

นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมสอม

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์แต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ซึ่งจะประกอบกันทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้มนุษย์สามารถสร้างสรรคงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

1.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคล

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินการกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์กรไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์กร

หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ

หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข้างที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการปล่อยถ่ายออกไป

1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและ

สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) **ด้านบุคลากร** ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

(2) **ด้านองค์กร** ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

(3) **ด้านสังคม** ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

1.3 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคล

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรบริหารส่วนตำบลแหลมสอมเป็นแนวทางในการปฏิบัติประกอบด้วย

- 1) หลักคุณธรรม (Merit - Based)
- 2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
- 3) หลักผลงาน (Performance - Based)
- 4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
- 5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1) หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

- (1) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ
- (2) หลักความสามารถ เป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ
- (3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด
- (4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) **หลักสมรรถนะ (Competency - Based) :** หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) **หลักผลงาน (Performance - Based) :** คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่า จะให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมียปัจจัยอื่นๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้นับผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) **หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) :** คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5) **หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) :** คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

1.4 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

สรรหา	คือ หาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยการสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก
พัฒนา	คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีก ต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
รักษาไว้	คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักษากองค์กร
ใช้ประโยชน์	คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.5 การกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กร โดย มีคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลัง คือ จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวดิ่งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ

(1) Redeployment of resource เกี่ยวทรัพยากร อาจใช้วิธีเปลี่ยนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนคนไปทำงานที่เหมาะสม

(2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

(3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

(4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้(HRM-Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM เข้าไป การบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้างตัวตายตัวแทนนั่นเอง โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity)

8. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อประชาชนหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

1.6 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน โดยการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

1.1) ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 51 – 52)

- (1) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (2) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

- (3) ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- (4) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ
- (6) เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

1.2) กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

(1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and plans of Organization) งานชิ้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

(2) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สํารวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

(3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่างค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

(4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

(5) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

2) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานขององค์กรจัดทำขึ้นเพื่อมุ่ง
งูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการ
สรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็น
ขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำ
ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้
ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้าร่วมงานกับ
องค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้
ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรเข้ามาสู่องค์กร โดยให้เกิดความสนใจมา
สมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการ
ตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรม
ในการคัดเลือกบุคลากร

องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมสอมมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามา
งานได้โดยเสมอภาค

- เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์กรเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่าง
หรือไม่ก็ตาม

- เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้อง
ไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย

- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัคร
เข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

(2) นโยบายแบบปิด ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครใน
ตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป

- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

2.1) หลักเกณฑ์ของการสรรหา

เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) **หลักความสามารถ (Competence)** หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) **หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)** หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนา หรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

(3) **หลักความมั่นคง (Security on Tenure)** หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

(4) **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)** หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

2.2) แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

จำแนกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคคลได้ 2 แหล่ง คือ

(1) **การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร** องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

- ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร

- ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

(2) **การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร** องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ

- สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าทำงาน
- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร
- มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร
- ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร

2.3) ระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบ

(1) ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

(2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน

2.4) กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

- (1) การเริ่มต้นการรับสมัคร
- (2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- (3) การกรอกใบสมัคร
- (4) การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
- (5) การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงานโดยฝ่ายบุคคล
- (6) การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- (7) การตรวจสอบสุขภาพ
- (8) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

Mondy R. Wayne et al. (1996 : 223 - 238) ได้อธิบายถึงการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการ ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- (1) การทดสอบความสามารถสติปัญญา
- (2) การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ
- (3) การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ
- (4) การทดสอบความสนใจในงาน
- (5) การทดสอบบุคลิกภาพ
- (6) การสัมภาษณ์

3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็น การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

3.1) ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ (กุลธน ธนาพงศธร. 2532 : 169-171) คือ

(1) ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึก รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

(3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

(4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มิบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

(5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้ได้รับการพัฒนา

(6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- (1) การสำรวจความต้องการ
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
- (3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
- (4) การดำเนินการพัฒนา
- (5) การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนาการเลือกใช้รูปแบบใด เวลากับบุคลากรระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

- (1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา
- (2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน
- (3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
- (4) การสอนแนะนำงาน
- (5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
- (6) การประชุมสัมมนา
- (7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
- (8) การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
- (9) การเลื่อนตำแหน่ง
- (10) กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4) การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

การบริหารค่าตอบแทน คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทนทางสังคม

4.1) ส่วนประกอบของค่าตอบแทน คือ

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติ วิสัย เพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา

เงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหาร จึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ในรูปแบบ ของเงินเดือน และค่าจ้าง

เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายใน ช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของ บุคลากร

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้ง ทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือ หัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจตัดสินใจให้เขา เพื่อให้เขาทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลิตภัณฑ์ที่เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่าง ยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

(3) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจ และตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขึ้นมานี้ถือว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งใน บางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นทีโฝหาของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึง พอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

(4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยก ย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นกำลังใจ แก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

(5) ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) พนักงานที่เลือกทำงานในบริษัทที่ มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบ แทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

(5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมาย กำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วๆ ไป

(5.2) หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมไปถึงจริยธรรมของมนุษย์ที่ยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาไว้พนักงานให้อยู่กับองค์กร

(5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

(5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

(5.5) หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือเสถียรภาพในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่อภัยอันตรายและความเสี่ยงภัยต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทุพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

(5.6) หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็งสร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

(5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort Bargain) หลักล่อใจให้ทำ มักจะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

(5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในองค์การของโลกเสรีจะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ด้วยเขาอาจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ดีชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะเพื่อประมวลความพอใจเข้าด้วยกัน และอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเขาจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อ การยอมรับมีมากขึ้นการต่อต้านที่ค่อยๆ ลดลง

4.2) วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

(1) เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การ (To recruit people to the organization) เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาสมัครทำงาน ทำให้สามารถเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

(2) เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To control payroll costs) การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตารางค่าจ้างและประเภทของงานประกอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการจ่ายเงินค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

(3) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To satisfy employees) การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมเสมอภาพ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(4) เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำกันอย่างมีประสิทธิภาพ (To motivate employees to superior performance) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

4.3) หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ ได้อธิบายว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

- การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

- การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง

5) สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

5.1) ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

(1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

(2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กร ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

5.2) หลักการจัดสวัสดิการ

(1) ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่างๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

(2) การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์การธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

(3) ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์การธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียเงินไปในการลงทุน

(5) ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้กับพนักงานทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ จะเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรและพนักงานในการพัฒนากิจการขององค์กรให้มั่นคงและก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามชนิดของสวัสดิการ มีดังต่อไปนี้

- (1) บริการด้านสุขภาพ (Health Services)
- (2) บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services)
- (3) บริการด้านความมั่นคง (Security Services)
- (4) การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitled leave)
- (5) บริการด้านการศึกษา (Education Services)
- (6) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services)
- (7) บริการนันทนาการ (Recreational Services)

- (8) บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
- (9) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award)
- (10) บริการอื่นๆ (Other Services)

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

(1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

(2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

(4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

(5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

(6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญห ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

(1) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่า เป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

- กระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)
- จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
- ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check List)
- เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field Review)
- เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work Report)
- ประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)
- ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Results)
- ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Objectives)
- ประวัติการมาปฏิบัติงาน (Attendance Report)
- เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed Appraisal)

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับองค์การได้ก็ต่อเมื่อ มีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

(1) การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงาน

(2) การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

7) การพ้นออกจากงาน

การพ้นออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อ เตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพ้นออกจากงานของบุคลากร การที่บุคลากรได้พ้นสภาพการทำงานในองค์กร เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักถึงความสำคัญของคนมากขึ้น

การให้พ้นจากตำแหน่ง หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน มีดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
- ปัญหาด้านวินัย
- การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ
- การให้ออกจากงานเมื่อคราวให้เกษียณอายุ
- การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

ดังนั้นการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้นักลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

แต่อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแล้ว เมื่อบุคคลได้อุทิศเวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ยามที่เขาเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากเกษียณอายุบุคคลเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนจากองค์กร เพื่อให้ชีวิตบั้นปลายมีความสุข

ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้นักลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพ้นจากงานแก่องค์กร มีดังนี้

(1) ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะสิ่งที่เชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาขององค์กร การสนใจอุดหนุนผลผลิตขององค์กร

(2) พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง พัทธ์คัมครอง ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น

(3) จูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงาน

จัดทำโดย

องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมสอม



(นายประสาร แก้วพิทักษ์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแหลมสอม