



การบริหารงานบุคคล

การดำเนินธุรกิจหรือกิจการใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ ๆ ซึ่งได้แก่ เงิน (Money) คน (Men) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) และในบรรดาปัจจัยที่สำคัญเหล่านี้ "คน" หรือ "ทรัพยากรมนุษย์" ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ถ้าหากองค์การได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานก็จะช่วยให้งานต่าง ๆ ลุล่วงไปด้วยดี ดังที่ ลีออน ซี เมกกินสัน (Leon C. Megginson) ได้กล่าวยืนยันไว้ว่า

"มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามีคุณค่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ"¹

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

การบริหารงานบุคคลหมายถึง การวางแผนนโยบายเกี่ยวกับ การกำหนดแผนกำลังคน การจัดอัตรากำลัง การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน²

¹ Leon C. Megginson, Human Resources : Cases and Concepts, (New York : Harcourt, Brace & World, Inc., 1986), p. 45.

² Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at work, (New York : McMillan Company, 1965), p. 54.

การบริหารงานบุคคลคือ ศิลปะในการ เลือกรสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านี้มากที่สุด ทั้งในปริมาณและคุณภาพ³

การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดงานเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคล เข้ามา ปฏิบัติงาน การดูแลรักษาบำรุง จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน⁴

การบริหารงานบุคคลหมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่ เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ⁵

จากแนวความคิดของนักวิชาการเหล่านี้ พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลก็คือ กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือในหน่วยงาน นับตั้งแต่การให้ ได้มาซึ่งบุคคล การชำระรักษา การพัฒนา และการดึงดูดให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน กับองค์การ เพื่อให้องค์การ ได้ผลงานและประโยชน์ตามวัตถุประสงค์

หน้าที่ของการบริหารงานบุคคล

การพิจารณาขอบเขตของการบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่ค่อนข้างจะยุ่งยาก เพราะเป็นงาน ที่ครอบคลุม ทั่วทั้งองค์การ แต่เป็นงานที่เห็นผล โดยทางอ้อม และผู้บริหารงานบุคคล ไม่ได้มีอำนาจ โดยตรง มีเพียงอำนาจในด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ หน้าที่ของ การบริหารงานบุคคลนี้นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ต่าง ๆ ดังนี้

³ Felix A. Nigro, Public Personnel Administration, (New York : Henry Holt & Co., 1959), p. 36.

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 1.

⁵ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533), หน้า 1.

หน้าที่การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหา การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาเห็นใจ การปกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคลากร การจัดประโยชน์เกื้อกูลและการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบุคคล⁶

หน้าที่ของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญก็คือ การจ้างงาน การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การรักษาสภาพและความปลอดภัย ระเบียบวินัย สัมพันธภาพกับฝ่ายคนงาน ประโยชน์และบริการ ร่วมวางแผนในการจัดรูปงาน การวางแผนทางด้านกำลังคน ตลอดจนการวิจัยการบริหารงานบุคคล⁷

การศึกษาหน้าที่การบริหารงานบุคคลสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะศึกษาเฉพาะบางหน้าที่อันประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

เมื่อองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาจะทำให้เกิดขบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ถ้าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีประสิทธิภาพ องค์การก็จะสามารถได้บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล

⁶ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 7 - 8.

⁷ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 35-38.

การสรรหา

การสรรหา คือ กระบวนการเลือกสรรบุคคลจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน ซึ่งหมายความรวมถึงการกระทำต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนดีมาทำงาน นับตั้งแต่การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือก การค้นหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกัน และจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรในตำแหน่ง ที่เป็นการจัดสรรคนให้เหมาะกับงาน ตลอดจนการติดตามดูผลการทดลองปฏิบัติงาน⁸

การจัดหาคนเข้าทำงานเป็นงานขั้นแรกที่จะชักจูงให้บุคคลผู้มีคุณสมบัติและมีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์การ⁹

การสรรหาบุคคล คือ การดำเนินงานในกิจการหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งหมายที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เข้ามาทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้¹⁰

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การสรรหาบุคคล คือวิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้ได้มาซึ่งตัวบุคคลเพื่อบรรจุลงในหน่วยงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

การสรรหาบุคลากรจะได้จากแหล่งแรงงาน 2 ประเภท คือ

1. การสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ การสรรหาวิธีนี้เป็นโอกาสเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง แก่บุคคลที่อยู่กับองค์การแล้วเป็นอันดับแรก โดยจะพิจารณาและให้โอกาสก่อนที่จะรับจากบุคคลภายนอก การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านการทะนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการอบรมปฐมนิเทศน์

⁸ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, 5th, ed., (New York : Harpar and Row, 1962), p. 52.

⁹ เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, หน้า 80.

¹⁰ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 84.

พนักงานใหม่ ผลเสียของการสรรหาจากแหล่งภายในคือ ทำให้องค์การขาดความรู้ความคิดใหม่ เพราะบุคคลภายในย่อมไม่มีประสบการณ์อย่างอื่น ซึ่งทำให้ขาดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผลเสียอีกประการหนึ่งคือการโยกย้ายพนักงานอาจจะทำให้เกิดการว่างงานในตำแหน่งใหม่ ทำให้ต้องรับคนเพิ่มอยู่เสมอ

2. การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การ เป็นการสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การจากกลุ่มบุคคลภายนอก การสรรหาวิธีนี้ทำให้องค์การได้บุคคลที่มีความคิดแตกต่างออกไปจากผู้ที่อยู่ในองค์การ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มอันจะนำความก้าวหน้าสู่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็มีผลเสียทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการรับสมัครและคัดเลือก กระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าและทำให้เกิดการแย่งบุคลากรจากองค์การอื่น ๆ

การสรรหาบุคลากรจากแหล่งภายนอกให้ เข้ามาสมัครงานกับองค์การ มีวิธีการดังนี้

1. การประกาศรับสมัคร โดยผ่านสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ คือ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์
2. จากองค์การจัดหางาน
3. จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ
4. สมาคมกรรมกร
5. ใ้พนักงานภายในแนะนำ
6. จากผู้มาสมัครงานด้วยตนเอง

การคัดเลือก เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากการสรรหา นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการคัดเลือกดังนี้

การคัดเลือกบุคคลคือ กระบวนการในทางปฏิบัติในการเลือกลูกจ้างที่มีศักยภาพเพื่อการบรรจุแต่งตั้งเมื่อมีความต้องการกำลังคน ¹¹

การคัดเลือกพนักงานหมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์

¹¹ Leon C. Megginson, Human Resources : Case & Concepts, p. 39.

ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการรับคน¹²

ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกมีดังต่อไปนี้

1. การรับสมัคร ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่ผู้สมัครงานเข้ามาในสำนักงานเพื่อสมัครงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นการกระทำเพื่อที่จะกลั่นกรองบุคคลซึ่งเห็นได้ชัดว่าคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการอย่างแน่นอน ซึ่งการสัมภาษณ์นั้นอาจจะใช้บุคคลคนเดียวหรือหลาย ๆ คนเป็นผู้สัมภาษณ์ก็ได้ สุดแล้วแต่ความสำคัญของงาน
3. การกรอกใบสมัครงาน องค์การส่วนใหญ่ก็มีใบสมัครและแบบฟอร์มที่จะให้พนักงานกรอก เพื่อที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครตามความต้องการ ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ตลอดจนข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับตัวผู้สมัคร
4. การทดสอบ เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อการคัดเลือกพนักงาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือดังกล่าวอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์การแต่ละแห่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก ความเข้าใจและความนิยมใช้ของผู้บริหาร การทดสอบนั้นจะทำให้สามารถแยกความแตกต่างในแต่ละบุคคล เพื่อที่จะดูว่าบุคคลนั้น ๆ เหมาะกับงานอะไร
5. การสัมภาษณ์ หลังจากผ่านการคัดเลือกขั้นต้นและการทดสอบแล้ว ผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานจะทำการสัมภาษณ์เป็นขั้นสุดท้าย เพื่อพิจารณาว่าบุคคลนั้นสมควรจะได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่
6. การสอบประวัติ หลังจากผู้สมัครมีความพึงพอใจเกี่ยวกับผู้สมัครที่อาจรับเข้ามา ก็จะมีการสอบประวัติของผู้สมัคร ซึ่งอาจจะสอบถามไปยังสถาบันการศึกษา ครอบครัว ที่ทำงานเดิม หรือเขียนจดหมายถึงผู้ที่อ้างถึง
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน หลังจากที่ข้อมูลต่าง ๆ ได้รับการสอบประวัติแล้ว ฝ่ายการพนักงานจะทำการพิจารณาตัดสินใจในการรับเข้าทำงาน

¹² ธงชัย สันติวงศ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 98.

8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่รับพนักงาน หลังจากที่ได้บุคคลที่สามารถผ่านการคัดเลือกจากฝ่ายการพนักงานแล้ว หัวหน้างานของแต่ละหน่วยจะทำการสัมภาษณ์และพิจารณาตัดสินใจบรรจุพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

9. การตรวจร่างกาย การตรวจสุขภาพเพื่อที่จะเช็คความพร้อมหรือความพร้อมของพนักงานที่จะรับเข้ามาทำงาน และการตรวจร่างกายจะป้องกันข้อผิดพลาดในการรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้ามาทำงาน และยังช่วยให้บรรจุคนเหมาะสมกับงานที่ทำด้วย

ระบบการสรรหาบุคคล แบ่งได้เป็น 2 ระบบ¹³ คือ

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบคุณธรรมนี้เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารงานบุคคล เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุด ทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน

แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ได้แก่

- หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)
- หลักความสามารถ (Competence)
- หลักความมั่นคง (Security on tenure)

ส่วนดีและส่วนเสียของระบบคุณธรรม¹⁴

ส่วนดี

1. ทำให้บุคคลผู้มีความสามารถได้เข้าทำงาน เพราะก่อนที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การ บุคคลเหล่านี้ย่อมผ่านการสอบแข่งขันทดสอบความรู้ความสามารถมาแล้ว และในการที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ต้องผ่านการสอบคัดเลือกมาก่อน

2. ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้บุคคลผู้มีคุณสมบัติเท่ากันทุกคนมีโอกาสเข้าทำงานได้เท่าเทียมกัน

¹³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 68.

¹⁴ อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาไทย, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 13-14.

3. บุคคลที่ทำงานมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่งเสริมให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประสิทธิภาพของงานหรือองค์การดีขึ้น
4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีในการทำงาน ให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะตระหนักถึงความเป็นธรรมที่ตนได้รับในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน
5. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้งานในองค์การได้รับความสนใจจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง องค์การก็จะได้คนดีเข้ามาทำงาน

ส่วนเสีย

1. ในการคัดเลือกนั้น การจับสลากอาจจะมีข้อบกพร่อง เช่น เกี่ยวกับกรรมการและหลักเกณฑ์วิธีสอบไม่รัดกุม และให้ความยุติธรรมเพียงพอต่อผู้เข้าสอบ
2. ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป็นตำแหน่งที่ต้องใช้ผู้มีความรู้ความชำนาญพิเศษ บางครั้งไม่สามารถที่จะทำการสรรหาโดยระบบคุณธรรมได้ เพราะบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะนั้นหายาก

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่มีลักษณะเกือบตรงข้ามกับระบบคุณธรรม หมายถึง ระบบพรรคพวก ระบบชอพอกันเป็นพิเศษ เป็นระบบที่บุคคลได้รับการเลือกสรร หรือแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งตามความพอใจของผู้มีอำนาจใหญ่ในหน่วยงานนั้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง

ส่วนดีและส่วนเสียของระบบอุปถัมภ์ ¹⁵

ส่วนดี

1. การคัดเลือกบุคคลในระดับสูง ใช้ระบบอุปถัมภ์ที่ดีจะได้ผลดีกว่าระบบคุณธรรม เพราะการคัดเลือกบุคคลในระบบคุณธรรมจะต้องประกอบด้วยกรรมการผู้สอบคัดเลือกและหลักเกณฑ์

¹⁵ อมรชัย ตันติเมธ, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาไทย, หน้า 7-8.

ในการสอบ ซึ่งถ้ากรรมการมีความลำเอียงหรือมีหลักเกณฑ์ในการสอบไม่ดี ก็อาจทำให้การสอบคัดเลือกได้บุคคลที่ไม่มีความสามารถ หรือได้บุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

2. การบรรจุคนเข้าทำงานในกรณีเร่งด่วน ใช้ระบบอุปถัมภ์จะทำให้ได้อย่างรวดเร็วกว่าการใช้ระบบคุณธรรม เพราะถ้าทำการคัดเลือกโดยใช้ระบบคุณธรรมอาจจะทำให้ล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์

3. ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ตลอดจนมีความซื่อสัตย์กับบริษัท

ส่วนเสีย

1. ผู้ปฏิบัติงานขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งกันตามความพอใจ ไม่มีการเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ ทำให้งานไม่ก้าวหน้า
2. ฐานะของผู้ปฏิบัติงานคลอนแคลน ขาดหลักประกันความมั่นคง
3. ผู้ปฏิบัติงานทำงานโดยประจบผู้มีอำนาจ หรือมีพะว่องแต่จะรักษาคำสั่งของนายพรตมากกว่าที่จะคำนึงถึงแบบแผน และประโยชน์ขององค์กร นอกจากนั้น ทำให้เกิดความลำเอียงในการปฏิบัติงาน และประชาชนอาจไม่ได้รับความยุติธรรม
4. ผู้ไม่มีพรรคพวกในองค์กรก็ไม่มีโอกาสได้เข้าทำงาน

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ นิยมนำระบบคุณธรรมเข้ามาใช้ในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากเชื่อกันว่าจะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามระบบอุปถัมภ์ก็มีความสำคัญและมีประโยชน์สำหรับตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ หรือมีคุณสมบัติพิเศษตามที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าใช้ระบบอุปถัมภ์แล้วจะช่วยให้งานขององค์กรสัมฤทธิ์ผลด้วยดี เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมิใช่กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ ดังนั้นการที่จะนำระบบการสรรหาบุคคลระบบใดระบบหนึ่งมาใช้ จึงควรพิจารณาให้รอบคอบ และทำนุบำรุงคนดีที่มีความรู้ความสามารถไว้ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีแก่องค์กรในที่สุด

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐาน และงานบางอย่าง ไม่มีการสอนในสถาบันการศึกษา ต้องมีการอบรมบุคลากรเสียก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ก็จะมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนให้ไปทำงานใหม่ และประกอบกับระเบียบหลักเกณฑ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปจึงต้องมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ¹⁶

การฝึกอบรมหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งมั่นจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจรักงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น¹⁷

การพัฒนาบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน¹⁸

¹⁶ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 164.

¹⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, หน้า 156-181.

¹⁸ สำนักงาน ก.พ., ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2533), หน้า 80.

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการที่กว้างกว่าการฝึกอบรม จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในระยะยาว การทำการพัฒนาบุคคลนั้นจะต้องกระทำทุกแห่งทุกมุม เริ่มตั้งแต่เข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กรไป การที่จะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลจะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ที่เข้าปฏิบัติงานกับองค์กร การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานสูงขึ้น

การฝึกอบรมอาจแบ่งได้ 2 ประเภทคือ

1. การพัฒนาพนักงาน เป็นการพัฒนาในระดับพนักงาน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร หรือพัฒนาพนักงานเมื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพื่อจะได้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่
2. การพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพัฒนาที่เพิ่มความรู้ความชำนาญและทัศนคติให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ความเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ¹⁹

หลักสำคัญในการฝึกอบรมคือ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตน การจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นย่อมมีวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายเกิดขึ้น 2 แบบ คือ

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น
 - 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมหรือดีที่สุดในแก่พนักงานขององค์กร
 - 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

¹⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, หน้า 259-260.

- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือและทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจ

ของทุกฝ่าย

- 1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายงาน

ขององค์การ

- 1.9 สนองบริการ อันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะหรือผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การแก่

บุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

- 2.9 เพื่อให้ความพอใจในการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมก็คือผู้บริหารทุกคน ซึ่งอาจจะเริ่มจาก

1. ผู้บริหารระดับสูง กล่าวคือผู้บริหารชั้นสูงจะต้องเห็นความสำคัญของการจัดฝึกอบรม จึงจะช่วยทำให้การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารอาจจะให้ความสนับสนุนในด้านการ

กำหนดนโยบาย และการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น

2. ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ฝ่ายบุคคลเองก็จัดว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้งานฝึกอบรมสำเร็จ กล่าวคือฝ่ายบุคคลมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องทำการวางแผน และดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
3. ศูนย์ฝึกอบรม จะต้องรับผิดชอบกับโครงการฝึกอบรม
4. ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายปฏิบัติการต่าง ๆ ควรจะให้ความสนับสนุนโครงการฝึกอบรม เช่น การคัดเลือกผู้ได้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม หรือตัวหัวหน้าเองอาจจะช่วยเป็นวิทยากรได้ในเรื่องที่ตนถนัด เป็นต้น

ประเภทของการฝึกอบรม ²⁰

การแบ่งประเภทของการฝึกอบรม อาจพิจารณาจัดแบ่งได้หลายหลักเกณฑ์ด้วยกัน เช่น แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งตามลักษณะของวิชาที่ทำการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามเราอาจจำแนกการฝึกอบรมตามลำดับระยะเวลาที่บุคลากรเข้าสู่งาน และประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นสำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรมปฐมนิเทศจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

- 1.1 เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
- 1.2 เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น
- 1.3 เพื่อเสริมสร้างขวัญและความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- 1.4 เพื่อให้ทราบถึงการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ
- 1.5 เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ
- 1.6 เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

²⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 189-192.

2. การฝึกอบรมโดยการลงมือทำงาน (On-the-job-Training) เป็นการสอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ โดยจะทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ ลำดับขั้นตอนของการฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน ดังนี้

- 2.1 อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีการที่จะทำงานนั้น
- 2.2 สาธิตให้ดูจากของจริง
- 2.3 ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติ
- 2.4 แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ
- 2.5 ติดตามดูการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองซ้ำ ๆ หลายหน จนแน่ใจว่าจะ

สามารถทำได้ด้วยตนเองได้

3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training)

เมื่อองค์การเติบโตขึ้น งานขยายขึ้น และเจ้าหน้าที่ก็ต้องขยายตามด้วย ความจำเป็นที่ต้องมีหัวหน้างานก็มีมากขึ้น ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่จะเป็นหัวหน้างาน

4. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Supervisory Training) เป็นการฝึกอบรมระดับรองลงมาจากฝ่ายจัดการขั้นสูง แต่สูงกว่าระดับหัวหน้างาน ทั้งนี้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและทางวิชาการ เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างหนึ่งและเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องภาวะผู้นำ ภาวะการสร้างสรร จิตวิทยาการบริหาร ฯลฯ

5. การพัฒนาผู้บริหาร (Executive Development) เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติอันเหมาะสมและจำเป็นเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Training Program) ในบางกรณีนายจ้างอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อฝึกอบรมคนงานและพนักงานของตนเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ โดยนายจ้างเป็นผู้จัดขึ้นเอง หรืออาจส่งพนักงานหรือคนงานไปร่วมฝึกงานกับสถาบันการศึกษาหรือองค์การอื่นใดที่ได้จัดการฝึกอบรมขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น อบรมเกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ สัญญาจ้างแรงงาน ฯลฯ

การจ่ายผลตอบแทน

การจ่ายผลตอบแทนนับเป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ทั้งในด้านองค์การและบุคลากรที่ทำงานในองค์การ เพราะผลตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายที่มีจำนวนสูงอย่างหนึ่งของบรรดาค่าใช้จ่ายขององค์การ และผลตอบแทนเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผลตอบแทนไม่เพียงแต่เป็นปัจจัยที่สร้างความพอใจทางร่างกายเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยที่สร้างความพอใจในแง่ของจิตใจด้วย

การจ่ายผลตอบแทนหมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงาน และประโยชน์และบริการที่องค์การจัดให้แก่บุคลากร ผลตอบแทนเป็นการจ่ายให้ทั้งในรูปแบบโดยตรง กับในรูปแบบโดยอ้อม รูปแบบโดยตรงคือ เงินเดือนและค่าจ้าง รูปแบบโดยอ้อมคือ ประโยชน์อื่นใดที่ให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จเมื่อออกจากงาน บริการความสะดวก การพักผ่อน และการประกันสังคม เป็นต้น ²¹

การจ่ายผลตอบแทนหมายถึง การจ่ายรางวัลทุกประเภทให้แก่บุคลากร อันประกอบด้วยผลตอบแทนโดยตรงที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่านายหน้า และผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น ค่ารักษาพยาบาล การศึกษา การประกันสังคม เป็นต้น ²²

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจ่ายผลตอบแทนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ เงินเดือนและค่าจ้าง กับประโยชน์และบริการ ซึ่งจะกล่าวถึงค่านิยมของเงินเดือนและค่าจ้าง ดังนี้

เงินเดือนหมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะผู้ปฏิบัติงานจะทำงานครบตามชั่วโมงที่กำหนดต่อวันหรือไม่ ก็จ่ายเหมาเป็น

²¹ เสนาะ ดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528), หน้า 254.

²² Wayne Mordy และ Robert M. Noe, Human Resource Management 4th ed., (Allyn and Bacon, 1990), p. 432.

รายเดือนให้ เงินเดือนเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของคนงานเพราะเงินเดือนจะจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานประจำ หัวหน้างาน หรือนักบริหาร ส่วนคำว่า ค่าจ้างนั้น หมายถึงจำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของคนงาน เพราะค่าจ้างจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมง ²³

วัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง คือ

1. เพื่อสรรหาและดึงดูดผู้ที่มีความสามารถจากตลาดแรงงานให้เข้ามาทำงานกับองค์การ และสามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ได้
2. จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. เพื่อเสริมสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม แน่นนอน มีเหตุผล
4. เพื่อสามารถควบคุมต้นทุนค่าแรงงาน

ความสำคัญของเงินเดือนและค่าจ้าง ²⁴

1. ความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าจ้างช่วยสร้างสถานภาพทางสังคมให้มีรายได้ ฐานะ และช่วยทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสำคัญต่อองค์การ เงินเดือนและค่าจ้างเป็นต้นทุนจำนวนมากในกิจการทุกประเภททั้งราชการและธุรกิจ มีผลต่อคุณภาพ ปริมาณผลิตผล มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อองค์การ
3. ความสำคัญต่อสังคม เงินเดือนและค่าจ้าง มีผลโดยตรงต่อภาวะเศรษฐกิจของชุมชนซึ่งจะมีผลต่อสังคม เพราะสังคมใดมีเศรษฐกิจดี ประชาชนมีรายได้ดี ปัญหาทางสังคมต่าง ๆ จะไม่เกิดขึ้น

²³ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 127.

²⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 183-184.

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนด เงินเดือนและค่าจ้าง ²⁵

1. อุปสงค์และอุปทานของแรงงานในท้องตลาด
2. ความสามารถขององค์การที่จะจ่ายได้
3. ผลผลิตของหน่วยงาน
4. มาตรฐานการครองชีพ
5. อำนาจต่อรองของสหภาพแรงงาน
6. ราคาค่าจ้างในตลาดแรงงาน
7. รัฐบาล
8. ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
9. ลักษณะของงานที่ทำ

การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างที่มีความยุติธรรมและมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน จะช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างความสามัคคีในองค์การ ซึ่งทำให้นักงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์เกื้อกูลและบริการ (Fringe Benefits and Services)

ประโยชน์เกื้อกูลและบริการหรือสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่องค์การได้ให้พนักงาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของประโยชน์และบริการดังนี้

ประโยชน์เกื้อกูลหมายถึงสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ใด ๆ ก็ตามที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรของตน นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้วจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ส่วนคำว่าบริการนั้นหมายถึง กิจกรรมหรือการกระทำใด ๆ ก็ตามที่องค์การจัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรขององค์การได้รับความสะดวกสบายในการปฏิบัติหน้าที่ มีความมั่นคงในอาชีพ และมีความ

²⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 195-198.

พึงพอใจในงานที่ทำ ²⁶

ประโยชน์เกื้อกูลและบริการ หมายถึงผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ ²⁷

วัตถุประสงค์ในการจัดประโยชน์เกื้อกูลและบริการ

1. เพื่อเสริมสร้างและเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้ยังคงทำงานอยู่กับองค์การต่อไป
3. เพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือหรือความอนุเคราะห์แก่บุคลากรขององค์การ
4. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับบุคลากรขององค์การ
5. เพื่อช่วยทำให้การบริหารงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักในการให้ประโยชน์เกื้อกูลและบริการ

การให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากรในองค์การโดยทั่วไปแล้วมีหลักในการพิจารณาดังนี้คือ

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ กล่าวคือ ควรจัดประโยชน์และบริการให้สนองต่อความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่
2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้ประโยชน์และบริการนั้นจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. หลักการสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร กล่าวคือ ควรจัดประโยชน์และบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างแท้จริง
4. หลักความเสมอภาค กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่จะจัดขึ้นนั้นจะต้องให้แก่บุคลากรทุกคนขององค์การอย่างเสมอหน้าเท่าเทียมกัน

²⁶ กุลชน ธานีวงศ์ธร, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528), หน้า 229.

²⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 354.

5. หลักความประหยัด กล่าวคือ การให้ประโยชน์และบริการควรคำนึงถึงต้นทุนขององค์การ เพราะการจัดประโยชน์และบริการย่อมเป็นภาระแก่องค์การโดยเฉพาะทางด้านการเงิน

6. หลักความสะดวกในการปฏิบัติกล่าวคือ ต้องสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้โดยง่ายสะดวก รวมทั้งต้องมีหลักในการจัดที่แน่นอน ตรงตามวัตถุประสงค์ของการให้ และควบคุมให้รัดกุมเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

ประเภทของประโยชน์เกื้อกูลและบริการอาจจัดในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ ²⁸

1. ประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่ให้เนื่องจากการทำงานพิเศษ เช่น ค่าอาหารทำงานล่วงเวลา เป็นต้น
2. ประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่ให้เมื่อมิได้ทำงาน เช่น สิทธิการลาป่วย การลาหยุดพักผ่อนประจำปี เป็นต้น
3. ประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่ให้เพื่อประกันความมั่นคงแก่บุคลากร เช่น การประกันชีวิต สุขภาพ และอุบัติเหตุให้แก่คนงาน เป็นต้น
4. ประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่ให้เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่บุคลากร เช่น การจัดบริการรถรับส่ง บริการเลี้ยงอาหารกลางวัน เป็นต้น
5. ประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่ให้เป็นรางวัลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น โบนัส เป็นต้น

ประโยชน์เกื้อกูลและบริการที่ดีจะช่วยให้บุคลากรขององค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จูงใจให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม

²⁸ David W. Belcher, Wage and Salary Administration, (Englewood Cliffs N.J. : Prentice - Hall, 1962), p. 156.