo, Edwin B. **Personnel Management.** New York : McGraw – Hill. 1984.

Likert, Rensis. **The Human Organization; its management and values.** New York : McGraw – Hill Book Co., 1967.

Mondy, Wyne R. & Noe, Robert M. **Human Resource Management.** New Jersey : Prentice- Hall.1996.

กุศโลบาย : อุบายอันแยบยล

บรรษัท : แผลงมาจาก บริษัท, หมู่, ผู้แวดล้อมซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะ นิติบุคคลที่มีฐานะอย่างเดียวกับบริษัทจำกัด

วิสาหกิจ : การประกอบกิจการ เช่นการผลิต การขนส่ง การจำหน่าย

administration แปลว่า การบริหาร และ management ก็แปลว่า การบริหาร หรือการจัดการ กระเดียดไปในทางการจัดการ บางท่านจึงใช้ควบกันไปว่า “การบริหารจัดการ” ด้วยเหตุนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resources administration)

corporate : บริษัท รวมกันเป็นหมู่คณะ

entrepreneur : ผู้บริหารกิจการ นายจ้าง

governance : การปกครอง การควบคุม ระบบการจัดการ

merit : ความดีเลิศ คุณความดี

nepotism : ลัทธิเห็นแก่หน้า หรือเกื้อกูลญาติมิตร

trend (เทรนด์) : แนวโน้ม, แนวโน้มเอียง, แนวความคิด, ทิศทาง, แบบสมัยนิยม, โน้มน้าว



บทที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับ สภาพแวดล้อม

Human Resource Management & Environment

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล (ทรัพยากรมนุษย์) ในองค์การ

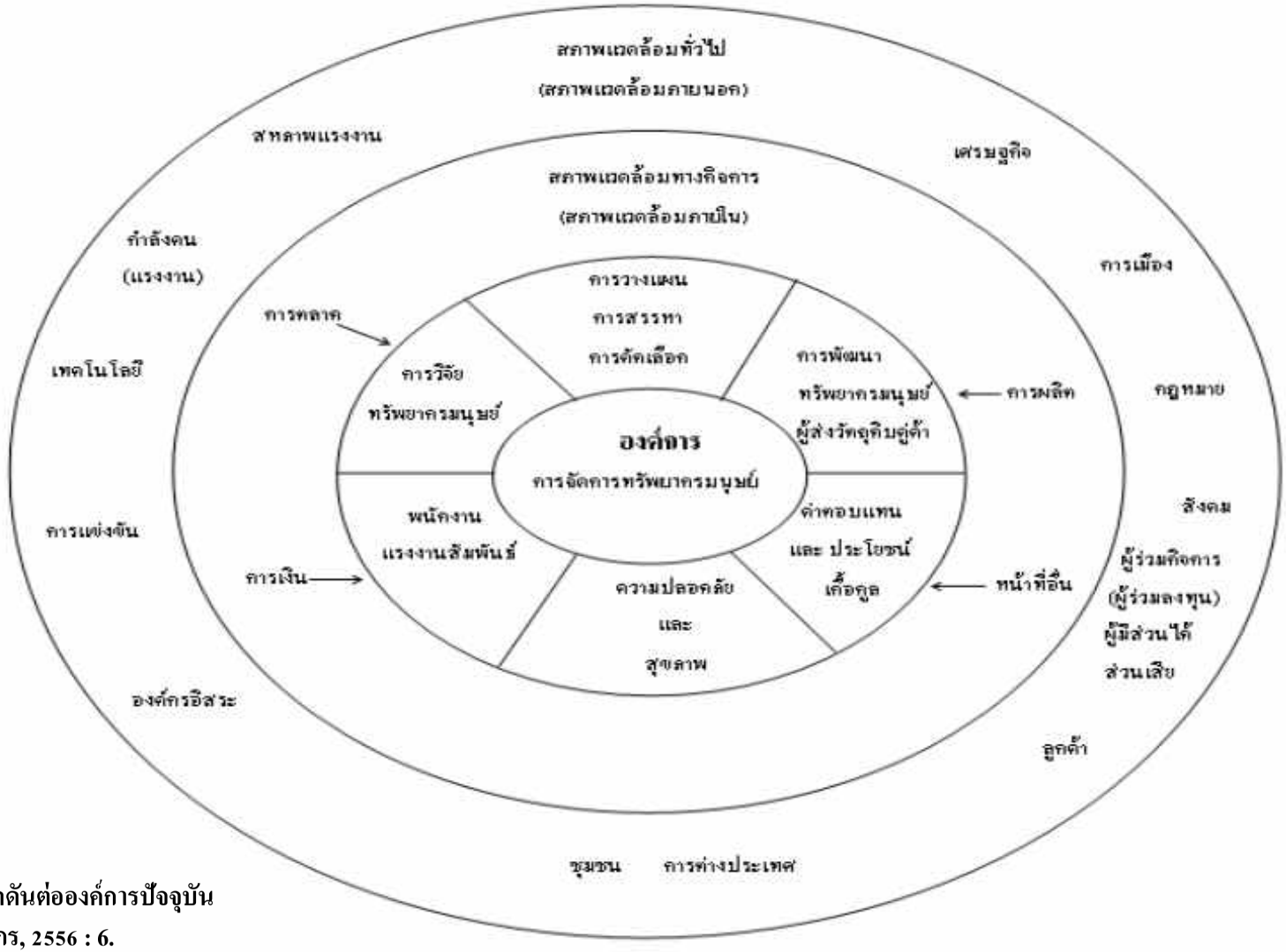
ความนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเผชิญกับสิ่งท้าทาย ผลกระทบของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงต้องทำหน้าที่จัดองค์การหน่วยงาน เพื่อเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

ภารกิจหลัก คือ ดูแลสมาชิกและสภาพแวดล้อมขององค์การ

2.1 ภารกิจที่ท้าทายขององค์การในปัจจุบัน

องค์การต่างๆในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันรอบด้าน มีที่มาจากสภาพแวดล้อมหลายชั้นหลายเชิง ดังแผนภูมิที่ 2.1



แผนภูมิที่ 2.1 แรงกดดันต่อองค์การปัจจุบัน
ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร, 2556 : 6.

ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ดังปรากฏในแผนภูมิ 2.1 แยกเป็นปัจจัยภายนอก (External environment) และปัจจัยภายใน (internal environment) มีผลกระทบต่อองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ **มันดี้ และ โนอี้ (Mondy & Noe,** 1996 : 32 – 34) อธิบายไว้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1. กำลังแรงงาน (The labor force) คือ บุคคลภายนอกที่องค์การคัดสรรเข้ามาทำงานในองค์การ ปฏิบัติงานตามพันธกิจ มีการเข้า – ออก สภาพการณ์ที่เป็นพลวัต (dynamic situations)

2. ผู้ร่วมลงทุน (Share holders) เป็นเจ้าของกิจการร่วมองค์การ มีสิทธิร่วมพิจารณาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในโปรแกรมต่างๆ รับรายงานเรื่องค่าใช้จ่าย รายได้ กำไร ผลประโยชน์ที่จะได้รับ

3. ลูกค้า (Customers) คือ ผู้บริโภคและใช้บริการ ผู้บริหารต้องควบคุมทรัพยากรมนุษย์ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นที่พอใจของลูกค้า เพื่อจูงใจให้ภักดีต่อองค์การ

4. การแข่งขัน (Competition) คู่แข่งผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน หรือสินค้าที่สามารถใช้แทนกันได้ เช่น ผลิตนมถั่วเหลือง นมข้าวโพด ดื่มแทนนมวัวได้ มีผลกระทบต่อการแย่งลูกค้า ต้องโฆษณาและส่งเสริมสินค้าเพื่อรักษาฐานลูกค้า

5. ข้อพิจารณาตามกฎหมาย (Legal considerations) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษา เช่น เรื่องเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันในการแรงงาน (equal employment opportunity) การตัดสินใจของศาล (court decisions) ประกาศของราชการ กฎกระทรวง การไม่กีดกันและกดขี่ทางเพศ (sexual harassment) การปฏิบัติตามสัญญาจ้างงาน (affirmative action) การจ้างสตรี เด็ก คนพิการ และแรงงานต่างด้าว

6. สหภาพแรงงาน (Unions) เป็นคณะบริหารสหภาพแรงงาน ทำหน้าที่ดูแลสิทธิประโยชน์ต่างๆของฝ่ายลูกจ้าง ไม่ให้นายจ้างเอาเปรียบลูกจ้าง ร่วมตัดสินใจ กำหนดประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการ ระดับค่าจ้าง และการปฏิบัติตามกฎหมายของนายจ้าง มีอำนาจต่อรองทำข้อตกลงกับนายจ้าง

7. เทคโนโลยี (Technology) เปลี่ยนแปลงในอัตราเร่ง จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การผลิตในปัจจุบันเป็นการผลิตจำนวนมากและรวดเร็ว พนักงานต้องมีทักษะ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดการได้ทันสมัย

8. สังคมและวัฒนธรรม (Society and culture) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของสินค้า องค์การต้องตามกระแสนิยม ต้องปฏิบัติตามปทัสถานสังคม (social norm) เป็นที่ยอมรับของสาธารณะ ทัศนคติ ความเชื่อ วัฒนธรรมของผู้บริโภค มีผลโดยตรงต่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และความสำเร็จขององค์การ องค์การต้องรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ผู้บริหารจึงต้องทำวิจัยการตลาดและฝึกอบรมพนักงานให้ผลิตสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ ในขณะที่ใช้ภาวะผู้นำบำรุงขวัญ จูงใจทรัพยากรมนุษย์ให้ร่วมมือร่วมใจกับองค์การ ใช้นโยบายการเปิดประตู (open door policies) และวิธีการร้องทุกข์ (grievance procedures) ตลอดจนโปรแกรมให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงาน (benefits programs)

สภาพแวดล้อมภายใน

เป็นความกดดัน ที่ท้าทายผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่รู้จบ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ได้แก่ พันธกิจ นโยบาย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม สไตล์ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ พนักงานองค์การ หน่วยงานต่างๆขององค์การ และสหภาพแรงงาน คณะกรรมการบริหารผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มผู้ที่รับผลประโยชน์ (identify the stakeholders) ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ และต่อผลผลิตขององค์การ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ควรเป็นไปในทางบวก

เพื่อสนับสนุนพันธกิจขององค์การ **Mondy & Noe** (1996 : 45 – 48) ซึ่งขยายความได้ ดังนี้

1. พันธกิจ (Mission) คือกิจกรรมอันเป็นงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามความมุ่งหมายขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้ทุกหน่วยงานเข้าใจ

2. นโยบาย (Policies) คือกรอบแนวทาง ทิศทาง สำหรับการพิจารณา ตัดสินใจนำไปใช้ มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับนโยบายการตลาด การผลิต การเงิน นโยบายทั้งหมดมักเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มสมรรถภาพ จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้เกิดผลผลิตสูงขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยมั่นใจขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

3. รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง (Management style) อาจเห็นต่าง หรือขัดแย้งกับผู้บริหารระดับต่ำ มีผลต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

4. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) หมายถึงค่านิยมร่วม (shared values) ความเชื่อ (believes) และลักษณะนิสัย (habits) ภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างที่ก่อให้เกิดปทัสถานของพฤติกรรม (behavioural norms)

5. แรงงานสัมพันธ์ (labor relations) ปกติผู้บริหารระดับสูงเจรจาตกลงข้อจำกัดการปฏิบัติกับแรงงานสัมพันธ์ ผู้บริหารทุกระดับต้องปฏิบัติตามข้อตกลงนั้น มีผลกระทบต่อผู้บริหารระดับที่ต้องมอบหมายงานแก่พนักงาน

6. พนักงาน (Employees) แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน (Man is individual difference) ในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย (aim)ส่วนตัว บุคลิกลักษณะ พฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ พนักงานบางคนแตกต่างกันจนไม่สามารถบริหารในลักษณะกลุ่มได้ เป็นปัญหากับงานกลุ่ม (team work) ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่ม (group cooperation)

7. หน่วยงานอื่น (Other units) ผู้บริหารต้องผูกไมตรี เอาใจใส่สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ค้นหาวิธีก่อให้เกิดความร่วมมือของหน่วยงาน เพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ถ้าผู้บริหารล้มเหลวในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ อาจเป็นอันตรายต่อผลผลิต หน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์จะต้องช่วยรักษากำลังคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานของทุกๆหน่วยงานในองค์การ

8. องค์การไม่เป็นทางการ (Informal organization) หมายถึงกลุ่มคนที่เกิดขึ้นเองอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีการแต่งตั้ง แต่มีแทรกอยู่ในองค์การที่เป็นทางการ รวมกลุ่มกันมีความสัมพันธ์เหนียวแน่น มีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหาร ผู้บริหารที่เป็นทางการมีผังองค์การและรายละเอียดของงาน ผู้บริหารรู้ถึงความสัมพันธ์ที่ต้องรายงานเป็นทางการ แต่ก็ต้องเกี่ยวข้องกับองค์การที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่มีผังบอกแนวปฏิบัติ จึงเป็นปัญหาอยู่บ้าง

สิ่งแวดล้อมภายในยังมีอื่นๆ ที่ท้าทายอีกมากใช่ว่าจะมีเพียง 8 ประการข้างต้น องค์การปัจจุบันจึงต้องปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบอย่างมาก ทำให้เกิดการเสียหาย ถ้าไม่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ภารกิจที่ท้าทายองค์การในยุคปัจจุบันก็คือการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์การสามารถเดินหน้าไปได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) แต่จะทำเช่นนั้นได้ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและสมรรถนะที่เป็นพลังผลักดันที่สำคัญ

ในสภาพการณ์โลกปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เพราะวิทยาศาสตร์ก้าวหน้า เทคโนโลยีสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ปัจจุบันประเทศไทยกำลังพัฒนาจากการพึ่งภาคเกษตรกรรมไปสู่การพึ่งพาภาคอุตสาหกรรมการผลิตและภาคบริการ แรงงานภาคเกษตรกรรมมีจำนวนน้อยลงเรื่อยๆ จนกลายเป็นแรงงานส่วนน้อย **(ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร**, 2554) สำหรับภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีต่ำ และแรงงานมาก (low technology and labor intensive industry) จะเสียเปรียบคู่แข่งใหม่ๆ เช่น จีน เวียดนาม เกาหลี ฯลฯ จึงต้องเปลี่ยนมาเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นและพึ่งแรงงานฝีมือมากขึ้น อีกประการหนึ่ง ประเทศไทยได้ร่วมลงนามในข้อตกลงเกี่ยวกับภาษีและพิกัดศุลกากร (General Agreement on Tax and Tariff : GATT) ในปี พ.ศ.2536 และได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การค้าโลก (World Trade Organization) เป็นเหตุให้ประเทศไทยต้องเปิดโอกาสให้บริษัทต่างชาติเข้ามาแข่งขันทางการค้าและขายบริการได้อย่างเสรี อีกทั้งประเทศไทยเป็นสมาชิกของกลุ่มประเทศอาเซียน 10 ประเทศ มีสิทธิเสรีในไทยมากขึ้น ส่งผลให้องค์การธุรกิจของไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้น อีกประการหนึ่ง นานาชาติต่างให้ความสำคัญแก่การผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม หลักฐานที่อ้างอิงได้ก็คือหลายประเทศได้กำหนดให้มีการนำระบบ ISO 9000 และ ISO 14000 เข้ามาควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและให้บริการ และยังกำหนดให้บริษัทต่างชาติที่ต้องการส่งสินค้าเข้าไปจำหน่ายในประเทศ ต้องได้รับการรับรองในมาตรฐานดังกล่าวด้วย และยังมีสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนแทบตามไม่ทัน บางประเทศเป็นประเทศอุตสาหกรรมจะทิ้ง 4.0 ไปถึง 5.0 6.0 แล้ว ไทยยังเพิ่งรู้จัก 4.0 ที่ผ่านมาแล้ว เช่น จรวด (rocket) ขีปนาวุธ ยานไร้คนขับ โดรน หุ่นยนต์ (robot) ยานอวกาศ และอื่นๆอีกมากมาย เขาไปไกลโลกพระจันทร์ ดาวอังคาร ตั้งนานแล้ว ประเทศที่พัฒนา

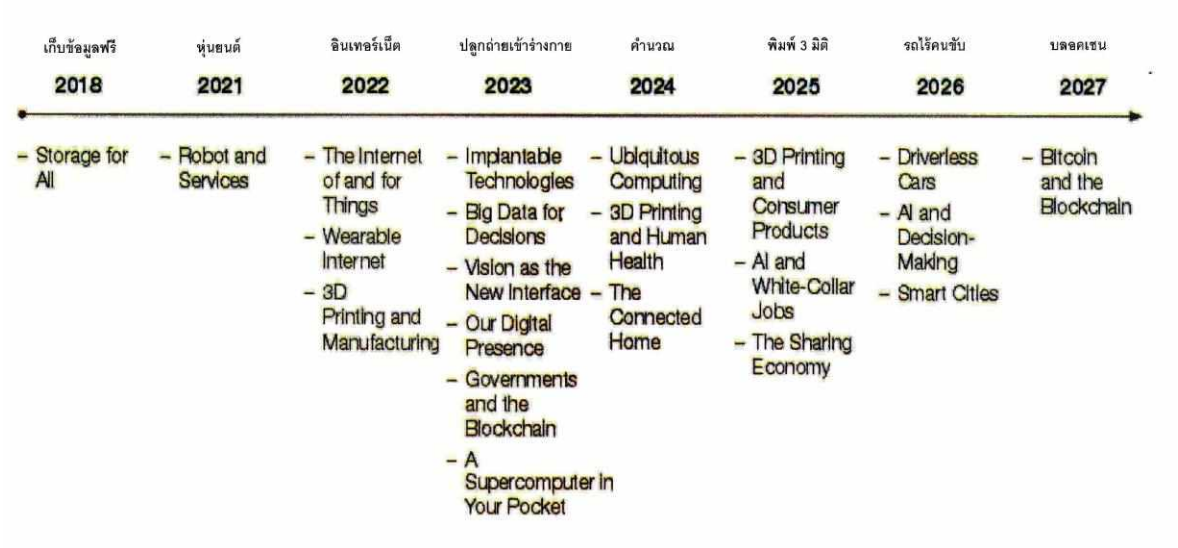
แล้ว เขาและทิ้งวัฒนธรรมที่คร่ำครึไปสู่วัฒนธรรมใหม่ ประเทศที่ยังเหนี่ยวรั้งไว้ก็เสมือนเลี้ยงเชื้อโรคไว้ถ่วงความเจริญเติบโต ต้องเดินตามก้น แก้เกมของประเทศนำหรือประเทศพัฒนาถึงอารยธรรม ประเทศไทยภูมิประเทศอำนวย คนไทยเป็นคนฉลาด มันสมองดี แทนที่จะเป็นประเทศชั้นนำ แต่ถูกจำกัดด้วยทุนทรัพย์ หรือทรัพยากรเงินทุนสำหรับอุตสาหกรรม เหตุจากวัฒนธรรม เฉไฉ บ่ายเบน (deviation culture) หรือจิตวิทยาที่ทำให้มีทรรศนะนอกลู่ (deviant psychology) และ**กฎหมายปิดปาก**มีผลให้ขาดการออม นักศึกษาเศรษฐศาสตร์และนักศึกษารัฐศาสตร์ สามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมที่สังคมหลงใหลอยู่และพัฒนาให้ทันยุคทันสมัยได้ นักศึกษานิติศาสตร์ ตระหนักรู้ **(must get)** สังเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ที่กล่าว เพื่อฟื้นฟูนิติธรรมให้เป็นจริง Focus ไปที่กฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ถูกออกแบบไว้อำนวยประโยชน์เฉพาะกลุ่มคนที่มีอำนาจให้คุณให้โทษ ถ้าคนรุ่นใหม่ค้นหาอุปสรรคพบและแก้ปัญหาได้ ประเทศไทยก็จะก้าวไปเคียงคู่กับอารยะประเทศเป็นสากลเป็นการพัฒนาองค์รวม ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ ก็ต้องทำหน้าที่เพื่อสนับสนุนองค์การของตนอย่างใกล้ชิดเพื่อโน้มนำสู่ความสำเร็จ ส่วนปัญหาแม่บทใหญ่ เกินอำนาจหน้าที่ ต้องปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้ศึกษาศาสตร์ต่างๆ เช่นนักศึกษาสังคมศาสตร์ สามารถใช้ความรู้แก้ปัญหาสังคม ผู้ศึกษาเกษตรศาสตร์ได้รับยกย่องว่า **เอตทัคคะ** ในศาสตร์เกษตรกรรม ปัจจุบันสถาบันการศึกษาที่ทันเหตุการณ์ มีหลักสูตร “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ถึงระดับดุษฎีบัณฑิต องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ตระหนักถึงเทคโนโลยีเปลี่ยนโลก จึงให้ความสำคัญ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” เป็นผู้เฝ้าแก้เกมสิ่งแวดล้อมที่จะกระทบต่อองค์การ ดังตัวอย่างที่**จักรพันธ์ เด่นดวงบริพันธ์** (2561 : 17 – 20) ได้นำเสนอ เทคโนโลยีเปลี่ยนโลกที่ World Economic Forum ได้ออกรายงานชื่อว่า “Deef shift technology tipping points and societal impact” โดยในรายงานดังกล่าวได้แสดงผลการสำรวจเหตุการณ์สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 21 เหตุการณ์ (Tipping Points) จากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจำนวน 816 คน เรียงตามลำดับเวลาที่คาดว่าจะเกิดดังนี้

ปี ค.ศ. 2018 (พ.ศ. 2561)

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 1** : ที่จัดเก็บข้อมูลฟรีสำหรับทุกคน

นิยาม : ร้อยละ 90 ของประชากรโลกจะมีที่จัดเก็บข้อมูล (Storage) ฟรีและไม่จำกัดขนาดด้วย

ด้วยราคาของที่จัดเก็บข้อมูล (ไม่ว่าจะเป็น Hand Disk Drive, Cloud Storage ฯลฯ) มีแนวโน้มลดลงอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง ส่งผลให้ต่อไปบริษัทต่างๆ จะแถมที่เก็บข้อมูลไว้เป็นเสมือน บริการเสริมโดยจะมีการหาประโยชน์จากการโฆษณาแทน



ปี ค.ศ. 2021 (พ.ศ. 2564)

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 2** : หุ่นยนต์และการบริการ

นิยาม : หุ่นยนต์เภสัชกร (Robotic pharmacist) จะเกิดขึ้นเป็นตัวแรกในสหรัฐอเมริกา

หุ่นยนต์ได้เข้ามามีบทบาทอย่างหลากหลายตั้งแต่ภาค การผลิต ภาคการเกษตร การค้าปลีก รวมถึงงานบริการ โดย International Federation of Robotics ประมาณการว่าปัจจุบันมีหุ่นยนต์ทำงานทั้งหมดในโลกนับล้านตัว และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ การให้หุ่นยนต์จ่ายยาตามอาการก็เป็นสิ่งหนึ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้โดยเร็ว

ปี ค.ศ. 2022 (พ.ศ. 2565)

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 3** : อินเทอร์เน็ตสำหรับทุกสิ่ง และเพื่อทุกสิ่ง (Internet of/for Things)

นิยาม : มีเซ็นเซอร์เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตเป็นล้านล้านตัว

ด้วยราคาของเซนเซอร์ (Intelligent Sensors) จะถูกลงอย่างมากจนสามารถนำมาใช้ได้อย่างแพร่หลายทั้งในการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต การรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้บริการใหม่ๆ ที่ดีขึ้น ผู้เชี่ยวชาญจึงเชื่อว่าสินค้าทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 4** : อินเทอร์เน็ตที่สวมใส่ได้ (Wearable Internet)

นิยาม : ร้อยละ 10 ของประชากรโลก จะใส่เสื้อผ้าที่มีการเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต

เพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้สวมใส่ได้ ป้องกันเด็ก คนชราหาย

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 5** : การพิมพ์ 3 มิติ กับการผลิต (3D printing and manufacturing)

นิยาม : จะปรากฏการพิมพ์ 3 มิติที่รถยนต์คันแรกจะเกิดขึ้น

3D printing หรือ additive manufacturing คือเทคนิคการเติมวัตถุเล็กๆที่ยิ่งยาก สามารถใช้เครื่องพิมพ์ 3 มิติได้กับวัตถุต่างๆ เช่น พลาสติก (plastic) อลูมิเนียม สแตนเลส อัลลอย เซรามิก ในราคาที่ถูกลง ไวขึ้น โรงงานจึงใช้กับงานทุกชิ้น

ปี ค.ศ. 2023 (พ.ศ. 2566)

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 6** : เทคโนโลยีปลูกถ่ายเข้าร่างกาย (Implantable Technologies)

นิยาม : จะมีการปลูกถ่ายโทรศัพท์มือถือเข้าสู่ร่างกายในเชิงการค้า อุปกรณ์เชื่อมต่อต่างๆ จะถูกฝังลงในร่างกาย ทั้งเพื่อประโยชน์ทางสุขภาพ การวิเคราะห์พฤติกรรมและการสื่อสาร เช่น เครื่องช่วยฟัง และเครื่องช่วยคุมจังหวะหัวใจ เมื่อเกิดความบกพร่องในร่างกาย มีการฝังชิพที่รอยสักอัจฉริยะให้กลายเป็นโทรศัพท์มือถือ หรืออุปกรณ์สื่อสารต่างๆได้

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 7** : Big Data สำหรับการตัดสินใจ

นิยาม : ภาครัฐใช้ข้อมูล Big Data ทำสำมะโน

การสำรวจข้อมูลแบบเดิมๆยุ่งยาก ไม่ทันการณ์ จึงใช้เทคโนโลยีจัดการ Big Data ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ จะมีความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น ทำให้รัฐจะนำมาใช้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ “ทันที”

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 8** : การมองเห็นที่เชื่อมต่อได้ (Vision as the New Interface)

นิยาม : ร้อยละ 10 ของแว่นตา สามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้

Google Glass เป็นจุดเริ่มต้นของเรื่องนี้ โดยต่อไป แว่นตาจะถูกใส่เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้กลายเป็นแว่นตาอัจฉริยะโดยเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ต่างๆ

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 9** : ตัวตนดิจิทัลของเรา (Our Digital Presence)

นิยาม : ร้อยละ 80 ของประชากรทั้งหมดจะมีตัว ดิจิตอลในโลกอินเตอร์เน็ต

จากปัจจุบันที่โลกมีโทรศัพท์สมาร์ทโฟนกว่า 2 พันล้านเครื่อง และมีบัญชีผู้ใช้ Facebook กว่า 1, 400 ล้านบัญชี การเชื่อมต่อของโลกในอนาคตจะส่งผลให้ชีวิตดิจิทัลของเราต้องเชื่อมโยงกับชีวิตจริงอย่างเลี่ยงไม่ได้ ทำให้คนเราจำเป็นต้องคำนึงถึงการวางตัวตนในโลกดิจิทัล ทั้งการสืบค้น การแชร์ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น การหาและการถูกค้นหา หรือแม้แต่การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในโลกเสมือนจริงระดับโลก

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 10** : รัฐบาลและบล็อคเชน (Blockchain)

นิยาม : รัฐบาลจัดเก็บภาษีผ่านบล็อกเชนเป็นครั้งแรก

Blockchain คือเทคโนโลยีที่ช่วยทำธุรกรรมหรือ/และเปลี่ยนข้อมูลอย่างปลอดภัยน่าเชื่อถือโดยไม่ต้องอาศัยคนกลาง ปัจจุบันเราต้องอาศัยตัวกลาง อย่างเช่น

ธนาคาร หรือบริษัทบัตรเครดิตต่างๆ แต่โดยเทคโนโลยี Blockchain เป็นรูปแบบการเก็บข้อมูลที่ทำให้ข้อมูล Digital Transaction ของแต่ละคนสามารถแชร์ไปยังทุกๆคนได้ เป็นเสมือนห่วงโซ่ ที่ทำให้ Block ของข้อมูลลิงก์ต่อไปยังทุกๆคน โดยที่ทราบว่าใครเป็นเจ้าของและมีสิทธิในข้อมูลนั้นจริงๆ ซึ่งเทคโนโลยีนี้ถือว่าเป็นโอกาสและภัยคุกคามต่อรัฐบาลของแต่ละประเทศ เนื่องจากยังไม่ถูกกำกับ

หรือควบคุมโดยธนาคารกลาง ทำให้รัฐไม่สามารถใช้นโยบายทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อีกทางหนึ่งถือว่าเป็นโอกาสสำหรับการจัดเก็บภาษีแบบใหม่ๆ ผ่านทาง Blockchin เอง

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 11** : ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ในกระเป๋า กางเกง (A supercomputer in your pocket)

นิยาม : ร้อยละ 90 ของคนทั้งหมด(จะมีสมาร์ทโฟนใช้ ปัจจุบัน สิงคโปร์ เกาหลี สหรัฐอาหรับอิมิเรต มีเกินร้อยละ 90 แล้ว

ปี ค.ศ. 2024 (พ.ศ. 2567)

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 12** : การคำนวณมีได้ทุกหนทุกแห่ง (Ubiquitous computing)

นิยาม : เชื่อมต่อเข้าสู่อินเทอร์เน็ตได้ ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 13** : การพิมพ์ 3 มิติ และสุขภาพมนุษย์ (3D printing and human health)

นิยาม : เกิดจากการถ่ายอวัยวะ โดยใช้ไตเทียมที่เกิดจากการพิมพ์ 3 มิติ เป็นครั้งแรก

มีการพิมพ์ 3 มิติสำหรับสินค้าทั่วไป และในชิ้นส่วนของมนุษย์โดยเรียกว่าเป็น “การพิมพ์ทางชีวะ bio – printing) เช่นการพิมพ์กระดูกเทียม หัวใจเทียม ไตเทียม

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 14** : บ้านที่เชื่อมต่อได้ (The connected home)

นิยาม : มากกว่าร้อยละ 50 ของการจราจรทางอินเทอร์เน็ตทั้งหมด (internet trafc) จะเกิดจากการส่งข้อมูลกันระหว่างอุปกรณ์เครื่องใช้ในบ้านกลายเป็นบ้านฉลาด (smart home) คือ อุปกรณ์ในบ้านจะสามารถส่งสัญญาณติดต่อกันโดยเจ้าของบ้านสามารถควบคุมและปรับปรุงให้เป็นไปตามพฤติกรรมที่ต้องการได้ ทำให้เกิดความสะดวกสบาย และเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ปี ค.ศ. 2025 (พ.ศ. 2568)

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 15** : การพิมพ์ 3 มิติ และสินค้า อุปโภคบริโภค (3D Printing and consumer product)

นิยาม : สินค้าอุปโภคบริโภคพิมพ์จากเครื่องพิมพ์ 3 มิติ

เครื่องพิมพ์ 3 มิติ ใช้งานหลัก ใช้ในการผลิตสินค้าต้นแบบ การทดสอบแนวคิดและตัวอย่างสินค้าเป็นต้น ใช้เป็นอุปกรณ์สามัญประจำบ้าน หรือสามัญตามชุมชนที่สามารถสั่งพิมพ์แล้วมารับสินค้าได้โดยสะดวก เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค จากเดิมที่จำเป็นต้องซื้อสินค้าจากร้านค้าเป็นหลัก

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 16** : ปัญญาประดิษฐ์และงานออฟฟิต (AI and White - Collar Jobs)

นิยาม : ร้อยละ 30 ของงานตรวจบัญชี (corporate audits) จะทำหน้าที่โดยปัญญาประดิษฐ์

ปัญญาประดิษฐ์ (articial intelligence) เข้ามาแทนที่งานที่มีรูปแบบชัดเจน และมีการทำซ้ำได้ ซึ่งผลการศึกษาของ Oxford Martin School ประมาณการว่างานในสหรัฐอเมริกาจะถูกแทนที่ด้วย AI

• **การเปลี่ยนแปลงที่ 17** : เศรษฐกิจแบ่งปัน (The Sharing Economy)

นิยาม : การเดินทาง/ท่องเที่ยวทางรถทั่วโลก จะเกิดจากรถเช่าแบ่งปัน (Car Sharing) มากกว่ารถยนต์ส่วนตัว

เศรษฐกิจแบ่งปันมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว เริ่มต้นจากรูปแบบง่ายๆ เช่น การแบ่งปันความรู้ (Google) การแบ่งปันสินค้าที่ไม่ใช้งาน (ebay) จนกลายเป็นรูปแบบการนำทรัพย์สินที่มีมาเก็บค่าเช่าในช่วงที่ไม่ได้ใช้งานอย่าง (นำบ้านหรือ อพาร์ทเมนต์มาให้เช่าในลักษณะคล้ายโรงแรม) หรือ Uber (ที่นำรถส่วนตัวเองออกมาใช้หาเงินสร้างรายได้ แทนที่จะปล่อยทิ้งไว้เฉยๆ ให้เป็นภาระทางการเงิน) และด้วยเทคโนโลยี/แอปพลิเคชันมือถือต่างๆ ที่ก้าวหน้าและมีการใช้งานมากยิ่งขึ้น จะมีการนำทรัพย์สิน หรือสิ่งของที่มีมาแบ่งปันมากยิ่งขึ้น โดยเศรษฐกิจแบ่งปันก่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งฝั่งผู้เช่าซึ่งเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าต้องซื้อ และฝั่งผู้แบ่งปันที่ได้นำทรัพยากรที่มี อยู่มาหารายได้แทนการทิ้งไว้เฉยๆ นั่นเอง

ปี ค.ศ. 2026 (พ.ศ. 2568)

• การเปลี่ยนแปลงที่ 18 : รถไร้คนขับ (Driverless Cars)

นิยาม : ในสหรัฐอเมริกา จะมีรถไร้คนขับถึงร้อยละ10 ของรถยนต์ทั้งหมด

ปัจจุบันมีรถไร้คนขับต้นแบบแล้วจากค่าย Google และ Audi รวมทั้งอยู่ระหว่างการพัฒนาของค่ายรถยนต์เกือบทุกค่าย ซึ่งเมื่อ เทคโนโลยีพัฒนา และมีปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้น จะทำให้มีรถไร้คนขับในเชิงพาณิชย์เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้รถไร้คนขับถือว่าเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม เนื่องจากลดการปล่อยมลพิษและลดการจราจรติดขัดลงได้มาก

การเปลี่ยนแปลงที่ 19 : ปัญญาประดิษฐ์และงานตัดสินใจ (Al and Decision Making)

นิยาม : แต่งตั้งปัญญาประดิษฐ์เป็นกรรมการบริหาร(Corporate Board of Directors) เป็นครั้งแรกด้วย AI สามารถจัดการกับข้อมูลจำนวนมากและซับซ้อนได้ดี ทำให้ในอนาคต AI จะสามารถหาข้อสรุปในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มี หรือผลที่เคยเกิดขึ้นในอดีตได้ง่ายและรวดเร็ว จึงเป็นไปได้ที่ จะเห็นการนำ AI มาช่วยตัดสินใจในการบริหารองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่ 20 : เมืองฉลาด (smart cities)

นิยาม : เกิดเมือง (มีประชากรมากกว่า 50,000 คน ที่ไร้ไฟจราจร เป็นครั้งแรกเมืองฉลาดในอนาคตจะมีอุปกรณ์เซนเซอร์ติดไว้กับสิ่งต่างๆ เพื่อให้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ การจอดรถ การจัดเก็บขยะ แสงสว่างอัจฉริยะ การให้บริการทางสาธารณสุขและการแพทย์ ตลอดจนการใช้พลังงานสะอาดในเมือง ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างสังคมที่ดี และลดปัญหาอาชญากรรมในเมืองอีกด้วย

ปี ค.ศ. 2027 (พ.ศ. 2570)

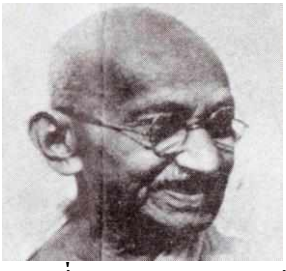
• การเปลี่ยนแปลงที่ 21 : บิทคอยและบล็อคเชน (Bitcoin and the Blockchain)

นิยาม : ร้อยละ 10 ของ GDP โลกถูกจัดเก็บโดยเทคโนโลยีบล็อกเชน

ปัจจุบันมีปริมาณการใช้ Bitcoin (ที่ใช้เทคโนโลยี Blockchain) อยู่มากกว่า 20,000 ล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือประมาณ 0.025% ของ GDP โลก (ที่ปริมาณ 80 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ) ซึ่งเมื่อ เทคโนโลยีแพร่หลายและได้รับความไว้วางใจมากขึ้น มีแนวโน้มว่าการทำสัญญาต่างๆ จะดำเนินการผ่านเทคโนโลยี Blockchain มากยิ่งขึ้น และเข้าสู่ร้อยละ 10 ของ GDP โลกได้ในปี 2027 เป็นต้นไป

ครบแล้วสำหรับ 21 เหตุการณ์ที่จะเกิดในทศวรรษหน้า บางเรื่องได้เกิดขึ้นแล้ว และจะ ขยายตัวอย่างมากในอนาคต บางเรื่องมีแนวโน้มที่จะเกิด และสามารถนำไปวางแผนประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจหรืออาชีพ หรือแม้กระทั่งการวางแผนการศึกษาให้บุตร หลานได้

คำคมจากท่านมหาตมะ คานธี ว่า “The future depends on what you do today.” อนาคตขึ้นกับสิ่งที่คุณทำในปัจจุบัน ถ้าประเทศไทยและตัวเรายังไม่มีการเตรียมพร้อมรับกับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบัน อนาคตที่สวยหรูที่จะเกิดขึ้นในหลายประเทศก็อาจกลายเป็นอนาคตที่น่าสะพรึงกลัวสำหรับเราได้เช่นกัน

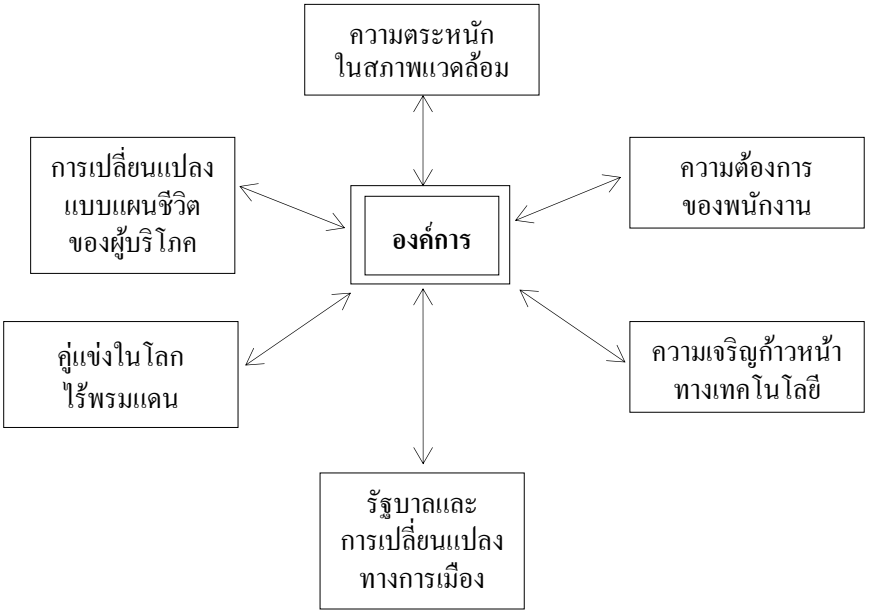


ภาพที่ 2.1 มหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi)

21 เหตุการณ์ (21 tipping point) คงจะเพียงพอสำหรับการท้าทายให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์การ

2.2 การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลผลักดันองค์การ

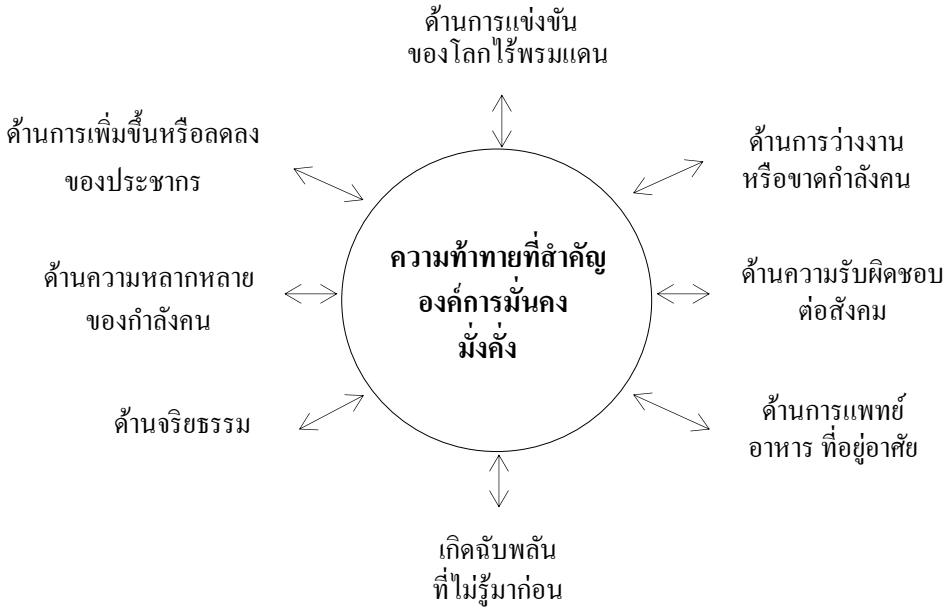
องค์การเป็น**พลวัต** (dynamic) ไม่อยู่ในสภาพนิ่งเฉย ปฏิสัมพันธ์กับแรงผลักดันภายนอกอยู่เสมอ แรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลง (forces of change) ได้แก่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (technological break throughs) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและรัฐบาล (government and political change) ความต้องการของบุคลากร (employee needs) ในองค์การแบบแผนชีวิตของผู้บริโภค (consumer life styles) การแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (global competitors) การเอาใจใส่สภาพแวดล้อม (environmental awareness) ของสังคมเหล่านี้ล้วนเป็นแรงผลักดัน ซึ่งเป็นสาเหตุให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในระดับที่แตกต่างกัน ทุกองค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับแรงผลักดันภายนอก ภายในที่เกิดขึ้นรวดเร็วมาก จึงต้องหาวิธีการใหม่ๆมาจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และยังช่วยสนับสนุนพัฒนาพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอีกด้วย ดังแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลผลักดันองค์การ
ที่มา : รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 47.

2.3 ความท้าทายที่สำคัญที่มีต่อองค์การ

เวอร์เธอร์ และ ดาวิส (1993 : 8 - 9) (Werther & Davis, 1993 : 8 – 9) ชี้ให้เห็นความท้าทายสำคัญที่มีต่อองค์การ ดังที่แสดงไว้ในแผนภูมิที่ 2.3



แผนภูมิที่ 2.3 ความท้าทายสำคัญที่มีต่อองค์การ
ที่มา : รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 48.

มีลักษณะซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ เป็นปกติวิสัย โดยธรรมชาติ (normal) สังคมมนุษย์เผชิญกับความต้องการอยู่เป็นนิจเพื่อความอยู่รอด ปลอดภัย ต้องการปัจจัยสี่ เพื่อมีพลังวังชา บำบัดรักษาโรค เผชิญภาวะเงินเฟ้อ ความไม่เป็นธรรมของอำนาจรัฐ การว่างงานหรือขาดแคลนแรงงาน สิ่งที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด องค์การต้องสนองตอบต่อความท้าทายเหล่านี้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มสมรรถภาพการทำงานขององค์การยิ่งขึ้นกว่าเดิม จนทำให้บรรลุความท้าทาย พยายามแปลงวิกฤตเป็นโอกาส ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญเผชิญกับสังคมของเราก็คือ ทำการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นองค์การเล็ก – ใหญ่ ของรัฐ หรือเอกชน องค์การปรับปรุงได้โดยทรัพยากรมนุษย์ ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ (efficient) คือผลิตนวัตกรรมและบริการที่สังคมพอใจ และมีประสิทธิผล (effective) คือองค์การใช้เฉพาะทรัพยากรที่จำเป็นให้น้อยที่สุด เพื่อลดค่าใช้จ่ายแต่ได้ผลผลิต (productivity) สูง คือสัดส่วนของผลที่ได้ออกมา (สินค้าหรือบริการ) ต่อสิ่งที่ใส่เข้าไป (พลังงาน คน อุปกรณ์ เงิน วัสดุ) ในเชิงสัดส่วน

ผลผลิต = ผลที่ได้ออกมา (out come) = ผลิตภัณฑ์หรือบริการ
สิ่งที่ใส่เข้าไป (input) ทุน วัสดุอุปกรณ์พลังงาน

ผู้บริหารจูงใจพนักงานปรับปรุงผลผลิต เพื่อความสำเร็จระยะยาวขององค์การ ประหยัดทรัพยากรที่หายาก เพิ่มพูนกำไร สามารถจ่ายค่าจ้าง – เงินเดือนได้สูงขึ้น เกื้อกูลสวัสดิการ คุณภาพชีวิตของสมาชิกองค์การดีขึ้น รักองค์การและทำงานดีขึ้น

2.4 แบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีผู้ออกแบบไว้เป็นจำนวนมาก ในที่นี้จะเลือกมาเสนอสัก 3 แบบ ดังนี้

1. แบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management functions)

มันดี้ และ โนอี (Mondy & Noe) (1996 : 6 – 8) อธิบายว่า “ทรัพยากรมนุษย์” ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นทุกวัน ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากการเปลี่ยนไปของกำลังคนและการเพิ่มขึ้นของกฎระเบียบของทางการ เป็นปัญหาใหญ่บางครั้งถึงวิกฤติรายงานถึงผู้บริหารระดับสูงบางครั้งถึงผู้บริหารสูงสุด จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก มีหลายแบบให้เลือกใช้ตามความเหมาะสมกับขนาดและลักษณะขององค์การ แบบที่กำลังพูดถึงนี้ เน้นหน้าที่ 6 ประการ สัมพันธ์กัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล, ความปลอดภัยและสุขภาพ, พนักงานและแรงงานสัมพันธ์, และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียด แต่ละประการ ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human resource planning recruitment and selection) องค์การต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้นโดยเฉพาะ เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและเวลาเป็นการเฉพาะด้วย เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นต้องวางแผนสรรหาและคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่ต้องการจริงๆ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ต้องพิจารณาตามกระบวนการอย่างเป็นระเบียบ เพื่อให้มั่นใจว่าได้บุคคลตามความต้องการที่เหมาะกับตำแหน่งงานที่สุด จะเป็นกำลังนำพาองค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจ (mission) อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Develop ment : HRD) ช่วยให้บุคคลกลุ่ม และคนทั้งองค์การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ช่วยบุคคลตั้งแต่เริ่มบรรจุใหม่ ไม่รู้อะไรเลย ต่อเนื่องเรื่อยมาจนกระทั่งมีประสบการณ์และทักษะงานขององค์การ องค์การก็เปรียบเหมือนเป็นสิ่งมีชีวิตต้องดูแล แก้ปัญหาเลี้ยงดูตัวเองให้เติบโตเป็นชีวิตที่ดีมีวุฒิภาวะ พัฒนาตัวเองให้มีชีวิตต่อเนื่องไม่มีวันหยุด เปลี่ยน แปลงแก้ไขสภาพ แวดล้อมภายในองค์การเพื่อช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ผลมากยิ่งขึ้น และช่วยองค์การให้สามารถปรับความ สามารถเพื่อการแข่งขันวางแผนอาชีพ (career planning) กำหนดเป้าหมาย วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)เพื่อพนักงานทราบความเข้มแข็ง และแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้ถูกทาง



แผนภูมิที่ 2.4 ตัวแบบหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 35.

1.3 การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefits) สร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดี ให้พนักงานได้รับความยุติธรรม พอเพียง เท่าเทียมกัน เหมาะสมกับการทำงาน ให้องค์การได้รับประโยชน์บรรลุเป้าหมาย ค่าตอบแทนหมายถึงเงินเดือน ค่าจ้าง (pay) และประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ที่ให้เพิ่มเติม เช่น ให้หยุดพักผ่อน (vacation) ลาป่วย (sick leave) วันหยุด (holidays) การประกันสุขภาพ (medical insurance) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเดือน (non financial rewards) เช่น ความสุขกาย สบายใจ ในสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมที่ดี

1.4 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ป้องกันอุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงาน สภาพแวดล้อมเอื้อ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนส่งเสริมการจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัย รักษาสุขภาพอย่างเพียงพอ ปัจจุบันมีกฎหมายสะท้อนให้ทุกองค์การตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

1.5 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) เจตนาของกฎหมายต้องการให้สหภาพแรงงานเป็นตัวกลางระหว่างฝ่ายนายจ้างกับพนักงาน ร่วมเจรจาต่อรอง (collective bargaining) เป็นที่พึ่งของฝ่ายเป็นรอง เป็นกลางให้ความเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย ปัจจุบันระบบแรงงานสัมพันธ์จึงได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เป็นผู้ประนีประนอมให้ต่างถือหลักการว่า “เขาอยู่ได้ เราอยู่ได้”

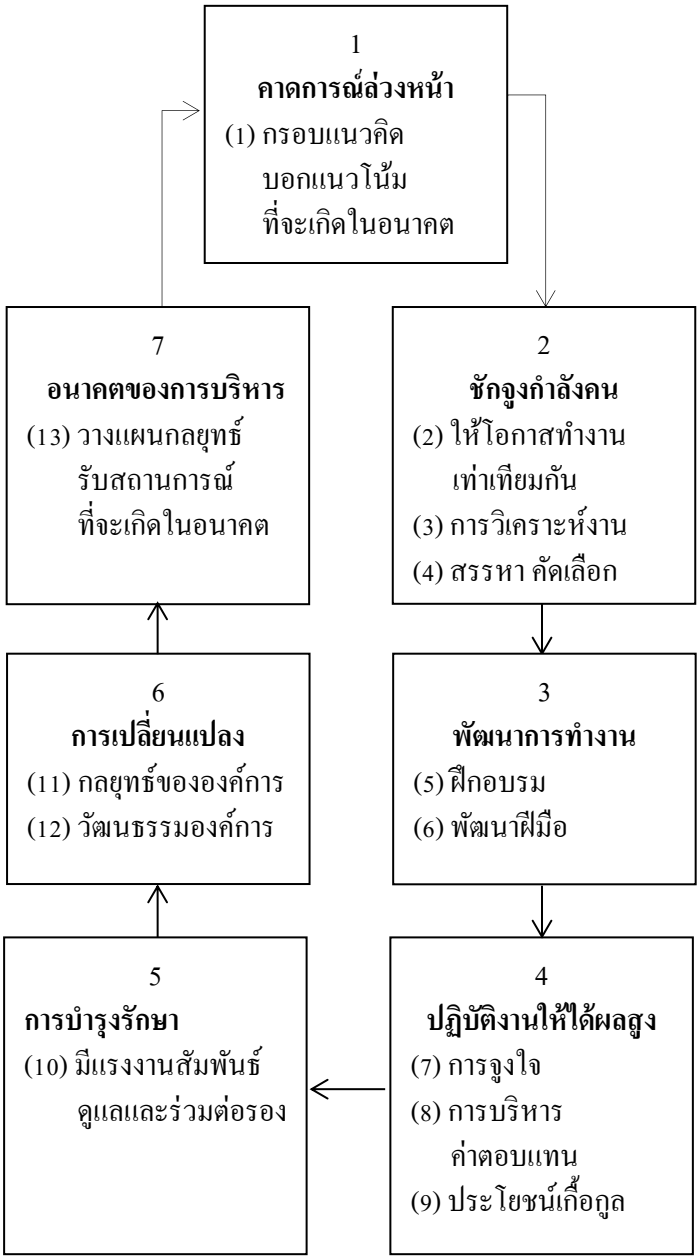
1.6 การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource research) องค์การถือเป็นสำคัญ เป็นการวิจัยสภาพแวดล้อมองค์รวมทั้งหมดขององค์การ เป็นการศึกษาวิจัยทุกหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น เกี่ยวกับการสรรหา อาจให้ข้อแนะนำเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับงานส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การโดยเฉพาะ หรือการวิจัยความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน อาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับงาน วิธีป้องกัน

Mondy & Noe ให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทุกด้านขององค์การ ให้มองภาพรวม มองผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ตัดสินใจด้านการสรรหาและฝึกอบรม ในขณะเดียวกันต้องไม่ขาดการเอาใจใส่เรื่องงบประมาณค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องเสียไป หรือการยอมให้สหภาพแรงงานมีอิสระ ถ้ามากไปจะเป็นภัยแก่องค์การ และจริงจังกับสวัสดิการ ต้องคำนึงถึงความพอเหมาะพอควรแก่ฐานะขององค์การ

2. แบบระบบความสำเร็จ (The success system model : SSM)

ฮาร์วีย์ และ โบวิน (Harvey & Bowin, 1996 : 6 – 10) เจ้าของตัวแบบนี้ เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความสามารถในการสรรหา พัฒนา ธำรงรักษากำลังคนที่มีคุณภาพสูง (high quality workforce) เพราะเป็นทรัพยากรที่มีค่า ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสูงขึ้น (high performance organization) การบริหารทรัพยากร

มนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการปรับปรุงองค์การในระยะยาว โดยประกอบด้วยหน้าที่หรือกิจกรรม 7 ขั้น ดังแผนภูมิ 2.5



แผนภูมิที่ 2.5 ตัวแบบระบบความสำเร็จ (The Success System Model)
ที่มา : รศ. เกียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 30 - 34.

"แบบระบบความสำเร็จ" ใช้แนวคิดระบบ (system approach) กับเทคนิคพื้นฐาน (basic technical) และมนุษย์สัมพันธ์ (human relations) ในองค์การ ตัวแบบนี้มาถูกต้องตามหลักวิชาการ เป็นผลจากการใช้ชุดสัมภาษณ์ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารสูงสุด โดยมุ่งประเด็นที่การวิเคราะห์กิจกรรมการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ พบว่ากระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพกำลังคนปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผลสูงสุดต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า (anticipating) ถึงความต้องการของพนักงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้าน เพื่อให้มีทรัพยากรมนุษย์ประเภทที่เหมาะกับงาน จำนวนเพียงพอ สามารถทำให้องค์การเดินหน้าอย่างยั่งยืน และมั่นคง ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

องค์ประกอบที่จำเป็นของ “ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ที่กำลังกล่าวนี้ ก็คือ การพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ และวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) เพื่อให้ได้ทิศทางที่เน้นอนาคต (future oriented direction) ของกิจกรรมทั้งหลายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ละขั้นในตัวแบบที่จะกล่าวต่อไปนี้ แต่ละหน้าที่ต่างมีอิทธิพลต่อกัน เช่น ความสำเร็จในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือก เพื่อปฏิบัติงานได้ผลสูง มีผลกระทบต่อการฝึก อบรม สอนงาน (traning) การสอนงาน กระทบถึงพัฒนาศักยภาพบุคคลที่รับการจูงใจและศักยภาพ ก็จะกระทบถึงการบำรุงรักษา คาดการล่วงหน้า กระทบต่ออนาคตของการบริหาร

เพื่อให้เข้าใจ “แบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ดียิ่งขึ้น จึงควรทราบรายละเอียดองค์ประกอบของการบริหารทั้ง 7 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การคาดล่วงหน้าถึงความสำเร็จ (Anticipating Success)

การพยากรณ์ อย่างมีระบบวิชาการ มีการวิเคราะห์ วิจารณ์ วินิจฉัย ประมวลผลข้อมูล แล้วประเมิน สังเคราะห์ (synthesis) เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพราะอนาคตคือการเปลี่ยนแปลง เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมเป็นพลวัต (dynamic) ไม่อยู่นิ่ง เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การแข่งขันทวีความรุนแรงในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ผลทันเหตุการณ์ การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่แม่นยำสามารถจะบอกถึงแนวโน้มและการพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ เพื่อรองรับเอาชนะปัญหาได้

ขั้นที่ 2 การชักจูงกำลังคนที่ปฏิบัติงานได้ผลสูง (Attracting the high performing workforce)

ขั้นนี้มุ่งจัดกำลังคน (staffing) ที่มีคุณภาพ ทักษะ (skill) ความสามารถตามที่ต้องการ การสรรหาคน (recruiting) และการคัดเลือกคน เริ่มต้นด้วยการจัดทำตามกฎหมาย คือให้โอกาสเท่าเทียมกันในการจ้างงาน (Equal Employment Opportunity : EEO)

ขั้นที่ 3 การพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง (Developing high performance)

ฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (development) พนักงานและผู้บริหาร 7 วันแรกที่เข้ารับมอบงาน บุคคลที่ทำงานนั้นอยู่แต่เดิมต้องสอนงานผู้รับมอบและมอบหมายงานอย่างเป็นทางการ หรือมีเทคโนโลยีใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการฝึก อบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ไม่ผิดพลาด บรรลุผลสูงสุด องค์การต้องจัดสรรงบประมาณสำหรับการใช้จ่ายเพื่อฝึกอบรมทุกปี

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานให้ได้ผลสูง (High-performing system)

มีวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยได้คือ แรงผลักดันให้เกิดการจูงใจ (motivational forces) โดยการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การให้เหมาะสมกับงาน ถ้าจ่ายแตกต่างกันไปในหมู่พนักงาน การจ่ายที่สูงขึ้นควรเป็นไปตามมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทีมงาน และหน่วยงาน การพิจารณาเกี่ยวกับการจูงใจ จึงสมควรนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ซึ่งได้แก่การให้รางวัล (rewards) การเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน (compensation) สิ่งจูงใจ (incentives) ประโยชน์เกื้อกูล (benefits) และอื่นๆ

ขั้นที่ 5 การบำรุงรักษาเพื่อปฏิบัติงานให้องค์การได้ผลงานสูง (Maintaining the High – performance organization)

หมายถึงองค์การต้องบำรุงรักษาบุคลากรที่ดีมีสมรรถภาพของหน่วยงานต่างๆไว้ให้ยาวนานที่สุด เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ปกติจะมีองค์การสหภาพแรงงาน (union organization) เป็นตัวแทนดูแลผลประโยชน์ให้แรงงานหรือพนักงานในองค์การ และจะร่วมเจรจาต่อรอง (collective bargaining) กระบวนการเจรจาจึงเป็นบทบาทสำคัญในการพิจารณาตกลงกัน

ขั้นที่ 6 การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จ (Changing for success)

องค์การยุค 4.0 เทคโนโลยีเป็นปัจจัยการผลิตและการขนส่งแทนแรงงานคน เศรษฐกิจโลกและสิ่งแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงอยู่อย่างต่อเนื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเฝ้าติดตามปรับกลยุทธ์องค์การ (organizational strategy) ซึ่งจำเป็นต้องปรับโครงสร้าง (structure) วัฒนธรรมองค์การ (culture) และกระบวนการบริหาร (managerial processes) กำลังคน ค่าใช้จ่าย สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ให้อำนาจพนักงาน (empowerment) และสร้างความศรัทธาต่อกัน (trust relationship) ให้เกิดขึ้น ต้องทบทวนทัศนคติ (attitudes) ค่านิยม (values) และวิธีการดำเนินการ (procedures) ระบบสารสนเทศการติดต่อสื่อสาร จำเป็นต้องพัฒนาให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

ขั้นที่ 7 อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The future of human resources administration)

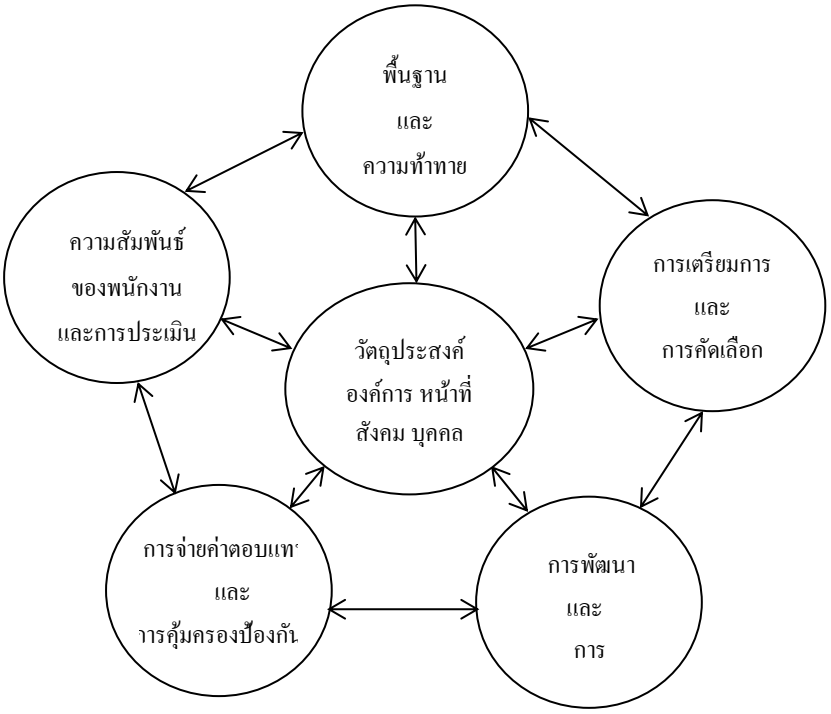
สามารถประเมินการปฏิบัติกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อทราบประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้มีหลายอย่างด้วยกัน เริ่มตั้งแต่การสำรวจทัศนคติไปจนถึงการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบบริบท (context) ทรัพยากรมนุษย์ และทำงานให้สอดคล้องกับผู้บริหารงานหลักองค์กรต่างๆ ขององค์การให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์การและการแข่งขัน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถใช้บทบาทเชิงรุกในการเปลี่ยนแปลงและผลักดันองค์การให้บรรลุความสำเร็จ ใน**สภาวการณ์**ที่เปลี่ยนไปต้องมีส่วนในการวางแผนกลยุทธ์พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องเปลี่ยนแปลงโปรแกรมกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เช่น ขณะนี้อัตราการเกิดของประชากรลดลงๆ คนสูงอายุเพิ่มขึ้น ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย (aging society) พ.ศ 2563 จะมีคนอายุมากกว่า 65 ปี 14.4 % เป็นเหตุให้เกิดความขาดแคลนพลังงานมนุษย์ แรงงาน

ต่างชาติที่ทำงานอยู่ในประเทศไทย อาจไหลกลับไปทำงานในประเทศกำเนิดของตนเพราะนักลงทุนโรงงานอุตสาหกรรม มีแนวโน้มย้ายไปประกอบการในกลุ่มประเทศอาเซียนที่ค่าจ้างแรงงานถูกกว่า ทรัพยากรวัสดุอุดมกว่าประเทศไทย การเมืองนิ่งกว่าประเทศไทย

3. ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเวอร์เธอร์ และ ดาวิส (The human resource management model of Werther & Davis)

Werther & Davis (1993 : 22 – 25) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารระบบกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวพันซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์การ ถ้าการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสมก็จะกระทบไปทั่วองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์กระจายอยู่ทั่วองค์การ ฉะนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนที่สามารถสนองระบบการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่การจ้างงาน การบรรจุแต่งตั้ง การปฏิบัติตามกฎหมายความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน การจ่ายค่าจ้าง (เงินเดือน)

ประโยชน์ของการพิจารณาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของระบบย่อย คือ ช่วยให้ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ เหล่านั้น เพื่อไม่ให้ถูกมองข้ามไป ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.6 ระบบย่อย (subsystems) เนื่องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทุกกิจกรรม



แผนภูมิที่ 2.6

ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบย่อย (The human resource management model and subsystems)

ที่มา : รศ. เกียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 38.

Werther & Davis อธิบายถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบย่อย ดังนี้

1. พื้นฐานและความท้าทาย (Foundations and challenges) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับความท้าทายหลายอย่างที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ความท้าทายที่สำคัญคือ การจัดการหน่วยงานให้บริหารทรัพยากรมนุษย์บรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานสนับสนุนองค์การและความท้าทายจากสิ่งแวดล้อม การเพิ่มหรือลดพนักงาน การแข่งขันกันระหว่างประเทศและภายในประเทศ อิทธิพลของกลุ่มต่างๆในองค์การ การรักษาคุณธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย หน่วยงานต่างๆในองค์การอาจแย่งชิงงบประมาณ สิ่งของเครื่องใช้ อาคาร สถานที่ สิ่งท้าทายเหล่านี้เป็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การเตรียมการและการคัดเลือก (Preparation and selection) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างระบบฐานข้อมูลที่ดี รวบรวมข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวกับบุคคลไว้ครบถ้วน เป็นระเบียบเรียกใช้ง่าย ทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ช่วยให้หน่วยงานต่างๆ ขององค์การได้รับความสะดวก มีความคล่องตัวในการทำงาน ข้อมูลในฐานข้อมูลของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสามารถใช้ประกอบการวางแผนโครงการต่างๆ ของหน่วยงานอื่นๆ ร่วมให้คำปรึกษา พยากรณ์ได้ เช่น ผู้บริหารเกี่ยวกับการออกแบบงานขอความเห็นเรื่องประมาณการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

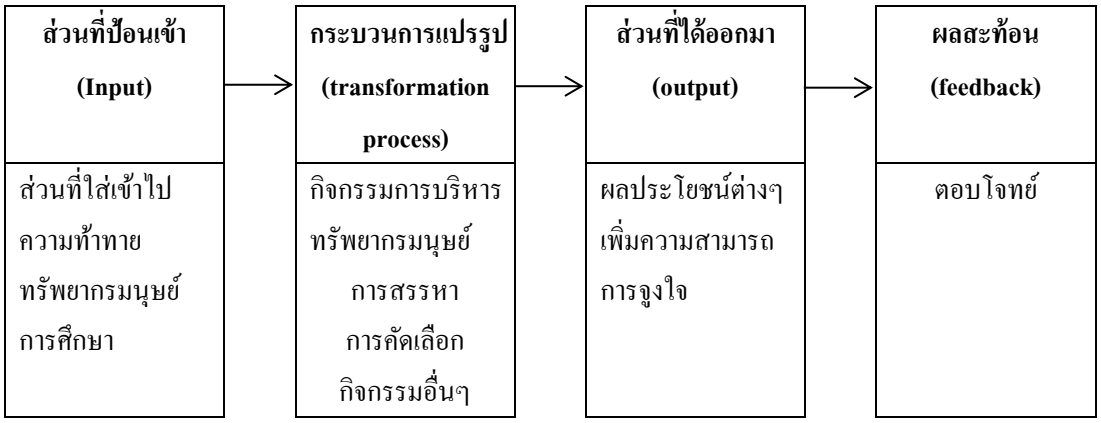
3. การพัฒนาและการประเมินผลปฏิบัติงาน (Development and evaluation) ก่อนบรรจุทำงาน ปฐมนิเทศ นโยบายขององค์การ ให้การฝึก อบรม เพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าประสงค์ พัฒนาเป็นกำลังคนที่มีประสิทธิภาพสูง

4. การจ่ายค่าตอบแทน และการคุ้มครองป้องกัน (Compensation and protection) จ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานตามอัตราขั้นต่ำ ตามที่รัฐบาลกำหนด อาจจ่ายสูงกว่าตามความเหมาะสมกับงาน เพื่อธำรงรักษาแรงงานฝีมือ แต่โดยมากมักใช้วิธีสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล ตามควรแก่ความสามารถการทำงาน และคุ้มครองป้องกันการเสี่ยงต่อภัยอันตราย และดูแลสุขภาพด้วย

5. ความสัมพันธ์ของพนักงานและการประเมินสถานการณ์ (Employee relations and assessment) พนักงานต้องการมากกว่าที่ให้ในข้อ 4 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องรับผิดชอบการประกันความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ปัญหาความสัมพันธ์ในงานและปัญหาส่วนตัวของพนักงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ อาจจัดโปรแกรมให้คำปรึกษาแนะนำเฉพาะเรื่อง ธนาคารบางแห่งในอเมริกา มีเวลา 1 ชั่วโมง ที่กำหนดให้ทนายความตอบปัญหาและแก้ไขให้ลูกค้าและแต่ละองค์การอาจมีบริการจูงใจต่างๆ เช่นบริการสื่อสาร ถ้าไม่สะดวก พนักงานอาจรวมกลุ่มช่วยตัวเองเรียกว่าสหภาพแรงงาน (unions)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตัวเอง เช่นทำวิจัยค้นหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประเมินตรวจสอบตนเอง Werther & Davis กล่าวว่า ระบบย่อยของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีผลซึ่งกันและกัน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเอาใจใส่การพึ่งพากันระหว่างระบบย่อยต่างๆ มีปรากฏการณ์

ดังแผนภูมิที่ 2.6 และ 2.7 คือประกอบด้วยส่วนที่ป้อนเข้าไป (input) และเกิดการแปรรูป (transforming) และได้ส่วนที่ออกมา (output) แล้วผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ตรวจสอบผลที่ได้ออกมาว่าถูกต้องเพียงใด กระบวนการตรวจสอบนี้ก่อให้เกิดการสะท้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลว



แผนภูมิที่ 2.7 ตัวแบบเชิงระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : ประยุกต์จาก รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 41.

2.5 ความสำคัญของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์สำคัญกว่าทรัพยากรอื่นใดที่ใช้ในการผลิต หากขาดคนที่มีความสามารถบริหารองค์การ องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้ องค์การยิ่งใหญ่ขึ้นเท่าไรหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ยิ่งมีความจำเป็นและสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น, เทคโนโลยีก้าวหน้าและมีความซับซ้อน, ต้องการใช้คนติดตามเงื่อนไขของสังคมเศรษฐกิจ การเมือง สิทธิมนุษยชนตามกำหนดขององค์การสหประชาชาติ, พลังผลักดันของสถาบันแรงงานสัมพันธ์ และพฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้ามาก เข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนขององค์การ จึงเป็นภาระของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.6 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Werther & Davis (1993 : 8) รวบรวมได้ 4 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่มีต่อองค์การ (Organizational objective) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่มีต่อสังคม (Societal objective) เพื่อสนับสนุนองค์การ ให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างมีจริยธรรม มีธรรมาภิบาล มีลักษณะประโยชน์ต่างตอบแทน

3. วัตถุประสงค์ที่มีต่อบุคลากร (Personal objective) เพื่อเกื้อหนุนบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายของเขา จูงใจและธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การนานเท่านาน ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างมีบรรษัทภิบาล (corporate governance) ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์

4. วัตถุประสงค์ที่มีต่อภาระหน้าที่ (functional objective) ปฏิบัติภารกิจตอบสนองความต้องการขององค์การ มุ่งหวังให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทราบวัตถุประสงค์แล้ว ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ควรทราบแนวคิดใหม่ด้วย

2.7 การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่

ให้เริ่มต้นที่องค์การยอมรับความสำเร็จของทรัพยากรมนุษย์ ทุกองค์กร ทุกแผน ทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานขององค์การ ต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เน้นการทำงานด้วยทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก ทุกองค์กรภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ถ้าผู้บริหารทุกคน มีแนวคิดใหม่เช่นนี้จะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมั่นคงและยั่งยืนเจริญก้าวหน้า

Werther & Davis (1993 : 28) ให้กรอบแนวคิดใหม่ในการจัดการที่องค์การควรยึดถือ 4 ประการดังนี้

1. ตระหนักคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (Human resource approach) เป็นแนวคิดเชิงทรัพยากรมนุษย์ ได้บอกแล้วว่าก่อนอื่นใดผู้บริหารทุกระดับขององค์การจะต้องยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์การ จะเป็นแรงดันให้องค์การประสบความสำเร็จ เจริญเติบโตก้าวหน้า ต้องดูแล บำรุงรักษา สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนา ให้เกียรติ์ คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ไม่ปฏิบัติต่อบุคลากรเฉกเช่นวัตถุ ต้องให้ความสำคัญ ไม่เพิกเฉยปล่อยปละละเลยให้เป็นไปตามยถากรรม ควรเอาใจใส่ต่อบุคลากรองค์การอย่างจริงใจและจริงจัง

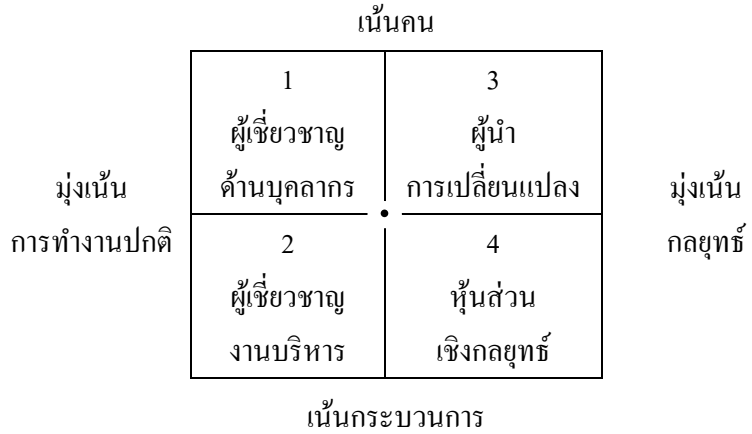
2. การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร (Management approach) เป็นแนวคิดเชิงการบริหาร ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ และหัวหน้างานทุกฝ่าย ต้องคำนึงอยู่เสมอว่ามีภาระหน้าที่เป็นภารกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารองค์กรทุกหน่วยงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มิใช่ปล่อยให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติโดดเดี่ยวอยู่ฝ่ายเดียว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสื่อสารสัมพันธ์กันทั่วถึง ทำงานกันอย่างมีความสุข เป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

3. เน้นการทำงานเชิงรุก (Proactive approach) คือแนวคิดเชิงรุก ไม่ใช่เป็นฝ่ายตั้งรับ ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนจึงแก้ไข จะต้องมีวิสัยทัศน์คาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น ปัญหาอะไรแก้ไขได้ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถจะให้ประโยชน์แก่พนักงาน ผู้บริหารและองค์การได้มากขึ้น เตรียมพร้อมรับปัญหาท้าทายได้ถูกทาง

4. ต้องคิดถึงแบบระบบ (Systems approach) คือแนวคิดเชิงระบบ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องตระหนักรู้ว่า องค์กรทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์การใหม่ มีภาระหน้าที่สัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ ในองค์การโดยตรง และยังต้องรับผิดชอบจัดการอิทธิพลสภาพแวดล้อมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ บริหารจัดการทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เป็นระบบเปิดที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆขององค์การ

สรุปว่าแนวคิดเดิม นายจ้าง เป็นนายของลูกจ้าง ดูถูกว่าบุคลากรต่ำต้อย กดขี่ได้ แต่แนวคิดใหม่ ลูกจ้างเป็นเสมือนลูกน้อง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำองค์การไปให้ถึงหลักชัย

คอนเนอร์ และ อัลริช (Conner & Ulrich, 1996 : 38 – 47) มีความเห็นว่า ผู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนบทบาทพฤติกรรมการทำงานแบบเดิม คือเชิงธุรการ หรือกิจวัตรประจำวัน (routine) เป็นผู้มีภาวะผู้นำ เปลี่ยนบทบาทใหม่ เป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บริการให้ความช่วยเหลือพนักงาน บทบาท ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 ด้าน ดังแผนภูมิที่ 2.8



แผนภูมิที่ 2.8 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : ชูชัย สมิทธิไกร, 2556 : 11

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (employee champion) แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแต่ละวันซึ่งเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรขององค์การรู้สึกรัก ศรัทธา ผูกพันต่อองค์การทำงานให้องค์การเต็มที่ และทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างพนักงาน กับผู้บริหารขององค์การ นำความคิดข้อเสนอแนะต่างๆ ของพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative expert) ออกแบบวิธีการทำงานและการจัดการให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารและการให้บริการ คิดค้นหาวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดเวลาลดค่าใช้จ่าย แต่ได้ผลงานดีกว่าเดิม สร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงาน บำรุงขวัญกำลังใจ สร้าง

เครื่องวัดบุคลากรด้านต่างๆ ปรับปรุงระบบการสื่อสาร การกำหนดผลตอบแทน การป้องกันและจำกัดปัญหา

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อให้สมรรถนะขององค์การดีขึ้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำเสนอกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลง ประสานงาน ชี้แนะ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมาย

4. หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic partner) บทบาทที่เน้นการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ร่วมวางแผนกลยุทธ์ขององค์การให้สอดประสานกับหน่วยงานต่างๆในองค์กร

Conner & Ulrich พบว่าในอเมริกาองค์การขนาดใหญ่และขนาดกลางส่วนใหญ่ยังเน้นบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และด้านบุคลากร เช่นเดียวกับ **พิชิต เทพวรรณ์** (2554) พบว่าประเทศไทยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชนโดยส่วนใหญ่ มีความถนัดและความพร้อมในบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร และการบริหารมากกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความคาดหวังว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก รองลงมาคือบทบาทการเป็นผู้นำผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและบุคคลและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ เพราะนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นเร็วเกินคาด บังคับให้ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องเอาใจใส่สิ่งท้าทายที่อาจเกิดขึ้นใหม่มากขึ้น

ปีเตอร์ (Perter, 1987 : 29 cited by รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 56) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับบทบาทท่าที เปลี่ยนแปลงรวดเร็วทันเหตุการณ์ สร้างสรรค์ (innovation) มีการยืดหยุ่น (flexibility) เน้นคุณภาพ(quality) การเข้ามีส่วนร่วมของพนักงานให้ความสำคัญลูกค้า ไม่ประมาทคู่แข่งขั้นทั้งในประเทศและนานาประเทศ ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค

ฮาร์วี่ และ โบวิน (Harvey & Bowin 1996 : 13 – 14. cited by รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 57) มีทัศนะว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องมีคุณลักษณะร่วมกัน (shared common traist) โดยมุ่งที่ 5 ปัจจัยคล้ายๆ กับ Peter ดังนี้

1. มุ่งที่การเข้ามีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement oriented) โดยปกติพนักงานต้องการมีส่วนได้เสียในงานอยู่แล้ว มีภาษิตว่า “หลายหัวดีกว่าหัวเดียว” พนักงานมีส่วนร่วมเป็นการดีองค์การได้ทั้งความคิด และแรงงาน การทำงานที่เกิดจากปัญญาของผู้ปฏิบัติมีผลดีที่ผู้ปฏิบัติพอใจและมีความถนัดช่วยให้ได้ผลงานดีขึ้น

2. มุ่งที่บุคลากรแต่ละคน (Individual oriented) มีโปรแกรมต่างๆเพื่อสร้างความผูกพันทั่วถึงทุกคนที่เป็นบุคลากรขององค์การ ให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ พึงพอใจในงาน มีขวัญและกำลังใจที่ดี

3. มุ่งที่การกระทำ (Action oriented) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสร้างสรรค์ (innovation and change) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเน้น

ที่การแก้ปัญหาขององค์กร เพื่อเกื้อกูลให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรขององค์การและปฏิบัติการที่ได้ผลสูงสุด (employee satisfaction and high performance)

4. มุ่งที่คุณภาพ (Quality oriented) คุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าปรารถนา มีโปรแกรมเบ็ดเสร็จที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน เป็นหลักประกันว่า ทุกงานผ่านกรรมวิธีที่ถูกต้อง ตามหลักสากล

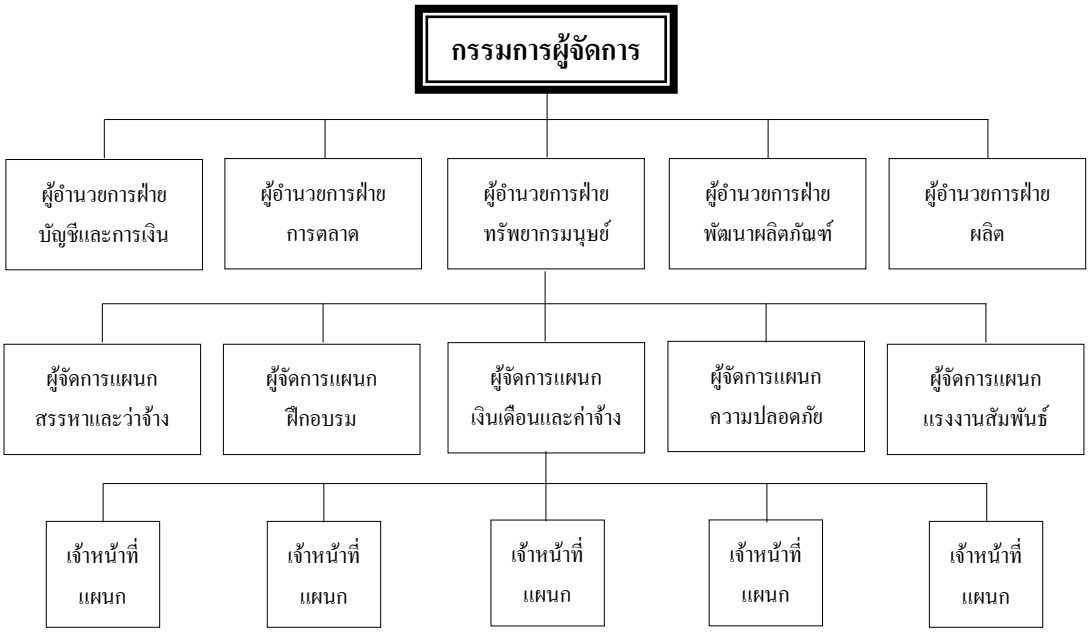
5. มุ่งที่โลกาภิวัตน์ (Globally oriented) การแพร่กระจายไปทั่วโลก การที่ประชาคมโลกไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใดสามารถรับรู้ สัมพันธ์ หรือรับผลจากสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ซึ่งเนื่องมาจากการพัฒนาระบบสารสนเทศ ดำเนินกิจการอยู่ได้ในโลกไร้พรมแดน

ที่สุดบทนี้สิ้นสุดด้วยภาพรวม เพื่อเห็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

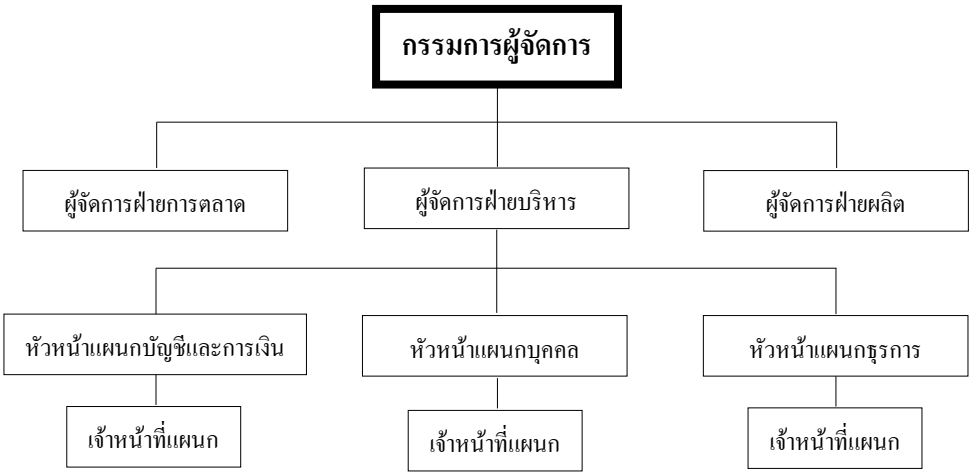
การจัดองค์การและการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จะแสดงโดยโครงสร้างให้เห็นองค์การทั้งระบบก่อน โดยแสดงด้วยแผนภูมิที่ 2.9 เป็นองค์การขนาดใหญ่ แผนภูมิที่ 2.10 เป็นองค์การขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อยไม่เกิน 50 คน อาจมอบหมายภารกิจทรัพยากรมนุษย์ให้แก่แผนก หรือฝ่ายบริหาร องค์การขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีแผนกหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

หน่วยงานต่างๆ จะมีการจัดอย่างไร จำนวนเจ้าหน้าที่มากน้อยเพียงใดแล้วแต่ความจำเป็น ดูแผนภูมิองค์รวมกว้างๆก่อน แล้วในบทต่อๆ ไปจะค่อยๆ แคบลง เป็นการเฉพาะเจาะจงเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์



แผนภูมิที่ 2.9 การจัดองค์การสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดใหญ่
ที่มา : รศ. ดร. ชูชัย สมิทธิไกร, 2556 : 13.

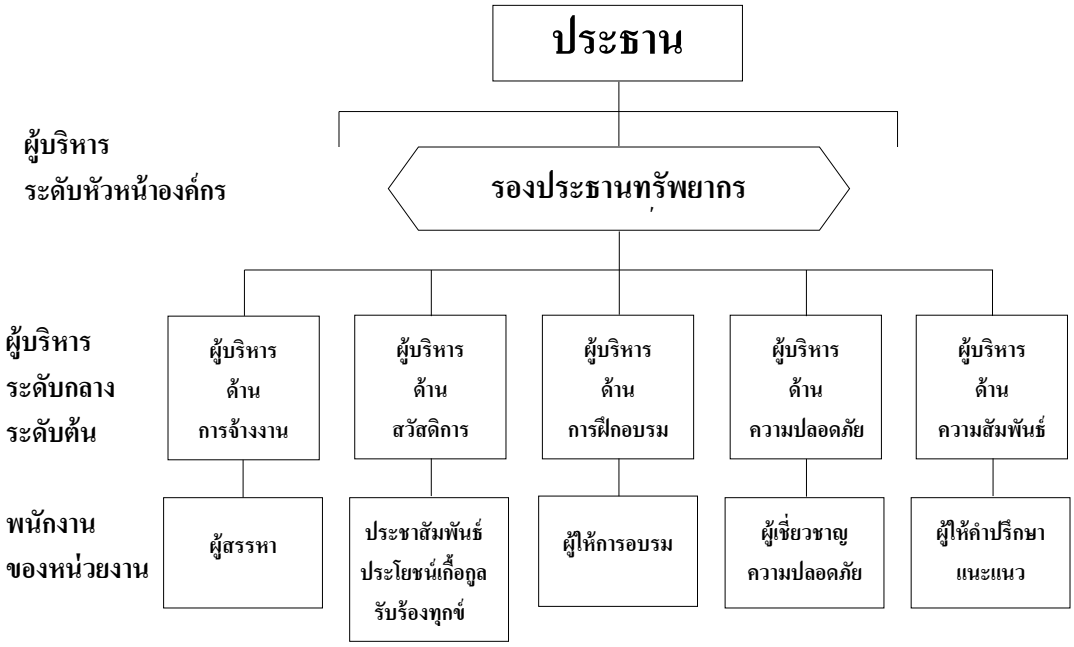


แผนภูมิที่ 2.10 การจัดองค์การสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การขนาดเล็ก
ที่มา : รศ. ดร. ชูชัย สมิทธิไกร, 2556 : 13.

2.8 การบริหารของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

องค์การยิ่งโตขึ้น หน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยิ่งยุ่งยากซับซ้อน องค์การใหญ่มีหน่วยงานต่างๆ หรือองค์กรครอบคลุมกิจการขององค์การ คือทุกภาระงานมีหน่วยงานหรือองค์กร กล่าวคือ **องค์การ**ประกอบด้วยหลาย**องค์กร** แต่ละองค์กรยังย่อยลงไปอีก เพื่อชำนาญเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง ตัวอย่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์การหนึ่งขององค์การ ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย 5 หน่วย ดังแผนภูมิที่ 2.11 ผู้บริหารหน่วยงานย่อย เรียกว่า ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการย่อย ถ้าหน่วยงานขนาดใหญ่ มีตำแหน่งรองประธานฝ่าย ผู้จัดการแต่ละหน่วยงานย่อยของแต่ละด้าน เช่น ผู้จัดการฝ่ายจ้างงาน บริหารในการ สรรหา คัดเลือก ฯลฯ ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม พัฒนา ปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

องค์กรทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่บริการหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ เพื่อช่วยพนักงาน ผู้บริหารและองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ให้คำปรึกษา (staff authority) แนะแนว (counselling) ส่วนอำนาจสั่งการให้ปฏิบัติเป็นของผู้บริหารในหน่วยงานหลัก (line authority) ดังแผนภูมิที่ 2.11



แผนภูมิที่ 2.11 ตัวอย่างแผนผังหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 55.

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญและมีอิทธิพล เนื่องจากเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารหลักเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรชี้เป็นชี้ตายขององค์การ เราจึงจะแยกกล่าวเฉพาะภารกิจของการจัดการบุคลากรในองค์การ ในหัวข้อว่า "**หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ**"

ในบทที่ 1 ได้อธิบายว่า "หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์" จำแนกเป็น 2 ระดับคือ 1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์การ (ได้อธิบายแล้วในบทที่ 1) 2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ (ได้ขออธิบายในบทที่ 2 นี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการอธิบายซ้ำซาก) จึงขอทำความเข้าใจก่อนว่า บางประการน่าจะเกี่ยวกับทั้งหน้าที่องค์การและหน้าที่สมาชิก **เกจิอาจารย์** ส่วนใหญ่อธิบายว่า

หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์การ มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เพื่อสะท้อนภาพอนาคตให้เกิดแนวทาง ผู้ปฏิบัติเห็นความต้องการขององค์การ สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย (stakeholders) เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ หน่วยงานมีหน้าที่ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (corporate human resource planning) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการขององค์การมีประสิทธิภาพ เติบโตอย่างต่อเนื่อง เหตุจากมีการวางแผนเป็นผลให้แผนของทุกหน่วยงานเชื่อมโยงสัมพันธ์สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน สนับสนุนแผนกลยุทธ์นโยบายขององค์การในลักษณาการดุลยภาพ

2. การวิเคราะห์งาน (Job analysis) ศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับภาระงาน (tasks) ลักษณะของงานหนึ่งๆ มีเงื่อนไขต่างๆ กำหนดไว้ เช่น คุณสมบัติของผู้ทำงานนั้นๆ แล้วจัดเก็บข้อมูลไว้ใช้ประโยชน์ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

3. การจ้างงาน การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and selection) ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะกับตำแหน่งงานขององค์การเข้ามาทำงานในองค์การ การสรรหาบุคลากรคือการค้นหาผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ (Werther & Davis, 1993) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆให้สัมพันธ์กับนโยบายรวมขององค์การ และความต้องการแรงงานของแต่ละองค์กรขององค์การ กระบวนการสรรหา คัดเลือก อาจร่วมมือกันหลายฝ่ายในองค์การหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จัดการโดยลำพังก็ได้ (**เดชากร แก่นเมือง**, 2556)

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารหลักฐานให้ละเอียด ถูกต้อง เรียบร้อย ก่อนทำสัญญาจ้างและรับเข้าทำงาน เก็บเอกสารเข้าแฟ้มรักษาไว้

4. ปฐมนิเทศ (Orientation) พาชมสถานที่ แนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักกันกับผู้บริหารและบุคลากรขององค์การที่มีอยู่แล้ว กล่าวต้อนรับ กระตุ้นจูงใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

5. การจัดการด้านตำแหน่งหน้าที่ (Placement) รับเข้าทำงาน ทำสัญญาจ้าง มอบหมายตำแหน่งหน้าที่ นอกบรรจุคนใหม่ให้ปฏิบัติงานแล้วยังต้องประเมินผลงาน แต่งตั้ง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อมีการขยายหรือปรับโครงสร้างขององค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องร่วมวางแผน และกำหนดบุคคลให้เหมาะกับลักษณะงาน ตำแหน่ง หน้าที่ (Put the right man on the right work) จัดการให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างบุคคล และเกิดความสมดุลในองค์การ

6. การฝึกอบรม และพัฒนา (Training & development) มี 2 ตอน

ตอนแรกเข้ารับหน้าที่ ในอเมริกาถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติบุคลากรคนเก่าที่จะออกไป ต้องฝึกสอนคนใหม่ให้ปฏิบัติงานได้ 7 วัน จึงจะลาออกได้ มิฉะนั้นจะไม่ได้เอกสารแสดงการผ่านงาน แต่ถ้าเป็นงานประเภท Team work ก็ให้ Team สอน

การฝึกอบรมตอนที่ 2 เมื่อเปลี่ยนระบบการทำงาน หรือเปลี่ยนเครื่องจักร ก็ต้องอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อีกประการหนึ่งอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล (development) การที่จะทำให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีพัฒนาการที่ยั่งยืน (sustain growth and development) และสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (need assessment) ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปนิยมวางแผนร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ กับหน่วยงานต่างๆ ในองค์การเดียวกัน เพื่อประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด การดำเนินการอย่างเป็นระบบจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ให้สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ หลังจากอบรมแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมสัมฤทธิผลสมประสงค์เพียงใด บุคลากรที่ผ่านการ

ฝึกอบรม มีความรู้ ความคิด ความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรม พัฒนาขึ้นตอบสนองความต้องการขององค์การมากน้อยเพียงใด

7. การบริหารค่าตอบแทน (employment management) และผลประโยชน์ ของบุคลากรองค์การเป็นภาระหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำการประเมินค่างาน (job evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์การให้เป็นไปอย่างยุติธรรม และมีความเสมอภาค งานประเภทเดียวกันที่เท่ากันต้องจ่ายค่าตอบแทนที่เท่ากัน (equal work, equal pay) ปกติจะจ่ายไม่ต่ำกว่าอัตราที่กฎหมายแรงงานกำหนด จ่ายมากกว่าได้แต่ต้องมีเกณฑ์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการสำรวจ ศึกษา เปรียบเทียบอัตราค่าจ้างทั่วไปในสังคม เพื่อใช้ในการกำหนดค่าจ้างเป็นเกณฑ์มาตรฐานขององค์การ มิให้ต่ำหรือสูงกว่าอัตรามาตรฐานสากลของธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมในลักษณะเดียวกันมากนัก

องค์การอาจกระตุ้น (stimulus) จูงใจ (motivation) ให้กระตือรือร้นในการทำงาน โดยมีสวัสดิการ (welfare movement) ต่างๆ ให้รางวัล โบนัส (bonus) เงินปันผลกำไร เงินเพิ่ม ช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล

8. การบำรุงรักษาบุคลากร (maintenance) กว่าจะได้บุคลากรที่ทำงานได้เข้าที่เข้าทางสักคนต้องเสียค่าใช้จ่ายไปมาก ตั้งแต่สรรหา ฝึกอบรม พัฒนา กระทั่งมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ทำงานได้ผลดีตามเกณฑ์มาตรฐาน องค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายไปมาก ถ้าต้องสูญเสียบุคลากรดังกล่าวไป ก่อนระยะเวลาที่สมควร นับว่าเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายไปโดยไม่จำเป็น ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้มีความสุขที่จะร่วมปฏิบัติงานไปกับองค์การด้วยความเต็มใจเป็นระยะเวลายาวนาน โดยฝ่ายองค์การต้องพยายามสร้างความผูกพัน (commitment) ขวัญกำลังใจ (morale) ความจงรักภักดี (loyalty) ความมีน้ำใจไมตรีต่อกัน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน จัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร จัดระบอบการติดต่อสื่อสารให้ดี

9. ระเบียบวินัย (discipline) องค์การเป็นที่รวมของคนจำนวนมากมาจากถิ่นที่ต่างๆ กัน มีนิสัย ความคิด ความเชื่อต่างๆ กัน จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ เพื่อควบคุมให้อยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสงบสุข มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

10. แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) เป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานองค์การ กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ อาทิรัฐบาล สมาคมแรงงาน สมาคมวิชาชีพ กลุ่มสังคม กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์การดำเนินงานไปได้ โดยไม่มีอุปสรรค ความขัดแย้ง แรงเสียดทาน

11. กิจกรรมอื่นๆ (Others) อีกนานาประการที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการ เช่น การบริการสังคม การให้คำปรึกษาแนะแนว (guidance & counselling) รับพิจารณาคำร้องเรียนและแก้ไข

12. การยุติการจ้างงาน (Termination) หรือการให้ออกจากงาน (separation) แบ่งเป็น 3 กรณี

1. ให้ออกโดยไม่สมัครใจจะออก (involuntary) แต่ต้องออกเพราะเหตุหมดสัญญาจ้าง หรือสิ้นสุดโครงการ

2. ออกโดยความสมัครใจของผู้ออก เช่น ลาออก หรือเกษียณอายุ

3. ให้ออกแบบ layoff เมื่อกิจการ slowdown คือให้ออกจากงานเป็นการชั่วคราว เมื่อกิจการตกต่ำลง โดยองค์การต้องจ่ายค่าชดเชย มากน้อยตามอายุการทำงาน ถ้าทำงานมานานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป องค์การต้องจ่ายค่าชดเชย 10 เท่าของเงินเดือน คนไทยเรียกว่าจ้างให้ออก แต่ถ้าให้ออกเพราะทำความผิดร้ายแรง ซ้ำซาก เตือนแล้วทำความผิดอีก ตั้งกรรมการสอบสวน มีการบันทึกว่าผิดจริง มีหนังสือแจ้งผู้ทำผิดให้รับทราบ และไล่ออก องค์การไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย แต่ระบบราชการ มีหลายระดับ คือให้ออก ปลดออก ไล่ออก

สรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับสภาพแวดล้อม

กำลังคน (man power) เป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจทุกแขนง แม้จะมีเครื่องจักรกล หุ่นยนต์ขึ้นมาแทนกำลังคน ก็ยังไม่พ้นที่จะต้องมีคนควบคุม ดูแลบำรุงรักษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสำคัญตลอดกาล

ความท้าทายที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วงจรเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม กฎหมาย การเมือง พัฒนาการของประชากร การแข่งขันในโลกไร้พรมแดน ปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลท้าทายองค์การ และกดดันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทุกโอกาส จึงเป็นพันธกิจของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพตอบโต้ได้ทุกรูปแบบ

คำถามทบทวน บทที่ 2

1. ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แยกได้เป็น 2 ประเภท Mondy & Noe อธิบายว่า ปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป มีผลกระทบต่อองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกรณีใดบ้าง ? จงอธิบาย
2. สภาพแวดล้อมภายใน หรือสภาพแวดล้อมทางกิจการที่กดดัน ท้าทาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีผลกระทบต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ มีอะไรบ้าง ? จงอธิบาย
3. แบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลายแบบ ท่านชอบแบบใดมากที่สุด ? เพราะเหตุใด ? จงบรรยายและวิจารณ์แบบที่ท่านชอบมากที่สุด
4. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญและวัตถุประสงค์อย่างไร ? อธิบาย

5. สมมติว่าท่านสมัครงานที่องค์การขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ในตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้สอบสัมภาษณ์ให้ท่านเขียนแผนภูมิการจัดองค์การสำหรับการจัดทรัพยากรมนุษย์ และอธิบายประกอบแผนภูมิด้วย
6. Werther & Davis ได้กำหนดกรอบแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การควรยึดถือมีประการใดบ้าง ? อธิบายแต่ละประการด้วย
7. ท่านได้รับมอบหมายให้เป็นประธานองค์การ (หน่วยงาน) ทรัพยากรมนุษย์ และเป็นผู้กำหนดผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานของหน่วยงาน ท่านจะเขียนแผนภูมิเพื่อจัดผู้บริหารด้านต่างๆ อย่างไร ? และอธิบายหน้าที่เกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

หนังสืออ้างอิง บทที่ 2

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, รศ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2550.

จักรพันธ์ เด่นดวงบริพันธ์. “เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก 21 เหตุการณ์ที่จะเกิดในศตวรรษหน้า,” **วารสารอุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60 มีนาคม – เมษายน. 2561 : 1 – 20.

ชูชัย สมิทธิไกร, รศ.ดร. **การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

ไชยรัตน์ เจริญสิน**โอพาร. แนะนำสกุลความคิดหลังโครงสร้างนิยม (Introducing Post structuralism).** กรุงเทพฯ : สมมุติ. 2554.

เดชากร แก่นเมือง. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธรินทร์ มาลา. (2557). **วัฒนธรรมองค์การสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์การ.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

นิพนธ์ ทวีคูณ. “รายงานผลการศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน,” **วารสารศน**. 2544. 22 (2) : 36 – 39.

พรทิภา ซาบุตร. “ความสัมพันธ์ของภาวะสุขภาพจิต สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความสามารถในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดปทุมธานี”, **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชียฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**, 2557. 8(1), 171-183.

พิชิต เทพวรรณ์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ **:** ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2554.

Conner, J & Ulrich, D. “Human resource roles : Creating value, not rhetoric,” **Human Resource Planning**. 1996. 19 (3) : 38 - 47.

Dessler, G. (2006). A Framework for Human Resource Management. 4th edition. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.

Harvey & Bowin. **Management.** 5th ed Boston : Hougton Miffin, 1968.

Mondy, Wyne R. & Noe, Robert M. **Human Resource Management.** 6th. ed. New Jersey : Prentice- Hall.1996.

Peter, 1987 : 29 cited by รศ. เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท. 2550.

Werther, Willaim B. & Kieth, Davis. **Human Resource and Personnel Management**. New York : McGraw – Hill. 1993.

เกจิอาจารย์ : อาจารย์บางท่าน (บางพวก)

พลวัต (dynamic) : ไม่อยู่นิ่ง การเคลื่อนที่ การเปลี่ยนแปลง

สภาวการณ์ : เหตุการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ

สำมะโน : การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประชากร เคหะ การเกษตร อุตสาหกรรม ธุรกิจ และการอื่นๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในทางสถิติ โดยการแจงนับจากทุกหน่วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ

องค์กร (organ) : ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกันและกัน

องค์การ (organization) : ศูนย์รวมของกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน

เอตทัคคะ : ผู้ยอดเยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ







การวิเคราะห์งาน และ การออกแบบ

Job analysis and Job Design Strategies

เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความนำ

พูดถึง “การวิเคราะห์งาน” **วิเคราะห์** ภาษาอังกฤษว่า analysis : การแยก การจำแนก การแยกแยะ การวิภาค พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานว่า ใคร่ครวญ แยกออกเป็นส่วนๆ เมื่อเด็กๆ คุณครูสอนให้จำว่า วิ คือแยก เด็กดึงแขน ขา ตุ๊กตาออกนั่นคือการแยก ถ้าคุณแม่เอาแขน ขา ตุ๊กตานั้นมาเย็บเข้ากับตัวตุ๊กตาตามเดิม นั่นคือสัง ให้จำว่าสังคือรวมหรือร่วม เป็นการสังเคราะห์ภาษาอังกฤษว่า synthesis : การประสม การปะติดปะต่อ ส่วนประกอบทั้งหมดที่ซับซ้อนที่รวมกัน การอ้างเหตุผลที่สรุปโดยตรงจากสมมติฐานและกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ วิเคราะห์กับสังเคราะห์ สองคำนี้ใช้คู่กัน เมื่อแยกข้อมูลแล้วต้องสรุปจำกัดความ คุณครูสอนเด็กอย่างนี้เพื่อให้จำง่ายว่า **วิ** หมายถึง **แยก สัง** หมายถึง **รวม** ดังตำราเล่มนี้จะแยกกล่าวภาระงานอันเป็นพันธกิจเป็นบทๆ เรียกว่าวิเคราะห์ เพื่อนำมาสัมพันธ์เป็นงานในหน้าที่ของหน่วยงานการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เรียกว่า สังเคราะห์

งาน (Job) หมายถึงกลุ่มของตำแหน่งงานในกระบวนการกิจกรรมเดียวกัน เช่น ในกระบวนการมีงาน 5 อย่าง ผู้บริหาร ผู้คุมสต๊อก (stock) หรือคลังสินค้า พนักงานขาย เสมียน พนักงานส่งของ มีตำแหน่งรวม 20 ตำแหน่ง ถ้าคนละตำแหน่งก็หมายความว่าต้องใช้คน 20 คน แสดงว่างานประกอบด้วยกลุ่มภาระงาน (tasks) ที่ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย แต่ละคนมีตำแหน่งงานก็คือ ภาระงานและความรับผิดชอบจึงมีตำแหน่งสำหรับทุกๆคน

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์การมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน ถ้าคนละตำแหน่งจำนวนตำแหน่งก็เท่ากับจำนวนคน

ทำงาน (Work) คือ กิจกรรมที่กระทำด้วยกำลังกายและจิตใจเพื่อจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อความสบายใจ เพื่อธำรงรักษาอาชีพ เพื่อบริการสังคม

บุคลากรในองค์การ คือ บุคคลที่ปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ขององค์การตามตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์วิเคราะห์ว่าตำแหน่งใดควรใช้ผู้มีความรู้ ความถนัด ความสามารถ และความชำนาญ อย่างไรจึงจะเหมาะสมเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

การออกแบบ คือ การสร้างแบบขึ้นมา

การออกแบบงาน คือ กระบวนการพิจารณาภาระงานเฉพาะด้านที่จะได้รับการปฏิบัติ และวิธีการที่ใช้ปฏิบัติงานเฉพาะนั้น ตลอดจนความสัมพันธ์ของงานนั้นกับงานอื่นในโครงการออกแบบงานเพื่อให้ได้วิธีสร้างผลงานที่ดีและเป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

"การจัดการทรัพยากรมนุษย์" ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงด้านกำลังและคุณภาพของบุคลากร ซึ่ง "คน" ได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวใจในการดำเนินงานของทุกองค์การ บุคลากรขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การให้คุณให้โทษได้ ถ้าองค์การมีบุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในด้านการผลิต การจำหน่าย การแข่งขัน และพัฒนาองค์การ งานบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์มีภาระหน้าที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน ภายในองค์การตั้งแต่ประกาศรับสมัคร คัดสรร บรรจุ เริ่มปฏิบัติงานไปจนกระทั่งเกษียณ องค์การต้องการคนดีมีความสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย การที่จะได้มาซึ่งบุคคลดังกล่าวและรักษาไว้ให้อยู่กับองค์การยาวนานที่สุด ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจบริบทของงานทรัพยากรมนุษย์ มีศิลปะในการบริหารจัดการ เป็นผู้คอยคุ้มกัน (bodyguard) องค์การให้ปลอดภัย ปัจจุบันจึงถือว่าหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ งานอย่างหนึ่งซึ่งเป็นพื้นฐานของงานด้านทรัพยากรมนุษย์คือ "การวิเคราะห์งาน" (job analysis) เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์งาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากในกิจกรรมเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน สามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์การได้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสมควรที่จะมีความรู้ความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งาน ประการแรกทีเดียวจะให้คำจำกัดความของการวิเคราะห์งานเพื่อทำความรู้จักเป็นเบื้องต้น ต่อๆ ไปจึงจะเรียนรู้เหตุผลที่ต้องทำการวิเคราะห์งาน ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน กระบวนการวิเคราะห์งาน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งาน คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งาน การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ใบพรรณนางาน กลยุทธ์การออกแบบงาน

ก่อนอื่นใดทำความเข้าใจความหมายของการวิเคราะห์งานกันก่อนดังนี้

3.1 ความหมายของการวิเคราะห์งาน

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความหมายของการวิเคราะห์งาน (job analysis) ไว้คล้ายๆ กันดังนี้

มันดี้ โนอี (Mondy & Noe, 1996 : 92) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือกระบวนการที่เป็นระบบของการพิจารณาเกี่ยวกับทักษะ หน้าที่ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์การ หรือเป็น

กระบวนการที่ทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะทำให้รู้ว่างานจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ

โรเซนเบอร์ก, เจอร์รี่ เอ็ม (Rosenberg, Jerry M. 1987) กล่าวว่าการวิเคราะห์งานคือ การศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับภาระงาน (tasks) งานหนึ่งๆ ต้องกำหนดเงื่อนไขของงานนั้นๆ ไว้ เช่น ค่าตอบแทน คุณสมบัติผู้ที่จะมาทำงาน และเรื่องอื่นๆ ที่จำเป็น

เดอ เซนโซ และรอบบินส์ (De Cenzo and Robbins, 1993) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่ต้องกระทำในแต่ละงาน โดยที่การวิเคราะห์ระบบเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบข่ายของงานนั้น

พลุนเกตต์ และแอตต์เนอร์ (Plunkett & Attner, 1994) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือ การศึกษาพิจารณากำหนดหน้าที่ของงานหนึ่งๆ ไว้ ว่าบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะเหมาะที่จะมาครองตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์งานสามารถนำไปเป็นประโยชน์ในการเตรียมงาน เพื่อกำหนดรายละเอียดและระบุลักษณะเฉพาะของงานให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์ยิ่งขึ้น

ทอมป์กิ้นส์ (Tompkins, 1995) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกหลักฐาน และวิเคราะห์สารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

เกตวู้ด และฟีลด์ (Gatewood & Feild, 1998) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือ การดำเนินการอย่างมีจุดมุ่งหมายและเป็นระบบเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญ และเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยครอบคลุมข้อมูลต่างๆดังนี้

- เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการทำงาน (work activities) สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องกระทำ วิธีการปฏิบัติ และช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติงาน
- คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ความสามารถ (abilities) และคุณลักษณะอื่นๆ (other characteristics) เช่น บุคลิกภาพ ความสนใจ เป็นต้น หรือเรียกว่า KSAOs
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพและกำหนดการการทำงาน เป็นต้น

ผศ.ดร.ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 44) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งถูกนำมาใช้ในการศึกษา การรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมอื่นในอนาคต

รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 64) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือ การให้ข้อสรุปเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความรู้และทักษะที่ต้องการ สภาพการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ ตลอดจนข้อเท็จจริงที่ได้เก็บรวบรวมวิเคราะห์และบันทึกไว้ตามที่งานนั้นเป็นอยู่จริง

สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (2555) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือการศึกษาถึงหน้าที่ของงาน สภาพการทำงาน และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่มีอยู่ประจำตัวบุคคล เหล่านี้เป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงาน

จินตวีร์ หรยางกูร (2557) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติ และลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการนี้จะทำให้ฝ่ายการจัดการทราบว่าจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานนั้นได้สำเร็จ

สรุป การวิเคราะห์งานคือกระบวนการศึกษา สำรวจ พินิจพิเคราะห์ แยกแยะ แล้วเก็บรวบรวมข้อมูลลักษณะของงานส่วนต่างๆที่เป็นธรรมชาติของงานนั้นๆแต่ละงานอย่างเป็นระบบ และขั้นตอนทางเทคนิค กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายของงานนั้น เป็นกระบวนการที่ทำขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานเพื่อรู้ว่างานนั้นๆจะต้องใช้คนที่มีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่ง ความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถ ความชำนาญ ความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ โดยนำข้อมูลไปกำหนดรายละเอียดจัดระบบงานและสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะกับงานทันสมัยและเหตุการณ์

ทำความเข้าใจความหมายการวิเคราะห์งานให้กระจ่าง

กระบวนการ (process) คือ การปฏิบัติงาน ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเก็บรวบรวมสารสนเทศของงานได้อย่างสมบูรณ์ เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์นำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นไปใช้จัดการทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์การ

ระบบ (system) คือ ระเบียบแบบแผน รูปการ รูปแบบ ระบบการแบ่งประเภท

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ผ่านขั้นตอนตั้งแต่เริ่มศึกษา ทำความเข้าใจมาจนถึงขั้นการประมวลผล ได้เป็นผลลัพธ์ (outcome) หรือสารสนเทศของงาน (job information) นำไปใช้งานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น เอกสารพรรณนางาน (job description) และเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (job specification) เป็นต้น (Sjoerd & Tanya. 2017)

3.2 ประวัติการวิเคราะห์งานและการออกแบบ

ในอดีตกาลเมืองไทยยังไม่มีอุตสาหกรรมเครื่องจักร ยังเป็นอุตสาหกรรมครัวเรือน เป็นประเภทงานหัตถกรรม (handwork) ผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยมือ (handworked) และทอด้วยมือ (handwoven) พัฒนาการต่อมามีโรงสี โรงน้ำแข็ง โรงเหล้า โรงฆ่าสัตว์ โรงงานจะมีคนงานประจำจ้างเป็นเงินเดือน ถ้าเป็นฟาร์ม (farm) คือ ไร่ นา สถานที่เลี้ยงสัตว์ อาจเป็นการจ้างรายวัน ในยุคนั้นลูกจ้างหาง่าย นายจ้างไม่ง้อลูกจ้าง ครั้นมีโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้นเรื่อยๆ เริ่มมีความขัดแย้งกันระหว่างนายจ้างกับคนงาน เมื่อกิจการขยายใหญ่ขึ้น องค์การจึงมีหน่วยงานบริหารงานบุคคล ในช่วงนี้การบริหารงานบุคคล การศึกษา

วิเคราะห์งานในองค์การเพียงเพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดอัตราจ้างงาน การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถทำงานได้ โดยวิศวกรและผู้เชี่ยวชาญทางการผลิตจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดหรือการออกแบบงาน (job design)

เมื่อมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการต่างๆ มากขึ้น ทำให้ผู้บริหารด้านบริหารงานบุคคลหรือด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่อมาได้เรียนรู้ถึงวิธีการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ได้นำหลักทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการพัฒนางานและบทบาทการทำงานในองค์การมากขึ้น เรียกว่า The technical human organization matrix เป็นการผสมผสานระหว่างแนวความคิดทางด้านเทคนิคกับแนวความคิดในด้านความรู้สึกของมนุษย์ในการออกแบบงานนั้น ปริมาณงานและโครงสร้างของงานมีความสัมพันธ์กับการผลิต แรงจูงใจและขวัญของพนักงานเป็นอย่างมาก

นักคิดทฤษฎี นักบริหารมีการออกแบบงานเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เช่น

อดัม สมิธ (Adam Smith) คิดในเรื่องการแบ่งงานกันทำ (division of labour) ประหยัดเวลา

เฟรเดอริค ดับเบิลยู. เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ได้มีวิธีการปรับปรุงงาน มาตรฐานของวิธีการทำงาน การฝึกอบรม ค่าจ้างที่เป็นแรงจูงใจ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์งาน การออกแบบงาน

เฮนรี่ ฟอร์ด (Henry Ford) ได้นำหลักการผลิตจำนวนมากเข้ามาใช้ในโรงงานประกอบรถยนต์ นับเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการใช้เวลาของคนงาน

เฟรเดอริค เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้วิจัยการทำงานและการจูงใจ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ เพิ่มผลผลิตมากขึ้น

แฮคแมน และโอลด์แฮม (Hackman and Oldham) ได้กล่าวถึงการรวมเอาทฤษฎีคุณลักษณะงาน (job characteristics theory) ที่สามารถสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยเชื่อว่าเมื่อบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจ และได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง การขาดงานและการลาออกจากงานต่ำ

3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเพื่อจะนำผลที่ได้ (output) จากการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้ดังกล่าวคือสารสนเทศของงาน (job information) สำหรับการนำไปใช้งานในอนาคต เช่น เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (job description) เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (job specification) การประเมินค่างาน (job evaluation) และมาตรฐานการทำงาน(job standard)

3.3.1 เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job description) เป็นการแสดงรายละเอียดหรือการพรรณนางาน เขียนอธิบายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ (functions) ความรับผิดชอบ (responsibilities) ขอบเขตของงาน กระบวนการปฏิบัติ ตำแหน่งงาน (job title) คุณลักษณะของงาน

(job characteristics) เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (environmental conditions) ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น พึงทราบว่าเอกสารพรรณนางานของแต่ละองค์การ มีลักษณะแตกต่างกันไปตาม**ฐานานุรูป**

การแสดงรายละเอียดหรือเอกสารพรรณนางาน เรียกกันง่ายๆ ว่า ใบพรรณนางาน (job description) เป็นผลได้มาจากการวิเคราะห์งาน สาระสำคัญของการแสดงรายละเอียดงานที่มุ่งลักษณะของงานนั้นไม่ได้พิจารณาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน การแสดงรายละเอียดงานอาจพิจารณาในสาระสำคัญได้ 2 อย่าง คือการนำไปใช้ กับส่วนประกอบของการแสดงรายละเอียดงาน

1. การนำไปใช้ ในแง่ของการบริหารงานบุคคล หรืองานทรัพยากรมนุษย์ การแสดงรายละเอียดงานนำไปใช้ในเรื่องที่สำคัญ 3 เรื่อง คือ เป็นพื้นฐานของข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงาน เป็นแหล่งเอกสารที่จะนำไปใช้โดยตรง และเป็นเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับงาน

1.1 เป็นพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับงาน กิจกรรมหลักก็คือ การแสดงรายละเอียดงาน คือ การระบุลักษณะงาน การกำหนดมาตรฐานในการประเมิน การปฏิบัติ การกำหนดปัจจัยของค่าตอบแทน การแยกประเภทงาน การออกแบบงานและกิจกรรมอื่นๆของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2 เป็นแหล่งเอกสารที่นำไปใช้โดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ไม่ว่าจะกำหนดกิจกรรมอะไรก็ตามที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องดูจากแบบแสดงรายละเอียดงานก่อน หัวหน้างานจะต้องใช้ข้อมูลจากแบบการแสดงรายละเอียดงานเป็นแนวในการมอบหมายงานหรือสั่งงาน ใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และใช้ในการวัดผลงานหรือวัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กิจกรรมต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้ข้อมูลโดยตรงจากการแสดงรายละเอียดของงาน กิจกรรมเหล่านั้นได้แก่ การวางแผนบุคลากร การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

1.3 เป็นเครื่องมือในการวิจัยเกี่ยวกับงานในองค์การขนาดใหญ่ ที่มีพนักงานจำนวนมาก ต้องเอาใจใส่พนักงานและการปฏิบัติงานอย่างมาก งานต่างๆ ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ข้อมูลจากองค์การขนาดใหญ่หรือองค์การที่มีระบบงาน เช่น หน่วยงานของรัฐบาล กองทัพ และองค์การที่มีพนักงานจำนวนมาก ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นแนวในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในการจัดทำรายละเอียดงานที่เป็นมาตรฐานจะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการทางด้านแรงงาน การเปลี่ยนแปลงอาชีพงาน และการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของงาน

2. ส่วนประกอบของการแสดงรายละเอียดงาน สาระสำคัญของส่วนประกอบของการแสดงรายละเอียดงานควรมีดังนี้

2.1 การระบุงาน หมายถึง ระบุชื่องาน ตำแหน่งงาน รหัส ระดับของงาน อัตราค่าจ้าง สถานที่ตั้งของงาน และการประสานงานกับงานอื่นๆ

2.2 การสรุปงาน คือสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมาย กิจกรรมของงาน และผลผลิตหรือบริการที่คาดว่าจะได้จากการทำงาน

2.3 เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.4 วัตถุดิบ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต วัสดุสิ้นเปลือง และข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบ

2.5 เทคนิคและวิธีการผลิต รายละเอียดที่แสดงถึงวิธีการแปรรูป

2.6 แนวทางปฏิบัติงานและการควบคุม รูปแบบของการควบคุมและคำอธิบายเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของผลผลิต พฤติกรรม และลำดับของการทำงาน

2.7 งานและกระบวนการ คำอธิบายเรื่องงานแสดงการทำงานรวมถึงความสัมพันธ์กับข้อมูล คน สิ่งของต่างๆ และการเกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น

2.8 สภาพงาน สภาพที่ก่อให้เกิดต่อร่างกาย จิตใจและอารมณ์ ของการปฏิบัติงาน การจ้างงาน และผลกระทบต่องานอื่นด้วย

2.9 ข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ ที่เป็นส่วนประกอบของงาน

แนวทางในการจัดทำแบบแสดงรายละเอียดงาน

การจัดทำแบบแสดงรายละเอียดงานไว้เป็นหลักในการบริหารงานมีแนวทางและข้อเสนอแนะดังนี้

1. การแสดงรายละเอียดงาน

1.1 การเขียนแสดงรายละเอียดงานไว้เป็นหลักฐานเพื่อนำไปใช้อ้างอิงทางกฎหมายได้

1.2 การเขียนแสดงรายละเอียดงาน จะต้องตรงกับงานที่ทำจริงในองค์การนั้น และถ้าเขียนไว้อย่างกว้างๆ อาจก่อให้เกิดปัญหาในทางกฎหมาย

1.3 ในแบบแสดงรายละเอียดของงาน ควรมีสาระสำคัญของงานไว้ชัดเจน อย่างน้อยควรประกอบด้วย ขั้นตอน หรือพฤติกรรมในการทำงาน หน้าที่งาน กิจกรรมที่ทำ และส่วนประกอบของงาน รวมทั้งความรับผิดชอบของงานในแต่ละหัวข้อด้วย

1.4 รายละเอียดงานที่แสดงไว้ในใบพรรณนางาน ใช้เป็นแนวและหลักฐานในการตัดสินใจทางด้านงานบุคคล ปัจจุบันถือว่าเป็นเอกสารที่สำคัญที่ศาลใช้เป็นแนวในการตัดสินความในปัญหาการร้องเรียน กรณีเกิดสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นธรรม

2. ระดับของรายละเอียด บันทึกไว้อยู่ในระดับที่ละเอียดสมบูรณ์ มีรายการครอบคลุม แต่ไม่เยิ่นเย้อ

3. คำอธิบายกับข้อกำหนด ลักษณะของแบบแสดงรายละเอียดงานเป็นกึ่งคำสั่ง **ส่วนแรก** เป็นคำอธิบายลักษณะรายละเอียดของงาน ซึ่งเป็นการอธิบายถึงงานที่ต้องทำ ทำอะไร ทำไมจึงทำอย่างนั้น และทำอย่างไร การอธิบายอย่างเดียวอาจไม่พอเพราะองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา งาน กิจกรรมและโครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ **ส่วนที่ 2** ซึ่งเป็นส่วนที่กำหนดลักษณะงาน ส่วนที่

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานที่เป็นคำอธิบาย แต่เมื่อนำข้อมูลมาประเมินก็จะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องกระทำ จึงเป็นการกำหนดกิจกรรมในงานนั้น

4. การตรวจสอบการแสดงรายละเอียด การแสดงรายละเอียดของงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน และการวัดผลของการปฏิบัติงานในการตรวจสอบประสิทธิภาพ การแสดงรายละเอียดงานจะต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ความน่าเชื่อถือ การนำไปใช้ได้ และความเที่ยงตรง

3.3.2 เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job specification) เป็นการระบุลักษณะเฉพาะของงาน ประกอบกับการระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นเอกสารระบุข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์การ ถ้าเป็นองค์การของต่างประเทศจะเน้นที่ประสบการณ์ (experience) ความชำนาญ (expert) องค์การของรัฐเน้นที่การศึกษา (education) ความรู้ (knowledge) องค์การทั่วๆ ไปยังต้องการความสามารถ (ability) คุณสมบัติทางกายภาพ (physical) ความพร้อมทางจิตใจ (psychological readiness)

การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (job specification) คือการแสดงให้เห็นลักษณะของผู้ปฏิบัติงานนั้นที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จผลสมบูรณ์ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ

1. ความถนัดและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความถนัด (aptitude) คือความมีใจรักมีนิสัยที่ชอบสิ่งนั้นเป็นพรสวรรค์ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นพื้นฐานให้เกิดความสามารถ สมรรถภาพ

2. บุคลิกภาพและลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ (personality) คือคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่น มีความเชื่อ (belief) ค่านิยม (value) ทัศนคติ (attitude) การจูงใจ (motivation) ความสนใจ (interest) ความกล้า (brave) อารมณ์ (emotion) ความฉลาด (intelligence)

3. วัตถุประสงค์ของการระบุลักษณะเฉพาะของงาน การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (job specification) สำหรับเป็นเครื่องมือของการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นการใช้เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้คือ

3.1 การวางแผนบุคลากร การระบุลักษณะเฉพาะของงาน จะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติที่สำคัญของคน 3 อย่าง คือ ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

3.2 การสรรหาและการคัดเลือก ข้อมูลในการวางแผนบุคลากรสามารถนำมาระบุรายละเอียดในใบสมัครงาน และหัวข้อของการทดสอบเพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงานได้

3.3 การสร้างโอกาสที่เท่าเทียมกันในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน สามารถใช้ข้อมูลที่นำมาจากแบบการระบุลักษณะเฉพาะของงาน ได้แก่ คุณสมบัติของบุคคลที่คัดเลือกเข้าทำงาน

3.4 การกำหนดค่าตอบแทน ข้อมูลที่ได้จากแบบระบุลักษณะงานที่นำมาใช้กำหนดค่าตอบแทน คือ ปัจจัยที่สำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับการทำงาน

3.5 การประเมินการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการให้คำแนะนำในการประเมินการปฏิบัติงานก็คือ ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถที่ใช้ในงาน

3.6 การอบรมและการพัฒนา มีการระบุว่าคุณสมบัติที่บุคคลนั้นมีอยู่ยังไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงานจริงจึงจะมีการอบรมพัฒนา

4. วิธีการระบุลักษณะเฉพาะของงาน มีอยู่ 2 วิธีคือ วิธีมุ่งที่งานกับวิธีมุ่งที่คนปฏิบัติงาน

4.1 วิธีมุ่งที่งาน (Job oriented approach) เริ่มที่หารายละเอียดในงานนั้นว่าต้องใช้คุณสมบัติอะไรบ้างจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ แล้วเปรียบเทียบกับความรู้ ความชำนาญ ความถนัด ความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ในรายละเอียดข้อมูลขององค์การ

4.2 วิธีมุ่งที่คนผู้ปฏิบัติงาน (Worker oriented approach) เริ่มจากการสำรวจคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ในองค์การ ทั้งคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานและพฤติกรรมอื่นๆ ของคน แล้วนำเอารายละเอียดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมาเปรียบเทียบกับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน (ข้อมูลต่างๆ หมายถึง รายละเอียดในงานที่กล่าวในข้อ 4.1)

3.3.3 การประเมินค่าของงาน (Job evaluation) (ผศ.บรรยงค์ โตจินดา, 2546 : 103-104)

การประเมินค่าของงานในองค์การ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ เพื่อใช้เป็นหลักในการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเลื่อนตำแหน่ง

1. การประเมินค่าของงาน หมายถึง การพิจารณา ตรวจสอบ เปรียบเทียบงานแต่ละชนิดว่ามีความสำคัญ ความยากง่ายแตกต่างกันอย่างไร เพื่อจัดอันดับงานแต่ละชนิดว่าสูงต่ำเพียงใด ทั้งยังรวมถึงการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งและการกำหนดอัตราค่าจ้าง

2. จุดมุ่งหมายของการประเมินค่าของงาน มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อกำหนดโครงสร้างของค่าจ้าง (wage structure) เพื่อสร้างความยุติธรรม (pursuit of equality) ให้เกิดขึ้นในองค์การ จะต้องหาความสัมพันธ์ที่สอดคล้อง และความเป็นระบบขึ้นระหว่างอัตราการจ่ายค่าตอบแทนขั้นพื้นฐานให้แก่งานทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์การ ดำเนินการต่อจากการวิเคราะห์งานเป็นการหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงาน ซึ่งต้องได้ข้อมูลจากพนักงานทุกๆ คน ผู้กระทำการประเมินค่าของงานจะทำในรูปของคณะกรรมการ และมีการสอบถามความเห็นจากที่อื่นด้วย ให้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษเป็นผู้ประเมิน ในการประเมินค่าของงานจะพิจารณาจากลักษณะปัจจัยการผลิต (input) ที่ลูกจ้างมีคือ ทักษะ ความมานะพยายาม ความรับผิดชอบ เพื่อแปลผลการวัดไปเป็นค่าตอบแทน

3. จุดมุ่งหมายของการประเมินค่าของงาน คือ ให้เกิดความเหมาะสมในเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนทั้งภายในและภายนอกองค์การ การประเมินค่าของงานจะต้องมีความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง ความเที่ยงตรงจะเกิดขึ้นได้ให้ดูที่ผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกจ้าง โดยคัดเลือกและวิเคราะห์

ข้อมูลจากการร้องทุกข์ของพนักงาน รวมทั้งการสำรวจขวัญกำลังใจของพนักงาน ก็สามารถนำมาดัดแปลงใช้กับการประเมินค่าของงานได้ องค์การควรให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าจ้างอย่างยุติธรรม เป็นการเปรียบเทียบอัตราการจ่ายค่าจ้างขององค์การกับอัตราแรงงานสากล ทั้งยังต้องคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ของพนักงานและสหภาพแรงงาน ฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหารมักจะมีความขัดแย้งในเรื่องค่านิยมที่มีต่อการประเมินค่าของงานเสมอ โดยทั่วไปฝ่ายบริหารจะเป็นผู้พิจารณาจัดอันดับงาน โดยสำรวจถึงองค์ประกอบทั่วไปทางด้านทักษะ ความรับผิดชอบ ความพยายาม และสภาพแวดล้อมของการทำงานต่างๆ คนงานมักจะเพิ่มค่านิยมต่างๆ คือ แบบฉบับของการควบคุมดูแลที่ได้รับ ความพอใจจากคนทั่วไป ความมั่นคงในงานที่ทำ จำนวนเวลาที่ทำพิเศษ และความแน่นอนในมาตรฐานของค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

4. วิธีการประเมินค่าของงานมี 4 วิธี คือ

4.1 การลำดับค่าของงานโดยการเรียงลำดับความสำคัญของงาน การจัดหมวดหมู่และประเภทของงาน ผู้ประเมินอาจตั้งในรูปคณะกรรมการ

4.2 ในมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วซึ่งเป็นเอกสารระบุผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ว่า มีความรับผิดชอบอะไรบ้าง เงินเดือน รายการต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติและมีกำหนดระดับของงานไว้ด้วย

4.3 การให้คะแนน อาศัยการเปรียบเทียบในคะแนนค่าของงานตามองค์ประกอบ

4.4 ใช้องค์ประกอบเปรียบเทียบงานเป็นวิธีหนึ่งที่นำเอาวิธีลำดับค่าของงานมาผสมกับวิธีให้คะแนน คือ หลังจากสำรวจข้อเท็จจริงแล้วให้เลือกงานหลักมาเปรียบเทียบองค์ประกอบแต่ละข้อที่กำหนดไว้ว่า อยู่ในระดับใดแล้วนำงานมาเปรียบเทียบดูกับองค์ประกอบเป็นหลัก

สรุปว่าการประเมินค่างาน (Job evaluation) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละงาน โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับ ทั้งภายในองค์การและตลาดแรงงานทั่วๆ ไป เพื่อให้องค์การสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่บุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของตนได้เป็นธรรม สมเหตุสมผล เป็นการธำรงรักษาบุคลากรด้วย

3.3.4 มาตรฐานการทำงาน (Job standard) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาเป็นเกณฑ์กำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ มาตรฐานการทำงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งฝ่ายบุคลากรและองค์การ ช่วยให้บุคลากรทราบถึงความต้องการขององค์การว่าให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างไร องค์การได้รับประโยชน์จากการมีแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามความประสงค์จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงาน ส่งผลให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

3.3.5 การแยกประเภทงาน (Job classification) เป็นการสำรวจตำแหน่งงานเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติและรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์การ มีประโยชน์ต่องานการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก

การนำผลของการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์

เมื่อทำการวิเคราะห์งานเพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนำไปใช้กับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ ขององค์การดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) และการจัดองค์การ สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิด แสดงรายละเอียดของงาน การประเมินค่างาน การแยกประเภทงาน การออกแบบงาน (job design) การปรับปรุงงาน (job enrichment) ให้มีลักษณะท้าทายความสามารถ เพิ่มความรับผิดชอบ เพิ่มขีดขั้นอำนาจหน้าที่ การขยายงาน (job enlargement) เพิ่มปริมาณงานและผลผลิต ตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จึงสามารถนำข้อมูลของงานหรือสารสนเทศมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร เช่น การวางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับชนิด ปริมาณ และตำแหน่งของงานในองค์การ โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานได้จากเอกสารพรรณนางานและเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ เพื่อใช้ประกอบ การคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (manpower) ในองค์การเพื่อวางแผนและกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ

การจัดองค์การต้องกำหนดว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง แยกระดับความสามารถของบุคลากรที่ต้องการใช้ในองค์การ ตั้งแต่พนักงานไร้ฝีมือ (unskilled labour) ไปจนถึงพนักงานฝีมือ (skilled labour) เลยไปถึงผู้บริหารสูงสุด การกำหนดโครงสร้างขององค์การจำเป็นต้องแบ่งแยกประเภทงานเป็นกลุ่มให้เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์งานจึงมีส่วนช่วยในการกำหนดจำนวนงาน และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ ตลอดจนการวางแผนกำลังคนสำหรับงานแต่ละอย่างให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพต้องนำเอาคุณลักษณะที่ต้องการของงาน (job requirement) มาทำการพิจารณา

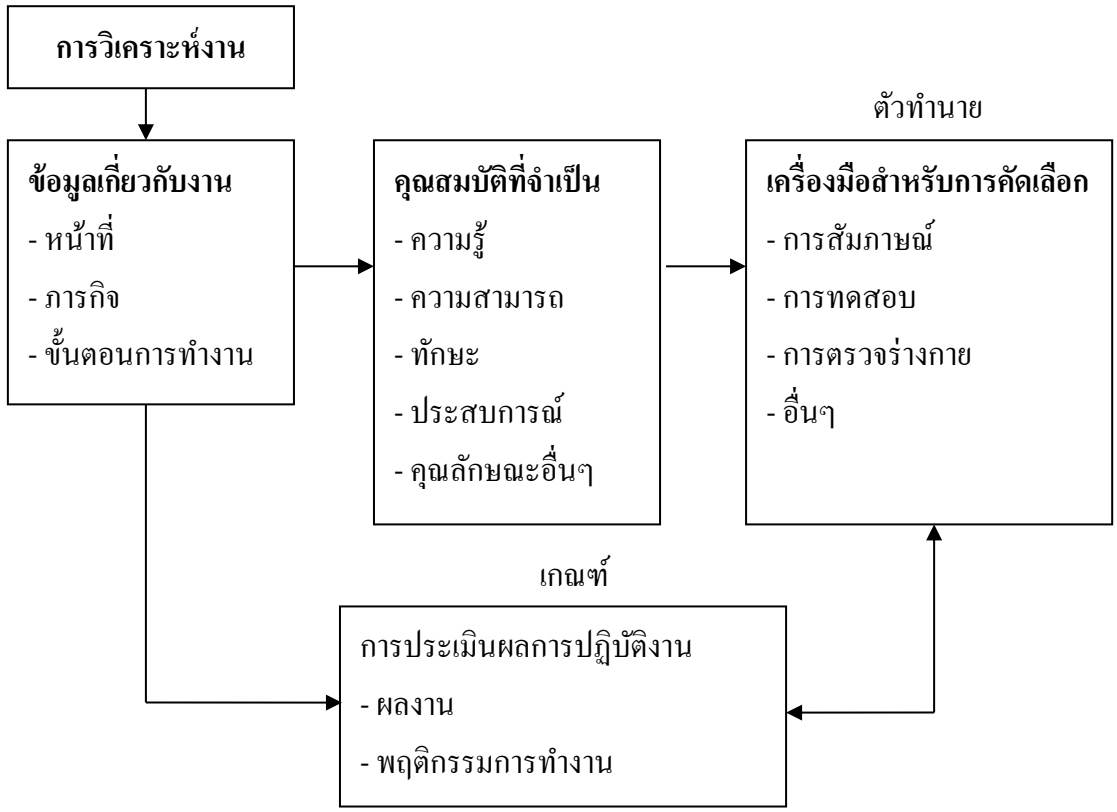
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and selection) ใช้สารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน เอกสารพรรณนาลักษณะงาน และเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน เป็นประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะกับงาน มีความรู้ ความถนัด ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติ เข้ามาทำงานในองค์การ

เอกสารพรรณนาลักษณะงาน ได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคลากรจะต้องทำในแต่ละหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย ในขณะที่เอกสารระบุข้อกำหนดของงานได้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ ไว้ให้ใช้พิจารณา เพราะผู้ทำหน้าที่สรรหาจะต้องรู้ว่างานตำแหน่ง

ที่กำลังสรรหาอยู่นั้น คุณสมบัติที่จำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีรายละเอียดและลักษณะเฉพาะงาน (job description and specification) อย่างไร

สรุปว่าข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายด้าน แต่ถ้ากล่าวเฉพาะด้านการสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิเคราะห์งานมีประโยชน์ดังนี้

1. ใช้ระบุคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่ง
2. ใช้ในการพัฒนาเครื่องมือ (tool) สำหรับการคัดเลือกและทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร
3. ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่บุคคลจำเป็นต้องกระทำได้ ดังแผนภูมิที่ 3.1



แผนภูมิที่ 3.1 บทบาทของการวิเคราะห์งานในการคัดเลือกและประเมินผล
ที่มา : รศ.ดร.ชูชัย สมิทธิไกร. 2556 : 70.

อธิบายแผนภูมิ 3.1

เริ่มต้นที่การวิเคราะห์งาน ทำให้ทราบว่าตำแหน่งงานหนึ่งประกอบด้วยหน้าที่ภารกิจ และขั้นตอนการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ทราบต่อไปว่า บุคลากรในตำแหน่งงานหนึ่งๆ จำเป็นต้องมี

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (job specification) อย่างไร เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ และคุณสมบัติอื่นๆ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน ทำให้ทราบต่อไปว่าควรจะเลือกใช้เครื่องมืออะไรในการคัดเลือกบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับงานและจากการใช้เครื่องมือดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์กับผลการประเมินการปฏิบัติงาน

3. ทำให้เกิดภาวะการจ้างงานที่เสมอภาค (Equal work) ถ้าพนักงานหญิงร้องเรียนว่าองค์การให้เงินเดือนพนักงานชายสูงกว่า เป็นการกระทำที่ไม่เท่าเทียมกัน ผิดกฎหมายแรงงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าการจ้างงานนั้นเป็นธรรม โดยอาศัยการวิเคราะห์งานที่ใช้มาตรฐานในการจ้างงานและบรรจุงานแสดง

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and development) เพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีความสงบสุข ผลงานดี ได้งานตามเป้าหมาย ก่อนเริ่มปฏิบัติงานต้องฝึกอบรมเพื่อสอนกระบวนการปฏิบัติที่ดีที่สุด สร้างความพอใจและปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ หลังจากนั้นยังต้องฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมและพัฒนาฝีมือ เพราะเหตุการณ์เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วไม่หยุดยั้ง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานประเมินผลการทำงานของบุคคลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงไร และสามารถใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม (objective standard) ในการประเมินคุณภาพประสิทธิภาพ และผลิตภาพในการทำงานของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานด้วย

6. การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Compensation) ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือนให้กับพนักงานขององค์การ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ประกอบในการประเมินค่างานได้ โดยการนำงานต่างๆ ที่ทำการศึกษาจากทั้งภายในองค์การ และภายนอกองค์การมาหาค่าเปรียบเทียบ (relative value) และจัดเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละงาน เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นมาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทน ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การตามหลักการที่ว่า จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (equal work equal pay)

7. การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (Safety reinforcement) การปรับปรุงสภาพการทำงาน (working condition) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะบอกได้ถึงความปลอดภัยในการทำงาน โอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุ อันตรายอันอาจเกิดจากการทำงาน และสภาพอันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง หรือต้องปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน สมควรที่จะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และวางมาตรการป้องกันไว้ล่วงหน้า ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงานตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ในกระบวนการวิเคราะห์งาน จะระบุถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น แสง เสียง สี อุณหภูมิ ร้อนหรือหนาว กลิ่น ฝุ่นละออง ฯลฯ ก่อให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและจิตใจ ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ข้อมูลของงานจะมีส่วนช่วยในการออกแบบงานให้มีความปลอดภัยและถูกต้องตามสุขลักษณะ

8. การออกแบบงาน (Job design) สามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้ประกอบการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาพิจารณาร่วมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลผลิต ขวัญกำลังใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เพื่อให้เป็นการออกแบบที่ดี ลดความเมื่อยล้า ลดความสูญเสียและอันตรายจากการทำงานลง ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกปลอดภัย สบายใจ ทำงานได้เต็มที่

9. ประโยชน์อื่นๆ (Other benefits) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ ได้อีกมาก เช่น ใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดพันธกิจ การบริหารงาน การวางแผนองค์การ การออกแบบเครื่องมือ (tool) การออกแบบตามหลักกายศาสตร์ (ergonomics) ใช้เป็นข้อมูลประกอบการแนะแนวอาชีพ (vocational counseling)

3.4 ประเภทของข้อมูลในการวิเคราะห์งาน

ผู้วิเคราะห์งานเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานและลักษณะต่างๆ ของผู้ครองงานนั้นๆ ก่อนทำการวิเคราะห์จำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกภายในองค์การให้รู้จักคุ้นเคยดีเสียก่อน เช่น กฎหมายแรงงาน คู่แข่ง ความมุ่งหมายขององค์การ กลยุทธ์ การออกแบบ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ คน วัสดุอุปกรณ์ ประเภทผลิตภัณฑ์ บริการฯลฯ โดยสรุปก็คือเตรียมและลงมือดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อจัดเก็บสารสนเทศหรือข้อมูลอย่างเป็นระบบ จัดระเบียบเพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบริหารงานองค์การในโอกาสข้างหน้า โดยผู้วิเคราะห์งานจะระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ กิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

ประเภทของข้อมูลในการวิเคราะห์งาน

สรุปประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ดังนี้

1. กิจกรรมของงาน (Work activities)

1.1 กิจกรรมของงานและกระบวนการ

1.2 การบันทึกกิจกรรม

1.3 วิธีดำเนินงานที่ใช้อยู่

1.4 ความรับผิดชอบส่วนบุคคล

2. กิจกรรมที่เน้นตัวพนักงาน (Worker-oriented activities)

2.1 พฤติกรรมการปฏิบัติของร่างกาย และการติดต่อสื่อสารในงาน

2.2 ความสามารถของร่างกาย เช่น การเคลื่อนไหวของร่างกาย

2.3 ความต้องการงานเฉพาะบุคคล เช่น พลังงานที่ใช้

3. เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องช่วยในการทำงาน (tools, machines, equipment and work aids needs)

4. สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานมีรูปร่างและไม่มีรูปร่าง (job-related tangibles and intangibles)

4.1 ความรู้ ความสามารถ ความถนัด ทัศนคติ

4.2 วัสดุอุปกรณ์

4.3 ผลผลิตและบริการ

5. การปฏิบัติงาน (Work performance)

5.1 ความบกพร่องผิดพลาด

5.2 มาตรฐานของงาน

5.3 การประเมินงาน

6. คุณสมบัติส่วนบุคคลสำหรับงาน (personal requirement for the job)

6.1 คุณสมบัติของบุคคลที่จะครองตำแหน่งงาน เช่น บุคลิกภาพและความสนใจ

6.2 การศึกษาและการฝึกอบรม

6.3 ประสบการณ์ในงาน

7. บริบทของงาน (job context)

7.1 ตารางการทำงาน

7.2 สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน

7.3 สภาพการทำงานทางกายภาพ

7.4 เนื้อหาทางด้านสังคมและองค์การ

3.5 กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

ข้อมูลการวิเคราะห์งานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมกระบวนการวิเคราะห์งาน เมื่อเป็นกระบวนการก็ต้องประกอบด้วยขั้นตอน เมื่อมีการวิเคราะห์ก็ต้องมีการแยกแยะสารสนเทศ ผู้ทำการวิเคราะห์งานก็คือผู้ปฏิบัติการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหรือสารสนเทศเกี่ยวกับงานอย่างสมบูรณ์ ด้วยวิธีที่เป็นระบบ เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management surveying) **เพื่อวิเคราะห์งาน** ขั้นแรกของการวิเคราะห์งาน ก็คือพิจารณาถึงข้อมูลที่จะต้องใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลอะไรที่ต้องการ วิธีเก็บข้อมูลวิธีใดดีที่สุด เพื่อจะนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ครบถ้วน อีกนัยหนึ่งกล่าวได้ว่า ขั้นตอนที่ 1 ก็คือ **การระบุงานที่จะทำการวิเคราะห์** (Identify the job to be analyzed) นั่นเอง

ผู้วิเคราะห์งานจะต้องระบุว่าในองค์การมีงานอะไรบ้าง และงานที่ต้องการจะศึกษา (job study) มีขอบเขตอย่างไร องค์การขนาดเล็กมีงานไม่กี่อย่าง การระบุงานเป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย แต่องค์การขนาดใหญ่ผู้วิเคราะห์งานอาจต้องสำรวจรายชื่อของงานจากบัญชีการจ่ายเงินเดือน แผนภูมิองค์การ (organization chart) หรือพูดคุยกับพนักงาน หรือผู้บริหาร ถ้าการวิเคราะห์งานเคยทำมาแล้วก่อนหน้านี้ก็อาจอาศัยใช้บันทึกรายงานที่ทำมาก่อนนั้นระบุงานได้บ้าง ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดในองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ประกอบการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางานให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่แน่นอน

ขั้นตอนที่ 2 ความต้องการทีมที่มีพลังขององค์การ (Organization team-power needs) จัดทีมงาน (team work) ทำการวิเคราะห์งานขององค์การ จำเป็นต้องศึกษาแผนภูมิขององค์การ รายละเอียดของงาน แผนผังกระบวนการของงาน และอื่นๆ ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้การวิเคราะห์งานในลำดับต่อมาคือการพิจารณาเกี่ยวกับความต้องการในการจัดบุคคล ระดับของอำนาจหน้าที่และสายงาน

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) กำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์งาน ในองค์การขนาดเล็กจะต้องคิดถึงสิ่งจำเป็นที่ต้องทำการวิเคราะห์ ในองค์การขนาดใหญ่ควรเลือกตำแหน่งงานที่เป็นตัวแทนตลอดทั่วองค์การเพื่อการวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Development & collect job data) ในการศึกษางานไม่ว่าเฉพาะอย่างหรือทั้งหมดก็ตาม ผู้วิเคราะห์งานจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ การเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์งานสามารถดำเนินการได้หลายวิธีแตกต่างกันไป การจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับการที่จะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปใช้ในการประเมินงาน ประสบการณ์ที่ต้องการ ชั่วโมงทำงาน เครื่องมือที่ใช้ หน้าที่งานที่ต้องการ การพิจารณาให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์งานมีหลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (diary method) การทดลองปฏิบัติงาน (job experiment method) การประชุม (conference method) การใช้แบบสอบถาม (questionnaire method) การใช้วิธีการหลายอย่างร่วมกัน แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีข้อเสียอยู่ในตัวต้องเลือกใช้อย่างมีวิจารณญาณ เพื่อเลือกมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ

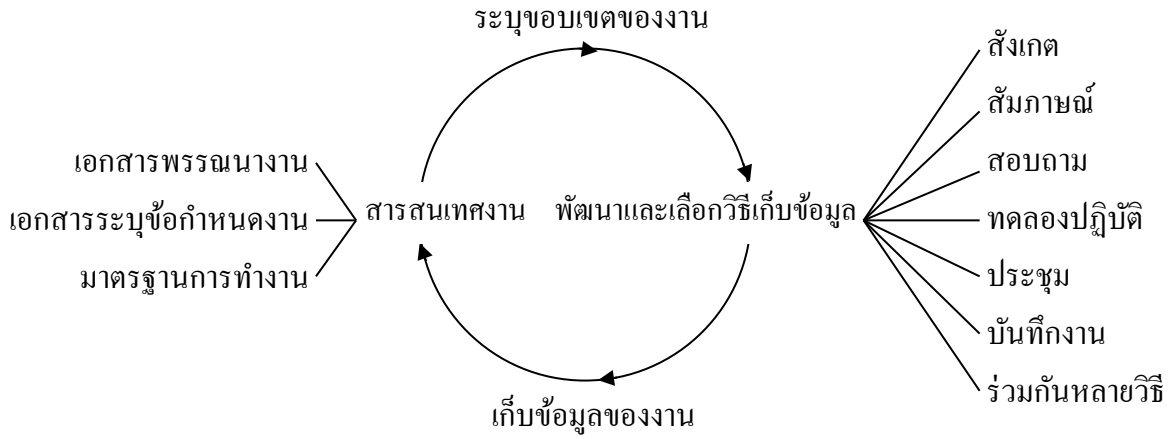
ขั้นตอนที่ 5 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection) เก็บรวบรวมข้อมูลจากงานที่ทำการศึกษาตามวิธีที่ได้วางแผนไว้ ให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ถูกต้อง ครอบคลุม และมีคุณภาพดี

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job analysis information) รวบรวมข้อมูลที่ได้ใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง คือจัดสารสนเทศของงานให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ **"เอกสารพรรณนาลักษณะ**

งาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน" สารสนเทศหรือข้อมูลที่ถูกเก็บไว้ในเอกสารดังกล่าวนี้เพื่อเตรียมไว้ให้พร้อมที่จะใช้งานจริงได้สะดวก เช่น ใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการออกแบบงานและอุปกรณ์ในการทำงาน

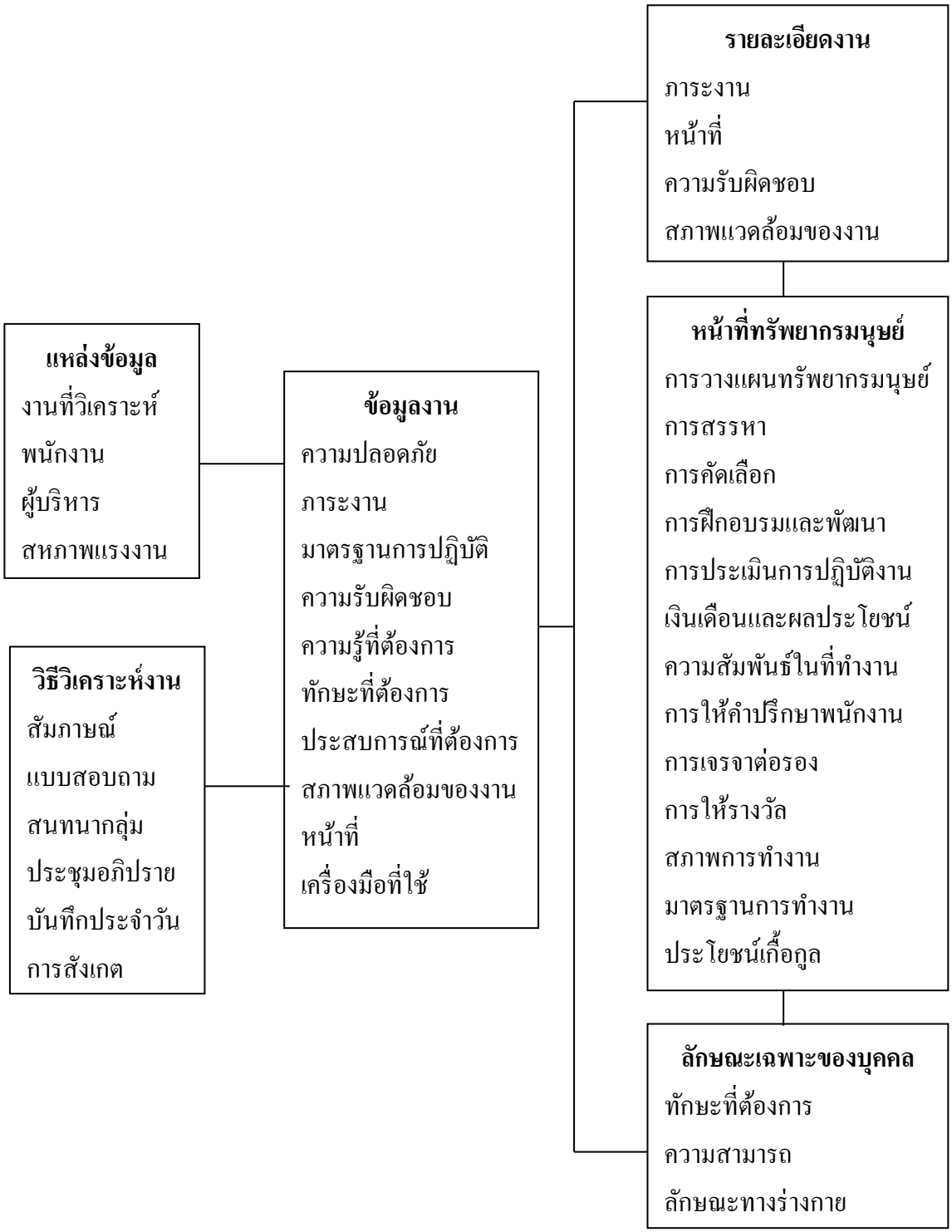
ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวิเคราะห์งาน เรียกว่าเป็นขั้น **การเตรียมรายละเอียดงาน (prepare job description) ลักษณะเฉพาะงาน (job specification)** คือการเขียนรายละเอียดของงาน และลักษณะเฉพาะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือกลุ่มของตำแหน่ง จัดเป็นเครื่องมือที่ดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายละเอียดงาน (job description) จะบ่งบอกถึงหน้าที่งานและความรับผิดชอบ (job duties and responsibility) ส่วนลักษณะเฉพาะงาน (job specification) จะบ่งบอกถึงความต้องการทางด้านการศึกษา การฝึกอบรมทักษะ และความต้องการด้านประสบการณ์สำหรับตำแหน่งนั้น

สามารถเขียนแบบจำลองของความสัมพันธ์ของกระบวนการวิเคราะห์งาน ดังแผนภูมิที่ 3.2 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการวิเคราะห์งานเป็นการทำงานที่ต่อเนื่อง กระแสพลวัต (dynamic) ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เป็นเหตุให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหางานที่ล้าหลังหรือซ้ำซ้อนกัน



แผนภูมิที่ 3.2 กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

กระบวนการวิเคราะห์งานที่ได้บรรยายมาทั้งหมดข้างต้นเขียนเป็นแผนภูมิที่ 3.3 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3.3 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการวิเคราะห์งาน

3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน

น่าจะเรียกว่า "วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน" (methods of collecting job information) นักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญมาก ถือเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งานจึงเรียกวิธีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับงานว่าเป็น "วิธีการวิเคราะห์งาน" (job analysis method) เพราะข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ในการศึกษา วิเคราะห์และประมวลผล เพื่อให้เป็นสารสนเทศของงานสำหรับการกำหนดส่วนประกอบของงาน (job elements) และคุณสมบัติในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และความสามารถในแต่ละงาน เพื่อที่จะนำไปใช้ในการสรรหา พัฒนา และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ แต่ข้อมูลที่รวบรวมนั้นต้องสมบูรณ์และถูกต้อง ถ้าไม่ถูกต้องขาดความสมบูรณ์ก็จะทำให้สารสนเทศของงานที่ได้มีปัญหาด้วยเช่นกัน ทำให้ทุกอย่างผิดพลาดไปหมด ดังวงการเทคโนโลยีสารสนเทศ มีวลีว่า **"เมื่อใส่ขยะเข้าไปก็จะได้ขยะออกมา** : garbage in garbage out : GIGO" ดังนั้นเป็นอุทาหรณ์ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งานจะต้องมีความเข้าใจ รู้จริงว่าวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานว่ามีคุณลักษณะเฉพาะและข้อจำกัดอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต่อไปนี้จะบอกถึงวิธีที่นิยมใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน พร้อมด้วยสร้างความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานและข้อจำกัดของแต่ละวิธีการ เพื่อเป็นความรู้สำหรับ นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างสมเหตุสมผล ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interview method) แม้จะเป็นกระบวนการที่ล่าช้าเสียเวลามาก ค่าใช้จ่ายสูง แต่เป็นการสื่อสารสองทาง (two way communication) มีโอกาสเจรจาโต้ตอบกันโดยตรง ผู้สัมภาษณ์สามารถอธิบายคำถามที่ไม่ชัดเจน และค้นหาคำตอบที่ยังไม่แน่นอนได้ ผู้ถูกถามสามารถทำความเข้าใจให้ตรงกัน จึงเป็นวิธีที่ดีมีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับงาน เป็นการสอบถามข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริงและผู้เกี่ยวข้องในด้านต่างๆ เช่น ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ฯลฯ การสัมภาษณ์จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทัศนคติ วิสัยทัศน์ ปรัชญา อุดมคติ ของผู้รับการสัมภาษณ์ ตัวผู้สัมภาษณ์ก็เช่นกัน ต้องฉลาดมีไหวพริบสามารถวิเคราะห์ใจความสำคัญจากผู้ตอบได้ จับประเด็นและสังเคราะห์ได้ ก่อนสัมภาษณ์ต้องเตรียมการ ต้องการถามเรื่องอะไร มีหัวข้อคำถามเกี่ยวกับงานเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ วิธีนี้เรียกว่าสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structure interview) สัมภาษณ์ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ **สัมภาษณ์เป็นกลุ่ม** (group interview method) ถามคำถามพร้อมกันเป็นกลุ่ม และ**การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล** (individual interview method) เลือกสัมภาษณ์ทีละคน เพื่อเก็บข้อมูลที่ต้องการ ผู้สัมภาษณ์ต้องแนะนำตนเอง บอกวัตถุประสงค์ที่สัมภาษณ์ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สร้างความรู้สึกเป็นมิตร

2. การสังเกต (Observation method) เป็นวิธีสามัญที่คนทั่วไปใช้อยู่ในชีวิตประจำวัน ไม่ต้องลงทุน แต่ใช้เวลามาก (take time) ต้องเฝ้าติดตามทำความคุ้นเคยกับงานที่ต้องสังเกต ผลที่ได้เห็น

กับตา รู้ด้วยใจ หมายถึงใช้สมองคิด จด จำ ทำสถิติ ประมวลข้อมูลจากสถานที่และผู้ปฏิบัติงานจริง ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามปกติโดยสำนึกว่าเป็นงานประเภทใด เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) งานบริหารและทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) สูง เป็นต้น ความประมาทของผู้ปฏิบัติงาน เพราะรู้ว่าถูกสังเกต และความอคติของผู้วิเคราะห์งาน อาจเป็นเหตุให้ข้อมูลที่ได้รับขาดความเป็นธรรมชาติ ใช้วิธีการสังเกตมีข้อดีที่ได้ข้อมูลที่มองเห็น สัมผัสได้ ได้เห็นสภาพการทำงานที่เกิดขึ้นจริง เห็นการใช้เครื่องมือ วัตถุดิบ เห็นการปฏิบัติงานแต่ละวัน

3. การประชุมอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญ (Panel of experts) เชิญผู้บริหาร หัวหน้างานของผู้ปฏิบัติโดยตรง ผู้มีความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิสัมพันธ์กับงานที่ต้องศึกษา มาประชุม (conference) สัมมนา (seminar) ผู้เก็บข้อมูลฟังและอาจซักถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน

4. การเก็บบันทึกงานประจำวัน (Diary method) บันทึกหรือหมายเหตุประจำวันของพนักงาน (employee log) ให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ตนเองกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์งาน ข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือ จดบันทึกการทำงานตามความเป็นจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่าองค์การราชการเคยใช้วิธีนี้ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา ผู้บันทึกรำคาญเบื่อหน่ายกับการเขียนบันทึก เพราะใช้เวลามาก (take time) คิดปรุงแต่งส่วนที่เกินความจริงให้มีผลงานสร้างเกียรติภูมิ (credit) ให้ตนเอง ข้อมูลที่ได้จึงไม่แม่นตรง บางองค์การบุคลากรต้องทำบันทึกประจำวัน (portfolio) ทำนองประวัติส่วนตัว

5. การทดลองปฏิบัติ (Job experiment method) ทดลองให้ปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง เพื่อทราบความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน งานบางชนิดต้องศึกษาและลงมือปฏิบัติเป็นช่วงระยะเวลาปฏิบัติที่ยาวนาน งานบางประเภทมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น งานทางวิชาการ งานด้านศิลปะ งานบริหาร เป็นเหตุให้ไม่อาจสามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ในระยะเวลาสั้นได้

6. การใช้วิธีการหลายอย่างร่วมกัน (Cobinations) เพราะแต่ละวิธีต่างมีข้อบกพร่อง ผู้วิเคราะห์จึงมักใช้หลายวิธีร่วมกัน เพื่อขจัดข้อบกพร่องของวิธีใดวิธีหนึ่ง และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานถูกต้องสมบูรณ์ที่สุด วิธีผสมดังกล่าวนี้เป็นการนำเอาวิธีวิเคราะห์งานตั้งแต่ 2 วิธี มาผสมกัน อาจถึง 4-5 วิธีผสมกันก็ได้

7. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire method) นิยมใช้กันมาก ประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายในการจัดหาข้อมูลทำได้สะดวกและได้ผลสัมฤทธิ์ (achievement) เชื่อถือได้ แต่ผู้สร้างแบบสอบถามต้องมีทักษะสามารถสร้างได้ครอบคลุม ชัดเจน สั้นแต่เข้าใจง่าย ใช้ง่าย ผู้ตอบคำถามต้องจริงใจ ยอมสละเวลา ถ้าไม่เต็มใจตอบ ตอบแบบให้ผ่านๆ ไป แบบขอไปที จะเป็นผลเสีย ได้สารสนเทศผิดๆ อาจเลือกใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตรฐาน เช่น แบบสอบถามการวิเคราะห์ตำแหน่ง (position analysis questionnaire) หรือเครื่องมือข้อมูลพื้นฐานของงาน(job element inventory) เครื่องมือที่กล่าวนี้ใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลให้เป็นแบบเดียวกัน โดยปกติในแบบสอบถามจะประกอบด้วยหัวข้อที่จะต้องกรอกข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ (duties) ความรับผิดชอบ (responsibilities) ความสามารถ (human abilities) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard) ของงานที่ทำการสำรวจ

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานจำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

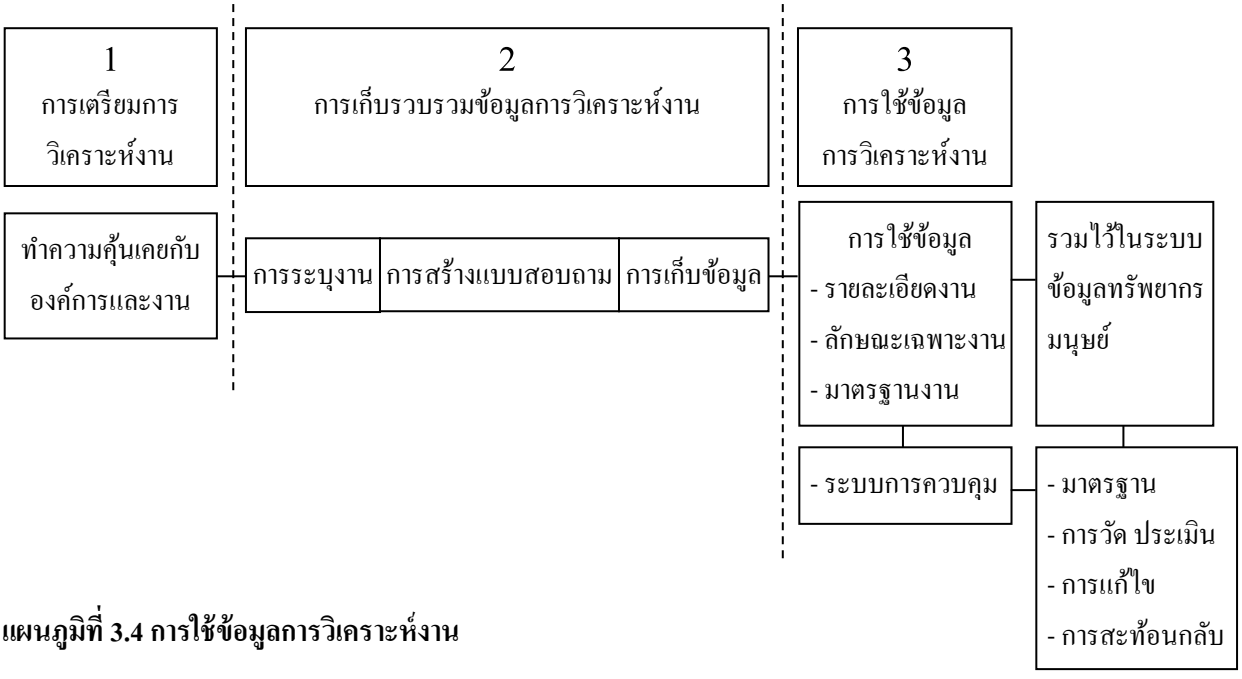
7.1 แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended and questionnaire) เปิดโอกาสให้เขียนบรรยายได้อย่างเสรี เป็นแบบคำถามอัตนัย (subjective) แบบสอบถามปลายเปิดจะถามคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการร่างเอกสารพรรณนาลักษณะงาน

7.2 แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (structure questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ออกแบบมาสอบถามในลักษณะจำกัดอิสระในการตอบ ผู้ตอบต้องเลือกตอบในวงที่กำหนด เป็นการถามแบบปรนัย (objective) ใช้เก็บรวบรวมสารสนเทศได้สะดวกรวดเร็ว ตรงตามต้องการ แต่ไม่ครอบคลุมและไม่เจาะลึกถึงข้อมูลในระดับที่ต้องการลึกซึ้งได้ ถ้าคำถามไม่กระจ่างอาจได้ข้อมูลที่เบี่ยงเบนได้

โดยมากออกแบบ 4 แบบ คือ เลือกตอบ เติมให้สมบูรณ์ จับคู่ ถูกหรือผิด วิธีตรวจสอบรายการ (check list method) เหมาะใช้กับองค์การขนาดใหญ่คนจำนวนมากที่ทำงานอย่างเดียวกัน

3.7 การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งาน

ขอทบทวนว่าเราเริ่มจาก 1 ขณะนี้มาถึง 3 ตามแผนภูมิที่ 3.4 คือขณะนี้กำลังอยู่ที่การใช้ข้อมูลซึ่งเข้าไปรวมอยู่ในระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์โดยอัตโนมัติแล้ว



แผนภูมิที่ 3.4 การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งาน

การใช้ข้อมูลที่กล่าวนี้ก็โดยการแปลข้อมูลให้เป็น**รายละเอียดงาน** (job descriptions) **ลักษณะเฉพาะงาน** (job specifications) และ**มาตรฐานการปฏิบัติงาน** (job performance standards) การประยุกต์ใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งานจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการตามภาระงานที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น

จะอธิบายสดมภ์ (column) ช่องที่ 3 ดังนี้

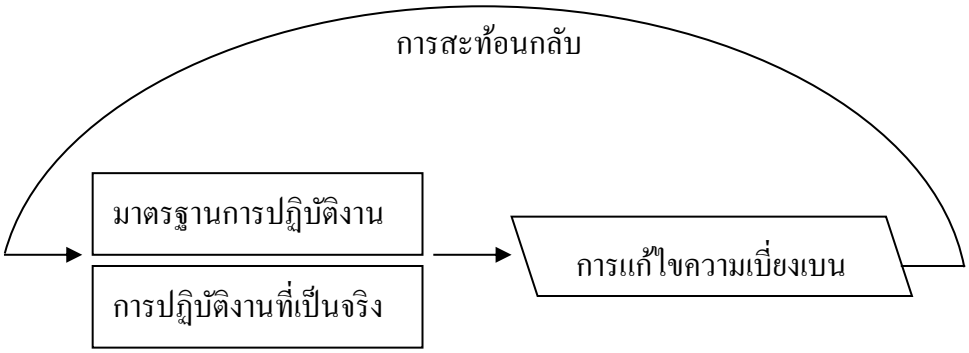
รายละเอียดงาน (Job descriptions) คือข้อความที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อธิบายถึงหน้าที่ (duties) สภาพการทำงาน (working conditions) และลักษณะอื่นๆ ของงานนั้น ตั้งสมมติฐานว่าในองค์การเดียวกันต้องเป็นระบบเดียวกัน รายละเอียดงานทั้งหมดจะเป็นรูปแบบเดียวกัน ถ้าองค์การต่างกันก็อาจมีรูปแบบและเนื้อหาต่างกันออกไป รายละเอียดงานบอกถึงว่างานนั้นคืองานอะไร (what the job is) เป็นกรอบกว้างๆ ของงาน

ลักษณะเฉพาะงาน (Job specifications) อธิบายถึงความต้องการและลักษณะพนักงานที่จำเป็นต่องานนั้น (job demands) เป็นเค้าโครงคุณลักษณะของคนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่ต้องการ ได้แก่ ประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา ทักษะ สุขภาพจิต

ทั้งรายละเอียดงานและลักษณะเฉพาะงานต่างก็มุ่งไปที่งาน จึงมักจะรวมไว้ในเอกสารเดียวกัน โดยปกติเรียกว่า รายละเอียดงาน (job description) ไม่ว่าจะรวมกันเป็นรายละเอียดงานหรือแยกเป็นเอกสารต่างหากออกไป

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Job performance standard) ใช้ประโยชน์ในหน้าที่สองประการ หนึ่งใช้เป็นเป้าหมายสำหรับความสามารถของพนักงาน ความท้าทายให้พยายามไปให้ถึงมาตรฐาน และเพื่อความภูมิใจ (take proud) ที่ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการช่วยจูงใจพนักงาน เมื่อบรรลุตามมาตรฐานพนักงานจะรู้สึกประสบความสำเร็จ ผลที่ได้ออกมานั้นทำให้พนักงานพอใจ ถ้าไม่มีมาตรฐานงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานไม่รู้ว่าตนทำงานได้ระดับไหน ไม่มีโอกาสภูมิใจ จึงทำงานให้ผ่านไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น เรียกว่าทำกิจวัตรประจำวัน (routine) ประการที่สอง มาตรฐานใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของงานซึ่งจะต้องได้รับการวัดหรือประเมิน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นต้องใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ถ้าไม่มีมาตรฐานก็เท่ากับว่าไม่มีระบบการควบคุม องค์การใดไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานได้ยากที่จะบรรลุความสำเร็จ

ระบบการควบคุม (Control system) ควบคุม 4 อย่าง คือ มาตรฐาน (standards) การวัดและประเมิน (เพื่อทราบการปฏิบัติงานที่เป็นจริง) (measures) การแก้ไขให้ถูกต้อง (correction) และการสะท้อนกลับ (feedback) ความสัมพันธ์ของปัจจัย 4 ประการที่กล่าว แสดงเป็นแผนภูมิที่ 3.5



แผนภูมิที่ 3.5 ระบบการควบคุมงานและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ
ที่มา : Werther & Davis, 1993 : 143.

มาตรฐานการปฏิบัติงานสร้างขึ้นจากข้อมูลการวิเคราะห์งาน แล้วนำไปประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของพนักงาน เมื่อวัดและประเมินการปฏิบัติงานจริงแล้วไม่ตรงตามมาตรฐาน หัวหน้าหรือผู้บริหารก็จะทำการแก้ไขให้ถูกต้อง การกระทำดังกล่าวเป็นการสะท้อนกลับเกี่ยวกับมาตรฐาน และการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงของพนักงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจึงเป็นส่วนที่สำคัญในระบบการควบคุม เป็นเสาหลัก เป็นเครื่องมือ เป็นตัวชี้วัดเมื่อผลงานผิดพลาด ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เฉไฉเบี่ยงเบน **(deviation)** มาตรฐานจะช่วยชี้บอกกระตุ้นให้ผู้บริหารเห็นปัญหาและความจำเป็นในการแก้ไข

คอลัมน์ (column) ที่ 3 แผนภูมิ 3.3 รายละเอียดของงาน ลักษณะเฉพาะของงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่สำคัญที่นำมารวมไว้ในระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Item System : HRIS) ช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจเชิงรุกเกี่ยวกับแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับสมัครพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน และการจัดวางตำแหน่ง (placement) การจ่ายค่าตอบแทน ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน

3.8 ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน เป็นกิจกรรมสำคัญขององค์การ ตั้งแต่การวางแผนงาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบ การจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม การออกแบบงาน และอุปกรณ์การทำงาน แม้กระทั่งกิจกรรมภายนอกองค์การ เช่น กฎหมายแรงงาน ประกันสังคม วางแผนการศึกษา แนะแนวอาชีพและให้คำปรึกษา (vocational guidance and counseling) สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานที่เก็บรวบรวมไว้นั้นต้องสมบูรณ์ ถูกต้อง ใช้ประโยชน์ได้เต็มประสิทธิภาพ ข้อสนเทศของงานครบถ้วนตามต้องการ ผู้ทำหน้าที่นักวิเคราะห์งาน (job analyst) จึงต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์งานในองค์การ เช่น เป็นนักวิเคราะห์ค่าจ้าง (wage analyst) ต้องศึกษา วิเคราะห์ รวบรวม

เปรียบเทียบ จัดการข้อมูลเกี่ยวกับงานในเรื่องหน้าที่ ทักษะ ขอบเขตความรับผิดชอบ และรายละเอียดอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานในการจ้าง การให้ผลตอบแทน การฝึกอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบกับต่างสังกัดในองค์การและองค์การภายนอก

ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งานที่ถูกที่ควรจะต้องเป็นบุคคลในสังกัด สำนักงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างดีก็มีฝ่ายวิศวกรรมเข้ามามีส่วนร่วม สมัยใหม่ไม่จำเป็นต้องยึดถือความอาวุโสอายุเป็นเกณฑ์การเลือก ควรต้องมอบหน้าที่ให้ผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะประสบการณ์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความพร้อม มีความเข้าใจอุปสรรคปัญหา สามารถวางแผน กำหนดนโยบาย พัฒนาระบบ สามารถเปรียบเทียบมาตรฐานความยากง่ายของงานต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ รู้ขอบเขตของงาน มีใจรัก สนใจในงานการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะเป็นใครถูกจัดอยู่ในระดับที่ 1, 2, 3 หรือ 4 ที่จะเป็นผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติดังที่กล่าวมานี้ทุกคน หากแต่จะมีความเชี่ยวชาญมากหรือน้อยเท่านั้น ขอไม่ตั้งชื่อว่าระดับที่ 1, 2, 3 หรือ 4 เรียกชื่อว่าระดับอะไรเพราะไม่ใช่ชื่อสากล ขอเรียกว่าระดับ 1, 2, 3 และ 4 จำง่ายดี กล่าวคือต้องเลือกระดับ 1 ก่อน ถ้าขาดแคลนจึงจะเลื่อนไประดับ 2 ถ้าระดับ 2 ไม่มีจึงเลื่อนไป 3 และ 4 ตามลำดับ ผู้วิเคราะห์งานแต่ละระดับแตกต่างกันดังนี้

ระดับที่ 1 ผู้วิเคราะห์งานที่ทำหน้าที่มานาน มีสถานภาพหัวหน้า หรือผู้บริหาร รอบรู้บริบทของงานองค์การ และการวิเคราะห์งาน เป็นระดับผู้เชี่ยวชาญพันธุ์แท้ มืออาชีพ

ระดับที่ 2 เป็นระดับรองจากระดับที่ 1 เป็นนักวิเคราะห์งานที่สามารถมองความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี

ระดับที่ 3 มีความเข้าใจถึงขอบเขตของการเป็นนักวิเคราะห์งานอยู่พอสมควร ปกติบุคลากรในระดับนี้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้ประมาณ 2-3 ปี สามารถทำการวิเคราะห์งานที่ซับซ้อนได้

ระดับที่ 4 นักวิเคราะห์งานมือใหม่ เป็นนักวิเคราะห์งานขั้นต้น เพิ่งเข้าร่วมงานในหน่วยงานยังไม่มีประสบการณ์มากนัก เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.9 คุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน

มนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล (Man is individual difference) นักวิเคราะห์งานแต่ละระดับมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความถนัด อาวุโส การศึกษา ความสนใจในการทำหน้าที่วิเคราะห์งานแตกต่างกัน การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพจะต้องศึกษาหาความรู้ เทคนิคจากการฝึกฝน ดังนั้นการที่จะเป็นนักวิเคราะห์งานที่ดี และประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

3.9.1 มีความรู้พื้นฐานด้านการวิจัย (Research foundation) เพราะการวิจัยกับการวิเคราะห์งานมีวิธีการทำนองเดียวกัน ตั้งแต่ออกแบบสอบถาม เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ การนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ประโยชน์

3.9.2 มีบุคลิกภาพเหมาะสมกับงาน (Appropriate personality) บุคลิกภาพคือสภาพนิสัยเฉพาะคน คนนิสัยดี มีคุณธรรม ปรับตัวตามสถานการณ์ รู้จักกาลเทศะ เป็นที่ยอมรับจากกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วย บุคลิกภาพดังกล่าวนี้คาดหมายได้ว่าจะทำงานเป็นนักวิเคราะห์ได้

3.9.3 มีความเข้าใจในงาน (Understanding) ในงานที่จะทำการศึกษา มองเห็นภาพความสัมพันธ์ของระบบงานที่จะวางแผนปฏิบัติการและตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

3.9.4 มีความตื่นตัว (Active) ต่อสิ่งแวดล้อมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เป็นนิจ กิจกรรมการวิเคราะห์งานจะต้องพบกับงานใหม่ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นต้องเป็นคนรู้สึกไว ไวต่อสิ่งกระตุ้น (sensitive) จึงจะทันเหตุการณ์

3.9.5 มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication skill) ไม่ว่าจะเป็นการพูด เขียน ฟัง อ่าน การใช้เครื่องมือสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการวิเคราะห์งาน เพราะเป็นงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลเป็นจำนวนมาก

3.9.6 มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องทำ เพื่อให้สามารถเข้าใจลักษณะและขอบเขตการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้

3.9.7 มีทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical skill) และสังเคราะห์ (Synthesis) คือสรุปเป็นความคิดรวบยอด เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่เหมาะแก่การนำไปใช้ เช่น ใช้ในการออกแบบงาน

3.10 การวิเคราะห์งานเพื่อการออกแบบองค์การ (Job analysis for organization design)

การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน จัดเป็นภารกิจที่สำคัญในองค์การ ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์การและบุคคล เป็นสิ่งที่จะทำให้ทราบถึงลักษณะของบุคลากรที่องค์การต้องการ ในการออกแบบองค์การหรือการออกแบบงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือ ต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์การ สภาพแวดล้อมและพฤติกรรม ผู้ออกแบบองค์การและออกแบบงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในแบบการปฏิบัติงาน ผลผลิตของพนักงาน และความพอใจจะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้รู้ว่าการกำหนดงานนั้น มีความเหมาะสมเพียงใด การกำหนดงานที่ไม่เหมาะสมจะกระทบต่อผลผลิตต่ำ และยังเป็นสาเหตุของปฏิกิริยาใน

พฤติกรรมของพนักงาน เช่น การขาดงาน ความไม่พอใจ การก่อกวน การรวมตัวของพนักงานและการลาออก เป็นต้น

การวิเคราะห์งานเพื่อการออกแบบองค์การ คือการวิเคราะห์งานเพื่อ (1) จัดตั้งองค์การตามชนิดประเภทและลักษณะงานขององค์การ เช่น เป็นองค์การของรัฐหรือของธุรกิจเอกชน (2) จัดแบ่งลักษณะงานองค์การออกเป็นหน่วยงานต่างๆ (departmentation) ตามที่องค์การนั้นๆ ต้องการ (3) จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้กับหน่วยงานที่กำหนดขึ้นมาอย่างเหมาะสมเพื่อให้ดำเนินงานได้

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง **เริ่มตั้งแต่จัดตั้งองค์การ** เพื่อออกแบบที่ถูกต้อง **ระหว่างดำเนินการ** ถ้ามีปัญหาก็จำเป็นต้องตรวจสอบหรือวิเคราะห์หาความบกพร่องหรือต้นเหตุของปัญหาจากทรัพยากรป้อนเข้า (input) (คน งาน เงิน โครงสร้างและเทคโนโลยี) ว่าเป็นอย่างไร มาจากอะไร จะได้แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด หรือเมื่อมีการตรวจสอบระบบงานและวัดผลงานเป็น**ครั้งคราวและก่อนสิ้นปี** เพื่อคุณภาพตามมาตรฐานงาน โดยใช้วิธี “Benchmarking” ก็ได้

กรณีวิเคราะห์งานเพื่อการออกแบบองค์การ จำเป็นต้องคำนึงถึงประเภทและลักษณะขององค์การว่าเป็น **“แบบอย่างราชการ”** หรือเป็น **“ตัวแบบเชิงพฤติกรรม”** เช่น

1. แบบอย่างราชการ (Bureaucratic model) เป็นองค์การที่ตั้งขึ้นมาโดยกฎหมาย เช่น การแบ่งส่วนราชการ เพื่อการบริหารราชการแผ่นดิน โดยออกพระราชกฤษฎีกาของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ซึ่งเชื่อกันว่าการออกแบบองค์การชนิดนี้มีความสมบูรณ์พร้อม ทั้งอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและทรัพยากร (งบประมาณแผ่นดิน) มีการแบ่งงานกันทำ โดยสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีสายสัมพันธ์ของคนในองค์การอย่างเป็นทางการ (formal relationships) มีระเบียบแบบแผนเคร่งครัด

2. แบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral model) การวิเคราะห์งานเพื่อออกแบบองค์การชนิดนี้ ได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 8 ประการ ประกอบกันเข้าเป็นองค์การ คือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership), การจูงใจบุคลากรทุกระดับ, การติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ, การปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับ, การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร, การกำหนดเป้าหมายขององค์การและหน่วยงานต่างๆ, การตรวจสอบและควบคุมระบบงาน, ระเบียบแบบแผนวิธีการทำงานของบุคลากรตามลักษณะพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การ

เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ซึ่งเปรียบเสมือนตัวป้อนเข้า (input) แล้ว จากนั้นจึงเริ่มกำหนดงานหรือออกแบบงานซึ่งเป็นกระบวนการแปรรูป (process) ให้คนงานได้ดำเนินการปฏิบัติงานนั้นต่อไป หลังจากนั้นจึงออกแบบมาเป็นผลผลิตและความพึงพอใจในงานซึ่งก็คือ output นั่นเอง

การออกแบบงาน (Job design)

การออกแบบงานเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นด้วยพิจารณาภาระงานเฉพาะด้านที่จะทำการปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับงานอื่นในองค์การเดียวกัน “แบบงาน” ในที่นี้หมายถึงรูปแบบวิธีการดำเนินงาน เช่น รูปแบบการจ่ายค่าจ้าง การออกแบบงานต้องสนองความต้องการและเป็นที่พอใจของผู้

ครองงานนั้น (satisfaction of job) คำนึงถึงขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นด้วย สะท้อนเทคโนโลยีกับทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบต้องช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

การออกแบบงานสะท้อนความต้องการขององค์การ สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมมนุษย์ ผู้ออกแบบงานเมื่อนำเอาองค์ประกอบเหล่านี้มาพิจารณา และพยายามสร้างแบบให้ได้ผลผลิตที่ดี พร้อมๆ กับทำให้เกิดความพอใจของพนักงาน ชื่นชมว่าออกแบบดี นั่นคือ ผลผลิตและความพอใจ สะท้อนให้เห็นว่าการออกแบบงานนั้นดีเพียงใด ถ้าการออกแบบงานไม่ดีพออาจนำไปสู่ผลผลิตต่ำ พนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจ จึงเฉื่อยงาน ขาด ลา มาสาย ออกจากงาน บัตรสนเท่ ร้องเรียน การแกล้งทำลาย การรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน ก่อปัญหาต่างๆ ให้องค์การปั่นป่วน

องค์ประกอบของการออกแบบงานที่สำคัญ มีข้อพิจารณา 3 ประการ ดังอธิบายต่อไปนี้

3.10.1 องค์ประกอบด้านองค์การ (Organizational elements) ในการออกแบบงาน ประเด็นสำคัญอยู่ที่ประสิทธิภาพของการออกแบบงาน งานที่ออกแบบดีมีประสิทธิภาพจะช่วยจูงใจพนักงานให้ทำงานได้ผลดีและได้ปริมาณมาก สาระสำคัญขององค์ประกอบด้านองค์การที่ควรพิจารณา ได้แก่

1) การใช้เครื่องจักรกล (Mechanistic approach) เพื่อประสงค์ประสิทธิภาพ ทุ่นเวลา ค่าจ้าง การฝึกอบรม ฯลฯ

ในยุคดิจิทอลระบบเทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการลดต้นทุน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และขยายเครือข่ายไปทั่วโลก

เศรษฐกิจและสังคมดิจิทอล (digital) หมายถึง เศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (หรือที่เรียกว่าเทคโนโลยีดิจิทอล) เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การค้า การบริการ การศึกษา การสาธารณสุข การบริหารราชการแผ่นดิน

เศรษฐกิจยุคดิจิทอลพบว่า เทคโนโลยี IoT (Internet of Things) หรือ “อินเทอร์เน็ตเพื่อทุกสิ่ง” เป็นสิ่งที่หลายคนพูดถึงกันมากที่สุด เพราะสามารถแทรกตัวเข้าไปได้แทบทุกอุตสาหกรรม กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตถือว่า IoT เป็นส่วนหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งช่วยวิเคราะห์ข้อมูล ช่วยประหยัดต้นทุน ควบคุมความปลอดภัย และยังช่วยขยายตลาดไปทั่วโลก โดยคาดหวังกันว่า IoT จะช่วยลดเวลาการจัดการทั้งหมดของมนุษย์รวมไปถึงการดูแลความเป็นอยู่ของมนุษย์ให้มีความปลอดภัย สะดวก และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

หากผู้ประกอบการยังทำธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ ใช้โครงสร้างองค์กรแบบเดิม หรือมองข้ามการลงทุนด้านเทคโนโลยีที่สำคัญๆ ต่อไปจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถเดินไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและจะเสียเปรียบคู่แข่งที่มีความพร้อมมากกว่า (**ปาณทิพย์ เปลี่ยนโมลี**, 2561 : 1)

การใช้เทคโนโลยีเข้ามาต่อยอดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจยุค 4.0 ภายใต้ความคิด 4 เครื่องมือกับ 1 กลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย

เครื่องมือที่ 1 : IT ให้บริการด้านการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ

เครื่องมือที่ 2 : Automation การพัฒนาระบบการผลิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางธุรกิจ

เครื่องมือที่ 3 : Robot เพื่อลดการใช้แรงงานในกระบวนการผลิต

เครื่องมือที่ 4 : Innovation ส่งเสริมและพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

Digital Transformation คืออะไร?

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา "Digital Transformation" นับเป็นประเด็นที่เหล่าผู้นำธุรกิจทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ จากการสำรวจของ Altimeter Group (บริษัทที่ปรึกษาด้าน Digital Transformation) พบว่าธุรกิจกว่า 88% กำลังอยู่ในกระบวนการ Digital Transformation อย่างไรก็ดี มีเพียง 25% เท่านั้นที่เข้าใจความหมายของ Digital Transformation ได้อย่างถูกต้องและทราบว่ากระบวนการ Digital Transformation ต้องทำอย่างไร

Digital Transformation คือ กระบวนการที่นำเอา Digital Technology มาปรับใช้กับทุกส่วนของธุรกิจ นับตั้งแต่รากฐานกระบวนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาดวัฒนธรรมองค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงช่วยตอบโจทย์ธุรกิจใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Digital Technology เป็นเพียงเครื่องมืออีกทั้งยังเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการนำเอาเข้ามาใช้งานจึงควรเริ่มจากการตั้งเป้าหมายสำหรับอนาคตให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์และนำเอา Digital Technology ที่เหมาะสมมาปรับใช้ตามวิสัยทัศน์นั้นๆ

ทำไมธุรกิจต้องทำ Digital Transformation?

โลกธุรกิจในปัจจุบันอยู่ในยุคที่เรียกว่า "Digital Darwinism" ซึ่งหมายถึงยุคที่เทคโนโลยีต่างๆ ถูกพัฒนาขึ้นรวดเร็วกว่าความสามารถที่เหล่าธุรกิจจะปรับตัวตามได้ทัน โดย Disruptive Technology คือ นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีที่สร้างตลาดและมูลค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยี และส่งผลกระทบอย่างรุนแรง (Disrupt) ต่อตลาดของผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งอาจทำให้ธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีแบบเดิมๆ ล้มหายตายจากไป ซึ่งต่างจากนวัตกรรมทั่วไปที่อาจจะเพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือลดต้นทุนกระบวนการผลิตแบบเดิมๆ

ไม่ว่าจะเป็น ระบบ Cloud, Big Data, Internet of Things (IoT), Smart Phone, Social Media และอื่นๆ ได้เปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนและสร้างธุรกิจแนวใหม่ขึ้นมามากมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ธุรกิจแบบเดิมๆ ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ต้องล้มหายตายจากไป ตัวอย่างเช่น e-Commerce อย่าง Amazon, Alibaba, Lazada ที่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมจนต้องปิดตัวไปมากมาย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงผู้บริโภคได้มากกว่า ผ่านช่องทางออนไลน์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง และไม่จำกัดสถานที่ ขณะที่ Uber และ Airbnb ก็เข้ามาทำให้ธุรกิจรับส่งผู้โดยสารและธุรกิจโรงแรมแบบเดิมๆ ต้องเผชิญการแข่งขันที่ดุเดือด ทั้งนี้วิกฤตดังกล่าวเกิดขึ้นทั่วโลกรวมถึงไทยและทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกวัน ดังนั้นหากธุรกิจกำลังเผชิญกับคู่แข่งที่ใช้ประโยชน์จาก Digital Technology ในการแย่งส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างสมบูรณ์ หรือสามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธุรกิจก็ไม่ควรมองข้าม Digital Transformation เช่นกัน (**พิมพ์นิภา บัวแสง**, 2561 : 24-25.)

หุ่นยนต์ (Robots) เทคโนโลยีที่จะเข้ามาช่วยทดแทนแรงงานในอนาคต เนื่องจากงานบางชนิดเป็นการใช้แรงงานที่ต้องทำงานซ้ำๆ ประกอบกับปัจจัยค่าแรงที่ต่ำจนเกิดภาวะขาดแคลนแรงงาน อุตสาหกรรมหุ่นยนต์แขนกลจึงเข้ามาทำหน้าที่แทนหนุ่มสาวโรงงาน ยกตัวอย่างการยกของจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่งตามไลน์การผลิต โดยในอนาคตหุ่นยนต์จะถูกนำมาใช้เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับมนุษย์มากขึ้นผ่านรูปแบบ หุ่นยนต์กู้ภัย หุ่นยนต์ดับเพลิง เป็นต้น (**นันทนาพร อรินทมาโน**, 2561 : 28)

หุ่นยนต์อุตสาหกรรมเป็นเครื่องจักรที่สามารถทำการผลิตแบบอัตโนมัติโดยการใช้คำสั่งจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ควบคุมโดยผู้ปฏิบัติงานในสายการผลิต ความสามารถที่ถูกนำมาช่วยในการผลิตคือ สามารถเคลื่อนที่ตามลำดับของคำสั่งเพื่อไปยังตำแหน่งที่กำหนดทั้งขึ้นและลง ซ้ายและขวา รวมถึงไปข้างหน้าและไปข้างหลัง ระบบของหุ่นยนต์อุตสาหกรรมโดยทั่วไปประกอบด้วย ส่วนลำตัวและแขนกล (Robot Manipulator) ส่วนจ่ายพลังงาน (Power Supply) อุปกรณ์ตรวจจับสัญญาณ (Sensors) ชุดควบคุม (Controller) ชุดขับเคลื่อน (Drive) และส่วนปลาย (End Part) (**สิรางค์ กลั่นคำสอน**, ผศ.ดร. 2561 : 35)



ภาพที่ 3.1 หุ่นยนต์โซเฟีย (Sophia)
ที่มา : ปาณทิพย์ เปลี่ยนโมลี, 2561 : 27



ภาพที่ 3.2 หุ่นยนต์อุตสาหกรรมแขนกล
ที่มา : นันทนาพร อรินทมาโน, 2561 : 28

โดรน (Drones) เทคโนโลยีการบินที่บินด้วยระบบอัตโนมัติ โดยโดรนเข้ามาช่วยในการทำงานหลากหลายรูปแบบ ทั้งการทหาร ด้านความปลอดภัยและความมั่นคง การช่วยเหลือผู้ประสบภัย การถ่าย ภาพเคลื่อนไหว ถ่ายทอดสดต่างๆ การถ่ายภาพมุมสูง การสำรวจ การเฝ้าระวัง รวมทั้งการขนส่ง ใส่ปุ๋ยและยาพืชไร่ เครื่องโดรนบรรทุกปุ๋ยและยาบินเข้าพื้นที่แบบอัตโนมัติตามการวางโปรแกรมการบินเพื่อจัดการพื้นที่ได้อย่างไม่หลงลืม ทำให้โดรนกลาย เป็นเครื่องมือขนส่งที่ตั้งเป้าว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งทางอากาศระยะไกลได้มากขึ้น นอกจากยานอากาศไร้คนขับแล้วยังมีรถยนต์ไร้คนขับอีกด้วย



ภาพที่ 3.3 โดรน (Drones)
ที่มา : หนังสือพิมพ์มติชน

2) ทางเดินของงาน (Work flow) หมายถึงความลื่นไหลของงานในองค์การ ถ้าออกแบบดีก็ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลผลิต บริการ และงานทุกอย่างจะดำเนินไปราบรื่นสอดคล้อง สมดุลกันระหว่างงาน

3) การใช้ความสามารถทางกาย (Ergonomics) การที่ผลผลิตที่ได้ออกมาสูงย่อมต้องการความสัมพันธ์ทางกายของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานกับงานที่ได้รับการพิจารณาออกแบบ ต้องออกแบบกระบวนการทำงานให้มีลักษณะไม่ซับซ้อน ยุ่งยาก และหนักเกินกว่าร่างกายมนุษย์จะทนทานไหว ออกแบบให้พอดีๆ ไม่หนักหรือเบาเกินไป เป็นแบบที่อำนวยผลอำนวยความสะดวก

4) งานที่ปฏิบัติได้ (Work practices) ไม่ขัดต่อกฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรม ทำได้ด้วยความสะดวกกายสบายใจ เต็มใจ และความตั้งใจร่วมกันของพนักงาน

3.10.2 องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม (Environment elements) การออกแบบงานต้องพิจารณาถึงมลภาวะหรือมลพิษที่อาจจะเกิดขึ้น ภาวะโลกร้อน ขยะ น้ำเสีย ฝุ่นละออง ควันไฟ สารพิษ กลิ่น เสียงดัง อากาศ คุณโทษประโยชน์ต่อสังคม ตลอดจนความคาดหวังของสังคม สรุปว่าองค์ประกอบทางด้านสภาพแวดล้อมที่ต้องพิจารณา ได้แก่

1) ความสามารถของพนักงานและความคล่องตัว (Employee abilities and availability) การพิจารณาออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องทำให้เกิดความสมดุลกันระหว่างความสามารถกับความคล่องตัวของพนักงานที่จะทำงานนั้น

2) ความคาดหวังทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural expectations) การออกแบบงานที่ดี จะต้องเป็นแบบที่สังคมคาดหวังและยอมรับ ไม่ขัดต่อวัฒนธรรม พนักงานผู้ปฏิบัติงานยอมรับได้ สอดคล้องกับความคาดหวังเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน แม้ว่าทางเดินของงานและวิธีการปฏิบัติงานอาจจะทำให้การออกแบบงานเป็นการเฉพาะมากขึ้น แต่งานนั้นก็จะต้องสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน การไม่นำพาต่อการพิจารณาความคาดหวังทางสังคม ย่อมทำให้เกิดความไม่พอใจ การจูงใจต่ำ ยากลำบากที่จะหาคนมาบรรจุในงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานตกต่ำไปมากเท่าไร ผลงานก็ตกต่ำตามไปด้วยเป็นปฏิภาคส่วนตรง ที่สำคัญคือแบบที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานและสังคมอาจเกิดความเสียดทานรุนแรง

3.10.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral elements) การออกแบบการทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ต้องโดนใจผู้ปฏิบัติโดยทำการวิจัยพฤติกรรมของมนุษย์ว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการอย่างไร เพื่อจัดสภาพแวดล้อมของงานให้เป็นที่พอใจ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมได้แก่

1) การระบุภาระงาน (Task identity) เพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้ถูกจุด สามารถดำเนินการได้ถูกวัตถุประสงค์ รู้สึกในความรับผิดชอบ ภูมิใจในผลงานเมื่อรู้ว่าสำเร็จ

2) ความมีอิสระ (Autonomy) คือ มอบหมายพันธกิจให้พนักงานผู้ปฏิบัติรับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นความอิสระจากการควบคุม มีความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับในความสำคัญและความสำเร็จในชีวิต เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีกำลังใจปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

3) ความสำคัญของงาน (Task significant) ระบุความสำคัญของงานแต่ละชิ้นให้ผู้ปฏิบัติทราบเพื่อช่วยให้เกิดความพอใจในงานนั้นมากขึ้น รู้สึกว่างานนั้นมีความหมายมากขึ้น งานนั้นสำคัญต่อคนอื่นทั้งในและนอกองค์การ รู้สึกว่าตนมีความสำคัญเพราะรู้สึกว่าคนอื่นต้องพึ่งพาสิ่งที่ตนทำ ผลที่ตามมาคือรู้สึกมีความผูกพัน ความภูมิใจ ความพึงพอใจ การจูงใจ การปฏิบัติงานดีขึ้น

4) ความหลากหลาย (Variety) กว่าจะปรากฏเป็นผลิตภัณฑ์ ต้องผ่านกระบวนการหลายขั้นตอน จึงควรออกแบบงานให้คนหนึ่งหมุนเวียนสับเปลี่ยนทำหน้าที่นั้นบ้างหน้าที่นี้บ้าง หลากหลาย ไม่จำเจเบื่อหน่าย นำไปสู่ความอ่อนล้า หมายความว่าไม่ประจำอยู่อิริยาบถเดียว ขั้นตอนเดียว ต้องใช้กลยุทธ์ในการออกแบบช่วย

3.11 กลยุทธ์การออกแบบงาน

การออกแบบงาน เป็นกระบวนการในการกำหนดลักษณะเฉพาะงานที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น กำหนดวิธีการทำงาน กำหนดความสัมพันธ์ของงานนั้นกับงานอื่นในองค์การ วัตถุประสงค์ของการออกแบบงานก็เพื่อผลในการจูงใจ และความพอใจของผู้ปฏิบัติและเพิ่มผลผลิต การออกแบบงานให้มีผลตามวัตถุประสงค์จะต้องอาศัยกลยุทธ์ หรือเทคนิคในการออกแบบงาน (job design strategies or techniques) กลยุทธ์ในการออกแบบงานที่นิยมใช้กันมีอยู่ 3 กรณีดังนี้

1. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือเคลื่อนย้ายพนักงาน หมุนเวียนจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการหยุดยั้ง การผูกขาดงานใดงานหนึ่ง ต้องการให้มีทักษะและความสามารถหลายๆ อย่าง การมีความรู้หลายอย่างมีคุณค่าแก่องค์การมาก สามารถทำงานให้องค์การได้หลายอย่าง การรอบรู้หลายๆ งาน ช่วยให้มองเห็นงานขององค์การในวงกว้าง

2. การขยายงาน (Job enlargement) เป็นการเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานให้พนักงานปฏิบัติงานหลากหลายมากขึ้น เป็นการขยายหน้าที่ในแนวนอน คือทำงานหลายอย่างแทนที่จะทำงานอย่างเดียว

3. การเพิ่มงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มเนื้องาน เพิ่มระดับความรับผิดชอบเพื่อท้าทายความสามารถของพนักงานเป็นการขยายความรับผิดชอบในแนวดิ่ง เป็นสัญญาณบอกความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน เพื่อพิจารณาในการปรับอัตราเงินเดือน

เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg 1987 : 102-109) ได้ให้หลักสำคัญดำเนินการเมื่อทำการเพิ่มงานไว้ 5 ประการดังนี้

1. เพิ่มความต้องการงาน (Increasing job demands) พัฒนาบุคลากรโดย องค์การเพิ่มระดับของความยากในการปฏิบัติงาน และเพิ่มความรับผิดชอบ

2. ให้อิสระในการกำหนดตารางงาน (Providing work scheduling freedom) ภายใต้ความจำกัด

3. เพิ่มการตรวจสอบพนักงาน (Increasing the worker's accountability) ให้อำนาจในการปฏิบัติงาน แต่ควบคุมแต่ละคนใกล้ชิดมากขึ้น โดยผู้บริหารยังคงต้องติดตามตรวจสอบให้ถึงที่สุด องค์การใหญ่ๆ ในสหรัฐอเมริกามี inspector คือมีจเร ผู้ตรวจสอบ เป็นนายตรวจ ปัจจุบันบางหน่วยราชการในประเทศไทยยังทำอยู่ เช่น สตง. หรือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และมีประเภทผู้เดินสังเกตการณ์ทั่วไปอีกด้วย สมัยก่อนรถเมล์ เรือเมล์มีนายตรวจ ปัจจุบันโรงงานบางแห่งมีนายตรวจ (inspector)

4. ให้ประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ (Providing new learning experiences) ถ้ากิจกรรมขององค์การพัฒนาเป็นเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าใหม่ควรให้โอกาสพนักงานเดิมเรียนรู้ เช่น การใช้หุ่นยนต์อุตสาหกรรม การใช้โดรนส่งของ รถยนต์ไร้คนขับ

5. ให้มีการสะท้อนกลับ (Providing feedback) รายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยตรงและต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่า

สตีเฟน แอล. เพิลแมน (Stephen L. Perman cited by Mondy & Noe. 1996 : 113) แนะนำให้ใช้การออกแบบชื่อว่า แบบงานลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง (employee-center work redesign) เป็นแนวคิดการออกแบบงานที่เชื่อมภารกิจขององค์การกับความต้องการในความพอใจของพนักงาน ลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการออกแบบงานใหม่ของตน แต่ต้องแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่า พร้อมกับแบบการทำงานของตนให้ความพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีประสิทธิภาพในพันธกิจขององค์การ

ในการออกแบบงาน มีผู้เสนออีก 2 เรื่อง ให้พิจารณาคือ ทีมงานบริหารตนเอง และคุณภาพชีวิตในงาน

3.12 ทีมงานบริหารตนเอง และคุณภาพชีวิตการทำงาน

จะแยกอธิบายรายละเอียดเป็น 2 เรื่องดังนี้

3.12.1 ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed work team) เป็นกลุ่มปกครองตนเองโดยอิสระ (autonomous group) ตัดสินใจดำเนินการกันเองโดยสมาชิกในกลุ่ม ภาระงานของทีม (team) ก็คือทำการระบุภาระงาน กลยุทธ์การบริหาร และผลผลิต ทีมงานมักจะประกอบด้วยบุคคลที่มาจากส่วนต่างๆ ขององค์การ มีภูมิหลังต่างๆ กัน มารวมกันเป็นกลุ่มถาวรหรือกลุ่มชั่วคราวเพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างผลผลิตใหม่ๆ ผู้บริหารระดับสูงให้อำนาจ มีอิสระบริหารบุคคลและกระบวนการของกลุ่ม จึงปฏิบัติงานได้คล่องตัว ทีมขนาดเล็กมีสมาชิกทีม 5-15 คน ต่างรับผิดชอบสูง งานได้รับการออกแบบให้มีภาระงานกว้างขวาง มีระดับการบริหารเพียง 2-3 ชั้น

3.12.2 คุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life) หมายถึงคุณภาพชีวิตของการทำงานของพนักงาน ซึ่งในอดีตพนักงานในองค์การธุรกิจและอุตสาหกรรม ถูกนายจ้างมองว่าเป็นทรัพย์สิน (property) เป็นทุน (capital) สิ่งอำนวยความสะดวก (facilities) ก็คือเป็นปัจจัยการผลิต จึงมุ่งเน้นแต่การผลิต โดยขาดความเอาใจใส่ และละเลยในเรื่องของเทคโนโลยีและความเจริญก้าวหน้าของบุคคล การออกแบบงานจึงได้หันมาสนใจคุณภาพชีวิตในงาน (quality of work life) มากขึ้น ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงชีวิตการทำงานของพนักงาน ก็เนื่องจากคุณภาพชีวิตในงานมีผลกระทบต่อกำลังแรงงานขององค์การ

ปรัชญาการบริหารคุณภาพชีวิตในงานจึงมีความเปลี่ยนแปลงมาตั้งแต่ปี 1970 มีแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในงานหลายแนวคิด ได้แก่การออกแบบงาน การพัฒนาองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วม วงจรงานเชิงคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน สุขภาพจิตของพนักงาน การยกภาระงานให้สูงขึ้น ความอิสระเสรีภาพปลอดจากมลพิษเป็นต้น ผู้บริหารและการควบคุม ไม่บังคับเข้มหยุมหยิม มีธรรมาภิบาล มีภาวะผู้นำองค์การหรือผู้บริหารให้ความสำคัญคุณภาพชีวิตในงานเป็นปรัชญาการบริหารองค์การ มุ่งประเด็นไปที่ทรัพยากรมนุษย์ และเป็นแนวทางที่คิดเกี่ยวกับคนงานและองค์การ มีสาระสำคัญเด่นชัดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในงาน คือ

1) เกี่ยวข้องกับผลกระทบของงานที่มีต่อคนทำงานและต่อประสิทธิภาพขององค์การ

2) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนา แก้ปัญหาขององค์กร และร่วมตัดสินใจ เริ่มตั้งแต่การปรับปรุงตนเองของพนักงานแต่ละคน ไปจนถึงรายละเอียดงานที่มีผลต่อพนักงานในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน

คุณภาพชีวิตในงาน มีรายละเอียดอีกมากมายและองค์การต่างๆ พยายามให้มีการสร้างคุณภาพชีวิตในงาน อยู่ในกระบวนการของการออกแบบ ในการประชุมสัมมนา ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton) ได้เสนอคุณภาพชีวิตในงาน ที่เรียกว่า Walton's ideal quality of work life structure หรือโครงสร้างคุณภาพชีวิตในงานอันเป็นอุดมการณ์ของวอลตันไว้ 8 ประการดังนี้

1. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย (Safety and healthy working conditions) ชั่วโมงทำงานเป็นไปตามเกณฑ์กฎหมายแรงงาน ปลอดภัยจากเครื่องจักร สารเคมี มลพิษ ฯลฯ

2. จ่ายค่าตอบแทนเหมาะควรและยุติธรรม (Adequate and fair compensation) เปรียบเทียบสอดคล้องกับงานอื่นในองค์การ อัตราเดียวกัน งานเดียวกันในองค์การอื่น

3. มีโอกาสที่จะใช้และพัฒนาความสามารถได้โดยตรงและทันที (Immediate opportunity use and develop human capabilities) มีความถนัด ทักษะ สามารถในงานประจำ ได้สิทธิควบคุมตนเอง สามารถสัมพันธ์งาน

4. สร้างกฎเกณฑ์ในหน่วยงาน (Costitutionalism in the work organization) พนักงานทุกคนมีสิทธิ์พูด แสดงความคิดเห็น โต้แย้ง โต้ตอบกับผู้บริหาร โดยไม่ต้องเกรงว่าผู้บริหารจะโกรธแค้น อาฆาตกลั่นแกล้ง มีการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน สามารถร้องทุกข์ กล่าวโทษ

5. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าและมั่นคงอย่างต่อเนื่องในอนาคต (Future opportunity for continued growth and security) ให้โอกาสแสดงความรู้ความสามารถเต็มที่ สนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถคิดใหม่ ทำใหม่ เพิ่มความรู้ใหม่ๆ

6. งานและชีวิตความเป็นอยู่ (Work and total life space) องค์การต้องดูแล 2 อย่างควบคู่กัน คือทำงานได้ผลตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์การ และมีบทบาทในชีวิตด้านอื่นๆ ที่เป็นธรรมชาติที่พึงควรเป็นเช่นนั้น (ทางธรรมะเรียกว่าตถตา) มีหลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา มีเวลาพักผ่อนบ้าง

7. บูรณาการทางสังคมของงานในองค์การ (Social integration in the work organization) ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกภาคส่วนมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย รักสามัคคีมีมนุษยสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน เปิดช่องทางให้สามารถขยับฐานะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น บริสุทธิ์ใจต่อกันโดยปราศจากอคติ

8. สังคมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงาน (The social relevance of work life) ชีวิตของงานมีความสัมพันธ์กับสังคมและองค์การ พนักงานต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จตามองค์การเจตนา และรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสังคม เคารพกฎหมายบ้านเมืองและระเบียบวินัยองค์การ

สรุปการวิเคราะห์งานและการออกแบบ

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการศึกษา รวบรวม เรียบเรียง เป็นสารสนเทศของงานอย่างเพียงพอในการนำไปใช้ประโยชน์ช่วยให้เข้าใจงานแต่ละชนิด เพื่อจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ **"สารสนเทศงาน"** ที่จะใช้ประโยชน์ในการทำงานจะอยู่ในลักษณะเอกสารพรรณนางาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน

นักวิเคราะห์งานเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรงเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานที่ถูกที่ควรก็คือบุคลากรในหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจมีนักวิศวกรเข้ามาช่วยด้วยก็ได้

สารสนเทศงาน หรือข้อมูลการวิเคราะห์งาน เป็นระบบข้อมูลพื้นฐานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ผู้วิเคราะห์งานทำความรู้จักองค์การและลักษณะงาน แล้วออกแบบสอบถามทำการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานนั้น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ครองงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำข้อมูลที่รวบรวมได้เป็นมาตรฐานงาน

ข้อมูลการวิเคราะห์งานช่วยบอกให้ผู้บริหารรู้ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงาน และเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ ช่วยให้องค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น มั่นคงยั่งยืน ข้อมูลวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือ (tool) เชื่อมทรัพยากรมนุษย์เข้ากับองค์การ เป็นแนวทางช่วย

ให้ความต้องการของพนักงานสมบูรณ์ และช่วยให้สามารถสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานสูงขึ้น ทั้งนี้ การออกแบบงานจะต้องดีมีประสิทธิภาพ เน้นที่ผลผลิต ส่วนด้านพฤติกรรมมนุษย์เน้นที่ความต้องการของพนักงาน ผู้บริหารต้องออกแบบให้มีลักษณะดุลยภาพทั้งฝ่ายองค์การและพนักงาน เช่น มีการขยายงาน หมุนเวียนงาน เพิ่มงานเพิ่มเงิน อาจให้บริหารตนเอง

คำถามทบทวนบทที่ 3

1. การวิเคราะห์งานคืออะไร? ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นหมายความว่าอย่างไร?
2. มีประเด็นใดบ้างที่สามารถนำมาวิเคราะห์คุณภาพชีวิตในงาน
3. สารสนเทศของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานประกอบด้วยอะไรบ้าง?
4. กระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง?
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับงานที่สำคัญมีกี่วิธี? วิธีอะไรบ้าง?
6. การวิเคราะห์งานเพื่อจะนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ผลที่ได้ดังกล่าวนั้นคืออะไร?
7. จงอธิบายกระบวนการในการวิเคราะห์งาน

หนังสืออ้างอิงบทที่ 3

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, รศ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท. 2550.

จินตวีร์ หรยางกูร. (2557). **การวิเคราะห์การอ้างถึงในวิทยานิพนธ์ สาขาการจัดการด้านโลจิสติกส์ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมิทธิไกร, **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผล.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

นันทนาพร อรินทมาโน, “เกาะเทรนด์นวัตกรรมดิจิทอล” **อุตสาหกรรมสาร** ปีที่ 60 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2561 : 28.

ปาณทิพย์ เปลี่ยนโมพี. “บทบรรณาธิการบริหาร” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60 มีนาคม-เมษายน 2561 : 1.

_____. “หุ่นยนต์โซเฟีย” **อุตสาหกรรมสาร** ปีที่ 60 ฉบับที่ 3 พฤษภาคม-มิถุนายน 2561 : 27.

พิมพ์นิภา บัวแสง. “พลิกโฉมธุรกิจด้วยแนวคิดดิจิทอล”, **อุตสาหกรรมสาร**. ปีที่ 60 ฉบับที่ 1 2561: 24-25.

สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา. **คู่มือการปฏิบัติงานด้านงานสารบรรณ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา. 2555.

สิรางค์ กลั่นคำสอน, ผศ.ดร. “เทคโนโลยีหุ่นยนต์อุตสาหกรรม”, **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60 พ.ค.-มิ.ย. 2561.

De Cenzo, D. & Robbins S. **Human Resource Management.** New York : John Wiley & Sons. 1933.

Gatewood, R.D. & Feild, H.S. **Human Resource Selection.** Fort Worth, TX. : Dryden. 1998.

Herzberg, Frederick. “One More Time : How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review** 65. (September-October 1987) : 102-109.

Mondy, Wyne R. & Noe, Robert M. **Human Resource Management.** New Jersey : Prentice-Hall, 1996.

Plunkett & Attner. **Introduction to Management.** N.J. : Wadsworth Publishing Company. 1994.

Rosenberg, Jerry M. **Dictionary of Business and Management.** N.Y. : John Wiley & Sons. 1987.

Sjoerd, v. d. H., & Tanya, B. The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. **Journal of Organization Effectiveness: People and Performance.** 4(2). 2017. 157-178.

Tompkins, J. **Human Resource Management in Government.** New York : Harper Collins, 1998.

Werther, Willaim B. & Kieth, Davis. **Human Resource and Personnel Management.** New York : McGraw-Hill. 1993.

Sjoerd, V. d. H., B. Therise (and fall?) of HR analytics : A study into the future application, value, structure, and system support. **Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance**, (4(2). 2017. 157-178.

ฐานานุรูป : สมควรแก่ฐานะ.

สดมภ์ : ช่องในแนวตั้ง สำหรับกรอกรายการต่างๆ รายการที่เป็นแนวตรง (column)

สัมมนา (seminar) : การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาเป็นข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

สารสนเทศ : ข่าวสาร การแสดงหรือชี้แจงข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ

deviation : การหันเห การบ่ายเบน การออกนอกลู่นอกทาง ความคลาดเคลื่อน ความเบี่ยงเบน



บทที่ 4 การวางแผนกำลังคน

Manpower Planning

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความนำ

ในเรื่องเดียวกันนี้เรียกได้หลายอย่าง เช่นการวางแผนกำลังคน (manpower planning) การวางแผนบุคลากร (personnel planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) และการวางแผนการจ้างงาน (employment planning)

การวางแผนกำลังคนเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับงานหนึ่งๆ ในช่วงเวลาที่ต้องการ การวางแผนกำลังคนจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านบุคลากร และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น และยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้เป็นอย่างดีไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจ

การวางแผนกำลังคน ปัจจุบันนิยมเรียกว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักประกันความต้องการแรงงานให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การ และเป็นการพยากรณ์ความต้องการในอนาคตอย่างเป็นระบบขององค์การ

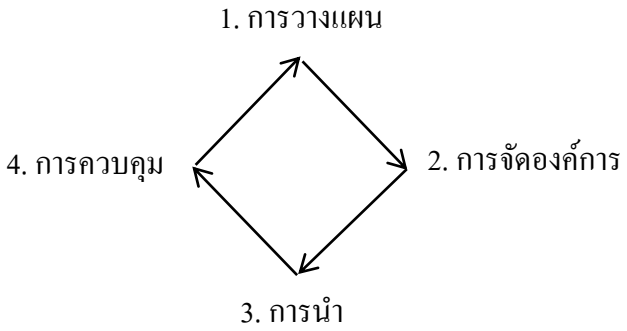
การวางแผนเป็นสิ่งเริ่มแรกของกระบวนการบริหารงาน ถ้าไม่วางแผนล่วงหน้าการปฏิบัติงานจะไม่มีทิศทาง ไม่มีกรอบขอบเขต บุคลากรไม่อาจรู้ได้ว่าทำแล้วจะทำอะไรต่อไป ถ้ามีการวางแผนไว้แผนจะเป็นผู้บอกให้รู้ว่า ใครจะต้องทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร เมื่อไร ทำไปเพื่ออะไร ใช้งบประมาณเท่าไร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน ต้องการให้รู้ว่าหน่วยงานนั้นจะดำเนินการอย่างไรให้ได้คนมาทำงานในหน่วยงานเพียงพอ จะคัดเลือกอย่างไร ต้องการคนอย่างไร เมื่อไรจึงจะต้องการได้มาแล้วจะบำรุงรักษาอย่างไร จะพัฒนาบุคลากรอย่างไร กระบวนการวางแผนจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องกำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อไม่ให้ขาดบุคลากร การวางแผนเป็นสิ่งหนึ่งในหน้าที่ทางการจัดการ

หน้าที่ทางการจัดการ

ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ในหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ตั้งแต่ระดับสูง (top executive) ผู้จัดการระดับกลาง (middle manager) ถึงหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (operation supervisor) ต่างต้องมีหน้าที่ทางการจัดการ (management function) ซึ่งทุกระดับที่กล่าวนี้ต้องทำหน้าที่ 5 ประการ เรียกย่อๆ ว่า พี โอ ซี ซี ซี (POCCC) ย่อจากการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งงาน (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling)

นักวิชาการหลายท่านแนะนำให้ยุบการสั่งงานกับการประสานงานเป็นการนำ (leading) จึงเหลือเพียง 4 หน้าที่ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4.1 หน้าที่ทางการจัดการ

1. **การวางแผน** (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย การวางวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ หาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์การมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. **การจัดองค์การ** (Organizing) ให้มีหน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบเฉพาะด้าน เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบุคลากร ทุกแผนกทุกฝ่ายมีความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การให้มีความเหมาะสมให้งานดำเนินไปได้ราบรื่น มั่นคง ยั่งยืน สัมฤทธิผล

3. **การนำ** (Leading) หมายถึง ผู้บริหารใช้ศิลปะของความเป็นผู้นำ (leadership) จูงใจ (motivation) ให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานเต็มเวลา เต็มความรู้ เต็มความสามารถ รัก ศรัทธาองค์การ

4. **การควบคุม** (Controlling) ต้องดูแลติดตามผลว่าดำเนินไปตามแผนหรือไม่ ตรวจสอบประเมินผลว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด มีจุดอ่อนตรงไหน ปรับปรุงแก้ไขให้ทันเหตุการณ์ ควบคุมและจัดการให้มีลักษณะเป็นสากล (universal) ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนระยะยาวขององค์การ ขณะที่ผู้จัดการระดับกลางจัดทำงบประมาณประจำปี จูงใจให้บุคลากรในสังกัดขยัน อดทน หัวหน้างานระดับปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วงตามแผนที่ได้รับมอบหมายในลักษณะวันต่อวัน หรือตามกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องคำนึงถึง การบริหารงาน บริหารเงิน และคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนเป็นสิ่งแรกที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำ เนื่องจากการวางแผนกำลังคนจะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำ หากแผนมีความสมบูรณ์การดำเนินงานขององค์การก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามความต้องการขององค์การ โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. **ต้องกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน** (จะทำอะไร What)

จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะทำรวมถึงกิจกรรมต่างๆ โดยพิจารณาเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากแผนต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. **ผู้รับผิดชอบ** (จะให้ใครทำ Who)

การใช้คนให้เหมาะกับงาน ถือเป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถ้ามีการวางแผนที่ดี มีแนวปฏิบัติ เลือกคนที่มีความสามารถ มีทักษะ จะสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. **ช่วงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน** (จะทำเมื่อไร When)

ความเหมาะสมของการดำเนินงาน ช่วงของการดำเนินงาน ระยะเวลาเป็นตัวกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ว่าต้องแล้วเสร็จเมื่อไร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้ทัน

4. **สถานที่** (จะทำที่ไหน Where)

สถานที่ที่ดำเนินการในการวางแผนการดำเนินงาน จะต้องระบุสถานที่ที่จะต้องดำเนินงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รู้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานที่ การเลือกสถานที่ที่เหมาะสมจะทำให้การจัดกิจกรรมเป็นไปด้วยดี

5. **วิธีการปฏิบัติ** (จะทำอย่างไร How)

นอกจากจะกำหนดว่าต้องทำอะไรแล้ว การวางแผนต้องกำหนดแนวปฏิบัติว่าต้องการทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงกับงาน

บทที่ 4 นี้ เป็นเรื่องของการวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงควรรู้จักกับความหมายของการวางแผนกันก่อนเป็นเบื้องต้น

4.1 ความหมายของการวางแผน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการวางแผน

เพอร์สตัน พี. บรีตัน และ เดล เอ. เฮนนิง (Perston P.Breton & Dale A. Henning อ้างใน สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ 2550 : 63) การวางแผนหมายถึง การกำหนดวิถีของการกระทำไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้าเพื่อการบรรลุผลในอนาคต

สกอตต์ พี. รอบบินส์ และ แมรี่ คูลเตอร์ (Scott P. Robbins & Mary Coulter อ้างใน สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ 2550 : 56) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ทั้งมวล เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตลอดจนการพัฒนาลำดับขั้นของการวางแผนอย่างครอบคลุม เพื่อที่จะบูรณาการและประสานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องให้เป็นหนึ่งเดียวกัน การวางแผนจึงเกี่ยวข้องทั้งเป้าหมายและวิธีการ

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ (2556 : 23) ว่าการวางแผนหมายถึง การคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอย่างไรกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขึ้นอยู่กับการตัดสินใจด้วยข้อมูลที่มีในปัจจุบัน และดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ โดยมีวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 1065) ว่าการวางแผนหมายถึง กะกำหนดแผนหรือโครงการที่จะดำเนินการต่อไป

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ศิริพงษ์ เศาภายน (2553) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการกำหนดตำแหน่งที่กิจการมีความต้องการและวิธีการค้นหาบุคคลเพื่อบรรจุในตำแหน่งดังกล่าว

เวิร์ธ และเดวิด (Werth and David อ้างใน วนัสนันท์ ศิริรัตนะ 2556 : 24) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การพยากรณ์อย่างเป็นระบบของความต้องการและการจัดหาบุคลากรในอนาคตขององค์การ โดยการประมาณการจำนวนและชนิดของบุคลากรที่ต้องการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้หน่วยงานจัดบุคคลในองค์การให้เหมาะสมกับเวลา และได้บุคคลที่เหมาะสม การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติที่ได้ผลเท่านั้น แต่ช่วยปรับปรุงความสามารถของหน่วยงานให้สามารถสนองตอบในเชิงรุกในลักษณะของความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อปัญหาและความท้าทายที่เผชิญอยู่ด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 139) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย (1) การพยากรณ์ความต้องการของบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (2) การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของ

งานที่มีความจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด ซึ่งรวมแล้วก็คือ การวิเคราะห์งาน

สุทธิพงษ์ สุวรรณสาธิต (2557) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการกำหนดความต้องการบุคลากรล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลา ว่าองค์การต้องการบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งบุคลากรที่กำหนดไว้ล่วงหน้านี้ด้วย การได้มาซึ่งบุคลากรกำลังคนนี้ รวมตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกจากภายนอกองค์การ ภายในองค์การ ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ นอกจากนั้นยังรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

สรุป การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนการจัดหาบุคลากรให้เพียงพอเหมาะสม ทั้งจำนวน คุณสมบัติ ตามที่องค์การต้องการ ด้วยวิธีคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า องค์การต้องการเมื่อไรจะได้สนองความต้องการได้ทันการ

จากความหมายกระตุ้นให้เห็นความสำคัญดังนี้

4.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การกระทำกิจกรรมไม่ว่าภาครัฐหรือภาคเอกชน จะต้องมีการวางแผน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ เป็นตัวอย่างชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นและมีประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์การ เนื่องจากแบบแผนที่วางไว้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรองค์การดำเนินงานไปถึงเป้าหมายได้ตามประสงค์ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ลงได้ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องวางแผน เพื่อความเจริญเติบโตเดินหน้าได้ราบรื่น กล่าวได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. **เพื่อให้องค์การมีความพร้อม** สิ่งสำคัญผู้บริหารต้องทำให้มีบุคลากรไม่ขาดแคลน การวางแผนกำลังทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าจะทำให้เกิดความพร้อมในการป้องกันการขาดแคลนกำลังคนในช่วงระยะเวลาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นได้ อาทิ อายุของบุคลากรที่ใกล้จะเกษียณ องค์การขยายกิจการต้องการบุคลากรเพิ่มขึ้น เป็นต้น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา มีผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการวิเคราะห์ คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น นำมาประกอบการทำแผนเพื่อรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์การให้สามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสพลวัต (dynamic) ของสังคม

2. **เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง** การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สิ่งสำคัญคือจำนวนและประเภทของบุคลากรที่องค์การมีอยู่ ณ ปัจจุบัน ทำให้องค์การมีความชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตกำลังคนขององค์การ การสร้างแผนรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้องค์การไม่ขาดบุคลากร

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมีอัตราที่รวดเร็วมาก เนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (technology) ที่ก้าวหน้า ระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ โดรน ยานและรถยนต์ไร้คนขับ อีกทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เปลี่ยนแปลงในอัตราที่เร็วมากจนไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า **การตระหนกต่ออนาคต** (future shock) ขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความเครียด สับสน กระวนกระวายใจ และเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา แรงงานเมื่ออดีตนิยมทำงานกับองค์การในลักษณะที่เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (life-long employment) แต่ปัจจุบันมีงานให้เลือกมากประเภทจึงเกิดภาวะเปลี่ยนงาน เลือกงาน ไหลไปทำงานและประกอบอาชีพในประเทศต่างๆ มากขึ้น จึงเป็นเหตุให้ "การวางแผนทรัพยากรมนุษย์" มีความสำคัญ ต้องวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์

3. **เพื่อให้องค์การมีแนวทางในการปฏิบัติงาน** หมายถึง หน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์วางแผนเกี่ยวกับกิจกรรมด้านบุคลากรไว้สมบูรณ์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินเดือน ให้สวัสดิการ กระทั่งออกจากองค์การของบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับเฉพาะและระดับองค์การขึ้น เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หากองค์การมีข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับกำลังคน องค์การสามารถวางระบบการจูงใจที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลถึงการช่วยเพิ่มพูนผลผลิตและองค์การสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

4. **เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ** หากหน่วยงานมีการวางแผนกำลังคนที่ดี จะทำให้ได้บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการมีลักษณะที่ตรงกับงาน มีความรู้เหมาะสมกับงาน และสามารถจัดหาบุคคลให้เพียงพอในเวลาที่ต้องการได้อย่างทันท่วงที รวมถึงยังทราบจำนวนปัจจุบันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ด้วยการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์กำหนด นอกจากนี้มีแผนเตรียมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ เช่น ต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากรหรือรับสมัครบุคคลใหม่ที่มีความรู้ความสามารถตามแผนกำหนด เพราะความสำคัญดังกล่าวจึงมีวัตถุประสงค์วางแผนทรัพยากรมนุษย์

4.3 วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เมื่อวิสัยทัศน์องค์การได้รับการพิจารณาแล้ว ก็กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ "วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์" เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ วัตถุประสงค์

ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามความต้องการในอนาคต ทั้งทางด้านทักษะและจำนวน วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นพื้นฐานดังกล่าวนี้ ฮาร์วี่ และ โบวิน (Harvey & Bowin, 1996 : 66) กล่าวว่า "**ให้ได้จำนวนบุคลากรพอดีกับที่ต้องการล้วนแล้วแต่เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมตรงกับงานและสอดคล้องกับเวลา ตรงกับกิจกรรมที่ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์องค์การให้สำเร็จสมบูรณ์**" ("the right number of employees, with the right jobs and the right time, performing the right activities, to achieve the right objectives, to fulfill the corporate vision")

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กล่าวได้ดังนี้ (**บรรพต ปันทรส**, 2555)

1. **เพื่อธำรงเก็บรักษาบุคลากร** หรือเพื่อป้องกันบุคลากรออกจากงาน การวางแผนที่ดีจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจถึงขั้นลาออกจากงานได้ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงหรือรับการอบรมแล้ว อาจเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในงานมีน้อยจึงลาออกจากงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพิจารณาเรื่องนี้ด้วย

2. **เพื่อลดปัญหาการหาบุคลากรมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง** หากบุคลากรต้องออกจากงานจะทำให้การดำเนินงานขององค์การต้องหยุดชะงัก ถ้ามีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะมีข้อมูลจากแฟ้มเอกสารพรรณนางานที่วิเคราะห์งานไว้เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า ขจัดปัญหาได้ทันการณ์ มักจะวางแผนล่วงหน้าหลายๆ ปี ว่าในปีใดพนักงานคนไหนเกษียณอายุ หรือหมดสัญญาจ้างงาน จะได้เตรียมคนไว้ดำรงตำแหน่งแทน

3. **เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์การในด้านบุคลากร** เพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน อาจเกิดกรณีความต้องการทางด้านแรงงานเปลี่ยนแปลงไป การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีบุคลากรเพียงพอ งานไม่ติดขัด ไม่หยุดชะงัก องค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีคุณภาพ

4. **เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** โดยเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ ให้มีศักยภาพในการทำงาน และส่งผลให้พัฒนาก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

5. **เพื่อจัดสรรเงินเดือน** โดยแผนทรัพยากรมนุษย์ บอกให้ทราบว่าต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร แต่ละเดือน แต่ละปีเป็นเงินเท่าไร เพื่อเตรียมการได้ถูก เพื่อจัดสรรจำนวนเงินไว้เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับพนักงาน สอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การวางแผนทำให้รู้ว่าตำแหน่งงานใดมีความจำเป็นต่องานขององค์การ และงานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน คุ้มกับค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงานนั้น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์จึงมีความจำเป็นต้องมีการวางแผน

4.4 ความจำเป็นของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552) กล่าวว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อผู้บริหารและองค์การดังนี้

1. จำเป็นต้องวางแผนเพราะการดำเนินงานอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ถ้าไม่มีการเตรียมตัวที่ดีองค์การอาจประสบปัญหาด้านต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ เป็นภัยต่อความอยู่รอดขององค์การ

2. การบรรจุคนที่มีความรู้เหมาะกับงานเป็นเรื่องยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทำให้ต้องมีการวางแผนทางด้านกำลังคน

3. เทคโนโลยีพัฒนาต่อเนื่องไม่หยุดและรวดเร็วมาก องค์การจำเป็นต้องใช้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่สมรรถนะสูงเพื่อการแข่งขัน จำเป็นต้องมีแผนแสวงหาหรือฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสามารถใช้เครื่องมือใหม่

4. รัฐมีข้อกำหนด กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติคุ้มครองสิทธิทางด้านแรงงาน ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะก่อให้เกิดปัญหาการจ้างแรงงาน องค์การจำเป็นต้องวางแผนทรัพยากรมนุษย์

5. ถ้ามีการร้องเรียนต่อกรมแรงงานว่าองค์การไม่ได้ให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน องค์การจะต้องแสดงหลักฐาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการจ้าง การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เป็นธรรม

6. ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงมาก จนองค์การทุกแห่งจำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ขึ้นมา โดยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนส่วนหนึ่งเป็นส่วนประกอบของแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นอกจากมีความจำเป็นแล้วยังมีประโยชน์อีกด้วย

4.5 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยในการบริหารกำลังคน เตรียมการไว้ล่วงหน้าเมื่อเกิดเหตุการณ์อะไรต้องทำอย่างไร การเตรียมคนทดแทน การวางแผนอาชีพ

2. ช่วยบูรณาการกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์กับวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทุกองค์การถือว่า **ทุนมนุษย์** เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการดำเนินงาน

4. ช่วยให้บรรลุความต้องการตลาดแรงงาน (**วรพงษ์ เยาหะรี,** 2556)

5. ตอบสนองความต้องการกำลังคนในการปฏิบัติงาน กำลังคนมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าจะเป็นจำนวนคน ความรู้ ความสามารถที่จะใช้งาน (**กชกร เอ็นดูราษฎร์**, 2556)

6. ช่วยขยายฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยกิจกรรมด้านอื่นๆ ของทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นในองค์การ

7. เพิ่มกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้เราทราบว่าองค์การมีบุคลากรอยู่เท่าไร จะเกษียณอายุจำนวนกี่คน เพื่อเตรียมหาคนมาทดแทนได้ถูก

8. ช่วยให้ประหยัดในการจ้างพนักงานใหม่ ใช้พนักงานเก่าที่สามารถทดแทนได้

9. ช่วยประสานโครงการต่างๆ ขององค์การให้ดุลยภาพ

10. เพื่อสามารถใช้ประโยชน์จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บูรณาการองค์การ ประโยชน์ดังกล่าวย่อมสะท้อนความต้องการทรัพยากรมนุษย์

4.6 ความต้องการทรัพยากรมนุษย์

มีเหตุปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้องค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์

4.6.1 สาเหตุของความต้องการ

มีปัญหาท้าทายหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์การแรงงาน

1. ปัญหาและความท้าทายภายนอกองค์การ (External challenges)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นเรื่องยากที่จะพยากรณ์ได้

ความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจ เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น เงินฝืด เงินเฟ้อ เงินตึง การว่างงาน อัตราดอกเบี้ย มีผลกระทบต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความท้าทายด้านสังคม คนรุ่นใหม่คิดใหม่ทำใหม่เห็นต่าง ไม่ครอบงำ ไม่มอมเมา ก้าวกระโดด **สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ** (2558 : 1) ทำวิทยานิพนธ์ พบว่า สังคม วัฒนธรรม เปลี่ยนไป ความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมของบุคลากรองค์การ 3 รุ่นอายุทำงานร่วมกันในสถานะบทบาท รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันตามรุ่นอายุ (generation) รุ่นเบบี้ บูเมอร์ (Baby Boomer) เกิด พ.ศ. 2489-2507 เริ่มมีการเรียกร้องสิทธิ หนักเอาเบาสู้ ทำงานเป็นระบบ มีวินัยในตนเอง มีเป้าหมายชีวิต มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ไม่นิยมเปลี่ยนงานไปทำที่อื่น รุ่นต่อมาคืออายุเอ็กซ์ (generation x) เกิด พ.ศ. 2508-2522 พึ่งพาดูแลตนเองเป็นส่วนใหญ่ มีความคิดเป็นอิสระ เริ่มพัฒนาเทคโนโลยี เข้าสู่ยุคดิจิตอล และรุ่นอายุวาย (generation y) เกิด พ.ศ .2523-2543 คนรุ่นนี้เกิดในช่วงที่มีเทคโนโลยีสูง ยุคโลกาภิวัตน์ มีความคิดวิเคราะห์ อิงวิทยาศาสตร์ มีความสามารถเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เป็นคนช่างสงสัย มองโลกในแง่บวก ชอบความท้าทาย รักอิสระ ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีความกล้าหาญ รักชาติ มีดวงตาเห็นธรรม รุ่นอายุที่แตกต่างกัน (generation difference) ทำให้คุณลักษณะของบุคคลแตกต่างกัน

ทั้งความสามารถในการทำงาน ด้านอารมณ์ ด้านความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นผลให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย (gap generation)

สรุปว่ารุ่นอายุ (generation) เป็นสาเหตุของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าคนรุ่น y หรือคนรุ่นใหม่ รุ่นหนุ่มสาว ภูมิใจ (take proud) ลำพองใจ ยุคสมัยของตนสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ส่วนคนรุ่นก่อนตกรุ่นแต่ยังยึดประเพณีความเป็นผู้อาวุโส ซึ่งเป็นอุปสรรคในการทำงาน ต้องปลดเกษียณตัวเอง (early retire) ออกจากงานก่อนกำหนดไม่ใช่น้อย ในปี พ.ศ.2562 พรรคการเมืองชื่ออนาคตใหม่ "ชูก้าวทันเทคโนโลยี" เป็นพรรคคนรุ่นหนุ่มสาวหรือรุ่น y ได้รับการตอบรับอย่างดี พรรคอื่นๆ ที่ชูอนุรักษ์นิยม (conservative) จึงหันมาแจมด้วยคนรุ่นอายุ y บ้างเพื่อเรียกคะแนนนิยม

ความท้าทายด้านการเมืองและกฎหมาย เกี่ยวกับสิทธิพื้นฐาน รัฐบาลปรับค่าแรงงานขึ้นเป็นระยะๆ กฎหมายแรงงานเอื้อลูกจ้างมากกว่านายจ้าง

ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ยากที่จะคาดการณ์และวางแผนการจ้างงาน บางแผนกต้องลดบุคลากร เพราะใช้คอมพิวเตอร์หุ่นยนต์แทนกำลังคน แต่บางแผนกกลับต้องเพิ่มจำนวนผู้สามารถใช้เทคโนโลยี

ความท้าทายด้านคู่แข่งเจริญรุดหน้า กดดัน กระทบการวางแผนกำลังคน

2. การตัดสินใจขององค์การ (Organization decisions)

แผนกลยุทธ์ขององค์การเป็นการตัดสินใจที่มีอิทธิพลมากที่สุด เพราะการกำหนดแผนจะต้องบอกประเภท จำนวนของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต ถ้าการตัดสินใจไม่สมเหตุสมผล แผนกลยุทธ์ก็ไร้ความหมาย

3. ปัจจัยด้านแรงงาน (Workforce factors)

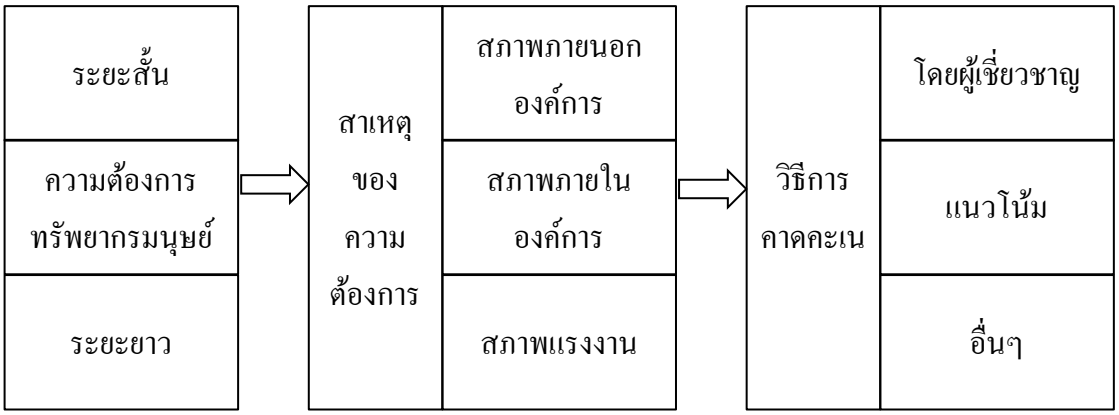
องค์การต้องคำนึงถึงเมื่อมีบุคลากรออกจากงาน โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้องค์การมีกำลังคนที่สามารถทำงานได้อย่างไม่ติดขัด

4.6.2 วิธีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ความต้องการกำลังคนขององค์การในอนาคตมีวิธีคาดคะเนหลายวิธีดังนี้ อาศัยผู้เชี่ยวชาญ (expert) วิธีการสำรวจที่เป็นทางการใช้เทคนิคกลุ่มพื้นฐาน (nominal group technique) หรือโดยอาศัยการวิเคราะห์แนวโน้ม (trends analysis) ได้แก่ วิธีการพยากรณ์ (extrapolation) วิธีการทำดรรชนี (index) วิธีวิเคราะห์ทางสถิติ (statistical analysis) ใช้แบบจำลอง (simulation) วิธีที่ง่ายที่สุดในการพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน คือ การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตของหน่วยงานใช้ข้อมูลกำลังคน ข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงาน ปริมาณงาน ทำการวิเคราะห์และความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามหน้าที่ความรับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง (เรื่องนี้จำเป็นต้องกล่าวอีกครั้งในข้อ 4.11, 4.12 และ 4.13)

4.6.3 องค์ประกอบของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

สาเหตุของความต้องการพิจารณาในระยะสั้นและในระยะยาว โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และคู่แข่ง สำหรับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พิจารณาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ กิจการใหม่ งบประมาณ เทคโนโลยี และการออกแบบงาน รวมทั้งการพิจารณาทางด้านแรงงานเกี่ยวกับการเกษียณอายุ การลาออก การสิ้นสุดเวลาตามสัญญาจ้าง และการตาย เขียนแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4.2 องค์ประกอบของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ก็คือความต้องการบุคลากรองค์การนั้นเอง การวางแผนจึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันทั้งองค์การ

4.7 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนองค์การกับการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากรต้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ขององค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การคือ กระบวนการวางแผนระยะยาวซึ่งครอบคลุมการประเมินความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพัฒนาแผนการเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่พยากรณ์ว่าอาจจะเกิดเหล่านั้น

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การ

วิสัยทัศน์ (Vision) คือการมองการณ์ไกล และความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต นอกจากนั้นวิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะที่องค์การต้องการจะบรรลุถึง (What the organization wants to

be) ว่าธุรกิจหรือองค์การต้องการอะไร (What business it is in) ระบุสิ่งที่องค์การต้องการจะกระทำให้สำเร็จ (what the organization will accomplish) ครอบคลุมทั้งเชิงคุณภาพ (quality) และปริมาณ (quantity)

พันธกิจ กำหนดภาระหน้าที่และการมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ

วัตถุประสงค์ เป็นภววิสัยตั้งเป้าหมายให้บุคลากรรู้และปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ

2. การวินิจฉัยปัจจัยคุกคาม (Threats) และโอกาส (opportunities) หมายถึงการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดบ้างที่อาจส่งผลร้ายต่อความสำเร็จขององค์การ หรือเปิดโอกาสสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ อันเนื่องมาจากสาเหตุการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างประชากร ความต้องการของผู้บริโภค กฎหมาย เศรษฐกิจ การเมือง

3. การประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์การ เพื่อค้นหาปัจจัยที่อาจสนับสนุน หรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การ อาทิ ความสามารถทางสถานะการเงิน ความสามารถเชิงเทคโนโลยี ทักษะของบุคลากร ความสามารถในการแข่งขัน

4. การค้นหากลยุทธ์ (Strategy) ที่เหมาะแก่การดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น

ก. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost leadership strategy) เน้นการเสนอสินค้าราคาถูกหรือลดบริการเพื่อลดต้นทุน เช่น แมคโคร (makro) เป็นห้างสรรพสินค้าขายส่งในลักษณะ self-service

ข. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) ให้มีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์หรู กระเป๋าหลุยส์วิตตอง (Louis Vuitton) รถเมอร์เซเดส-เบนซ์ (Mercedes Benz) นาฬิกาโรเล็กซ์ (Rolex) ราคาแพงมาก

ค. กลยุทธ์เจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus strategy) คือเน้นการเจาะตลาดส่วนที่คู่แข่งอาจมองข้ามไม่สนใจ หรือไม่สามารถให้บริการได้ (niche market) โดยการเสนอสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตน หรือมีราคาต่ำ เช่น ก๋วยเตี๋ยวเรือ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เสื้อผ้าตลาดโบ้เบ้

5. การพัฒนาแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) หลังจากองค์การค้นพบกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว เห็นช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ หรือเหตุการณ์เปลี่ยนไป เทคโนโลยีใหม่สมรรถภาพสูงกว่าเดิมจึงต้องปรับไปตามสถานการณ์ เพื่อลดต้นทุน ได้บุคลากรตรงกับลักษณะงาน ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

6. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Tactical plans) มีจุดประสงค์ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการจะเป็นผู้พัฒนาแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นภาระหน้าที่โดยตรง

7. การควบคุมและการประเมินผล องค์การจำเป็นต้องมีการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และจะต้องมีการประเมินผลว่าสามารถบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

8. การทบทวนและปรับปรุงแผน องค์การดำรงอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บางอย่างคาดการณ์ล่วงหน้าได้ บางอย่างเปลี่ยนแปลงฉับพลันเหนือความคาดหมาย ผู้บริหารจำต้องเฝ้าระวังติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและใคร่ครวญทบทวนปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติเพื่อผดุงองค์การให้มีเสถียรภาพต่อไป ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่ไม่มีการสิ้นสุด

หลังจากวางแผนขององค์การในเชิงธุรกิจแล้ว องค์การจึงจะสามารถวางแผนบุคลากรขององค์การได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนทางธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพราะการวางแผนบุคลากรจะต้องคำนึงถึงและเชื่อมโยงกับการวางแผนทางธุรกิจขององค์การเสมอ องค์การจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของการวางแผนบุคลากรในองค์การ

จำแนกตามกรอบเวลาได้ 3 ประเภท

1. การวางแผนระยะสั้น (Short-term planning) เป็นการวางแผนที่คาดการณ์ล่วงหน้าประมาณ 1 ปี

2. การวางแผนระยะกลาง (Middle-term planning) คือการวางแผนที่คาดการณ์ล่วงหน้าประมาณ 2-3 ปี

3. การวางแผนระยะยาว (Long-term planning) หมายถึง การวางแผนที่คาดการณ์ล่วงหน้าประมาณ 3 ปีขึ้นไป

ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวแตกต่างกันในแง่กรอบเวลา แต่ต่างก็ประกอบด้วยขั้นตอนที่เหมือนกัน มี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินอุปสงค์และอุปทาน (Assessing personnel demand and supply) หมายถึง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพยากรณ์ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับแผนการดำเนินงานในอนาคตและการพยากรณ์กำลังคนที่คงเหลืออยู่ในอนาคต

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านบุคลากร (Establishing personnel objective) หมายถึง การกำหนด ว่าองค์การมีความต้องการด้านกำลังคนในด้านใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และภายในระยะเวลานานเท่าไร

3. การออกแบบโครงการและการดำเนินงานตามแผน (Designing and implementing programs) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

4. การประเมินโครงการ (Evaluating programs) ว่าโครงการที่กำหนดไว้ตามแผนนั้นน่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ มีอุปสรรคปัญหาของการดำเนินงานหรือไม่ ควรจะทำอะไรอย่างไรในอนาคต

การวางแผนบุคลากรก็คือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง

4.8 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เข้าใจทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรองค์การ เพื่อที่จะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่างรอบคอบรัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

กล่าวได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ใช้การพยากรณ์ความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์การจนกระทั่งต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับลักษณะงานหน่วยต่างๆ สำรอง (standby) ไว้อย่างเพียงพอ ดูแลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ

จะเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 4 ส่วน

1. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มิใช่มีลักษณะเบ็ดเสร็จ เสร็จสิ้นแล้วจบแค่นั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ต้องศึกษาเก็บข้อมูล วิเคราะห์ ตรวจสอบ ปรับปรุงวางแนวปฏิบัติ พัฒนาแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

2. การพยากรณ์ คือคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์การว่าในอนาคตมีแนวโน้มหรือทิศทางว่าจะออกมาในลักษณะใด การปฏิบัติงานจะพัฒนาไปอย่างไร

3. วิธีปฏิบัติ กำหนดวิธีปฏิบัติให้สอดรับกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลง

4. องค์การและบุคลากร ต้องได้รับการวางแผนให้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอยู่ในสภาพสมดุลตลอดเวลา ไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงาน หรือขาดแคลนแรงงาน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีปัจจัยต่างๆ ช่วยในการวางแผน

4.9 ปัจจัยสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จะแยกกล่าวเป็น 2 ประเด็นคือ

1. ปัจจัยสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ปัจจัยสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1.1 ความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของทรัพยากรมนุษย์ (The knowledge of the human resource environment) สภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเข้าออกของคนงาน (labor turnover rates) ประสิทธิผลของการสรรหา (recruiting effectiveness) และระดับของการฝึกอบรม (level of training) ปัจจัยสภาพแวดล้อมทรัพยากรมนุษย์อื่นที่ต้องเฝ้าตรวจสอบก็คือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

1.2 ความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในปัจจุบัน (The knowledge of the present corporate human resource) ก่อนวางแผนเพื่ออนาคต ต้องศึกษาศักยภาพขององค์การเสียก่อน แล้วจึงเริ่มทำรายการที่เรียกว่า การทำบัญชีรายการทรัพยากรมนุษย์ (human resource inventory)

1.3 ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและอนาคตของการวางแผนองค์การ (The knowledge of the present and future objective of corporate planning) การทำแผนจำเป็นต้องรู้แผนและวัตถุประสงค์ แผนจะแสดงออกในเชิงทรัพยากรมนุษย์ แสดงถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละปีของวงจรการวางแผน และต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้มีเป้าหมาย

ปัจจัย 3 ประการนี้ ช่วยในการกำหนดแผนเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณากลยุทธ์องค์การ (corporate strategy) โดยอาศัยวิสัยทัศน์ขององค์การ (corporate vision)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีปัจจัยที่ต้องคำนึงมากมายหลายอย่าง

2. ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เมื่อต้องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ ชัดเจน ครอบคลุม ถ้าผิดพลาดจะทำให้ระบบการวางแผนไม่มีประสิทธิผล ดังนั้นก่อนจะดำเนินการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ ต้องเป็นข้อมูลบุคลากรที่เป็นปัจจุบันและทันสมัย เพื่อทราบว่าจำนวนบุคลากรที่มีอยู่เพียงพอกับความต้องการหรือยัง จะต้องหามาเพิ่มอีกกี่คน ข้อมูลต่างๆ ต้องพร้อมจึงจะทำให้การวางแผนกำลังคนเป็นไปอย่างรอบคอบรัดกุม

2.2 ปัจจัยด้านอายุ ต้องทราบอายุบุคลากรทุกคน เพื่อคำนวณหาระยะเวลาที่จะเกษียณอายุ หรือหมดสัญญาจ้าง จำนวนกี่คน เพื่อทราบช่วงเวลาที่จะขาดกำลังคน เพื่อเตรียมหาบุคลากรมาทดแทนในส่วนที่ขาด

2.3 ปัจจัยด้านสายงาน หากบุคลากรสายงานใดขาดแคลน มีบุคลากรสายงานอื่นที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันมาทำงานแทนได้หรือไม่ ถ้าได้เป็นจำนวนเท่าไร

2.4 ปัจจัยด้านจำนวนการลาออก อาจทราบได้จากสถิติหรือจำนวนโดยเฉลี่ยแต่ละปี ทำให้ทราบว่าหน่วยงานใดจะต้องการและต้องสรรหามาเพิ่มจำนวนเท่าไร จะต้องใช้เงินงบประมาณในการจ้างงานจำนวนเท่าไรเพื่อไม่ให้บุคลากรขาดแคลน

2.5 ปัจจัยด้านการสูญเสียกำลังคน ดูว่าสายงานใดบ้างมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียกำลังคน คำนวณอัตราการสูญเสียในแต่ละปีเพื่อเตรียมจัดหากำลังคนทดแทนได้ทันการ

ผู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องสร้างระบบข้อมูลไว้สำหรับใช้พิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลที่กล่าวนี้ต้องมีการจัดข้อมูลไว้เป็นระเบียบเรียกใช้ง่าย

4.10 การสร้างระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือการวางแผนบุคลากรโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่มีทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงควรสร้างระบบข้อมูลบุคลากร (personnel information system) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ รายงานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรองค์การในด้านต่างๆ "ระบบ" หมายถึง กระบวนการประมวลกิจกรรมต่างๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ให้เป็นระบบระเบียบ ข้อมูลป้อนเข้า (input data) ถูกส่งเข้าไปในฐานข้อมูลที่เหมาะสม เช่น ฐานข้อมูลเกี่ยวกับการจ้างงาน ฐานข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงาน ฐานข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ ทั้งนี้โดยอาศัยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้านการจัดการ นอกจากนั้นยังมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้มีการประมวลผลที่สมบูรณ์

ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ หรือระบบข้อมูลบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องมือที่สามารถสนองวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ 1. สามารถใช้ประเมินทักษะ ความสามารถ ความสนใจด้านอาชีพ และประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่ในปัจจุบันของพนักงาน 2. สามารถใช้ทำนายความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต การที่ระบบข้อมูลบุคลากรจะมีประโยชน์ดังกล่าวได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนและพัฒนาการบันทึกข้อมูล โดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เช่น ควรบันทึกพนักงานคนใดบ้างลงในระบบข้อมูล ควรบันทึกอะไรบ้างลงในระบบข้อมูล วิธีใดบ้างที่สามารถเก็บข้อมูลได้ดีที่สุด วิธีใดมีประสิทธิภาพมากที่สุดในการบันทึกข้อมูล กำหนดเวลาปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย ประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมานี้จะช่วยกำหนดทิศทางและขอบเขตของการพัฒนาระบบการบันทึกข้อมูลบุคลากร บางองค์การบันทึกข้อมูลของพนักงานเฉพาะในระดับผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และพนักงานสายอาชีพ แต่บางองค์การอาจเลือกที่จะบันทึกข้อมูลของพนักงานทุกคน ชนิดของข้อมูลที่จะบันทึกลงในระบบฐานข้อมูลอาจพิจารณาว่าข้อมูลแบบใดที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการวางแผนและการจัดการ เช่น บันทึกชื่อ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์ การฝึกอบรมที่ผ่านมา พฤติกรรมการทำงาน เงินเดือน ความสามารถทางภาษา ความสนใจ ความสนใจด้านอาชีพ ความพร้อมในการเดินทาง เป็นต้น ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพต้องปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และข้อมูลที่มีความเป็นส่วนตัว (privacy) ของพนักงานต้องปกปิดสาธารณะ

ระบบข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงขอเสนอภาพลักษณ์เพิ่มเติมให้ชัดเจนยิ่งขึ้นสักเล็กน้อย

ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์

ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System : HRIS) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ เหมาะสมกับเวลา เป็นฐานในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจ ปกติแล้วจะเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ จัดไว้ในรูปแบบข้อมูลที่สามารถอำนวยความสะดวกในกระบวนการตัดสินใจ

ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์จะได้รับการออกแบบให้สามารถให้ข้อมูลได้ดีก็ต่อเมื่อ

1. ***เหมาะสมกับเวลา (Timely)*** เป็นปัจจุบันทันสมัย
2. ***ถูกต้อง (Accurate)*** ข้อมูลต้องจัดไว้ให้ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. ***กระชับ (Concise)*** ข้อมูลจัดไว้เป็นระบบ มีระเบียบ ใช้ง่าย ไม่ยาว เยิ่นเย้อ และเข้าใจง่าย ครอบคลุม สมบูรณ์
4. ***ตรงประเด็น (Relevant)*** เป็นข้อมูลที่จำเป็นในเฉพาะสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น
5. ***สมบูรณ์ (Complete)*** เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์เต็มร้อยไม่ใช่เพียงบางส่วน

ข้อมูลต้องสมบูรณ์แบบครบ 5 ลักษณะ ถ้าขาดลักษณะใดลักษณะหนึ่งระบบข้อมูลจะมีประสิทธิผลลดลง ทำให้เกิดความยุ่งยาก เกิดความไม่สะดวก และความไม่ถูกต้องในกระบวนการตัดสินใจ

ตรงกันข้ามถ้าระบบข้อมูลมีข้อมูลสมบูรณ์ครบถ้วน มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สามารถจัดทำรายงานต่างๆ และสามารถคาดคะเนสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์การได้ดีขึ้น

การสร้างสรรค์ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์สามารถกระทำได้โดยอาศัย 4 ขั้นตอนด้วยกันในการออกแบบระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ขั้นตอนเหล่านี้แยกออกจากกันไม่ได้และยังต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ข้อมูลต้องเป็นปัจจัยที่ต้องการในระบบใหม่ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีข้อมูลครบสมบูรณ์ บอกวิธีการใช้ข้อมูลและคุณค่าของระดับการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 ลำดับข้อมูลและกรอบการออกแบบ เมื่อทำความเข้าใจระบบข้อมูลที่มีอยู่อย่างละเอียดแล้ว จึงเรียงลำดับข้อมูลที่จำเป็นและข้อมูลจำเพาะบางอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ในการตัดสินใจ

กรอบการออกแบบระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์สร้างขึ้นโดยการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูลที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างระบบข้อมูลใหม่ การเรียงลำดับข้อมูลทั่วองค์การ ควรออกแบบในลักษณะเป็นระบบข้อมูลเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลที่ไร้ประโยชน์และซ้ำซ้อนควรขจัดออกไป

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติในระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ขั้นสุดท้าย เมื่อได้กำหนดระบบที่เป็นทางการขึ้นแล้ว ก็จะได้ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ใหม่ และพร้อมที่จะปฏิบัติ โครงสร้างต่างๆ จะ

ได้รับการพิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย ข้อมูลต่างๆ ขององค์การทำการใส่เข้าไปในระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ พร้อมที่จะปฏิบัติ

ระบบข้อมูลดังกล่าวนี้มีคุณูปการต่อการพยากรณ์ทั้งอุปสงค์และอุปทานด้านทรัพยากรมนุษย์

4.11 การพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานด้านบุคลากร

อุปสงค์ (demand) และอุปทาน (supply) คือการเสนอและการสนอง ขณะนี้กำลังพูดถึงทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร จึงหมายถึงกระบวนการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการทางด้านกำลังคนในอนาคต และวิธีการที่จะใช้ในการสนองความต้องการเหล่านั้นซึ่งอาจจะต้องเผชิญในอนาคต การวางแผนด้านบุคลากรจำเป็นต้องอาศัยการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทาน มิฉะนั้นแล้วองค์การจะมืดบอด ไม่สามารถทราบว่ากำลังคนที่มีอยู่พอเพียงสำหรับอนาคตหรือไม่ ต้องปรับเปลี่ยนแผนหรือไม่ ดังนั้นควรเข้าใจบทบาทของการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานดังนี้

บทบาทของการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทานในการวางแผนด้านบุคลากร

อุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนจะต้องมีความสมดุล สาเหตุของอุปสงค์ด้านกำลังคนขององค์การประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ องค์การ และบุคลากรขององค์การ สาเหตุของอุปสงค์เหล่านี้จะได้รับการประเมินพยากรณ์โดยอาศัยเทคนิคต่างๆ เช่น การพยากรณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ หรือการพยากรณ์แนวโน้ม และเทคนิคอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ทราบว่าอุปสงค์ด้านกำลังคนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวจะเป็นอย่างไร ส่วนการพยากรณ์อุปทานต้องสำรวจกำลังคนที่มีในปัจจุบันทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ แล้วจึงทำการพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคนที่มีอยู่ภายในองค์การและภายนอกองค์การ ผลลัพธ์สุดท้ายจะทำให้ทราบอุปทานทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคนในอนาคต จะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนบุคลากร หากอุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ องค์การส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีไม่จ้างพนักงานเพิ่ม (hiring freeze) ตรงกันข้ามบุคลากรปัจจุบันบางส่วนอาจถูกโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นๆ และองค์การอาจจัดโครงการเกษียณก่อนเวลาด้วยความสมัครใจ (volunteered early retirement) เพื่อลดจำนวนพนักงานลง หากกำลังคนที่มีอยู่ยังคงเกินความจำเป็น องค์การอาจเลิกจ้างพนักงานบางส่วน ซึ่งในหมู่พนักงานย่อมไม่พอใจ วิธีลดกระแสความไม่พอใจคือการหางานใหม่ให้พนักงาน (outplacement)

ข้อควรคำนึงในการจัดทำระบบการพยากรณ์บุคลากร

การจัดทำระบบการพยากรณ์บุคลากรมีประเด็นควรพิจารณา 3 ประการ

1. ความทันสมัยของระบบ (the system's sophistication) ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 ขนาดขององค์การ ใหญ่หรือเล็ก

1.2 ความซับซ้อนขององค์การ มักมีเส้นทางอาชีพ (career paths) ที่ซับซ้อนจึงต้องการพยากรณ์ที่ทันสมัย

1.3 เป้าหมายขององค์การ ในด้านกำลังคนต้องพยากรณ์แม่นยำว่าอนาคตต้องใช้กำลังคนจำนวนเท่าไร

1.4 แผนงานและกลยุทธ์ขององค์การ มีความซับซ้อน จำเป็นต้องมีระบบการพยากรณ์ด้านบุคลากรที่มีความทันสมัย เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ได้

1.5 ระบบข้อมูลขององค์การ ใช้ประโยชน์เพื่อการพยากรณ์

2. กรอบเวลาการพยากรณ์ (Forecasting time frame) คือการกำหนดว่าจะพยากรณ์ล่วงหน้ากี่ปี ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเลือกกรอบเวลาการพยากรณ์คือ ความไม่แน่นอน (uncertainty) ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ความไม่แน่นอนจะลดความถูกต้องของการพยากรณ์ และยิ่งกรอบเวลาของการพยากรณ์ยาวมากเท่าไรความไม่แน่นอนก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

ปัจจัยที่ช่วยลดหรือเพิ่มความไม่แน่นอนในการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคน และปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความแน่นอนแม่นยำในการพยากรณ์ ทำให้สามารถวางแผนในระยะยาวได้ จะปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอน และก่อให้เกิดความแน่นอนในการพยากรณ์ด้านกำลังคน

ปัจจัยที่เป็นเหตุให้เกิดความไม่แน่นอนทำให้ไม่สามารถวางแผนในระยะยาวได้	ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแน่นอนทำให้สามารถวางแผนในระยะยาวได้
1. เทคโนโลยีมีความเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก	1. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็วมากนัก
2. มีคู่แข่งใหม่ๆเกิดขึ้นจำนวนมาก	2. องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันสูง
3. เศรษฐกิจ สังคม การเมืองเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว	3. เศรษฐกิจ สังคม การเมืองมีลักษณะเสถียรภาพคือมีความคงตัว
4. มีการออกกฎหมายใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ	4. กฎหมายใหม่ไม่ส่งผลกระทบต่อกำลังคน
5. ระบบสารสนเทศไม่ดี ฐานข้อมูลบกพร่องและขาดเครื่องมือที่ดีในการวิเคราะห์ข้อมูล	5. มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์มีกลไกที่ดีในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
6. ความต้องการสินค้าไม่แน่นอน	6. ความต้องการสินค้าไม่แน่นอน

ข้อ 3 ที่กำลังจะกล่าวต่อไปนี้เป็นเรื่องเดียวกันกับข้อ 4.6.2 ที่กล่าวมาแล้วแต่จะอธิบายแตกต่างกันเพื่อเสริมความเข้าใจ

3. วิธีการพยากรณ์บุคลากรในอนาคต ที่นิยมใช้กันคือวิธีการเชิงอัตวิสัย (Subjective methods) และวิธีการเชิง ภววิสัย (objective methods) วิธีการเชิงอัตวิสัยกระทำโดยให้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นว่าอนาคตจะเป็นเช่นไร ส่วนวิธีการเชิงภววิสัยกระทำโดยการใช้สูตรคณิตศาสตร์ที่อาศัยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอดีต ต้องอาศัยระบบคอมพิวเตอร์ช่วยในการพยากรณ์ องค์การต้องมีข้อมูลย้อนหลังเพื่อนำมาใช้พยากรณ์

จะแยกกล่าวการพยากรณ์อุปสงค์กับอุปทานเป็นข้อ 4.12 กับ 4.13

4.12 เทคนิคการพยากรณ์อุปสงค์ด้านบุคลากร

การพยากรณ์อุปสงค์ด้านบุคลากร (personnel demand forecasts) คือการทำนายความต้องการกำลังคนในอนาคตขององค์การ มีเทคนิคดังนี้

1. การพยากรณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert forecasts) เช่น ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ เป็นต้น โดยเทคนิควิธีต่อไปนี้

1.1 การตัดสินใจอย่างฉับพลัน (Informal and instant decisions) โดยอาศัยการคาดคะเนส่วนตัว

1.2 การประมาณการโดยผู้บริหาร (Managerial estimation) ระดับล่าง ระดับกลาง เสนอตัวเลขประมาณการความต้องการกำลังคนในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงรวบรวมมาเฉลี่ย สรุปตัวเลขขั้นสุดท้าย

1.3 เทคนิคการเสนอปัญหา (Nominal group technique) กระทำโดยการเสนอปัญหาให้แก่กลุ่มผู้จัดการจำนวน 5-15 คน เพื่อขอทราบความคิดเห็น เช่น "อะไรน่าจะเป็นสาเหตุทำให้แผนกำลังคนขององค์การต้องเปลี่ยนแปลงไป" จากนั้นผู้จัดการแต่ละคนเขียนคำตอบของตน แล้วผลัดกันต่างรายงานในที่ประชุม ร่วมกันอภิปรายและจัดลำดับความสำคัญของคำตอบ 4-5 อันดับแรก เรียกว่า "top five" โดยการลงคะแนนเสียง

1.4 เทคนิคเดลฟี (Delphi technique) มีขั้นตอนดังนี้

1) ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มหนึ่ง เช่น ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ คาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต โดยแต่ละคนจะเสนอความเห็นของตนอย่างอิสระ ไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้แสดงความคิดเห็น

2) ผู้ประสานงานซึ่งน่าจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคลากร ทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมความคิดเห็นส่งให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นเหล่านั้น จากนั้นผู้ประสานงานจะสรุปคำวิจารณ์เพื่อส่งให้แก่เจ้าของความคิดเห็นแต่ละคน

3) หลังจากเจ้าของได้อ่านข้อคิดเห็น หรือคำวิจารณ์ (comment) ของผู้อื่นแล้ว ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนนำเสนอความคิดเห็นของตนอย่างอิสระเป็นรอบที่สอง

4) ผู้ประสานงานรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ เพื่อวิพากษ์ วิจารณ์ (comment) และรวบรวมคำวิจารณ์ส่งให้แก่เจ้าของความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง

5) กระทำเช่นนี้จนกว่าผู้เชี่ยวชาญทุกคนจะมีความคิดเห็นร่วมกัน

2. การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend analysis forecasts) วิเคราะห์จากที่เกิดขึ้นแล้วในอดีต เพื่อนำแนวโน้มนั้นมาพยากรณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต กระบวนการวิเคราะห์ดังกล่าวมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

2.1 เลือกปัจจัยทางธุรกิจ (Business factor) ที่เหมาะสม ขั้นตอนนี้หมายถึงทราบเป็นเบื้องต้นว่าองค์การทำธุรกิจอะไร? ค้นหาและคัดเลือกตัวทำนายที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการด้านกำลังคน

โดยตรง ตัวอย่างเช่น บริษัทขายรถยนต์ ปัจจัยทางธุรกิจที่เหมาะสมได้แก่ ยอดขายรถยนต์ สำหรับโรงงานผลิตปุ๋ย ปัจจัยทางธุรกิจที่เหมาะสมได้แก่ จำนวนตันของปุ๋ยที่ผลิตได้ บริษัทผาแดงผลิตสังกะสี ปัจจัยทางธุรกิจที่เหมาะสม ได้แก่ จำนวนตันที่ผลิตได้ ส่วนปัจจัยธุรกิจทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้แก่ จำนวนนักศึกษา

เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกปัจจัยทางธุรกิจมี 2 ประการ

1) ปัจจัยนั้นๆ ควรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับลักษณะของธุรกิจ เพื่อให้การวางแผนยึดถือปัจจัยนั้นเป็นฐานของการวิเคราะห์ เช่น ห้างสรรพสินค้าควรใช้ยอดขายที่ยึดเป็นเงินบาทมากกว่าการใช้จำนวนหน่วยของสินค้าที่ขายได้

2) ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ของปัจจัยทางธุรกิจ ควรจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนกำลังคนที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น บริษัทผาแดงผลิตสังกะสี สามารถใช้จำนวนตันของสังกะสีที่ผลิตได้เป็นปัจจัยทางธุรกิจ หากมีความสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนพนักงานผลิต

2.2 บันทึกข้อมูลปัจจัยทางธุรกิจและจำนวนพนักงานที่ว่าจ้างในอดีต ขั้นตอนนี้รวบรวมและบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทางธุรกิจและจำนวนพนักงานที่ว่าจ้างในอดีตแต่ละปีเท่าที่จำเป็นต้องใช้

ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างการวิเคราะห์แนวโน้ม

พ.ศ.	สังกะสีที่ผลิตได้ (ตัน) (ข้อมูลปัจจัยทางธุรกิจ)	อัตราส่วนผลิตภาพ จำนวนพนักงาน/ตัน	จำนวนพนักงานที่จำเป็น (คน) (พนักงานที่ใช้ในแต่ละปี)	
สดมภ์ 1	สดมภ์ 2	สดมภ์ 3	สดมภ์ 4	
2557	400	13.5	5,400	
2558	445	12.0	5,340	ตัวเลขจริง
2559	470	11.2	5,264	แต่อดีต
2560	502	10.0	5,020	
2561	600	8.1	4,860	
2562	620	7.5	4,650	
2563	644	7.2	4,637	
2564	652	6.4	4,173	ตัวเลข
2565	675	6.0	4,050	ประมาณการ
2566	712	5.6	3,987	ในอนาคต
2567	800	4.9	3,920	

2.3 คำนวณอัตราส่วนผลิตภาพ (productivity ratio) หมายถึง การคำนวณโดยใช้จำนวนพนักงานเป็นตัวตั้ง หารด้วยปัจจัยทางธุรกิจ เช่น จำนวนตันของสังกะสี บริษัทควรจะมีการคำนวณอัตราส่วนผลิตภาพ ในรอบ 5-12 ปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาอัตราการเปลี่ยนแปลงโดยเฉลี่ยด้านผลิตภาพ ถ้าผลิตภาพมีการเปลี่ยนอย่างมากก็ควรมีการบันทึกระบุสาเหตุของการเปลี่ยนนั้นด้วย เช่น มีการใช้หุ่นยนต์เครื่องจักรใหม่ที่ทันสมัย

2.4 พยากรณ์แนวโน้มในอนาคต เป็นเพียงการคาดคะเนแนวโน้มในอนาคต ที่นักวิชาการนำเสนอว่าหลังจากที่ได้คำนวณอัตราส่วนผลิตภาพแล้ว การคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตก็ทำได้อย่างตรงไปตรงมา ดังตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าจำนวนพนักงานที่จำเป็น คือพนักงานที่ใช้จริงๆ (สดมภ์ที่ 4) จะได้มาจากจำนวนสังกะสีที่ผลิตได้ในอนาคต (สดมภ์ที่ 2) คูณด้วยอัตราส่วนผลิตภาพที่คาดการณ์ (สดมภ์ที่ 3) จากนั้นนำตัวเลขที่ได้มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่คาดไว้

ผู้เขียนขอวิจารณ์ในเชิงสถิติว่า ถ้าในการปฏิบัติจริงตัวเลขออกมาเป็นลำดับอย่างตารางที่ 4.2 ก็ใช้ได้ โดยเฉพาะสดมภ์ที่ 3 มีความน่าจะเป็นและเป็นไปได้ เพราะยิ่งเกิดประสบการณ์ มีความชำนาญจึงใช้คนจำนวนลดลงโดยได้ผลงาน 1 ตันเต็มเหมือนเดิม แต่ดูเผินๆ จะรู้สึกไม่สมเหตุสมผล สำหรับการเปรียบเทียบสดมภ์ 2 กับ 4 ผลงานยิ่งเพิ่มแต่จำนวนพนักงานที่ใช้ทำงานยิ่งลด เป็นปฏิภาคส่วนกลับ แต่แท้จริงเหตุผลที่มีความเป็นไปได้คือสดมภ์ 3 ต้องเป็นจริง และขอเสนอวิธีอื่นๆ ดังนี้

1) ***วิธีการหาค่าของตัวแปร (Extrapolation)*** คือการศึกษาอัตราความเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคนที่เกิดขึ้นในอดีต และนำมาเป็นแนวคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยเฉลี่ยในอดีตกำลังคนเพิ่ม-ลดอย่างไร ก็ถือเป็นสมมุติฐานว่าอนาคตน่าจะต้องการกำลังคนเหมือนเดิม

2) ***วิธีดรรชนี (Indexation)*** คือวิธีการประเมินความต้องการด้านกำลังคนในอนาคต โดยการวัดอัตราความเติบโตด้านการจ้างบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับดรรชนี (index) บางอย่าง เช่น ยอดผลิตหรือยอดขาย เช่น องค์การพบว่าต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น 5 คน เมื่อยอดขายเพิ่มขึ้นทุกๆ 1 ล้านบาท

3) ***การวิเคราะห์งบประมาณและแผนงาน (Budget and planning analysis)*** สามารถวิเคราะห์งบประมาณที่จัดเตรียมไว้สำหรับการว่าจ้างบุคลากรใหม่ ข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้ประกอบการประเมินความต้องการด้านกำลังคนได้

4) ***การวิเคราะห์การลงทุนใหม่ (New venture analysis)*** สำหรับธุรกิจใหม่องค์การสามารถวางแผนด้านกำลังคนได้ โดยดำเนินตามธุรกิจประเภทเดียวกันที่ดำเนินกิจการอยู่ก่อนแล้ว

การคาดการณ์ความต้องการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีวิธีที่ง่ายที่สุด

แผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยากรณ์ความต้องการบุคลากรขององค์การในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างแม่นยำ โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้ สามารถใช้วิธีการคาดการณ์ที่ง่ายที่สุดดังนี้

1. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical forecasting methods) ใช้หลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดเส้นตรง (linear programming และการวิเคราะห์การถดถอย (regression technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรขององค์การในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate planning model) เป็นวิธีคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ "แบบจำลอง" หมายความว่า จำลองจากแบบที่เคยปรากฏมาแล้ว

3. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน เป็นการคำนวณหาบุคลากรที่องค์การต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากวิธีคิดตามสูตรคณิตศาสตร์พื้นฐาน

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนงาน}}{\text{อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร}}$$

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด – จำนวนบุคลากรที่คงเหลือ

เทคนิคการคาดการณ์ (หรือการพยากรณ์) ที่กล่าวมากระจายอยู่ในหัวข้อต่างๆ เป็นเพียงตัวอย่างที่ใช้ในการคาดการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการกล่าวอ้างถึง และนำมาประยุกต์ในภาคธุรกิจ การที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีการใดในทางปฏิบัติเพื่อคาดการณ์และวางแผนทรัพยากร มนุษย์นั้น **วิเชียร วิทยอุดม** (2552) เสนอว่า สามารถจะพิจารณาได้จากมาตรการในการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์จากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. **ลักษณะของข้อมูล (Pattern of data)** ผู้พยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงลักษณะที่เป็นธรรมชาติของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

2. **ระยะเวลา (Time horizon)** ผู้พยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน

3. **ความแม่นยำ (Accuracy)** และความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการพยากรณ์ ดังนั้นผู้พยากรณ์ต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานชนิดนั้น

4. **ค่าใช้จ่าย (cost)** เป็นทรัพยากรอีกชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้พยากรณ์จึงต้องใส่ใจพิจารณาค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่าวิธีไหนเหมาะสมที่สุด โดยเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

5. **ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of application)** ผู้นำในการพยากรณ์ต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกในทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกคน โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุด

4.13 การพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคน

ได้พยากรณ์อุปสงค์แล้วต่อไปนี้เป็นการพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคนที่มีมาจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ อุปทานภายในองค์การ (internal supply) คือพนักงานปัจจุบันขององค์การที่สามารถเลื่อนหรือลดตำแหน่ง หรือโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่ว่าง ส่วนอุปทานภายนอกองค์การ (external supply) คือบุคคลภายนอกองค์การทั้งที่ไม่มีงานทำและมีงานทำอยู่แล้ว ดังจะแจงรายละเอียดต่อไปนี้

4.13.1 การพยากรณ์อุปทานภายในองค์การ

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดทำระบบข้อมูลบุคลากรอยู่แล้ว ทำให้ทราบจำนวนบุคลากรตำแหน่งงานที่แต่ละคนครองอยู่ รู้ว่าใครมีความรู้ ทักษะ ความถนัด สามารถระดับใด ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ว่างใดบ้างที่สามารถบรรจุคนจากพนักงานปัจจุบัน อาศัยข้อมูลดังกล่าวเพื่อช่วยพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคน ดังวิธีการต่อไปนี้

4.13.1.1 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) ว่าจะให้บุคลากรคนใดเข้ามาสวมตำแหน่งเมื่อถึงเวลาอันควร ต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรผู้นั้นในระยะยาว มักจะใช้วิธีการนี้กับตำแหน่งงานระดับสูง เช่น กรรมการผู้จัดการ (CEO : Chief Executive Officer) ก่อนเข้ารับตำแหน่งต้องผ่านกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอนกำหนด อบรมให้มีความพร้อมทุกด้านจนสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีโดยไม่ต้องเสียเวลาศึกษางาน

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน เช่น ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะเป็นวิธีการที่ส่งเสริมการสรรหาผู้บริหารจากบุคลากรภายในองค์การ อีกประการหนึ่งเป็นการส่งเสริมความมีเอกภาพด้านวัฒนธรรมองค์การ

4.13.1.2 แผนภูมิการทดแทน (Replacement chart) เพื่อช่วยสรุปผลการสำรวจกำลังคนและการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง องค์การควรจะได้จัดทำแผนภูมิการทดแทน แสดงว่าบุคคลใดจะเข้ามาสวมตำแหน่งแทน เมื่อมีตำแหน่งงานที่ว่างเกิดขึ้น มีลักษณะคล้ายๆ แผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (organizational chart) ระบุชื่อตำแหน่งงานที่สำคัญ แสดงถึงศักยภาพของบุคลากร ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน (present performance) ความพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (promotability)

4.13.1.3 การพยากรณ์ด้วยโมเดลการเลื่อนไหล (Flow model) คือวิธีการพยากรณ์อุปทานกำลังคนด้วยการวิเคราะห์การเลื่อนไหล (Flow) ของบุคลากรปัจจุบันภายในองค์การ ซึ่งอาจมีการโยกย้ายไปทำงานตำแหน่งอื่นๆ ทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงขึ้น และระดับที่ต่ำลง และบางส่วนอาจลาออกจากองค์การไป โมเดลการเลื่อนไหลสามารถพยากรณ์การเลื่อนไหลในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลจากการเลื่อนไหลที่เกิดขึ้นในอดีต ข้อมูลเหล่านี้อาจได้มาจากการเก็บข้อมูลการเลื่อนไหลของบุคลากรในอดีต หรือจากการประมาณการของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 4.3 แสดงตัวอย่างของการพยากรณ์ด้วยโมเดลการเลื่อนไหลแบบมาร์คอฟ (Markov analysis) หรือเรียกว่าการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์

ชั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะได้เตรียมแผนในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างการวิเคราะห์แบบมาร์คอฟเพื่อพยากรณ์อุปทานด้านกำลังคน

ตำแหน่งงานและจำนวนพนักงานในปัจจุบัน	ความเป็นไปได้ที่จะมีการโยกย้ายในปีหน้า					จำนวนพนักงานที่คงเหลือในปีหน้า
	ผู้บริหาร	ช่างเทคนิค	เสมียน	ผู้บริการ	ลาออก	
ผู้บริหาร 300 คน	70% 210 คน	20% 60 คน	-	-	10% 30 คน	210+15 = 225
ช่างเทคนิค 150 คน	10% 15 คน	80% 120 คน	10% 15 คน	-	-	120+60+20 = 200
เสมียน 200 คน	-	10% 20 คน	70% 140 คน	15% 30 คน	5% 10 คน	140+15+20 = 175
ผู้บริการ 100 คน	-	-	20% 20 คน	75% 75 คน	5% 5 คน	75+30 = 105
ลาออก						45 คน

ตารางที่ 4.3 ห้าสดมภ์ (column) กลางรวมจำนวนคนตามแนวตั้ง ผลลัพธ์จะไปปรากฏที่สดมภ์สุดท้าย เป็นตัวเลขจำนวนบุคลากรที่มีแนวโน้มจะมีการโยกย้ายในปีหน้า ส่วนผลรวมของตัวเลขแนวนอนเป็นตัวเลขมาจากสดมภ์หรือคอลัมน์แรก

สำหรับตารางที่ 4.4 เป็นโมเดลการเลื่อนไหลอีกแบบหนึ่งสำหรับการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนคล้ายกับตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างของการพยากรณ์ความต้องการด้านกำลังคนด้วยโมเดลการเลื่อนไหล

ประเภทงาน	จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน	จำนวนบุคลากรที่เหลือในปีหน้า				จำนวนผู้ที่ออกจากงาน
		ผู้บริหาร	ช่างเทคนิค	เสมียน	ผู้บริการ	
ผู้บริหาร	10	70% 7	0% 0	0% 0	0% 0	30% 3
ช่างเทคนิค	40	7.5% 3	85% 34	5% 2	0% 0	2.5% 1

ประเภทงาน	จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน	จำนวนบุคลากรที่เหลือในปีหน้า				จำนวนผู้ที่ออกจากงาน
		ผู้บริหาร	ช่างเทคนิค	เสมียน	ผู้บริการ	
เสมียน	80	0% 0	0% 0	90% 72	5% 4	5% 4
ผู้บริการ	80	0% 0	0% 0	0% 0	82.5% 66	17.5% 14
อุปทานภายใน		10	34	74	70	
อุปสงค์ปีหน้า		10	42	84	86	
อุปทานภายนอก คือจำนวนต่าง		0	8	10	16	

ตาราง 4.4 อุปทานภายใน + อุปทานภายนอก = อุปสงค์ปีหน้า (อุปทานภายใน คือ จำนวนบุคลากรที่เหลืออยู่, อุปทานภายนอก คือ จำนวนบุคลากรที่พยากรณ์ว่าจะต้องหามาเพิ่มในปีหน้า บรรทัดสุดท้ายของตารางจึงเป็นจำนวนที่ได้มาจากการพยากรณ์)

4.13.2 การพยากรณ์อุปทานภายนอกองค์การ

บางครั้งสรรหาบุคลากรในองค์การไปบรรจุในตำแหน่งว่างได้ แต่ถ้าตำแหน่งที่ว่างเป็นงานระดับต้น (entry level positions) ต้องการหนุ่มสาววัย Y.generation จบการศึกษาใหม่ๆ จึงจำเป็นต้องคัดเลือก สรรหาจากภายนอกองค์การ อุปทานหรือความต้องการบุคลากรจากภายนอกองค์การจะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์การขยายตัวในการดำเนินงาน หรือหากบุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ก็จะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานมากขึ้น ลดบุคลากรภายนอกองค์การลงได้

การพยากรณ์อุปทานภายนอกองค์การจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัย 3 ประการดังนี้

1. การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน (Labor market analysis) ความสำเร็จในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตลาดแรงงานในสภาพการณ์ขณะนั้น และความสามารถของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดว่าต้องการบุคลากรขององค์กรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถและอายุอย่างไร

2. ทัศนคติของชุมชน (Community attitude) ที่มีต่อองค์การหรือโรงงานอุตสาหกรรมที่ก่อมลภาวะแก่สิ่งแวดล้อม ธุรกิจที่ทำลายวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ดั้งเดิมของชุมชน อาจจะเป็นเหตุให้หาบุคลากรยากขึ้น ดังนั้นต้องประชาสัมพันธ์เชิงจิตวิทยาล่วงหน้า และเพื่อสร้างความยอมรับในชุมชนก่อนประกาศรับสมัคร

3. ลักษณะประชากร (Demographics) แนวโน้มความเติบโตด้านประชากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่ออุปทานภายนอก ปัจจุบันอยู่ในภาวะประชากรวัยทำงานมีน้อย งานบางอย่าง เช่น การประมง ต้องใช้แรงงานต่างชาติ เช่น เมียนม่า ลาว และในขณะนี้กลุ่มประเทศประชาคมอาเซียนกำลังพัฒนาอุตสาหกรรมต้องใช้แรงงานมนุษย์เหมือนกันกับประเทศไทย แรงงานต่างชาติบางส่วนจึงเริ่มไหลกลับสู่มาตุภูมิ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทวีคูณ

4.14 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำตั้งแต่เริ่มแรกไปจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ในแผน มีข้อมูลต่างๆ เครื่องมือ อุปกรณ์ มีการเตรียมรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า หรือปรากฏการณ์ที่มิคาดฝันที่อาจเกิดขึ้น องค์การจะได้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้รวดเร็วทันเหตุการณ์

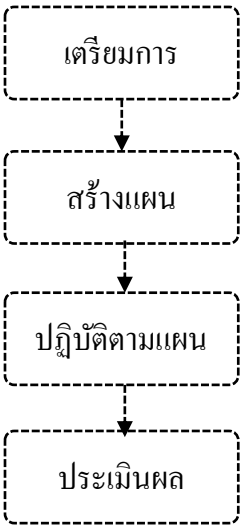
การวางแผนจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้

1. **จะทำอะไร (What to do?)** กำหนดเป้าหมายว่าต้องการทำอะไร สอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่
2. **จะทำอย่างไร (How to do?)** ต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปในทิศทางตรงตามความต้องการมากที่สุด
3. **จะให้ใครทำ (Who will do?)** เลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. **จะทำเมื่อไร (When to do?)** ต้องกำหนดเวลาว่ากิจกรรมใดควรกระทำเมื่อไร เสร็จเมื่อไร กำหนดระยะเวลาสมควรจะเสร็จสิ้นลง

ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่ง การวางแผนเปรียบเสมือนหัวใจของการดำเนินงาน และเป็นหลักในการบริหารข้อแรกที่ผู้บริหารต้องกระทำ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการแรกที่ทุกหน่วยงานไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนจะต้องปฏิบัติ ไม่ว่ากิจกรรมใดต้องมีการวางแผนดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การว่ามีอะไรบ้าง จึงต้องศึกษาข้อมูลปัจจุบันด้านต่างๆ ตั้งแต่ระดับมหภาค ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาการ แนวโน้มทางสังคม การศึกษา และประชากร จนกระทั่งถึงปัจจัยระดับองค์การเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การดำเนินการ สถานการณ์ด้านการตลาด และฐานะทางการเงิน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผนการตลาด การวางแผนการเงิน หรือการวางแผนการผลิต ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4.3 แสดงขั้นตอนในการวางแผน

1. ขั้นเตรียมการ (Preparation)

การเตรียมการวางแผน ถือเป็นกระบวนการเริ่มต้นของการวางแผน การวางแผนมีการคาดการณ์ ดังนั้นควรมีการเตรียมการวางแผนอย่างรัดกุม เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ซึ่งขั้นตอนของการเตรียมการมีดังนี้

1.1 ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนองค์การต้องวางวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดถึงกิจกรรม แนวปฏิบัติขององค์การ ตลอดจนขอบเขตของแผนงาน

1.2 วิเคราะห์สถานการณ์ ต้องมีการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะใช้ในการวางแผน ต้องประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากภายนอกและภายในองค์การ เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ และสำหรับการวางแนวทางเพื่อการดำเนินการในอนาคต

1.3 กำหนดเป้าหมายของแผน อาศัยข้อมูลความต้องการขององค์การกำหนดเป้าหมายของแผน และแนวทางในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

1.4 พิจารณาความสอดคล้อง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต้องมีความสอดคล้องกัน ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานตามแผน ถ้าขัดแย้งกันต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อป้องกันปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต

1.5 พิจารณาความเป็นไปได้ มีการวางแผนที่ดีเลิศเพียงใดแต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ แผนนั้นก็ไม่มีความหมาย เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาความสามารถที่แผนนั้นจะสำเร็จได้

2. การสร้างแผน (Plan formulation)

ขั้นตอนนี้ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น วิธีการสร้างแผนมีดังนี้

2.1 การกำหนดทางเลือก จากข้อมูลที่ได้ในข้อ 1 จะต้องนำมาประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่างๆ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ ให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

2.2 เลือกทางเลือกที่เหมาะสม ทางเลือกแต่ละทางเลือกล้วนมีวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น แต่การเลือกทางเลือกนั้นต้องเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถทำให้แผนนั้นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ตัดสินใจเลือกแต่ละทางเลือกโดยพิจารณาข้อดีข้อด้อยของแต่ละทางเลือก

2.3 กำหนดแผน เมื่อศึกษาจนได้ทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากรต่างๆ ที่จะสามารถช่วยให้แผนนั้นดำเนินการไปได้ ทั้งในเรื่องของระยะเวลา และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเขียนแผนการให้ชัดเจน

3. การปฏิบัติตามแผน (Plan implementation)

เมื่อได้แผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว หากไม่นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ การดำเนินการต่างๆ ก็ไม่เกิดขึ้น หากไม่นำไปปฏิบัติการที่วางไว้ก็ไม่เกิดประโยชน์ จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้ปฏิบัติต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษ โดยมีวิธีการนำแผนไปปฏิบัติ ดังนี้

3.1 การกำหนดบุคลากร ควรคำนึงถึงการใช้คนให้เหมาะกับงาน ความสามารถ ทักษะในการทำงานของบุคคล เพื่อให้รับผิดชอบต่องานที่ได้กำหนดไว้ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้สังคมโลกก้าวข้ามยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) สู่ยุครถ-ยานไร้คนขับ หุ่นยนต์ (robot) แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังมีความสำคัญต่อบริบทของทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ทุกงานขององค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นนักวางแผนต้องตระหนักถึง "การกำหนดบุคลากร" ให้มากๆ

3.2 การจัดสรรทรัพยากร การเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรมีแนวทางในการจัดสรรการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เหมาะสมกับงาน

3.3 การสร้างความเข้าใจ การสร้างความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็มีความสำคัญ ไม่ว่าจะลักษณะในการทำงาน การสื่อสาร การประสานงาน จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.4 การควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ การติดตามผล การควบคุม การตรวจสอบจะทำให้สามารถทราบได้ว่า การดำเนินการปฏิบัติไปถึงขั้นตอนใด และยังสามารถตอบคำถามได้อีกว่าแผนนั้นจะเสร็จทัน บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่

4. การประเมินผลแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Plan evaluation)

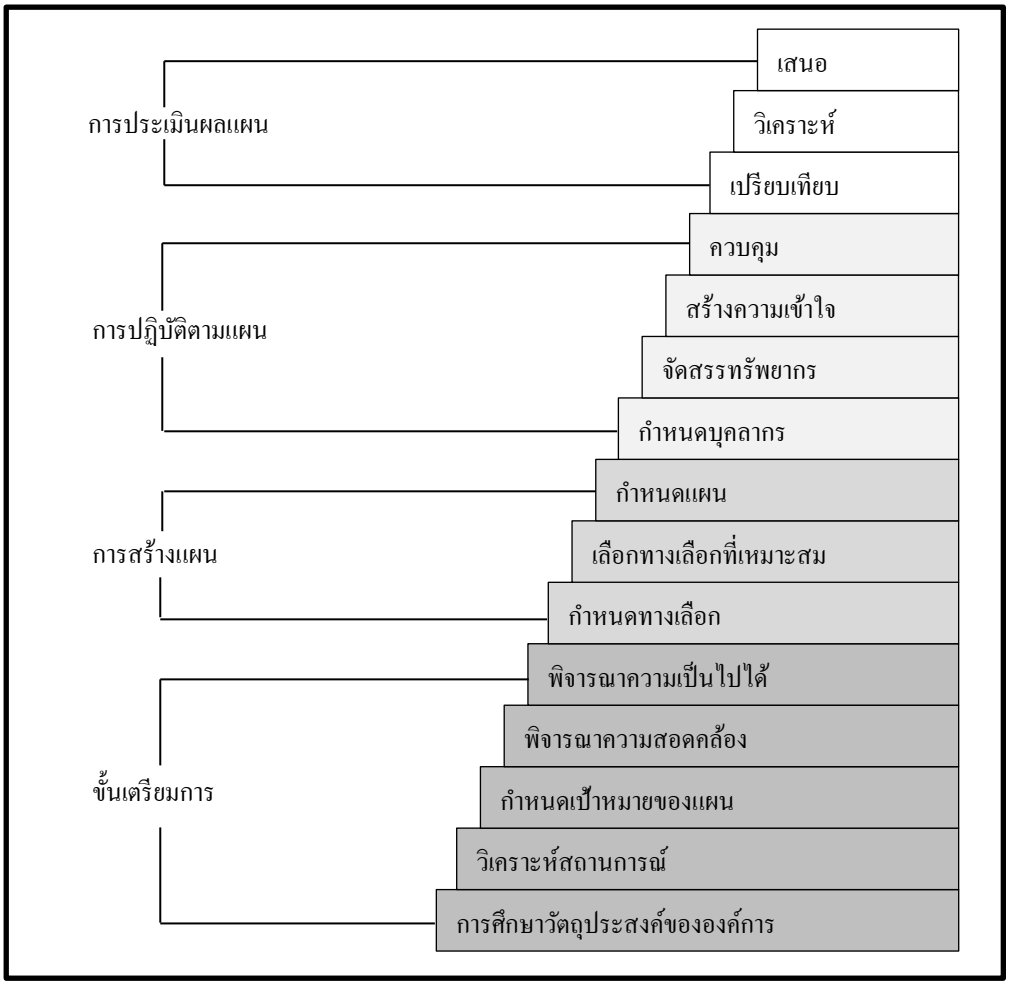
การประเมินผลแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อดูข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เทียบมาตรฐานที่ได้วางไว้ ว่าได้ปฏิบัติตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์แล้วหรือไม่ เพราะหากไม่มีการประเมินผลผู้บริหารจะไม่สามารถทราบได้ว่าแผนที่ได้วางไว้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด แนวทางในการประเมินผลแผนทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

4.1 เปรียบเทียบ ผู้บริหารจะสามารถเปรียบเทียบได้ว่างานที่ปฏิบัติไปตรงกับแผนการที่วางไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

4.2 วิเคราะห์ปัญหา ผลจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างแผนกับการปฏิบัติ เพื่อกำหนดปัญหา แนวทางแก้ไข

4.3 เสนอความคิด เมื่อพบปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ควรที่จะรายงานผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ได้ในสถานการณ์จริง

ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจนและส่งผลถึงแนวในการปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการ ซึ่งสรุปเป็นภาพรวมได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4.4 ขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

เมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว จำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่เพียงใด สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติในอนาคต ซึ่งมีเรื่องบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความอ่อนไหว (sensitive) ต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ฮาร์วี่ และโบวิน (Harvey & Bowin, 1996 : 67) เสนอเสริมว่ากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนตามที่กล่าวมานั้นดีแล้ว ขั้นตอนที่ 1 เตรียม แต่ขั้นตอนที่ 2 ควรตรวจสอบแล้วจึงขั้นตอนที่ 3 สร้างแผน คือปฏิบัติตามลำดับดังนี้

1. การพิจารณาบัญชีทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน (The human resource inventory) คือฐานข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ค่าจ้าง การศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน ตลอดจนคุณสมบัติต่างๆ ปัจจัยดังกล่าวจะสะท้อนเรื่องมีจำนวนเพียงพอกับการขยายงานขององค์การในอนาคต การเลื่อนขั้น-ตำแหน่ง พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเพียงพอหรือไม่กับการขยายงานขององค์การในอนาคต การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม ช่วยพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

2. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (The human resource audit) เพื่อพิจารณาตัดสินสิ่งที่เป็นอยู่และจะเกิดขึ้นกับกำลังคน การตรวจสอบเป็นการวิเคราะห์สัดส่วน และพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์

3. แผนทรัพยากรมนุษย์ (The human resource plan) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อจัดหากำลังคน วิเคราะห์จากกำลังคนที่มีอยู่ ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งงานใดที่ต้องการคนใหม่ การเกษียณอายุ

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีกระบวนการดังนี้

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน เริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลด้านกำลังคน ครอบคลุมทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ข้อมูลกำลังคนในระบบราชการทั้งหมด การเก็บข้อมูลนี้เพื่อวิเคราะห์และพยากรณ์เพื่อการวางแผนด้านกำลังคน ต้องทำอย่างเป็นระบบ เพื่อการเก็บ ประมวลผล และรายงานข้อมูลอย่างถูกต้องทันสมัย

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับกำลังคนของส่วนราชการในอนาคต เพื่อทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามหน้าที่รับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง โดยการกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนให้ชัดเจน

3. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน เป็นการคาดการณ์สภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับกำลังคนที่ส่วนราชการมีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ในการพยากรณ์จำเป็นจะต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน

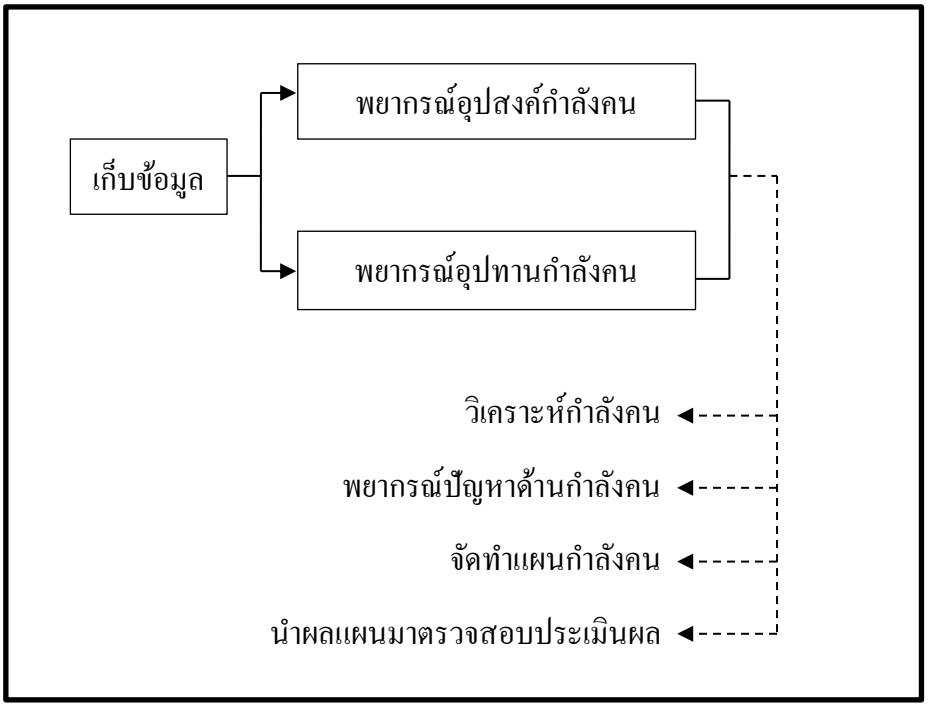
4. การวิเคราะห์กำลังคน อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความคุ้มทุน (cost/benefit/analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้จากเจ้าหน้าที่นั้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ มีความจำเป็นหรือไม่ จึงต้องทำการวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่าส่วนราชการนั้นได้มีการใช้กำลังคนอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การนำผลการดำเนินงานในข้อ 1-4 มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นว่ามีความรุนแรง และมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ตลอดจนพยากรณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

6. การจัดทำแผนกำลังคน เมื่อทราบปัญหาต่างๆ ด้านกำลังคน ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นและอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จึงดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่างๆ เหล่านั้น แผนกำลังคนควรครอบคลุมในเรื่อง นโยบายเป้าหมายเกี่ยวกับการบริหารกำลังคน แผนการสรรหา คัดเลือก แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการปรับปรุงค่าตอบแทน ฯลฯ

7. การนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ ประเมินผล เมื่อนำแผนไปปฏิบัติ ต้องดำเนินการตรวจสอบและทำการประเมินผลแผนเหล่านั้น เพื่อทราบถึง ผลดี ผลเสีย ปัญหา อุปสรรค ในการนำแผนไปปฏิบัติ และนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

จากกระบวนการดังกล่าวสามารถสรุปได้เป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4.5 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

เรื่องการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นอีกส่วนสำคัญในการวางแผนกำลังคน

4.15 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์

การพยากรณ์หรือการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการประมาณการจำนวนและประเภทของบุคลากรที่ต้องการ การจะได้มาซึ่งบุคลากรตามที่ต้องการ

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีทางหาได้จาก 2 แหล่ง คือ แหล่งภายใน และภายนอกองค์การ (internal and external sources)

4.15.1 การจัดหาจากแหล่งภายใน "ภายใน" หมายถึง ภายในองค์การ "การจัดหา" คือ การตรวจสอบกำลังคนที่มีอยู่ (audit of human resources) เพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถของบุคลากร แล้วนำข้อมูลที่ได้นี้ไปประมาณการแนวโน้มของตำแหน่งว่างที่จะสามารถบรรจุบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การปัจจุบัน ซึ่งปกติจะบันทึกไว้ในผังการบรรจุทดแทน (replacement charts) การตรวจสอบกำลังคนและผังบรรจุทดแทนจะเป็นฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการวางแผนให้บรรลุผลสำเร็จในการสรรหา การฝึกอบรม และการวางแผนอาชีพ การตรวจสอบกำลังคน และผังการบรรจุทดแทนมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังอธิบายเน้นย้ำเป็นข้อๆ ดังนี้

1) การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (Human resource audit) เป็นการสรุปความรู้ความสามารถทักษะของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ การตรวจสอบพนักงานที่ไม่ใช่ผู้บริหาร เรียกว่า **บัญชีรายการทักษะ** (skills inventories) ส่วนการตรวจสอบผู้บริหาร เรียกว่า **บัญชีรายการบริหาร** (management inventories) บัญชีตรวจสอบทั้ง 2 ประเภทนี้ให้ข้อมูลทำให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์วางแผนกำลังคนได้เหมาะสมลงตัว

2) การวางแผนให้บรรลุผล (Succession planning) ผู้วางแผนใช้ข้อมูลการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาในข้อ 1) มาเป็นเครื่องมือตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย สำหรับการวางแผนให้บรรลุผลเป็นกระบวนการที่ผู้วางแผนปรับเปลี่ยนพนักงานที่มีอยู่เพื่อการตัดสินใจบรรจุในตำแหน่งว่าง ซึ่งเป็นการจัดหาทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายใน

3) ผังการบรรจุทดแทน (Replacement charts) เพื่อให้ผลการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนบรรลุผล เป็นไปอย่างกลมกลืนกัน ผู้วางแผนจะต้องทำผังการบรรจุทดแทน ผังการบรรจุทดแทนจะช่วยให้มองเห็นว่าใครควรจะได้รับการบรรจุทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง ข้อมูลที่นำมาทำผังได้มาจากการตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์

4.15.2 การจัดหาจากแหล่งภายนอก

ตำแหน่งที่เปิดรับบุคลากรในอนาคตที่ไม่สามารถบรรจุพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ บางงานก็ขาดแคลนบุคลากรที่จะจัดหามาบรรจุ บางงานก็เป็นงานใหม่ที่บรรจุพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ได้ เมื่อไม่สามารถบรรจุทดแทน หรือตำแหน่งที่ว่างไม่สามารถจัดหาคนภายในมาบรรจุลงในตำแหน่งนั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดหาจากภายนอก

การจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอกต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1) ความต้องการจากภายนอก (External needs) เมื่อองค์การขยายกิจการหรือมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น ไม่สามารถโยกย้ายบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การไปบรรจุแทนได้ จึงจำเป็นที่จะต้องจัดหาจากภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างนั้น

2) การวิเคราะห์ตลาดแรงงาน (Market analysis) ความสำเร็จในการเสาะหาพนักงานใหม่ขึ้นอยู่กับตลาดแรงงาน คุณสมบัติของพนักงานที่พึงประสงค์ อัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้มีผลต่อการช่วยให้สามารถคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก

3) ทัศนคติของชุมชน (Community attitudes) มีผลกระทบต่อการจัดหาทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายนอก การที่ชุมชนมีทัศนคติที่ต่อต้านกิจการ หรือไม่ต้องการให้กิจการเจริญเติบโต หรือต้องการให้กิจการย้ายไปจากชุมชน และการมีงานทำจำนวนน้อยย่อมหมายถึงการสูญเสียแรงงานระดับกลาง การหดตัวของแรงงาน ย่อมไม่กระตุ้นกิจการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

4) ประชากร (Demographics) ปกติจะรู้แนวโน้มประชากรล่วงหน้าก่อนจะมีผลกระทบเกิดขึ้น เพราะแนวโน้มประชากรเป็นการพัฒนาระยะยาว แต่ถึงอย่างไรก็มีผลต่อความเพียงพอของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก ความขาดแคลนแรงงานเฉพาะด้านมีผลกระทบต่อองค์การในระยะยาว เนื่องจากการชะลอตัวของการเติบโตด้านประชากร โดยเฉพาะขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ (skill labor) และที่มีการศึกษา

การส่งท้ายด้วยเรื่องการจัดหาทรัพยากรมนุษย์นี้ก็เพื่อเป็นพื้นฐานต่อเนื่องกับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในบทต่อไป

สรุปการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ต้องปรับปรุง พัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้แผนสอดคล้องกับสถานการณ์และทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา แผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถทำแยกจากแผนรวมขององค์การได้ ต้องประสานกันอย่างใกล้ชิดโดยแผนทั้งสองมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

ในการวางแผนจะต้องมีการพยากรณ์ที่ชัดเจน แม่นยำ นิยมใช้วิธีการทางสถิติ การคาดการณ์สมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เป็นการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทางราชการ หน่วยงานราชการจำเป็นที่ต้องวางแผนอัตรากำลัง เพื่อกำหนดจำนวนปริมาณข้าราชการที่จะเข้าสู่ระบบราชการ

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ลดค่าใช้จ่าย สร้างความชัดเจน เตรียมคนให้มีประสิทธิภาพ วางระบบการจูงใจ พัฒนาความรู้ความสามารถ ป้องกันการขาดแคลนกำลังคน

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความแน่นอนในการทำงาน เพื่อป้องกันบุคลากรออกจากงาน เพื่อลดปัญหาการหาคนมาแทนที่ เพื่อจัดสรรเงินเดือน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ ผู้รับผิดชอบในการทำงาน ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงาน สถานที่ และวิธีการในการดำเนินการ

ความต้องการทรัพยากรมนุษย์สาเหตุจากปัญหาและความท้าทายภายนอกองค์การ การตัดสินใจขององค์การ และกำลังคนในหน่วยงาน การคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ต้องศึกษาอุปสงค์และอุปทานกำลังคน

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ ด้านอายุ ด้านสายงาน ด้านจำนวนการลาออก ด้านการสูญเสียกำลังคน

ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ ขั้นเตรียมการ การสร้างแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ สนองตอบการต้องการกำลังคนในการปฏิบัติงาน ใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการ การจ่ายเงินค่าตอบแทน การบริหารกำลังคน ใช้คนให้คุ้มค่า

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน มีสาเหตุ 3 ประการ คือ ด้านจำนวน ด้านคุณภาพ ด้านการกระจาย

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน ได้แก่ การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน การนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบและประเมินผล

คำถามทบทวนบทที่ 4

1. สามารถคาดการณ์ด้านกำลังคนขององค์การได้โดยใช้วิธีการใดบ้าง?
2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยขั้นตอนใดบ้าง? อธิบาย
3. เหตุใดจึงต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ
4. การตรวจสอบทรัพยากรมนุษย์ (human resource audit) มีวัตถุประสงค์อย่างไร? ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบจำเป็นต่อการทำผังบรรจุทดแทนหรือไม่? เพราะเหตุใด?
5. ทำไมการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ?
6. ท่านคิดว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์และความสำคัญอย่างไร?
7. ปัจจัยสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง?
8. จงอธิบายเรื่องการพยากรณ์อุปสงค์อุปทานด้านบุคลากร
9. มีเทคนิคการพยากรณ์อุปสงค์อุปทานกำลังคนอย่างไรบ้าง?

หนังสืออ้างอิงบทที่ 4

กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2556). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกร เฮ่สยาม จำกัด.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์. 2552.

บรรพต ปันทรส. (2555) **การบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด.** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น. 2546.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. 2556.

วรพงษ์ เยาหะรี. (2556). **ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อความจงรักภักดีของ บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิเชียร วิทยอุดม. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์. 2552.

ศิริพงษ์ เสาภายน. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ปุ๊ค พอยท์. 2553.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. **นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.** พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม. 2550.

สุทธิพงษ์ สุวรรณสาธิต. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท บี.ที.เอนจิเนียริง จำกัด.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ. (2558). **การศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพไทยรุ่นอายุวาย โรงพยาบาลศูนย์เขตบริการสุขภาพที่ 5.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารพยาบาล) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Harvey & Bowin. **Management.** Boston : Hougton Miffin, 1996.

Werther, Willaim B. & Kieth, Davis. **Human Resource and Personnel Management.** New York : McGraw-Hill. 1993.



บทที่ 5 การสรรหาบุคลากร

Personnel Recruitment

การสธรหาทรัพยากรมนุษย์

ความนำ

แผนทรัพยากรมนุษย์ชี้นำการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ไว้เป็นกระบวนการเชิญชวน กระตุ้น จูงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการของลักษณะงาน มีสมรรถนะ (competency) และวิสัยทัศน์มาร่วมกระบวนการรับการสรรหา

การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างเป็นระบบและเหมาะสม เพราะทุกหน่วยงานขององค์การเดียวกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ต่างมุ่งหมายให้องค์การเดียวกันประสบความสำเร็จ และมอบพันธกิจการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมแก่หน่วยงานของตนให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบ ถ้าสรรหาได้บุคคลที่ดีพร้อมเข้ามาร่วมงานองค์การอันเป็นองค์รวมก็มีโอกาสประสบความสำเร็จอย่างสูงร่วมกัน

การสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหา ชักจูงใจให้มีผู้มาสมัครมากๆ เพื่อมีตัวเลือกมากๆ วิธีการสรรหาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อาศัยข้อมูล รายละเอียดงาน (job description) ลักษณะเฉพาะงาน (job specification) และข้อมูลการวิเคราะห์งาน (job analysis information) ข้อมูลจะบอกทั้งคุณลักษณะของงานและบุคคลที่ควรได้รับการบรรจุดำรงตำแหน่ง

การสรรหาบุคลากร (Recruiting staff) ตามนโยบายและแผน เป็นงานขั้นแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในทางปฏิบัติ ในกระบวนการจัดหาคนเข้าทำงาน (staffing process) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างหรือตำแหน่งที่ต้องการในองค์การ

การสรรหาบุคลากรถึงแม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ ก็อาจกินเวลาและใช้เงินมาก ยิ่งกว่านั้นถ้าได้คนไม่ดีมาทำงานด้วยแล้ว จะทั้งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่า ดังนั้น การสรรหาบุคลากรจึงควรทำด้วยความรอบคอบ และให้ได้คนดีมาทำงานจริงๆ

ความหมายของการสรรหาบุคลากร คือ การค้นหาบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถที่มาสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ภายในองค์การ หรือคาดว่าจะว่างในอนาคตข้างหน้า เพื่อตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ

การสรรหาจึงเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการ ให้เข้ามาทำงานเพื่อช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย งานด้านการบริหารบุคคลจะปฏิบัติได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสภาพของบุคคลที่รับเข้ามา องค์การใดได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม องค์การนั้นก็จะมีความพร้อมที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี

ขั้นแรกในการสรรหาบุคลากร ต้องมีการทำรายละเอียดของงานขึ้นมาก่อนเป็นใบพรรณนางาน ซึ่งเป็นรายละเอียดของหน้าที่จะต้องทำในปัจจุบัน และเป็นงานที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นในอนาคตเช่นกัน ได้มีการกำหนดลักษณะงานแล้วทำใบพรรณนางานหรือใบแสดงรายละเอียดของงานเอาไว้ (defining the job) โดยมี

1) หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน
2) เงื่อนไขในการจ้างงาน เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ เวลาทำงาน
3) เทคนิคเฉพาะตำแหน่ง (technical aspects of the post)

เมื่อทำใบพรรณนางานเฉพาะตำแหน่งแล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องตั้งคำถามว่าต้องการอะไรจากพนักงาน ดังนั้นจึงทำใบบอกรายละเอียดเฉพาะของงาน ซึ่งประกอบด้วย อายุ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะตัว ซึ่งได้จากข้อมูลในใบสมัครงานของผู้ที่รับเข้าทำงาน ส่วนความต้องการอื่นๆ อาจระบุไว้ก็ได้ เช่น ใบขับขี่ สมาชิกสมาคมต่างๆ และเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าการทำใบพรรณนางานนั้นเน้นเรื่องงานเป็นสำคัญ สำหรับการทำข้อมูลลักษณะเฉพาะของงาน เน้นเรื่องงานว่าเหมาะกับคนเช่นไร เป็นการจับคู่ระหว่างคุณสมบัติของคนให้เข้ากับลักษณะหรือความต้องการของงานนั้นๆ เป็นจุดมุ่งหมายของการจัดสรรหาบุคคล (1) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (2) เพื่อขจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (3) เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง

การสรรหาบุคลากรและการแสวงหางาน เป็นเรื่องที่มีสหสัมพันธ์ต่อกัน ตามหลักเศรษฐศาสตร์แรงงาน คือ เมื่อมีอุปสงค์แรงงานก็ต้องมีอุปทานแรงงานเพื่อตอบสนองความต้องการ อธิบายได้ดังนี้

การแสวงหางาน (job search) คือ การกระทำซึ่งเกิดขึ้นของบุคคลคนหนึ่งเพื่อที่จะหางานและให้ได้งานทำในตำแหน่งหนึ่ง

การสรรหาคนงาน (recruiting) คือ การกระทำเพื่อที่จะหาและดึงดูดผู้สมัครงานซึ่งมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความกระตือรือร้น เพื่อที่จะได้มาและให้สอดคล้องกับการวางแผนการจ้างคนงานที่ยังขาดอยู่

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน เพื่อจะทำให้องค์การเกิดการดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงจำเป็นต้องจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งก็คือ การสรรหาและการคัดเลือกนั่นเอง

องค์การต้องการคนมาปฏิบัติงาน จะต้องมีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ การสรรหาจึงเป็นกระบวนการค้นหาและดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถเพื่อการจ้างงาน เรากำลังจะศึกษาบริบทของ **"การสรรหา"** เบื้องต้นควรศึกษาความหมายในมโนคติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

5.1 ความหมายของการสรรหา

กิตติ บุนนาก (2555) ว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

กฤตยา ปาติสัตย์ (2553) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน และเร่งเร้าให้เข้ามาทำงาน มาสมัครงานในองค์การ

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2555) การสรรหา หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูง และจัดการให้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงาน ได้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน

ชูชัย สมิทธิไกร (2556 : 143) กล่าวว่า การสรรหา คือ กระบวนการค้นหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ

วนัสนันท์ สิริรัตนะ (2556 : 72) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง การเชิญชวนที่ก่อให้เกิดความสนใจที่จะดึงดูดให้คนมาสมัครงาน โดยจะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณา ลักษณะงาน หลักฐานและเอกสารที่เกี่ยวกับตัวผู้สมัคร เมื่อองค์การต้องการกำลังคนเพิ่ม

เมื่อทราบความหมายแล้วก็ควรจะทราบความจำเป็น

5.2 ความจำเป็นของการสรรหาบุคลากร

1. การหมุนเวียนเข้าออกของบุคลากร

เนื่องจากการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุ การลาออก ที่ทำให้บุคลากรนั้นไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน งานขององค์การไม่สามารถที่จะหยุด หากจะต้องหยุดชะงักเนื่องจากไม่มีบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ควรจะเกิดขึ้นในองค์การ เมื่อมีการเข้าออกของผู้ปฏิบัติงานจึงต้องรีบหาบุคลากรมาทดแทนในทันที (**อาทิตยา ภู่เกิด**, 2554)

2. ลักษณะงานที่เปลี่ยนไปจากเดิม

ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงาน ทำให้ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การเริ่มไม่เพียงพอ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเริ่มเข้าสู่องค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีอยู่เดิมไม่

สามารถปฏิบัติงานได้ ไม่สามารถเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรมได้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับที่องค์การต้องการ

3. ความจำเป็นที่ต้องขยายส่วนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

องค์การที่มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลต่อความต้องการที่เพิ่มขึ้น หากองค์การมีความจำเป็นที่ต้องขยายส่วนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการตั้งหน่วยงานใหม่ เหตุการณ์เช่นนี้องค์การจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรมาเพิ่มเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ต่อไป

4. การทดแทน

การทดแทนอันเนื่องมาจากการที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้ อันเกิดจากสาเหตุต่างๆ ไม่ว่าเจ็บป่วย การลาออก รวมไปถึงการเสียชีวิต ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หากขาดบุคลากรแล้วจะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นแก่องค์การ จึงต้องทำการสรรหาบุคลากรเข้ามาแทนที่ทดแทนที่ออกไป

5.3 การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร (personnel recruitment) คือการแสวงหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ การสรรหาบุคลากรเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การ โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินกิจการขององค์การ กระบวนการสรรหาเริ่มต้นที่การค้นหากลุ่มบุคคลที่เหมาะสมกับงานองค์การแต่ละส่วนงาน กลุ่มผู้สมัครงาน (group of applicants) ที่ถูกกับงาน หรือถูกสเปค **(spec)** จะได้รับคัดเลือกบรรจุเป็นบุคลากรองค์การต่อไป องค์การถือว่าผู้ที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์การไม่ใช่เป็นกลุ่มที่ให้ประโยชน์อย่างเดียว แท้จริงเป็นกลุ่มผู้ที่รับผลประโยชน์ (identify the stakeholders) ด้วยเป็นกลุ่ม get for give คือรับประโยชน์ขณะทำประโยชน์ให้องค์การดำเนินไปถึงจุดหมาย องค์การจึงถือว่าการสรรหาบุคลากรมีความสำคัญมาก ต้องทำอย่างมีระบบและมีหลักการ มีลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าการตั้งรับหรือคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

โดยแท้จริงแล้วการสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกัน เปรียบเสมือนถนนสองช่องทาง (two lanes) รถยนต์วิ่งสวนทางกันต่างตั้งความปรารถนา คาดหวังความต้องการของตนก่อนตัดสินใจเลือก ส่วนแรกนี้จะขอกล่าวถึงด้านของผู้สมัครงานก่อน หลังจากนั้นจึงจะกล่าวถึงด้านองค์การ

5.3.1 มุมมองของผู้สมัครงาน

ผู้สมัครงานมองงานอาชีพและองค์การที่น่าปรารถนา มองอาชีพ องค์การ อนาคต Human is individual difference มนุษย์ย่อมมีความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้ที่มาสมัครงานต่างบุคลิกภาพกันย่อมมีความต้องการลักษณะงานแตกต่างกัน สถานภาพ (status) ทางสังคม เศรษฐกิจ เชื้อชาติ ศาสนา ฐานะ

เพศ วัย การศึกษา ประสบการณ์ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา และพัฒนาการด้านจิตสังคม (psychosocial development) มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพ

ปัจจัยที่ผู้สมัครงานใช้ในการพิจารณาเลือกองค์การ มีดังนี้

1. ภาพลักษณ์ขององค์การ (Organization image) สาธารณชนมีความชื่นชอบ ศรัทธาเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การรู้สึกภูมิใจ ภักดีต่อองค์การ

พยัต วุฒิรงค์ (2555) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ขององค์การมีดังนี้คือ 1. การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ 2. การเปิดเผยโปร่งใสและซื่อสัตย์ 3. การนำวิชาการใหม่ๆ และเทคโนโลยีทันสมัยเข้าตลาด 4. การรักษาจริยธรรมอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจ 5. การมีการจัดการที่ทันสมัย 6. การคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ 7. การมีส่วนสำคัญต่ออนาคตของประเทศและความก้าวหน้า 8. การมีความสามารถที่จะดึงดูดพัฒนารักษาบุคคลที่มีความสามารถ 9. การทำวิจัยและพัฒนาที่สำคัญต่อประเทศชาติ 10. การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อคู่แข่ง

2. ค่าตอบแทน/เงินเดือน (Compensation/salary) เป็นปัจจัยที่ผู้สมัครงานแทบทุกคนนำมาพิจารณาก่อนปัจจัยอื่นใด องค์การที่เสนอเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่สูง ย่อมสามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถได้ดีกว่าองค์การที่เสนอค่าตอบแทนต่ำ (**โชติ แย้มแสง**, 2557)

3. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา (Supervisory style) ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรม และลักษณะการปกครอง การบังคับบัญชาขององค์การใดมีลักษณะเผด็จการหรือรวมศูนย์อำนาจ (authoritative) ผู้สมัครงานที่รักอิสระ ชอบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ อาจจะไม่เลือกองค์การที่มีพฤติกรรมองค์การแบบนี้ จะไปเลือกองค์การบางแห่งที่มีพฤติกรรมองค์การลักษณะประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ทั้งนี้แล้วแต่นิสัยของแต่ละบุคคล เรียกว่า นานาจิตฺตำ (**พงศ์สิทธิ์ พราหมณ์ชื่น**, 2555)

4. ผลตอบแทนทางจิตใจ (Intrinsicrewards) ได้แก่สิ่งที่สร้างความสุข ความพึงพอใจ เป็นคุณค่าทางจิตใจหรือสุขภาพจิต เช่น ดูแลสุขภาพและอนามัยให้พ้นจากมลพิษต่างๆ มีโอกาสให้ทำงานสำคัญด้วยความไว้วางใจ ทำให้รู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ (**กฤตินกุลเพ็ง**, 2555)

5. ค่านิยมขององค์การ (Organization value) แต่ละแห่งอาจแตกต่างกัน บางองค์การยึดถือปรัชญาค่านิยม เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม บางองค์การมุ่งเน้นแต่การแสวงหากำไรโดยไม่สนใจสิ่งอื่นใด ผู้สมัครงานที่มีจิตอาสามีคุณธรรมจะหลีกเลี่ยงการเลือกองค์การที่สร้างมลภาวะ เช่น ปล่อยน้ำเสีย ฝุ่นละออง เสียงเครื่องจักรดังรบกวนชาวบ้าน และเป็นอันตรายต่อสุขภาพ (**พจน์ภัทรา ภุชงคกุล**, 2553)

ห้าปัจจัยที่กล่าวมานี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครงานหรือเข้าทำงานกับองค์การไม่เท่ากัน ยึดถือเอาหรือสันนิษฐาน (assume) ได้จากการวิจัยหลายเรื่อง เรื่องที่ 1 ศึกษาจากประชากร 7,000 คน ได้พบว่าทั้งเพศชายและหญิงมีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการตัดสินใจเลือกทำงาน

คือ "ลักษณะงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่า" ปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาคือ "รายได้และการเลื่อนตำแหน่ง" ปัจจัยที่มีความสำคัญสูงเป็นอันดับที่ 3 คือ "ความมั่นคงในงาน หรือจำนวนชั่วโมงการทำงาน"

วิจัยเรื่องที่ 2 ให้พนักงาน 1,000 คน จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่จูงใจให้สมัครเข้าทำงานในองค์การ ผลการวิจัยปรากฏว่า การจัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับงานสอดคล้องกันกับวิจัยเรื่องที่ 1 ส่วนผลตอบแทนทางจิตใจ อันดับที่ 1 ได้แก่ ได้รับความชื่นชมและเห็นคุณค่าเมื่อทำงานสำเร็จ ลักษณะงานที่น่าสนใจ และความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม อันดับรองลงมาได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่ดี และความก้าวหน้าในการทำงาน

5.3.2 มุมมองขององค์การ

มองหาบุคคลผู้มาสมัครงานที่มีลักษณะตามที่องค์การปรารถนา มีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีความสามารถในการปฏิบัติงาน (ability) ตรงกับข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน (job requirement) มีบุคลิกภาพแบบเอ (type A personality) คือเป็นคนที่มีลักษณะมุ่งงาน มุ่งความสำเร็จ ทะเยอทะยาน ชอบการท้าทาย แข่งขัน มีนิสัยเร่งรีบ พอใจทำงานในองค์การที่มีมาตรฐานสูง และมีบรรยากาศการทำงานที่เอาจริงเอาจัง องค์การปรารถนาบุคลากรที่มีลักษณะสอดคล้องกับงาน (job characteristics)

การสรรหาบุคลากรขององค์การ มุ่งค้นหาดึงดูดผู้มีความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. **ภูมิหลังทางการศึกษา** (Educational background) จบการศึกษาจากสถาบันไหน สาขาอะไร เกรด (grade) เฉลี่ยเท่าไร
2. **ประสบการณ์การทำงาน** (Work experience) เคยผ่านงานหรือร่วมกิจกรรมชมรม สมาคม สโมสร
3. **ลักษณะส่วนบุคคล** (Personal characteristics) หมายถึง บุคลิกภาพ ความสนใจ ปรัชญา ค่านิยม ทัศนคติ เชาวน์อารมณ์ (EQ : Emotional Quotient) ความเชื่อ วิสัยทัศน์ เก็บตัว (introvert) หรือชอบสังคม (extrovert)

5.4 การกำหนดนโยบายการสรรหา

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่กำหนดนโยบายสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและคุณสมบัติครบถ้วนตามที่งานนั้นต้องการเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ โดยปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาบุคลากรมีดังนี้

1. **มาตรฐานในการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน** ต้องสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความถนัด ความสามารถ มีใจรักงานนั้น งานบางอย่างกำหนดส่วนสูง เพศ อายุ บุคลิกภาพ การศึกษา
2. **ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน** เพื่อประหยัดงบประมาณขององค์การ ต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะกับงานจริงๆ สามารถทำงานได้คุ้มค่ากับเงินค่าจ้าง บรรจุจำนวนจำกัด

เท่าที่จำเป็น พอเหมาะกับปริมาณงาน ในอัตราค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานกำหนด หรือตามมาตรฐานตลาดแรงงาน ถ้าเป็นข้าราชการจะจ่ายเงินเดือนตามอัตราลำดับชั้น ประเภทงาน

3. ความยุติธรรม ในการสรรหาเป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่มีต่อสาธารณะ ถ้าองค์การสรรหาบุคลากรอย่างเปิดเผย บริสุทธิ์ ยุติธรรม จะเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความถนัด ความสามารถ และมีศักยภาพ มีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใช้ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบเส้นสายในการสรรหาบุคลากร พูดง่ายๆ คือมีตัวเลือก (recommendation) อยู่แล้ว แต่แสร้งสร้างสถานการณ์ให้มีการสรรหาเพื่อสร้างสีสันเท่านั้น แต่แท้จริงมีผลเสียแก่องค์การอย่างมาก แทนที่องค์การจะได้บุคลากรที่ดี มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน ก็เลยพลาดโอกาสคนดีที่มีความสามารถแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือก จะไม่สนใจสมัครเข้ารับการสรรหา (candidate) มีผลถึงชื่อเสียงในอนาคตอันยาวนานอีกด้วย

นอกจากความยุติธรรมในกระบวนการสรรหาบุคลากรแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหาบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างเป็นธรรม และมีอุปสรรคหรือแรงเสียดทานน้อยที่สุด

4. แหล่งที่มาของบุคลากร มี 2 แหล่ง คือการสรรหาจากภายในองค์การ และภายนอกองค์การ ทั้ง 2 แหล่ง ต่างมีข้อดีข้อเสียที่แตกต่างกัน เช่น ค่าใช้จ่าย เวลาที่ต้องใช้ในการสรรหา จะกล่าวโดยละเอียดในข้อ 5.6 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

5. การเมืองภายในองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการสรรหาบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่มีความละเอียดอ่อน มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้สมัครบางคนที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจในการสรรหา เป็นผลให้เกิด ฉันทาคติ ให้ความช่วยเหลือพวกพ้อง ส่งผลให้ขาดความเป็นธรรม และการสรรหาบุคลากรโดยอาศัยการแนะนำ (recommendation) ของบุคลากรผู้มีอิทธิพล อาจก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การได้

5.5 ข้อจำกัดและความท้าทายในการสรรหา

ข้อจำกัดและความท้าทายมีหลายประการดังนี้

1. นโยบายขององค์การ (Organization policies) เป็นแหล่งของข้อจำกัดในการสรรหา นโยบายที่มีผลต่อการสรรหา ได้แก่

1.1 นโยบายส่งเสริมจากภายใน เมื่อมีตำแหน่งว่างให้โอกาสบุคลากรปัจจุบัน ผู้ที่มีคุณสมบัติและความสามารถเลื่อนตำแหน่ง มาสวมตำแหน่งก่อนเป็นอันดับแรก เป็นนโยบายช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นใจในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ มองอนาคตในทางสดใส เป็นการธำรงรักษาพนักงานปัจจุบันที่ดี

ไว้ และยังมีผลต่อการลดการสรรหาพนักงานใหม่ที่จะเข้ามาสู่องค์การในระดับต่างๆ แต่เมื่อใดที่การปฏิบัติในการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างไม่เท่าเทียมกัน การโน้มเอียงการสรรหาจากบุคคลภายนอกอาจนำไปสู่ความไม่พอใจ มีผลกระทบต่อการเข้า-ออกของพนักงานองค์การปัจจุบัน การสรรหาจากภายในองค์การจะสัมฤทธิ์ผลต่อเมื่อมีบัญชีทักษะ (skills inventory) ขององค์การนั้นมีข้อมูลอยู่อย่างสมบูรณ์

1.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน เป็นข้อจำกัดในการสรรหาบุคลากร อัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนองค์การกำหนดอัตราการจ่ายไว้เป็นมาตรฐานตามความแตกต่างของตำแหน่งงาน ตามปกติผู้สรรหาไม่มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ นอกจากการรับสมัคร-สรรหาผู้ชำนาญการพิเศษในวิชาชีพเฉพาะด้าน เฉพาะทางที่หายาก ซึ่งกรณีนี้อาจเป็นช่องทางของการมีอิทธิพลต่อการสรรหาได้

1.3 นโยบายการจ้างงาน บางกรณีมีนโยบายการจ้างงานเป็นเวลา หรือเป็นการชั่วคราว เฉพาะกิจ ปกติผู้บริหารหรือผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource plans) ไว้แล้ว สามารถนำแผนนี้มาออกแบบกลยุทธ์เพื่อการสรรหาให้ได้บุคคลตามที่องค์การต้องการได้ เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหา และยังช่วยให้ได้ภาพรวมความต้องการทั้งหมดในการจ้างงานด้วย

2. แผนปฏิบัติการที่มุ่งผล (Affirmative action plans) ในการสรรหาตำแหน่งต่างๆ จำเป็นจะต้องทบทวน**แผนปฏิบัติการ**ที่ใช้เป็นแนวทางเพื่อมุ่งผล และเพื่อเป็นหลักสำหรับการปรับ**แผนการสรรหา**ให้สอดคล้องกลมกลืนกัน

3. คุณลักษณะของงาน (Job characteristic) ผู้ทำการสรรหาจำเป็นต้องทราบว่าตำแหน่งงานที่กำลังสรรหาอยู่นั้นต้องการบุคลากรที่มีลักษณะอย่างไร ซึ่งสามารถทราบได้จากข้อมูลการวิเคราะห์งานและจากการพูดคุยกับหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ การรู้คุณลักษณะของงานจะช่วยให้ผู้ทำการสรรหาเลือกวิธีที่ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผู้สมัครที่มีบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมกับงานที่สุด

4. ลักษณะของผู้ทำการสรรหา (Recruiter habits) ต้องยึดคติ "ผิดเป็นครู" ในอดีตของผู้ทำการสรรหาอาจขาดความพินิจพิจารณาและไม่เกิดผลดีในการสรรหา จึงต้องป้องกันข้อจำกัดส่วนตัวที่เป็นลักษณะของการปฏิบัติที่เคยชิน อย่าให้เกิดการผิดซ้ำซาก

5. สภาพของสิ่งแวดล้อม (Environmental conditions) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสรรหาบุคลากร เช่น ตลาดแรงงานย่อมเปลี่ยนแปลงได้เสมอ มีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานและการสรรหา อัตราการว่างงาน การขาดแคลนทักษะเฉพาะด้าน การพยากรณ์แรงงาน กฎหมายแรงงาน เหล่านี้เป็นข้อจำกัดและท้าทายต่อการสรรหาทั้งสิ้น

6. สิ่งล่อใจ (Incentives) เป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้สมัครเกิดความสนใจสมัครร่วมกิจกรรมการสรรหา

7. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการสรรหาบุคลากรเพื่องาน องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงงบประมาณอันเป็นค่าใช้จ่าย กล่าวคือ ต้องดำเนินการสรรหาภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ ดังนั้นการ

วางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องคิดล่วงหน้าอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสมมาตรกับลักษณะงาน และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้

8. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์การมีผลอย่างสำคัญต่อความพยายามในการสรรหา เช่น ในการสรรหาบุคลากรทักษะเฉพาะในตลาดแรงงาน ถ้าความต้องการทักษะเฉพาะสูงจะต้องใช้ความพยายามและการสรรหาเป็นพิเศษ และขึ้นอยู่กับอัตราการว่างงานในช่วงเวลาสรรหาอยู่นั้น ถ้าอัตราการว่างงานสูงกระบวนการในการสรรหาอาจจะง่ายที่จะมีผู้สมัครรับการสรรหาจำนวนมาก และมีโอกาสมากขึ้นที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ

9. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) หมายถึงภายในองค์การ คือองค์การมีนโยบายสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพจากบุคลากรปัจจุบันในองค์การมาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่างแทนที่จะสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การ

เครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยในการสรรหาก็คือ แผนทรัพยากรมนุษย์ที่ได้สร้างไว้ ซึ่งมีการระบุจำนวน ทักษะ แหล่งการสรรหา และวิธีสรรหาที่เหมาะสมไว้ในแผนการสรรหา

นโยบายการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานองค์การ ก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหา ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนพนักงานจากภายในเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือบรรจุจากบุคคลภายนอกองค์การจะต้องพิจารณาไปตามสถานการณ์โดยวิธีการปฏิบัติที่มีคุณธรรม โปร่งใส

5.6 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรองค์การ

กระบวนการสรรหาเป็นกิจกรรมที่ประณีตละเอียดอ่อน และมีผลกระทบกับการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม จนกระทั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้บริหาร-จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความฉลาดรอบคอบในการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอแก่ความต้องการ ภายในเวลาที่กำหนด โดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากเกินไป

การสรรหาบุคลากรอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือการสรรหาจากภายในองค์การ (internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอกองค์การ (external recruitment) การสรรหาทั้งสองประเภทต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ตามปกติโดยทั่วไปองค์การส่วนใหญ่มักจะสรรหาบุคลากรควบคู่กันไปทั้งสองประเภท เพื่อให้ได้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด รวดเร็วที่สุด ประหยัดที่สุด ร่นเวลาและประหยัดเงิน (save time and save money)

5.6.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ

องค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ (skill) ประสบการณ์จากบุคลากรภายในองค์การของตนเอง เพื่อเปลี่ยนตำแหน่งเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ ในกรณีนี้การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ (internal recruitment) เป็นการเลื่อนตำแหน่ง

หรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้บุคลากรองค์การปัจจุบันมีโอกาสไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ การสรรหาแบบนี้เล็งเห็นว่ามีประโยชน์ต่อองค์การและบุคลากรหลายประการ แต่ในที่นี้จะพิจารณาว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน การให้โอกาสบุคลากรในองค์การได้รับการพิจารณา candidate คือได้รับการสนับสนุนให้เข้าแข่งขัน การสรรหาเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งงานใหม่ จะช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น จะรู้สึกว่าองค์การมีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน และพอใจที่มีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ และความถนัด มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนอีกด้วย เป็นวิธีการที่ยุติธรรม โปร่งใส เปิดโอกาสแก่ทุกคน และเป็นวิธีการที่ช่วยให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

2. ลดช่วงเวลาการปรับตัว (Start-up time) พนักงานปัจจุบันขององค์การจะมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์การ คุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน โครงสร้างขององค์การ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการทำงาน นโยบาย เป้าหมาย ค่าตอบแทน สวัสดิการ วัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เสียเวลาในการปรับตัวเพื่อปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่น้อยลง และสามารถเริ่มต้นศึกษาและปฏิบัติงานใหม่ได้ในเวลาที่รวดเร็วขึ้น

3. ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์การ เนื่องจากหน่วยงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์การอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหามากนัก

4. องค์การมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงาน เพราะมีประวัติและผลการปฏิบัติงานในอดีต ปรากฏความถนัด สามารถ ประสิทธิภาพของงาน แรงจูงใจ นิสัยใจคอ ความซื่อสัตย์สุจริต ความศรัทธาในองค์การ เป็นปัจจัยให้อนุมาน และประเมินได้ accurate คือถูกต้องแม่นยำมากกว่าการประเมินบุคคล unknown คือคนแปลกหน้า ไม่เคยรู้จักมาก่อน

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ

1. ได้สิ่งเก่าๆ ที่มีอยู่เดิมๆ การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การย่อมจะได้บุคคลที่มีปรัชญาปณิธาน ทัศนะแบบเดิม ไม่ได้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

2. เนื่องจากองค์การมีสมาชิกจำนวนจำกัด การถอนจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งใหม่ ตำแหน่งที่ถูกถอนไปก็จะเกิดตำแหน่งว่าง คือขาดแคลนบุคลากร ต้องสรรหามาทดแทนจำนวนเท่าเดิม

3. เนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดทั้งทางด้านจำนวน และคุณสมบัติของสมาชิกเมื่อองค์การขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะสรรหาบุคลากรจากภายในมาปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงพออย่างรวดเร็ว ทันเวลาที่ต้องการ เพราะต้องใช้เวลาในการสรรหา เช่น ประกาศรับ ทดสอบ ถ้าใช้วิธี recommend

คือแนะนำ หรือวิธี patronize คือวิธีอุปถัมภ์ รวดเร็วทันใจ แต่บุคลากรองค์การมองว่าไม่ยุติธรรม เป็นระบบเล่นพรรคเล่นพวก

4. เพิ่มความขัดแย้งภายในองค์การ บุคลากรที่คิดว่าตนเองมีคุณสมบัติครบสมบูรณ์แต่ไม่ได้รับการบรรจุ อาจเกิดความไม่พอใจ และอาจมีการเล่น "การเมือง" ระหว่างฝ่าย

5. เพิ่มความกดดันแก่กรรมการผู้คัดเลือก เครียดเพิ่มขึ้น ผู้สมัครอาจมีคุณสมบัติใกล้เคียงกันจนยากแก่การตัดสินใจ

6. เพิ่มความวุ่นวายภายในหน่วยงาน ถ้าพนักงานต้องการโยกย้ายเปลี่ยนงานบ่อยๆ และจำนวนมาก ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นอาจมีทัศนคติที่ไม่ดี นำไปสู่ต่างฝ่ายต่างเกิดความไม่พอใจได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว องค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกา 25% เลือกไม่ประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผย เรียกว่าใช้วิธีการ "ไม่ประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผย" เลือกที่จะใช้วิธีการแบบไม่เป็นทางการ เช่นการติดต่อเป็นการส่วนตัว

สำหรับประเทศไทย รับสมัครอย่างเป็นทางการ 66.3% สำหรับตำแหน่งงานระดับปฏิบัติ 36.5% สำหรับตำแหน่งงานระดับหัวหน้าหน่วยงานและ 6.6% สำหรับผู้บริหารชั้นสูง เพราะองค์การธุรกิจไทยส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารงาน แบบรวมศูนย์อำนาจ (centralization) และสั่งการจากบนลงล่าง (directive style)

5.6.2 การสรรหาบุคลากรจากบุคคลภายนอกองค์การ (External recruitment)

เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีอยู่ภายนอกองค์การสมัครเข้ามาสอบแข่งขัน เพื่อรับการสรรหาดำรงตำแหน่งตามที่องค์การต้องการ เบื้องแรกต้องสำรวจในองค์การก่อนว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมคู่ควรกับตำแหน่งที่ว่างบ้างหรือไม่ เมื่อไม่มีบุคลากรภายในสมัคร จึงจะสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การ

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การมีประโยชน์หรือมีข้อดี ดังนี้

1. บุคลากรที่สรรหาได้จากบุคคลภายนอกองค์การมักจะนำความรู้ ความคิดใหม่ๆ มาให้องค์การ ซึ่งอาจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เนื่องจากการสรรหาจากบุคคลภายนอกมีโอกาสได้บุคคลหลากหลายความรู้ ความถนัด ทักษะ ความสามารถในด้านต่างๆ ทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมภายในองค์การ จึงมีความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา

2. สร้างโอกาสในการเลือกสรรบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน เนื่องจากองค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานได้จากภายนอกองค์การ

3. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ สามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนได้ทั้งจำนวนและคุณสมบัติ เพราะไม่จำกัดทั้งจำนวนและคุณสมบัติ หาได้มากกว่าการสรรหาจากภายในองค์การ

4. ทุ่นเวลาฝึกอบรม การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ ถ้าได้บุคคลที่มีประสบการณ์หรือมีความเชี่ยวชาญชำนาญอาจ**ไม่ต้องฝึกอบรมเสียเวลามาก** (take time)

5. ลดเกมการเมือง บุคลากรใหม่จากภายนอกไม่ได้สังกัดอยู่กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดในองค์การ จึง**มีเกมการเมืองน้อยลง**

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การมีข้อเสีย

1. สิ้นเปลือง ทั้งเงินค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงานมาก เพราะการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหรือเรียกร้องผู้สมัครโดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น การโฆษณา การประกาศรับสมัคร และกระบวนการตั้งแต่เตรียมการ วางแผน ไปจนถึงสอบคัดเลือก และบรรจุตำแหน่งแล้วยังต้องมีการปฐมนิเทศ อบรม และอื่นๆ อีกนานาประการ

2. เกิดแรงเสียดทาน บุคลากรที่ได้รับการบรรจุใหม่อาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคลากรเดิม โดยมองว่าเป็นเพียง "คนหน้าใหม่" (the new kid on the block) และอาจถูกกดดันทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ลาออกจากองค์การ

3. บุคลากรเดิมเสียขวัญ การรับบุคคลจากภายนอกองค์การเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่ง มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรเดิม โดยเฉพาะตำแหน่งระดับผู้บริหาร เพราะทุกคนต่างก็คาดหวังว่าตนเองจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น บุคลากรทุกคนต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ดังนั้นถ้าองค์การสรรหาบุคลากรภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่เดิมได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณาความดีความชอบตามความเหมาะสม ก็อาจมีผลกระทบต่ออารมณ์ และความศรัทธา จงรักภักดีต่อองค์การ มีผลเลยไปถึงการปฏิบัติงาน

4. ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์การ เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์การอาจมีความขัดแย้งทางความคิด ทัศนคติ ปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ และปัญหาในการประสาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. บุคลากรใหม่จากภายนอกองค์การจะต้องเสียเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงาน อิทธิพลกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การ ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน

ที่พยายามแจงเพื่อทำความเข้าใจข้อดีข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากแต่ละแหล่ง เพื่อให้เป็นข้อพิจารณาสามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ดังจะทำตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบให้เห็นข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.1 ข้อดีข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกองค์การ

ประเภทการสรรหา	ข้อดี	ข้อเสีย
การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ	1. สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเดิมขององค์การ 2. สามารถประเมินทักษะความสามารถของพนักงานได้แม่นยำกว่า	1. เกิดการเล่นการเมืองเพื่อแย่งตำแหน่งและแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก 2. สืบทอดความคิดและการกระทำแบบเดิมๆ (inbreeding)

ประเภทการสรรหา	ข้อดี	ข้อเสีย
	3. เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง 4. สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานดี 5. มีโอกาสสูงที่จะได้บุคลากรเหมาะกับงาน 6. ลดช่วงเวลาการปรับตัว	3. จำเป็นต้องมีโครงการพัฒนาผู้บริหารที่ดี 4. ก่อให้เกิดการสืบทอดตำแหน่ง 5. มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรและคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะแก่งาน 6. คู่แข่ง candidate ที่ผิดหวังเสียใจ
การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ	1. นำความรู้ความคิดใหม่ๆ มาให้องค์การ เกิดการเปลี่ยนแปลง 2. มีโอกาสได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะกับงาน 3. สรรหาบุคลากรได้ไม่จำกัดจำนวน 4. สรรหาผู้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญได้ ไม่ต้องเสียเวลาฝึกอบรม 5. ไม่สังกัดกลุ่มใดจึงมีเกมการเมืองน้อย	1. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก 2. ผู้ได้รับการบรรจุถูกต่อต้าน (anti) และกดดัน 3. กระทบขวัญกำลังใจของบุคลากรเดิม 4. บุคลากรที่สรรหาจากภายนอกองค์การขัดแย้งทางความคิด ปรัชญา ทัศนคติกับบุคลากรที่มีอยู่เดิม 5. บุคลากรใหม่สรรหาจากภายนอกต้องเสียเวลาปรับตัวกับบุคลากรเดิม

แหล่งของการสรรหา (sources of recruite) คือการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ มี 2 แหล่งคือ แหล่งของการสรรหาจากบุคคลภายใน (internal sources) และการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การ (external sources) ทั้ง 2 แหล่ง มีวิธีการสรรหาในแต่ละแหล่งซึ่งจะนำเสนอในข้อต่อจากนี้ไป

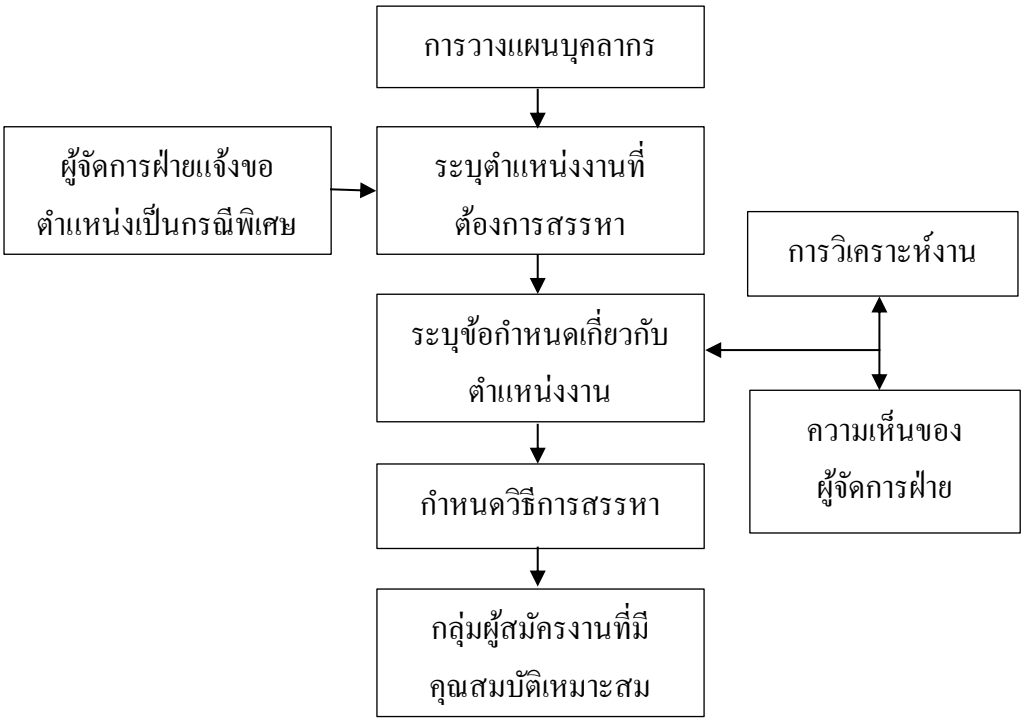
5.7 กระบวนการสรรหาบุคลากร

การสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคลในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม จำนวนที่มากพอแก่ความต้องการ แสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ กระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การมากๆ เลือกเฟ้น แสวงหาบุคคลที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับลักษณะของงาน การสรรหาได้บุคลากรที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา ความยากลำบากในการสรรหาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) หรือเรียกกันตามความคุ้นเคยว่าแผนงานบุคลากร ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความประสงค์ ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในการสรรหาพนักงาน (employee requisition) และพิจารณารายละเอียดของงาน (job description) เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา ขั้นต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายในและ/หรือจากภายนอกองค์การ (internal and external sources)

กระบวนการสรรหาบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. แผนงานบุคลากร (human resource plan) ขององค์การซึ่งระบุตำแหน่งที่จำเป็น
2. ในแผนงานบุคลากรดังกล่าว ระบุตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการสรรหา และอาจเป็นกรณีพิเศษผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ร้องขอ บางตำแหน่งที่ต้องการใช้ แผนงานบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสรรหาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบว่ามีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีการบรรจุบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีลักษณะเชิงรุก (proactive) หลังจากที่ได้ระบุตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหาแล้ว
3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องระบุข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงาน (job requirements) ให้ชัดเจนโดยการทบทวนข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis) ซึ่งจะทำให้ทราบถึง 1) คำบรรยายเกี่ยวกับลักษณะงาน (job description) ที่บ่งบอกภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการทำงาน และ 2) คุณสมบัติเฉพาะงาน (job specification) ซึ่งระบุคุณสมบัติด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานนั้น อย่างไรก็ตาม หากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานขาดความทันสมัย ก็จำเป็นต้องขอความเห็นจากผู้จัดการฝ่ายนั้นๆ หลังจากทราบข้อกำหนดเกี่ยวกับตำแหน่งงานแล้ว
4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการสรรหาบุคลากรให้ชัดเจน
5. และผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้คือกลุ่มผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ

กระบวนการสรรหาบุคลากรเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 5.1 กระบวนการสรรหาบุคลากร

5.8 วิธีการสรรหาบุคลากร

มีแหล่งในการสรรหา 2 แหล่ง คือ สรรหาจากภายในองค์การ และสรรหาจากภายนอกองค์การ แต่ละแหล่งต่างมีวิธีการสรรหาดังนี้

5.8.1 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ

การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ (internal recruitment) เป็นการสรรหาผู้มีคุณสมบัติสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ขาดแคลนและว่างอยู่ หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ หรือโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์การ เครื่องมือที่ช่วยสรรหาคือ บัญชีทักษะ (skills inventories) ประกาศให้ทราบตำแหน่งว่างและประกาศเชิญชวนให้พนักงานในองค์การเสนอตัวเองสมัครตำแหน่งที่ต้องการสรรหา บางโอกาสก็มีการสับเปลี่ยน โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา ในกรณีการสรรหาจากภายในจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงฐานะของบุคลากรในองค์การ หรือแม้กระทั่งการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างชั่วคราวได้สอบแข่งขันพร้อมกับผู้สมัครที่มาจากภายนอกก็ทำได้

วิธีการสรรหาภายในองค์การ เริ่มจาก**การประกาศตำแหน่งว่างและประกาศเชิญชวน** (job posting and job bidding) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตำแหน่งที่เปิดรับ ส่วนประกาศเชิญชวนเป็นเทคนิคที่เชิญชวนให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สมัครเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างนั้น

การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การกระทำโดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ (job posting) เป็นการแจ้งให้บุคลากรปัจจุบันขององค์การทราบตำแหน่งว่างในขณะนั้น โดยติดประกาศไว้ที่ป้ายประกาศ (bulletin boards) หรือประกาศในจุลสารข่าวภายใน (newsletter) หรือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ขององค์การ พนักงานผู้มีคุณสมบัติตามประกาศ มีสิทธิ์ไปสมัครที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

2. การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการ วิธีการนี้สามารถกระทำได้หลายรูปแบบดังนี้

2.1 องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก

2.2 ผู้บริหารของตำแหน่งงานที่ว่างเป็นผู้ตัดสินใจเลือก

2.3 เลือกจากแผนภูมิการทดแทน (replacement chart)

2.4 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คัดเลือก

การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการ จึงเป็นการสรรหาที่พนักงานไม่ทราบว่าใครจะเป็นผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งที่ว่าง จนกว่าจะมีการประกาศอย่างเป็นทางการ

ใน 4 วิธีนี้ องค์การหนึ่งๆ อาจใช้มากกว่า 1 วิธี การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการปัญหาน้อยกว่าการสรรหาโดยประกาศอย่างเป็นทางการ แต่พนักงานรู้สึกว่าขาดความโปร่งใส

สถิติการใช้รูปแบบการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการปรากฏตามตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ร้อยละขององค์การที่ใช้วิธีการแบบต่างๆ สรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่าง

วิธีการสรรหา	ตำแหน่งงาน		
	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าหน่วยงาน	ผู้บริหารชั้นสูง
การประกาศรับสมัครพนักงานปัจจุบันเป็นทางการ	66.3	36.5	6.6
การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการ 4 วิธี			
1. องค์การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก	9.9	17.2	19.0
2. ผู้บริหารของตำแหน่งงานที่ว่างเป็นผู้ตัดสินใจเลือก	31.6	50.1	30.1
3. เลือกจากแผนภูมิการทดแทน	16.7	23.3	10.4
4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คัดเลือก	46.3	29.1	7.3

ตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นว่าตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ องค์การธุรกิจในประเทศไทยนิยมใช้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คัดเลือก 46.3% ซึ่งมากที่สุด

ตำแหน่งงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารระดับสูง นิยมให้ผู้บริหารของตำแหน่งงานที่ว่างเป็นผู้คัดเลือกเอง

ส่วนแผนภูมิการทดแทนองค์การธุรกิจในประเทศไทยใช้กันน้อย สะท้อนให้เห็นว่ายังละเลยการวางแผนมนุษย์ในระยะยาว ส่วนใหญ่มีสังกัป (concept)

การอ้างอิง (Reference) ซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งในการสรรหาภายใน โดยเพื่อนร่วมงานสนับสนุนและรับรองผู้ที่มีสมรรถภาพให้เข้ามาสมัครแข่งขัน (candidate) ชิงตำแหน่งงานตามที่องค์การต้องการ เพราะบุคลากรองค์การเดียวกันมีความใกล้ชิด รู้ว่าบุคคลใดมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่องค์การต้องการ แต่ต้องยุติธรรม โปร่งใส ไม่มีการเลือกปฏิบัติ พนักงานด้วยกันเองต่างรู้ดีว่าใครมีทักษะ และมีศักยภาพตรงตามตำแหน่งที่เปิดรับ แต่ต้องดำเนินการสรรหาอย่างรอบคอบ ในการสรรหาไม่ให้เป็นการกระทำที่แบ่งแยก

3. การวางแผนและการจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career planning and pathing) การจัดทำเส้นทางอาชีพ (career path) หมายถึง กระบวนการจัดวางลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคลากรสามารถจะใช้เป็นขั้นบันไดก้าวเดินไปได้ในช่วงชีวิตการทำงานของเขา

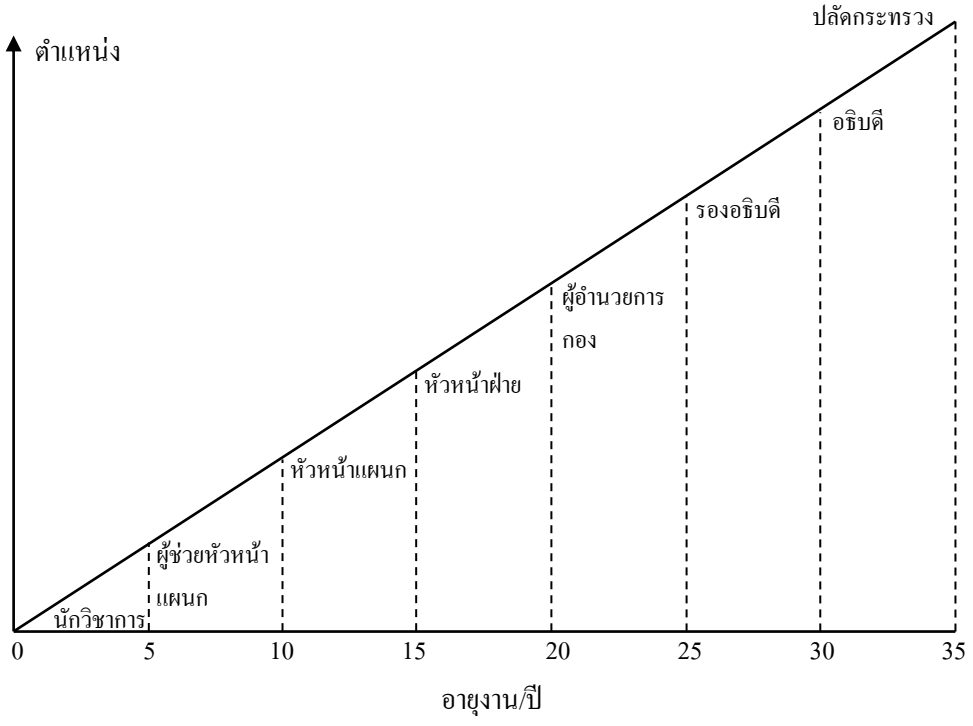
การที่องค์การจะสามารถสรรหาบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยสำคัญคือการที่องค์การนั้นมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์การ (organization commitment) มิฉะนั้นแล้วจะมีอัตราการลาออกจากงานสูง จนไม่อาจจะเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายงานไปสู่ตำแหน่งอื่นๆ ที่ว่างได้ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานมีความรักศรัทธา ผูกพันต่อองค์การก็คือ การที่องค์การใส่ใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน แสดงความห่วงหาอาทร

องค์การสามารถจัดทำเส้นทางอาชีพ (career path) ซึ่งเป็นเส้นทางแสดงความก้าวหน้าทางอาชีพของเขาได้ 2 แนวทางคือ การวิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต และการวิเคราะห์หมวดหมู่งาน

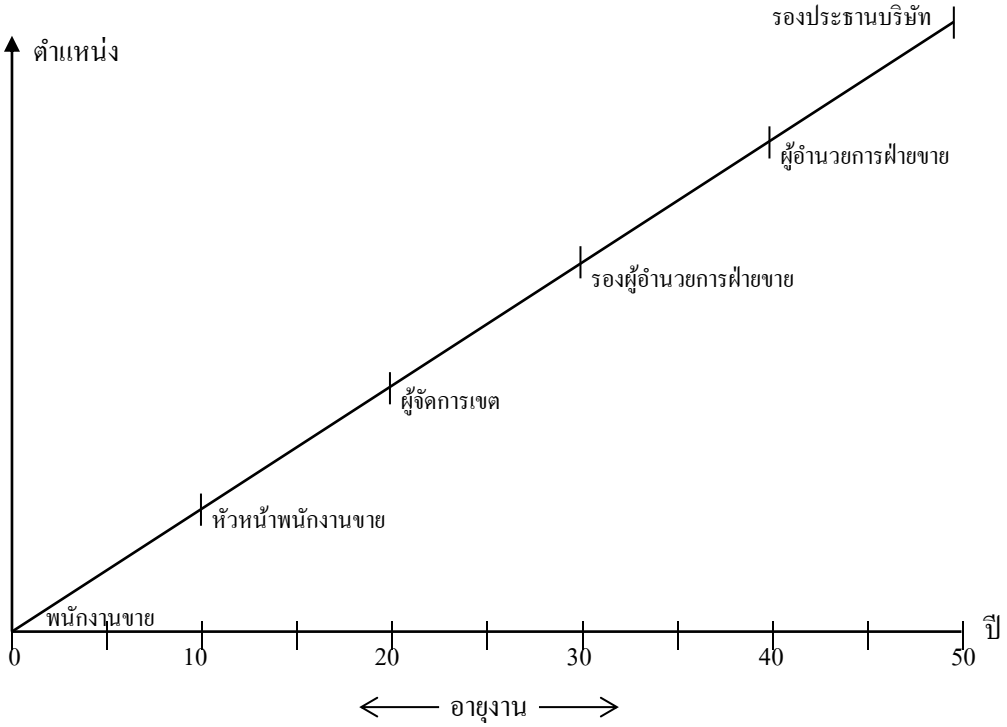
3.1 การวิเคราะห์แบบแผนการเลื่อนตำแหน่งในอดีต (Historical patterns of movement) คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งในองค์การที่เคยเกิดขึ้นในอดีต เพื่อนำมาจัดทำเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรใหม่ เช่นแผนภูมิที่ 5.2 เป็นตัวอย่างแสดงเส้นทางอาชีพของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงหนึ่ง เริ่มต้นทำงานในตำแหน่งนักวิชาการ จากนั้นจะมีการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับดังนี้ เป็นผู้ช่วยหัวหน้าแผนก หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดี จนกระทั่งเป็นปลัดกระทรวง

เส้นทางอาชีพ เป็นเพียงแผนภูมิบอกทิศทางอนาคตของสมาชิกทุกคน บอกสิทธิ์เท่านั้น ไม่ใช่พันธะสัญญาว่าทุกคนจะได้เป็นปลัดกระทรวง ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับโอกาส ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ที่แน่นอนคือเส้นทางอาชีพจะบอกให้ทราบว่าบุคคลสามารถจะเริ่มต้นการทำงาน ณ จุดใด และสูงสุดที่สามารถจะก้าวไปถึงคือตำแหน่งใด

3.2 การวิเคราะห์หมวดหมู่งาน เป็นการจัดทำเส้นทางอาชีพอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการจัดทำโดยการคัดเลือกงานต่างๆ ที่อยู่ในหมวดหมู่งาน (job family) เดียวกัน และจัดวางเป็นลำดับขั้น เริ่มต้นด้วยลำดับขั้นต้นๆ ที่ง่าย เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรผู้เริ่มงาน เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ เพื่อไต่ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นๆ ดังเช่นแผนภูมิที่ 5.3 แสดงเส้นทางอาชีพของพนักงานขายซึ่งได้รับการสรรหาเข้ามาทำงานใหม่ ยังไม่เคยปฏิบัติงานในองค์การนี้เลย



แผนภูมิที่ 5.2 เส้นทางความก้าวหน้าของข้าราชการไทย



แผนภูมิที่ 5.3 เส้นทางความก้าวหน้าของพนักงานขาย

ที่มาของแผนภูมิที่ 5.2 และ 5.3 : รศ.ดร.ชูชัย สมิทธิไกร. 2556 : 156.

แผนภูมิที่ 5.3 แสดงเส้นทางอาชีพโดยการวิเคราะห์หมวดหมู่งาน บุคลากรพัฒนาตัวเอง สะสมความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อเตรียมตัวก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หากองค์การไม่สนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน จะปรากฏอัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น วิจัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการลาออกจากงานของพนักงานกับการสนับสนุนพัฒนาการอาชีพขององค์การ การที่องค์การกำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงช่วยให้เกิดดุลยภาพสมเหตุสมผลความประสงค์ทั้งสองฝ่ายลงตัวพอดี บุคลากรประสงค์ความก้าวหน้าในอาชีพ ขณะที่องค์การประสงค์ธำรงรักษา (keep) บุคลากรฝีมือ

ถ้าสรรหาจากภายในองค์การแล้วยังไม่ครบตามต้องการก็ต้องใช้วิธีสรรหาบุคคลภายนอก

5.8.2 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ

เป็นวิธีหลักของการสรรหาบุคลากร ซึ่งมีโอกาสได้บุคลากรหลากหลายทักษะ ทัศนะ ประสบการณ์ ความรู้ ความคิด มีคุณสมบัติที่ต้องการแตกต่างกันมาช่วยพัฒนาองค์การ และมีจำนวนไม่จำกัด สามารถสรรหาได้พอเพียงต่อความต้องการ องค์การที่เจริญขึ้นอย่างรวดเร็วและขยายกิจการอย่างกว้างขวางย่อมต้องการทั้งจำนวนมากและความสามารถสูง

แนวความคิดในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การให้ยึดถือปรัชญา (philosophy) ว่า "องค์การได้บุคลากรมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และบุคคลที่สมัครเข้ามาก็ปรารถนาจะอยู่กับองค์การต่อไปเป็นเวลายาวนาน" องค์การสร้างภาพลักษณ์ เรียกความนิยม ให้สังคมเลื่อมใสศรัทธา เพื่อสร้าง

goodwill คือสร้างไมตรีจิต มิตรภาพทางธุรกิจ ไม่ใช่เพื่อหลอกล่อเป็น "กับดักแมลงวัน" (the fly paper approach) กล่าวคือ มีความเชื่อว่า สามารถดึงดูดให้บุคคลหลงเข้ามาทำงานในองค์การได้แล้ว พวกเขาก็จะจมปลักอยู่กับองค์การตลอดไป เปรียบเสมือนแมลงวันบินมาติดกับไม่อาจบินไปไหนได้อีก ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด บุคคลที่ได้รับการสรรหาเมื่อภายหลังทราบว่าถูกหลอกเขาก็จะลาออกไป การปิดบังความจริงกลับทำให้สูญเสียทั้งเวลา ค่าใช้จ่าย และชื่อเสียง

Honesty is the best policy ความซื่อสัตย์เป็นวิถีทางที่ดีที่สุด คือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง (realistic job preview) การวิจัยได้ชี้ว่า ผู้สมัครงานอาจสร้างความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเกี่ยวกับองค์การและงานที่ตนสนใจ จะรู้สึกผิดหวังอย่างรุนแรงได้ เมื่อความคาดหวังนั้นมิได้ปรากฏเป็นจริง อันจะนำไปสู่ความไม่พอใจถึงลาออกจากงานในที่สุด

การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงในระหว่างการสรรหา จะช่วยลดการคาดหวังที่ไม่เป็นจริงของบุคคลลงได้ ช่วยให้ผู้สมัครงานมองเห็นภาพที่แท้จริง เห็นองค์การและงานที่ตนสนใจ ประเมินข้อดีข้อเสียได้ว่างานนั้นเหมาะสมกับตนหรือไม่เพียงใด เมื่อเข้าทำงานแล้วมีความพึงพอใจ จะมีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดี มีความจงรักภักดี ไม่ลาออกจากงานไปง่ายๆ ดังนั้นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความจริง ในระยะที่บุคคลกำลังอยู่ในขั้นค้นหาตนเอง(exploration) เป็นผลดีแก่ทั้งสองฝ่าย คือทั้งองค์การและบุคคลจะได้สิ่งที่ตนต้องการอย่างแท้จริง

รศ.ดร.ชูชัย สมิทธิไกร. (2539) ได้ทำการวิจัยพบว่าร้อยละขององค์การธุรกิจในประเทศไทยเลือกใช้วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ร้อยละขององค์การที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

วิธีการที่ใช้ในการสรรหา	ระดับตำแหน่งงานที่สรรหา		
	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าหน่วยงาน	ผู้บริหารชั้นสูง
1. สรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง	89.6	67.3	20.3
2. สรรหาจากบุคคลที่พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ	87.3	48.4	20.0
3. ไปสรรหาตามสถาบันการศึกษาต่างๆ	73.4	31.9	5.6
4. สรรหาจากจดหมายสมัครงาน	72.4	70.9	29.9
5. ประกาศผ่านสถาบันการศึกษาต่างๆ	72.2	34.2	4.8
6. รับสมัครจากงานวันนัดพบแรงงาน	68.9	32.2	4.3
7. ประกาศในหนังสือพิมพ์หรือสิ่งพิมพ์อื่นๆ	68.1	77.2	42.0
8. สรรหาจากบุคคลภายนอกแนะนำ (ฝากพวกพ้อง)	67.6	42.8	19.2
9. ประกาศผ่านสำนักงานแรงงานของราชการ	49.6	18.0	3.0

วิธีการที่ใช้ในการสรรหา	ระดับตำแหน่งงานที่สรรหา		
	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้าหน่วยงาน	ผู้บริหารชั้นสูง
10. ประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพต่างๆ	17.2	10.6	3.3
11. ประกาศทางวิทยุ โทรทัศน์	13.7	7.6	2.5
12. จ้างสำนักงานจัดหางานของเอกชน	9.9	18.5	28.6
13. ให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอก โดยมีสัญญาผูกพันว่าจะเข้าทำงานกับองค์การหลังจากเรียนจบ	8.9	3.8	1.0
14. ซื้อตัวจากองค์การอื่นๆ	0.8	10.9	22.8
15. ไม่มีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ	-	0.8	3.0

ที่มา : รศ.ดร.ชูชัย สมิทธิไกร. 2556 : 161.

วิธีสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาจากบุคคลที่เข้ามาสมัครงานด้วยตนเอง (walk-ins) เขาอาจทราบจากการประกาศรับสมัคร หรือการบอกต่อ หรือเดินเข้ามาสมัครเอง ในอเมริกาพวกคนตกงานจะเข้าไปสมัครงานให้ประวัติไว้ตามบริษัทต่างๆ เมื่อบริษัทมีตำแหน่งว่างจะโทรศัพท์เรียกมาสัมภาษณ์ บริษัททำแบบฟอร์มสมัครงานไว้ให้กรอก

2. การสรรหาจากบุคคลที่พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ (Employee referrals) เป็นวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย การสรรหาวิธีนี้ทำได้ทั้งแบบเป็นทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (informal) กล่าวคือหากเป็นแบบเป็นทางการประกาศให้รางวัลผู้แนะนำเป็นการตอบแทน เมื่อผู้ถูกแนะนำมีคุณสมบัติและได้รับการบรรจุเข้าทำงาน ส่วนแบบไม่เป็นทางการไม่มีพันธะสัญญาหรือค่าตอบแทนใดๆ ถ้าบุคลากรองค์การที่ปฏิบัติงานนั้นๆ เป็นผู้สรรหามา แนะนำด้วยความคุ้นเคยกับคุณสมบัติที่องค์การต้องการ จึงมั่นใจในระดับหนึ่ง วิธีการสรรหาโดยใช้พนักงานเก่าแนะนำมักใช้ในกรณีที่มีความต้องการบุคลากรใหม่จำนวนไม่มาก สะดวก ประหยัดเวลา หาข้อมูลคุณสมบัติได้ง่าย เพราะผู้แนะนำย่อมรู้จักผู้สมัครเป็นอย่างดี

3. การสรรหาตามสถาบันการศึกษาต่างๆ (college and university recruiting) นิยมใช้สรรหาช่างเทคนิค พนักงานสายวิชาชีพ ผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปยังสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจการขององค์การ ชักชวนให้สมัคร โดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จการศึกษา ณ สถานศึกษาที่มีชื่อเสียง ในกรณีไม่สามารถติดต่อกับผู้จบการศึกษาโดยตรงได้ ก็ติดต่อกับฝ่ายแนะแนวของสถาบันการศึกษานั้น

4. สรรหาจากจดหมายสมัครงาน (write-ins) มีผู้สมัครงานส่งจดหมายและประวัติส่วนตัวมาสมัครงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเก็บรวบรวมเข้าแฟ้มไว้ และนำมาพิจารณาเมื่อตำแหน่งงาน

ว่างลง เมื่อนานพอสมควรก็คัดทิ้ง บริษัทใหญ่ๆ ที่มีชื่อเสียงจะทำแบบฟอร์มการรับสมัครงานไว้ให้ผู้ที่สนใจมีความประสงค์จะทำงานกับบริษัทเข้ามาเขียนใบสมัครทิ้งไว้ โดยกรอกรายการตามแบบฟอร์ม บอกที่อยู่ เลขโทรศัพท์ให้บริษัทติดต่อเชิญมาสอบแข่งขันเมื่อบริษัทมีตำแหน่งว่าง

5. การประกาศผ่านสถาบันการศึกษาต่างๆ ต้องสืบทราบว่าสถาบันนั้นๆ ทำการสอนสาขาวิชาที่องค์การต้องการรับสมัครหรือไม่ แล้วจึงส่งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครไปยังสำนักงานกิจการนักศึกษาให้ช่วยประชาสัมพันธ์

6. การรับสมัครจากงานวันนัดพบแรงงาน (Job fairs) ซึ่งจัดโดยกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม บอกตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการขององค์การ

7. ประกาศในหนังสือพิมพ์หรือสิ่งพิมพ์อื่นๆ เป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงบุคคลต่างๆ ได้ในวงกว้าง ประกาศในหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือสิ่งพิมพ์อื่นๆ สามารถกระทำได้ 2 แบบคือ การรับสมัครแบบเปิดเผยชื่อองค์การ (want ads) และแบบไม่เปิดเผยชื่อองค์การ (blind ads)

การประกาศแบบเปิดเผยชื่อองค์การ บรรยายตำแหน่ง ลักษณะงาน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ ถ้าตำแหน่งที่ต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ควรประกาศผ่านวารสารทางวิชาการเฉพาะสาขาวิชานั้นๆ ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจ รายได้ดี จะเปิดเผยชื่อองค์การและตำแหน่งงาน ถ้าเป็นงานเสี่ยงอันตรายยากลำบาก จะมีคนสมัครน้อยจึงไม่เปิดเผยชื่อองค์การ เช่น เป็นพนักงานติดตามทวงหนี้ ขายหนังสือสารานุกรมเอนไซโคลพีเดีย เป็นต้น การที่ประกาศรับสมัครแบบไม่เปิดเผยชื่อองค์การและนายจ้างเพราะต้องการให้มีผู้สมัครมากๆ แต่ไม่ต้องการให้โทรศัพท์ไปรบกวน และป้องกันผู้ผิดหวังทำร้าย จึงให้ส่งไปยังตู้ไปรษณีย์ที่ระบุไว้ในประกาศ

8. สรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีผู้แนะนำหรือฝาก เป็นระบบอุปถัมภ์ ผู้มีอุปการคุณ ญาติ เพื่อน นักการเมือง ผู้มีอิทธิพล ลูกค้ารายใหญ่ฝากเข้าทำงาน

9. การประกาศผ่านสำนักงานแรงงานของราชการ ทุกจังหวัดมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านแรงงาน จึงประกาศรับสมัครผ่านสำนักงานแรงงานของราชการได้

10. ประกาศผ่านสมาคมวิชาชีพต่างๆ (Professional societies) นักวิชาชีพมักรวมตัวกันเป็นสมาคม เช่น สมาคมทนายความ วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย สมาคมพ่อค้าไทย แพทยสภา องค์การต้องการรับสมัครศาสตร์ไหน ก็ส่งไปให้สมาคมช่วยกระจายข่าวให้ เพราะสมาคมวิชาชีพเป็นสถานที่รวมตัวกันพบปะสังสรรค์ มีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวข้องกับสมาชิก เช่น การศึกษา ความชำนาญพิเศษ องค์การต้องการบุคลากรในแต่ละสาขาอาชีพสามารถขอความร่วมมือจากสมาคมวิชาชีพได้

11. ประกาศทางวิทยุหรือโทรทัศน์ เป็นช่องทางที่ดีที่สุดเข้าถึงประชากรทุกชนชั้น

12. จ้างสำนักงานจัดหางานของเอกชนเป็นผู้สรรหา มีหลายประเภท เช่น สำนักงานจัดหางานทั่วไป (general agencies) สำนักงานจัดหางานเฉพาะด้าน (specialized agencies) ซึ่งเน้นการสรรหานักวิชาชีพ (professionals) เช่น นักกฎหมาย นักบัญชี วิศวกร สำนักงานจัดหางานชั่วคราว (temporary agencies)

ซึ่งจัดหาพนักงานเพื่อทำงานเป็นการชั่วคราวให้แก่องค์การ สำนักงานจัดหางานระดับผู้บริหาร (executive search) เป็นสำนักงานที่เน้นการจัดหาผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง

13. ให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลภายนอกเพื่อมาทำงานให้เจ้าของทุน โดยมีพันธะสัญญาว่าเมื่อจบการศึกษาต้องทำงานกับองค์การผู้ให้ทุน

14. การซื้อตัวจากองค์การอื่นๆ เช่น การซื้อตัวนักฟุตบอล การซื้อตัวเชฟหรือพ่อครัว คนปรุงอาหารภัตตาคาร โดยเสนอให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์สูงกว่าที่เดิม โดยมากซื้อตัวผู้มีคุณสมบัติพิเศษ ต้องการเร่งด่วน มอบภารกิจให้ปฏิบัติได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาฝึก พึงระวังพวกเปลี่ยนงานบ่อยจนไม่ได้เรียนรู้งานอย่างเต็มที่ ที่เรียกกันว่าพวกกระโดดงาน (job hopper)

15. การสรรหาผ่านระบบอินเตอร์เน็ต (Internet)

16. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์การ ลาออกไปศึกษาต่อ ลาออกไปต่างประเทศ ลาออกไปเลี้ยงบุตร มีประวัติการทำงานอยู่แล้วสรรหาได้ง่าย อีกประเภทหนึ่งคือนักศึกษาที่ฝึกงานกับองค์การควรหมายตาไว้ว่าคนไหนเหมาะกับงานขององค์การและเชิญชวนไว้เมื่อจบการศึกษา องค์การยินดีต้อนรับบรรจุเข้าร่วมงาน

5.9 การสรรหาในราชการไทย

กลไกในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้กำหนดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทำหน้าที่เป็นองค์การกลาง ในด้านการจัดหาบุคคลของรัฐบาลและควบคุมให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 36 ระบุว่าผู้ที่จะเข้ารับราชการพลเรือนต้องมีคุณสมบัติทั่วไปดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทั่วไป

1.1 มีสัญชาติไทย

1.2 มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี

1.3 เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2. ลักษณะต้องห้าม

2.1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

2.2 เป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ คนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

2.3 เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.4 เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม

2.5 เป็นกรรมการหรือดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

2.6 เป็นบุคคลล้มละลาย

2.7 เป็นผู้ที่เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

2.8 เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออกปลดออกหรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

2.9 เป็นผู้ที่เคยถูกลงโทษให้ออกหรือปลดออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

2.10 เป็นผู้ที่เคยถูกลงโทษไล่ออกเพราะกระทำความผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น

การสรรหาเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่ที่ดึงดูดให้ผู้ที่สนใจมาสมัครเข้ารับการพิจารณาในการเข้าทำงาน ผู้ที่จะเข้ามาเป็นทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้จะต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกที่จะกล่าวต่อไป

สรุป การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร เป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความถนัด ความสามารถ เข้ามาสมัครงานกับองค์การ ต่างฝ่ายต่างสรรหาซึ่งกันและกัน ฝ่ายผู้สมัครพิจารณาสรรหาลักษณะงานและกิจการองค์การ ขณะที่ฝ่ายองค์การสรรหาบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่เหมาะกับตำแหน่งงาน ปัจจัยที่ผู้สมัครมักใช้ในการพิจารณาองค์การ ได้แก่ เงินเดือน ภาพลักษณ์ขององค์การ รูปแบบการปกครองบังคับบัญชา ค่านิยม ฝ่ายองค์การใช้ในการพิจารณาเพื่อค้นหาคุณสมบัติที่เหมาะสม ภูมิหลังทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สามารถสรรหาบุคลากรได้จากภายในองค์การและภายนอกองค์การ

คำถามทบทวนบทที่ 5

1. ต้องการทราบความหมายของการสรรหาและความสำคัญของการสรรหา
2. สามารถสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งใดบ้าง
3. อะไรเป็นข้อจำกัดและความท้าทายในการสรรหา
4. จงบอกข้อดีข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในและภายนอกองค์การ
5. จงอธิบายกระบวนการสรรหาบุคลากร
6. เมื่อองค์การมีตำแหน่งว่าง มีวิธีการสรรหาบุคลากรมาบรรจุตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้อย่างไร

หนังสืออ้างอิงบทที่ 5

กฤตยา ปาติสัตย์. (2553). **การสรรหาพนักงานของบริษัท เบนช์มาร์คอิเลคทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

กฤติน กุลเพ็ง. (2555). **กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. (2555). **การพัฒนารูปแบบการสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กิตติ บุนนาค. (2555) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทย (THAI HRM HRD).** ม.ป.ป.

ชูชัย สมิทธิไกร, รศ.ดร. **การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

โชติ แย้มแสง. (2557). **กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

พงศ์สิทธิ์ พราหมณ์ชื่น. (2555). **คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในกรมสรรพากร. โครงงานการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา.** สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พจน์ภัทรา ภุชงคกุล. (2553). **แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรขององค์กรปกครองท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พยัต วุฒิรงค์. (2555). **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. 2556.

อาทิตยา ภู่เกิด. (2554). **การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสำนักงานบริษัทในกลุ่มธุรกิจการตลาดและการจัดจำหน่ายของเครือเจริญโภคภัณฑ์.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.

Spec ย่อมาจาก specification : การเจาะจง การกำหนดเฉพาะ รายละเอียดรายการ.



บทที่ 6 การคัดเลือกบุคลากร

Personnel Selection

คัดสรร

ความนำ

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการสรรหา การสรรหาเป็นการกลั่นกรอง ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถ เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนการคัดเลือกเป็นการเลือกสรรคนดีที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เลือกจากผู้ที่ได้ผ่านกระบวนการสรรหานั่นเอง สรุปว่า สรรหา คือ "หา" บุคคลมาให้ทำการคัดเลือก คัดเลือก คือ "เลือก" เพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่าง

ดังจะบอกความหมายของการคัดเลือก ความสำคัญ เกณฑ์ในการคัดเลือก กระบวนการคัดเลือก และปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก

6.1 ความหมายของการคัดเลือก

เม็กกิสัน (Meggison อ้างใน **กฤตยา ปาติสัตย์**, 2553) ให้ความหมายการคัดเลือกว่าเป็นปฏิบัติการคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพเพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานเมื่อมีความต้องการกำลังคนเกิดขึ้น

วิลเลี่ยม บี. เวอร์เธอร์ และคีธ เดวิส (William B. Werther & Keith Davis อ้างใน **นงนุช วงษ์สุวรรณ**, 2552) ให้ความหมายการคัดเลือกว่าเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะรับผู้ใดบรรจุเข้าทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงาน และสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ (2555) ให้ความหมายการคัดเลือกว่า กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และคณะ (2552) ให้ความหมายการคัดเลือกว่า กระบวนการตรวจสอบพิจารณา และตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร (ศสล.) สำนักงาน ก.พ. (2557) การคัดเลือก หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหามาทั้งหมด และนำมาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ (2556 : 81) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาบุคคลจากใบสมัครทั้งหลายเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถ เหมาะสมกับงาน และมีคุณสมบัติตามที่องค์การกำหนด

สรุป การคัดเลือก คัด คือ **แยก** ผู้สมัครที่สรรหามาได้ เลือก คือ **เอาไว้** ซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะกับงาน เลือกจากที่แยกไว้เป็นประเภทต้องประสงค์

6.2 วัตถุประสงค์ของการคัดเลือก

การคัดเลือกมีเป้าหมายหลักคือ ให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกมีดังนี้ (**จุฑามาศ แก้วพิจิตร**, 2553)

1. เพื่อกลั่นกรองเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป

ผู้ที่สนใจเข้ามาสมัครงานกับองค์การหากมีจำนวนมากเกินกว่าความสามารถขององค์การที่จะรับไว้ และเป็นไปตามการรับบุคลากรตามแผนทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การได้วางไว้ จึงต้องทำการกลั่นกรองผู้สมัครที่มีจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานที่ตรงกับองค์การต้องการ หากผู้สมัครมีคุณสมบัติไม่ครบตามที่องค์การต้องการก็จำเป็นต้องปฏิเสธไป

2. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการขององค์การและลักษณะของงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้สนใจที่เข้ามาสมัครงานในองค์การอาจมีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมกับที่องค์การต้องการ กระบวนการคัดเลือกจะทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับลักษณะงานที่องค์การต้องการให้ทำ และหากองค์การได้บุคลากรที่สามารถทำงานได้ตรงกับงานที่ให้ทำจะส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ

3. เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์การได้นาน

การคัดเลือกที่ดีมีความเป็นธรรมจะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานให้องค์การในระยะยาว การที่องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทุกองค์การก็ย่อมที่จะรักษาผู้นั้นให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด (**York, K.M.**, 2010)

4. เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน จะช่วยให้องค์การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการส่งไปอบรม หรือการติดตามนิเทศงาน เพราะผู้ปฏิบัติมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานอยู่แล้ว ไม่ต้องเสียเวลาฝึกอบรม ควบคุม (train) มาก

เมื่อทราบความประสงค์แล้วชวนให้คิดถึงความสำคัญของการคัดเลือก

6.3 ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

ตั้งความหวังว่าจะเลือกได้คนเก่ง คนดี มีความรู้ความสามารถ เหมาะกับงานที่เราต้องการให้เขาทำ คือเลือกได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของงาน (qualification meets the job requirements) ซึ่งมีรายการกำหนดไว้ที่เรียกว่า "รายละเอียดของงาน" (job description) และ "ลักษณะของงาน" (job specification) การเลือกสรรผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นการตัดสินใจที่ยากยิ่งและสำคัญที่สุด เพราะการตัดสินใจจะมีผลตามมามากมายและยาวนาน หากเลือกได้บุคลากรที่มีนิสัยไม่ดี ไม่เหมาะสมกับงาน การปฏิบัติงานจะไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพ ถึงแม้องค์การจะมีแผนหรือกลยุทธ์ที่สมบูรณ์ โครงสร้างองค์การดี และระบบการควบคุมยอดเยี่ยมเพียงใด องค์การนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จทั้งระยะสั้น ระยะยาว ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพเพียงพอ จึงจะเป็นหลักประกันความสำเร็จตามเป้าหมายได้ องค์การจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการคัดเลือกดังต่อไปนี้

6.3.1 การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ ละเอียดอ่อน และมีความยากลำบาก เพราะการกำหนดภาระหน้าที่และพฤติกรรมของบุคคลในงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้างๆ ไว้ใน "รายละเอียดของงาน" (job description) และ "ลักษณะเฉพาะของงาน" (job specification)

6.3.2 ต้องรู้และเข้าใจความสลับซับซ้อนของการคัดเลือกให้มาก ต้องเรียนรู้เทคนิคการคัดเลือก รู้ความน่าจะเป็น จะต้องเรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัด และให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก เพื่อให้การคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล

6.3.3 การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมคุ้มค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะการคัดเลือกได้คนดีมีสมรรถภาพเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ จะสามารถสร้างผลผลิตตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์การ เป็นผลดีแก่ทั้งสองฝ่าย ฝ่ายลูกจ้างได้ทำงานที่ถนัดตรงความสามารถมีความสุขกับงานที่ตนถนัด

6.3.4 กฎหมายแรงงานมีระเบียบข้อบังคับที่ต้องสนใจ เพราะมีผลกระทบต่อองค์การ

6.3.5 บุคลากรบางคนต้องพ้นจากงาน มีการร้องทุกข์ขอกลับเข้าทำงาน เป็นบุคลากรที่ป่วนองค์การ ต้องระวังให้มาก

จึงกล่าวได้ว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต้องพัฒนาวิธีการและปรับปรุงการประเมินผู้สมัครงานให้มีประสิทธิภาพและเป้าหมายที่ท้าทายต่อการคัดเลือก

6.4 เป้าหมายของการคัดเลือก

ต้องมุ่งมั่นเอาใจใส่ในการคัดเลือกเพื่อได้บุคลากรตามที่มาตรฐานกำหนด เป้าหมายของการคัดเลือกมีดังนี้

6.4.1 เลือกคนที่เหมาะกับงาน มีสมรรถภาพสูง สามารถปฏิบัติงานได้ผลไม่ต่ำกว่าเกณฑ์

6.4.2 เลือกบุคลากรที่พอใจงานมีสังกัป (concept) ว่าสภาพงาน (working conditions) ดี ค่าจ้างเป็นธรรม (equal pay for equal work) ส่งผลให้องค์การได้พนักงานที่ทำงานคุ้มค่าเงินค่าจ้างลดค่าใช้จ่ายจากการเข้า-ออกของพนักงาน

6.4.3 คัดเลือกเพื่อได้บุคลากรที่ศรัทธาองค์การ ปฏิบัติงานด้วยอุดมคติ ภักดี ไม่ใช่ทำงานเพียงเป็นกิจวัตรประจำวัน (routine)

เพียงบอกเป้าหมาย แต่ไม่บอกวิธีบรรลุเป้าหมาย เป็นการไร้ประโยชน์ กระบวนการคัดเลือกจะต้องอาศัยส่วนที่ใส่เข้าไป (input) 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 ข้อมูลการวิเคราะห์งาน (job analysis information) ซึ่งจะให้รายละเอียดและลักษณะเฉพาะของงาน (job specification) กับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (job performance standard) ของแต่ละงาน

ประการที่ 2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plan) ซึ่งจะบอกถึงตำแหน่งงานที่เปิดรับและกระบวนการที่จะดำเนินการคัดเลือกในลักษณะสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ

ประการที่ 3 แบบฟอร์มการสมัคร เป็นฟอร์ม (form) ที่รวบรวมข้อมูลของผู้สมัครที่จะได้รับการคัดเลือก

ความท้าทายอื่นที่มีต่อการคัดเลือกก็คือ นโยบายการแบ่งแยกและการเลือกปฏิบัติในการคัดเลือกซึ่งเป็นข้อห้ามในระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย เป็นต้น ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกมีหลายประการดังจะอธิบายต่อไปนี้

6.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคัดเลือกบุคลากรมีหลายประการที่ต้องพิจารณา เช่น ปัจจัยด้านองค์การและสภาพตลาดแรงงาน การคัดเลือกอาจจะทำในรูปแบบที่ง่ายแต่ล้มเหลว ไม่ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ปัจจัยองค์การที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ สถานที่ตั้ง ตั้งอยู่ ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส แดนผู้ก่อการร้าย องค์การขนาดเล็กมากรู้สึกไม่มั่นคง โครงสร้างสลับซับซ้อน เทคโนโลยี สภาพการทำงาน การปกครอง วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อกระบวนการคัดเลือก องค์การขนาดใหญ่งานในองค์การค่อนข้างสลับซับซ้อน ใช้เทคนิคในการคัดเลือกค่อนข้างลึกซึ้ง ใช้เทคโนโลยีชั้นสูง กลั่นกรองอย่างดี แต่ไม่สามารถขจัดความเบี่ยงเบนให้บรรลุความต้องการได้ ทั้งนี้เพราะปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อกระบวนการคัดเลือกดังนี้

1. สายการบังคับบัญชาขององค์การ (Organization hierarchy) ยิ่งเป็นการคัดเลือกผู้บริหารเพื่อดำรงตำแหน่งระดับสูงเท่าไร ยิ่งมีการตรวจสอบภูมิหลังและสัมภาษณ์เข้ม เพื่อค้นหาประสบการณ์ขีดความสามารถของผู้สมัคร ถ้าเป็นตำแหน่งเสมียน พนักงาน การทดสอบและสัมภาษณ์ง่ายกว่า

2. ข้อพิจารณาทางด้านกฎหมาย (Legal considerations) กฎหมาย กฎกระทรวง พระราชบัญญัติต่างๆ ประกาศทางราชการ แม้กระทั่งคำตัดสินของศาลที่ผ่านมา ก็ถือเป็นปทัสถาน ผู้บริหารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกที่กำหนดโดยกฎหมาย ไม่ให้เลือกปฏิบัติ และจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น เรื่องเพศ วัย วุฒิการศึกษา ศาสนา เชื้อชาติ

3. ประเภทขององค์การ (Type of organization) องค์การของรัฐหรือเอกชนเน้นต่างกัน ระบบราชการแยกแยะผู้สมัครโดยอาศัยการสอบแข่งขัน ระดับและวุฒิการศึกษา เกรด (grade) เฉลี่ยเมื่อจบการศึกษา ส่วนองค์การเอกชนเน้นการคัดเลือกบุคลิกภาพ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จ

4. ความรวดเร็วในการตัดสินใจ (Speed of decision making) การใช้เวลาเพื่อการตัดสินใจในกระบวนการคัดเลือกมีผลอย่างสำคัญ การคัดเลือกตำแหน่งระดับสูง เช่น หัวหน้าหน่วยงาน มีความสำคัญมาก ต้องพินิจพิจารณาแบบวิเคราะห์ สืบค้น หยั่งรู้หยั่งเห็น ละเอียดทุกซอกทุกมุม อาจใช้เวลานานเป็นปี พิจารณาภูมิหลัง ประวัติการทำงาน ตรวจสอบข้อมูลอ้างอิง บุคคล แฟ้มเอกสาร (portfolio) พิจารณาความสอดคล้องของนโยบาย ปัญหาในแง่ของกฎหมาย ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ จึงใช้เวลามากกว่าพิจารณาตำแหน่งงานที่ไม่สำคัญ เช่น ตำแหน่งงานที่หน่วยงานในองค์การร้องขอ

5. การรวมผู้สมัคร (Applicant pool) ถ้ารับสมัครได้จำนวนผู้สมัครมากมีโอกาสเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานได้มาก ถ้ามีผู้สมัครเพียงคนเดียวไม่มีโอกาสเลือกเลย หรือมีผู้สมัคร 2-3 คน ก็มิได้หมายความว่าผู้สมัครทุกคนมีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการทุกคน ผู้สมัครที่รวมกันอยู่จึงมีทั้งผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตำแหน่งงาน และผู้สมัครที่คุณสมบัติไม่ตรงตำแหน่งงาน

แสดงสัดส่วนของการคัดเลือก (selection ratio) ได้โดยการเทียบบัญญัติไตรยางค์ง่ายๆ เพื่อหาสูตรโดยเอา "จำนวนผู้สมัครที่รวมกันทั้งหมด" ตั้ง แล้วหารด้วย "จำนวนคนที่องค์การต้องการ" ผลลัพธ์คือสัดส่วน

$$\frac{\text{จำนวนผู้สมัครที่รวมกันทั้งหมด}}{\text{จำนวนคนที่ต้องการจ้าง}} = \text{สัดส่วนที่ต้องการ 1 คน : จำนวนผู้สมัคร}$$

ถ้าปรากฏสัดส่วน = 1.00 แสดงว่ามีผู้สมัครเพียงคนเดียวสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน เท่ากับว่าไม่มีโอกาสตัดสินใจเลือก ผู้สมัครที่ถูกปฏิเสธก็จะได้รับการจ้าง

ยิ่งปรากฏสัดส่วน = ต่ำกว่า 1 แสดงว่ามีผู้สมัครน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ

ถ้าปรากฏสัดส่วน = 4 แสดงว่าแต่ละตำแหน่งงานมีตัวเลือก 4 คน ให้พิจารณาว่ามีผู้สมัครให้เลือกน้อยเกินไปหรือไม่

จำลองการเทียบบัญญัติไตรยางค์ให้เห็นจริงดังนี้

จำนวนบุคลากรที่องค์การต้องการ = จำนวนผู้สมัครทั้งหมดรวมกัน

จำนวนบุคลากรที่องค์การต้องการ 1 คน = $\frac{\text{จำนวนผู้สมัครทั้งหมดรวมกัน}}{\text{จำนวนบุคลากรที่องค์การต้องการ}}$

ใช้เป็นสูตรหาสัดส่วนบุคลากรที่ต้องการ 1 คน : จำนวนผู้สมัคร (กี่คน)

สมมุติองค์การต้องการ 5 คน มีผู้สมัคร 20 คน สัดส่วนต้องการ 1 คน = ผู้สมัคร $\frac{20}{5}$ = 4 คน

แสดงว่าองค์การต้องการ : ผู้สมัครให้เลือก = 1 : 4 คน

สมมุติองค์การต้องการ 5 คน มีผู้สมัคร 5 คน สัดส่วนต้องการ 1 คน = ผู้สมัคร $\frac{5}{5}$ = 1 คน

แสดงว่าองค์การต้องเสี่ยงรับไว้ทุกคนโดยไม่มีโอกาสเลือก

สมมุติองค์การต้องการ 5 คน มีผู้สมัคร 3 คน สัดส่วนต้องการ 1 คน = ผู้สมัคร $\frac{3}{5}$ = 0.6 คน

ไม่ต้องคำนวณก็เห็นอยู่แล้วว่าผู้สมัครน้อยกว่าที่ต้องการ ต้องพิจารณาสรรหาใหม่ พิจารณาว่าบกพร่องตรงไหนจึงมีผู้สมัครน้อย

6. ระยะการทดลองงาน (Probationary Period) องค์การจ้างงานมักจะมีข้อกำหนดว่า 6 เดือนแรกที่ทำงาน ถือเป็นการทดลองงาน ถ้าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็จะยุติการจ้าง

ในระยะเวลาของการทดลองงานเป็นการประเมินความสามารถ โดยสังเกตจากการปฏิบัติงาน และยังเป็นการทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (tool) ที่ใช้ในกระบวนการคัดเลือกด้วย เพราะการคัดเลือกย่อมต้องกำหนดเกณฑ์ไว้แล้ว

6.6 เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ บางงานอาจมีคุณลักษณะกว้างไม่เจาะจง แต่บางงานต้องการคนที่มีความรู้วิชาชีพทางเทคนิคสูง ขึ้นอยู่กับตำแหน่งและลักษณะงาน รวมทั้งความสำคัญของงานนั้น หลักเกณฑ์ทั่วไปมีดังนี้

หลักเกณฑ์ทั่วไป

1.1 สมรรถภาพทางกาย งานที่ต้องใช้กำลังต้องการความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์

1.2 การศึกษาและการอบรม ได้แก่ ความรู้ วุฒิทางการศึกษา

1.3 เชาวน์ปัญญา เป็นความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ

1.4 ทักษะ เป็นการแสดงความสามารถเฉพาะความชำนาญ

1.5 ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการพิจารณาว่าได้เคยทำงานนั้นมาก่อนเป็นเวลานาน

1.6 อายุ เป็นสิ่งที่องค์การนำมาพิจารณา แม้ว่าหน่วยงานจะนิยมคนรุ่นใหม่ หนุ่มสาว แต่งานแล้วบางอย่างต้องการความรอบรู้และมีประสบการณ์มาก่อนของผู้อาวุโส

1.7 เพศ งานหลายชนิดสามารถทำได้ทั้งชายและหญิง แต่เพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานด้านเทคนิคและใช้แรงกายมากกว่า ส่วนเพศหญิงอาจถนัดทางด้านภาษาและการติดต่อประสานงาน

1.8 บุคลิกภาพ เป็นสิ่งสำคัญในการแสดงออกของบุคลากรทางด้านรูปร่าง ท่าทาง น้ำเสียง การแต่งกาย

1.9 ความริเริ่ม การตื่นตัวในการทำงาน คิดหาวิธีการใหม่ๆ รู้จักแก้ไขปัญหา ปรับปรุงงานและการทำงาน

1.10 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง เช่น มีความสนใจงาน

1.11 สภาพแวดล้อม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม

มีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรอยู่ใน “ชุดของคุณลักษณะที่กำหนดไว้คัดเลือกพนักงาน” เพื่อให้เลือกได้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ผลดี ซึ่งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้ทำไว้แล้ว

เกณฑ์ในการคัดเลือกสรุปว่ามีความต้องการใหญ่ๆ 3 ด้านคือ

1. ความต้องการด้านเทคนิค (Technical requirements) ต้องการผู้ที่ศึกษามา เคยผ่านงานมาแล้ว มีประสบการณ์และทักษะ

2. ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal requirements) บางตำแหน่งงานต้องทำงานเป็นทีม (team work) หรือต้องติดต่อสัมพันธ์กับต่างกลุ่มด้วย องค์การจึงต้องการบุคคลที่มีมนุษย สัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็นต่างของคนอื่น สามารถพูดคุยได้กับบุคคลทุกระดับชั้น รู้กาลเทศะ

3. ความต้องการด้านกายภาพ (Physical requirements) เป็นความต้องการพื้นฐาน สุขภาพดี ร่างกายสมบูรณ์ อนามัยดี แข็งแรง สะอาด มีมารยาทสังคม ห่างไกลยาเสพติดและแอลกอฮอล์ สุขภาพจิตที่ดีอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง

ได้กล่าวถึงความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญ เป้าหมาย ปัจจัย เกณฑ์ของการคัดเลือก ปูทางมาจ่อกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรซึ่งกำลังจะกล่าวเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

6.7 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

กระบวนการคัดเลือก (selection process) หมายถึง การคัดเลือกจากผู้ที่สมัครรับการสรรหา เลือกเฟ้นคนดีและเก่ง เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ สังคม และบุคคล มีขั้นตอนในการคัดเลือกตามสมควรแก่ฐานะหรือฐานานุรูปขององค์การ คือ ความพร้อม ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และงานในหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น นักกฎหมาย นักบัญชี วิศวกร ผู้บริหาร เลขานุการ คนขับรถ ล่าม ฯลฯ ซึ่งกระบวนการ ขั้นตอน รายละเอียด และวิธีคัดเลือกที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณาใบสมัคร (Application form) รับช่วงซึ่งต่อเนื่องกับการสรรหาที่ได้รับสมัครไว้แล้ว ผู้สมัครรับการสรรหากรอกใบสมัครไว้ สมบูรณ์ด้วยข้อมูล ประวัติ ภูมิหลัง ใช้เป็นเครื่องมือการพิจารณาเบื้องต้น

ในขั้นตอนการสรรหา หมายถึง หาผู้สมัครโดยการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ต้อนรับผู้สมัครกรอกใบสมัคร รับใบสมัครที่กรอกเรียบร้อยแล้ว รวบรวมไว้ ขั้นตอนนี้อยู่ในการสรรหา หลังจากการสรรหาจึงจะเป็นขั้นตอนของการคัดเลือก โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary interview) ฝ่ายผู้รับสมัคร และฝ่ายผู้สมัครต่างสัมภาษณ์ซึ่งกันและกัน ฝ่ายผู้รับสมัครสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเท็จจริงเรื่องบุคลิกลักษณะ ความรู้ความถนัด (aptitude) คุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ส่วนผู้สมัครจะถามเพื่อทราบลักษณะงาน โครงสร้างขององค์การ สวัสดิการ การปกครอง สิทธิประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งทางฝ่ายองค์การก็ยินดีให้ทราบสภาพความเป็นจริงขององค์การ เพราะการปิดบัง ถ้าผู้สมัครรู้ในภายหลังแล้วลาออกจะเสียหายมาก

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ขั้นต้นเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกัน

1. **ควรจัดทำแบบฟอร์มสัมภาษณ์** เพื่อทราบ

   1.1 ***ความรู้ที่สำเร็จการศึกษา*** สาขาวิชาชีพ ระดับชั้น (degree) ประสบการณ์การฝึกอบรมวิชาชีพ ความสำเร็จของงานที่เคยทำ

   1.2 ***ความถนัดเชิงช่างและตัวเลข*** ช่างทำอะไร ช่างไม้ ช่างปูน ช่างเย็บ

   1.3 ***สนใจเรื่องอะไร*** ศิลปะ กีฬา การพูด สังคม

   1.4 ***สุขอนามัย*** โรคประจำตัว เช่น ความดันโลหิตสูง มะเร็ง ไต วัณโรค

2. **สัมภาษณ์อย่างเจาะลึก** วัดทัศนคติ จริยธรรม สร้างความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน ใช้คำถามประเภทสืบค้น (searching questions) เกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครเคยทำและผ่านงานมา รวมถึงการประเมินทัศนคติที่ผู้สมัครมีต่องานและองค์การของผู้รับสมัครด้วย เปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็นเต็มที่ เช่นเคยทำงานอะไร ที่ไหน ลักษณะงานเป็นอย่างไร เงินเดือนเท่าไร โอกาสก้าวหน้าเป็นอย่างไร เข้ากับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเก่าได้ดีหรือไม่ เหตุใดจึงลาออก

3. **ให้คะแนน**ในกรณีต่อไปนี้

   3.1 ***รูปลักษณ์*** สีหน้า ท่าทาง การแต่งกาย สะอาด เรียบร้อย สุภาพ บุคลิกภาพ

   3.2 ***การพูดจา*** สำเนียง น้ำเสียง ไวยากรณ์ ศัพท์ภาษา ชัดถ้อยชัดคำ

   3.3 ***ความเฉลียว-ฉลาด*** สังเกตจากการถาม การตอบ ความคิด ทัศนคติ

   3.4 ***ความคิดสร้างสรรค์*** จินตนาการ พยากรณ์

   3.5 ***ความมุ่งมั่นในการทำงาน*** เต็มใจทำงานหนัก งานที่ท้าทายความสามารถ

   3.6 ***ความซื่อสัตย์*** รักยุติธรรม

   3.7 ***มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง*** มองโลกในแง่ดี

3.8 ***ไม่ตื่นเต้นต่อคำวิพากษ์ ติ-ชม*** สุขุม

3.9 ***ความภักดี*** ชื่นชม มองในแง่ดีต่อนายเก่าองค์กรเดิม

3.10 ***มารยาทดี*** มีมนุษย์สัมพันธ์ รู้จักกาลเทศะ ยิ้มแย้มแจ่มใส

4. ขั้นตอนการสัมภาษณ์

4.1 ***การวางแผนสัมภาษณ์*** เริ่มจากการตรวจสอบใบสมัครที่ผู้สมัครกรอกไว้ เตรียมสถานที่ ห้องที่เป็นสัดส่วน กำหนดวิธีประเมินผล

4.2 ***สร้างบรรยากาศที่ดี*** ยิ้มแย้ม สุภาพ ให้เกียรติ

4.3 ***การใช้คำถาม*** หลีกเลี่ยงคำถามที่ตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่ ไม่ถามคำถามนำ

4.4 ***การปิดการสัมภาษณ์*** ควรจบตรงความรู้สึกที่ดี มีไมตรี มิตรภาพ จบด้วยความสุข (happy ending)

4.5 ***การทบทวนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์*** หลังจากสัมภาษณ์เสร็จ ผู้รับการสัมภาษณ์ออกจากห้องแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรทบทวนข้อมูลที่บันทึกไว้

5. ประเภทของการสัมภาษณ์

5.1 การสัมภาษณ์แบบไม่เตรียมการล่วงหน้า (Nondirect interview) ถามเฉพาะเรื่องน่าสนใจ ผู้สัมภาษณ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบของคำถามไว้ จะสัมภาษณ์ตามสถานการณ์

5.2 การสัมภาษณ์ที่มีรูปแบบ (Patterned interview) สร้างแบบสอบถามไว้เป็นชุดล่วงหน้า เป็นคำถามตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่น เป็นมาตรฐาน สะดวก ง่ายต่อการให้คะแนน

5.3 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบมีการกำหนดทิศทาง เตรียมคำถามเกี่ยวกับงานไว้ล่วงหน้า (Structure interview) ถามถึงพฤติกรรมการทำงานในอดีต พร้อมทั้งมีคำตอบที่ถูกต้อง เป็นคำถามเพื่อหาข้อมูลที่น่าสนใจจากผู้ถูกสัมภาษณ์

5.4 การสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานหลายๆ ระดับ (serialized interview) เพื่อนำผลมาพิจารณาร่วมกัน

5.5 การสัมภาษณ์ที่มีการเน้น สร้างความกดดัน (Stress interview) ทำให้ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์รู้สึกไม่เป็นสุขหรือไม่สบายใจ เพื่อดูการควบคุมอารมณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ การแสดงความอ่อนไหวทางอารมณ์ การสัมภาษณ์ชนิดนี้เหมาะกับการสัมภาษณ์ผู้ที่จะต้องทำงานที่ต้องใช้ความอดกลั้นและต้องควบคุมอารมณ์ตนเองสูง

5.6 การสัมภาษณ์แบบประเมิน (appraisal interview) คือประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อบอกถึงสิ่งที่ผู้ถูกประเมินไม่รู้

5.7 การสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน (planned interview) เตรียมเรื่องที่ต้องการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า สัมภาษณ์เพื่อสะท้อนให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แก้ไข

5.8 การสัมภาษณ์แบบเป็นคณะกรรมการ (panel interview) มีคณะกรรมการ 3 ท่านขึ้นไป ผลัดกันสัมภาษณ์ และประมวลข้อมูลคำตอบมาประเมินประสิทธิภาพของผู้สมัคร แล้วกรรมการแต่ละคนต่างแสดงความเห็น วิธีนี้มีความเที่ยงตรงสูง มีลักษณะเป็นทางการ

การสัมภาษณ์ครั้งแรกนี้มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลผู้สมัครที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อมิให้ทั้งองค์การผู้ทำการคัดเลือกและผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่อไปอีกมาก ทั้งกับผู้สมัครและโดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์การ โดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นเป็นการกลั่นกรองเพื่อคัดทิ้งผู้ที่ไม่เข้าข่ายตามความต้องการของลักษณะงาน ผู้ที่ผ่านการสัมภาษณ์ครั้งแรกนี้จะมีการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งเป็นการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบรรจุตำแหน่งที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาประวัติและการสมัคร (Review of applications and resume) การกรอกใบสมัครงานนั้น บางองค์การสัมภาษณ์เบื้องต้นก่อนให้กรอกใบสมัคร แต่ที่ปฏิบัติการจริงๆ ส่วนใหญ่ผู้สมัครกรอกใบสมัครก่อนสัมภาษณ์ บางคนออกแบบฟอร์มใบสมัครเองด้วยซ้ำ การให้กรอกใบสมัครที่ออกแบบโดยองค์การก็เพื่อต้องการทราบประวัติข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร และเพื่อเป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน องค์การออกแบบใบสมัครสอดคล้องรองรับกับความต้องการของลักษณะงาน และความต้องการของหน่วยงาน ย่อมช่วยประหยัดเวลาในการพิจารณา เพราะได้บรรจุข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นและตรงประเด็นไว้ ใบสมัครจึงเป็นมาตรฐานซึ่งจะช่วยให้สะดวกรวดเร็วในการตัดสินใจ ข้อมูลที่ผู้สมัครต้องกรอก ออกแบบไว้ให้กรอกง่ายจัดเรียงข้อมูลเป็นระบบตามความต้องการของตำแหน่งงาน ครอบคลุมได้ข้อมูลที่สำคัญครบสมบูรณ์แบบ

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (Selection tests) เป็นขั้นตอนที่หลายองค์การโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่หรือแม้แต่ขนาดกลางก็ให้ความสำคัญมาก ยิ่งงานรัฐบาลถือเป็นระเบียบปฏิบัติ ต้องมีการสอบคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่างเสมอ ซึ่งต้องใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือก การทดสอบเป็นการสอบวัดผลเพื่อช่วยประเมินความแตกต่างด้านคุณสมบัติและศักยภาพระหว่างผู้สมัคร ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับตำแหน่งงานและการทำงาน ผลการทดสอบนำมาใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินคัดเลือกเพื่อการจ้างงาน ปัจจุบันมีเครื่องวัดทางจิตวิทยาหลายอย่างที่นักจิตวิทยาเชื่อว่า accurate คือ แม่นยำ แน่นอน ถูกต้อง เช่น เครื่องวัดความจำ วัดเชาวน์ปัญญา เครื่องจับเท็จ การวัดความฝัน เป็นต้น ถ้าผู้สมัครคนใดทำคะแนนได้ไม่ดีก็จะถูกคัดออกในขั้นตอนนี้ ถ้าผู้สมัครคนใดทำคะแนนได้ดีก็จะผ่านไปสู่การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment interview) เป็นการสอบสัมภาษณ์ที่มีความประสงค์จะวัดคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัคร เช่น ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร วิสัยทัศน์ ทัศนคติ บุคลิกภาพ เชาวน์ปัญญาในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อนำผลมาประกอบการ

พิจารณา ว่าผู้สมัครงานคนใดมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุด เป็นการสัมภาษณ์เพื่อทำการคัดเลือกผู้สมัคร เป็นการสนทนาเจาะลึกเพื่อประเมินความสามารถที่จะยอมรับผู้สมัครเข้าทำงาน การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกนี้จะแสวงหาคำตอบจาก 3 คำถามด้วยกันคือ

1. ผู้สมัครสามารถทำงานได้หรือไม่?
2. ผู้สมัครยังยืนยันว่าจะทำงานนั้นหรือไม่?
3. เมื่อเปรียบเทียบผู้สมัครกับคนอื่นเป็นอย่างไร?

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นดัชนี (index) บอกว่าใครเหมาะสมกับตำแหน่งงาน สมควรได้รับการคัดเลือก เพราะสามารถนำผลจากการสัมภาษณ์ครั้งสุดท้ายนี้ไปรวมผสมผสานกับข้อมูลต่างๆ ที่มีมาแล้ว และทำการประเมิน เพื่อนำไปสู่การพิจารณาตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง การพิจารณาภูมิหลังและหลักฐานอ้างอิง (Reference and background checks) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบเอกสารหลักฐาน ข้อมูลอ้างอิงที่ยื่นไว้ในขั้นตอนการรับสมัคร เช่น ประกาศนียบัตร วุฒิการศึกษา ครอบครัว ประวัติการทำงานในอดีต ประวัติอาชญากรรม สามารถหาข้อเท็จจริงได้จากสถาบันการศึกษา ที่ทำงานเก่า กรมตำรวจ หน่วยราชการ เพื่อให้เกิดความแน่ใจ (to be sure) ว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้อง ไม่มีปัญหาแก่องค์การในภายหลัง งานบางอย่างต้องการคนที่มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบเป็นอย่างมาก เช่น พนักงานธนาคาร นักบัญชี หรือข้าราชการ

ภูมิหลังและหลักฐานอ้างอิงผู้สมัครที่ไม่ซื่อตรงอาจ make up สร้างขึ้น หรือปลอมแปลงได้ เพราะเทคโนโลยีปัจจุบันเอื้อมาก

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสุขภาพ (Physical examination) เป็นขั้นตอนสุดท้ายเพื่อสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายน้อย เพราะเหลือผู้สมัครน้อย เหตุผลสำคัญในการตรวจสุขภาพมีดังนี้

1. เพื่อป้องกันผู้สมัครนำโรคติดต่อมาแพร่เชื้อภายในองค์การ และส่งผลกระทบทั้งการเสียเวลาและค่าใช้จ่าย บุคลากรเสียขวัญและกำลังใจ และผลิตภาพโดยรวม
2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์การ เนื่องจากบุคลากรมีโรคประจำตัวหรือสุขภาพไม่แข็งแรงก่อนเข้ามาทำงานในองค์การ ถ้าองค์การรับบุคคลดังกล่าวเข้ามาร่วมงานโดยมิได้ตรวจสุขภาพจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลโดยไม่จำเป็น หรือมีสภาพร่างกายไม่เหมาะกับงาน อาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุและความสูญเสียขึ้นแก่องค์การ
3. เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจจ้างงาน คือ การตัดสินใจคัดเลือก (Selection decision) เมื่อครบกระบวนการคัดเลือกก็พอดีได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครงานครบสมบูรณ์ตามที่องค์การต้องการ พร้อมที่จะประเมินผู้ที่มีคุณสมบัติสอดรับกับลักษณะของงาน ผ่านการประเมินจะได้รับการคัดเลือกและ การ

จ้างงาน การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยคณะกรรมการผู้มีอำนาจหน้าที่พิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการคัดเลือก

การรับเข้าทำงานเกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดกระบวนการคัดเลือก องค์การจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานตามความต้องการ ช่วง 6 เดือนแรกถือว่าอยู่ในระยะเวลาทดลองงาน (probation period) ตามปกติมีระยะการทดลองงานไม่เกิน 6 เดือน ขณะทดลองงานได้รับเงินเดือนเต็มตามปกติ เพียงแต่องค์การเฝ้าสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ตรวจสอบประเมินผลว่าปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน ตามที่องค์การคาดหวังหรือไม่ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่ ช่วงทดลองงานองค์การมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ว่าควรจะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม โยกย้าย หรือให้ออกจากงานหรือไม่

ในช่วงเวลาทดลองงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องติดตามสังเกตและดูแลใกล้ชิด ใช้ภาวะผู้นำ ให้ความอบอุ่น แนะนำ (advise) แนะแนว (guidance) พร้อมกับประเมินผลทบทวน (re-evaluation) ไปด้วย เพื่อดูคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของงาน (qualification meets the job requirements) นายจ้างต้องการบุคลากรที่ซื่อสัตย์ รักษาประโยชน์ขององค์การ มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสามัคคี มีจริยธรรม อดทน ขยันหมั่นเพียร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฝ่ายลูกจ้างที่อยู่ในระยะทดลองงาน ก็ศึกษาสภาพงาน (working conditions) ชั่วโมงการทำงาน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ระเบียบวินัยชัดเจน เสมอภาค การบริหารงาน ยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรไมตรี

กระบวนการคัดเลือกในราชการไทยก็มีกระบวนการคล้ายๆ องค์กรเอกชน แต่ให้น้ำหนักที่วุฒิการศึกษา สอบแข่งขัน และสัมภาษณ์

6.8 การคัดเลือกเข้ารับราชการไทย

หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในภาครัฐโดยเฉพาะข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นแม่แบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551

“มาตรา 52 การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลมาบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจนประโยชน์ของทางราชการ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในหมวดนี้”

หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับต่างๆได้กำหนดไว้ 3 ภาคคือ

1. ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.)
2. ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.)
3. ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.)

การตัดสินใจถือเกณฑ์ว่า ต้องเป็นผู้สอบคะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ทั้งนี้การสอบแข่งขันจะต้องสอบตามหลักสูตรทุกภาค เว้นแต่กรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษ ก.พ. อาจพิจารณากำหนดให้ไม่ต้องสอบครบทุกภาคตามหลักสูตรและวิธีการสอบนี้ก็ได้

วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการ

โดยทั่วไป การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญอันเป็นแม่แบบให้กับการสรรหาบุคลากรภาครัฐ ส่วนใหญ่มี 2 วิธี คือ การสอบแข่งขันและการคัดเลือก

1. การสอบแข่งขัน

ก.พ. ได้กำหนดวิธีการสอบแข่งขันไว้ 3 ลักษณะคือ

1.1 การสอบแข่งขัน โดยผู้ดำเนินการสอบจะทดสอบตามหลักสูตรการสอบแข่งขันทั้ง 3 ภาค (ภาค ก. ภาค ข. และ ภาค ค.) โดย

1.1.1 ก.พ. ดำเนินการสอบแข่งขันในตำแหน่งซึ่งขึ้นบัญชีสอบแข่งขันได้ และสามารถบรรจุและแต่งตั้งในส่วนราชการต่างๆ เช่น ตำแหน่งระดับ 1-2 ของสายงานช่าง สายงานธุรการ สายงานการเงินและบัญชี และตำแหน่งระดับ 3 ได้แก่ นิติกร 3 เศรษฐกร 3 เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ 3 นักวิชาการเงินและบัญชี 3 เป็นต้น

1.1.2 ส่วนราชการดำเนินการสอบตามที่ ก.พ. มีมติมอบหมาย ซึ่งจะเป็นตำแหน่งนอกเหนือจากตำแหน่งที่ ก.พ. ดำเนินการ

1.2 การสอบแข่งขันเพิ่มเติม โดยส่วนราชการดำเนินการสอบเฉพาะ ภาค ข. และ ภาค ค. โดยรับสมัครจากผู้สอบผ่าน ภาค ก. (ซึ่ง ก.พ. เป็นผู้จัดสอบ) เฉพาะบางวุฒิ หรือทุกวุฒิของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด หรือหลายตำแหน่งตามที่ ก.พ. มีมติ ซึ่งการสอบเพิ่มเติมในตำแหน่งอื่นนี้ให้ถือเป็นการสอบครั้งเดียวกับการสอบครั้งเดิม

1.3 การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่นโดยส่วนราชการที่ได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ดำเนินการเรียกผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งให้ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยวิธีการสอบสัมภาษณ์ สอบข้อเขียน วิธีสอบปฏิบัติ หรือวิธีอื่นใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในอีกตำแหน่งหนึ่ง

2. การคัดเลือก

สำหรับการคัดเลือกบุคลากรบรรจุเข้ารับราชการ กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวุฒิที่ ก.พ. กำหนด ก.พ. จะกำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. โดยแจ้งให้ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติวุฒิที่ ก.พ. กำหนดจะให้คัดเลือกบุคลากรบรรจุเข้ารับราชการในปีงบประมาณ ซึ่งการคัดเลือก

ในกรณีนี้ ก.พ. จะกำหนดใหม่ทุก 2 ปี การกำหนดวุฒิในส่วนราชการคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้ารับราชการมีหลักเกณฑ์ดังนี้

2.1 เป็นวุฒิที่ส่วนราชการต้องบรรจุแต่หาผู้สนใจมารับการบรรจุได้ยากหรือไม่เพียงพอกับความต้องการ

2.2 เป็นผู้มีความรู้ความสามารถหรือการศึกษาอยู่ในระดับดี

นอกจากการคัดเลือกโดยทั่วไป สำนักงาน ก.พ. ยังได้กำหนดวิธีการคัดเลือกแบบพิเศษตามมาตรา 55 ที่ระบุไว้ว่า “มาตรา 55 ในกรณีที่มีเหตุพิเศษที่ ก.พ. เห็นว่าไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน ผู้มีอำนาจตามมาตรา 57 อาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 53 ก็ได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด

กรณีเหตุพิเศษเพื่อบรรจุบุคลากรเข้ารับราชการ

สำนักงาน ก.พ. พิจารณาโดยมีมติให้กำหนดกรณีที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งอาจคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการได้ 6 กรณีคือ

1. กรณีการบรรจุแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาล หรือทุนเล่าเรียนหลวงเพื่อศึกษาวิชาในประเทศหรือต่างประเทศ

2. กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการนั้นโดยเฉพาะ

3. กรณีการบรรจุแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวุฒิที่ ก.พ. กำหนด กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งไม่สามารถรับการบรรจุได้เมื่อถึงลำดับที่ที่สอบได้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างการรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และได้มารายงานตัวขอรับการบรรจุเมื่อบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ที่ผู้นั้นสอบได้ถูกยกเลิกไปแล้ว

4. กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เนื่องจากได้มารายงานตัวเพื่อขอรับการบรรจุแล้ว แต่มีเหตุผลไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ตามกำหนดเวลาที่ทางราชการจะบรรจุและแต่งตั้ง

5. กรณีอื่นที่ ก.พ. อนุมัติ

สรุป การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือก เป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากการสรรหา เมื่อได้ผู้สนใจมาสมัครงานกับองค์การการที่จะทำให้องค์การได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบตามที่องค์การต้องการ ต้องมีการคัดเลือกเพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการพิจารณากลั่นกรองผู้สนใจจากใบสมัครทั้งหลายเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับงาน และมีคุณสมบัติตามที่องค์การต้องการ

การคัดเลือก มีกระบวนการดังต่อไปนี้ การต้อนรับผู้สมัคร การสัมภาษณ์ผู้สมัครเบื้องต้น การกรอกใบสมัคร การทดสอบเพื่อการจ้างงาน การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง การตรวจสุขภาพร่างกาย การตัดสินใจจ้างงาน

ผู้ทำการคัดเลือกต้องเป็นกลาง ปราศจากอคติ มีความเที่ยงตรง รอบคอบ เชื่อถือได้ การตัดสินใจคัดเลือกมีความสำคัญองค์กรได้บุคลากรที่ดีสมปรารถนา ผู้สมัครได้รับการจ้างเป็นธรรมบังเกิดผลสำเร็จต่อองค์การและผู้สมัคร

องค์การของรัฐก็เช่นเดียวกันต้องการบุคลากรที่ดีมีสมรรถภาพ การคัดเลือกในราชการไทยใช้วิธีการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งระดับต่างๆ กำหนดไว้ 3 ภาค คือ ความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.) แต่ละภาคต้องผ่านเกณฑ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

กรณีเหตุพิเศษเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับทุนรัฐบาล ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. กำหนด ผู้สำเร็จการศึกษาในวุฒิที่ ก.พ. กำหนด ผู้สอบได้ซึ่งถูกยกเลิกขึ้นบัญชีให้ไปรายงานตัว และกรณีอื่นที่ ก.พ. อนุมัติ

การคัดเลือกทำได้หลายวิธี ทั้งการทดสอบ การสัมภาษณ์ การพิจารณาบุคคลนั้นต้องกระทำอย่างรอบคอบ เพราะการที่จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมนั้น บางครั้งใช้วิธีทดสอบอย่างเดียวไม่พอ การสัมภาษณ์จะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อหาคนที่เหมาะสมที่สุด

การสรรหาจากภายในเป็นการเลื่อนตำแหน่ง การย้าย การโอน พิจารณาด้วยการทดสอบ หรือการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อคัดเลือกข้าราชการที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ให้มาดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับคุณสมบัติของตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้

คำถามทบทวน บทที่ 6

1. การสรรหากับการคัดเลือกเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร
2. การคัดเลือกเข้ารับราชการมีระเบียบการอย่างไร
3. จงบอกความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ
4. กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์การต่างๆ มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง อธิบายแต่ละขั้นตอน
5. จงอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือก

หนังสืออ้างอิง บทที่ 6

กฤตยา ปาติสัตย์. (2553). **การสรรหาพนักงานของบริษัท เบนช์มาร์คอิเลคทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. (2555). **การพัฒนารูปแบบการสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฑามาศ แก้วพิจิตร. **การพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน.** กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2553.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และคณะ. **การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในงานอุตสาหกรรม บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารศรีสยาม จำกัด.** กรุงเทพฯ : บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารศรีสยาม จำกัด. 2552.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. 2556.

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร. (ศสล.) สำนักงาน ก.พ. **คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี. 2557.

York, K.M. (2010). **Applied Human Resource Management : Strategic Issues and Experiential Exercises.** California : SAGE Publications.



บทที่ 7 การปฐมนิเทศ และ การบรรจุแต่งตั้ง

Orientation & Placement

ปฐมนิเทศ บรรจุแต่งตั้งพนักงานหรือข้าราชการ

ความนำการปฐมนิเทศ

ปฐมนิเทศ (orientation) เป็นเสมือน introduction แนะนำพื้นฐานเบื้องต้นทั่วๆ ไป ให้รู้จักตัวตนขององค์การและงานที่จะต้องทำ เป็นการให้เกียรติต้อนรับสมาชิกใหม่ เพื่อสร้างความประทับใจและทัศนคติที่ดี เกิดขวัญและกำลังใจ และรู้สึกภูมิใจในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ เป็นผลดีแก่ทั้งฝ่ายบุคคล ผู้เสนอตัวเป็นสมาชิกใหม่ขององค์การ และฝ่ายองค์การ เป็นกิจกรรมหนึ่งของ **การเริ่มงาน** หลังจากผ่านการตัดสินใจคัดเลือก ซึ่งจะต้องมีหนังสือเชิญหรือหนังสือว่าจ้าง แจ้งให้ทราบว่าองค์การตกลงรับเข้าทำงาน มีเงื่อนไขการจ้างในตำแหน่ง..... สังกัดแผนก..... ให้เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่..... ในสถานภาพทดลองงาน..... เดือน อัตราค่าจ้างเดือนละ..... หากปรากฏผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจจะยุติการจ้าง แต่เมื่อครบกำหนดทดลองงานจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำปกติ จะปรับเงินเดือนเป็น.....บาทต่อเดือน สุดท้ายให้ลงนามรับทราบและยอมรับเงื่อนไข พร้อมเชิญปฐมนิเทศในวัน..... เวลา.....ณ สถานที่..... หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหลักการและศิลปะในการจัดปฐมนิเทศ หัวหน้าผู้บริหารและพนักงานปัจจุบันร่วมพิธี เพื่อต้อนรับการแสดงตนของสมาชิกใหม่ในบรรยากาศที่อบอุ่น

ผู้ที่สามารถผ่านกระบวนการคัดเลือกมิใช่ว่าจะปฏิบัติงานได้ทันทีอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องค่อยๆ ปรับตัวโดยอาศัยบุคลากรองค์การเดิม พี่เลี้ยง หัวหน้างาน ช่วยชี้แนะในระยะเริ่มปฏิบัติงานจนกว่าจะปรับตารางเวลาชีวิตได้ เข้าใจระบบการทำงาน มีความคุ้นเคย สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การและเพื่อนร่วมงานได้ ดังนั้นการเริ่มต้นงานใหม่ๆ จึงมีกิจกรรมสำคัญที่ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างต้องให้ความสำคัญร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน การปฐมนิเทศโน้มนำให้ปรับพฤติกรรม ทัศนคติ ปรัชญา ค่านิยม ปทัสถาน วัฒนธรรม ภายหลังจากการคัดเลือกบุคลากรได้แล้ว งานที่ต้องทำเป็นกิจกรรมต่อมาสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การปฐมนิเทศ (**พัชรินทร์ ราชคมน์**, 2554) เพื่อปรับทัศนคติให้ประทับใจ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันและลดจำนวนพนักงานที่มักจะด่วนตัดสินใจออกจากงานในระยะเริ่มแรกของการเข้ามาทำงาน เพราะพนักงานใหม่มีทัศนคติว่างาน

และองค์การไม่เหมาะกับตน ผู้เขียนจึงยึดถือเป็นเหตุผลว่าต้องปฐมนิเทศก่อนการทดลองงาน ความหมายและวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศเป็นอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนว่าควรรีบปฐมนิเทศตั้งแต่ก่อนการทดลองงาน

เมื่อกระบวนการคัดเลือกสิ้นสุดลง บุคลากรใหม่ต้องได้รับการปฐมนิเทศ ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ เกิดความพอใจในการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้รับรู้เรื่องราวขององค์การ ประโยชน์เกื้อกูล รู้จักผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจในงาน หน้าที่ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สำหรับประเทศไทย การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ มักจะทำควบคู่ไปกับการแต่งตั้ง จึงเรียกกันว่า "การบรรจุแต่งตั้ง" ดังนั้นการบรรจุแต่งตั้งจึงมีผลต่อการเปลี่ยนสถานะของบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกให้เข้าทำงานในตำแหน่ง

การปฐมนิเทศ

7.1 ความหมายของการปฐมนิเทศ (Orientation)

ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา (2553) การปฐมนิเทศ หมายถึง การจัดกิจกรรมแนะนำให้พนักงานใหม่รู้จักองค์การ โดยให้ฝ่ายบุคคลแนะนำองค์การ เงื่อนไขการจ้าง สิทธิและประโยชน์ต่างๆ และให้หัวหน้างานแนะนำอธิบายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน ข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติต่างๆ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 136) การปฐมนิเทศ คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และรู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

สุวเพ็ญ คำตุ้ย (2556) ว่าปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารบุคคล แนะนำให้บุคลากรใหม่เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หน่วยงานที่สังกัด

ลักษณชัย ธนะวังน้อย (2554) กล่าวว่า ปฐมนิเทศหมายถึง กิจกรรมที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์การ กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจต่อวิถีทางในการปฏิบัติตนของบุคลากรภายในองค์การ

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ (2556 : 94) การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหาร นโยบาย โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตน ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานในองค์การ

สรุป ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำชี้แนวเพื่อการทำงานในเบื้องต้น แนะนำให้รู้จักองค์การ สถานที่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบ นโยบาย สิทธิประโยชน์ ภาระหน้าที่ พฤติกรรมองค์การ

7.2 วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้บุคลากรใหม่เข้าใจถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่องค์การได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นทำงานมีสิ่งที่ต้องชี้แจงให้บุคลากรใหม่ทราบถึงเงื่อนไขวิธีการทำงาน ที่จะต้องปฏิบัติหรือประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสม จึงเป็นหน้าที่ที่ต้องชี้แจงทำความเข้าใจโดยการให้มีการปฐมนิเทศขึ้น การชี้แจงในการปฐมนิเทศจะทำให้ผู้ปฏิบัติที่เริ่มต้นงานใหม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ นโยบาย ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน กฎ ระเบียบการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน

2. เพื่อช่วยลดปัญหาความวิตกกังวลในการปฏิบัติงานและการปรับตัว การปรับตัวให้คุ้นเคยกับสภาพการทำงาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรคนอื่น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรใหม่เกิดความกังวล ในการเริ่มต้นทำงานช่วงระยะแรกของการทำงานอาจเกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้ การปฐมนิเทศจะช่วยให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักลักษณะงาน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ทำให้คลายความกังวลไปได้ระดับหนึ่ง ความกังวลบางครั้งเป็นเครื่องบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก

3. เพื่อประหยัดเวลาให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การปฐมนิเทศส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้เรื่ององค์การ การบริหาร ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนลักษณะงานที่ต้องกระทำ รวมถึงการปรับตัว ซึ่งจะทำให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานไม่ต้องเสียเวลากับการแนะนำข้อมูลเบื้องต้นเหล่านี้ ผู้ปฏิบัติเมื่อผ่านการปฐมนิเทศแล้วก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที ไม่ต้องพูดซ้ำเรื่องที่ปฐมนิเทศแล้ว และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

4. เพื่อเชื่อมความคาดหวังของบุคลากรกับสิ่งที่พบในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของผู้มาสมัครเมื่อผ่านการคัดเลือกแล้วต้องมาปฏิบัติงานในองค์การ สิ่งที่คาดหวังไว้ก่อนเข้ามาทำงานอาจผิดหวังไม่เป็นดังคาดคิด ปฐมนิเทศจะช่วยลดทัศนคติไม่ดีออกไปได้ด้วยข้อมูลจากการปฐมนิเทศ

5. ช่วยให้เข้าใจระเบียบข้อบังคับ และข้อปฏิบัติต่างๆ การที่ปล่อยให้พนักงานใหม่เรียนรู้ด้วยตนเองอาจจะต้องใช้เวลานานเกินไป และอาจมีความเข้าใจผิดได้ในหลายๆ เรื่อง หรือบางครั้งอาจทำผิดระเบียบโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจ และบางครั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานและองค์การได้ ดังนั้นการปฐมนิเทศจึงถือได้ว่าเป็นการป้องกันไว้ก่อนในลักษณะของ "preventive action"

6. ช่วยลดอัตราการเข้า-ออกงาน (Turnover rate) ของพนักงาน การปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ในช่วงระยะการทดลองงาน (probation period) พนักงานใหม่ส่วนใหญ่จะต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานและเพื่อนร่วมงาน การปฐมนิเทศที่จัดให้มีขึ้นอย่าง

มีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้ พนักงานใหม่ได้เรียนรู้และมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมต่างๆ ดีขึ้น เมื่อได้พบสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ก็มีการปรับตัวและเตรียมใจไว้ ความรู้สึกคับข้องใจ (frustration) ก็จะมีน้อยลง โอกาสที่จะลาออกจากงานก็มีน้อยลง เพราะจากการทำวิจัยในด้านการบริหารงานบุคคล (personnel administration) โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการ turnover นี้ ปรากฏว่ามีพนักงานใหม่เป็นจำนวนไม่น้อยชิงลาออกจากงานเพราะเจอสภาพการที่เปลี่ยนแปลงแปลกๆ ใหม่ๆ ทำให้ปรับตัวไม่ทัน

7. ช่วยเปลี่ยนทัศนคติและแนวความคิด พนักงานที่พึ่งเข้าทำงานใหม่ๆ โดยเฉพาะพวกที่ใช้แรงงาน ส่วนมากจะมาจากระดับธรรมดา มักจะขาดความรู้เกี่ยวกับระบบ และสถานที่ทำงาน การปฐมนิเทศจะช่วยให้เขาเปลี่ยนแนวความคิด (concept) และทัศนคติ (attitude) ในการปฐมนิเทศจะมีการชี้แจงคู่มือการทำงาน เพื่อให้พนักงานใหม่รู้ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานที่ตนต้องทำ ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรในการสอนงานแบบ **"OJT"** (on the job training) แม้ว่าในตำแหน่งนั้นจะมีผู้ออกจากงานไป ผู้เข้ามาทำใหม่ก็จะทำงานได้เลย ภายในขอบเขตหน้าที่นั้นชัดเจนโดยไม่สับสน ก้าวก่ายกันกับงานอื่น และยังรู้จักสายสัมพันธ์ตามสายงานกับบุคคลอื่น หน้าที่อื่นเป็นอย่างดี

8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการหาพนักงานใหม่ และเวลาที่สูญเสียไปในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ในการที่สามารถลดอัตราการเข้า-ออกงาน (turnover rate) ของพนักงานได้ก็เท่ากับเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการหาคนมาบรรจุแทนที่ (replacement) พนักงานที่ลาออกไป นอกจากนั้นยังประหยัดเวลาที่สูญไปกับการสรรหาและการคัดเลือกอีกด้วย

สรุปวัตถุประสงค์หลักของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ มีดังนี้

1. สร้างความประทับใจและภาพลักษณ์แก่บุคลากรใหม่ ให้ภาคภูมิใจ รู้สึกต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความต้องการที่จะร่วมงานกับองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานและผลิตภาพของบุคลากร ฉายวีดีทัศน์ หรือ Power Point ประวัติ พัฒนาการ และผลงานดีเด่นขององค์การให้ชม เชิญอดีตผู้บริหารหรืออดีตผู้มีคุณูปการแก่องค์การมากล่าวต้อนรับในวันปฐมนิเทศ เป็นการปลุกเร้าให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน

2. ช่วยในการปรับตัว แก่บุคลากรใหม่ ให้ปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และวัฒนธรรมองค์การ การปฐมนิเทศจะอธิบาย ชี้แนะแนวทางในการปรับตัว กฎ ระเบียบ วินัย การปฏิบัติตน วิธีการทำงาน รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การต่างมีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์เฉพาะของตน การปฐมนิเทศจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวของบุคลากรใหม่ช่วยให้ปรับตัวได้ถูกทางและรวดเร็ว

3. สร้างการยอมรับ โดยการปฐมนิเทศได้ผลดี ถูกเวลา เพราะทุกคนกำลังตื่นเต้น สนใจสิ่งแปลกใหม่ ตามสัญชาตญาณอยากรู้ อยากลอง อยากสัมผัส ซึ่งช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรเดิม ให้ต่างฝ่ายยอมรับซึ่งกันและกัน เข้ากันได้ดี ไม่มีแรงเสียดทาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ดี นอกจากแนะนำตัวอย่างเป็นทางการแล้ว ยังอาจจะมีกิจกรรม

งานเลี้ยงสังสรรค์ ให้เกิดความคุ้นเคยกัน การปฐมนิเทศอาจจัดได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

7.3 รูปแบบการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศสามารถทำได้ 2 รูปแบบ คือ

1. การปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล หรือการปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ ผู้บริหารอาจกำหนดให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งรับผิดชอบในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยงในการทำงาน คอยให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด ระยะเวลาขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละงาน ถ้าองค์การมีขนาดเล็กและรับบุคลากรเข้าใหม่จำนวนน้อย อาจจัดปฐมนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีการจัดเตรียมแผนงานล่วงหน้า โดยมากเลือกผู้ที่มีอาวุโสในหน่วยงานหรือตัวหัวหน้างานเองทำหน้าที่เป็น mentor คือผู้ให้คำปรึกษา ทำการแนะนำสมาชิกใหม่ในเรื่องที่ควรจะรู้

2. การปฐมนิเทศเป็นกลุ่ม หรือการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ จะมีพิธีการมากกว่าการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล คือมีการทำหลักสูตรไว้อย่างชัดเจนแน่นอน มีผู้เข้ารับการปฐมนิเทศเป็นจำนวนมาก หลักสูตรในการปฐมนิเทศ อาทิ เรื่องเกี่ยวกับองค์การและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ เงื่อนไขการเข้าทำงาน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่างๆ ที่จะได้รับ มีการกำหนดระยะเวลา มีหมายกำหนดการกำหนดกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน มีพิธีเปิดปฐมนิเทศโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ องค์การขนาดใหญ่จะมีบุคลากรใหม่เข้ารับการปฐมนิเทศจำนวนมาก

ปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมหนึ่งอยู่ในขั้นตอนหัวเลี้ยวหัวต่อเสร็จสิ้นการคัดเลือก และการเริ่มต้นทำงาน โดยทดลองงานก่อนแล้วจึงบรรจุแต่งตั้ง

7.4 การเริ่มต้นงาน

หลังจากสิ้นสุดกระบวนการคัดเลือก ผู้ได้รับการคัดเลือกได้รับหนังสือแจ้งเงื่อนไขการว่าจ้างเชิญปฐมนิเทศ และทดลองงาน เมื่อประเมินผลเป็นที่พอใจจึงทำสัญญาจ้าง บรรจุเป็นผู้ดำรงตำแหน่งงาน

การปฐมนิเทศ (Orientation) ปัจจุบันองค์การมีระบบการทำงานที่ซับซ้อน ยากแก่การเข้าใจและเรียนรู้ด้วยตนเองในระยะเวลาสั้นๆ จึงมีความจำเป็นที่องค์การจะต้องปฐมนิเทศให้บุคลากรใหม่เรียนรู้ประวัติ เรื่องราว รูปแบบการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ เรื่องสำคัญที่สมาชิกใหม่ควรทราบ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะถ่ายทอดภาพรวมของระบบการทำงาน และเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับองค์การและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่รวดเร็ว

ปัจจุบันหลายองค์การได้ให้ความสำคัญกับจิตวิทยาการให้ความอบอุ่น สร้างขวัญกำลังใจในการเริ่มต้นงานของบุคลากรใหม่ ต้อนรับอย่างดี ให้เกียรติ สร้างความภูมิใจ ส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีต่อ

องค์การ เชื่อว่าความประทับใจในครั้งแรก (first impression) มีผลต่อการปรับตัวและกระตุ้นสมรรถนะ (competency) นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ความประทับใจจะฝังลึกในความรู้สึกของบุคลากรใหม่ ภูมิใจในองค์การ องค์การในที่นี้หมายถึง องค์รวมสรรพสิ่งทั้งระบบงาน การปกครอง วัฒนธรรมองค์การ ทุกคนในองค์การ

ถึงแม้ว่าได้กล่าวมาบ้างแล้วเรื่องการทดลองงาน แต่ว่าเพื่อให้ครบกระบวนการคัดเลือกบุคลากรจึงกล่าวอีกเล็กน้อย

การทดลองงาน (probation)

ปัจจุบันการทดลองงานเป็นธรรมเนียมปฏิบัติไปแล้ว องค์การขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ต้องให้ทดลองงาน 3 เดือน หรือ 6 เดือน บางตำแหน่งถึง 1 ปี ถ้าเป็นลูกจ้างร้านค้าเล็กๆ อาจจะทดลองงานแค่ 1 เดือน ในระบบราชการไทย 6 เดือน เหมือนกันทุกตำแหน่งงาน ความเป็นจริงการทดลองงานเป็นช่วงระยะเวลาเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่าย องค์การในฐานะผู้จ้างและบุคลากรใหม่ในฐานะลูกจ้าง ต่างปรับตัว (adjust) เข้าหากันเหมือนปรับไฟฉายให้แสงสว่างฉายไปที่จุดรวมแสง (focus) ลูกจ้างได้งาน องค์การได้บุคลากร ในช่วงเวลาทดลองงานบุคลากรใหม่ยังไม่ถูกคาดหวังว่าพฤติกรรมอยู่ในฐานะสมาชิกที่สมบูรณ์ของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรใหม่ปลอดภัยจากการได้รับโทษเหมือนบุคลากรเต็มตัวแล้ว หากเกิดความผิดพลาดขึ้นบ้างบางประการ (Perters,T. & Townsond R. 1995) ที่สำคัญองค์การใช้ช่วงระยะเวลาทดลองงานนี้ประเมินพฤติกรรมการทำงาน และอบรมโน้มนำเข้าสู่ปทัสถานขององค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ควรสร้างแบบหรือหลักเกณฑ์มาตรฐานที่แน่นอนในการพิจารณาประเมินผล ประกอบการตัดสินใจว่าสมควรได้รับการบรรจุเข้าทำงาน

การปฐมนิเทศเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายบุคลากรใหม่และฝ่ายองค์การ

7.5 ประโยชน์ของการปฐมนิเทศ

ปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเริ่มแรก เพื่อประโยชน์แก่ทั้งด้านบุคลากรใหม่และในด้านองค์การ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานด้วยดี มีความคุ้นเคยกับบุคคล องค์การ และสภาพงานประโยชน์ของการปฐมนิเทศมี 2 ด้าน ดังนี้

1. ในด้านบุคลากรใหม่

1.1 ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรใหม่ (Improved employee morals) อยากอยู่ร่วมงานกับองค์การ เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน

1.2 ช่วยลดความตื่นตระหนก ประหม่าของพนักงานใหม่ (reduction of the new employee's anxiety) อันเกิดจากความมืดแปดด้าน ไม่รู้ไม่เข้าใจระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงาน

1.3 ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ งาน และสภาพแวดล้อม (facilitation of learning) นโยบายแบบแผนการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ หน้าที่รับผิดชอบ

1.4 ช่วยให้เกิดความรัก ศรัทธา และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

1.5 ช่วยให้เกิดความมั่นใจในตัวเอง สามารถวางตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาได้ถูกต้องเหมาะสม

2. ในด้านองค์การ

2.1 ช่วยเพิ่มผลผลิต (increased productivity) ที่จะได้รับจากบุคลากรใหม่ หากบุคลากรใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีแบบแผนจะได้ผลผลิตดีขึ้น

2.2 ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการฝึกอบรม (lower recruiting and training costs) หากบุคลากรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี การเข้าออกจากงานจะลดน้อยลง (lower turnover)

2.3 มีโอกาสเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามแบบแผนและนโยบายขององค์การ

2.4 ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการทำงานผิดพลาด และช่วยลดเวลาการสอนงานของหัวหน้า

การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และองค์การใช้เวลาและความพยายามที่จะช่วยพนักงานใหม่มากเท่าไร เขาก็จะรู้สึกได้รับการต้อนรับและเกิดความอบอุ่นมากขึ้นเท่านั้น พนักงานจะสามารถเข้ากับองค์การได้เป็นอย่างดีเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

7.6 โครงการปฐมนิเทศ

มุ่งหมายให้บุคลากรใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์การ ผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ การแบ่งสายงาน ระเบียบปฏิบัติ และเพื่อให้อบอุ่นคลายความวิตกกังวลในการทำงาน

โครงการการจัดปฐมนิเทศมีเรื่องสำคัญที่ต้องพิจารณาวางแผนคือ (**อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์**, 2552)

1. เพื่อให้การปฐมนิเทศมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย องค์การจะต้องกำหนดนโยบายให้แน่นอนลงไป

2. งบประมาณในการจัดปฐมนิเทศจะต้องเพียงพอ ไม่ประหยัดจนขาดประโยชน์ที่ควรจะได้

3. การจัดทำแผนปฐมนิเทศ ต้องใช้เวลาพอสมควร จัดทำอย่างรอบคอบ ให้ครอบคลุมเรื่องต่างๆ ครบถ้วน เช่น การกำหนดเป้าหมาย ขอบเขต ระยะเวลา หัวข้อ วิธีการ การจัดเตรียมความพร้อม

องค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในโครงการปฐมนิเทศ

1. โอกาสและกับดัก (Opportunities and pitfalls) ของโครงการปฐมนิเทศ ผู้บริหารมุ่งเน้นแต่เรื่องการบริหารและการผลิตมากเกินไปจึงมองข้ามเรื่องอื่นๆ

จุดอ่อนในการปฐมนิเทศที่ต้องพิจารณา

1.1 แบบฟอร์มที่จะต้องกรอกมีมากจนเป็นภาระหนักเกินไป

1.2 ข้อมูลมากล้นเหลือจนไม่อาจจำได้หมด

1.3 ให้ทำงานที่ยุ่งยากและสูงเกินไป ทำให้เกิดความล้มเหลวจนบุคลากรเสียกำลังใจ

1.4 ให้ภาระงานที่ต้องทำมากเกินไป จนกลายเป็นการทำลายความสนใจในงานและความภักดีต่อองค์การ

2. สังคมประกิต (Socialization) คือการอบรม ดูแล สั่งสอน ให้เข้าใจ รับเอาค่านิยม (values) ความเชื่อ (beliefs) แบบแผนการประพฤติการปฏิบัติ (norms) ที่มีอยู่ในองค์การ กระบวนการสังคมประกิตช่วยให้ทั้งองค์การและบุคลากรใหม่บรรลุความต้องการ

3. เนื้อหาและความรับผิดชอบ (Content and responsibility) องค์การขนาดใหญ่รับบุคลากรใหม่จำนวนมาก การจัดโครงการปฐมนิเทศต้องทำเป็นทางการ จัดเป็นกิจกรรมมาตรฐานสากล มีการเตรียมเนื้อหาสาระสำคัญ ไม่ละเลยเรื่องสำคัญที่ควรทราบ เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับงาน การปกครอง วัฒนธรรมองค์การ กฎ ระเบียบ ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้แผนการปฐมนิเทศมีความสมบูรณ์และได้ผลในการดำเนินการ ปฐมนิเทศที่เป็นทางการผู้เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบได้แก่ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหาร ต้องให้ 2 ฝ่ายนี้ประสานงานกัน เพราะต้องการให้ครอบคลุมเนื้อหา 2 ประเภท คือ 1) หัวข้อโดยทั่วๆ ไปที่อยู่ในความสนใจของพนักงานใหม่ 2) เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ดังตารางที่ 7.1 ปกติจะทำเป็นคู่มือพนักงาน (employee handbook) ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับระเบียบ ประโยชน์เกื้อกูล

ตารางที่ 7.1 ข้อมูลที่บรรจุในโครงการปฐมนิเทศ

ข้อมูลที่เกี่ยวกับองค์การ	
1. ประวัติขององค์การ	6. บริการต่างๆที่จัดให้
2. ผู้บริหารตำแหน่งต่างๆ	7. กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน
3. หน่วยงานในองค์การ	8. นโยบายและกฎข้อบังคับ
4. สิ่งอำนวยความสะดวก	9. ระเบียบแบบแผนและวินัย
5. ระยะของการทดลองงาน	10. คู่มือบุคลากรองค์การ
ผลประโยชน์ของพนักงาน	
1. เงินเดือนและค่าจ้าง	5. การประกันต่างๆ
2. วันหยุดและวันพักผ่อน	6. โครงการเกษียณอายุ
3. การฝึกอบรมและการศึกษา	7. บริการที่ให้
4. การให้คำปรึกษาแนะแนว	8. โครงการฟื้นฟูสุขภาพ
การแนะนำ	
1. ผู้บริหารระดับต่างๆ	3. ผู้ร่วมงาน
2. ผู้ให้การฝึกอบรม	4. ผู้ให้คำปรึกษาแนะแนว
หน้าที่งาน	
1. สถานที่ตั้งขององค์การ	4. ภาพรวมของงาน
2. ภาระงาน	5. วัตถุประสงค์ของงาน
3. ความปลอดภัยในการทำงาน	6. ความสัมพันธ์กับงานอื่น

ที่มา : รศ.เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550 : 140.

4. ประโยชน์ของโครงการปฐมนิเทศ (Benefits of orientation programs) มีมากมายหลายประการดังกล่าวมาบ้างแล้ว เช่น ให้พนักงานใหม่เรียนรู้หน้าที่ดีขึ้น มีความคาดหวังในการทำงานจริงจังยิ่งขึ้น ช่วยลดให้เหลือน้อยลงในเรื่องความประหม่า ภาระการเอาใจใส่ดูแลของเพื่อนร่วมงาน พี่เลี้ยง และหัวหน้างาน อีกทั้งกระตุ้นกระบวนการสังคมประกิต (socialization) คือทำให้เหมาะสำหรับการอยู่กันเป็นหมู่

5. การติดตามผลการปฐมนิเทศ (Orientation follow-up) คือติดตามความสำเร็จของการปฐมนิเทศ เพราะบุคลากรใหม่บางคนยังไม่กระจ่างครบประเด็นที่ได้รับการปฐมนิเทศ ยังลังเล นึกไม่ออกจำได้ไม่หมด เคลือบแคลง แคลงใจ ถ้าไม่มีการติดตามผลการปฐมนิเทศจะกลายเป็นตัวจุดชนวนปัญหาให้ค้างคาใจ ฉะนั้นหลังการปฐมนิเทศจำเป็นต้องตามแก้ไขความเข้าใจผิดโดยทำตัวใกล้ชิดพูดคุยเพื่อหยั่งรู้ ถ้าเป็นพิธีรีตองก็ให้กรอกแบบสอบถาม จะแก้ไขจุดอ่อนของปฐมนิเทศได้บ้างไม่มากก็น้อย การติดตามผลยังชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือจุดแข็งของการปฐมนิเทศ ถ้ากระบวนการปฐมนิเทศได้ผลดี ผลที่ได้จะปรากฏดังนี้

1) บุคลากรใหม่มีโอกาสพบปะกับฝ่ายบริหารจัดการระดับสูง หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

2) พนักงานใหม่เกิดความมั่นใจ เกิดกำลังใจในการร่วมพัฒนางาน ศรัทธาองค์การ

3) พนักงานใหม่รับรู้ เรียนรู้ เข้าใจเรื่องทั่วๆ ไปขององค์การ รู้ถึงจุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและโน้มนำให้เกิดการปฏิบัติ

4) รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ และวิธีดูแลรักษา

5) เข้าใจและคุ้นเคยกับสถานที่ บุคคล พื้นฐานการงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความคาดหมายที่มุ่งหวังและกำหนดไว้ขององค์การ การดูแลของหัวหน้างาน

6) เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับเงื่อนไขการว่าจ้าง สภาพการทำงาน ภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ

7) ซาบซึ้งสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้า เข้าใจนโยบายขององค์การ กฎระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีการปฏิบัติตน

เพื่อให้การปฐมนิเทศสัมฤทธิผลตามอุดมคติและปณิธาน จะต้องมีผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศ

7.7 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฐมนิเทศ

อย่าเหมาเอาง่ายๆ ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการปฐมนิเทศ แต่โดยลำพัง แท้จริงเพียงเป็นประธาน เป็นส่วนกลางหรือศูนย์กลางวางแผน ที่ชาวบ้านเรียกกันว่าเป็นเจ้าภาพ การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน

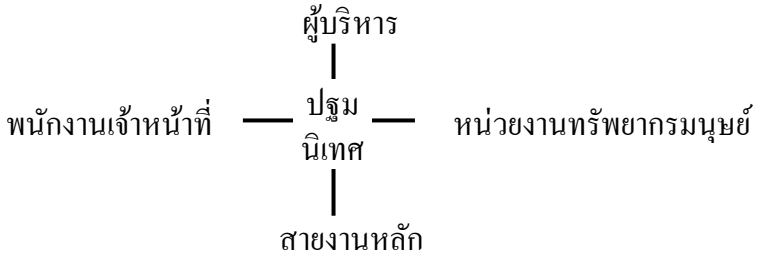
ภายในองค์การ สามารถจำแนกผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการปฐมนิเทศออกเป็น 4 กลุ่มสำคัญ ลำดับตามความสำคัญดังนี้

1. **ผู้บริหารระดับสูง และทุกระดับลดหลั่นกันลงไปถึงหัวหน้าหน่วยงาน** ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ ปรัชญา อุดมการณ์ ตัดสินใจอนาคต กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์การ เล็งเห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศให้การสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย อาจมีส่วนร่วมโดยทางตรงเข้าร่วมงานปฐมนิเทศด้วยความเต็มใจ เป็นประธานในพิธีเปิดงาน โดยทางอ้อม เช่น ให้การสนับสนุนในกระบวนการกิจกรรมปฐมนิเทศ ให้โอกาส ให้เวลา และงบประมาณดำเนินกิจกรรม เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับโครงการปฐมนิเทศเท่านั้น ก็เป็นสัญญาณบอกให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ให้ความร่วมมือ และเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี ความประทับใจ ขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การ ผู้ใหญ่ให้ความสำคัญทั่วถึงบุคลากร

2. **หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์** มีหน้าที่โดยตรงเป็นผู้รับผิดชอบวางแผน ประสานงาน กำกับควบคุม แก้ปัญหา ให้กิจกรรมดำเนินไปบรรลุวัตถุประสงค์

3. **สายงานโดยตรง** ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรใหม่ที่จะเข้ามาสังกัดหน่วยงานของตน ประสานให้เข้ากันได้กับบุคลากรเก่า จัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor)

4. **เจ้าหน้าที่ พนักงาน บุคลากรฝ่ายต่างๆ** เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายปฏิคม ฝ่ายโภชนาการ ฝ่ายสวัสดิการ เป็นต้น



แผนภูมิที่ 7.1 ผู้มีส่วนร่วมกิจกรรมปฐมนิเทศ

7.8 ขั้นตอนในการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศโดยมากจัดทำทันทีที่รับบุคลากรใหม่เข้าสู่องค์การ โดยพิจารณาปัจจัยสำคัญต่างๆ เช่น จำนวนบุคลากรใหม่ ระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรม งบประมาณ จึงจำเป็นต้องวางแผนล่วงหน้า

7.8.1 การวางแผนปฐมนิเทศ โดยมากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้วางแผนและออกแบบโครงการปฐมนิเทศ กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดในการปฏิบัติการดังนี้

ก. การเตรียมงาน ต้องเตรียมพร้อมเป็นการล่วงหน้า เช่น เอกสาร สถานที่ ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

ข. การเตรียมข้อมูล การปฐมนิเทศเป็นการให้ข้อมูลที่ควรทราบแก่บุคลากรใหม่ ควรวางแผนจัดเตรียมข้อมูลสำคัญเพื่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ชัดเจน ในเวลาที่จำกัด ไม่เบื่อหน่าย ลำดับเรื่องที่จะพูดก่อนหลัง

7.8.2 ดำเนินการปฐมนิเทศ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เรียบร้อย เตรียมความพร้อมในการแก้ปัญหาเมื่อมีอุปสรรคเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด เช่น ความผิดพลาดเรื่องอุปกรณ์ไฟฟ้า บุคลากรสำคัญหรือวิทยากรไม่สามารถมาร่วมงานได้ตามโปรแกรม ควรจัดลำดับของกระบวนการเป็นหมายกำหนดการ ตั้งแต่เปิดงานจนกระทั่งปิด มีการกำหนดเวลาและรายการ

7.8.3 ประเมินผลการดำเนินงานปฐมนิเทศ เมื่อกระบวนการกิจกรรมปฐมนิเทศเสร็จสิ้นลง จะต้องมีการประเมินผลว่าประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด มีข้อบกพร่อง อุปสรรคอย่างไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในครั้งต่อไป นำข้อดีไปเป็นแบบอย่าง ส่วนข้อด้อย ปัญหาอุปสรรค เป็นส่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

การประเมินผลปฐมนิเทศที่นิยมปฏิบัติกัน มี 2 วิธีดังนี้

วิธีที่ 1 การใช้แบบสอบถาม ให้บุคลากรใหม่ตอบ ออกแบบสอบถามให้ครอบคลุมเป็นเรื่องๆ เพื่อสะดวกต่อการสรุปผลการประเมิน

วิธีที่ 2 การสัมภาษณ์ บุคลากรใหม่ที่ผ่านขั้นตอนการปฐมนิเทศ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการปฐมนิเทศ เพื่อทราบการบรรลุวัตถุประสงค์ อุปสรรค ปัญหา นำไปปรับปรุงแก้ไขให้การปฐมนิเทศครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วิธีการสัมภาษณ์จะทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

7.8.4 การปรับปรุงการปฐมนิเทศ นำข้อมูลจากการประเมินผลการดำเนินการปฐมนิเทศไปทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย เพื่อปรับปรุงกิจกรรมการปฐมนิเทศครั้งใหม่ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และป้องกันปัญหาอุปสรรคให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ตราบใดที่องค์การยังต้องใช้บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในโครงสร้างขององค์การ การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคลากรใหม่ และการปฐมนิเทศ ย่อมจะต้องกระทำอีกในอนาคต เนื่องจากจะต้องมีบุคลากรเข้า-ออก และองค์การพัฒนาขยายกิจการต้องการบุคลากรเพิ่ม การปฐมนิเทศเป็นงานที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ต้องวางแผนรัดกุมรอบคอบแบบมืออาชีพ ไม่ใช่ว่ามีเป้าหมายเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ประทับใจบุคลากรใหม่แต่ฝ่ายเดียว ต้องเกิดประโยชน์คุ้มค่าแก่องค์การด้วย เพราะองค์การต้องเปลืองแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย ถ้าทำผิดพลาดบุคลากรใหม่เกิดทัศนคติไม่ดีต่อองค์การ ย่อมเป็นการยากที่จะแก้ไข องค์การจึงต้องเลือกระดับของการปฐมนิเทศด้วย

7.9 ระดับของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศย่อมมีจุดมุ่งหมายสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะ ประสงค์จะปฐมนิเทศระดับใดก็ดำเนินการให้ถูกลักษณะ ดังนี้

7.9.1 การปฐมนิเทศรวมขององค์การ เป็นการปฐมนิเทศระดับองค์การ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในภาพรวมขององค์การให้แก่สมาชิกใหม่ เช่น ประวัติ ปรัชญา วัฒนธรรม ขอบข่ายกิจการ การดำเนินงาน กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติขององค์การ เป็นต้น การปฐมนิเทศในลักษณะนี้จะกระทำโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์หรือหน่วยงานบริหารส่วนกลาง

7.9.2 การปฐมนิเทศงาน เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อธิบายการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใหม่ของแต่ละหน่วยงาน การปฐมนิเทศในลักษณะนี้มักจะดำเนินงานโดยหน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากรใหม่ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่เรียนรู้งานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับการปฐมนิเทศงานมีกระบวนการดังนี้

ก. องค์การทำการปฐมนิเทศรวมในช่วงแรก ให้บุคลากรใหม่ทุกคนเข้าร่วมพร้อมกัน บรรยายสรุปชี้แจงเสร็จแล้ว หลังจากนั้นให้แยกย้ายไปรับการปฐมนิเทศตามหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ โดยมีหัวหน้าหน่วยงานหรือบุคลากรอาวุโส หรือใครคนหนึ่งที่จัดไว้ในโปรแกรมเป็นผู้นำพาไปยังหน่วยงานที่สังกัด

ข. บุคลากรใหม่เริ่มเข้าทำงานโดยตรงกับหน่วยงานที่ตนสังกัด หัวหน้างานหรือผู้อาวุโสในหน่วยงานจะคอยให้คำแนะนำในการทำงาน ให้ชมบรรยากาศสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน สาธิตงานหรือสอนงาน เมื่อบุคลากรใหม่ปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง จนกระทั่งมั่นใจว่าสามารถทำได้จึงปล่อยให้ปฏิบัติงานเป็นอิสระ

ไม่ว่ารูปแบบและวิธีการของปฐมนิเทศจะอยู่ในระดับไหน ผู้ดำเนินการปฐมนิเทศจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะมีต่อองค์การและบุคลากรใหม่เป็นสำคัญ เพื่อความอบอุ่นและความมั่นใจของบุคลากรใหม่ ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง

7.10 ระบบพี่เลี้ยง

องค์การขนาดใหญ่มีบุคลากรมาก มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน หรืองานบางอย่างมีความละเอียดอ่อนจนไม่สามารถบรรยายให้ฟังในห้องประชุม หรือสาธิตให้ดู การปฐมนิเทศเพียงอย่างเดียวไม่สามารถถ่ายทอดข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการเป็นสมาชิกอย่างสมบูรณ์ขององค์การได้ จึงนำระบบพี่เลี้ยง (mentor system) มาใช้อย่างเป็นทางการหรือแบบไม่เป็นทางการเพื่อถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติงานให้สมาชิกใหม่จนกว่าจะมีฝีมือชำนาญคล่องแคล่ว (skilled worker) ระบบพี่เลี้ยงไม่เพียงแต่จะช่วยเหลือเกื้อกูลให้มีทักษะ (skill) หรือความชำนาญในด้านการงานในหน้าที่เท่านั้น

บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ยังแนะนำถ่ายทอด ประนีประนอมให้สามารถปรับตัวเข้าได้กับบุคลากรรุ่นพี่ เข้าใจระเบียบวัฒนธรรมของหน่วยงาน กฎเกณฑ์บางประการไม่มีเขียนบอกไว้ (unwritten rules) ในคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือพนักงาน หรือหนังสือวินัย แต่สมาชิกทุกคนยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการมีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน แนะนำการปฏิบัติตน และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การสู่สมาชิกใหม่ จะช่วยให้สมาชิกใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์การได้อย่างเหมาะสมในระยะเวลาอันสั้น ส่งผลถึงการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ที่ได้รับการปฐมนิเทศแล้วเป็นสัญญาณว่าจะได้รับเลือกเข้าทำงานในสถานภาพ (status) ผู้ทดลองงานก่อนเมื่อครบกำหนดเวลา องค์การจะ**ประเมิน**เป็นครั้งสุดท้ายเพื่อ**การบรรจุแต่งตั้ง** ซึ่งตามขั้นตอนจะต้องประเมินผลก่อน เพื่อใช้ผลเป็นเครื่องมือชี้วัดเพื่อตัดสินใจบรรจุแต่งตั้งต่อไป แต่ "เรื่องการประเมินผล" มีรายละเอียดมาก และสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมโครงการต่างๆ ได้ดี จึงเห็นควรกล่าวสมบูรณ์ในบทที่ 9 ณ ที่นี้จะกล่าวเพียงเป็นสังเขปก่อน เพราะต้องใช้เวลาศึกษาเรื่องการบรรจุแต่งตั้งให้จบกระบวนความ

7.11 การประเมินผล

มีความจำเป็นต้องประเมินผลทุกกิจกรรม ทุกโครงการ มิใช่ประเมินเฉพาะกิจกรรมคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคลากรใหม่เมื่อสิ้นสุดการทดลองงานเท่านั้น

การประเมินผล เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (value judgment)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีค่า ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาระหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดเป็นวิธีการที่มีความประนีประนอมและส่งเสริมสนับสนุนองค์การและบุคลากรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

หลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. แต่งตั้งผู้เหมาะสมทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายประเมินผลงานที่ยุติธรรมเป็นกลางและเป็นระบบคณะกรรมการที่เชื่อถือได้

2. ผู้ทำหน้าที่ต้องเข้าใจหลักการวัตถุประสงค์ และนโยบายการประเมินผลเป็นอย่างดี แล้วใช้ระบบปรึกษาหารือในการดำเนินการเมื่อมีปัญหา

3. ทุกกิจกรรมการประเมินจะส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของความยุติธรรม

4. เรียนรู้พฤติกรรมและข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างเพียงพอมาประกอบการพิจารณา

5. ผู้พิจารณาผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องกำจัดอคติและความพึงพอใจส่วนตัวในการสรุปเพื่อการตัดสินใจ

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

การใช้วิธีการประเมินค่า เทคนิคการใช้วิธีการประเมินค่ามี 9 วิธี

1. การประเมินโดยกลุ่ม (Group appraisal) เป็นการประเมินในลักษณะของคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลซึ่งเห็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องหรือติดต่อกับผู้อื่น คณะกรรมการจะใช้วิธีการประชุมหารือกัน อภิปรายแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการที่นำจุดมุ่งหมายเพื่อการฝึกอบรม ชี้ช่องทางการพัฒนาพนักงาน ตัดสินใจเรื่องเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่งงาน

2. การประเมินผลตามผลงาน (Appraisal results) โดยถือเอาผลการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3. การตรวจสอบรายการ (Check-list) ประกอบด้วยรายการที่แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ หรือพฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึก เครื่องมือนี้มีประโยชน์ต่อการเก็บข้อมูลของกระบวนการหรือวิธีการที่ได้แบ่งแยกการกระทำ การแสดง หรือการปฏิบัติต่างๆ ออกอย่างชัดเจน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของคนแต่ละคน แล้วนำผลไปใช้ให้คะแนนตามความสำคัญ

4. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) ผู้บริหารจะเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร ในการบันทึกจะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน

5. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field review) ใช้วิธีสอบถามหัวหน้าของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรง และส่งกลับมาให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งไม่ต้องใช้ปัจจัยและเครื่องมือใดๆ ก็ได้

6. การเขียนรายงาน (Free-form essay) เป็นการให้ผู้บริหารเขียนข้อความผู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ประเมินต้องมีความละเอียดในการประเมิน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้าใจบุคลากรและงานเป็นอย่างดี

7. การจัดลำดับ (Ranking plans) เป็นวิธีการจัดความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยวิธีการจัดอันดับความสำคัญ เป็นการพิจารณาคุณสมบัติโดยส่วนรวมเมื่อเปรียบเทียบกันว่าอยู่ในระดับใด

8. การกระจายเป็นกลุ่ม (Forced distribution) วิธีนี้เป็นการป้องกันความลำเอียงที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานออกเป็นรูปโค้งปกติ ซึ่งจะถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลัก

9. การประเมินโดยกราฟ (Graphic rating scales) เป็นวิธีที่ใช้กันมากและใช้กันมานาน โดยกำหนดคุณสมบัติไว้บนมาตราส่วน แล้วเลือกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด ผู้ประเมินจะต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะสมกับงานประเภทใด ซึ่งจะต้องแบ่งลักษณะงานเสียก่อน

แบบฟอร์มแสดงตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน

	การให้คะแนน				
1. คุณสมบัติของงาน	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.1 ความถูกต้องในการทำงาน.....					
1.2 ความครบถ้วนสมบูรณ์ของงาน.....					
1.3 ความประณีตเรียบร้อยของงาน.....					
2. ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง					
2.1 ความสามารถในการทำงานอย่างมีระบบและหลักเกณฑ์.....					
2.2 ความสามารถในการให้คำชี้แจงแนะนำแก้ไขปัญหาในงานที่ทำ					
2.3 ความสามารถในการใช้ประสบการณ์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล.....					
2.4 ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานเช่นความสามารถในการวางแผนงาน การควบคุมติดตามและการประเมินผลงาน.....					
3 ความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน					
3.1 ความเต็มใจทำงานที่จะได้รับมอบหมายทุกเรื่อง.....					
3.2 ความกระฉับกระเฉงในการทำงาน.....					
3.3 เอาใจใส่ในงาน.....					
3.4 เต็มใจที่จะช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของผู้อื่น.....					
4. ความคิดริเริ่ม					
4.1 ความคิดริเริ่มในงานใหม่.....					
4.2 มีการปรับปรุงวิธีการทำงานที่ตนรับผิดชอบ.....					
4.3 มีการเสนอแนะแนวทางที่ดีต่อการปฏิบัติงาน.....					
4.4 มีการใช้วิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องและทันท่วงที.....					
5. ความรับผิดชอบ					
5.1 ทำงานที่ได้รับมอบหมายลุล่วง.....					
5.2 ไม่ละทิ้งงานที่ได้รับมอบหมาย.....					
5.3 เอาใจใส่ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ..					
5.4 ยอมรับผิดเมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น.....					

	การให้คะแนน				
6. ความสามารถ ในการตัดสินใจในการทำงาน	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.1 สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล.....					
6.2 สามารถตัดสินใจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน.....					
6.3 สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้องทันท่วงที.....					
6.4 สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว.....					
7. ความอุตสาหะในงาน					
7.1 ทุ่มเทความรู้ความสามารถและ เวลาเพื่อปฏิบัติให้ลุล่วงไปด้วยดี.....					
7.2 ไม่ย่อท้อต่อการปฏิบัติงานที่ต้องลำบากตรากตรำทำงานแม้ขาดอัตรากำลัง หรือวัสดุอุปกรณ์.....					
7.3 ใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เต็มที่ก่อนที่จะขอความช่วยเหลือจาก ผู้อื่น.....					
7.4 ผลงานไม่ผิดพลาดตรงตามเป้าหมายของงาน.....					
8. ความมีคุณธรรมและวินัย					
8.1 ประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของกิจการ.....					
8.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต.....					
8.3 รักษาความสามัคคีในหมู่คณะ.....					
8.4 มีความละอายและเกรงกลัวต่อการกระทำชั่ว.....					
9. ความมีมนุษยสัมพันธ์					
9.1 มีความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน.....					
9.2 สามารถประสานงานกับหน่วยงานและบุคคลอื่นได้ดี.....					
9.3 รู้จักการประนีประนอม คุมอารมณ์.....					
9.4 ยินดีที่จะชี้แจงให้คำแนะนำด้วยอัธยาศัยไมตรี.....					
10. การอุทิศเวลาให้แก่กิจการองค์การ					
10.1 เมื่องานไม่เสร็จก็อุทิศเวลาให้.....					
10.2 ไม่เบียดบังเวลาขององค์การไปทำประโยชน์ส่วนตัว.....					
10.3 ปฏิบัติงานเต็มเวลาของกิจการ.....					
10.4 ไม่มาทำงานสายและกลับก่อนเวลาหรือลากิจลาป่วยเป็นนิจ.....					

เกณฑ์ที่จะประเมินการประเมินที่ใช้ Rating scale นั้นจะต้องพิจารณาดูว่าจะใช้กี่ระดับจะเหมาะสม แต่ที่นิยมใช้ในปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้ 5 ระดับดังนี้

ระดับ	1	ดีมาก	ให้	5 คะแนน
ระดับ	2	ดี	ให้	4 คะแนน
ระดับ	3	ปานกลาง	ให้	3 คะแนน
ระดับ	4	ต่ำกว่าปานกลาง	ให้	2 คะแนน
ระดับ	5	ต่ำมาก	ให้	1 คะแนน

การบรรจุแต่งตั้ง

ผู้ที่ผ่านการทดลองงาน ถ้าผลการประเมินครั้งสุดท้ายเป็นที่พอใจจะได้รับเชิญไปทำสัญญาจ้างเพื่อบรรจุแต่งตั้ง รับเข้าไว้ทำงานในสถานภาพบุคลากรขององค์การ เมื่อพ้นจากการทดลองงานแล้วแต่บางองค์การทำสัญญาจ้างตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในสถานภาพผู้ทดลองงาน โดยในหนังสือสัญญาระบุเงื่อนเวลาการทดลองงานว่านานเท่าไร ถ้าไม่ผ่านจะไม่จ้างต่อและจะเปลี่ยนสัญญาใหม่บรรจุแต่งตั้งเป็นบุคลากรสามัญขององค์การในอัตราจ้างปกติ ต่อเมื่อผลการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การ

การจัดบุคคลเข้าทำงานเรียกว่า **การบรรจุ** (placement) ทางราชการเรียกว่า **การบรรจุแต่งตั้ง** หมายถึง การมอบหมายงานให้สมาชิกใหม่รับผิดชอบ ตลอดจนการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (promotions) การลดชั้น ลดตำแหน่ง (demotion) การโยกย้าย (transfers) บุคลากรปัจจุบันด้วย การบรรจุพนักงานปัจจุบันไม่ยุ่งยากเหมือนการบรรจุพนักงานหรือสมาชิกใหม่ เพราะองค์การมีข้อมูลและบันทึกต่างๆ เกี่ยวกับประวัติอยู่แล้ว ต่อไปนี้จะกล่าวรายละเอียดของการตัดสินใจบรรจุพนักงาน 3 ประเภทที่กล่าวนั้นหลังจากได้คำจำกัดความหรือความหมายของการบรรจุแต่งตั้ง

หลังจากกระบวนการปฐมนิเทศสิ้นสุดลง บุคลากรจะได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้ทำการสรรหาและคัดเลือก ในการที่บุคลากรจะลงมือปฏิบัติงานต้องได้รับการบรรจุแต่งตั้งในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย กระบวนการบรรจุแต่งตั้ง มีกระบวนการดังต่อไปนี้

7.12 ความหมายของการบรรจุแต่งตั้ง

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 143) การบรรจุเป็นการมอบหมายงานให้พนักงานทำงานใหม่หรืองานที่แตกต่างไปจากเดิม การบรรจุยังรวมไปถึงการเริ่มต้นมอบหมายให้พนักงานใหม่ ตลอดจนการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดชั้นยศตำแหน่งพนักงานปัจจุบันด้วย

ชุติภาส ชนะจิตต์ (2552) การบรรจุ คือ การออกคำสั่งอย่างเป็นทางการว่าจะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งด้วย การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่พนักงานใหม่ ซึ่งต้องมอบหมายหน้าที่การงานให้สอดคล้องตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น

ปินฑิรา จันหลวง (2553) การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานใดงานหนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่างๆ ในการจ้าง และได้ประกาศผลแล้ว คือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือก จนกระทั่งการตรวจสอบประวัติภูมิหลัง โดยมากหัวหน้าแผนกงานต่างๆ มักจะเป็นผู้พิจารณาโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน แล้วจะต้องมีการทดลองงาน อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปี

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ (2556 : 97) การบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่ ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว ซึ่งจะหมายถึงบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่าที่ต้องได้รับการเลื่อนขั้น เปลี่ยนงาน หรือดำรงตำแหน่งใหม่ในองค์การ

สรุป การบรรจุแต่งตั้ง คือ การสรรหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งที่ยังขาด โดยกระบวนการคัดเลือกจากบุคคลทั่วๆ ไป รวมทั้งจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง

7.13 วิธีการบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งมีวิธีการที่นิยมใช้อยู่ 2 วิธี คือ

1. การบรรจุและแต่งตั้งจากผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุดเรียงลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้จะบรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบได้ที่ 1 ก่อน เรียงลำดับที่สอบได้ การบรรจุวิธีนี้เรียกว่า rule of one หรือ rule of thumb

2. การบรรจุและแต่งตั้งโดยใช้หลัก rule of three เป็นการบรรจุและแต่งตั้งโดยพิจารณาคัดเลือกผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 3 คนแรก ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างอยู่ 1 ตำแหน่ง หากมีว่างอยู่ 2 ตำแหน่ง ก็พิจารณาเลือกจากผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุด 4 คนแรก เพียง 2 คน เป็นต้น

องค์การต่างๆ ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีแรก คือ rule of one ในการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน เช่นเดียวกับระบบราชการ (สุภาพร พิศาลบุตร 2544 : 237)

7.14 การตัดสินใจบรรจุบุคลากร

การบรรจุแต่งตั้งใหม่และการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง (Change of position) เกิดขึ้นได้เสมอในองค์การเนื่องจากมีการขยายงานหรือลดปริมาณงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในองค์การเป็นเหตุการณ์ปกติที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีความหมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดขั้น การออกจากตำแหน่งตามวาระ และการงดจ้างชั่วคราว

วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้ดีขึ้น
3. เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบมากขึ้น
4. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีหลายแบบ ดังนี้

1. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งที่ดีขึ้น และเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพของบุคคลนั้นๆ เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งย่อมเป็นที่ปรารถนาของพนักงานทุกคน เพราะเป็นการเพิ่มบทบาทสถานภาพให้กับบุคคล แสดงให้เห็นถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้รับเงินเดือนหน้าที่ความรับผิดชอบ และอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการให้ความดีความชอบสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี และสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

แนวทางแผนการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

กำหนดนโยบายให้ชัดเจน คุณสมบัติของผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ประวัติดี มีผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกประเมินผลยุติธรรม เป็นไปในแนวบำรุงขวัญกำลังใจ

การเลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ มี 4 ประเภทดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายวิชาชีพเดิม เมื่อมีตำแหน่งว่าง และเมื่อมีการขยายงาน
2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายวิชาชีพ เป็นการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอื่นในระดับสูงกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสม หรือเมื่อตำแหน่งตัน สำเร็จจากการศึกษาต่อเพิ่มเติม มีการปรับวุฒิ ด้วยเหตุดังกล่าว ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1) เมื่อตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น

2) เมื่อมีการปรับโครงสร้างขององค์การ

3) เมื่อมีผู้อยู่ในตำแหน่งระดับสูงสุดในสายวิชาชีพนั้น และมีความเหมาะสมจะดำรงตำแหน่งให้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเสียก่อนแต่งตั้ง

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร อาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งว่างลง หรือเกิดจากการขยายงานก็ได้ แต่ต้องคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม เพราะต้องมีคุณสมบัติพิเศษในการจัดการงาน เช่น

1) การวางแผนและจัดวางระบบงาน

2) การนำคนงานไปสู่ความสำเร็จ การสั่งการและการตัดสินใจ

3) การตรวจสอบควบคุมงาน

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน คือ ชื่อตำแหน่งเดิมแต่เลื่อนระดับขึ้นพร้อมกับปรับเงินเดือนให้

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

1. การเลื่อนตำแหน่งโดยถือหลักคุณธรรม คุณวุฒิ หรือความสามารถ (Merit or ability factor) จะพิจารณาจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้เลื่อนตำแหน่ง ประกอบกับความสามารถในด้านความรู้ จึงอาจจะอาศัยการสอบเป็นเกณฑ์ตัดสินด้วยก็ได้ แต่ต้องให้ความสำคัญว่าเจตนาให้เลื่อนตำแหน่งเพื่อเป็นการให้รางวัล ความดีความชอบ มีผลงานดีเด่น

2. การเลื่อนตำแหน่งโดยถือระบบอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and experience) การเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะนี้ถือเอาพรรคพวกเครือญาติ ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก ซึ่งระบบอาวุโสนี้ยึดถือประเพณีวัฒนธรรม ถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การมานาน มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดี ต้องการสนับสนุนผู้อาวุโส และเหตุผลในการใช้หลักการนี้เพื่อหลีกเลี่ยงอคติในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาวุโส หมายถึง มีอายุการทำงานมานานกว่าคนอื่นๆ ในองค์การ บางคน ทำงานแบบกิจวัตรประจำวัน (routine) ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สามารถทำงานตำแหน่งสูงได้ จึงควรประเมินความรู้ความสามารถและผลงานที่ผ่านมาด้วย

ในเมื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งแบบใช้อาวุโสเป็นเกณฑ์ ไม่ได้พิจารณาอายุงานอย่างเดียว ต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย เช่น ผลงาน ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ มนุษย์สัมพันธ์ ทำให้เกณฑ์สำหรับการตัดสินใจระบบอาวุโสไม่ศักดิ์สิทธิ์ เปิดโอกาสให้มีช่องทางอ้างอิงเป็นเหตุปฏิเสธผู้อาวุโสว่าขาดคุณสมบัติ ถ้าเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือผู้บริหารจะพาองค์การตกต่ำ

อุปสรรค-ปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง

แม้จะกำหนดแผนไว้ดีเพียงใดก็ไม่อาจพ้นสัจธรรมที่ว่า สรรพสิ่งย่อมมีทั้งดีและไม่ดีอยู่ในตัวของมันเอง ที่เห็นชัดปัญหาการเลื่อนตำแหน่งอาจพบ 3 ประการดังนี้

ประการที่ 1 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยหลักคุณธรรม (merit-based promotion) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรองค์การได้รับความดีความชอบอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานดีเยี่ยมยอดในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน จึงได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นรางวัลสำหรับความซื่อตรง มานะเพียรพยายามในหน้าที่การงาน จนบังเกิดความสำเร็จสูงสุด

อุดมคติดังกล่าวนี้เป็นหลักคุณธรรม ตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งโดยการเปรียบเทียบความเข้มแข็งการปฏิบัติงาน จึงต้องสามารถสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนและปราศจากอคติในการตัดสิน ผู้ตัดสินไม่เอาอคติส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง และการตัดสินใจที่เป็นไปตามความรู้สึก ย่อมไม่สามารถประเมินการปฏิบัติงานได้ตรงตามอุดมการณ์ เมื่อการตัดสินใจเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผลมาจากอคติส่วนตัวแล้วองค์การก็อาจไม่ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น โดยเฉพาะตำแหน่งระดับสูงยิ่งมี

ความสำคัญ นอกจากทำให้เกิดผลเสียต่อการจูงใจและความพอใจของพนักงานแล้ว ยังนำมาซึ่งความตกต่ำขององค์การ

ประการที่ 2 การใช้หลักคุณธรรมมีปัญหาน่าคิดว่า บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ดียอดเยี่ยมในงานลักษณะหนึ่ง ไม่ใช่เป็นเครื่องประกันว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีในตำแหน่งงานอื่นด้วย เช่น เลื่อนตำแหน่งจาก "ฝ่ายอาคารสถานที่" ไป "ฝ่ายการเงิน" เป็นการเลื่อนไปทำงานที่ไม่มีทักษะ เป็นกรณีปัญหาบุคลากรที่ได้รับพิจารณา มีคุณสมบัติไม่เพียงพอกับตำแหน่งที่เลื่อน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผู้บังคับบัญชาบางคนกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชาแย่งตำแหน่งจึงเลื่อนตำแหน่งให้พ้นทาง ทำให้เสียขวัญกำลังใจขาดการกระตือรือร้นในการทำงาน

ประการที่ 3 การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยหลักอาวุโส (seniority-based promotion) เปิดช่องทางให้เกิดปัญหาเกินเลยไปกับปัจจัยทางการเมืองภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นการใช้อำนาจอิทธิพล บังคับให้องค์การแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งเป็นเรื่องของระบบอุปถัมภ์ (patronage system) ป้องกันได้ยาก เพราะระบบนี้จะเน้นเรื่องของการรักษาเสถียรภาพประโยชน์ในการควบคุมนโยบายต่างๆ ขององค์การในทางที่ต้องการ

2. การโยกย้าย (Transfer) การโยกย้ายตำแหน่ง คือ การเปลี่ยนตำแหน่งงานให้กับผู้ปฏิบัติงานให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนและฐานะความรับผิดชอบเดียวกัน การโยกย้ายถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงานในระดับแนวนอนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง เป็นเรื่องที่จำเป็นที่ต้องบรรจุบุคลากรเข้าไปแทนบุคลากรที่ขาด การโยกย้ายเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรย้ายจากงานหนึ่งไปอีกงานหนึ่งที่ได้รับเงินเดือนความรับผิดชอบและระดับงานเท่ากัน

ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จ และเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อเตรียมตัวเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งในอนาคต และช่วยให้เกิดความพอใจที่ผู้ได้โยกย้ายที่ได้พบกับความท้าทาย เทคนิคใหม่ๆ เป็นโอกาสดีในความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรผู้ที่โยกย้ายไปทำงานใหม่

สาเหตุของการโยกย้าย

1. เกิดจากองค์การ การโยกย้ายจากการวินิจฉัยของฝ่ายบริหารมีด้วยกันหลายกรณีคือ เพื่อประโยชน์ และปรับระดับความสามารถขององค์การและของตัวพนักงานเอง จากการที่ผู้บริหารองค์การมองเห็นความเหมาะสมของพนักงานบางคนต่องานอีกประเภท จึงมีการโยกย้ายพนักงานเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงการเพิ่มและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงาน มีการยุบหรือเพิ่มแผนกทำให้ต้องปรับให้เหมาะสมกับตำแหน่ง รวมทั้งเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน

2. เกิดจากตัวพนักงาน พนักงานเป็นผู้ขอย้ายเนื่องจากต้องการเปลี่ยนสถานที่ทำงานใหม่ ไม่ชอบสภาพแวดล้อมเดิม หรือมีเหตุผลส่วนตัว อาจเนื่องมาจากต้องการที่จะเปลี่ยนหัวหน้า คิดว่าหน่วยงาน

แห่งใหม่ดีกว่า งานใหม่มีโอกาสก้าวหน้ากว่า ต้องการทำงานกับเพื่อนร่วมงานใหม่หรือย้ายตามเพื่อนร่วมงานเก่า หรืออาจเป็นเพราะไม่พอใจเพื่อนร่วมงานหรือเลี่ยงความขัดแย้ง

3. นโยบายและมาตรการ เกี่ยวกับการโยกย้ายที่องค์การกำหนดเอาไว้

3. การลดขั้นลดตำแหน่ง (demotion) เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรออกจากงานหนึ่งไปทำงานอีกตำแหน่งหนึ่งในทางต่ำลง สถานภาพ การจ่ายค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์และโอกาสก้าวหน้าลดลง การลดตำแหน่งโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางวินัย หรือการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลเสียแก่องค์การ ความเสื่อมเสียในการประพฤติตน ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ขาด ลา มาสายมากเกินสิทธิ์ การลดตำแหน่งก่อให้เกิดเสียขวัญและกำลังใจต้องพิจารณาให้ดี

4. การพ้นจากงาน (Separation) เกิดจากการตัดสินใจขององค์การหรือการตัดสินใจของบุคลากรก็ได้ องค์การอาจให้ออกจากงาน (layoff) งดจ้างชั่วคราวหรือถาวร เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างขององค์การ เหตุผลส่วนตัวของบุคลากร ผิดระเบียบวินัย ไม่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ครบสัญญาจ้าง

การออกจากงานเป็นเรื่องสำคัญ องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ค่าชดเชย ถ้าองค์การให้ออกจากงานโดยไม่ได้ทำความผิด ต้องจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

การพ้นจากงานของพนักงานแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การพ้นจากงานด้วยความสมัครใจ (voluntary separations) ของพนักงานเอง กับการพ้นจากงานที่ไม่ใช่การสมัครใจ (involuntary separation) ของบุคลากร ซึ่งเป็นความต้องการของฝ่ายองค์การ อธิบายได้ดังนี้

4.1 การพ้นจากงานโดยความสมัครใจของบุคลากร เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรตัดสินใจด้วยเหตุผลส่วนตัว เช่น ได้งานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ต้องการเปลี่ยนอาชีพ มีปัญหาขัดแย้งกับบุคคลในองค์การ สรุปว่าการพ้นจากงานด้วยความสมัครใจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การลาออก (quits) กับการเกษียณอายุ (retirements)

4.1.1 การลาออก บุคลากรผู้ลาออกไม่พอใจที่ทำงานเดิม มีเหตุผลส่วนตัว เช่น มีงานที่อื่นให้เลือก ที่ทำงานเดิมอยู่ไกลจากบ้าน ชั่วโมงทำงานมาก ไม่ดึงดูดใจ ไม่มีความสุข สภาพแวดล้อมไม่ดี มีทางเลือกที่น่าสนใจกว่า

4.1.2 การเกษียณอายุ เป็นการสิ้นสุดอาชีพของบุคลากร เป็นไปตามระเบียบแบบแผน

4.2 การพ้นจากงานที่ไม่ใช่ความสมัครใจ เกิดจากองค์การพิจารณาให้พ้นจากงานเนื่องจากเศรษฐกิจ หรือบุคลากรไม่เหมาะสม การพ้นจากงานโดยไม่สมัครใจ มี 2 ประเภท คือ การไล่ออก (discharges) และการปลดออก หรือเลิกจ้าง (layoffs) อธิบายดังนี้

4.2.1 การไล่ออก เกิดขึ้นเมื่อองค์การพิจารณาว่าบุคลากรไม่เหมาะสมกับองค์การ ปฏิบัติหน้าที่การงานเกิดความเสียหายแก่องค์การ มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ประพฤติตนไม่ดี ทำความผิดร้ายแรง

ทุจริต นำความเสื่อมเสียมาสู่องค์การ องค์การ ฝ่ายบริหารจะดำเนินการไปตามระเบียบวินัยที่กำหนดไว้ อย่างมีหลักฐานและขั้นตอน มีการเตือนและบันทึกไว้แล้วให้ลงนามรับทราบ

4.2.2 การปลดออกหรือเลิกจ้าง บุคลากรต้องพ้นจากงานก็เพราะสภาพแวดล้อม หรือกลยุทธ์ขององค์การเปลี่ยนไปทำให้เป็นแรงผลักดันที่ต้องลดกำลังคน การแข่งขันรุนแรง การลดการผลิต การเปลี่ยนเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจและการเงิน เหล่านี้เป็นเหตุให้องค์การต้องลดจำนวนพนักงาน

การปลดพนักงาน (Layoffs) มีความแตกต่างจากการลดขนาด (downsizing) และการทำให้ขนาดเหมาะสม (rightsizing) การลดขนาดเป็นกลยุทธ์ขององค์การที่ต้องการปรับขนาด (scale) และขอบเขต (scope) ของกิจการ เพื่อที่จะปรับปรุงค่าใช้จ่าย เมื่อองค์การตัดสินใจเลือกการลดขนาดก็อาจจะเลือกใช้การปลดพนักงานออกจากงานหรือเลิกจ้าง ซึ่งเป็นทางเลือกที่ลดค่าใช้จ่ายขององค์การ แต่องค์การก็สามารถเลือกมาตรการอื่นที่ไม่ใช่การปลดพนักงานออกเพียงอย่างเดียว สำหรับการทำให้ขนาดเหมาะสมนั้นเป็นการจัดการพนักงานเสียใหม่ เพื่อปรับปรุงให้พนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในกรณีที่องค์การจำเป็นต้องทำให้ขนาดเหมาะสม เมื่อองค์การใหญ่โตหรืออุ้ยอ้ายเกินไป เพราะมีระดับชั้นและขั้นตอนการทำงานมากเกินไป จนไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและการใช้บริการ

การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่มี 2 ตอน ตอนแรกบรรจุให้ทดลองงานก่อน ผ่านการทดลองงานแล้วจึงบรรจุแต่งตั้งถาวร ก่อนที่บุคคลจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานโดยสมบูรณ์นั้น ต้องผ่านกระบวนการทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 3 เดือน 6 เดือนหรือ 1 ปี แล้วแต่กรณี สาเหตุที่ต้องให้ผ่านการทดลองปฏิบัติงาน คือ กระบวนการสรรหา การคัดเลือกนั้นต้องกระทำในเวลาที่จำกัด การสอบและการสัมภาษณ์ไม่สามารถวัดได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้ตรงกับงานที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ บางคนเก่งด้านวิชาการแต่อาจไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงไม่สามารถวัดและประเมินบุคคลในทุกแง่ทุกมุมให้ครบถ้วนได้

การทดลองงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของการทดสอบที่จะประเมินคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถของบุคคล หากผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งผ่านการประเมินก็จะได้รับการแต่งตั้งอย่างสมบูรณ์ โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.15 วัตถุประสงค์ของการทดลองงาน

1. เพื่อทดลองปฏิบัติงานจริง เนื่องจากกระบวนการสรรหา การคัดเลือกขององค์การ มีระยะเวลาที่จำกัด ที่ไม่อาจจะรู้ได้ว่าผู้ที่ผ่านการคัดเลือกมาสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่องค์การต้องการได้หรือไม่ จึงต้องมีการทดลองปฏิบัติงานเพื่อเป็นการทดสอบการทำงานเบื้องต้น

2. เพื่อรู้หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน บางองค์การการให้ทดลองปฏิบัติงานจะมีการกำหนดพี่เลี้ยงให้ดูแลบุคลากรใหม่ พี่เลี้ยงจะทำหน้าที่สอนงาน แนะนำการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

3. เพื่อทดสอบวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ การทดลองปฏิบัติงานเปรียบเสมือนการประเมินผลการปฏิบัติงานเบื้องต้น เนื่องจากต้องปฏิบัติงานในองค์การ จึงเป็นการทดสอบการทำงานของบุคลากรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจริง

4. เพื่อการปรับตัวเองต่อหมู่คณะ ระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติงานจะทำให้บุคลากรได้ทำงานในหน้าที่จริง สถานที่ทำงานจริง เพื่อนร่วมงานจริง จึงทำให้เกิดการปรับตัวในการทำงานได้ง่ายขึ้น

5. เพื่อดูข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นในระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน หลังจากทดลองปฏิบัติงานสิ้นสุดบุคลากรจะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง การจะดูข้อแตกต่างระหว่างก่อนบรรจุแต่งตั้งกับหลังบรรจุแต่งตั้งจะทำให้ความแตกต่างของบุคลากรได้อย่างชัดเจน

6. เพื่อลดอุบัติเหตุในการทำงาน เมื่อเคยปฏิบัติงานแล้วจะช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงานเนื่องจากได้กระทำและรู้ระเบียบขั้นตอนวิธีการต่างๆ ในการทำงานแล้ว

ในขั้นตอนการทดลองปฏิบัติงาน องค์การอาจทำการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเพื่อช่วยเหลือผู้ที่บรรจุ แต่งตั้งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน หรือเป็นผู้สอนงาน (coaching) ทั้งนี้ผู้สอนงานอาจได้รับคำสั่งให้เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

7.16 การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการไทย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้กำหนดให้การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนั้น โดยบรรจุและแต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จากการสอบแข่งขัน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และรายละเอียดเกี่ยวกับการสอบแข่งขันให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ก.พ. กำหนดโดยหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร1004.1/ว15 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551

การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดเหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งหน้าที่ย่อมเป็นการเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่มีประสิทธิภาพต่อส่วนรวม และเป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นต่อตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอีกด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งก็คือ การคำนึงระบบคุณธรรม

7.17 วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการในราชการพลเรือน

วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ ในระบบราชการพลเรือนของไทยแบ่งได้เป็น 3 วิธีคือ

1. การแต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการสอบแข่งขัน

เป็นการสอบเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลตามลำดับที่ที่สอบได้ การแต่งตั้งโดยวิธีนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้เข้ามาแข่งขันกันโดยเสมอภาค การสอบในกรณีนี้มักเป็นการสอบเพื่อบรรจุเข้ารับราชการใหม่ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 3 ขึ้นไปก็ได้ หรือเป็นการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้วให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

เหตุผลที่กฎหมายกำหนดให้ ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการสอบเนื่องจากลักษณะงานส่วนใหญ่ของหน่วยงานราชการต่างๆ ในระดับ 1-3 มีความคล้ายคลึงกัน คือเป็นงานระดับต้นๆ จึงสามารถสร้างมาตรฐานกลางในการสอบได้ อีกทั้งยังเป็นการประหยัดและรวดเร็ว เพราะเป็นการสอบรวมเพียงครั้งเดียว การคัดเลือกผู้ที่ผ่านการสอบและทำการขึ้นบัญชีไว้ได้เป็นจำนวนมาก เมื่อหน่วยราชการใดต้องการบุคคลก็แสดงความต้องการมาที่ ก.พ.โดยไม่จำเป็นต้องจัดสอบเอง

2. การแต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการคัดเลือก

เป็นการเลือกสรรบุคคลที่เข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน แต่จะใช้วิธีการคัดเลือกโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ โดยวิธีการประเมินบุคคลตามแบบที่ ก.พ. กำหนด ในกรณีนี้ดำเนินการได้เป็น 2 กรณีคือ

2.1 ในกรณีที่มีเหตุพิเศษ

2.1.1 กรณีการบรรจุแต่งตั้งผู้ได้รับทุนรัฐบาล หรือทุนเล่าเรียนหลวง เพื่อศึกษาวิชาในประเทศหรือต่างประเทศ

2.1.2 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรที่ ก.พ. อนุมัติให้ส่วนราชการใดจัดให้มีการศึกษาขึ้น เพื่อเข้ารับราชการในส่วนราชการนั้นโดยเฉพาะ

2.1.3 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวุฒิที่ ก.พ.กำหนด

2.1.4 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งไม่สามารถมารับการบรรจุได้เมื่อถึงลำดับที่ที่สอบได้ เนื่องจากอยู่ในระหว่างการรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และได้มารายงานตัวขอรับการบรรจุเมื่อบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ที่ผู้นั้นสอบถูกยกเลิกไปแล้ว

2.1.5 กรณีการบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้ซึ่งถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้เนื่องจากได้มารายงานตัวเพื่อขอรับการบรรจุแล้ว แต่มีเหตุผลไม่อาจเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ตามกำหนดเวลาที่ทางราชการจะบรรจุและแต่งตั้ง

2.1.6 กรณีอื่นที่ ก.พ. อนุมัติ

2.2 ในกรณีที่บรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรณีที่กระทรวง ทบวง กรมใดมีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่ข้าราชการ ที่จะต้องบรรจุผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญสูงมากเป็นพิเศษเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ ให้กระทรวง ทบวง กรมนั้นดำเนินการขออนุมัติ ก.พ. การบรรจุและแต่งตั้งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

3. การแต่งตั้งบุคคลโดยกรณีอื่นๆ

3.1 กรณีการบรรจุทหารเข้ารับราชการ เป็นกรณีที่ข้าราชการพลเรือนต้องออกจากราชการเพื่อไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร และขอกลับเข้ารับราชการ ตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

3.1.1 เคยเป็นข้าราชการพลเรือนมาก่อน แต่ต้องออกจากราชการเพราะต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

3.1.2 พ้นราชการทหารแล้ว โดยไม่มีความเสียหายในระหว่างรับราชการทหาร

3.1.3 แสดงความประสงค์จะขอรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญใน กระทรวง ทบวง กรมเดิมภายในกำหนด 180 วัน

3.1.4 ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ

3.2 กรณีการบรรจุผู้ไปปฏิบัติงานใดๆ ตามมติคณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ เป็นกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการไปปฏิบัติงานอื่นตามมติคณะรัฐมนตรี และขอกลับเข้ารับราชการในกระทรวง ทบวง กรมเดิมทั้งนี้ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์หลักเกณฑ์ดังนี้

3.2.1 เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญมาก่อน

3.2.2 เป็นผู้ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานใดๆ ซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นสำหรับการคำนวณบำเหน็จบำนาญเต็มเวลาราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

3.2.3 ขอกลับเข้ารับราชการภายในกำหนดเวลา 4 ปี นับแต่วันออกจากราชการไปปฏิบัติงานดังกล่าว

3.2.4 ให้ผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและรับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

3.3 กรณีการบรรจุข้าราชการพลเรือนกลับเข้ารับราชการ

3.3.1 เคยเป็นข้าราชการพลเรือนมาก่อน แต่ได้ออกจากราชการไปด้วยเหตุผลใดก็ตามซึ่งไม่ใช่เป็นกรณีออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.3.2 แสดงความประสงค์ขอกลับเข้ารับราชการโดยสมัครเข้ารับราชการใหม่และทางราชการต้องการรับผู้นั้น

3.3.3 ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.กำหนด

3.4 กรณีการบรรจุผู้เคยเป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นกลับเข้ารับราชการ

3.4.1 เคยเป็นพนักงานเทศบาลที่มิใช่พนักงานเทศบาลวิสามัญ หรือเคยเป็นข้าราชการตามกฎหมายอื่นที่มิใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เช่น ราชการทหาร ข้าราชการอัยการ ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม และข้าราชการกรุงเทพ เป็นต้น และไม่ใช่ข้าราชการการเมือง ข้าราชการวิสามัญ หรือข้าราชการซึ่งออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.4.2 แสดงความประสงค์ขอสมัครเข้ารับราชการพลเรือนสามัญ

3.4.3 ทางราชการต้องการจะรับผู้นั้นเข้ารับราชการ และเสนอเรื่องให้ ก.พ.พิจารณาอนุมัติ

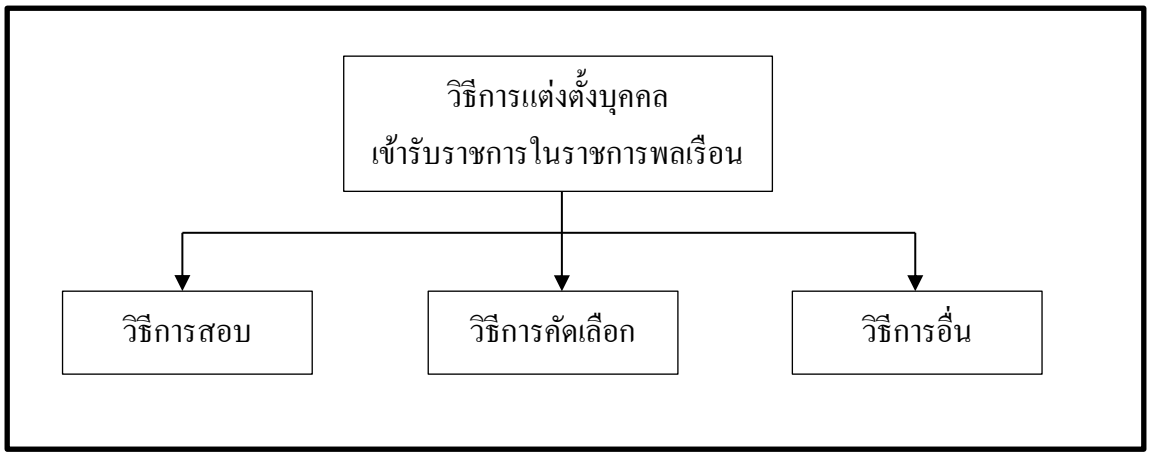
3.4.4 ก.พ.ได้พิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ และอนุมัติให้บรรจุแต่งตั้งได้ตามที่ ก.พ. กำหนด ทั้งเงินเดือนที่จะได้รับจะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิความสามารถ และความชำนาญงานในระดับเดียวกัน

3.5 กรณีการบรรจุโดยการรับโอนพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

3.5.1 พนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นสมัครใจประสงค์ที่จะขอโอนมาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

3.5.2 กระทรวง ทบวง กรม ที่จะรับโอนทำความตกลงกับเจ้าสังกัดแล้วเสนอเรื่องไปให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ

3.5.3 ก.พ.ได้พิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับและอนุมัติให้บรรจุแต่งตั้งโดยกำหนดตำแหน่งและเงินเดือน ทั้งเงินเดือนจะได้รับจะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิ ความสามารถ และความชำนาญงานในระดับเดียวกัน



แผนภูมิที่ 7.2 วิธีการแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการพลเรือน

7.18 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 59 ผู้ได้รับบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 วรรคหนึ่ง หรือมาตรา 55 ให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ และให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นข้าราชการที่ดีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามวรรคหนึ่ง ผู้ใดมีผลการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งให้ผู้นั้นรับราชการต่อไป ถ้าผู้นั้นมีผลการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้ไม่ว่าจะครบกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้วหรือไม่ก็ตาม

ผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการตามวรรคสอง ให้ถือเสมือนว่าผู้นั้นไม่เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ แต่ทั้งนี้ไม่กระทบกระเทือนถึงการใดที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือการรับเงินเดือนผลประโยชน์อื่นใดที่ได้รับหรือมีสิทธิจะได้รับจากทางราชการในระหว่างผู้นั้นอยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการผู้ใดมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 7 การดำเนินการทางวินัย และถ้าผู้นั้นมีกรณีที่ต้องออกจากราชการตามวรรคสอง ก็ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการตามวรรคสองไปก่อน (พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 : 22)

7.19 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 57 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามมาตรา 53 มาตรา 55 มาตรา 56 มาตรา 63 มาตรา 65 และมาตรา 66 ให้ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้งแสดงเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 7.2 ผู้สั่งบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตำแหน่ง	ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง
บริหารระดับสูง ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม	รัฐมนตรีเจ้าสังกัด
บริหารระดับสูง ตำแหน่งรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม	ปลัดกระทรวง หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม

ตารางที่ 7.2 (ต่อ)

ตำแหน่ง	ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง
ประเภทบริหารระดับต้น	ปลัดกระทรวง
ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญพิเศษ ชำนาญการพิเศษเชี่ยวชาญ ประเภททั่วไปในสำนักงานรัฐมนตรี	รัฐมนตรีเจ้าสังกัด
ประเภทอำนวยการระดับสูง	ปลัดกระทรวง
ประเภทอำนวยการระดับต้น	อธิบดี
ประเภทวิชาการระดับผู้ทรงคุณวุฒิ	รัฐมนตรีเจ้าสังกัด
ประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ	ปลัดกระทรวง
ประเภทวิชาการชำนาญพิเศษ ประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ	อธิบดี
ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ชำนาญการประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส	อธิบดี

การบรรจุแต่งตั้งตามมาตรา 53 และย้ายตามมาตรา 63 ให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ตำแหน่งทั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง

7.20 การแต่งตั้งข้าราชการ

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทำได้หลายกรณี เช่น โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ในส่วนราชการเดียวกัน หรือการโอนไปปฏิบัติงานในส่วนราชการอื่น

1. การย้าย

การย้าย หมายถึง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในส่วนราชการเดียวกัน มาตรา 63 การย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในหรือต่างกระทรวง หรือกรม แล้วแต่กรณีให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.การย้ายหรือการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิมจะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้รับความยินยอมจากข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้น

หลักเกณฑ์การย้ายมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะย้าย ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดมีตำแหน่งระดับเดียวกันว่าง หรือย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการ ระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน เช่น ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งระดับชำนาญการพิเศษ ย้ายสับกับตำแหน่งระดับชำนาญ

การพิเศษ ตำแหน่งระดับชำนาญการ ย้ายสับกับตำแหน่งระดับชำนาญการ ตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ย้ายสับกับตำแหน่งระดับปฏิบัติการ

2. การโอน

การโอน หมายถึง การโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในต่างส่วนราชการ ในกรณีโอนข้าราชการพลเรือนไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งที่ไม่สูงกว่าเดิม กระทำได้โดยให้ผู้บังคับบัญชาของทั้งสองฝ่ายตกลงยินยอมยก เว้นในกรณีตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไป ให้ดำรงตำแหน่งในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวง และกรณีโอนผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือก หรือผู้ได้รับคัดเลือกไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้บังคับบัญชา

3. การแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่ง

การแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่ง หมายถึง การให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งอื่นอีกตำแหน่งหนึ่ง เป็นการชั่วคราวในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้นหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้

3.1 ปลัดกระทรวง หากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองปลัดกระทรวงรักษาการแทน อธิบดีหรือเทียบเท่า ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีหรือเทียบเท่า รักษาราชการแทนตามลำดับ

3.2 รองปลัดกระทรวง หากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า รักษาราชการแทน

3.3 อธิบดี หากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่ารองอธิบดีหรือหัวหน้ากองหรือเทียบเท่าขึ้นไป รักษาราชการแทน

3.4 เลขานุการกรม ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าส่วนราชการ หากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า รักษาราชการแทน

3.5 ผู้ว่าราชการจังหวัด หากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้รองผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดซึ่งมีอาวุโสรักษาราชการแทนตามลำดับ

3.6 นายอำเภอ หากไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ให้ปลัดอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอซึ่งมีอาวุโส รักษาราชการแทน

การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่ไม่มีกำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จะกระทำไม่ได้ จะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

การย้ายการโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญไปดำรงตำแหน่งต่างกระทรวงหรือกรม ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

7.21 การพ้นสภาพจากข้าราชการ

เมื่อบุคลากรในองค์การได้ออกจากราชการนั้นไป ทั้งด้วยความสมัครใจหรือไม่ก็ตาม การพ้นจากงานเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ ด้วยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและบุคลากรมีการกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขไว้ชัดเจน หากพ้นสภาพด้วยความสมัครใจก็ไม่น่าจะเป็นปัญหาสำหรับผู้พ้นสภาพ แต่ถ้าหากพ้นสภาพด้วยความไม่สมัครใจ จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จึงเป็นขั้นตอนอีกขั้นตอนหนึ่งที่ควรทำการศึกษา ให้บุคลากรและองค์การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน เงื่อนไขของการพ้นสภาพการทำงานบุคลากรจะต้องรับรู้และถือปฏิบัติเพื่อความเป็นธรรมต่อองค์การและบุคลากรเอง

7.21.1 ความหมายของการพ้นสภาพจากงานราชการ (Separation)

การพ้นสภาพ คือการที่ข้าราชการคนหนึ่งคนใดออกจากราชการไป จะด้วยความสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ตาม การออกจากราชการด้วยความสมัครใจนั้น อาจมีสาเหตุส่วนตัวที่ข้าราชการไม่ประสงค์จะปฏิบัติราชการหรือยึดอาชีพราชการต่อไปจึงออกก่อนกำหนดเกษียณอายุ ส่วนการออกจากราชการโดยไม่สมัครใจคือการที่ข้าราชการถูกบังคับให้ออก ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการกระทำผิด ออกเพราะการลดจำนวนข้าราชการหรือยุบส่วนราชการ หรือมีเหตุจำเป็นอื่นๆ บังคับให้ต้องออกจากราชการไป

การพ้นสภาพการเป็นบุคลากรของรัฐ หมายถึง การที่บุคลากรของรัฐ ซึ่งได้แก่ บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องในองค์การของรัฐ ซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ออกจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การของรัฐนั้นๆ ไป

ข้าราชการประจำจะพ้นสถานภาพข้าราชการได้ก็ต่อเมื่อมีเหตุต้องตามกรณีที่กำหนดไว้สำหรับการออกจากราชการของข้าราชการประเภทนั้นๆ และได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับกรณีนั้นๆ แล้ว ทั้งนี้เมื่อพ้นสถานภาพข้าราชการแล้วก็จะไม่มีสิทธิและอำนาจหน้าที่ในฐานะข้าราชการต่อไป (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ**, 2558)

7.21.2 สาเหตุการพ้นสภาพข้าราชการ

เหตุแห่งการพ้นสภาพข้าราชการมีสาเหตุอยู่ 4 ประเด็น ได้แก่

1. ความสมัครใจของข้าราชการ

หากข้าราชการท่านใดไม่ประสงค์จะปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการต่อไป ก็ให้ยื่นเรื่องลาออก ทั้งนี้ผู้ขอลาออกต้องได้รับอนุญาตจากทางราชการก่อน หากทิ้งหน้าที่ไปโดยไม่ได้รับอนุญาตจะถูกลงโทษทางวินัย ซึ่งทำให้เสียประวัติและเสียสิทธิบางประการ

การพ้นสภาพข้าราชการโดยความสมัครใจ มี 2 วิธี

1.1 การลาออกจากราชการ เป็นการพ้นสภาพข้าราชการ เมื่อลาออกไปแล้วก็พ้นสภาพข้าราชการโดยเด็ดขาด การลาออกเป็นเหตุผลของตัวข้าราชการเอง เช่น ไม่พอใจในงานต้องการประกอบอาชีพใหม่ หรือลาออกเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมือง

1.2 สมัครไปปฏิบัติงานอื่นตามความประสงค์ของทางราชการ เป็นการพ้นสภาพข้าราชการชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากทางราชการ เช่น ไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ในรัฐวิสาหกิจ (**ไพศาล ศิลปะวัฒนานันท์**, 2555) เมื่อกลับจากปฏิบัติงานนั้นแล้วสามารถปฏิบัติงานราชการได้ตามเดิม

2. เงื่อนไขหรือเงื่อนเวลาในการรับราชการ

การให้ข้าราชการออกจากราชการพ้นสภาพข้าราชการได้ เมื่อไม่มีงานทำหรือเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในราชการ หรือในกรณีการพ้นสภาพข้าราชการโดยกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ การพ้นสภาพข้าราชการตามเงื่อนไขเงื่อนเวลา มี 2 กรณี

2.1 กรณีสูงอายุตามกฎหมาย (retirement) กำหนดให้ข้าราชการซึ่งอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ พ้นสภาพจากข้าราชการโดยมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญอันเนื่องจากเหตุสูงอายุ แต่อาจต่ออายุราชการออกไปอีกได้ในบางกรณีจนถึง 65 ปี ทั้งนี้โดยถือความจำเป็นของทางราชการและสมรรถภาพของตัวข้าราชการเป็นหลัก ได้แก่ ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม สามารถขยายอายุราชการได้ถึง 70 ปี ข้าราชการอัยการอาวุโส ซึ่งผ่านการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้รับราชการต่อได้ถึง 70 ปี

2.2 เหตุรับราชการนาน การพ้นสภาพข้าราชการในกรณีนี้กำหนดว่าต้องรับราชการครบ 30 ปี โดยมีคำสั่งให้ออกจากทางราชการ และเป็นผู้บกพร่องในการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ระบุไว้

3. การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐเนื่องจากการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคน

อันเนื่องมาจากสภาวะคนล้นงาน อาจเนื่องมาจากภารกิจสิ้นสุดหรือมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ หรือนำเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ การจัดโครงสร้างองค์การใหม่ ทำให้สามารถลดกำลังคนได้ โดยปกติทางราชการจะดำเนินการออกคำสั่งให้ออกจากราชการโดยได้รับบำเหน็จบำนาญเพราะเหตุทดแทน

การพ้นสภาพบุคลากรของรัฐเนื่องจากการเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคน มี 2 กรณี ได้แก่

3.1 กรณีเลิกหรือยุบตำแหน่งหรือลดกำลังคน (Layoff) เมื่อมีการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ที่อาจมีตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งหรือหลายตำแหน่งต้องหายไป เนื่องจากความเหมาะสมในการทำงานก็ต้องสั่งให้มีการยุบตำแหน่งนั้น และให้มีคำสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการ หรือในกรณีครบกำหนดการจ้าง ต้องลดจำนวนข้าราชการเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจ หรืองานเลิกตามโครงการ

3.2 กรณีปลดถ่าย (Selection out) เมื่อข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ทางราชการมีระเบียบกำหนดว่าผู้รับราชการมีเวลาราชการสำหรับการคำนวณบำเหน็จบำนาญถึง 30 ปีแล้ว ถ้าไม่ทำงานให้ก้าวหน้าก็ให้ออกจากราชการได้เช่นกัน

4. เหตุบกพร่องของตัวข้าราชการ

ในราชการพลเรือนไทย มีกรณีการพ้นสถานภาพข้าราชการ เพราะเหตุบกพร่องของตัวข้าราชการมี 9 กรณีดังนี้

4.1 กรณีตาย เมื่อข้าราชการถึงแก่ความตาย เป็นการพ้นสภาพข้าราชการตั้งแต่วันที่ตาย โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องมีคำสั่งแต่อย่างใด เพียงแต่แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเท่านั้น

4.2 กรณีขาดคุณสมบัติ เมื่อข้าราชการขาดคุณสมบัติที่จะเป็นข้าราชการ ขาดคุณสมบัติที่จะดำรงตำแหน่งก็ต้องออกจากราชการพ้นสถานภาพข้าราชการโดยทำเป็นคำสั่งตามแบบราชการ

4.3 กรณีทดลองปฏิบัติราชการแล้วปรากฏไม่เหมาะสม ในการทดลองปฏิบัติราชการเป็นเวลา 6 เดือน ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นั้นประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ไม่ควรให้รับราชการต่อไป ก็สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการพ้นสถานภาพข้าราชการ

4.4 กรณีให้ออกไว้ก่อนเพื่อรอฟังผลการสอบสวนพิจารณาทางวินัย เมื่อข้าราชการถูกกล่าวหาว่ากระทำผิด ผู้บังคับบัญชาสามารถให้ออกจากราชการไว้ก่อนในระหว่างถูกสอบสวนทางวินัยหรือถูกฟ้องคดีอาญา

4.5 กรณีเจ็บป่วยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างสม่ำเสมอ กำหนดให้ข้าราชการลาป่วย โดยได้รับเงินเดือนได้ปีหนึ่ง 60 วัน หากผู้ใดลาป่วยปีหนึ่ง 120 วัน ผู้บังคับบัญชามักจะสั่งให้ออกจากราชการ แต่ทั้งนี้ได้ลาป่วย 60 วัน หรือน้อยกว่านั้น หากผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่อาจปฏิบัติ งานได้ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาพิจารณาเป็นรายๆ ไป

4.6 กรณีมีมลทินหรือมัวหมอง หากถูกกล่าวหา ในข้อหาว่ากระทำผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง แม้การสอบสวนจะไม่มีความชัดว่ากระทำผิดที่จะลงโทษให้ออก หรือปลดออก แต่มีมลทิน หรือมัวหมองกรณีที่สอบสวนนั้น ซึ่งอาจส่งผลเสียหายแก่ราชการจะให้ออกจากราชการก็ได้

4.7 กรณีหย่อนความสามารถ ประพฤติตนไม่เหมาะสม หรือบกพร่องในหน้าที่ กรณีประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งไม่เข้ากรณีที่จะลงโทษถึงไล่ออก ปลดออก หรือออกฐานกระทำผิดวินัยร้ายแรง แต่ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ทางราชการ ก็อาจให้ออกจากราชการได้

4.8 กรณีต้องโทษจำคุกในความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ เมื่อได้รับโทษจำคุกไม่สามารถปฏิบัติราชการได้จึงให้ออกจากราชการ

4.9 กรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาต้องสั่งลงโทษไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ

7.21.3 การพ้นสภาพข้าราชการไทย

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 หมวดที่ 8 มาตรา 107 ระบุว่าข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการเมื่อ

1. ตาย
2. พ้นจากราชการตามกฎหมายกำหนดว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
3. ลาออกจากราชการและได้รับอนุญาตให้ลาออกหรือการลาออกมีผล
4. ถูกสั่งให้ออก
5. ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก

ข้าราชการพลเรือนผู้ใดเมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ในสิ้นปีงบประมาณ และทางราชการมีความจำเป็นที่จะให้รับราชการต่อไป เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในทางวิชาการหรือหน้าที่ที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัว ให้รับราชการต่อไปอีกไม่เกิน 10 ปี ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

หากข้าราชการประสงค์จะลาออกให้ยื่นหนังสือลาออกต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปโดยยื่นล่วงหน้าก่อนวันขอลาออกไม่น้อยกว่า 30 วัน

มาตรา 110 ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการออกจากราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญในกรณีต่อไปนี้

1. เมื่อข้าราชการพลเรือนเจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างสม่ำเสมอ
2. เมื่อข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติงานใดๆ ตามความประสงค์ของทางราชการ
3. เมื่อข้าราชการผู้ใดขาดคุณสมบัติตามคุณลักษณะทั่วไป และคุณลักษณะต้องห้าม
4. เมื่อทางราชการเลิกหรือยุบหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่ข้าราชการปฏิบัติหรือดำรงอยู่ สำหรับกรณีนี้ให้ได้รับเงินชดเชยตามหลักเกณฑ์ วิธีการ ที่กระทรวงการคลังกำหนด
5. เมื่อข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ
6. เมื่อข้าราชการหย่อนความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือบกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ ถ้าให้ผู้นั้นรับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ทางราชการ
7. เมื่อข้าราชการถูกสอบสวนกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และผลการสอบสวนไม่ได้ความแน่ชัดพอที่จะสั่งลงโทษ แต่มีมลทินหรือมัวหมองในกรณีถูกสอบสวน ถ้าให้รับราชการต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่ทางราชการ
8. เมื่อข้าราชการได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือรับโทษจำคุกโดยคำสั่งศาลซึ่งยังไม่ถึงปลดออกหรือให้ออก

สรุป การปฐมนิเทศและการบรรจุแต่งตั้ง

เมื่อบุคคลผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือกมาแล้ว องค์การจะบรรจุให้บุคคลนั้นเข้าทำงาน และจัดปฐมนิเทศให้กับบุคลากร เพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รับข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร นโยบาย โครงสร้าง องค์การ การปฏิบัติตน ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานในองค์การ

การปฐมนิเทศมีประโยชน์ในด้านองค์การและในด้านบุคลากรใหม่ การปฐมนิเทศมี 2 รูปแบบ คือ การปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล กับการปฐมนิเทศเป็นกลุ่ม หลังการปฐมนิเทศสิ้นสุดลงบุคลากรใหม่จะเข้าปฏิบัติงานโดยกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง

การบรรจุแต่งตั้งเป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ ที่ผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว ผ่านการปฐมนิเทศเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ การบรรจุแต่งตั้งมี 2 วิธีคือ 1. การเรียงลำดับตามที่สอบได้ที่ 1 Rule of one 2. การคัดเลือกผู้ที่สอบได้คะแนนสูงสุด 3 คนแรก Rule of three

การตัดสินใจบรรจุบุคลากรมี 3 ประเภท ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน กระบวนการทดลองปฏิบัติงาน โดยทั่วไปส่วนใหญ่องค์การจะให้บุคคลที่สอบผ่านมาแล้วทดลองปฏิบัติงานเสียก่อน ทั้งนี้เพราะกระบวนการคัดเลือกนั้นใช้ระยะเวลาจำกัด จึงไม่อาจเป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลนั้นเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่เพียงใด การทดลองปฏิบัติงานจะกระทำในระยะเวลา 3-6 เดือน ทั้งนี้เพื่อจะทำให้องค์การทราบว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้

การบรรจุแต่งตั้งในราชการไทย 1. แต่งตั้งบุคคลโดยวิธีการสอบแข่งขัน 2. การแต่งตั้งโดยวิธีการคัดเลือก 3. การบรรจุแต่งตั้งโดยวิธีอื่น การแต่งตั้งข้าราชการโดยการย้าย การโอน การแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่ง

การตัดสินใจบรรจุเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ประการคือ 1. ประสิทธิผล (effectiveness) การตัดสินใจบรรจุจะต้องทำไปตามขั้นตอนของการคัดเลือก ควรปฐมนิเทศเพื่อเร่งให้เกิดสังคมประกิต (socialization) คือซึมซาบค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ 2.การปฏิบัติตามกฎหมาย (legal compliance) ทำสัญญาจ้างงานแบบตกลงกัน (employment-at-will) ทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งสองฝ่ายกำหนดความสัมพันธ์ตามที่ตั้งใจ 3. การป้องกันการพ้นจากงาน (prevention of separations) พบว่าบุคลากรที่มีคุณค่าลาออกไปเพราะ 1. ไม่ได้รับการยอมรับ 26% 2. ไม่พอใจการบริหารจัดการ 15% 3. เงินเดือนประโยชน์เกื้อกูลไม่พอเพียง 60% 4. เบื่องาน 6%

คำถามทบทวน บทที่ 7

1. ผู้สมัครเข้าทำงาน เมื่อผ่านกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างสมบูรณ์แล้ว จำเป็นต้องมีโครงการปฐมนิเทศหรือไม่? เพราะเหตุใด จงให้เหตุผล
2. ถ้าท่านเป็นผู้ออกแบบโครงการปฐมนิเทศ ให้อธิบายประเด็นที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และประเด็นที่ผู้บังคับบัญชาควรจะให้การปฐมนิเทศแก่บุคลากรใหม่
3. ทำไมองค์การจึงใช้หลักอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง มีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง
4. จงอธิบายวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ
5. การบรรจุแต่งตั้งคืออะไร? มีการบรรจุแต่งตั้งในกรณีใดบ้าง
6. จงอธิบายระบบพี่เลี้ยง
7. ต้องการทราบวัตถุประสงค์ของการทดลองงาน
8. ทำไมจึงต้องมีกระบวนการสังคมประกิต (socialization) ในโครงการปฐมนิเทศ
9. การพ้นสภาพข้าราชการมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง

หนังสืออ้างอิง บทที่ 7

ชัจจ์นันต์ ธรรมจินดา. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2553.

ชุติภาส ชนะจิตต์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชันกรุงเทพมหานคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี.

ปินฑิรา จันหลวง. (2553). **“แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย”**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

พัชรินทร์ ราชคมน์. (2554). **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ไพศาล ศิลปะวัฒนานันท์. (2555). **ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดชัยภูมิ.** (การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ลักษณชัย ธนะวังน้อย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุวเพ็ญ คำตุ้ย. (2556). **“แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา”**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558.** กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. 2558.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์. 2552.

Peters, T&Townsond R. **Excellence in the Organization.** New York : Simon & Shuster. 1995.

อภิธานศัพท์

Socialization : ทำให้เป็นสังคม ทำให้เหมาะสำหรับอยู่กันเป็นหมู่ ทำให้เป็นระบบสังคมนิยม ทำให้เหมาะกับชีวิตสังคม

ปฏิคม : ผู้ดูแลต้อนรับ ผู้ต้อนรับ ผู้รับแขก

ปณิธาน : การตั้งความปรารถนา



บทที่ 8 การฝึกอบรม

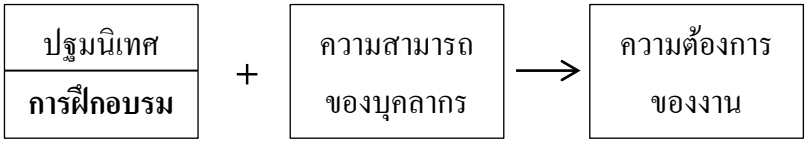
Training

เทคนิควิธีในการฝึกอบรม

ความนำ

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther & Davis. 1993 : 297) พบว่าพนักงานถูกปลดจากงานเพราะเหตุว่าไม่มีความสามารถเพียงพอ 39% เข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ 17% ไม่ซื่อสัตย์สุจริต 12% มีทัศนคติทางลบ 10% ขาดการจูงใจ 7% ไม่เอาใจใส่หรือปฏิเสธที่จะปฏิบัติตามข้อแนะนำ 7% และพบว่าพนักงานที่มีคุณค่าลาออกไปเพราะไม่ได้รับการยอมรับ 26% ไม่พอใจการบริหารจัดการ 15% เบื่องานที่รับผิดชอบ 6% และเงินเดือนหรือประโยชน์เกื้อกูลไม่เพียงพอ 6% การเข้า-ออกของบุคลากรมีผลกระทบต่องบประมาณค่าใช้จ่าย จึงต้องหาวิธีช่วยลดการพ้นสภาพพนักงานองค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยืนยันว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ดีสำหรับการปรับทัศนคติ พฤติกรรม การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การ มีวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน **ทิศนา แขมมณี** (2553 : 343-346) ชี้ว่าการอบรมเป็นทางการอาจมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้บุคลากรเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น อบรมให้พนักงานรู้จากทำงานร่วมกับหุ่นยนต์ (robot) หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

ผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่ ยังไม่เคยทำงานนั้นมาก่อน หรือเคยมีประสบการณ์มาบ้างแล้ว การทำงานใหม่ก็ใช่ว่าจะเหมือนกับที่เคยทำแต่เดิม 100% โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากปฐมนิเทศและบรรจุพนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ จำเป็นต้องรับการอบรมเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมีรูปแบบระบบเดียวกัน ความสามารถของบุคลากรกับความต้องการผลงานขององค์การจะต้องทำให้สมดุลกัน โดยการอาศัยการปฐมนิเทศในระยะเวลาสั้นจึงเป็นได้เพียงระดับพื้นฐานจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้ได้งานในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันกับที่องค์การกำหนดไว้ (the same product, the same pattern in the same standard) โดยอาศัยการปฐมนิเทศและ**การฝึกอบรม** อย่างใดอย่างหนึ่งไม่เป็นการเพียงพอ ทั้งสองนี้มีความจำเป็นทั้งคู่



อีกอย่างหนึ่งมีส่วนคล้ายแต่ไม่เหมือน นั่นคือการศึกษา เป็นระยะยาว เรียนรู้เป็นทักษะพื้นฐาน (basic skill) สำหรับเตรียมตัวพร้อมเพื่อชีวิต (education for life) เพื่องาน (for job) และเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง (**กนกศักดิ์ ชิมตระกูล**. 2533 : 241-249)

8.1 ความหมายของการฝึกอบรม

จะนำมาให้พิจารณาหลายๆ สำนวน เพื่อสรุปเป็นมโนคติ (concept) หรือความคิดเห็นของตัวท่านเอง

สมัชชาข้าราชการพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกาและคานาดา (Civil Service Assembly of the United States and Canada) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมคือ กรรมวิธีในการที่จะเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และการแสดงออก

ฟลิปโป, เอ็ดวิน บี. (Flippo, Edwin B. 1966 : 98) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการของการสร้างเสริมเพิ่มเติมความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในขอบเขตของงานเฉพาะอย่าง

เลียวนาร์ด, แนดเลอร์ (Leonard, Nadler. 1970 : 9) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่

กิติ พยัคคานนท์ (2532 : 95) ให้ความหมายว่าการฝึกอบรมคือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ (2535 : 70) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการอย่างเป็นทางการที่กิจการทำให้บุคลากรเกิดความรู้ เพื่อจะได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2530 : 195) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะ ทัศนคติ และความรู้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 24) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานของสถาบัน สังคม และประชาชน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548 : 182) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ในแง่มุมขององค์การแล้ว การฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติหรือหัวหน้างาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด ความรู้ การกระทำ ความชำนาญ และหน้าที่ต่างๆ

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรธนา เทพจิต (2550 : 134) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการจัดหาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานให้กับบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 187) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สรุป การฝึกอบรม คือการฝึกสอนบุคลากรให้ประพฤติปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์การ และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งๆ ขึ้น ถูกต้องตรงตามความประสงค์ขององค์การ และสามารถแก้ปัญหา พัฒนาสร้างสรรค์

สรุปประเด็นที่เป็นสาระสำคัญของการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (training) เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีผลต่อการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคคล

2. สมรรถภาพของบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน

2.1 ความรู้ ความสามารถ คือรู้เกี่ยวกับงาน เช่น วิธีทำงานอย่างฉลาด

2.2 ทักษะ หรือความชำนาญ คือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ได้ผลงานดี ประหยัดเวลาประหยัดค่าใช้จ่าย

2.3 ทัศนคติที่ดี หรือเจตคติ (attitude) เป็นความรู้สึก หรือความคิดเห็นที่มีต่องานที่รับผิดชอบ

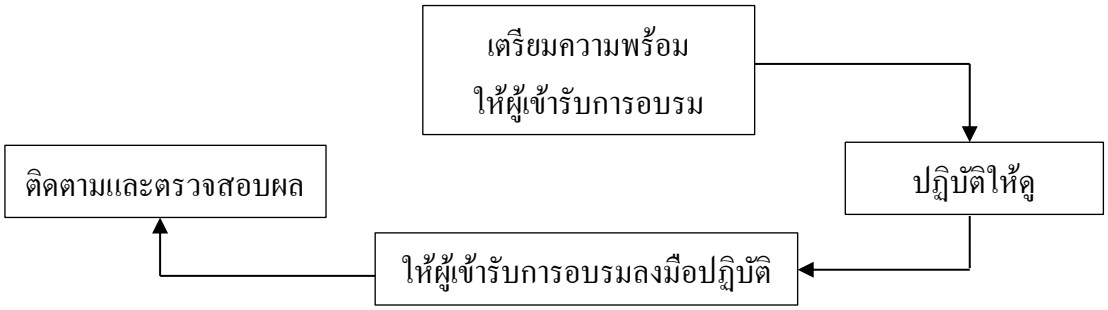
3. การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลให้สนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ (computer) หุ่นยนต์ (robot)

4. การฝึกอบรม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ผ่านการฝึกอบรมให้เป็นคนดีมีคุณธรรม มีมนุษย์สัมพันธ์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่องานในหน้าที่

8.2 วิวัฒนาการของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเริ่มขึ้นเมื่อประมาณศตวรรษที่ 17 เจมส์ วัตต์ (James Watt) สร้างเครื่องจักรไอน้ำ ก่อนที่เจ้าพนักงานจะใช้เครื่องจักรต้องฝึกอบรมก่อน ในอดีตการพัฒนาฝีมือ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน มักจะทำในรูปของการฝึกหัดงาน (apprenticeship) ผู้เข้ารับการฝึกหัด (apprentice) จะได้รับการพัฒนาฝีมือจากการสอนของหัวหน้างาน และจากการปฏิบัติงานจริง ณ ที่ทำงานหรือโรงงาน ครบตามกำหนด ระเบียบแบบแผน (course) ต่อมาเมื่อภาคอุตสาหกรรมได้ขยายตัวขึ้นในอัตราที่รวดเร็ว ต้องการแรงงานฝีมือจำนวนมาก จึงได้เกิดการจัดตั้งสมาคมช่างฝีมือแรงงาน (guild) ขึ้น ได้มีการรวมตัวของช่างฝีมือเป็นสมาคมวิชาชีพ (Trade guild) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือผู้ใช้แรงงานที่ยังขาดแรงงานฝีมือ ที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ต่อมาได้พัฒนาเป็นสมาคมส่งเสริมการฝึกช่างฝีมือ (craft training) กิจกรรมการฝึกอบรมได้รับการปฏิบัติ และพัฒนาต่อเนื่องเรื่อยมาจนถึงช่วง

ปลายศตวรรษที่ 19 การฝึกอบรมก้าวหน้าขึ้นอย่างมาก ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 ช่างฝีมือเสียชีวิตไปจำนวนมาก แต่ละองค์การมีความจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในระยะสั้น จึงได้นำวิธีการ “**แสดงให้ดู บอกให้รู้ ให้ปฏิบัติและตรวจสอบ** (Show Tell Do and Check)” เข้ามาประยุกต์ในการฝึกอบรมแรงงานอย่างกว้างขวาง โดยที่ในระยะเวลาต่อมาวิธีการนี้ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เรียกว่า **วิธีสอนงาน 4 ขั้น** (Four Steps Method) ซึ่งวิธีการนี้เป็นที่ฮือฮา นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ดังแผนภูมิที่ 8.1



แผนภูมิที่ 8.1 วิธีสอนงาน 4 ขั้นตอน

อธิบายแผนภูมิ 8.1 วิธีสอนงาน 4 ขั้น

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมความพร้อมให้ผู้เข้ารับการอบรม (Prepare the worker) ก่อนการสอนงานต้องจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมเตรียมตัวให้อยู่ในสภาพที่มีความพร้อมทั้งกายและจิตใจ (physical and psychological readiness)

ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติให้ดู (Present the operation) ผู้ฝึกสอน อธิบายกระบวนการดำเนินงานไปตามขั้นตอน พร้อมทั้งสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นภาพและเกิดความเข้าใจในกระบวนการทำงาน

ขั้นตอนที่ 3 ให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ (Let the worker perform) ให้ผู้เข้ารับการอบรมลงมือปฏิบัติจริง ตามขั้นตอนที่ผู้ฝึกสอนได้แสดงให้ดู และเฝ้าติดตามดูว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจเรื่องที่สอนและปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจหรือยัง ถ้าจำเป็นก็ต้องสอนซ้ำและแก้ปัญหาให้เป็นรายกรณี

ขั้นตอนที่ 4 ติดตามและตรวจสอบผล (Follow up and check) หัวหน้างาน หรือผู้ฝึกสอนประเมินผลการทำงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว เพื่อแนะนำ ทำการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปถูกต้องตามที่องค์การต้องการ

การฝึกอบรมทางธุรกิจในประเทศไทยได้เริ่มเมื่อ พ.ศ.2507 โดยตั้งเป็นสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (**สิริวรรณ ศรีพหล.** 2554) มีการอบรมเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น เรื่องการขายแบบมืออาชีพ (Power Strategies for Successful Selling) (**อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์.** 2552) ในระยะแรก สถานประกอบการในประเทศไทย กิจการส่วนใหญ่จะเป็นพาณิชยกรรม ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization)

การฝึกอบรมขยายตัวมากขึ้นทำให้ธุรกิจภาคบริการ (Services industry) เข้ามามีบทบาทสำคัญ การฝึกอบรมมิได้ถูกจำกัดอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้น ตลอดจนนำวิทยาการที่ทันสมัยมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการฝึกอบรมด้วย เช่น การจำลองสถานการณ์ (simulation) และนำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการฝึกอบรม (Computer Aided Training : CAT) เป็นต้น

8.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เป็นความคาดหวังว่าหลังการฝึกอบรมจะเกิดผลที่น่าปรารถนาแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คำว่า “วัตถุประสงค์” (purpose) มีผู้ใช้คำอื่น เช่น จุดประสงค์ (objective) ความมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย (goal) จุดหมาย (aim)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมต้องการ 3 ด้าน

1. ด้านจิตพิสัย (Affective domain) เป็นจุดมุ่งหมายที่แสดงออกทางด้านทัศนคติ ค่านิยม ความสนใจ และความซาบซึ้ง เช่น

ก. ผู้รับการอบรมเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

ข. ผู้เข้ารับการอบรมตระหนักในความจำเป็นของการฝึกอบรม

2. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เป็นจุดมุ่งหมายทางด้านทักษะของการเคลื่อนไหว การใช้อวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ตลอดจนการสื่อสารและการใช้ภาษา เช่น

ก. ผู้เข้ารับการอบรมมีความชำนาญในการตัดเย็บเสื้อผ้า

ข. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ

3. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) เป็นจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ทางด้านความคิด ความรู้ และการแก้ปัญหา ซึ่งได้มีการแบ่งไว้เป็นระดับ ตั้งแต่ความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (comprehension) การนำไปใช้ (application) การวิเคราะห์ (analysis) การสังเคราะห์ (synthesis) ไปจนถึงการประเมินค่า (evaluation) เช่น

ก. ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารองค์การ

ข. เพื่อเรียนรู้กรรมวิธีการผลิต

เป้าประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ของแต่ละองค์การ **เศกสรรค์ วัฒนบุตร และคณะ** (2552) แยกไว้เป็น 2 ฝ่าย คือ ความมุ่งหมายขององค์การ กับความมุ่งหมายส่วนบุคลากร

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) เน้นหนักผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ดังนี้

1.1 สร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน ท้าทายให้บุคลากรตระหนักในการปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อเพิ่มปริมาณผลผลิต บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม ย่อมมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มีศักยภาพสูง จึงทำให้มีผลิตภาพสูง เพราะได้รับการเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ทราบวิธีที่ปลอดภัย รวดเร็ว ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่ทำง่ายแต่ได้ผลงานดี

1.3 เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลผลิต การฝึกอบรมมีผลพัฒนาฝีมือ ปฏิบัติงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ เพิ่มทั้งคุณภาพและปริมาณ (quality & quantity)

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง ลดความผิดพลาด ลดการทำงานที่เกิดผลเสีย ป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน เทียบเคียงได้กับผลงานที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

1.6 เพื่อสนองความต้องการขององค์การได้ตรงเป้า เพราะผู้ปฏิบัติได้รับการอบรมจากหลักสูตร

1.7 เพื่อลดอัตราการหมุนเวียน (Turn over) **และการขาดงาน** (Absenteeism) ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดฝึกอบรมสั่งสอน นำไปสู่ทำงานไม่เหมาะสม เป็นเหตุเสียขวัญ กำลังใจ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคลากร (Employee objectives) หมายถึง บุคลากร องค์การ เจ้าหน้าที่ เจ้าพนักงาน ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจ

2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่ง รวมถึงการติดต่อประสานงานที่ดี

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ จนเกิดเป็นความชำนาญในการปฏิบัติงาน

2.4 เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกับผู้อื่น

2.5 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น สิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ รวมถึงขั้นตอนกระบวนการในการทำงาน

2.6 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ เป็นทักษะที่ใช้ในระดับบริหารที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2.7 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด โดยไม่คิดที่จะออกจากงานก่อนเหตุอันควร

2.8 เพื่อเรียนรู้งานและการลดความเสี่ยงอันตรายในการทำงาน เป็นความปลอดภัยของตัวบุคลากรและองค์การ

2.9 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและความเชื่อมั่นในการทำงาน

การฝึกอบรมบุคลากรจึงมุ่งเป้าประสงค์ไปที่องค์การและตัวบุคลากร ต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ทั้งนี้เพราะโครงการฝึกอบรมเพื่อมุ่งส่งเสริมให้เกิดความสอดคล้องในด้านการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ หากองค์การมีกำลังเพื่อจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก็จะส่งผลดีมีประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติและองค์การเป็นเส้นขนานควบคู่กันไป

นอกจากการกำหนดเป้าหมายรวมในการจัดฝึกอบรมแล้วนั้น ยังมีการกำหนดเป้าหมายโดยมุ่งที่ผลงาน (performance-centered goal) ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลงานอย่างเป็นรูปธรรมของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการฝึกอบรมได้อย่างเป็นรูปธรรม (objective standard) และยังเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (mutual understanding) ระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันยอมรับกันว่า การฝึกอบรมมีประโยชน์เป็นที่นิยมในองค์การที่มีมาตรฐานทั่วไป

8.4 ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การฝึกอบรมมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงในหน้าที่การงาน ปรับพฤติกรรมให้ร่วมสังคมได้อย่างมีความสุข ดังจะกล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมที่องค์การและผู้รับการฝึกอบรมจะได้รับดังต่อไปนี้ (**เสนาะ ติเยาว์.** 2534 : 128-129) และ (**วิจิตร อาวะกุล.** 2537 : 16-19)

ประโยชน์ต่อองค์การ

1. สนองความต้องการกำลังคน (Meeting manpower needs) การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน เตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนเพื่อสนองความต้องการขององค์การ

2. ลดเวลาการเรียนรู้ให้สั้นเข้า (Reduce learning time) การฝึกอบรมอย่างมีระบบ ระเบียบแบบแผน ผู้ฝึกสอนมีความรู้สามารถทำให้เรียนรู้ได้เร็ว รู้จริง มั่นใจ ไม่เสียเวลาลองผิดลองถูก (trial and error) ไม่ต้องเสียเวลาเรียนรู้งานในขณะปฏิบัติงานจริงมากนัก การฝึกอบรมเมื่อนำวิทยาการทางด้านการผลิตมาช่วยในการปฏิบัติงาน การทำงานรื้อปรับระบบ (reengineering) มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

3. ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น (Improved performance) การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ฝึกอบรมให้สามารถนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังมีส่วนช่วยกระตุ้นบุคคลให้มีความสนใจในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีจิตใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์การ สามารถแก้ไขส่วนบกพร่อง และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของงานได้เสมอ

4. ลดการลาออกของพนักงาน (Reduce labor turnover) จากการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะมีการลาออกจากงานน้อยกว่าพวกที่ไม่ได้ฝึกอบรมเท่าตัว เพราะการฝึกอบรมมักมี

นโยบายสร้างบรรยากาศ ความมั่นคง ความก้าวหน้า หล่อหลอมทัศนคติให้ภักดีต่อองค์การ กระตุ้นให้มีใจรักงาน มีความผูกพันกับองค์การ

5. เพื่อลดการขาดหรือลางาน (Less absenteeism) บุคลากร ที่ได้รับการฝึกอบรม จะทราบวิธีการทำงานที่ถูกวิธี ทำงานด้วยความมั่นใจ มีความสุขกับการทำงาน ไม่อยากขาด หรือลา ตรงกันข้ามบุคลากรที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม รู้สึกไม่มั่นใจในการทำงาน ทำงานไม่ได้ดี เกรงถูกตำหนิ ไม่สบายใจจึงขาด ลาบ่อย

6. ลดความสิ้นเปลือง (Reduce wastage) ถ้าได้รับการอบรม จะรู้งานสามารถทำงานได้ถูกต้องรวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ส่วนบุคลากรที่ไม่เคยได้รับการอบรม ทำงานได้ผลงานไม่เรียบร้อยชักช้า เปลืองเวลา สิ้นเปลืองวัสดุและแรงงาน สูญเสียค่าใช้จ่ายมาก

การฝึกอบรมมีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูง มีข้อผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายน้อยลง ช่วยลดความสิ้นเปลืองวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ประหยัดงบประมาณค่าซ่อมบำรุง ค่าเสียโอกาสจากการหยุดดำเนินงาน ลดงานล่วงเวลา (overtime)

7. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน ไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงและการสอนงาน ประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการฝึกอบรม ส่งผลให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาควบคุม ดูแลและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาดของบุคลากรมากเหมือนบุคลากรที่ไม่เคยได้รับการอบรม

ประโยชน์แก่ผู้รับการอบรมเอง (Benefits to employee)

1. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้กระตือรือร้นปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน องค์การจะจัดระดับผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรต่างๆ ไว้ในระดับที่สูงขึ้น เพื่อการพิจารณาเปรียบเทียบคุณวุฒิกับผู้ที่ได้รับการเลือกให้เข้าแข่งขัน (candidate) กัน ในการพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ผู้รับการอบรมย่อมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานได้เหมาะสมตามมาตรฐานขององค์การ เป็นเหตุให้ผู้ผ่านการอบรมภาคภูมิใจ มั่นใจในการปฏิบัติงาน รักงาน ตั้งใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เป็นที่รักขององค์การและเพื่อนร่วมงาน

2. เพิ่มค่าตัวสูงขึ้น ผู้ได้รับการฝึกอบรมย่อมเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ได้รับค่าจ้างสูงขึ้น รายได้ดีขึ้น เพราะการฝึกอบรม เป็นการยกระดับฝีมือ

3. ความสัมพันธ์กับองค์การและลูกค้าดีขึ้น เป็นที่รัก ชื่นชอบ และหวงแหนขององค์การ การบ่น ต่อว่า ฟ้อง หรือร้องทุกข์ (complain) จากลูกค้าน้อยลง การได้รับความนิยมเป็นเหตุให้สุขภาพจิตดี รู้สึกมีความสุข สนุกกับงาน

4. ช่วยลดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชาในการทำงาน ความผิดพลาดน้อยลง ความตั้งใจทำงานดีขึ้น

5. การฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมงานนิเทศ ให้บรรลุผลเป็นการประสานงานกับเจ้าหน้าที่นิเทศ ช่วยให้หน่วยงานต่างๆ ได้รับการปรับปรุงดีขึ้น เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ

โครงสร้าง การบริหาร ระบบงาน สร้างความคุ้นเคยกับความมีระเบียบ ส่งผลให้สนุกกับงานสบายขึ้นทั้งกายและใจ

8.5 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม

แต่ละองค์การจัดไว้ไม่เหมือนกัน องค์การขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย ไม่มีหน่วยงานฝึกอบรมของตนเอง งานฝึกอบรมส่วนใหญ่จึงตกอยู่กับหัวหน้างานโดยตรง สำหรับองค์การขนาดใหญ่บางแห่งจะจัดให้มีหน่วยงานฝึกอบรมแยกออกมารับผิดชอบเป็นการเฉพาะ เช่น “หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์” หรือหน่วยงานฝึกอบรมแยกออกมาต่างหาก จะทำหน้าที่ในการฝึกอบรมโดยตรง หรือให้ความช่วยเหลือหัวหน้างานในการจัดกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ในกรณีหัวหน้างานหน่วยต่างๆ จัดฝึกอบรมเอง เพราะตามแผนผังกำหนดให้มีหน้าที่รับผิดชอบโครงการกิจกรรมการฝึกอบรม โดยแต่ละหน่วยงาน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า (stock) ฝ่ายขาย ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้าง นิติกร ฝ่ายสวัสดิการ ฯลฯ แต่ละหน่วยงานต่างก็ฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในส่วนงานของตนตามความเหมาะสม

องค์การที่ไม่มีการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมเป็นของตนเอง จึงมักนิยมให้สถาบันบริการภายนอกองค์การเป็นผู้จัดอบรมให้ ไม่ว่าองค์การใด มีการจัดรูปแบบหน่วยงานและการฝึกอบรมอย่างไร ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น โดยปกติผู้จัดการฝึกอบรมจะมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ (**เสนาะ ติเยาว์.** 2534 : 129-130)

1. ให้คำแนะนำและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม แก่ผู้บริหาร หน่วยงานต่างๆ ในฐานะที่ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมเป็นผู้มีความรู้ ประสบการณ์ เข้าใจถึงปัญหา กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมขององค์การ จึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะแสดงความคิดเห็น แนะแนวและให้คำปรึกษา (guidance & counseling) เกี่ยวกับโครงการ หรือแผนงานฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ของส่วนงานฝึกอบรมจะต้องหาโอกาสกระตุ้นผู้บริหารให้สนใจ และเห็นความสำคัญของโครงการฝึกอบรม

2. วางแผนงานโครงการฝึกอบรม โดยหน่วยงานที่องค์การกำหนดไว้ให้เป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการศึกษา ค้นคว้า และปฏิบัติงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยตรง จึงมีประสบการณ์เหมาะที่จะเป็นผู้เสนอแนะนโยบายและจัดทำแผนงานการฝึกอบรมขององค์การ โดยฝ่ายบริหารจะเป็นผู้อนุมัตินโยบายเพื่อนำไปปฏิบัติ หน่วยงานฝึกอบรมจะมีผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายต่างๆ จะดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้วางไว้

3. ดำเนินการตามโครงการฝึกอบรม โดยหน่วยงานฝึกอบรมของแต่ละองค์การรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ตั้งแต่การวางแผน กำหนดรูปแบบ รายละเอียด และวิธีการในการฝึกอบรม การติดต่อประสานงาน เชิญผู้เข้าร่วมกิจกรรม และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่

เกี่ยวข้อง จนถึงการบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมให้ดำเนินไปสอดคล้องกับแผนอย่างราบรื่นจนบรรลุเป้าหมาย

4. จัดหาอุปกรณ์การฝึกอบรมที่ต้องการใช้ให้ครบ โดยหน่วยงานฝึกอบรม เตรียมพร้อม วัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องฉายวีดีทัศน์ แผนที่ หุ่นจำลอง รูปภาพ ไมโครโฟน ฯลฯ จัดประชุมมอบหมายหน้าที่แก่ผู้มีส่วนร่วม เตรียมเอกสารประกอบต่างๆ สื่อผสม (multimedia) เป็นต้น

5. วิเคราะห์และประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อทราบว่าการฝึกอบรมครั้งนั้นดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยหรือมีอุปสรรคอะไร ได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด มีข้อผิดพลาดอย่างไร ผลการฝึกอบรมเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เพียงใด ประเมินจากการสังเกต และแบบสอบถาม เพื่อรายงานผลแก่ผู้บริหาร และการปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป

การฝึกอบรมบุคลากร เป็นงานสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก เทคโนโลยีพัฒนาเร็วมีผลต่อธุรกิจ จึงควรมีการอบรมผู้บริหาร และบุคลากรตามโอกาส 6 เดือน หรือ 1 ปีต่อ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อย

8.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม

การที่องค์การทำการฝึกอบรมบุคลากร ก็เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี ยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

เครื่องมือ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีอิทธิพล ส่งผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรมคือ

1. การแข่งขันระดับโลกและภายในประเทศ โน้มนำให้มีการฝึกอบรม สร้างยุทธศาสตร์ รักษาและเพิ่มยอดขาย รักษาฐานลูกค้า

2. พัฒนาการของเทคโนโลยี ทำให้ต้องฝึกอบรมความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะด้าน เพื่อสามารถใช้เครื่องจักรกลและเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์อุตสาหกรรม (Technology of Industrial Robots)

3. มีการรวมกันของกิจการ การเข้ายึดกิจการ เปลี่ยนกิจการใหม่เลิกกิจการเก่า ต้องวางแผนระยะยาว เพื่อรับผิดชอบสิ่งใหม่

4. กำลังแรงงานปัจจุบันต้องการแรงงานฝีมือ เพื่อความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ และความก้าวหน้าของตัวบุคลากรเอง จึงต้องมีการฝึกอบรม

5. บางอาชีพกำลังทยอยพ้นสมัยและสูญสิ้นไป และอาชีพใหม่ๆ ได้เกิดขึ้น การฝึกอบรมจึงเกิดขึ้นเพื่อประกอบอาชีพใหม่ได้

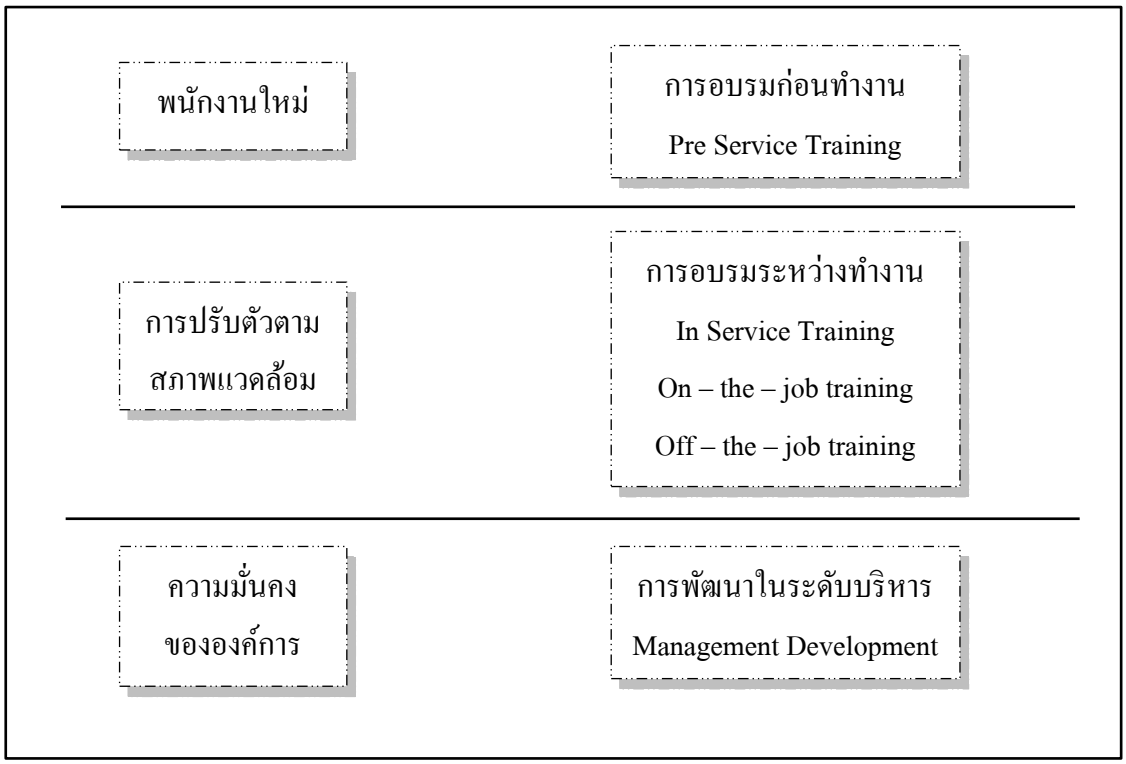
8.7 สาเหตุที่ต้องมีการฝึกอบรม

1. การรับบุคลากรใหม่เข้าทำงาน บุคลากรใหม่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ ถึงแม้บุคลากรจะมีประสบการณ์ในการทำงานมาบ้าง ในการทำงานใหม่ก็ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ความสามารถของบุคลากรกับความต้องการขององค์การต้องสอดคล้องกัน

2. การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในทางที่ต้องการและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องติดตามสถานการณ์และตื่นตัวอยู่เสมอ

3. เพื่อความมั่นคงขององค์การ การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น การควบคุมน้อยลง อุบัติเหตุในการทำงานน้อยลง ส่งเสริมความมั่นคงให้กับองค์การ ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และลดการสิ้นเปลือง

สาเหตุที่กล่าวมาทั้ง 3 ประการข้างต้น สรุปได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 8.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง สาเหตุ กับการฝึกอบรม

8.8 ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม

หลังการปฐมนิเทศและการบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมแล้ว บุคลากรใหม่ก็จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการทำงานเป็นแบบแผน (pattern) เดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมมี 2 วิธีหลักคือ การวิเคราะห์รายละเอียดของงาน (task analysis) และการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (performance analysis)

1. การวิเคราะห์รายละเอียดของงาน ใช้สำหรับกำหนดความจำเป็นของการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทั้งนี้การวิเคราะห์งานเป็นการกำหนดทักษะเฉพาะเจาะจงที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องใช้คำอธิบายลักษณะงาน และคำบรรยายคุณสมบัติ ของบุคลากร ที่ต้องใช้ในการทำงาน เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดการฝึกอบรมขององค์การ

2. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการหาผลการปฏิบัติงานที่ยังบกพร่องของบุคลากร ที่จะต้องทำการแก้ไขข้อบกพร่องโดยการฝึกอบรม

8.9 ประเภทของการฝึกอบรม

1. แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการ ฝึก อบรม

1.1 การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อรู้จักคน (Who is Who in the organization) รู้จักงานและหน่วยงานอื่นที่ต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และรู้จักสถานที่ต่างๆ ของที่ทำงานเพื่อความคุ้นเคยและใช้ประโยชน์

1.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training : OJT) คือทำงานไปเรียนรู้งานไปด้วยในตัว (learning by doing)

1.3 ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Lab or Workshop) เพื่อทดลองคิดค้นและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

1.4 การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship training) คือแบบ “Start from the bottom” เรียนรู้งานตั้งแต่ขั้นตอนแรก เช่น เป็นช่างต้องเริ่มจากตะไบเหล็ก คือมีตะใบ **“เป็นครู”** ของแบบฝึกหัดแรก

1.5 การกลับเข้ามาฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Internship training) จัดให้สำหรับผู้ใกล้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร หรือผู้กลับมาศึกษาวิชาชีพเฉพาะอย่าง ในส่วนฝึกงานหาความชำนาญงานเพิ่มเติม เช่น แพทย์ ครู และวิศวกร นักแนะแนว ทนายความ เป็นต้น

1.6 การศึกษาอบรมพิเศษ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร เช่น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สถาบันกรมพระจันทบุรีนฤนารถของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ หรือสถาบันพัฒนาข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. และสำนักฝึกอบรมของธนาคารต่างๆ เป็นต้น หรือการฝึกช่างฝีมือชั้นดีให้รู้จักเทคนิคการทำงานของเครื่องจักรกลหรือเครื่องมือใหม่ๆ การซ่อมบำรุง และการสนับสนุนงาน (maintenance and logistics) ศึกษาอบรมในสถานการณ์พิเศษ

เช่น ทดสอบระบบงานใหม่ ฝึกการใช้เทคโนโลยีระดับสูง การแก้ไขวิกฤตหรือส่งเสริมความเจริญขณะองค์การทะยานขึ้นสู่ความเจริญ

2. แบ่งตามลักษณะงาน

2.1 ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) เช่น การฝึกอบรมในตำแหน่งงานที่ทำ ก่อนบรรจุ หรือการฝึกช่างฝีมือเบื้องต้น เช่น ช่างท่อ ช่างเชื่อม ช่างก่ออิฐถือปูน ช่างเดินสายไฟฟ้า เป็นต้น

2.2 เรียนรู้งานโดยทำงานไปด้วย (OJT) ในกรณีที่มีผู้ฝึกงานหรือเตรียมบรรจุน้อยราย โดยที่ลักษณะงานนั้นเป็นงานประจำ ทำตามขั้นตอน “routine-work”

2.3 ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (Inservice training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนายกระดับฝีมือแรงงาน หรือให้พนักงานเรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ โดยในแต่ละหน่วยงานหมุนเวียนพนักงานกันไปเข้ารับการฝึกอบรมระหว่างเวลาทำงาน

2.4 การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงานปกติ (Off-the-job training) เพื่อให้ได้รู้ได้เห็นสิ่งใหม่ๆ ความเจริญก้าวหน้า ขยายทัศนคติให้กว้างไกล จะได้นำมาปรับปรุงใช้กับงานในหน้าที่ ออกไปฝึกอบรมนอกสถานที่ หรือห้องประชุม หรือสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม

นิติ นาชิต, ชัยวิชิต เชียรชนะ และสิริรักษ์ รัชชุศานติ (2559) แบ่งเทคนิคการฝึกอบรมไว้ตามลักษณะของโอกาสที่ผู้เรียนจะมีส่วนร่วม 3 ประเภท คือ เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ 1. ดู และ ฟัง เช่น สาธิต และ บรรยาย 2. มีส่วนร่วม มีบทบาทร่วม ร่วมตัดสินใจ เช่น การอภิปรายกลุ่ม 3. เรียนรู้ตามแนวกำหนด เช่น ทัศนศึกษา

อาภรณ์ ภู่วทิพยพันธ์ (2551) แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ตามลักษณะของการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องไว้ 4 ประเภท คือ

1. การบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น การบรรยาย ปาฐกถา
2. การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม เช่น การสัมมนา การแสดงบทบาทสมมุติ
3. การพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป
4. การใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นอุปกรณ์ประกอบสำคัญ เช่น คอมพิวเตอร์ วีดิทัศน์

สตาฮ์ล, โอ. เกลนน์ (Stahl, O. Glenn. 1962 : 302-304) ได้แบ่งการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (group training), การฝึกจากการทำงาน (On the job instruction), การฝึกอบรมด้วยเอกสารและคู่มือ (manuals and bullentins), การเรียนทางไปรษณีย์ (correspondence courses), การใช้โสตทัศนูปกรณ์ (use audio visual aids), และการใช้วิธีการอื่นๆ

8.10 เทคนิควิธีในการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีหลายวิธี เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ ผู้ให้การฝึกอบรมจำเป็นต้องเลือกกลวิธีที่เหมาะสมกับ

เนื้อหาสาระ ประเภท และความมุ่งหมายของการฝึกอบรม บางกรณีต้องใช้หลายวิธีประกอบกันเพื่อให้การอบรมเกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนวิทยากรต้องสร้างบุคลิกภาพ แต่งกายสง่า พูดจาท่าทางน่าศรัทธาเชื่อถือ ต้องทราบความรู้พื้นฐานผู้รับการอบรม สร้างบรรยากาศให้มีความพร้อม เต็มใจรับการอบรม

ผู้ฝึกอบรมสามารถเลือกวิธีฝึกอบรมได้จากวิธีต่อไปนี้

1. การบรรยาย และการนำเสนอด้วยวิดีโอ (Lecture and video presentation) เป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายที่สุด เป็นวิธีสื่อความหมายที่ง่ายที่สุด มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อมูล ข้อเท็จจริงแก่ผู้ฟัง ใช้ประกอบกับวิธีอื่นๆ ได้อย่างดี สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับฟังดียิ่งขึ้น มีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัวกับการบรรยาย

1) เตรียมตัวบรรยาย ผู้บรรยายที่ดี ต้องมีการเตรียมตัว ลำดับเรื่องพูดอะไรก่อนหลัง การเตรียมตัวให้อยู่ในความพร้อม จะมีความมั่นใจในการบรรยาย

1.1) ทำตัวเป็นผู้รู้ อย่าถ่อมตัว บุคลิกภาพสำคัญมาก แต่งกายดี ท่าทางสง่า พูดจา สำเนียง เสียงภาษาชัดเจน

1.2) การวิเคราะห์ผู้เข้ารับการอบรม เกี่ยวกับวัย เด็ก ผู้ใหญ่ วัยรุ่น อาชีพ พื้นความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจทางความคิด (concept) ได้เหมาะสม

1.3) เตรียมเนื้อหา ทำเอกสารบรรยาย เป็น 3 ตอน ***(1) กล่าวนำ*** (Introduction) กล่าวอาลปนะให้เกิดความพร้อม นำเข้าสู่บทเรียน, เรียกร้องความสนใจ เช่น ใช้หัวข่าวหนังสือพิมพ์ (headline) ใช้คำถาม (asking question) ข้อความที่ควรสงสัย (interest arousing) ข้อความที่เป็นกวี (quotation) หรือการยกตัวอย่าง (example) เป็นต้น ***(2) เนื้อหาสาระของเรื่อง*** (main body) เตรียมให้เหมาะกับเวลาแม่นยำ ไม่ผิดเพี้ยน ***(3) ส่วนสรุป คำส่งท้าย*** (conclusion) สั้นแต่ได้สาระ ประทับใจ

2) ทำการบรรยาย การปรากฏกายของผู้บรรยาย (appearance of the speaker) สร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้ฟัง แต่งกายเหมาะสม พูดจาชัดเจน การใช้เสียง (voice quality) เป็นธรรมชาติ ดัง ฟังชัด มีอิริยาบถ-ท่วงทีที่ดี (bodily action and poise) คอ-ศีรษะเคลื่อนไหว (head emphasis) ปกติ ใช้ภาษากายไม่ over การแสดงความรู้สึกทางสีหน้า (facial expression) มีการยิ้มแย้มขณะบรรยาย สายตา (eye contact) สบตาผู้ฟังทุกคน ทำท่าทางประกอบ (gesture) เล็กน้อย การทรงตัวยืนนั่ง (posture) สง่าผ่าเผย ให้โอกาสผู้ฟังซักถาม เป็นระบบสื่อสาร 2 ทาง (two-ways communication) การมีส่วนร่วม การสะท้อนกลับ การถ่ายทอด และการทำซ้ำๆ นำเสนอด้วยวีดิโอ (video) รูปภาพ

2. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยแสดงให้ดูของจริงเป็นตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจให้ทดลองปฏิบัติจริง เช่น สาธิตวิธีใช้ไมโครเวฟ การใช้เครื่องจักร

3. การฝึกอบรมในงาน (On the job training : OJT) หรือการฝึกอบรมแบบสอนงาน (job instruction training) หรือการฝึกงานในสถานการณ์จริง (Torrington & Hall. 1987 : 383) เป็นวิธีการ

ฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้กำลังจะจบหลักสูตรทดลองปฏิบัติงาน หรือให้พนักงานใหม่เรียนรู้การทำงานในสภาพการณ์จริง เป็นแบบที่อบรมโดยตรงจากงานนั้น จึงมักเรียกว่า การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน ใช้สอนพนักงานถึงวิธีการทำงานในปัจจุบันโดยผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้สอน เป็นวิธีที่ใช้ในระดับปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติงานในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็นสำนักงานหรือโรงงานเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ในการฝึกอบรมลักษณะนี้อาจจะใช้ชื่อที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค (technical training) การฝึกความชำนาญ (skill training) หรือการสอนงาน (job instruction training) จะใช้ชื่ออะไรก็ตาม การฝึกอบรมก็ยังเป็นวิธีให้ร่วมทำงานระยะเวลาหนึ่ง เช่น ให้ทดลองเรียนงาน (understudies) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การสอนงาน (coaching) เรียนรู้การบริหารงานในรูปกรรมการ (multiple management) เป็นการฝึกบริหารร่วมไปกับคณะกรรมการ

การฝึกงานในสถานการณ์จริงจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ ได้ให้แนวทาง 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ (prepare the worker) ขั้นการสอนงาน (present the operation) ขั้นการทดลองปฏิบัติ (Try-out performance) และขั้นตอนการติดตามผล (Follow-up)

4. การอภิปราย (Discussion) คือ การที่กลุ่มคนมาชุมนุมแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ด้วยวิธีการวิเคราะห์วิจารณ์ พิจารณา และสังเคราะห์การอภิปรายมีหลายแบบ ที่นิยมใช้กันแพร่หลายมี 5 วิธี คือ

4.1 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทัศนะในเรื่องเดียวกันนั้น สมาชิกกลุ่มประมาณ 3-5 คน อภิปรายเชิงวิเคราะห์แล้วผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน เพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (moderater) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium discussion) เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน เช่น การอภิปรายในหัวข้อเรื่อง “การแปรรูปผลไม้ให้มีมูลค่าเพิ่ม” ก็เชิญผู้บริหารงานด้านการผลิตมืออาชีพ นักโภชนาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและควบคุมการผลิตมาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจตามที่ตั้งความปรารถนาไว้

การอภิปรายทั้ง 2 รูปแบบตามที่กล่าวมา มีรูปแบบและขั้นตอนในการดำเนินการอภิปรายเหมือนกันตามลำดับดังนี้

1. ก่อนเปิดการอภิปราย ประธานผู้จัดรายการ (moderator) ต้องตกลงกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของโครงการอภิปราย แนวทางการอภิปราย เน้นหนักในส่วนใด

2. เมื่อถึงเวลาเริ่มอภิปราย พิธีกรต้องเป็นผู้กล่าวนำรายการ วัตถุประสงค์ ความเป็นมา วิธีการอภิปราย แจ้งให้ที่ประชุมทราบ แล้วกล่าวเชิญผู้ดำเนินรายการ และคณะผู้อภิปรายประจำที่แนะนำประวัติคุณวุฒิของผู้นำอภิปรายให้ผู้ฟังทราบ ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้อภิปราย ผู้นำอภิปรายจะเป็นผู้แนะนำ

หรือพิธีกรจะขออนุญาตเป็นผู้แนะนำเองก็ได้ เพราะได้ศึกษามาแล้ว สามารถแนะนำได้สมบูรณ์กว่าผู้นำอภิปรายเป็นผู้แนะนำ

3. ที่ถูกต้องมอบให้ผู้ดำเนินการอภิปรายเป็นผู้แนะนำผู้ร่วมอภิปราย (ยกเว้นเป็นกรณีพิเศษดังกล่าวในข้อ 2)

4. ผู้ดำเนินการอภิปรายทำความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อของการอภิปราย พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตของสาระและประเด็นที่จะอภิปราย กำหนดเวลา เช่น รอบแรกคนละ 25 นาที รอบ 2 คนละ 15 นาที เป็นต้น

5. ผู้ดำเนินการอภิปราย ยกประเด็นและกล่าวเชิญผู้ทรงคุณวุฒิให้อภิปรายทีละคน เมื่อแต่ละคนพูดจบ ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปแล้วกล่าวโยงไปสู่การอภิปรายของวิทยากรคนต่อไป จนครบจำนวนผู้อภิปราย

6. เพื่อให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งมีผลต่อการนำเอาผลสรุปของการอภิปรายไปใช้ประโยชน์ ในตอนท้ายของการอภิปรายจะเปิดโอกาสให้มีคาบการอภิปราย (forum period) โดยผู้ดำเนินการอภิปรายจะเป็นคนโยงคำถามของผู้ฟังกับคำตอบของผู้อภิปราย

7. ผู้ดำเนินการอภิปราย สรุปการอภิปราย และกล่าวขอบคุณผู้อภิปราย

4.3 การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็น และหาข้อยุติเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา เป็นการอภิปรายกันเองในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยมีประธานเป็นผู้ดำเนินการ มีเลขานุการเป็นผู้บันทึก บางโครงการอาจจะมีวิทยากรประจำกลุ่มที่ต้องการให้แนวทาง การอภิปรายแบบนี้กลุ่มไม่ควรมีขนาดใหญ่ (**สมใจ ลักษณะ**, 2552)

4.4 การอภิปรายแบบถกเถียง (Buzz session) หรือ Buzz group method เป็นเทคนิควิธีที่คล้ายกับการอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) ส่วนที่แตกต่างกันคือ

1. จำนวนสมาชิกในกลุ่มจะมีประมาณ 6 คน
2. ช่วงเวลาของการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นใช้เวลาจำกัดในช่วงสั้นๆ
3. ประธานกลุ่มย่อยอาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ แต่ต้องมีผู้จดบันทึกการอภิปราย
4. ประเด็นในการอภิปรายของแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกัน

การอภิปรายแบบถกเถียง (Buzz session) มีลักษณะส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง จึงแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มๆ ละประมาณ 6 คน เท่านั้น โดยมอบหมายให้แต่ละกลุ่มได้อภิปรายตามหัวข้อที่มอบหมายให้ แล้วกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มนำผลการอภิปรายมาเสนอต่อที่ประชุม คือทุกกลุ่มย่อยนำผลของตนมาอภิปรายในที่ประชุมกลุ่มใหญ่ (**พิชิตพล บูระพันธ์**, 2553)

ขั้นตอนของการดำเนินการอภิปรายแบบถกเถียง (Buzz session) ลำดับดังนี้

1. ผู้ดำเนินการอภิปรายชี้แจงหลักและวิธีการ แนวทางในการอภิปราย ตลอดจนจุดประสงค์ของการอภิปรายกลุ่มย่อย
2. แบ่งกลุ่มย่อย และมอบหมายหัวข้อสำหรับอภิปราย
3. ทุกกลุ่มย่อยอภิปรายอยู่ในห้องเดียวกัน

4. ผู้นำอภิปรายหมุนเวียนไปตามกลุ่มต่างๆ เพื่อช่วยเหลือกลุ่ม
5. กลุ่มย่อยสรุปสาระของการอภิปราย
6. การนำเสนอผลการอภิปรายต่อที่ประชุมหรือกลุ่มใหญ่
7. ผู้นำอภิปรายสรุปย่อ

4.5 การอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา (Colloquy method) เป็นการสนทนาถาม-ตอบเป็นหมู่คณะ เป็นเทคนิคที่คล้ายกับการอภิปรายเป็นคณะ (panel discussion) ต่างกันตรงที่มีผู้แทนของผู้ฟังมาร่วมในคณะผู้อภิปรายจำนวนเท่ากัน กล่าวคือ ถ้าผู้อภิปรายมีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ผู้แทนผู้ฟังจะมี 3 คน ด้วยเช่นกัน ผู้แทนผู้ฟังจะมีบทบาทในการเสนอปัญหา หรือคำถาม ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิจะช่วยกันตอบคำถาม

ขั้นตอนของการอภิปรายแบบปุจฉา-วิสัชนา มีดังนี้

1. ผู้ดำเนินการอภิปรายกล่าวนำ ชี้แจงเรื่องที่อภิปราย พร้อมทั้งแนะนำผู้ร่วมอภิปราย ฝ่ายที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้แทนผู้ฟัง (ผู้รับการฝึกอบรมนั่นเอง)
2. ผู้ดำเนินการอภิปรายเชิญฝ่ายที่เป็นผู้แทนผู้ฟังเสนอปัญหาและคำถาม และร้องขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะหรือตอบคำถาม บรรยากาศในการถามตอบ จะมีลักษณะทำเป็นทีม
3. ผู้ดำเนินการอภิปรายจะเชื่อมโยงคำถามคำตอบของทั้งสองฝ่ายอย่างเป็นกลาง และช่วยสรุปและย้ำประเด็นเพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจ
4. จัดให้มีคาบอภิปราย (forum period) เพื่อให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะทำให้เรื่องที่นำมาสนทนา ถาม-ตอบ เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น
5. สรุปผลการอภิปราย เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์

5. การระดมสมอง (Brain storm) หรือการระดมความคิด คือการให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งอย่างอิสระ โดยไม่มีการอภิปรายว่าความคิดที่เสนอถูกหรือผิด เหมาะสมมากน้อยเพียงใด จนกว่าสมาชิกจะเสนอความคิดหมดแล้ว จึงจะวิเคราะห์หรือประเมินค่าของความคิดเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในเรื่องหรือปัญหานั้นๆ

ขั้นตอนของการระดมความคิด อาจดำเนินได้ดังนี้

1. ผู้ให้การฝึกอบรม นำเรื่องหรือหัวข้อเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มในลักษณะของคำถามหรือปัญหา แล้วกระตุ้นให้สมาชิกเสนอความคิดเห็น โดยให้ทุกคนเสนอเรื่องลำดับในลักษณะนั่งเป็นวงกลม คนไหนคิดไม่ทันอาจข้ามไปก่อน แล้วค่อยให้เสนอภายหลัง
2. ขณะที่สมาชิกเสนอความคิด จะต้องจดบันทึกหรือเขียนบนกระดานดำ หรือกระดาษแผนภูมิทุกความคิด โดยไม่อธิบายว่า ถูกผิด เหมาะสม-ไม่เหมาะสม แม้แต่ความคิดที่ใกล้เคียงคล้ายกันก็ต้องบันทึก เพราะช่วงระดมความคิดต้องการให้ได้ปริมาณของความคิดมากๆ ในเวลาจำกัดที่กำหนดให้

3. หลังจากช่วงเวลาของการระดมความคิดผ่านไป กลุ่มจะพิจารณา วิเคราะห์ และประเมินค่าของความคิดที่สมาชิกเสนอทีละความคิด จากนั้นอาจจะมีการหลอมรวมความคิด ปรับให้รัดกุมและเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ ข้อใดที่ไม่เหมาะสมอาจต้องตัดทิ้งไป

4. กลุ่มสรุปความคิดที่มีต่อเรื่องหรือปัญหา เพื่อนำเสนอที่ประชุมใหญ่

ในขั้นตอนของการระดมสมอง หรือระดมความคิด อาจใช้เทคนิควิธีที่จะกระตุ้นความสนใจให้สมาชิกเสนอความคิด เช่น กิจกรรมสถานีรถไฟสี่แห่ง (four stations technique) ผู้ให้การอบรมจะแบ่งสมาชิกออกเป็น 4 กลุ่ม นั่งห่างกัน 4 มุม นำเสนอปัญหาให้กลุ่มละ 1 ปัญหา รอบแรกกำหนดให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดเกี่ยวกับปัญหาของกลุ่มภายในเวลา 8 นาที ลงบนกระดานขาวที่ตั้งประจำกลุ่ม รอบที่ 2 แต่ละกลุ่มจะเคลื่อนย้ายไปสู่ปัญหาของกลุ่มถัดไป ระดมความคิดเกี่ยวกับปัญหานั้นในเวลา 5 นาที รอบที่ 3 เคลื่อนย้ายต่อไปอีกกลุ่ม ระดมความคิดเกี่ยวกับปัญหาในเวลา 3 นาที รอบที่ 4 เคลื่อนย้ายต่อไป ใช้เวลา 1 นาที ทุกกลุ่ม จะระดมความคิดในปัญหา และเวลาที่กำหนดโดยบันทึกความคิดลงกระดานขาวต่อๆ กัน เมื่อครบทั้ง 4 สถานี ทุกกลุ่มจะกลับไปสู่สถานีแรกของตน จะใช้เวลาช่วงต่อไปพิจารณา วิเคราะห์ และสรุปความคิดที่ได้จากสมาชิกในกลุ่มของตน และสมาชิกกลุ่มอื่นๆ ให้ความคิดเห็นไว้ กิจกรรมนี้จะทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกสนุก กระตือรือร้นที่จะแสดงความคิด เทคนิคการระดมสมอง (brainstorm) เหมาะสำหรับการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งสามารถใช้ได้กับการฝึกอบรมในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ

6. การประชุม (Conference) เป็นวิธีที่นิยมใช้ฝึกอบรมบุคลากรที่มีพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่ประชุมมาก่อน หรือเป็นพนักงานวิชาชีพ ความรู้ (knowledge worker) หรือผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป แมค กีฮี, วิลเลียม และ เธเยอร์, พอล ดับบลิว (Mc Gehee, William & Thayer, Paul W. 1961 : 197) กล่าวว่า การประชุม หมายถึง การที่ผู้ประชุมมาพบกันตามกำหนดเวลานัดหมายเพื่อร่วมกันคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ มีระเบียบวิธี ด้วยการกำหนดเวลา สถานที่ประชุม มีวาระการประชุม ประธานที่ประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมและเลขานุการ รวมทั้งหมดประมาณ 20 คน การประชุมเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็นระหว่างกัน หารือกัน เพื่อแก้ปัญหา หรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำการประชุม (opportunity) เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาจจัดเป็นกลุ่มย่อย 4-5 คน แล้วนำข้อสรุปของแต่ละกลุ่มย่อยมาเสนอในกลุ่มใหญ่ก็ได้

การประชุม (conference) เพื่อประโยชน์หลายอย่าง เช่น

1. เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

2. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น

3. เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวเดียวกัน ปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน ซักซ้อมความเข้าใจ แก้ปัญหาความขัดแย้ง

ขั้นตอนการประชุม

1. ประธานเปิดประชุม ชี้แจงความเป็นมา จุดประสงค์ของการประชุม

2. ดำเนินการประชุมตามวาระการประชุม วาระแรกประธานแจ้งให้ทราบ วาระสุดท้ายเป็นเรื่องอื่นๆ ผู้ร่วมประชุมเสนอเพิ่มเติม ประธานสรุป เลขานุการบันทึกการประชุม และอ่านให้ที่ประชุมฟัง

3. ประธานต้องคอยกำกับ ควบคุม ชี้นำ ให้แนวทางไปสู่เป้าหมาย โดยประหยัดเวลา ดึงเข้าสู่ประเด็น สร้างบรรยากาศ ลดความขัดแย้ง เชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกไปสู่ข้อยุติ กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สมาชิกผู้เข้าประชุม ต้องให้ความร่วมมือรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ผูกขาดการพูด ไม่พูดก้าวร้าว เคารพมติที่ประชุม เลขานุการจดบันทึกสาระ มติที่ประชุม ต้องสรุปสาระ รายงาน ให้ที่ประชุมทราบ และจัดทำรายงานการประชุม

4. เมื่อสิ้นสุดการประชุม ประธาน และเลขา ต้องสรุปผลการประชุม ชี้แจงแนวทางนำผลการประชุมไปดำเนินการต่อไป

7. การประชุมใหญ่ (Convention) เป็นการประชุมที่สมาชิกที่เป็นผู้แทนของส่วนงานต่างๆ ได้มาร่วมพิจารณานโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางดำเนินการ เช่น การประชุมผู้บริหารสำนักงานสาขา ประชุมผู้แทนสาขาของบริษัท การประชุมแบบนี้ มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมาก (**อุ่นนิรันดร์ สิมไพบูลย์** 2521 : 61)

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เริงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529 : 76) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปปฏิบัติงานในองค์การของตน เช่น การอบรมเพื่อการใช้เครื่องจักร เทคโนโลยี หุ่นยนต์ (robot) โดรน จำเป็นต้องอบรมพนักงานให้มีความรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ บางครั้งจึงเรียกการอบรมในลักษณะเข้ม (intensive training course)

วิธีการประชุม แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกให้ความรู้ทางวิชาการ ให้รอบรู้ประจักษ์แจ้งในสิ่งนั้นๆ แล้วจึงเรียนรู้ส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นปฏิบัติการ ปฏิบัติงานเหมือนทำงานจริง

9. การสัมมนา (Seminar) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรม ที่มีผู้เรียกว่า “ประชุมสัมมนา” เพราะเป็นการประชุม หรือการอบรม เพื่อช่วยกันคิดแก้ปัญหา ซึ่งการประชุมแบบนี้ ผู้เข้าประชุมล้วนประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการศึกษา ค้นคว้า หาทางเพื่อนำข้อสรุปไปแก้ปัญหา ปรับปรุงพัฒนางาน ในลักษณะเดียวกัน เรียกว่า ผู้มีปัญหาเดียวกันมาประชุมแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาโจทย์เดียวกัน ในที่ประชุมจะต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญ ชำนาญการ ให้คำปรึกษาแนะแนวอยู่ด้วย ว่าไปแล้วการสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากรระดับที่มีความรู้ (knowledge worker) ผู้บริหาร โดยจัดให้มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มขนาดไม่ใหญ่นัก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการ

อภิปราย (moderator) ทำหน้าที่คอยควบคุมให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

10. กรณีศึกษา (Case study) บางท่านเรียกว่า "การศึกษารายกรณี" **กิตติศักดิ์ จินดากุล** (2552) เรียกว่า "การศึกษาเฉพาะกรณี" เพราะเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอากรณี หรือเรื่องราวที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริงๆ กับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม จึงนำมาเสนอ เป็นประเด็นปัญหาในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมสมาชิกของกลุ่มจะใช้หลักวิชาและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสาน เพื่อวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีการแนะแนวและผู้ให้คำปรึกษา (guidance & counselor) คอยให้แนวทาง เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาให้ตรงสิ่งประสงค์ ผู้เข้าอบรม อภิปรายโดยอาศัยหลักวิชา และประสบการณ์ที่สุดได้เห็นจุดสำคัญของปัญหา และได้ข้อมูลที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหา

การศึกษารายกรณี (case study) ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกโดย คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในสถาบันการศึกษามาจนทุกวันนี้

11. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้นมาให้เป็นเสมือนอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ก่อให้เกิดความคุ้นเคยกันระหว่างผู้เข้าอบรม เป็นการเรียนโดยปฏิบัติ (learning by doing) ผู้เข้ารับการอบรม ถูกกำหนดให้แสดงพฤติกรรมในบทบาทของคนอื่น แสดงลักษณะนิสัย บุคลิก เพื่อสะท้อนกลับ การแสดงบทบาทเลียนแบบพฤติกรรม (behavior modeling) นี้ มักจะใช้ควบคู่กับวิธีอื่นด้วย เช่น การบรรยาย หรือประชุมอภิปราย

12. บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed instruction) เป็นวิธีมุ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเอง จึงเรียกกันว่า "วิธีฝึกด้วยตนเอง และแบบฝึกสำเร็จรูป" (self-study and programmed learning) โดยทำอุปกรณ์ในการอบรมไว้อย่างรอบคอบที่ใช้ในการฝึกพนักงานที่กระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่างๆ ให้ศึกษาด้วยตนเองอย่างอิสระ มีคู่มือแนะนำให้เรียนจากชุดบทเรียนสำเร็จรูปมาตรฐานที่สร้างไว้ให้ศึกษาด้วยตนเอง โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่ผู้เขียนโปรแกรมได้กำหนดไว้ เช่น อ่านคำสั่ง (แนะนำ) อ่านเนื้อหา ตอบคำถาม แล้วเปิดดูคำตอบหรือฟังจากเทปบันทึกเสียง

ปฏิบัติตามคำสั่งแต่ต้นจนจบจะเกิดความรู้ความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

บทเรียนสำเร็จรูปเหมาะสำหรับการอบรมความรู้ใหม่แก่ผู้เข้ารับการอบรมระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ในลักษณะฝึกอบรมประเภทการฝึกนอกงาน (off –the-job training) (**ชนิดา คล้ายสกุล**, 2552)

13. การฝึกหัดและการสอนแนะ (Apprenticships and coaching) เป็นการฝึกหัดงาน เน้นการฝึกปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความชำนาญในงานวิชาชีพ ฝีมือ ผู้เข้ารับการฝึกหัดเป็นผู้ที่มีงานทำแล้ว แต่ยังไม่มีความชำนาญพอ ตัวอย่างสาขางานที่ทำการฝึก ได้แก่ ช่างเครื่องยนต์ ช่างไฟฟ้า

ช่างประปา ช่างซ่อม ช่างเชื่อม ช่างไม้ ช่างปูน เป็นต้น อาจจัดฝึกอบรมโดยสมาคมลูกจ้างร่วมมือกับองค์การเอกชน สถาบันฝีมือแรงงานของรัฐ

"การสอนแนะ" เป็นความพยายามให้ผู้เข้าอบรมคัดลอกรูปแบบไปใช้ ส่วนการฝึกหัดใช้การอบรมในห้องอบรม การสอนแบบนี้จะจัดให้มีขึ้นเมื่อมีความจำเป็นมากกว่าใส่ไว้ในโครงการฝึกอบรม ส่วนมากอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร การฝึก-สอนแบบนี้ การมีส่วนร่วม การสะท้อนกลับ และการถ่ายทอดงานมีความเป็นไปได้สูง

14. การฝึกงานหน้าห้องทำงาน (Vestibule training) จัดอบรมโดยหัวหน้างานทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายฝึกอบรม เป็นการแบ่งเบาภาระหัวหน้างาน ผู้ชำนาญการ มีทักษะในการสอน เป็นการฝึกวิชาชีพเฉพาะอย่าง ทำการฝึกเหมือนปฏิบัติงานจริง ได้แยกส่วนการฝึกออกไปต่างหากจากห้องทำงาน หรือกำหนดการฝึกขึ้นมาต่างหากด้วยเครื่องมือเหมือนกับที่ใช้ในงานจริง การดำเนินการอย่างนี้เพื่อให้การฝึกได้ผลเต็มที่ ไม่เป็นอุปสรรค รบกวนขัดขวางการทำงาน หรือการผลิตตามปกติ ผลการฝึกเป็นไปตามหลักการเรียนรู้ เกิดประโยชน์ในการถ่ายทอด การทำซ้ำๆ การมีส่วนร่วม ตลอดจนเกิดผลสะท้อนกลับ

15. การจำลองแบบ (Simulation) จำลองเรือดำน้ำ เพื่อสอนนายเรือ (captain) เรือดำน้ำ จำลองเครื่องบินเพื่อสอนกัปตัน และจำลองสถานที่ด้วย เพราะไม่ต้องการเสี่ยง และไม่สะดวกที่จะสอนกันใต้ทะเลหรือบนอากาศ เป็นการอบรมที่คล้ายปฏิบัติจริงในห้องทดลอง เรียนรู้ในลักษณะถ่ายโอน สะท้อนผลการปฏิบัติรวดเร็ว

16. การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory training) มีพี่เลี้ยง หรือครู อาจารย์ กำกับ ดูแล ช่วยเหลือ เป็นวิธีที่เหมาะสำหรับการสำรวจตนเอง และเหตุการณ์ (Sensitivity training)

นอกจากที่กล่าวมา 16 แบบนี้แล้วยังมีวิธีอื่นๆ อีกหลายวิธี ไม่มีวิธีใดเพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุดสำหรับโครงการฝึกอบรม การจะพิจารณาเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล (Cost effectiveness)
2. เนื้อหาสาระของรายการที่กำหนดให้ทำการฝึกอบรม (Desired program content)
3. ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก (Appropriateness of the facilities)
4. ความพึงพอใจและความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainee preferences and capabilities)
5. ความพึงพอใจ และความสามารถของผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer preference and capabilities)
6. หลักการเรียนรู้ (Learning principle)

8.11 กระบวนการในการจัดการฝึกอบรม

ต้องมีการฝึกอบรมต่อเนื่อง จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การวางแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ และระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม และการฝึกอบรม จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง

กับบุคลากรในองค์การหลายฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก ผู้เข้าอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดประโยชน์แก่องค์การและบุคลากร ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องประเมินความต้องการในการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหา ขั้นตอน หลักการเรียนรู้ ดำเนินกระบวนการฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินความต้องการ (needs assessment)
2. การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (development and conduct of training)
3. การประเมินผล (evaluation)

1. ขั้นประเมินความต้องการ พิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรม ถ้าจำเป็น ก็ต้องศึกษาข้อมูล เพื่อออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ 3 ระดับ วิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคคล

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organization analysis) พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ เช่น พฤติกรรมองค์การ วัฒนธรรม บรรยากาศ พันธกิจ เป้าหมายระยะสั้นระยะยาว โครงสร้างขององค์การ เพื่อหาข้อบ่งชี้ขององค์การว่าสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าขัดข้องเรื่องทรัพยากรองค์การอาจใช้โครงการพี่เลี้ยง (mentoring program) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งก็ได้

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs analysis) ผู้รับผิดชอบจัดทำโครงการฝึกอบรม จะต้องศึกษา วิเคราะห์ว่ากลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม มีปัญหาอะไร เช่น งานล่าช้า ผลิตภัณฑ์ตกต่ำ บรรจุภัณฑ์ชำรุด ขวัญและกำลังใจบุคลากรตกต่ำ เหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นต้องการฝึกอบรม

การตรวจสอบความต้องการ (Examine each needs) โดยลงบัญชีรายชื่อ (list) ไว้ทั้งหมด แล้วนำมาพิจารณาว่าความต้องการของหน่วยงานไหนมีความจำเป็นมากกว่ากัน จัดเรียงเป็นลำดับที่ 1, 2, 3,... เช่น มีการปรับปรุงการทำงานเพราะองค์การนำวิทยาการที่ก้าวหน้ามาใช้ หรือองค์การรับบุคลากรใหม่เพื่อนวัตกรรมที่ต้องการแรงงานฝีมือ เป็นต้น

องค์การต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย กำลังคน การเสียเวลาด้วย

1.2 การวิเคราะห์งาน (Task analysis) ว่างานใดต้องการการฝึกอบรม โดยการพิจารณาคุณลักษณะของงาน (job requirement) ซึ่งหน้าที่ ภาระงานจะระบุความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (abilities) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมที่เหมาะสม

การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Design training program) ต้องสอดคล้องกับลักษณะงานที่ผู้จะเข้ารับการอบรมทำงานนั้นอยู่ ต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จะจัด หัวข้อของการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ วิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ งบประมาณ

การนำเสนอโครงการต่อผู้บริหาร (Propose program to upper management) เมื่อสำรวจและวางแผนการการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ต้องนำเสนอเพื่อรับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ต้องเตรียมข้อมูลสนับสนุนโครงการเพื่อที่จะตอบข้อซักถามต่างๆ จากผู้บริหาร

การจัดวางระเบียบในการดำเนินงาน (Issue regulations on training) เมื่อฝ่ายบริหารให้ความเห็นชอบตามโครงการที่เสนอแล้ว เจ้าของโครงการต้องจัดระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติให้เหมาะสมถูกต้อง เช่น ลักษณะการฝึกอบรม สาระความรู้ที่จะนำไปใช้

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) เพื่อพิจารณาว่าคนใดจำเป็นต้องรับการฝึกอบรมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ที่อยู่ในข่ายต้องฝึกอบรม คือ กลุ่มที่อ่อนด้อยในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ถูกระบุโดยการประเมินตนเอง หัวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

การประเมินความต้องการคัดเลือกผู้ที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรม เป็นการวินิจฉัยปัญหาปัจจุบันและความท้าทายในอนาคต ที่จะบรรลุผลได้โดยอาศัยการฝึกอบรม **พิริยะ ผลพิรุฬห์** (2552) กล่าวว่า ความจำเป็น หรือความต้องการในการฝึกอบรม หมายถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำงาน เช่น ความรู้ (knowledge) ไม่พอ, ทัศนคติ (attitude) ไม่ดีต่องานที่ทำ ไม่มีอุดมการณ์, การฝึกปฏิบัติ (practice) การปฏิบัติที่ขาดหลักวิธีที่ถูกต้อง, ทักษะ (skill) ไม่พอ ฝึกฝนมาน้อย, ความสนใจ (interest) มีน้อย เนื่องจากขาดการจูงใจ, ความเข้าใจ (understanding) ขาดความเข้าใจในวิธีทำงาน ถ้า 6 ประการที่กล่าวมานี้มีน้อยไป หรือยังขาด จะเป็นเหตุให้ได้ผลงานไม่เป็นที่พอใจ จึงต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนสิ่งที่จำเป็น หรือสิ่งที่ต้องการ

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจจะกระทำได้จากการหาข้อมูล หรือสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรม เช่น ปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องอยู่บ่อยๆ, เมื่อมีการนำเอาเครื่องจักร เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ใหม่เข้ามาเพิ่มเติมในการทำงาน, เมื่อมีการรับพนักงานใหม่ หรือมีงานใหม่เพิ่มเติมจากงานเก่าที่ปฏิบัติอยู่, เมื่อมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ จะต้องมีการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (induction training) การเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่หรือเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ, การเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ มีการเปลี่ยนนโยบายใหม่

นอกจากนั้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจหาได้จาก

1. ศึกษาจากเอกสาร เช่น เอกสารที่ชี้ให้เห็นปัญหา บันทึก รายงานการท้วงติง
2. ศึกษาลักษณะของงานว่าดีหรือไม่ดี เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด อาจศึกษาจากรายละเอียดของงาน (job description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard) ลักษณะเฉพาะแต่ละงาน (job specification)
3. โดยสอบถามจากผู้ที่อยู่ในองค์การ พนักงาน เจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน ว่าสิ่งใดที่ควรแก้ไขปรับปรุงด้วยวิธีการปรับปรุง
4. โดยการสังเกตจุดอ่อน ข้อบกพร่องของการทำงานที่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

การฝึกอบรมทุกโครงการย่อมจะต้องมีวัตถุประสงค์

ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีในโครงการฝึกอบรม ควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องระบุพฤติกรรมที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นในตัวผู้เข้าอบรม
2. ต้องมุ่งไปที่พัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก
3. คำที่บ่งบอกพฤติกรรมต้องชัดเจน ไม่กำกวม เช่น คำว่าสามารถ บอก จำแนก แสดง ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
4. ต้องระบุเกณฑ์ขั้นต่ำของพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดการประเมินผลการอบรมได้ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้เข้าอบรมมีพฤติกรรมตามที่ปรารถนาหรือยัง

ส่วนประกอบที่สำคัญในการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของการอบรม ประกอบไปด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. คำนึงถึงตัวผู้เข้ารับการอบรม (trainee) ว่าเป็นอย่างไร มีความรู้ความสามารถระดับไหน เพื่อจะได้จัดการอบรมได้เหมาะสม

2. พฤติกรรมที่คาดหวัง (behavior) ในวัตถุประสงค์ต้องบอกให้ชัดเจน

3. เงื่อนไขของพฤติกรรม (condition) หมายถึง รายละเอียดของพฤติกรรมที่ต้องการ

4. เกณฑ์ (criteria) ในการเขียนวัตถุประสงค์ของการอบรม ควรจะตั้งเกณฑ์ไว้ และกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำไว้ด้วย

หลักการเรียนรู้ เรียนรู้เนื้อหาที่ตรง และมีความเกี่ยวพันกับงาน (job relatedness) อย่างเหมาะสม หลักการเรียนรู้ได้รับการสะท้อนมากเท่าไร ประสิทธิภาพการฝึกอบรมก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น หลักการเรียนรู้ เป็นหลักเดียวกับหลักการสอน สอนดีก็เกิดการเรียนรู้ได้ดี เวอร์เธอร์ และ เดวิส (Werther & Davis, 1993 : 314) ให้ใช้พฤติกรรมต่อไปนี้ในการเรียนการสอน การฝึกอบรม

1. การทำซ้ำๆ (Repetition) จะช่วยให้เกิดแบบแผนขึ้นในความทรงจำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. การมีส่วนร่วม (Participation) การเรียนรู้จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว และจะคงอยู่ได้นานเมื่อผู้เรียนรู้สามารถมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง จะช่วยให้เกิดการจูงใจ ความผูกพัน และช่วยเสริมกระบวนการเรียนรู้

3. การถ่ายโอน (Transference) ความต้องการของโครงการฝึกอบรมตรงกับความต้องการของงานมากเท่าไร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะเรียนรู้งานได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น เช่น ฝึกขับเครื่องบินด้วยเครื่องบินจำลอง มีอุปกรณ์เหมือนเครื่องบินจริง ลักษณะความเหมือนของจริงช่วยให้ผู้รับการฝึกได้รับการถ่ายโอนการเรียนรู้ในสภาพการบินที่เป็นจริงได้อย่างรวดเร็ว

4. ความเกี่ยวพัน (Relevance) เช่น การฝึกอบรมหมอเฉพาะทาง กว่าจะเป็นหมอรักษาโรคไตได้จะต้องเรียนรู้ส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับไตมากมาย ไม่ใช่เพียงเป็นผู้กำหนดให้ใช้ยารักษาโรคไตได้เท่านั้น ต้องสอนให้หมอรู้จักลักษณะของไต ตำแหน่งที่ตั้งของไต หน้าที่ของไต การทำงานของไต บอกคนไข้ (client) ได้ว่าต้องควบคุมอาหาร ความดันโลหิต การออกกำลังกาย และการใช้ยา

เพื่ออะไร ไม่ใช่อย่างที่ชาวบ้านว่า แพทย์สั่งอย่างเดียว “อ้าปาก แหกตา เอายาไปแดก กลับบ้านได้!” การสั่งคนไข้แบบนี้ คนไข้ไม่ประทับใจ ถ้าบอกอาหารที่เค็มมาก ไตต้องทำงานหนัก คนไข้ก็จะหลีกเลี่ยงอาหารรสเค็มจัด ส่วนแพทย์ได้รับการฝึกอบรมสิ่งเกี่ยวข้องกับไตรอบด้านจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาโรคไต

5. การสะท้อนกลับ (Feedback) เป็นการฝึกอบรมในลักษณะสื่อสารสองทาง (two way communication) โต้ตอบและโต้แย้งได้ ทำให้เข้าใจและยอมรับเป็นการเรียนรู้ (learning) ประทับใจกว่าฟังแล้วเพียงแต่เกิดการรับรู้สัมผัส (perception)

2. ขั้นการพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (Development & training) องค์การย่อมมีโอกาสเปลี่ยนแปลงหรือเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการฝึกอบรมที่นำมาใช้จะต่างกันไปตามสถานที่ทำงาน การนำเสนอ และประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1. เงื่อนไขสถานที่ทำงาน (location options) การฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ (on - the job training) หรือไม่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ (off - the job training) ก็ได้ การฝึกอบรมจะอยู่ภายใต้การชี้แนะของพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์ หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ให้การฝึกอบรม การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน (job rotation) การฝึกหัดงาน (apprenticeship) การฝึกงานผู้บริหาร (internships)

ก. การหมุนเวียนงาน ไปทำงานด้านอื่นเพื่อหาประสบการณ์ ให้พนักงานสับเปลี่ยนกันไปทำงานที่หลากหลาย

ข. การฝึกหัดงาน โดยให้พนักงานประจำที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ขณะนั้นถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานใหม่ หรือฝึกงานให้นักศึกษาปีสุดท้ายก่อนจบการศึกษา

ค. การฝึกงานผู้บริหารให้แก่ผู้ที่กำลังจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

2. เงื่อนไขการนำเสนอ (Presentation option) เช่น การใช้วีดีทัศน์ คอมพิวเตอร์ การสาธิต เป็นต้น

3. ประเภทของการฝึกอบรม (Types of training) มีหลายประเภทให้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการอบรม ดังนี้

1) การฝึกอบรมด้านทักษะ (Skill training) เมื่อประเมินความต้องการในการฝึกอบรม ปรากฏว่าขาดทักษะ จึงนำมากำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะขึ้น และกำหนดเนื้อหาเพื่อฝึกอบรมให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยดูเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2) การฝึกอบรมอีก (Retraining) มุ่งเน้นเพิ่มเติมทักษะแก่พนักงานเพื่อต้องการก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของงาน เมื่อองค์การเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือยกระดับเครื่องมือ เช่น ใช้แขนหุ่นยนต์ จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่

3) การฝึกอบรมข้ามหน้าที่ (Cross functional training) ใช้เมื่อองค์การมีการพัฒนาหน้าที่งานเป็นพิเศษขึ้นมา จึงวางแผนให้พนักงานขององค์การมีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานหน้าที่พิเศษดังกล่าว หรืองานในสาขาที่นอกเหนือจากงานที่มอบหมายให้เดิมได้ เพื่อว่าเมื่อองค์การจำเป็นต้องใช้จะได้สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การฝึกอบรมพนักงานหลายหน้าที่หรือหลายสาขาเป็นที่นิยมในการฝึกอบรมข้ามหน้าที่ เพื่อให้พนักงานสามารถเปลี่ยนแปลงการมอบหมายงานได้ทันทีเมื่อองค์การต้องการ

4) การฝึกอบรมทีมงาน (Team training) งานหลายประเภท สามารถเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลได้โดยอาศัยการทำงานเป็นทีม จึงต้องมีการฝึกอบรม 2 ด้าน คือ เน้นเนื้อหาภาระงาน (content tasks) กับกระบวนการกลุ่ม (group processes) จึงต้องอบรมให้ตระหนักในกรณีเนื้อหาภาระงานสัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมายของทีม ส่วนกระบวนการกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางที่พนักงานทำหน้าที่ในทีม กริยามารยาทที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันและกัน วิธีการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม การแก้ปัญหารวมถึงความขัดแย้ง เคารพอุดมการณ์ของทีมงาน (team work)

5) การฝึกอบรมเชิงสร้างสรรค์ (Creativity training) ปัจจุบันมีสมมติฐานที่ว่า “ความคิดเชิงสร้างสรรค์ฝึกอบรมกันได้” มีหลายวิธีที่ใช้ฝึกสอนความคิดเชิงสร้างสรรค์ ที่นิยมใช้กันมากและได้ผลดีจริง คือวิธี “การระดมสมอง” (brainstorm) ซึ่งเป็นวิธีที่ให้โอกาสแก่พนักงานได้สร้างความคิดให้กว้างขวางเท่าที่เป็นไปได้ ความคิดสร้างสรรค์มี 2 ส่วน คือ มโนภาพหรือการจินตนาการ (imagination) กับการปฏิบัติ (practical) การระดมสมองจะให้การพิจารณาที่เป็นเหตุเป็นผลของเงื่อนไขที่สอดคล้องกับการจินตนาการกับการปฏิบัติดังกล่าว

6) การฝึกอบรมภาวะวิกฤต (Crisis training) องค์การพยายามป้องกันและเผชิญกับปัญหาและวิกฤตต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุ ภัยพิบัติ เหตุการณ์รุนแรง อาจเกิดขึ้นทำให้เสียหายร้ายแรง องค์การจึงจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้น เพื่อให้พยายามหลีกเลี่ยงอันตรายจากมลพิษ เครื่องจักร ความขัดแย้งรุนแรง ทะเลาะวิวาท

3. ขั้นการประเมินผล (Evaluation) โปรดสังเกตว่าประเมินผลของอะไร ขณะนี้เราจะประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่า “การฝึกอบรมที่จัดขึ้น” บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีอุปสรรค ปัญหาใดเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขในการจัดครั้งต่อไป

การประเมินผลเป็นกระบวนการพิจารณา วินิจฉัย เพื่อพิสูจน์ทราบว่า กิจกรรม หรือโครงการที่ได้กระทำแล้วนั้นผลเป็นอย่างไร โดยการสังเกต การเก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมานั้น แล้วเอามาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน จะทราบผลว่าสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐาน และกระบวนการยังไม่จบเพียงเท่านี้ ยังต้องมีการติดตามผล (follow up) ต่อไปอีกเพื่อดูผลสำเร็จ ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างไร สามารถประเมินได้โดยการกรอกแบบสอบถาม (questionnaire) การสัมภาษณ์ การสังเกต การจดบันทึก เพื่อที่จะดูข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อการแก้ไขปรับปรุง (formative evaluation) และการประเมินผล เมื่อการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง หรือทำการประเมินผลขั้นสุดท้าย (summative valuation) การประเมินผลการฝึกอบรม

ควรประเมิน 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม ความมุ่งหมายเบื้องต้นของการประเมินผลการฝึกอบรมก็คือ การประเมินกิจกรรมที่สำคัญของการฝึกอบรม เพื่อที่จะปรับปรุง (improving) คุณภาพของการฝึกอบรม วัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น (learning) และการพิสูจน์ (proving) ความจริง โดยทั่วไปการประเมินการฝึกอบรมจะวัดผลที่ได้ออกมาใน 4 ระดับคือ ระดับแรก ปฏิกิริยาต่อการฝึกอบรมในขณะทำการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการอบรม ระดับที่ 2 การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมต่อเนื้อหาของการฝึกอบรม ระดับที่ 3 การใช้ทักษะและความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อกลับไปทำงาน และระดับสุดท้ายค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมกับผลที่ได้กลับคืนมาขององค์การ

โดยทั่วไปจะประเมินผลโครงการฝึกอบรมในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. **โครงการ** ประเมินโครงการ หลักสูตร การฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพหรือควรปรับปรุง
2. **ผู้ร่วมโครงการ** ทำการประเมินผลทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเข้ารับการอบรม
3. **วัตถุประสงค์** ประเมินผลลัพธ์ที่ได้ กับเป้าหมายที่ต้องการว่ามีความสอดคล้องหรือเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุง
4. **หน่วยงาน** ที่รับผิดชอบจัดอบรม ต้องประเมินว่ามีความสามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพเพียงใด เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาหน่วยงานให้มีศักยภาพในการฝึกอบรมบุคลากรองค์การยิ่งขึ้น

สรุป การฝึกอบรม

หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกา ก่อให้เกิดความต้องการแรงงานจำนวนมาก และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรได้มีการตื่นตัวจริงจังในต้นศตวรรษที่ 20 ที่เกิดวิชาการสาขาใหม่ขึ้น เช่น วิศวกรรมอุตสาหกรรม การจัดการและจิตวิทยาอุตสาหกรรม ประกอบกับสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ จึงผลักดันให้วิทยาการด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการทำให้เกิดการเรียนรู้ ความสำคัญของการฝึกอบรมมีผลให้ผลผลิตสูง ลดอุบัติเหตุ ประโยชน์ของการฝึกอบรมมีทั้งแก่องค์การและบุคลากร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการฝึกอบรม คือเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

คำถามทบทวน บทที่ 8

1. อธิบายความหมายของการฝึกอบรม
2. จงอธิบายวัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรม
3. การฝึกอบรมมีประโยชน์อย่างไร
4. วิธีสอนงาน 4 ขั้น (four steps method) คืออะไรจงอธิบาย
5. ต้องการทราบประเภทของการฝึกอบรม
6. เทคนิคในการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง
7. ปีการศึกษาใหม่มหาวิทยาลัยได้สรรหาและคัดเลือกอาจารย์ใหม่ไว้ 10 คน เพิ่งจบการศึกษาใหม่ ไม่เคยทำงานด้านการศึกษามาก่อน ผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะจัดให้มีการฝึกอบรมประเภทใด หรือไม่อย่างไร

หนังสืออ้างอิง บทที่ 8

กิตติศักดิ์ จินดากุล. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรธนา เทพจิต. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น, 2550.

ชนิดา คล้ายสกุล. (2552). **การศึกษาการพัฒนาตนเองเพื่อการของพนักงาน บริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ทิศนา แขมมณี. ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553.

นิติ นาชิต, ชัยวิชิต เชียรชนะ และสิริรักษ์ รัชชุศานติ. **"การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนำรูปแบบการประเมินหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ไปใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา"**. Veridian E-Journal, Silpakorn University. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). 2559. 611-629.

พิชิตพล บูระพันธุ์. **พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง.** เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2553.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ.** กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2552.

เศกสรรค์ วัฒนบุตร และคณะ. **“การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมงานนำเสนอด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ : กรณีการพัฒนาครูโรงเรียนบ้านขามเรียน ตำบลหนองบัว อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม”**. 2552. (เอกสารการฝึกอบรม)

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2552.

สิริวรรณ ศรีพหล. (2554). รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกล เรื่องการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาลักษณะความเป็นพลโลกของนักเรียน ทุนอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี 2551 ในโครงการบริหารวิชาการแก่สังคม. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual plan).** กรุงเทพฯ. 2552.

_____. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์. 2551.

Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral approach.** Boston : Allyn and Bacon, 1966.

Leonard, Nadler. **Development Human Resources.** Houston : Gulf Publishing Company. 1970.

Mc Gehee, William & Thayer, Paul W. **Training In Business and Industry.** U.S.A. : John Wiley & sons, Inc. 1961.

Stahl, O Glenn. Public Personnel Administration. New York : Haper & Row Publishers. 1962.

Torrington, Derek & Laura Hall. **Personnel Management : A New Approach.** London : Prentice-Hall International. 1987.

Werther, Willaim B. & Kieth, Davis. Human Resource and Personnel Management. New York : Mc Graw-Hill. 1989.

moderator : ประธานการประชุม, ผู้ดำเนินการ, พิธีกร.



บทที่ 9 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

การพัฒนาอาชีพ

ความนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นโครงการที่องค์การจัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทัศนคติ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และพัฒนาผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อความเจริญก้าวหน้า ที่สำคัญเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแผนต่อเนื่อง หวังผลที่มุ่งในระยะยาว เป็นการเตรียมบุคลากรและผู้บริหารให้ก้าวไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว้างขวางของเทคโนโลยี เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ขององค์การและจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้องค์การต้องมีความพร้อม ทันเหตุการณ์ ทันสมัย บุคลากรองค์การสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สภาวการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้องค์การต่างๆ หันมาให้ความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เน้นการสร้างทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจึงต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป (**วิชัย โถสุวรรณจินดา**, 2556)

9.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิตติมา อัครธิติพงษ์ (2556) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่บุคลากรแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี (2556) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่หน่วยงานจะเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ความสามารถแก่บุคลากรโดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรมที่องค์การจัดขึ้น หรือโดยการส่งบุคลากรไปเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (**เชาว์ โรจนแสง**, 2554)

9.2 แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางในการดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา (Education) การให้การศึกษาเป็นกระบวนการให้ความรู้ใหม่ เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ทัศนคติ ปลูกฝังค่านิยม ความเข้าใจ และความสามารถของบุคคล บุคคลจะได้เรียนรู้จากสถาบันการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียน และในระบบมหาวิทยาลัย และต่างประเทศ การให้การศึกษาอาจกระทำโดยการอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อ การให้ทุน

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมระยะสั้นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ เพื่อให้บุคคลได้ปรับพฤติกรรม และยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปลี่ยนทัศนคติ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนา (Development) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การ องค์การจึงต้องดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน การประชุม

แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ซึ่งมีความแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 9.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล

กิจกรรม	จุดเน้น	วัตถุประสงค์	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล
การศึกษา (เน้นที่ตัวบุคคล)	งานในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เพิ่มความรู้สติปัญญา การปรับตัว	เป็นการลงทุน	การปฏิบัติงานที่จะต้องทำในอนาคต
การฝึกอบรม (เน้นที่งาน)	งานปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง	เพิ่มความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	จุดเน้น	วัตถุประสงค์	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล
การพัฒนา (เน้นที่องค์การและสังคม)	คนและงาน หรือกิจกรรมขององค์การในอนาคต	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน	เป็นการลงทุนระยะยาว	ความสำเร็จขององค์การ

การให้การศึกษาจะเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลักในการพัฒนา การให้การศึกษาแก่บุคลากรจะส่งผลต่อการทำงานในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญาของบุคลากร และช่วยในการปรับตัว ซึ่งถือเป็นการลงทุนประเภทหนึ่งที่องค์การจะต้องลงทุน การให้การศึกษาประเมินผลได้โดยดูจากงานที่ปฏิบัติ

การฝึกอบรมจะเน้นที่การทำงานเป็นหลัก เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่ผู้ปฏิบัติกำลังดำเนินงานอยู่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน หากมองในเหตุผลทางเศรษฐกิจถือเป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลของงาน วิธีการประเมินผลคือ ผลงานที่ได้ปฏิบัติไป

การพัฒนาองค์การและสังคม เน้นที่บุคลากรและกิจกรรมขององค์การในอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับเป็นการลงทุนในระยะยาว ประเมินผลที่ความสำเร็จขององค์การ

9.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการปรับเปลี่ยนกำลังคนระดับต้นถึงระดับผู้บริหาร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในและภายนอกองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การในปัจจุบันและในอนาคต

การเปลี่ยนแปลงขององค์การ

การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเคลื่อนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อบุคลากร กลุ่ม และองค์การ องค์การเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต เป็นพลวัต (dynamic) มีการแปรผันสู่ระดับสูงหรือต่ำ ทุกองค์การมีโอกาสเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ** มีสาเหตุมาจากการรวมกิจการ เข้าครอบครองสิทธิ์ เนื่องจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และการลดขนาดลงขององค์การก็เป็นได้
2. **การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี** และวิธีการทำงานของพนักงาน เนื่องจากความเจริญทางวิทยาศาสตร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์อุตสาหกรรม การสื่อสาร คมนาคม
3. **การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์** มาจากการเปลี่ยนแปลงกำลังคนหลากหลายตำแหน่ง และ/หรือหน้าที่ ประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมากที่แตกต่างกัน
4. **การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม** สิ่งแวดล้อมภายนอก

ทุกครั้งที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อองค์การ พนักงาน มักมีแรงเสียดทาน ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ เพื่อลดการต่อต้าน ขัดขวาง องค์การต้องชี้แจง ทำความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากร **วิธีทำให้เกิดการยอมรับ** ทำได้ดังนี้

1) การสร้างความศรัทธาเชื่อมั่น (Building trust and confidence) ประชุม ฝึกอบรม

2) สร้างการติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Developing open communication) เปิดเผยให้บุคลากรทราบความจำเป็น ความเป็นมาและความเป็นไป

3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee participation) มีส่วนร่วมในการวางแผน สร้างบรรยากาศ ลดความหวาดระแวง ความกลัว ความไม่พอใจ

ในบรรดาปัจจัยหลัก 4 M : Man, Money, Machine, Material. ขององค์การ คน (Man) มีความสำคัญที่สุด เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แนวความคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีดังต่อไปนี้

1. การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรมเป็นความจำเป็นของพนักงานผู้เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบ เนื้อหา และวิธีการก็ตาม

2. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์การ เป็นตัวกำหนดบทบาทงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. มุ่งเสริมการมีส่วนร่วม ของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหาเนื้อหา รูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับอบรมพัฒนาต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์การ

4. เป็นกระบวนการที่มีระบบ บุคคลที่มีทัศนคติที่เหมือนกัน การสอดประสานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์การได้

องค์การใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก ถูกอบรมสั่งสอน เลี้ยงดู ผ่านกระบวนการทางสังคม หรือสังคมประกิต (socialization) ต่างๆ กัน อีกทั้งมีความถนัด (aptitude) ในอาชีพ (career) ที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อหลอมให้มีทัศนคติ และวิสัยทัศน์ (vision) ร่วมกัน ที่สำคัญ องค์การต้องการทราบจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละคนเพื่อใช้ประโยชน์สูงสุด และพัฒนาฝีมือให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ ซูเปอร์ และฮอลล์ (Super & Hall, 1994) กล่าวถึง **พัฒนาอาชีพ** แบ่งเป็น 5 ส่วนดังนี้

1) ขั้นค้นหา (Exploration stage) ทำความรู้จักว่าผ่านการขัดเกลาทางสังคม (socialization) มาอย่างไร

2) ขั้นวางรากฐาน (Establishment stage) อายุ 20-25 ปี เริ่มเข้าสู่กระแสแรงงาน สมาชิกขององค์การ ต้องเรียนรู้การทำงานและปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3) ขั้นกลางของอาชีพ (Mid-career stage) สามารถปรับตัวเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว เป็นช่วงใช้ชีวิตในฐานะสมาชิกขององค์การโดยสมบูรณ์

4) ขั้นท้ายของอาชีพ (Late career stage) บุคลากรที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูง จะรู้สึกภูมิใจ ประพฤติตนเป็นหลักของสถาบัน ส่วนบุคลากรที่มีปัญหามาตลอด จะรู้สึกไม่พอใจเฉื่อยชาต่อการทำงาน

5) ขั้นถดถอย (Decline stage) เตรียมเกษียณอายุ ยอมรับสัจธรรมชีวิต

ฮอลแลนด์ (Holland, 1985) ได้เสนอลักษณะนิสัยของคนไว้เป็นแบบจำลองว่านิสัยอย่างไรชอบอาชีพอะไรมากกว่า โดยจำแนก**บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับอาชีพ** เป็น 6 แนวทางดังนี้

1. คนที่นิยมความจริง (Realistic) เป็นคนเข้มแข็ง อดทน เป็นนักปฏิบัติชอบงานที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ หรือเครื่องจักรกลมากกว่าการร่วมงานกับบุคคลอื่น จึงเหมาะกับอาชีพ ทหาร เกษตรกรรม หรืองานที่เกี่ยวกับธรรมชาติ

2. คนที่ชอบค้นหา (Investigative) เป็นคนที่มีเหตุผล และชอบวิเคราะห์หาสาเหตุทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรม ชอบใช้ความคิดมากกว่าลงมือปฏิบัติ บุคคลลักษณะนี้เหมาะสมกับงานด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย วางแผน แพทย์

3. สนใจศิลปะ (Artistic) เป็นคนรักอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ อ่อนไหว ไม่ชอบกฎเกณฑ์ เป็นตัวของตัวเอง และเป็นปัจเจกชนสูง เหมาะสำหรับอาชีพศิลปการแสดง ดนตรี และนักประพันธ์ ช่างปั้น แกะสลัก

4. ชอบสังคม (Social) เป็นคนร่าเริง จิตอาสา ชอบสมาคม และช่วยเหลือคนอื่น ลักษณะเช่นนี้เหมาะสมกับอาชีพ ครู-อาจารย์ งานบริการ สาธารณสุข จิตวิทยาเรียกเป็นพวก Extrovert ชอบปรากฏตัว

5. ตื่นตัว (Enterprising) เป็นคนช่างคิด ตื่นตัว ชอบเป็นผู้นำ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร โน้มน้าวจูงใจ บุคลิกเช่นนี้เหมาะสมที่เป็นนักกฎหมาย นักธุรกิจ นักพูด งานการเมือง

6. ประเพณีนิยม (Conventional) เป็นคนซื่อสัตย์ มีระเบียบ เรียบร้อย มีหลักการ มีอุดมการณ์ คนอุปนิสัยเช่นนี้เหมาะกับงานอาชีพ นักบัญชี การเงินการธนาคาร ผู้ตรวจการ นักบวช

การจัดลักษณะนิสัยของบุคคลที่คู่ควรเหมาะสมกับอาชีพอะไรบ้าง ต่างๆ กันตามที่ Holland จับคู่ให้ 6 ประการที่กล่าวมานี้ เป็นไปตามจิตวิทยาที่เรียกว่า “Man is individual difference : บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน” สามารถนำไปใช้ในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคคลได้เหมาะกับตำแหน่งงาน และพัฒนาให้เป็นบุคลากรมีประโยชน์สูงสุด และพัฒนาเป็นอาชีพที่ปักหมุดเป็นอาชีพถาวรสืบไป

การพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อการดำรงอยู่ การเจริญเติบโต แต่ภาวะปัจจุบันทันด่วน (emergency) อาจเกิดได้ทุกเวลา องค์การจึง

ต้องมีการ “พัฒนาอาชีพ” (career development) อย่างต่อเนื่อง คือพัฒนาความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์การต้องการ

การพัฒนาอาชีพ ในที่นี้หมายถึง พัฒนางานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นอาชีพตลอดกาล **แบ่งการพัฒนาอาชีพ** ออกเป็น 3 ส่วน

1. **กระบวนการ** เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งดำเนินอย่างต่อเนื่อง
2. **การพัฒนา** การพัฒนาอาชีพเป็นการส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ทักษะ ศักยภาพ ทั้งผู้รับการอบรม และองค์การต่างก็ได้ประโยชน์
3. **ความเจริญก้าวหน้า** เกิดขึ้นแก่ทั้งองค์การ และตัวบุคลากร

9.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เพื่อการดำรงอยู่ เจริญก้าวหน้า องค์การต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีศักยภาพและความพร้อมที่จะปรับตัวทันเหตุการณ์แวดล้อมที่เป็นอุปสรรค เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน การเมือง องค์การจึงต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. **ฟื้นฟูประสบการณ์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ผู้บริหาร ผู้นำ ตลอดจนบุคลากรองค์การมีประสบการณ์ซึ่งสามารถใช้เป็นความรู้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นพลวัต (dynamic) ทางธุรกิจ รวดเร็วและรุนแรง จึงมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากประสบการณ์ เป็นการเตรียมความรู้ที่มีอยู่แล้วให้พร้อมที่จะนำมาใช้
2. **สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถ ศักยภาพ และความตั้งใจ** ด้วยการตอบแทนความดีความชอบ ในฐานะที่มีส่วนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานสร้างประโยชน์แก่องค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นอานิสงส์ให้บุคลากรผู้พัฒนาองค์การ พัฒนาตนเองสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นความก้าวหน้าที่พัฒนาควบคู่กันไปพร้อมกัน
3. **จัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงาน** “จัดคนให้เหมาะสมกับงาน” (Put the right man on the right job) สนับสนุน “ดาวรุ่ง” (rising star) ขององค์การให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น รับผิดชอบงานที่ยากมีความซับซ้อนเหมาะสมกับความสามารถ
4. **สร้างขวัญและกำลังใจ** ให้เป็นบุคลากรที่มีสุขภาพจิตที่ดี มีความสุขในการทำงาน มีฐานะเป็นปัจจัยการผลิตที่มีวิญญาณ ไม่ใช่ประเภทวัตถุดิบ เงินทุน เครื่องจักรเท่านั้น
5. **เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง** ปัจจุบันเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วและรุนแรง องค์การต้องวางแผนให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง จะต้องมีนโยบายการพัฒนาที่ถูกกาลเทศะ

9.5 นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นโยบาย เป็นหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ เป็นการกำหนดทิศทางและกรอบเพื่อใช้เป็นแนวทางแก่องค์การและบุคลากรให้สามารถปฏิบัติตน ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และยังช่วยให้บุคลากรมองเห็นอนาคตของตนในองค์การ สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการและสอดประสานกับองค์การ ขณะที่องค์การได้อานิสงส์ในการเตรียมบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ **ปกติองค์การสามารถกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร**ได้ดังต่อไปนี้

1. องค์การร่วมมือกันกับบุคลากรเพื่อให้โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ปล่อยให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียว เนื่องจากต่างได้รับประโยชน์จากโครงการร่วมกัน

2. องค์การมีหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบโดยตรงในอันที่จะเสริมสร้างและสนับสนุนให้เกิดโอกาสที่จะอำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งการจัดทำแบบจำลองอาชีพ (career model) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การดำรงอาชีพของแต่ละคน

3. หัวหน้างานทุกคน มีภาระหน้าที่ในการสนับสนุน กระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรองค์การภายใต้การบังคับบัญชาของตน พัฒนาตนเองและพัฒนางานอาชีพโดยให้คำปรึกษาแนะแนว (counseling & guidance)

4. บุคลากรทุกคน ทุกสายอาชีพมีสิทธิเท่าเทียมและเสมอภาคเข้าร่วมโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่เป็นธรรม เช่น มีผลการปฏิบัติงานดีมากอย่างต่อเนื่อง มีศักยภาพในการพัฒนา แสดงความเป็นผู้มีภาวะผู้นำ (leadership) เสียสละ อุทิศเวลา ซื่อตรง รักศรัทธาองค์การ เป็นต้นโดยผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง เพื่อความมั่นคง และความก้าวหน้าในอนาคตได้อานิสงส์ควบคู่กันไป

5. องค์การจะเสนอการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาอาชีพที่ทั้งบุคลากรและองค์การต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ และความน่าจะเป็น และความสำเร็จของแผนพัฒนาอาชีพจะขึ้นอยู่กับ 3 ประการโอกาส ความซื่อสัตย์ และความต้องการหรือผลประโยชน์ อีกทั้งความรู้พื้นฐาน ทักษะ ความสามารถ และความถนัด (aptitude) ส่วนบุคคล ต้องสอดคล้องกับความจำเป็นความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติสามารถพัฒนาตนเองให้เจริญเติบโตก้าวหน้าในชีวิตงานอาชีพ ใช้พรสวรรค์ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ เลื่อนตำแหน่งที่รับผิดชอบสูงขึ้น เหมาะสมสอดคล้อง (get along) กับความถนัด สติปัญญา ความสามารถ

เมื่อองค์การยอมรับว่านโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณแก่ทั้งสองฝ่าย และจำเป็นต้องมี เพื่อให้ได้ประโยชน์สมประสงค์ ควรจะต้องศึกษาปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีก

ด้วย เมื่อได้จัดการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะต้องเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ โดยมีหลักการดังนี้

9.6 ปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

9.6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ

การนำเอาทรัพยากรอันประกอบไปด้วย คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด มีความจำเป็นต้องพัฒนาคนให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ก่อนที่จะพัฒนาคน จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะของคนเสียก่อน เพราะคนมีวิญญาณ มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากในแง่ของพฤติกรรมและความนึกคิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษา และการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่มุ่งเน้นลึกซึ้งในการสร้างคุณภาพคนเพื่อคุณภาพงาน

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความหมายรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่

3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น การสร้างนวัตกรรม (innovation) สร้างภาวะผู้นำ (leadership) สร้างความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์การ (willingness to work)

4. สร้างบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและลักษณะงาน (organizational structure) ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ลดขั้นตอนต่างๆ จากโครงสร้างแนวดิ่ง (vertical approach) ให้เป็นโครงสร้างแนวระนาบ (horizontal approach) คือ Flat not tall และให้จิ๋วแต่แจ๋ว (small is beautiful)

5. เปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างความรับผิดชอบ (responsibility) สร้างจริยธรรมในอาชีพ (work ethic) สร้างความซื่อสัตย์ (honesty) สร้างความมีส่วนร่วมในงาน (accountability) สร้างวินัยให้เกิดขึ้น (discipline)โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

9.6.2 ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในสภาพการณ์ปัจจุบัน

1. ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจองค์การในสภาพการณ์และ

สภาพแวดล้อมต่างๆ ได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ ถ้าปรับตัวไม่ได้จะมีแต่ความตึงเครียดหรือท้อแท้สิ้นหวัง

2. ทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว สำหรับสังคมที่กำลังก้าวไปสู่สังคมอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพในการผลิตเป็นเรื่องสำคัญ เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่จะถูกนำมาใช้ในขบวนการผลิต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและลดต้นทุนการผลิตลง ผู้ที่สามารถแข่งขันในตลาดแรงงานได้ จะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจรับรู้วิทยาการใหม่ๆ เพื่อก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รู้จักนำมาใช้ทั้งชนิดและปริมาณของเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจ และสังคมไทย

3. ทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความคิดริเริ่ม และโลกทัศน์กว้างขวาง เพื่อสามารถสร้างสรรค์ผลงาน และพลิกแพลง คลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ ได้

4. ทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความสามารถ วิเคราะห์วิจารณ์สิ่งต่างๆ เพื่อหาวิถีทางที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

5. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความสามารถพิเศษ ความรู้เฉพาะตัว และทางด้านภาษา ความสามารถด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ นอกเหนือไปจากความรู้เฉพาะด้าน จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถแข่งขันได้มากขึ้น

6. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ และความคล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น

7. ทรัพยากรมนุษย์ ควรมีทักษะด้านการวางแผนและลักษณะการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถมีความคิดการณ์ไกล และกล้าตัดสินใจในหน้าที่การงานและปัญหาที่เกิดขึ้น

เราจะสร้างคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ดังกล่าวข้างต้น ด้วยการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

9.6.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อได้บุคคลเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์การแล้ว หน้าที่ที่สำคัญขององค์การคือ การพัฒนาบุคลากรเพื่อคงความสามารถในการทำงานกับองค์การตลอดไปหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์การ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมและปรับปรุงทักษะการทำงานของบุคลากร โดยวิธีการต่างๆ คือการฝึกอบรม การให้การศึกษาในสถาบันการศึกษา การปฐมนิเทศ การนิเทศ การฝึกปฏิบัติ การดูงาน การประชุมสัมมนา การสาธิต การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งตลอดจนกิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งกิจกรรมต่างๆ นี้ต้องอาศัยกระบวนการจัดการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และมีทักษะเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่าง จึงต้องมีการฝึกอบรม (training) เพื่อให้รู้ว่าตนเองและองค์การมีทิศทางในการเจริญเติบโตอย่างไร

การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคล และนโยบายขององค์การ การฝึกอบรมต้องอาศัยเทคนิค และหลักการเรียนรู้เข้ามาช่วย การฝึกอบรมจะได้ผลดี เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจถึง จุดหมายของการอบรม โดยมีรูปแบบต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกในห้องฝึกงาน การอบรมโดยอาศัยเทคนิคการสอน เช่น การบรรยาย การอภิปราย เป็นต้น

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะวิธีการฝึกอบรมเป็นหัวใจของการพัฒนามนุษย์ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีวิธีวิเคราะห์ 4 รูปแบบดังนี้

1.1 วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่มีอยู่จริง เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้นๆ

1.2 วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่างๆ ที่พบ มีสาเหตุมาจากอะไร

1.3 วิเคราะห์วิธีการแก้ไข โดยพิจารณาปัญหาหรือสภาพการณ์นั้นๆ

1.4 กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยกำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การฝึกอบรมบุคลากรนั้นเป็นการแก้ไขทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ หรือทักษะ พฤติกรรมกำหนดว่าบุคลากรผู้ใด กลุ่มใด ที่จำเป็นต้องรับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

2.1 การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายคือ

2.1.1 **ผู้เข้าอบรม** มีบทบาทสำคัญดังนี้

1) ***ระยะก่อนการฝึกอบรม*** มีทัศนคติที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นต้องฝึกอบรม ให้มีทัศนคติที่ดี ตรงกับเป้าหมายขององค์การ

2) ***ระยะระหว่างการฝึกอบรม*** เป็นระยะที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เข้ารับการอบรม วิทยากรต้องกระตุ้นเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิควิทยาการต่างๆ

3) ***ระยะหลังการฝึกอบรม*** ผู้เข้าอบรมได้ผ่านประสบการณ์การอบรมมาเพื่อปรับใช้ในการทำงาน

2.1.2 **องค์การ** มีบทบาทสำคัญคือ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยถือว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ

2.1.3 **ผู้บังคับบัญชา** มีบทบาทสำคัญ ในการทำการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม เนื่องจากก่อนการฝึกอบรมต้องชี้แจงให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมเห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีความสำคัญ และองค์การมีจุดประสงค์อย่างไร มีเหตุผลในการคัดเลือกตัวบุคคลที่ให้

เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์การ เกิดขวัญกำลังใจและมีทัศนคติที่ดีก่อนเข้ารับการอบรม ทั้งในระหว่างการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจ ให้ความสะดวกสบาย กับผู้เข้าอบรม และในระยะหลังการอบรม จะต้องเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือทดลองใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุงงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องอำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ตามสมควร และไม่ควรทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรม เสียขวัญกำลังใจ

2.2 การนำหลักการเรียนรู้มาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันไป และเพื่อให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมดังนี้ คือ

2.2.1 การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้เรียนตั้งจุดมุ่งหมาย เกิดความพึงพอใจ

2.2.2 การฝึกอบรมควรคำนึงถึงเรื่องเวลา พอเหมาะพอควร

2.2.3 หลักสูตรในการฝึกอบรม ควรคำนึงถึงพื้นความรู้ของผู้เข้าอบรม

2.2.4 การฝึกอบรมควรใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการสาธิต การทดลองปฏิบัติ ภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติควบคู่กันไป

2.2.5 ควรเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย และซักถาม เพื่อทำความเข้าใจกับบทเรียน รวมถึงการแก้ไขข้อผิดพลาด และเกิดความเข้าใจตรงกัน

2.2.6 ควรมีการสังเกต ความก้าวหน้าระหว่างการฝึกอบรม มีการแสดงแผนภูมิเพื่อให้ผู้เข้าอบรม และผู้ฝึกอบรมเห็นเด่นชัดเพื่อพิจารณาถึงผลการฝึกอบรม

2.2.7 ควรมีการตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้เข้าอบรม เพื่อทราบถึงความสามารถของผู้เข้าฝึกอบรม

2.2.8 การสรุปผลและทบทวนเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้สรุป และอยู่ในความดูแลของผู้ฝึกอบรม เพื่อให้เป็นไปตามมาตรการที่วางไว้

2.3 ระบบวิธีการทำงาน ในการจัดการฝึกอบรม การฝึกอบรมสามารถจัดเป็นระบบได้ เพราะแต่ละขั้นตอนของการอบรมจะมีความต่อเนื่องกัน มี 7 ขั้นตอน คือ

2.3.1 ตั้งจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

2.3.2 พัฒนามาตรฐานการวัดเพื่อประมวลผลการฝึกอบรม

2.3.3 จัดเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรม

2.3.4 จัดเตรียมวิธีสอน และสื่อการฝึกอบรม

2.3.5 จัดโปรแกรมการฝึกอบรม และผู้เข้าฝึกอบรมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน

2.3.6 เปรียบเทียบผลการฝึกอบรมตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

2.3.7 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นโดยดูผลที่ได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ

9.7 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ดังได้กล่าวมาบ้างแล้วในข้อ 9.6.3 ว่าด้วยปัจจัยที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม แต่เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายเข้าใจเป้าหมายและให้ความร่วมมือในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จริงจังหนักแน่นในบทบาทต่อไปนี้

1. **บุคลากร** ผู้จะเข้ารับการอบรมในโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รู้จักและเข้าใจตนเองดีกว่าใคร ประเมินตนเองเพื่อเข้ารับการอบรม ต้องซื่อสัตย์ สมจริง ไม่อคติ เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถ ความสนใจ นิสัยชอบ เป้าหมาย ค่านิยม ของตน ต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ

2. **ผู้บังคับบัญชา** หัวหน้า ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่จัดโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใกล้ชิดกับลูกน้องย่อมรู้จักคุ้นเคยสามารถประเมินผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง สามารถหยั่งรู้ (insight) ได้ว่าสมควรพัฒนาระดับไหน

3. **หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์** เป็นผู้ศึกษาและกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรองค์การ ดูแลการปฏิบัติตามนโยบาย และประเมินผลโครงการ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุนแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. **องค์การ** เป็นผู้รับผิดชอบและได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจะมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีหลายปัจจัยเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามความประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มแรกโครงการจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง สื่อสารให้รู้ทั่วองค์การอย่างชัดเจน อนุมัติให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเข้ามามีส่วนสนับสนุนส่งเสริมอย่างเข้มแข็ง มีผลในการโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของโครงการ จูงใจให้เกิดความสนใจ รู้สึกโครงการมีความสำคัญมากคุณค่า ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรผูกพันและเข้าร่วมกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ ทำการคำนวณค่าใช้จ่าย วิเคราะห์ประโยชน์ที่อาจเกิดจากการพัฒนาก่อนที่จะดำเนินโครงการ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสัมพันธ์กับงาน สามารถปรับปรุงผลผลิต เสียค่าใช้จ่ายต่ำ ได้ประโยชน์คุ้มค่า บทบาทของผู้บริหารก็คือช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ และทักษะ สามารถทำงานตามที่องค์การประสงค์พร้อมกับกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในความสำเร็จ เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาตนเองบรรลุเป้าหมายสมใจปรารถนา

สังเกตให้ดีที่กล่าวอยู่นี้หนีไม่พ้น 4 ผู้ที่เกี่ยวข้องที่กล่าวข้างต้น “ผู้บริหาร” เป็น 1 ใน 4 ที่ดูเหมือนจะมีความสำคัญระดับ “กุญแจ” (key man) ดังนั้นก่อนก้าวขึ้นมามีอิทธิพล ควรจะต้อง ผ่านการพัฒนา

ระดับบริหาร ซึ่งการพัฒนาอาจแยกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์จากการทำงาน กับการพัฒนาที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เกี่ยวกับประสบการณ์จากการทำงาน (เสนาะ ติเยาว์, 2534 : 154)

การฝึกอบรมบุคลากรระดับบริหาร

การพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีให้ทำงาน มีโครงการต่างๆ ดังนี้

1. การทดลองเรียนงาน (Under studies) วิธีนี้ให้ผู้ได้รับการพัฒนาเข้ามาทำงานในตำแหน่งบริหาร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง ให้ทำการแทน หรือให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย

2. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน โดยหมุนเวียนเปลี่ยนไปให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง 6-12 เดือน

3. การสอนงาน (Coaching) พัฒนาผู้บริหารโดยผู้บังคับบัญชาทำการสอนผู้ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน

4. การบริหารในรูปกรรมการ (Multiple management) วิธีการนี้คล้ายกับการจัดตั้งที่ปรึกษาของฝ่ายบริหาร เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็จะส่งให้กรรมการนี้ศึกษาวิเคราะห์ แล้วเสนอความเห็นไปยังผู้บริหารชั้นสูง ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาต่างๆ นั้นได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ

การพัฒนาผู้บริหารที่จัดทำขึ้นเป็นแบบพิธีการ มีอยู่ 4 โครงการ ดังนี้

1. การเรียนโดยไม่ให้ปริญญา (University non degree program) คือการจัดโครงการอบรมในมหาวิทยาลัยซึ่งไม่ให้ปริญญาหรือประกาศนียบัตร หลักสูตรอบรมจัดขึ้นเฉพาะงานบริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดโครงการขึ้นทั้งหมด ระยะเวลาการอบรมสั้นหรือยาวตามความเหมาะสม องค์การต่างๆ ส่งพนักงานเข้ารับการอบรมโดยออกค่าใช้จ่ายให้ และได้รับเงินเดือนตามปกติ เข้าโครงการฝึกอบรมในมหาวิทยาลัย โดยไม่ได้รับปริญญา (University non-degree program) เช่น Mini-MBA หรือ Continueing-study program ต่างๆ

2. การฝึกเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม (Sensitivity training หรือ “T – Group” หรือ Laboratory training) เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารแบบญี่ปุ่น มีการออกค่ายศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ปฏิกิริยาในการปฏิบัติงานระหว่างบุคคลในกลุ่ม จุดมุ่งหมายสำคัญคือ การมีความเข้าใจตนเอง-เข้าใจคนอื่น รับรู้การแสดงออกของกลุ่ม และเรียนรู้พฤติกรรมของคนมากขึ้น

3. ฝึกอบรมด้วยเกมผู้บริหาร (Management games) เช่น เป็นกลุ่มเล็กของโรงเรียนฮาร์วาร์ด บี (Harvard B – School) หลักสูตรระยะสั้น ใช้กรณีศึกษาเป็นเกมธุรกิจ (Business games) และการเลียนแบบ (Simulation) เกมการบริหาร เป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยสมมติหรือเลียนแบบจากเหตุการณ์จริงๆ สำหรับ

ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแก้ปัญหาในการบริหารงาน ปกติมักใช้แบบจำลอง (model) เพื่อช่วยพิจารณาปัญหาและมักจะใช้การคำนวณเป็นเครื่องตัดสิน

4. การฝึกทดสอบความเป็นผู้นำ (Managerial Grid) ทดสอบเพื่อหาว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำแบบไหน แล้วฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเฉพาะการใช้กลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamic) เป็นต้น

ถ้าจะแบ่งฝ่ายผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญสามารถแบ่งได้ 2 ฝ่าย ถ้าใช้คำว่าฝ่ายอาจรู้สึกแบ่งแยก ใช้ว่าระดับของการพัฒนารู้สึกว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องเอื้อ เกื้อกูลกัน

9.8 ระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์การ และบุคลากรองค์การจะต้องพัฒนาเคียงคู่กันไปเสมอ บุคลากรจะมีความมั่นคงในอาชีพงานองค์การได้ต่อเมื่อองค์การมีความมั่นคงเข้มแข็ง และองค์การจะเข้มแข็งได้ก็ต้องอาศัยบุคลากรองค์การที่เข้มแข็ง พัฒนาตัวเองให้มีความพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันในอัตราสูง กิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญแบ่งเป็น 2 ระดับคือ การพัฒนาโดยองค์การและการพัฒนาบุคลากร

9.8.1 การพัฒนาโดยองค์การ หมายถึง องค์การเป็นผู้ก่อกิจกรรมพัฒนา ปัจจัยสำคัญคือบุคลากรขององค์การยินดีรับการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความรู้ ความสามารถ และความก้าวหน้า โดยการพัฒนาในระดับองค์การจะมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การให้ข้อมูลจริงของงาน (Realistic job preview : RJP) องค์การจัดกิจกรรมเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับงานและองค์การแก่บุคคลทั่วไป เพื่อเป็นการเปิดเผย โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ช่วงเวลาของการสรรหาบุคลากร ผู้ที่สนใจจะเข้าร่วมงานกับองค์การจะได้สามารถตัดสินใจได้ถูก การดำเนินงานที่ทำง่ายๆ คือผ่านการสนทนา เอกสารคำบรรยาย ภาพยนตร์ และการเยี่ยมชมสถานที่ ฯลฯ เพื่อให้ผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจที่แท้จริง ลดความเข้าใจผิด ลดอคติที่มีต่อองค์การ

2. การจัดทำแบบจำลองเกี่ยวกับงานและแนวทางอาชีพ (Career model & career path) เป็นการศึกษาและกำหนดลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบงาน ความสัมพันธ์ภายใน และความสัมพันธ์ระหว่างสายอาชีพ ผ่านแนวทางการเลื่อนตำแหน่งในสายงานอาชีพ (historical patterns of movement) และ/หรือ การวิเคราะห์กลุ่มงาน (Job family) เพื่อจะให้บุคลากรในแต่ละสายงานขององค์การสามารถตัดสินใจและวางแผนเกี่ยวกับอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การให้คำปรึกษาแนะแนวด้านอาชีพ (Vocational guidance & counseling) เป็นบริการที่องค์การใหญ่ๆ หรือขนาดกลาง จัดตั้งหน่วยงานในองค์การ เพื่อบริการแก่บุคลากร ที่ Roosevelt University, Chicago U.S.A. ผลิตนักแนะแนว และที่ปรึกษาอาชีพถึง Degree ปริญญาโท ค่าเทอมแพงมาก และจบยากมาก ในอเมริกานิยมใช้มานานแล้ว แต่เมืองไทยยังนิยมใช้วิธีการแนะนำ (advise) ผสมแนะแนว (guidance) หน่วยงานนี้ช่วยให้เข้าใจแนวทาง ช่วยกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

สร้างความเข้าใจและลดความสับสนในการพัฒนาตนเอง ช่วยขจัดและแก้ปัญหา ลดความขัดแย้ง องค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ในอเมริกามักจะมีบริการแนะแนวอาชีพ เมืองไทยหานักแนะแนวอาชีพได้ยาก เพราะยังไม่มีมหาวิทยาลัยในเมืองไทยเปิดสอน จะมีก็แต่จิตวิทยาแนะแนวการศึกษา องค์การตั้งแต่ขนาดกลางขึ้นไปในเมืองไทยใช้บริการแนะแนวอาชีพแทนสหภาพแรงงานในองค์การจะดีมาก กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กำหนดขนาดธุรกิจไว้ ธุรกิจขนาดกลางมีบุคลากรตั้งแต่ 51 ถึง 200 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9.2 ขนาดขององค์การธุรกิจ

ขนาดธุรกิจ	ภาคการผลิต		ภาคการค้าและบริการ	
	จำนวนการจ้างงาน	หรือรายได้	จำนวนการจ้างงาน	หรือรายได้
รายย่อย (Micro)	1-5 คน	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท	1-5 คน	ไม่เกิน 1.8 ล้านบาท
ขนาดย่อม (Small)	6-50 คน	มากกว่า 1.8 ล้านบาท ถึง 100 ล้านบาท	6-30 คน	มากกว่า 1.8 ล้านบาท ถึง 50 ล้านบาท
ขนาดกลาง (Medium)	51-200 คน	มากกว่า 1.8 ล้านบาท ถึง 500 ล้านบาท	31-100 คน	มากกว่า 50 ล้านบาท ถึง 300 ล้านบาท

ที่มา : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

4. การลาศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Continue education) องค์การเปิดโอกาสให้ไปศึกษาต่อโดยได้รับเงินเดือนขณะลาศึกษา เป็นเวลานานอาจเป็นสัปดาห์ เป็นเดือน หรือเป็นปี แล้วแต่ความเหมาะสม เพื่อกลับมาปฏิบัติงานในองค์การ ช่วยให้องค์การทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. การประชุมปฏิบัติงานด้านการพัฒนาอาชีพ (Career development workshop) จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอาชีพ ซึ่งจะทำให้เกิดการเข้าใจในการพัฒนางานและสามารถวางแผนงานและอาชีพได้เหมาะสม

6. การมอบหมายงานที่ท้าทาย (Challenging assignment) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ซับซ้อนและต้องรับผิดชอบมากขึ้น เป็นงานที่ท้าทายภูมิปัญญาความสามารถ กระตุ้นให้บุคลากรที่มีศักยภาพตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ด้วยความภูมิใจที่องค์การให้ความสำคัญ เปิดทางพัฒนาก้าวหน้า

7. การให้ข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (Performance feedback) โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องการทราบผลงานที่ตนปฏิบัติไปนั้นเป็นที่ถูกใจผู้บังคับบัญชาหรือว่ายังต้องปรับปรุงอะไร อย่างไร เพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการเลื่อนตำแหน่งงานต่อไป

8. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นวิธีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์การมอบหมายงานให้ปฏิบัติงานอย่างอื่นๆ ในองค์การเพื่อให้สามารถทำงานได้หลากหลายและรู้จักบุคลากรแผนกงานต่างๆ มากขึ้น เห็น เข้าใจความสัมพันธ์ของแต่ละงานในองค์การได้อย่างชัดเจน หากองค์การจำเป็นต้องใช้ให้ไปแทนตำแหน่งที่ขาดก็ปฏิบัติงานได้ทันที เป็นการเพิ่มความสำคัญให้กับตัวบุคลากรเอง เป็นโอกาสพัฒนาก้าวหน้า และการที่บุคลากรเวียนไปปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกัน หลายคุณสมบัติของงานช่วยให้บุคลากรรู้จักตัวเองว่ามีความชอบในงานด้านใด ทางจิตวิทยาเรียกว่าความถนัด (aptitude) ตลอดจนช่วยลดความเบื่อหน่าย และการลาออกจากงาน

ปัจจุบันวิธีการพัฒนาหน้าที่การงานเป็นที่นิยมใช้ในองค์การทั่วไป เพื่อให้บุคลากรรู้สมรรถภาพของตนเอง และสามารถพัฒนาตนเองตามทิศทางที่องค์การกำหนด ตลอดจนสร้างความผูกพันธ์และจงรักภักดีต่อองค์การ ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ที่สำคัญคือ มีกำลังใจให้เกิดการพัฒนาอาชีพการงานโดยตัวบุคลากรเอง ซึ่งเป็นอีกระดับหนึ่งดังนี้

9.8.2 การพัฒนาโดยบุคลากร เป็นอีกระดับหนึ่งนอกเหนือไปจาก การพัฒนาโดยองค์การเป็นผู้กำหนดแนวทางและวางแผนพัฒนา บุคลากรเป็นปัจเจกบุคคลที่รับผิดชอบต่อตนเอง ก็ควรจะต้องกำหนดแนวทางพัฒนาชีวิตของตนตามความชอบความถนัดของตนโดยบุคลากรจะสามารถวางแผนและดำเนินการพัฒนาตนเองตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประมวลข้อมูล บุคลากรจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เช่น งานที่น่าสนใจ ความก้าวหน้าในอาชีพ ผ่านการพูดคุย และจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

2. ประเมินความก้าวหน้า และโอกาส บุคลากรนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของพัฒนาการด้านอาชีพในอนาคต

3. กำหนดเป้าหมายและวิธีการ บุคลากรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาประกอบการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงาน เพื่อให้แผนอาชีพมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

4. ดำเนินการ บุคลากรต้องเริ่มปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้ เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์สมปรารถนา

5. ตรวจสอบและประเมินผล บุคลากรต้องตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ ในแต่ละช่วงเวลา เช่น 1 ปี หรือ 2 ปี หรือ 3 ปี ตามควรแก่กรณี ประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ามีข้อบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ระดับ เป็นที่สนใจ ให้การสนับสนุนจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ความสำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์มีค่าสูงสุดขององค์การ “บุคลากรเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” (strategic resource) ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การธุรกิจ และสร้างความเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง

หลอมรวม 2 ระดับ ดังกล่าวเป็น **ขั้นตอนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** เพื่อองค์การถือเป็นแบบปฏิบัติเป็น**กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ดังนี้

9.8.3 ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจข้อมูลปัญหา ความจำเป็นขององค์การที่จะต้องพัฒนาและความต้องการของบุคลากร พิจารณาประสิทธิภาพบุคลากร จำนวน อุปทานแรงงาน (supply side)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ นำข้อมูลที่ประมวลได้มาวิเคราะห์ เพื่อทราบปัญหาความจำเป็น ความต้องการ มากำหนดวัตถุประสงค์ อนาคต ทิศทางการขยายตัว ประเภทและจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ มองอุปสงค์แรงงาน (demand side)

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พุ่งเป้า (focus) ไปที่พัฒนากำลังคนให้ชนิดของคนกับชนิดของงานไปด้วยกัน เข้ากันได้เหมือนจิ๊กซอ นำเอาอุปสงค์แรงงานและอุปทานแรงงานมาพบกันอย่างมีประสิทธิภาพ หากว่าอุปทานไม่เท่ากับอุปสงค์แรงงานก็ต้องหาอุปทาน ซึ่งอาจทำได้โดย ย้ายคนมาจากหน่วยงานอื่นภายในองค์การ, ฝึกอบรมคนที่มีอยู่แล้ว, และรับคนเข้ามาใหม่

ผู้เป็นเจ้าของโครงการต้องพิจารณารอบคอบ ต้องวางแผนกำหนด ประเภทบุคลากรที่ควรพิจารณา วิธีการ เรื่อง ระยะเวลา การดำเนินรายการ วางตัวบุคคลผู้ดำเนินงาน (placement) การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรนั้น จะดำเนินการดังนี้

3.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร กำหนดว่าจะพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการใด เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษา ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

3.2 เลือกวิธีการในการดำเนินการควรจะดำเนินการด้วยวิธีใด

3.3 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานให้ชัดเจน

3.4 กำหนดผู้รับผิดชอบ ดำเนินการ ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

3.5 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ในการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการ หรือแต่ละเรื่องต้องใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

3.6 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม ประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร จะติดตามผล และประเมินผลอย่างไร

3.7 จัดทำโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

เมื่ออุปสงค์แรงงานสามารถตอบสนองอุปทานแรงงาน ก็มาถึงขั้นตอนที่ว่าทำอย่างไรจะสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นไว้ได้ ต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง นอกจากนี้ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รู้สึกต้องการทำงานเพื่อองค์การ ทำงานให้เป็นทีมไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ ผู้บริหารองค์การที่ดีจะมีลักษณะดังนี้ เป็นผู้มีภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญทรัพยากรมนุษย์ สนับสนุนให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ มีผู้ที่มีความรู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีอำนาจหน้าที่กำกับควบคุม ทำงานเป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำต้องเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ ดูแลทั่วถึง มีเมตตา และยุติธรรม สร้างบรรยากาศ

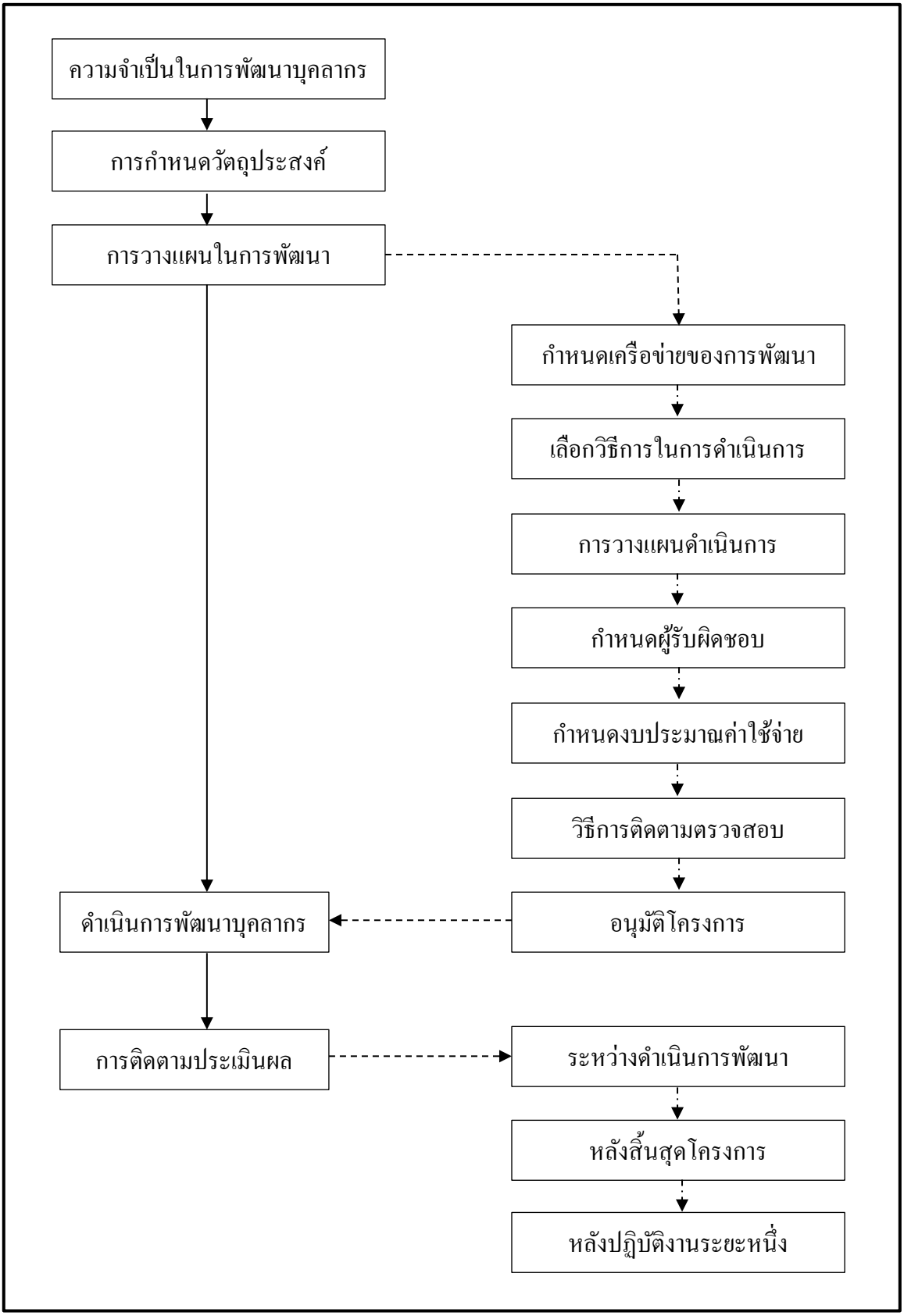
ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลได้ดำเนินการตามแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะคือ

5.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

5.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

5.3 การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าบุคลากรนั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

กระบวนการดังกล่าว สามารถสรุปได้เป็นแผนภูมิดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 9.1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

9.9 การพัฒนาข้าราชการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2552-2556 ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาข้าราชการ ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 78

การพัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาตรา 72

ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ตามมาตรา 72 ให้ข้าราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

จากกฎหมายดังกล่าว ทำให้ทุกกระทรวง จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ให้เป็นไปตามแนวทางและวิถีทางแห่งกฎหมาย จึงทำให้หลายกระทรวงดำเนินการพัฒนาข้าราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง

9.10 วิธีการพัฒนาข้าราชการ

วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาข้าราชการมี 2 วิธี คือ การพัฒนาบุคคลก่อนรับราชการ และการพัฒนาบุคคลในระหว่างรับราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรก่อนรับราชการ

เป็นวิธีการที่ใช้มานาน ในการเตรียมบุคคลที่มีความสามารถก่อนที่จะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งราชการ แบ่งเป็น

1.1 การจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของกระทรวง ทบวง กรม ส่วนใหญ่จะจัดสรรให้ในสาขาที่ขาดแคลนเพราะยังไม่มีการเปิดสอนในประเทศ หรือเป็นสาขาที่จำเป็น ทุนที่จัดสรรส่วนใหญ่จะคำนึงถึงผลที่จะนำมาใช้ นำความรู้มาพัฒนา ซึ่งผู้ได้รับทุนต้องทำสัญญาผูกพันในการปฏิบัติราชการตามเวลาที่ทางราชการกำหนด หากไม่ปฏิบัติตามต้องชดใช้ทุนเป็นตัวเงินแทน

1.2 การจัดการศึกษาหรือการฝึกอบรมก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ทางราชการจัดตั้งโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรก่อนเข้ารับราชการเอง เช่น โรงเรียนป่าไม้จังหวัดแพร่ ในสังกัดกรมป่าไม้ โรงเรียนช่างชลประทาน สังกัดกรมชลประทาน โรงเรียนการปศุสัตว์ สังกัดกรมปศุสัตว์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน ซึ่งถือว่าเป็นข้าราชการฝ่ายพลเรือน

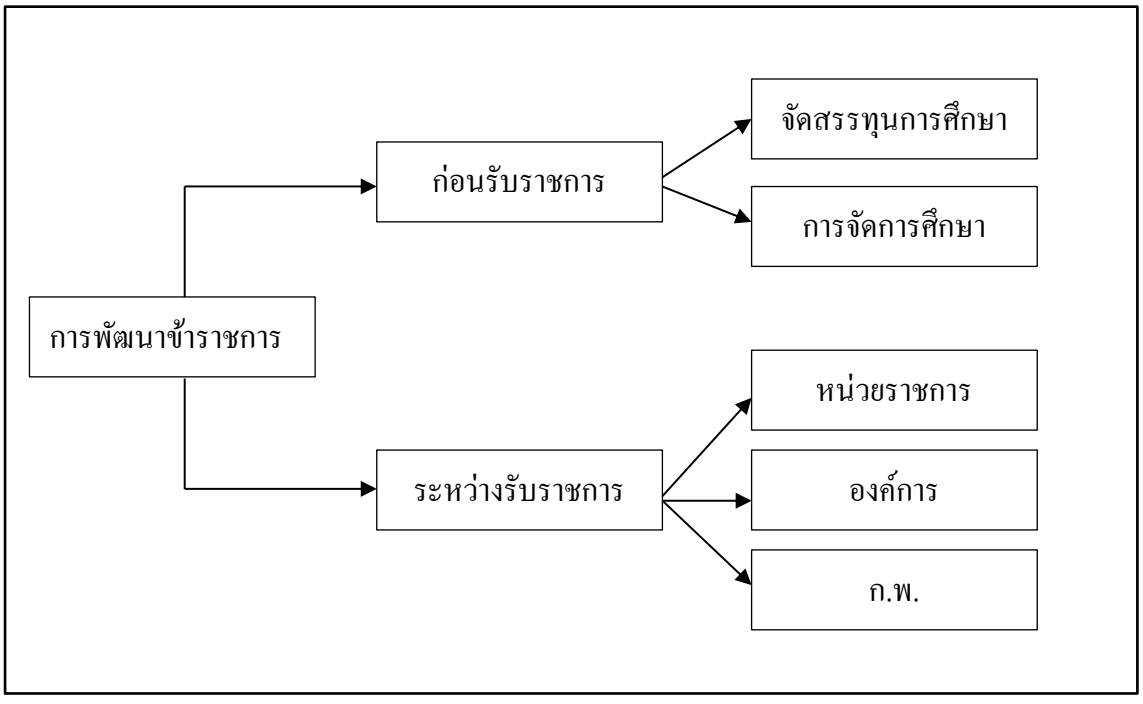
2. การพัฒนาบุคลากรในระหว่างรับราชการ

วิธีการพัฒนาข้าราชการจะเป็นไปตามที่ ก.พ.กำหนด ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น แต่รวมถึงการทำให้ข้าราชการมีทักษะ ทัศนคติ คุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ หน่วยงานราชการมีวิธีในการพัฒนาที่แตกต่างกันออกไปหลายวิธี ดังนี้

2.1 การพัฒนาข้าราชการโดยหน่วยงานราชการเอง มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ ก.พ.ใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจทักษะและเสริมสร้างจริยธรรมให้กับข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ได้แก่ หลักสูตรพัฒนาความรู้ตามสายงาน หลักสูตรการฝึกอบรมพิเศษ

2.2 การพัฒนาข้าราชการโดยองค์การภายนอก เกิดจากความต้องการของส่วนราชการ และความร่วมมือกันระหว่างส่วนราชการกับสถาบันการศึกษา ที่ต้องการความพร้อมและความเชี่ยวชาญในการฝึกอบรมด้านต่างๆ และสถาบันการศึกษาที่ต้องการและเชิญชวนส่วนราชการเข้าร่วมอบรม

2.3 การพัฒนาข้าราชการโดยสำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยงานประสานและดำเนินงานให้การพัฒนาข้าราชการเป็นไปตามกรอบนโยบายและเป้าหมายของ ก.พ. ได้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม สนับสนุนในการร่วมกำหนดแผนการอบรมกับส่วนราชการ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ สนับสนุนเครือข่ายการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม สนับสนุนให้มีการประเมินผลการอบรม



แผนภูมิที่ 9.2 วิธีการพัฒนาข้าราชการ

9.11 วิธีการฝึกอบรมในราชการไทย

ทำนองเดียวกับบทที่ 8 สำหรับวิธีการฝึกอบรมที่ใช้อยู่ทั่วไปมีอยู่หลายวิธี ซึ่งพอแบ่งเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ

1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On - the - job training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จะช่วยสร้างความชำนาญในงานและความเข้าใจให้ผู้เรียนรู้ได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง ผู้รับการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติ รวมทั้งแนวคิด ปรัชญา หรือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อมกันกับการปฏิบัติจริง

1.1 การสอนแนะ (Coaching) เป็นการสอนแบบตัวต่อตัว มักใช้กับบุคลากรในระดับต้นโดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน คอยดูแลแนะนำช่วยเหลือให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรที่เพิ่งเข้ารับราชการ เป็นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติภายใต้การกำกับ ดูแล ช่วยเหลือ ของผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหรือพี่เลี้ยง

1.2 สับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job rotation) ควรสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่การงานเป็นครั้งคราว เพราะการทำงานติดต่อกันเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ซ้ำซากจำเจ ขาดความกระตือรือร้น วิธีนี้จะก่อให้เกิดความตื่นตัว เปิดโอกาสให้มีการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ จึงเหมาะสำหรับผู้บริหารในระดับสูง

2. การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off - the - job training) การส่งไปฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน อบรมในหน่วยงานฝึกอบรมภายนอก เป็นการฝึกอบรมที่บุคลากรต้องหยุดทำงานที่ทำเป็นประจำ เพื่อเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร หรือโครงการที่องค์การ หรือหน่วยงานภายนอกได้จัดทำขึ้น

2.1 การอบรมในห้อง หรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน การเข้ารับการอบรมในห้องประชุมหรือในห้องเรียน เหมือนกับการเรียนหนังสือในสถาบันการศึกษา หากแต่เป็นการอบรมเฉพาะกลุ่มตามหลักสูตรโครงการ ที่องค์การได้กำหนดไว้ วิธีนี้มีประโยชน์ในแง่ของการได้รู้ถึงปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการแก้ไขปัญหา การฝึกอบรมในห้อง มีวิธีการให้เลือกใช้หลายวิธี ดังนี้

2.1.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรมโดยวิทยากรเพียงผู้เดียว ใช้ระยะเวลาไม่นาน ผู้ฟังมักไม่มีส่วนร่วม เว้นแต่การซักถามปัญหา หรือแสดงความคิดเห็นโดยทั่วไปเท่านั้น ความรู้ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับมักเป็นความรู้ในเชิงทฤษฎีวิชาการ มากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน

2.1.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) อภิปรายร่วมกันของกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 3-5 คน เป็นวิทยากร และมีพิธีกรผู้ดำเนินรายการอีก 1 คน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นในเรื่องที่ตนได้รับมอบหมาย หลังการอภิปรายเป็นคณะมักเปิดโอกาสให้ผู้ฟัง

ได้ซักถามและแสดงความคิดเห็น ความรู้ที่ผู้เข้ารับการอบรมได้รับจะเป็นความรู้ในเรื่องของการปฏิบัติ มากกว่าทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

2.1.3 การบรรยายเป็นคณะ (Symposium) เป็นเทคนิคที่ใกล้เคียงกับการอภิปรายเป็นคณะ แตกต่างกันที่การอภิปรายเป็นคณะมักกำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความรู้ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งตามลำพัง เมื่อให้ความรู้เสร็จก็เป็นอันจบกัน แต่การบรรยายเป็นคณะนั้น ผู้ดำเนินรายการ หรือพิธีกร อาจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิท่านเดิม ได้ให้ความรู้เพิ่ม หรือเพิ่มเติมในส่วนของการให้ความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นก็ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.1.4 การอภิปรายเป็นกลุ่ม (Group discussion) เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วม ในการอภิปรายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การใช้เทคนิคนี้เพื่อการค้นหาปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือเพื่อเสนอแนะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มหรือองค์การ จำนวนสมาชิกในกลุ่มนั้นไม่แน่นอน อาจมีตั้งแต่ 6 -12 คน ก็ได้

2.1.5 การสัมมนา (Seminar) ผู้เข้าสัมมนาทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุปและข้อเสนอแนะ โดยร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อ ที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงาน การสัมมนามักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นในหัวข้อที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจกระทำโดยการจัดประชุม หรืออภิปรายกลุ่มย่อย หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมดก็ได้

2.1.6 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ผู้เข้ารับการอบรมจะมีความสนใจและมีปัญหาในการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันมาร่วมกันศึกษาหาทางแก้ไขปัญหา หรือร่วมกันทดลอง หาวิธีการปฏิบัติการใหม่ๆ หรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการนี้จะเป็นข้อสรุปวิธีการปฏิบัติการ หรือความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งตามปกติผู้เข้าประชุมปฏิบัติการจะมีจำนวนประมาณ 10 - 25 คน

2.1.7 การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) ผู้ที่เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้วิธีวิเคราะห์และแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง จากผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ เป็นการเรียนรู้จากรูปธรรม โดยการศึกษาสถานการณ์ของกรณีตัวอย่าง ผู้ให้ความรู้จะนำปัญหาตัวอย่าง พร้อมข้อมูลประกอบที่เกี่ยวข้องมาให้ผู้รับการอบรมศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และหาทางแก้ไข ซึ่งจะได้ประโยชน์อย่างมากที่จะนำมาเป็นหลักในการแก้ไขปัญหา

2.1.8 การศึกษาดูงาน (Study visit) บุคลากรมีโอกาสได้เยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน จะทำให้ผู้เยี่ยมชมได้รับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปศึกษาด้วยตัวของตัวเอง เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ รวมถึงได้ประโยชน์จากการประสานงานในอนาคตอีกด้วย

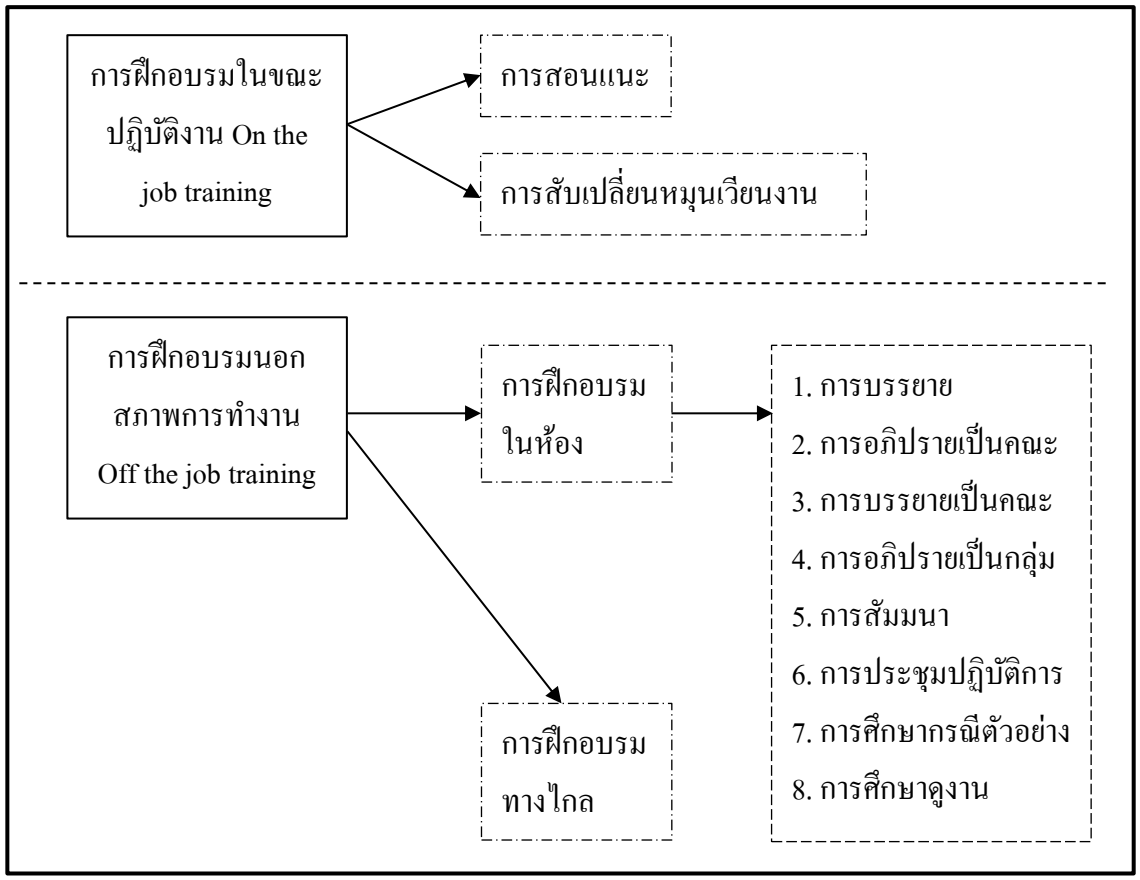
2.2 การฝึกอบรมทางไกล เป็นการฝึกอบรม ในรูปแบบที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้ารับฟังบรรยายในชั้นเรียน เป็นการฝึกอบรมที่บ้านหรืออยู่ที่ทำงาน โดยผ่านการสื่อสาร เช่น ตำรา แบบฝึกหัดด้วยตนเอง เป็นการประหยัด ทำได้ครอบคลุมทั้งประเทศ เพิ่มโอกาสให้กับข้าราชการที่อยู่ห่างไกล ได้เข้ารับการฝึกอบรมโดยไม่เสียเวลาค่าใช้จ่ายมาก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคราชการไทย ไม่แตกต่างจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนเท่าใดนัก เพราะมีรูปแบบในการพัฒนาไม่แตกต่างกัน หากจะแตกต่างคงเป็นที่หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมที่ต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละองค์การ

ปัจจุบันภาคราชการไทยให้ความสำคัญของการฝึกอบรม ทุกระดับของผู้ปฏิบัติ หลายหน่วยงานตั้งส่วนงานขึ้นมาเพื่อทำการฝึกอบรมบุคลากรของตนเอง เพื่อทำหน้าที่จัดหลักสูตรฝึกอบรมให้ตรงกับการพัฒนาขององค์การ ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on the job training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off the job training)

เทคโนโลยีที่ทันสมัย ก็เป็นอีกความสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมของภาครัฐสามารถกระทำได้ ไม่ว่าข้าราชการจะอยู่ ณ ที่แห่งใด ก็ได้รับการฝึกอบรมเช่นเดียวกัน

วิธีการฝึกอบรม สามารถทำได้ 2 กลุ่มดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 9.3 การฝึกอบรมในราชการไทย

ที่มา : วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. 2556 :130

9.12 แบบจำลองสายอาชีพ (Career model)

เป็นการจำลองเส้นทางเดินของแต่ละสายอาชีพ อธิบายเส้นทาง ทางเลือก และคุณสมบัติของบุคลากร

“แบบจำลองสายอาชีพ” ของบุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร เพราะช่วยให้เข้าใจทางเลือกในสายอาชีพของเขา สามารถยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุความประสงค์ และความก้าวหน้าในอนาคต

ส่วนแผนพัฒนาอาชีพ (career development plan) ของบุคลากรเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้บุคลากรแต่ละคนมีข้อมูลเกี่ยวกับสายอาชีพและมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพ ให้อยู่ในฐานะบุคคลที่มีคุณค่าของสังคม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นความปรารถนาสูงสุดของบุคลากรเองและความต้องการขององค์การ

“แผนพัฒนาอาชีพ” มี “แบบจำลองอาชีพ” เป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่ง การสร้างแบบจำลองสายอาชีพจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (General success factors) ความสำเร็จของบุคลากรองค์การ คือ ความสำเร็จในความก้าวหน้า อาชีพ การงาน ฐานะการเงิน ตำแหน่งที่สูงขึ้น หน้าที่มีความสำคัญ มีความรับผิดชอบสูง มีเกียรติ ได้สิทธิ อำนาจ การที่จะสำเร็จในสายอาชีพได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความถนัด สามารถ ทักษะ และคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าของบุคลากรในแต่ละสายอาชีพ ดังนั้นการพัฒนาแบบจำลองสายอาชีพ จึงต้องกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในแต่ละสายงานไว้อย่างชัดเจน

2. กลุ่มงานหลัก (Broad function areas) การจำแนกกลุ่มงานหลัก เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือมีความสัมพันธ์กันในสายอาชีพหนึ่งๆ เช่น อาชีพวิศวกร จะประกอบด้วยกลุ่มงานวิศวกรรม งานโครงการ งานปฏิบัติการ งานซ่อมบำรุง และงานอื่นๆ เป็นต้น การจำแนกกลุ่มงานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญตามกลุ่มงานที่กำหนด

3. แนวคิดทางเดินสายอาชีพ (Ideas on career path) เป็นการบอกว่าแต่ละสายอาชีพ เช่น สายอาชีพวิศวกร นิติกร นักการบัญชี นักการตลาด ต่างเติบโตไปในสายงานของตน จากขั้นสู่ขั้น เช่น วิศวกรระดับ 5 จะมีพัฒนาการเจริญเติบโตเป็นระดับ 6, 7, 8, ... ข้าราชการมีถึงระดับ 11 เป็นต้น มีพัฒนาการและเจริญเติบโตไปตามทิศทางที่กำหนด โดยในแต่ละระดับสายอาชีพจะมีทักษะคุณลักษณะของระดับนั้นๆ บ่งบอกไว้ เช่น ทักษะทางวิชาการ ทักษะทางการบริหาร และคุณสมบัติเชิงนิสัย เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้ค่างานและทักษะทางการจัดการ (Job weight indicators and management skills) ตัวบ่งชี้ค่างาน เป็นตัววัดคุณค่าของงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ตามคุณค่าของงานที่องค์การต้องการ ตัวบ่งชี้ค่าของงานประกอบด้วย ขอบเขตทางวิชาการ หน้าที่ความรับผิดชอบ ผลกระทบของงาน ความคิดสร้างสรรค์ ขอบเขตการบริหาร แต่ละระดับของสายอาชีพจะต้องมีตัวบ่งชี้ค่างานอย่างชัดเจน สามารถนำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับตัวบ่งชี้ค่างาน เพื่อทราบว่าขณะนั้นสามารถทำงานได้ในระดับใด

5. แนวทางเลือกในการพัฒนา (Development option) ในแบบจำลองสายอาชีพจะมีการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรไว้เป็นรูปแบบ ซึ่งถูกออกแบบไว้ตามทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่กำหนดไว้ในแต่ละสายอาชีพ

สายงานหลักที่สำคัญควรทำแบบจำลองอาชีพ เพื่อแสดงแนวทางการพัฒนาตามสายงานของบุคลากรและเป็นผลดีต่อองค์การในแง่ธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การยั่งยืน เพราะบุคลากรจะมองเห็นทางเจริญก้าวหน้าจากแบบจำลองอาชีพว่าตนสามารถพัฒนาการควบคู่ไปกับองค์การ

องค์การจะต้องกำหนดขั้นตอนการสร้างและบุคลากรจะต้องปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาชีพ

9.13 ขั้นตอนการสร้างและการปฏิบัติตามแผนพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพจะสัมฤทธิผลก็ต่อเมื่อทั้งบุคลากรและองค์การสามารถนำแผนพัฒนาอาชีพที่กำหนดขึ้นมาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งสองฝ่ายต่างต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ แนวทางปฏิบัติ และร่วมมือกันอย่างจริงจัง องค์การจะมีการวางแผนและขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนอาชีพดังนี้

1. บุคลากรและองค์การต้องปรึกษาวางแผนร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาอาชีพ โดยพิจารณาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในสายอาชีพนั้นๆ ที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียดของแบบจำลองอาชีพ และกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อวัดผลงานและพัฒนาการของบุคลากรได้ โดยกำหนดตัวบ่งชี้ค่างานไว้เป็นเกณฑ์อ้างอิงเพื่อดูความก้าวหน้า

2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะรวบรวมข้อมูลผลพัฒนาการนำเสนอผู้บังคับบัญชาระดับเหนือเพื่อขอคำแนะนำและความเห็น

3. ผู้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นในหน่วยงานจะประชุมพิจารณาแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากรแต่ละคน เช่น การเลื่อนระดับ การโยกย้าย การฝึกอบรม และอื่นๆ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละส่วนงานหรือขององค์การ

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะแนวแก่บุคลากร ศึกษาข้อมูลแล้วประสานงานกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับการฝึกอบรมหรือกิจกรรมอื่นๆ ในการพัฒนาอาชีพของบุคลากรให้เป็นรูปธรรม

แผนพัฒนาอาชีพจะต้องเกิดจากความต้องการและจากการตกลงร่วมกันระหว่างองค์การกับบุคลากร ถ้าต่างเข้าใจและเต็มใจ แผนอาชีพจะดำเนินไปราบรื่นประสบความสำเร็จโดยร่วมมือกัน

ตรวจสอบปรับปรุงแผนอาชีพให้สอดคล้องกับความจริง ส่งเสริมให้ดำเนินไปสมบูรณ์ เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนของพัฒนาการในการประกอบอาชีพ จำแนกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นค้นหา ขั้นวางรากฐาน ขั้นกลางอาชีพ ขั้นท้ายอาชีพ และขั้นถดถอย แบบจำลองพัฒนาการด้านอาชีพนี้มีประโยชน์มากต่อการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนพัฒนาอาชีพขององค์การ จำแนกบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยที่เหมาะกับอาชีพที่แตกต่างกันเป็น 6 ลักษณะ คือ นิยมความจริง ชอบค้นหา สนใจศิลปะ ชอบสังคม ตื่นตัว และอนุรักษ์นิยม

การพัฒนาอาชีพ จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ พัฒนาอาชีพโดยองค์การ และพัฒนาอาชีพโดยบุคลากร และการทำแบบจำลองสายอาชีพต่างๆ ต้องดำเนินการร่วมกันระหว่างบุคลากรในสายอาชีพนั้นๆ กับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

คำถามทบทวน บทที่ 9

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์อย่างไร
2. แบบจำลองสายอาชีพคืออะไร เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาอาชีพอย่างไร
3. การพัฒนาอาชีพแบ่งออกเป็นกี่ระดับ จงอธิบายแต่ละระดับ
4. จงอธิบายแต่ละขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. จงแสดงความรู้เรื่องการพัฒนาข้าราชการ และมีวิธีพัฒนาข้าราชการอย่างไร
6. ท่านมีวิธีการฝึกอบรมข้าราชการไทยอย่างไรบ้าง อธิบาย
7. ท่านเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางในการดำเนินงานกี่แนวทาง อะไรบ้าง แต่ละแนวทางมีความแตกต่างกันอย่างไร

หนังสืออ้างอิงบทที่ 9

จิตติมา อัครธิติพงศ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 2556.

เชาว์ โรจน**แสง. เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, (พิมพ์ครั้งที่ 3).** นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2554.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์. 2552.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน. 2556.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โฟร์เพซ. 2556.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร. 2554.

วีลาศ ยาวิละ. (2554). **การศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท เคฮินออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

ศิริพงษ์ เสาภายน. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ปุ๊ค พอยท์. 2553.

เสาวลักษณ์ หนูสวัสดิ์. **ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท เมดไลน์ จำกัด.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2554.



บทที่ 10 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Performance Appraisal

การวัดผลงาน

ความนำ

การจัดการการปฏิบัติงาน (performance management) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (performance planning) 2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (performance feedback) 3. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** (performance appraisal) 4. การวางแผนการพัฒนา (performance development planning) บทนี้จะศึกษาข้อ 3 เกี่ยวกับ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญในการควบคุมทรัพยากรบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่กำหนด โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้ตรวจสอบว่าบุคลากรแต่ละคนขององค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพสมดังที่องค์การคาดหวังเพียงใด เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางปรับปรุงเป้าหมายขององค์การ และ/หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เหมาะสมในอนาคต หัวหน้างานทุกคนมีหน้าที่ต้องประเมินผลงาน จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องละเอียด ชัดเจน เพื่อนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม

บางท่านมีความเห็นว่า แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ เปลี่ยนจุดเน้นจากการ "บัญชาและควบคุม (command and control model)" เป็นการ "ช่วยเหลือและชี้แนะ (facilitate and coach model)"

ผู้เขียนเห็นด้วยว่าควรมีการช่วยเหลือชี้แนะ แต่การบัญชา และควบคุม มีความจำเป็นอย่างยิ่งละทิ้งไม่ได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาตัดสินอย่างเป็นทางการ เพื่อบ่งชี้ว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด และสื่อสารผลการพิจารณานั้นๆ ให้บุคลากรทราบ ควรจะประเมิน 6 เดือน/ครั้ง หรือปีละครั้ง องค์การสามารถนำผลของการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลสรุปผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ให้รางวัล เลื่อนระดับ ปรับเงินเดือน และใช้กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้วย ต้องระวังพวกที่ผลงานไม่ดี อาจไม่ค่อยพอใจกับผลสะท้อนกลับ รู้สึกเหมือนถูกวิพากษ์วิจารณ์

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ก็ใช้ข้อมูลการประเมินการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการตัดสินใจเรื่องอื่นๆ

ในเบื้องแรกควรทำความรู้จักความหมาย และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานกันก่อน

10.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals)

ชูชัย สมิทธิไกร (2556 : 366) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงการพิจารณานั้นๆ

กองวิชาการสำนักงาน กพ. (มปป : 1) นิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่

ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ตรวจสอบ ติดตามปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงทัณฑ์ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2557) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์การหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ผุสดี รุมาคม (2551 : 4 อ้างใน วนัสนันท์ ศิริรัตนะ 2556 : 160) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม และผลที่ได้จากการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อหาผลการปฏิบัติงานว่าได้มาตรฐานหรือดีเลวของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และองค์การ

10.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลจากการประเมิน สะท้อนกลับให้บุคลากรทราบว่าตนจะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาตรงไหน องค์การใช้เป็นข้อมูลแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมทั้งปัจจุบันและอนาคต ใช้วางแผนเป้าหมาย แนวทางช่วยให้การบริหารจัดการองค์การดีขึ้น สามารถเผชิญกับปัญหาได้ ทราบประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากร (**วิสูตร จิระดำเกิง**, 2555) และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง (**ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์**, 2553) ตรวจสอบ ทบทวนการปฏิบัติงานของ team work เพื่อการบ่งชี้ (identification) เป็นการวัด (measurement) การปฏิบัติงานของบุคลากร (**Mondy & Noe**, 1996 : 326)

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สรุปเป็นข้อๆ ดังนี้ (จำเนียร จูงตระกูล, 2531 : 23)

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจว่าบุคลากรคนใดควรปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิม หรือมีความดีความชอบสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัส พิจารณาให้ผลตอบแทนรูปแบบต่างๆ

2. เพื่อทราบจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นข้อมูลในการส่งเสริม พัฒนาผู้มีศักยภาพ เปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสม หรือปรับปรุงข้อบกพร่อง โดยการฝึกอบรม

3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบทิศทางแก้ไขไปตามความเหมาะสม ตรงประเด็น

4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนบุคลากรขององค์การ ใช้ประกอบในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์การ

5. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะได้ข้อมูลต่างๆ สำหรับใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กล่าวคือหากบุคลากรที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว สามารถทำงานได้ดี ก็แสดงว่าวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้องแม่นยำ

6. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ปรึกษาหารือแก้ไขข้อบกพร่อง โยกย้ายหน้าที่ ให้รางวัลความดีความชอบ เลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม นำมาซึ่งความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน

7. เพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินได้มาปรับปรุงเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และรักษาระดับของผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

จึงกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานก็เพื่อพิจารณาผลตอบแทนที่องค์การจะให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาการปฏิบัติงานที่จะแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น และพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในอันที่จะพัฒนาองค์การให้บรรลุความสำเร็จ

การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีประโยชน์ต่อองค์การและตัวบุคลากรอย่างมาก

10.3 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ผลสะท้อนของการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิด **การปรับปรุงการปฏิบัติงาน** (performance improvement) ช่วยให้บุคลากร ผู้บริหาร ผู้ชำนาญการเข้ามามีส่วนในการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ **การปรับค่าตอบแทน** (compensation adjustment) ช่วยให้ผู้บริหารมีเกณฑ์ที่ยุติธรรม ตัดสินใจว่าใครควรได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นการพัฒนาบุคลากร อาจมีการลดขั้น ลดตำแหน่งขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

3. เพื่อการจัดวางตัวบุคคล **พิจารณาตัดสินการบรรจุ** (placement decision) ให้ไปทำหน้าที่งานที่ถนัด (aptitude) มีความสามารถ มีความรับผิดชอบสูงกว่าหรือต่ำกว่า

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้สามารถตัดสินใจว่าควรมี**การฝึกอบรมและการพัฒนา** (training and development) ผลการปฏิบัติงานไม่ดีพอก็ต้องมีการฝึกอบรม แต่ถ้าบอกถึงศักยภาพก็จะได้รับการพัฒนา

5. ผลสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานจะช่วยชี้แนะแนวทางของการตัดสินใจ **การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ** (career planning and development) โดยเฉพาะช่องทางอาชีพเฉพาะด้านที่บุคลากรควรสำรวจตรวจสอบ

6. ผลการประเมิน บอกการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี บ่งบอกถึงความเข้มแข็ง หรือความอ่อนแอในระเบียบวิธีการดำเนินการบริหารจัดการ **ข้อบกพร่องของกระบวนการจัดบุคคล** (staffing process deficiencie)

7. การประเมินเพื่อทดสอบ **ความไม่ถูกต้องหรือแม่นตรงของข้อมูล** (information inaccuracie) ถ้าผลของการปฏิบัติงานไม่ดีแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องในข้อมูลการวิเคราะห์งาน แผนทรัพยากรมนุษย์ หรือในส่วนอื่นของระบบข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องแม่นยำอาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรมหรือการให้คำปรึกษาแนะแนว

8. การประเมินผลจะช่วยวินิจฉัย **ความบกพร่องของการออกแบบงาน** (job design error) ผลงานไม่ดีหรือการปฏิบัติงานไม่ดี อาจเป็นเพราะการออกแบบงานที่ใช้มโนคติหรือนึกคิดเอาเอง ขืนใช้ต่อไปจะทำให้องค์การเสียหาย

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ย่อมเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างแท้จริง จึงเป็นเครื่องประกันว่า การพิจารณาบรรจุภายในหน่วยงานไม่เป็นการเลือกปฏิบัติ **โอกาสการจ้างงานเท่าเทียมกัน** (equal employment opportunity) (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร. 2545)

10. บางครั้งการปฏิบัติงานก็ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เรียกว่าเป็น**ความท้าทายภายนอก** (external challenge) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงาน เช่น การเงิน ครอบครัว สุขพลานามัย เรื่องส่วนตัวอื่นๆ ถ้าการประเมินไม่ครอบคลุมหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่อาจให้ความช่วยเหลือได้ องค์การต้องตรวจสอบระบบการปฏิบัติงาน ปรับปรุงแก้ไข

11. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะปรากฏให้เห็นทั่วทั้งองค์การว่าดีหรือไม่ดี ชี้ให้เห็นการทำหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าดีเพียงใดในการปฏิบัติงาน เป็นการแสดง **ผลสะท้อนต่อทรัพยากรมนุษย์** (feedback to human resource) นั่นเอง

12. เพื่อความเข้าใจการบังคับบัญชา การประเมินก่อให้เกิดการกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้สังเกตผู้ใต้บังคับบัญชา และจูงใจ แนะนำ ทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน

13. ทั้งบุคลากรและผู้บังคับบัญชาต่างทราบการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมกัน ถ้าไม่ดีก็ยอมรับ ร่วมกันหาสาเหตุผิดพลาด ปรับปรุงแก้ไข ถ้าปรากฏผลงานดี ก็มีทัศนคติที่ดี รู้สึกพึงพอใจ เพิ่มแรงจูงใจ ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา มีความผูกพันและภักดีต่อองค์การ

14. เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ควรจะทราบด้วยว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างไร

10.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., กองวิชาการ. ม.ป.ป.)

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์การ โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์การดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติของตน เมื่อทราบมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดไว้ บุคลากรสามารถนำผลการประเมินมาแก้ไขข้อบกพร่อง และเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง กล่าวคือบุคลากรองค์การนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ ถ้าปรากฏผลว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด และเห็นว่ายังสามารถพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีรายได้หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นก็จะพยายามทำอย่างเต็มที่ แต่ถ้าการประเมินผล

การปฏิบัติงานยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง โดยเพิ่มความพยายามการปฏิบัติงานให้มากขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรม หรืออาจตัดสินใจเปลี่ยนงานก็ได้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาการบริหารเพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ใช้ในการควบคุมมาตรฐานการบริหารค่าตอบแทน เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สนับสนุนผู้พัฒนาตนเอง หัวหน้างานเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความถนัดเหมาะที่จะสนับสนุนปรับปรุง อย่างไร

3. ความสำคัญต่อองค์การ องค์การรู้ประสิทธิภาพกำลังคนขององค์การ มีความพร้อมเพียงใดมีผลต่อความมั่นคงขององค์การและความมั่นคงของบุคลากรเอง เมื่อองค์การอยู่รอดบุคลากรในองค์การก็มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้สมบูรณ์เสียก่อน

10.5 ปัจจัยที่ควรพิจารณาก่อนประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานสมควรต้องทำการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้เสียก่อน

1. มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เป็นคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมาตามแต่ชนิดของงาน โดยอยู่ในรูปลักษณ์ ปริมาณ และ/หรือคุณภาพของผลงาน เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะงาน (job description)

การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานมีคุณประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน ต่างยึดมาตรฐานเดียวกัน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง

2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน เพราะใกล้ชิด เข้าใจนโยบายที่สุด ทางที่ดีควรจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล เพราะหัวหน้าคนเดียวอาจมีปัญหาอคติ ความเกรงใจ เกิดการระแวงเรื่องความยุติธรรม ควรให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น เพื่อนร่วมรวมกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า เชิญเข้ามามีส่วนร่วม หัวหน้างานเป็นประธาน

3. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และคาดการณ์ศักยภาพในอนาคต เตรียมความพร้อม เพื่อป้องกันปัญหา และพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์การ

ผู้ประเมินผลมีความจำเป็นต้องรู้หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีเสียก่อน

10.6 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการประเมินเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรอย่างมาก กระทบถึงขวัญ กำลังใจ ประสิทธิภาพการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการประเมิน จะต้องระวังข้อบกพร่อง ผิดพลาด

เพื่อให้กระทบกระเทือนความรู้สึกน้อยที่สุด ผู้มีหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรต้องเข้าใจหลักการต่อไปนี้ (**อุสุมา ศักดิ์ไพศาล**. 2556)

1. ผู้ทำการประเมินต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ประเมิน ข้อดี ข้อเสีย ขอบเขต ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกระทำต่อเนื่องเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการควบคุม ปรับปรุง พัฒนา รักษามาตรฐาน

3. การประเมินผลปฏิบัติงาน เป็นภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน หรือผู้ได้รับมอบหมายจากองค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมี**ความเที่ยง** (reliability) มีความคงเส้นคงวา ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนกและตำแหน่งเดียวกัน

5. มีความตรง (validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน

6. เสร็จจากการประเมินจะต้องแจ้งผลลัพธ์ (feedback) ให้ทราบทั่วกัน

7. เครื่องมือที่ใช้ประเมินต้องสามารถทำได้จริง (practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงินงบประมาณ และบุคลากรมากเกินไป

8. มีความสามารถในการจำแนก (discriminative) หมายถึง การแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกัน

9. มีความยุติธรรม (fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมินการปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติ ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญมาก หากผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาลำเอียงจะหมดความศรัทธานับถือ

ในหลักการประเมินจำเป็นต้องบอกระบบการประเมินด้วย

10.7 ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน

เพื่อให้มีประสิทธิภาพ จะต้องเป็นระบบที่สามารถบอกมาตรฐานการปฏิบัติงาน สามารถวัดตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ให้ผลสะท้อนกลับแก่พนักงานและองค์การแม่นยำ นำผลไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ปกติแล้วหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ออกแบบและจัดการเกี่ยวกับระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ถ้าองค์การเล็ก องค์การใดไม่จัดให้มีหน่วยงานนี้ ผู้เป็นหัวหน้างานผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะตั้งคณะกรรมการขึ้นมาทำหน้าที่แทน

การประเมินการปฏิบัติงานจะบรรลุเป้าหมายได้ การประเมินจะต้องให้ผลที่ถูกต้อง แม่นยำ มีมาตรฐานในการประเมิน เป็นมาตรวัดที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ เป็นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับงาน (job-related) อย่างแท้จริง สามารถวัดพฤติกรรมสำคัญ เพราะหัวใจของการประเมินก็คือการวัดการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้นั่นเอง ขออธิบาย “มาตรฐานการปฏิบัติงาน” และ “มาตรวัดการปฏิบัติงาน” พอสังเขปดังนี้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance standard) การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องชี้วัด โดยนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งเครื่องชี้ในการประเมินนี้ไม่ใช่ว่ากำหนดขึ้นตามอำเภอใจ แต่ได้มาจากการวิเคราะห์งาน

มาตรวัดการปฏิบัติงาน (Performance measures) ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน มาตรวัดก็คือการให้ค่าคะแนน (rating) การปฏิบัติงานที่ประเมินนั่นเอง

ทั้งมาตรฐานและมาตรวัดเป็นส่วนที่อยู่ในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการประเมิน ต้องระบุเป้าหมายว่าจะประเมินเฉพาะเรื่องอะไร เช่น เจาะจงประเมินเพื่อต้องการเห็นการพัฒนาของบุคลากร นำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี มีความยุติธรรม เที่ยงตรง กระบวนการประเมินผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ การประเมินผล และการแจ้งผล

การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบ (system development) คือการสร้างระบบให้ครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ เกณฑ์ของการประเมินผล การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดบุคคลผู้ทำการประเมิน การสร้างหรือดัดแปลงเครื่องมือประเมิน การสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวางแผน การแจ้งผลประเมิน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ในการประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่นเพื่อ การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การอาจใช้เกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังนี้

2.1 ผลงาน เกณฑ์วัดผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานของบุคลากร โดยอาจประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน

2.2 พฤติกรรมการทำงาน เกณฑ์การประเมินด้านนี้พิจารณาจากวิธีการทำงาน การปฏิบัติตนและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ความคิดสร้างสรรค์ การให้

ความร่วมมือกับกลุ่ม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การปฏิบัติต่อลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติตามระเบียบวิธีการทำงาน และตามกฎระเบียบขององค์การ

3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบกันกับผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนไม้บรรทัดสำหรับวัดความน่าพึงพอใจของผลการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เช่น มาตรฐานกำหนดไว้ว่าต้องหาลูกค้าประกันชีวิตได้เดือนละ 5 ราย, ต้องผลิตผลิตภัณฑ์ได้ไม่น้อยกว่า 80 ชิ้นต่อวัน, ต้องขายตู้เย็นได้ 12 ตู้ต่อเดือน, และต้องเย็บเสื้อได้วันละ 20 ตัว เป็นต้น แบบนี้เรียกว่า “มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ผลงานเป็นเกณฑ์” และแบบที่ใช้พฤติกรรมการทำงานเป็นเกณฑ์ เช่น ทำงานเสร็จเรียบร้อยตามเวลาที่กำหนด, ปฏิบัติตามกฎระเบียบ การทำงานอย่างเคร่งครัด, ให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความสุภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ปรับพฤติกรรม ร่วมงานได้กับทุกกลุ่มทุก team แบบนี้เรียกว่า “มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้พฤติกรรมการทำงานเป็นเกณฑ์”

4. กำหนดตัวผู้ประเมิน ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของบุคลากรร่วมกับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ประเมินดีที่สุด เพราะหัวหน้ากลุ่มงานใกล้ชิด รู้จักตื้นลึกของบุคลากรดี หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีประสบการณ์และเครื่องมือพร้อม บางกรณีอาจเชิญเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) ร่วมประเมินด้วย

5. คัดเลือก หรือสร้างวิธีการ และเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมิน การเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือที่มีอยู่มากมายหลายชนิด จะต้องมีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

6. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อสร้างความยอมรับ และความร่วมมือ จะต้องเชิญบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินทุกท่านประชุมชี้แจง รับฟังความคิดเห็น รวมทั้งมีการจัดอบรมเพื่อให้เข้าใจตรงกัน กระบวนการประเมินผลดำเนินไปอย่างมีเอกภาพ

การดำเนินการประเมินผล

ขั้นตอนนี้ สังเกต รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน การประเมินตัดสิน การกรอกแบบประเมินผล โดยคณะกรรมการควบคุมการประเมินผล ให้ดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ

การแจ้งผลและการติดตามผล

ให้ข้อมูลย้อนกลับ (performance feedback) คือการสื่อสารให้บุคลากรผู้ถูกประเมินทราบผลว่าเขาทำงานดี-เลวเพียงใด ให้คำปรึกษาแนะนำสิ่งที่ควรแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา

หลังแจ้งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแล้วจะต้องติดตามผลว่าการดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรค หรือปรับปรุง พัฒนาอย่างไรหรือไม่ ปรากฏผลอย่างไร จะต้องมีการบันทึกไว้

10.8 แนวทางการพัฒนาและจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความยุติธรรม

องค์การต้องแสดงให้ประจักษ์ว่าการดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาระบบ, การประเมินผล และการแจ้งผล มีความยุติธรรม โปร่งใส เที่ยงตรง

1. การรับรู้ความยุติธรรมในการพัฒนาระบบ "การพัฒนาระบบ" จะทรงจำอยู่ในจิตใจของบุคลากรเป็นเวลายาวนาน มีแนวปฏิบัติ 4 ประการ

1.1 การรวบรวมความคิดเห็นของพนักงาน อาจใช้วิธีสัมภาษณ์ สำรวจ การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจ (opportunity to voice) ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินผล และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of ownership) และความผูกพันต่อองค์การด้วย

1.2 การประกันว่าพนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ปัจจัยที่กำหนดความยุติธรรม คือความคงเส้นคงวา (consistency) แสวงหาข้อมูลและความคิดจากพนักงานทุกคนเสมอหน้า ให้คุณค่าต่อข้อมูลนั้นอย่างเท่าเทียมกัน และสื่อสารให้ทุกคนทราบอย่างทั่วถึง

1.3 การประกันว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากพนักงานและระบบที่พัฒนาขึ้นมามีความเกี่ยวข้องกับงาน ปัจจัยสำคัญคือ แสดงให้รับรู้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับงาน (job relevance)

1.4 การให้คำอธิบายอย่างชัดเจน เหตุที่ต้องมีการพัฒนาระบบการประเมินผลแบบใหม่ เพื่อกำหนดความยุติธรรม เน้นที่สื่อสารอธิบายอย่างชัดเจน เช่น การลดขนาดขององค์การ (downsizing)

2. การรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผล มีแนวปฏิบัติ 8 ประการ ที่จะช่วยสร้างการรับรู้ความยุติธรรม

2.1 เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น 2 แบบ คือ 1) แสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (instrumental voice) 2) การแสดงความคิดเห็นที่ไม่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (noninstrumental voice) โดยให้บุคลากรประเมินการปฏิบัติงานของตนเองและให้โอกาสพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะมีการประเมิน ถ้าผู้บังคับบัญชานำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยอย่างมีนัยสำคัญและเป็นทางการก็ถือว่าเป็นกรณีที่ 1) แต่ถ้าผู้ประเมินไม่ให้ความสำคัญในลักษณะเป็นทางการ กล่าวคืออาจจะใช้ประกอบการพิจารณาหรือไม่ใช้ก็ได้ ถือว่าเป็นกรณีที่ 2)

2.2 ผู้ประเมินต้องมีความคุ้นเคยกับการทำงานของพนักงาน ความคุ้นเคย (familiarity) เป็นโอกาสให้สังเกตการทำงานของพนักงานได้ใกล้ชิด ทำให้รู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากขึ้น อีกอย่างหนึ่งการจดบันทึกการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานก็ช่วยให้การประเมินถูกต้องยิ่งขึ้น

2.3 สื่อให้ทราบถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการประเมินผล ผู้รับการประเมินย่อมมีความคาดหวัง อย่างน้อยก็คาดหวังว่า ผู้บริหารจะปฏิบัติการประเมินอย่างยุติธรรม ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการประเมิน

2.4 ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินพนักงาน ที่อยู่ในส่วนงานหรือตำแหน่งเดียวกัน **"ความคงเส้นคงวา"** เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมในการประเมินผล และต้องพัฒนากระบวนการและเครื่องมือประเมินให้มีความเป็นมาตรฐาน

2.5 ลดอคติของผู้บังคับบัญชาระหว่างการประเมิน โดยมีการประชุมฝึกอบรมผู้ประเมินให้สลัดอคติในการประเมิน และการทำให้เครื่องมือมีมาตรฐาน ใช้ผู้ประเมินจากหลายฝ่าย ที่สำคัญจะต้องใช้วิธีการเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ประเมิน (accountability) โดยให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าเป็นผู้ทบทวนตรวจสอบการประเมินของผู้ประเมินอีกครั้ง

2.6 การประเมินผลต้องมีความเกี่ยวข้องกับงาน เพราะเรากำลังประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.7 หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจในการประเมิน เช่น คนใกล้ชิดสนิทสนมกับหัวหน้าหรือผู้บริหารได้คะแนนสูงลิ่วทุกคน

2.8 ต้องทำการตัดสินใจเชิงบริหาร โดยอาศัยการประเมินเป็นสรณะ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งต้องอาศัยการประเมินเป็นหลัก มิฉะนั้นจะเกิดความรู้สึกอยุติธรรม

3. การรับรู้ความยุติธรรมในการแจ้งผล ประกอบด้วย 6 แนวปฏิบัติ ดังนี้ (**อมรา รัตตากร**. 2536)

3.1 แจ้งผลด้วยความรวดเร็วและทันการณ์ ทั้งรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2 แจ้งผลด้วยท่าทีที่ให้เกียรติ การวิจัยบ่งชี้ว่าความรู้สึกไว้วางใจที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างให้เกียรติต่อพนักงาน เป็นปัจจัยที่กำหนดการรับรู้ความยุติธรรมเชิงปฏิบัติต่อบุคคล

3.3 ให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นระหว่างกระบวนการแจ้งผล ในรูปของการอภิปรายการสื่อสารแบบ 2 ทาง (two ways communication) คือ 2 ฝ่ายต่างโต้ตอบกัน

3.4 การแจ้งผลจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับงานและปราศจากอคติส่วนตัว การแจ้งผลประเมินจะต้องมุ่งให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน มิใช่มุ่งวิจารณ์ตัวบุคคล

3.5 เปิดโอกาสให้พนักงานอุทธรณ์อย่างเป็นทางการ ให้โอกาสโต้แย้งและเปลี่ยนแปลงผลการประเมิน เป็นความชอบธรรมทางกฎหมาย

3.6 หลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความเคลือบแคลงในการแจ้งผล จะทำให้พนักงานรู้สึกอยุติธรรม เช่น มีข้อสังเกตว่าคนอายุน้อย ได้คะแนนน้อยทุกคน

ผู้ประเมินจะต้องพยายามแสดงความบริสุทธิ์ยุติธรรมทุกขั้นตอนตั้งแต่การสร้างระบบ กระบวนการประเมิน จนกระทั่งการแสดงผล ให้ผู้ถูกประเมินไว้วางใจ

10.9 การสร้างและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ความยุติธรรม (สุวัจชัย สมไพบูลย์. 2539)

ต้องทำให้ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ประทับใจในความรู้สึกว่า มีความโปร่งใส แม่นยำ ถูกต้อง ยุติธรรม เชื่อถือได้ เพื่อทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทราบถึงสิ่งที่ควรจะปรับปรุง พัฒนา ดังนั้นองค์การต้องพัฒนาแบบ ระบบ กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการรับรู้ความยุติธรรมให้ได้ **การรับรู้ความยุติธรรม** (perception of fairness) **คือความรู้สึกว่ากระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินการมีความคงเส้นคงวา เหมาะสม เป็นธรรม**

โดยทั่วไปการรับรู้ความยุติธรรมเกิดจากการประเมิน 3 ด้านคือ 1. **ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ** (procedural fairness) : กระบวนการที่ใช้ในการตัดสินผลลัพธ์ 2. **ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล** (interpersonal fairness) : วิธีการปฏิบัติและสื่อสารต่อบุคคล 3. **ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์** (outcome fairness) : ผลลัพธ์ที่ได้รับ

การรับรู้ความยุติธรรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดจากความเหมาะสมและความคงเส้นคงวาของกระบวนการประเมินและผลการประเมินที่เป็นข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาที่ตรงไปตรงมา

การวิจัยบ่งชี้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล เพิ่มความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน การวิจัยได้พยายามค้นหาคำตอบว่า ***"อะไรคือสิ่งที่ทำให้คนเรารู้สึกว่าผลการตัดสินหนึ่งๆ มีความยุติธรรมหรือไม่"*** พบว่าคำตอบคือปัจจัยกำหนดการรับรู้ความยุติธรรม ก็คือ **ความยุติธรรม 3 เชิง** ตามตารางที่ 10.1

ตารางที่ 10.1 สาระสำคัญของความยุติธรรม 3 เชิง

ความยุติธรรม 3 เชิง	ความหมาย	ปัจจัยกำหนดการรับรู้ความยุติธรรม
1. ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ	ความเหมาะสมของกระบวนการตัดสินประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. ผู้ถูกประเมินมีโอกาสให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในการตัดสินการประเมินนั้น 2. มีความคงเส้นคงวาในการประเมิน 3. กระบวนการตัดสินปราศจากอคติลำเอียง
2. ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล	การติดต่อ สื่อสาร และการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเหมาะสม	1. มุ่งเน้นที่การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ และมีจรรยาบรรณ 2. สื่อสารและแจ้งผลการประเมินรวดเร็วทันเหตุการณ์ (timeliness) และให้ข้อมูลละเอียดเพียงพอ (adequacy)
3. ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์	ความเหมาะสมของการตัดสินและผลลัพธ์ที่ตามมา	1. ผลลัพธ์มีความสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน 2. รู้สึกว่าตัดสินยุติธรรม

10.10 ลักษณะของระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

จะต้องวัดได้เที่ยงตรง ใช้ได้แน่นอน สามารถดำเนินการพัฒนาตามแผน เพื่อการปรับปรุงบุคคลกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ ต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การประเมินการปฏิบัติงานบรรลุความมุ่งหมาย

1. **เกณฑ์เกี่ยวข้องกับงาน** (Job-related criteria) หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้สำหรับการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ข้อมูลของงานที่ทำควรได้รับการพิจารณา โดยอาศัยการวิเคราะห์งานเป็นหลัก ปัจจัยที่ควรนำมากำหนดเกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานได้แก่ ความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความร่วมมือ

2. **ความเป็นมาตรฐาน** (Standardization) กระทำกับผู้ถูกประเมินเสมอเหมือนกันทุกคน เช่น เป็นพนักงานที่ทำงานประเภทเดียวกัน ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหารเดียวกัน ใช้เครื่องมือประเมินเหมือนกัน ประเมินในระยะเวลาเดียวกัน ประชุมเพื่อสะท้อนกลับพร้อมกันทุกคน

3. **ความคาดหวังการปฏิบัติงาน** (Performance expectation) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจชัดเจนก่อนทำการประเมินพวกเขา

4. **การสื่อสารแบบเปิดเผย** (Open communication) เปิดเผย สะท้อนกลับไปยังผู้ถูกประเมินอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขทันการณ์

5. **ผู้ประเมินที่มีคุณภาพ** (Qualified appraisers) ต้องเคยได้รับการฝึกอบรมเรื่องการประเมินการปฏิบัติงานมาแล้ว รู้หลักการประเมิน การให้คะแนน การสัมภาษณ์ และการเขียนคู่มือ ควรจะเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร โดยตรงที่เป็นผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดสังเกตการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและต่างมีหน้าที่ต่อกัน

6. **กระบวนการที่ยุติธรรม** (Due process) ดำเนินการประเมินเป็นทางการ ให้โอกาสพนักงานแสดงออก โต้แย้งการประเมินที่ไม่ถูกต้อง ไม่ยุติธรรม เสนอข้อข้องใจได้

7. **พนักงานเข้าถึงการประเมิน** (Employee access to result) จะต้องออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงานไว้เก็บผลการประเมินอย่างโปร่งใส ยอมให้พนักงานเข้าถึงและทบทวนผลการประเมินได้ สามารถโต้แย้งอย่างเป็นทางการเมื่อมีความบกพร่อง ผิดพลาดและไม่เห็นด้วย ถ้าพนักงานมีส่วนร่วมจะไม่มีความระแวง

เกณฑ์การประเมินเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

10.11 การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเภทของเกณฑ์

เกณฑ์ (Criteria) คือสิ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) การทำงานของบุคคล เกณฑ์เปรียบเสมือนตาชั่งที่ใช้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งอาจแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. เกณฑ์ในอุดมคติ (Ideal ultimate criterion) คือเกณฑ์สูงสุดในอุดมคติ มีลักษณะเป็นนามธรรม สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทัศนคติ เช่น ปฏิคม (ผู้ดูแลต้อนรับ) องค์การตั้งเกณฑ์ในอุดมคติไว้ว่า ปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ ให้บริการที่ดีแก่แขก การประชาสัมพันธ์ มีมารยาท มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพนอบน้อม รู้จักกาลเทศะ เป็นต้น

2. เกณฑ์ที่ใช้วัดจริง (Actual criterion) คือเกณฑ์รูปธรรมที่ใช้วัดระดับผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ที่ใช้วัดผู้ปฏิบัติงานการขาย กำหนดให้วัดยอดขาย จำนวนครั้งที่เยี่ยมเยียนลูกค้า โทรศัพท์ปฏิสัมพันธ์ กระตุ้น จำนวนครั้งที่เข้าประชุม เป็นต้น ออกแบบฟอร์มเพื่อใช้วัดจริง หากเกณฑ์ที่ใช้วัดจริงมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ในอุดมคติก็ถือได้ว่าเป็น “เกณฑ์ที่เหมาะสม (criterion relevance)” สิ่งที่องค์การคาดหวังจากการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ขาดหายไปจากการประเมินผลทั้งๆ ที่ควรจะถูกบรรจุเอาไว้ในการประเมิน เช่น การแต่งกาย การสละเวลาให้องค์การ สภาวะนี้เรียกว่า **เกณฑ์ที่ขาดหายไป** (criterion deficiency) นอกเหนือจากที่ปรากฏในแบบฟอร์มการประเมินอย่างถูกต้อง และเป็นเกณฑ์ที่เป็นตัวแทนของเกณฑ์ในอุดมคติแล้ว เกิดมีเกณฑ์ที่เกินเข้ามาเปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นส่วนเกินเพิ่มเข้ามา เช่น ความกระตือรือร้นในการประชุม หลายครั้งที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับงานให้องค์การ สภาวะเช่นนี้เรียกว่า **เกณฑ์ที่เกินเข้ามา** (criterion contamination) ทั้งเกณฑ์ที่ขาดหายไปและเกณฑ์ที่เกินเข้ามา ควรจะบรรจุเพิ่มเติมในแบบฟอร์มเป็นการพัฒนาแบบฟอร์ม หรือพัฒนาเกณฑ์

การพัฒนาเกณฑ์

การพัฒนาเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

1. วิเคราะห์องค์การ (Organizational analysis) เพื่อระบุพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา ค่านิยม เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์

2. วิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อระบุลักษณะของกิจกรรม สรรหา วางตัวบุคคล (placement)

3. กำหนดคุณสมบัติบุคลากร ให้เหมาะกับลักษณะของงาน เช่น ความรู้ ความถนัด ความสามารถ ซึ่งรวมเรียกคุณสมบัติเหล่านี้ว่า สมรรถนะ (competency) จำแนกเป็นมิติ (dimension) ต่างๆ ตัวอย่าง พนักงานขาย จำแนกเป็นมิติ การขาย การบริการลูกค้า การประชาสัมพันธ์สินค้า ฯลฯ แล้วสำรวจแต่ละมิติว่ามี**ผลกระทบต่อหน่วยงาน** ในด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ผลการดำเนินงานหรือไม่ มีผลกระทบ

ต่อชีวิตและทรัพย์สินของผู้บริโภคหรือไม่ เช่น นายแพทย์ขาดความละเอียดรอบคอบส่งผลกระทบต่อชีวิตและสวัสดิภาพของคนไข้ (client) ได้

4. กำหนดวิธีการรวมคะแนนจากมิติต่างๆ เช่น วัดประสิทธิผลของการทำงานของพนักงานขาย 3 มิติ คือ การขาย การบริการลูกค้า และการปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ รวมคะแนนของ 3 มิติ = 3 + 4 + 3 = 10 คะแนน เป็นต้น

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลปฏิบัติงาน (Tizazu Kassa. 2015)

มี 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร และข้อมูลจากการตัดสินของบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง ข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงของบุคคล (objective data) เป็นสิ่งที่สามารถนับ หรือวัดได้อย่างค่อนข้างแน่นอน และถูกต้อง มี 2 ลักษณะดังนี้

1.1 ปริมาณของผลงาน (Quantity of work) เป็นข้อมูลจากการบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้เท่าไรในเวลาที่กำหนด ดูจากหน่วยวัดตามลักษณะของงาน เช่น งานด้านการสอน หน่วยที่บ่งชี้คือจำนวนชั่วโมงสอน งานด้านการขายวัดจากยอดขาย หน่วยเป็นจำนวนเงินบาท ดูควบคู่ไปกับจำนวนลูกค้าที่ร้องเรียน งานด้านการผลิต หน่วยวัดเป็นจำนวนหน่วยของสินค้าที่ผลิตได้ สินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน เวลาที่ใช้ในการผลิต ควบคู่ไปกับจำนวนที่เสีย

1.2 คุณภาพของงาน (Quality of work) คือข้อมูลที่บ่งชี้ว่าสามารถทำงานได้ดีหรือไม่ดี พิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อย สวยงาม ได้มาตรฐาน สมบูรณ์

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม ต้องคำนึงถึงตัวแปรรอบด้าน กล่าวคือ

ประการที่ 1 ปริมาณผลงานที่แตกต่างกันระหว่างบุคคล อาจเป็นผลเนื่องจากปัจจัยต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือความควบคุมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ใช้เครื่องจักรที่มีสมรรถนะดีกว่า พนักงานขายที่มีอาณาเขตพื้นที่การขายที่ดีกว่า

ประการที่ 2 ปริมาณกับคุณภาพของผลงานอาจไม่มีความสัมพันธ์กัน บางคนอาจผลิตสินค้าได้ปริมาณมากในเวลาที่กำหนด แต่ก็ผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐานจำนวนมากเช่นกัน องค์การจึงต้องพิจารณาผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร (ข้อมูลประกอบพิจารณาความชอบของบุคลากร) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร (personnel data) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการทำงานของบุคคลที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บันทึกไว้ เช่น เหตุจาก**การไม่ได้ปฏิบัติงาน** และ **การกระทำผิดระเบียบวินัย**

2.1 การไม่ได้ปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจาก การลากิจ การขาดงาน การมาสาย การลาป่วยเกินกำหนด การลาอื่นๆ

2.2 การกระทำผิดระเบียบวินัย กระทำผิดข้อบังคับขององค์การ ควรถูกลงโทษโดยพิจารณาจากกรณีต่อไปนี้ :- การขโมยสิ่งของ ทุจริตในการบันทึกเวลาเข้า-ออกจากการทำงาน ก่อการทะเลาะ

วิวาท ดื่มสุราในเวลาทำงาน นำสารเสพติดเข้ามาในที่ทำงาน เล่นการพนันในสถานที่ทำงาน สูบบุหรี่ในที่ห้ามสูบ แอบหลับขณะปฏิบัติหน้าที่ ทำของเสียหาย

3. ข้อมูลจากการตัดสินของบุคคล ข้อมูลที่สามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอีกประเภทหนึ่งคือ "ข้อมูลจากการตัดสินของบุคคล" (judgmental data) ซึ่งได้มาจากการให้บุคคลที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินและตัดสินว่าบุคลากรผู้นั้นปฏิบัติงานได้ดี หรือไม่ดีเพียงใด บุคคลที่เป็นผู้ร่วมประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และผู้รับการประเมิน

3.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by superior) ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเหนือ เป็นผู้ควบคุมดูแลโดยตรง ใกล้ชิด มีอำนาจหน้าที่ให้คุณให้โทษ เป็นวิธีการที่องค์การนิยมใช้มากที่สุด เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (hierarchical structure) จึงมีความชอบธรรมตามกฎหมาย

3.2 การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Appraisal by peers) เพื่อนร่วมงานคลุกคลีใกล้ชิดกันมายาวนาน รู้-เห็นพฤติกรรม มีโอกาสสังเกตการปฏิบัติงาน การวิจัยได้บ่งชี้ว่าการประเมินโดยวิธีเพื่อนร่วมงานเป็นผู้เสนอชื่อ (peer nomination) เป็นการประเมินที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานในอนาคตของบุคลากรได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีความแม่นตรง การวิจัยยังพบอีกว่าการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานมีความสอดคล้องกับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

3.3 การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by subordinates) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน การวิจัยบ่งชี้ว่าเป็นวิธีที่เหมาะแก่งานด้านที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานและการสั่งงานเท่านั้น เนื่องจากเป็นด้านที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสังเกตได้โดยตรง

3.4 การประเมินโดยลูกค้า (Appraisal by customers) ที่เคยรับบริการและซื้อสินค้าจากผู้ถูกประเมิน ตั้งสมมติฐานว่า ลูกค้าน่าจะให้ความเห็นที่ตรงไปตรงมา และน่าเชื่อถือได้

3.5 การประเมินโดยตัวผู้รับการประเมินเอง (Self evaluation) เป็นการประเมินตนเอง โดยถือว่าตนเองรู้พฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนดีกว่าใครๆ

การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินแต่ละแบบต่างก็มีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันไป ดังสรุปไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10.2 จุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมินโดยบุคคลต่างๆ

ผู้ประเมิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ผู้บังคับบัญชา	1. มีความชอบธรรมตามนิตินัย 2. มีอำนาจควบคุมการให้รางวัลและการลงโทษ 3. มีความรู้เกี่ยวกับภาระความรับผิดชอบของผู้รับการประเมิน	1. อาจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน 2. ไม่ค่อยมีแรงจูงใจในการทำให้การประเมินมีความแม่นตรง

ผู้ประเมิน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
เพื่อนร่วมงาน	1. มีความรู้เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้รับการประเมิน 2. มีโอกาสสังเกตการทำงานอย่างใกล้ชิด	1. มักเป็นคู่แข่งของกันและกัน 2. อาจสมรู้ร่วมคิด (ฮั้ว) กัน 3. อาจมีความลำเอียงเนื่องจากความเป็นเพื่อน
ผู้ใต้บังคับบัญชา	1. มีโอกาสสังเกตการทำงานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด 2. สามารถประเมินการทำงานด้านการบริหารบุคคลของผู้บังคับบัญชา	1. อาจมีความเกรงกลัว 2. อาจลำเอียงเพราะความภักดี
ลูกค้า	1. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ 2. ให้ความเห็นตรงไปตรงมา	1. อาจมิได้มีโอกาสเต็มที่ในการสังเกตการปฏิบัติงาน
ตนเอง	1. ทราบเจตนาและความตั้งใจของตนเองเป็นอย่างดี 2. ทราบการปฏิบัติงานของตนเอง 3. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง	1. อาจลำเอียงเข้าข้างตนเอง

ที่มา : รศ. ดร.ชูชัย สมิทธิไกร. 2556 : 381

หลักเกณฑ์การเลือกผู้ประเมินการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ควรเลือกผู้ประเมินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น มีวัตถุประสงค์ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้หัวหน้าและ/หรือเพื่อนร่วมงานประเมินอาจเหมาะสม แต่มีวัตถุประสงค์ประเมินเพื่อเลื่อนเงินเดือน เพื่อนร่วมงานน่าจะไม่เหมาะสม

2. โอกาสการสังเกตการทำงานของผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินที่ได้เห็นการทำงานของผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ

3. ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ก่อนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินจำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการ วิธีการของการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

4. ความสามารถในการประเมิน หมายถึง ความสามารถในการให้ความเห็นและตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ก่อนจะเป็นผู้ประเมินควรได้รับการฝึกอบรมเสียก่อน

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และลดความผิดพลาด ผู้ประเมินต้องเข้าใจบริบทของงานองค์การ และภาพรวม จึงต้องศึกษาทุกซอกมุม เอกสารที่สามารถให้ข้อมูลสำคัญมีดังนี้

1. แผนภูมิองค์การ แสดงโครงสร้างขององค์การ สายงาน ระบบการดำเนินงาน สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ตำแหน่งงานขององค์การ

2. บันทึกการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารบันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดขึ้นจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ สำหรับใช้เป็นมาตรฐานขององค์การหรือหัวหน้างานจัดทำขึ้นเพื่อจดบันทึกการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

3. เอกสารพรรณางาน แสดงรายละเอียดของงาน อำนาจ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ข้อมูลบรรยายลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ล้วนเป็นข้อมูลที่สามารถนำมากำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ทะเบียนประวัติพนักงาน เป็นกระเป๋าเอกสาร (portfolio) หรือทะเบียนประวัติพนักงานเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะของพนักงานแต่ละคนเรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบบอกประวัติพื้นฐานส่วนตัวตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงานในองค์การจนถึงปัจจุบัน โดยแยกบันทึกไว้เป็น 2 ส่วน **ส่วนแรก** เป็นข้อมูลเดิมแต่อดีตก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การ เก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่างๆ ของบุคลากร เช่น ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ งานอดิเรก ความสามารถพิเศษ ชาติกำเนิด ภูมิหลัง **ส่วนที่ 2** บันทึกประวัติการทำงานตั้งแต่เข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การ เช่น ตำแหน่ง หน้าที่ ภาระความรับผิดชอบงาน รางวัล ความดีความชอบ การเลื่อน เงินเดือน การประเมินผลงานในอดีต การผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถ

5. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 2 ประเภทคือ **1. พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน** แสดงคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคลากร เช่น ความถนัด ปรัชญา ค่านิยม ทัศนคติ ความตั้งใจ **2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน** แสดงผลการปฏิบัติงาน ต่อเนื่อง

เอกสารที่กล่าวใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดตามความเหมาะสมกับชนิดงาน เมื่อทราบเกณฑ์ดีแล้วยังจะต้องทราบวิธีการประเมินอีกด้วย

10.12 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน **(อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2549)** แบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ดังนี้

1. วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นอดีต (Post-oriented appraisal methods) มีผู้สร้างแบบประเมินขึ้นมาหลายวิธี แต่ละวิธีต่างมีข้อดีข้อเสีย ไม่มีวิธีใดสมบูรณ์ที่สุด ต้องเลือกใช้วิธีที่ลดปัญหาได้มากที่สุด ที่เน้นอดีตและใช้กันอย่างกว้างขวางได้แก่

1) การจัดลำดับ (Rating scale)
2) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)
3) แบบบังคับเลือก (Force choice method)

4) การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident method)

5) การจัดลำดับขนาดที่ยึดพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scale)

6) แบบสอบถามภาคสนาม (Field review method)

7) ข้อทดสอบการปฏิบัติงานและการสังเกต (Performance tests and observation)

8) การประเมินเปรียบเทียบ (Comparative evaluation approaches)

2. วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นอนาคต (Future-oriented appraisal method) เช่น

1) การประเมินตนเอง (Self-appraisal)

2) การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective)

3) การประเมินทางจิตวิทยา (Psychological appraisal)

4) ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment centers)

อธิบาย 4 ข้อที่กล่าวมานี้

1. การประเมินตนเอง (Self-appraisal) ให้พนักงานประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุงตนเองโดยกำหนดเป้าหมายส่วนตัวสำหรับอนาคต

2. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective) พนักงานและหัวหน้างานร่วมกันวางเป้าหมายการปฏิบัติงานสำหรับอนาคต วัดผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ถ้าเป้าหมายบรรลุผลก็จะเป็นการจูงใจให้ปรับพฤติกรรม

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นการบริหารที่มุ่งผลสำเร็จ ให้พนักงานควบคุมตัวเอง หัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินผลงาน โดยให้พนักงานมีบทบาทตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายของงานจนกระทั่งประเมินตนเองว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด (**Chiang J. and Canter P,** 2008) หัวหน้างานกับพนักงานปฏิบัติควบคู่กันตลอดกระบวนการตั้งแต่เริ่มวางแผนจนกระทั่งนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

3. การประเมินทางจิตวิทยา (Psychological appraisal) จะต้องวัดโดยนักจิตวิทยาที่มีทักษะในการวัด อาจต้องใช้เครื่องมือ (tool) ปกตินิยมวิธีการประเมินด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) การใช้ข้อทดสอบทางจิตวิทยา (psychological test) แล้วบันทึกการประเมินเกี่ยวกับ สติปัญญา อารมณ์ การจูงใจ ความจำ สุขภาพจิต จินตนาการ ฯลฯ อาจบอกได้ถึงศักยภาพความคาดหมายอนาคต

4. ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment centers) เป็นเทคนิคการประเมินศักยภาพของพนักงานในอนาคต เป็นรายบุคคล เริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทดสอบทางจิตวิทยา ให้เล่าประวัติภูมิหลังส่วนตัว ให้คะแนนโดยสมาชิกผู้ร่วมอยู่ในกลุ่มอภิปรายกัน ให้คะแนนโดยนักจิตวิทยาและผู้บริหาร แล้วให้ทำงานตามที่ได้จำลองไว้ เพื่อประเมินศักยภาพในอนาคต 2-3 วัน ให้ผู้ถูกประเมินมาอยู่รวมกันในสถานที่ที่จัดไว้สำหรับการประเมินเป็นการเฉพาะที่เรียกว่า เป็นศูนย์ ณ ศูนย์นี้นักจิตวิทยาและผู้บริหารจะประมาณการจุดอ่อน-จุดแข็งและศักยภาพของผู้ถูกประเมินแต่ละคน (**Kaprinis Stylianos,** 2013)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ต้องเลือกใช้แบบที่ถูกต้องตามความประสงค์มีความเชื่อถือได้ไม่ก่อปัญหาตามมา จำแนกได้เป็น 3 ประเภท (**คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน**. 2556)

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Absolute judgment approach)
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Relative judgment approach)
3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นผลงาน (Outcome oriented approach)

อธิบาย 3 ประเภทที่กล่าวดังนี้

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ เพื่อดูว่ากระทำได้ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้หรือไม่ ประเมินตามแนวนี้

1.1 วิธีการประเมินโดยใช้แบบกราฟิก (Graphic rating scale) กำหนดมิติที่เกี่ยวข้องกับงาน กี่มิติก็ได้ เช่น มิติ ความรอบรู้ในงาน ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความอดทน การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ให้คะแนนตามระบบที่กำหนดไว้ อาจมีตั้งแต่ 3-7 ระดับ ดังตารางที่ 10.3

ตารางที่ 10.3 การให้คะแนนการประเมินแบบกราฟิก

มิติที่ประเมิน	ระดับผลการปฏิบัติงาน 5 ระดับ 0-25 คะแนน				
	ไม่น่าพอใจ (0-5)	ต่ำกว่าเกณฑ์ (6-10)	ปานกลาง (11-15)	ดี (16-20)	ดีเยี่ยม (21-25)
1. ความรับผิดชอบ					
2. ความคิดริเริ่ม					
3. ความรอบรู้ในงาน					
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
5. ความอดทน					
6. ตรงต่อเวลา					
7. ความซื่อสัตย์สุจริต					
8. การแก้ปัญหาเรื่องงาน					
9. ดูแลรักษาทรัพย์สินบริษัท					
10. เคร่งครัดต่อระเบียบ					
คะแนนรวมของแต่ละระดับ					
$\frac{\text{คะแนนรวมทุกระดับ}}{10\ (\text{มิติ})}$ = คะแนนเฉลี่ย ชี้บอกผลการประเมิน					

สมมุติประเมินเพียง 2 มิติ คุณภาพ กับปริมาณเท่านั้น คุณภาพได้คะแนน 18 ปริมาณได้ 14 คะแนนรวมทุกระดับ 18 + 14 = 32 หารด้วย 2 มิติ $\frac{32}{2}$ = 16 16 เป็นผลลัพธ์ชี้บอกระดับผลการประเมินตกอยู่ในช่องดี (16-20) จะกำหนดว่าวัดกี่มิติก็ได้ คำนวณได้โดยสูตรเดียวกัน

อาจออกแบบง่ายๆ ในลักษณะอื่นๆ ได้หลายรูปแบบ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกราฟิกลักษณะอื่นๆ เช่น ตารางที่ 10.4

ตารางที่ 10.4 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบกราฟิก

หัวข้อประเมิน	ผลการประเมิน					น้ำหนัก (ก)	คะแนน (ข)	คะแนนรวม (ก)×(ข)
	ดีมาก (5 คะแนน)	**ดี (4 คะแนน)**	**มาตรฐาน (3 คะแนน)**	**ควรปรับปรุง (2 คะแนน)**	**ใช้ไม่ได้ (1 คะแนน)**			
1. ปริมาณงาน จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ	ปริมาณที่ทำได้มากกว่าเป้าหมายเป็นจำนวนมาก	ปริมาณที่ทำได้มากกว่าเป้าหมายกำหนด	ได้ปริมาณตามเป้าหมาย	ได้ปริมาณต่ำกว่าเป้าหมาย	ได้ปริมาณต่ำกว่าเป้าหมายกำหนดมาก	0.35	-	-
2. คุณภาพงาน ถูกต้องตามสูตร ประณีต เรียบร้อย	ประณีต ถูกต้อง เรียบร้อย มีความน่าเชื่อถือมาก	ถูกต้อง เรียบร้อย ไม่มีผิดพลาด	ถูกต้องตามเป้าหมายกำหนด	ผลงานที่ปฏิบัติยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ไม่เรียบร้อย	ผลงานมีข้อผิดพลาดอยู่เสมอ ไม่เรียบร้อย ต้องนำมาแก้ไขอยู่เป็นประจำ	0.35	-	-
3. การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ	เข้าใจ ร่วมมือปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และถูกต้องไว้ใจได้เคร่งครัด	เข้าใจ ปฏิบัติตาม ถูกต้องโดยไม่ต้องกำกับควบคุม	ระวังไม่ให้ผิดระเบียบข้อบังคับ	ไม่ค่อยเข้าใจคำสั่ง จึงฝ่าฝืนและผิดระเบียบบ่อย	ไม่สนใจคำสั่งทำผิดระเบียบเป็นประจำ	0.10	-	-

วิธีใช้ตารางที่ 10.4 ข้อ 1 ให้คะแนนได้ 5 ระดับ 1 หรือ 2 หรือ 3 หรือ 4 หรือ 5 คะแนน ใส่คะแนนที่สดมภ์ (column) (ข) แปรคะแนนจาก สดมภ์ (ข) เป็นคะแนนที่ได้จริงตามค่าน้ำหนัก โดยเอาค่าน้ำหนัก (ก) × (ข) คะแนนที่ให้คูณกันได้เท่าไรใส่ไว้ใน สดมภ์ (ก) × (ข) เป็นคะแนนจริง ปฏิบัติเช่นนี้ตั้งแต่ข้อ 1 ถึงข้อสุดท้าย แล้วรวมคะแนนสดมภ์ (ก) × (ข) ทั้งหมด เป็นคะแนนที่จะนำไปจัดลำดับกับทุกคนที่รับการประเมิน

อาจมีข้อประเมินอีกกี่ข้อก็ได้ 4, 5, 6, 7, ... เท่าที่ต้องการอยากจะประเมิน เช่น ความคิดริเริ่ม การทำงานร่วมกับผู้อื่น ความตรงต่อเวลา ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ การรับฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้างาน ความรู้ในงานและการนำมาใช้ การสื่อสาร การดูแลทรัพย์สินขององค์กร จะกำหนดไว้กี่หัวข้อประเมินก็ได้ ให้ค่าน้ำหนักตามที่เห็นว่ามีความสำคัญมากหรือน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับหัวข้อประเมินอื่น

จากตัวอย่างที่กล่าวมา 2 วิธี จะจับประเด็นได้ว่า Graphic rating scale เป็นการกำหนดมาตราส่วนโดยกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยไปหามาก หรือมากไปหาน้อยก็ได้ แล้วให้คะแนนตามพฤติกรรม ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด โดยมาตราส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 2 ลักษณะคือ 1. มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) 2. มาตราส่วนต่อเนื่อง (continuous scale) การกำหนดคุณสมบัติสำคัญในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละงาน เช่น งานด้านบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความฉลาดในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์ และความมั่นคงทางอารมณ์

ถ้าเป็นงานด้านปฏิบัติ คุณสมบัติที่ควรพิจารณา ได้แก่ ปริมาณ-คุณภาพของงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความขยัน ความสม่ำเสมอ เป็นต้น ดังแผนภูมิที่ 10.1

1.	มีความรู้ในงาน	0	5	10
		ต้องได้รับการปรับปรุง	เพียงพอในการปฏิบัติงาน	ดีมาก
2.	ปริมาณงาน	0	5	10
		น้อยมาก	ปานกลาง	มาก
3.	คุณภาพของงาน	0	5	10
		ต่ำ	ปานกลาง	สูง

แผนภูมิที่ 10.1 ตัวอย่างการกำหนดมาตราส่วน

1.2 การจัดลำดับ (Ranking plan) ทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ประเมินได้มาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ จากมากไปหาน้อย

1.3 การประเมินโดยใช้แบบประเมินรวมคะแนน (Summated scale) กระทำโดยการให้คะแนนแก่ผู้รับประเมินทีละข้อ แล้วนำคะแนนทั้งหมดมารวมกันเป็นคะแนนเดียว

กระบวนการสร้างแบบประเมินรวมคะแนน มีขั้นตอนดังนี้

1) เขียนข้อความเชิงบอกเล่าที่แสดงถึงพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงานทั้งในแง่บวกและลบ โดยอาจอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incident)

2) กำหนดรูปแบบการตอบและให้คะแนนทำได้ 2 แบบ

(1) แบบความถี่ (frequency) เช่น ตั้งแต่เสมอๆ จนถึง ไม่เคยทำ

(2) ขนาดความเห็นพ้อง (intensity) เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3) จัดเรียงข้อความทั้งหมด โดยสลับข้อความเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อมิให้เกิดอคติในการตอบ (response-set bias)

4) วิเคราะห์คุณภาพของแบบประเมิน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อความแต่ละข้อกับแบบประเมินทั้งฉบับ ข้อความที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงถือว่าเป็นข้อความที่ดีและนำไปใช้ได้

ตารางที่ 10.5 ตัวอย่างแบบประเมินรวมคะแนนพนักงานต้อนรับ

ประเมินพนักงานต้อนรับ (receptionist)

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	***1***	***คะแนน***			
	ไม่เห็นด้วย	***2***	***คะแนน***			
	ตัดสินใจไม่ได้	***3***	***คะแนน***			
	เห็นด้วย	***4***	***คะแนน***			
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	***5***	***คะแนน***			
1. สามารถบรรยายเนื้อหาที่ไม่น่าสนใจให้กลับกลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจได้				1	2	3	4	5
2. แทบจะไม่เคยอ้างอิงแหล่งข้อมูลเลย				1	2	3	4	5
3. ไม่ใส่ใจต่อความต้องการและปัญหาของแขก				1	2	3	4	5
4. ไม่สามารถใช้ปฏิภาณสะท้อนข้อกังขาของแขกได้				1	2	3	4	5
5. ให้ความคิดเห็นที่ดีเกี่ยวกับองค์การ				1	2	3	4	5
6. น้ำเสียง สำเนียง จังหวะการพูดพอเหมาะ				1	2	3	4	5
7. ไม่เข้าใจโครงสร้างพฤติกรรมองค์การถ่องแท้				1	2	3	4	5
8. กระตุ้นให้แขกศรัทธาและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ				1	2	3	4	5
9. สามารถตอบคำถามลูกค้าได้ฉับพลัน				1	2	3	4	5
10. เคารพความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของแขก				1	2	3	4	5
11. ไม่ได้พยายามทำความรู้จักกับแขกมากขึ้น				1	2	3	4	5
12. รู้สึกยินดีมีความสุขตอบคำถามของแขก				1	2	3	4	5

ผู้ประเมินวงกลม ○ รอบเลขคะแนนระดับที่เห็นควรด้วยจิตยุติธรรม แล้วนำคะแนนทั้ง 12 ข้อ มารวมกัน เพื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเต็ม 5 × 12 = 60 คะแนน

รายการที่ต้องการประเมินอาจมากหรือน้อยกว่า 12 ข้อก็ได้

1.4 การตรวจสอบรายการ (Check list) โดยการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ เกี่ยวกับงานที่บุคลากรปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมาย หรือกรอกข้อความ เช่น ใช่ ไม่ใช่, หรือ มาก ปานกลาง น้อย แล้วให้ผู้ประเมินเชค (check) จากนั้นนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม วิธีการนี้สามารถทำการปฏิบัติได้ 2 ลักษณะ

1) การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted check list)

2) การตรวจสอบรายการแบบกำหนดทางเลือก (Forced choice)

ตารางที่ 10.6 ตัวอย่างการตรวจสอบรายการ

	ใช่	ไม่ใช่
1. พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็น		
2. พนักงานมักช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน		
3. พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์		
4. พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งเสมอ		
5. พนักงานปฏิบัติงานตามขั้นตอนเสมอ		

1.5 การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical incident technique) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นผู้ประเมิน จะทำการบันทึกพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้ เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังตารางตัวอย่างที่ 10.7

ตารางที่ 10.7 แบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

บันทึกเหตุการณ์สำคัญที่บ่งชี้พฤติกรรมการทำงาน			
ชื่อพนักงาน นายวินัย		**แผนกห้อง ทดลองเคมี**	
ชื่อผู้ประเมิน นายวิฑูรย์		**ช่วงเวลาประเมิน 1 ม.ค. - 31 ธ.ค 62**	
การรักษาความปลอดภัย		**การควบคุมวัสดุเหลือใช้**	
6 ม.ค.	รายงานบันไดหนีไฟชำรุด ได้ติดเครื่องหมายเตือนว่าไม่ปลอดภัย	10 ก.พ.	ค้นหาแก้วทดลองที่ยังใช้การได้ในกล่องพัสดุที่แตกเสียหายจากการขนส่ง
8 ก.พ.	ดับไฟที่กำลังลุกไหม้ถังขยะได้ทันท่วงที	11 มี.ค.	รินน้ำกรดใส่ขวดหกทำให้พื้นเคาน์เตอร์เสียหาย
27 มี.ค.	ห้ามสูบบุหรี่ในห้องเก็บสารเคมี		

1.6 วิธีการประเมินแบบบรรยาย (Essay evaluation) ผู้ประเมิน หรือหัวหน้างาน เขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอย่างอิสระ โดยอาจมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายไว้กว้างๆ ก็ได้

1.7 การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work report) โดยมากหัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีการปฏิบัติงานเช่นไร หัวหน้างานเหมาะที่สุดที่เป็นผู้บันทึก เพราะมีความเข้าใจธรรมชาติของงานนั้นๆ

อย่างดี สามารถบันทึกได้รายละเอียดครบถ้วน มีเวลาใกล้ชิดยาวนาน ผู้ประเมินต้องสังเกต วิเคราะห์และจดบันทึกงานด้วยตนเอง

ข้อ 1.6 กับ 1.7 คล้ายคลึงกันมาก ข้อ 1.6 เน้นบรรยาย ส่วน 1.7 เขียนเป็นประเด็นเป็นข้อๆ

1.8 การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group appraisal) กลุ่มผู้ประเมินประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานผู้ถูกประเมิน และคณะบุคคลที่มีความเหมาะสม ประมาณ 3-5 คน จากหน่วยงานอื่นมาร่วมประเมิน

1.9 การประเมินตามผลงาน (Appraisal by results) เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพซึ่งกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้

1.10 วิธีประเมินแบบกำหนดค่าพฤติกรรม (behaviorally anchored rating scale : BARS) เป็นวิธีการประเมินที่พัฒนามาจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (critical incident technique) นำผลวิเคราะห์มาแบ่งเป็นกลุ่ม กำหนดคุณลักษณะของกลุ่ม แล้วสร้างแบบประเมิน กำหนดค่าพฤติกรรมแต่ละระดับ ดังตัวอย่างแผนภูมิที่ 10.2

BARS นาย..... แผนกงาน การผลิต

เกณฑ์ 0-2.5 ไม่ดี, 2.6-5.0 เกือบดี, 5.1-7.5 ดี และ 7.6-10 ดีเยี่ยม

คุณภาพของงาน	10 9 8	ประณีต เรียบร้อย สมบูรณ์ตามกำหนด
ปริมาณงาน	7 6 5	มากเกินเกณฑ์กำหนด
ช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน พัฒนางาน	4 3	ช่วยเพื่อนแก้ปัญหาเรื่องงาน ความคิดสร้างสรรค์
ต้องแก้ไขผลิตภัณฑ์	2 1 0	อุบัติเหตุทางเทคนิค

แผนภูมิที่ 10.2 ประเมินแบบกำหนดค่าพฤติกรรม (BARS)

1.11 วิธีการประเมินโดยใช้แบบสังเกตพฤติกรรม (Behavioral observation scale : BOS) เป็นการประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่น่าปรารถนาในระดับที่มากหรือน้อยเพียงใด โดยอาศัยแบบสังเกตพฤติกรรมที่ได้ออกแบบและจัดทำไว้ล่วงหน้า ประเมินพฤติกรรมการทำงานโดยระบุ

ว่าผู้ปฏิบัติงานกระทำพฤติกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้บ่อยครั้งเพียงใด เช่น เกือบจะไม่เคย จนถึง เกือบจะตลอดเวลา ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ชื่อ-นามสกุลผู้รับการประเมิน.....ตำแหน่งงาน.....

ชื่อ-นามสกุลของผู้ประเมิน.....สถานภาพ.....

เกณฑ์มาตรฐาน

0	หมายถึง	เกือบจะไม่เคย	0-64 %
1	หมายถึง	น้อยครั้ง	65-74 %
2	หมายถึง	บางครั้ง	75-84 %
3	หมายถึง	บ่อยครั้ง	85-94 %
4	หมายถึง	เกือบจะตลอดเวลา	95-100 %

ด้านที่ 1 ปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าและหรือเพื่อนร่วมงาน

1. ให้เกียรติหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

   เกือบจะไม่เคย 0 1 2 3 4 เกือบจะตลอดเวลา

2. ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานถึงวิธีทำงานที่ดีขึ้น

   เกือบจะไม่เคย 0 1 2 3 4 เกือบจะตลอดเวลา

3. สามารถทำงานร่วมกับทุกทีมได้ไม่มีปัญหา

   เกือบจะไม่เคย 0 1 2 3 4 เกือบจะตลอดเวลา

4. เมื่อเกิดความขัดแย้ง clear กันได้ด้วยดีเสมอ

   เกือบจะไม่เคย 0 1 2 3 4 เกือบจะตลอดเวลา

   รวมคะแนน + + + = คะแนน

แผนภูมิที่ 10.3 ประเมินแบบ BOS

วิธีใช้แผนภูมิที่ 10.3 รายการที่ต้องการประเมินไม่จำกัดจำนวน มากหรือน้อยกว่า 4 รายการก็ได้ ผู้ประเมินให้คะแนนครบทุกรายการแล้ว รวมคะแนนทุกรายการ เป็นคะแนนของผู้ถูกประเมินคนนั้นๆ ผู้ถูกประเมินทุกคนดำเนินกระบวนการประเมินในลักษณะเดียวกัน ที่สุดนำคะแนนรวมของแต่ละคนมาลำดับจากมากไปหาน้อย หรือน้อยไปหามากก็ได้ เป็นการเปรียบเทียบกันระหว่างบุคคลสมบูรณ์แล้ว เปอร์เซ็นต์ (%) เพียงมีไว้สำหรับเทียบดูความเข้ม มาก-น้อยของประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเมื่อมีผู้อยากทราบเท่านั้น

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

วิธีนี้ไม่ได้ประเมินผล แต่มีการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานระหว่างบุคลากรด้วยกันตามมิติที่ได้ระบุไว้ (employee comparison systems) แบ่งออกเป็น 3 ชนิด

2.1 การจัดลำดับ (Ranking) กำหนดมิติต่างๆ ที่จะประเมิน แล้วประเมินไปทีละมิติว่าบุคลากรคนใดทำงานดีมากที่สุดและบุคคลใดแย่ที่สุด เลือก 2 คนนี้ออกมาก่อน จากนั้นก็เลือกผู้ที่ปฏิบัติงานดีและแย่อันดับถัดลงมา จนกระทั่งถึงตำแหน่งตรงกลาง วิธีนี้เรียกว่า “การจัดลำดับแบบสลับ” (alternative ranking)

ตัวอย่างการจัดลำดับแบบสลับ

1. ให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามบัญชีรายชื่อ สมมุติ 12 คน คือนาย ก. นาย ข. นาย ค. นาย ง. .....
2. จัดลำดับที่ของบุคลากร 12 คน ใส่ใน 10 ลำดับ ตามแบบ (form) นี้

ลำดับที่ผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด	ลำดับที่ผู้ปฏิบัติงานได้แย่ที่สุด
1.	6. .....
2.	7. .....
3.	8. .....
4.	9. .....
5.	10. .....

3. ให้ใส่ชื่อผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดหลังหมายเลข 1. ใบแบบด้านซ้ายมือ และให้ใส่ชื่อผู้ที่ปฏิบัติงานได้แย่ที่สุดหลังหมายเลข 10. ใบแบบด้านขวามือ

ต่อมาให้คัดเลือกผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีเป็นอันดับ 2 และใส่ชื่อลงในแบบด้านซ้ายมือ และให้คัดเลือกผู้ที่ปฏิบัติงานได้แย่เป็นอันดับที่ 9 และใส่ชื่อลงในฟอร์มด้านขวามือ และต่อมาให้จัดลำดับไปจนครบทุกคน บางคนอาจมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับเดียวกับคนอื่นได้ เช่น นาย ง. อาจมีผลการปฏิบัติงานเหมือน นาย ค. หรือ นาย ข. ก็ได้

แผนภูมิที่ 10.4 การจัดลำดับแบบสลับ (Alternative ranking)

2.2 การเปรียบเทียบรายคู่ (Paired comparisons) เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรคนหนึ่งกับคนอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันทีละคน เพื่อตัดสินว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีกว่ากัน จากนั้นจึงสรุปว่าผู้ใดเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุดจากการเปรียบเทียบนี้

ตัวอย่าง ผู้รับการประเมิน 7 คนชื่อ ดำรง มานะ วินัย วิฑูรย์ สถิตโกศล อารี ผู้ได้คะแนนสูงสุด คือ นายวินัย จึงเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานดีที่สุดจากการเปรียบเทียบกับผู้อื่น ส่วนสถิตมีผลการปฏิบัติงานแย่ที่สุดในบรรดาบุคลากร 7 คน

การประเมินแบบเปรียบเทียบรายคู่ (Paired comparison)

ชื่อบุคลากรผู้รับการประเมิน	1	2	3	4	5	6	7
1. ดำรง		-	+	+	-	-	-
2. มานะ	+		+	-	-	+	-
3. วินัย	+	+		+	-	-	-
4. วิฑูรย์	+	+	+		-	+	+
5. สถิต	-	-	+	+		-	-
6. โกศล	-	-	+	+	-		-
7. อารี	+	-	+	+	-	+	
รวมคะแนน	4	2	6	5	0	3	1

แผนภูมิที่ 10.5 การประเมินแบบเปรียบเทียบรายคู่

หมายเหตุ + หมายความว่า “ดีกว่าอีกคนหนึ่ง”

- หมายความว่า “ด้อยกว่าอีกคนหนึ่ง”

2.3 การกระจายตามจำนวนที่กำหนด (Forced distribution) วิธีนี้ให้ผู้ประเมินแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกเป็นระดับต่างๆ ตามรูปแบบการแจกแจงแบบปกติ (normal distribution) ดังนี้

การแจกแจงแบบปกติ (normal distribution) ดังนี้

		1. ..... 2. ..... 3. ..... 4.		
	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4.	5. ..... 6. ..... 7. ..... 8.	1. ..... 2. ..... 3. ..... 4.	
1. ..... 2.				1. ..... 2. .....
ผู้ทำงานดีที่สุด 10% 1 ใน 10 คน	ผู้ทำงานดี 20% 2 ใน 10 คน	ผู้ทำงานพอใช้ 40% 4 ใน 10 คน	ต้องปรับปรุง 20% 2 ใน 10 คน	ทำงานแย่ที่สุด 10% 1 ใน 10 คน

แผนภูมิที่ 10.6 การประเมินแบบการกระจายตามจำนวนที่กำหนด

ถ้าประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจำนวน 10 คน จะมีทำงานดีที่สุด 10% = 1 คน ทำงานดี 20% = 2 คน ปานกลาง 40% = 4 คน ทำงานไม่ดี (ต้องปรับปรุง) 20% = 2 คน และทำงานแย่ที่สุด 10% = 1 คน

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ ยึดวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ พิจารณาว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (management by objective : MBO) องค์การจะกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ทีมงาน แผนเชิงปฏิบัติ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอเพื่อให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

10.13 การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ มีผลบังคับใช้มาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 ซึ่งมีหลักฐานสำคัญ คือ เพื่อปรับเปลี่ยนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นรูปธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ และมีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการพิจารณาขั้นเงินเดือน และเงินตอบแทนอื่นๆ

ตามมาตรา 76 ตามพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

ผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคลภาครัฐยึดหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และหลักการของระบบคุณธรรม รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ

ทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเริ่มจากการขอความร่วมมือจากส่วนราชการมาร่วมให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่พบมีมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความไม่ชัดเจนในการประเมิน ความยุติธรรมในการประเมิน คุณธรรมและทักษะของผู้ประเมินการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน เกิดการประเมินเพียงด้านเดียวจากหัวหน้า หรือบางกรณีก็เป็นการประเมินแบบปรองดองเพื่อไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้ง ประเมินตามระเบียบไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ ความเข้าใจในแบบประเมินและวิธีการประเมินที่ไม่ตรงกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การประเมินไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัญหาเหล่านี้ทำให้เกิดการ

ใช้แบบประเมินไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ หรือที่แย่ไปกว่านั้นคือมีแล้วไม่ใช้ ซึ่งสาเหตุของปัญหาเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตัวระบบประเมินเอง เครื่องมือ และ/หรือผู้ใช้ (**วาริท บุญสร้างสม**, 2555)

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ.2552

1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ในปีงบประมาณนั้น

2. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม หัวหน้าส่วนราชการอธิบดี เลขานุการรัฐมนตรี ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กอง ปลัดจังหวัด ปลัดอำเภอ นายอำเภอ

3. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณดังนี้ รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการปฏิบัติราชการ

5. ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง

6. การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

7. ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ

8. ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด ให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจ และค่าตอบแทนต่างๆ ด้วยก็ได้

9. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการดังนี้

9.1 ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

9.2 ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการระดับกรม หรือจังหวัด กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัด หรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม

9.3 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินพิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน

9.4 ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

9.5 ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมิน ควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

9.6 ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบ ผลการประเมิน

9.7 ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

9.8 ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 (7) หรือ (8) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้ามี จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของราชการพลเรือนสามัญ ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

10. เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่

11. หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

12. ในกรณีที่มีความจำเป็นเนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควร สำนักงาน ก.พ. อาจร่วมกับส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควรก็ได้

10.14 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การจะนำผลการประเมินไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ จำต้องวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติงานเสียก่อนเพื่อวัตถุประสงค์ให้ทราบแน่ชัดถึงเหตุผล มูลเหตุต่างๆ ที่มีอิทธิพลทำให้ค่าที่ประเมินออกมาได้นั้นมีต้นตอของสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้ดำเนินการได้ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ของผลการปฏิบัติงานนั้น แยกออกได้เป็น 3 แนวทางคือ

1. ผลการปฏิบัติงานมีค่าเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นผลดีที่องค์การปรารถนา ผู้บริหารนำผลดีที่มีค่าเกินกว่ามาตรฐานเล็กน้อย หรือมีค่าเกินกว่ามาตรฐานมาก ดีเลิศ ไปใช้พิจารณาตอบแทนคุณงามความดี ตามความเหมาะสม

2. ผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ แสดงว่าอยู่ในระดับที่องค์การพอใจ ถ้าดีมาก ดีเลิศจึงจะดีใจ

3. ผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ องค์การต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและปรับปรุงตัวเอง และอาจต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม

องค์การ ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในทางปฏิบัติบางด้าน ปกตินำไปใช้ใน 2 ลักษณะดังนี้

ลักษณะที่ 1 การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ กระทำได้ 4 รูปแบบ

1. เพื่อการกำหนดค่าตอบแทน ให้แก่บุคลากร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

การปรับเงินเดือนประจำปี เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารค่าตอบแทน หลักการสำคัญ คือ การจ่ายค่าตอบแทนเท่ากับงานที่ทำ (equal pay for equal work) แต่ในทางปฏิบัติต้องคำนึงค่าของเงินลดลงด้วย กล่าวคือ ของแพงขึ้น ในระบบราชการจึงยึดหลักว่า “ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ” ขึ้นเงินเดือนให้ 1 ขั้น

2. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ลดขั้น หรือลงโทษตามเหมาะสม

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง และเป็นการแต่งตั้งให้พนักงานไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม การประเมินมีบทบาทสำคัญ คือช่วยผดุงความยุติธรรม และความเหมาะสม

การโยกย้าย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบรรจุแต่งตั้ง จากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

โยกย้ายอีกประเภทหนึ่งคือ ขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม

การลดขั้นตำแหน่ง เป็นการบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผลจากการประเมินเป็นเครื่องสะท้อนถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลให้ผู้ถูกประเมินปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การทำแผนฝึกอบรม โดยอาศัยผลจากการประเมินการปฏิบัติงานมาทำโครงการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับศักยภาพของพนักงาน เติมเต็มจุดด้อย พัฒนาจุดเด่น

4. การจ้างงาน ใช้ผลการประเมินพิจารณาจ้างงาน หรือต่อสัญญาจ้างงาน ดูความสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความประสงค์ขององค์การ คุ้มกับค่าตอบแทนที่องค์การต้องจ่ายหรือไม่

การเลิกจ้าง เมื่อค่าของผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก ไม่ปรับปรุงตนเอง

ลักษณะที่ 2 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน คือให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) แก่พนักงาน เพื่อพนักงานทราบว่าตนต้องพัฒนาปรับปรุงหรือไม่เพียงใด

การนำไปใช้ในด้านอื่นๆ เช่น กระตุ้นการพัฒนาตนเองของพนักงาน แนะแนววางแผนอาชีพ การกำหนดอัตรากำลังคน การส่งมอบงานเมื่อเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการพัฒนาระบบงาน

ฝ่ายองค์การต้อง วางแผน เตรียมดำเนินกระบวนการประเมินอย่างยุติธรรม เกิดประโยชน์สูงสุด นำผลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน รายงานผู้บริหารระดับสูงทราบ

10.15 ปัญหาของการประเมินการปฏิบัติงาน

เนื่องจากสาเหตุอเนกประการ เช่น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ขาดมาตรฐานอคติของผู้ประเมิน ผู้บริหารขาดทักษะการประเมิน ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจน้อยเกินไป ปัญหาเกี่ยวกับกฎระเบียบ ความผิดพลาดของผู้ประเมิน การเมืองในองค์การ อิทธิพลของทัศนคติส่วนตัว (**ขวัญตา พระธาตุ**, 2554) อธิบายเพิ่มเติมดังนี้

1. ข้อจำกัดของกฎเกณฑ์ (Legal constraint) หน่วยงานต้องใช้รูปแบบการประเมินที่ตรงประเด็น เชื่อถือได้ (valid and reliability) ปลอดจากการเลือกปฏิบัติ โอกาสเท่าเทียมกัน ปัญหาอาจเกิดจากความไม่เป็นธรรมในเรื่องการให้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง

2. ความอคติของผู้วัด (Rater biases) ปัญหาของการวัดเชิงอัตวิสัย หรือเนื้อหา (subjective) มีโอกาสที่จะอคติ ได้แก่ ความบิดเบือนไม่ตรงประเด็นในการวัด มักจะเกิดขึ้นเมื่อผู้วัดไม่สามารถรักษาอารมณ์และความรู้สึก ความอคติโดยทั่วไปของผู้วัด ได้แก่ (**ศศิธร สาเอียม**, 2554)

2.1 การผ่อนปรน หรือเคร่งครัดมากเกินไป (The leniency or strictness biases) การผ่อนปรนมากเกินไปเพราะความรักความชอบพอจึงมีฉันทาคติวัดโดยเห็นดีเห็นชอบไปหมดตรงกันข้ามคือเคร่งครัดมากเกินไปเพราะความเอาจริงเอาจังมากเกินเหตุ ความผิดพลาดในการประเมินที่เกิดจากความผ่อนปรนหรือความเคร่งครัดเกินไปเกิดขึ้นเมื่อมาตรฐานการประเมินคลุมเครือ

2.2 เห็นหน้าก็ชอบ (The halo effect) มีความเห็นส่วนตัวของผู้ประเมินว่าชอบอยู่ในใจจึงเหมารวมว่าอะไรๆ ก็ดีไปหมด ทำให้ผลการวัดไม่แม่นตรง

2.3 ความอคติส่วนตัว (Personal prejudice) จากการที่ผู้ประเมินไม่ชอบกลุ่มคนหรือชนชั้นของคนที่ถูกวัด จึงอาจทำให้การวัดบุคคลดังกล่าวเหล่านี้บิดเบือนไป ก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติ และนำไปสู่ความไม่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน

2.4 ความผิดพลาดของค่าเฉลี่ย (The error control tendency) เกิดจากผู้วัดบางคนไม่ชอบที่จะวัดพนักงานในแง่ของความมีหรือไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ค่าเฉลี่ยบิดเบือนไป

2.5 วัฒนธรรมต่างกัน (Cross cultural biases) ผู้ประเมินยึดความคาดหวังอุปนิสัยหรือพฤติกรรมของบุคคลบนพื้นฐานของวัฒนธรรม เช่น เชื่อว่าชาวประเทศตะวันออกให้ความเคารพนับถืออาวุโสมากกว่าชาวตะวันตก คนใต้รักพวกพ้องมากกว่าคนภาคกลาง จึงมีอคติในการประเมินตามวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2.6 ผลงานที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ (The recency effect) เพิ่งทำเสร็จใหม่ๆ ดีหรือไม่ดีผู้วัดจะยังจำได้ดีกว่า

3. การลดอคติของผู้วัด (Reducing rater biases) เมื่อจำเป็นต้องวัดการปฏิบัติงานเชิงอัตนัยหรือเนื้อหาสาระ ความอคติสามารถลดลงได้โดยอาศัยการฝึกอบรม การสะท้อนกลับ การเลือกเทคนิคการประเมิน สำหรับการฝึกอบรม ผู้ประเมินต้องเน้นให้เข้าใจเรื่องอคติ ความยุติธรรม และการใช้เครื่องมือในการวัด

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การประเมินการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่ ก็คือ (**สุภาพร พิศาลบุตร**, 2553)

1. อุปสรรคทางเทคนิค 2 ประการ 1) การวัดไม่อาจระบุออกมาเป็นตัวเลข เป็นบรรทัดฐานแน่ชัดได้ทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์มักแสดงในรูปการบรรยายคุณสมบัติ ซึ่งไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลได้ชัดเจน 2) ผู้วัดไม่เข้าใจวิธีการ หลักเกณฑ์ของเครื่องวัดดีพอ ความผิดพลาดจึงอาจเกิดขึ้นได้

2. อุปสรรคทางความนึกคิด ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมิน ยึดความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ แม้ระบบและเครื่องวัดจะดีเพียงใดก็ไม่นำพา

3. การมีสมมติฐานที่ผิดๆในการประเมินการปฏิบัติงาน ยึดถือข้อสมมติฐานที่ผิดๆ หลายประการ คือ 1. ถือว่าการประเมินได้กระทำอย่างถูกต้องและยุติธรรม ซึ่งเป็นไปไม่ได้ เพราะมีปัจจัยตัว

แปรหลายอย่าง เช่น วิธีการ นโยบาย ลักษณะขององค์การ ข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ และคุณสมบัติของผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. ผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานไม่ชอบวิธีการประเมิน ชอบวิธีการที่เป็นส่วนตัวมากกว่า 3. ผู้บังคับบัญชาบางคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินมักเชื่อตนเองมากเกินไป ถือความคิดเห็นของตนถูกต้องเสมอ จึงถือหลักการทำงานโดยอาศัยสัญชาตญาณ 4. บกพร่องทางระบบ เมื่อกำหนดวิธีการประเมินขึ้นแล้ว ก็จะถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดทั้งองค์การ ซึ่งข้อเท็จจริงแล้วไม่มีวิธีการใดถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง

การประเมินมีปัญหาอยู่เป็นนิจจึงควรคำนึงถึงข้อผิดพลาดให้มาก

10.16 ข้อผิดพลาดที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Cynthia Oduro-Nyarko, 2013)

มีปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงาน อาจทำให้เกิดผลการประเมินเบี่ยงเบนไปผลลัพธ์ที่ได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง แสดงว่าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เหตุปัจจัยที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด มีดังนี้ :-

1. การประเมินโดยมีผลกลางๆ (Central tendency) ให้คะแนนกระจุกตัวอยู่ในระดับปานกลางของมาตรประเมิน (central tendency error) ใกล้เคียงกันทุกคนจนจำแนกประเภทไม่ได้ เหตุจากอิทธิพลทางการเมือง ขาดทักษะในการประเมิน มีเวลาไม่พอ เครื่องมือและแบบประเมินไม่ดี กระบวนการประเมินไม่ดี บุคลากรที่รู้สึกว่าผลการประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง ส่งผลให้ไม่พอใจ เสียขวัญ เสียกำลังใจ

2. **การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว** (Recency error) ประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานในระยะใกล้ๆ กับเวลาที่ทำการประเมินเท่านั้น ไม่ให้ความสำคัญผลงานที่ผ่านมายาวนานในอดีต การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักได้รับอิทธิพลจากเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน และยังสามารถจดจำได้ จึงเรียกว่าเป็นความผิดพลาดอันเนื่องมาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ (recency effect) ตัวอย่าง กำหนดการแข่งขันชกมวยไทย 3 ยก ฝรั่งทุ่มเทชกได้ดีในยก 1, 2 คู่ชกเป็นคนไทยออมกำลังไว้ชกได้ดีในยกสุดท้าย (ยก 3) กรรมการตัดสินให้คนไทยชนะ คนดูรู้สึกตัดสินไม่ยุติธรรม

3. การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or loose rater) เกิดการกดคะแนน (severity) หรือปล่อยคะแนน (leniency) เนื่องจากทางการเมือง อิทธิพล ขาดสติ ละเลยหลักการ ลำเอียงเพราะฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ ภยาคติ คือ อคติเพราะรัก โกรธ หลง กลัว จึงเกิดความผิดพลาด (rater error) เป็นเหตุให้ผลการประเมินไม่ยุติธรรม ไม่ตรงตามความเป็นจริง

4. การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo effect) เป็นความผิดพลาดที่ผู้ประเมินประเมินด้วยอารมณ์ความรู้สึกของตนในลักษณะเหมารวม ซึ่งผลการประเมินอาจไม่แม่น-ตรงกับความเป็นจริง เช่น นายยง เป็นคนเรียบร้อย มีความเชื่อว่าคนเรียบร้อยสามารถที่จะทำงานได้ดี จึงเหมา

รวมประเมินไปในทิศทางที่ดีมีความประทับใจในคุณลักษณะบางอย่าง เช่น ความสวย ความฉลาด จึงรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่ดีพร้อม

5. การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling-based bias) ผู้ประเมินปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัว ชอบ-ไม่ชอบ รัก-เกลียด ความอิจฉา ความลำเอียง เข้าครอบงำ มีอิทธิพลเหนือเหตุผล ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม ขาดความเชื่อถือ

6. การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of service) หมายถึง ความอาวุโสทำงานมานานกว่าใครๆ การมีอายุการทำงานนานเป็นเหตุให้เชื่อว่ามีทักษะ ประสบการณ์ ความชำนาญในการปฏิบัติงานสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมิน

7. การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบ (Comparative rater) หมายถึง กรรมการผู้ประเมินเอาตนเองเป็นมาตรฐานว่าผู้ถูกประเมินต้องปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเท่าเทียมตน จึงเกิดความผิดพลาดเนื่องจากมีความคล้ายคลึงกัน (similar-to-me error) ผู้ประเมินจะให้คะแนนค่อนข้างสูง เหตุเพราะชื่นชอบผู้ถูกประเมินมีความคล้ายคลึงกันกับตนบางอย่าง เช่น ชอบกีฬาประเภทเดียวกัน นิยมพรรคการเมืองเดียวกัน เป็นต้น

8. มีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype) เป็นเหตุปัจจัยให้เกิดการประเมินผิดพลาด เช่น ความเชื่อในลักษณะร่วมระหว่างคุณลักษณะเฉพาะบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น ความเชื่อ เชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา อาชีพ สีผิว การแต่งกาย การดื่มสุรา เราได้ยินเหมารวมว่า พวกอาชีพ รถไฟ เรือเมล์ ลิเก ตำรวจ เป็นคนเจ้าชู้ เป็นเมียทหารนับขวด เป็นเมียตำรวจนับแบงค์ เป็นต้น ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานของผู้ถูกประเมิน แต่ผู้ประเมินนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม การวิจัยได้บ่งชี้ว่าการที่ผู้ประเมินชอบหรือไม่ชอบบุคคลที่ถูกประเมินสามารถมีอิทธิพลต่อการประเมินผล ซึ่งเป็นอคติส่วนตัว (personal bias)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดขึ้นได้เสมอทั้งในส่วนของกระบวนการ-รูปแบบ เครื่องมือการประเมิน และความอยุติธรรมของผู้ประเมินจึงต้องแก้ไขทั้ง 2 ประการให้การประเมินมีประสิทธิภาพ

สรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน

งานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากประโยชน์มหาศาล เช่น ใช้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางหรือมาตรฐานที่องค์การประสงค์ สร้างความยุติธรรมในการพิจารณา สร้างความดีความชอบ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จูงใจให้บุคลากรปรับปรุงตัวเอง

การประเมินต้องมีประสิทธิภาพ ยุติธรรม เที่ยงตรง (validity) มีความเชื่อถือได้ (reliability) จึงต้องมีเครื่องวัดที่ดี มีการกำหนดเกณฑ์รัดกุม ทั้งเกณฑ์ในอุดมคติ และเกณฑ์ใช้วัดจริง วิธีการประเมินต้องเน้นทั้งอดีตและอนาคต โดยมากใช้การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และเปรียบเทียบกันระหว่างบุคคล

คำถามทบทวน บทที่ 10

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อะไร?
2. ท่านคิดว่าควรแจ้งผลการปฏิบัติงานกลับคืน (feedback) ให้บุคลากรที่ถูกประเมินทราบ หรือไม่ เพราะเหตุใด
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการกำหนดมาตรฐาน (graphic rating scale) มีลักษณะอย่างไร มีข้อดีข้อเสียอย่างไร
4. ท่านมีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง
5. จงบอกแนวทางการพัฒนาและจัดการการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความยุติธรรม
6. ท่านเข้าใจว่าการประเมินแบบ BOS มีวิธีการอย่างไร
7. การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีปัญหาจากอะไร ท่านต้องคำนึงถึงข้อผิดพลาดในกรณีใดบ้าง

หนังสืออ้างอิง บทที่ 10

ก.พ., สำนักงาน กองวิชาการ. ม.ป.ป.

ขวัญตา พระธาตุ. (2554). **คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอัยการกรณีศึกษา : สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดสงขลา.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, [ม.ป.ป.]. อัดสำเนา.

ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). **“การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา”.** รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์. (2553). **“ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดตาก”**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครองท้องถิ่น). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. **เทคนิคการประเมินโครงการ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์ จำกัด. 2557.

รัตนาภรณ์ บุญมี. (2558). **คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลนาดี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง.** คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. : 2556.

วาริท บุญสร้างสม. (2555). ระดับการรับรู้ และความรู้ของพนักงาน บริษัท แม๊กซอน (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วิชาการ, กอง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. : ม.ป.ป.

วิสูตร จิระดำเกิง. **การบริหารโครงการ สำหรับผู้บริหาร**. (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์วรรณกวี. 2555.

ศศิธร สาเอียม. (2554). **การบริหารคุณภาพโดยรวม และความพึงพอใจในการทำงาน.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). **แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-พ.ศ.2561).** กรุงเทพฯ : วิชั่น พริ้นท์แอนด์ มีเดีย. 2556.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2557). เอกสารการสอนชุดวิชาการวิเคราะห์โครงการ=Project analysis หน่วยที่ 8-15 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). สาขาวิชาวิทยาการจัดการ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. **การบริหารโครงการ : เครื่องมือ และเทคนิคในการบริหารโครงการ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การวางแผนและการบริหารโครงการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น. 2553.

อุสุมา ศักดิ์ไพศาล. (2556). **คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเตอร์ เรียลตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

Chiang J. and Canter P. “An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation : Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction”. **International Journal of Hospitality and Tourism Administration.** 9(4). 2008.

Cynthia Oduro-Nyarko. **Human Resource Management Practices by Small and Medium Size Hotels in Central Ayawaso Metropolitan Area** : Department of Secretaryship and Management Studies School of Business. Accra Polytechnic. 2013.

Kaprinis Stylianos. “Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations : a review”. **American Journal of Sports Scienc**. 2013; 1(4) : 44-57.

Mondy, Wyne R., & Noe, Robert M. **Human Resource Management.** 6th. Ed. New Jersey : Prentice-Hall. 1996.

TizazuKassa. “Issue 3,”. **International Journal of Advance.** Volume 3. March 2015.

อภิธานศัพท์

nomination : n. การแต่งตั้ง ภาวะที่ถูกแต่งตั้ง การเสนอชื่อเข้ารับเลือกตั้ง



บทที่ 11 การกำหนดตำแหน่ง และ การบริหารค่าตอบแทน

Position & Compensation

ตำแหน่งและค่าตอบแทน

ความนำ

ตำแหน่งกับค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กัน จึงรวมกล่าวเป็น 2 ตอน

การกำหนดตำแหน่ง

ตำแหน่ง (Position) เป็นหน่วยที่รวบรวมงานไว้ด้วยกัน การดำรงตำแหน่งของบุคคลจะแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติ ความรับผิดชอบ ที่บุคคลมีความเหมาะสมในงานที่ปฏิบัตินั้น

การกำหนดตำแหน่งจะออกมาในรูปของจำนวนและระดับตำแหน่งที่จะมีในหน่วยงานนั้นๆ ตลอดจนคุณสมบัติเบื้องต้นสำหรับผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนที่จะได้รับ

ความหมายของตำแหน่ง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ตำแหน่ง หมายถึง ระดับในการทำงานที่แสดงถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลในองค์การ

ทองฟู ศิริวงศ์ (2555) กล่าวว่า ตำแหน่งประกอบด้วยภาระงานที่มอบหมายให้บุคคลหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ

สุรพล กอวัฒนกุล (อ้างใน วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. 2556 : 45) ตำแหน่ง หมายถึง กลุ่มงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเพียงพอที่จะมอบหมายบุคคลหนึ่งปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือน สำนักงาน ก.พ. กำหนดว่าตำแหน่งคือ กลุ่มหน้าที่และความรับผิดชอบอันสัมพันธ์คล้ายคลึงกันที่ผู้มีอำนาจมอบหมายให้บุคคลหนึ่งจัดการให้เรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วยความสัมพันธ์กันและจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไปมิได้ คือ **หน้าที่ความรับผิดชอบ** ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการกำหนดตำแหน่งที่จะเป็นตัวกำหนด**ความรู้ความสามารถ**

ที่ต้องใช้สำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบของงาน ซึ่งจะต้องควบคู่ไปกับ ความรู้ความสามารถ

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ (2556 : 46) กล่าวว่า ตำแหน่ง หมายถึง กลุ่มของงาน ที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของบุคคล ที่จะดำรงตำแหน่งใดๆได้ ต้องปฏิบัติงานตามตำแหน่งที่ตนได้รับ

สรุป ตำแหน่ง คือ สถานภาพ (Status) ภาระหน้าที่ (Duty) บทบาท (Role) ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบจัดการตามควรแก่กรณี

11.1 ความสำคัญของการกำหนดตำแหน่ง

ตำแหน่งคือส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งขององค์การ ตำแหน่งเกี่ยวพันกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนั้นตำแหน่งจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนกำลังคนตามโครงการและแผนงาน หากองค์การต้องดำเนินการตามโครงการหรือแผนงาน การกำหนดบุคลากรให้เพียงพอ และตำแหน่งที่เหมาะสมจะทำให้โครงการแผนงานสำเร็จ เนื่องจากการกำหนดตำแหน่งจะเป็นการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรไปด้วย

2. ทำให้การจัดแบ่งงานครอบคลุมภาระงานในหน่วยงาน และเป็นสัดส่วน การกำหนดตำแหน่งจะช่วยในการกำหนดบุคลากรได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพราะตำแหน่งจะกระจายอยู่ในส่วนต่างๆ ขององค์การ และเป็นความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติที่แบ่งกันอย่างชัดเจน

3. ช่วยในการมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่ ในตำแหน่งจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติ ผู้บริหาร สามารถสั่งการ มอบหมายหน้าที่ได้ถูกต้องกับตำแหน่งและบุคคลที่ปฏิบัติงาน และเหมาะสมกับงาน ไม่เป็นการข้ามสายงาน ลดความผิดพลาดในการสั่งงาน

4. ช่วยในการวางแผนความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสายอาชีพ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ จะพิจารณาจากตำแหน่งเป็นสำคัญ ซึ่งตำแหน่งที่ดำรงอยู่จะทำให้รู้ว่าควรจะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพใด อาทิ ตำแหน่งสูงสุดที่ควรจะได้รับ เพราะตำแหน่งที่มีความใกล้เคียงกัน จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งจะง่ายต่อการเลื่อนตำแหน่ง

5. การสรรหาบุคคลได้ตรงกับงาน หากต้องมีการสรรหาจะกระทำได้อย่างรวดเร็วเพราะมีคุณสมบัติเฉพาะประจำตำแหน่งอยู่แล้ว การแทนที่ก็จะตรงกับตำแหน่งที่ขาด ไม่ต้องเสียเวลาในการกำหนดคุณสมบัติอีก หากมีการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน

6. อบรมและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การพัฒนาและการฝึกอบรม การเพิ่มศักยภาพตามทักษะ ความรู้ จะกระทำได้ง่าย เนื่องจากตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมีการกำหนดบทบาท

หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถกำหนดเรื่อง หัวข้อ ที่จะอบรมและพัฒนาได้ตรงกับความต้องการของบุคลากร เพิ่มความสามารถให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น (**พิชาภพ พันธุ์แพ**, 2554)

7. เกี่ยวพันกับการกำหนดค่าตอบแทน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การจ่ายค่าตอบแทนตรงกับตำแหน่ง จะมีความเหมาะสมตามหลัก equal pay for equal work งานเท่ากัน เงินเท่ากัน ตำแหน่งใดที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูง ค่าตอบแทนจะสูง ตำแหน่งใดหากมีหน้าที่และความรับผิดชอบน้อย ก็จะได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่า และหากตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่ากัน ค่าตอบแทนก็ต้องเท่ากัน

จะเห็นได้ว่า ถ้าหากมีการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน การดำเนินงานในองค์การจะกระทำได้ง่าย เนื่องจากเป็นการกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่เกี่ยวพันกับการจ่ายค่าตอบแทน การสรรหา การแบ่งงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากมีการกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์กระทำได้ง่ายขึ้น

11.2 วัตถุประสงค์ของการกำหนดตำแหน่ง

การกำหนดตำแหน่ง มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญต่อไปนี้ (**พิชชา ศุภเสถียร**, 2555)

1. เพื่อใช้คนให้ตรงกับงาน การที่บุคลากร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ รวมถึงมีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ งานที่ใกล้เคียงกัน หรือ มีรูปแบบการทำงานที่เหมือนกัน จะถูกจัดให้มาอยู่รวมกัน ทำให้งานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม จะสามารถนำพาองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งไว้ได้

2. เพื่อให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามงาน เมื่อบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

3. เพื่อกำหนดการบริหารงาน ทำให้ทราบสายการบังคับบัญชา ผู้ที่ต้องประสานงาน การดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งเป็นขั้นตอนการบริหารงาน รวมถึงการจัดสวัสดิการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสม

11.3 หลักการกำหนดตำแหน่ง

เป็นการกำหนดงานเพื่อที่จะมอบหมายให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งไปปฏิบัติงาน องค์การต้องมีการวิเคราะห์งาน เพื่อนำมาจัดกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการรวมงานที่มีลักษณะเดียวกัน มีแนวปฏิบัติในงานคล้ายคลึงกัน และแบ่งเป็นสัดส่วนเพื่อสะดวกในการกำหนดตำแหน่งด้วย

1. การกำหนดตำแหน่งเป็นการจัดแบ่งงานหรือจำแนกงานที่มอบหมายให้บุคลากร

2. กำหนดโดยหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก และกำหนดจากตัวผู้ปฏิบัติด้วย

3. ตำแหน่งที่กำหนด ชื่อ ระดับตำแหน่งเดียวกันในหน่วยงานต้องใช้มาตรฐานเดียวกันในการบริหารงาน

4. ขอบข่ายในการกำหนดตำแหน่ง มีดังนี้

4.1 กำหนดจำนวนตำแหน่งในหน่วยงาน งานใดควรจะมีคนรับผิดชอบปฏิบัติงานจำนวนกี่คน หรือ กี่ตำแหน่ง ซึ่งพิจารณาจากขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน หน่วยงานใดมีภาระงานสูงขึ้นจากเดิม ก็ควรกำหนดจำนวนตำแหน่งเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับปริมาณงานที่มากขึ้น

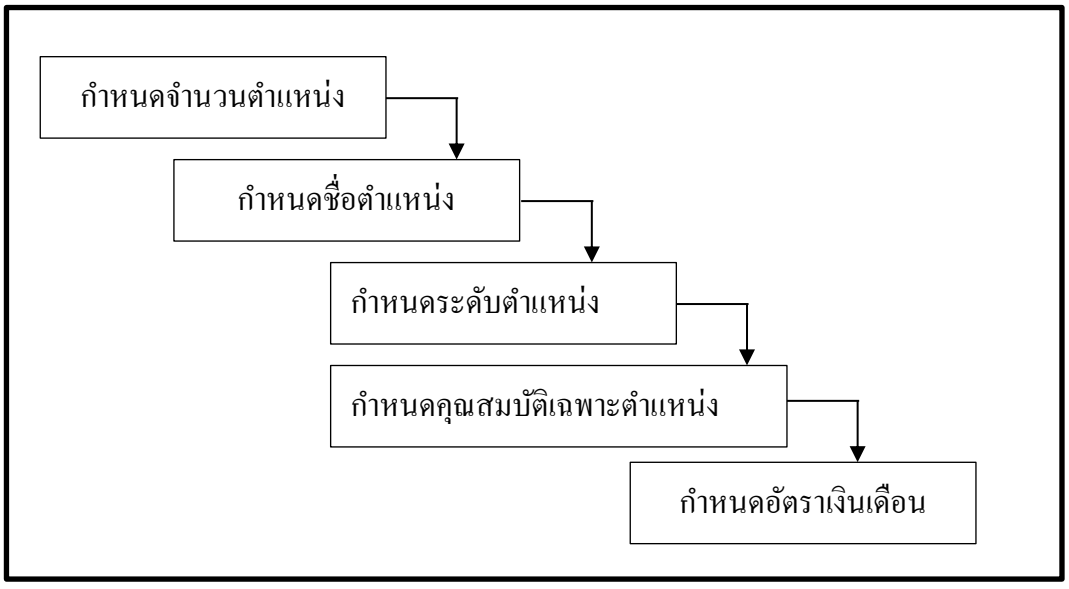
4.2 การกำหนดชื่อตำแหน่ง ควรจะมีชื่อเรียกว่าอะไร การกำหนดชื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการดำเนินการ ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันจะมีชื่อตำแหน่งเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการบรรจุ การแต่งตั้ง

4.3 การกำหนดระดับตำแหน่ง เป็นการกำหนดความยากง่ายของงานโดยการแบ่งเป็นระดับ แต่ละระดับจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกัน และมีอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไป

4.4 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เมื่อต้องทำการสรรหา บุคคลเข้าทำงานให้ตรงกับตำแหน่งที่องค์การต้องการ บุคคลนั้นต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น เช่น วุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จ ทักษะที่จำเป็นต่องาน ความถนัด ประสบการณ์ เป็นต้น

4.5 การกำหนดอัตราเงินเดือน วิเคราะห์ตามความยากง่ายของงาน ตำแหน่งที่ความยากต่องานสูงอัตราเงินเดือนก็จะสูงตามไปด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ได้ปฏิบัติ

ขอบข่ายในการกำหนดตำแหน่งสรุปเป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 11.1 ขอบข่ายการกำหนดตำแหน่ง

11.4 การเลื่อนตำแหน่ง

ความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาความเหมาะสมตามสถานการณ์

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้น จะมีความหมายครอบคลุม อำนาจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ สถานภาพ ตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น โดยการเลื่อนตำแหน่ง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งสายอาชีพเดิมอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1.1 ตำแหน่งว่าง เมื่อมีคนลาออก ตาย หรือเลื่อนตำแหน่งไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

1.2 ขยายงาน เมื่อองค์การขยายขอบข่ายของงาน หรือขยายพื้นที่ในการให้บริการ

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคลากรจะปฏิบัติงานนอกเหนือจากตำแหน่งในสายงานตนเอง โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

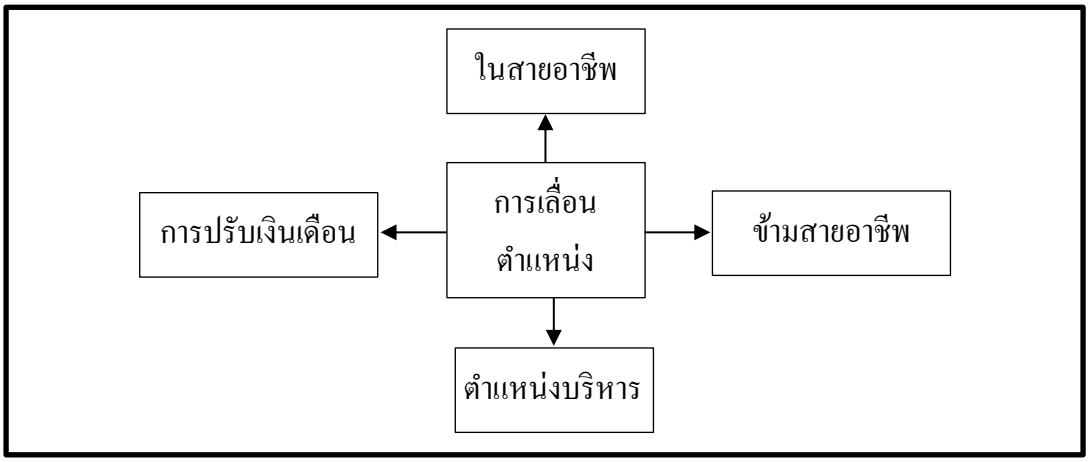
2.1 ตำแหน่งงานใหม่ ที่ต้องการเพิ่มกำลังคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้

2.2 ปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ถึงขั้นตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม จึงต้องไปรับตำแหน่งที่เหมาะสมต่อไป

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ เมื่อมีประสบการณ์ วุฒิภาวะ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานานพอที่สามารถเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารได้

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงกว่าเดิม



แผนภูมิที่ 11.2 การเลื่อนตำแหน่งงาน

การบริหารค่าตอบแทน

ความนำ

ทุกวันนี้ทวีความรุนแรงในมิติการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก พัฒนาการของเครื่องมือและเทคโนโลยี องค์การต้องเฝ้าระวังตัวเองให้มีสมรรถนะ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อการดำรงอยู่อย่างมั่นคง เจริญเติบโต และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ต้องมีศักยภาพสูง มีความจงรักภักดี มีความทุ่มเท มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่องค์การมอบให้ **ฉวีวรรณ พัฒนรังษีเลิศ** (2552) กล่าวว่า "อัตราค่าจ้างเป็นเงื่อนไขอันดับแรกที่ก่อให้เกิดข้อตกลงในการจ้างแรงงานและจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าจ้างอีกเช่นกันที่เป็นปัจจัยทำให้คนเปลี่ยนงาน" ดังนั้นผู้บริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างลึกซึ้ง การพิจารณาระดับค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับแบบแผนชีวิต (lifestyle) ฐานะ (status) ความรู้สึกที่มีต่อองค์การ ความพอใจในค่าตอบแทนเป็นพื้นฐานของพนักงาน และยังแสดงถึง อำนาจ สถานะในสังคม ความมีคุณค่าของบุคคล และยังเป็นการบ่งบอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานอีกด้วย

ถ้าจ่ายค่าตอบแทนไม่เท่าเทียมกัน หรือระดับการจ่ายต่ำเกินไป ไม่ดึงดูดและธำรงรักษาพนักงานดีที่มีคุณภาพสูงไว้ได้ ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้พอดีกับระดับการปฏิบัติงาน จึงจะเป็นการจ่ายที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า "ค่าตอบแทน" (compensation) เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงในองค์การ

11.5 ทำความเข้าใจค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจ ในลักษณะประโยชน์ต่างตอบแทน ที่ใช้กันเป็นสากลคือเงิน (monies) ในรูปแบบต่างๆ กัน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่น มิลโกวิช และนิวแมน **(Milkovich & Newman,** 2005) กล่าวว่า ค่าตอบแทนคือสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน สิ่งตอบแทนทุกชนิดที่นายจ้างหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตกลงกันไว้ ตามเงื่อนไข อาร์มสตอง และเสตเฟนส์ (**Armstong & Stephens**, 2005) มีหลักการว่าการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรจะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาค และความเหมาะสม และกล่าวว่า ค่าตอบแทน เป็นเรื่องที่นายจ้างให้ค่าจ้างแก่ลูกจ้าง โดยแบ่งค่าตอบแทนเป็น 4 กรณี

1. ค่าตอบแทนอันเนื่องมาจากการทำงาน หรือ **ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน** เป็นค่าตอบแทนตามปกติ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรทำงานให้องค์การตามพันธะที่องค์การมอบให้ทำ ค่าตอบแทนกรณีนี้ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา (over time) เป็นต้น

เงินเดือน (Salaries) คือค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำเดือนที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด รายได้ประเภทนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน ไม่ขึ้นหรือสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนชั่วโมงของการทำงาน (**กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์**, 2556) หรือปริมาณของผลผลิต การได้เงินเดือน แสดงว่าเป็นบุคลากรขององค์การ เป็นพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว (white-collar) เป็นผู้ประกอบวิชาชีพ (professional) หรือนักวิชาชีพ ผู้บริหาร

ข้าราชการ ได้เงินเดือน เงินเพิ่ม ค่าครองชีพ เงินเพิ่มสำหรับบางตำแหน่ง เรียกกันว่าเงินประจำตำแหน่ง ค่าตำแหน่งทางวิชาการ เบี้ยเลี้ยง เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับตามเกณฑ์ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเป็นหลัก เป็นค่าจ้างรายวัน รายชั่วโมง รายสัปดาห์ หรือคำนวณจากผลผลิต เป็นประเภทใช้แรงงาน(เสนาะ ติเยาว์. 2534 : 199) ทำงานระดับโรงงาน เรียกกันว่า “พนักงานคอปกน้ำเงิน” (blue collar)

ค่าจ้างที่แท้จริง (real wages) มีความสัมพันธ์กับอำนาจซื้อ (purchasing power) เปรียบเทียบกับค่าครองชีพ (cost of living) จะต้องมีการปรับค่าจ้าง (escalator clause)

การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary administration) หมายถึง การวางแผนการจัดรูปงานและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้าง ซึ่งทำงานหรือให้บริการตามที่ได้ตกลงกันไว้ ศัพท์ที่ถูกต้องและมีความหมาย ครอบคลุมกิจกรรมดังกล่าวคือ **“ค่าตอบแทน”** (compensation) นักเศรษฐศาสตร์มีความเห็นว่า ค่าจ้างหมายถึงผลตอบแทนจากการใช้แรงงานที่ผู้ประกอบการจ่ายให้แก่คนงาน อาจจ่ายเป็นเงินตราหรือสินค้า และบริการที่มีมูลค่าเป็นเงินก็ได้ ส่วนนักวิชาการทางด้านแรงงาน ให้ความหมายว่า ค่าจ้างหมายถึงสินจ้างที่นายจ้างจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานหรือการให้บริการของลูกจ้าง หมายถึงเงินหรือสิ่งของซึ่งนายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อตอบแทนผลงานตามข้อตกลงหรือสัญญาการจ้าง

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือเรียกว่า **ค่าตอบแทนอันเนื่องมาจากการทำงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้** ถือว่าเป็นค่าจ้างจูงใจ (incentive) ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ เช่น ให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี ที่เรียกว่าโบนัส (bonus) มี 2 แบบ คือ bonus เนื่องจากมีผลงานดี (production bonus) นับเป็นการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจหรือเพื่อล่อใจ (incentive plan) และ bonus อีกแบบหนึ่งเป็น bonus ที่ให้ในโอกาสพิเศษโดยไม่มีเงื่อนไขผูกพัน เช่น ในโอกาสขึ้นปีใหม่ คริสต์มาส ตรุษจีน

รายรับ (earning) เป็นเงินจำนวนทั้งหมดที่พนักงานได้รับมากกว่าค่าจ้าง เงินเดือน ได้แก่ bonus ค่าทำงานล่วงเวลา (over time) ค่านายหน้า ส่วนแบ่งกำไร ให้พาหนะประจำตำแหน่ง กองทุนทรัพย์ (estate-building plan) เป็นเงินเก็บออมไว้ให้ลูกจ้างกู้ยืม

ค่านายหน้า (commission) เช่น จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานขาย คล้ายกับจ่ายค่าจ้างตามผลงาน (piece rate)

3. ค่าตอบแทนที่ให้เป็นสวัสดิการ (benefits) หรือ**ผลประโยชน์อื่น** ที่องค์การให้แก่บุคลากร เช่น ให้ค่าประกันชีวิต ค่าเล่าเรียนบุตร สนับสนุนกิจกรรมสันทนาการ บริการรักษาพยาบาล coffee break เลี้ยงอาหารประจำวัน ให้ที่พักอาศัย ค่าเช่าบ้าน พักผ่อนประจำปี

4. ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น ปฏิบัติงานมานาน แก้ปัญหาวิกฤตให้องค์การ

11.6 ชนิดของค่าตอบแทน

แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

ประเภทที่ 1 ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส

ประเภทที่ 2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น

1. สภาวะแวดล้อมของบริษัท (Company environment) เช่น ชื่อเสียงของบริษัท

2. สภาวะ แวดล้อมในการทำงาน (Work environment) สถานที่ตั้ง (location) ทำเลดี สถานที่ทำงานสวยงาม สะอาด สะดวกในการคมนาคม การจัดสายงานดี ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ยุติธรรม ให้ความเสมอภาค ให้เกียรติมองบุคลากรอย่างมีคุณค่า

3. รายได้ไม่ต้องเสียภาษี (Non taxable income) เช่น องค์การให้อุปกรณ์เล่นกีฬา ให้สิทธิเบิกค่าที่พัก พาหนะ อาหาร ซึ่งถือเป็นค่าใช้จ่าย (expenses) รถรับส่งพนักงาน สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เหล่านี้เป็นรายได้โดยไม่เป็นตัวเงินจึงไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ในส่วนนี้

4. รายการที่ช่วยประสิทธิภาพการทำงาน (Items of work support) โดยการ promotion ให้คนงานก้าวหน้า ได้เงินเดือนสูงขึ้น จัดฝึกอบรม ให้ทุนการศึกษาเพิ่มเติม ไปดูงานต่างประเทศ

5. ค่านิยมเสริมบุคลิกภาพ และยกสถานภาพ (status) มีรถประจำตำแหน่ง มีสำนักงานเฉพาะตำแหน่ง

11.7 ผลที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม ไม่ยุติธรรม จะมีผลเสียหายตามมา ทั้งผลผลิต และคุณภาพชีวิตในการทำงานลดลง การปฏิบัติงานแย่ลง เกิดแรงเสียดทาน การโต้แย้ง ความคับข้องใจเพิ่มขึ้น เกิดการเฉื่อยงาน ขาดงาน ออกจากงาน ความไม่พอใจนำไปสู่การสไตรค์ (strikebreaker) แต่ถ้าจ่ายค่าตอบแทนสูงเกินไปก็เป็นอันตรายต่อองค์การและพนักงาน ไปลดความสามารถในการแข่งขัน จึงมีปรัชญาให้คิดว่า ค่าจ้างควรเป็นไปตามสภาพของงาน “การจ่ายอย่างยุติธรรมตามผลงานที่ทำได้” หรือตามหลัก **“a fair day’s for a fair day’s work”** ใช่หรือไม่เพียงใด ดูวัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทนประกอบการพิจารณาในข้อต่อไปด้วย

11.8 วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์หลักในการให้ค่าตอบแทนขององค์การมีดังนี้

11.8.1 ดึงดูดบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ (Acquire quality personnel) องค์การที่จ่ายค่าตอบแทนสูงพอจะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์การธุรกิจนั้นมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณค่า มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงาน การกำหนดค่าตอบแทนต้องศึกษา พิจารณาปัจจัยแวดล้อม เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สภาพสังคม การเติบโตของอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และจูงใจดึงดูดผู้สมัครงาน ระดับการจ่ายต้องสนองอุปสงค์และอุปทานของพนักงานในตลาดแรงงาน เพราะนายจ้างต้อง แข่งขันกันเพื่อหาพนักงานที่มีคุณภาพ

11.8.2 เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย (Control costs) **หรือบริหารต้นทุน** ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุน การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถควบคุม ตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์การได้ จ่ายค่าตอบแทนในระดับดุลยภาพ ไม่สูง-ไม่ต่ำเกินไป เนื่องจากองค์การกำหนดเกณฑ์และรูปแบบไว้ด้วยเหตุผลที่เหมาะสม สามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้

11.8.3 เพื่อธำรงไว้ซึ่งพนักงานปัจจุบัน (Retain present employees) เมื่อการจ่ายไม่อยู่ในสภาพของการแข่งขันการเข้า-ออกของพนักงานจะสูงขึ้น (พะยอม วงศ์สารศรี (2537)

11.8.4 เพื่อให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ได้ผล (Reward desired behavior) **จูงใจในการปฏิบัติงาน** โดยการจ่ายในลักษณะการเสริมแรง (reinforce) แก่การปฏิบัติงานที่ได้ผล และให้เป็นสิ่งที่จูงใจเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ จงรักภักดี

11.8.5 เพื่อประกันความยุติธรรม (Ensure equity) การบริหารค่าตอบแทนต้องมีความยุติธรรมทั้งภายในและภายนอก ความสัมพันธ์ภายในก็คือการจ่ายให้สัมพันธ์กับคุณค่าของงานตามทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity theory) งานที่ทำกับเงินที่ได้รับสมดุลกัน ส่วนความยุติธรรมภายนอกหมายถึงการจ่ายค่าจ้าง-เงินเดือนในตลาดแรงงาน คือการจ่ายนั้นต้องสามารถเปรียบเทียบได้กับองค์การอื่น จ่ายไม่ต่ำกว่าองค์การอื่น

11.8.6 เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Facilitate understanding) ตรงกันทุกฝ่าย ทำให้ง่ายแก่การเข้าใจทั้งพนักงาน ผู้บริหาร ผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์

11.8.7 เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และกฎหมาย (Comply with legal regulation) องค์การต้องมีกฎเกณฑ์ ทางราชการมีกฎหมาย กำหนดแรงงานขั้นต่ำ (พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541) เป็นหลักประกันการปฏิบัติของนายจ้างด้วย

11.8.8 เพื่อประสิทธิภาพการบริหารในอนาคต (Further administrative efficiency) โปรแกรมค่าจ้างและเงินเดือน ได้รับการออกแบบมีประสิทธิภาพในการบริหาร สามารถใช้ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารค่าตอบแทน เป็นแนวปฏิบัติ บำรุงขวัญ กำลังใจ ลดความขัดแย้ง ลดปัญหาความไม่พอใจในรายได้ ศึกษาได้จากเป้าหมายและนโยบายของการบริหารค่าตอบแทน

11.9 ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

องค์การธุรกิจต่างๆ ได้พยายามคิดค้นและจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและความยุติธรรมเพื่อลบล้างความข้องใจของลูกจ้างที่ว่านายจ้างส่วนใหญ่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนและรัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเพื่อเป็นหลักประกัน ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนสรุปได้เป็น 3 ข้อ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ เพราะค่าตอบแทนเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งเพื่อการผลิต องค์การจำเป็นต้องควบคุมต้นทุน เพื่อการแข่งขัน เพื่อผลกำไร เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ แต่จะเป็นผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์การหากการจ่ายค่าตอบแทนล้าสมัย ไม่ปรับตามสถานการณ์ให้พอเพียงเหมาะสม บุคลากรคุณภาพสูงจะเสียขวัญและกำลังใจส่งผลให้ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตต่ำลง อาจถึงลาออกมากขึ้น กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

2. ความสำคัญต่อลูกจ้าง ค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นให้ปฏิบัติงาน พัฒนาความสามารถและเต็มใจทำงาน ค่าตอบแทนเป็นเครื่องสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากร เพื่อตนเอง ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยส่วนรวม ถ้าองค์การจ่ายค่าตอบแทนสูง เท่ากับว่าต้นทุนการผลิตสูง ต้องขายสินค้าในราคาสูงตามต้นทุน มีผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ยิ่งจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มสูงขึ้นของผลผลิต จะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้

11.10 เป้าหมายและนโยบายของการบริหารค่าตอบแทน

แยกเป็น 2 ประเด็น คือ ก. เป้าหมาย กับ ข. นโยบาย

ก. เป้าหมายของการบริหารค่าตอบแทน

เป็นเป้าหมายพยายามสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่ลูกจ้างและนายจ้างพร้อมกัน โดยสามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยดี

1. เพื่อรักษางบประมาณ จ่ายเท่าที่จำเป็น
2. เพื่อรักษาความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทนในหมู่พนักงาน
3. เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน
4. เพื่อจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีตของพนักงาน
5. เพื่อจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคต

6. เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ
7. เพื่อลดการออกจากงานโดยไม่จำเป็น

ข. นโยบายของการบริหารค่าตอบแทน

ประกอบขึ้นด้วยเกณฑ์สำคัญที่มีประสิทธิภาพ 8 ประการด้วยกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 228-229) ดังนี้

1. จะต้องจ่ายอย่างสมดุล (Balanced) สมเหตุ สมผล เป็นชุดการจ่ายตามแผนที่ดี

2. จะต้องจ่ายอย่างเป็นธรรม (Equitable) โดยเปรียบเทียบความรู้ ความสามารถ ความพยายามในการทำงาน แรงงานที่ใช้ไปกับจำนวนเงินที่ได้รับเป็นค่าตอบแทน

3. การจ่ายอย่างเพียงพอ คือพอแก่การครองชีพ ไม่ฝืดเคือง จ่ายครบตามข้อกำหนดที่ตกลงกับสหภาพตัวแทนของแรงงานแล้ว

4. เป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Acceptable to the employee) รู้สึกว่าระบบการจ่ายนั้นเป็นระบบที่สมเหตุสมผล ทั้งในแง่ของประโยชน์องค์การและพนักงาน

5. การจ่ายจะต้องเป็นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost effective) การจ่ายนั้นต้องไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ต้องพิจารณาหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายได้

6. การจ่ายต้องใช้การจูงใจได้ (incentive providing) หมายความว่ามีอิทธิพลจูงใจในลักษณะเป็นเครื่องล่อปนอยู่ด้วย กระตุ้นให้มีผลผลิตดีขึ้นกว่าเดิม

7. ต้องมีความมั่นคง (Secure) ค่าตอบแทนต้องคุ้มค่าความมั่นคง และความปลอดภัย (security needs) ของพนักงาน การจ่ายจะต้องสามารถตอบสนองความพอใจได้

8. จ่ายตามความพร้อมและความเหมาะสม ตามสถานการณ์ เลือกกำหนดค่าตอบแทนงานประเภทเดียวกันใน 3 ระดับ

8.1 การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย งานที่ไม่มีความสลับซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานฝีมือ ในโอกาสที่มีอุปทานของแรงงานสูง หรือในยุคคนตกงานมาก

8.2 การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป เท่าเทียมกับองค์การอื่น ใช้กับตลาดแรงงานที่มีความสมดุล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างอุปสงค์และอุปทานมากนัก

8.3 การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป ใช้เมื่อจำเป็นจริงๆ หายาก (rare) เป็น “การซื้อตัวบุคลากร”

11.11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ได้แก่ 3 ปัจจัยสำคัญ คือ ตลาดแรงงาน, ค่าครองชีพ และความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ

ถ้าแยกเป็น**ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก**ที่มีอิทธิพลโดยตรงและโดยทางอ้อมต่ออัตราการจ่ายค่าตอบแทนก็จะสามารถแยกออกได้ดังนี้

ตารางที่ 11.1 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพล	ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพล
1. คุณค่าของงาน (worth of job) 2. ค่าของงานเปรียบเทียบ (employee relative worth) 3. ความสามารถในการทำงาน (employee's ability)	1. สภาพของตลาดแรงงาน (conditions of labor market) 2. อัตราค่าจ้างโดยทั่วไป (area wage rate) 3. ค่าครองชีพ (cost of living) 4. อำนาจต่อรอง (collective bargaining) 5. กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐ (government influence)

จากตารางที่ 11.1 จะเห็นว่าปัจจัยตัดสินการจ่ายค่าตอบแทนมีอยู่หลายอย่างไม่ได้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว แตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างสลับซับซ้อน ดังจะอธิบายปัจจัยแต่ละด้านดังนี้

1. ปัจจัยด้านที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน และมีความ สำคัญต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทน โดยที่การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรดังต่อไปนี้ (**ลภัสนันท์ จิระดุลยพัฒน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ**, 2556)

1.1 อาวุโส บุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเป็นระยะเวลานาน แสดงถึงความซื่อสัตย์ มีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์การจึงควรได้ผลตอบแทนเป็นพิเศษบ้างเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ จูงใจให้ทุ่มเทกายใจปฏิบัติงานให้องค์การเต็มที่

1.2 ขีดความสามารถ บุคคลที่มีพลังความสามารถสูงจะทำงานอย่างก้าวหน้าทำให้องค์การเจริญเติบโต จึงควรพิจารณาค่าตอบแทนในลักษณะที่ดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานและอยู่กับองค์การตลอดไป

1.3 ค่างานเปรียบเทียบ คือการเปรียบเทียบค่าของงานที่ไม่เหมือนกันโดยนำงานแต่ละชนิดมาเปรียบเทียบกัน ทำการประเมินค่างาน เพื่อกำหนดค่าตอบแทนให้กับงานเหล่านั้นในอัตราที่เป็นธรรม สมเหตุสมผล ตามหลักการที่ว่า "งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน (Equal work, Equal pay)

1.4 การปฏิบัติงาน มีผลต่อการกำหนดราคาค่าตอบแทน โดยมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลการ การที่นำเอาผลการทำงานมาคิดเป็นส่วนหนึ่งนอกจากปัจจัยอื่น จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรอุทิศตนให้กับงานมากขึ้น

1.5 ประสบการณ์ เป็นผลดีมีคุณค่าต่อการทำงานนั้นๆ จึงควรกำหนดราคาค่าจ้างและเงินเดือนสูงกว่าคนไม่มีประสบการณ์ บริษัทต่างชาติโฆษณารับสมัครบุคลากรส่วนใหญ่จะระบุคุณสมบัติอย่างหนึ่งว่าต้องมีประสบการณ์ (experience) ในงานตำแหน่งที่ประกาศรับสมัครด้วยเสมอ

1.6 อิทธิพลทางการเมือง มักจะเข้ามามีอิทธิพลในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ระบบอุปถัมภ์ยังอยู่คู่วัฒนธรรมไทย

2. ปัจจัยแวดล้อม อาภานรี สื่อสุวรรณ (2555) เสนอว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน ปัจจัยด้านแวดล้อมที่กล่าวคือปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน นอกจากคำนึงถึงสภาวะกลไกตลาดแรงงานแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การด้วย

2.2 อุปทาน และ อุปสงค์ คือสภาวะที่เป็นไปตามหลักเศรษฐศาสตร์ เป็นอัตราค่าตอบแทนที่เป็นอยู่เป็นปกติ เรียกว่าเป็นไปตามกลไกของตลาด เมื่อมีอุปทานของทรัพยากรบุคคลประเภทใดมาก อัตราค่าจ้างบุคคลประเภทนั้นก็จะต่ำ เมื่อมีอุปสงค์ของทรัพยากรบุคคลอีกประเภทหนึ่งมาก อัตราค่าจ้างบุคคลประเภทที่ตลาดมีความต้องการมาก หายาก (rare) ก็จะสูง

2.3 ค่าครองชีพ เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าจ้าง เป็นมาตรการชี้บอกอัตราค่าจ้าง อัตราค่าจ้างผันแปรตามค่าครองชีพ การปรับปรุงอัตราค่าจ้างจึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะต้องติดตามภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นปฏิภาคส่วนตรงกับค่าครองชีพ ถ้าอย่างหนึ่งสูงหรือต่ำอีกอย่างที่เป็นคู่ขนานก็จะสูงหรือต่ำตามเป็นตรรกะ (logic)

2.4 อำนาจการต่อรอง โดยองค์การด้านแรงงานเข้ามามีบทบาทในการพยายามควบคุมและพิทักษ์ผลประโยชน์ของฝ่ายลูกจ้าง ได้มีการรวมตัวกันเป็นสมาคม สหพันธ์ หรือสหภาพแรงงาน ซึ่งมีส่วนในการกำหนดราคาค่าจ้าง ทำให้อำนาจการต่อรองของพนักงานสูงขึ้น มีผลทำให้อัตราค่าแรงสูงขึ้น

2.5 ผลิตภาพ ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของกิจการ เป็นดัชนีบอกความก้าวหน้าหรือเสื่อมถอยประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลิตภัณฑ์ จึงเป็นปัจจัยตัวแปรกำหนดค่าตอบแทน

2.6 กฎหมายและข้อกำหนดของรัฐบาล ที่ออกมาควบคุมให้ผู้ประกอบอาชีพในสถานภาพลูกจ้างได้รับความเป็นธรรม เช่น อัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นตามกฎหมาย

11.12 การกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทน จะต้องศึกษา วิเคราะห์ นำข้อมูลมาจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างานสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังนี้

11.12.1 การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ ผู้ประเมิน ทำการจำแนก เปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

11.12.2 การประเมินค่างานเชิงปริมาณ ผู้ประเมินทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของจำนวน (ตัวเลข)

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบ และจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ เพื่อผู้กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้กำหนดค่าตอบแทนได้โดยตรง การกำหนดค่าตอบแทนสามารถทำได้ 2 วิธีคือ 1. การพิจารณาลักษณะงาน 2. การพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงาน

1. การพิจารณาลักษณะงาน เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนกระทำได้หลายวิธีดังนี้

1.1 วิธีจัดลำดับความสำคัญของแต่ละงาน โดยประเมินค่างานแต่ละงาน เพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละงาน และทำการจัดเรียงความเหมาะสม ตามลำดับความสำคัญ

1.2 วิธีกำหนดราคาตลาด โดยศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่างๆ ภายในองค์การตลอดจนทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจากภายนอกองค์การ แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน

1.3 วิธีการอาศัยราคาตลาดเป็นแนวทาง โดยกำหนดราคาตลาดขึ้นมาเป็นมาตรฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน

สรุปวิธีนี้ดำเนินการดังนี้

- กำหนดมาตรฐานค่าตอบแทนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบ
- กำหนดขอบเขตและรายละเอียดของงานที่ต้องการศึกษา
- ดำเนินการสำรวจเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน
- เปรียบเทียบข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทน

1.4 วิธีการกำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกงานออกเป็นกลุ่ม แล้วเปรียบเทียบในรายละเอียดปฏิบัติได้ 2 วิธีดังนี้

1) การพิจารณาอาชีพ ศึกษา จำแนกประเภทงาน ทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงความสำคัญของงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพเดียวกัน จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการศึกษาและเปรียบเทียบกับงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น

2) การกำหนดชั้นงาน วิธีนี้ศึกษาทำการกำหนดชั้นของงานขึ้นตามความสำคัญ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าและการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน

2. การพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

2.1 วิธีกำหนดคะแนนเป็นตัวเลข โดยศึกษาปัจจัยของแต่ละงาน แล้วกำหนดค่าเป็นคะแนนเพื่อสร้างมาตรฐานและความชัดเจนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน

2.2 วิธีใช้ปัจจัยอื่นแทนปัจจัยการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญปัจจัยแวดล้อม เช่น อายุงาน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์

วิธีการกำหนดค่าตอบแทนแต่ละวิธีต่างมีลักษณะเด่นหรือด้อยที่ต่างกัน จึงต้องพิจารณาเลือก ใช้วิธีที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม เหมาะสมกับเหตุการณ์มากที่สุด (**เพ็ญศิริ แก้วมณี**, 2553) องค์การต้องมีโครงการจ่ายค่าตอบแทนด้วย

11.13 โครงการจ่ายค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนยึดหลักยุติธรรม ได้ผลงานตามคุณค่าของเงิน งานเท่ากันจะจ่ายเท่ากัน มีผลทางจิตวิทยา ถ้าค่าตอบแทนเป็นที่พอใจ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, รศ. ดร. ม.ป.ป.) ก็ปฏิบัติงานให้เป็นที่พอใจ การจ่ายค่าตอบแทนกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันเชิงต่างตอบแทน จึงควรมีโครงการจ่ายค่าตอบแทน 3 องค์ประกอบ คือ 1. องค์ประกอบหลัก เป็น**ฐานการจ่าย** (base compensation) เป็นอัตราการจ่ายตายตัว เป็นประจำตามกำหนด พนักงานได้รับสม่ำเสมอ 2. **จ่ายเป็นสิ่งจูงใจ** (pay incentive) ให้ปฏิบัติงานมีผลดีขึ้น เช่น เงินเพิ่ม (bonus) การแบ่งผลกำไร (profit sharing) เป็นต้น 3. ประโยชน์เกื้อกูล หรือ**การจ่ายโดยอ้อม** (indirect compensation/benefit) เช่น การประกันสุขภาพ ให้พักผ่อน ค่าตอบแทนการว่างงาน เป็นต้น (**สุธีรา เผ่าโภคสถิตย์ และพิชญ์สิรี โค้วตระกูล**. ม.ป.ป.) มันดี้และโนอี (Mondy & Noe, 1996 : 359) มีแนวคิดว่าโครงการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินโดยตรง (direct financial compensation) ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และคอมมิชชั่น และค่าตอบแทนที่เป็นเงินโดยอ้อม หรือประโยชน์เกื้อกูล (indirect financial compensation or benefits) เป็นค่าตอบแทน ที่เป็นเงินแปรรูปเป็นแผนการประกันชีวิต สุขภาพ การช่วยเหลือทางสังคม ประโยชน์เกื้อกูล แผนเกษียณอายุ ความมั่นคงทางสังคม ความช่วยเหลือทางการศึกษา การบริการพนักงาน การลาพักผ่อน (vacation) วันหยุด เจ็บป่วย เหล่านี้ยังเป็นเงินแต่ไม่ได้จ่ายเป็นตัวเงินตรงๆ เท่านั้น นอกจากนี้ยังอาจจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน แต่เป็นความพึงพอใจ สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจและร่างกายจากองค์การ จากงานที่ทำ ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงินประเภทสภาพแวดล้อม เช่น การบังคับบัญชาดี ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ผู้ร่วมงานดี-ถูกใจ สถานภาพเหมาะสม ทีมงานดี สภาพการทำงานดี การสื่อสารคมนาคมดี สถานที่ทำงานสะอาด ปลอดภัย สวัสดิการดี ไม่ใช่เงินแต่เป็นคุณค่าทางด้าน งาน มีโอกาสก้าวหน้า หน้าที่งานท้าทาย น่าสนใจ ให้โอกาสใช้ความคิด อิสระในงานที่รับผิดชอบ คิดสร้างสรรค์

ทั้งหลายทั้งปวงที่ประกอบกันเป็นโครงการจ่ายค่าตอบแทนก็เพื่อรักษาการแข่งขัน การดำรงอยู่ร่วมกัน องค์การอยู่ได้บุคลากรอยู่ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน องค์กรเจริญก้าวหน้า บุคลากรมีความมั่นคง สุขภาพจิตดี

เพื่อความรอบคอบและเป็นโครงการสมบูรณ์แบบ จะต้องมีการสำรวจค่าตอบแทน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษา พิจารณา การกำหนด หรือการปรับปรุงค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์

11.14 การสำรวจค่าตอบแทน

เหตุผลที่ต้องปฏิบัติการสำรวจค่าตอบแทนมีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายเงินตอบแทนให้เหมาะสม
2. เพื่อธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ
3. เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนเริ่มดำเนินการสำรวจค่าตอบแทน จะต้องกำหนดขอบเขตในการตรวจสอบเพื่อให้เป็นแนวทาง และสร้างความชัดเจนในการดำเนินการ โดยพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและผลลัพธ์ของการสำรวจดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติขององค์การ เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณา เพื่อนำข้อมูลมาใช้อ้างอิงในการเปรียบเทียบได้อย่างเหมาะสม เช่น **ชนิดขององค์การ** ได้แก่ องค์การเอกชน องค์การรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือองค์การการกุศล **ขนาดขององค์การ** ใหญ่ กลาง เล็ก หรือองค์การแบบเครือข่าย **ประเภทกิจกรรมทางธุรกิจ** อุตสาหกรรม ค้าขาย บริการ เกษตรกรรม

2. ลักษณะของแรงงาน กระแสความต้องการในตลาดแรงงานเป็นเช่นไร หายาก (rare) ช่างฝีมือ กรรมกร

3. คุณสมบัติพิเศษ จะช่วยให้การสำรวจค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ โดยวิธีการสำรวจที่สำคัญมี 5 วิธีดังนี้

3.1 การเปรียบเทียบงานที่สำคัญ (Key job matching) โดยผู้ทำการสำรวจจะเลือกงานที่มีความสำคัญและมีความคล้ายคลึงกันมาทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะ หรือปัจจัยสำคัญภายในขอบเขตที่กำหนดให้ เช่น อัตราค่าตอบแทน จำนวนบุคลากร โครงสร้างของค่าตอบแทน

3.2 การเปรียบเทียบโดยแบ่งกลุ่มงาน (Key class matching) จัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบและแบ่งระดับงาน

3.3 การประเมินค่างาน (Job evaluation) อาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานเพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละงาน (**ชุติมา คุณนะ**, 2556) เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับตามคุณค่า หรือตามความ สัมพันธ์ วิธีการประเมินค่างานเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนของงานที่แตกต่างกันให้มีความยุติธรรม

3.4 การสำรวจอาชีพ (Occupational survey) ทุกหน้าที่ในองค์การ เช่น งานการจัดซื้อจัดจ้าง การผลิต การซ่อมบำรุง การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา อาคารสถานที่ ประชาสัมพันธ์ ฯลฯ นำผลการสำรวจของแต่ละหน้าที่มาศึกษารายละเอียดว่าประกอบด้วยงานอะไรบ้าง แล้วทำการเปรียบเทียบกัน

3.5 การกำหนดประเภทงาน (Broad classification) หรือการจัดงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นหมวดหมู่ภายในกรอบอ้างอิงอย่างกว้างๆ เช่น ธุรกิจ หรือ อุตสาหกรรมที่อยู่ภายในท้องถิ่นเดียวกันด้วยวิธีการเปรียบเทียบกัน

การกำหนดค่าตอบแทน นอกจากมีการสำรวจแล้วยังควรพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนอีกด้วย

11.15 พิจารณาปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทน

นายจ้างถือว่าค่าตอบแทนเป็นต้นทุนประกอบธุรกิจ ลูกจ้างถือว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยดำรงชีพ รัฐบาลให้ความสำคัญกับความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน โดยผ่านทางกฎหมาย เพื่อมีการจ่ายในอัตราที่ทุกฝ่ายพอใจ ไม่เกิดปัญหาควรพิจารณาระยะเวลาปฏิบัติงานสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทน

1. ระยะเวลา เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน เป็นชนวนปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น สามารถแยกได้เป็นหลายลักษณะดังนี้

1.1 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กำหนดเป็นจำนวนชั่วโมงต่อวัน เช่น 8 ชั่วโมงต่อวัน หรือ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หยุดวันเสาร์-อาทิตย์ หยุดพักกลางวัน 1 ชั่วโมง หรือจำนวนวันในแต่ละปี ปกติเริ่มทำงาน 8.00 น. ถึง 16.00 น. จันทร์ ถึง ศุกร์ แต่รัฐบาลอาจให้เหลื่อมเวลาทำงานยืดหยุ่น (flexitime) เพื่อแก้ปัญหาจราจรในเมืองใหญ่ก็ได้ วิทยาการสนเทศ (information technology) ก้าวหน้าส่งผลให้งานบางประเภทสามารถปฏิบัติอยู่ที่บ้านผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ เช่น ผู้พิพากษา พิจารณาคดีอยู่ที่บ้านไม่ต้องไปทำงานที่ศาลทุกวัน งานบางอย่าง บางองค์การมีระบบการทำงานแบบควบเวลา (compressed work time) คือ เพิ่มเวลาทำงานในแต่ละวันเพื่อลดจำนวนวันทำงาน

1.2 การหยุดพักระหว่างวัน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ

1.2.1 หยุดพักรับประทานอาหารกลางวัน 1 ชั่วโมง เข้าห้องสุขา ล้างหน้า พักผ่อนคลายเครียด

1.2.2 การหยุดพักชั่วคราว (coffee break) ครั้งละ 10-15 นาที ในช่วงเช้า และหรือ ช่วงบ่ายอาจมีกาแฟหรือเครื่องดื่มให้ด้วยก็ได้

1.3 วันหยุด เสาร์ และ/หรือวันอาทิตย์ เป็นปกติ และยังมีวันหยุดโดยได้รับค่าตอบแทนตามปกติอีก 2 ลักษณะดังนี้

1.3.1 หยุดวันสำคัญ วันนักขัตฤกษ์ เช่น วันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ วันเฉลิมพระชนม์พรรษา วันรัฐธรรมนูญ หรือวันสำคัญทางศาสนา และยังจะมีวันหยุดชดเชยอีก

1.3.2 วันหยุดพักผ่อนประจำปี (vacation) บางท่านเรียกว่า “ลาพักร้อน” แต่ละองค์การมีการกำหนดช่วงเวลาและระยะเวลาแตกต่างกัน ประมาณ 2-3 สัปดาห์ต่อปี

บางองค์การอาจจะใจดี อนุญาตให้บุคลากรที่มิได้ลาพักร้อนสามารถสะสมวันลาพักร้อน หรือวันหยุดพักผ่อนของตนได้ โดยมีกำหนดช่วงระยะเวลาในการสะสม สามารถสะสมวันลาไว้ได้ไม่เกิน 3 ปี และมีข้อจำกัดไม่ให้ลาหยุดพักผ่อนติดต่อกันเกินกว่าระยะเวลาที่องค์การกำหนด

2. อัตราค่าตอบแทน เป็นเรื่องซับซ้อน ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งภายในภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การ ปกติบุคลากรจะให้ความสนใจต่ออัตราค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะดังนี้

2.1 ความยุติธรรม ตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน เปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลงานของตนกับบุคคลอื่น บุคลากรจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ใน 2 ระดับดังนี้

2.1.1 ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรเปรียบเทียบกับค่าครองชีพ และผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

2.1.2 ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถ และคุณสมบัติใกล้เคียงกันในการปฏิบัติงาน สมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำ และความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

2.2 ความมั่นคงของรายได้ที่จะได้รับ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่บุคลากรปรารถนา ถือเป็นมูลค่า ตอบแทนอีกโสดหนึ่ง มาสโลว์ (Maslow) กล่าวว่า “ความมั่นคงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล” ดังนั้นองค์การต้องสร้างหลักประกันรายได้ให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น

11.16 กระบวนการบริหารค่าตอบแทน

สรุปเป็นขั้นตอนในหลักการที่ว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม โดยการเทียบงานที่ทำกับเงินค่าตอบแทน (a fair day’s pay for a fair day’s work) ซึ่งจะต้องอาศัยการวิเคราะห์งาน (job analysis) การประเมินค่างาน (job evaluation) การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary surveys) และการตีราคาค่างาน (pricing job) จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความสอดคล้องสมเหตุสมผลในการบริหารค่าตอบแทน โดยอาศัยการประเมินภายในองค์การและการสำรวจค่าจ้างภายนอกองค์การแล้วจึงนำมาพิจารณาตีราคางานเพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างในแต่ละงาน

ต่อไปนี้จะอธิบายกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารค่าตอบแทนในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์งาน (Job analysis) ดังรายละเอียดบทที่ 3 อธิบายลักษณะงานและลักษณะตำแหน่ง (job and position description) ช่วยกำหนดมาตรฐานงาน (job standard) วิเคราะห์ผังองค์การ (organization chart) และกระแสการไหลของงาน (work flow chart)

หลังจากวิเคราะห์เสร็จสิ้นลง ให้เอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจัดทำเป็น **“คำบรรยายลักษณะงาน”** (job description) แล้วแปลงให้เป็น **“ลักษณะคุณสมบัติที่ต้องการ”** วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีง่ายๆ เช่น การสัมภาษณ์ (interview) การใช้แบบสอบถาม (questionnaire) การสังเกต (observation) จดบันทึกกิจกรรมต่างๆ (diary or log) และวิธีอื่นๆ ก็ได้

ขั้นที่ 2 การประเมินค่างาน (Job evaluation) เพื่อตัดสินว่างานใดมีคุณค่าต่อองค์การมากกว่างานอื่นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างงานในองค์การ และเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราภายนอกองค์การ

งานที่มีคุณค่าสูงจะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่างานที่ประเมินได้ว่ามีค่าต่ำกว่า (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2533 : 145) ระบบการประเมินค่างานมี 2 ระบบ

1. ระบบที่ไม่เป็นเชิงปริมาณ หรือไม่ต้องคิดค่าคำนวณ (Nonquantitative system) ได้แก่ การจัดลำดับงาน (job rating) การจัดชั้นงาน (job grading) หรือการจำแนกงาน (job classification) ใช้กับงานที่มีปัจจัยการทำงานแบบง่ายๆ

2. ระบบที่เป็นเชิงปริมาณ หรือต้องคิดคำนวณรายละเอียด (Quantitative system) นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ไว้แล้วในบทที่ 3 มาทำการเปรียบเทียบปัจจัย (factor comparison method) และการให้แต้มหรือคะแนน (point method) วิธีที่ใช้สำหรับการประเมินค่างานแบ่งออกได้เป็น 4 วิธีดังนี้

2.1 วิธีการจัดลำดับงาน (Job ranking method) หรือที่เรียกว่า ระบบความสำคัญ (rank order or order of merit importance) เป็นการประเมินค่า ใช้หลักการเปรียบเทียบความสำคัญของงาน แล้วจัดลำดับงานที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก สำคัญรองลงมาเป็นอันดับ 2, 3, 4, ... เรื่อยไปจนครบทุกงานที่พิจารณา วิธีจัดลำดับความสำคัญของงาน ประเมินโดยวิธีดูจากชื่องานเท่านั้นก็ระบุได้ว่างานใดสำคัญกว่ากัน งานใดไม่รู้จักคุ้นเคยก็ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับงานนั้น

มีเทคนิควิธีการจัดลำดับความสำคัญของงาน 4 วิธี

*1) **ใช้คณะกรรมการประเมินค่างาน*** แล้วหาค่าเฉลี่ยให้เป็นค่าตัดสินระดับงาน หมายถึงคะแนนเฉลี่ยจากคะแนนรวมของกรรมการทุกคน

*2) **จัดงานต่ำสุดและสูงสุดเป็นจุดสำคัญ*** ไว้เปรียบเทียบงานอื่นๆ ต่อไป เพราะเป็นงานที่ผู้ตัดสินเห็นพ้องกันได้ง่าย

*3) **ใช้วิธีจับคู่เปรียบเทียบกัน*** โดยพิจารณาแต่ละงานเป็นคู่ๆ และเปรียบเทียบกันทุกงาน

*4) **จัดทำแผนภูมิองค์การ*** เมื่อประเมินค่างานต่างๆ แล้ว เปรียบเทียบดูว่าสอดคล้องกับแผนภูมิหรือขัดกัน หากขัดกันก็ต้องทบทวนใหม่ หากแน่ใจ ยืนยันตามที่ประเมิน และจัดลำดับใหม่ ก็ต้องเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของงานนั้นในแผนภูมิไว้ใช้ในโอกาสต่อไป

2.2 วิธีการจัดชั้นงาน (Job grading method) **วรารัตน์ เขียวไพรี** (2550) ได้เสนอวิธีการประเมินค่างานเป็นเชิงปริมาณ (ไม่ใช่การวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ) ด้วยการจัดชั้นงาน (grading) หรือที่ชอบเรียกกันว่า การจำแนกตำแหน่ง (job classification) ขึ้นมาก่อน เพื่อใช้พิจารณาเปรียบเทียบว่างานต่างๆ แต่ละงานควรจะอยู่ในชั้นใดจึงจะเหมาะสม

“การจัดชั้นงาน” หรือ “การจำแนกตำแหน่งงาน” ที่ต้องการใช้ พัฒนาการขึ้นมาตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) จัดทำคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานหลัก (Key job) ให้ครอบคลุมโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนทุกระดับงาน ทุกระดับขั้นเงินเดือนต่ำสุดถึงสูงสุด

2) ค้นหาจากข้อ 1) ว่าปัจจัยร่วมของงาน (common job factor) ที่สามารถพบได้ในแต่ละระดับขององค์การมีอะไรบ้าง

3) ใช้ปัจจัยร่วมของงานจากข้อ 2) มาเป็นข้อมูลประกอบการเขียนคำบรรยายงาน สำหรับขั้นการจ่ายที่ต้องการจะกำหนดขึ้น

4) นำเอาตำแหน่งอื่นๆ ทั้งหลายมาเทียบเคียงทดสอบใช้กับคำบรรยายลักษณะงาน (grade description) โดยการจัดตำแหน่งเหล่านี้ให้เข้าไปในแต่ละขั้น

5) ขั้นสุดท้าย พิจารณาปรับปรุงเขียนคำบรรยายชั้นงานขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมรัดกุมยิ่งขึ้น

การจัดแบ่งชั้น มักจะยึดถือเกณฑ์ ความยากง่ายของงาน ความรับผิดชอบงานครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่มอบหมาย มีประสบการณ์ ความรู้พิเศษ การใช้ดุลยพินิจ ความริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางาน

2.3 วิธีการเปรียบเทียบปัจจัย (Factor comparison method) จะต้องมีคณะกรรมการประเมินเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญ (critical factor) วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

1) พิจารณาปัจจัยที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ (Determine the compensable factor) องค์ประกอบที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้คือปัจจัยที่มีอยู่ทั่วไปในงานทั้งหลายที่ประเมินได้ เช่น ประสบการณ์ วุฒิ ทักษะ ความรับผิดชอบ ฯลฯ งานใดไม่มีปัจจัยองค์ประกอบเหล่านี้ก็ใช้ปัจจัยสำคัญเป็นปัจจัยร่วมเพียงปัจจัยเดียว

2) พิจารณางานหลัก (Determine key jog) คืองานสำคัญ งานปกติ ที่พบเห็นในตลาดแรงงานเป็นประจำ เช่น งานการผลิต งานบริการการขาย การขนส่ง และครอบคลุมปัจจัยสำคัญที่ทำการประเมิน

3) กำหนดค่าจ้างปัจจุบันสำหรับงานหลัก (Apportion present wage for key job) แก่แต่ละงานหลัก สัดส่วนของค่าจ้างที่กำหนดในแต่ละปัจจัยที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้นั้นเป็นไปตามความสำคัญของปัจจัยด้วย

4) บรรจุงานหลักลงไปในผังเปรียบเทียบปัจจัย (Place key job on a factor comparison chart) เอาอัตราค่าจ้างที่ได้กำหนดไว้สำหรับปัจจัยที่สามารถจ่ายได้ของแต่ละงานหลักนั้นใส่ลงไปในผังเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญ

5) ประเมินงานอื่นๆ (Evaluate other jobs) เมื่อจัดทำตารางมาตรฐานการจัดลำดับงานและประเมินปัจจัยต่างๆ แล้ว ด้วยการเปรียบเทียบกับงานหลัก โดยดำเนินการแบบเดียวกัน

2.4 วิธีการให้คะแนน (Point method) การประเมินงานระบบให้คะแนนเป็นการประเมินปัจจัยที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ในแต่ละงาน ระบบนี้ประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินการ 6 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1) พิจารณาปัจจัยสำคัญ (Determine critical factors) และปัจจัยย่อย เช่น ความปลอดภัย คุณภาพผลิตภัณฑ์

2) พิจารณาลำดับของปัจจัย (Determine the level of factors) อาจแตกต่างกันไปในแต่ละงาน การให้คะแนนจึงมีหลายระดับที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละปัจจัยย่อย

3) กำหนดคะแนนให้ปัจจัยย่อย (Allocate point to subfactors) ทั้งปัจจัยภายใน ภายนอกตามตารางที่ 11.1 ให้คะแนนสูงสุดในแต่ละปัจจัยย่อยเท่าที่จะเป็นไปได้

4) กำหนดคะแนนในระดับต่างๆ (Allocate point of levels) ให้คะแนนรวมในระดับสูงแต่ละงานแล้ว ต่อมาให้คะแนนความสำคัญรองๆ ลงมา ปานกลาง ต่ำสุด เช่น ปัจจัยเกี่ยวกับความปลอดภัย (อื่นๆ) คะแนนเป็น 100, 75, 50 และ 25

5) สร้างคู่มือการให้คะแนน (Develop the point manual) ในลักษณะอธิบายลักษณะงาน เช่น ภาระหน้าที่ของงาน อุปกรณ์ ใช้เวลา พยากรณ์ว่าพนักงานจะกระทำในระดับต่างๆ ของแต่ละปัจจัยย่อยนั้น ข้อมูลเหล่านี้ต้องใช้สำหรับมอบหมายงานในระดับต่างๆ ให้เหมาะสม

6) การนำระบบคะแนนไปใช้ (Apply the point system) จะยุ่งยากบ้างในการตัดสินใจให้ค่าของงานที่สัมพันธ์กันถ้าไม่ชำนาญการเปรียบเทียบคำอธิบายกับคู่มือที่จะให้คะแนนแก่ปัจจัยย่อยของแต่ละงาน คะแนนรวมของแต่ละปัจจัยย่อยทั้งหมด คือคะแนนรวมของงานนั้นๆ

การประเมินค่างานด้วยวิธีการให้คะแนน (point method) นี้ต้องอาศัยความชำนาญ และประสบการณ์ และใช้เวลามาก (take time) เพราะมีรายละเอียดมาก แต่เชื่อว่าเป็นวิธีที่ดีมาก

ขั้นที่ 3 การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and salary surveys) เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารค่าตอบแทน มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อเก็บรวบรวมค่าจ้างและเงินเดือน ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นโยบาย วิธีปฏิบัติ แผนงานการจ่ายค่าตอบแทน ค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน การสำรวจค่าตอบแทนเพื่อให้องค์การใช้ประกอบการกำหนดค่าตอบแทนที่เท่าเทียมและเป็นธรรม

การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน มีวัตถุประสงค์สำคัญดังนี้

1) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) เพื่อใช้สำหรับทดสอบโครงสร้างของการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์การใช้อยู่เหมาะสมสอดคล้องกับตลาดแรงงานโดยทั่วไปหรือไม่

3) เพื่อค้นหาอัตราเงินเดือนเริ่มต้นของพนักงานบรรจุใหม่ในระดับต่างๆ เพื่อองค์การสามารถเสนออัตราเงินเดือนขั้นต้นที่จูงใจ แข่งขันกับองค์การอื่นที่ต้องการพนักงานกลุ่มเดียวกัน

4) เพื่อทราบความแตกต่างของค่าจ้างและเงินเดือนกลุ่มงานต่างๆ ที่ได้รับจริงอยู่ในตลาด แรงงาน หรือองค์การอาจต้องการทราบบางกลุ่มเป็นการเฉพาะเจาะจงเพื่อทราบชัดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนของตำแหน่งงานประเภทเดียวกัน

5) เพื่อได้ข้อมูลพร้อมสมบูรณ์เกี่ยวกับแผนการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานต่างๆ

6) เพื่อทราบข้อเท็จจริงที่สมบูรณ์ขึ้นเกี่ยวกับโครงสร้างค่าจ้างและเงินเดือน

วิธีการสำรวจค่าตอบแทน (Survey procedures)

มีวิธีการสำคัญ 5 วิธี

1. วิธีการเปรียบเทียบเฉพาะงานที่สำคัญ (Key job matching) เปรียบเทียบงานที่คล้ายๆ กัน เลือกเฉพาะงานที่สำคัญเท่านั้นมาเปรียบเทียบกัน การเปรียบเทียบจะใช้ข้อมูลง่ายๆ คือ อัตราค่าตอบแทน ช่วงของค่าตอบแทน จำนวนผู้ปฏิบัติงานนั้น

2. วิธีการเปรียบเทียบกลุ่มงานสำคัญ (Key class matching) เอากลุ่มงานมาเปรียบเทียบกัน แล้วจัดระดับงาน เป็นงานระดับ 1, 2, 3, ...

3. วิธีการสำรวจงานอาชีพ (Occupational survey method) เลือกงานอาชีพมาจำนวนหนึ่ง โดยแยกเป็นกลุ่มๆ เช่น งานจัดซื้อจัดจ้าง งานการผลิต งานซ่อมบำรุง งานบัญชี งานขาย งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถามผู้ถูกประเมินว่างานในกลุ่มของเขาแยกเป็นงานอะไรบ้าง งานที่แยกออกมาได้ค่าตอบแทนเท่าไร

4. วิธีการประเมินค่างาน (Job evaluation method) ใช้คนสำรวจหลายคนสำรวจข้อมูลอย่างเดียวกัน แต่ละคนสำรวจว่าแต่ละงานได้ค่าจ้างเท่าไร โดยแยกเป็นค่าจ้างสูงสุด ปานกลาง ต่ำสุด และค่าจ้างเฉลี่ย การสำรวจนี้ทำให้รู้ว่าองค์การแต่ละแห่งตีราคางานกันอย่างไร

5. วิธีการแยกประเภทงานอย่างกว้างๆ (Board classification method) เพื่อการเปรียบเทียบงานที่มีลักษณะเหมือนกันเป็นกลุ่มใหญ่ เช่น อุตสาหกรรมเดียวกัน งานอาชีพเดียวกันแยกเป็น 2 วิธีย่อย

5.1 วิธีเส้นโค้งตามอาวุโสด้านอายุ (Maturity curve method) เป็นการสำรวจค่าจ้างหรือเงินเดือนที่สัมพันธ์กับอายุการทำงานหน่วยเป็นปี ถือว่ายิ่งทำงานนานยิ่งมีทักษะ ความชำนาญ ข้าราชการ จึงได้รับเงินเดือนเพิ่มทุกปี สามารถอ่านได้จากกราฟแสดงเปอร์เซ็นต์ไทล์ ของเงินเดือน เป็นปฏิภาคกับอายุงาน

5.2 วิธีการกระจาย (จำแนก) ความถี่ (Frequency distribution method) เป็นการสำรวจข้อมูลค่าตอบแทนให้ออกมาในรูปของการกระจาย (จำแนก) ความถี่ของอัตราค่าตอบแทนของวิชาชีพที่คล้ายกัน เช่น ระดับวิศวกร ผู้ควบคุมงาน นักบริหารระดับกลาง นักบริหารระดับต้น หากผลของการกระจายอัตราค่าตอบแทนมีลักษณะเดียวกันกับอัตราที่ปฏิบัติกันอยู่ในตลาดแรงงานหรือที่องค์การกำลังใช้อยู่แล้ว แสดงว่าอัตราค่าตอบแทนนั้นมีความน่าเชื่อถือและใช้ได้

ขั้นสุดท้าย การตีราคาค่างาน (Pricing jobs) เมื่อการประเมินค่างานสอดคล้องกับค่างานในตลาดแรงงานก็จะเป็นการวางรากฐานที่เหมาะสมกับระดับการจ่ายค่าตอบแทนในแต่ละงาน และนำระดับการจ่ายระดับต่างๆ ที่ประเมินได้มารวมกันเป็นโครงสร้างที่สามารถใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ในการตีราคาค่างานประกอบด้วย ระดับของการจ่ายค่าจ้าง (pay level) และโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน (the compensation structure)

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องรู้ปัญหาและความท้าทายที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนอีกด้วย

11.17 ปัญหาและความท้าทายที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทน

ปัญหาที่พบบ่อยมีดังนี้

1. อัตราค่าจ้างทั่วไป (Prevailing wage rate) งานบางประเภทค่าตอบแทนสูงกว่างานที่มีค่าระดับเดียวกัน ต้องสืบทราบว่าในท้องถิ่น ชุมชนเดียวกันนั้น องค์การอื่นในปัจจุบันเขาจ่ายในอัตราเท่าไร ถ้าองค์การจ่ายสูงเกินไปมากจะมีผลกระทบต้นทุน ถ้าจ่ายต่ำเกินไปก็เป็นการยากที่จะเสาะแสวงหาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ได้

2. อำนาจต่อรองของสหภาพแรงงาน (Union power) มักเรียกร้องค่าครองชีพสูง กระทบต่อความสามารถในการจ่ายทั้งสองฝ่ายต่างแสดงเหตุผลตกลงกันให้ได้

3. ตามความสามารถของการจ่าย (Ability to pay) สหภาพแรงงานเฝ้าติดตามผลกำไรขององค์การ ถ้ามีมากพอควรที่สามารถนำมาขึ้นเงินเดือนให้ฝ่ายตนก็จะเรียกร้อง ฝ่ายนายจ้างมีเหตุผลไม่ยอมรับ มีข้อโต้แย้ง เงื่อนไขระบบเศรษฐกิจ การได้เปรียบเชิงแข่งขันทางอุตสาหกรรม ความมั่นคงปัจจุบันรัฐบาลควบคุมดูแลให้ความเป็นธรรมแก่ทั้ง 2 ฝ่าย ให้ฝ่ายแรงงานมีคุณภาพชีวิต และสนับสนุนนายทุน ไม่ย้ายไปต่างประเทศ

4. ต้นทุนการครองชีพ (Cost of living) อัตราเงินเฟ้อเกิดขึ้นเสมอ อัตราค่าจ้างจึงจำเป็นต้องปรับตัวสูงขึ้นตามกันเป็นระยะๆ ควบคู่เชื่อมโยงไปกับดรรชนีราคาสินค้า

5. ค่างานที่เปรียบเทียบกันได้และการจ่ายที่เท่าเทียมกัน (Comparable worth and equal pay) เป็นหลักการ “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (equal pay for equal work) คือนายจ้างต้องจ่ายค่าจ้างเท่ากันสำหรับงานที่เปรียบเทียบกันได้ ให้ค่าตอบแทนในระดับสมเหตุสมผลสอดคล้องกับงานที่ทำ จึงมีการคิดค้นหาวิธีและระบบการประเมินค่างาน เพื่อนำมาใช้กำหนดค่าของงาน เปรียบเทียบในองค์การและเพื่อที่จะให้มีเกณฑ์ที่ชัดแจ้ง

สรุป การกำหนดตำแหน่ง และการบริหารค่าตอบแทน

ตำแหน่งงาน คือ กลุ่มการงานที่บุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบ และเป็นตัวกำหนดความรู้ความสามารถ

ค่าตอบแทนหลัก คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ต้องยุติธรรม คุ้มค่างาน และงานคุ้มค่าเงิน ปัจจุบันมีกฎหมายกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำ ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยจูงใจ (motivators) ให้ปฏิบัติงาน ถ้าจ่ายเหมาะสม ซึ่งเกิดจากการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์และการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจกำหนดค่าตอบแทน

คำถามทบทวน บทที่ 11

1. งานเท่ากัน จ่ายเงินเท่ากัน (Equal work, Equal pay) หมายถึงอะไร ท่านชอบหรือไม่ชอบคำกล่าวนี้ เพราะเหตุใด
2. การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงปัญหาลักษณะใดบ้าง? จงอธิบาย
3. การกำหนดตำแหน่งมีวัตถุประสงค์อย่างไร
4. จงบอกองค์ประกอบที่สำคัญในโครงการจ่ายค่าตอบแทนและในการบริหารค่าตอบแทน มีขั้นตอนที่สำคัญอะไรบ้างที่จะต้องดำเนินการ
5. องค์การมีอิสระในการกำหนดค่าตอบแทนหรือมีปัจจัยอะไรเป็นตัวกำหนด

หนังสืออ้างอิง บทที่ 11

กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์. **ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ.** กาฬสินธุ์ : คณะเทคโนโลยีสังคม สาขาวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์. 2556.

ฉวีวรรณ พัฒนรังษีเลิศ. (2552). **การสำรวจค่าตอบแทนและสวัสดิการของธุรกิจเฟรนไชส์ร้านอาหาร : กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชุติมา คุณนะ. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ทองฟู ศิริวงศ์. **พฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพ : บริษัท จามจุรีโปรดักส์ จำกัด. 2555.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, รศ.ดร. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. ม.ป.ป.

พิชชา ศุภเสถียร. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ไฟร์เทรดเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ.** การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

พิชาภพ พันธุ์แพ. **ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริ้นท์. 2554.

เพ็ญศิริ แก้วมณี. (2553). **ความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงาน บริษัท แอ็ดวานซ์อินฟอร์เมชั่นเทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลภัสนันท์ จิระดุลยพัฒน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. **ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนบริษัทเอกชน.** โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้จัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2556.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. 2556.

วรารัตน์ เขียวไพรี. **การบริหารค่าตอบแทน.** กรุงเทพ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์. 2550.

สุธีรา เผ่าโภคสถิตย์ และ พิชญ์สิรี โค้วตระกูล. **การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม็ค, ม.ป.ป.

อาภานรี สื่อสุวรรณ. (2555). **อิทธิพลในการทำนายของปัจจัยค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร : กรณีศึกษาของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

Michal Armstong and Tina Stephens. **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**. London and Sterling : VA. Kogan. 2005.

Milkovich, G.T. and Newman, J.M. **Compensation. (8th ed.)**. New York : McGraw-Hill. 2005.

Mondy, Wyne R & Noe, Robert M. **Human Resource Management.** New Jersey : Prentice-Hall, 1996.



บทที่ 12 การรักษากฎ ระเบียบ วินัย

Keeping : Rule, Oder, Discipline

วินัยองค์การเอกชน วินัยข้าราชการ

ความนำ

องค์การเป็นระบบสังคม คนจำนวนมากมาร่วมกิจกรรมกัน แต่ละคนมาจากสังคมประกิต (socialization) ต่างๆ กัน มีความแตกต่างกันทั้งทางกายภาพและจิตใจ (physical and psychological differences) จึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ วินัยและวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวปฏิบัติเพื่อความสงบสุขเสมอหน้ากัน

12.1 กฎ (Rule)

กฎ คือ ข้อที่กำหนดไว้เป็นหลัก มักใช้เป็นคำควบว่า กฎเกณฑ์ หมายถึงข้อกำหนดที่วางไว้เป็นหลัก ถ้าพูดว่ากฎข้อบังคับ หมายถึงบทบัญญัติที่เป็นชั้นข้อบังคับซึ่งกำหนดไว้เป็นระเบียบในการปฏิบัติ หรือดำเนินการตามกฎหมาย, ปัจจุบันนิยมใช้ว่า ข้อบังคับ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า rule หมายถึง กฎ ระเบียบ กติกา หลัก ข้อบังคับ การควบคุม การชี้ขาด

เพื่อความเข้าใจคำว่ากฎดียิ่งขึ้น จึงนำกฎในระเบียบวินัยมาเสนอในที่นี้ เป็นกฎที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตที่เป็นข้อห้ามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของงาน คือ

1. **กฎเกี่ยวกับเวลา** มีประการต่างๆ ดังนี้ คือ เวลาเริ่มต้นงานและการเข้าทำงานช้ากว่าเวลาออกก่อนเวลา การกำหนดเวลาสิ้นสุด หรือการหยุดให้รับประทานอาหารเที่ยง และการกำหนดจำนวนเวลาการขาดงาน

2. **กฎของพฤติกรรมที่ป้องกันและห้ามปฏิบัติ** คือ ห้ามหลับในขณะทำงาน ห้ามออกจากที่ทำงานโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือห้ามกินอาหารในเวลาทำงาน ห้ามรับประทานยาที่ทำให้มึนเมาหรือง่วงนอนในขณะทำงาน ห้ามทำงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่หัวหน้างานกำหนดให้ทำในขณะที่อยู่ในชั่วโมงทำงาน

3. **กฎที่เกี่ยวกับการไม่ยอมเชื่อฟัง** จะมีการลงโทษในกรณีที่ปฏิเสธคำสั่ง และไม่เชื่อหัวหน้างานในกฎที่เกี่ยวกับการหน่วงงานหรือการละเลยไม่ปฏิบัติงาน

4. กฎที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับกฎหมาย คือ กฎว่าด้วยการห้ามลักขโมย กฎว่าด้วยการห้ามปลอมแปลงเอกสาร หรือประกอบกิจกรรมเท็จและฉ้อฉลต่างๆ

5. กฎว่าด้วยความปลอดภัย คือ กฎห้ามสูบบุหรี่ กฎที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งพึงต้องทำเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย กฎห้ามทะเลาะวิวาท กฎห้ามนำอาวุธอันตรายเข้ามาในที่ทำงาน

กฎที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อมกับผลผลิต คือ

6. กฎห้ามมิให้ทำงานอื่นในเวลาทำงาน หรือห้ามรับงานภายนอก โดยเฉพาะที่เป็นประเภทที่แข่งขันกับกิจการ

7. กฎห้ามเล่นการพนัน

8. การรักษากฎระเบียบเกี่ยวกับการแต่งกายและเครื่องแบบ

9. กฎที่จะต้องให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ในหน้าที่งาน

12.2 ระเบียบ (Order)

ระเบียบ คือ แบบแผนที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติหรือดำเนินการ ถ้าพูดว่า “ระเบียบการ” จะหมายถึงข้อกำหนดหรือข้อบังคับที่บัญญัติขึ้นเป็นแนวปฏิบัติ

order หมายถึง ระเบียบ แบบแผน คำสั่ง ใบสั่ง คำร้องให้รักษาระเบียบ คำสั่ง

หลายท่านมีความเห็นว่าข้อกำหนด และข้อบังคับทางวินัยบางประการมักจะเป็นทั้งกฎและระเบียบใกล้เคียงกันแทบแยกกันไม่ออก จึงใช้ควบกันว่า “กฎระเบียบ” “ระเบียบข้อบังคับ”

บุคคลจำนวนมากมาร่วมกิจกรรมเป็นองค์การ จะต้องปรับพฤติกรรมให้อยู่ในครรลองเดียวกัน จึงต้องจัดระเบียบมีกฎเกณฑ์เป็นแนวปฏิบัติ เพื่อป้องกันแรงเสียดทาน ความขัดแย้ง และการทำความเสียหายให้แก่องค์การ มีบทบัญญัติ ข้อกำหนด ข้อห้าม ใครไม่ยอมรับก็ไม่อาจร่วมสังคมนั้นได้ เพราะมีบทลงโทษกำกับควบคุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในองค์การมีดังนี้

1. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของบริษัท

1.1 ห้ามพูดคุยถ่ายทอดด้วยคำพูดหรือการสื่อสารความหมายใดๆ กับบุคคลภายนอกองค์การที่เป็นการถ่ายทอดความลับหรือข้อมูลในชั้นความลับขององค์การ รวมทั้งข้อมูลในคอมพิวเตอร์ด้วย

1.2 ห้ามพกพาหรือนำอาวุธเข้ามาในองค์การ ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากฝ่ายบริหารและเป็นไปตามกฎหมาย

1.3 ห้ามพาบุคคลภายนอกเข้ามาในบริษัท เว้นไว้แต่จะได้รับอนุญาตตามระเบียบจากผู้มีอำนาจหน้าที่อนุญาตได้ของบริษัท

1.4 ห้ามมิให้ลอกเลียนปลอมแปลงกุญแจประตู-หน้าต่างของบริเวณและตัวอาคารของบริษัท ถ้านำเข้าไปในบริเวณต้องแจ้งหรือขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดก่อน

1.5 ห้ามถ่ายเอกสาร ลอกเลียน ถอด ดึง นำพาข้อมูลของบริษัทออกไปภายนอก

1.6 ห้ามออกเอกสารไม่ลงชื่อโดยมุ่งหมายให้ร้ายป้ายสี โจมตี บ่อนทำลายองค์การ

1.7 ห้ามใช้เครื่องคอมพิวเตอร์หรือแฟ้มข้อมูลของพนักงานอื่น โดยที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงไม่ได้อนุญาต

2. ระเบียบว่าด้วยการป้องกันขโมย การใช้เวลาขององค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การในเรื่องส่วนตัว

2.1 ขโมยหรือพยายามขโมยของขององค์การ ของลูกค้าหรือของเพื่อนร่วมงาน

2.2 จงใจใช้ทรัพย์สินขององค์การให้เสียหายหรือใช้ให้ผิดประโยชน์หน้าที่

2.3 ใช้เวลาระหว่างการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

2.4 ใช้โทรศัพท์ทางไกลของบริษัทเพื่อธุระส่วนตัว

2.5 ใช้ดวงตราไปรษณียากรของบริษัทเขียนจดหมายส่วนตัว

2.6 ใช้กระดาษจดหมายของบริษัทเขียนจดหมายส่วนตัว

2.7 ใช้ยานพาหนะของบริษัทในเรื่องส่วนตัวหรือโดยไม่ได้ขออนุญาตจากผู้มีอำนาจสั่งการ

2.8 จัดซื้อจัดจ้างโดยไม่มีอำนาจหน้าที่

2.9 ชาร์จ (charge) การอัดประจุไฟฟ้าโดยใช้ไฟขององค์การ

3. ระเบียบว่าด้วยความประพฤติเสียหายและทำผิดวินัย

3.1 ทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้ขออนุญาตก่อน หรือจงใจลงเวลาทำงานล่วงเวลาให้ผิดพลาดคลาดเคลื่อนเป็นประโยชน์ต่อตนเอง

3.2 ไม่กระตือรือร้นเมื่อมีงานเร่งด่วน

3.3 ประวิงหรือหน่วงเหนี่ยวเวลาพักให้ยืดยาวออกไป โดยไม่มีเหตุผล

3.4 กลั่นแกล้งให้ยอดผลผลิตน้อยลงโดยเจตนา แกล้งเฉื่อยงาน หรือหยุดงานโดยประสงค์ให้กิจการเสียหาย

3.5 ช่วยลงเวลาทำงานให้เพื่อน

3.6 จงใจลงเวลาทำงานให้ผิดจากความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ตน

3.7 หยุดงานก่อนสิ้นสุดเวลาทำงาน

3.8 ออกนอกบริษัท/โรงงาน โดยไม่ได้ขออนุญาตตามระเบียบ

4. ระเบียบว่าด้วยการทำให้แตกสามัคคีและรบกวนรังควานผู้อื่น

4.1 เจตนาทำลายโครงการจ้างงานที่เสมอภาคขององค์การ

4.2 กระทำการข่มขู่ คุกคาม ใช้อำนาจบังคับ รบกวน รังควานทำให้ผู้อื่นได้รับความรำคาญหรือเสียหาย ซึ่งทรัพย์สินหรือจิตใจ

4.3 วิปริตทางเพศ ข่มขู่คุกคามเพศที่อ่อนแอกว่า

4.4 ทะเลาะวิวาท ชกต่อย ทำร้ายร่างกายกันในบริเวณบริษัท / โรงงาน

5 ระเบียบว่าด้วยพฤติกรรมก่ออันตราย

5.1 นำตัวยาหรือวัตถุเคมีมีพิษ หรือสารเสพติดเข้ามาในบริเวณบริษัท หรือโรงงานโดยจงใจ หรือเสพสุรา เครื่องดื่มมีแอลกอฮอล์ มึนเมาหรือเสพยาเสพติดในรูปใด จนมึนเมาเข้ามาในสถานที่ทำงาน

5.2 ไม่รักษาความสะอาด สุขอนามัย และความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เช่น การทิ้งขยะหรือเศษสิ่งของลงพื้น ทำให้เกิดความไม่ปลอดภัย ทั้งๆ ที่องค์การได้ประกาศเตือนแล้ว

5.3 ปฏิเสธ ละเลย ไม่ยอมใช้เสื้อผ้าและเครื่องมือรักษาความปลอดภัยขณะทำงานที่องค์การได้เตรียมไว้ให้แล้ว

6. ระเบียบว่าด้วยความประพฤติเหลวไหลยอมรับไม่ได้

6.1 ไม่ปฏิบัติตามคำเตือน หรือการขอร้องของผู้บังคับบัญชา

6.2 ลาหรือขาดงานบ่อยครั้งเป็นอาจิณ

6.3 ปล่อยบุคลิกลักษณะ สุขอนามัยทรุดโทรม น่ารังเกียจ

6.4 สูบบุหรี่นอกสถานที่ที่ได้จัดไว้ให้

6.5 บริโภคอาหารและเครื่องดื่มนอกสถานที่ที่จัดไว้ให้

6.6 อ้างองค์การเพื่อขอเรี่ยไรหรือแจกเอกสาร และเป็นการรบกวนเพื่อนร่วมงานระหว่างทำงาน

6.7 รับอามิสสินจ้างเพื่อการใช้อำนาจหน้าที่อำนวยประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น หรือหน่วยธุรกิจอื่น ซึ่งทำให้องค์การเสียประโยชน์ทำให้องค์การเกิดการจ้างงานขาดความเป็นธรรม

6.8 ให้ข่าวสารที่ผิดพลาดหรือชักชวนให้เขวในเรื่องสมัครงาน

6.9 แสดงพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องด้วยจริยธรรม และความซื่อสัตย์ต่อองค์การระหว่างทำงาน

6.10 ปฏิบัติการใดๆ ที่ทำให้สถานะการแข่งขันที่ได้เปรียบขององค์การเสื่อมถอยไป

12.3 วินัย (Discipline)

วินัย มิใช่การกำหนดไว้ใช้บังคับ ควบคุม ดูแล เฉพาะในราชการเท่านั้น ใช้แพร่หลายทั้งในรัฐวิสาหกิจ องค์การเอกชน แม้กระทั่งองค์การที่ไม่แสวงหากำไร (non-profit organization)

ก่อนอื่นควรรู้จักความหมายกันก่อน

12.3.1 ความหมายของวินัย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 1077) วินัย หมายถึง ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับข้อปฏิบัติ เช่น วินัยทหาร ทหารต้องยึดมั่นในวินัย

ผศ. ดร.ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 275) กล่าวว่าวินัยหมายถึง ระบบการชี้นำและควบคุมพฤติกรรมของคนหมู่มากให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น การลงโทษ การให้รางวัล หรือการให้คำปรึกษา

ศาสตราจารย์เสนาะ ติเยาว์ (2537) กล่าวว่าวินัยเป็น เครื่องมือควบคุมพฤติกรรมในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วินัยเป็นสิ่งสำคัญสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานของคนหมู่มากเพื่อให้คนเหล่านั้นอยู่ในขอบเขตที่ดี วินัยเป็นเครื่องมือกำหนดพฤติกรรมของคนโดยอาศัยการให้รางวัลและการลงโทษ

พจนานุกรมเวบสเตอร์ (Webster, 1996) กล่าวว่าวินัยเป็นตัวหล่อหลอมให้เข้มแข็ง เกิดความสมบูรณ์ และควบคุมให้อยู่ในบรรยากาศที่ดี โน้มนำสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความเชื่อฟัง มีการตำหนิและบทลงโทษ

เดอ เซนโซ และรอบบิน (De Cenzo & Robbin, 1993) กล่าวว่า วินัยหมายถึง สถานการณ์ที่กำหนดให้บุคลากรไม่ประพฤติตนผิดกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์การกำหนดไว้

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ (2556) กล่าวว่าวินัยคือ ระเบียบแบบแผนที่พึงปฏิบัติ ซึ่งได้ถือว่าเป็นแบบอย่างปฏิบัติสืบทอดกันมา หรือมีการกำหนดไว้ ให้บุคลากรในองค์การถือเป็นแนวทางประพฤติหรือให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

สรุป วินัยคือระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติให้เป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน

วินัย (Discipline) มีความหมายใน 2 ลักษณะ คือความหมายในทางรูปธรรม และความหมายในทางนามธรรม

ความหมายในทางรูปธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติหรือแบบสำหรับคนในองค์การ ในหมู่ ในเหล่า เช่น ในวงการทหารก็มีวินัยทหารเป็นข้อปฏิบัติ ในวงการข้าราชการพลเรือนสามัญก็มีวินัยข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นข้อปฏิบัติ

ความหมายในทางนามธรรม หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งแสดงออกมาเป็นการควบคุมตนเอง หรือยอมรับ หรือปฏิบัติตามการนำ หรือการบังคับบัญชา หรือมีความเป็นระเบียบ หรืออยู่ในแบบแผน

12.3.2 องค์ประกอบของวินัย

ระบบของวินัยมีส่วนประกอบ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ระบบ วินัยเป็นระบบที่องค์การนำมาใช้สำหรับชี้นำและควบคุมให้สมาชิกปฏิบัติตนตามที่องค์การปรารถนา เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมาจากต่างถิ่นต่างที่ มีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้สึกนึกคิด นิสัย จิตใจ และบุคลิกภาพ สรีระ ถ้าองค์การไม่มีแบบระบบเป็นแนวทางให้สมาชิกปฏิบัติอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งและปัญหา มีผลกระทบถึงการงาน องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบที่สามารถ

ทำให้สมาชิกเข้าใจบทบาท ตำแหน่ง หน้าที่ วัตถุประสงค์ร่วม (mutual objectives) และสามารถปฏิบัติตนตามที่องค์การต้องการ (**นวณัฐ แก้วขวัญ. 2554**)

2. พฤติกรรม ของบุคลากรทุกคน องค์การต้องการหล่อหลอมให้มีอิทธิบาท 4 สนใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1. มีจิตใจรักงาน 2. เพียรพยายามสร้างผลงาน 3. มีจิตผูกพันอยู่กับงาน 4. หมั่นตรึกตรองสร้างสรรค์ ทุกคนมีพฤติกรรมองค์การสามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้ และมีโอกาสสนองเจตนารมณ์ขององค์การโดยมีวินัยควบคุมพฤติกรรมและเป็นแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. กลุ่มคน จะเป็นระเบียบเรียบร้อยได้ ต้องปรับพฤติกรรมโดยอาศัยวินัย เนื่องจากองค์การเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลจำนวนมาก จึงต้องมีวินัยเป็นข้อกำหนดให้บุคคลอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข

4. เครื่องมือ ระบบวินัยต้องอาศัยเครื่องมือคุมพฤติกรรม ได้แก่ การลงโทษ การให้รางวัล การให้คำปรึกษาแนะแนว การเสริมแรงลบคือลดหย่อนเงื่อนไขอย่างต่อเนื่อง มีจิตวิทยาใช้โทษหนักเบาควรแก่กรณี

ผู้ดูแลรักษาวินัยต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ วิธีการ หลักการในการปฏิบัติ

12.3.3 ลักษณะวินัยที่ดี

1. เหมาะสมกับลักษณะ และประเภท ของกิจการ
2. ลูกจ้างสามารถเข้าใจได้ตรงกันและสามารถปฏิบัติตามได้
3. ไม่สลับซับซ้อน หรือละเอียดจนผู้ถือปฏิบัติรู้สึกอึดอัดหรือออกอาการต่อต้าน
4. ทำเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดหมวดหมู่ไว้สะดวกแก่การอ่านและอ้างอิง
5. มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกให้เหมาะสมกับสถานการณ์

เมื่อนายจ้างได้กำหนดวินัยในการทำงานขึ้นแล้ว นายจ้างต้องประกาศให้ลูกจ้างทราบและต้องชี้แจงให้ลูกจ้างเข้าใจเพื่อจะได้ปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ของกิจการและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังต้องมีการดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างจริงจังโดยถ้ามีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัย จะต้องมีการสอบข้อเท็จจริงและลงโทษโดยเสมอหน้าแบบไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ส่วนใหญ่กิจการจะพิมพ์วินัยไว้ในคู่มือพนักงาน โดยจัดไว้ต่อจากสิทธิประโยชน์ของพนักงาน

วินัยที่ดี ต้องมีการกำหนดโทษทางวินัย เหมาะสมกับความผิด กำหนดไว้ในข้อบังคับอันเป็นมาตรฐานความผิดสำหรับวินัยข้อนั้นๆ (**ขวัญชนก ต้นกันยา. 2559**)

12.3.4 วัตถุประสงค์ของวินัย

วินัยเป็นเสมือนขอบเขตที่กำหนดให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติตนในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการดำเนินงานขององค์การ เมื่อกล่าวถึงวินัย บุคคล

ทั่วไปมักจะนึกถึงภาพเพียงด้านเดียว ได้แก่ ข้อกำหนดและบทลงโทษถ้ามีผู้ฝ่าฝืน แต่แท้จริงระบบวินัยมีวัตถุประสงค์คือ

1. **ส่งเสริมพฤติกรรม** ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมที่องค์การต้องการให้สมาชิกแสดงออก โดยการให้รางวัลแก่พนักงานที่ประพฤติตนเหมาะสม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรรักษาและพัฒนาพฤติกรรมนั้นอย่างต่อเนื่อง

2. **ป้องกันพฤติกรรม** ระบบวินัยจะถูกนำมาใช้กับสมาชิกเพื่อป้องกันพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคลากรโดยการลงโทษ ตักเตือน หรือให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่ประพฤติตนไม่เหมาะสมหรือไม่ตรงตามความต้องการขององค์การ เพื่อบุคลากรจะได้ปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์การ

การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจิตใจ (Psychological related issues) โดยเฉพาะพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ จิตวิทยา และวินัย เพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างกันและส่งเสริมพฤติกรรมร่วมที่องค์การต้องการ ป้องกันมิให้บุคลากรประพฤติตนไม่เหมาะสม (**ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2556**)

12.3.5 กฎ ระเบียบ วินัย กฎหมาย

จากการศึกษาตั้งแต่ต้นจนถึงตรงนี้ พอจะจับประเด็น เข้าใจได้ว่า กฎ ระเบียบ และวินัย ต่างเป็นส่วนประกอบของกันและกัน มีทั้งส่วนต้องห้ามและต้องปฏิบัติ นอกจากเรียกชื่อองค์ประกอบว่า กฎ ระเบียบ วินัยแล้ว ยังมีชื่ออื่นที่เป็นสาระหน้าที่ทำนองเดียวกันกับ 3 คำที่กล่าวอีกหลายคำ เช่น ระบอบ แบบแผน เกณฑ์ มาตรฐาน กติกา ข้อกำหนด ข้อบังคับ จนกระทั่งถึงคำว่า กฎหมาย (law)

กฎหมาย พจนานุกรมราชบัณฑิตย์ ให้ความหมายว่า กฎที่สถาบันหรือผู้มีอำนาจสูงสุดในรัฐตราขึ้น หรือที่เกิดขึ้นจากจารีตประเพณีอันเป็นที่ยอมรับนับถือ เพื่อใช้ในการบริหารประเทศ เพื่อใช้บังคับบุคคลให้ปฏิบัติตาม หรือกำหนดระเบียบแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับรัฐ

กฎหมายที่เกี่ยวกับองค์การ เช่น กฎหมายพาณิชย์ (commercial law) เป็นกฎหมายที่วางระเบียบเกี่ยวพันทางการค้า หรือธุรกิจระหว่างบุคคล เช่น กฎหมายว่าด้วยการซื้อขาย การเช่าทรัพย์ การจำนำ การจำนอง ตั๋วเงิน หุ้นส่วน บริษัทยังมีกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

ได้กล่าวถึงวินัยทางลบและวินัยทางบวกมาบ้างแล้ว แต่ยังไม่กระจ่าง (clear) จึงขอพูดถึงระบบวินัยองค์การในกรณีดังกล่าวให้แจ่มแจ้งอีกครั้ง

ระบบวินัยขององค์การ

ทุกองค์การจะมีการกำหนดระบบวินัยขึ้นเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ต้องการ และป้องกันไม่ให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่การดำเนินการทางวินัยอาจแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ โดยระบบวินัยแบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้ (**อนุวัฒน์ บุญนันท์. 2554**)

1. วินัยทางลบ (Negative discipline) เป็นวินัยที่ใช้ความรุนแรงโดยองค์การจะสร้างข้อกำหนดพร้อมบทลงโทษให้เป็นลำดับขั้นจากน้อยไปหามาก ถ้าบุคลากรไม่ปฏิบัติตามหรือเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติจะต้องถูกดำเนินการทางวินัย โดยอาจจะพิจารณาตามความบกพร่อง เจตนา และปัจจัยแวดล้อม จำเป็นต้องใช้ระบบวินัยทางลบเพื่อปรามมิให้ประพฤติผิด สรุปเป็นหลักการดำเนินการทางวินัยได้ดังต่อไปนี้

1.1 ชัดเจน หน่วยงานด้านวินัยต้องกำหนดบทลงโทษและขั้นตอนการดำเนินการอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และแจ้งให้บุคลากรทุกคนรับทราบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความบกพร่องขึ้น ตลอดจนมีความโปร่งใสในการดำเนินการ ไม่เลือกปฏิบัติโดยการเอื้อประโยชน์แก่พรรคพวกของตน

1.2 เข้าใจ หน่วยงานด้านวินัยจะต้องแจ้งข้อบกพร่องของบุคลากร เหตุผล และรายละเอียดในการลงโทษให้แก่บุคลากรผู้ถูกดำเนินการทางวินัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ปรับปรุง หรือเลิกพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมนั้น

1.3 ติดตามผล การดำเนินการทางวินัยไม่ใช่กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวเสร็จ ดังนั้นหน่วยงานด้านวินัยจะต้องมีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินการว่าสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้เพียงใด และต้องมีการส่งเสริมหรือปรับปรุงการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพในอนาคต

1.4 เสริมแรง การดำเนินการทางวินัยเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่นำมาใช้เพื่อให้กลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมตามที่กำหนด ดังนั้น นอกจากการลงโทษตามขั้นตอนแล้ว หน่วยงานด้านวินัยจะต้องให้รางวัลแก่ผู้ปรับปรุงพฤติกรรมด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาและรักษาพฤติกรรมที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง รางวัลคือการปลดลดการทำโทษทีละน้อย เมื่อกำลังพัฒนาพฤติกรรม

2. วินัยทางบวก (Positive discipline) คือไม่ใช้การลงโทษรุนแรง ระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรงไม่ได้ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาทางพฤติกรรมที่แท้จริง แต่บุคลากรต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเพราะเกรงว่าจะถูกลงโทษ ทำให้เกิดความเครียด และแรงกดดัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว และเกิดภาพลักษณ์ในทางลบ (negative image) ดังนั้นจึงมีการพัฒนาระบบวินัยที่ไม่ใช้ความรุนแรงโดยอาศัยการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองจนมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเตือนด้วยวาจา (Oral reminder) การเตือน (remind) การเตือนสติ (warning) มีความหมายที่เป็นกันเองระหว่างบุคลากรมากกว่า โดยผู้มีหน้าที่รักษาวินัยจะทำการบอกกับบุคลากรด้วยวาจาลักษณะแจ้งให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นให้ได้รับทราบและดำเนินการปรับปรุงตนให้เหมาะสม

2.2 การเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written reminder) มีความเป็นทางการมากกว่าการเตือนด้วยวาจา เนื่องจากการเตือนด้วยวาจาอาจไม่ได้ผล จึงต้องแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรถึงปัญหา วิธีการแก้ไข อาจมีการกำหนดเงื่อนเวลาให้แก้ไข

2.3 การให้ตัดสินใจ (Decision making leave) ถ้าการดำเนินการในขั้นตอนที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ทำหน้าที่รักษาวินัยจะให้บุคลากรพักงาน โดยอาจได้รับค่าตอบแทน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตัดสินใจว่าจะปรับปรุงตน หรือ จะลาออกจากองค์การ

3. การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน (Employee counseling) นอกจากดำเนินการทางวินัยแล้ว องค์การยังสามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมให้เหมาะสมก่อนเริ่มดำเนินการทางวินัย เนื่องจากปัญหาทางวินัยเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย ตลอดจนปัญหาที่พบอาจเป็นเสมือนยอดภูเขาน้ำแข็ง (top of the iceberg) การให้คำปรึกษาแนะแนวเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในองค์การ โดยทั้งผู้ให้คำปรึกษาแนะแนวและบุคลากรจะร่วมกันวิเคราะห์และพยายามแก้ไขสาเหตุของปัญหาให้หมดไป

วินัยเป็นนโยบายควบคุมพฤติกรรมให้อยู่ในกฎระเบียบ ที่มีกฎเกณฑ์ชัดเจน ป้องกันการก้าวก่ายสิทธิหน้าที่กันและกันภายในองค์การ ถ้าฝึก อบรมให้บุคลากรทุกคนรู้และเข้าใจระเบียบวินัยอย่างดี เต็มใจยอมรับปฏิบัติโดยสมัครใจเป็นวินัยแห่งตน (self discipline) องค์การเพียงแต่ใช้กิจกรรมการสร้างวินัย (disciplinary action) ซึ่งเป็นสภาพของการที่บุคลากรสามารถควบคุมตนเองและพฤติกรรมตามกฎขององค์การได้อย่างสะดวกใจ ลักษณะนี้เป็นการรักษาวินัยทางบวกโดยไม่ต้องใช้อำนาจเผด็จการมาควบคุม

จิตวิทยาบอกว่า Man is individual difference “มนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกัน” อาจมีบ้างบางคนไม่เห็นคุณค่าของวินัยในทางบวก ก็จำเป็นต้องใช้ในทางลบซึ่งเป็นการขีดวง ล้อมกรอบวินัยในรูป “กฎหมาย” (law) คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ ให้ทุกคนต้องปฏิบัติตาม มีบทลงโทษผู้ฝ่าฝืน วินัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์โดยอาศัยการลงโทษ การให้รางวัล การจูงใจ เน้นย้ำอีกครั้งว่าวินัยคือระเบียบ คำสั่งหรือข้อบังคับที่นายจ้างกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความประพฤติให้ทำงานมีประสิทธิภาพ วินัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่งของนายจ้าง และเป็นเครื่องแสดงถึงอำนาจในการบังคับบัญชา

12.3.6 ประเภทของวินัย

วินัยในการทำงานแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่คือ

1. วินัยพื้นฐาน คือ ข้อควรปฏิบัติ หรือข้อควรละเว้นสำหรับลูกจ้างทั่วไป เช่น การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

2. วินัยเฉพาะตำแหน่ง เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นสำหรับลูกจ้างในตำแหน่งหนึ่งๆ โดยเฉพาะ โดยไม่เกี่ยวกับลูกจ้างอื่น เช่น ลูกจ้างซึ่งเป็นพนักงานขับรถ หรือ รปภ. (ยามผู้รักษาความปลอดภัย) ต้องแต่งเครื่องแบบตามที่นายจ้างกำหนด พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินต้องไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว เป็นต้น (**เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์**, 2558)

3. วินัยเฉพาะกิจการ เป็นข้อควรประพฤติ หรือควรละเว้นเฉพาะแต่ละกิจการและอาชีพ เพื่อมิให้เกิดความเสื่อมเสียหายขึ้น เช่น กิจการธนาคาร มีวินัยห้ามพนักงานกู้เงินลูกค้าแม้จะกู้เป็นส่วนตัวและกู้นอกเวลา วินัยทหาร วินัยข้าราชการพลเรือน และวินัยครู เป็นต้น

12.3.7 ประเภทของปัญหาด้านวินัย

วินัยเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การส่งผลให้ปัญหาด้านวินัยมีมากมาย De Cenzo & Robbin (1993) ได้เสนอปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย 4 ชนิด ดังนี้

1. ความไม่ซื่อสัตย์ (Dishonesty) เป็นสิ่งหนึ่งที่องค์การให้ความสำคัญมาก ถ้าบุคคลมีพฤติกรรมไม่ซื่อสัตย์ เช่น ขโมย ทุจริต ยักยอก ให้ข้อมูลหรือเอกสารเท็จต่อองค์การ ปิดบังความผิด ฯลฯ ถือเป็นความผิดทางวินัย การทุจริตในหน้าที่ อาจเกิดจากความตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ โดยสืบเนื่องมาจากสาเหตุภายในหรือภายนอกองค์การก็ตาม องค์การจะต้องแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่แก้ที่อาการเพื่อมิให้บุคลากรประพฤติผิดซ้ำอีก (**นันทวัฒน์ บรมานันท์**, 2553)

2. การขาดงาน (Attendance) องค์การถือเป็นเรื่องสำคัญจึงจัดเป็นปัญหาด้านวินัย ในสหรัฐอเมริกาบุคลากรขาดงานเฉลี่ยร้อยละ 2.5 ต่อปี ประมาณ 2 สัปดาห์ในแต่ละปี De Cenzo & Robbin (1993) สรุปสาเหตุในการขาดงานไว้ 4 ประการ ดังนี้

2.1 ความเชื่อที่ผิด บุคลากรบางคนมีความคิดความเชื่อว่า คนฉลาดต้องใช้วันลาให้ครบตามสิทธิ “ถ้าไม่ใช้ก็ต้องทิ้ง : Use them or lose them.” ในสหรัฐอเมริกา บุคลากรพยายามใช้วันหยุดทุกชนิดตามสิทธิ แม้กระทั่งวันลาป่วย ประเทศไทยก็กำลังเป็นเหมือนกัน

2.2 การขาดสำนึก ไม่สำนึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์การ “บุคลากรได้เงิน องค์การได้งาน” “ประโยชน์ต่างตอบแทน” “เขาอยู่ได้เราอยู่ได้”

2.3 ความหลากหลาย ความแตกต่างทางภูมิหลังของบุคคลที่เข้าสู่กระแสแรงงาน เช่น เพศหญิง ชนกลุ่มน้อย ชาวต่างชาติ วัยรุ่น รุ่นอายุวาย (generation Y) รุ่นอายุเอ็กซ์ (generation X) (**สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ**, 2558 : 1)

2.4 ทัศนคติหรือเจตคติ คนรุ่นอายุ (generation) เบบี้ บูมเมอร์ (baby boomer) เกิด พ.ศ. 2489-2507) มองว่างานเป็นแก่นหลักของชีวิต แต่รุ่นวาย (generation Y) เกิด พ.ศ. 2523-2543 เกิดในช่วงที่เทคโนโลยีสูง มีความสามารถและเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี มีทัศนคติช่างสงสัย มองโลกในแง่บวก ชอบความท้าทาย รักอิสระ แต่ช่วงนี้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มลภาวะจากเทคโนโลยีต่างๆ มากมาย จึงมีจิตอาสา กล้าหาญ คิดช่วยเหลือผู้อื่น ปฏิรูปสังคม (**สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ**, 2558 : 1) ทัศนคติคนรุ่น

ใหม่จึงไม่ทุ่มเทชีวิตให้กับการทำงานทั้งชีวิต การดำเนินชีวิตต้องรู้จักคิดปรับตัวให้ทันเหตุการณ์ ยึดปรัชญาก้าวกระโดด ซึ่งต่างจากคนรุ่น generation X เกิด พ.ศ.2508-2522 เกิดในช่วงบ้านเมืองสงบปลอดสงคราม และเริ่มมีการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นรุ่นแรกๆ มีการเปลี่ยนจากระบบอันนาล็อกเป็นระบบดิจิตอล (digital) ทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีได้บ้าง มีความคิดเป็นอิสระ พึ่งพาดูแลตนเองเป็นส่วนใหญ่ (**สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ**, 2558 : 1) ยุคสมัยเปลี่ยนทัศนคติการทำงานจึงเปลี่ยนเป็นไม่ทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

3. กิจกรรมภายนอกองค์การ (Outside activities) บุคลากรอาจประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงทำให้องค์การเสื่อมเสียชื่อเสียง เช่น ประกอบอาชญากรรม การร่วมงานกับคู่แข่ง ประพฤติตนเสื่อมเสียหายทางสังคม ใช้เครื่องแบบหรือชื่อเสียงขององค์การประพฤติผิดทำให้มีผลกระทบองค์การในทางลบ จึงต้องใช้มาตรการทางวินัยเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตนให้เหมาะสม (**สุริยา ปานแป้น**, 2556)

4. พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน (On the job behaviors) การประพฤติผิดและไม่เหมาะสมในเวลางาน ณ ที่ทำงานเป็นปัญหาสำคัญขององค์การในด้านวินัย เป็นปัญหาที่มีขอบเขตกว้างขวางตลอดจนส่งผลกระทบต่อองค์การในหลายด้าน เช่น การเล่นการพนัน ปฏิบัติงานผิดพลาดบ่อยมาก ทำลายข้าวของส่วนรวม พกพาอาวุธในสถานที่ทำงาน เมาสุราในที่ทำงาน ทะเลาะวิวาทในสถานที่ ทำร้าย ก้าวร้าวทางเพศต่อผู้อื่นในที่ทำงาน ไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด พกพายาบ้าเข้ามาในที่ทำงาน ต้องลงโทษผู้ประพฤติผิดเพื่อเป็นการควบคุมและแสดงความศักดิ์สิทธิ์ของวินัย

12.3.8 ประเภทของบุคลากรที่มีปัญหา

ในเรื่องของการดำเนินการทางวินัยและการแก้ไขพฤติกรรมของบุคคล อาจแบ่งแยกบุคลากรที่มีปัญหาออกได้เป็น 4 ชนิด

1. กลุ่มบุคคลที่ชอบต่อต้านและฝืนระเบียบ กฎเกณฑ์ขององค์การ ประพฤติตนนอกลู่นอกทางอยู่เสมอ ไม่เคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

2. กลุ่มบุคลากรผู้ซึ่งมีผลงานด้อยคุณภาพ และปริมาณงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจอันสืบเนื่องมาจากขาดความรู้ ความสามารถ ขาดการฝึกอบรม ไม่มีความสนใจหรือไม่รักงานที่เป็นหน้าที่

3. กลุ่มบุคลากรที่มักจะชอบกระทำผิดกฎหมายต่างๆ ในขณะปฏิบัติงาน เช่น มีนิสัยชอบขโมยสิ่งของขององค์การ ของเพื่อนร่วมงาน ชอบทำลายทรัพย์สินต่างๆ เสียหาย

4. กลุ่มบุคลากรซึ่งมีปัญหาส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ติดสุราเรื้อรัง หรือติดยาเสพติด หรือมีปัญหาทางครอบครัว ตลอดจนการมีนิสัยที่ผูกพันกับอบายมุขต่างๆ (**สัญชัย ศิริเดช**, 2556)

12.3.9 การดำเนินการทางวินัยองค์การ

เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในขั้นสอบสวน อุทธรณ์ในการดำเนินการทางวินัย จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยการลงโทษเพื่อรักษาวินัยไม่ให้หย่อนยาน

การดำเนินการทางวินัยในลักษณะลงโทษจะนำมาใช้เมื่อจำเป็นจริงๆ เท่านั้น ก่อนใช้ต้องพิจารณารอบคอบ คิดแล้วคิดอีก มีคณะกรรมการพินิจพิจารณา และการตักเตือนบันทึกไว้เป็นหลักฐาน นอกจากการตักเตือนด้วยวาจา ซึ่งอาจต้องใช้มาก เพราะใช้การลงโทษอย่างอื่นๆ มีผลลบกระทบกระเทือนขวัญ กำลังใจ ความศรัทธา ความภักดี และถ้าบุคลากรออกจากงาน องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหาคนใหม่ ดังนั้นกรณีวินัยดำเนินการทางรุก (proactive) ก็เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาและธำรงรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของความเป็นระบอบวินัยมากกว่าการดำเนินการแบบตอบสนอง (reactive) และทำโทษ (punishment) เพียงอย่างเดียว ต้องชี้มูลถูกผิด ข้อห้าม ข้อปฏิบัติ กฎระเบียบให้บุคลากรรับทราบอย่างเด่นชัด องค์การต้องปลุกจิตสำนึกอย่างต่อเนื่องให้ตระหนักถึงความเป็นผู้มีวินัย ไม่กระทำผิดโดยความสะเพร่า พลั้งเผลอ หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ (**ปิยพร วุยชัยภูมิ**, 2556)

วิธีการแก้ไขด้วยการดำเนินการทางวินัย

1. ควรดำเนินการโดยยึดถือแนวทางการป้องกันไว้ก่อน (Preventive approach) วิธีนี้มีการวิเคราะห์ให้แน่ใจถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างงานและพนักงาน

2. การใช้เทคนิครักษา (Therapeutic technique) การให้คำปรึกษาแนะแนวแก้ไข ให้กับบุคลากร ผู้บังคับบัญชามักใช้เป็นวิธีการแรกที่ใช้ได้ง่ายๆ ที่จะให้แก่บุคลากรได้ทันทีเพื่อให้บุคลากรได้รู้จุดบกพร่อง และให้คำแนะนำที่ถูกต้องว่า เขาควรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อจะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ มักจะยอมรับและปฏิบัติตามด้วยดีเป็นส่วนมาก

3. การจัดแผนการให้ปรับปรุงตัวเอง (Self-improvement program) เป็นการจูงใจส่งเสริมให้แต่ละคนได้กำหนดวิธีการหรือแผนงานที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ซึ่งในที่นี้ก็เท่ากับเป็นการเน้นให้พนักงานได้เข้าใจถึงความสำคัญของเขาที่มีความผูกพันอยู่กับองค์การ ซึ่งการปรับปรุงตัวเองนี้ส่วนมากแล้วผู้บังคับบัญชามักจะต้องคอยช่วยเหลือ โดยให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือในประการอื่นๆ เพื่อที่จะให้เขามีโอกาสปรับปรุงผลงานได้อย่างแท้จริง

4. การใช้วิธีการลงโทษ (Punitive approach) ถ้าหากวิธีการแก้ไขทั้ง 3 ประการข้างต้น ไม่อาจใช้ได้ผลแล้ว การแก้ไขโดยการต้องเอาวินัยมาบังคับก็จะเป็นหนทางสุดท้ายที่จะต้องใช้ ซึ่งการดำเนินการลงโทษนี้ก็แตกต่างกันไป ตั้งแต่การให้ออกหรือการไล่พนักงานออก ในระบบราชการถ้าให้ออกอาจได้หรือไม่ได้บำเหน็จบำนาญแล้วแต่ความหนักเบาของโทษ แต่ถ้าไล่ออกจะไม่ได้รับบำเหน็จบำนาญ (**ณัฐพงษ์ บุปผเวช**, 2553)

งานวินัยจะมีขอบเขตครอบคลุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยที่การดำเนินการทางวินัยจะมีความแตกต่างตามประเภท ระดับความรุนแรง (severity) ของปัญหาและผลกระทบที่มีต่อองค์การ ดังนั้นการดำเนินการทางวินัยจะต้องมีความศักดิ์สิทธิ์และเด็ดขาด เพื่อที่จะสร้างการยอมรับและป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของบุคลากร ปกติการดำเนินการทางวินัยสามารถกระทำเป็นลำดับขั้นดังนี้

1. การตักเตือน (Warning) เป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัยที่นิยมใช้ในทุกองค์การ วิธีนี้เป็นการดำเนินการทางวินัยที่มีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้ เมื่อองค์การเริ่มรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่มีความรุนแรง โดยที่การตักเตือนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับดังนี้

1.1 การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal warning) ไม่มีการบันทึก เป็นขั้นตอนแรกที่ถูกนำมาใช้เมื่อมีปัญหาทางวินัย ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาวินัย จะต้องบอกให้บุคลากรรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมอธิบายสาเหตุ เพื่อบุคลากรจะได้ปรับปรุงตัวหรือแก้ไขพฤติกรรมให้ถูกต้องตามที่องค์การต้องการ

1.2 การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล (Written verbal warning) ผู้ที่กระทำผิดทางวินัยจะถูกตักเตือนด้วยวาจาพร้อมกับบันทึกข้อมูลชั่วคราว (temporary) การบันทึกข้อมูลจะกระทำในแฟ้มส่วนตัวของผู้ตักเตือนไม่เกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลบุคลากร

1.3 การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written warning) เมื่อมีการตักเตือนด้วยวาจาแล้ว ผู้ถูกตักเตือนไม่แก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรม ผู้รักษาวินัยจะต้องทำการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งบันทึกข้อมูลลงในแฟ้มประวัติของพนักงานในฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การ

2. การพักงาน (Suspension) การไม่ให้ทำงานชั่วคราวโดยไม่จ่ายค่าจ้างเลย หรือจ่ายให้บางส่วน การพักงานถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลตามที่ต้องการ หรือบุคลากรกระทำความผิดในขั้นรุนแรง โดยที่ระยะเวลาการพักงานจะถูกกำหนดตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

3. การลดขั้น (Demotion) ลดเงินเดือน ลดค่าจ้าง อาจลดโดยมีกำหนดเวลา หรือลดตลอดไป ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ องค์การอาจเลือกนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์การ

4. การตัดเงินเดือน ตัดสิทธิ ลดสิทธิประโยชน์ (Pay cut) เป็นการดำเนินการวินัยที่รุนแรง หลายองค์การอาจเลือกใช้เมื่อจำเป็น การตัดเงินเดือนถูกนำมาใช้เป็นทาง เลือกก่อนการไล่ออก เนื่องจากการไล่บุคลากรออกจากงานจะก่อให้เกิดผลเสีย ค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ก่อนตัดเงินเดือนระบบราชการมีการสั่งย้าย

5. การไล่ออก (Dismissal) เป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์การนำมาใช้กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานอีกต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์การเลือกนำมาใช้ เพราะเป็นวิธีที่รุนแรงและมีผลกระทบต่อบุคคลหลายระดับ ตั้งแต่บุคลากรที่ถูกดำเนินการ เพื่อนร่วมงาน องค์การ และสังคมภายนอก

ในระบบราชการก่อนไล่ออก มีระดับให้ออก คือให้ลาออก ซึ่งมีสิทธิ์รับบำเหน็จบำนาญ และมีระดับปลดออก เลิกจ้าง เลิกสัญญา

13.3.10 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการใช้วินัย

ปัญหาด้านวินัยเป็นเรื่องเกี่ยวพันกับคนหลายกลุ่ม หลายครั้งที่ความผิดทางวินัยมักจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหาอื่นที่มีความซับซ้อน เช่น ขาดขวัญ กำลังใจ ขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน การพิจารณาดำเนินการทางวินัยต้องคำนึงถึงปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ความรุนแรง เนื่องจากความผิดทางวินัยแต่ละประเภทจะมีปัญหาความรุนแรง และมีผลกระทบต่อองค์การไม่เท่ากัน เช่น ทุจริตยักยอกสิ่งของมีความผิดมากกว่ามาสาย ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่รักษาวินัยจะต้องพิจารณาความรุนแรงของปัญหาด้วย

2. ระยะเวลา ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านวินัยจะต้องพิจารณาช่วงระยะเวลาและความถี่ของปัญหาที่เกิดขึ้น ปัญหาทางวินัยมีหลายประการ ระยะเวลาและความถี่ของการเกิดปัญหา เช่น การทำความผิดครั้งแรกของพนักงานควรมีโทษทางวินัยน้อยกว่าการทำความผิดต่อเนื่อง

3. สิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น องค์การมีตำแหน่งที่ตั้ง (location) ไม่อำนวยความสะดวกในการคมนาคม เมื่อลูกค้าสั่งสินค้า (order) เร่งด่วน บุคลากรบางคนไม่สะดวกทำงาน over time, บางคนเข้าทำงานสายบ่อย องค์การมีสวัสดิการรถรับ-ส่งเป็นเวลาก็ยังลาหยุดบ่อย ไม่ให้ความร่วมมือทำงานนอกเวลา (over time) ก่อนลงโทษผู้ที่ผิดวินัยจะต้องพิจารณาลายกรณีแต่ต้องใช้มาตรฐานเดียวกัน

4. การดำเนินการในอดีต ผู้ทำหน้าที่รักษาวินัยจะต้องศึกษาวินัยที่เคยดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การถึงรายละเอียด เหตุผล และวิธีการดำเนินการทางวินัยขององค์การ การดำเนินการทางวินัยต้องมีหลักฐานที่ชัดเจน สามารถอ้างอิงได้ และได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน ความลำเอียง และการเลือกปฏิบัติ

5. ธรรมชาติของปัญหา มีต่างๆ กันหลายประการ และบางปัญหายังมีความเกี่ยวพันกันอีกด้วย ดังนั้นการรักษาวินัยต้องพิจารณาธรรมชาติของแต่ละปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบ และต้องศึกษาความสัมพันธ์ของปัญหาให้ถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจดำเนินการ

6. กระบวนการทางสังคม คือ สังคมประกิต (Socialization) ในการซึมซับ รับรู้ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม ปทัสถานขององค์การที่ตนทำงานอยู่ว่ามีข้อกำหนดอะไร อย่างไรบ้าง ถ่ายทอดสู่สมาชิกได้เพียงไร หากบุคลากรไม่เข้าใจตรงไหน ผู้รักษาวินัยต้องทำความชัดเจน ต้องอบรมสั่งสอน ขัดเกลาให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

7. การสนับสนุนจากผู้บริหาร ในการดำเนินการทางวินัย ต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีหลักฐานแน่นหนา ชัดเจน อ้างอิงได้ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ผู้ทำหน้าที่รักษาวินัยต้องรอบคอบ คำนึงถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นให้จงหนัก เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลหลายกลุ่มเป็นวงกว้าง

12.4 วินัยข้าราชการไทย

วินัยที่ข้าราชการไทยต้องยึดถือปฏิบัติ ข้าราชการทุกประเภทมีข้อกำหนดไว้ในกฎหมายเป็นที่แน่นอนว่าให้ข้าราชการปฏิบัติอย่างไร และไม่ให้ปฏิบัติอะไร ซึ่งประเทศไทยเรามีวินัยข้าราชการพลเรือนเป็นข้อปฏิบัติสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ทั้งนี้ข้าราชการประเภทอื่นๆ จะนำไปใช้โดยตรงหรือลอกเลียนแบบไปใช้ รวมทั้งข้าราชการส่วนท้องถิ่น และพนักงานรัฐวิสาหกิจ

พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้กล่าวไว้ใน หมวดที่ 6 วินัยและการรักษาวินัย มาตรา 80 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัยโดยกระทำการหรือไม่กระทำการตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ปฏิบัติราชการในต่างประเทศ นอกจากต้องรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ ในหมวดนี้แล้ว ต้องรักษาวินัยโดยกระทำการหรือไม่กระทำการตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ด้วย

12.4.1 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติ

ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้ (มาตรา 82)

1. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม
2. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
3. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการด้วยความตั้งใจอุตสาหะ เอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ
4. ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม
5. ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้ ต้องรักษาความลับของทางราชการ
6. ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี และต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ
7. ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตน
8. ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติการอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย

9. ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย

10. กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

12.4.2 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการใดๆ อันเป็นข้อห้าม

ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการใดอันเป็นข้อห้าม ดังต่อไปนี้ (มาตรา 83)

1. ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา การรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้งถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย

2. ต้องไม่ปฏิบัติราชการอันเป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วครั้งคราว

3. ต้องไม่อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน หาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

4. ต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ

5. ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

6. ต้องไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใด ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

7. ต้องไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้ง กดขี่ หรือข่มเหงกันในการปฏิบัติราชการ

8. ต้องไม่กระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

9. ต้องไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ

10. ไม่กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

12.4.3 การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

การกระทำผิดวินัยในลักษณะดังต่อไปนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง (มาตรา 85)

1. ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบเพื่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยทุจริต

2. ละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

3. ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุอันสมควรหรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

4. กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

5. ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหง หรือทำร้ายประชาชนผู้ติดต่อราชการอย่างร้ายแรง

6. กระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าโทษจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

7. ละเว้นการกระทำหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตาม มาตรา 82 หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามมาตรา 83 อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง

8. ละเว้นการกระทำหรือกระทำการใดๆ อันเป็นการไม่ปฏิบัติตาม มาตรา 80 วรรคสอง และมาตรา 82 (11) หรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามมาตรา 83 (10) ที่มีกฎ ก.พ. กำหนดไว้เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

12.4.4 โทษทางวินัย

โทษทางวินัยของข้าราชการพลเรือนมี 5 สถาน ดังนี้

1. ภาคทัณฑ์ เป็นการตำหนิโทษ คาดโทษ ลงโทษเพียงว่ากล่าว การลงโทษข้าราชการพลเรือนโดยตำหนิโทษเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นการลงโทษขั้นเบาที่สุด เป็นโทษสำหรับกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อย หรือมีเหตุอันควรลดหย่อน ซึ่งยังไม่ถึงกับจะต้องถูกลงโทษตัดเงินเดือน นอกจากนี้ในกรณีกระทำความผิดวินัยเล็กน้อย และมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนหรือหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้

2. ตัดเงินเดือน เป็นการลงโทษตัดเงินเดือนเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนและเป็นจำนวนเดือน เช่น ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 2 เดือน เมื่อพ้นเวลา เนื่องจากมีความผิดเล็กน้อย 2 เดือน แล้วก็จะได้รับเงินเดือนตามปกติ

3. ลดเงินเดือน เป็นการลงโทษโดยลดเงินเดือนเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ เช่น ลดเงินเดือน 2% หรือ 4% ของอัตราเงินเดือนของผู้กระทำผิด

4. ปลดออก เป็นการลงโทษให้พ้นจากราชการ โดยได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนผู้นั้นลาออกจากราชการ

5. ไล่ออก เป็นการลงโทษให้พ้นจากราชการ โดยไม่ได้รับบำเหน็จบำนาญ เป็นโทษที่ร้ายแรงที่สุดในการดำเนินการทางวินัย

สำหรับโทษใน 3 ข้อแรก เป็นโทษที่กระทำผิดทางวินัยแบบไม่ร้ายแรง หากกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง จะถึงขั้น ปลดออก กับ ไล่ออก

12.4.5 จุดมุ่งหมายในการลงโทษทางวินัย

1. เพื่อรักษาความศักดิ์สิทธิ์ของข้อปฏิบัติทางวินัย หากมีวินัยแล้วไม่มีบทลงโทษคงไม่ต่างอะไรกับการมีกฎหมายแต่ไม่มีวิธีการลงโทษ การลงโทษเพื่อให้ข้อปฏิบัติทางวินัยศักดิ์สิทธิ์ ให้เกิดการตระหนัก หากมีการกระทำผิดเช่นเดิมก็จะต้องรับโทษตามความผิดนั้น

2. เพื่อรักษามาตรฐานความประพฤติและสมรรถภาพของข้าราชการ การลงโทษตามลักษณะหนักเบาของปัญหาที่กำหนดตามความผิดนั้น จะทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่ประพฤติผิด

3. เพื่อจูงใจให้ข้าราชการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น หากผู้ปฏิบัติตระหนักถึงโทษที่จะได้รับหากกระทำผิดทางวินัย หรืออยู่ในระหว่างการกระทำที่ผิดทางวินัย เป็นการปลูกฝังและจูงใจให้เกิดการปรับปรุงตน

4. เพื่อรักษาชื่อเสียงของทางราชการและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อทางราชการ หากข้าราชการกระทำผิดผลที่จะเกิดขึ้น คือ ชื่อเสียงของทางราชการ หรือหน่วยราชการที่ข้าราชการนั้นสังกัดอยู่ เพื่อไม่ให้เกิดความประพฤติที่ส่งผลเสียแก่ทางราชการ จึงจะต้องมีบทลงโทษที่เคร่งครัด

12.4.6 การดำเนินการทางวินัยภาคราชการ

เมื่อข้าราชการกระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการทางวินัย มาตรา 90 เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ทราบโดยเร็ว และให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็วด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่

ตามวรรคหนึ่ง หรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ตามหมวดนี้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 จะมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาระดับต่ำลงไปปฏิบัติแทนตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนดก็ได้

การลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการจะต้องกระทำโดยยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงโทษสถานหนักถึงออกจากราชการ (ไล่ออก ปลดออก ให้ออก) จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบ ทั้งนี้เพื่อให้หลักประกันความมั่นคงในการดำรงสถานภาพของข้าราชการ ตามระบบคุณธรรม

มาตรา 96 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดเงินเดือนตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิดในกรณีมีเหตุอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่สำหรับการลงโทษภาคทัณฑ์ให้ใช้เฉพาะกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยในกรณีกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จะงดโทษให้โดยให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนก็ได้การลงโทษตามมาตรานี้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 จะมีอำนาจสั่งลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานโทษและอัตราโทษใดได้เพียงใด ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

12.4.7 การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

มาตรา 94 การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนสำหรับกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งต่างกัน หรือต่างกรมหรือต่างกระทรวงกัน ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกันให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมเดียวกัน ที่อธิบดีหรือปลัดกระทรวงถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวง แล้วแต่กรณีเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

2. สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญต่างกรมในกระทรวงเดียวกันถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกัน ให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เว้นแต่เป็นกรณีที่ปลัดกระทรวงถูกกล่าวหาร่วมด้วย ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

3. สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญต่างกระทรวงกันถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกันให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ร่วมกันแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เว้นแต่เป็นกรณีที่มีผู้ถูกกล่าวหาดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงร่วมด้วย ให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

4. สำหรับกรณีอื่น ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. มาตรา 95 หลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ในกรณีที่เป็นความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. จะดำเนินการทางวินัย โดยไม่ต้องสอบสวนก็ได้

12.4.8 คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ

คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับพระราชาผู้ปกครองไพร่ฟ้า ประชาชน และถือเป็นคุณธรรมสำหรับข้าราชการผู้ทำงานของรัฐ

1. ทาน คือ การให้ การให้ด้วยน้ำใจเอื้ออารี ไม่หวังผลตอบแทน ข้าราชการที่มีคุณธรรมในข้อนี้ จะเป็นผู้อุทิศเวลาให้แก่ราชการ ไม่ใช้เวลาราชการไปหาประโยชน์ส่วนตัว ต้อนรับให้ความสะดวกและให้ความสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ

2. ศีล คือ การประพฤติในทางดีงาม ไม่ประพฤติชั่วในทางเสียหาย ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ไม่อาศัยอำนาจหน้าที่ราชการหาประโยชน์ส่วนตัว ไม่กระทำการเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการและไม่ประพฤติชั่วอันใด

3. บริจาคะ คือ การบริจาค การเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้จะมุ่งมั่นทำงานเพื่อประเทศชาติ จะป้องกันอันตรายที่จะบังเกิดแก่ประเทศชาติ จะอุทิศเวลาให้แก่ราชการ

4. อาชวะ คือ ความเป็นคนซื่อตรง ไม่คิดทรยศต่อประเทศชาติและประชาชน ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้ จะสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ไม่ก่อการร้ายต่อแผ่นดิน จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ไม่อาศัยอำนาจหน้าที่ราชการหาประโยชน์ส่วนตัว ไม่เปิดเผยความลับของทางราชการ จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่กระทำการข้ามผู้บังคับบัญชา และไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

5. มัทวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้จะสุภาพเรียบร้อยต่อเพื่อนข้าราชการด้วยกัน สุภาพเรียบร้อยต่อประชาชน ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามราษฎร

6. ตปะ คือ ความเพียร ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้จะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอุตสาหะ

7. อโกธะ คือ ความไม่โกรธ ไม่ทำอะไรไปตามอำนาจแห่งความโกรธนั้น ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้จะรักษาความสามัคคีระหว่างข้าราชการไม่ทะเลาะกัน

8. อหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนผู้อื่น ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้จะไม่ฉ้อราษฎรบังหลวง หรือเบียดเบียนประชาชน ไม่กดขี่ข่มเหงราษฎร

9. ขันติ คือ ความอดกลั้น ได้แก่ การอดกลั้นต่อการถูกจาบจ้วงล่วงเกิน อดกลั้นต่อความเย้ายวนชักชวนไปในทางเสียหาย ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้ จะไม่ปล่อยตัวถลำไปทำผิดวินัย

10. อวิโรธนะ คือ ความไม่ผิด ความรอบคอบระมัดระวังไม่ให้ทำอะไรผิดพลาด จะทำอะไรก็ศึกษาพิจารณาไตร่ตรองคิดให้รอบคอบให้รู้ทั่วถึงแน่นอนถึงทางดีทางเสีย ทางถูกทางผิด ทางควร ไม่ควร ข้าราชการที่มีคุณธรรมข้อนี้ จะปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ด้วยความเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่ราชการ ไม่ประมาทเลินเล่อ ในหน้าที่ราชการ

12.4.9 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ

1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี Integrity ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศักดิ์ศรี ต้องยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างสุจริตและเที่ยงธรรม

2. ขยันตั้งใจทำงาน Activeness ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น เพื่อให้บริการที่ดี

3. มีศีลธรรม คุณธรรม Morality ข้าราชการจะดำรงตนเป็นคนดี ดำรงตนอยู่ในศีลธรรมอันดี

4. รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม Relevancy ข้าราชการต้องปรับตัวให้ทันโลก ทันเหตุการณ์ และพัฒนาการให้บริการประชาชน

5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ Efficiency ข้าราชการจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างคุ้มค่าภาษี ประชาชนปฏิบัติเพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

6. รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม Accountability ข้าราชการจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยสำนึกรับผิดชอบต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

7. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส Democracy ข้าราชการยึดมั่นในหลักในการปกครองระบอบประชาธิปไตย จะให้บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย

8. มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน Yield ข้าราชการจะมุ่งมั่น สร้างสรรค์ผลงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

สรุป การรักษากฎ ระเบียบ วินัย

วินัยเป็นข้อห้ามข้อปฏิบัติที่กำหนดไว้เป็นแบบแผน เพื่อควบคุมความประพฤติ พฤติกรรมของคนจำนวนมากที่มาร่วมกิจกรรมกันในองค์การ โดยมีบทลงโทษ ตั้งแต่ตักเตือน ให้พักงาน ลดขั้นตัดเงินเดือน องค์การไม่ว่าของรัฐหรือเอกชนจำเป็นต้องมีระบบวินัยที่มีประสิทธิภาพ เป็นแนวความประพฤติที่เป็นเอกภาพ มีความสงบสุข เป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์การและบุคลากร

วินัย เป็นสิ่งที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบ ถือเป็นข้อปฏิบัติที่ต้องกระทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวินัยของข้าราชการถือเป็นกฎข้อบังคับที่ข้าราชการทุกคนต้องยึดถือและปฏิบัติตาม

คำถามทบทวน บทที่ 12

1. วินัยทางลบ กับ วินัยทางบวก มีความแตกต่างกันอย่างไร
2. ทศพิธราชธรรมทั้ง 10 ข้อ มีอะไรบ้าง
3. กระบวนทัศน์ ค่านิยม ของข้าราชการ มีอะไรบ้าง
4. ลักษณะวินัยที่ดีนั้นคืออย่างไร
5. ท่านคิดว่าน่าจะแบ่งวินัยเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง อธิบาย
6. จงอธิบายเรื่องการดำเนินการทางวินัย
7. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติ (มาตรา 82) มีอะไรบ้าง
8. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการใดเป็นข้อห้าม จงบอกมา 10 ข้อ
9. อะไรบ้างที่ถือว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

หนังสืออ้างอิง บทที่ 12

เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์. **หลักพื้นฐานกฎหมายมหาชน.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. 2558.

ขวัญชนก ต้นกันยา. (2559). **ปัญหาการลงโทษทางวินัยของข้าราชการ : ศึกษากรณีคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ชี้มูลความผิดทางวินัย.** สารนิพนธ์หลักสูตร นิติศาสตร์มหาบัณฑิต กลุ่มวิชากฎหมายมหาชน, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, ผศ. ดร. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2545.

ณัฐพงษ์ บุปผเวช. (2553). **ปัญหากฎหมายย้อนหลัง.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายเอกชน, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นวณัฐ แก้วขวัญ. (2554). **ปัญหาการพิจารณาและการสั่งลงโทษทางวินัยของผู้บังคับบัญชาตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติชี้มูลฐานความผิด.** การศึกษาอิสระหลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นันทวัฒน์ บรมานันท์. **กฎหมายปกครอง** (พิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. 2553.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน. 2556.

ปิยพร วุยชัยภูมิ. (2556). **ความผิดวินัยอย่างร้ายแรงในกรณีกระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน.** สารนิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

สัญชัย ศิริเดช. (2556). **ปัญหาการใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการออกคำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการพลเรือน : กรณีศึกษาที่คณะกรรมการ ป.ป.ช.ชี้มูลความผิดทางวินัย.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ. **"การศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพไทยรุ่นอายุวาย โรงพยาบาลศูนย์เขตบริการสุขภาพที่ 5".** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2558.

สุริยา ปานแป้น. **คู่มือสอบกฎหมายปกครอง** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. 2556.

เสนาะ ติเยาว์. **การบริหารงานบุคคล.** มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

อนุวัฒน์ บุญนันท์. (2554). **การควบคุมการใช้ดุลยพินิจของฝ่ายปกครองโดยองค์กรตุลาการในระบบกฎหมายอังกฤษและกฎหมายไทย.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

De Cenzo, D. & Robbin S. **Human Resource Management.** New York : John Wiley & Sons. 1993.

อภิธาน (ศัพท์)

digital : เกี่ยวกับนิ้ว เกี่ยวกับตัวเลข การบันทึกเสียง ที่เปลี่ยนสัญญาณเสียงให้เป็นข้อมูลตัวเลข ปุ่มสำหรับกดด้วยนิ้วของเครื่องมือต่างๆ





กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

The law of personel administration

กฎหมายแรงงาน การประกันสังคม

ความนำ

แมคเกรเยอร์ (Mc Gregor, 1960 : 33-34) มีทฤษฎีว่าธรรมชาติของมนุษย์มี 2 ลักษณะ ตามทฤษฎีเอกซ์ และทฤษฎีวาย (x theory & y theory)

ทฤษฎีเอกซ์ (x theory) เชื่อว่า **มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีแต่ความต้องการ** (Man is a wanting animal) มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ให้ความสำคัญแก่ตนเองเท่านั้น ไม่สนใจความรู้สึกของคนอื่น หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขี้เกียจ หลบงานเมื่อมีโอกาส ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ ลงโทษ **โดยอาศัยกฎหมาย**

ทฤษฎีวาย (y theory) เชื่อว่า **มนุษย์ชอบการสมาคม** (Man is a social man) นักพฤติกรรมศาสตร์หลายท่าน เช่น ไลเคอร์ต (Likert) อาร์จิริส (Argiris) มีทัศนะสอดคล้อง เห็นด้วยว่ามนุษย์จะอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องพบปะให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีความรับผิดชอบ ชอบทำงานเป็นกลุ่ม ขยัน อยู่ในเขต (zone) บวก มากกว่าทฤษฎีเอกซ์ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Man is social animal)

ต่อมามีนักทฤษฎีชื่อ เรดดิน (Reddin 1970) ให้กำเนิดทฤษฎีแซด (z theory) เชื่อว่า **มนุษย์มีความซับซ้อน** (Man is a complex man) มีทั้งความดีและความชั่ว ต้องพึ่งพาอาศัยกัน จะต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในสังคม มีทัศนะว่ามนุษย์มีลักษณะกลางๆ ไม่ดี ไม่เลว จะทำสิ่งต่างๆ เพราะได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ประกอบกับสัจธรรม **"หลักการของความน่าจะเป็นที่ทำให้เกิดการทุจริต"** เชื่อว่า มนุษย์ทุจริตได้เพราะเหตุ 3 ประการ คือ

1. D (Dishonesty) : ความไม่ซื่อตรง
2. O (Opportunity) : โอกาส ช่องทางที่เอื้ออำนวย
3. M (Motive) : แรงจูงใจให้กระทำการทุจริตเพื่อตอบสนองความต้องการ ความอยากได้อยากมี อยากเป็น เพราะเห็นว่าเป็นของดี มีประโยชน์

แสดงเป็นสมการ P (Probability) : ที่จะก่อให้เกิดการทุจริต

$$P = D \times O \times M$$

เกณฑ์ในการให้ค่าคะแนนและการแปลความหมาย ถ้า P D O M ตัวใดมีค่ายิ่งใกล้ 1 มากเท่าไร ยิ่งเกิดการทุจริตได้มากเท่านั้น ยิ่งใกล้ 0 (เลขศูนย์) เท่าไร ยิ่งเกิดการทุจริตได้น้อยเท่านั้น ถ้าค่าตัวใดตัวหนึ่งเท่ากับ 0 จะทำให้ P มีค่าเป็น 0 ซึ่งหมายความว่าการทุจริตเกิดขึ้นไม่ได้ เข้าใจง่ายๆ ถ้ากำจัดไม่ให้มีตัวใดตัวหนึ่งได้เด็ดขาดก็จะไม่มีการทุจริตเกิดขึ้น กำจัด D & M ต้องกำจัดตัวบุคคล ต้องใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ กฎหมายมีชื่อเรียกต่างๆ กัน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

13.1 ความหมายของกฎหมายต่างๆ

กฎหมาย (Law) คือกฎที่สถาบันหรือผู้มีอำนาจสูงสุดในรัฐตราขึ้น หรือที่เกิดขึ้นจากจารีตประเพณีอันเป็นที่ยอมรับนับถือ เพื่อใช้ในการบริหารประเทศ เพื่อใช้บังคับบุคคลให้ปฏิบัติ หรือเพื่อกำหนดระเบียบแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือระหว่างบุคคลกับรัฐ

กฎหมายพาณิชย์ (Commercial law) คือกฎหมายที่วางระเบียบความเกี่ยวพันทางการค้าหรือธุรกิจระหว่างบุคคล เช่น กฎหมายว่าด้วยการซื้อขาย การเช่าทรัพย์ การจำนำ การจำนอง ตั๋วเงิน หุ้นส่วนบริษัท

กฎหมายปิดปาก คือหลักกฎหมายที่ไม่ยอมให้อ้างหรือพิสูจน์ข้อเท็จจริงให้ผิดไปจากข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามพฤติการณ์ ไม่ว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏนั้นจะเป็นจริงหรือไม่ก็ตาม (astoppel)

กฎกระทรวง คือบทบัญญัติที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงออกโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติหรือบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่มีฐานะเท่าพระราชบัญญัติ เป็นต้นว่า ประมวลกฎหมาย พระราชกำหนด

พระราชกฤษฎีกา บทบัญญัติแห่งกฎหมายที่พระมหากษัตริย์ทรงตราขึ้นโดยอาศัยอำนาจตามรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติหรือพระราชกำหนด เพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน

พระราชกำหนด บทบัญญัติแห่งกฎหมายที่พระมหากษัตริย์ทรงตราขึ้นโดยอาศัยอำนาจบริหารให้ใช้บังคับ ดังเช่น พระราชบัญญัติในกรณีฉุกเฉินที่มีความจำเป็นรีบด่วนอันมิอาจหลีกเลี่ยงได้ เพื่อประโยชน์ในการรักษาความปลอดภัยของประเทศ หรือความปลอดภัยสาธารณะ หรือความมั่นคงในทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือป้องปัดภัยพิบัติสาธารณะ หรือในกรณีมีความจำเป็นต้องมีกฎหมายเกี่ยวด้วยการภาษีอากรหรือเงินตราซึ่งจะต้องได้รับการพิจารณาโดยด่วนและลับ เพื่อรักษาประโยชน์ของแผ่นดิน (**ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2557**)

พระราชบัญญัติ คือบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่พระมหากษัตริย์ทรงตราขึ้นโดยคำแนะนำและยินยอมของรัฐสภา

13.2 กฎหมายแรงงาน

กฎหมายคุ้มครองแรงงาน เป็นกฎหมายที่กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำให้นายจ้างปฏิบัติตามเพื่อคุ้มครองสิทธิของลูกจ้างในเรื่องสภาพการจ้างและการทำงาน ไม่ให้ลูกจ้างเสียเปรียบนายจ้างมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและความสงบเรียบร้อยในสังคม

กฎหมายแรงงาน (ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541)

กฎหมายแรงงาน เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ประกอบด้วยกฎหมายต่างๆ ที่สำคัญ เช่น กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายประกันสังคม กฎหมายเกี่ยวกับการจัดหางานและการสงเคราะห์อาชีพ เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะกฎหมายแรงงานและการประกันสังคมเท่านั้น เพราะเกี่ยวข้องกับประชาชนที่ใช้แรงงานทุกประเภท และเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การคุ้มครองการใช้แรงงานทั่วไป (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2541)

การคุ้มครองการใช้แรงงานทั่วไป เป็นบทบัญญัติที่ให้ความคุ้มครองขั้นต่ำแก่ลูกจ้างทุกคน ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้าง หญิง ชาย หรือเด็กก็ตาม ในเรื่องเวลาทำงาน เวลาพักงาน การทำงานล่วงเวลา วันหยุด และการทำงานในวันหยุด ค่าจ้าง ค่าชดเชย เงินสะสม เงินสมทบ เป็นต้น

ความรู้เกี่ยวกับการคุ้มครองการใช้แรงงานทั่วไปที่สำคัญ

นายจ้าง หมายถึงบุคคลต่อไปนี้

1. ผู้ซึ่งตกลงรับลูกจ้างเข้าทำงาน โดยจ่ายค่าจ้างให้
2. ผู้ซึ่งได้รับมอบหมาย ให้ทำงานแทนนายจ้าง
3. กรณีที่เป็นนิติบุคคลผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล หรือได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจกระทำการนิติบุคคล และผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจกระทำการแทน
4. เจ้าของกิจการได้จ้างเหมาค่าแรงถือเจ้าของกิจการเป็นนายจ้างของลูกจ้างที่ผู้รับเหมาค่าแรงจัดหามาด้วย

ลูกจ้าง คือ ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้าง โดยได้รับค่าจ้าง

เวลาทำงานปกติของลูกจ้าง หมายถึง กำหนดเวลาทำงานตามปกติในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ ซึ่งนายจ้างและลูกจ้างได้ตกลงกันไว้ แต่ต้องไม่เกินกว่าอัตราที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อสุขภาพอนามัยและ

ความปลอดภัยของลูกจ้าง คือ ทุกประเภทงานไม่เกิน 8 ชั่วโมง/วัน และไม่เกิน 48 ชั่วโมง/สัปดาห์ เว้นงานอันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัย ไม่เกิน 7 ชั่วโมง/วัน และไม่เกิน 42 ชั่วโมง/สัปดาห์

เวลาพักของลูกจ้าง หมายถึง ระยะเวลาที่กำหนดให้ลูกจ้างหยุดพักระหว่างการทำงาน ไม่น้อยกว่าวันละ 1 ชั่วโมง แต่ถ้าทำงานล่วงเวลาต่อไม่น้อยกว่า 2 ชั่วโมงต้องให้ลูกจ้างพักก่อนทำงานล่วงเวลา 20 นาที เวลาพักไม่นับรวมเป็นเวลาทำงาน

วันหยุดและการทำงานในวันหยุดของลูกจ้าง

วันหยุดสัปดาห์ ต้องมีวันหยุดให้ลูกจ้างไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 1 วัน

วันหยุดตามประเพณี

1. ต้องมีวันหยุดไม่น้อยกว่าปีละ 13 วัน โดยรวมวันแรงงานแห่งชาติด้วย
2. ถ้าวันหยุดตามประเพณีตรงกับวันหยุดราชการประจำปี วันหยุดทางศาสนา หรือขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น ให้หยุดชดเชยตามประเพณีในวันทำการถัดไป
3. ถ้าลักษณะหรือสภาพของงานไม่อาจให้ลูกจ้างหยุดตามประเพณีได้ ให้นายจ้างตกลงกับลูกจ้างว่าจะหยุดในวันอื่นชดเชย หรือนายจ้างจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้ก็ได้

วันลา หมายถึง วันที่นายจ้างอนุญาตให้ลูกจ้างลากิจ ลาป่วยได้ ลาป่วยตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541 ระบุว่า

1. ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้เท่าที่ป่วยจริง ต้องมีใบรับรองแพทย์มาแสดงต่อนายจ้างตามกฎหมายด้วย
2. การหยุดงานเพราะประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากทำงาน
3. ตลอดระยะเวลาที่ลาป่วย ได้ค่าจ้างไม่เกิน 30 วัน/ปี

วันลากิจ ลูกจ้างมีสิทธิลากิจได้ ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

วันลาเพื่อรับราชการทหาร ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อรับราชการทหาร ในกรณีเรียกพลเพื่อตรวจสอบเพื่อฝึกทหาร หรือเพื่อทดลองความพรั่งพร้อม โดยได้รับค่าจ้างไม่เกิน 60 วัน/ปี

การคุ้มครองการใช้แรงงานหญิงและเด็ก

การใช้แรงงานหญิง

งานที่ห้ามหญิงทำ ห้ามใช้ลูกจ้างหญิงทำงานต่อไปนี้

1. งานเหมืองแร่ หรืองานก่อสร้าง ใต้น้ำ ในถ้ำ อุโมงค์ หรือปล่องภูเขา เว้นแต่ลักษณะของงานไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ หรือร่างกายของลูกจ้างนั้น
2. งานที่ต้องทำบนนั่งร้านสูงกว่าพื้นดินตั้งแต่ 10 เมตรขึ้นไป
3. งานผลิตหรือขนส่งวัตถุระเบิด หรือวัตถุไวไฟ
4. งานอื่นตามที่กฎหมายกำหนดในกฎกระทรวง

งานห้ามของหญิงมีครรภ์ ห้ามลูกจ้างหญิงมีครรภ์ทำงานระหว่างเวลา 22.00 น. - 6.00 น. และทำงานล่วงเวลาในวันหยุด หรืองานห้ามตามที่กฎหมายกำหนด

วันลาคลอดบุตร ลูกจ้างหญิงมีสิทธิลาคลอดบุตรครรภ์หนึ่งไม่เกิน 90 วัน นับรวมวันหยุด โดยได้รับค่าจ้างไม่เกิน 45 วัน

ห้ามเลิกจ้างหญิงมีครรภ์ เพราะเหตุมีครรภ์

การใช้แรงงานเด็ก

กฎหมายแรงงานฉบับปัจจุบัน ได้กำหนดว่า ห้ามจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี เข้าทำงาน

เวลาพักของลูกจ้างเด็ก เมื่อเด็กทำงานแล้วไม่เกิน 4 ชั่วโมง ต้องพักไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง และใน 4 ชั่วโมง ต้องจัดเวลาพักน้อยตามที่นายจ้างกำหนดอีกด้วย

งานห้ามเด็กทำ

1. ห้ามเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานในวันหยุด ทำงานล่วงเวลา หรือทำงานระหว่างเวลา 22.00 น. - 6.00 น.

2. ห้ามเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานบางประเภทที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของเด็ก รวมตลอดถึงในบางสถานที่ ซึ่งล่อแหลมต่อความเสื่อมทรามทางศีลธรรม

การคุ้มครองค่าจ้างเด็ก ถ้านายจ้างจ่ายเงินล่วงเวลาให้แก่ลูกจ้างเด็ก บิดามารดา หรือผู้ปกครองของลูกจ้างเด็ก มิให้ถือว่าเป็นการจ่ายหรือรับค่าจ้างสำหรับจ้างเด็กนั้น และจะนำมาหักจากค่าจ้างที่ต้องจ่ายตามกำหนดเวลาไม่ได้

การคุ้มครองเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงาน

ค่าจ้าง

หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงาน ในเวลาทำงานปกติของวันทำงาน และในวันหยุดซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานและวันลาด้วย

หลักเกณฑ์การจ่ายค่าจ้าง

1. ต้องจ่ายไม่ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ยกเว้นกรณีทดลองปฏิบัติงานไม่เกิน 60 วัน

2. ในกรณีที่งานมีลักษณะและคุณภาพอย่างเดียวกันและปริมาณเท่ากัน ให้นายจ้างกำหนดค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุดให้แก่ลูกจ้างเท่าเทียมกันไม่ว่าลูกจ้างนั้นจะเป็นชายหรือหญิง

3. ต้องจ่ายเงิน เป็นเงินตราไทย เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างให้จ่ายเป็นตั๋วเงิน หรือเงินตราต่างประเทศ และจะต้องจ่ายให้ ณ สถานที่ทำงานของลูกจ้าง ถ้าจะจ่าย ณ สถานที่อื่นต้องได้รับความยินยอมจากลูกจ้าง

4. ถ้าจ่ายค่าตอบแทน จะต้องจ่ายไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง

ค่าล่วงเวลา

หมายถึง เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานนอกเวลางานปกติ

ค่าล่วงเวลาในวันทำงาน จ่าย 1.5 เท่าของค่าจ้างปกติต่อชั่วโมง

ค่าล่วงเวลาในวันหยุด จ่าย 3 เท่าของค่าจ้างปกติต่อชั่วโมง

ค่าทำงานในวันหยุด

หมายถึง เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานในวันหยุดทุกประเภทโดย

- จ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม 1 เท่าของค่าจ้าง สำหรับลูกจ้างซึ่งมีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด
- จ่ายค่าตอบแทนไม่น้อยกว่า 2 เท่าของค่าจ้าง สำหรับลูกจ้างซึ่งไม่มีสิทธิได้รับค่าจ้างในวันหยุด

การคุ้มครองการจ่ายค่าชดเชย

ลักษณะของค่าชดเชยและการเลิกจ้าง

ค่าชดเชย หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้าง เมื่อเลิกจ้างนอกเหนือจากเงินประเภทอื่น ซึ่งนายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้างชดเชยให้เมื่อเลิกจ้าง

การเลิกจ้าง หมายความว่า การที่นายจ้างให้ลูกจ้างออกจากงาน โดยการปลดออก หรือไล่ออก โดยลูกจ้างไม่ได้กระทำผิด ซึ่งลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชย ดังนี้

1. อายุงาน 120 วัน – ไม่ครบ 1 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าอัตราสุดท้าย 30 วัน
2. อายุงานครบ 1 ปี – ไม่ครบ 3 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 90 วัน
3. อายุงานครบ 3 ปีขึ้นไป จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน
4. อายุงานครบ 6 ปี – ไม่ครบ 10 ปี จ่ายไม่น้อยกว่าอัตราสุดท้าย 240 วัน
5. อายุงานครบ 10 ปีขึ้นไป จ่ายไม่น้อยกว่าค่าจ้างอัตราสุดท้าย 300 วัน

การคุ้มครองในเรื่องสวัสดิการและความปลอดภัยในการทำงาน

สวัสดิการ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับปัจจุบันได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสวัสดิการ 2 ระดับ คือ

ก. คณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ซึ่งเป็นองค์กรระดับชาติระบบไตรภาคี เพื่อกำหนดนโยบายสวัสดิการระดับชาติ และเสนอความคิดเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวงกำหนดการจัดสวัสดิการในสถานประกอบการที่เป็นการจัดสวัสดิการขั้นพื้นฐาน (น้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วม ปัจจัยปฐมพยาบาลและการรักษาพยาบาล) และสวัสดิการพิเศษสำหรับ บางประเภทกิจการ ฯลฯ

ข. คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ที่มีลูกจ้าง 50 คนขึ้นไป เพื่อร่วมประชุมปรึกษาหารือกับนายจ้างเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการในสถานประกอบการ และควบคุมดูแลจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างตามพระราชบัญญัตินี้ ความปลอดภัยในการทำงานตามกฎหมายกำหนดความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้างตามสาขาอาชีพ โดย

1. กำหนดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัยระดับชาติ เป็นองค์กรไตรภาคี เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารความปลอดภัย

2. กำหนดมาตรฐานให้นายจ้างดำเนินการในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยออกเป็นกฎกระทรวง

3. ให้มีองค์กรเอกชนให้บริการด้านวิชาการและเทคนิคแก่นายจ้างภายใต้การควบคุมของรัฐ

4. เพิ่มหลักการให้พนักงานตรวจแรงงาน มีอำนาจสั่งให้นายจ้างปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จัดหรือแก้ไขเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ให้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด และให้นายจ้างจ่ายเงินแก่ลูกจ้างในวันทำงานขณะที่หยุดงาน

5. การจัดให้มีการตรวจสุขภาพของลูกจ้างตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง และส่งผลการตรวจต่อพนักงานตรวจแรงงาน (**อนิวัช แก้วจำนง, 2554** : 90)

การควบคุม

กฎหมายคุ้มครองแรงงานได้วางมาตรการ เพื่อควบคุมนายจ้างให้ปฏิบัติตามกฎหมายดังนี้

1. ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างรวมกันตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป จัดทำข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน**เป็นภาษาไทย** ข้อบังคับนั้นอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับรายการดังต่อไปนี้

- วันทำงาน เวลาทำงานปกติและเวลาพัก
- วันหยุด และหลักเกณฑ์การหยุด
- หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุด
- วันและสถานที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด และค่าล่วงเวลาในวันหยุด
- วันลาและหลักเกณฑ์การลา
- วินัยและโทษทางวินัย
- การร้องทุกข์
- การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

2. ให้นายจ้างซึ่งมีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป **จัดทำทะเบียนลูกจ้างเป็นภาษาไทย** และเก็บไว้ ณ สถานที่ประกอบกิจการหรือสำนักงานของนายจ้าง พร้อมที่จะให้พนักงานตรวจแรงงานได้ตรวจในเวลาทำการ และนายจ้างจะต้องจัดทำภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ลูกจ้างเข้าทำงานให้นายจ้าง เก็บรักษาทะเบียนลูกจ้างและเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายเงินไว้ไม่น้อยกว่า 2 ปี นับแต่วันสิ้นสุดของการจ้างลูกจ้างแต่ละราย

บทกำหนดโทษ

สำหรับนายจ้างและลูกจ้างที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกระทรวงมหาดไทย โดยกำหนดโทษตามความหนักเบาของความผิด โดยโทษต่ำสุดปรับไม่เกิน 5,000 บาท โดยโทษสูงสุดจำคุกไม่เกิน 1 ปี หรือปรับไม่เกิน 200,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง

ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับปัจจุบัน ได้จัดให้มีกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประเภท คือ

1. เป็นกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างเพื่อช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของลูกจ้าง ซึ่งที่มาของเงินประกอบด้วยค่าปรับจากการลงโทษผู้กระทำผิดตามพระราชบัญญัตินี้ เงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ และดอกผลเงินกองทุนส่วนนี้ โดยมีหลักเกณฑ์การจ่ายตามที่กำหนดในระเบียบและเมื่อจ่ายให้แก่ลูกจ้างแล้วกองทุนจะรับช่วงสิทธิลูกจ้างฟ้องไล่เบี้ยคืนจากนายจ้าง

2. เป็นกองทุนเงินสะสม แหล่งที่มาของเงินได้ คือเงินสะสมซึ่งหักจากค่าจ้างของลูกจ้างและเงินสมทบของนายจ้างในกิจการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ซึ่งไม่ได้จัดกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือจัดให้มีการสงเคราะห์แก่ลูกจ้าง ในการที่ลูกจ้างลาออกจากงานหรือตาย ซึ่งเป็นระบบบังคับและแยกบัญชีต่างหากจากบัญชีกองทุนสงเคราะห์ลูกจ้างตามข้อ 1 เพื่อสร้างหลักประกันในการทำงานและป้องกันมิให้มีการย้ายงานบ่อยครั้ง และเป็นการส่งเสริมระบบการออมทรัพย์ของลูกจ้าง และกำหนดมาตรการกรณีนายจ้างไม่นำส่งเงินสะสมและเงินสมทบ โดยให้จ่ายเงินเพิ่มและการยึด อายัดทรัพย์ของนายจ้าง

13.3 การประกันสังคม (มณี มหาวงศนันท์, 2551 : 3-10)

การประกันสังคม มีนโยบายต้องการให้หลักประกันความมั่นคงทางสังคมแก่ประชาชนที่มีปัญหาหรือความเดือดร้อนทางด้านการเงินจากการประสบเคราะห์ภัยต่างๆ หรือมีเหตุอันทำให้เกิดปัญหาในการดำรงชีพซึ่งต้องการความช่วยเหลือ การประกันสังคมจึงเป็นความร่วมมือกันระหว่างประชาชนในสังคมเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยการรวมเงินทุนเข้าเป็นกองทุนร่วมกัน เหตุผลในการออกพระราชบัญญัติประกันสังคม เพื่อให้การสงเคราะห์แก่ลูกจ้างและบุคคลอื่นซึ่งประสบอันตราย เจ็บป่วย ทุพพลภาพหรือตาย อันมิใช่เหตุเนื่องจากการทำงานฯ

ความเป็นมาของการประกันสังคม

ในราวกลางศตวรรษที่ 18 ประเทศเยอรมันได้เผชิญกับภาวะวิกฤตทางสังคมและความตกต่ำทางเศรษฐกิจ ประชากรพลเมืองในขณะนั้นตกอยู่ในสภาพเป็นคนอนาถา และอาชญากรกลาดเกลื่อนไปหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดปฏิวัติอุตสาหกรรม แรงงานยิ่งถูกกดขี่ ชั่วโมงการทำงานเพิ่มมากขึ้นในขณะที่ค่าจ้างจ่ายเพียงเล็กน้อย ขณะเดียวกันแรงงานเด็กและสตรีกลับเป็นที่ต้องการของนายจ้างจำนวนมาก เนื่องจากแรงงานถูก สวัสดิการต่างๆ ของผู้ใช้แรงงานเมื่อเกิดเจ็บป่วย ทุพพลภาพ ว่างงาน หรือแม้แต่ในยามแก่เฒ่าก็จะไม่ได้รับความช่วยเหลือใดๆ อาศัยบรรดาญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมชาติ หรือองค์กรการกุศลต่างๆ สำหรับรัฐบาลถึงแม้จะพยายามแก้ไขปัญหา แต่ปัญหาดังกล่าวยังคงมีอยู่และทวีความรุนแรงขึ้น

จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นที่มาของความพยายามที่จะให้มีการประกันสังคมขึ้น เป็นครั้งแรกในประเทศเยอรมัน เมื่อปี พ.ศ.2424 ภาคใต้การปกครองของ Reich Chancelor Bismarck โดยหลักการในสมัยนั้นต้องการให้ประชาชนในความปกครองที่เป็นลูกจ้างได้รับบำนาญด้วยการให้นายจ้างและรัฐเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายของการประกันสังคมร่วมกับลูกจ้างในการจ่ายเงินสมทบ สำหรับการเจ็บป่วย ทุพพลภาพ และการได้รับบำนาญ โดยใช้วิธีหักเงินสมทบจากค่าจ้างสุทธิ แต่แนวความคิดนี้ถูกต่อต้านตั้งแต่ครั้งแรก เนื่องจากตัวกฎหมายในขณะนั้นทำให้การประกันสังคมที่จัดขึ้นโดยภาครัฐไม่น่าเชื่อถือ มีผลให้ผู้ใช้แรงงานในระยะแรกไม่เข้าใจ จึงไม่ยอมรับระบบใหม่ที่จะเกิดขึ้น พร้อมกับได้พยายามขยายกองทุนสำหรับการช่วยเหลือคนงานด้วยกันเองออกไปมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในสอง ปีต่อมา คือปี พ.ศ.2426 ประเทศเยอรมันได้ตรากฎหมายประกันสังคมฉบับแรกขึ้นบังคับใช้ เพื่อให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างในเรื่องการรักษาพยาบาล ยารักษาโรค และให้ประโยชน์ทดแทนกรณีเจ็บป่วยเมื่อผู้ประกันตนเจ็บป่วยไม่สามารถทำงานได้เป็นระยะเวลา 13 สัปดาห์ โดยลูกจ้างจะต้องจ่ายเงินสมทบเข้าโครงการด้วย 2 ส่วน ในขณะที่นายจ้างจ่ายเพียง 1 ส่วนของค่าใช้จ่ายทั้งหมด หลังจากนั้นต่อมาอีกหนึ่ง ปี ในปี พ.ศ.2427 การประกันเกี่ยวกับการประสบอันตรายที่เกิดจากการทำงานก็ได้เกิดขึ้น โดยระยะแรกได้เริ่มใช้ในภาคอุตสาหกรรมบางสาขาก่อน เพื่อให้นายจ้างรับผิดชอบต่อการประสบอันตรายที่เกิดจากการทำงานของลูกจ้าง การประกันประเภทนี้ได้ให้ความคุ้มครองในเรื่องของค่าใช้จ่ายกรณีเจ็บป่วยจากการทำงานของลูกจ้าง รวมไปถึงการจ่ายบำนาญให้ในกรณีที่ลูกจ้างสูญเสียสมรรถภาพ และจ่ายบำนาญให้แก่ผู้อยู่ในอุปการะในกรณีที่ลูกจ้างเคราะห์ร้ายเสียชีวิต ซึ่งจะรวมการจ่ายค่าทำศพด้วย

ต่อมาในปี พ.ศ.2432 จึงได้มีการตรากฎหมายให้ความคุ้มครองแก่ผู้ทุพพลภาพและคนชราขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อจ่ายบำนาญให้คนงานที่เคยรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง แล้วต่อมาได้สูญเสียความสามารถในการทำงาน และให้มีการจ่ายเงินบำนาญแก่ผู้มีอายุ 70 ปี แต่อย่างไรก็ตาม แทบจะไม่มีคนงานรายใดที่จะมีชีวิตอยู่จนอายุครบ 70 ปี ตามที่กำหนด เพราะมักจะกลายเป็นผู้ทุพพลภาพหรือไม่ก็เสียชีวิตไปก่อน ส่วนอัตราบำนาญในขณะนั้นค่อนข้างต่ำมาก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าในสมัยนั้นการบริหารงานตามกฎหมายฉบับนี้จะมีองค์กรบริหารเป็นของตัวเอง โดยมีผู้แทนจากนายจ้างและลูกจ้างเป็นผู้บริหารค่าใช้จ่ายที่นำมาใช้จ่าย จากเงินสมทบและนายจ้างครึ่งหนึ่งลูกจ้างครึ่งหนึ่ง โดยมีรัฐบาลให้การอุดหนุนบางส่วนเท่านั้น

ถึงแม้ว่ากฎหมายประกันสังคมของเยอรมันในขณะนั้นจะมีข้อบกพร่องอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตามการประกันสังคมของเยอรมันถือเป็นนโยบายทางสังคมที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างเป็นระบบเป็นประเทศแรกในโลก ทำให้ประเทศต่างๆ นำรูปแบบไปปรับใช้ในเวลาต่อมาอย่างแพร่หลาย ส่วนทางด้านเอเชียญี่ปุ่นเป็นประเทศแรกที่นำระบบประกันสังคมในเรื่องการประกันการประสบอันตรายและโรคเนื่องจากการทำงานมาใช้เมื่อปี พ.ศ.2454 ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากในปี 2454 ญี่ปุ่นได้ออกกฎหมายโรงงานและบังคับใช้ในปี 2459 โดยมีหลักการสำคัญคือให้นายจ้างมีหน้าที่รับผิดชอบต่ออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับคนงาน

ต่อมาในปี 2465 จึงได้ตรากฎหมายประกันสุขภาพให้แก่ลูกจ้าง คนงาน แต่ปรากฏว่าเกิดแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ที่เมืองกันโตในปี 2466 ทำให้ญี่ปุ่นได้รับความเสียหายหนัก ดังนั้นกฎหมายประกันสุขภาพจึงต้องเลื่อนเวลาการใช้บังคับออกไปถึงปี 2470 และหลังจากที่ได้ใช้บังคับกฎหมายแล้วก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขกันเรื่อยมา ด้วยเหตุที่ทางการญี่ปุ่นเล็งเห็นว่ายังมีปัญหาที่สำคัญและจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขเป็นการด่วน 4 ประการด้วยกันคือ

1. การปรับปรุงระบบประกันสังคมให้เป็นโครงการถาวรของชาติ ให้สามารถคุ้มครองประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียมกับโครงการของประเทศตะวันตกซึ่งเจริญก้าวหน้าไปไกลกว่า

2. ประชาชนญี่ปุ่นยังไม่ได้รับความคุ้มครองจากการประกันสังคมอีกจำนวนหลายสิบล้าน การขาดแคลนเงินที่จะนำมาใช้จ่ายในการขยายงานในโครงการประกันสุขภาพให้เป็นผลดีแก่สมาชิกผู้ประกันตน เนื่องจากโครงการนี้จะได้รับเงินเฉพาะเงินสมทบส่วนที่ผู้ประกันตนและนายจ้างออกเท่านั้น ส่วนการให้ความช่วยเหลือของรัฐมีเพียงค่าบริหารงานที่จำเป็น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันสังคมกับแพทย์มีปัญหา เนื่องจากแพทย์ญี่ปุ่นไม่พอใจค่าตอบแทนการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประกันสังคม ทำให้มีการเรียกร้องค่าตอบแทนให้สูงขึ้น รวมทั้งยังประสบปัญหาการขาดแคลนแพทย์ในชนบทที่ห่างไกล สุดท้ายญี่ปุ่นได้ประกาศใช้การประกันการว่างงานในปี 2490 นับว่าประเทศญี่ปุ่นก้าวหน้ามากกว่าประเทศใดๆ ในเอเชีย โดยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศอินเดีย พม่า ปากีสถาน ฯลฯ จึงได้เริ่มนำระบบประกันสังคมเข้ามาใช้

ได้กล่าวแล้วว่า การประกันสังคมเริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศเยอรมันในสมัยการปกครองของบิสมาร์ค (Bismarck) ตอนนั้นอยู่ในระยะการปฏิวัติอุตสาหกรรม เนื่องจากอุตสาหกรรมต่างๆ เจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการนำเอาเครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ มาใช้ทุ่นแรง ประเทศเจริญรุ่งเรือง แต่ในขณะเดียวกันคนงานจำนวนไม่น้อยต้องประสบปัญหาการว่างงาน ขาดรายได้ การเจ็บป่วย เป็นต้น เหล่าคนงานและกรรมการแสดงความไม่พอใจเมื่อปัญหาต่างๆ ได้ขยายตัวออกไป บิสมาร์คได้ใคร่ครวญในเรื่องนี้ และเห็นว่าโครงการประกันสังคมจะเป็นประโยชน์ แก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้ จึงได้ตัดสินใจให้มีการประกันสังคมขึ้นในประเทศเพื่อประกันในเรื่องรายได้ และรวมทั้งการประกันการเจ็บป่วย การประกันหญิงมีครรภ์ การประกันอุบัติเหตุในโรงงาน การประกันชราภาพ และการประกันทุพพลภาพ การประกันสังคมของประเทศเยอรมัน ถือเป็นรากฐานการประกันสังคมในประเทศอื่นๆ ด้วย ระบบการประกันแบบนี้ประกอบด้วย นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล ร่วมกันจ่ายเบี้ยประกัน จัดตั้งเป็นกองทุนประกันสังคมเพื่อไว้จ่ายประโยชน์ทดแทนให้แก่ผู้ประกันเมื่อถึงวาระ หรือสภาพที่กำหนด จึงเรียกว่ากองทุนเงินทดแทน การจ่ายเบี้ยประกันขึ้นอยู่กับรายได้ ถ้ารายได้สูงก็ต้องจ่ายสูงตามไปด้วย ประโยชน์ทดแทนก็ขึ้นอยู่กับรายได้ แต่ในบางประเทศกองทุนประกันสังคมยังได้รับเงินช่วยบางส่วนจากเงินภาษีที่รัฐบาลเก็บจากประชาชนทั่วไปด้วย

การประกันสังคมได้ใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นในหลายประเทศ เป็นต้นว่าประเทศทางสแกนดิเนเวีย ได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับปรุงใช้ จนได้รับผลดี และนับว่าเป็นกลุ่มประเทศที่มีการประกันสังคมที่ก้าวหน้ามาก

การประกันสังคมได้เริ่มมีบทบาทและเข้าสู่ประเทศไทยเมื่อ พ.ศ.2495 โดยรัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการสังคมสงเคราะห์ พิจารณาให้ความช่วยเหลือประชาชนด้านสวัสดิการสังคม คณะกรรมการประกอบด้วย จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี เป็นประธาน และกรรมการอีก 11 คน

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2497 ได้มีการตราพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2497 และมีประกาศพระราชบัญญัติจัดตั้งกรมประกันสังคมขึ้น สังกัดในกระทรวงการคลัง โดยแต่งตั้งพลโทประยูร ภมรมนตรี ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมประกันสังคมเป็นคนแรก และวันที่ 9 มีนาคม 2497 ได้เปิดที่ทำการกรมประกันสังคมขึ้น ณ อาคาร 9 บนชั้น 2 ถนนราชดำเนิน มุมอนุสาวรีย์ประชาธิปไตย โดยมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี เป็นประธาน ต่อมา พ.ศ.2498 ได้ย้ายที่ทำการอยู่อาคารสร้างใหม่ ถนนหลานหลวง ซึ่งต่อมาเป็นที่ตั้งกรมประชาสงเคราะห์

ประเทศไทยได้เริ่มงานด้านประกันสังคมพร้อมๆ กับสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ และสหภาพเมียนม่า ทั้ง 2 ประเทศดังกล่าวได้ดำเนินการอย่างจริงจังจนประสบความสำเร็จ และได้ตรากฎหมายประกันสังคมบังคับใช้กับประชาชนเพื่อประโยชน์สุขเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขณะที่ประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายประกันสังคมบังคับใช้อย่างเป็นทางการ แต่ก็ได้พยายามที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างหลักประกันอันเหมาะสมแก่สภาพสังคมและเศรษฐกิจของสังคมไทย โดยอยู่ในความรับผิดชอบของกองความมั่นคงแห่งสังคม กรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย

ความเป็นมาของการดำเนินงานประกันสังคมในประเทศไทย พอแบ่งได้เป็น 3 ระยะคือ

1. การประกันสังคมในระยะเริ่มแรก ระหว่างปี พ.ศ.2495- 2500 การประกันสังคมได้เริ่มมีบทบาทเข้ามาสู่ประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ.2495 โดยในสมัยนั้นรัฐบาลสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม มีนโยบายที่จะทำนุบำรุงประชาชนให้มีการกินดีอยู่ดี และมีหลักประกันอันมั่นคงในสังคมโดยทั่วไป คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง คือคณะกรรมการสังคมสงเคราะห์ เพื่อให้มีหน้าที่พิจารณาวิธีดำเนินการให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ประชาชนในด้านสวัสดิการ คณะกรรมการชุดนี้ได้ร่วมประชุมปรึกษากัน และเห็นประโยชน์ในหลักการที่จะให้ประชาชนแต่ละคนได้มีส่วนในการช่วยเหลือตนเองด้วยวิธีประกันสังคม คณะกรรมการฯ จึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมขึ้น เพื่อช่วยเหลือป้องกันมิให้บุคคลที่ช่วยตัวเองต้องตกอยู่สภาพทุกข์ยาก เดือดร้อน เมื่อเกิดเหตุอันหลีกเลี่ยงมิได้ เช่น ว่างงาน ประสบอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน ตาย ฯลฯ ดังนั้นในวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2497 จอมพล ป. ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประกันสังคม เพื่อจัดตั้งกรมประกันสังคม ในสังกัดกระทรวงการคลัง ได้มีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการประกันสังคม” โดยมีหน้าที่กำหนดนโยบาย วางหลักเกณฑ์ ควบคุมเงินและผลประโยชน์ของกองทุนประกันสังคม และจัดบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เมื่อการเตรียมงานต่างๆ พร้อมที่จะเสนอร่างพระราชกฤษฎีกา ก็ต้องประสบอุปสรรค กล่าวคือ มีบริษัทประกันภัย องค์การ

และรัฐวิสาหกิจ คัดค้านที่จะให้มีการบังคับใช้กฎหมายประกันสังคม นอกจากนั้นหนังสือพิมพ์ประโคมข่าว และประชาชนก็โจมตีรัฐบาลในเรื่องการเงินเกี่ยวกับประโยชน์ทดแทน ได้มีการเดินขบวนเพื่อให้ระงับการบังคับใช้กฎหมายประกันสังคม รัฐบาลจึงต้องยินยอมระงับไปโดยไม่มีกำหนด ส่วนงานกองวิชาการ กรมประกันสังคม ได้โอนมาอยู่กรมประชาสงเคราะห์ เปลี่ยนชื่อเป็น กองความมั่นคงแห่งชาติ

2. การประกันสังคมระยะที่ 2 ระหว่างปี 2501-2508 งานของความมั่นคงแห่งชาติ ได้แก่ การพิจารณาปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2497 ศึกษาการประกันสังคมของนานาประเทศอย่างละเอียด ทั้งในด้านวิธีการและตัวบทกฎหมาย เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของพระราชบัญญัติประกันสังคม แล้วนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้ส่งต่อให้สภาวิจัยแห่งชาติทำการวิเคราะห์อีกขั้นหนึ่ง สำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติดำเนินการอยู่ประมาณ 1 ปี ก็เสนอความเห็นว่า การประกันสังคมนั้นมีประโยชน์แน่ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าถึงเวลาที่จะใช้พระราชบัญญัตินี้หรือยัง ถ้าจะใช้ควรจะมีเงื่อนไขอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของสังคมไทยทั่วไป

ข้อมูลที่คณะกรรมการสำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติได้ทำการศึกษาประกอบการพิจารณา ปรากฏว่าจำนวนคนงานซึ่งอยู่ในข่ายบังคับของพระราชบัญญัติ ความคิดเห็นของคนงานส่วนมากยังไม่พร้อมที่จะรับปฏิบัติตามร่างพระราชบัญญัตินี้ เช่น ไม่ยอมเสียค่าบำรุงการประกันสังคม เพราะมีรายได้น้อย หรือเมื่อตัวเองเจ็บป่วยที่ทำงานจะเสียค่ารักษาพยาบาลให้อยู่แล้ว นอกจากนั้น กฎหมายการคุ้มครองแรงงานก็มีลักษณะบังคับให้นายจ้างต้องให้บริการแก่ลูกจ้าง โดยไม่ต้องเสียค่าตอบแทนในด้านการรักษาพยาบาล ทั้งทางราชการและเอกชนต่างก็มีแพทย์และพยาบาลพอเพียง การรักษาพยาบาลของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะฟรี หรือเสียเพียงครึ่งราคา

จากข้อมูลดังกล่าวนี้ สำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติได้เสนอให้รัฐบาลพิจารณาอยู่ 2 ประเด็นคือ

1. ระงับการตราร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมไว้ก่อน จนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม
2. ควรทำการศึกษาวิจัยว่า ประชาชนต้องการประกันสังคมในรูปแบบใด นอกจากนั้นก็ให้ควบคุมสถานประกอบการทั้งหลาย ให้ปฏิบัติต่อลูกจ้างตามข้อบังคับโดยเคร่งครัด ยอมให้ใช้ร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมเป็นการทดลอง โดยปล่อยให้ลูกจ้างเลือกได้ตามความพอใจ กำหนดวิธีป้องกันไม่ให้นายจ้างบีบบังคับลูกจ้าง (**นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552 : 118**)

ถึงแม้ว่าคณะกรรมการเตรียมงานประกันสังคมได้ประชุมกัน ทำบันทึกชี้แจงแย้งข้อเสนอของสำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติหลายประการก็ตาม ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีก็มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอประเด็นแรกของสำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติ ฉะนั้นงานประกันสังคมจึงต้องหยุดชะงักลง

3. การประกันสังคมในระยะที่ 3 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2509 จนถึงปัจจุบัน กองความมั่นคงแห่งสังคม กรมประชาสงเคราะห์ ยังคงทำหน้าที่ศึกษาโครงการและวิธีการดำเนินงานประกันสังคมของประเทศต่างๆ ศึกษาดูความต้องการของประชาชนว่าจะต้องการในรูปแบบใด แล้วนำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมที่ถูกระงับใช้ไปให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ท้ายที่สุดตัดสินใจว่า งานประกันสังคมดำเนินการตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2533 แก้ไข

เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2542 และพระราชกฤษฎีกากำหนดระยะเวลาเริ่มดำเนินการจัดเก็บเงินสมทบเพื่อการให้ประโยชน์ทดแทนในกรณีว่างงาน พ.ศ.2546

ความหมายของการประกันสังคม

การประกันสังคม คือ โครงการบริการทางสังคมในระยะยาวที่รัฐเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อจะให้ความคุ้มครองป้องกันประชาชนมิให้ได้รับความเดือดร้อนในความเป็นอยู่ของชีวิตอันเป็นส่วนรวม และส่งเสริมให้ได้รับความสุขสมบูรณ์ตามควรแก่อัตภาพ โดยมีหลักการสำคัญที่จะให้ประชาชนแต่ละคนได้ช่วยตัวเอง ครอบครัว และช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลในสังคม ด้วยการออกเงินรายได้ประจำตามความสามารถของแต่ละบุคคล สะสมไว้ในกองทุนกลางหรือกองทุนประกันสังคม และได้รับความร่วมมือจากรัฐบาลและนายจ้าง ในการช่วยออกเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมอีกฝ่ายละส่วน เพื่อให้กองทุนมีจำนวนมากเพียงพอแก่การดำเนินการ

วัตถุประสงค์ที่จะบำบัดความเดือดร้อนอันเนื่องมาจากเหตุต่างๆ ผู้ประกันตนจะได้ ประโยชน์ชดเชยเป็นเงิน สิ่งของ และบริการ หรือได้ทั้งเงิน สิ่งของ และบริการก็ได้ การประกันสังคม คือ การค้ำประกันในทางสุขภาพ และฐานะทางเศรษฐกิจของเอกชนแต่ละคน รวมตลอดถึงผู้อยู่ในความอุปการะในเมื่อต้องเผชิญกับความขาดแคลนรายได้อันเนื่องมาจากการสูญเสียรายได้ทั้งหมดหรือบางส่วน หรือมีรายได้ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ อันกอร์ปด้วยแบบการประกันหลายแบบที่มุ่งตรงต่อการให้ความคุ้มครองในอุบัติเหตุ หรือความเดือดร้อนในกรณีที่มีการเจ็บป่วย การคลอดบุตร อุบัติเหตุอันตรายต่างๆ การพิการหรือทุพพลภาพ การชราภาพ และการไร้งาน

กองทุนประกันสังคม คือกองทุนกลางที่รวบรวมเงินสมทบจากการออกร่วมกันระหว่างผู้ประกันตน นายจ้าง และรัฐบาล เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการประกันสังคม นอกจากนั้นยังจะได้รับเงินผลประโยชน์ของกองทุน ค่าธรรมเนียม ค่าปรับตามกฎหมายประกันสังคม และเงินอุดหนุนจากภาษี หรือเงินบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธาด้วย

สรุปว่าการประกันสังคมคืออะไร? การประกันสังคม คือ การสร้างหลักประกันในการดำรงชีพ ในกลุ่มของสมาชิกมีรายได้และจ่ายเงินสมทบที่เข้าร่วมโครงการ เพื่อรับผิดชอบในการเฉลี่ยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเจ็บป่วย คลอดบุตร ทุพพลภาพ ตาย สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และการว่างงาน เพื่อให้ได้รับการรักษาพยาบาล และมีรายได้อย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญของการประกันสังคม

1. การประกันสังคมเป็นโครงการให้ความคุ้มครองประชาชน ประชาชนที่จะได้รับความคุ้มครองจากโครงการนี้ ได้แก่ ผู้ประกันตน หรือสมาชิกของการประกันตน อันเป็นโครงการที่ได้พัฒนากว้างขวาง และครอบคลุมการประกอบอาชีพของประชาชนได้แล้วเกือบทุกสาขา ความสำคัญของโครงการนี้มีหลักอยู่ที่จะคุ้มครองบุคคลที่มีรายได้พอเลี้ยงตัวและครอบครัวอยู่แล้ว ไม่ให้แปรสภาพกลายเป็นบุคคลที่ไม่สามารถช่วยตัวเองได้เมื่อตนเองต้องประสบกับการเจ็บป่วยเรื้อรัง การพิการ

ทุพพลภาพ การชราภาพ หรือการว่างงาน อันเป็นเหตุให้ต้องเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้น หรือขาดรายได้ประจำอย่างกะทันหัน โดยจะให้ความช่วยเหลือเจือจุนทางการเงิน สิ่งของเครื่องใช้ หรือบริการอันจำเป็นตามความเหมาะสม นอกจากนี้การประกันสังคมยังช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายของรัฐบาลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการในด้านต่างๆ ให้แก่ประชาชนลงได้อีกเป็นจำนวนมาก เช่น บริการทางการแพทย์ การสงเคราะห์คนชรา หญิงหม้าย เด็กกำพร้า เป็นต้น

2. การประกันสังคมช่วยส่งเสริมให้ประชาชนได้ช่วยตัวเองด้วยการอดออม และเสียสละเพื่อส่วนรวม การประกันสังคมเป็นโครงการใหญ่จำเป็นต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก ถ้าจะใช้แต่เพียงเงินงบประมาณแผ่นดินแต่ทางเดียวย่อมจะไม่เพียงพอ ความสำเร็จที่จะให้โครงการขยายครอบคลุมคงเป็น ไปได้ยาก ฉะนั้น หลักการของการประกันสังคม จึงได้กำหนดให้ผู้ประกันตนแต่ละคนได้ออกเงินสมทบเข้ากองทุนกลางด้วยความเสียสละคนละเล็กละน้อย ตามส่วนแห่งรายได้ประจำที่ได้รับอยู่ ในลักษณะของการออมทรัพย์หมู่ และนอกจากนี้ยังกำหนดให้นายจ้างซึ่งมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างของตน และรัฐบาลซึ่งมีหน้าที่ต้องจัดสวัสดิการเพื่อประชาชนทุกคน ได้ร่วมออกเงินสมทบเข้ากองทุนกลางด้วย เพื่อกองทุนจะมีจำนวนเงินเพียงพอแก่การใช้จ่าย บำบัดความเดือดร้อน และสร้างสรรค์ความสุขสมบูรณ์ให้แก่ผู้ประกันตนได้ทั่วถึง การที่ได้กำหนดให้ลูกจ้างออกเงินสมทบทุนนั้น ก็มุ่งหมายจะให้ทุกคนได้ช่วยตัวเอง เพื่อให้เกิดสิทธิ์ในกองทุนอย่างเต็มภาคภูมิ และรักษาไว้ซึ่งความมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ และขณะเดียวกันก็เป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่นโดยใช้เงินกองทุนกลางบำบัดความเดือดร้อน อันเป็นการเสียสละเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวมด้วย

3. การประกันสังคมวางรากฐานความมั่นคงทางสังคม โครงการประกันสังคมเป็นโครงการที่มีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งมีทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง คนรวย คนจน คนมีรายได้มาก คนมีรายได้น้อย ต่างก็จะต้องเสียสละทุนทรัพย์เข้ามาร่วมดำเนินการตามโครงการให้สัมฤทธิ์ผล นับว่าเป็นวิธีการที่สามารถสร้างความสามัคคีระหว่างบุคคลในฐานะต่างๆ ให้หันเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งฝ่ายแรกเป็นผู้ให้ความเมตตากรุณาช่วยเหลือในการออกเงินสมทบเพื่อสวัสดิภาพของฝ่ายหลัง การกระทำดังกล่าวย่อมทำให้ฝ่ายหลังระลึกถึงบุญคุณ และจะตอบสนองด้วยการตั้งใจปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อประโยชน์ในธุรกิจการงานเป็นอย่างมาก นับว่าเป็นการถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน บันดาลความมั่นคงให้แก่สังคมในที่สุด (**พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2554**)

องค์การแรงงานระหว่างประเทศหรือ ILO ได้กำหนดหลักการของการประกันสังคมไว้ดังนี้

1. การประกันสังคมจะมีการบริหารทางการเงินโดยใช้วิธีการจัดเก็บเงินสมทบ ซึ่งโดยปกติมักมาจากการสมทบของนายจ้างและลูกจ้าง ทั้งนี้รัฐจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจ่ายเงินสมทบหรือให้เงินอุดหนุนอื่นๆ ด้วยหรือไม่ก็ได้

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในการประกันสังคมนั้น จะเป็นลักษณะของการบังคับโดยมีข้อยกเว้นน้อยมาก

3. เงินสมทบที่จ่ายมานั้นจะจัดตั้งเป็นกองทุนพิเศษ ซึ่งต้องนำไปจ่ายเป็นประโยชน์ทดแทนตามที่กำหนด และนำไปใช้ในการบริหารงาน

4. ส่วนเกินของเงินสมทบจะนำไปลงทุนเพื่อให้กองทุนมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น

5. สิทธิในการรับประโยชน์ทดแทนของผู้ประกันตนขึ้นอยู่กับการได้จ่ายเงินสมทบที่เป็นไปตามเงื่อนไข โดยไม่ต้องมีการตรวจสอบความจำเป็นหรือการตรวจสอบรายได้แต่อย่างใด

6. อัตราเงินสมทบและอัตราประโยชน์ทดแทนจะมีความสัมพันธ์กับรายได้ของผู้ประกันตน

7. การประกันสังคมกรณีเจ็บป่วยจากการทำงาน โดยทั่วไปจะมาจากการสนับสนุนทางการเงินจากนายจ้างแต่เพียงผู้เดียว โดยอาจมีรัฐช่วยจ่ายเงินอุดหนุน

การประกันสังคมในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันที่ใช้หลักปฏิบัติเหมือนนานาประเทศ คือ มีการจัดเก็บเงินสมทบจากนายจ้างและลูกจ้างตามอัตราที่ขึ้นอยู่กับประเภทของการประกัน โดยลักษณะของการให้ความคุ้มครองจะเป็นรูปแบบของการบังคับตามกฎหมาย และบังคับใช้แก่ลูกจ้างที่ทำงานในสถานประกอบการเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก

กองทุนประกันสังคม กับ กองทุนเงินทดแทน

ประกันสังคมมี 2 กองทุน คือ กองทุนประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน ซึ่งอยู่ในความดูแลของสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน E-mail : info@sso.go.th, Website : www-sso.go.th โทร.1506 โดยกองทุนประกันสังคม ให้ความคุ้มครองดูแลผู้ประกันตนทั้งหมด 7 กรณีที่เกิดจากนอกงาน ส่วนกองทุนประกันสังคมให้ความคุ้มครองดูแลผู้ประกันตนที่เจ็บป่วยนอกเวลาทำงานให้กับลูกจ้าง ซึ่งทั้งสองกองทุนมีรายละเอียดดังจะอธิบาย **กองทุนประกันสังคม**ก่อน จบแล้วจะอธิบายเรื่อง **กองทุนเงินทดแทน** ซึ่งนายจ้างเป็นผู้มีหน้าที่จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนเงินทดแทนเพียงฝ่ายเดียว ส่วนกองทุนประกันสังคม เงินสมทบเรียกเก็บจาก 3 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล

ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติประกันสังคม

ในที่นี้ขอนำเอาความรู้เกี่ยวกับการประกันสังคม ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2533 มาให้ทราบเท่าที่จำเป็น ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

คณะกรรมการประกันสังคม มี 3 คณะ คือ

1. คณะกรรมการประกันสังคม มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทั่วๆ ไปเกี่ยวกับระบบการประกันสังคม

2. คณะกรรมการการแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับให้บริการทางการแพทย์ตามกฎหมายประกันสังคม

3. คณะกรรมการอุทธรณ์ มีหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ที่นายจ้างหรือผู้ประกันตนหรือพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ยื่นอุทธรณ์

สำนักงานประกันสังคม

สำนักงานประกันสังคมเป็นองค์การที่ทำหน้าที่บริหารกองทุนประกันสังคม โดยทำหน้าที่เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประกันสังคม รวมทั้งการปฏิบัติงานธุรการให้แก่คณะกรรมการชุดต่างๆ และจัดทำทะเบียนนายจ้างและผู้ประกันตน ผู้ประกันตนในปัจจุบันประกันตนเพื่อประโยชน์ทดแทน 7 ประเภท

13.3.1 กองทุนประกันสังคม (สำนักงานประกันสังคม, แผ่นพับ)

กองทุนประกันสังคมทำหน้าที่เก็บเงินเพื่อเป็นทุนใช้จ่ายให้กับผู้ประกันตน เพื่อนำมาจ่ายเป็นประโยชน์ทดแทนในการประกันประเภทต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด แหล่งที่มาของเงินกองทุนประกอบด้วย

1. เงินสมทบที่เรียกเก็บจาก 3 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมฝ่ายละเท่าๆ กัน โดยคิดจากเปอร์เซ็นต์ของเงินค่าจ้างตามกฎหมายที่ระบุไว้
2. เงินเพิ่ม คือ เงินที่เรียกเก็บจากนายจ้างกรณีที่ผิดนัดไม่นำส่งเงินสมทบ
3. ผลประโยชน์ของกองทุน
4. เงินค่าธรรมเนียม เงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินค่าปรับ ที่ได้จากการเปรียบเทียบผู้กระทำความผิด เป็นต้น

ประเภทของการประกันสังคม

การประกันสังคมตามกฎหมาย กำหนดประโยชน์ทดแทนไว้ 7 ประเภท คือ

1. การประกันกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย อันมิใช่เนื่องมาจากการทำงาน
2. การประกันกรณีการคลอดบุตร
3. การประกันกรณีทุพพลภาพ
4. การประกันกรณีตาย
5. การประกันกรณีสงเคราะห์บุตร
6. การประกันกรณีชราภาพ
7. การประกันกรณีว่างงาน

การประกันตน หมายถึง ผู้ซึ่งจ่ายเงินสมทบอันก่อให้เกิดสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนตามกฎหมายประกันสังคม ผู้ประกันตนแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ลูกจ้างเป็นผู้ประกันตน โดยลักษณะบังคับตามกฎหมาย
2. ผู้ประกอบอาชีพอิสระและบุคคลที่ไม่ใช่ลูกจ้างตามที่ระบุ ไว้ในกฎหมาย ซึ่งอาจจะเป็นชาวไร่ กรรมกร ฯลฯ ประกันตนตามความสมัครใจ

สิทธิของผู้ประกันตน เมื่อมีการขึ้นทะเบียนประกันสังคมแล้ว ผู้ประกันตนมีสิทธิรับบัตรประกันสังคมจากสำนักงานประกันสังคม และเมื่อประสบเคราะห์ภัย หรือเข้ากรณีที่ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ก็มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนตามกฎหมาย

ความสิ้นสุดของผู้ประกันตนจะสิ้นสุดลงเมื่อตาย หรือสิ้นสภาพการเป็นลูกจ้างตามกฎหมาย

ประโยชน์จากการประกันสังคม

การประกันสังคมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ

1. รัฐบาลได้ประโยชน์ ในแง่ที่สามารถสร้างความสงบสุขของสังคมได้ในระดับหนึ่ง
2. นายจ้างสามารถนำระบบการประกันสังคมใช้เป็นเครื่องมือ สร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีกับลูกจ้างของตน
3. ลูกจ้างเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงตามกฎหมายนี้ โดยเฉพาะลูกจ้างที่ไม่มีสหภาพแรงงานและไม่ได้มีอำนาจต่อรองกับนายจ้างโดยได้รับหลักประกันในชีวิตที่ดีพอสมควร

ใครคือผู้ประกันตน?

ผู้ประกันตน คือ ลูกจ้างที่อายุไม่ต่ำกว่า 15 ปีบริบูรณ์ และไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์ และอยู่ในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป

หน้าที่ของลูกจ้าง

1. กรอกแบบฟอร์มขึ้นทะเบียนผู้ประกันตน (สปส. 1-03)
2. สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรอื่นซึ่งทางราชการออกให้
3. สำเนาใบอนุญาตทำงานและสำเนาหนังสือเดินทาง หรือสำเนาใบอนุญาตทำงานและสำเนาใบสำคัญประจำตัวคนต่างด้าวในกรณีผู้ประกันตนเป็นชาวต่างชาติ
4. ลูกจ้างที่เคยยื่นแบบขึ้นทะเบียนผู้ประกันตนมาแล้ว ให้แจ้งการขึ้นทะเบียนผู้ประกันตน (สปส. 1-03/1) ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ลูกจ้างเข้าทำงาน
5. ตรวจรายชื่อการเป็นผู้ประกันตน
6. ตรวจการหักเงินสมทบ ว่านายจ้างนำเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมเท่ากับฝ่ายนายจ้างและรัฐบาลหรือไม่ และนำส่งกองทุนประกันสังคมหรือเปล่า

หน้าที่ของนายจ้าง

นายจ้างมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมายประกันสังคม คือ

1. ยื่นแบบรายการแสดงรายชื่อผู้ประกันตน อัตราค่าจ้าง และข้อความอื่นตามแบบที่กำหนดให้ยื่นต่อสำนักงานประกันสังคมภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ลูกจ้างนั้นเป็นผู้ประกันตน
2. จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมร่วมกับผู้ประกันตนและรัฐบาลฝ่ายละเท่าๆ กันตามกฎหมาย

3. นำเงินสมทบที่หักไว้จากค่าจ้างของผู้ประกันตน นำส่งสำนักงานประกันสังคมภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดจากเดือนที่มีการหักเงินสมทบ พร้อมยื่นแบบรายการแสดงการส่งเงินสมทบด้วย

4. จัดให้มีทะเบียนผู้ประกันตน และเก็บรักษาไว้ ณ สถานที่ทำงานของนายจ้าง สำหรับให้พนักงานเจ้าหน้าที่สามารถตรวจตราควบคุมได้

ยื่นแบบขึ้นทะเบียนเมื่อใด?

กรณีที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป โดยนายจ้างต้องขึ้นทะเบียนนายจ้าง และขึ้นทะเบียนลูกจ้างที่เป็นผู้ประกันตนภายใน 30 วัน

หลักฐานอะไรบ้างที่ต้องนำมาแสดงในวันยื่นแบบขึ้นทะเบียน?

สำหรับนายจ้าง

กรณีจดทะเบียนนิติบุคคล

1. แบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง (สปส. 1-01)
2. สำเนาหรือภาพถ่ายหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคลพร้อมวัตถุประสงค์
3. สำเนาหรือภาพ ถ่ายใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภ.พ.20) หรือสำเนาหรือภาพถ่ายคำขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภ.พ.01) หรือสำเนาหรือภาพถ่ายภาษีธุรกิจเฉพาะ (ภ.ธ.20) หรือสำเนาหรือภาพถ่ายใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน (ร.ง.4)
4. แผนที่ตั้งของสถานประกอบการ
5. หนังสือมอบอำนาจ (เฉพาะกรณีมอบอำนาจให้บุคคลอื่นกระทำการแทน พร้อมติดอากรแสตมป์ตามที่ประมวลรัษฎากรกำหนด)

กรณีเจ้าของคนเดียว

1. สำเนาหรือภาพถ่ายบัตรประจำตัวประชาชน (คนต่างด้าวใช้สำเนาหนังสือเดินทาง หรือใบสำคัญประจำตัวคนต่างด้าว)
2. สำเนาหรือภาพถ่ายทะเบียนบ้าน
3. สำเนาหรือภาพถ่ายใบทะเบียนพาณิชย์ หรือใบอนุญาตให้ประกอบกิจการที่ออกตามกฎหมายอื่น ซึ่งระบุชื่อที่อยู่ชัดเจน
4. สำเนาบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีอากร หรือสำเนาหรือภาพถ่ายใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน (ร.ง.4) หรือสำเนาหรือภาพถ่ายใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (ภ.พ.20) หรือสำเนาหรือภาพถ่ายภาษีธุรกิจเฉพาะ (ภ.ธ.20)
5. แผนที่ตั้งของสถานประกอบการ
6. หนังสือมอบอำนาจ (เฉพาะกรณีมอบอำนาจให้บุคคลอื่นกระทำการแทน พร้อมติดอากรแสตมป์ตามที่ประมวลรัษฎากรกำหนด)

จะขึ้นทะเบียนกับกองทุนประกันสังคมอย่างไร?

นายจ้างจะต้องยื่นแบบดังนี้

1. แบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง (สปส. 1-01)

2. แบบขึ้นทะเบียนผู้ประกันตน (สปส. 1-03) โดยนายจ้างที่มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้ยื่นแบบได้ที่สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ สำหรับนายจ้างที่มีสำนักงานใหญ่ในส่วนภูมิภาค ให้ยื่นแบบขึ้นทะเบียนได้ที่สำนักงานประกันสังคมจังหวัดที่สถานประกอบการตั้งอยู่

เงินสมทบคืออะไร?

เงินสมทบ คือ เงินที่นายจ้าง ลูกจ้าง จะต้องนำส่งเข้ากองทุนประกันสังคมทุกเดือน โดยคำนวณจากค่าจ้างที่ลูกจ้างได้รับซึ่งกำหนดจากฐานค่าจ้างเป็นรายเดือน

จะนำส่งเงินสมทบอย่างไร?

นายจ้างจะต้องหักเงินสมทบในส่วนของลูกจ้างทุกครั้ง และนำส่งเงินสมทบส่วนของนายจ้างในจำนวนเท่ากับที่ลูกจ้างทั้งหมดถูกหักรวมกัน พร้อมจัดเอกสารตามแบบ สปส. 1-10 ส่วนที่ 1 และ สปส. 1-10 ส่วนที่ 2 หรือจัดทำข้อมูลส่งทางอินเตอร์เน็ตโดย :

1. นำส่งสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่/จังหวัด ด้วยตัวเอง หรือทางไปรษณีย์ เป็นเงินสด หรือเช็ค ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป หรือ

2. ชำระเงินผ่านธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) สาขาในจังหวัดที่สถานประกอบการตั้งอยู่

3. ชำระเงินผ่าน e-payment ที่ www.sso.go.th

หากนำส่งเงินสมทบไม่ทันหรือส่งไม่ครบจะต้องทำอย่างไร?

นายจ้างจะต้องรับผิดชอบจ่ายเงินเพิ่มในอัตราร้อยละ 2 ต่อเดือน ของจำนวนเงินที่ไม่ได้ส่งหรือจำนวนเงินที่ขาดอยู่ และจะต้องไปชำระที่สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ หรือสำนักงานประกันสังคมจังหวัดเท่านั้น

เมื่อขึ้นทะเบียนแล้วผู้ประกันตนจะได้รับอะไรจากประกันสังคม?

1. บัตรประกันสังคม ผู้ประกันตนที่เป็นคนไทยใช้บัตรประจำตัวประชาชนเป็นบัตรประกันสังคม สำหรับผู้ประกันตนที่เป็นคนต่างด้าวจะได้รับบัตรประกันสังคม เมื่อได้ขึ้นทะเบียนแล้ว 5 วัน (ไม่นับระยะเวลาการส่งทางไปรษณีย์) สำนักงานฯ จะส่งบัตรประกันสังคมให้เพื่อใช้ในการติดต่อขอรับสิทธิประโยชน์กับสำนักงานประกันสังคม

2. บัตรรับรองสิทธิการรักษาพยาบาล ผู้ประกันตนจะได้รับบัตรเมื่อได้ขึ้นทะเบียนและส่งเงินสมทบครบ 3 เดือนแล้ว โดยผู้ประกันตนจะต้องเลือกสถานพยาบาลที่จะเข้ารับการรักษาเอง สำนักงานฯ จะส่งบัตรรับรองสิทธิฯ ไปให้เพื่อใช้ในการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลที่ระบุในบัตรรับรอง

สิทธิฯ ซึ่งจะให้การรักษาพยาบาลโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ เว้นแต่ ถ้าต้องการสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้เข้ารับการรักษาจะต้องจ่ายเงินเพิ่มเอง

สิทธิประโยชน์ที่ได้จากกองทุนประกันสังคม

การประกันสังคม คือ การสร้างหลักประกันในการดำรงชีวิตในกลุ่มสมาชิกที่จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุน โดยให้ความคุ้มครองกับลูกจ้างผู้ประกันตน 7 กรณีคือ 1. กรณีเจ็บป่วยหรือประสบอันตราย 2. กรณีคลอดบุตร 3. กรณีทุพพลภาพ 4. กรณีตาย 5. กรณีสงเคราะห์บุตร 6. กรณีชราภาพ 7. กรณีว่างงาน

1. กรณีเจ็บป่วยหรือประสบอันตราย

ผู้ประกันตนมีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน ต่อเมื่อภายในระยะเวลา 15 เดือนก่อนวันรับบริการทางการแพทย์ ผู้ประกันจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือน ได้รับการรักษาพยาบาลโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ เมื่อเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลตามบัตรรับรองสิทธิหรือเครือข่ายของสถานพยาบาลนั้น และได้รับเงินทดแทนจากการขาดรายได้ร้อยละ 50 ของค่าจ้าง โดยได้รับตามที่หยุดงานจริงตามคำสั่งแพทย์ แต่ไม่เกิน 90 วันต่อครั้ง และไม่เกิน 180 วันต่อปี เว้นแต่ ป่วยด้วยโรคเรื้อรัง จะได้รับเงินทดแทนการขาดรายได้ไม่เกิน 365 วัน

สถานพยาบาลที่ผู้ประกันตนสามารถเข้ารับรักษาได้ สถานพยาบาลทุกแห่งที่มีแพทย์แผนปัจจุบันชั้น 1 เป็นผู้ทำการรักษา และขอใบรับรองแพทย์ทุกครั้ง

ค่ารักษาพยาบาล ได้แก่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็นไม่เกิน 30,000 บาท ต่อการเจ็บป่วยหรือประสบอันตราย 1 ครั้ง หากเกินกว่า 30,000 บาท ให้เบิกเพิ่มตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดอีกไม่เกิน 50,000 บาท

ขั้นตอนการเบิกค่ารักษาพยาบาล กรณีนายจ้างหรือลูกจ้างจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปก่อน ให้นำใบเสร็จรับเงินมาเบิกคืนได้ภายใน 90 วัน นับแต่วันที่จ่าย แต่ถ้าทำการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลที่ทำความตกลงกับกองทุน สถานพยาบาลนั้นจะเรียกเก็บเงินจากกองทุนโดยตรง และขอให้นายจ้างตรวจสอบค่ารักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลทุกครั้งที่ส่งตัวลูกจ้างเข้ารักษาพยาบาล

ขั้นตอนการปฏิบัติของนายจ้างเมื่อผู้ประกันตนประสบอันตราย จัดให้ลูกจ้างได้รับการรักษาพยาบาลทันที ในสถานพยาบาลใดก็ได้ โดยทดรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปก่อน หรือใช้แบบ กท.44 ส่งตัวลูกจ้างเข้ารับการรักษา หากสถานพยาบาลนั้นเป็นสถานพยาบาลในความตกลงของกองทุนเงินทดแทน โดยนายจ้างต้องแจ้งการประสบอันตรายตามแบบแจ้งการประสบอันตราย กท.16 และแบบส่งตัวเข้ารักษาพยาบาลต่อสำนักงานประกันสังคมที่ลูกจ้างประจำทำงานอยู่ ภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ทราบการประสบอันตรายของลูกจ้าง

การแจ้งการประสบอันตรายทำโดย นายจ้างหรือผู้รับมอบอำนาจ แจ้งตามแบบ กท.16 โดยยื่นเรื่อง ณ สำนักงานประกันสังคม หรือส่งทางไปรษณีย์ การแจ้งการประสบอันตรายนายจ้างและลูกจ้างต้องแสดงเอกสารประกอบการพิจารณา เช่น ใบรับรองแพทย์ และประวัติการรักษาพยาบาล รวมทั้งให้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง จะทำให้พนักงานเจ้าหน้าที่วินิจฉัยเรื่องได้รวดเร็ว

หลักฐานอะไรบ้างที่ต้องใช้เมื่อไปรับการรักษาพยาบาล?

1. **บัตรรับรองสิทธิการรักษาพยาบาล** ซึ่งสำนักงานประกันสังคมเป็นผู้ออกให้
2. **บัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรอื่น** ที่ทางราชการออกให้ซึ่งมีรูปถ่ายด้วย

หากไม่สามารถเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลที่ระบุไว้ตามบัตรฯ จะรักษาที่อื่นได้หรือไม่?

ผู้ประกันตนจะเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลอื่นได้ในกรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยฉุกเฉินเท่านั้นโดยมีเหตุผลอันสมควร

1. กรณีประสบอันตราย คือ การพบกับเหตุการณ์หรืออุบัติเหตุที่ทำให้บาดเจ็บ อันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ

2. กรณีเจ็บป่วยฉุกเฉิน คือ โรคหรืออาการของโรคซึ่งเกิดขึ้นโดยเฉียบพลัน ที่มีลักษณะรุนแรงอันอาจเป็นอันตรายถึงแก่ชีวิต หรือจำเป็นต้องได้รับการรักษาพยาบาลเป็นการด่วน

ถ้าเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลอื่นจะได้รับค่าบริการทางการแพทย์อย่างไร?

ถ้าเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลอื่นและผู้ประกันตนได้ทดรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปก่อนสามารถเบิกคืนจากสำนักงานประกันสังคมในอัตราที่กำหนดดังนี้

1. เข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของรัฐ ไม่ว่ากรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยฉุกเฉินสามารถเบิกได้ดังนี้

1.1 ผู้ป่วยนอก สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น

1.2 ผู้ป่วยใน สามารถเบิกค่ารักษาพยาบาลได้เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็นภายในระยะเวลาไม่เกิน 72 ชั่วโมง ยกเว้น ค่าห้องและค่าอาหารเบิกได้ไม่เกินวันละ 700 บาท

กรณีประสบอันตราย ผู้ประกันตนสามารถขอรับค่าบริการทางการแพทย์คืนได้โดยไม่จำกัดจำนวนครั้ง

กรณีเจ็บป่วยฉุกเฉิน ผู้ประกันตนสามารถขอรับค่าบริการทางการแพทย์คืนได้ ประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน ประเภทละไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี

2. เข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลเอกชน ไม่ว่ากรณีประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยฉุกเฉินสามารถเบิกได้ดังนี้

2.1 กรณีผู้ป่วยนอก

- สามารถเบิกค่าบริการทางการแพทย์เท่าที่จ่ายจริงไม่เกิน 1,000 บาท
- สามารถเบิกค่าบริการทางการแพทย์เท่าที่จ่ายจริงเกิน 1,000 บาทได้ หากมีการตรวจรักษาตามรายการในประกาศฯ ดังนี้ การให้เลือดหรือส่วนประกอบของเลือด การฉีดสารต่อต้านพิษจากเชื้อบาดทะยัก การฉีดวัคซีนหรือเซรุ่มป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าเฉพาะเข็มแรก การตรวจอัลตร้าซาวด์ กรณีที่มีภาวะฉุกเฉินเฉียบพลันในช่องท้อง การตรวจด้วย CT-SCAN หรือ MRI จ่ายตามเงื่อนไขที่กำหนด การขูดมดลูกกรณีตกเลือดหลังคลอดหรือตกเลือดจากการแท้งบุตร ค่าฟื้นคืนชีพ และกรณีที่มีการสังเกตอาการในห้องสังเกตอาการตั้งแต่ 3 ชั่วโมงขึ้นไป

2.2 กรณีผู้ป่วยใน

- ค่ารักษาพยาบาล กรณีที่ไม่ได้รักษาในห้อง ICU เบิกได้ไม่เกินวันละ 2,000 บาท
- ค่าห้องและค่าอาหารไม่เกินวันละ 700 บาท
- ค่าห้อง ค่าอาหาร ค่ารักษาพยาบาล กรณีที่รักษาในห้อง ICU เบิกได้ไม่เกินวันละ 4,500 บาท
- กรณีที่มีความจำเป็นต้องผ่าตัดใหญ่ เบิกได้ไม่เกินครั้งละ 8,000-16,000 บาท ตามระยะเวลาการผ่าตัด
- ค่าฟื้นคืนชีพรวมค่ายาและอุปกรณ์ เบิกได้ไม่เกิน 4,000 บาท
- ค่าตรวจทางห้องปฏิบัติการและหรือเอกซเรย์ เบิกได้ในวงเงินไม่เกินรายละ 1,000 บาท
- กรณีมีความจำเป็นต้องตรวจวินิจฉัยพิเศษ ได้แก่ การตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจ การตรวจหัวใจด้วยคลื่นเสียงสะท้อนความถี่สูง การตรวจคลื่นสมอง และการตรวจอัลตร้าซาวด์
- การสวนเส้นเลือดหัวใจและเอกซเรย์ การส่องกล้อง การตรวจด้วยการฉีดสี การตรวจด้วย CT-SCAN หรือ MRI จ่ายตามเงื่อนไขที่กำหนด

3. กรณีมีความจำเป็น ต้องรับหรือส่งตัวผู้ป่วยไปตรวจวินิจฉัยหรือรักษาต่อยังสถานพยาบาลอื่นภายในระยะเวลา 72 ชั่วโมง สามารถเบิกค่าพาหนะตามอัตราดังนี้

- ภายในเขตจังหวัดเดียวกัน สำหรับค่ารถพยาบาลหรือเรือพยาบาล จ่ายตามจำนวนเท่าที่จ่ายจริง ไม่เกิน 500 บาทต่อครั้ง และ 300 บาทต่อครั้ง สำหรับพาหนะรับจ้างหรือส่วนบุคคล
- ในกรณีข้ามเขตจังหวัด จ่ายเพิ่มจากกรณีภายในเขตจังหวัดเดียวกันอีกตามระยะทางกิโลเมตรละ 6 บาท (ตามระยะทางกรมทางหลวง)

4. เมื่อผู้ประกันตนเข้ารับการรักษา ในสถานพยาบาลอื่น ผู้ประกันตนหรือญาติหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องรีบแจ้งให้โรงพยาบาลตามบัตรรับรองสิทธิฯ ทราบโดยด่วน เพื่อจะได้รับ ผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลต่อไป สำหรับค่ารักษาพยาบาลที่เกิดขึ้นก่อนการแจ้งให้โรงพยาบาลตามบัตรรับรองสิทธิฯ ทราบ สำนักงานประกันสังคมจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายภายใน 3 วัน (72 ชั่วโมง) ตามประเภท

และอัตราที่ประกาศกำหนด ส่วนค่าใช้จ่ายที่เกินอยู่ในความรับผิดชอบของสถานพยาบาลตามบัตรรับรองสิทธิฯ นับตั้งแต่เวลาที่สถานพยาบาลตามบัตรฯ ได้รับแจ้ง

5. กรณีไม่มีบัตรรับรองสิทธิฯ สำหรับผู้ประกันตนที่จ่ายเงินสมทบครบตามเงื่อนเวลาก่อให้เกิดสิทธิแล้ว แต่ยังไม่มีบัตรรับรองสิทธิฯ สามารถเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาลได้ กรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของรัฐ สามารถเบิกค่าบริการทางการแพทย์ได้เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น กรณีเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของเอกชน สามารถเบิกค่าบริการทางการแพทย์ได้ตามประกาศฯ กำหนด

2. กรณีคลอดบุตร

ผู้ประกันตนมีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในกรณีคลอดบุตรสำหรับตนเองหรือภริยา หรือสำหรับหญิงที่อยู่กินด้วยกันฉันสามีภรรยากับผู้ประกันตนโดยเปิดเผยตามระเบียบที่เลขาธิการกำหนด ถ้าผู้ประกันตนไม่มีภริยา ทั้งนี้ต่อเมื่อภายในระยะเวลา 15 เดือน ก่อนวันรับบริการทางการแพทย์ ผู้ประกันตนได้จ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 7 เดือน

ประโยชน์ทดแทนในกรณีคลอดบุตร ได้แก่

1. ค่าตรวจและรับฝากครรภ์
2. ค่าบำบัดทางการแพทย์
3. ค่ายาและค่าเวชภัณฑ์
4. ค่าทำคลอด
5. ค่ากินอยู่และรักษาพยาบาลในสถานพยาบาล
6. ค่าบริบาลและค่ารักษาพยาบาลทารกแรกเกิด
7. ค่ารถพยาบาลหรือค่าพาหนะรับส่งผู้ป่วย
8. ค่าบริการอื่นที่จำเป็น ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่คณะกรรมการการแพทย์กำหนด

โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสำนักงานประกันสังคม จะเหมาจ่ายค่าคลอดบุตรให้ครั้งละ 6,000 บาท โดยมีสิทธิได้รับคนละ 2 ครั้ง สำหรับผู้ประกันตนหญิง จะได้รับค่าคลอดบุตรในอัตราร้อยละ 50 ของค่าจ้าง เฉลี่ยเป็นเวลา 90 วัน สำหรับผู้ประกันตนชาย จะได้รับเฉพาะค่าคลอดบุตร และเงินสงเคราะห์ การหยุดงานเพื่อการคลอดบุตร (สำหรับภรรยาที่จดทะเบียนสมรสหรือหญิงที่อยู่กินฉันสามีภรรยาอย่างเปิดเผยตามระเบียบที่เลขาธิการกำหนด) ได้รับเงินสงเคราะห์บุตรเหมาจ่ายเดือนละ 20 บาท ต่อบุตร 1 คน สำหรับบุตรชอบด้วยกฎหมายหรือมีอายุไม่เกิน 6 ปีบริบูรณ์ คราวละไม่เกิน 2 คน

3. กรณีทุพพลภาพ

ผู้ประกันตนมีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในกรณีทุพพลภาพอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน ต่อเมื่อภายในระยะเวลา 15 เดือน ก่อนทุพพลภาพ ผู้ประกันตนได้จ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือน

ประโยชน์ทดแทนในกรณีทุพพลภาพ ได้แก่

1. ค่าตรวจวินิจฉัยโรค
2. ค่าบำบัดทางการแพทย์
3. ค่ายาและค่าเวชภัณฑ์
4. ค่ากินอยู่และรักษาพยาบาลในสถานพยาบาล
5. ค่ารถพยาบาลหรือค่าพาหนะรับส่งผู้ทุพพลภาพ
6. ค่าพื้นฟูสมรรถภาพทางร่างกาย จิตใจ และอาชีพ
7. ค่าบริการอื่นที่จำเป็น ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์อัตราที่คณะกรรมการการแพทย์กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

ได้รับเงินทดแทนการขาดรายได้ เป็นรายเดือนตลอดชีวิต ในอัตราร้อยละ 50 ของค่าจ้าง ได้รับบริการทางการแพทย์เท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น ไม่เกินเดือนละ 2,000 บาท ได้รับค่าใช้จ่ายในกระบวนการฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้ทุพพลภาพทางร่างกาย จิตใจ และอาชีพ ตามประกาศสำนักงานประกันสังคม เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ อัตราค่าฟื้นฟูของผู้ทุพพลภาพเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็น ไม่เกิน 40,000 บาทต่อราย ผู้ประกันตนที่ทุพพลภาพตั้งแต่วันที่ 30 มีนาคม 2538 เป็นต้นไป หากเสียชีวิตจะได้รับค่าทำศพและเงินสงเคราะห์กรณีตายเช่นเดียวกับกรณีตาย

กรณีสูญเสียอวัยวะจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง ได้รับค่ารักษาพยาบาลค่าทดแทนจำนวน 60% ของค่าจ้าง รายเดือนในการหยุดพักรักษาตัว และค่าทดแทน 60% ของค่าจ้างรายเดือนในการสูญเสียอวัยวะไม่เกิน 10 ปี กรณีที่ลูกจ้างจำเป็นต้องได้รับการฟื้นฟู และได้รับค่าฟื้นฟูดังนี้

ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูด้านการแพทย์และอาชีพเท่าที่จ่ายจริงไม่เกิน 20,000 บาท

ค่าใช้จ่ายในการผ่าตัดเพื่อประโยชน์ในการฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงานไม่เกิน 20,000 บาท

กรณีทุพพลภาพจะได้รับประโยชน์คือ ได้รับค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทนจำนวน 60% ของค่าจ้างรายเดือนในการหยุดพักรักษาตัว และค่าทดแทน 60% ของค่าจ้างรายเดือนกรณีทุพพลภาพเป็นเวลาไม่เกิน 15 ปี

4. กรณีตาย

ในกรณีที่ผู้ประกันตนถึงแก่ความตายโดยมิใช่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน ถ้าภายในระยะเวลา 6 เดือนก่อนถึงแก่ความตาย ผู้ประกันตนได้จ่ายเงินสมทบแล้วไม่น้อยกว่า 1 เดือน ได้รับค่าทำศพ 30,000 บาท และได้รับเงินสงเคราะห์กรณีตายดังนี้

จ่ายเงินสมทบตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 10 ปี จะได้รับเงินสงเคราะห์เท่ากับค่าจ้างเฉลี่ย 1 เดือนครึ่ง จ่ายเงินสมทบตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จะได้รับเงินสงเคราะห์เท่ากับค่าจ้างเฉลี่ย 5 เดือน

ถ้าผู้ประกันตนตายหรือสูญหาย ผู้มีสิทธิได้รับเงินทดแทนคือ 1. บิดา มารดา 2. สามี/ภรรยา 3. บุตรที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี 4. บุตรที่ทุพพลภาพ หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ และอยู่ในความอุปการะของลูกจ้าง 5. หากไม่มีบุคคลดังกล่าวข้างต้น ให้ผู้อยู่ในความอุปการะของลูกจ้างเป็นผู้มีสิทธิ

กรณีถึงแก่ความตายหรือสูญหาย จะได้รับประโยชน์ดังนี้ ได้รับค่าทำศพเป็นเงิน 100 เท่าของอัตราสูงสุดของค่าจ้างขั้นต่ำรายวัน และค่าทดแทน 60% ของค่าจ้างรายเดือน ไม่ต่ำกว่า 2,000 บาท และไม่เกิน 9,000 บาทต่อเดือน

5. กรณีสงเคราะห์บุตร

ผู้ประกันตนมีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตรต่อเนื่องภายในระยะเวลา 36 เดือน ก่อนเดือนที่มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทน ผู้ประกันตนได้จ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 12 เดือน ประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตร ได้แก่ 1. ค่าสงเคราะห์ความเป็นอยู่ของบุตร 2. ค่าเล่าเรียนบุตร 3. ค่ารักษาพยาบาลบุตร 4. ค่าสงเคราะห์อื่นที่จำเป็น ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง ผู้ประกันตนมีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตรสำหรับบุตรชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งมีอายุตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จำนวนคราวละไม่เกิน 2 คน บุตรชอบด้วยกฎหมายดังกล่าวไม่รวมถึงบุตรบุญธรรม หรือบุตรซึ่งได้ยกให้เป็นบุตรบุญธรรมของบุคคลอื่น

ในกรณีที่บิดาหรือมารดาเป็นผู้ประกันตน ให้บิดาหรือมารดาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตรเพียงฝ่ายเดียว เว้นแต่เมื่อมีการจดทะเบียนหย่าหรือแยกกันอยู่ และบุตรอยู่ในความอุปการะของผู้ประกันตนฝ่ายใด ให้ผู้ประกันตนฝ่ายนั้นเป็นผู้มีสิทธิได้รับ จะได้รับเงินสงเคราะห์บุตรสำหรับบุตรชอบด้วยกฎหมายที่อายุไม่เกิน 6 ปี คราวละไม่เกิน 2 คนโดยเหมาจ่ายเดือนละ 200 บาทต่อบุตร 1 คน

6. กรณีชราภาพ

เงินบำนาญชราภาพ

1. กรณีจ่ายเงินสมทบครบ 180 เดือนได้รับเงินบำนาญชราภาพในอัตราร้อยละ 15 ของค่าจ้างเฉลี่ย 60 เดือนสุดท้าย ที่ใช้เป็นฐานในการคำนวณเงินสมทบ ก่อนความเป็นผู้ประกันตนสิ้นสุดลง

2. กรณีจ่ายเงินสมทบเกินกว่า 180 เดือน ให้ปรับเพิ่มอัตราเงินบำนาญชราภาพตามข้อ 1. ขึ้นอีกร้อยละ 1 ต่อระยะเวลาการจ่ายเงินสมทบครบทุก 12 เดือน

สูตรคำนวณเงินบำนาญชราภาพ = ค่าจ้างเฉลี่ย 60 เดือนสุดท้ายคูณด้วย 15% (+จำนวน% ที่เพิ่มให้อีกปีละ 1%)

เงินบำเหน็จชราภาพ

1. กรณีจ่ายเงินสมทบต่ำกว่า 12 เดือน ให้จ่ายเงินบำเหน็จชราภาพเท่ากับจำนวนเงินสมทบที่ผู้ประกันตนจ่ายสมทบเพื่อการจ่ายประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตรและชราภาพ

2. กรณีจ่ายเงินสมทบตั้งแต่ 12 เดือนขึ้นไป ให้จ่ายเงินบำเหน็จชราภาพเท่ากับจำนวนเงินสมทบที่ผู้ประกันตนและนายจ้างจ่ายสมทบเพื่อการจ่ายประโยชน์ทดแทนในกรณีสงเคราะห์บุตรและชราภาพ พร้อมผลประโยชน์ตอบแทนตามที่สำนักงานประกันสังคมประกาศกำหนด

3. กรณีผู้รับเงินบำนาญชราภาพถึงแก่ความตายภายใน 60 เดือน นับแต่เดือนที่มีสิทธิได้รับเงินบำนาญชราภาพ ให้จ่ายเงินบำเหน็จชราภาพ จำนวน 10 เท่าของเงินบำนาญชราภาพรายเดือนที่ได้รับคราวสุดท้ายก่อนถึงแก่ความตาย

สูตรคำนวณเงินบำเหน็จชราภาพ

กรณีจ่ายเงินสมทบตั้งแต่ 1-11 เดือน

= เงินสมทบของผู้ประกันตนฝ่ายเดียว

กรณีจ่ายเงินสมทบตั้งแต่ 12-179 เดือน

= เงินสมทบของผู้ประกันตน+เงินสมทบของนายจ้าง+ผลประโยชน์ตอบแทน

เงินบำนาญชราภาพ จ่ายเป็นรายเดือนตลอดชีวิต

เงินบำเหน็จชราภาพ จ่ายครั้งเดียว

7. กรณีว่างงาน

การประกันสังคมกรณีว่างงาน คือ การให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างผู้ประกันตนที่ว่างงาน

กรณีว่างงานจะได้อะไร?

ถูกเลิกจ้าง

- ได้รับเงินทดแทนในระหว่างการว่างงานร้อยละ 50 ของค่าจ้างครั้งละไม่เกิน 180 วัน

ลาออกหรือสิ้นสุดสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาการจ้างไว้แน่นอน

- ได้รับเงินทดแทนในระหว่างการว่างงานร้อยละ 30 ของค่าจ้าง ครั้งละไม่เกิน 90 วัน
- หากใน 1 ปีปฏิทิน มีการยื่นขอรับเงินทดแทนในระหว่างการว่างงานทั้ง 2 กรณี ให้นับระยะเวลาการรับเงินทดแทนในระหว่างการว่างงานรวมกันไม่เกิน 180 วัน

หมายเหตุ : ผู้ประกันตนต้องขึ้นทะเบียนผู้ว่างงานที่สำนักงานจัดหางานของรัฐ ภายใน 30 วัน นับจากวันที่ลาออกหรือถูกเลิกจ้างหรือสิ้นสุดสัญญา เพื่อมิให้เสียสิทธิในการรับเงินทดแทน

ผู้ประกันตนจะได้รับสิทธิประโยชน์อย่างไรบ้าง?

1. กรณีเจ็บป่วย หรือประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยฉุกเฉินที่ไม่เกี่ยวกับการทำงาน จะได้รับบริการทางการแพทย์ เงินทดแทนการขาดรายได้ ค่าบริการทางการแพทย์กรณีถอนฟัน อุดฟัน และขูดหินปูน ค่าอวัยวะเทียม และอุปกรณ์บำบัดโรค การบำบัดทดแทนไตโดยการฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม การล้างช่องท้องด้วยน้ำยาแบบถาวร และการปลูกถ่ายไต การปลูกถ่ายไขกระดูก การผ่าตัดเปลี่ยนกระจกตา

2. กรณีคลอดบุตร จะได้รับเงินค่าคลอดบุตร และเงินสงเคราะห์การหยุดงานเพื่อการคลอดบุตร

3. กรณีทุพพลภาพ จะได้รับเงินค่าบริการทางการแพทย์และเงินทดแทนการขาดรายได้ และอวัยวะเทียม ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้ทุพพลภาพ

4. กรณีตาย จะได้รับเงินค่าทำศพและเงินสงเคราะห์กรณีตาย

5. กรณีสงเคราะห์บุตร จะได้รับเงินสงเคราะห์บุตร สำหรับบุตรชอบด้วยกฎหมายที่อายุไม่เกิน 6 ปี คราวละไม่เกิน 2 คน โดยเหมาจ่ายรายเดือน

6. กรณีชราภาพ จะได้รับเงินบำเหน็จชราภาพ หรือเงินบำนาญชราภาพ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการนำส่งเงินสมทบของผู้ประกันตน

7. กรณีว่างงาน หากถูกเลิกจ้าง จะได้รับเงินทดแทนครั้งละไม่เกิน 180 วัน ในอัตราร้อยละ 50 ของค่าจ้าง **หากลาออกจากงาน** จะได้รับเงินทดแทนปีละไม่เกิน 90 วัน ในอัตราร้อยละ 30 ของค่าจ้าง

ทั้งนี้สิทธิประโยชน์ 4 กรณีแรก สำนักงานฯ จะให้ความคุ้มครองต่อไปอีก 6 เดือน นับแต่วันสิ้นสภาพการเป็นลูกจ้าง

เมื่อใดจึงจะได้รับสิทธิ์?

1. กรณีเจ็บป่วยหรือประสบอันตราย เมื่อจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 เดือน ภายในระยะเวลา 15 เดือน ก่อนวันรับบริการทางการแพทย์

2. กรณีคลอดบุตร เมื่อจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 7 เดือน ภายในระยะเวลา 15 เดือน ก่อนวันคลอด

3. กรณีตาย เมื่อจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 เดือน ภายในระยะเวลา 6 เดือน ก่อนถึงแก่ความตาย

4. กรณีสงเคราะห์บุตร เมื่อจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 12 เดือน ภายในระยะเวลา 36 เดือน ก่อนเดือนที่มีสิทธิได้รับประโยชน์ทดแทน

5. กรณีชราภาพ เมื่ออายุครบ 55 ปี และความเป็นผู้ประกันตนสิ้นสุดลง หรือเมื่อเป็นผู้ทุพพลภาพ หรือเมื่อเสียชีวิต

6. กรณีว่างงาน เมื่อจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ภายในระยะเวลา 15 เดือน ก่อนการว่างงาน 7

7. กรณีทุพพลภาพ หลักเกณฑ์เดียวกับกรณีเจ็บป่วย

13.3.2 กองทุนเงินทดแทน (สำนักงานประกันสังคม, แผ่นพับ)

กองทุนเงินทดแทนคืออะไร?

กองทุนเงินทดแทน เป็นกองทุนตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.2537 เพื่อเป็นกองทุนในการจ่ายเงินทดแทนให้แก่ลูกจ้างแทนนายจ้างเมื่อลูกจ้างประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือถึงแก่ความตายหรือสูญหาย เนื่องจากการทำงานให้นายจ้าง

ใครเป็นผู้มีหน้าที่จ่ายเงินสมทบ และผู้ได้รับประโยชน์?

นายจ้างเป็นผู้มีหน้าที่จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนเงินทดแทนเพียงฝ่ายเดียว เพียงปีละ 1 ครั้ง และเมื่อลูกจ้างทำงานให้แก่นายจ้างแล้วเกิดประสบอันตราย ลูกจ้างและผู้มีสิทธิ มีสิทธิได้รับเงินทดแทน

จากกองทุนเงินทดแทน ซึ่งประกอบด้วยค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทนรายเดือนแล้วแต่กรณี ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงานและค่าทำศพ

เงินสมทบ คืออะไร?

เงินสมทบ คือ เงินที่นายจ้างสมทบเข้ากองทุนเงินทดแทน ซึ่งสำนักงานประกันสังคมจะเรียกเก็บจากนายจ้างเป็นรายปี โดยแจ้งจำนวนเงินที่นายจ้างต้องจ่ายให้ทราบตามใบประเมินเงินสมทบซึ่งคิดจากค่าจ้างที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างทั้งปีรวมกัน (คนละไม่เกิน 240,000 บาทต่อปี) คูณกับอัตราเงินสมทบของประเภทกิจการนั้น โดยนายจ้างแต่ละประเภทจะจ่ายในอัตราเงินสมทบหลักที่ไม่เท่ากัน ระหว่างอัตรา 0.2% - 1.0% ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการเสี่ยงภัย ตามรหัสประเภทกิจการของนายจ้าง

เงินสมทบตามค่าประสบการณ์

เพื่อให้นายจ้างให้ความสนใจในการจัดสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย รวมทั้งจัดอุปกรณ์ป้องกันให้แก่ลูกจ้างให้ทำงานได้อย่างปลอดภัยหลังจากนายจ้างต้องจ่ายเงินสมทบตามอัตราหลัก 4 ปีติดต่อกัน และในปีที่ 5 เป็นต้นไป จะมีการคำนวณอัตราส่วนการสูญเสียเพื่อลดหรือเพิ่มอัตราเงินสมทบให้นายจ้าง หากมีการประสบอันตรายมากก็จะต้องเสียเงินเพิ่มขึ้นจากอัตราเงินสมทบหลักที่นายจ้างต้องเสียในครั้งแรกที่ขึ้นทะเบียน

นายจ้างในกิจการใดบ้างมีหน้าที่ต้องจ่ายเงินสมทบ?

นายจ้างในทุกประเภทกิจการ และทุกท้องที่ทั่วราชอาณาจักร ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป มีหน้าที่จ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน เว้นแต่ กิจการที่กฎหมายยกเว้นตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.2537

กำหนดเวลายื่นแบบขึ้นทะเบียน

นายจ้างมีหน้าที่ยื่นแบบขึ้นทะเบียนกองทุนเงินทดแทนภายใน 30 วัน นับแต่วันที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คน

สถานที่ยื่นแบบขึ้นทะเบียน

กำหนดให้นายจ้างยื่นแบบขึ้นทะเบียนได้ ณ ท้องที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่

- **เขตกรุงเทพมหานคร** ยื่นแบบขึ้นทะเบียนได้ที่สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่
- **เขตต่างจังหวัด** ยื่นแบบขึ้นทะเบียนได้ที่สำนักงานประกันสังคมจังหวัดที่สถานประกอบการตั้งอยู่

เอกสารที่ต้องนำมาในวันยื่นแบบ

- แบบขึ้นทะเบียนนายจ้าง (แบบ สปส. 1-01) ใช้ชุดเดียวกับการขึ้นทะเบียนกองทุนประกันสังคม
- สำเนาหนังสือรับรองการจดทะเบียนนิติบุคคล หรือสำเนาใบทะเบียนพาณิชย์

- สำเนาใบทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่ม (แบบ ภพ.20) หรือสำเนาใบอนุญาตประกอบกิจการโรงงาน (แบบ รง.4)
- แผนผังแสดงที่ตั้งของสำนักงาน หรือโรงงานของนายจ้าง

ใครจะเป็นผู้ยื่นแบบขึ้นทะเบียน?

นายจ้างจะยื่นแบบขึ้นทะเบียนด้วยตัวเอง หรือมอบอำนาจให้บุคคลอื่นมาทำการแทนได้ โดยทำหนังสือมอบอำนาจ ติดอากรแสตมป์ 30 บาท แนบสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้มอบและผู้รับมอบอำนาจ ผู้มาทำการแทนต้องมีความรู้ในกิจการของนายจ้างเป็นอย่างดี

หากนายจ้างมีสำนักงานหลายสาขาจะยื่นแบบขึ้นทะเบียนได้ที่ไหน?

นายจ้างที่มีสำนักงานสาขา หรือมีลูกจ้างทำงานในหลายจังหวัด จะต้องยื่นแบบขึ้นทะเบียนและจ่ายเงินสมทบกองทุนเงินทดแทน รวมกันเพียงแห่งเดียว ณ เขตท้องที่ซึ่งเป็นสถานที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ โดยแจ้งรายละเอียดสถานที่ตั้งและจำนวนลูกจ้างรวมของสาขาไว้ด้วย

หลักฐานที่นายจ้างได้รับภายหลังการขึ้นทะเบียน

1. เลขที่บัญชี ซึ่งเป็นเลขเดียวกับเงินกองทุนประกันสังคม เพื่อใช้อ้างอิงในการติดต่อ
2. ใบประเมินเงินสมทบ เพื่อแจ้งให้นายจ้างทราบถึงจำนวนเงินสมทบที่จะต้องจ่ายเข้ากองทุน พร้อมทั้งกำหนดวันที่ซึ่งนายจ้างจะต้องนำเงินมาจ่าย
3. หนังสือสำคัญแสดงการขึ้นทะเบียน

นายจ้างจะต้องจ่ายเงินสมทบประจำปีเมื่อใด?

กองทุนเงินทดแทนจะเรียกเก็บเงินสมทบจากนายจ้างเป็นรายปี (ปีละ 1 ครั้ง) โดยในปีแรกนายจ้างจะต้องจ่ายเงินสมทบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คน สำหรับปีต่อๆ ไป จ่ายภายในเดือน **มกราคม** ของทุกปี เงินสมทบที่เรียกเก็บต้นปี คิดมาจากจำนวนเงินค่าจ้างที่ประมาณการไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจไม่เท่ากับค่าจ้างจริงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากในระหว่างปี นายจ้างอาจมีการเพิ่มหรือลดจำนวนลูกจ้าง ปรับอัตราค่าจ้าง เป็นต้น ดังนั้น ในเดือน **กุมภาพันธ์** ของทุกปี นายจ้างต้องแจ้งจำนวนค่าจ้างรวมทั้งปีของปีที่ผ่านมาไปยังสำนักงานประกันสังคมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจะได้นำไปเปรียบเทียบกับเงินสมทบที่เก็บไว้เมื่อต้นปี หากจำนวนค่าจ้างจริงของปีที่ผ่านมาสูงกว่าค่าจ้างที่ประมาณไว้ เป็นเหตุให้เงินสมทบที่เก็บไว้เมื่อปีที่ผ่านมาน้อยกว่าก็จะเรียกเก็บเพิ่ม ภายใน 31 **มีนาคม** หากจำนวนเงินค่าจ้างรวมทั้งปีต่ำกว่าเดิม ทำให้เงินสมทบที่เรียกเก็บสูงกว่าความเป็นจริง เมื่อตรวจบัญชีของนายจ้างแล้ว หากค่าจ้างต่ำกว่าที่ประเมินไว้ จะได้รับเงินสมทบส่วนที่จ่ายเกินคืน

การรายงานค่าจ้าง

นายจ้างต้องรายงานค่าจ้างภายในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี การไม่รายงานค่าจ้างภายในกำหนดอาจมีผลทำให้นายจ้างต้องชำระเงินเพิ่มหากเงินที่เรียกเก็บในปีที่ผ่านมาต่ำไป นายจ้างรายใด ไม่จ่ายเงิน

สมทบภายในกำหนดเวลาหรือจ่ายเงินสมทบไม่ครบจำนวน ต้องเสียเงินเพิ่มอีก 3% ต่อเดือนของเงินสมทบที่ต้องจ่าย

เมื่อใดที่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับการคุ้มครอง?

สิทธิจะเกิดขึ้นทันทีเมื่อนายจ้าง มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนโดยนายจ้างมีหน้าที่ต้องขึ้นทะเบียนภายใน 30 วัน ตามที่กฎหมายกำหนด

การประสบอันตรายเนื่องจากการทำงานหมายความว่าอย่างไร

หมายความว่า การที่ลูกจ้างได้รับบาดเจ็บ หรือสูญเสียอวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือมีผลกระทบแก่จิตใจ หรือทุพพลภาพสูญหาย หรือตายเนื่องจากการทำงานหรือป้องกันรักษาผลประโยชน์ให้นายจ้าง หรือทำตามคำสั่งของนายจ้างในกิจการที่นายจ้างดำเนินการอยู่

การเจ็บป่วยด้วยโรคเนื่องจากการทำงานหมายความว่าอย่างไร?

การที่ลูกจ้างป่วยด้วยโรคซึ่งเกิดขึ้นตามลักษณะ หรือสภาพของงาน หรือเนื่องจากการทำงาน

สูญหายหมายความว่าอย่างไร?

การที่ลูกจ้างสูญหายไปในระหว่างการทำงาน หรือปฏิบัติงานตามคำสั่งของนายจ้าง หรือสูญหายไปในระหว่างการเดินทางโดยพาหนะทางบก ทางอากาศ หรือทางน้ำ ซึ่งมีเหตุอันควรเชื่อว่าพาหนะนั้นประสบเหตุอันตรายและลูกจ้างตาย ทั้งนี้ต้องเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 120 วันนับแต่วันที่เกิดเหตุ

เมื่อลูกจ้างประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานจะได้รับอะไรบ้าง?

ได้รับเงินทดแทน ซึ่งประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทนรายเดือน ค่าสูญเสียสมรรถภาพในการทำงาน ค่าฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงาน และค่าทำศพ

ค่ารักษาพยาบาลได้แก่อะไรบ้าง?

ได้แก่ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเท่าที่จ่ายจริงตามความจำเป็นไม่เกิน 30,000 บาทต่อการเจ็บป่วยหรือประสบอันตราย 1 ครั้ง หากเกินกว่า 30,000 บาทให้เบิกเพิ่มตาม เงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงได้อีกไม่เกิน 50,000 บาท แต่ต้องไม่เกิน 200,000 บาท

กรณีแพทย์ให้หยุดพักรักษาตัวจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง?

ได้รับค่าทดแทนจำนวน 60 % ของค่าจ้างรายเดือน หากต้องหยุดพักรักษาตัวติดต่อกันเกิน 3 วันขึ้นไป แต่ไม่เกิน 1 ปี

กรณีสูญเสียอวัยวะจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง?

ได้รับค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทน จำนวน 60% ของค่าจ้างรายเดือนในการหยุดพักรักษาตัว และค่าทดแทน 60% ของค่าจ้างรายเดือน ตามการสูญเสียอวัยวะ แต่ไม่เกิน 10 ปี กรณีลูกจ้างจำเป็นต้องได้รับการฟื้นฟู จะได้รับค่าฟื้นฟูดังนี้

- ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟู ด้านการแพทย์และอาชีพเท่าที่จ่ายจริงไม่เกิน 20,000 บาท
- ค่าใช้จ่ายในการผ่าตัดเพื่อประโยชน์ในการฟื้นฟูสมรรถภาพในการทำงาน ไม่เกิน 20,000 บาท

- การประเมินการสูญเสียอวัยวะ ลูกจ้างต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์จนสิ้นสุดการรักษาและอวัยวะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเมื่อพ้นกำหนดระยะเวลา 1 ปีนับแต่วันที่ลูกจ้างประสบอันตราย

กรณีทุพพลภาพจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง?

ได้รับค่ารักษาพยาบาล ค่าทดแทน จำนวน 60% ของค่าจ้างรายเดือนในการหยุดพักรักษาตัว ค่าทดแทน 60% ของค่าจ้างรายเดือน กรณีทุพพลภาพ เป็นเวลาไม่เกิน 15 ปี

กรณีถึงแก่ความตายหรือสูญหายจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง?

ได้รับค่าทำศพเป็นเงิน 100 เท่าของอัตราสูงสุดของค่าจ้างขั้นต่ำรายวัน และค่าทดแทน 60% ของค่าจ้างรายเดือนเป็นเวลา 8 ปี

ค่าทดแทนจะได้รับเมื่อไรและจำนวนเท่าไร?

เมื่อมีการหยุดงาน สูญเสียอวัยวะ ทุพพลภาพ ตาย หรือสูญหาย จะได้รับค่าทดแทนในอัตรา 60% ของค่าจ้างรายเดือน และต้องไม่ต่ำกว่าค่าจ้างรายวันขั้นต่ำของแต่ละท้องที่ และไม่เกิน 12,000 บาทต่อเดือน

ถ้าลูกจ้างตายหรือสูญหายใครเป็นผู้มีสิทธิได้รับเงินทดแทน

ผู้มีสิทธิได้รับเงินทดแทน ได้แก่

1. บิดา/มารดา
2. สามี/ภรรยา
3. บุตรที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี เว้นแต่เมื่อมีอายุครบ 18 ปี และยังศึกษาอยู่ในระดับที่ไม่สูงกว่าปริญญาตรี ให้ได้รับส่วนแบ่งต่อไปตลอดระยะเวลาศึกษาอยู่
4. บุตรที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปี และทุพพลภาพหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ ซึ่งอยู่ในอุปการะของลูกจ้างถึงแก่ความตายหรือสูญหาย
5. หากไม่มีบุคคลดังกล่าวข้างต้นให้ผู้อยู่ในความอุปการะของลูกจ้างเป็นผู้มีสิทธิ

นายจ้างต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างเมื่อลูกจ้างประสบอันตราย?

จัดให้ลูกจ้างได้รับการรักษาพยาบาลทันที ในสถานพยาบาลใดก็ได้ โดยทดลองจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปก่อน หรือใช้แบบ กท.44 ส่งตัวลูกจ้างเข้ารับการรักษา หากสถานพยาบาลนั้นเป็นสถานพยาบาลในความตกลงของกองทุนเงินทดแทน โดยนายจ้างต้องแจ้งการประสบอันตรายตามแบบแจ้งการประสบอันตราย กท.16 และแบบส่งตัวเข้ารักษาพยาบาลต่อสำนักงานประกันสังคมที่ลูกจ้างประจำทำงานอยู่ **ภายใน 15 วัน** นับแต่วันที่ทราบการประสบอันตรายของลูกจ้าง

ลูกจ้างจะเข้ารับการรักษาที่ใดได้บ้าง?

สถานพยาบาลทุกแห่งที่มีแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่ง เป็นผู้ทำการรักษาและขอใบรับรองแพทย์ทุกครั้ง

การแจ้งการประสบอันตรายทำโดยวิธีใดบ้าง?

- นายจ้างหรือผู้รับมอบอำนาจ แจ้งตามแบบ กท.16 โดยยื่นเรื่อง ณ สำนักงานประกันสังคม หรือส่งทางไปรษณีย์
- การแจ้งการประสบอันตราย นายจ้างและลูกจ้างต้องแสดงเอกสารประกอบการพิจารณา เช่น ใบรับรองแพทย์ และประวัติการรักษาพยาบาล รวมทั้งให้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง จะทำให้ เจ้าหน้าที่วินิจฉัยเรื่องได้รวดเร็ว

จะเบิกค่ารักษาพยาบาลได้อย่างไร?

กรณีนายจ้างหรือลูกจ้างจ่ายค่ารักษาพยาบาลไปก่อน ให้นำใบเสร็จรับเงินมาเบิกคืนได้ภายใน 90 วัน นับแต่วันที่จ่าย แต่ถ้าทำการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลที่ทำความตกลงกับกองทุน สถานพยาบาลนั้นจะเรียกเก็บเงินจากกองทุนโดยตรง และขอให้นายจ้างตรวจสอบค่ารักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลทุกครั้งที่ส่งตัวลูกจ้างเข้ารักษาพยาบาล ซึ่งการจ่ายค่ารักษาพยาบาลจะจ่ายไม่เกินราคาสำมะโนของกองทุนเงินทดแทน

เมื่อมารับเงินใช้หลักฐานอะไรบ้าง?

บัตรประจำตัวประชาชน หรือบัตรอื่นที่ทางราชการออกให้ซึ่งมีรูปถ่าย หากไม่ได้มารับด้วยตนเองจะต้องมีใบมอบอำนาจ พร้อมทั้งบัตรประจำตัวประชาชนของผู้มอบและผู้รับมอบมาแสดง

กิจการที่กฎหมายยกเว้น

หากเป็นนายจ้างของลูกจ้างตามกฎหมายแรงงาน เช่น ลูกเรือประมง หรือเป็นลูกจ้างของร้านค้าหาบเร่ แผงลอย (ที่ไม่มีเลขที่) ซึ่งมิได้อยู่ในความคุ้มครองของกฎหมายเงินทดแทน เมื่อลูกจ้างประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน ต้องแจ้งสำนักงานประกันสังคม เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่วินิจฉัยออกคำสั่งให้นายจ้างจ่ายเงินทดแทนแก่ลูกจ้างตามสิทธิ

ลูกจ้างเท่านั้นที่พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.2537 ให้ความคุ้มครอง

ลูกจ้างหรือผู้มีสิทธิต้องยื่นคำร้องขอรับเงินทดแทนภายใน 180 วันนับแต่วันที่ประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือสูญหาย

สรุป กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การคุ้มครองแรงงานและการประกันสังคม เป็นหลักประกันให้กับลูกจ้างในการทำงานให้ได้รับความเป็นธรรมและไม่เสียเปรียบนายจ้าง นอกจากนั้นยังเป็นการช่วยเหลือลูกจ้างเมื่อประสบปัญหาต่างๆ และมีความเดือดร้อนในการดำรงชีพ เป็นหลักประกันให้กับลูกจ้าง มีการเฉลี่ยความทุกข์ความสุข และกระจายความช่วยเหลือในรูปของประโยชน์ทดแทนตามความจำเป็นตามกฎหมาย จะ

เห็นได้ว่ากฎหมายคุ้มครองแรงงานและการประกันสังคม บัญญัติขึ้นมาเพื่อประโยชน์ต่อผู้ใช้แรงงานเป็นอย่างมาก

คำถามทบทวน บทที่ 13

1. จงแสดงความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน
2. การประกันสังคมคืออะไรมีประวัติความเป็นมาอย่างไร
3. กองทุนประกันสังคมเหมือนกันหรือต่างกันกับกองทุนเงินทดแทนอย่างไร
4. ทฤษฎี x ทฤษฎี y มีความสัมพันธ์กับสมการ $P = D \times O \times M$ และกฎหมายอย่างไร อธิบาย

หนังสืออ้างอิง บทที่ 13

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการสังคม. **กฎหมายคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541.** กรุงเทพฯ : รำไทยเพรส จำกัด, 2541.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จามจุรี โปรดักท์. 2552.

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง**กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4)** ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2554.

มณี มหาวงศนันท์. **ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดตาก.** รายงานวิจัยเสริมหลักสูตร รัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง 2551.

สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน. **แผ่นพับเอกสารชี้แจงนายจ้าง ลูกจ้าง กองทุนเงินทดแทน.** E-mail : info@sso.go.th, Website : www.sso.go.th.

อนิวัช แก้วจำนง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : นำศิลป์ โฆษณา. 2554.

เอกสารชี้แจงนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน กองทุนประกันสังคม. E-mail : info@sso.go.th, Website : www.sso.go.th.

Mc Gregor, Douglas. **The human Side of Enterprise.** New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1960.

Reddin, William G. **Managerial Effectiveness.** New York : Mc Graw-Hill Book CO. 1970.



บทที่ 14 แรงงานสัมพันธ์

Labor Relation

สหภาพแรงงาน (Labor union)

ความนำ

แรงงานสัมพันธ์ มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับองค์การ ไม่ว่าของรัฐหรือเอกชน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์การกับบุคลากร เพื่อธำรงรักษาบุคลากร (maintenance) ให้อยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ป้องกันการร้องทุกข์ หรือกรณีพิพาทแรงงาน ขยายใหญ่โตถึงขั้นนัดหยุดงานของลูกจ้าง หรือปิดงานงดจ้างของนายจ้าง เพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีมีผลงานสูงขึ้น องค์การให้สวัสดิการ จ่ายค่าจ้าง และประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นธรรมให้อิสระในการใช้ความคิด สติปัญญา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ **(Copenhaver & Guest, 1985** : 5) แต่ความผันผวนของสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทำให้ความผูกพันและทัศนคติที่ดีระหว่างบุคลากรและองค์การเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องปรับโครงสร้างขององค์การ การปรับลดเงินเดือน การลดจำนวนพนักงานมีผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงานสัมพันธ์ (employee relations) และแรงงานสัมพันธ์ (labor relations) ขององค์การ รัฐบาลมีบทบาทหน้าที่ดูแลพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ ยกฐานะ ลดความเหลื่อมล้ำของประชาชน จึงได้ออกกฎหมายเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้กับทั้งผู้ใช้แรงงาน (ผู้ขายแรงงาน) และผู้ประกอบการ ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชน จำเป็นต้องตระหนักรู้แรงงานสัมพันธ์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การ (Mills, 1994 : 18) มีปณิธานให้เกิด**คุณภาพชีวิต** (quality of life) **ที่ดี เศรษฐกิจที่สมบูรณ์** (economic well-being) เป็นครอบครัวที่เทียมหน้าเทียมตา **สถานภาพสังคม** (social status) มีตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นที่ยอมรับในสังคม **กิจกรรมทางการเมือง** (political activity) มีบทบาทตามครรลองของรัฐ เช่น การที่พนักงานเป็นสมาชิกของสหภาพ

ความท้าทายด้านแรงงานสัมพันธ์

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนสู่ยุคเทคโนโลยีมหภาค ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์การและหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องแสวงหาปรัชญาใหม่เพื่อสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงาน ปรับ

วิสัยทัศน์ ปณิธานให้สอดรับกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างต่างปรับตัว (adjust) ให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ในลักษณะต่างห่วงหาอาทร ประโยชน์ต่างตอบแทน ประโยชน์เกื้อกูล องค์การสวัสดิการ บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดี ทุ่มเทกาย-ใจทำงานเต็มที่ ผลงานดีตามเป้าหมาย (Werther & Davis, 1993 : 533)

ความพึงพอใจของบุคลากรมิได้อยู่ที่การจ่ายค่าตอบแทนเท่านั้น ต้องใช้แผนการให้สิ่งจูงใจ (incentive plans) ที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพชีวิต (quality of life) ในการทำงานขององค์การ

คุณภาพชีวิตในการทำงานกับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

เฮเนส (Haynes, 1986 : 47) เชื่อว่าวิธีหนึ่งที่สะท้อนคุณภาพชีวิตในการทำงาน ก็คือ การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม (employee involvement) ต่อการตัดสินใจ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกรับผิดชอบในฐานะเจ้าของผู้ตัดสินใจ

เวอร์เธอร์ และ แดวิส (Werther & Davis, 1993 : 537) เสนอให้มีการสร้างกลุ่มการทำงาน (team building) จะได้ร่วมคิดแก้ปัญหาและพัฒนางาน ได้แก่

1. กลุ่มคุณภาพ (Quality Circles) พนักงานที่ทำงานอย่างเดียวกัน หัวหน้างานสนับสนุนให้สัมพันธ์กัน ใกล้ชิดร่วมกันวิเคราะห์ แก้ปัญหา รับผิดชอบ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Bovee, 1993 : 677) การสร้างทีมแบบกลุ่มคุณภาพ เป็นที่นิยมมากในประเทศญี่ปุ่นและอเมริกาเหนือ เมื่อ ค.ศ. 1970-1980 ในลักษณะ

1) สมาชิกในกลุ่ม จะเป็นทั้งผู้บริหารและพนักงานด้วยความสมัครใจ

2) ฝึกอบรม ปรัชญาของกลุ่มคุณภาพ เทคนิคการแก้ปัญหา บทบาทภาวะผู้นำ

3) กลุ่มคุณภาพ ได้รับอำนาจอิสระ เลือกวิธีแก้ปัญหาโดยความเห็นพ้องของกลุ่ม

2. การพิจารณาตัดสินร่วมกัน (Codetermination) แบบประชาธิปไตย ยอมให้ตัวแทนฝ่ายบุคลากร ประชุมร่วมกันกับฝ่ายบริหารองค์การ แสดงความคิดเห็น โหวตเสียง ตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลต่อบุคลากร เช่น ปลดพนักงาน ปิดโรงงาน

3. ระบบเทคนิคทางสังคม (Sociotechnical systems) ปรับปรุงใหม่ โครงสร้างงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน

4. กลุ่มงานปกครองตนเอง (Autonomous work group) ให้มีอิสระ ปกครองกันเอง ไม่แต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มงานเป็นทางการ ให้สมาชิกทีมมีอิสระตัดสินใจเลือกกันเอง การกระจายงาน การหยุดพัก การแก้ปัญหา กลุ่มงานจัดการกันเอง

ที่กล่าวมานี้แสดงถึงเค้ามูลท้าทายก่อเกิดแรงงานสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การ

องค์การใหญ่มีความสลับซับซ้อน ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การปฏิบัติทางวินัย เข้าถึงไม่สมบูรณ์ บุคลากรสูญเสียสิทธิประโยชน์ที่พึงมีพึงได้ เป็นอีกประการหนึ่งท้าทายแรงงานสัมพันธ์ และสหภาพแรงงาน

กิจกรรมสัมพันธ์ที่องค์การต้องถือเป็นวาระสำคัญคือ

1. การติดต่อสื่อสารของพนักงาน (Employee communication) อาร์โนลด์ และ แมคเคลอ (Arnold & Mc Clure, 1989 : 121) กล่าวว่า ข้อมูลเป็นปัจจัยสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากร เพื่อช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปได้ ถ้าปราศจากข้อมูลก็ตัดสินใจอะไรไม่ได้ พนักงานเกิดความกดดัน ไม่พอใจ ปกติมีการสื่อสารจากบนมาล่าง (downward communication systems) สั่งจากระดับสูง ลงมาถึงบุคลากร และมีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนด้วย (upward communication systems) คือบุคลากรเสนอความคิดเห็นส่งข่าวสารขึ้นไปยังผู้มีตำแหน่งสูงกว่า อีกแบบหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication) เป็นการสื่อสารในแนวราบบุคลากรระดับเดียวกัน และข่าวสารข้อมูลไหลไปในลักษณะสองทาง (two way flow) มีการโต้ตอบกัน แบบแพร่ข่าวปากต่อปาก ไม่เป็นทางการเลื้อยไปเหมือนเถาองุ่น (grape-vine communication)

2. การให้คำปรึกษาแนะแนวแก่บุคลากร (Employee counselling) เป็นโครงการช่วยแก้ปัญหาให้พนักงาน (Employee Assistance Programs)

3. การปฏิบัติทางวินัย (Discipline) วินัยเป็นเครื่องมือคุมความประพฤติ ป้องกันและแก้ไข (prevention and correction) วินัยด้านการป้องกัน (preventive discipline) ป้องกันการละเมิด กระตุ้นให้เกิดวินัยในตนเอง (self-discipline) ส่วนวินัยด้านการแก้ไข (corrective discipline) เพื่อให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน เป็นการให้บุคลากรมีวินัยโดยการบังคับ (authoritarian discipline) มีการกำหนดโทษ และทำให้มีวินัยได้โดยการจูงใจ (constructive and preventive discipline) นานไปเกิดความเชื่องชินมีวินัยขึ้นเองในตัวเป็นอัตวินัย (self-discipline)

ความท้าทายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ที่เริ่มปรากฏ

ปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สรรพสิ่งได้รับผลกระทบพัฒนาไปตามสถานการณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความคิดเห็น ความต้องการที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมในการทำงาน วิธีการทำงาน สิทธิและผลประโยชน์ วินัย การลงโทษ ซึ่งเป็นเหตุให้ประเด็นปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นตามมา นั่นคือการปฏิบัติตามสัญญาจ้าง การตกลงข้อพิพาทแรงงาน การเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ลูกจ้างมีสมาคมลูกจ้าง และการรวมกลุ่มของลูกจ้างในรูป "สหภาพแรงงาน" เพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับนายจ้าง หรือเพื่อถ่วงดุลทางเศรษฐกิจของนายจ้างเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างแรงงาน ด้วยเหตุนี้เองรูปแบบของ “แรงงานสัมพันธ์” จึงอุบัติขึ้นเป็นการเปลี่ยนฐานะของนายจ้างและลูกจ้างให้เท่าเทียมกัน หากเกิดการขัดแย้งกันขึ้นนายจ้างไม่อาจไล่

ลูกจ้างออกจากงานได้ตามใจชอบอีกต่อไป เพราะสหภาพแรงงานจะเข้ามาเป็นตัวแทนในการทำข้อตกลงที่ยุติธรรมด้วยกันทั้งสองฝ่าย

ดังที่กล่าวมาจะเห็นว่า **แรงงานสัมพันธ์** มีความสัมพันธ์กับ "ทรัพยากรมนุษย์" หน่วยงานการบริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญ และรับผิดชอบ

เราจะต้องกล่าวถึงคำว่า "แรงงาน" กันตลอดบท จึงควรทำความเข้าใจความหมายกันก่อน

แรงงาน (Labor) หมายถึง กำลังคนที่อยู่ในวัยทำงานที่ก่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ตรงประเด็นคือ ผู้ใช้แรงงาน ลูกจ้าง กรรมกร เจ้าหน้าที่ บุคลากรองค์การนั่นเอง

สัมพันธ์ หมายถึง ผูกพัน เกี่ยวข้อง

ผู้ใช้แรงงานมีความสัมพันธ์กับองค์การต่างๆ (สหภาพ สหพันธ์ สภา และคณะกรรมการต่างๆ) ดังจะแยกกล่าวเป็นองค์การลูกจ้าง และองค์การนายจ้าง โดยเน้นที่ "แรงงานสัมพันธ์" แตกแขนงเป็นสหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สหพันธ์นายจ้าง

14.1 องค์การลูกจ้าง

พัฒนาการขององค์การลูกจ้าง มีความสัมพันธ์กับพัฒนาการของสังคมมนุษย์ จากสังคมเกษตรกรรม (agricultural society) สู้สังคมอุตสาหกรรม (industrial society) ที่มีลักษณะผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นสินค้าในปริมาณมาก (mass production) เพื่อสนองความต้องการของสังคม ทำให้โรงงานหรือผู้ประกอบการต้องการแรงงานจำนวนมากเข้ามาปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม เมื่อคนจำนวนมากมาติดต่อสัมพันธ์กันโดยเฉพาะในฐานะนายจ้างกับลูกจ้าง ย่อมมีความคับข้องใจเกิดขึ้นเป็นธรรมดา ผู้ใช้แรงงานที่เป็นบุคลากรขององค์การอุตสาหกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะถูกเรียกในลักษณะใด เช่น สมาชิก พนักงาน ลูกจ้าง กรรมกร เจ้าหน้าที่ ผู้ใช้แรงงาน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานสร้างผลผลิตให้กับองค์การต่างเห็นพ้องช่องทางสร้างอิทธิพลเพื่อต่อรอง เรียกร้อง ป้องกันรักษาสิทธิประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ โดยรวมตัวกันของลูกจ้างในภาคอุตสาหกรรม และได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องส่งผลถึงพัฒนาการขององค์การลูกจ้างของหน่วยงานหลายประเภทในปัจจุบัน ดังนั้น การศึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์จึงต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับองค์การลูกจ้างซึ่งจำแนกออกเป็นหลายลักษณะดังนี้ สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สภาองค์การลูกจ้าง และคณะกรรมการลูกจ้าง

14.1.1 สหภาพแรงงาน

เป็นองค์การแรกของลูกจ้างที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นเองเพื่อวัตถุประสงค์ให้คุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของตน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม เป็นองค์การที่ก่อกำเนิดขึ้นเพื่อพิทักษ์ลูกจ้าง

เพื่อไม่สับสน จำเป็นต้องชี้ให้เห็นว่า "สหภาพแรงงาน" กับ "แรงงานสัมพันธ์" มีความหมายต่างกัน

14.1.1.1 ความหมายของสหภาพแรงงาน

สหภาพ เรียกเต็มๆ ว่า **สหภาพแรงงาน** เป็นสมาคมของผู้ใช้แรงงาน ดำรงชีพด้วยค่าจ้างหรือขายแรงงาน มีลักษณะเป็นสมาคม มีกลุ่มคนงานหรือลูกจ้างที่มีความสนใจอย่างเดียวกันเป็นสมาชิก โดยวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานให้ดีขึ้น และใช้วิธีเจรจาต่อรอง สหภาพแรงงานภาษาอังกฤษเดิมนิยมใช้คำว่า Trade union เพราะสมัยก่อนเกิดขึ้นในกลุ่มคนงานของช่างฝีมือเดียวกันมาก่อน เช่น บรรดาช่างไม้ มารวมตั้งเป็นสหภาพแรงงาน เป็นต้น ปัจจุบันนี้ใช้คำว่า Labor union เพราะไทยเราเคยใช้คำว่า สมาคมลูกจ้าง ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาใช้คำว่าสหภาพแรงงาน

ลูกจ้างผู้ใช้แรงงานได้รวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นในองค์การที่ทำงานอยู่เพื่อส่งเสริม ปกป้อง คุ้มครองผลประโยชน์ของสมาชิกทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เรียกร้องสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากนายจ้าง เช่น ให้ปรับค่าจ้าง สภาพการทำงาน จำนวนชั่วโมงการทำงาน

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้างทั้งในระดับจุลภาค และระดับมหภาค

ความสัมพันธ์ระดับจุลภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างภายในขอบข่ายขององค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนิน งานขององค์การ (**บุญทรง พฤกษาพงษ์**, 2553)

ความสัมพันธ์ระดับมหภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างที่มีผลไม่เพียงแต่ภายในองค์การ ยังมีผลต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ อีกด้วย

สรุปได้ว่า แรงงานสัมพันธ์หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายนี้ ได้มีผลกระทบต่อกระบวนบริหาร กระบวนการดำเนินธุรกิจของนายจ้าง ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้างรวมทั้งมีผลต่อสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและความมั่นคงของประเทศชาติด้วย จึงกล่าวได้ว่า แรงงานสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ด้านการจ้างงานระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และรัฐบาล โดยเริ่มตั้งแต่การรับพนักงานเข้าทำงาน จนถึงพนักงานออกจากงานและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เช่น การบรรจุ ค่าจ้าง เงินเดือน ชั่วโมงการทำงาน ค่าล่วงเวลา โบนัส การฝึกอบรม การให้การศึกษา สุขภาพอนามัย การเจ็บป่วย การว่างงาน ตลอดจนกระบวนการเจรจาต่อรอง การมีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และยังจะช่วยให้บรรลุตามความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และเพิ่มผลกำไรตามความต้องการของฝ่ายบริหาร ในขณะที่พนักงานเองก็ได้รับสิ่งต่างๆ สนองความต้องการของตน เช่น สวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์อันดีเหล่านี้ จะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการจ้างทนาย เมื่อเกิดการฟ้องร้องดำเนินคดี ช่วยลดอัตราการลาออกโอนย้าย และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

จะสังเขปบริบท (context) ของสหภาพแรงงานเพื่อเพิ่มความกระจ่าง ชัดเจน

14.1.1.2 เหตุเกิดสหภาพแรงงาน

อาชีพผู้ใช้แรงงาน เดิมเป็นแรงงานเกษตร ลูกจ้างกับนายจ้างปฏิสัมพันธ์กันใกล้ชิด ลูกจ้างล้นงานต้องเอาใจนายจ้าง ครั้นเศรษฐกิจ พัฒนาสู่ยุคอุตสาหกรรมขยายตัวรวดเร็ว ลูกจ้างในงานอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรมเป็นที่ต้องการจำนวนมาก ฝ่ายนายจ้างกลับต้องเอาใจใส่ลูกจ้าง ลูกจ้างต้องการคุณภาพชีวิตที่ดี ในช่วงเปลี่ยนผ่าน นายจ้างบางคนยังเคยชินอยู่กับการเอาผลประโยชน์สูงสุดจากลูกจ้าง ลูกจ้างหรือผู้ใช้แรงงานรู้สึกขาดความมั่นคง ต้องเผชิญกับปัญหาและความเสี่ยงต่างๆ จึงตื่นตัวจัดตั้งสมาคมของตนขึ้นเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของตน ป้องกันแรงงานอื่นที่จะเข้ามาแย่งสิทธิและประโยชน์ในกลุ่มตน และสร้างอำนาจต่อรองเพื่อคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเองมิให้นายจ้างเอาเปรียบราคาค่าแรง นอกจากให้สหภาพแรงงานเป็นตัวแทนลูกจ้างเจรจาต่อรองกับนายจ้างแล้วในบางประเทศยังมีบทบาททางการเมืองเรียกร้องให้รัฐบาลออกกฎหมาย เพื่อผลประโยชน์ต่อคนงาน หรืออาจตั้งพรรคการเมืองขึ้นเอง

สรุปว่า การรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานเนื่องจากเหตุผลสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. **เหตุผลทางด้านการเมือง** (Politics) เรียกร้อง โต้แย้ง ปฏิเสธ การออกกฎหมาย
2. **เหตุผลทางด้านเศรษฐกิจ** (Economic reasons) ความไม่พอใจค่าจ้าง ประโยชน์เกื้อกูล การรวมพลังเรียกร้อง ต่อรอง มีอำนาจกดดันสูงกว่า
3. **เหตุผลทางด้านสังคม** (Social reasons) ต้องการยกฐานะ ความเป็นอยู่ อาชีพการงาน เทียมหน้าเทียมตา เข้าสังคมได้
4. **สาเหตุความไม่พอใจในงาน** (Job dissatisfaction reasons) สิ่งแวดล้อม บรรยากาศ การบริหารจัดการ ความอยุติธรรม

เหตุเกิดก็คือวัตถุประสงค์ที่ให้เกิดนั่นเอง

14.1.1.3 วัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน

ได้ตั้งเป้าหมายไว้กว้างๆ ดังนี้

1. เพื่อให้มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของอำนาจของระบบสังคม ในแนวทางที่เป็นประโยชน์มีอำนาจในการต่อรอง
2. เพื่อสร้างกลไกป้องกันการกลั่นแกล้ง การเอารัดเอาเปรียบ และการกระทำตามอำเภอใจในนโยบายและการปฏิบัติของสถานประกอบการ
3. เพื่อสนับสนุนและประกันความมั่นคงของสมาชิกจากการถูกคุกคาม และความผันผวนของตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือการบริหาร
4. เพื่อปรับปรุงมาตรฐานความเป็นอยู่ รักษาระดับคุณภาพชีวิต ตลอดจนฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

5. เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบ (inspector) ความถูกต้องของสิทธิประโยชน์ และความยุติธรรม

6. เพื่อมีอำนาจและอิทธิพลเรียกร้องสวัสดิภาพ สวัสดิการ สุขภาพ ความปลอดภัย

ถ้าถามเหตุที่สมาชิกสมัครร่วมสหภาพจะทราบวัตถุประสงค์สอดคล้องกันดังนี้

วัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมสมาชิกภาพในสหภาพแรงงาน

1) ต้องการความปลอดภัยและการคุ้มครอง

2) ต้องการสวัสดิการเพิ่ม และสวัสดิการการทำงานดีขึ้น

3) เกิดความกดดันจากกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

4) เข้าเป็นสมาชิกเพราะไม่มีทางเลือก เพราะองค์การได้มีสัญญากับสหภาพว่าบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ต้องเป็นสมาชิกของสหภาพ

14.1.1.4 เหตุที่พนักงานไม่เข้าร่วมสหภาพแรงงาน

มีองค์ประกอบดังนี้

1) พนักงานนั้นขาดแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมสหภาพ

2) พนักงานปฏิเสธที่จะเข้าร่วมเพราะสถานภาพของสหภาพตกต่ำและต้องการประกาศจุดยืนร่วมกับฝ่ายบริหาร เช่น กลุ่มเลขานุการและกลุ่มวิศวกร

3) ถ้าเป็นสมาชิกของสหภาพแล้วไม่มีโอกาสก้าวหน้าเพราะพนักงานบางคนต้องการประเมินผลงานมากกว่าการบริหารโดยระบบอาวุโส

4) ไม่เข้าเป็นสมาชิกเพราะไม่เห็นผลประโยชน์ที่แท้จริง โดยมีความเชื่อมั่นว่าองค์การนั้นมีการบริหารบุคคลดี

5) ไม่เข้าร่วมเพราะกลัวฝ่ายบริหารจับผิดในการที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับสหภาพ เพราะบางองค์การฝ่ายบริหารมีอคติต่อสหภาพมากในด้านลึก

14.1.1.5 วิธีการเพื่อความอยู่รอดของสหภาพ

โดยทั่วไปสหภาพประกอบด้วย

1. หน่วยงานการต่อรอง (bargaining agent) เพื่อสมาชิก

2. ปิดกั้น (close shop) ผู้ที่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเท่านั้นจึงจะสามารถอยู่ในองค์การได้ ถ้าหากบุคคลใดถูกขับไล่ออกจากสหภาพ ถือว่าออกจากงานโดยอัตโนมัติ

3. บุคคลที่ไม่สามารถเป็นสมาชิกสหภาพได้ (the union shop) แต่อนุญาตให้เข้าร่วมกิจกรรมกับสหภาพแรงงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

4. ปรับปรุงสหภาพ (the modified union shop) บุคคลที่เข้าทำงานกับองค์การมีข้อจำกัดไม่อาจเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหภาพ เช่น บุคคลที่มีข้อผูกมัดทางศาสนา และผู้ที่ทำงานครึ่งเวลา

5. ต้องให้สิทธิพิเศษต่อสมาชิกสหภาพ (the preferential shop) ทำงานอยู่ในองค์การตลอดชีวิต แต่องค์การไม่ยินยอม

6. สหภาพเป็นหน่วยบริการ (the agency shop) บุคลากรองค์การทุกคนได้ประโยชน์จากการต่อรอง ฉะนั้นจะเป็นหรือไม่เป็นสมาชิกสหภาพก็ต้องจ่ายเงินแก่สหภาพ

7. สมาชิกสหภาพต้องรักษาสัญญา (maintenance of membership) ผู้ประสงค์ไม่เป็นสมาชิกต้องบอกก่อนยกเลิก 2 สัปดาห์

8. การตรวจสอบ (checkoff) ค่าสมาชิกสหภาพ ซึ่งหักจากเช็คที่ลูกจ้างได้รับจากนายจ้างตามที่ตกลงกัน

14.1.1.6 วิวัฒนาการสหภาพแรงงานและการพัฒนาในองค์การ

ในประเทศอุตสาหกรรมนั้นสหภาพได้มีบทบาทต่อการกระตุ้นความปรารถนาของพนักงานให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อสวัสดิการของพวกเขา การเคลื่อนไหวของสหภาพได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อใช้ดุลอำนาจ เพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากกว่าการพัฒนาประชาธิปไตย นักประวัติศาสตร์เกี่ยวกับสหภาพมักอ้างถึงพนักงานทำรองเท้าในฟิลาเดลเฟียที่ร่วมกันก่อตั้งสหภาพในยุคแรกของสหรัฐอเมริกาในปี 1792 ในปี 1850 สมาคมท้องถิ่นได้ร่วมกันจัดตั้งสหภาพแห่งชาติ และในปีเดียวกันนั้นเอง พนักงานถ่ายรูปได้จัดตั้งสหภาพของตนและติดตามด้วยสหภาพเกิดขึ้นในปี 1853 และสมาคมทำหมวกในปี 1854 หลังจากนั้น 20 ปีผ่านมาได้มีสภาพมากกว่า 30 แห่ง ได้จัดตั้งขึ้น ประเทศฝรั่งเศสได้สิทธิรวมกันเป็นสมาคม ค.ศ. 1864 อังกฤษ ค.ศ. 1871

การร่วมกันตั้งสหภาพที่มีประสิทธิภาพในครั้งแรกคือ อัศวินสหภาพแรงงานในปี 1869 ซึ่งองค์การนี้ได้ขยายไปยังพนักงานทอผ้า และสหภาพช่างฝีมือที่มีความชำนาญและใช้แรงงาน ในปี 1886 มีสมาชิกถึง 703,000 การลดลงของสมาชิกอัศวินสหภาพ เพราะการจัดตั้งสมาพันธ์แรงงานแห่งอเมริกา (AFL) ในปี 1886 ภายใต้ผู้นำที่เข้มแข็ง แซมมวล กัมเปอร์ (Samuel Gampers) ได้ทำให้ AFL ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว และกลายเป็นสมาคมของชนชั้น สภาองค์การอุตสาหกรรม (CIO) ได้ตั้งขึ้นในปี 1936 เพื่อสนองความต้องการสหภาพอุตสาหกรรมหนัก จอห์น แอล หลุย John L. Lewis เป็นประธานเหมืองแร่ และได้รับการสนับสนุนจากสหภาพอื่นๆ ที่ไม่ชอบนโยบายของ AFL CIO กลายเป็นสภาพที่ก้าวหน้าในอุตสาหกรรมที่มีผลผลิตที่มีพนักงานมาก CIO ต้อนรับคนงานทุกคนรวมทั้งชนกลุ่มน้อย และกลายเป็นสหภาพที่แข่งขันในระดับท้องถิ่น รัฐและประเทศ ในปี 1955 สองกลุ่มรวมกันเป็น AFL-CIO และในปี 1974 ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติว่ามีสมาชิก 16.5 ล้านคน และสภาพที่ใหญ่ เช่น ทีมมาสเตอร์ของพนักงานผลิตรถยนต์ (United Auto Workers) ได้ถอนตัวออกจาก AFL-CIO ซึ่งประกาศตนเป็นอิสรภาพ สหภาพทีมมาสเตอร์มีสมาชิก 2.2 ล้านคน เป็นสหภาพอิสระที่มีสมาชิกมากที่สุด ซึ่งผลของการรวมกลุ่มกันนั้นย่อมเกิดจากการชักจูงของผู้นำในองค์การเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของกลุ่มตนเป็นหลัก

ความเป็นมาของสหภาพแรงงานในประเทศไทย

พ.ศ.2440 กรรมกรรถรางรวมตัวกันก่อตั้งสมาคมรถรางขึ้น เพื่อช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกต่อรองเรื่องค่าจ้างกับนายจ้าง และมีการหยุดงานหลายครั้ง

พ.ศ.2487 กรรมกรซึ่งมีชาวจีนเป็นส่วนใหญ่ ได้จัดตั้งสหบาลกรรมกรกลาง (Central Union of Labor : CUL)

พ.ศ.2490 จดทะเบียนเป็นสมาคมอาชีวะกรรมกรแห่งประเทศไทย ได้แสดงบทบาทเรียกร้องให้ออกกฎหมายแรงงาน

พ.ศ.2491 สมัยรัฐบาล จอมพล ป.พิบูลสงคราม ได้จัดตั้งสหบาลกรรมกรไทย (Thai National Trade Union Congress : TNTUC) ขึ้น เพื่อแข่งขันและสลายสหบาลกรรมกรกลาง

พ.ศ.2492 สมัครเป็นสมาชิกสหพันธ์แรงงานโลก (World Federation of Trade Union : WFTU)

พ.ศ.2494 ได้จดทะเบียนใช้ชื่อว่า สมาคมกรรมกรไทย โดยสมาคมนี้ได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกสหพันธ์แรงงานเสรีระหว่างประเทศ (International Confederation of Free Trade Union : ICFTU)

พ.ศ.2495 รัฐบาลสนับสนุนให้ชาวไทยเชื้อสายจีนตั้งสมาคมเสรีแรงงานแห่งประเทศไทย (Free Workmens Association of Thailand : FWAT) ขึ้นแทน เพื่อให้คนงานชาวจีนสลายตัวจากการเป็นสมาชิกสหบาลกรรมกรกลาง เพราะเหตุที่ถูกมองว่าเป็นองค์การที่นิยมคอมมิวนิสต์ (Communist)

พ.ศ.2497-2498 ได้มีการยกร่างกฎหมายแรงงาน โดยศึกษาแนวคิดจากกฎหมายแรงงานต่างประเทศและอนุสัญญาองค์การแรงงานระหว่างประเทศมาบัญญัติไว้

พ.ศ.2499 กฎหมายแรงงานที่เพิ่งกล่าวไปนั้นชื่อว่า พระราชบัญญัติแรงงาน พ. ศ.2499 ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อ 1 มกราคม 2500 เป็นต้นมา

พ.ศ.2500-2501 ตั้ง**องค์การฝ่ายลูกจ้าง**ตามพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ.2499 ขึ้น 2 ระดับคือ **สหภาพแรงงาน และ สหพันธ์** เมื่อ 31 ตุลาคม 2501 จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ออกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 9 ยกเลิกพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ.2499 ทำให้สหภาพแรงงานและสหพันธ์ที่จัดตั้งขึ้นนั้นสิ้นสุด ถูกยกเลิกไปทั้งหมด หลังจากวันที่ 31 ตุลาคม 2501 เป็นต้นมา ลูกจ้างไม่อาจตั้งองค์การได้อีกจนกระทั่ง

พ.ศ.2515-2518 จอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าปฏิวัติ ให้จัดตั้งสมาคมลูกจ้างได้อีก เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

พ.ศ.2518 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้ง**องค์การของฝ่ายลูกจ้าง**ขึ้นจำนวนมาก จัดตั้งเป็น 3 ระดับ คือสหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสหภาพองค์การลูกจ้าง ทั้งในกิจการเอกชนและในรัฐวิสาหกิจ

สหภาพแรงงานในองค์การ ได้รับการจัดตั้งขึ้นในเดือนพฤศจิกายน 2525 มีการยื่นข้อเรียกร้องครั้งแรกในเดือนมิถุนายน 2526 โดยสามารถทำความตกลงกันได้ด้วยการประนีประนอมของแรงงานจังหวัด หลังจากนั้น สหภาพแรงงานได้ตั้งคณะกรรมการลูกจ้างขึ้น และได้มีการประชุมกับฝ่ายจัดการ

ขององค์การทุก 3 เดือน ปรากฏว่าตั้งแต่ปี 2527 สหภาพแรงงานก็มิได้ยื่นข้อเรียกร้องอีก เพราะได้ใช้วิธีปรึกษาหารือกัน ซึ่งก็สามารถทำความตกลงกันได้ด้วยดี

14.1.1.7 ประเภทและหลักการของสหภาพแรงงาน

ตามกฎหมายมี 2 ประเภท คือ**สหภาพแรงงานอุตสาหกรรม** (industrial union) **กับแรงงานช่างฝีมือ** (craft union) ซึ่งมักจะกล่าวกันว่าสหภาพแรงงานอุตสาหกรรมเป็นแนวตั้ง (vertical) เพราะรวมเอาคนงานทั้งหมดในบริษัทแห่งหนึ่งเป็นการเฉพาะเป็นสมาชิก ส่วนสหภาพแรงงานช่างฝีมือเป็นแนวนอน (horizontal) เพราะสมาชิกเป็นช่างฝีมือเดียวกันรวมตัวกันคือรวมตัวกันเป็นกลุ่มอาชีพของตนเท่านั้น เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน ฟลิพโป (Flippo, 1984 : 428) แต่ทั่วๆ ไปแยกประเภทของสหภาพแรงงานออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. สหภาพแรงงานช่างฝีมือ (Craft or occupational unions) คือ สหภาพแรงงานที่ประกอบด้วยสมาชิกผู้เป็นช่างฝีมือ หรือปฏิบัติงานอยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน เช่น สหภาพแรงงานช่างไฟฟ้า สหภาพแรงงานช่างไม้ สหภาพแรงงานช่างประปา เป็นต้น

ข้อดี ของสหภาพแรงงานชนิดนี้ คือ สมาชิกที่มีอาชีพการช่างชนิดเดียวกันย่อมมีความเข้าใจกัน มีผลประโยชน์ชนิดเดียวกัน จึงร่วมมือกันได้ง่ายและนับว่าเป็นสหภาพแรงงานดั้งเดิมของโลก

ข้อเสีย คือทำให้จำนวนสมาชิกมีน้อยและมีทัศนคติไม่กว้างขวาง เพราะถูกจำกัดเฉพาะในสาขาช่างฝีมือเดียวกัน

2. สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ (Company unions or house unions) หรือองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ สหภาพแรงงานเฉพาะบริษัท หรือในโรงงานของนายจ้างคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ผู้เข้าเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทนี้จะต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน ไม่จำกัดว่าเป็นช่างฝีมือใด ก็มีสิทธิเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเดียวกันได้ ไม่จำกัดสาขาอาชีพ เพียงแต่จำกัดว่าต้องทำงานอยู่ในบริษัทเดียวกัน

ข้อดี ของสหภาพแรงงานชนิดนี้คือ สมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน การต่อรองผลประโยชน์จากนายจ้างร่วมกัน ย่อมจะได้รับความร่วมมือพร้อมเพรียงกัน

ข้อเสีย คือ จะทำให้จำนวนสมาชิกไม่มากนัก และกิจกรรมของสหภาพแรงงานก็อยู่ในขอบเขตจำกัด

3. สหภาพแรงงานอุตสาหกรรม (Industrial unions) คือ สหภาพแรงงานที่ก่อตั้งขึ้นในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งประเภทเดียวกัน โดยไม่จำกัดว่าต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน และไม่จำกัดประเภทฝีมือ เช่น สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ ลูกจ้างของบริษัทที่เกี่ยวกับกิจการสิ่งทอทั้งหลาย และไม่ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่เช่นไร ก็สามารถเข้าไปเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานเดียวกันได้ เช่น สหภาพแรงงานเหมืองถ่านหิน สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก

ข้อดี ของสหภาพแรงงานอุตสาหกรรมนี้ จะมีจำนวนสมาชิกได้มาก ทำให้มีพลังเข้มแข็งและสามารถดำเนินการมีกิจกรรมได้อย่างกว้างขวาง และ บทบาทในอุตสาหกรรมจะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองมาก เพราะมีความเป็นเอกภาพ จึงเข้มแข็งกว่า

ข้อเสีย ลักษณะความสัมพันธ์กับนายจ้างแต่ละกิจกรรมในรูปของความร่วมมือต่างๆ มีน้อยประเทศในยุโรปและสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมประเภทนี้ เช่น สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก สหภาพแรงงานเหมืองแร่

4. สหภาพแรงงานทั่วไป (General unions) คือ สหภาพแรงงานที่เปิดโอกาสให้ลูกจ้างทั่วไปเข้าเป็นสมาชิกได้ ไม่จำกัดสาขาอาชีพและอุตสาหกรรม

ข้อดี คือ ทำให้สามารถรวบรวมสมาชิกได้มาก มีบทบาทได้อย่างกว้างขวาง

ข้อเสีย คือ สมาชิกซึ่งไม่มีลักษณะร่วมกันเลย จะเกิดการขัดแย้งกันมากที่สุด สหภาพแรงงานชนิดนี้จึงมักไม่ยั่งยืน ต้องประสบปัญหาการบริหารภายในมากกว่าสหภาพแรงงานประเภทอื่น

สหภาพแรงงานในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ของประเทศไทย ได้กำหนดให้สหภาพแรงงานมีเพียง 2 ประเภท คือ สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ สำหรับลูกจ้างของนายจ้างคนเดียว และสหภาพแรงงานประเภทอุตสาหกรรม โดยผู้ขอจัดตั้งสหภาพแรงงานจะต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน หรือลูกจ้างในกิจการประเภทเดียวกันที่บรรลุนิติภาวะมีสัญชาติไทยจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คนเป็นผู้ริเริ่มก่อการ ยื่นคำขอจดทะเบียนพร้อมร่างข้อบังคับต่อนายทะเบียนสหภาพแรงงานในกรุงเทพฯ ก็คือ อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และต่างจังหวัดหมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้วเห็นว่ามีคุณสมบัติครบถ้วน ก็รับจดทะเบียนและออกใบทะเบียนให้เป็นหลักฐาน เมื่อสหภาพแรงงานได้รับการจดทะเบียนแล้วจะมีฐานะเป็นนิติบุคคลสามารถดำเนินการได้ตามกฎหมาย

สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ต้องมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

1) แสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง
2) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

นอกจากนี้ สหภาพแรงงานอาจใช้วิธีการต่างๆ ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น การปรึกษาหารือ การเจรจาต่อรอง การร่วมตัดสินใจ การยื่นข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงานและการดำเนินการอื่นๆ ต่อนายจ้างได้

สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นแล้วสามารถรับลูกจ้างที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับ เข้าเป็นสมาชิกได้ โดยลูกจ้างต้องมีอายุไม่น้อยกว่า 15 ปีบริบูรณ์ สัญชาติไทย และผู้ก่อการจัดตั้งสหภาพแรงงานจะต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่ครั้งแรกภายในเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการบริหาร ผู้ที่จะสมัครเป็น

กรรมการสหภาพแรงงานจะต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ มีสัญชาติไทยโดยกำเนิดและเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานนั้น

อำนาจหน้าที่ของสหภาพแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ได้กำหนดว่า สหภาพแรงงานที่ได้จัดตั้งขึ้นแล้วมีอำนาจหน้าที่ในการเรียกร้องเจรจาทำความตกลงและรับทราบคำชี้ขาดหรือทำข้อตกลงกับนายจ้าง หรือสมาคมนายจ้างในกิจการสมาชิกได้ จัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน เช่น การจัดบริการข่าวสาร เกี่ยวกับการจัดหางาน การให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน หรือการทำงานร่วมกับนายจ้าง การจัดสรรเงินหรือทรัพย์สินเพื่อสวัสดิการของสมาชิกเพื่อสาธารณะประโยชน์และสหภาพแรงงานมีอำนาจในการเก็บค่าสมาชิกและเงินค่าบำรุงตามอัตราที่กำหนดในข้อบังคับเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน และการดำเนินการต่างๆ ได้ด้วย

การคุ้มครองสหภาพแรงงาน ลูกจ้างสหภาพแรงงาน กรรมการ อนุกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานได้รับยกเว้นไม่ต้องถูกกล่าวหาหรือฟ้องร้องทางอาญาหรือทางแพ่งในการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสมาชิก อันไม่ใช่กิจกรรมเกี่ยวกับการเมืองในเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. เข้าร่วมเจรจาทำความตกลงกับนายจ้าง สมาคมนายจ้าง เพื่อเรียกร้องสิทธิหรือผลประโยชน์ที่สมาชิกควรได้รับ
2. นัดหยุดงาน ช่วยเหลือ ชักชวน หรือสนับสนุนให้สมาชิกนัดหยุดงาน
3. ชี้แจงหรือโฆษณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงาน
4. จัดให้มีการประชุมหรือเข้าร่วมโดยสงบในการนัดหยุดงาน

กรรมการสหภาพแรงงานมีฐานะเป็นลูกจ้างซึ่งต้องทำงานให้นายจ้าง ทำให้ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสหภาพแรงงานได้ในเวลาทำงาน กฎหมายซึ่งให้สิทธิกรรมการสหภาพแรงงานว่าสามารถจะไปดำเนินกิจการสหภาพแรงงานในฐานะผู้แทนลูกจ้างในการเจรจา การไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดข้อพิพาท แรงงาน รวมทั้งมีสิทธิลาไปประชุมตามที่ทางราชการกำหนดได้ แต่ทั้งนี้ต้องแจ้งให้นายจ้างทราบล่วงหน้าถึงเหตุที่ลาโดยชัดแจ้งพร้อมทั้งแสดงหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์นี้แล้วให้ถือว่า วันลาของลูกจ้างนั้นเป็นวันทำงาน

ลักษณะการบริหารสหภาพแรงงาน สหภาพแรงงานจะมีข้อบังคับหรือธรรมนูญ (Constitution) กำหนดรูปแบบการบริหารสหภาพแรงงาน คุณสมบัติของสมาชิก ค่าบำรุงสมาชิก กำหนดคุณสมบัติและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ การควบคุมทางการเงินและอื่นๆ โดยที่สหภาพแรงงานเป็นองค์การประชาธิปไตย มีการประชุมใหญ่ทุกปี สมาชิกทุกคนมีสิทธิเข้าร่วมประชุมจะกำหนดนโยบายในการบริหารงาน รับรองงบประมาณและเลือกตั้งคณะกรรมการบริหาร การบริหารงานของคณะกรรมการจะใช้วิธีประชุมเป็นหลักโดยประชุมทุกเดือน เพื่อพิจารณาตัดสินในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง การจัดสวัสดิการแก่สมาชิก และการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก

การจัดหน่วยงานของสหภาพแรงงาน การแบ่งระดับของสหภาพแรงงานใช้เกณฑ์ของเขตท้องที่เป็นหลักในการแบ่ง คือ

1. สหภาพแรงงานระดับท้องถิ่น หรือระดับประจำโรงงาน หรือสหภาพแรงงานประจำบริษัทที่มีนายจ้างคนเดียวกัน หรือสหภาพแรงงานของลูกจ้างที่ทำงานในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ซึ่งมีนายจ้างต่างกันร่วมกันจัดตั้งเป็นสหภาพแรงงาน ภายในเขตท้องถิ่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน **สหภาพแรงงานประจำท้องถิ่นมีหน้าที่หลัก**คือ

1.1 เป็นตัวแทนสมาชิกในการร้องทุกข์ต่อผู้บริหาร

1.2 ให้โอกาสแก่สมาชิก มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหภาพโดยผ่านวิธีการประชุมการเลือกตั้ง การรับเงินค่าสมาชิก และจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ

2. สหภาพแรงงานระดับภาค ได้แก่ สหภาพแรงงานระดับท้องถิ่นตั้งแต่ 2 สหภาพขึ้นไป ได้รวมตัวกันขึ้นเป็น**สหพันธ์แรงงาน** หน้าที่หลักคือส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานในเขตที่ยังไม่มีสหภาพแรงงาน และเผยแพร่ให้คนงานที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพได้สนใจ และสมัครเข้าเป็นสมาชิกมากขึ้น เป็นที่ปรึกษาแก่สหภาพแรงงานระดับท้องถิ่น พิจารณาจัดสรรเงินช่วยเหลือสหภาพแรงงาน ในเมื่อเกิดการนัดหยุดงาน เป็นต้น

3. สหภาพแรงงานระดับชาติ เป็นองค์การสูงสุดของสหภาพแรงงานในแต่ละประเทศ ทำหน้าที่วางนโยบายในการบริหารของสหภาพแรงงานของประเทศในระยะสั้น และระยะยาว ควบคุมดูแลสหภาพแรงงานระดับรองลงไป ตลอดจนปรึกษาหารือกับรัฐบาลในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายแรงงาน เพื่อคุ้มครองคนงาน **(บุญทรง พฤกษาพงษ์**, 2552)

สรุป สหภาพแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์มาตรา 86 บัญญัติให้สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้น แสวงหา คุ้มครองผลประโยชน์ เกี่ยวกับสภาพการจ้าง ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน การจดทะเบียนสหภาพแรงงานตามมาตรา 89 ให้ลูกจ้างผู้มีสิทธิจัดตั้งสหภาพแรงงานจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน เป็นผู้ริเริ่มก่อการ ยื่นหนังสือต่อนายทะเบียนพร้อมด้วยร่างข้อบังคับของสหภาพแรงงาน 3 ฉบับ เพื่อประโยชน์ของสมาชิก มาตรา 97 กำหนดให้สหภาพแรงงานมีหน้าที่ในการเรียกร้อง เจรจาทำความตกลงกับนายจ้าง จัดการ ดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์ภายใต้ข้อบังคับ จัดให้มีบริการข่าวสาร คำปรึกษาแนะนำ แก้ปัญหาขจัดข้อขัดแย้งการจัดสรรเงิน หรือทรัพย์สินเพื่อสวัสดิการของสมาชิก หรือเพื่อสาธารณประโยชน์ และค่าบำรุงตามอัตราที่กำหนด สหภาพแรงงานสามารถดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสมาชิก โดยได้รับการยกเว้น ไม่ต้องถูกกล่าวหาหรือฟ้องร้องทางอาญาหรือแพ่งในการเข้าร่วมเจรจาทำความตกลงกับนายจ้าง นัดหยุดงาน ชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงาน และจัดให้มีการชุมนุมโดยสงบในการนัดหยุดงานตามมาตรา 99

สหภาพแรงงานอาจใช้วิธีการแบบทวิภาคี (เป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง) โดยปรึกษาหารือหรือเจรจาต่อรองกับนายจ้าง ใช้เงื่อนไขต่างๆ มาบังคับนายจ้าง ให้ลูกจ้างปฏิบัติหรืองดเว้นปฏิบัติ เช่น การนัดหยุดงาน การทำงานให้ล่าช้า หรือการเฉื่อยงาน การปิดล้อมโรงงาน หรือการเข้าร่วมมือกับนายจ้างเพิ่มผลผลิตเพื่อให้นายจ้างมีรายได้มากขึ้น และคนงานจะได้ค่าจ้างสูงขึ้นก็ได้ นอกจากนี้แล้วสหภาพแรงงานสามารถใช้ กลไกไตรภาคี (เป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล) เพื่อกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ ออกกฎหมายควบคุมการใช้แรงงานเด็กและสตรี ออกมาตรการแก้ไขการว่างงานในประเทศ สหภาพแรงงานเจริญและขยายตัวในประเทศอุตสาหกรรมที่มีโรงงานมากได้อย่างรวดเร็ว แต่มักจะไม่เจริญและเกิดขึ้นได้ยากในประเทศเกษตรกรรมที่ไม่ค่อยมีโรงงาน เพราะคนงานมีไม่มากพอจึงหันไปจัดเป็นสหกรณ์แทน เช่น ประเทศในแถบเอเชียและอเมริกาใต้ เป็นต้น

14.1.2 สหพันธ์แรงงาน หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานตั้งแต่ 2 สหภาพแรงงานขึ้นไป แต่ละสหภาพแรงงานต้องมีสมาชิกที่เป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน หรือสหภาพแรงงานมีสมาชิกเป็นลูกจ้างซึ่งทำงานในกิจกรรมประเภทเดียวกัน อาจรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหพันธ์แรงงานตามมาตรา 113 มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหภาพแรงงาน คุ้มครองผลประโยชน์และปกป้องสิทธิของสหภาพแรงงานและลูกจ้างสหพันธ์แรงงาน สนับสนุน-ส่งเสริมการเรียกร้อง เจรจาต่อรองของสหภาพแรงงานต่างๆ

ความเป็นมาของสหพันธ์แรงงาน

สหภาพแรงงานแต่ละสหภาพโดยลำพังมักมีอำนาจต่อรองน้อย อาจไม่สามารถให้หลักประกันความมั่นคงแก่สมาชิกสหภาพแรงงานได้มากนัก หากสหภาพแรงงานอ่อนแอ อาจกระทบกระเทือนต่อโอกาสต่างๆ โดยเฉพาะในสภาพเศรษฐกิจถดถอยหรือชะงักงัน สหภาพแรงงานทั้งหลายจึงแก้ความเสียเปรียบของตน พัฒนาตัวเองให้มีอำนาจ-อิทธิพลมากพอ โดยการจัดโครงสร้างองค์การระดับชาติและขยายไปสู่องค์การระหว่างประเทศต่อไปโดยวิธีการดังนี้

1. การยุบรวมสหภาพแรงงานเข้าด้วยกัน (Merger) คือสหภาพแรงงานองค์การต่างๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมติเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุมให้สหภาพของตนยุบรวมเข้าด้วยกันเป็นสหภาพแรงงานอุตสาหกรรม (industrial union) ขนาดใหญ่แล้วเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การลูกจ้าง (labour congress) ซึ่งเป็นองค์การระดับชาติ

2. การร่วมกันสร้างสหพันธ์ (federation) คือการที่สหภาพแรงงานแต่ละแห่งคงสภาพของตนไว้โดยสมบูรณ์ แต่สมาชิกลงมติให้กรรมการดำเนินการจัดตั้งหรือเข้าร่วมเป็นสมาชิกสหพันธ์ของแต่ละอุตสาหกรรม (industrial federation) ในขณะที่สหภาพสมาชิกดำเนินการเจรจาต่อรอง แก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับฝ่ายนายจ้าง จะโดยสันติวิธี หรือขั้นตอนการนัดหยุดงานก็ตาม สหภาพแรงงานอันเป็นศูนย์รวมของสหภาพสมาชิกก็จะให้ความช่วยเหลือในด้านคำปรึกษา ข้อกฎหมาย และแม้วัสดุอุปกรณ์ และการเงิน เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือผลักดันให้สมาชิกประสบชัยชนะ

3. การร่วมการจัดตั้งสภาองค์การลูกจ้าง (Trade union congress) เป็นวิวัฒนาการอีกขั้นหนึ่งของบรรดาสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมใดร่วมกันจัดตั้งองค์กรกลางของบรรดาสหภาพแรงงานทั้งหลายขึ้นเป็นสถาบันกลางระดับชาติ ซึ่งมีขึ้นในทุกประเทศ เรียกว่า **สภาสหภาพแรงงาน** เรียกกันในประเทศไทยว่า สภาองค์การลูกจ้าง ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์พ. ศ. 2518 มาตรา 120 กล่าวว่า **"สหภาพแรงงาน หรือสหพันธ์แรงงานตั้งแต่ 15 แห่งขึ้นไป โดยมติแห่งที่ประชุมของแต่ละแห่งสามารถเข้าร่วมจัดตั้งสภาองค์การลูกจ้างขึ้น โดยบรรดาสหภาพแรงงานที่เป็นสมาชิกชำระค่าบำรุงให้เป็นประจำและรับบริการด้านข่าวสาร วิชาการ กฎหมาย จากสภาองค์การลูกจ้างเป็นเครื่องตอบแทน ทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานและประสานความสามัคคีในหมู่สหภาพแรงงานทั้งหลาย"**

14.1.3 สภาองค์การลูกจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพแรงงาน และ/หรือสหพันธ์แรงงานไม่น้อยกว่า 15 แห่ง จัดตั้ง "สภาองค์การลูกจ้าง" ได้ตามมาตรา 120 เพื่อกระทำกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันในระดับมหภาค ซึ่งจะช่วยสร้างแรงสนับสนุนและอำนาจต่อรองให้กับกลุ่มลูกจ้างในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การเรียกร้องความเป็นธรรม การปรับค่าจ้างขั้นต่ำ สภาองค์การลูกจ้างเป็นนิติบุคคล ต้องจดทะเบียนต่อนายทะเบียน มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงาน

เนื่องจากในช่วง พ.ศ.2518-พ.ศ.2519 ได้มีการรวมกลุ่มสหภาพแรงงานเป็น "สภาแรงงานแห่งประเทศไทย" เป็นไปอย่างเข้มแข็ง เป็นเหตุให้รัฐบาลต้องยินยอมให้มีการจัดตั้งสภาองค์การลูกจ้างขึ้น โดยคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินได้ออกคำสั่ง ฉบับที่ 46 กำหนดให้สหภาพแรงงานและ/หรือสหพันธ์แรงงานรวมตัวกันจัดตั้งสภาองค์การลูกจ้างทำหน้าที่จัดการศึกษาอบรมผู้นำแรงงาน และกรรมการสหภาพแรงงานในระดับต่างๆ ส่งเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น เป็นที่ปรึกษา เจรจาต่อรอง ร่วมกับนายจ้างเพื่อส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ระบบทวิภาคี ร่วมคณะกรรมการไตรภาคี ออกกฎหมายประกันสังคม มีโครงสร้างการบริหารสภาองค์การลูกจ้างทำนองเดียวกับสหพันธ์แรงงาน

สภาองค์การลูกจ้างที่มีสมาชิกมาก คือสภาองค์การลูกจ้างสภาแรงงานแห่งประเทศไทย สภาองค์การลูกจ้างสมาพันธ์แรงงานแห่งประเทศไทย และสภาองค์การลูกจ้างแรงงานแห่งประเทศไทย ซึ่งเคยเป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) และได้รับเชิญจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศให้เข้าร่วมในกิจกรรมด้านต่างๆ เสมอ

14.1.4 คณะกรรมการลูกจ้าง พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์มาตรา 45 กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไปจัดตั้ง "คณะกรรมการลูกจ้าง" ในสถานประกอบการนั้นได้ มาตรา 46 กำหนดให้มีคณะกรรมการลูกจ้างได้ในสัดส่วน 5-21 คน ต่อจำนวนลูกจ้างของสถานประกอบการนั้น 50-2,500 คนนายจ้างกับลูกจ้าง ปรึกษาหารือการจัดให้มี "คณะกรรมการลูกจ้าง" วัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่าง 2 ฝ่าย ปรึกษาตกลงสนองความต้องการกันเมื่อมี

ปัญหาขัดแย้ง แก้ไขข้อบกพร่องได้ทันก่อนบานปลาย มาตรา 50 กำหนดให้นายจ้างจัดประชุมหารือกับคณะกรรมการลูกจ้างอย่างน้อย 3 เดือนต่อ 1 ครั้ง หรือเมื่อคณะกรรมการลูกจ้างกึ่งหนึ่ง หรือสหภาพแรงงานร้องขอโดยมีเหตุผลสมควรรีบด่วน ในการประชุมปรึกษาอาจเป็นเรื่องสวัสดิการ การจัดทำข้อบังคับในการทำงาน การพิจารณาคำร้องทุกข์ การหาทางปรองดองระงับข้อขัดแย้ง มาตรา 52 ห้ามมิให้นายจ้างเลิกจ้าง ลดค่าจ้าง ลงโทษขัดขวางการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการลูกจ้าง หรือทำการใดๆ ที่ทำให้กรรมการลูกจ้างไม่สามารถทำงานต่อไปได้

องค์การกลาง (ระหว่างลูกจ้าง-นายจ้าง)

สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ ในช่วงการยึดอำนาจของคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ (รสช.) รัฐบาลได้เสนอร่างพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เข้าสู่การพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และได้บังคับใช้เป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 17 เมษายน 2534

ตามพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2534 นั้น กิจการรัฐวิสาหกิจทุกประเภทถูกแยกออกจากพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ซึ่งมีผลให้สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงานและสภาองค์การลูกจ้างที่จัดตั้งโดยพนักงานรัฐวิสาหกิจต้องสิ้นสภาพลง ทั้งนี้ พนักงานรัฐวิสาหกิจยังมีสิทธิจัดตั้งสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ และรับสมาชิกได้เฉพาะพนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าหัวหน้ากอง แต่สมาคมรัฐวิสาหกิจไม่มีสิทธิในการแจ้งข้อเรียกร้องหรือเจรจาต่อรอง คงมีเพียงสิทธิการตั้งผู้แทนไม่เกิน 7 คน เข้าร่วมในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์เพื่อการปรึกษาหารือร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการปรับปรุงข้อบังคับการทำงาน การพิจารณาการร้องทุกข์ของพนักงาน และการพิจารณาข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ของพนักงาน หากเป็นการปรับปรุงสิทธิประโยชน์ของพนักงานที่เกี่ยวกับเงิน ต้องให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ให้ความเห็นชอบก่อน และไม่ว่ากรณีใดห้ามนัดหยุดงานในกิจการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมไปถึงการถ่วงงาน หรือการทำงานล่าช้าที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐวิสาหกิจด้วย

การจัดตั้งสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ จะต้องมีพนักงานเข้าร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของพนักงานทั้งหมด และจัดตั้งได้เพียงแห่งเดียวในรัฐวิสาหกิจนั้น มีคณะกรรมการที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกเป็นผู้บริหาร และมีสิทธิเรียกเก็บเงินค่าสมัคร ค่าบำรุง และจัดบริการ เพื่อสวัสดิการสมาชิกได้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเป็นประธาน มีกรรมการฝ่ายรัฐบาล 5 คน ฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ 5 คน ฝ่ายพนักงานรัฐวิสาหกิจจากการเลือกตั้งกันเองของนายกสมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจ 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานของสิทธิประโยชน์ ให้ความเห็นชอบสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับเงิน พิจารณาคำร้องทุกข์หรือคำอุทธรณ์ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ และวินิจฉัยคำร้องของพนักงานที่ถูกฝ่ายบริหารเลิกจ้างหรือโยกย้าย วิเคราะห์แล้วเป็นการตัดทอนอำนาจการต่อรอง "ที่จะตัดน้ำ-ตัดไฟ" ถ้าไม่ได้ตามข้อ

เรียกร้องและทำให้ "สมาคม" จะเข้าไปอยู่ในอำนาจของกระทรวงมหาดไทยตามกฎหมายสมาคมซึ่งห้ามยุ่งเกี่ยวกับการเมือง

พ.ศ.2537 รัฐบาลได้เสนอร่างพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจฉบับใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานรัฐวิสาหกิจ สามารถจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นได้ และให้มีสิทธิในการเรียกร้องเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหารได้ด้วย แต่ข้อพิพาทแรงงานรัฐวิสาหกิจมีสิทธิรวมกันจัดตั้งสหพันธ์แรงงานทั้งสามารถเข้าเป็นสมาชิกสภาองค์การลูกจ้างตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ได้ด้วย องค์การลูกจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจคงมีบทบาทในการรักษาผลประโยชน์พนักงานรัฐวิสาหกิจได้ดีกว่าเดิม และส่งเสริมให้กระบวนการแรงงานมีความเข้มแข็งมากขึ้น

ปัจจุบัน รัฐสภาได้ผ่านร่างพระราชบัญญัติพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2541 ซึ่งมีสาระสำคัญในการรักษาสิทธิประโยชน์และเสรีภาพให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 ด้วย

ฝ่ายลูกจ้างพยายามสร้างอิทธิพลกลุ่มเพื่อลดอิทธิพลฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายนายจ้างจึงพยายามสร้างอำนาจ อิทธิพลกลุ่มเพื่อดุลยภาพแรงงานสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง (**สุดาศิริ วศวงศ์**, 2552)

14.2 องค์การนายจ้าง

ถ้าไม่มีนายจ้างก็ไม่มีลูกจ้าง ไม่มีลูกจ้างก็ไม่มีนายจ้าง ในอดีตการรวมตัวของนายจ้างมักเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางธุรกิจ เช่น สภาหอการค้า (chamber of commerce) สภาอุตสาหกรรม สมาคมอุตสาหกรรม สมาคมการค้า สมาคมพ่อค้าไทย ฯลฯ บางองค์การเกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกในองค์การ ปกติภารกิจหลักคือความร่วมมือเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจ การลงทุน การร่วมมือการดำเนินการ ปัจจัยการผลิต การจำหน่าย การแข่งขัน พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ต่อมามีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 กำหนดให้ฝ่ายนายจ้างมีสิทธิตั้งองค์การนายจ้างได้ 3 ประเภท คือ สมาคมนายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง และสภาองค์การนายจ้าง ดังนี้

14.2.1 สมาคมนายจ้าง กลุ่มนายจ้างที่ประกอบกิจการประเภทหรือลักษณะเดียวกันตามมาตรา 56 และ 57 รวมตัวกันไม่น้อยกว่า 3 คน เป็นผู้ริเริ่มขอจดทะเบียน "สมาคมนายจ้าง" เป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 66 ได้แก่ การเจรจาเรียกร้อง ทำความตกลงกับสหภาพแรงงาน หรือลูกจ้าง จัดการดำเนินการเพื่อให้สมาชิกของสมาคมได้รับประโยชน์ภายใต้ข้อบังคับของสมาคม จัดให้มีการสื่อข่าวสาร มีบริการให้คำปรึกษาแนะแนว แก้ปัญหา ขจัดข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการบริหารงาน จัดให้มีการจัดสรรเงินหรือทรัพย์สินเพื่อสวัสดิการสมาชิก เรียกเก็บเงินค่าสมัคร ค่าบำรุงสมาชิก มาตรา 67 สมาคมนายจ้าง ได้รับการคุ้มครองไม่ให้ถูกกล่าวหาหรือเรียกร้องทางอาญาหรือทางแพ่งอีกด้วย หากสมาคมได้ดำเนินการร่วมเจรจาทำความตกลงกับลูกจ้าง สหภาพแรงงานนายจ้าง สมาคมนายจ้าง สหพันธ์แรงงาน สหพันธ์นายจ้าง หรือเรียกร้องสิทธิประโยชน์ที่ควรได้รับ ตลอดจนการสั่งปิดงาน

หรือชวนให้สมาชิกปิดงาน การชี้แจงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณีพิพาท จัดให้มีการชุมนุมสมาชิกสมาคมนายจ้าง

14.2.2 สหพันธ์นายจ้าง เป็นองค์การที่เกิดจากการรวมตัวของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการในลักษณะและประเภทเดียวกันตั้งแต่ 2 สมาคมขึ้นไป จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสหพันธ์นายจ้างตามมาตรา 112 เป็นนิติบุคคลเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาคมนายจ้าง และปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของสมาคมนายจ้าง และนายจ้าง หน้าที่ของสหพันธ์นายจ้างก็เช่นเดียวกับสมาคมนายจ้าง

14.2.3 สภาองค์การนายจ้าง เกิดจากสมาคมนายจ้าง หรือสหพันธ์นายจ้างตั้งแต่ 5 องค์การขึ้นไป รวมตัวกันจัดตั้งเป็นสภาองค์การนายจ้างขึ้นตามมาตรา 119 เพื่อส่งเสริมการศึกษาและการแรงงานสัมพันธ์ในระดับมหภาค สภาองค์การนายจ้างเป็นนิติบุคคลต้องมีข้อบังคับและจดทะเบียนต่อนายทะเบียน มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสหพันธ์นายจ้าง และสมาคมนายจ้าง

องค์การนายจ้าง มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์การลูกจ้าง เปรียบเสมือนน้ำหนักอีกด้านของไม้กระดกที่ให้โอกาสนายจ้างในการถ่วงดุลกับองค์การลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ประสานประโยชน์ร่วมกันในองค์การ และส่งผลถึงความสงบเรียบร้อยของสังคม หรือเปรียบได้กับฉิ่งฉาบเครื่องดนตรีไทย ต้องใช้ทั้ง 2 ฝาคู่กันกระทบกันกังวานมีเสียงไพเราะเสนาะหูผู้ฟัง

14.3 องค์การของรัฐบาลที่มีบทบาทต่อแรงงานสัมพันธ์

หน่วยงานขององค์การของรัฐบาลที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระบบแรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หลักการที่นำมาใช้คือ **หลักไตรภาคี** ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และรัฐบาล รัฐบาลแสดงบทบาทในฐานะคนกลางระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งการที่รัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดระบบแรงงานสัมพันธ์นั้นก็เพื่อป้องกันปัญหาแรงงานกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศ

ในหัวข้อนี้สาระสำคัญหลักคือ องค์การที่สำคัญของรัฐบาลที่ดำเนินการทางด้านแรงงานสัมพันธ์โดยยึดหลักไตรภาคี จึงขอทำความเข้าใจ**ความสัมพันธ์แบบทวิภาคี** และ**ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี**ที่ต้องอ้างถึงก่อนแล้วจึงย้อนกลับมากล่าวองค์การของรัฐบาลหน่วยงานที่กำหนดระบบแรงงานสัมพันธ์โดยยึดหลัก ไตรภาคี (**สุดาศิริ วศวงศ์**, 2552)

14.3.1 ความสัมพันธ์แบบทวิภาคีและแบบไตรภาคี แยกเป็น 2 แบบดังนี้

14.3.1.1 ความสัมพันธ์แบบทวิภาคี มีลักษณะคู่กรณีหันหน้าเข้าหากันเพื่อทำความตกลงร่วมกัน ในที่นี้คือความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่าย ในด้าน

แรงงานสัมพันธ์ให้คำจำกัดความได้ดังนี้ **"ความสัมพันธ์ทวิภาคี หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างบุคลากรในฐานะลูกจ้าง"**

ความสัมพันธ์แบบทวิภาคีสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง เพื่อต่างฝ่ายทราบความเคลื่อนไหว ความเข้าใจ ความต้องการซึ่งกันและกัน นายจ้างสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ เช่น การแต่งตั้งโยกย้าย การออกข้อบังคับใหม่ การจัดสวัสดิการ ฯลฯ ฝ่ายลูกจ้างสะท้อนความต้องการ ความรู้สึก เช่น เสนอให้ปรับปรุงสภาพการทำงาน การแก้ไขกฎข้อบังคับเวลาการทำงาน ฯลฯ

2. การเจรจาต่อรอง เมื่อมีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะส่งตัวแทนเข้าทำการเจรจาหาข้อตกลงหรือหาทางออกที่เหมาะสม ถ้าการเจรจาไม่สามารถตกลงกันได้ก็ต้องเพียรพยายามไกล่เกลี่ยเพื่อหาข้อสรุปที่ยอมรับได้ ก่อนที่จะมีการนัดหยุดงานโดยฝ่ายลูกจ้าง หรือการปิดงานโดยฝ่ายนายจ้าง

3. การปรึกษาหารือ ต่างฝ่ายส่งตัวแทนร่วมประชุม พบปะ พูดคุย เพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลามเป็นปัญหาที่รุนแรงในอนาคต

4. คณะกรรมการร่วม ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างทำการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องต่างๆ เช่น สุขภาพ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย

5. การมีส่วนร่วมในการบริหาร นายจ้างเปิดโอกาสให้ฝ่ายลูกจ้างส่งตัวแทนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ เพื่อลบความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

14.3.1.2 ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี องค์การแรงงานสากล (International Labor Organization : ILO) กล่าวว่า **รัฐบาล นายจ้าง และลูกจ้างจะต้องร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม ซึ่งทั้งสามฝ่ายต่างมีบทบาทร่วมกันในการรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์ในด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือที่เรียกว่าความสัมพันธ์แบบไตรภาคีเพื่อให้เกิดดุลยภาพและความยุติธรรมขึ้นในสังคม**

โดยที่ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี หมายถึง "ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ระหว่างสามฝ่าย อันประกอบด้วย ลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งและส่งเสริมให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข"

จำแนกคณะกรรมการไตรภาคีออกเป็น 4 ประเภทตามหน้าที่ดังนี้

1. คุ้มครองแรงงาน คณะกรรมการไตรภาคีประเภทนี้ เช่น คณะกรรมการประกันสังคม, คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน, คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ทำหน้าที่คุ้มครองแรงงานให้สามารถปฏิบัติงานและดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมตามสมควรแก่อัตภาพ

2. ระงับข้อพิพาทแรงงาน การพิพาทแรงงานมีผลกระทบต่อสังคม และเนื่องจากนายจ้างกับลูกจ้างมีความคิดเห็นและความต้องการที่แตกต่างกัน จึงต้องมีกลุ่มบุคคลเข้ามาประสานงานให้เกิดความยุติธรรม เป็นคณะกรรมการไตรภาคีทำหน้าที่ระงับข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาที่รุนแรง และช่วยส่งเสริมความสงบของบุคคล ตัวอย่างคณะกรรมการไตรภาคี ได้แก่ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เป็นต้น

3. กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ โดยคณะกรรมการไตรภาคีชื่อว่าคณะกรรมการค่าจ้าง ทำหน้าที่กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ลูกจ้างมีรายได้ในอัตราที่ยุติธรรมเพียงพอแก่การดำรงชีพในสังคม

4. เสนอนโยบาย คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้ทำหน้าที่นำเสนอแนวคิดและนโยบายต่อรัฐบาลเพื่อนำมาพิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป ตัวอย่างคณะกรรมการไตรภาคีประเภทนี้ เช่น คณะกรรมการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์, สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ

จงสังเกตว่า ความสัมพันธ์แบบไตรภาคีจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ในระดับมหภาคที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยมีการจัดตั้งเป็นองค์การอย่างเป็นทางการ กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และประกอบด้วยคณะกรรมการร่วมจากทุกฝ่าย

14.3.2 องค์การรัฐด้านแรงงานสัมพันธ์หลักไตรภาคี

หน่วยงานที่ดำเนินการมีดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 กำหนดให้มีประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอีก 8-14 คน ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละ 3 คน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 41 วินิจฉัยข้อพิพาทแรงงาน, ชี้ขาดคำร้องการกระทำอันไม่เป็นธรรม, การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการเรียกร้อง, การเจรจาการระงับข้อพิพาทแรงงาน, การนัดหยุดงาน และการปิดงาน และมีอำนาจหน้าที่ตราข้อบังคับการประชุม และวางระเบียบการพิจารณา วินิจฉัยและชี้ขาด

2. คณะกรรมการค่าจ้าง ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2518 ข้อ 3 กำหนดให้มีคณะกรรมการค่าจ้าง 9-15 คน แต่งตั้งจากฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละ 3 คน มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเพื่อให้รัฐบาลกำหนดนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำในอัตราที่สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามประกาศข้อ 6

3. คณะกรรมการกองทุนเงินทดแทน ตาม พ.ร.บ.เงินทดแทน พ.ศ.2537 มาตรา 31 กำหนดให้เลขาธิการสำนักงานประกันสังคมเป็นประธานกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกิน 6 คน ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างฝ่ายละ 3 คน และผู้แทนสำนักงานประกันสังคมเป็นกรรมการและเลขานุการ มาตรา 32 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารกองทุน, การจ่ายเงินทดแทน, ให้ความเห็นต่อรัฐมนตรีในการออกกฎกระทรวงและระเบียบต่างๆ โดยความเห็นชอบของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษา

เงินทุน การจัดหาผลประโยชน์กองทุน พิจารณาวินิจฉัย อุทธรณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สำนักงานประกันสังคม

4. คณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ มีลักษณะเป็นไตรภาคี กำหนดให้รัฐมนตรีมหาดไทยแต่งตั้งผู้แทนฝ่ายนายจ้างและผู้แทนสหภาพแรงงานฝ่ายละ 5 คน ฝ่ายรัฐบาล 10 คน เป็นข้าราชการประจำ 5 คน ไม่ใช่ข้าราชการประจำ 5 คน

กรรมการคณะนี้แต่งตั้งโดยคำสั่งของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดินฉบับที่ 47 มีฐานะเป็นที่ปรึกษาด้านแรงงานให้แก่รัฐบาล มีหน้าที่พิจารณาข้อเสนอของหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับนโยบาย กฎหมาย มาตรการด้านแรงงานของประเทศ เสนอความเห็นต่อรัฐบาลเรื่องปัญหาแรงงาน แก้ไข เสนอหลักสูตรวิชาการแรงงานแก่สถาบัน ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ด้านการศึกษา

5. ศาลแรงงาน จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.จัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ.2522 โดยมีศาลแรงงานในกรุงเทพฯ มีเขตอำนาจตลอดกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการสมุทรสาคร นครปฐม นนทบุรี และปทุมธานี ในระยะที่ยังไม่มีศาลแรงงานภาค หรือศาลแรงงานจังหวัด ศาลแรงงานมีเขตอำนาจในจังหวัดอื่นทั่วราชอาณาจักรด้วย องค์คณะผู้พิพากษาแรงงานประกอบด้วย ผู้พิพากษา 3 ฝ่าย ฝ่ายละเท่าๆ กัน ซึ่งมีลักษณะเป็นไตรภาคี ประกอบด้วยผู้พิพากษาศาลแรงงาน ผู้พิพากษาสมทบฝ่ายนายจ้าง และผู้พิพากษาสมทบฝ่ายลูกจ้าง

คดีแรงงานที่ฟ้องยังศาลแรงงานได้แก่คดีดังต่อไปนี้

1) กรณีที่ต้องใช้สิทธิทางศาลตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

2) คดีอันเกิดแต่มูลละเมิดระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สืบเนื่องจากข้อพิพาทแรงงานหรือเกี่ยวกับการทำงานตามสัญญาจ้างแรงงาน

3) คดีพิพาทเกี่ยวกับสิทธิหรือหน้าที่ตามสัญญาจ้างงาน หรือตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

4) คดีพิพาทเกี่ยวกับสิทธิหรือหน้าที่ตามกฎหมาย การคุ้มครองแรงงาน หรือกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

5) คดีอุทธรณ์คำวินิจฉัยของพนักงานตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ หรือรัฐมนตรีตามกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

6) ข้อพิพาทแรงงานที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยขอให้ศาลแรงงานชี้ขาดตามกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์

กระบวนการพิจารณาคดีแรงงาน ประกอบด้วย

1. การฟ้องคดี ลูกจ้าง นายจ้าง หรือผู้ประสงค์จะฟ้องคดีต่อศาลแรงงานสามารถฟ้องคดีด้วยวาจา หรือยื่นคำฟ้องตามแบบพิมพ์คำฟ้องที่ใช้ในคดีแพ่งทั่วไป หรือแบบพิมพ์คำฟ้องเฉพาะคดีแรงงาน ไม่ต้องชำระค่าฤชาธรรมเนียมใดๆ

2. การพิจารณาคดี เมื่อโจทก์และจำเลยไปศาล ศาลจะไกล่เกลี่ยให้ทั้งสองฝ่ายตกลงหรือประนีประนอมยอมความกัน ถ้าตกลงกันไม่ได้ ศาลจึงจะดำเนินกระบวนการพิจารณาต่อไป

3. การพิพากษา ศาลแรงงานยึดถือหลักความรวดเร็ว โดยพิจารณาสภาพการทำงาน ค่าครองชีพ ระดับค่าจ้าง ความเดือดร้อน สิทธิและประโยชน์ของลูกจ้างควบคู่ไปกับฐานะแห่งกิจการของนายจ้าง สภาพเศรษฐกิจและสังคมโดยทั่วไปเพื่อให้เป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย

4. การอุทธรณ์ ศาลแรงงานมี 2 ศาลเท่านั้น คือศาลแรงงานกับศาลฎีกา กฎหมายกำหนดว่า ถ้าคู่ความไม่พอใจคำพิพากษาศาลแรงงาน มีสิทธิอุทธรณ์ไปยังศาลฎีกาภายใน 15 วัน โดยทำหนังสือยื่นต่อศาลแรงงาน เพื่อส่งสำเนาอุทธรณ์แก่อีกฝ่ายหนึ่งแก้ภายใน 7 วัน ศาลแรงงานจัดส่งสำนวน พร้อมอุทธรณ์ และคำแก้อุทธรณ์ไปยังศาลฎีกา (โปรดสังเกตไม่มีชื่อศาลอุทธรณ์)

5. การพิจารณาของศาลฎีกา ศาลฎีกาได้จัดตั้งแผนกคดีศาลแรงงานขึ้นพิจารณาคดีแรงงานโดยเฉพาะ เมื่อศาลฎีกามีคำพิพากษาแล้วก็จะส่งสำนวนพร้อมคำพิพากษาไปยังศาลแรงงาน เพื่ออ่านคำพิพากษาศาลฎีกาให้คู่ความฟัง เป็นอันสิ้นสุด

วัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งศาลแรงงานก็เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายและรักษาความสงบสุขของประเทศ โดยให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม สะดวก รวดเร็ว และประหยัด

14.4 วิวัฒนาการของแรงงานสัมพันธ์

อดีตกาลมนุษย์ส่วนใหญ่มีอาชีพใช้แรงงานเพื่อการเกษตร เหมืองแร่ การก่อสร้าง จำแนกวิวัฒนาการของการผลิตได้เป็น 7 ระบบดังนี้

1. ระบบดึกดำบรรพ์ พึ่งพาธรรมชาติหาของป่าล่าสัตว์

2. ระบบทาส ทาสเป็นปัจจัยการผลิตของนาย

3. ระบบข้าแผ่นดิน ศาสตราจารย์นิคม จันทรวิทูร กล่าวว่า การผลิตผลิตผลด้านหัตถกรรมและเกษตรกรรม โดยเฉพาะยุโรปสมัยกลาง กษัตริย์พระราชทานบรรดาศักดิ์แก่เจ้าที่ดิน (feudal lords) ให้อำนาจในการปกครองเขตของตนสืบต่อกันไป ไม่มีเกษียณ

4. ระบบช่างฝีมือ (craftsman) เกิดขึ้นสนองสังคม

5. ระบบการจ้างงานและกิจการในครัวเรือน เศรษฐกิจขยายตัว นักธุรกิจ นายทุน ซื้อวัตถุดิบไปจ้างช่างฝีมือผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่าย

6. ระบบโรงงาน เกิดขึ้นหลังจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ต้องจ้างคนจำนวนมาก

7. ระบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ต้องใช้แรงงานฝีมือจำนวนมากเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตเป็นสินค้าอุตสาหกรรมโรงงาน ต้องใช้แรงงานฝีมือจำนวนมาก นับแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม (industrial revolution) ในยุโรปช่วงศตวรรษที่ 18 เกิดการอพยพกำลังคนจากภาคเกษตรกรรมตามชนบท เข้ามาปฏิบัติงานตามโรงงานอุตสาหกรรมในเมืองใหญ่ เกิดตื่นตัวด้านการศึกษา รู้สึกว่าไม่เท่าเทียมกันระหว่างนายจ้างและผู้ใช้แรงงานหลายประเทศ โดยเฉพาะในแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกา เกิดปัญหาน้อยใหญ่อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่ง ค.ศ.1919 ได้มี

การจัดตั้งองค์การแรงงานระหว่างประเทศขึ้นที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เพื่อให้การคุ้มครองแรงงาน และวางมาตรการการใช้แรงงานของประเทศสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้แรงงานสัมพันธ์พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วิวัฒนาการแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย

ตั้งแต่สมัยโบราณกาล ประเทศไทยปกครองระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (absolute monarchy) กษัตริย์เป็นเจ้าชีวิต มีขุนนางเป็นบริวาร ความเหลื่อมล้ำ ชนชั้น แตกต่างกันสูง สมัยพระจุลจอมเกล้าฯ รัชกาลที่ 5 ประเทศไทยเอาแบบประเทศตะวันตก (westernization) เริ่มมีโรงงานสุรา ยาสูบ ปูนซีเมนต์ ฟอกหนัง ฯลฯ รัชกาลที่ 7 เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยกษัตริย์เป็นประมุข เริ่มมีกฎหมายคุ้มครองการทำงานของคนไทย ควบคุมการใช้แรงงานต่างชาติ พ.ศ.2489 ได้มีการจัดตั้งสมาคมคนงานโรงพิมพ์ พ.ศ.2490 ได้จัดตั้งสหอาชีวะกรรมกรแห่งประเทศไทย (Central Union of Labor : CUL) ขึ้นเป็นสหพันธ์แรงงานแห่งแรก ตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมขึ้นใน พ.ศ. 2535

ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ความเป็นประเทศเกษตรอุตสาหกรรม (agroa-industry) ซึ่งได้มีการแปรรูปสินค้าพื้นฐานด้านการเกษตร (basic agricultural products) เป็นสินค้าขั้นทุติยภูมิ หรือตติยภูมิ (secondary or tertiary products) ตลอดจนมีอุตสาหกรรมบริการ (services industry) เช่น การท่องเที่ยว การศึกษา และการสาธารณสุข ส่งผลให้แรงงานภาคเกษตรกรรมหลั่งไหลมาสู่สถานประกอบการอุตสาหกรรม เกิดปัญหาขัดแย้งกันบ่อยระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง กระทบต่อเสถียรภาพความมั่นคงของรัฐบาล ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (I.T.) มีบทบาท อิทธิพลถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารควบคู่ไปกับการขัดเกลาทางวัฒนธรรม ทำให้วัฒนธรรมของอเมริกาและยุโรปมีความเป็นสากล (internationalization) เข้าสู่สังคมไทยครอบครองพื้นที่ทางวัฒนธรรมและจิตสำนึก (**รศ.ดร.ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ และคณะ**, 2552 : 1, 3) "แรงงานสัมพันธ์" เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งที่ไหลเข้ามาสู่ประเทศไทย ผลการวิจัยของ **รศ.ดร.เสกศักดิ์ จำเริญวงศ์** (2550 : 80) เรื่อง "บทบาทของบรรษัทภิบาลในการกำกับดูแลคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจไทย" พบว่า "กลไกบรรษัทภิบาลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำกับดูแลคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และในด้านผลการดำเนินงาน (Performance) นอกจากนี้หากองค์การธุรกิจหันมาให้ความสำคัญใส่ใจในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) มากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้องค์การธุรกิจต่างๆ มีความมั่นคงมากขึ้นอันเนื่องมาจากความแข็งแกร่งภายในองค์กรนั่นเอง" แรงงานสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่ดีของบรรษัทภิบาล รัฐบาลจึงสนับสนุน เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ตั้งแต่รัฐบาล สังคมส่วนรวม ลูกจ้าง นายจ้าง ถ้าส่วนใดเกิดปัญหาขัดแย้งขึ้นจะกระทบกระเทือนไปทั่ว ฝ่ายลูกจ้าง คนงานแต่ละคนไม่สามารถใช้อำนาจกับนายจ้างได้ตามลำพัง ได้แนวความคิดจากสหรัฐอเมริกาและยุโรป การรวมกันเป็นสหภาพแรงงาน จึงจะเจรจาต่อรองกับนายจ้างได้ ปกติแรงงานสัมพันธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. คนงานต้องโหวตตัวแทนร่วมเจรจา (collective representation)
2. สหภาพแรงงานดำเนินการรณรงค์ (union organizing campaign)
3. การเจรจาต่อรองร่วม (collective negotiations)
4. การบริหารข้อตกลง (contract administration)

ซึ่งปัจจุบันได้พัฒนาไปไกลมาก รัฐบาลได้วางกรอบความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้างโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ในกฎหมายต่างๆ หลายฉบับ มีระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์การกับสหภาพแรงงาน เช่น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ (National Labor Relations Act : NLRA) ให้สิทธิลูกจ้างมีอิสระร่วมกันสร้างองค์กรแรงงานต่อรองนายจ้าง ห้ามนายจ้างปฏิบัติไม่ยุติธรรมด้านแรงงาน 5 ประการ

1. การแทรกแซง (Interfere) ข่มขู่ (coere) พนักงานที่ต้องการเข้าร่วมหรือไม่ยอมเข้าร่วม (refrain) กิจกรรม

2. การครอบงำ (Dominate) หรือแทรกแซงการรวมตัวของลูกจ้าง โดยการให้เงินหรือสนับสนุนอย่างอื่น

3. การแบ่งแยก (Discriminate) หรือเลือกปฏิบัติในการจ้าง อันเนื่องมาจากการกระทำกิจกรรมของสหภาพแรงงาน หรือขาดการเข้าร่วมกิจกรรม

4. การไล่ออกจากงาน (Discharge) ดำเนินการทางวินัย หรือเลือกปฏิบัติต่อลูกจ้างที่แสดงออกตามสิทธิภายใต้กฎหมาย

5. การปฏิเสธ (Refuse) ที่จะต่อรองด้วยดีกับตัวแทนลูกจ้าง

เพื่อความยุติธรรม กฎหมายแรงงานสัมพันธ์บัญญัติห้ามสหภาพแรงงานปฏิบัติต่อนายจ้างดังนี้

1. ปฏิเสธ (Refuse) ที่จะต่อรองกับนายจ้างด้วยดี

2. หน่วงเหนี่ยวกักตัว (restrain) หรือข่มขู่ (Coere) นายจ้าง หรือลูกจ้างในการแสดงออกซึ่งสิทธิตามกฎหมาย

3. ผูกมัด (Engage) หรือว่าจ้างทำการหรือสไตรค์ หรือคุกคามฝ่ายนายจ้างให้ร่วมกับสหภาพแรงงาน หรือบังคับนายจ้างให้หยุดดำเนินกิจการร่วมกับนายจ้างอื่น

4. บังคับ (Force) นายจ้างให้เลือกปฏิบัติแก่ลูกจ้าง เพราะเหตุลูกจ้างนั้นเป็นสมาชิกในสหภาพแรงงาน

5. เรียกร้องต้องการ (Demand) ค่าธรรมเนียมเข้าเป็นสมาชิกมากเกินไปหรือเลือกปฏิบัติ

6. เรียกร้องหรือบังคับ (Require) ให้นายจ้างเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานแทนที่จะเป็นลูกจ้างที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว

7. ปิดกั้น (Picket) และบังคับนายจ้างให้ยอมรับตัวแทนของพนักงานที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้งตามหลักการและระยะเวลาที่กำหนด

เมื่อเกิดภาวะการว่างงาน นายจ้างมีโอกาสเลือกคนงานหรือให้ออกจากงานได้เต็มที่ กำหนดสภาพการจ้างได้ตามใจ ลูกจ้างถูกเอาเปรียบ แต่อาจตอบโต้รุนแรงนัดหยุดงาน ทำลายทรัพย์สินของนายจ้าง รัฐบาลจึงมีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านแรงงานสัมพันธ์ให้เหมาะสม เช่น คนว่างงานมาก รัฐอาจกำหนดนโยบายให้มีการจ้างงานมากขึ้น (labor intensive) และควบคุมการทุ่มลงทุนซื้อเครื่องจักร (capital intensive) มาเพื่อใช้ในการทำงานแทนคน

เพื่อความสงบเรียบร้อยของประเทศรัฐบาลได้ออกกฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์เพื่อปรับดุลยภาพระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างหลายประเภท เช่น กฎหมายว่าด้วยการจัดหางาน กฎหมายว่าด้วยการตั้งคณะกรรมการลูกจ้าง กฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน กฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือกฎหมายมาตรฐานแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับการประกันสังคม กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งและดำเนินการองค์การของลูกจ้างกฎหมายว่าด้วยการระงับข้อพิพาทแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เป็นต้น

กฎหมายแรงงานสัมพันธ์พยายามกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างเพื่อหาวิธีการที่จะประสานความเข้าใจ ระงับข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทแรงงานที่อาจจะเกิดขึ้นให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และสามารถที่จะปรองดองกันได้ กำหนดหลักการกลไกกติกาทางด้านแรงงาน มีสาระสำคัญคือ การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างและการระงับข้อพิพาทแรงงาน การนัดหยุดงานและการปิดงานงดจ้าง

ก่อนมีกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทยได้อาศัยใช้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างงานโดยถือว่าการจ้างแรงงานเป็นสัญญาซึ่งต่างตอบแทนซึ่งทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมีสิทธิและหน้าที่จะต้องปฏิบัติต่อกันและใช้ระงับข้อขัดแย้งด้วย

รัฐบาลไทยได้กำหนดกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ขึ้นเป็นฉบับแรก คือพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2499 ใช้อยู่ได้ปีกว่า ก็ถูกยกเลิก เพราะมีบทบัญญัติที่เปิดโอกาสให้คอมมิวนิสต์เข้ามาแทรกแซง ยุยงลูกจ้างในทางมิชอบ เพื่อก่อให้เกิดความระส่ำระสายในการประกอบการต่างๆ อันเป็นภัยร้ายแรงแก่เศรษฐกิจของประเทศ เป็นเครื่องมือยุยงส่งเสริมให้เกิดความร้าวฉานระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ทำลายความเห็นใจและการประนีประนอมระหว่างกัน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ฉบับนี้จึงได้ถูกยกเลิกไป โดยประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 19 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2501 เรื่อง การคุ้มครองแรงงานและการแรงงานสัมพันธ์ เป็นการเกิดกฎหมายแรงงานสัมพันธ์เป็นฉบับที่ 2 ขึ้นมาด้วย เกิดปัญหาการว่างงานทวีความรุนแรงขึ้นและความขัดแย้งด้านแรงงานก็มีมากขึ้น ดังนั้นรัฐบาลจึงได้ออกพระราชบัญญัติกำหนดวิธีระงับข้อพิพาทแรงงาน พ.ศ.2508 เป็นฉบับที่ 3 ขึ้น โดยกำหนดให้นายจ้างและลูกจ้างเจรจาต่อรองกันเองเพื่อเปลี่ยนแปลงข้อตกลงหรือเงื่อนไขเกี่ยวกับการจ้างงานได้ และมีกฎกระทรวงซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติกำหนดวิธีระงับข้อพิพาทแรงงานอีกรวม 3 ฉบับ เกี่ยวกับเรื่องกำหนดผู้แทน การเจรจาของลูกจ้างแบบคำร้อง ขอให้มีการเจรจากัน และกำหนดเรื่องการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน พระราชบัญญัติฉบับนี้พร้อมทั้งกฎกระทรวงได้ถูกยกเลิกไปในปี พ.ศ.2515 เป็นฉบับที่ 4 โดยประกาศ

ของคณะปฏิวัติฉบับนี้ได้กำหนดให้ กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจกำหนดการแรงงานสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการเรียกร้องของนายจ้างและลูกจ้างกับสภานายจ้าง วิธีการระงับข้อพิพาทแรงงาน หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการปิดงานงดจ้าง และการนัดหยุดงาน การดำเนินการให้มีคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ การควบคุมดูแล การจัดตั้ง และดำเนินการของสมาคมนายจ้างและสมาคมลูกจ้าง ซึ่งกระทำขึ้นในรูปของประกาศกระทรวงมหาดไทย รวม 6 ฉบับคือ ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการแรงงานสัมพันธ์, เรื่องการเลือกตั้งผู้แทนลูกจ้างตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103, เรื่องการขอจัดตั้งสมาคมนายจ้าง หรือสมาคมลูกจ้างตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103, เรื่องการควบคุมสมาคมนายจ้าง หรือสมาคมลูกจ้างตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103, เรื่องการจัดตั้งสำนักงานทะเบียนสมาคมนายจ้างและสมาคมลูกจ้างและการแต่งตั้งนายทะเบียนจังหวัด และเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ฉบับที่ 2 วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2517

แต่ในที่สุดประกาศกระทรวงมหาดไทยเหล่านี้ก็ได้ถูกยกเลิกไปเมื่อปี พ.ศ.2518 โดยมีพระราช บัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ขึ้นมาใช้แทนเป็นกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ฉบับที่ 5

กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ในปัจจุบัน ของประเทศไทยที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันนี้คือ พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ประกอบกับกฎกระทรวงดังต่อไปนี้คือ

1. กฎกระทรวง ฉบับที่ 1 พ.ศ.2518 ออกตามความในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเลือกตั้งผู้แทนลูกจ้างในการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง ลูกจ้างมีสิทธิจัดตั้งสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานได้

2. กฎกระทรวง ฉบับที่ 2 พ.ศ.2519 เป็นเรื่องการกำหนดประเภทกิจการที่พนักงานประนีประนอม ข้อพิพาทแรงงานส่งข้อพิพาทแรงงานให้คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์พิจารณาวินิจฉัย

3. คำสั่งของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 46 เรื่องแก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 119 และมาตรา 120

4. คำสั่งของคณะปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน ฉบับที่ 47 เรื่องสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ

5. ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง ยกเลิกการห้ามนายจ้างปิดงาน หรือลูกจ้างนัดหยุดงานและแต่งตั้งคณะบุคคลเพื่อชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน ลงวันที่ 27 มกราคม พ.ศ.2524 (**นิโลบล ปางลิลาศ**, 2554)

สรุป แรงงานสัมพันธ์

สรุปแรงงานสัมพันธ์ได้ตามแผนภูมิดังต่อไปนี้

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)	
องค์การลูกจ้าง	**องค์การนายจ้าง**
1. สหภาพแรงงาน	1. สมาคมนายจ้าง
2. คณะกรรมการลูกจ้าง	2. สหพันธ์นายจ้าง
3. สหพันธ์แรงงาน	3. สภาองค์การนายจ้าง
4. สภาองค์การแรงงาน	

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้สรุปแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ทางแรงงาน เพื่อให้ลูกจ้าง นายจ้างปฏิบัติดังนี้

1. วางแนวปฏิบัติ (Establishing policies and practices)
2. ละเว้นละเมิดสิทธิ (Refrain from infringement)
3. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อตกลง (To comply with law and agreement)
4. แลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น (Fact and views exchanging)
5. ใช้วิธีปรึกษาหารือกัน (To promote joint consultation)
6. ขออย่างเหมาะสมและเจรจากันได้ (Be justifiable and negotiable)
7. ให้ความเป็นธรรมแก่กัน (Fair – minded and fair treatment)
8. ใช้องค์การให้ถูกต้อง (Right use and / of organization)
9. ยึดหลักมนุษยธรรมและมนุษย์สัมพันธ์ (Be human and human relation)

ลักษณะแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

ลักษณะที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในวงการแรงงาน ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือระหว่างองค์การของลูกจ้างกับนายจ้างนั้น ประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1. ปฏิบัติตนภายในขอบเขตของสิทธิที่ตนมีอยู่และเคารพสิทธิของกันและกัน
2. ทั้งสองฝ่ายต่างปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบถูกต้องตามสัญญาจ้าง ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง และกฎหมายแรงงาน (พรบ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 และ พรบ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541) พร้อมทั้งไม่ก้าวก่ายหรือขัดขวางการใช้สิทธิและการปฏิบัติหน้าที่ของอีกฝ่ายหนึ่ง
3. ให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีการประสานผลประโยชน์ซึ่งกันและกันอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

5. มีการสื่อข้อความที่ดีต่อกัน สื่อข่าวที่มีประโยชน์ต่อกัน
6. มีวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสงบสุขในสถานประกอบการ
7. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เอื้อเฟื้อเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน

การสร้างและส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ภายในองค์การระหว่างบุคคล องค์การลูกจ้าง และลูกจ้างโดยควรยึดแนวปฏิบัติดังนี้ :- ให้ความสำคัญกับทุกคน เป็นทีมงานเดียวกัน, สร้างทัศนคติที่ดี, หลีกเลี่ยงการโต้แย้งที่ไม่มีเหตุผล, สร้างระบบความยุติธรรม, สร้างบรรยากาศที่ดี, สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มีโครงการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion scheme) จำเป็นจริงๆ เท่านั้นจึงจะให้พนักงานออกจากงาน (Layoff) สนับสนุนการสร้างกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Quality Control circle : Q.C.C.)

รัฐบาลและแรงงานสัมพันธ์พึงสังวรว่าประชากรไทยวัยทำงาน มีแนวโน้มลดลงทุกปี สถิติของ United Nations World Population

พ.ศ.	**2563**	**2573**	**2583**	**2593**
ร้อยละของประชากรไทยวัยทำงานอายุ 15-59 ปี	62.6	58.9	56.1	54.4

เหตุการณ์กลับเป็นความจริงที่ย้อนแย้ง (paradox) คือสาขาวิชาชีพที่เคยตกงานกลับขาดแคลน ที่ขาดแคลนกลับตกงาน สร้างความเครียดให้กับชนชั้น (Technocrats) ขาดแคลนเพราะประชากรลดลง ส่วนตกงานนั้นเพราะพัฒนาการทางเทคโนโลยี (**รศ.ดร.มัทนา พนานิรามัย และคณะ**, 2552 : 23) ประชากรไทยวัยทำงานยังต้องไปดูแลเด็กและผู้สูงอายุอีกด้วย ดังตารางสถิติของ United Nations World Population แสดงให้เห็นเด็กลดลงทุกปี ขณะผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นทุกปี กระทบ แรงงานไทยแน่

สัดส่วนร้อยละของประชากรไทย			
พ.ศ.	**0-14 ปี**	**60 ปีขึ้นไป**	**65 ปีขึ้นไป**
2563	18.9	18.5	12.4
2573	17.1	24.0	17.4
2583	16.3	27.6	21.2
2593	15.8	29.8	23.3

คำถามทบทวน บทที่ 14

1. แรงงานสัมพันธ์คืออะไร ต่างกับสหภาพแรงงานอย่างไร
2. สหภาพแรงงาน กับ สหพันธ์แรงงานเหมือนกันหรือไม่ จงอธิบาย
3. มีองค์การลูกจ้างแล้ว จำเป็นต้องมีองค์การนายจ้างหรือไม่ เพราะเหตุใด
4. สหภาพแรงงานมีประวัติความเป็นมาอย่างไร
5. ท่านชอบความสัมพันธ์แบบทวิภาคีหรือไตรภาคีมากกว่ากัน เพราะเหตุใด
6. จงอธิบายองค์การของรัฐบาลที่มีบทบาทต่อแรงงานสัมพันธ์
7. จงแสดงความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานสัมพันธ์หรือกฎหมายสหภาพแรงงานในสาระที่สำคัญ

หนังสืออ้างอิง บทที่ 14

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, รศ.ดร. **การเปิดรับวัฒนธรรมข้ามชาติกับภาวะทางจริยธรรมของเยาวชนไทยในยุคการสื่อสารไร้พรมแดน.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

นิโลบล ปางลิลาศ. **เคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพเข้าสู่ตลาดอาเซียนอย่างเสรี : โอกาสและผลกระทบต่อไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. 2554.

บุญทรง พฤกษาพงษ์. **รวมกฎหมายคนต่างด้าว.** กรุงเทพฯ : นิติบรรณการ. 2552.

_____. (2553). **สถานการณ์แรงงานข้ามชาติในประเทศไทย** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.statelessperson.com/ww/?q=node/6988 [20 พฤษภาคม 2562].

มัทนา พนานิรามัย, รศ.ดร. และคณะ. **ประชากรวัยกลางคน : การเตรียมความพร้อมเพื่อวัยสูงอายุ ที่มีคุณภาพในสังคมผู้สูงอายุใน 10-20 ปี ข้างหน้า.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.

สุดาศิริ วศวงศ์. กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2552.

_____. **พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2548.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะนิติศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2552.

เสกศักดิ์ จำเริญวงศ์, รศ.ดร. **บทบาทของบรรษัทภิบาลในการกำกับดูแลคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

Arnold, William. & McClure, Waynne. **Communication Training and Development.** New York : Harper & Row, 1989.

Bovee, Courtland L. and Others. **Management.** New York : McGraw-Hill, 1993.

Copenhaver, Lisa & Guest, Robert H. “Quality of Work life : The Autonomy of Two Success,” **National Productivity Review.** 8 (Winter 1985).

Flippo, Edwin B. **Personnel Management.** New York : McGraw-Hill, 1984.

Haynes, Marison E. “Partnership in Management: Employee Involvement Gets Results,” **Personnel Journal.** 2 (July).

Mills, Daniel Quinn. **Labor Management Relations.** New York : McGraw-Hill, 1994.

Werther, Willaim B. & Kieth, Davis. Human Resource and Personnel Management. New York : McGraw-Hill, 1993.

บทที่ 15 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

Working safety

สุขภาพ/อุบัติเหตุ (Health/incident)

ความนำ

ผลงานมีคุณภาพเกิดขึ้นได้เพราะทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ บุคลากรองค์การมีสุขภาพดี ขวัญกำลังใจดี เต็มใจทำงาน รู้สึกมั่นคงทางสังคม (Social security) ให้ค่าตอบแทนขณะว่างงาน (Unemployment compensation) การประกันการรักษาพยาบาล (extended medicin insurance) ค่าตอบแทนพนักงาน (worker's compensation) ความปลอดภัยในอาชีพและสุขภาพ (occupational safety and health) ธุรกิจถือว่าต้นทุนที่เกิดจากอุบัติเหตุเป็นต้นทุน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม (direct cost and indirect cost) เป็นความพะวงของนายจ้าง อุบัติเหตุที่สัมพันธ์กับการทำงาน (work related accidents) เป็นความกังวลของลูกจ้าง เกรงทุพพลภาพถูกทอดทิ้งเมื่อสูงอายุ (**รศ.ดร.มัทนา พนานิรามัย.** 2552 : 40)

ความปลอดภัย (Safety) คือ สภาพการณ์ที่ปราศจากอุบัติเหตุ อันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน (work related accidents) และสุขภาพ (health) คือ ความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ สองประการที่กล่าวนี้มีผลอย่างยิ่งต่อผลผลิต จึงเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหาร ต้องเอาใจใส่ดูแลบุคลากรให้ปราศจากภัยพิบัติ

อุบัติเหตุ (Incident) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยความบังเอิญ โดยไม่คาดคิดมาก่อน โดยไม่เจตนา (**สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนเล่มที่ 8**, 2552)

อุบัติภัย (Accident) หมายถึง ภัยหรืออันตรายที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดหรือไม่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ผลที่ได้รับก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งชีวิต ร่างกาย จิตใจ ทรัพย์สิน หรือเสียหายทุกๆ อย่างในเวลาเดียวกัน

ภัย (Hazard) หมายถึง สภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความสูญเสีย ได้แก่ การบาดเจ็บ หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน

อันตราย (Danger) หมายถึง สารพัดพิษ ความไม่ปลอดภัย

ความเสียหาย (Damage) หมายถึง การสูญเสียของตัวบุคคลและทรัพย์สิน ได้แก่ บาดเจ็บ พิการ ตาย การประเมินค่าความสูญเสีย เป็นต้น

ทั้งนายจ้าง ลูกจ้างต้องการปลอดภัยจากภัย อันตราย อุบัติเหตุ นักวิชาการต่างก็มีมโนคติ (concept) ของคำว่า อุบัติเหตุ ดังนี้

วอน ฮอลเลอร์ กริลเมอร์ (Von Haller Grilmer) กล่าวว่า อุบัติเหตุ คือ เหตุการณ์หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง อันจะเป็นการรบกวนต่อการทำกิจกรรมให้สำเร็จ โดยไม่จำเป็นว่าจะก่อให้เกิดการบาดเจ็บ หรือการสูญเสียขึ้น

ไฮน์ริช (Heinrich) กล่าวว่า อุบัติเหตุ คือ เหตุการณ์ที่มิได้คาดหวังและไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำ (action) หรือการตอบสนอง (reaction) ของวัตถุ สิ่งของ และบุคคล อันมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความบาดเจ็บ หรือส่งผลให้เกิดความเสียหายขึ้นแก่บุคคล

นักทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างภาพลักษณ์ (image) เรื่องความปลอดภัยจากการทำงานในองค์การต้องมีทั้ง **กัน แก้ ไม่ก่ออุบัติเหตุ** คือ ป้องกันและหลีกเลี่ยงเหตุที่จะก่อให้เกิด แก้ไขในสิ่งผิด ต้องจดจำใส่ใจเสมอว่า เหตุการณ์ผิดปกติอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดฝัน เหนือการพยากรณ์ และอุบัติเหตุทำให้บาดเจ็บ สูญเสีย มีผลให้กิจกรรมที่กระทำอยู่สะดุด เสียจังหวะ หยุดชะงัก มนุษย์ย่อมพยายามหลีกเลี่ยงหนีความเจ็บปวดและแสวงหาความสะดวกสบาย (avoid pain and seek pleasure) มาสโลว์ (Maslow) เชื่อว่าต้องการความปลอดภัย (security need) อีกด้วย

ความปลอดภัย

15.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยและสุขภาพ

ข้ามไม่พ้นเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และที่สำคัญมีดังนี้

1. สภาพเศรษฐกิจ ถ้าภาวะเศรษฐกิจดีก็มีเงินใช้จ่ายในการป้องกันอันตรายได้มาก โอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุก็จะลดเหลือน้อยลง (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.** 2555) เป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs) ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องได้รับความต้องการพื้นฐานทางกายภาพเพียงพอก่อน จึงจะให้ความสำคัญต่อความต้องการความปลอดภัย (safety need)

2. การเมือง กฎหมาย รัฐบาล ถ้ารัฐบาลต้องการให้ต่างชาติมาลงทุนในประเทศมากๆ ก็จะเอาใจนายทุนหรือนายจ้าง แต่โดยทั่วไปรัฐบาลมีมาตรการป้องกันอันตรายในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ประเทศไทยมีกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัย 4 เรื่อง คือ ความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับเครื่องจักร, ความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้าง, (**นภาพร วงศ์วิวัฒนนุกิจ**, 2553 : 16-20) ความปลอดภัยเกี่ยวกับไฟฟ้า และความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม มีวัตถุประสงค์ป้องกันอันตรายและส่งเสริมให้มีความปลอดภัย

3. ค่านิยมของสังคม เป็นปัจจัยสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเอาใจใส่ การให้ความสำคัญให้รู้คุณค่า (value) แก่ความมั่นคง ความปลอดภัย และสุขภาพ ถ้าเชื่อไปในทางนามธรรม (abstract) คือ กรรมเวร โอกาสเกิดอุบัติเหตุ อันตราย อยู่เหนือการควบคุมก็สูง

4. ทัศนคติของพนักงาน ถ้าเป็นความเห็นที่ไม่ถูกต้องต่อระบบความปลอดภัย เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าความปลอดภัยในการทำงานขึ้นอยู่กับชะตากรรมของคน หรือเชื่อว่าอุบัติเหตุเป็นสิ่งที่ฟ้ากำหนดหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะต้องเกิดขึ้นไม่ช้าก็เร็ว ทัศนคติเช่นนี้เป็นสิ่งไม่ถูกต้อง เป็นเหตุให้โอกาสของการเกิดอันตรายสูงขึ้น (**กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย องค์การอนามัยโลก**, 2555 : 90-97)

5. ทัศนคติของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายองค์การที่มีต่อโครงการสุขภาพและความปลอดภัยขององค์การ ผู้บริหารหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เห็นความสำคัญของการรักษาความปลอดภัย เพราะการเกิดอุบัติเหตุภยันตราย เกิดความสูญเสียมีผลกระทบต่อทุกฝ่าย ความสูญเสียที่เกิดขึ้นแก่พนักงานก็เป็นความสูญเสียขององค์การด้วย เช่น เสียเวลา เสียโอกาส เสียทรัพย์สิน เสียค่าใช้จ่าย เป็นต้น

6. ลักษณะของงาน ผลที่เกิดต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เกิดจากสภาพการทำงาน 2 ลักษณะ คือ 1. สภาพการทำงานทางด้านเทคโนโลยี ทำงานอยู่ใกล้เครื่องจักร มีเสียงดัง มีฝุ่นละอองฟุ้งกระจาย อากาศร้อน มีเขม่าควัน มีกลิ่นสารเคมี มีโอกาสเสี่ยงภัยและอุบัติเหตุ 2. สภาพการทำงานที่สกปรกและเสี่ยงอันตราย

สาเหตุหลักของอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานมี 2 ประการ คือ 1. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (unsafe acts) ของพนักงาน ได้แก่ การเดินเครื่องจักร ถอดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายทิ้ง 2. สภาพที่ไม่ปลอดภัย (unsafe condition) ได้แก่เครื่องจักรไม่มีอุปกรณ์ป้องกันหรือมีไม่พอ สิ่งของและวัสดุวางไม่เป็นระเบียบเกะกะ สารเคมี วัสดุมีพิษไม่เก็บเฉพาะที่ มีความร้อน แสงสว่าง เสียงดัง ฝุ่นละออง ไอระเหย มีควัน เป็นต้น

7. สหภาพแรงงาน ใช้อำนาจความเป็นสหภาพแรงงานเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานได้ 2 ทาง 1. ใช้วิธีกดดันโดยตรงให้องค์การจัดให้มีโครงการสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน 2. สหภาพแรงงานใช้อำนาจทางการเมือง โดยผ่านรัฐสภาหรือรัฐบาลให้ออกกฎหมายและข้อบังคับให้องค์การจัดให้มีและปรับปรุงโครงการด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานอย่างมีมาตรฐาน

15.2 บทบาทของผู้บริหารองค์การกับความปลอดภัย

ประธานผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นของความปลอดภัย เหตุผลในแง่ของความสูญเสียทางเศรษฐกิจ ในแง่มนุษยธรรมหรือในแง่ที่ต้องปฏิบัติตาม

กฎหมาย เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัยเป็นสิ่งแรก การที่จะกำหนดโครงการหรือกิจกรรมด้านการป้องกันอุบัติเหตุขึ้นมาเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ นั้นใช้ได้กับสถานประกอบการทุกประเภทนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก ทั้งนี้เพราะกิจกรรมหนึ่งๆ อาจดีสำหรับสถานประกอบการหนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสำหรับอีกแห่งหนึ่งก็ได้ การป้องกันอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยจากการทำงาน เป็นผลพวงที่ได้รับหรือเกิดมาจากปัญหาซึ่งเกี่ยวกับความไม่ปลอดภัยต่างๆ ซึ่งมีหลายด้าน ดังนั้น การกำหนดงานหรือกิจกรรมจึงขึ้นอยู่กับปัญหาในแต่ละแห่งที่ต่างกันออกไป

1. บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่มีต่อความปลอดภัยของบุคลากร มีดังนี้

1.1 การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การจัดทำบริเวณที่ทำงานให้ปลอดภัย เครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ควรมีการตรวจสอบเสมอ ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมที่จะใช้งานได้อย่างปลอดภัยและหาวิธีการทำงานที่ปลอดภัยให้แก่บุคลากร

1.2 การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือมอบหมายให้มีผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน มีการจัดร่างกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย โดยมีคณะกรรมการการรักษาระเบียบ จัดทำป้ายคำเตือนที่เห็นชัดเจน มีผู้ดูแลรักษาความปลอดภัย โดยเฉพาะสถานที่อันตราย

1.3 การให้การศึกษา และฝึกอบรมบุคลากรด้านความปลอดภัย ควรจัดทำคู่มือ แนะนำการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรต่างๆ เพื่อให้เกิดความปลอดภัย จัดให้มีการซ้อมและเตรียมความพร้อมเป็นกิจกรรมเพื่อความปลอดภัย เช่น ซ้อมดับเพลิงในอาคารสูงและในโรงงาน เป็นต้น

1.4 การติดตามผลของการปฏิบัติงานในด้านความปลอดภัย มีการตรวจสอบสภาพของที่ทำงาน ตรวจสุขภาพของบุคลากร สารพิษที่จะเกิดขึ้น ให้มีสถานพยาบาล การปฐมพยาบาลเบื้องต้นในองค์การ จัดให้มีผู้ดูแลความปลอดภัย ความสะอาดของสถานที่ทำงาน

1.5 การจัดคณะกรรมการเพื่อความปลอดภัย แบ่งความรับผิดชอบ ดังนี้

1.5.1 จัดตั้งคณะบุคคล เพื่อรับผิดชอบ เฝ้าติดตามป้องกัน แก้ไขอันตรายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยงานนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความปลอดภัย มีการติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเป็นสาเหตุของความไม่ปลอดภัย จัดทำงบประมาณรายจ่ายต่างๆ

1.5.2 คณะกรรมการ มีหน้าที่ดำเนินงานเกี่ยวกับความปลอดภัย โดยจัดประชุมปรึกษา เพื่อจัดทำโครงการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัย ประมวลข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวกับการป้องกันรักษาความปลอดภัย ดำเนินการแก้ไขหากมีอุบัติเหตุเกิดขึ้น ทำการตรวจสอบและรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ

1.5.3 ผู้ตรวจสอบความปลอดภัย ทำหน้าที่รายงานต่อผู้บริหารถึงความบกพร่องของเครื่องจักรอุปกรณ์ มีการบันทึกและรายงานทุกสัปดาห์ เป็นผู้ร่วมแก้ไข ตรวจสอบ วิเคราะห์หาข้อมูล สรุป เก็บสถิติและข้ออ้างอิงต่างๆ หากมีอุบัติเหตุเกิดขึ้น รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานในกิจการที่เกี่ยวกับความปลอดภัย และการป้องกันอุบัติเหตุ

1.5.4 หัวหน้างาน มีหน้าที่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อม จะต้องทำการบันทึกงานการวิเคราะห์อุบัติเหตุ ปัญหาสุขภาพอันเนื่องมาจากสารพิษ ฝุ่นละออง และเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ต่างๆ ป้องกันและแก้ไขสิ่งที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ เป็นภัยต่อสุขภาพของบุคลากร ติดตามสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ให้มีความเหมาะสมปลอดภัย

1.5.5 ผู้ปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติตามคำสั่งและข้อแนะนำของผู้บังคับบัญชา หากพบว่าเกิดความไม่ปลอดภัยขึ้นในหน่วยงานควรรีบแจ้งต่อหัวหน้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อหาทางป้องกัน แก้ไข

การควบคุมป้องกันหรือธำรงไว้ซึ่งความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกระดับ ทุกคนในองค์การนั้น เรื่องการป้องกันอุบัติเหตุอันตราย จัดให้มีระบบการจัดการเพียงจุดเดียว ไม่สามารถแก้ไขปัญญาต่างๆ ได้หมด เพราะขอบเขตในเรื่องอุบัติเหตุนั้นกว้างมาก เทคนิคในการป้องกันสมัยใหม่นี้เชื่อว่า ถ้ามีระบบการจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัยที่ดีแล้วเรื่องอื่นๆ ก็จะได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกันและจะเกิดขึ้นได้ต่อเนื่องโดยอัตโนมัติ ดังนั้น ถ้ามีระบบการจัดการเกี่ยวกับการจูงใจที่ดีแล้ว ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นๆ สามารถทราบลักษณะที่แท้จริงสามารถตัดสินใจหาหนทางแก้ไขได้ถูกต้องเหมาะสมและสามารถจูงใจให้หัวหน้างาน บุคลากรต่างๆ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความจำเป็นในการกำหนดนโยบาย

เหตุผลความจำเป็นที่ต้องกำหนดนโยบายด้านสุขภาพ และความปลอดภัยสามารถเปรียบเทียบเป็นตารางได้ดังนี้ **(สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ.** 2555 : 29-35)

ตารางที่ 15.1 ความจำเป็นที่ต้องกำหนดนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ความจำเป็นที่ต้องกำหนดนโยบายด้านสุขภาพและความปลอดภัย	ปัญหาที่เกิดขึ้นถ้าไม่กำหนดเป็นนโยบาย
1. ทำให้เป็นภาพพจน์ การปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยอย่างชัดเจน	1. เรื่องที่จะจัดทำมักไม่ได้รับความร่วมมือ
2. เพื่อให้เห็นหน้าที่และความจริงของสถานประกอบการ	2. ขาดความร่วมมือและความสามัคคีในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเป็นข้อผูกมัดการปฏิบัติของสถานประกอบการ	3. เกิดการกระทบกระทั่งได้ง่าย
4. เพื่อชี้ความรับผิดชอบของสถานประกอบการที่เป็นอยู่	4. การควบคุมป้องกันไม่ได้ผล
5. เพื่อเป็นคำตอบหรือหลักการในการตอบปัญหาความขัดแย้งต่างๆ	5. ไม่เกิดการชักจูงที่ต้องการจะช่วยทำ

ที่มา : กิตติพัฒน์ กาญจนสินิทธ์, 2553 : 2.

3. องค์ประกอบที่ทำให้โครงการหรือกิจกรรมด้านสุขภาพและความปลอดภัยประสบผลสำเร็จ

การที่จะประสบความสำเร็จเพียงใด ขึ้นอยู่กับการยอมรับและความร่วมมือกันทุกระดับ ผู้บริหารควรตรวจสอบลูกจ้างเกี่ยวกับความร่วมมือในส่วนบุคคล

3.1 เกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง การยอมรับของลูกจ้างถึงความสำคัญในโครงการด้านสุขภาพและความปลอดภัย เป็นสิ่งที่ทำให้งานต่างๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ การที่ลูกจ้างตระหนักถึงปัญหาและประโยชน์ที่แท้จริง ตลอดจนสามารถพัฒนาทัศนคติได้นั้นจะได้ความร่วมมือจากใจที่แท้จริง

3.2 เกี่ยวกับคณะกรรมการความปลอดภัย ความร่วมมือกันระหว่างตัวแทนลูกจ้างกับฝ่ายจัดการ จะช่วยให้เกิดการทำงานร่วมกัน เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน ฝ่ายคณะกรรมการควรจัดให้มีการประชุมพบปะกันเสมอ มีวาระการประชุมและการติดตามผลงาน และที่สำคัญคือ คณะกรรมการทุกคนควรจะได้รับการอบรมให้ทราบถึงหน้าที่ ทราบถึงกฎหมาย การเขียนรายงานการค้นหา และสามารถประเมินอันตรายได้

3.3 วิธีการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การจูงใจ เร้าใจให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมหรือกระตือรือร้นทางด้านความปลอดภัย ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะสร้างความสนใจให้กับบุคลากรทุกคน เช่น การให้ศึกษาอบรมด้านความปลอดภัย ให้ลูกจ้างหรือพนักงานได้รับความรู้จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันอุบัติภัยแห่งชาติอยู่เป็นประจำ

4. สาเหตุที่เกี่ยวกับความไม่ปลอดภัยในองค์การ

4.1 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ดี สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ อากาศที่ร้อนมากเกินไป แสงสว่างไม่เพียงพอ เสียงที่ดังเกินกำหนด สำหรับสภาพแวดล้อมภายในซึ่งมาจากความรู้สึก ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ การพักผ่อนไม่เพียงพอ ทำให้จิตใจไม่ปกติ นอกจากนี้ความจำเจของงานที่ทำงานเกิดความเบื่อหน่าย ขาดความตั้งใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเครียด เป็นผลทำให้สุขอนามัยเสื่อมถอยและเกิดอุบัติเหตุได้ ควรให้ลูกจ้างหรือพนักงานรวมทั้งผู้บริหารขององค์การได้รับการอบรมจาก กรมสุขภาพจิตของกระทรวงสาธารณสุขเป็นครั้งคราว (**สำนักงานพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข.** 2554 : 109-112)

4.2 สถานที่ทำงานไม่เหมาะสม เช่น การเดินทางไกล เป็นสถานที่เปลี่ยว ไม่มีที่พักใกล้ที่ทำงาน ห้องน้ำไม่ถูกสุขลักษณะ หรือห่างไกล สถานที่ทำงานภายในมีสภาพปิดทึบ เครื่องระบายอากาศทำงานไม่ปกติ ไม่มีเครื่องดูดฝุ่น มีเสียงที่ดังเกินไปในที่ทำงานนั้น

4.3 การบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเข้มงวดเกินไป ใช้อำนาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติไม่ดี อาจมีการกลั่นแกล้ง หรือเฉื่อยงาน เกิดอุบัติเหตุเนื่องจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัย เพราะมุ่งแต่ผลประโยชน์ขององค์การ ไม่เข้าใจความรู้สึกของบุคลากร แสดงอำนาจบาตรใหญ่ ทำให้ไม่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4.4 ความประมาทของบุคลากร คิดว่าตนเองมีความสามารถ มีประสบการณ์ จึงไม่ระมัดระวังกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น การไม่ใช้แว่นตาหน้ากาก หรือโล่ป้องกันสะเก็ดไฟหรือสะเก็ดโลหะเวลาเชื่อมหรือตัดโลหะ ไม่สวมใส่เครื่องกรองอากาศเวลาพ่นสี หรือถอดแผ่นป้องกันมือหรือแขนถูกตัดซึ่งติดมากับตัวเครื่อง

4.5 การรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของบุคลากร ยังไม่เข้าใจถึงวิธีการรักษาความปลอดภัย การรักษาสุขภาพอนามัยให้กับตนเอง จึงควรให้มีการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันอุบัติเหตุและเพื่อสุขอนามัยที่ดี

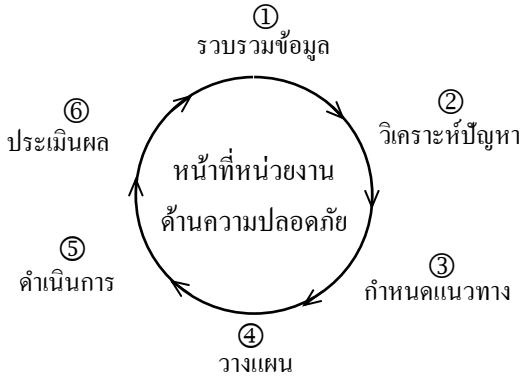
4.6 สภาพเศรษฐกิจ การที่บุคลากรต้องทำงานเพื่อเพิ่มรายได้ มีการแข่งขันทำงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดความรีบเร่งจนเกิดความประมาท การทำงานล่วงเวลาเพื่อให้ได้เงินมากขึ้น จึงทำให้ร่างกายอ่อนเพลีย ทำให้เกิดอันตราย

4.7 ปัจจัยทางกายภาพ ที่เกิดจากความบกพร่องต่างๆ เช่น ความผิดปกติของสายตา ทำให้เกิดการกะระยะผิดพลาด การได้ยินที่ผิดปกติ มีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุมาก โดยเฉพาะในโรงงานที่มีเสียงสัญญาณเตือนภัยหรือเสียงของเครื่องจักรที่ผิดปกติ การเคลื่อนไหวของร่างกายที่ช้าเกินไปเนื่องจากอายุมากขึ้น สมรรถภาพร่างกายจะลดลง โดยเฉพาะงานที่ต้องใช้กำลังทางร่างกาย

4.8 การทำงานที่ไม่เอาใจใส่อย่างจริงจังของผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องสวัสดิการความปลอดภัยแก่ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย ระเบียบที่ออกมาไม่มีความยุติธรรม ไม่มีความสมบูรณ์ ไม่ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้ที่ออกกฎระเบียบไม่ได้เห็นสภาพปัญหาที่แท้จริง

15.3 หน้าที่ของหน่วยงานด้านความปลอดภัยในองค์การ

ปัจจุบันองค์การทุกระดับ ทุกประเภทให้ความสนใจด้านความปลอดภัย ป้องกันอันตรายและสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากรกันมากขึ้น พยายามกระตุ้นเตือนจิตสำนึกด้านความปลอดภัย ตั้งหน่วยงานฝ่ายควบคุมความปลอดภัย (safety department) ขึ้นโดยตรงเพื่อคุ้มครองสวัสดิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ลดอุบัติเหตุ อันตราย ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลระยะยาวต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ จากวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาสามารถแจกแจงหน้าที่ของหน่วยงานด้านความปลอดภัยออกเป็น 6 ประการ ดังนี้



แผนภูมิที่ 15.1 หน้าที่ของหน่วยงานด้านความปลอดภัย
ที่มา : เมธัส ไชยศิลป์, 2553 : 7

1. รวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการจัดการด้านความปลอดภัยขององค์การ

2. วิเคราะห์ปัญหา เนื่องจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจะมีสาเหตุ ลักษณะ และความรุนแรงที่แตกต่างกัน หน่วยงานด้านความปลอดภัยจึงต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ประเมินปัญหาของอุบัติเหตุเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง กำหนดแนวทางแก้ไขได้ถูกต้องตรงจุด

3. กำหนดแนวทาง องค์การมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตามลำดับความสำคัญนานาประการทุกอย่างต้องใช้ต้นทุนทั้งแรงงาน เวลา ค่าใช้จ่าย ไม่สามารถทุ่มเททรัพยากรเพื่อจัดการด้านอุบัติเหตุ หรือความปลอดภัยหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่พิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ ดังนั้นหน่วยงานด้านความปลอดภัย จึงต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุของอุบัติเหตุและความปลอดภัยที่ผ่านการประมวลผลมาใช้กำหนดแนวทางในการป้องกันและแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์สมเหตุสมผล

4. วางแผน เพื่อควบคุมการเกิดอุบัติเหตุ ไม่ให้เกิดความสูญเสีย โดยหน่วยงานด้านความปลอดภัย แผนที่ได้รับการกำหนดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีการจัดเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า แผนจะมีส่วนช่วยลดความเสี่ยงหรือความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น แผนเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่จะช่วยให้บุคลากรและองค์การสามารถเตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อรับมือได้

5. ดำเนินการ นำแผนมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสนับสนุน ส่งเสริม และการรณรงค์ในกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เสริมสร้างความปลอดภัย ทั้งจูงใจ กระตุ้นเตือนให้เกิดการระแวงระวังอันตราย มีสติปฏิบัติงานด้วยพฤติกรรมที่ปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง

6. การประเมินผล เป็นการวัดผลการดำเนินการด้านความปลอดภัยขององค์การว่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผล เป็นที่พอใจหรือต้องแก้ไขเติมเต็มอะไรบ้าง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์จากแหล่งต่างๆ เพื่อที่จะปรับปรุง พัฒนาโครงสร้างด้านความปลอดภัยให้เหมาะสมกับสถานการณ์

โครงการรักษาความปลอดภัยเป็นสิ่งละเอียดอ่อน ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholder) จะต้องร่วมอุดมการณ์ คือ ร่วมมือด้วยกันทุกฝ่ายจึงจะประสบความสำเร็จ

15.4 เหตุผลที่จัดให้มีระบบความปลอดภัย

ระบบความปลอดภัยถูกจัดให้มีขึ้นด้วยเหตุผลสำคัญด้านเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และด้านสังคม

1. **เหตุผลจากเศรษฐกิจ** ถ้าบุคลากรได้รับอุบัติเหตุถือว่าเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย มีผลกระทบต้นทุนขององค์การ และเสียเวลา ขวัญ กำลังใจ อาจพิการถึงหมดอาชีพ ขาดรายได้
2. **เหตุผลจากกฎหมาย** รัฐบาลกำหนดกฎหมาย เพื่อดูแลสวัสดิภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ปลอดภัย มีสุขภาพที่ดี (**สำนักงานสถิติแห่งชาติ,** 2554 : 71-73)
3. **เหตุผลจากศีลธรรม** นายจ้างปล่อยให้ลูกจ้างทำงานในลักษณะเสี่ยงภัย อันตราย ไม่มีระบบความปลอดภัย ถือเป็นการทารุณขาดคุณธรรม โลกวัชชะ โลกติเตียน

15.5 ทฤษฎีจิตวิทยาด้านความปลอดภัย

จิตวิทยาความปลอดภัย มีแนวความคิดหลักที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย ดังนี้

15.5.1 ทฤษฎีเป้าหมาย ความเป็นอิสระ และความตื่นตัว (The Goals Freedom Alertness) มีสาระว่า บรรยากาศที่ไม่เหมาะสมในการทำงานจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเสื่อมประสิทธิภาพในการทำงาน นำไปสู่การก่อให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ ถ้าหากมีการจัดบรรยากาศให้มีความเหมาะสมกับลักษณะและชนิดของงานแล้ว บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลดีต่อผลิตภาพ (productivity) จะส่งผลต่อการลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุลงได้

การสร้างบรรยากาศในการงานที่เหมาะสมจะต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดการวางเป้าหมายที่ระดับบรรลุได้ตามกำลังความสามารถและให้มีส่วนร่วม ให้อิสระในการปฏิบัติงานและจูงใจให้ตื่นตัวในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิผล มีส่วนช่วยในการลดอุบัติเหตุ

15.5.2 ทฤษฎีความโน้มเอียงในการเกิดอุบัติเหตุ (The accident proneness Theory) มีความเชื่อว่าบุคคลบางคนมีแนวโน้มที่จะประสบอุบัติเหตุมากกว่าบุคคลอื่นอันเนื่องจากพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัย (unsafe behavior)ในการทำงานของเขา เช่น ประมาท เลินเล่อ มักง่าย ความโลก ความไม่รู้เท่าถึงการณ์ เขลา สุขภาพกาย สุขภาพจิตไม่อำนวย (**ภูดิท เตชาติวัฒน์,** 2555 : 10-11) เป็นต้น

15.5.3 ทฤษฎีการปรับตัวและความเครียด (The Adjustment – Stress Theory) ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศของงาน มีความเชื่อว่าบุคคลที่ต้องทำงานภายใต้ความเครียด (Stress) หรือ

ความกดดัน (pressure) มีแนวโน้มที่จะเกิดอุบัติเหตุสูงกว่าบุคคลที่ไม่ต้องทำงานภายใต้ความกดดัน หรือความเครียด โดยบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานของบุคคลอาจจะเป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น เสียง แสง สี อุณหภูมิ หรือสิ่งแวดล้อม ทางจิตใจเช่น กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ลักษณะของงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสม ซึ่งบรรยากาศในการทำงานอาจมีผลต่อส่วนรวมหรือเฉพาะบุคคล (**วัชระ ปานชื่น** 2552 : 2-3)

ทฤษฎีจิตวิทยาความปลอดภัยเป็นสิ่งเตือนให้สังวรระวังเรื่องความปลอดภัย ผู้มีหน้าที่ดูแลความปลอดภัยในองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านความปลอดภัยโดยตรง หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานบริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานวิศวกรรม ควรโน้มนำทฤษฎีดังกล่าวนี้มาใช้เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

15.6 การบริหารผู้ทำงานในองค์การให้ปลอดภัย

บุคคลฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน สหภาพแรงงาน ต้องร่วมกันรับผิดชอบบริหารทำงานในองค์การให้มีความปลอดภัยห่างไกลภยันตราย บางองค์การจัดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยและผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยคอยดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำในการ**ก่อ กัน แก้** ก่อคือการสร้างกลไกให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อกันคือป้องกันการสูญเสียที่อาจจะเกิดกับงานขององค์การ ป้องกันไม่ให้พนักงานขององค์การได้รับอันตราย บาดเจ็บจากการปฏิบัติงาน สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ หรืออันตราย อาจมาจากลักษณะงาน เช่น งานปีนป่ายทาสีที่สูง เวลาทำงาน เช่น ช่วงงานเร่ง งานรอบเที่ยงคืน (midnight) สภาพทางจิตวิทยา เช่น อยู่ในภาวะเครียด บีบคั้น

การบริหารเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน ควรกระทำในวงกว้างดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย โดยผู้บริหารองค์การกระทำกิจกรรม 3 เรื่อง 1. ตรวจสาเหตุที่จะเกิดอันตราย 2. ลดความเสี่ยงทุกชนิดที่จะเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน 3. การติดตามและรายงานผล (**กาญจนา ทองทั่ว และคณะ** 2555 : 25-26)

2. การคัดเลือกบุคลากรตรงกับงาน เลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความถนัด ความชำนาญประสบการณ์ ตามที่งานนั้นต้องการ เลือกอย่างรอบคอบจะช่วยให้ปลอดภัยและลดอุบัติเหตุได้มาก

3. อุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตราย องค์การต้องจัดหาให้ผู้ปฏิบัติงานและบังคับให้ใช้ครบถ้วนทั้งที่ติดตั้งบนเครื่องจักร เครื่องมือ หรือจัดหาให้ใช้ประจำตัวพิเศษ ป้องกันอันตรายจากแสง สี เสียง กลิ่น ฝุ่น ละออง ไอระเหย เขม่า ควัน ความร้อน สารเคมี สถานที่คับแคน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ สังเคราะห์อุบัติเหตุ ค้นหารายละเอียดของจุดที่เกิดเหตุ ต้องกระทำให้เร็วที่สุด ถ้ามีอุบัติเหตุเกิดขึ้นต้องรีบช่วยเหลืออย่างถูกวิธี และถือเป็นกรณีศึกษา องค์การต้องทำการวิเคราะห์ทุกครั้ง เพื่อหาทางป้องกันอุบัติเหตุอย่างเดียวกันเกิดขึ้นอีก อาจเป็นรูปรายงาน แผนผัง แผนภูมิ สัมภาษณ์

5. ต้องมีคณะกรรมการรักษาความปลอดภัย องค์การต้องจัดตั้งขึ้นให้มีหัวหน้าผู้รับผิดชอบโดยทั่วไปเป็นวิศวกรด้านความปลอดภัย หรือหัวหน้าที่มีความรู้ความชำนาญในด้านความปลอดภัย กำหนดหลักการปฏิบัติทางด้านความปลอดภัยครบถ้วนทุกแง่มุม อบรมหลักสูตรการศึกษาด้านความปลอดภัยให้บุคลากร สอบผ่านให้ประกาศนียบัตร ติดตามควบคุม ตรวจสอบความปลอดภัยในแต่ละวัน เก็บสถิติข้อมูล ติดตามเทคนิควิธีใหม่ๆ องค์การต้องตั้งคณะกรรมการรักษาความปลอดภัยเพื่อสร้างหลักการ ป้องกัน แก้ไขปัญหาด้านความปลอดภัย ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร พนักงานลูกจ้างที่ทำงานในหน่วยงานต่างๆ

6. การจูงใจ และการแข่งขันให้เกิดความปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามกฎระเบียบที่องค์การได้กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

7. การให้ข่าวสารและการฝึกอบรม ให้เรียนรู้กระบวนการทำงานด้วยความปลอดภัย กระตุ้นเตือนให้เกิดจิตสำนึกเป็นระยะๆ ควรเริ่มตั้งแต่ปฐมนิเทศพนักงานใหม่

8. การจัดให้มีโครงการเพื่อสุขภาพ ทั้งด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิต ถ้าเป็นองค์การใหญ่มีบุคลากรหลายพันหลายหมื่นควรมีหน่วยงานการแพทย์การพยาบาลตรวจรักษาผู้บาดเจ็บและเจ็บป่วยฉุกเฉิน ตรวจสุขภาพประจำปี มีอุปกรณ์การแพทย์เพียงพอ (**ดวงตา เทียนกล่ำ** 2550 : 91) ความเจ็บป่วยทางจิต ความเครียด มีความสัมพันธ์กับสุขภาพทางกาย โยงไปถึงประสิทธิภาพในการทำงานและอุบัติเหตุความปลอดภัย ปัจจัยที่กระทบสุขภาพจิต เช่น ผู้บริหารออกแบบโครงสร้างของงานไม่สัมพันธ์สอดคล้องกัน ปรัชญาการบริหารขัดต่อภาวะผู้นำ ก่อให้เกิดการเผชิญความเครียดโดยแอบแฝง

9. การวิจัยทางด้านความปลอดภัย อันตราย อุบัติเหตุ ความเจ็บป่วย การสูญเสีย เพื่อ 3 ก. **ก่อ** คือ สร้าง ทำให้เกิดวิธีการ หลักเกณฑ์ เพื่อ**กัน** คือป้องกัน ชะลอ ลดภัย อันตรายต่างๆ จากปฏิบัติงานในหน้าที่ และ**แก้** คือแก้ไข แก้ปัญหา ต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัย เพื่อนำมาเผยแพร่ให้คนในองค์การเรียนรู้ ป้องกันอันตราย และรักษาความปลอดภัยได้ดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

15.7 ความปลอดภัยในการทำงานตามกฎหมายแรงงาน

รัฐบาลได้ออกกฎหมายซึ่งส่วนมากเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อวางมาตรการในการป้องกันอุบัติเหตุ อันตราย โรค และพิษภัยที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงาน อันตรายจากการทำงานมีทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ ปัจจัยทางกายภาพ (physical factors) เช่น เสียง แรงสั่นสะเทือน ความร้อน ความเย็นที่มากเกินไป

1. ประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักร บังคับใช้เมื่อ 23 กรกฎาคม 2519 กำหนดให้นายจ้างต้องจัดให้พนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักรสวมใส่หมวก ถุงมือ แว่นตา หน้ากาก เครื่องป้องกันเสียง ร้องเท้าพื้นยางหุ้มส้น หรือเครื่องป้องกันอันตรายจากเครื่องจักร ตลอดจนนายจ้างจะต้องจัดให้ลูกจ้างที่ทำงานเกี่ยวกับการเชื่อมด้วยก๊าซและงานเชื่อม

ไฟฟ้าต้องสวมใส่แว่นตาลดแสงหรือกะบังหน้าลดแสง ถุงมือหนัง รองเท้าพื้นยางหุ้มส้นและแผ่นปิดหน้าอกกันประกายไฟตลอดเวลาที่ลูกจ้างทำงาน นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคลของลูกจ้าง ซึ่งนายจ้างจะต้องจัดให้มีคุณสมบัติมาตรฐานขั้นต่ำไว้ เช่น หมวกแข็ง ที่สวมรัดผม หรือตาข่ายคลุมผม ฯลฯ

2. ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องความปลอดภัยในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม สารเคมี และสารเคมีอันตราย ใช้บังคับเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2520 และวันที่ 20 สิงหาคม 2534 ห้ามนายจ้าง ลูกจ้างทำงานในที่มีปริมาณความเข้มข้นของสารเคมีในบรรยากาศของการทำงานเกินกว่าที่กำหนดไว้ ให้นายจ้างจัดห้องหรืออาคารสำหรับการใช้สารเคมีไว้โดยเฉพาะ และให้นายจ้างแก้ไข ลด ความเข้มข้นของสารเคมี หรือปริมาณฝุ่นแร่ (**นราพรรณ บุญเปล่ง** 2552 : 50-51) มิให้เกินกว่าที่กฎหมายกำหนด ถ้าแก้ไขปรับปรุงไม่ได้ จะต้องจัดให้ลูกจ้างสวมใส่อุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล สารเคมี (chemical agents) เช่น สารมีพิษ สารระเหย สารทำให้ระคายเคืองต่างๆ วัตถุที่ทำให้เกิดอันตราย (other hazardous substance) เช่น ตะกั่ว ถ่าน น้ำมัน ฝุ่นละออง

3. ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องความปลอดภัยเกี่ยวกับไฟฟ้า บังคับใช้เมื่อ 8 มีนาคม 2522 กำหนดมาตรฐานความปลอดภัยของการใช้ไฟฟ้าเกี่ยวกับการเดินสายไฟฟ้า ลักษณะของสายไฟฟ้าที่ใช้ติดตั้ง อุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ เครื่องประกอบการเดินสายไฟฟ้า การออกแบบติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า การป้องกันกระแสไฟฟ้า การใช้เครื่องป้องกันอันตรายจากไฟฟ้า เป็นต้น

กำหนดให้นายจ้างต้องจัดทำผังวงจรไฟฟ้าภายในสถานที่ประกอบการ มีป้ายเตือนอันตรายและกำหนดให้ลูกจ้างสวมใส่เครื่องป้องกันอันตรายจากไฟฟ้า

4. ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้าง ว่าด้วยลิฟต์ขนส่งวัสดุชั่วคราว ประกาศเมื่อ 9 มกราคม 2524 และ 30 มิถุนายน 2525 กับ 10 กันยายน 2528 ลิฟต์สูงเกิน 9 เมตร ต้องมีผู้ที่ได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม สาขาวิศวกรรมโยธา เป็นผู้ออกแบบคำนวณโครงสร้าง และคุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคลหรือติดตั้งโครงลิฟต์ ควบคุมบังคับลิฟต์ที่สูงเกิน 4 เมตร

ความปลอดภัยในการทำงานก่อสร้างว่าด้วยเขตก่อสร้าง ให้นายจ้างจัดทำรั้วหรือคอกกั้น และปิดประกาศแสดงเขตก่อสร้างในบริเวณที่ดำเนินการก่อสร้างและกำหนดเขตอันตรายในการก่อสร้างโดยเขียนป้ายแจ้งเขตอันตราย ปิดประกาศให้ชัดเจน มีไฟสีแดงแสดงตลอดเวลาในกลางคืน

5. ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง ประกาศเมื่อ 6 พฤษภาคม 2528 ให้ใช้บังคับแก่นายจ้างที่ประกอบกิจการเหมืองแร่ เหมืองหิน หรือกิจการปิโตรเลียม การทำการผลิต การประกอบ บรรจุ ซ่อมแซม บำรุง เก็บรักษา ปรับปรุง การก่อสร้าง ต่อเติม ติดตั้ง ดัดแปลง รื้อถอน การขนส่งโดยสาร หรือสินค้าโดยทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ และรวมถึงการบรรทุกขนถ่ายสินค้า

6. ประกาศกระทรวงมหาดไทย เกี่ยวกับความปลอดภัยในด้านอื่นๆ เช่น การทำงานในสถานที่อับอากาศ บังคับใช้เมื่อ 8 สิงหาคม 2533 การป้องกันและระมัดระวังอัคคีภัยในสถานที่ประกอบการ เพื่อความปลอดภัยในการทำงานสำหรับลูกจ้าง บังคับใช้เมื่อ 21 พฤศจิกายน 2534

พระราชบัญญัติโรงงาน ฉบับที่ 2 บังคับใช้ 27 ตุลาคม 2562 ในการควบคุมดูแล การป้องกันเหตุเดือดร้อนรำคาญ การป้องกันความเสียหาย และการป้องกันอันตรายตามระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะมีต่อประชาชนหรือสิ่งแวดล้อม ได้แบ่งขนาดโรงงานเป็น 3 จำพวก โดยโรงงานจำพวกที่ 1 ได้แก่ โรงงานประเภท ชนิด และขนาดที่สามารถประกอบกิจการโรงงานได้ทันทีตามความประสงค์ของผู้ประกอบกิจการโรงงาน โรงงานจำพวกที่ 2 ได้แก่ โรงงานประเภท ชนิด และขนาดที่เมื่อจะประกอบกิจการโรงงานต้องแจ้งให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทราบก่อน โรงงานจำพวกที่ 3 ได้แก่ โรงงานประเภท ชนิด และขนาดที่การตั้งโรงงานจะต้องได้รับใบอนุญาตก่อนจึงจะดำเนินการได้ (**วชิระ ไม้แพ,** 2562 : 30)

กฎหมายพยายามดูแลในเรื่องสถานที่ทำงาน (workplace organization) เช่น วิธีดำเนินการด้วยมือและอวัยวะต่างๆ ความเร็ว ความซ้ำซาก การกำกับควบคุม ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงต่อคนงาน ความกดดัน (press) อาจเป็นผลมาจากคนงานกินยาที่มีฤทธิ์ทำให้ง่วง มึนงง หงุดหงิด ดื่มสุรา เสพยาบ้า ตลอดจนปฏิกิริยาทางด้านจิตวิทยา สิ่งแวดล้อมที่เป็นอันตรายทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในที่ทำงานนั้น อาจเป็นภัยต่อสุขภาพ

สรุปว่าความปลอดภัยในการทำงานแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางเคมี ทางชีวภาพ และสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

15.8 ความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

มีสาเหตุจากสถานประกอบการ ลูกจ้าง กฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม สหภาพแรงงาน และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ อธิบายได้ดังนี้ (**มธุริน เถียรประภากุล** 2553 : 49-53)

1. สถานประกอบการ ประกอบด้วย นายจ้าง กระบวนการผลิต เครื่องจักร ถ้านายจ้างเร่งรัดต้องการจำนวนมาก กระบวนการผลิตมีความไม่ปลอดภัย การออกแบบเครื่องจักรให้ป้องกันอุบัติเหตุได้ยาก เรียกว่า เครื่องจักรอยู่ในสภาพไม่ปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมไม่ดี (**สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.** 2554 : 77-80)

2. ตัวลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน ไม่นำพาเครื่องป้องกันอันตรายจากเครื่องจักร สารเคมี วัตถุอันตราย ด้อยความรู้ด้านกฎหมาย (**สำนักงานประกันสังคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี** 2557 : 7)

3. กฎหมายและการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ กฎหมายมีช่องโหว่ เจ้าหน้าที่หย่อนยาน การสำรวจตรวจตราไม่เข้มแข็ง เจ้าหน้าที่ของรัฐมีน้อยกว่างาน ไม่มีการอบรม

4. สหภาพแรงงาน ต้องรู้หน้าที่ตรงไปตรงมา เป็นกลางระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

สิ่งที่คู่กัน หรือตรงข้ามกันกับความปลอดภัย คือ อุบัติเหตุ อันตราย ซึ่งน่าจะต้องกล่าวคลุกเคล้ารับส่งกันไป แต่ในที่นี้ได้แยกกล่าวสาระความปลอดภัยกับอุบัติเหตุไว้คนละกลุ่มกัน ต่อไปนี้จะว่าด้วยอุบัติเหตุและภัยอันตราย

อุบัติเหตุ

15.9 ประเภทของอุบัติเหตุ

นักวิชาการแบ่งไว้ 3 ประเภท (**ไพโรจน์ ลดาวิจิตรกุล**. 2551 : online)

1. อุบัติเหตุที่ไม่สร้างความบาดเจ็บ (No injury accident) แต่จะทำให้เกิดความเสียหายทางด้านสุขภาพจิต เช่น สายไฟที่วางพาดอยู่บนพื้นที่ปฏิบัติงาน ทำให้เสียจังหวะการเดิน กลัวว่าจะสะดุดบริเวณที่ปฏิบัติงาน ตั้งเครื่องจักรชิดติดกัน ทำงานไม่ถนัด อึดอัด เครียด เป็นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้

2. อุบัติเหตุที่บาดเจ็บเล็กน้อย (Minor injury accident) เกิดความเจ็บปวด เสียหายไม่มากก่อให้เกิดการสะดุดของกิจกรรมบ้าง แต่ไม่รุนแรง เช่น น้ำมันเครื่องหกราดพื้นสถานที่ทำงาน พื้นที่ส่วนนั้นรื่นทำให้ผู้เดินผ่านต้องคอยระวัง มิฉะนั้นล้มบาดเจ็บ เคล็ดยอก กล้ามเนื้อแพลงได้

3. อุบัติเหตุที่สร้างความเจ็บปวดรุนแรง (Major injury accident) ถึงบาดเจ็บสาหัส พิการเสียอวัยวะ เสียชีวิต เหตุจากเครื่องจักร ถูกกระแสไฟฟ้า ตกจากที่สูง ขาดอากาศหายใจ เป็นต้น

15.10 สาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ–อันตราย

มี 3 สาเหตุใหญ่ คือ การกระทำที่ไม่ปลอดภัย สภาวการณ์ที่ไม่ปลอดภัย และเหตุสุดวิสัยจากภัยธรรมชาติ ฮีนริช (Heinrich) ได้ศึกษาค้นคว้า ปรากฏว่าสาเหตุของอุบัติเหตุในการทำงานเกิดจากพฤติกรรมของคน 85% ความผิดพลาดจากเครื่องจักร 13% อีก 2% จากอุบัติเหตุจรอื่นๆ คนไทยเรียกว่าจากโชคชะตา ปัจจัยต้นเหตุที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้แก่ เครื่องจักร (mechanical) สภาพแวดล้อม (environment) ตัวบุคคล (human) และมุ่งประเด็นไปที่คนกับเครื่องจักร (human mechanical causes) คือการระวังอันตรายจากเครื่องจักร

อธิบายสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุอันตราย 3 สาเหตุ ดังนี้

1. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe acts) หมายถึง กิจกรรม การกระทำของบุคคลในสภาพที่มีแนวโน้ม ล่อแหลม ต่อการนำไปสู่อุบัติเหตุอันตราย ดังที่พูดกันว่า “ความประมาทเป็นหนทางแห่งความตาย” เช่นเนื่องมาจากการเดินเครื่องจักร หรือทำงานโดยไม่ใช่หน้าที่ ไม่รู้งาน เดินเครื่องเร็ว

เกินไป ถอดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายทิ้ง ใช้เครื่องมือไม่ถูกวิธี ไม่เหมาะสม ไม่ใช้อุปกรณ์ส่วนบุคคล ประมาท มักง่าย และจงใจฝ่าฝืนกฎระเบียบ สังเกตเห็นได้คนงานที่เมาสุราขณะทำงาน คนขับรถที่ใช้ความเร็วสูงเกินกว่าอัตรากำหนด (**ศูนย์วิจัยอุบัติเหตุแห่งประเทศไทย** 2551 : 60) มีโอกาสและเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุมาก การกระทำที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ ก็ก่อให้เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงได้เช่นกัน สรุปว่าความไม่ปลอดภัย สาเหตุใหญ่จากการกระทำของบุคคล 85% ดังที่ Heinrich กล่าว

2. สภาวการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe conditions) คือ สภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน ล่อแหลม เพิ่มโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุ (chance of accident) เช่น มีมรสุม คลื่น ลมแรงจัด เรือประมงเสี่ยงออกหาปลา หมอกควันจัด ฝนตกหนัก เสี่ยงขับรถดินทางไกล (**วิวัฒน์ พุทธวรรณไชย,** 2557 : 29) องค์การอุตสาหกรรมจุดความสนใจ (focus) พุ่งเป้าไปที่ เครื่องจักรไม่มีอุปกรณ์ป้องกันเพียงพอ อุปกรณ์ชำรุดเป็นอันตราย จัดวางไม่เป็นระเบียบ สารเคมีวัตถุมีพิษไม่เก็บไว้ที่เฉพาะ ไอระเหยฝุ่นละออง **แสงสว่าง** (lighting) พอเห็นถนัดชัดเจนทำงานได้สะดวก ไม่มากหรือน้อยเกินไป จนกระทั่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน อีกทั้งยังเป็นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้ นักวิชาการจึงเสนอหลักการว่า ที่ตั้งของแสงสว่างให้สูง-ต่ำเหมาะสม แสงสว่างกระจายทั่วห้องสม่ำเสมอ ความเข้มของแสงเหมาะสมกับชนิดของงาน ต้องเข้าใจคุณสมบัติของแสงที่ใช้ แสงจ้า แสงสะท้อน **สี** (color) มีผลกระทบต่อความรู้สึก ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงาน และความปลอดภัย **เสียง** (sound) ดังรบกวนบั่นทอนประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้ตึงเครียด อาจก่ออุบัติเหตุได้ **อุณหภูมิ** (temperature) ที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ร่างกายมนุษย์มีอุณหภูมิ 37 องศาเซลเซียส จากการทดลองพบว่า 21.1 องศาเซลเซียสเหมาะสมต่อการทำงาน มีผลต่ออุบัติเหตุน้อยที่สุด ถ้าสูงกว่า 23.8 องศาเซลเซียส หรือต่ำกว่า 18.3 องศาเซลเซียส จะมีอัตราการเกิดอุบัติเหตุสูง **บรรยากาศในการทำงาน** (work climate) สิ่งแวดล้อมทั้งด้านจิตใจ และทางกายภาพ รวมทั้งลักษณะของงาน ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรทั้งสิ้น งานหนักเกินไป ชั่วโมงทำงานยาวนาน มีผลให้เมื่อยล้า (fatigue) เป็นปัจจัยให้เกิดอุบัติเหตุ Heinrich กล่าวว่า สภาวการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (unsafe conditions) โดยรวมมีประมาณ 13%

3. เหตุสุดวิสัยจากภัยธรรมชาติ คนไทยเชื่อเรื่องโชคลาง โชคดี โชคร้าย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม วัฒนธรรม ภัยธรรมชาติ เช่น ฟ้าผ่า พายุ น้ำท่วม เศรษฐกิจโลก รถชนกัน (**วีระเกษตร สวนผกา และคณะ** 2555 : 12-13) สัตว์เดรัจฉาน รวมแล้วเกิดอุบัติเหตุโดยไม่คาดคิด เป็นความบังเอิญ 2%

15.11 การประเมินการสูญเสีย

เมื่อเกิดอุบัติเหตุ มักจะมีการสูญเสียเวลา ค่าใช้จ่าย ขวัญ โอกาส ผู้บริหารต้องประเมินการสูญเสียที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข กำหนดมาตรการการป้องกัน หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นอีกในอนาคต (**สำนักงานกองทุนเงินทดแทน สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน,** 2555 : 71)

อุบัติเหตุทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรขององค์การ 3 ประการ

1. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ พนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยตรง อาจเกิดการบาดเจ็บ ไม่สบาย พิการ ไร้ความสามารถ เสียค่าใช้จ่ายเพื่อการดูแลรักษา พยาบาล ขาดรายได้จากไม่สามารถทำงาน ครอบครัว ญาติ เพื่อน เป็นห่วง ไม่สบายใจ กระทบถึงผู้บริหารองค์การ เจ้าของกิจการขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานที่ประสบอุบัติเหตุ เสียเงินค่าซ่อมแซมเครื่องจักร ต้องรับภาระค่ารักษาพยาบาล

2. เวลา องค์การต้องเสียเวลาซ่อมแซมเครื่องจักรหรือหาเครื่องจักรใหม่มาทดแทน การผลิตต้องหยุดชะงักลงรวมถึงเสียเวลาในการรักษาพยาบาล ตัวบุคลากรผู้ประสบอุบัติเหตุ ก็เสียเวลาเสียโอกาส

3. เครื่องจักร อุปกรณ์เครื่องใช้ วัตถุดิบ ทรัพย์สินอื่นๆ เสียหายจากอุบัติเหตุ การผลิตชะงักงัน

เมื่อมีอุบัติเหตุเกิดขึ้น อาจจะทำให้เกิดการบาดเจ็บหรือสูญเสียทั้งบุคลากรผู้ประสบอุบัติเหตุและองค์การ ดังตารางที่ 15.2 บรรทัดแรกสุดบอกอวัยวะที่สูญเสียของบุคลากร บรรทัดที่ 2 บอกอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นแก่อวัยวะต่างๆ คิดเป็นร้อยละ และบรรทัดที่ 3 บอกค่าเสียหายของอวัยวะต่างๆ คิดเป็นร้อยละ

ตารางที่ 15.2 แสดง % อวัยวะที่ได้รับบาดเจ็บและ % ค่าเสียหายที่เกิดจากอุบัติเหตุ

อวัยวะ	หลัง	ขา	แขน	นิ้ว	ลำตัว	อื่นๆ	มือ	หัว	เท้า	ตา	ระบบร่างกาย	นิ้วหัวแม่เท้า
อุบัติเหตุ	24	13	12	11	11	6	5	4	4	4	3	1
ค่าเสียหาย	31	14	10	4	13	15	3	3	2	1	2	1

ที่มา : National Safety Council, Accident Facts

ค่าเสียหายมีทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

ค่าเสียหายโดยตรง (Direct cost) คือ ค่าเสียหายที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลของอุบัติเหตุ เช่น ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าซ่อมเครื่องจักร ค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชยแก่ผู้ประสบอุบัติเหตุ ค่าตรวจสอบอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานใหม่

ค่าเสียหายทางอ้อม (Indirect cost) เช่น เสียเวลาทำงานของบุคลากรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาต้องทำการสอบ เพื่อนร่วมงานต้องสระเวลามาช่วยเหลือ ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง

15.12 หลักการป้องกันอุบัติเหตุ

การป้องกันอุบัติเหตุเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (science & art) เป็นศาสตร์เพราะผู้ป้องกันอุบัติเหตุต้องมีความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติของอุบัติเหตุ เพื่อนำความรู้นี้มาวางแผนป้องกันอุบัติเหตุ โดยที่ความรู้ในส่วนนี้นับว่าเป็นศาสตร์ด้านความปลอดภัย (safety science) ส่วนที่เป็นศิลป์คือต้องใช้จิตวิทยา (psychological) โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical)

หลักการป้องกันอุบัติเหตุ ใช้หลัก 3 อี (3Es Principle) ดังนี้

1. วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering) นำความรู้ทางวิศวกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้โดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นที่ตั้ง ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับเครื่องกล (ergonomics) ประยุกต์ใช้ในการออกแบบงาน การจัดสถานที่ทำงานให้สอดคล้องกับลักษณะทางสรีระของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความปลอดภัยสูงสุด ตลอดจนการศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร เพื่อที่จะทำการฝึกอบรมและการพัฒนาให้บุคลากรมีการกระทำที่สอดคล้องและเหมาะสมกับงาน

2. การให้การศึกษา (Education) เกี่ยวกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงหลักการของการส่งเสริมความปลอดภัย วิธีปฏิบัติเพื่อให้เกิดการลดอุบัติเหตุ ข้อดีจากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และข้อเสียที่เกิดจากการขาดความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในแนวกว้างของหลักการรักษาความปลอดภัย ตลอดจนความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน

3. การเสริมแรง (Enforcement) ทั้งเสริมแรงบวก และเสริมแรงลบแรกทีเดียวต้องวางกฎระเบียบ แนวปฏิบัติ สร้างมาตรฐาน การป้องกันอุบัติเหตุ และรักษาความปลอดภัยให้มีความรัดกุม แล้วกระตุ้นเตือนให้เกิดการปฏิบัติด้วยวิธีต่างๆ ติดป้าย คำขวัญเชิญชวน ให้รางวัลผู้ปฏิบัติ มีเครื่องล่อจูงใจ เป็นการเสริมแรงบวก คือใครปฏิบัติตนเพื่อลดอุบัติเหตุก็เสริมแรงด้วยการให้ และเสริมแรงลบด้วยการลดโทษ เมื่อมีการปฏิบัติการป้องกันอุบัติเหตุ

15.13 การรายงานอุบัติเหตุ

ฝ่ายควบคุมความปลอดภัยในองค์การต้องกำหนดแนวทาง วิธีการป้องกันอุบัติเหตุไว้ให้บุคลากรถือเป็นข้อปฏิบัติโดยการศึกษาวิเคราะห์ พิสูจน์ทราบถึงสาเหตุที่เกิดอุบัติเหตุจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ข้อมูลที่ดี แหล่งสำคัญแหล่งหนึ่งที่จะช่วยกำหนดแนวทางป้องกันอุบัติเหตุภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ คือ รายงานอุบัติเหตุ (accident report) ซึ่งรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบถ้าบันทึกข้อมูลไว้ดีจะมีประโยชน์มากสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับอุบัติเหตุความปลอดภัย (**มงคล อย่างรัตนโชติ**, 2550 : 19)

“รายงานอุบัติเหตุ” เป็นที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นโดยรวบรวม จัดเก็บเป็นระเบียบ จัดประเภทเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาแนวทางป้องกันอุบัติเหตุ (**สำนักงานสถิติแห่งชาติ** 2555 : 25-26) รายงานอุบัติเหตุที่ดีจะต้องมีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. **วัน เวลา** ต้องบันทึกระยะเวลาที่เกิดอุบัติเหตุแต่ละรายการอย่างละเอียด เช่น วัน เวลา ช่วงเวลา
2. **ตำแหน่งของอุบัติเหตุ** คือสถานที่เกิดเหตุ เพื่อใช้อ้างอิงและจัดทำสถิติ
3. **ประเภทของอุบัติเหตุ** บันทึกชนิดของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น เช่น บาดเจ็บเล็กน้อย บาดเจ็บรุนแรง สาหัส รักษาเยียวยาอย่างไร
4. **ลักษณะงาน** เกิดอุบัติเหตุจากงานอะไร สภาพแวดล้อมหรือลักษณะการปฏิบัติงานเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร เช่นคนขับรถส่งสินค้า
5. **สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น** บันทึกรายงานในช่วงเวลาที่เกิดเหตุจะเป็นบันทึก รายงานที่ดีที่สุดเพราะผู้บันทึกยังเห็นภาพสถานการณ์จริงอย่างชัดเจน
6. **ผลลัพธ์** อุบัติเหตุแต่ละครั้งจะมีผลกระทบและความรุนแรงไม่เท่ากัน ดังนั้นรายงานอุบัติเหตุจะต้องบันทึกผลของอุบัติเหตุเพื่อให้สามารถใช้อ้างอิงได้
7. **ผู้ประสบอุบัติเหตุ** มีข้อมูลอันเป็นประวัติส่วนตัวในขณะปฏิบัติงานอย่างไร เช่น ความรู้ประสบการณ์ ทักษะ ฯลฯ
8. **ข้อมูลด้านจิตวิทยา** นอกจากข้อมูลที่เป็นรูปธรรม (objective evident) รายงานยังต้องบันทึกข้อมูลทางด้านจิตวิทยาอีกด้วย

รายงานอุบัติเหตุมิได้นำมาใช้ประโยชน์ด้านจัดการความปลอดภัยเพียงอย่างเดียว ยังสามารถนำไปใช้ประกอบการบริหาร การออกแบบงาน การดำเนินการด้วยกฎหมายอีกด้วย

15.14 แนวปฏิบัติเพื่อป้องกันอุบัติเหตุ

ต้องมีแผนป้องกัน และปฏิบัติตามแผนกำหนด เพราะอุบัติเหตุอาจเกิดขึ้นได้เหนือการคาดเดาว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร เมื่อเกิดขึ้นแล้วก็มีแต่ความเจ็บปวด เสียหาย

แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันอุบัติเหตุกระทำได้ดังนี้

1. **วิเคราะห์หาสาเหตุของอุบัติเหตุ** (Cause analysis) หาปัจจัยที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ
2. **การลดสภาวการณ์ที่ไม่ปลอดภัย** (Elimination of unsafe conditions) จะทำได้หลังจากวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุตามข้อ 1 จนกระทั่งได้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับอุบัติเหตุแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่ป้องกันอุบัติเหตุจึงจะสามารถหาแนวทางในการป้องกัน ไม่ให้เกิดหรือลดสภาวการณ์ที่ไม่ปลอดภัยขึ้นไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงสภาพการทำงาน การบำรุง รักษาเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆให้อยู่ในสภาพดี ตลอดจนหาอุปกรณ์ให้บุคลากรใช้ป้องกันอันตราย

3. การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Elimination of unsafe acts) ลดการกระทำ โดยการฝึกอบรม และการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องความปลอดภัยขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักสุขอนามัย และเตรียมความพร้อมรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

4. ส่งเสริมแนวความคิดด้านการป้องกัน มีวลีเตือนภัย อันตราย เช่น ปลอดภัยไว้ก่อน (Safety first) วัวหายล้อมคอก, ความประมาทเป็นหนทางแห่งความตาย, กันไว้ดีกว่าแก้ วิธีการป้องกันแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ดังนั้นจะต้องพิจารณาหาแนวทางป้องกันเป็นงานๆไป เช่น ช่างทาสีที่สูงต้องป้องกันตกจากที่สูง พนักงานไฟฟ้า ป้องกันกระแสไฟฟ้า พนักงานทำงานเกี่ยวกับสารเคมีต้องระวังป้องกันการสูดลมหายใจ เป็นต้น พนักงานขับรถส่งของขององค์การต้องมีความรู้เรื่องกฎจราจรและแผนที่เส้นทางต่างๆ (**เอกลักษณ์ กาญจนาเพ็ญ และคณะ,** 2555)

สรุป ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ผู้ที่สมัครเข้าทำงานในองค์การต่างๆ ล้วนตั้งความหวังความมั่นคง ปลอดภัย รายได้ดี มีสุขภาพดี งานดีสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ด้วยความสงบสุขมีคุณภาพชีวิตตามค่านิยมของสังคมไทย จึงมีปัจจัยหลายอย่างสอดรับโดยกฎหมาย สหภาพแรงงาน กลไกทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม วัฒนธรรมองค์การ ธรรมาภิบาล เอื้อให้มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตราย

จัดให้มีการป้องกันอันตราย อุบัติเหตุโดยอาศัยการดำเนินการด้านวิศวกรรม ด้านการศึกษาและด้านการบังคับให้ปฏิบัติตามแบบแผนการบริหารความปลอดภัยในการทำงาน องค์การจัดตั้งคณะกรรมการป้องกันอุบัติเหตุ จัดให้มีเครื่องมือในการป้องกันอุบัติเหตุ จัดโปรแกรมความปลอดภัย ความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร และการฝึกอบรม

การป้องกันอันตรายในที่ทำงาน มีแนวทางป้องกันคือ จัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคล ควบคุมดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงาน การกระทำที่ปลอดภัย การปรับปรุงสภาพการทำงานด้วย วิธี 5 ส. **สะสาง** (seiri) **สะดวก** (seiton) **สะอาด** (seiso) **สุขลักษณะ** (seiketsu) และ**สร้างนิสัย** (shitsuke)

หลักทั่วไปเมื่อปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องจักร

1. ใช้เครื่องจักรได้เฉพาะคนที่มีอำนาจหน้าที่เท่านั้น และการใช้เครื่องจักรต้องใช้อย่างถูกต้อง ดังนั้น อย่าจับต้องหรือเปิดเครื่องจักรใดๆ จนกว่าจะได้รับอนุญาตจากผู้ควบคุม
2. ก่อนใช้เครื่องจักรใดๆ จะต้องแน่ใจว่าเครื่องจักรนั้นมีเครื่องป้องกันอันตรายติดอยู่ในที่ของมันเรียบร้อยแล้ว
3. หากมีความจำเป็นจะต้องปรับแต่งหรือทำความสะอาดส่วนใดๆ ของเครื่องจักรให้หยุดเครื่องเสียก่อน คอยจนกว่าเครื่องจะหยุดนิ่งแน่นอนแล้วจึงปรับแต่ง อย่าพยายามใช้เครื่องมือหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกายเพื่อหยุดเครื่องส่วนที่หมุน

4. อย่าปล่อยให้เครื่องจักรทำงานอยู่ตามลำพัง โดยไม่มีคนคอยควบคุมจะเกิดอันตราย เมื่อจำเป็นต้องปิดเครื่องจักรเพื่อทำสิ่งใดต้องปิดทันทีหลังจากเสร็จงาน

5. การทำงานกับเครื่องจักรควรสวมแว่นเพื่อป้องกันการกระเด็นของเศษโลหะต่างๆ

6. รักษาเครื่องจักรให้สะอาดอยู่เสมอ ตรวจสภาพของเครื่องจักก่อนใช้งานทุกครั้งเพื่อแก้ไข

คำถามทบทวน บทที่ 15

1. สมมุติว่าท่านได้รับมอบหมายให้บริหารโครงการความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากร ท่านจะดำเนินการในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้โครงการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารองค์การมีบทบาทในเรื่องความปลอดภัยขององค์การอย่างไร? ทำไมจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้?
3. หน่วยงานด้านความปลอดภัยขององค์การ มีหน้าที่ทำอะไรบ้าง จงอธิบาย
4. ทำไมต้องจัดให้มีระบบความปลอดภัย มีทฤษฎีจิตวิทยาด้านความปลอดภัยหรือไม่? ถ้ามี สาระของทฤษฎีว่าอย่างไร?
5. มีกฎหมายแรงงานว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงานบ้างหรือไม่? ถ้ามีว่าด้วยเรื่องอะไรบ้าง
6. อุบัติเหตุมีกี่ประเภท อะไรบ้างอธิบาย
7. อุบัติเหตุเกิดจากสาเหตุอะไร? ท่านมีหลักการป้องกันอุบัติเหตุอย่างไรบ้าง?

หนังสืออ้างอิง บทที่ 15

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย องค์การอนามัยโลก. **ความร่วมมือด้านการจัดการภัยพิบัติในอาเซียน.** กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. 2555.

กาญจนา ทองทั่ว และคณะ. **กระบวนการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนของนักศึกษาและชุมชนรอบมหาลัยอุบลราชธานี** งานวิจัยโดยการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. 2555.

กิตติพัฒน์ กาญจนสินิทธ์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยและอาชีวอนามัย พฤติกรรมความปลอดภัยกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน บริษัท วีเซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

ดวงตา เทียนกล่ำ. (2550). **ความเชื่อด้านสุขภาพกับพฤติกรรมการป้องกันตนเอง จากสารเคมีอันตรายของพนักงานโรงงานผลิตมอร์เตอร์คอมเพรสเซอร์แห่งหนึ่งในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภาพร วงศ์วิวัฒนนุกิจ. (2553). **การบาดเจ็บที่เกี่ยวเนื่องจากการทำงานและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของคนงานก่อสร้าง.** วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพยาบาลอาชีวอนามัย) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นราพรรณ บุญเปล่ง. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อด้านสุขภาพกับพฤติกรรมในการป้องกัน โรคซิลิโคสิสของคนงานโรงโม่หิน อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

ไพโรจน์ ลดาวิจิตรกุล. (2551). **อุบัติเหตุ (Accident) กับการสูญเสีย** (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 1 กันยายน 2562) จาก http://ismed.or.th

ภูดิท เตชาติวัฒน์. **เฮลท์ วาไรตี้ สี่แคว หนังสือพิมพ์สี่แคว.** คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2555.

มงคล อย่างรัตนโชติ. (2550). **ปัจจัยที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุและแนวทางการลดอุบัติเหตุของการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางระหว่างจังหวัดสุโขทัยกับจังหวัดอื่นๆ.** วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

มธุริน เถียรประภากุล. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยของพนักงาน หน่วยงานผลิตโอเลฟินส์ 1 บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) สาขาที่ 2 โรงโอเลฟินส์ ไอหนึ่ง**วิชาการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มัทนา พนานิรามัย, รศ. ดร. **ประชากรวัยกลางคน : การเตรียมความพร้อมเพื่อวัยสูงอายุ.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2552.

เมธัส ไชยศิลป์. (2553). **การศึกษาทัศนคติต่อกิจกรรมสร้างพฤติกรรมความปลอดภัย (Behavior Based Safety) ที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมความปลอดภัยที่คาดหวัง กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วชิระ ไม้แพ. “การอุทธรณ์คำสั่งทางการปกครองตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน” **อุตสาหกรรมสาร**. 61 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2562)

วัชระ ปานชื่น. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อด้านสุขภาพ กับพฤติกรรมการป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของอาสาสมัครมูลนิธิร่วมกตัญญูในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

วิวัฒน์ พุทธวรรณไชย. **ศูนย์วิจัยอุบัติเหตุแห่งประเทศไทย โครงการวิจัย การใช้ความเร็วในการขับขี่ที่ปลอดภัย : กรุงเทพ มหานคร.** มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ สำนักงานกองทุน สนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันเทคโนโลยี แห่งเอเชีย. 2557.

วีระเกษตร สวนผกา และคณะ. **โครงการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบการจราจรและขนส่งอัจฉริยะ ปี พ.ศ.2555-2560**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. 2555.

ศูนย์วิจัยอุบัติเหตุแห่งประเทศไทย. **โครงการวิจัย การใช้ความเร็วในการขับขี่ที่ปลอดภัย**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสาธารณะสุขแห่งชาติ สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันเทคโนโลยี แห่งเอเชีย. 2551.

สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชนฯ เล่มที่ 8. (2552). **อุบัติเหตุ**. (ออนไลน์) ม.ป.ป. อ้างเมื่อ (13 ธันวาคม 2557) จาก http:///gur.sanook.com/encyclopedia

สำนักงานกองทุนเงินทดแทน สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน. (2555). **สถานการณ์สถิติการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย เนื่องจากการทำงาน ปี 2550**-2554. (ออนไลน์) สืบค้นจาก:http:www.sso.go.th/wpr/uploads/uploadlmages/file/accidentanalyze54pdf2562 (2 กันยายน 2562).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **รายงานการติดตามประเมินผลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 และติดตามความก้าวหน้าปีแรกของแผนกพัฒนาฯ ฉบับที่ 11.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555.

สำนักงานประกันสังคม จังหวัดสุราษฎร์ธานี. **รายงานจำนวนการประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงานระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2556**. งานสิทธิประโยชน์. 2557.

สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. **บัญชีรายจ่ายสุขภาพแห่งชาติ ของประเทศไทย พ.ศ.2532-2553**. นนทบุรี : สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. 2555.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร ไตรมาส 3 พ.ศ.2554.** กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2554.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **สถิติแวดล้อมของประเทศไทย พ.ศ.2555.** กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2555.

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณะสุข. **สถิติสาธารณสุข พ.ศ.2554**. นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข. 2554.

เอกลักษณ์ กาญจนาเพ็ญ และคณะ. (2555). **การสืบสวนเบื้องต้นการเกิดอุบัติเหตุจราจรโดยการประยุกต์ใช้โปรแกรม CAD ZONE : กรณีศึกษาทางหลวงหมายเลข 408 จังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิตภาควิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.



บทที่ 16 สวัสดิการ

Welfare

ประโยชน์เกื้อกูล บริการ

ความนำ

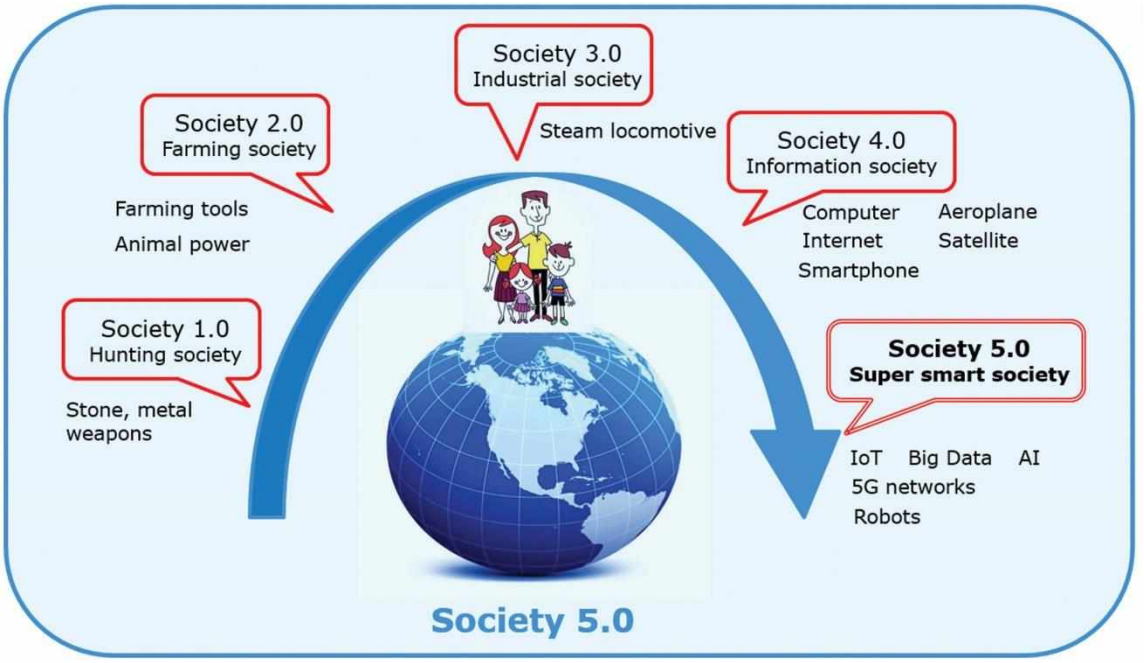
บุคลากรองค์การนอกจากได้รับเงินเดือนค่าจ้างเป็นค่าตอบแทนแล้ว ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังจูงใจ ธำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เต็มใจ จงรักภักดีต่อองค์การ โดยจัดให้ประโยชน์เกื้อกูลในลักษณะสวัสดิการและบริการ (benefits, welfare and services) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่องค์การจ่ายเพิ่มให้แก่บุคลากรทางอ้อมนอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงินโดยตรงตามปกติแล้ว เพื่อสร้างความผูกพัน ขวัญกำลังใจ จึงมีประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการ เป็นการตอบแทนโดยอ้อมซึ่งเกี่ยวกับการสนับสนุนคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) และรวมเอาโครงการประกันชีวิตและการประกันสุขภาพ (life and health insurance) การเกษียณอายุ (retirement) การหยุดพักผ่อน (vacations) และวันหยุดทำงาน (holiday) ตลอดจนเงื่อนไขอื่นๆ เช่น การรักษาสายตา (vision care) การรักษาฟัน (dental) (**คณะทำงานศึกษาภาวะโรค. สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ**, 2552 : 22) และการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร (tuition reimbursement) เป็นต้น นอกจากเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแล้วยังมีอานิสงส์เพิ่มภาพพจน์ (image) ขององค์การในสายตาของบุคลากรในองค์การ ลดอัตราการหมุนเวียนขององค์การ การขาดงาน เฉื่อยงาน ลดปัญหาการแทรกแซงของสหภาพแรงงานและรัฐบาลอีกด้วย

16.1 สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล

ที่องค์การจัดให้บุคลากรในองค์การของตน เป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย ฝ่ายนายจ้างได้ผลทางสังคมและจิตวิทยา ได้ความรัก ความศรัทธา ทัศนคติที่ดีจากฝ่ายลูกจ้าง ส่วนลูกจ้างได้ประโยชน์ทั้งด้านเศรษฐกิจและจิตวิทยา (**สำนักงานสถิติแห่งชาติ,** 2554 : 29) ความรู้สึกที่ดี นายจ้างคาดหวังว่าเป็นเครื่องมือสร้างบารมีให้ลูกจ้างพอใจพฤติกรรมองค์การ รักศรัทธาองค์การ นำไปสู่การประพฤติตนปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างมีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด

การจัดสวัสดิการ (welfare) ประโยชน์เกื้อกูล (benefits) บริการ (services) เป็นสิ่งที่องค์การหรือนายจ้างจัดให้แก่เจ้าพนักงาน บุคลากรขององค์การในรูปตัวเงินโดยตรงหรือโดยอ้อม และอาจไม่ใช่ตัวเงิน ต้องเข้าใจให้ดี บริการบางอย่างเช่น จัดให้มีห้องอาหาร บริการสื่อสาร บริการรับส่งเดินทาง ไม่ได้ส่งมอบให้เป็นตัวเงินแต่องค์การต้องใช้เงินสร้างบริการ แม้กระทั่งการจัดให้มีการสังสรรค์สมาคม การบันเทิง ก็ไม่พ้นข้อเท็จจริงองค์การต้องเสียเงิน สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นตัวเงินหรือผลประโยชน์ที่คนทำงานได้รับเพิ่มเติมจากค่าตอบแทนหลักนั่นเอง **ค่าตอบแทนเพิ่ม ค่าตอบแทนเสริมนี้** ในภาษาอังกฤษใช้คำต่างๆ กัน เช่น employee benefits, fringe benefits, hidden payrolls, non-wage payment และ service programs. ที่องค์การหรือนายจ้างทำกันอยู่ทั่วๆ ไปเวลานี้ ได้แก่ การเกื้อกูลอาหารกลางวัน ที่อยู่อาศัย รถรับส่ง ค่าเล่าเรียนบุตร ประกันสุขภาพ ชุดป้องกันอุบัติภัย เครื่องแบบ ที่จอดรถ กู้ยืมฉุกเฉิน ตรวจสุขภาพประจำปี โบนัส เป็นต้น ที่กล่าวมาเหล่านี้ ขอย้ำอีกครั้งว่าถ้าได้ยินบุคคลเรียกชื่อต่างกันก็ขอให้เข้าใจว่าคือ สวัสดิการ (welfare) นั่นเอง เพราะคำนี้เป็นความหมายระดับมหภาค บางคนอาจเรียกว่าประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefit) ประโยชน์ (benefit) ค่าตอบแทนแฝง (hidden payroll) บริการ (service) การจ่ายที่ไม่ใช่ค่าจ้าง (non-wage payment)

นายจ้าง ผู้ประกอบการ ยังมีภาระจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มหรือค่าตอบแทนเสริมให้แก่บุคลากรโดยอำนาจกฎหมายอีกด้วย (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,** 2555 : 80) เช่น ต้องจ่ายเมื่อบุคลากรเกษียณ 10 เท่าของเงินเดือนแก่ผู้มีอายุการทำงานนาน 10 ปีขึ้นไป และต้องจ่ายค่าจ้างวันลา วันหยุด ลาคลอด ว่างงานเป็นต้น การที่จะยกฐานะให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั่วหน้า ขจัดความเหลื่อมล้ำของประชากร ไม่ใช่ผลักภาระให้นายจ้างหรือองค์กรธุรกิจแต่ผู้เดียว จะต้องประกอบไปด้วยพฤติกรรมของบุคลากรหรือลูกจ้าง และหลักใหญ่คือรัฐบาล เป็นผู้เก็บภาษีจากประชาชน เงินภาษีต้องใช้จ่ายเพื่อประชาชน ก่อประโยชน์แก่ประชาชนอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง เป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสวัสดิการ ซึ่งจะต้องกำหนดแผน และโครงการเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เช่น ปัญหาประชากรเข้าสู่วัยสูงอายุ (**สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล 2556**, 2556 : 22) ที่องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) และองค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) เรียกว่า Elderly person หรือ Older person ประเทศที่เจริญแล้ว เช่น รัฐบาลญี่ปุ่น ได้เตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้าเป็นเวลานาน จึงพูดได้อย่างภาคภูมิว่าเขามายืนอยู่ที่สังคมยุค 5.0 ดังนี้ (**สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี,** 2554)



ภาพจาก : https://www.ayobandung.com/read/2019/05/27/53477/

เมื่อญี่ปุ่นก้าวสู่สังคมยุค 5.0

ญี่ปุ่นแบ่งพัฒนาการทางสังคมออกเป็น 5 ยุคด้วยกัน (**นุชเนตร จักรกลม,** 2562 : 9) เริ่มจาก 1.0 ยุคล่าสัตว์ 2.0 กสิกรรม 3.0 อุตสาหกรรม 4.0 สังคมสารสนเทศ และปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ Society 5.0 ซึ่งเป็นสังคมที่ผสมผสานพื้นที่ไซเบอร์และพื้นที่ในโลกจริงเข้าด้วยกันในระดับสูง เพื่อสร้างสังคมที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และผู้คนสามารถใช้ชีวิตได้อย่างสะดวกสบาย มีคุณภาพ และเปี่ยมไปด้วยพลัง โดยมีหลายโครงการที่เกิดขึ้นในญี่ปุ่น อาทิ การใช้โดรนส่งของถึงบ้าน (delivery drone) ในพื้นที่ห่างไกล เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีระบบ AI (AI home appliances) รถแทรกเตอร์ไร้คนขับ (smart work) รถประจำทางขับเคลื่อนอัตโนมัติ (automatic driving) การบริหารธุรกิจแบบอัจฉริยะ (genius) ฯลฯ ซึ่งในภาคอุตสาหกรรมก็มีการเชื่อมต่อกันที่เรียกว่า Connected industries ดำเนินการเชื่อมต่อกันในส่วนของอินเตอร์เน็ตและเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและทักษะฝีมือที่สูงขึ้นนั่นเอง



หุ่นยนต์ (robot)



ภาพจาก : https://positioningmag.com/1111809

โดรน (drone)



แม้แต่ภาคการเกษตรซึ่งเป็นภาคพื้นฐานที่สุด ประเทศญี่ปุ่นมีผู้ประกอบการราว 1.75 ล้านคน ในจำนวนนี้ 70% มีอายุ 65 ปีขึ้นไป แต่ญี่ปุ่น ลำพองใจ (take proud) สังคมยุค 5.0 พอใจนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) เป็นที่ภูมิใจ (do oneself pround) ในความห่วงใยผู้สูงอายุ

ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ประมาณปี 2567-2569 (**ฉัฐพร โยเหลา,** 2560 : 5) ประเทศญี่ปุ่นเป็นแบบอย่างที่ดีในกรณีสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุหรือวัยเกษียณ (retirement) รัฐบาลและนายจ้างให้ความสำคัญระดับชาติ

เพื่อป้องกันเข้าใจผิดว่าที่กล่าวมานี้เกินเลย จึงนำความหมายของสวัสดิการตามที่รัฐบัญญัติมาอ้างอิงดังนี้

พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม, 2546 สวัสดิการ หมายถึง ระบบการจัดบริการทางสังคมซึ่งเกี่ยวกับการป้องกัน การแก้ไขปัญหา การพัฒนาและการส่งเสริมความมั่นคงทางสังคม เพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถพึ่งตนเองได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม เป็นธรรม และเป็นตามมาตรฐานทั้งทางด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย การทำงาน และการมีรายได้ นันทนาการ กระบวนการยุติธรรมและบริการทางสังคมทั่วไป โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิที่ประชาชนต้องได้รับ และมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการทางสังคมทุกระดับ (**สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข,** 2557 : 19)

สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน องค์การธุรกิจอาจจะจัดให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดหลายประการ เช่น ค่ารถและค่าอาหารประจำเดือน เครื่องแบบ

ชุดทำงาน เงินช่วยเหลือบุตร การรักษาพยาบาล ตู้ยาประจำบ้าน การตรวจร่างกายประจำปี การช่วยเหลืองานศพ เงินบำเหน็จ เงินโบนัส การช่วยเหลือเมื่อได้รับภัยพิบัติจากไฟไหม้หรือน้ำท่วม กองทุนเงินกู้ฉุกเฉิน เงินแสดงความยินดีเมื่อแต่งงาน คลอดบุตร และบวช อาหารว่างเมื่อทำงานล่วงเวลา ทัศนาจรประจำปี และงานรื่นเริงในวันปีใหม่และวันครบรอบก่อตั้งบริษัทฯ เป็นต้น

16.2 ประวัติพัฒนาการของสวัสดิการในองค์การ

ถ้าพิจารณาตามชื่อหัวข้อนี้ไม่จำกัดว่าสวัสดิการในองค์การอะไร ไม่จำกัดเฉพาะองค์การอุตสาหกรรม ถ้าถามว่าสวัสดิการเกิดขึ้นแต่เมื่อไร ก็ต้องตอบว่าตั้งแต่เริ่มมีสังคม มีองค์การ และต้องนึกถึงสังคมยุค 1.0 2.0 3.0 4.0 และ 5.0 ตามญี่ปุ่นกำหนด มนุษย์เป็นสัตว์สังคม : Man is social animal. ดังนั้นมนุษย์มีสังคมและมีองค์การตั้งแต่สังคม 1.0 ล่าสัตว์ : hunting รวมกลุ่มกันหาของป่า ล่าสัตว์ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน พัฒนาเป็นสังคมยุค 2.0 สังคมกสิกรรม : farming สมัยก่อนนายทุนที่ทำนาเป็นร้อยไร่ มีลูกจ้างประจำกินอยู่กับนายจ้างเป็นปีๆ ลูกจ้างขยัน ซื่อสัตย์ ภักดี นายจ้างก็มีรางวัลเป็นสวัสดิการพิเศษ แต่สังคม 1.0 และ 2.0 ยังมีสวัสดิการน้อยมาก นักวิชาการจึงให้ความสำคัญและทึกทักเอาว่าเริ่มต้นเมื่อยุคสังคม 3.0 คือยุคอุตสาหกรรม : industry เป็นยุคที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จำแนกเป็น 3 ช่วงคือ 1. **ช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรม** อยู่ในช่วงก่อนศตวรรษที่ 19 ผลิตสินค้าปริมาณมาก (mass production) เป็นอุตสาหกรรมระดับมหภาค 2. **ช่วงพัฒนาการของสังคมอุตสาหกรรม** ถึงจุดสูงสุดในช่วง 2-3 ทศวรรษแรกของศตวรรษที่ 20 สมัยนี้ได้มีการตื่นตัว และการเคลื่อนไหวของแรงงานเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม สวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานมากขึ้น ประกอบกับผู้ประกอบการเริ่มมองเห็นความสำคัญของการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานทั้งด้านสำนึกส่วนตัวและแรงผลักดันของฝ่ายแรงงาน การกระตุ้นจากภาครัฐแก้ปัญหาความไม่เป็นธรรม ที่สำคัญเหตุการณ์กระตุ้นให้ฝ่ายผู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจเกิดจิตสำนึกการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) พยายามหาวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (one best way) จูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ โดยนำระบบสวัสดิการ ให้ประโยชน์เกื้อกูล เสริมค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งเป็นความตื่นตัวของผู้บริหารองค์การตามแนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) เล็งเห็นความสำคัญของบุคลากรในฐานะปัจจัยหลักในการผลิต โดยองค์การต้องพยายามสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร ให้เขาพอใจ เต็มใจปฏิบัติหน้าที่การงานเต็มที่ เต็มความสามารถ 3. **สมัยปัจจุบัน** เป็นสมัยสังคม 5.0 ตามที่ประเทศญี่ปุ่นจัดเป็นสังคมฉลาดปราดเปรื่อง : super smart society คนงานหรือบุคลากรต้องฉลาด มีความรู้ความคิดทันความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เรียกว่า ก้าวเข้าสู่สังคมบริการ บุคลากรมีการศึกษา ต้องการความเป็นอยู่ที่ดี มีฐานะบุคคลที่สมบูรณ์ สุขภาพอนามัยที่แข็งแรง หาความสุนทรีในชีวิต สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการธำรงรักษาและจูงใจให้บุคลากรใช้ความสามารถปฏิบัติงานเต็มที่และเต็มใจ ดังนั้นปัจจุบันนี้ต้องฉลาด

ใช้ระบบสวัสดิการที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์การ องค์การก็ได้ประโยชน์สูงสุดในด้านทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรขององค์การก็ได้ความพอใจ เต็มใจอุทิศแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ (**United Nations Development programme,** 2513 : 20)

ที่กล่าวมานี้เป็นการจัดสวัสดิการตามแนวคิดสากลของประเทศที่พัฒนาแล้ว ปรากฏผลเป็นเชิงประจักษ์อย่างสมบูรณ์ ประเทศไทยได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่ไวต่อสิ่งกระตุ้น (sensitive) จึงรับไวและจัดส่งเสริมสวัสดิการให้แก่บุคลากรตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 และอื่นๆ

ทั่วโลกเริ่มมีสวัสดิการจริงจังตั้งแต่ ค.ศ. 1920 (พ.ศ.2463) ครั้นเกิดเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ค.ศ.1930 สวัสดิการ บริการต่างๆ ลดลงหรือยกเลิกไป กระทั่ง ค.ศ.1940 บรรดานายจ้างได้เพิ่มอัตราบริการ สวัสดิการมากขึ้น เพราะลูกจ้างมีโอกาสได้รับการศึกษาดีขึ้น ความเจริญเติบโตของสหภาพแรงงาน รัฐเป็นคนกลางให้ฝ่ายแรงงานมีสิทธิเรียกร้องให้องค์การจัดบริการเพื่อประโยชน์พึงมีพึงได้เป็นสวัสดิการแก่ลูกจ้าง ในขณะที่ฝ่ายนายจ้างได้ประโยชน์ ลดการแทรกแซงของรัฐบาล ช่วยให้บุคลากรออกจากงานและหยุดงานในอัตราต่ำลง ส่งเสริมขวัญและความสามัคคี มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ทำให้การสรรหาคนเข้าทำงานได้สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น เป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี แท้จริงแล้วระบบสวัสดิการเป็นประโยชน์แก่ทั้ง 3 ฝ่าย คือ ลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล (**วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์,** 2552)

16.3 ความจำเป็นและความสำคัญของสวัสดิการ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ถือเป็นสิ่งหนึ่งที่จะสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีนัยเป็นค่าตอบแทนทางอ้อม ในรูปแบบสวัสดิการนั่นเอง ซึ่งถือเป็นความจำเป็นและมีความสำคัญ 3 ด้าน ดังนี้

1. ทางด้านสังคม (Societal objectives) องค์การและผู้ใช้แรงงานจำต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาของสังคม (**ชานิศญา ศากยวงศ์**, 2554 : 8) รัฐบาลเห็นความสำคัญของสวัสดิการจึงให้การสนับสนุนการลดภาษี

2. ด้านองค์การ (Organizational objectives) ได้ประโยชน์จากการจัดให้มีสวัสดิการและบริการแก่บุคลากรนานาประการ เพื่อสร้างความพอใจ จงรักภักดีต่อองค์การ จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การไปนานๆ ปัจจุบันโอกาสในการเลือกงานของลูกจ้างเพิ่มมากขึ้น สภาพการแข่งขันสูงขึ้น

การที่นายจ้างเห็นว่าลูกจ้างของตนนั้นมีสภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำ จึงเกิดความเห็นใจลูกจ้างที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองหรือครอบครัวได้ดีเท่าที่ควร จึงได้จัดให้มีสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลขึ้นมาเพื่อเป็นการดูแล สวัสดิภาพสำหรับลูกจ้างของตน และหวังว่าจะมีผลสะท้อนกลับเป็นประโยชน์แก่องค์การบ้าง เช่น องค์การจัดให้มีสวัสดิการเพราะ

2.1 การจัดให้พนักงานพักผ่อนประจำปี หรือการหยุดพักระหว่างทำงานในแต่ละวัน จะช่วยลดความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน มีผลต่อการเพิ่มผลงานให้สูงขึ้น

2.2 การจัดให้มีค่ารักษาพยาบาล หรือการจ่ายบำเหน็จเมื่อออกจากงาน จะทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการทำงาน ไม่วิตกกังวล ทุ่มเททำงานให้แก่องค์การได้เต็มที่ องค์การได้ผลงานทางอ้อม เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานนอกเวลา

2.3 ช่วยให้องค์การลดความขัดแย้งกับพนักงาน ถ้าไม่มีสวัสดิการ พนักงานจะรวมตัวกันต่อรอง หรือสหภาพแรงงานเรียกร้อง สร้างความยุ่งยากต่อองค์การ

2.4 สวัสดิการเป็นเครื่องมือในการสรรหาคนเข้ามาทำงาน ลดการเข้าออกของพนักงาน

3. ด้านลูกจ้าง (Employee objectives) โดยลูกจ้างเห็นสมควรเรียกร้อง และสหภาพแรงงานจัดการให้

3.1 ความต้องการของลูกจ้าง เมื่อลูกจ้างทำงานให้กับนายจ้างด้วยความทุ่มเท อุทิศแรงกาย แรงใจให้กับนายจ้าง จนทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ลูกจ้างสมควรได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ตอบแทน ลูกจ้างจึงเรียกร้องให้นายจ้างจัดประโยชน์หรือสวัสดิการที่ตนต้องการ

3.2 สหภาพแรงงาน เรียกร้องให้มีการจัดสภาพการทำงานให้ดีขึ้นสำหรับสมาชิกสหภาพของตน การรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อทำการเรียกร้องสิทธิประโยชน์ ประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการต่างๆ จากนายจ้าง ที่จะก่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

ความจำเป็นที่ต้องมีการจัดประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ มีที่มาจากการริเริ่มจากนายจ้าง จากลูกจ้าง และสหภาพแรงงาน

16.4 ประเภทของสวัสดิการ

สวัสดิการโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. สวัสดิการตามกฎหมาย ประโยชน์และบริการที่องค์การจัดให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในองค์การ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ประโยชน์และบริการที่องค์การจัดให้บุคลากรด้วยความเต็มใจ หรือการร้องขอจากบุคลากร นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น รถรับส่ง กิจกรรมกีฬานันทนาการ ที่อยู่อาศัย

หากองค์การจะต้องจัดประโยชน์และบริการต่างๆ ให้กับบุคลากร เมื่อเป็นข้อกำหนดทางกฎหมายก็ต้องปฏิบัติตามอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่หากเป็นสิ่งที่นอกเหนือที่กฎหมายกำหนด ขึ้นอยู่กับองค์การที่จะจัดให้ตามสภาพและความจำเป็นของแต่ละองค์การ

16.5 ชนิดและรูปแบบของสวัสดิการ

ปัจจุบันสวัสดิการเป็นที่นิยมใช้กันในองค์การต่างๆ ทั่วโลกเป็นสากล จัดเป็นสิ่งสำคัญของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแข่งขัน ดึงดูด ธำรงรักษาบุคลากรองค์การ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบสวัสดิการขององค์การจะต้องสามารถจัดสรรสวัสดิการให้กับบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ยุติธรรม เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ทั้งองค์การและผู้รับผลประโยชน์ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นภาระจัดให้มีแผนหรือโครงการสวัสดิการและการบริการขึ้นหลายรูปแบบ หลายชนิด หลายวิธีการด้วยกัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการได้จัดแบ่งชนิดและรูปแบบไว้ให้เลือกใช้ตามควรแก่กรณีดังนี้

วีน อาร์. มันดี้ และ โรเบิร์ต เอ็ม. นีโอ (**Wyne R. Mondy & Robert M. Neo**, 1996 : 397-413) ได้จัดไว้เป็นหมวดใหญ่ๆ คือ สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลตามกฎหมาย, สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลตามความสมัครใจ, สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลการจูงใจ

1. สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลตามกฎหมาย (Legally required welfare/benefits) แบ่งเป็นความมั่นคงทางสังคม (social security) ค่าตอบแทนบุคลากรเมื่อเกิดอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วย (Worker's compensation) ค่าตอบแทนการว่างงาน (unemployment compensation) การพักเพื่อการดูแลครอบครัวและการรักษาพยาบาล (family and medical leave)

2. สวัสดิการ/ประโยชน์เกื้อกูลตามความสมัครใจ (Voluntary welfare/benefits) การจ่ายเมื่อไม่ได้ทำงาน (payment for time not worked) แยกออกเป็นจ่ายให้เมื่อหยุดพักผ่อน (paid vacation) จ่ายให้เมื่อหยุดเพราะป่วย (ลาป่วย) (sick leave) ประโยชน์เกื้อกูลสำหรับความมั่นคงและสุขภาพ (health and security benefits) แยกออกเป็นการดูแลสุขภาพ (health care) ความเจ็บป่วยจากอุบัติเหตุอันตราย (disability protection) การดูแลสุขภาพฟันและสายตา (dental and vision care) การออกจากงานก่อนกำหนด (retirement plans) การตอบแทนพิเศษจากการทำงานมานาน (premium pay) ค่าตอบแทนการว่างงาน (supplemental unemployment benefits : SUB) การบริการต่างๆ (employee services) การประกันชีวิต (life insurance) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ (other welfare and benefits)

3. สวัสดิการ/ประโยชน์เกื้อกูลด้านการจูงใจ (incentive welfare/benefits) แบ่งออกเป็นแผนการจูงใจกลุ่มหรือทีม (group or team incentive plans) แผนการจูงใจบุคคล (individual incentive plans) แผนการจูงใจทั่วองค์การ (company wide plans) ซึ่งแยกออกเป็น การร่วมประโยชน์หรือหุ้นส่วน (scanlon plan or gain sharing) การแบ่งผลกำไร (profit sharing) แผนการเป็นเจ้าของหุ้น (employee stock ownership plan : ESOP)

ปกตินักวิชาการจำแนกชนิดของสวัสดิการโดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานการดำรงชีพ ความสะดวกสบายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงและปลอดภัย สุขภาพและ

พลานามัยของบุคลากร ตลอดจนการตื่นตัวของสังคม เอกสารประกอบการสอนหรือตำราวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เล่มนี้จะจำแนกการจัดสวัสดิการในองค์การในภาคธุรกิจชนิดต่างๆ พร้อมคำอธิบายดังนี้

1. สวัสดิการด้านการประกัน (insurance) ประกันให้แก่พนักงาน ประกันความเสี่ยงด้านการเงินที่บุคลากรและครอบครัวอาจจะต้องพบกับความเสี่ยงภัยต่างๆ เช่นสุขภาพ อุบัติเหตุ ประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้ประกันต่างๆ นั้น เป็นการกระจายความเสี่ยงทางด้านการเงิน ประโยชน์จากการประกันได้แก่

1.1 การประกันสุขภาพ (Health insurance) ผู้ที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมีโอกาสประสบอุบัติเหตุอันตรายได้ องค์การจึงช่วยเหลือเพื่อลดความกังวล ออกค่ารักษาพยาบาลให้โดยจัดให้มีการประกันสุขภาพ ครอบคลุมการเข้ารักษาในโรงพยาบาล การผ่าตัด การคลอดบุตร การรักษาตา ฟัน โรคผิวหนัง ป่วยหนัก บาดเจ็บ ค่าตรวจ ค่าบริการทางการแพทย์ ฯลฯ

1.2 การประกันชีวิต (Life insurance) องค์การช่วยเหลือออกเงินค่าประกันเป็นสวัสดิการแก่บุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานด้วยความมั่นใจและปลอดจากความวิตกกังวล

1.3 ความมั่นคงในการรักษาพยาบาล (Security benefits) แล้วแต่นโยบายขององค์การว่าจะช่วยเหลือมากน้อยเพียงใด มีข้อจำกัดอะไรบ้าง เช่น เฉพาะการรักษาในโรงพยาบาลของรัฐเท่านั้น (**สุวิทย์ วิบูลประเสริฐ**, 2554 : 18)

2. สวัสดิการวันหยุดไม่ต้องทำงานแต่ได้ค่าตอบแทน (Holiday & vacation) คือเวลาที่ไม่ต้องทำงาน (Paid time off) มีวันหยุดหลายรูปแบบที่องค์การอนุญาตให้หยุดได้และจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (payment for entitle leave)

2.1 วันหยุดนักขัตฤกษ์ คือวันที่ราชการกำหนดให้หยุด วันสำคัญทางศาสนา วันสำคัญเกี่ยวกับประเพณีและวัฒนธรรม เกี่ยวกับกษัตริย์ และวันหยุดในเทศกาลพิเศษ วันหยุดดังกล่าวบุคลากรจะได้ค่าจ้างตามปกติเหมือนวันทำงาน บางคนเรียกว่า **วันหยุดประจำปี**

2.2 วันหยุดพักงาน ลานานเป็นเดือน เป็นปี เช่น ไปศึกษาเพิ่มเติม (education service) หรือหาความรู้พิเศษ ข้าราชการมีสิทธิไปศึกษาต่อโดยได้เงินเดือนตามปกติ แต่จบการศึกษาแล้วต้องกลับมาทำงานตามเดิมเป็นเวลา 2 เท่าของเวลาที่ลา ถ้าไม่กลับมาทำงานจะต้องถูกปรับเป็น 2 เท่าของเงินเดือนที่รับไประหว่างลาไปศึกษาต่อ องค์การสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว

2.3 วันหยุดพักผ่อน ในแต่ละปีองค์การอนุญาตให้บุคลากรหยุดพักผ่อน ที่มักจะเรียกกันว่าหยุดพักร้อนตามสิทธิ์ของแต่ละคน โดยได้รับค่าจ้างตามปกติ

2.4 วันหยุดพิเศษ เช่น ไปใช้สิทธิตามกฎหมาย ไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้ง การไปเป็นพยานศาล

2.5 ลาป่วย ลาไม่เกินสิทธิ์ ได้ค่าจ้างตามปกติ

2.6 ลากิจ เพื่อธุระจำเป็น ได้ค่าตอบแทนตามปกติ

3. การเกษียณอายุ (Retimement) ให้เงินบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณอายุ ได้รับเงินมากน้อยตามอายุการทำงาน และอัตราเงินเดือน เช่น กฎหมายแรงงานกำหนดว่าทำงานนาน 10 ปีขึ้นไป จะได้บำเหน็จ 10 เท่า เช่น เงินเดือน 25,000 ทำงานมานาน 10 ปี จะได้รับ 25,000×10 = 250,000 บาท ข้าราชการเกษียณอายุจะรับบำเหน็จหรือบำนาญก็ได้ ถ้ารับบำเหน็จ

บำเหน็จ = เงินเดือน × จำนวนปีที่รับราชการ

บำนาญ = (เงินเดือน × จำนวนปีที่รับราชการ) ÷ 50 เมื่อเสียชีวิตครอบครัวจะได้รับบำเหน็จตกทอด 30 เท่าของเงินบำนาญ

4. สวัสดิการคนงานไม่ต้องเสียภาษี (Employee services by no tax) นายจ้างให้สวัสดิการเป็นการเสียภาษีแทน

5. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic services) เป็นสวัสดิการให้ความช่วยเหลือค่าครองชีพและดำรงชีพอยู่ในสังคมได้สมบูรณ์แบบ (**สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการกระจายรายได้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,** online) เช่น ให้บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่างๆ

6. บริการให้คำปรึกษาแนะแนว (Counseling and guidance services) ปัญหาการงาน ปัญหาครอบครัว ความขัดแย้งในที่ทำงาน ปัญหากฎหมาย

7. สวัสดิการ บริการนันทนาการ (Recreational services) เช่น การกีฬา (**สำนักงานสถิติแห่งชาติ**, 2554 : 8) ดนตรี ห้อง coffeebreak สโมสร รดน้ำดำหัว เพื่อสนับสนุนให้มีการพบปะสังสรรค์ เสริมสร้างสุขภาพจิต สร้างความรักใคร่สามัคคีในหมู่คณะ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ช่วยให้เกิดความผ่อนคลายในการทำงาน

8. จัดให้มีโบนัสและของขวัญรางวัล (Bonus and award) เป็นเงินให้ประจำปี ให้รางวัลแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยสมบูรณ์ ผลงานดีเด่น ส่วนโบนัสเป็นการให้เพื่อตอบแทนทุกคนที่มีวิริยะอุตสาหะ องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

9. สวัสดิการอื่นๆ (Other service) ที่จำเป็นและเห็นควร เช่น บ้านพักตากอากาศ รถประจำตำแหน่ง ศูนย์เลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น

16.6 หลักการจัดสวัสดิการ

การจัดระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์คุ้มค่าต้องอยู่ในหลักการที่ทั้งผู้ให้และผู้รับเกิดความพอใจ โดยเฉพาะทำให้บุคลากรเกิดความชื่นชมยินดี ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นในองค์การผู้ให้สวัสดิการ ฝ่ายองค์การธุรกิจพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เป็นค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม ได้รับผล ประโยชน์ตอบแทนสูงสุด หลักการพื้นฐานที่องค์การธุรกิจจะต้องคำนึงถึงและ

นำมาใช้ในการพิจารณาจัดระบบสวัสดิการในองค์การธุรกิจ (**กันตพงศ์ รังษีสว่าง**, 2550 : 29-38) มีดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**, 2555 : 29) ผู้มีหน้าที่จัดต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการเกิดประโยชน์ และบริการในสิ่งที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้บุคลากรนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวอย่างเต็มที่ เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความซาบซึ้งพึงพอใจและเกิดความผูกพันกับองค์การ รวมถึงไม่เกิดความขัดแย้งในการทำงานด้วย ถ้าเข้าใจผิดโดยตรวจสอบความต้องการไม่ตรงกับที่บุคลากรต้องการ จะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

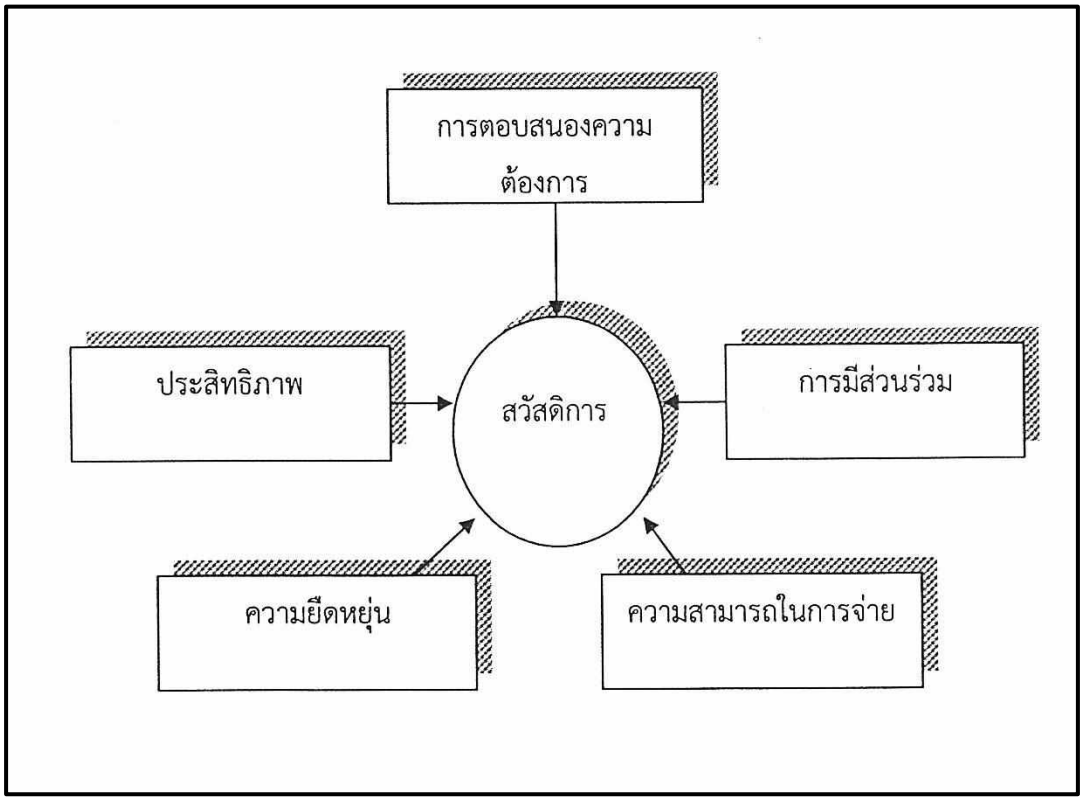
เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคง ความปลอดภัยและที่พึ่งพิง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้มีหน้าที่จัดสวัสดิการพึงควรตระหนักให้มาก มีผู้สำรวจสวัสดิการที่บุคลากรองค์การต่างๆ ต้องการ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล รถรับส่งพนักงาน บำเหน็จบำนาญ ที่พักอาศัยสำหรับพนักงาน เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ อาหารกลางวัน สโมสรกีฬา และกิจกรรมสันทนาการ วันลากิจและลาป่วย สถานที่เลี้ยงดูบุตร

2. ต้นทุนและความสามารถในการจ่าย แท้จริงเป็นส่วนหนึ่งของทุนระบบสวัสดิการธุรกิจมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ผู้จัดโครงการสวัสดิการต้องคิดในวงกว้าง ต้องจัดทำแต่พอเหมาะพอควรแก่ขนาดของธุรกิจ สอดคล้องกับกำลังการจ่าย รายการต่างๆ จะต้องพิจารณาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ต้องควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบ

3. การมีส่วนร่วม องค์การเป็นผู้จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรองค์การ เพื่อให้สวัสดิการมีประสิทธิภาพจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงแต่งระบบสวัสดิการให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่พอใจ เป็นที่ยอมรับสามารถสนองตอบต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

4. ความยืดหยุ่น ปัญหาการจัดโครงการสวัสดิการจะต้องได้รับพิจารณาและปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์สูงสุด ต้องยืดหยุ่น (flexible) ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรให้มากที่สุด พร้อมกับปรับตัวตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดประสานเข้ากับนโยบายทางด้านการบริหารองค์การด้วยดี

5. ประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นสิ่งที่คาดหวังจากโครงการสวัสดิการเพราะการจัดให้มีสวัสดิการองค์การมีวัตถุประสงค์ให้เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จะได้รับตอบแทน เช่น ความภักดี การสรรหาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ได้ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน และฝ่ายบุคลากรก็ได้ประโยชน์ เช่น ดำรงชีวิตสะดวกสบายขึ้น ได้ลดภาระทางเศรษฐกิจ สุขภาพจิตดีขึ้น สุขภาพพลานามัยดีขึ้น มีความมั่นคงในอาชีพมากขึ้น



แผนภูมิที่ 16.1 หลักการจัดสวัสดิการในองค์การ
ที่มา : วนัสนันท์ ศิริรัตนะ, 2556 : 141.

16.6.1 หลักทั่วไปในการบริหารสวัสดิการ

ก่อนที่องค์การจะกำหนดโครงการสวัสดิการ และให้บริการแก่บุคลากรองค์การจะต้องคิดถึงผลที่จะได้รับจากบุคลากรและค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายไปในโครงการสวัสดิการว่าสมเหตุสมผลหรือไม่

หลักของการให้สวัสดิการมีดังนี้

1. สวัสดิการที่จัดให้แก่บุคลากร**จะต้องสนองความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง** ดังนั้นก่อนกำหนดโครงการสวัสดิการจะต้องสำรวจ ศึกษาให้ทราบลักษณะความต้องการของบุคลากรเสียก่อนอย่างทั่วถึงไม่ใช้จัดให้ตามความนึกคิดหรือจินตนาการจากผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง หรือจากการเรียกร้องของบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะอาจเป็นโครงการที่ล้มเหลวได้ (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2552**, 2552 : 31)

สิ่งที่จัดให้เป็นสวัสดิการจะต้องเป็นประโยชน์สนองต่อความต้องการของบุคลากรโดยรวม บุคลากรส่วนใหญ่หรือบุคลากรทั้งหมดจึงจะก่อประโยชน์สูงสุด คุ้มค่า

2. บริการ สวัสดิการจะต้องมีขอบเขตกว้าง **เข้าถึงบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง** ยกเว้นบางกลุ่มบางพวกไม่อาจใช้ประโยชน์สิ่งที่จัดบริการเป็นสวัสดิการได้ ก็ต้องจัดสิ่งอื่นทดแทน เช่นชาวมุสลิม

ไม่รับประทานน้ำมันหมู ก็จัดทดแทนด้วยน้ำมันพืช เนื้อสัตว์อื่น หรือคนเหนือ คนอีสาน รับประทานข้าวเหนียวก็ต้องจัดสวัสดิการข้าวเหนียวแทนข้าวเจ้าที่สวัสดิการคนภาคกลาง เป็นต้น

3. การให้บริการ สวัสดิการต้อง **เสมอภาค บรรทัดฐานเดียวกัน** แบบเดียวกัน การให้สวัสดิการแก่บุคลากรมีผู้เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่าย เช่นฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง สหภาพแรงงาน กฎข้อบังคับของรัฐบาล และคู่แข่ง ต้องให้สิทธิในการบริการและสวัสดิการเสมอภาค ทั่วถึง ถ้วนหน้า จึงจะก่อให้เกิดความพอใจ ขวัญกำลังใจ ปิติยินดี มั่นใจและศรัทธาองค์การ สร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเต็มที่

4. ผู้รับบริการ-สวัสดิการ ต้องการความ**สะดวก รวดเร็ว** ไม่ยุ่งยากซับซ้อนในเรื่องของการคำนวณตัวเลข จุดเดียวครบวงจร (nonstop) เจ้าหน้าที่ต้องต้อนรับตลอดเวลางาน ฉับไว แม่นยำ ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

5. สวัสดิการต้องยึดหลัก “ถูกเงินผู้ให้ - ตรงใจผู้รับ” ยึดหลักประหยัด มากประโยชน์ คำนวณแล้ว**ประโยชน์คุ้มทุน**

การให้บริการสวัสดิการในองค์การต้องพิจารณา **การจัดโครงสร้างสวัสดิการ** คำนวณต้นทุนสวัสดิการ เพื่อจัดระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายบุคลากร เพราะสวัสดิการก็เป็นค่าตอบแทนส่วนหนึ่งที่มีนัยสำคัญลึกซึ้งกว่าเงินเดือนปกติ เพราะสวัสดิการมีผลทางจิตใจหรือจิตวิทยามากกว่าเพราะสวัสดิการสามารถตอบสนองความต้องการได้ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมในรูปการเกื้อกูลจากนายจ้างจึงมีผลต่อความสงบสุขของสังคมโดยทางอ้อมอีกด้วย การจัดโครงสร้างสวัสดิการได้เหมาะสมจึงจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและบุคลากร ไม่ก่อให้เกิดภาระที่ไม่สมควรแก่องค์การธุรกิจอีกด้วย “องค์การธุรกิจ” ไม่ใช่ “องค์การการกุศล” นั้นต้องระลึกไว้เสมอว่า ลงทุนเพื่อกำไรในอาชีพที่ถูกต้องตามกฎหมาย ต้องควบคุมค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนที่จะได้รับ (input output outcome) ที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปองค์การจัดระบบสวัสดิการโดยพิจารณาจากข้อกำหนดพื้นฐานของกฎหมายโครงสร้างของตำแหน่งงานภายในองค์การ และความพร้อมขององค์การเป็นสำคัญ โดยแต่ละองค์การต่างเลือกจัดสวัสดิการในรูปแบบที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมแก่ฐานะขององค์การ ที่สำคัญคือ **การคำนวณต้นทุนสวัสดิการ** เป็นการยึดถือ**ความถูกต้อง**ของนายจ้าง แต่ลูกจ้างต้องการ**ความถูกใจ** คือให้นายจ้างรับภาระทางเศรษฐกิจและสังคม ในขณะที่ฝ่ายนายจ้างจะต้องพยายามควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำสุด แต่ให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงสุดนายจ้างจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆในเชิงเปรียบเทียบ ระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ต้องได้ประโยชน์คุ้มค่า ตามที่องค์การลงทุนไปและฝ่ายลูกจ้างก็ได้ประโยชน์เต็มที่ สวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูล บริการ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรจะกลายเป็นธรรมเนียมประเพณีไปแล้ว ถ้าไม่จัดให้ก็เรียกร้องกดดันให้จัด การจัดสวัสดิการที่ไม่เหมาะสมอาจเป็นชนวนให้เกิดปัญหาแรงงานระหว่าง องค์การกับบุคลากร เกิดเป็นความขัดแย้ง ถึงการลดกำลังการผลิต การนัดหยุดงานเพื่อต่อรองและเรียกร้องอาจขยายตัวใหญ่โตเป็นปัญหาระดับมหภาค ดังนั้น

องค์การต่างๆ จึงจัดให้มีสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ โดยหวังว่าจะช่วยลดความขัดแย้งลงได้บ้าง และจะร่วมมือพัฒนากิจการองค์การให้มั่นคง และก้าวหน้าต่อไป

16.6.2 วัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการก็เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมติต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายกำหนด
2. เพื่อเป็นการแข่งขันกับตลาดแรงงานในการจูงใจและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาให้อยู่กับองค์การยั่งยืน
3. เพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรเพราะสวัสดิการเป็นเครื่องช่วยให้เกิดจิตสำนึกว่าเป็นงานที่มั่นคง
4. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพราะสวัสดิการบางรูปแบบจัดให้ผู้มีความดีความชอบ
5. เพื่อเป็นการช่วยเหลือในด้านมนุษยธรรม และช่วยแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจสังคม (**สุพล ลิมวัฒนานนท์,** 2555 : 91)
6. เพื่อสนับสนุน เสริมสร้างความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อองค์การ
7. เพื่อให้บุคลากรผ่อนคลายความกังวลเกี่ยวกับปัญหาเศรษฐกิจ สังคม
8. เพื่อเป็นรางวัลพิเศษ

16.6.3 จัดสวัสดิการแก่บุคลากร

องค์การอาจจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์การของตน เพื่อบำรุงขวัญ ส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. สวัสดิการด้านสุขภาพ จัดได้หลายรูปแบบ เช่น ให้การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การให้การรักษาในกรณีเจ็บป่วยที่ไม่ร้ายแรง โดยจัดให้มีแพทย์ และพยาบาลมาตรวจรักษาเป็นครั้งคราว (**สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ,** 2555 : 30)

2. สวัสดิการด้านการศึกษา ให้โอกาสบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยการออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด บางองค์การให้สวัสดิการไปถึงลูกด้วย

3. สวัสดิการด้านการเงิน มีกองทุนให้กู้ยืมฉุกเฉิน มีร้านค้าหรือสหกรณ์ ขายของราคาถูกให้ซื้อเชื่อจ่ายเงินวันเงินเดือนออก

4. สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัย องค์การมีที่พักอาศัยให้บุคลากรโดยไม่ต้องเสียค่าเช่า หรือปลูกบ้านให้บุคลากรซื้อผ่อนส่ง

5. สวัสดิการด้านการพักผ่อน เช่น มี home stay ให้พักผ่อน สนับสนุนการกีฬา อุปถัมภ์เครื่องกีฬา มีสโมสรและงานสังคม

6. บริการอื่นๆ ที่องค์การจัดให้บุคลากร เช่น ให้คำปรึกษาแนะแนว (counseling & guidance) ด้านเศรษฐกิจ สังคม (ประเพณี วัฒนธรรม) กฎหมาย

16.6.4 การบริหารโครงการสวัสดิการ

จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงานที่เป็นระบบ มาตรฐาน การให้สวัสดิการประโยชน์ตอบแทนทางอ้อมต้องสนองตอบความต้องการของสหภาพแรงงาน ความกดดันของบุคลากร แนวโน้มทางสังคม ความปรารถนาจะให้เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ถ้าจัดผิดพลาดจะเกิดผลเสียหายใหญ่หลวง สูญงบประมาณเปล่าซ้ำยังถูกบ่น (complain) อีกด้วย ถ้าตัดสินใจให้มีโครงการสวัสดิการผู้บริหารจะต้องพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อให้สวัสดิการมีประสิทธิภาพ องค์การควรกำหนดขั้นตอนในการบริหารโครงการเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารโครงการ ต้องมุ่งตอบสนองความประสงค์และความพึงพอใจของบุคลากร รวมถึงสามารถสนองความต้องการของฝ่ายนายจ้างด้วย

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์บริหารโครงการดังนี้

1) เลือกให้สวัสดิการแก่บุคลากรอย่างมีขั้นตอน เลือกรูปแบบที่ตอบสนอง ความจำเป็นและโดนใจก่อน (**กาญจนา เทียนลาย และ ธีรนงค์ สกุลศรี**, 2555 : 37-59)

2) เปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ ที่อยู่ในกิจการประเภทเดียวกัน

3) เลือกแบบสวัสดิการจากต่ำและจำเป็นก่อนแล้วขยับสูงขึ้นๆ คือจากการจ่ายน้อยที่สุดและกฎหมายที่รัฐบาลบังคับก่อน โดยพิจารณากำลังความสามารถการจ่ายขององค์การ และพิจารณาผลลัพธ์ที่จะได้คุ้มกับเงินที่จ่ายไป

2. ให้บุคลากรและสหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้เป็นสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและความประสงค์ขององค์การ

3. การสื่อสารให้บุคลากรทราบ ข้อมูลข่าวสารใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องแจ้งให้บุคลากรทราบโดยด่วน ครบทุกกรณี ข่าวสารเข้าถึงบุคลากรครบถ้วนทั่วหน้า มีช่องทางสื่อสารได้หลายวิธี เลือกใช้วิธีที่สามารถแจ้งให้บุคลากรทราบทั่วถึงทุกคน เช่น การใช้หนังสือเวียนถึงบุคลากรโดยตรง มีการลงนามรับเอกสาร สื่อสารทางสิ่งพิมพ์ขององค์การ (จดหมายข่าว สิ่งพิมพ์) การประชุมชี้แจงให้เข้าใจ

4. จัดให้มีผู้ให้คำปรึกษาแนะแนว เป็นที่ปรึกษา (mentor or advisor) แนะแนว (guidance) หรือแนะนำ (advise) เพื่อให้สวัสดิการนั้น “เป็นสิ่งดีสองชั้น พลันปลื้มใจ ทั้งผู้ให้และผู้รับสมถวิล” บุคลากรเข้าใจโครงการสวัสดิการแจ่มกระจ่าง ได้รับประโยชน์เต็มที่ส่วนองค์การก็ไม่สูญเปล่าได้ประโยชน์ ป้อนกลับ (output) สมปรารถนา

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจัดระบบสวัสดิการ มีดังนี้

1) นโยบายขององค์การ บางองค์การอาจเน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเงินตอบแทนบางองค์การอาจให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่มิใช่ตัวเงิน

2) ต้นทุนและความสามารถในการจ่ายขององค์การ สวัสดิการที่จัดให้นั้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถทางการจ่ายเงินขององค์การหรือไม่

3) ความต้องการของผู้รับบริการ ต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับ

4) กฎหมายและนโยบายของรัฐ ในฐานะผู้บริหารประเทศรัฐบาลจะพยายามรักษาผลประโยชน์ของคนทุกกลุ่มให้เป็นธรรม จึงต้องออกกฎหมายหรือนโยบายที่สอดคล้องกัน

5) ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จะส่งผลต่อความต้องการของบุคลากรซึ่งอยู่ในสังคมนั้น และมีผลกระทบต่อนโยบาย และสภาวะทางการเงินขององค์การ

6) สภาพการแข่งขัน การกำหนดและบริหารสวัสดิการขององค์การจึงต้องคำนึงถึงการดำเนินการขององค์การอื่นด้วย เพื่อให้สามารถแข่งขันในการสรรหาบุคลากรได้

6. นโยบายและวิธีการบริหาร ในการจัดสวัสดิการควรมีนโยบายก่อนว่าจะจัดขอบเขตอย่างไร

1) องค์การดำเนินการเอง กำหนดให้มีส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องสวัสดิการในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เช่น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

2) การว่าจ้าง ซื้อสวัสดิการจากภายนอก เช่น ซื้อประกันให้บุคลากร

7. กระบวนการในการบริหารงานสวัสดิการ การจัดสวัสดิการไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปของการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ควรจัดให้กว้างออกไปเพื่อประโยชน์แก่ความต้องการของบุคลากร การจัดสวัสดิการต้องสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

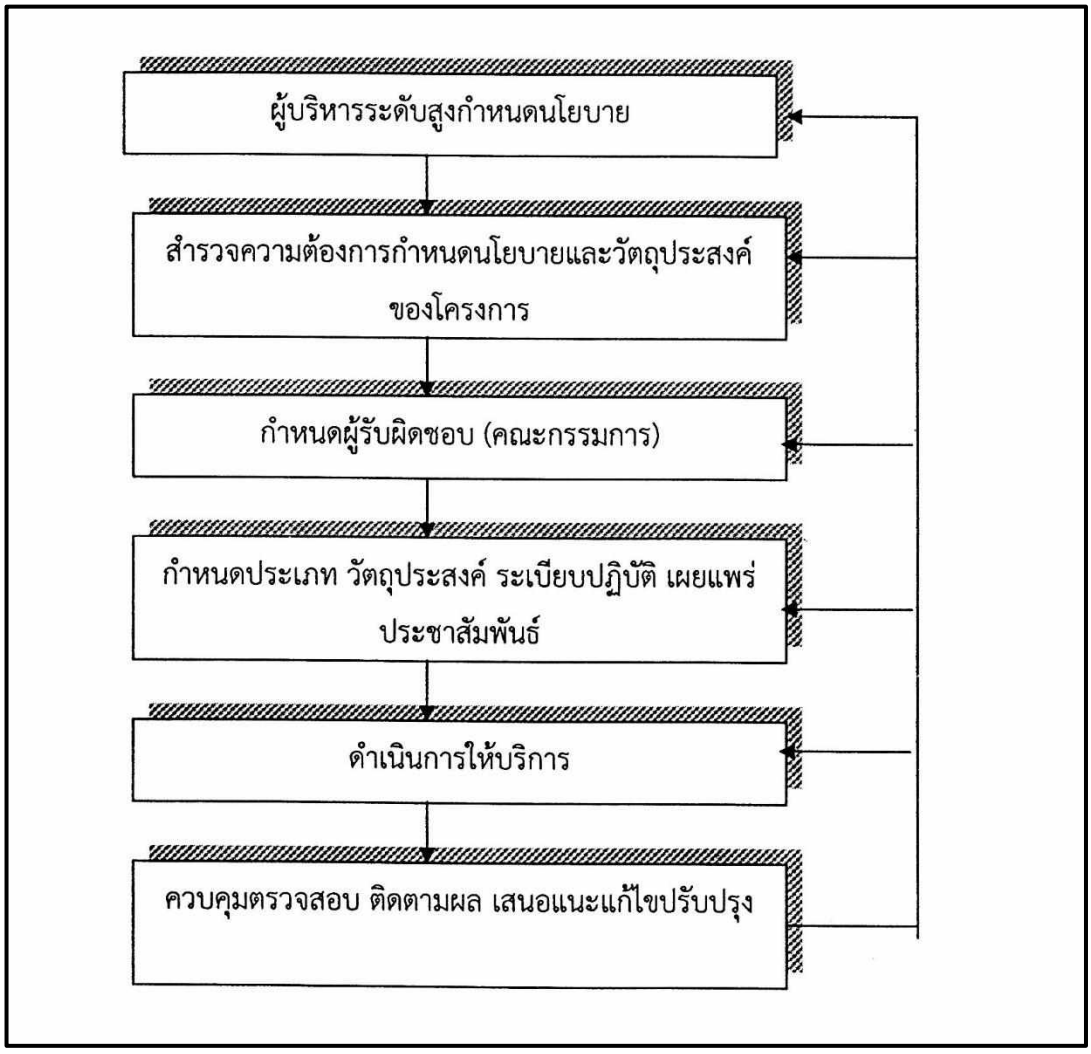
1) นโยบายและวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการจัดสวัสดิการ

2) กฎระเบียบและแนวปฏิบัติ เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการปฏิบัติได้

3) ผู้รับผิดชอบในการบริหาร ควรจัดให้มีบุคคลและมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

4) การควบคุมและติดตามผล โดยมีจุดมุ่งหมายที่การเน้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหารสวัสดิการ และจากการตรวจสอบทัศนคติหรือความคิดเห็นของผู้รับบริการ

8. บทบาทของผู้รับผิดชอบในการบริหารงานสวัสดิการ ผู้บริหารควรมอบหมายให้มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำหน้าที่ดำเนินการ หรืออาจจัดตั้งหน่วยปฏิบัติขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบให้งานสวัสดิการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ



แผนภูมิที่ 16.2 กระบวนการจัดสวัสดิการในองค์การ
ที่มา : วนัสนันท์ ศิริรัตนะ, ม.ป.ป. : 144.

16.7 ระบบการให้สิ่งจูงใจในภาครัฐไทย

สิ่งจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทน กับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

1. ค่าตอบแทน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่มาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ปกติ เงินที่ภาครัฐจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ ได้แก่ เงินเดือน หรือค่าจ้าง

1.2 ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภาระหน้าที่ปกติ ค่าตอบแทนที่ภาครัฐจ่ายให้บุคลากรในการปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่มอบหมายไว้ หรือนอกจากสัญญาจ้างที่ได้กำหนดไว้ การปฏิบัติงานในหน้าที่โดยตรงของบางตำแหน่ง รัฐก็ได้ตอบแทนให้เป็นพิเศษเพื่อเป็นการจูงใจหรือ

กระตุ้นให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนที่เป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่ มีดังนี้

1.2.1 ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ สำหรับข้าราชการและพนักงานของรัฐที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ โดยกฎหมายหรือประกาศ พระบรมราชโองการหรือโดยคณะรัฐมนตรี

1.2.2 เงินรางวัลกรรมการสอบ เงินรางวัลสำหรับกรรมการในการสอบแข่งขันหรือสอบคัดเลือก สำหรับการออกข้อสอบหรือตรวจข้อสอบ รวมทั้งการสอบสัมภาษณ์

1.2.3 ค่าสอนพิเศษ ข้าราชการที่ได้รับเชิญไปสอนมหาวิทยาลัย โรงเรียนหรือสถานศึกษาของทางราชการในฐานะอาจารย์พิเศษ มีสิทธิได้รับค่าสอนพิเศษ

1.2.4 ค่าสมนาคุณวิทยากร ข้าราชการที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิไปบรรยายหรือช่วยสัมมนามีสิทธิได้รับเงินค่าสมนาคุณ

1.2.5 ค่าสินบนรางวัลผู้กระทำผิด ทางราชการได้ให้ค่าสินบนและค่ารางวัล ให้แก่ข้าราชการที่มีหน้าที่ในการจับกุมผู้กระทำผิดกฎหมาย

1.2.6 เงินเพิ่มสำหรับข้าราชการที่ประจำอยู่ในประเทศ สำหรับข้าราชการที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ ตามภาวะค่าครองชีพของแต่ละประเทศ ให้สามารถดำรงชีพได้ตามภาวการณ์ครองชีพของแต่ละประเทศ

1.2.7 เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งนักบริหาร เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรี ซึ่งเป็นข้าราชการทางการเมือง ตำแหน่งประธานศาลฎีกา ตำแหน่งอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน เป็นต้น

1.2.8 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ทำการในอากาศ ข้าราชการที่ทำหน้าที่นักบิน ช่างเครื่องบิน หรือช่างวิทยุบนเครื่องบิน

1.2.9 เงินเพิ่มพิเศษสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติการใต้น้ำ ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานใต้น้ำที่กรมศิลปากรแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจและขุดค้นทางโบราณคดีใต้น้ำ

1.2.10 เงินสำหรับครูการศึกษาพิเศษ ผู้ได้รับประกาศนียบัตรหรือปริญญาทางการศึกษาพิเศษหรือวุฒิบัตรตามหลักสูตรการอบรมครูสอนคนพิการหรือครูสอนคนปัญญาอ่อน และทำการสอนคนหูหนวก ตาบอด ปัญญาอ่อน และเด็กพิการทางร่างกาย

1.3 ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพค่าตอบแทนที่รัฐมอบให้แก่บุคลากรเนื่องจากการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ได้แก่ เงินรางวัลประจำปี โบนัส

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (**บัณฑิตย์ ธนชัย เศรษฐวุฒิ**, 2554 : 3)

2.1 สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ภาครัฐให้ความสำคัญกับระบบนี้มากที่สุด โดยจัดให้มีความครอบคลุมไปถึงครอบครัว ได้แก่ บิดา มารดา คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ทั้งในด้านสุขภาพ การศึกษา ที่อยู่อาศัย และบำเหน็จบำนาญเมื่อพ้นจากสภาพการเป็นบุคลากรโดยไม่มีความผิด

2.2 สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็น

2.2.1 การลา บุคลากรในภาครัฐมีสิทธิลาด้วยเหตุผลต่างๆ

2.2.1.1 การลาป่วย ข้าราชการลาป่วยโดยได้รับเงินเดือนปีละไม่เกิน 60 วัน ทำการ ผู้บังคับบัญชาตั้งแต่อธิบดี/เทียบเท่า อนุญาตอาจต่อไปได้อีกไม่เกิน 60 วันทำการ

2.2.1.2 การลาคลอดบุตร ลาครั้งละไม่เกิน 90 วัน ไม่ต้องมีใบรับรองแพทย์ หากประสงค์จะลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงบุตรต่อให้ลาได้ไม่เกิน 150 วันทำการ

2.2.1.3 การลากิจส่วนตัว ลาได้ไม่เกินปีละ 45 วันทำการ ในปีแรกของการเข้ารับราชการ ลาได้ไม่เกิน 15 วันทำการ กรณี ลากิจเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตร ลาได้ไม่เกิน 150 วันทำการ แต่ไม่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาต่อเนื่องดังกล่าว

2.2.1.4 การลาพักผ่อน ลาได้ไม่เกิน 10 วันทำการต่อปี ข้าราชการที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการไม่ถึง 6 เดือน ไม่มีสิทธิลา สามารถสะสมวันลาได้ไม่เกิน 20 วันทำการ ผู้ที่รับราชการติดต่อกันตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีสิทธิสะสมวันลาพักผ่อนได้ไม่เกิน 30 วันทำการ ผู้มีอำนาจอนุญาตให้ลาครั้งเดียวหรือหลายครั้งก็ได้ โดยมิให้เสียหายแก่ราชการ

2.2.1.5 การลาอุปสมบท/ลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ ไม่เคยลาประเภทนี้มาก่อน ลาได้ไม่เกิน 120 วันแต่ต้องรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.2.1.6 การลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล การเข้ารับการตรวจเลือก คือ การเข้ารับการตรวจเลือกเพื่อรับราชการเป็นทหารกองประจำการ การเข้ารับการเตรียมพล คือ การเข้ารับการตรวจสอบเข้ารับการฝึกวิชาทหาร หรือเข้ารับการทดลองความพรั่งพร้อม ตามกฎหมาย กฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร

2.2.1.7 การลาไปศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติงานวิจัย หรือดูงาน ลาได้ไม่เกิน 4 ปี ผู้มีอำนาจอนุญาตอาจให้ลาได้มากกว่า 4 ปี แต่รวมแล้วไม่เกิน 6 ปี

2.2.1.8 การลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ประเทศไทย เป็นสมาชิกในองค์กรระหว่างประเทศ และมีวาระที่จะต้องส่งไปปฏิบัติงานหรือ ส่งไปปฏิบัติงานเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของประเทศ ลาได้ไม่เกิน 4 ปี ไม่ได้รับเงินเดือนในระหว่างลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ เว้นแต่เงินที่ได้รับจากองค์การฯ ต่ำกว่าเงินเดือนจากทางราชการ

2.2.1.9 การติดตามคู่สมรส ลาได้ไม่เกิน 2 ปี ผู้มีอำนาจอนุญาต อาจให้ลาได้อีก 2 ปี แต่ทั้งนี้ไม่เกิน 4 ปี ถ้าเกินต้องลาออกจากราชการ ไม่ได้รับเงินเดือนระหว่างลา

2.2.2 ค่าเช่าบ้านและบ้านพักของทางราชการ

2.2.2.1 ค่าเช่าบ้าน ผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้าน ได้แก่ ข้าราชการที่ได้รับคำสั่งให้เดินทางไปประจำสำนักงานต่างท้องที่ ซึ่งไม่ใช่ที่บรรจุเข้ารับราชการครั้งแรก ทางการไม่มีบ้านพักให้ มีบ้านทั้งของตนเองและคู่สมรสอยู่ในภูมิลำเนานั้น

2.2.2.2 บ้านพักของทางราชการ ส่วนราชการหลายแห่งได้จัดสรรบ้านพักของทางราชการขึ้นทั้งในราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นการจูงใจ ให้กับข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงาน

2.2.3 ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการในราชอาณาจักร การเดินทางไปราชการชั่วคราว ได้แก่ การไปปฏิบัติราชการชั่วคราวนอกที่ตั้งสำนักงานซึ่งปฏิบัติราชการปกติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา การไปสอบคัดเลือกหรือรับการคัดเลือกตามที่ได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา การไปช่วยราชการ หรือไปรักษาราชการแทนไปรักษาการในตำแหน่งค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการชั่วคราว ได้แก่ เบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ ค่าใช้จ่ายอื่นที่จำเป็น

2.2.4 บำเหน็จบำนาญ (กรณีเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ)

2.2.4.1 บำเหน็จ คือ เงินที่จ่ายให้แก่สมาชิก โดยจ่ายให้ครั้งเดียว เมื่อสมาชิกภาพของสมาชิกสิ้นสุดลง

2.2.4.2 บำนาญ คือ เงินที่จ่ายให้แก่สมาชิกเป็นรายเดือน โดยจ่ายตั้งแต่สมาชิกภาพของสมาชิกสิ้นสุดลงจนกระทั่งผู้นั้นถึงแก่ความตาย

2.2.4.3 เงินสะสม คือ เงินที่สมาชิกส่งเข้ากองทุนเป็นรายเดือน ขณะนี้กำหนดไว้ร้อยละ 3 ของเงินเดือน

2.2.4.4 เงินสมทบ คือ เงินที่รัฐจ่ายสมทบเงินสะสม โดยส่วนราชการส่งเงินสมทบเข้ากองทุนเท่ากับเงินสะสมรายเดือน ขณะนี้กำหนดไว้ร้อยละ 3 ของเงินเดือน

2.2.4.5 เงินประเดิม คือ เงินที่รัฐจ่ายเพิ่มให้แก่สมาชิกซึ่งเป็นข้าราชการอยู่ก่อนวันที่บทบัญญัติใช้บังคับและเลือกรับบำนาญในอัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยคำนวณระยะเวลาจากวันที่เริ่มเข้ารับราชการจนถึงวันที่สมัครเป็นสมาชิกกองทุนและนำส่งเข้ากองทุน

2.2.4.6 เงินชดเชย คือ เงินที่รัฐจ่ายเพิ่มตามอัตราที่กำหนดตั้งแต่วันที่เป็นสมาชิกจนถึงวันที่ออกจากราชการเป็นประจำทุกเดือนเพื่อให้แก่สมาชิกซึ่งรับบำนาญ

2.2.4.7 ผลประโยชน์ตอบแทน คือ ผลประโยชน์ที่ได้รับตอบแทนเงินสะสมเงินสมทบเงินประเดิม เงินชดเชยที่กองทุนได้นำไปลงทุน

2.2.4.8 บำเหน็จตกทอด คือ เงินที่จ่ายให้แก่ทายาทหรือบุคคล ซึ่งสมาชิกผู้ตายแสดงเจตนาไว้โดยจ่ายให้ครั้งเดียว เมื่อสมาชิกหรือผู้บำนาญถึงแก่ความตาย

2.2.4.9 บำเหน็จดำรงชีพ คือ เงินที่จ่ายให้แก่ผู้รับบำนาญเพื่อช่วยเหลือการดำรงชีพโดยจ่ายให้ครั้งเดียว โดยผู้รับบำนาญมีสิทธิขอรับบำเหน็จดำรงชีพตามอัตราและวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวงการคลังแต่ต้องไม่เกิน 15 เท่าของบำนาญรายเดือนที่ได้รับอยู่นั้น

2.3 สวัสดิการภายในส่วนราชการ ได้แก่ การออมทรัพย์ การให้กู้เงิน การเคหะสงเคราะห์ การสงเคราะห์ข้าราชการ การฌาปนกิจ การกีฬาและนันทนาการ ร้านสวัสดิการ และการบริการอื่นๆที่ส่วนราชการจัดให้

2.4 เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม ภาครัฐไทย ยังคงมี “ยศ” ให้กับข้าราชการบางประเภท และชื่อตำแหน่งของรัฐซึ่งต่อท้ายด้วยชื่อขององค์การภาครัฐอันเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปก็สามารถสร้างความภูมิใจให้กับบุคลากร หรือ การมอบรางวัล และประกาศเกียรติคุณ เช่นรางวัลข้าราชการดีเด่น การให้รถประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่ง เครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

2.5 การประกาศเกียรติคุณ สดุดี ภาครัฐได้กำหนด สิ่งจูงใจเพิ่มเติมในรูปของรางวัลต่างๆ เช่น รางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่น สาขาต่างๆที่ได้มีการมอบให้กับข้าราชการเป็นประจำทุกปี

2.6 ความมั่นคงในอาชีพและการดำรงชีวิต บุคลากรภาครัฐมีหลักประกันความมั่นคงในเรื่องรายได้ ความมั่นคงในอาชีพ เพราะหากไม่ถูกลงโทษทางวินัย ก็ไม่สามารถพ้นสภาพการเป็นข้าราชการได้

2.7 ความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเลื่อนยศเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

16.8 สิ่งจูงใจใหม่ที่น่าสนใจในภาครัฐ

ภาครัฐไทยได้สร้างสิ่งจูงใจใหม่เรียกว่า เงินรางวัลประจำปี ขึ้นเมื่อปี 2544 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานราชการ ภายใต้หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 ทุกส่วนราชการต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การดำเนินการดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นธรรม และวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนข้อตกลงผลงานไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของส่วนราชการ

1.2 การจัดทำวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ดัชนีชี้วัดและวิธีการวัด ตลอดจนข้อตกลงผลงานต้องจัดทำทุกระดับลดหลั่นกันลงมาจากระดับกระทรวง กรม สำนัก กอง ฝ่าย งาน และระดับบุคคล

2. หลักการให้ค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์

2.1 จ่ายให้กับ “งานที่เกิดผลดี” หรือ “งานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น” ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้สติปัญญามากขึ้น

2.2 จ่ายตามผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยผู้มีผลงานและผลสำเร็จเท่านั้นที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.3 จ่ายเมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น โดยเลื่อนเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง

2.4 ตอบแทนผู้สร้างผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอโดยให้ “เงินรางวัลประจำปี”

3. หลักการให้เงินรางวัลประจำปี

ไม่เกิน 1 เท่าของเงินเดือน

มีผลบ่งบอกความสำเร็จ ได้เลื่อนเงินเดือนไม่น้อยกว่า 1.5 ขั้น

4. แนวทางการให้เงินรางวัลประจำปีเพื่อตอบแทนผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.1 ส่วนราชการจัดทำข้อตกลงผลงานเพื่อขอรับโควตาโดยระบุเป้าหมายการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

4.2 ให้มีคณะกรรมการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานราชการ เพื่อพิจารณาข้อเสนอแนะและจัดกรอบโควตารางวัล

4.3 ส่วนราชการจัดสรรรางวัลให้กับข้าราชการที่มีผลงานสำเร็จเป็นรูปธรรม ภายใต้เงื่อนไขต้องเป็นผู้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในรอบแรก (1 เมษายน) และรอบสอง (1 ตุลาคม) รวมกันไม่น้อยกว่า 1.5 ขั้น

4.4 ให้คณะกรรมการตรวจสอบระดับกระทรวง ตรวจสอบ ติดตามการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้รางวัลให้เกิดความเป็นธรรมและสอดคล้องกับหลักการที่กำหนด

ตารางที่ 16.1 แสดงแนวทางการพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัล

แนวทางการพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติงานและการจัดสรรเงินรางวัล			
ประเด็นการพิจารณา	ส่วนราชการตามที่ปรากฏในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ		
	ส่วนกลาง	ส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาค	ส่วนภูมิภาค
1. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	ใช้คะแนนของส่วนราชการต้นสังกัด	กรณีที่ส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคมีพื้นที่ในความรับผิดชอบเพียงจังหวัดเดียว ใช้คะแนนของจังหวัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ 50% อีก 50% ใช้คะแนนของส่วนราชการต้นสังกัด กรณีส่วนกลางที่ปฏิบัติราชการในภูมิภาคมีพื้นที่ในความรับผิดชอบหลายจังหวัด ใช้คะแนนเฉลี่ยของทุกจังหวัดที่อยู่ในความรับผิดชอบ 50% อีก 50% ใช้คะแนนของส่วนราชการต้นสังกัด	ใช้คะแนนของจังหวัด
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดสรรเงินรางวัล	ส่วนราชการต้นสังกัด	ส่วนราชการต้นสังกัด	จังหวัด

ที่มา : สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ

http://www.opdc.go.th/uploads/files/M_E/reward52_Gov.pdf

5. กรอบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ แบ่งเป็น 5 มิติ ดังนี้

5.1 มิติต่อสังคมและประเทศชาติ ประสิทธิภาพในการดำเนินการตามหลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีจนก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

5.2 มิติความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเงิน ประสิทธิผลของการบริหารงบประมาณให้สำเร็จตามแผนมีผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการตลอดจนการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า

5.3 มิติความสามารถในการบริหารภายในของส่วนราชการ ประสิทธิภาพในการบริหารภายในส่วนราชการ การพัฒนากระบวนการทำงาน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การแก้ไขกฎระเบียบ การเพิ่มความรวดเร็ว และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

5.4 มิติการพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการ ความสามารถในการก้าวสู่อนาคตหรือเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นต้น รวมทั้งการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพของส่วนราชการ

5.5 มิติคุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้บริการ การสร้างความยอมรับ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์

6. หลักเกณฑ์ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้จะได้รับเงินรางวัลประจำปี

6.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดี

6.2 ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานหรือสร้างสรรค์เพื่อทำให้งานราชการเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นกว่าเดิม

6.3 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตราย หรือมีการต่อสู้ที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยในชีวิต

6.4 ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งจนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการและปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

6.5 ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยยากลำบาก และงานนั้นได้ผลดี เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม

6.6 ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

16.9 ปัญหาของการให้สวัสดิการ

ทวีมากขึ้นในอนาคต มีความสำคัญมากขึ้น องค์การต้องใช้จ่ายเงินมากขึ้นทั้งนี้เพราะนายจ้างมีทัศนะเปลี่ยนไปจากเดิม การเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงานมากขึ้น การออกกฎหมายของรัฐบาล และการแข่งขันกันระหว่างนายจ้าง ด้วยเหตุนี้จึงมีปัญหาบางประการในการจัดโครงการสวัสดิการแก่บุคลากร ดังนี้

1. ปัญหาการบริหารโครงการ

องค์การต้องจ่ายเงินเป็นจำนวนมากและยิ่งมากขึ้นทุกปี องค์การธุรกิจจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเงินที่จ่ายต้องได้ประโยชน์กลับมาคุ้มค่า ได้ผลตอบแทนสูง การบริหารโครงการให้ได้ผลดีก็ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารโครงการจะต้องมีความรู้ความสามารถและชำนาญทางการบริหารจริงๆ จึงจะได้ประโยชน์ตอบแทนจากการใช้เงินไปจำนวนมาก

2. ปัญหาความเท่าเทียมกันในการให้ประโยชน์เกื้อกูล/สวัสดิการ

ในองค์การเดียวกันมีบุคลากรต่างตำแหน่งงาน ต่างหน้าที่ ต่างระดับชั้นจึงให้สวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน องค์การขนาดใหญ่ กำไรมากมีกำลังการจ่ายสูง องค์การขนาดเล็ก กำไรน้อย จ่ายสวัสดิการได้เท่าที่กฎหมายกำหนด ความเหลื่อมล้ำไม่เท่าเทียม ทำให้เกิดการเปรียบเทียบซึ่งมีผลต่อขวัญและความรู้สึก

3. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร

ฝ่ายบริหารเสนอสวัสดิการไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ฝ่ายนายจ้างเสนอให้ค่อนข้างน้อยขณะที่ฝ่ายลูกจ้างต้องการมากเกินกำลังการจ่าย เกิดปัญหาแรงงานหรือข้อพิพาทนำไปสู่ความเสียหายด้วยกันทั้งสองฝ่าย นายจ้างถือว่าสวัสดิการที่ให้นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน ให้เท่าไรควรรับเท่านั้น แต่ฝ่ายลูกจ้างถือว่าสวัสดิการเป็นหน้าที่ของนายจ้าง จำเป็นต้องจัดให้ จึงเรียกร้องต่อรอง เมื่อไม่เป็นผลตามที่หวังก็รู้สึกไม่พอใจ ถือว่าถ้านายจ้างบกพร่องตนมีสิทธิ์เรียกร้อง จึงกลายเป็นความขัดแย้ง ปัญหาต่างคนต่างคิด

4. ปัญหาการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายบุคลากร

สวัสดิการเป็นการช่วยเหลือลดความเดือดร้อนให้พนักงานผู้ด้อย บางกรณีผู้บริหารไม่อาจแก้ปัญหาของบุคลากรได้ทันความต้องการบุคลากรรู้สึกว่าเป็นการละเลยหน้าที่ไม่สนใจ ไม่เอาใจใส่ กลายเป็นเรื่องบาดหมาง ผู้บริหารต้องชี้แจงทำความเข้าใจในหมู่บุคลากรให้ทราบขอบเขตเจตนาของสวัสดิการ ชี้แจงให้บุคลากรเห็นเจตนาดี มีทัศนคติที่ดีต่อโครงการสวัสดิการ รู้คุณค่าศรัทธาองค์การไม่ลงทุนสูญเปล่า

สรุป สวัสดิการ

สิ่งที่นายจ้างจัดให้บุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นการนอกเหนือจากค่าจ้างประจำ เช่น ที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล เพื่อธำรงรักษา จูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ

ความจำเป็นในการจัดสวัสดิการ ความเต็มใจของนายจ้างที่จะจัดผลประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่ลุกจ้าง เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำของลูกจ้าง โอกาสในการเลือกงานของลูกจ้างเพิ่มมากขึ้น ความต้องการของลูกจ้าง สหภาพแรงงาน

สวัสดิการมี 2 ประเภท คือ สวัสดิการตามกฎหมาย กับประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ไม่ว่าองค์การใดจำเป็นที่ต้องจัดประโยชน์เกื้อกูลให้กับบุคลากร เนื่องจากมีกฎหมายกำหนด

รูปแบบของประโยชน์เกื้อกูล มี 3 รูปแบบ คือ วันหยุด ประโยชน์เกื้อกูลด้านหลักประกันการเกษียณ

ชนิดของสวัสดิการ ได้แก่บริการด้านสุขภาพ (**กรมบัญชีกลาง**, 2555) บริการด้านความปลอดภัย บริการด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต บริการด้านการศึกษา บริการด้านเศรษฐกิจ บริการด้านนันทนาการ บริการให้คำปรึกษา โบนัส และรางวัล และบริการอื่น

หลักการจัดสวัสดิการ มีดังนี้ การตอบสนอง การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจ่าย ความยืดหยุ่นประสิทธิภาพของการทำงาน

กระบวนการจัดสวัสดิการ กำหนดนโยบายโดยผู้บริหารระดับสูง สำรวจความต้องการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดประเภท วัตถุประสงค์ ระเบียบปฏิบัติ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ดำเนินการให้บริการ ควบคุมตรวจสอบ ติดตามผล เสนอแนะแก้ไขปรับปรุง

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน สวัสดิการภายในส่วนราชการ เครื่องบ่งบอกฐานะทางสังคม

คำถามทบทวน บทที่ 16

1. ท่านได้รับมอบหมายจากบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมให้บริหารจัดการ กำกับดูแลด้านสวัสดิการและให้ประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรของบริษัทท่านคิดว่ามีอะไรบ้างที่เป็นบริการในรายการสวัสดิการให้ท่านเลือก
2. มีความสำคัญและจำเป็นอย่างไรจึงต้องจัดให้มีสวัสดิการแก่บุคลากร
3. ท่านมีหลักการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างไร
4. องค์การธุรกิจจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อวัตถุประสงค์อะไร
5. จงเขียนแผนภูมิ “กระบวนการจัดสวัสดิการในองค์การ” และอธิบายแต่ละขั้นตอน
6. ข้ารัฐการ เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับสวัสดิการอะไรจากรัฐบ้าง

หนังสืออ้างอิง บทที่ 16

กรมบัญชีกลาง. 2555. **กลุ่มงานสวัสดิการรักษาพยาบาลข้าราชการ.** สืบค้นจาก (http://wwww2.cgd.go.th/organize_data_2_3_18.asp).

กันตพงศ์ รังษีสว่าง. (2550). **วิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินการตาม พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ.2546.** วิทยานิพนธ์ ปัญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

กาญจนา เทียนลาย และ ธีรนงค์ สกุลศรี. "ประชากรชายขอบมุมมองในเชิงจำนวนและการกระจาย" **ประชากรและสังคม.** 2555.

กุลภา วจนสาระ และ กฤตยา อาชวนิชกุล. **ประชากรและสังคม 2555: ประชากรชายขอบและความเป็นธรรมในสังคมไทย.** นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. 2555.

คณะทำงานศึกษาภาระโรค. สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. **รายงานผลการศึกษาภาระโรคและการบาดเจ็บของประเทศไทย พ.ศ.2552**. นนทบุรี: สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. 2552.

ฉัฐพร โยเหลา. "สังคมผู้สูงอายุ และโอกาสทางธุรกิจในประเทศไทย". **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 59 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2560).

ชานิศญา ศากยวงศ์. (2554). **ความพึงพอใจต่อสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ทางหลวงที่ 8 (นครราชสีมา).** ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

นุชเนตร จักรกลม. "ความท้าทายของญี่ปุ่นสู่ Society 5.0 เทคโนโลยีดิจิตอลสู่อนาคตของประเทศไทย". **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 61 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2562).

บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ. "**จับกระแสรุกรัฐ ลดเหลื่อมล้ำหลักประกันสุขภาพ**". วารสารประกันสังคม. มกราคม 2554.

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ป. : 2556.

วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์. **ทางเลือกของสวัสดิการสังคมสำหรับคนไทย.** 2552.

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. **สารประชากร.** ปีที่ 22 เดือนมกราคม 2556. นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม.

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. **รายงานการประเมินระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าในช่วงทศวรรษแรก (2544-2553).** นนทบุรี: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. 2556.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **ดัชนีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ปี 2552.** กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2554.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย: ปีแรกของแผนพัฒนาฯ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ฉบับที่ 10 มกราคม 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. **ฐานข้อมูลด้านสังคมและคุณภาพชีวิต.** http://social.nesdb.go.th/socialstat/StatSubDefault_Final.aspx?catid=4

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ภาวะสังคมไทยไตรมาส 3 ปี 2555.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **การสำรวจพฤติกรรมการเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายของประชากร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2554.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **การสำรวจอนามัยและสวัสดิการ พ.ศ.2554.** กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2554.

สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. **รายงานการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าประจำปี 2554.** กรุงเทพฯ: สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. 2555.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. กระทรวงสาธารณสุข. **สถิติสาธารณสุข พ.ศ.2551.** นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข. 2551.

สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการกระจายรายได้. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ตัวชี้วัดความยากจนและการกระจายรายได้ ทั่วราชอาณาจักร ปี พ.ศ. 2531-2553.** สืบค้นจาก (http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=480&template=1R1C&yeartype=M&subcatid=71)

สุพล ลิมวัฒนานนท์. **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี 2532-2552.** ไม่ระบุสถานที่พิมพ์. 2555.

สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ. บรรณาธิการ. **การสาธารณสุขไทย 2551-2553.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก. 2554.

Constantina Stylianou. (2011) **A decision support tool for road safety manage-ment in Cyprus.** Degree of Master of Philosophy School. University of Birmingham.

United Nations Development Programme (UNDP). **Human development report 2013 the rise of the south human progress in a diverse world.** New York: the United Nations Development Programme. 2013.

ศัพท์

AI : Artificial Intelligence คือปัญญาประดิษฐ์



บทที่ 17 การร้องทุกข์ และ การร่วมเจรจาต่อรอง

Complaint & Bargaining Negotiation

เรียกร้อง ไกล่เกลี่ย

ความนำ

จะแยกกล่าวเป็น 2 เรื่องใหญ่ คือ การร้องทุกข์กับการร่วมเจรจาต่อรอง

การร้องทุกข์

การร้องทุกข์ (Grievance) หมายถึง กรณีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขของการว่าจ้างต่างๆ โดยปกติข้อร้องทุกข์ต่างๆ เกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจ หรือการรู้สึกว่าเกิดความไม่เป็นธรรม อันเกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งมักจะได้มีการนำเรื่องไปให้ผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายจัดการพิจารณาตัดสิน

17.1 สาเหตุของการร้องทุกข์

1. ได้มีการเข้าใจผิดหรือตีความต่างกันเกี่ยวกับข้อสัญญาในการจ้างทำงานของฝ่ายลูกจ้าง หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ
2. เกิดจากการผิดข้อสัญญาในการว่าจ้าง
3. มีการปฏิบัติผิดในข้อกฎหมายที่เกี่ยวกับแรงงาน
4. มีการปฏิบัติผิดและฝ่าฝืนข้อตกลง
5. มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงานโดยฝ่ายจัดการ

อัตราของข้อร้องทุกข์นั้น อาจจะมีสูงขึ้นเมื่อพนักงานมีความไม่พึงพอใจหรืออาจมีปัญหาอื่นๆ อันเกิดจากการทำงาน หรืออาจจะไม่ชอบพอรูปแบบของการบังคับบัญชาของหัวหน้า ไม่มีภาวะผู้นำ หรืออาจจะเป็นผลมาจากภายนอกที่ตัวแทนแรงงานได้พยายามกล่าวอ้าง และหาเรื่องเกี่ยวกับร้องทุกข์เพื่อเป็นข้อต่อรองกับฝ่ายนายจ้าง นอกจากนี้ข้อร้องทุกข์ต่างๆ ยังเกิดขึ้นจากปัญหาในเรื่องของภาษาในข้อสัญญาในการว่าจ้าง หรืออาจจะเกิดขึ้นจากปัญหาส่วนตัวของพนักงานก็เป็นได้ จากประสบการณ์ที่

กระทรวงแรงงานของสหรัฐฯ ได้พบบ่อยครั้งเกี่ยวกับการยื่นข้อร้องทุกข์ก็คือ กรณีของการปฏิบัติผิดวินัยของพนักงาน การตัดสินเลื่อนขั้นโดยถือตามอาวุโส หรือตัดสินให้ปลดออกจากงานโดยยึดถือเกณฑ์ตามอาวุโสหรือร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่เหมาะสมกับงานที่มอบหมายให้ทำ สามารถโต้แย้งเกี่ยวกับสิทธิของฝ่ายจัดการ (Management rights) ตลอดจนร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์ต่างๆ ได้

17.2 ระบบการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์

ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาร้องทุกข์ มักจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนต่างๆ เพื่อดำเนินการตามคำเรียกร้องของพนักงาน และในกรณีที่ได้มีข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน ช่องทางและกลไกการแก้ไขเรื่องนี้ก็มักจะมีกำหนดไว้ด้วย

กระบวนการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ที่ได้จัดไว้นี้ มีจุดมุ่งหมายและหวังผลที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมุ่งพยายามแก้ไขปัญหาเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ให้เสร็จสิ้นไปตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม ซึ่งอาจจะเป็นวิธีที่จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาลุกลามใหญ่โตต่อไป
2. ประสงค์จะให้มีการวิเคราะห์อย่างถูกต้อง นั่นคือ ข้อร้องทุกข์ต่างๆ จะเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะให้ฝ่ายจัดการได้สนใจถึงข้อพิพาทของทั้งสองฝ่ายได้ถูกต้อง
3. กระบวนการแก้ไขข้อร้องทุกข์นี้ มักจะมีฐานะความสำคัญที่เป็นช่องทางการติดต่อที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายคนงานที่จะมีต่อฝ่ายจัดการได้

17.3 กระบวนการแก้ไขข้อร้องทุกข์ของบุคลากรในองค์การ

องค์การมีทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ บุคลากรในองค์การมีมากมายทุกระดับ การไม่พอใจของบุคลากรในเรื่องใดก็ตาม ย่อมเกิดขึ้นเสมอไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหลักการการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพียงใด เมื่อเกิดมีปัญหาหรือสถานการณ์ใดๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากร หรือเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากการกระทำของบุคคลในองค์การ สิ่งที่จะทำให้บุคลากรมีทางออกก็คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรร้องทุกข์ ซึ่งเป็นทางหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

บุคลากรสามารถร้องทุกข์กับผู้บังคับบัญชาระดับต้นซึ่งเป็นหัวหน้างานโดยตรง หากผู้บริหารระดับต้นยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เพราะไม่มีอำนาจพอ จึงมาร้องทุกข์กับผู้บริหารระดับกลางพิจารณาเรื่องราวต่อและหากยังไม่ยุติก็ดำเนินขั้นต่อไปถึงผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตรวจสอบเรื่องราว ซึ่งผู้บริหารระดับสูงนี้เป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ การพิจารณาย่อมรอบคอบและสอดคล้องกับนโยบายอื่นๆ

17.4 วิธีการแก้ไขข้อร้องทุกข์ที่มีตัวแทนแรงงาน

1. บุคลากรและหัวหน้าพบกับผู้บังคับบัญชาพร้อมกัน และบุคลากรผู้นั้นจะยื่นเรื่องราวข้อร้องทุกข์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวาจา ซึ่งถ้าไม่สามารถยุติได้ก็จะดำเนินการขั้นต่อไป

2. บุคลากรยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะถูกพิจารณาโดยหัวหน้างานและคณะกรรมการองค์การขนาดเล็กหรือฝ่ายการพนักงานและหัวหน้างาน สำหรับองค์การขนาดใหญ่ หากไม่ยุติก็จะดำเนินการในขั้นต่อไป

3. ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคล จะพิจารณาเรื่องอีกครั้งหรืออาจให้ผู้บริหารองค์การเป็นผู้ดำเนินการ (สหภาพมักจะมีตัวแทนเข้ามาร่วมในคณะกรรมการ) หากไม่ยุติธรรมก็จะถึงอีกขั้นหนึ่ง

4. ผู้บริหารระดับสูง (อาจมีตัวแทนสหภาพแรงงานเข้ามาร่วมพิจารณา) จะพิจารณาทบทวนตรวจสอบเรื่องราวเพื่อหาข้อยุติ ซึ่งหากยังไม่ยุติก็จะถึงขั้นสุดท้าย คือการใช้อนุญาโตตุลาการบุคคลที่คู่กรณีพร้อมใจกันตั้งขึ้นเพื่อให้ชำระตัดสินในข้อพิพาท หรือใช้ไตรภาคีไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ซึ่งโดยปกติแล้วองค์การต่างๆ ก็ไม่ต้องการจะให้อำนาจของตนแก่บุคคลภายนอกถ้าไม่จำเป็นหรือกฎหมายระบุไว้

17.5 วิธีการแก้ไขข้อร้องทุกข์ในกรณีที่ไม่มีตัวแทนแรงงาน

สำหรับกรณีที่พนักงานไม่ได้เข้าไปรวมกลุ่มกับแรงงานหรือกรณีที่ไม่ได้มีสหภาพแรงงานนั้น การยื่นเรื่องราวข้อร้องทุกข์ มักจะทำอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสที่ดีที่ฝ่ายจัดการควรจะได้มีการแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดี วิธีการส่วนมากที่ใช้ในการแก้ไขมักจะกระทำอย่างง่ายๆ ตามที่เรียกกันว่า การใช้นโยบายเปิดประตู (Open-door policy) และก็ได้มีวิธีอื่นๆ อีกหลายวิธีดังที่จะได้กล่าวโดยย่อ ดังนี้คือ

1. การให้คำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล (Personnel counseling) วิธีนี้ได้มีบางบริษัทนำมาใช้โดยมีการจัดอบรมและจัดผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการพนักงานขึ้น ซึ่งมักจะให้สังกัดอยู่กับฝ่ายบริหารงานบุคคล หน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่ที่คอยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพนักงานนี้จะทำหน้าที่คอยพูดกับพนักงานที่มีปัญหาหรือที่ได้เกิดข้อยุ่งยาก และคอยช่วยเหลือให้เขาเหล่านั้นได้มีโอกาสแก้ปัญหาของตนให้ลุล่วงไป ในกรณีเช่นนี้ถึงแม้ที่ปรึกษาด้านการพนักงาน จะมิได้มีหน้าที่หลักในการแก้ไขข้อร้องทุกข์ก็ตาม ที่ปรึกษาฝ่ายพนักงานก็ยังคงมีประโยชน์นำมาใช้ได้อยู่ไม่น้อย

นอกจากการใช้เจ้าหน้าที่เข้ามาช่วยเหลือให้คำปรึกษานี้แล้ว การให้หัวหน้างานได้รู้จักถึงหลักทฤษฎีและเทคนิคที่เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ทางอ้อม (Non-directive interview) และการรู้จักให้คำปรึกษาก็จะช่วยให้การแก้ไขข้อร้องทุกข์สามารถดำเนินการไปได้โดยหัวหน้างานนั้นๆ เช่นกัน ซึ่งย่อมช่วยให้หัวหน้างานมีประสิทธิภาพที่จะค้นพบปัญหาความไม่พึงพอใจของลูกน้องและข้อร้องทุกข์ต่างๆ ได้ไม่ยากนัก อย่างไรก็ตาม การที่หัวหน้างานแก้ไขปัญหาด้วยตนเองนั้น บางครั้งอาจจะไม่สามารถยุติเป็นที่

พึงพอใจได้ ซึ่งย่อมจะต้องมีการดำเนินการต่อไปโดยการแก้ไขของพนักงานระดับสูงขึ้น ที่มักจะมีการยื่นคำร้องทุกข์ไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เป็นผู้ตัดสิน

2. วิธีเปิดประตู (Open-door policy) ผู้บริหารระดับสูงส่วนมากที่มีสามัญสำนึกดี และเห็นความสำคัญของความเป็นอยู่ของพนักงานเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ก็มักจะใช้นโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ต่างๆ ได้โดยตรง นโยบายการเปิดประตูนี้ หมายถึงกรณีที่ไม่ว่าพนักงานจะเป็นระดับไหนก็ตาม จะมีสิทธิจะไปพบกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนั้นๆ เพื่อจะปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์ได้เสมอ ตามวิธีนี้ผู้บริหารระดับสูงมักจะให้ข้อสัญญาต่อพนักงานว่าจะเปิดโอกาสให้ตัวเองพร้อมอยู่เสมอที่จะติดต่อได้จากพนักงานทุกคน และอาจจะแสดงความตั้งใจว่าพร้อมจะสอบสวน กรณีข้อร้องทุกข์และแก้ไขให้ทันที อย่างไรก็ตาม การใช้นโยบายการเปิดประตูให้เข้าพบโดยตรงนั้น ในทางปฏิบัติส่วนมากดีกว่าก็คือ การให้ได้พบหัวหน้างานระดับรองลงไปก่อน ซึ่งตามนโยบายนี้ข้อร้องทุกข์เป็นจำนวนมากมักจะมีการแก้ไขในระดับที่ต่ำลงไปและให้มีการรายงานผลการแก้ไขให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นได้ทราบ

หากพิจารณาอย่างผิวเผินแล้ว นโยบายการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบเพื่อแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ได้โดยตรงนี้ ดูจะเป็นข้อดี แต่อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่ได้นำวิธีนี้มาใช้ก็ไม่ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร เหตุผลมีหลายประการด้วยกันคือ มักจะไม่เป็นที่เชื่อถือขงคนงานว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะมาสนใจเรื่องเล็กๆ น้อยๆ หรืออาจจะเกิดความกลัว ตลอดจนความไม่กล้าพูดความจริงบางประการ ในทางกลับกันก็คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงอาจจะไกลเกินไปที่จะเข้าใจปัญหาของพนักงานที่ได้ร้องทุกข์ และอาจจะมีข้อเสียประการสำคัญก็คือ ถ้าหากฝ่ายหัวหน้าคนงานเป็นฝ่ายผิดแล้วก็มักจะทำให้ต้องเสียหน้าหรือทำให้ฐานะของการปกครองบังคับบัญชาต้องหย่อนลงไป ดังนั้น ในทางปฏิบัติผู้บริหารในระดับสูงของบริษัทก็มักจะถูกจำกัดด้วยเวลาที่มีน้อยอยู่แล้ว ที่จะต้องมานั่งฟังข้อกล่าวหาของพนักงาน ตลอดจนต้องใช้เวลามากๆ ในการสอบสวนเรื่องราว และมักจะถูกกล่าวหาว่า **"นั่งอยู่บนหอคอย งาช้าง"** จนไม่ทราบปัญหา ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีกว่าคือให้ดำเนินการโดยระดับหัวหน้าคนงาน ซึ่งจะได้ผลมากกว่า แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยด่วน

3. การใช้ผู้ตรวจการ (The inspector general method) ทำนองเดียวกับในระบบราชการหรือในวงการทหาร การดำรงสภาพให้มีความเป็นธรรมและแก้ไขข้อร้องทุกข์จะมีได้โดยการตั้งตัวแทนที่เป็นผู้ตรวจการประจำสำนักงานให้ออกไปเยี่ยมเยียนตามหน่วยต่างๆ ปีละครั้ง เพื่อที่จะรับฟังเรื่องราวและสอบสวนข้อร้องทุกข์ต่างๆ ซึ่งวิธีนี้มักจะใช้ไม่มากนักในธุรกิจอุตสาหกรรม แต่เป็นวิธีที่นิยมใช้มากในระบบราชการ

17.6 จรรยาบรรณของนักบริหารงานบุคคล

พึ่งซื่อสัตย์ เคารพเอกสิทธิ์ขององค์การ และฝ่ายบริหาร ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย วางตัว และมีจุดยืนในฐานะฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้าง และสิทธิอันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง รักษา และปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับในการทำงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หรือข้อตกลงอื่น (**เฉลิม ศรีผดุง**, 2553.) ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอย่างเคร่งครัด

ยึดมั่นในความยุติธรรม คุณธรรม และรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่าย มีความเที่ยงธรรม วางตัวเป็นกลาง มีพรหมวิหารสี่ มีขันติธรรม มีจริยธรรม มีความละอายที่จะกระทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง สร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย ขจัดความไม่ยุติธรรม มีจุดยืนในฐานะฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้าง และสิทธิอันพึงได้ของลูกจ้าง

วางตัว และมีจุดยืนในฐานะฝ่ายนายจ้างอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของนายจ้าง และสิทธิอันพึงมีพึงได้ของลูกจ้าง ประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย (**พระไพศาล วิสาโล**, 2552.) สร้างความเชื่อถือแก่ทุกฝ่าย รักษาผลประโยชน์ของนายจ้าง สร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ ปกป้องคุ้มครองสิทธิของลูกจ้าง รักษาความเป็นกลาง เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ไม่สร้าง และหรือส่งเสริมสนับสนุนอิทธิพลของฝ่ายใด ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย ป้องกันการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบจากทุกฝ่าย

การร่วมเจรจาต่อรอง

17.7 ความหมายของการร่วมเจรจาต่อรอง

กรีน (Green, 1994 : 85) กล่าวว่า โดยพื้นฐานการเจรจาต่อรองประกอบด้วย นายจ้างหรือกลุ่มนายจ้างเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไข หรือข้อเรียกร้องในการจ้างงานของคนงาน แล้วนำไปสู่ข้อตกลงในประเด็นปัญหาในการเจรจาดังกล่าวนั้น กระบวนการนี้เข้าไปเกี่ยวข้องในหลายระดับ ซึ่งมีพื้นฐานเหมือนกันในหลายแนวคิดของสัญญาจ้าง เป็นการตกลงร่วมกันในกลุ่ม ไม่ใช่ตกลงโดยคนงานแต่ละคน การเจรจาต่อรองอยู่ในความคิดและวิธีดำเนินการของความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรือฝ่ายหน่วยที่ต่อรอง ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

มิลส์ (Mills, 1994 : 357) กล่าวว่า การร่วมเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการซึ่งเป็นเงื่อนไขและข้อเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานกับฝ่ายนายจ้าง หรือผู้บริหารที่เกิดขึ้นในการจ้างงาน ในกระบวนการดังกล่าวนี้ คนงานรวมตัวกันเข้าร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีตัวแทนโดยการเลือกกันขึ้นมาจากคนงานในกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนดำเนินการตามความประสงค์ของกลุ่มต่อรอง และโดย

ปกติแล้วมีการทำสัญญาจ้าง สัญญาจึงเป็นผลที่เรียกว่าข้อตกลงในการเจรจาต่อรอง และการวางระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับคนงาน

สรุป การร่วมเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการที่ตัวแทนของสหภาพแรงงานประชุมกับตัวแทนของฝ่ายบริหาร เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงเกี่ยวกับค่าจ้าง และผลประโยชน์ **(เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553)** ระเบียบข้อบังคับการทำงาน การแก้ไขข้อพิพาท หรือข้อขัดแย้งของสัญญาจ้างแรงงาน และอาจเลยไปถึงเรียกร้องสวัสดิการ ความปลอดภัย

การร่วมเจรจาต่อรองย่อมมีความแตกต่างกันไป แต่ความหมายที่เป็นสาระสำคัญอย่างเป็นกลางๆ ก็คือ การพิพาทระหว่างฝ่ายแรงงาน กับฝ่ายบริหารขององค์การ ทั้งสองฝ่ายมาเจรจากันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขู่เข็ญ คุกคาม กดดัน ขัดแย้งทางเศรษฐกิจ เป็นการเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไขการทำงานระหว่างฝ่ายนายจ้างกับตัวแทนของคนงาน โดยมุ่งหมายที่จะให้ตกลงกันได้ แล้วทำสัญญาในข้อตกลงกันซึ่งผูกพันคู่สัญญาทั้งสองฝ่าย

การร่วมเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมที่มีเหตุผล

17.8 สาเหตุที่ทำให้มีการร่วมเจรจาต่อรอง

สามารถพิจารณาได้หลายเหตุผลด้วยกัน ที่สำคัญ **Green** (1994 : 88) เสนอไว้ คือเหตุผลทางเศรษฐกิจ การเมือง และเหตุผลของรัฐบาล ดังนี้

1. เหตุผลทางเศรษฐกิจ (Economic) มองว่าการร่วมเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการ (process) ที่ค่าแรงหรือค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและเงื่อนไขอื่นๆ ได้รับการพิจารณาตกลงกันสมดุล ลงตัวพอดีเป็นที่พอใจของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ลักษณะความสัมพันธ์ของนายจ้างกับลูกจ้างก็คือ ค่าแรงงานลูกจ้างเรียกร้อง ต้องการในลักษณะเศรษฐกิจพอเพียง ในอัตราที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ไม่ฝืดเคือง คุณภาพชีวิตและมาตรฐานชีวิตสมสถานภาพ (status) ฝ่ายนายจ้างจ่ายตามกฎหมายกำหนด ไม่ต่ำกว่าแรงงานขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงานกำหนด จ่ายให้สมเหตุสมผล ในหลักการเขาอยู่ได้เราอยู่ได้

2. เหตุผลทางการเมือง (Political) เหตุผลนี้มองว่าการร่วมเจรจาต่อรองเป็นดุลอำนาจ (balance of power) ระหว่างนายจ้างที่มีความเข้มแข็งกับลูกจ้างที่มีความอ่อนแอกว่า โดยให้มาร่วมมือกัน ฝ่ายลูกจ้างมีสหภาพแรงงานเป็นพลัง ส่วนฝ่ายนายจ้างก็สามารถรวมตัวกันเป็นสมาคม เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนองค์การ

3. เหตุผลทางด้านรัฐบาล (Governmental) มองว่าการร่วมเจรจาต่อรองเป็นเรื่องของกฎเกณฑ์ (rules) และวิธีการดำเนินการ (procedures) ภายใต้ความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรมที่ได้ดำเนินการอยู่ เป็นกรอบที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การร่วมเจรจาต่อรองเป็นศิลปะที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างใกล้ชิด **(เมเยอร์, เบอร์นาร์ด. 2553)** บางครั้งทำหน้าที่โดยเรียบร้อยไม่ติดขัด ลดเหตุให้เกิดความรุนแรง

ในการร่วมเจรจาต่อรองมีประเด็นต่างๆ ที่จะต้องเจรจาต่อรอง

17.9 ประเด็นที่เป็นสาเหตุของการเจรจาต่อรอง

ประเด็นใหญ่ๆ มี 4 ประเด็น

1. ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง อัตราค่าจ้างพื้นฐาน ที่ใช้จ่ายดำรงชีพและอัตราค่าจ้างนอกเวลา

2. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic benefits) ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ **(สมพงศ์ ชูมาก. 2552)** ค่าจ้างวันหยุดพักผ่อน การประกันสุขภาพ

3. ผลประโยชน์สถาบัน (Institutional benefits) ได้แก่ สิทธิประโยชน์ และหน้าที่ของนายจ้าง ลูกจ้าง และสหภาพแรงงาน

4. ผลประโยชน์ทางการบริหาร (Administrative benefits) เช่น สุขภาพ ความปลอดภัย อาวุโส ความมีวินัยของบุคลากร

กล่าวโดยละเอียดจาก 4 ประเด็นใหญ่ มีประเด็นของการร่วมเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. สวัสดิการ (Welfare) ห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัว

2. เบี้ยเลี้ยง (Allowances) งานที่ทำพิเศษ และต้องเดินทางไปนอกสถานที่ องค์การต้องจ่ายค่าพาหนะ ที่พัก อาหาร

3. เงินเดือน (Pay salary) ได้แก่ โครงสร้างของค่าจ้าง อัตราค่าจ้างขั้นต่ำ หลักประกันการจ่ายค่าจ้าง วิธีการจ่ายค่าจ้าง

4. เงินแถม (Bonus) จ่ายให้เป็นพิเศษ

5. เบี้ยพิเศษ (Premiums) สำหรับการทำงานล่วงเวลา การทำงานในวันหยุด

6. บำเหน็จ บำนาญ (Pensions) การเกษียณ การเกษียณก่อนกำหนด (early retirement)

7. โอกาสเท่าเทียมกัน (Equal opportunitie) ในการสรรหา การแต่งตั้ง ความดีความชอบ การโยกย้าย ค่าตอบแทน

8. การฝึกอบรม (Training) การศึกษา การจ่ายค่าอบรม

9. การวางตัวบุคคล (Staffing) ให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) ยืดหยุ่นและโยกย้าย

10. ความปลอดภัย (Safety) ต้องมาก่อน (safety first) อุปกรณ์ป้องกันภัยอันตราย งานมีลักษณะปลอดภัย **(มาร์คัส ลีโอนาร์ด เจ. และคณะ. 2552)** เกิดบาดเจ็บต้องได้รับการรักษาเยียวยา

11. วันหยุด (Holidays) สิทธิที่ได้รับวันหยุดต่ำ ค่าจ้างที่ได้รับในวันหยุด สิทธิที่ได้รับบริการ การเลือกวันหยุด

12. ชั่วโมงทำงาน (Hours) จำนวนชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ เวลาเริ่มทำงานและสิ้นสุดช่วงเวลาหยุดพัก การทำงานล่วงเวลา

13. ประกาศ (Notice) ได้แก่ ประกาศ การแจ้งข้อตกลงการจ่ายค่าจ้าง

14. รายละเอียดของงาน (Job descriptions) ขอบข่ายงาน หน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน

15. การเพิ่มเติมความรู้ (Knowledge addition) การฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม

รายการที่กล่าวมานี้ส่วนใหญ่เป็นข้อกำหนดไว้ในสัญญา จึงถูกนำมาเรียกร้อง ร้องทุกข์ เช่น เรื่องค่าจ้าง เวลาปฏิบัติงาน สิทธิของสหภาพแรงงาน กฎข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน อายุความของสัญญา เงื่อนไขความปลอดภัย

ธรรมชาตินายจ้างกับลูกจ้างเป็นสิ่งคู่กัน ต้องอยู่ร่วมกันให้ได้ เมื่อมีปัญหาขัดแย้งจึงต้องมีกระบวนการร่วมเจรจาต่อรอง เพื่อปรับให้เกิดดุลยภาพต่อไป **(อนันต์ชัย คงจันทร์. 2552)**

17.10 ลำดับกระบวนการร่วมเจรจาต่อรอง

ไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว มีหลักปฏิบัติว่าต่างฝ่ายใช้ศิลปะจูงใจให้ฝ่ายตรงข้ามยอมรับ ตามที่ฝ่ายตนต้องการ โน้มน้าวให้โอนอ่อนผ่อนตามที่ตนปรารถนา ถ้าจำเป็นก็ต้องไกล่เกลี่ย ลอมชอม **(พระไพศาล วิสาโล. 2552)** ยืดหยุ่น ให้ตกลงกันได้ที่จุดยุติธรรม เกิดประโยชน์ร่วมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในระบบอุตสาหกรรม การเจรจาต่อรองมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. กำหนดวิธีการอย่างเป็นทางการ (Formal procedures) ทบทวนการบริหาร กฎเกณฑ์ วางแผนการเจรจาต่อรอง

2. เป็นกระบวนการที่เป็นทางการ (Formal process) ให้ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการเจรจาต่อรองกัน **(สถาบันพระปกเกล้า. 2555)**

3. เป็นวิธีการสำหรับการวางรากฐานของการพิพาท (Settlement of disputs) ลบล้างข้อพิพาทที่มีอยู่เดิม โดยเปิดการเจรจาต่อรองกันใหม่

มีปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาต่อรอง เช่น

1. อำนาจการต่อรอง (Power bargaining) ฝ่ายบริหารต่อกรกับ (vs : versus) สหภาพแรงงาน ต่างฝ่ายพยายามให้ได้ประโยชน์สูงสุดและได้เปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง

2. ความขัดแย้ง (Conflict) ฝ่ายหนึ่งท้าทายอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มีการประนีประนอมกัน ไม่มีการร่วมมือกัน มีทัศนคติไม่ดีต่อกัน

3. การหลีกเลี่ยงการปะทะ (Armed truce) ต่างมองฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรู เป็นปรปักษ์ คิดอ่านจะเล่นงานฝ่ายตรงข้ามทุกโอกาส แต่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะปะทะกัน มีการควบคุมบังคับการเจรจาต่อรอง

4. ความปรองดอง (Accommodation) พยายามลดความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายคนงานในการเจรจาต่อรอง

5. ความร่วมมือ (Cooperation) ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายคนงานต่างฝ่ายต่างให้ความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

6. การยินยอม (Collution) ทั้งสองฝ่ายให้ความร่วมมือกัน ก่อประโยชน์และความเป็นธรรมแก่ทั้งลูกจ้างและนายจ้าง

จำนวนลำดับขั้นตอนของกระบวนการร่วมเจรจาต่อรอง มีผู้แบ่งไว้ต่างๆ กัน **(ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. 2556)** ในที่นี้เริ่มที่ 4 ขั้นตอนคือ 1. ขั้นเตรียมการ 2. ขั้นประชาสัมพันธ์ 3. ขั้นเจรจาต่อรอง 4. ขั้นตกลงกันได้ ดังการอธิบายต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการ (The preparation Stage) ควรจะเตรียมการตั้งแต่ก่อนการเจรจาประมาณ 4-6 เดือน เพื่อรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทางด้านเศรษฐกิจ เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการ ทบทวนสัญญาจ้าง ข้อมูลที่ใช้สนับสนุน ความต้องการของสหภาพแรงงาน คัดเลือกทีมเจรจาต่อรอง กำหนดวัตถุประสงค์ในการเจรจา เตรียมคู่มือเจรจา กำหนดแผนการ แผนการสไตร์ค์ที่จะเกิดขึ้นได้ กำหนดแผนการติดต่อสื่อสารในการเจรจา สร้างกลยุทธ์ของการเจรจา ส่งคำชี้แจงเป็นทางการของระยะสัญญาจ้างให้สหภาพแรงงาน เตรียมการต่างๆ สำหรับการประชุมเจรจา

ฝ่ายลูกจ้างสหภาพแรงงานจะเป็นตัวแทน จะต้องเชิญสมาชิกประชุมใหญ่ กำหนดประเด็นสำคัญให้โหวตกันในที่ประชุม เพื่อนำมาแถลงในการเจรจา อาจทำการสำรวจด้วยแบบสอบถาม เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเจรจา สหภาพแรงงานจะต้องทำการโหวต (vote) เลือกกรรมการที่จะไปเป็นตัวแทนในการเจรจา

2. ขั้นประชาสัมพันธ์ (The public relations stage) ก่อนมีการเจรจาต่อรองประมาณ 2 เดือน ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างจะประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน สหภาพแรงงานจะเสนอให้ทราบว่าฝ่ายคนงานต้องการอะไรบ้าง สะท้อนถึงสมาชิกส่วนใหญ่ต้องการอะไร

3. ขั้นการเจรจาต่อรองที่ยุ่งยาก (The hard bargaining stage) บางประเด็นของการเจรจาต่อรองยุ่งยากซับซ้อน จะประชุมกันเกือบทุกวันจนกว่าจะตกลงกันได้ ปิดข่าวไม่ให้รั่วไหลออกไป ระงับการให้ข่าวสารแก่ผู้สื่อข่าว แต่ละฝ่ายจะแลกเปลี่ยนข้อเสนอ และข้อเสนอที่ขัดแย้ง เริ่มทำการตกลงกันในบางรายการของข้อเรียกร้อง

ฝ่ายสหภาพแรงงาน สมาชิกของกลุ่มจะระดมสมองปรับขอบเขตของการกำหนดการเจรจาต่อรองให้มีความเป็นไปได้ อาจจะลดความต้องการลงบ้าง

4. ขั้นตกลงกันได้ หรือสไตรค์ (The settle or strike stage) เป็นขั้นสุดท้ายของการเจรจาต่อรอง ขั้นนี้เริ่มในช่วง 1-2 วันก่อนสัญญาจ้างจะหมดอายุ หรือก่อนที่กำหนดการเจรจาสิ้นสุดลง ช่วงนี้ทั้งสองฝ่าย รีบคำนวณผลได้ผลเสียของการตกลงหรือไม่ตกลงกัน ผู้นำสหภาพแรงงานจะเตรียมให้มีการสไตรค์โดยขอโหวตจากสมาชิก ถ้าการเจรจาไม่ประสบผลสำเร็จ ฝ่ายนายจ้างก็เตรียมการปิดโรงงานถ้ามีการสไตรค์

17.11 กลวิธีเจรจาต่อรอง

มีกลวิธีเจรจาต่อรองของนายจ้างและลูกจ้าง

กลวิธีของฝ่ายนายจ้าง เพื่อให้มีอำนาจเหนือสหภาพแรงงาน และได้รับชัยชนะในการเจรจาต่อรอง กลวิธีของฝ่ายนายจ้างแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทหนึ่งเป็นกลวิธีที่นายจ้างต่อรองเพื่อให้สหภาพแรงงานยอมรับว่าค่าใช้จ่ายของนายจ้างที่สูงขึ้น นายจ้างจะต้องสต๊อกสินค้ามากขึ้น และการผลิตสินค้าต้องต่อเนื่อง อีกประเภทหนึ่งเป็นกลวิธีให้สหภาพแรงงานมองเห็นผลประโยชน์ที่คนงานจะได้รับโดยนายจ้างใช้กลวิธีให้ลูกจ้างมีส่วนในผลกำไร การให้โบนัส และการให้เบี้ยเลี้ยงเพิ่มตามค่าครองชีพ

กลวิธีของฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งมีสหภาพแรงงานเป็นหัวหอก แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ ประเภทหนึ่ง เป็นกลวิธีที่ไม่เห็นด้วยกับค่าใช้จ่ายที่นายจ้างเพิ่มให้ ในกรณีนี้สหภาพแรงงานจะใช้กลวิธีต่อรองคือการสไตรค์, เดินขบวนวนไปรอบๆ สถานประกอบการ, พร้อมใจกันคว่ำบาตร ไม่ทำงาน และรณรงค์ ปลุกระดม อีกประเภทหนึ่งเป็นกลวิธีที่ยอมเห็นด้วยกับการลดค่าใช้จ่ายของฝ่ายนายจ้าง ในกรณีนี้สหภาพแรงงานจะใช้กลวิธีต่อรอง เช่น ต่อรองเกี่ยวกับผลผลิต, ขยายสัญญาจ้างออกไป ลดค่าใช้จ่ายให้เหลือน้อยลง ถอนข้อเรียกร้อง และช่วยโฆษณาสินค้า

กลวิธีที่นายจ้างและลูกจ้างมักใช้ในการเจรจาต่อรองเพื่อให้มีอำนาจต่อรองเหนือฝ่ายตรงข้าม

กลวิธีของฝ่ายนายจ้าง

1. การใช้มติมหาชน (Appeal to public opinion) เป็นกลวิธีที่นายจ้างพยายามใช้สื่อมวลชนให้เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตน โดยใช้การโฆษณาทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง หรือสื่ออื่นๆ ให้มหาชนเห็นว่าสหภาพแรงงานเป็นผู้ก่อกวน ทำหน้าที่แทนคนงาน นำเรื่องไร้สาระขึ้นมาเจรจาต่อรอง ตลอดจนชี้ให้เห็นผลเสียที่เกิดจากการนัดหยุดงาน

2. การใช้คณะกรรมการประชาชน (Citizen's committee) เป็นกลวิธีที่ฝ่ายนายจ้างไปเจรจาติดต่อผู้มีฐานะมั่งคั่งหรือมีอิทธิพลในท้องถิ่นร่วมกันเป็นคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาว่าการนัดหยุดงานของลูกจ้างนั้นเหมาะสมหรือไม่ ชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ ถ้าไม่เหมาะสมอาจมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้สาธารณะทราบทั่วๆ ไป

3. การปิดงานงดจ้าง (Lockout) คือนายจ้างปิดประตูโรงงาน ไม่ให้คนงานเข้าไปทำงาน ซึ่งทำให้นายจ้างเองก็ขาดรายได้ เป็นฝ่ายเสียประโยชน์ด้วย แม้สหภาพแรงงานจะนำเงินกองทุนจ่ายให้ลูกจ้างไปก่อนก็เป็นเงินจำนวนน้อย และในกรณีที่การปิดงานงดจ้างดำเนินไปเป็นเวลานาน ความสูญเสียของลูกจ้างก็ยิ่งทวีขึ้น ฝ่ายนายจ้างก็ประสบความสูญเสียเช่นกัน ที่เห็นชัดคือผลผลิตลดลง วัตถุดิบ

อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการผลิตบางอย่างอาจเสียหาย กระทบภาพพจน์ขององค์การอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง

ถ้าไม่จำเป็นจริงๆ ฝ่ายองค์การจะไม่ใช้วิธีการปิดงานงดจ้าง เพราะเป็นการทุบหม้อข้าวของตนเอง และพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ห้ามมิให้นายจ้างปิดงานโดยมิแจ้งเป็นหนังสือให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานและอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้า เป็นเวลาอย่างน้อย 20 ชั่วโมง เมื่อยังไม่มีการแจ้งข้อเรียกร้องหรือแจ้งแล้วแต่ยังเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ (มาตรา 13) และเมื่อฝ่ายหนึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลง (มาตรา 18, 22) ไม่อยู่ในระหว่างการพิจารณาวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ หรือมีคำวินิจฉัยของรัฐมนตรี (มาตรา 23, 24) หรือได้ปฏิบัติตามคำชี้ขาด (มาตรา 25, 26)

4. การหมายหัว (Blacklist) หมายถึง การที่นายจ้างทำบัญชีดำ ทำรายชื่อบุคลากรที่ทำความผิดแล้วแจกจ่ายไปให้แก่พวกนายจ้างด้วยกัน เป็นเครื่องมือที่นายจ้างใช้บีบบังคับให้ลูกจ้างเหลือขอคนนั้นลาออกไป ไม่มอบหมายงานให้ทำ ไม่เลื่อนเงินเดือน ในที่สุดทนไม่ได้ต้องลาออกไป หมดอนาคตหางานใหม่ไม่ได้ ประเทศต่างๆ ที่เป็นประเทศอุตสาหกรรมเขาจะมีสมาคมนายจ้าง list รายชื่อประวัติผู้ขายแรงงานที่นิสัยไม่ดีเปิดเผยให้นายจ้างด้วยกันทราบ อีกประการหนึ่งผู้รับบุคลากรคนใหม่จะต้องเรียกขอดูใบผ่านงานก่อนรับพนักงานใหม่

5. การร่วมมือกันของสันนิบาตพันธมิตรนายจ้าง (Employer association) เป็นกลวิธีรวมตัวกันเป็นสมาคม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในรูปการจ่ายเบี้ยประกันเป็นรายเดือน รวมเป็นกองทุนเพื่อค้ำจุนกัน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการร่วมมือกันของนายจ้างไว้ว่า “เมื่อสมาคมนายจ้างปฏิบัติการเพื่อประโยชน์ของสมาชิกอันมิใช่เป็นกิจการเกี่ยวกับการเมือง จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องถูกกล่าวหา หรือฟ้องร้องทางอาญาหรือทางแพ่ง ดังนี้ (มาตรา 67)

1) เข้าร่วมเจรจาทำความตกลงกับลูกจ้าง สหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง เพื่อเรียกร้องสิทธิ หรือประโยชน์ที่สมาชิกควรได้รับ

2) สั่งให้ปิดงานหรือช่วยเหลือ ชักชวน หรือสนับสนุนให้สมาชิกปิดงาน

3) ชี้แจง หรือโฆษณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงาน

4) จัดให้มีการชุมนุมสมาชิกของสมาคมนายจ้าง

สี่ประการที่กล่าวมานี้ สมาคมนายจ้างมีสิทธิปฏิบัติการได้ เว้นแต่เป็นความผิดทางอาญาในลักษณะความผิดเกี่ยวกับการก่อให้เกิดอันตรายแก่ประชาชนเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย เกี่ยวกับเสรีภาพ ชื่อเสียง เกี่ยวกับทรัพย์ และความผิดในทางแพ่งที่เกี่ยวกับการกระทำผิดทางอาญาในลักษณะดังกล่าว

6. การใช้วิธีจารกรรม (Espionage) โดยนายจ้างจ้างนักสืบจากสำนักงานเอกชนให้ไปสืบความลับจากสหภาพแรงงาน หรืออาจใช้คนของนายจ้างเองเป็นสายลับหรือสายสืบเข้าไปคลุกคลีกับคนงาน เพื่อพิสูจน์ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของคนงานแต่ละคน ความเลื่อมใสศรัทธา ทัศนะคติที่มีต่อ

องค์การและสหภาพแรงงาน หรือเพื่อทราบฤทธิ์เดชบางคนที่เป็นตัวแสบ หัวหมอ ความคิดก้าวร้าว รุนแรง มีชนักติดหลังอยู่ มีพิษเป็นภัยแก่องค์การ องค์การต้องดับไฟต้นลม หามาตรการตอบโต้ โยกย้าย เลิกจ้าง ขู่บังคับให้เลิกสนับสนุนสหภาพแรงงาน เป็นต้น

7. การมีตำรวจส่วนตัว หรือคนคุ้มกัน (Private police system) นายจ้างจ้างมาคุ้มกัน คุ้มครองทรัพย์สิน เป็นการขู่คนงานไม่ให้นัดหยุดงาน

8. การขัดขวางการนัดหยุดงาน (Strike breaker or scab) ใช้กลวิธีที่องค์การหรือนายจ้างจ้างคนงานใหม่เข้ามาทำงานแทนในขณะที่มีการนัดหยุดงาน และองค์การจ้างผู้มีอิทธิพลมาคุมหรือคุ้มครองคนงานใหม่ให้ทำงานได้สะดวก

9. การขอคำสั่งศาล (Injunction) ให้ศาลสั่งให้บุคคลกระทำหรือไม่กระทำการใดๆ เพื่อป้องกันทรัพย์สินไม่ให้เกิดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากคนงานที่ไม่พอใจองค์การ

10. การใช้เทคนิคการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resources administration technique) เป็นกลวิธีที่นายจ้างใช้เทคนิคการบริหารงานบุคคล (personnel technique) เพื่อให้ลูกจ้างภักดีต่อองค์การ โดยหาวิธีสนองความพอใจให้แก่ลูกจ้าง ให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าจ้างจูงใจ บริการน้ำดื่มสะอาด ห้องน้ำห้องส้วมถูกสุขลักษณะ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เทคนิคภาวะผู้นำ

11. การชักชวนให้กลับเข้าทำงาน (Backloading) นายจ้างให้ตัวแทนไปเจรจากับสหภาพแรงงาน หรือเจรจากับลูกจ้างแต่ละรายโดยตรง ชักชวนให้เห็นแก่ความมั่นคงของครอบครัว นายจ้างอาจใช้วิธีจ้างผู้มีอำนาจ มีอิทธิพล มีบารมี ให้มาปกป้องคุ้มครองแรงงานที่กลับเข้ามาทำงาน

กลวิธีของฝ่ายลูกจ้าง

ฝ่ายลูกจ้างมีกลวิธี หรือมาตรการเพื่อช่วยในการต่อรองกับนายจ้างให้วัตถุประสงค์ของตนบรรลุสำเร็จ ดังนี้

1. การนัดหยุดงาน (strike) เป็นกลวิธีที่สำคัญที่สุด ร้ายและรุนแรง เสียหายมาก จะทำได้โดยไม่ผิดกฎหมาย ก็ต่อเมื่อ สหภาพแรงงานได้เจรจาต่อรองในนามของฝ่ายลูกจ้างต่อนายจ้างแล้ว แต่ล้มเหลว

strike เป็นวิธีที่ศักดิ์สิทธิ์ของลูกจ้าง แต่นายจ้างสูญเสียมาก เป็นการทุบหม้อข้าวของตนเอง เพราะในระยะที่มีการนัดหยุดงานลูกจ้างก็ได้รับความเสียหายด้วย เช่น สูญเสียค่าจ้างแรงงานในระยะที่มีการนัดหยุดงาน ถ้าการนัดหยุดงานกินเวลายืดเยื้อ สหภาพแรงงานอาจจะต้องจ่ายเงินชดเชยจากกองทุนสหภาพแรงงานจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย เพื่อมิให้มีการนัดหยุดงานพร่ำเพรื่อ สหภาพบางแห่งจึงกำหนดเกณฑ์ไว้ว่าจะมีการนัดหยุดงานเมื่อสมาชิกของสหภาพแรงงาน 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4 เรียกร้องให้หยุดงานเท่านั้น

การนัดหยุดงานทำได้หลายรูปแบบ นอกจากวิธีไม่ยอมเข้าทำงานแล้ว ยังมีวิธีหยุดงานโดยไม่ยอมออกจากโรงงาน (sit down) กิน นอน อยู่ในโรงงาน กระทำฉับพลันแบบสายฟ้าแลบ จู่โจมไม่ให้นายจ้างรู้ตัว สหภาพแรงงานจัดส่งเสบียง อาหาร เครื่องดื่ม และห้ามผู้ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปในโรงงานอย่างเด็ดขาด

อีกวิธีหนึ่ง คนงานเฉื่อยงาน คือ ทำงานให้ช้าลง (slow down strike) เช่น เคยผลิตได้คนละ 30 ชิ้นต่อวัน ก็ลดลงเหลือคนละ 20 ชิ้นต่อวัน คนงานยังเข้าไปทำงานและเลิกงานตามเวลาปกติ

2. ใช้ความรุนแรงก่อวินาศกรรม (Violence and sabotage) เป็นวิธีที่ฝ่ายลูกจ้างทำลายทรัพย์สินของฝ่ายนายจ้าง สหภาพแรงงานไม่นิยมใช้วิธีการนี้ เพราะขัดต่อกฎหมาย และเสียภาพพจน์อย่างมาก

3. การกีดกันมิให้คนงานเข้าทำงาน (picketing) การนัดหยุดงานของลูกจ้างบางคนไม่เห็นด้วยกับการหยุดงาน และบางครั้งอาจมีคนงานบางคนกลับใจ เข้าไปทำงาน หรือนายจ้างจ้างคนงานใหม่เข้ามาทำงานแทน ในกรณีเช่นนี้สหภาพแรงงานก็จะหาวิธีขัดขวางไม่ให้คนงานเข้าไปทำงาน เช่น ใช้วิธีให้กลุ่มคนงานยืนเป็นกำแพงเหมือนรั้ว (picket) กีดกันไม่ให้คนงานที่ต้องการทำงานเข้าไปทำงานได้

4. การไม่ยอมร่วมมือกับนายจ้าง (Boycott) คนงาน สหภาพแรงงาน พร้อมใจกันไม่ยอมให้ความร่วมมือกับนายจ้าง รวมหัวกัน รวมหัวกันขัดขืน ฝืนนโยบาย ไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ไม่ยอมทำงานให้นายจ้าง ปลุกปั่นไม่ให้ซื้อสินค้า และก่อประโยชน์ใดๆ ให้แก่นายจ้าง

สรุป การร้องทุกข์ และการร่วมเจรจาต่อรอง

การร้องทุกข์ เกิดจากความเข้าใจผิดหรือตีความในข้อสัญญาไม่ตรงกัน อาจเกิดจากการทำผิดสัญญาว่าจ้าง ละเมิดกฎหมายแรงงาน ปฏิบัติผิดหรือฝ่าฝืนข้อตกลง โดยเฉพาะการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม จึงต้องมีระบบการแก้ปัญหาเรื่องราวร้องทุกข์อย่างเป็นกระบวนการ โดยการให้คำปรึกษาและวิธีเปิดประตูรับฟังหรือใช้ผู้ตรวจการลงไปรับฟังปัญหาเพื่อการแก้ไข

การร่วมเจรจาต่อรอง ฝ่ายนายจ้าง กับฝ่ายลูกจ้างเผชิญหน้ากันแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยคู่เจรจาต่างฝ่ายใช้ศิลปะหรือเทคนิค กลวิธี โน้มน้าวจูงใจให้ฝ่ายปฏิปักษ์โอนอ่อน ยินยอมตามเป้าประสงค์ของตน

กระบวนการร่วมเจรจาต่อรองที่ดีต้องมีลักษณะไตรภาคี มีคนกลางเป็นประธาน มีเลขาบันทึกการประชุมเจรจา

เมื่อการเจรจาสิ้นสุดลง ต้องปิดท้ายด้วยการสรุปที่ชัดเจน การเจรจา และการสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย และแม้ว่าข้อตกลงระหว่าง 2 ฝ่ายไม่เป็นที่น่าพอใจ ก็ควรจากกันด้วยดี เพราะเราอาจต้องมีการเจรจาได้อีกในอนาคต

ขั้นตอนหลังเจรจา ผู้บันทึกการเจรจาจะส่งบันทึกการเจรจาและสรุปผลการเจรจาเพื่อลงนามทั้ง 2 ฝ่าย ประเด็นที่สำคัญหลังจากนี้ คือการรักษาคำพูด การรักษาข้อตกลง “คำไหนคำนั้น ไม่ใช่คำนั้นคำไหน” การรักษาข้อตกลงได้เป็นการสร้างความเชื่อถือ

ทักษะการเจรจาต่อรอง ต้องมีการวางแผนขั้นตอนการเจรจา การศึกษาข้อมูลคู่เจรจา และข้อมูลแวดล้อมด้านต่างๆ ตลอดจนพิจารณาผู้แทนในการเจรจาที่เหมาะสม เพราะย่อมจะช่วยให้การเจรจามีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จโดยง่ายขึ้น

คำถามทบทวน บทที่ 17

1. เพราะเหตุใดจึงต้องร้องทุกข์?
2. ท่านมีวิธีแก้ไขปัญหาร้องทุกข์อย่างไรบ้าง?
3. การเจรจาต่อรองคืออะไร? เหตุใดจึงต้องมีการเจรจาต่อรอง?
4. บอกวิธีการเจรจาต่อรองของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างมาฝ่ายละ 3 วิธี

หนังสืออ้างอิง บทที่ 17

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. “การเจรจาต่อรอง”. **วารสารนักบริหาร.** ปีที่ 30 ฉบับที่ 1. 2553.

เฉลิม ศรีผดุง. “การสร้างความโปรงใสในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ระดับสูง”. **เอกสารประกอบการสัมมนา** คณะกรรมาธิการศึกษาตรวจสอบเรื่องการทุจริตและเสริมสร้างธรรมาภิบาล วุฒิสภา. (เอกสารอัดสำเนา) 2553.

พระไพศาล วิสาโล. **การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2552.

ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2556). **“กระบวนการขั้นตอนการเจรจาต่อรอง.** Negotiation เจรจาต่อรอง3” (ออนไลน์). แหล่งที่ http://www.slideshare.net/chamokaka/ss-23606449 (สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2561).

มาร์คัส ลีโอนาร์ด เจ. และคณะ. **เจรจาแนวใหม่ มิติแห่งการป้องกันและระงับความขัดแย้งในทีมงานและระบบสุขภาพ.** (นายแพทย์บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ. 2552.

เมเยอร์, เบอร์นาร์ด. **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง.** (นายแพทย์บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ. 2553.

สถาบันพระปกเกล้า. **แนวทางสร้างความปรองดองแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า. 2555.

สมพงศ์ ชูมาก. **การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศ** อ้างถึงใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล บก. 2552. **มนุษย์กับสันติภาพ.** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2552.

อนันต์ชัย คงจันทร์. “การบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติภาพในองค์การ” อ้างถึงใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล, (2552). **มนุษย์กับสันติภาพ.** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2552.

Green, G.D. **Industrial Relations : Text and Case Studies.** London : Pitman Publishing, 1994.

Mills, Daniel Quinn, **Labor Management Relation.** New York : Mcgraw-Hill, 1994.

Mondy, Wyne R. & Neo, Robert M. **Human Resource Management.** New Jersey : Prentice – Hall, 1996.



บรรณานุกรม

กชกร เอ็นดูราษฎร์. (2556). **ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท โกร เฮ่สยาม จำกัด.** วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป. มหาวิทยาลัยบูรพา.

ก.พ., สำนักงาน กองวิชาการ. ระเบียบวินัยข้าราชการ. กรุงเทพฯ : ก.พ. ม.ป.ป.

กรมบัญชีกลาง. **กลุ่มงานสวัสดิการรักษาพยาบาลข้าราชการ.** 2555. สืบค้นจาก (http://wwww2.cgd.go.th/organize_data_2_3_18.asp).

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย องค์การอนามัยโลก. **ความร่วมมือด้านการจัดการภัยพิบัติในอาเซียน.** กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. 2555.

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการสังคม. **กฎหมายคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541.** กรุงเทพฯ : รำไทยเพรส จำกัด, 2541.

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2556). **การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจอโศก** กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

กฤตยา ปาติสัตย์. (2553). **การสรรหาพนักงานของบริษัท เบนช์มาร์คอิเลคทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.

กฤติน กุลเพ็ง. **กลยุทธ์การสรรหาบุคลากร.** กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์. 2555.

กัญฐิกา สุระโคตร. (2559). **ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กันตพงศ์ รังษีสว่าง. (2550). **วิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินการตาม พระราชบัญญัติส่งเสริม การจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ.2546.** วิทยานิพนธ์ ปัญญามหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

กัลยรัศมิ์ ทิณรัตน์. **ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ.** กาฬสินธุ์ : คณะเทคโนโลยีสังคม สาขาวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์. 2556.

กาญจนา ทองทั่ว และคณะ. **กระบวนการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยทางถนนของนักศึกษาและชุมชนรอบมหาลัยอุบลราชธานี** งานวิจัยโดยการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. 2555.

กาญจนา เทียนลาย และ ธีรนงค์ สกุลศรี. “ประชากรชายขอบมุมมองในเชิงจำนวนและการกระจาย” **ประชากรและสังคม.** 2555.

กิจสุวัฒน์ หงส์เจริญ. (2555). **การพัฒนารูปแบบการสรรหา และการคัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กิตติ บุนนาค. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทย.** ม.ป.ท. 2555.

กิตติพัฒน์ กาญจนสินิทธ์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างความปลอดภัยและอาชีวอนามัยพฤติกรรมความปลอดภัยกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน บริษัท วีเซิร์ฟ โลจิสติกส์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

กิตติศักดิ์ จินดากุล. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการเผชิญและฟันฝ่าอุปสรรค และความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กิติวรรณ สุตะนนท์. “จับตามองวิธีประเมินความพร้อมสู่อุตสาหกรรม 4.0...” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60, พฤศจิกายน - ธันวาคม 2561 : 34.

กุลภา วจนสาระ และ กฤตยา อาชวนิชกุล. **ประชากรและสังคม 2555: ประชากรชายขอบและความเป็นธรรมในสังคมไทย.** นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. 2555.

เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์. **หลักพื้นฐานกฎหมายมหาชน.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. 2558.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, รศ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ต. 2550.

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. “การเจรจาต่อรอง”. **วารสารนักบริหาร.** ปีที่ 30 ฉบับที่ 1. 2553.

ขวัญชนก ต้นกันยา. (2559). **ปัญหาการลงโทษทางวินัยของข้าราชการ : ศึกษากรณีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ชี้มูลความผิดทางวินัย.** สารนิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตร์มหาบัณฑิต กลุ่มวิชากฎหมายมหาชน, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ขวัญตา พระธาตุ. (2554). **คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอัยการ กรณีศึกษา : สำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดสงขลา.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจ. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

คณะทำงานศึกษาภาระโรค, สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. **รายงานผลการศึกษาภาระโรคและการบาดเจ็บของประเทศไทย พ.ศ.2552**. นนทบุรี: สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. 2552.

จักรพันธ์ เด่นดวงบริพันธ์. “เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก 21 เหตุการณ์ที่จะเกิดในศตวรรษหน้า,” **วารสารอุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 60 มีนาคม – เมษายน. 2561 : 17 – 20.

จิตติมา อัครธิติพงศ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. 2556.

จินตวีร์ หรยางกูร. (2557). **การวิเคราะห์การอ้างถึงในวิทยานิพนธ์ สาขาการจัดการด้านโลจิส ติกส์ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฑามาศ แก้วพิจิตร. **การพัฒนาผู้นำระดับสูงระบบข้าราชการพลเรือน.** กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2553.

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรธนา เทพจิต. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น, 2550.

ฉวีวรรณ พัฒนรังษีเลิศ. (2552). **การสำรวจค่าตอบแทนและสวัสดิการของธุรกิจเฟรนไชส์ร้านอาหาร : กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ฉัฐพร โยเหลา. “สังคมผู้สูงอายุ และโอกาสทางธุรกิจในประเทศไทย”. **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 59 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2560).

เฉลิม ศรีผดุง. “การสร้างความโปรงใสในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง ระดับสูง”. **เอกสารประกอบการสัมมนา** คณะกรรมาธิการศึกษาตรวจสอบเรื่องการทุจริตและเสริมสร้างธรรมาภิบาล วุฒิสภา. (เอกสารอัดสำเนา) 2553.

ชนิดา คล้ายสกุล. (2552). **การศึกษาการพัฒนาตนเองเพื่อการของพนักงาน บริษัท อาหารยอดคุณ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัจจ์นันต์ ธรรมจินดา. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2553.

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์, รศ.ดร. **การเปิดรับวัฒนธรรมข้ามชาติกับภาวะทางจริยธรรมของเยาวชนไทยในยุคการสื่อสารไร้พรมแดน.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2552.

ชานิศญา ศากยวงศ์. (2554). **ความพึงพอใจต่อสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ทางหลวงที่ 8 (นครราชสีมา).** ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ชุติภาส ชนะจิตต์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชันกรุงเทพมหานคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี.

ชุติมา คุณนะ. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชูชัย สมิทธิไกร, รศ.ดร. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, [ม.ป.ป.]. อัดสำเนา.

เชาว์ โรจนแสง. **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, (พิมพ์ครั้งที่ 3).** นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2554.

โชติ แย้มแสง. (2557). **กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. **แนะนำสกุลความคิดหลังโครงสร้างนิยม (Introducing Post Structuralism).** กรุงเทพฯ : สมมุติ. 2554.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, ผศ. ดร. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2545.

ณัฐพงษ์ บุปผเวช. (2553). **ปัญหากฎหมายย้อนหลัง.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขากฎหมายเอกชน, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดวงตา เทียนกล่ำ. (2550). **ความเชื่อด้านสุขภาพกับพฤติกรรมการป้องกันตนเอง จากสารเคมีอันตรายของพนักงานโรงงานผลิตมอร์เตอร์คอมเพรสเซอร์แห่งหนึ่งในประเทศไทย.** วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เดชากร แก่นเมือง. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราช.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ทองฟู ศิริวงศ์. **พฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพ : บริษัท จามจุรี โปรดักส์ จำกัด. 2555.

ทิรัศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). **"การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา".** รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

ทิศนา แขมมณี. **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553.

ธรินทร์ มาลา. (2557). **วัฒนธรรมองค์การสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์การ.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์. (2553). **“ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดตาก”**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครองท้องถิ่น). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์. 2552.

นภาพร วงศ์วิวัฒนนุกิจ. (2553). **การบาดเจ็บที่เกี่ยวเนื่องจากการทำงานและพฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงานของคนงานก่อสร้าง.** วิทยานิพนธ์ พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพยาบาลอาชีวอนามัย) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นราพรรณ บุญเปล่ง. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อด้านสุขภาพกับพฤติกรรมในการป้องกันโรคซิลิโคสิสของคนงานโรงโม่หิน อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

นวณัฐ แก้วขวัญ. (2554). **ปัญหาการพิจารณาและการสั่งลงโทษทางวินัยของผู้บังคับบัญชาตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติชี้มูลฐานความผิด.** การศึกษาอิสระหลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นันทนาพร อรินทมาโน, “เกาะเทรนด์นวัตกรรมดิจิทอล” **อุตสาหกรรมสาร** ปีที่ 60 ฉบับที่ 1 มกราคม-กุมภาพันธ์ 2561 : 28.

นันทวัฒน์ บรมานันท์. **กฎหมายปกครอง** (พิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. 2553.

นุชเนตร จักรกลม. “ความท้าทายของญี่ปุ่นสู่ Society 5.0 เทคโนโลยีดิจิตอลสู่อนาคตของประเทศไทย”. **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 61 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2562).

นิติ นาชิต, ชัยวิชิต เชียรชนะ และสิริรักษ์ รัชชุศานติ. **“การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนำรูปแบบการประเมินหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ไปใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา”**. Veridian E-Journal, Silpakorn University. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม). 2559. 611-629.

นิพนธ์ ทวีคูณ. “รายงานผลการศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน,” **วารสารศน**. 2544. 22 (2) : 36 – 39.

นิโลบล ปางลิลาศ. **เคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพเข้าสู่ตลาดอาเซียนอย่างเสรี : โอกาสและผลกระทบต่อไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา. 2554.

บรรพต ปันทรส. (2555). **การบริหารนโยบาย และการบริหารงานประจำวันของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด.** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ. “**จับกระแสรุกรัฐ ลดเหลื่อมล้ำหลักประกันสุขภาพ**”. วารสารประกันสังคม. มกราคม 2554.

บุญทรง พฤกษาพงษ์. **รวมกฎหมายคนต่างด้าว.** กรุงเทพฯ : นิติบรรณการ. 2552.

_____. (2553). **สถานการณ์แรงงานข้ามชาติในประเทศไทย** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.statelessperson.com/ww/?q=node/6988 [20 พฤษภาคม 2562].

ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง**กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4)** ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557.

ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2559). **ผลกระทบของวิธีปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม.** กรุงเทพฯ: รายงานวิจัย วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน. 2556.

ประเสริฐ แย้มกลิ่นฟุ้ง. **การจัดระเบียบทางสังคม.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, รศ.ดร. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ. ม.ป.ป.

ปลัดกระทรวงมหาดไทย, สำนักงาน. **การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ** (ก.พ.). [Online] เข้าถึงได้จาก : www. personal moi : go.th [2554 เมษายน39].

ปาณทิพย์ เปลี่ยนโมฬี. “บทบรรณาธิการบริหาร” **อุตสาหกรรมสาร**. ปีที่ 60 มีนาคม-เมษายน 2561 : 1.

_____. “Editor’s Talk” **อุตสาหกรรมสาร.**ปีที่ 60. พฤศจิกายน – ธันวาคม. 2561 : บทบรรณาธิการ.

_____. “หุ่นยนต์โซเฟีย” **อุตสาหกรรมสาร.**ปีที่ 60 ฉบับที่ 3 พฤษภาคม-มิถุนายน. 2561 : 27.

ปิ่นทิรา จันหลวง. (2553). **“แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย”**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ปิยพร วุยชัยภูมิ. (2556). **ความผิดวินัยอย่างร้ายแรงในกรณีกระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน.** สารนิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ผจญ เฉลิมสาร. **คุณภาพชีวิตในการทำงาน.** กรุงเทพฯ: โปรดักทิวิตี้เวิลด์. 2551.

พงศ์สิทธิ์ พราหมณ์ชื่น. **คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในกรมสรรพากร. โครงงานการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา.** สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 2555

พจน์ภัทรา ภุชงคกุล. (2553). **แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรขององค์กรปกครองท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น. 2546.

พยัต วุฒิรงค์. **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2555.

พรทิภา ซาบุตร. “ความสัมพันธ์ของภาวะสุขภาพจิต สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความ สามารถในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จังหวัดปทุมธานี”, **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชียฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**, 2557. 8(1), 171-183.

พระไพศาล วิสาโล. **การไกล่เกลี่ยแบบพุทธ.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์. มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2552.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2554.

พัชรินทร์ ราชคมน์. (2554). **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

พิชชา ศุภเสถียร. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานในองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ไฟร์เทรดเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด และกลุ่มบริษัทในเครือ.** การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

พิชาภพ พันธุ์แพ. **ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริ้นท์. 2554.

พิชิต เทพวรรณ์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ **:** ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2554.

พิชิตพล บูระพันธุ์. **พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง.** เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2553.

พิชิต ฤทธิ์จรูญ. **เทคนิคการประเมินโครงการ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท เฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์ จำกัด. 2557.

พิมพ์นิภา บัวแสง. “พลิกโฉมธุรกิจด้วยแนวคิดดิจิทอล”, **อุตสาหกรรมสาร**. ปีที่ 60 ฉบับที่ 1 2561: 24-25.

พิริยะ ผลพิรุฬห์. **การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ.** กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมการพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2552.

เพ็ญศิริ แก้วมณี. (2553). **ความพึงพอใจในค่าตอบแทนของพนักงาน บริษัท แอ็ดวานซ์อินฟอร์ เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และคณะ. **การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในงานอุตสาหกรรม บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารศรีสยาม จำกัด.** กรุงเทพฯ : บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารศรีสยาม จำกัด. 2552.

ไพโรจน์ ลดาวิจิตรกุล. (2551). **อุบัติเหตุ (Accident) กับการสูญเสีย** (ออนไลน์) (อ้างเมื่อ 1 กันยายน 2562) จาก http://ismed.or.th

ไพศาล ศิลปะวัฒนานันท์. (2555). **ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของที่ทำการปกครองอำเภอในเขตจังหวัดชัยภูมิ.** (การศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2556). **“กระบวนการขั้นตอนการเจรจาต่อรอง.** Negotiation เจรจาต่อรอง 3” (ออนไลน์). แหล่งที่ http://www.slideshare.net/chamokaka/ss-23606449 (สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2561).

ภูดิท เตชาติวัฒน์. **เฮลท์ วาไรตี้ สี่แคว หนังสือพิมพ์สี่แคว.** คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2555.

มงคล อย่างรัตนโชติ. (2550). **ปัจจัยที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุและแนวทางการลดอุบัติเหตุของการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางระหว่างจังหวัดสุโขทัยกับจังหวัดอื่นๆ.** วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

มณี มหาวงศนันท์. **ความพึงพอใจต่อการให้บริการของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดตาก.** รายงานวิจัยเสริมหลักสูตร รัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง 2551.

มธุริน เถียรประภากุล. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความปลอดภัยของพนักงานหน่วยงานผลิตโอเลฟินส์ 1 บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) สาขาที่ 2 โรงโอเลฟินส์ ไอหนึ่ง** วิชาการค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มัทนา พนานิรามัย, รศ. ดร. **ประชากรวัยกลางคน : การเตรียมความพร้อมเพื่อวัยสูงอายุ.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2552.

มาร์คัส ลีโอนาร์ด เจ. และคณะ. **เจรจาแนวใหม่ มิติแห่งการป้องกันและระงับความขัดแย้งในทีมงานและระบบสุขภาพ.** (นายแพทย์บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ. 2552.

เมธัส ไชยศิลป์. (2553). **การศึกษาทัศนคติต่อกิจกรรมสร้างพฤติกรรมความปลอดภัย (Behavior Based Safety) ที่มีผลต่อระดับพฤติกรรมความปลอดภัยที่คาดหวัง กรณีศึกษา กลุ่มบริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เมเยอร์, เบอร์นาร์ด. **พลวัตการจัดการความขัดแย้ง.** (นายแพทย์บรรพต ต้นธีรวงศ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คบไฟ. 2553.

รงค์ บุญสวยขวัญ. “การจัดการทางสังคม : สังเคราะห์แนวคิดเพื่อการอธิบายการจัดการกลุ่มองค์กรประชาชนในสังคมชนบทไทย” **วารสารมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.** ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2554.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

รัตนาภรณ์ บุญมี. **คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบลนาดี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง.** คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 2558.

ลภัสนันท์ จิระดุลยพัฒน์, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. **ความพึงพอใจในสวัสดิการและค่าตอบแทนบริษัทเอกชน.** โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับผู้จัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2556.

ลักษณชัย ธนะวังน้อย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วชิระ ไม้แพ. “การอุทธรณ์คำสั่งทางการปกครองตามกฎหมายว่าด้วยโรงงาน” **อุตสาหกรรมสาร**. 61 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2562)

วนัสนันท์ ศิริรัตนะ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ.** ม.ป.ท. 2556 : 2.

วรพงษ์ เยาหะรี. **ทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีของ บริษัท ที.เค.เอส.เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2556.

วรวรรณ ชาญด้วยวิทย์. **ทางเลือกของสวัสดิการสังคมสำหรับคนไทย.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. 2552.

วรารัตน์ เขียวไพรี. **การบริหารค่าตอบแทน.** กรุงเทพ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์. 2550.

วัชระ ปานชื่น. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อด้านสุขภาพ กับพฤติกรรมการป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงานของอาสาสมัครมูลนิธิร่วมกตัญญูในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

วาริท บุญสร้างสม. (2555). ระดับการรับรู้ และความรู้ของพนักงาน บริษัท แม๊กซอน (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต บริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป) บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : โฟร์เพซ. 2556.

วิชาการ, กอง. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. : ม.ป.ป.

วิเชียร วิทยอุดม. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์. 2552.

วิทย์ วิศทเวทย์. **ปรัชญาทั่วไป.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์. ม.ป.ป.

วิภาส ทองสุทธิ์. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : อินทภาษ, 2552.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ. 2554.

วีลาศ ยาวิละ. (2554). **การศึกษาแนวทางการพัฒนาตนเองของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท เคฮินออโตพาร์ทส์ (ประเทศไทย) จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

วิวัฒน์ พุทธวรรณไชย. **ศูนย์วิจัยอุบัติเหตุแห่งประเทศไทย โครงการวิจัย การใช้ความเร็วในการขับขี่ที่ปลอดภัย : กรุงเทพ มหานคร.** มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ สำนักงานกองทุน สนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันเทคโนโลยี แห่งเอเชีย. 2557.

วิศาล ศรีมหาวีโร. **วัฒนธรรมการเมืองและทัศนะการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนภาคใต้ : กรณีศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี.** สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. 2553.

วิสูตร จิระดำเกิง. **การบริหารโครงการ สำหรับผู้บริหาร**. (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2). ปทุมธานี : สำนักพิมพ์วรรณกวี. 2555.

วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. การเมืองเพื่อประชาชนค้นหาเสียงสาธารณะที่มีความรับผิดชอบ. กรุงเทพฯ : งานดี. 2552.

วีระเกษตร สวนผกา และคณะ. **โครงการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาระบบการจราจรและขนส่งอัจฉริยะ ปี พ.ศ.2555-2560**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. 2555.

ศศิธร สาเอี่ยม. (2554) **การบริหารคุณภาพโดยรวมและความพึงพอใจในการทำงาน.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศศิวิมล ทุมวัน. (2560). **ปัจจัยเชิงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

ศิริพงษ์ เศาภายน. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ปุ๊ค พอยท์. 2553.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2550.

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร. (ศสล.) สำนักงาน ก.พ. **คู่มือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี. 2557.

เศกสรรค์ วัฒนบุตร และคณะ. **“การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมงานนำเสนอด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ : กรณีการพัฒนาครูโรงเรียนบ้านขามเรียน ตำบลหนองบัว อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม”**. 2552. (เอกสารการฝึกอบรม)

สถาบันพระปกเกล้า. **แนวทางสร้างความปรองดองแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า. 2555.

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. **ประชากรและสังคมสารประชากร.** ปีที่ 22 เดือนมกราคม 2556.

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. **รายงานการประเมินระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าในช่วงทศวรรษแรก (2544-2553).** นนทบุรี: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. 2556.

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2552.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. **นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.** พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม. 2550.

สมพงศ์ ชูมาก. **การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างประเทศ** อ้างถึงใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล บก.2552. **มนุษย์กับสันติภาพ.** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2552.

สัญชัย ศิริเดช. (2556). **ปัญหาการใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการออกคำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการพลเรือน : กรณีศึกษาที่คณะกรรมการ ป.ป.ช.ชี้มูลความผิดทางวินัย.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตรมหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ. กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **ดัชนีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ปี 2552.** กรุงเทพฯ : กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. 2554.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันในสังคมไทย: ปีแรกของแผนพัฒนาฯ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ฉบับที่ 10 มกราคม 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555. **ฐานข้อมูลด้านสังคมและคุณภาพชีวิต.** http://social.nesdb.go.th/socialstat/StatSubDefault_Final.aspx?catid=4

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ภาวะสังคมไทยไตรมาส 3 ปี 2555.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2558.** กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พริ้นท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. 2558.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). **แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556-พ.ศ.2561).** กรุงเทพฯ : วิชั่น พริ้นท์แอนด์ มีเดีย. 2556.

สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา. **คู่มือการปฏิบัติงานด้านงานสารบรรณ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา. 2555.

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์. กระทรวงสาธารณสุข. **สถิติสาธารณสุข พ.ศ.2554.** นนทบุรี: กระทรวงสาธารณสุข. 2554.

สำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน. **แผ่นพับเอกสารชี้แจงนายจ้าง ลูกจ้าง กองทุนเงินทดแทน.** E-mail : info@sso.go.th, Website : www.sso.go.th.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **การสำรวจพฤติกรรมการเล่นกีฬาหรือออกกำลังกายของประชากร.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2554.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **การสำรวจอนามัยและสวัสดิการ พ.ศ.2554.** กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2554.

สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. **รายงานการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าประจำปี 2554.** กรุงเทพฯ: สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ. 2555.

สำนักพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการกระจายรายได้. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **ตัวชี้วัดความยากจนและการกระจายรายได้ ทั่วราชอาณาจักร ปี พ.ศ.2531-2553.** สืบค้นจาก (http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatReport_Final.aspx?reportid=480&template=1R1C&yeartype=M&subcatid=71)

สิทธิโชค วรานุสันติกูล, ผศ.ดร. **ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร. 2556.

สิรางค์ กลั่นคำสอน, ผศ. ดร. “เทคโนโลยีหุ่นยนต์อุตสาหกรรม,” **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่60. พฤษภาคม – มิถุนายน 2561 : 35.

สิริภาพรรณ ลี้ภัยเจริญ. **กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุน** มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. วารสารปัญญาภิวัฒน์, ปีที่ 5 (ฉบับที่ 1), พ.ศ.2557 : 299-308.

สิริวรรณ ศรีพหล. (2554). **รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกล เรื่องการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาลักษณะความเป็นพลโลกของนักเรียน ทุนอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี 2551 ในโครงการบริหารวิชาการแก่สังคม.** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2554.

สุกัลยา วงศ์ชมบุญ. “การพูดจาในฐานะผู้นำ”. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** ปีที่ 6 ฉบับที่ 10. 2552 – 2553.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. **เอกสารการสอนชุดวิชาการวิเคราะห์โครงการ=Project analysis หน่วยที่ 8-15** (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2557

สุดาศิริ วศวงศ์. **กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2552.

_____. **พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2548.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะนิติศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2552.

สุทธิพงษ์ สุวรรณสาธิต. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานภายใต้นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท บี.ที.เอนจิเนียริง จำกัด.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. **การบริหารโครงการ : เครื่องมือ และเทคนิคในการบริหารโครงการ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2556.

สุธีรา เผ่าโภคสถิต และพิชญ์สิรี โค้วตระกูล. **การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม็ค. : ม.ป.ป.

สุนทรา เชื้อบ้านเกาะ. (2558). **“การศึกษาองค์ประกอบ คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพไทยรุ่นอายุวาย โรงพยาบาลศูนย์เขตบริการสุขภาพที่ 5”.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุพล ลิมวัฒนานนท์. **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ปี 2532-2552.** ไม่ระบุสถานที่พิมพ์. 2555.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การวางแผนและการบริหารโครงการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น. 2553.

สุริยา ปานแป้น. **คู่มือสอบกฎหมายปกครอง** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน. 2556.

สุวเพ็ญ คำตุ้ย. (2556). **“แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา”**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา.

สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ. บรรณาธิการ. **การสาธารณสุขไทย 2551-2553.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก. 2554.

เสกศักดิ์ จำเริญวงศ์, รศ.ดร. **บทบาทของบรรษัทภิบาลในการกำกับดูแลคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

เสนาะ ติเยาว์. **การบริหารงานบุคคล.** มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.

เสาวลักษณ์ หนูสวัสดิ์. **ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงาน บริษัท เมดไลน์ จำกัด.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2554.

อนันต์ชัย คงจันทร์. “การบริหารความขัดแย้งเพื่อสร้างสันติภาพในองค์การ” อ้างถึงใน ศรีเพ็ญ ศุภพิทยากุล, (2552). **มนุษย์กับสันติภาพ.** (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2552.

อนิวัช แก้วจำนง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : นำศิลป์ โฆษณา. 2554.

อนุวัฒน์ บุญนันท์. (2554). **การควบคุมการใช้ดุลยพินิจของฝ่ายปกครองโดยองค์กรตุลาการในระบบกฎหมายอังกฤษและกฎหมายไทย.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรนิติศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรวรรณ บุญบำรุง, สุพิมพ์ ศรีพันธ์วรสกุล และกนก พานทอง. "โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยของรัฐ" **วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา**, ปีที่ 21 (ฉบับที่ 2), 2557 : 63-72.

อรุษา กิตติวัฒน์, "การสร้างแบรนด์ 4.0" **อุตสาหกรรมสาร.** ปีที่ 59. กรกฎาคม–สิงหาคม. 2560.

อาทิตยา ภู่เกิด. (2554). **การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายสำนักงานบริษัทในกลุ่มธุรกิจการตลาดและการจัดจำหน่ายของเครือเจริญโภคภัณฑ์.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ. คณะบริหารธุรกิจ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual plan).** กรุงเทพฯ. พิมพ์ดีการพิมพ์. 2552.

_____. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์. 2551.

อาภานรี สื่อสุวรรณ. (2555). **อิทธิพลในการทำนายของปัจจัยค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อความผูกพันของบุคลากร : กรณีศึกษาของบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลราชบุรี.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

อุสุมา ศักดิ์ไพศาล. (2556). **คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเตอร์ เรียลตี้ แมเนจเม้นท์ จำกัด.** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

เอกลักษณ์ กาญจนาเพ็ญ และคณะ. (2555). **การสืบสวนเบื้องต้นการเกิดอุบัติเหตุจราจรโดย การประยุกต์ใช้โปรแกรม CAD ZONE : กรณีศึกษาทางหลวงหมายเลข 408 จังหวัดนครศรีธรรมราช**. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิตภาควิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

Arnold, William. & McClure, Waynne. **Communication Training and Development.** New York : Harper & Row, 1989.

Bovee, Courtland L. and Others. **Management.** New York : McGraw-Hill, 1993.

Chiang J. and Canter P. "An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation : Examining the Moderating Role of Communication Satisfaction". **International Journal of Hospitality and Tourism Administration.** 9(4). 2008.

Conner, J & Ulrich, D. “Human resource roles : Creating value, not rhetoric,” **Human Resource Planning**. 1996. 19 (3) : 38 - 47.

Constantina Stylianou. (2011) **A decision support tool for road safety manage-ment in Cyprus.** Degree of Master of Philosophy School. University of Birmingham.

Copenhaver, Lisa & Guest, Robert H. “Quality of Work life : The Autonomy of Two Success,” **National Productivity Review.** 8 (Winter 1985).

Cynthia Oduro-Nyarko. **Human Resource Management Practices by Small and Medium Size Hotels in Central Ayawaso Metropolitan Area** : Department of Secretaryship and Management Studies School of Business. Accra Polytechnic. 2013.

De Cenzo, D. & Robbins S. **Human Resource Management.** New York : John Wiley & Sons. 1933.

Dessler, G. A Framework for Human Resource Management. 4th edition. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall. 2006.

Flippo, Edwin B. **Management : A Behavioral approach.** Boston : Allyn and Bacon, 1966.

_____. **Personnel Management.** New York : McGraw – Hill. 1984.

Gatewood, R.D. & Feild, H.S. **Human Resource Selection.** Fort Worth, TX. : Dryden. 1998.

Green, G.D. **Industrial Relations : Text and Case Studies.** London : Pitman Publishing, 1994.

Harvey & Bowin. **Management.** 5th ed Boston : Hougton Miffin, 1968.

Haynes, Marison E. “Partnership in Management: Employee Involvement Gets Results,” **Personnel Journal.** 2 (July).

Herzberg, Frederick. “One More Time : How Do You Motivate Employees?” **Harvard Business Review 65.** (September-October 1987) : 102-109.

Kaprinis Stylianos. “Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations : a review”. **American Journal of Sports Scienc**. 2013; 1(4) : 44-57.

Leonard, Nadler. **Development Human Resources.** Houston : Gulf Publishing Company. 1970.

Likert, Rensis. **The Human Organization; its management and values.** New York : McGraw – Hill Book Co., 1967.

Mc Gehee, William & Thayer, Paul W. **Training In Business and Industry.** U.S.A. : John Wiley & sons, Inc. 1961.

Mc Gregor, Douglas. **The human Side of Enterprise.** New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1960.

Michal Armstong and Tina Stephens. **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**. London and Sterling : VA. Kogan. 2005.

Milkovich, G.T. and Newman, J.M. **Compensation. (8th ed.)**. New York : McGraw-Hill. 2005.

Mills, Daniel Quinn. **Labor Management Relations.** New York : McGraw-Hill, 1994.

Mondy, Wyne R & Noe, Robert M. **Human Resource Management.** New Jersey : Prentice-Hall, 1996.

Peters, T&Townsond R. **Excellence in the Organization.** New York : Simon & Shuster. 1995.

Plunkett & Attner. **Introduction to Management.** N.J. : Wadsworth Publishing Company. 1994.

Reddin, William G. **Managerial Effectiveness.** New York : Mc Graw-Hill Book CO. 1970.

Rosenberg, Jerry M. **Dictionary of Business and Management.** N.Y. : John Wiley & Sons. 1987.

Sjoerd, v. d. H., & Tanya, B. The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. **Journal of Organization Effectiveness: People and Performance.** 4(2). 2017. 157-178.

Stahl, O Glenn. Public Personnel Administration. New York : Haper & Row Publishers. 1962.

TizazuKassa. “Issue 3,”. **International Journal of Advance.** Volume 3. March 2015.

Tompkins, J. **Human Resource Management in Government.** New York : Harper Collins, 1998.

Tompkins, J. **Human Resource Management in Government.** New York : Harper Collins, 1998.

Torrington, Derek & Laura Hall. **Personnel Management : A New Approach.** London : Prentice-Hall International. 1987.

United Nations Development Programme (UNDP). **Human development report 2013 the rise of the south human progress in a diverse world.** New York: the United Nations Development Programme. 2013.

Werther, Willaim B. & Kieth, Davis. **Human Resource and Personnel Management**. New York : McGraw – Hill. 1993.

York, K.M. **Applied Human Resource Management : Strategic Issues and Experiential Exercises.** California : SAGE Publications. 2010.

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

(การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและเอกชน)



การบริหาร จัดการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมบูรณ์ด้วย

บทบาท ความสำคัญ การวิเคราะห์งาน ความสัมพันธ์การบริหาร การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การบรรจุ การฝึกอบรม การพัฒนา การวางตำแหน่ง การประเมินผล การบริหารค่าตอบแทน การรักษาวินัย กฎระเบียบ บริการ – สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัยและสุขภาพ การจูงใจ ปัญหาการร้องทุกข์ แรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง บรรษัทภิบาล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผศ. ดร. ไตรรัตน์ ยืนยง