



บทที่ 3

การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ย่อมมีผลต่อการบริหารงานในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ คือ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ เงิน และวิธีการจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และประหยัดที่สุด ในบรรดาทรัพยากรที่เราได้นำมาใช้ในการบริหารงานนั้น ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะองค์การจะเจริญก้าวหน้า หรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับบุคคลเป็นส่วนสำคัญ จึงควรศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ในการบริหารงานโรงพยาบาลจะเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก จึงต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี เพื่อให้โรงพยาบาลสามารถให้บริการประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในบทนี้จะกล่าวถึงหลักและทฤษฎีต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลและกล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครในหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

2. หน้าที่การบริหารงานบุคคล

การสรรหา

การคัดเลือก

การประเมินผล

การพัฒนา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเลื่อนตำแหน่ง

การจ่ายค่าตอบแทน

— เงินเดือนและค่าจ้าง

— ประโยชน์และบริการ

3. การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร จะกล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครในหัวข้อต่าง ๆ เช่นเดียวกับที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของทฤษฎี ได้แก่ เรื่องที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก ตลอดไปจนถึงการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง และประโยชน์และบริการอื่น ๆ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายทัศนะ ดังนี้

การบริหารงานบุคคลหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน¹

การบริหารงานบุคคลหมายถึง การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหาพนักงาน การพัฒนา การจูงใจ และการบำรุงรักษาพนักงาน²

การบริหารงานบุคคลหมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวง ที่เกี่ยวกับการบุคลากร เพื่อให้บุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร³



¹ สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 4.

² พิกตรัมฉง วัฒนสินธุ์, "การบริหารงานบุคคล" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 1. (อัตสัวเนา)

³ ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มาร์เก็ตติ้งมีเดีย, ม.ป.ป.), หน้า 1.

หน้าที่การบริหารงานบุคคล

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การศึกษาหน้าที่การบริหารงานบุคคลสำหรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะศึกษาเฉพาะบางหน้าที่ที่โรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครควรให้ความสนใจเป็นพิเศษเพื่อที่จะสามารถส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

การสรรหา เป็นหน้าที่แรกที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ในการที่องค์กรจะได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง เข้าร่วมงาน การสรรหามีคำนิยามว่า

การสรรหา คือ การค้นหาผู้สมัครงานให้เพียงพอที่ องค์กรจะทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ตามความต้องการได้¹ นอกจากนี้การสรรหายังมีผู้ให้ความหมายที่ละเอียดขึ้นอีกว่า

การสรรหา หมายถึง กระบวนการที่จะชักจูงบุคลากร จากตลาดแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติตรงกับความต้องการของกิจการให้เข้ามาร่วมงาน ในอันที่จะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้²

การสรรหา เกิดจากสาเหตุดังนี้

1. เมื่อตั้งหน่วยงานใหม่ หรือขยายกิจการ
2. เมื่อหน่วยงานขาดกำลังคนที่จะปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง เพราะผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งต้องออกจากงาน

3. เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งหรือย้ายพนักงานจากตำแหน่ง จึงต้องหาคนมาทำงาน

เจ้าหน้าที่ตามสายงาน (line) ควรจะทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่งานการเจ้าหน้าที่ในการสรรหา โดยเจ้าหน้าที่ตามสายงานแจ้งความต้องการพนักงานของหน่วยงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้

¹ ลิมยศ นาวีการ, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2522), หน้า 474.

² พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, "การบริหารงานบุคคล," หน้า 10.

เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ทราบ เพื่อดำเนินการประกาศรับสมัครและทำการสัมภาษณ์ขั้นต้น แล้วจึงให้เจ้าหน้าที่ตามสายงานเข้ามาร่วมในการทดสอบ และสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกขั้นสุดท้าย เพื่อรับบรรจุ และแต่งตั้งเป็นพนักงานต่อไป

แหล่งกำลังคนที่สามารถชักจูงให้เข้ามาสมัครงานได้ คือ

1. แหล่งภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยนภายในหน่วยงาน
2. แหล่งภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถได้จาก
 - 2.1 การประกาศรับสมัคร โดยผ่านสื่อมวลชนประเภทต่าง ๆ คือ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์
 - 2.2 จากสถาบันการศึกษา วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย
 - 2.3 เจ้าหน้าที่ภายในแนะนำ
 - 2.4 บุคคลที่มาสมัครเองที่องค์กร
 - 2.5 ติดต่อสำนักจัดหางาน

การคัดเลือก เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากการสรรหา นักวิชาการได้อธิบายความหมายของการคัดเลือกไว้ว่า

การคัดเลือกหมายถึง การพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุดเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการที่ลัดไว้ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยการทดสอบซึ่งอาจใช้การสอบสัมภาษณ์และหรือการสอบข้อเขียน แล้วแต่ความเหมาะสมซึ่งการทดสอบนั้นจะต้องเป็นการทดสอบที่สามารถเชื่อถือได้ โดยวิธีการวัดความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุผล และจะให้ผลเหมือนกันแม้จะทดสอบหลาย ๆ ครั้ง ตลอดจนเป็นการทดสอบที่วัดความสามารถอย่างแท้จริงของคนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงความมุ่งหมาย¹

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 11.

การคัดเลือกประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้¹

1. การตรวจสอบใบสมัคร กระทำเพื่อเลือกบุคคลตามคุณสมบัติขั้นต้นที่วางไว้ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในใบสมัคร เช่น ความรู้ อายุ เพศ

2. การตรวจสอบประวัติและคุณสมบัติ การตรวจสอบจะทำให้ทราบถึงความสามารถและความชำนาญในการทำงาน โดยตรวจสอบใบรับรองของผู้บังคับบัญชาคนก่อน และเอาข้อมูลจากใบสมัครมาพิจารณาเพื่อเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เพื่อเลือกผู้มีคุณสมบัติถูกต้องในขั้นแรกและช่วยเพิ่มข้อมูลนอกเหนือจากใบสมัคร ซึ่งทำให้ทราบถึงบุคลิกลักษณะ อารมณ์ อุปนิสัยของผู้สมัคร

4. การทดสอบ กระทำเพื่อวัดความแตกต่างของคุณสมบัติของผู้เข้าสอบ การทดสอบอาจทำได้โดยการสอบข้อเขียน และการทดลองปฏิบัติงานจริง การทดสอบต้องมึลักษณะที่เที่ยงตรงเพื่อแสดงให้เห็นความสามารถของผู้เข้าสอบ และการทดสอบต้องมีความเชื่อถือได้ การทดสอบแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ²

4.1 การทดสอบสติปัญญา เป็นการทดสอบความฉลาดทั่ว ๆ ไปของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การใช้ตัวเลข การใช้ภาษา ความจำ การใช้เหตุผล

4.2 การทดสอบความถนัด เป็นการทดสอบความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลภายใต้ความถนัดแต่ละอย่าง เพื่อหาความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของบุคคล เช่นความถนัดในเรื่อง เครื่องยนต์

4.3 การทดสอบความสำเร็จ เป็นการวัดความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมา หรือวัดความสามารถที่จะทำงานสำเร็จในสถานการณ์หนึ่ง เช่น การทดสอบโดยให้ทดลองทำงานให้ดูเป็นตัวอย่าง

¹ สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 84-87.

² พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, "การคัดเลือกพนักงาน" (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 6-7. (อัตสำเนา)

4.4 การทดสอบบุคลิกภาพและความสนใจ ความสำเร็จในการทำงานจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับบุคลิกภาพและความสนใจของพนักงานในการทำงาน บุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสมกับงาน จะทำให้บุคคลเกิดความล้มเหลวในการทำงานได้

5. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้าย หลังจากผ่านการคัดเลือกขั้นต้นและการทดสอบแล้ว ผู้บังคับบัญชาระดับสูงซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากจะสัมภาษณ์เป็นขั้นสุดท้าย เพื่อให้ความเห็นชอบว่าบุคคลนั้นสมควรได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานหรือไม่

6. การตรวจร่างกาย แพทย์จะตรวจร่างกายเพื่อให้ได้ผู้มีร่างกายแข็งแรงไม่เป็นโรค โดยเฉพาะโรคติดต่อที่ส่งผลกระทบต่อสังคม เช่น วัณโรค โรคพิษสุราเรื้อรัง ดิยาเสพติด เป็นต้น

7. การบรรจุแต่งตั้ง หลังจากที่ได้ตรวจสอบหลักฐานและผ่านการทดสอบแล้ว จะได้รับการบรรจุแต่งตั้ง ในกาปฏิบัติงานระยะแรกจะเป็นระยะทดลองปฏิบัติงาน หากผลการปฏิบัติงานในระยะนี้ไม่เป็นที่พอใจก็อาจไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งได้

การปฐมนิเทศ หลังจากที่ได้สรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ได้แล้ว องค์กรต้องทำการปฐมนิเทศพนักงานใหม่

การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน¹

วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ²

1. ทำให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจถูกต้องต่องานที่ทำ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน

¹ รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 123.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 125-126.

2. ช่วยลดความกังวลของพนักงานใหม่ในการทำงาน จะลดอัตราการลาออกซึ่งมักสูงในช่วงระยะแรก เพราะพนักงานเข้าใจว่าจะทำงานไม่ได้

3. ช่วยลดค่าใช้จ่ายจากการที่พนักงานใหม่ทำงานผิดพลาด เพราะความไม่เข้าใจในการทำงาน

4. ช่วยประหยัดเวลาหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน ในการมีพนักงานใหม่เข้าทำงานด้วย
แผนการปฐมนิเทศมักจะประกอบด้วย

1. ประวัติขององค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขององค์กร
2. ลักษณะการติดต่อการ รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ
3. กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์กร และการรักษาความปลอดภัย
4. นโยบายและวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กร
5. การจ่ายค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้
6. ประสิทธิภาพที่ผ่านมาของวิทยาการที่พนักงานควรทราบ

ส่วนมากผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ ในการปฐมนิเทศ คือ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาของพนักงานใหม่

การพัฒนา การพัฒนาเป็นเทคนิคในทางการบริหารงานบุคคลที่สำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพของพนักงาน ทำให้การปฏิบัติงานตามแผนงานสำเร็จผล

การฝึกอบรมและการพัฒนาสิ่งหมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติของพนักงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร¹ นอกจากนั้นการฝึกอบรมอาจมีความหมายที่ละเอียดอีกแบบหนึ่งคือ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 142.

การฝึกอบรม หมายถึงกิจกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้นปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีกำลังช่วยในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น¹

การดำเนินงานฝึกอบรมมีลำดับขั้นที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้.-

1. การหาความต้องการ หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ตรวจสอบความต้องการของแต่ละลักษณะงานเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้และความเร่งด่วนของการฝึกอบรม
3. วางแผนงานการฝึกอบรม
4. วางระเบียบปฏิบัติในการฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับขององค์การ
5. ดำเนินการฝึกอบรม ตามแผนงานที่วางไว้
6. ประเมินผลการฝึกอบรม
7. ติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อดูว่าได้ทำงานดีขึ้นหรือไม่

การฝึกอบรม แบ่ง เป็น

1. การพัฒนาพนักงาน เป็นการพัฒนาในระดับพนักงาน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควร หรือพัฒนาพนักงานเมื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อจะได้มีความรู้เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่
2. การพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพัฒนาที่เพิ่มความรู้ความชำนาญและทัศนคติให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงาน ความเป็นผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ

¹ สัมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 180.

การฝึกอบรมมีวิธีการหลายวิธีดังนี้

1. วิธีการบรรยาย (lecture) เป็นวิธีฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน โดยจัดผู้บรรยายมาอธิบายเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้เข้ารับการอบรมฟัง วิธีนี้สะดวกและประหยัดเหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีจำนวนมาก สามารถใช้ประกอบกับวิธีอื่น ๆ ได้ และควรมีเวลาเหลือเพื่อเปิดโอกาสให้ซักถาม วิธีนี้ไม่ทำให้เกิดความสนใจเท่าที่ควร ดังนั้นหากจะทำให้ได้ผลควรใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษาช่วย เช่น สไลด์ ภาพยนตร์
 2. วิธีการดูงานนอกสถานที่ การไปดูงานที่สถานที่จริงจะทำให้เกิดความคิดเปรียบเทียบกับงานที่ทำ การเห็นตัวอย่างของการดำเนินงานที่ดีในสถานที่และสภาวะต่าง ๆ กัน จะช่วยให้ผู้มาปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้นได้ วิธีนี้ทำให้เกิดความสนใจได้มาก แต่สิ้นเปลืองเวลาและงบประมาณ
 3. วิธีการสาธิต (demonstration) วิธีนี้มักใช้ประกอบกับการสอนด้วยการบรรยาย เพราะทำให้เกิดความเข้าใจ ความสนใจ และความเชื่อถือได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ง่าย
 4. วิธีการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (case study) เป็นการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ และศึกษาหาทางแก้ไขปัญหามาตามลำดับขั้นตอนได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นได้มากที่สุด
 5. วิธีการแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นวิธีที่คล้ายกับการแสดงละครซึ่งแสดงในแบบการปฏิบัติงานจริง โดยเตรียมหัวข้อให้เหมาะกับปัญหา แล้วผู้แสดงจะแสดงไปตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของตัวเองโดยไม่มีการเตรียมบท เพื่อทำให้เกิดภาพพจน์และการเรียนรู้ที่ดี วิธีนี้ทำให้เกิดความสนใจได้ดี สร้างความคิดริเริ่ม และทำให้เห็นพฤติกรรมผู้อื่นซึ่งจะสะท้อนถึงพฤติกรรมตัวเอง แต่การเตรียมงานยากและเสียเวลามาก วิธีนี้จึงเหมาะสำหรับใช้ในการประชุมแก้ปัญหา การฝึกวิเคราะห์วิจารณ์ความคิดเห็นผู้อื่น และการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงาน
 6. วิธีการจำลองสถานการณ์ (simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์จากการทำงานจริง โดยทดลองทำงานเป็นกลุ่ม ทดลองตัดสินใจ ซึ่งจะให้ผลในการเรียนรู้มากกว่าวิธีการใช้กรณีตัวอย่าง
- การฝึกอบรมมีประโยชน์คือ
1. ทำให้ผลการทำงานดีขึ้น

2. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และทำให้ขวัญดีขึ้น
3. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า
4. ช่วยให้พนักงานมีความรู้และสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้อง

ควบคุม

5. ทำให้ความผิดพลาด และอุบัติเหตุในการทำงานลดลง ซึ่งเป็นภาระประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร

เมื่อวิทยาการและเทคโนโลยีได้เจริญก้าวหน้าขึ้น บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์การ ก็อาจกลายเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานลดลง องค์กรจึงต้องแก้ไขปัญหา โดยการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทำงานต่อไปได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากทีพนักงานได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่งแล้ว องค์กรต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้ดำเนินการต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสัมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง¹

หรืออาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้เป็นหัวหน้างาน ทั้งนี้โดยถือหลักว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่เพียงไร²

การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะทำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เพื่อจะได้มีโอกาสรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น

¹ เสนาะ ดิยาวัจ, สุปราณี ศรีฉัตรวิมล และนิยะดา ชู่อหวงค์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 150.

² ยลิตา ศรมณี และขุนศรี เพ็ชรสนอง, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523), หน้า 142.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้¹

1. เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอย่างมีระเบียบแบบแผน และเหตุผล ด้วยความเสมอภาค
2. เพื่อใช้เป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงฐานะของพนักงานด้วยการ เลื่อนตำแหน่ง ลดตำแหน่ง โยกย้ายงาน และให้ออกจากงาน
3. เพื่อกำหนดวิธีการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานและใช้ตรวจสอบผลการฝึกอบรม ใช้ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงการสรรหาพนักงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานทำหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ
5. เพื่อใช้แนะนำพนักงานว่าควรปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้ผลงานดีกว่าเดิม และมีโอกาสก้าวหน้าต่อไปได้

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

ในเรื่องของการกำหนดผู้ประเมินผลนั้น ผู้ประเมินผลจะเป็นใครขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชา
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มของผู้บังคับบัญชา
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มพนักงานระดับเดียวกัน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 144.

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายแบบดังนี้¹

1. การให้คะแนนตามมาตรา (graphic rating scales) เป็นการให้คะแนนโดยจะกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนแกนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายมือสุดไปจนขวามือสุด ซึ่งคุณสมบัติในการปฏิบัติงานจะแยกเป็น 2 ลักษณะงาน คืองานระดับบริหารซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติด้านความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม และงานระดับปฏิบัติการซึ่งอาศัยคุณสมบัติด้านความขยันขันแข็ง ความชำนาญเกี่ยวกับงาน ปริมาณและคุณภาพงาน คุณสมบัติแต่ละอย่างมีคะแนนต่างกันหลังจากรวมคะแนนแล้วจะได้เป็นคะแนนของผู้ถูกประเมิน
2. การจัดลำดับ (ranking plans) เป็นการเรียงลำดับโดยการนำผู้ถูกประเมินมาเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นเป็นคู่ ๆ เพื่อทราบว่าใครดีที่สุดในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น ด้านความฉลาด ความแข็งแรง อุปนิสัย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจากเหตุการณ์วิกฤต (critical incidents) เป็นการประเมินเหตุการณ์สำคัญ โดยผู้บังคับบัญชาจะลดบันทึกเหตุการณ์สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในด้านความสำเร็จหรือความบกพร่องต่อหน้าที่ โดยแบ่งพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภทจะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สาเหตุต่าง ๆ ได้ดี
4. การประเมินโดยการตรวจสอบ (field review) เป็นการสัมภาษณ์โดยไม่มีแบบสอบถามแน่นอน โดยผู้สัมภาษณ์คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายการเจ้าหน้าที่หรือผู้ประเมิน ออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน โดยสอบถามหัวหน้าหน่วยงานและผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มเติมการประเมินผลวิธีอื่น ๆ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
5. วิธีการประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (free-form essay) เป็นการเขียนคำบรรยายโดยผู้ประเมินวิธีการนี้ไม่มีแบบฟอร์มที่แน่นอน ผู้ประเมินจะเสนอความเห็นได้ทุกอย่าง

¹ เสนาะ ดิยาวัว, ลู่ปราณี ศรีสัตราวิมุข และนิยะดา ชูณหวงศ์, การบริหารงานบุคคล,

โดยเขียนบรรยายการทำงานของพนักงานแต่ละคนเล่นอู๋บั้งคับบั้งยา และอู๋บั้งคับบั้งยาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อย่างรอบคอบ เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลโดยกลุ่มของผู้ประเมิน (group appraisal) เป็นการประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน การประเมินผลแบบนี้ต้องการให้เกิดความยุติธรรมจึงกระทำเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยอู๋บั้งคับบั้งยาโดยตรงของพนักงานและอู๋บั้งคับบั้งยาส่วนงานอื่นอีกสามถึงสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องเห็นการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของคณงานด้วย จึงจะสามารถทำการประเมินผลได้

7. การประเมินตามรายการ (check list) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินเตรียมรายการคำบรรยายตามลักษณะต่าง ๆ ไว้เป็นข้อ ๆ ถ้าผู้ประเมินคิดว่าพนักงานที่ถูกประเมินมีลักษณะตรงตามข้อใดก็จะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการนั้น ถ้าไม่มีก็จะปล่อยว่างไว้ แล้วรวมคะแนนออกมา

หลักการประเมินผลการทำงานที่ดี ที่จะช่วยลดความผิดพลาดคือ

1. ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการทำงานต้องมีความเหมาะสม มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และวิธีการโดยละเอียด และทำงานด้วยความยุติธรรม
2. ต้องรวบรวม บัญชี และหลักฐานต่าง ๆ มาพิจารณาให้มากที่สุด
3. ต้องขจัดความเป็นส่วนตัวออกไป

การประเมินผลการทำงานที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ สามารถใช้คนให้เหมาะกับงานและความรู้ ลดความขัดแย้งในการพิจารณาผลงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสามัคคีในองค์กร ทำให้องค์กรก้าวหน้า

การเลื่อนตำแหน่ง มีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลเพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นส่วนหนึ่งของการสูงใจในการปฏิบัติงาน

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงาน

ในปัจจุบัณ¹

การเลื่อนตำแหน่งที่มีหลักเกณฑ์ที่ดี จะมีความมุ่งหมายเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ไม่ถูกทอดทิ้ง และมีความคาดหวังจะได้รับการเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

การเลื่อนตำแหน่งมีหลักเกณฑ์คือ²

1. หลักคุณวุฒิหรือหลักการใช้ความรู้ความสามารถ เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยถือความรู้ ความสามารถเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงอายุการทำงานและประสบการณ์ อาจใช้การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคะแนนการทดสอบ ระบบนี้จะยึดถือหลักความเสมอภาค ความเป็นกลางและความสามารถของบุคคลโดยดูจากปริมาณและคุณภาพของงานเป็นสิ่งสำคัญ

หลักคุณวุฒิมีข้อดีคือ

ก. สร้างกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในการทำงานว่าจะได้รับความเป็นธรรม จูงใจให้ทำงานเต็มความสามารถ เพื่อสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และสร้างความมั่นคงต่ออาชีพ

ข. ขจัดผู้ไม่มีความสามารถออกไปจากองค์การ

ค. ทำให้พนักงานมีความภูมิใจ มีเกียรติในการทำงานตามหน้าที่

หลักคุณวุฒิมีผลเสียคือ เป็นการยากที่จะวัดความสามารถของคนได้อย่างครบถ้วน และถูกต้อง เพราะคนมักมีความสามารถแตกต่างกันออกไปมาก

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาผู้ทำงานมานาน เพราะถือว่าผู้ทำงานนาน จะมีความรู้ประสบการณ์ในงานและสถานที่ทำงานมาก จึงเลื่อนตำแหน่งให้เป็นการตอบแทนความจงรักภักดี

¹ รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 189.

² เสนาะ ดีเยาว์, ลู่ปราณี ศรัทธารามิข และนิยะดา ชูฉหวงศ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 173-175.

หลักอาวุโสมีข้อเสียคือ

ก. ผู้มีอาวุโสบางคนขาดคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ซึ่งเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์การ

ข. อาจทำให้ผู้มีความสามารถแต่ขาดอาวุโสเกิดความท้อถอย

3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส เป็นการหาหลักที่จะประสานข้อดีของแนวคิดทั้งสอง คือการใช้ความรู้ความสามารถและการใช้อาวุโส โดยพิจารณาปัจจัยทั้งสองประกอบกัน เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานมากที่สุด

4. หลักการใช้อำนาจและอิทธิพลการเมือง เป็นระบบอุปถัมภ์ซึ่งเลื่อนตำแหน่งโดยการเล่นพรรคพวก การชู้ปล้ำ การชอบพอเป็นพิเศษ เหตุที่ใช้วิธีนี้เพราะบางตำแหน่งมีความสำคัญต่อการบริหารมาก เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งตั้งบุคคลที่ไว้วางใจได้ให้มาดำรงตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ในการคุมมนโยบายของผู้บริหาร และความมีเสถียรภาพในการบังคับบัญชา

ข้อเสียของวิธีนี้คือ

ก. ถ้าระบบพรรคพวกเป็นหลัก ไม่พิจารณาความสามารถและงานที่เหมาะสม ทำให้ผู้มีความรู้ความสามารถหมดกำลังใจในการทำงาน

ข. ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำ

การเลื่อนตำแหน่งมักประสบปัญหาดังนี้

1. ปัญหาจากผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะมีความรู้สึกผิดหวังและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ

2. ปัญหาจากผู้ที่ไม่ต้องการจะรับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะตำแหน่งใหม่ต้องใช้ความรู้ ความรับผิดชอบ และต้องทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานใหม่

3. ปัญหาจากความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งอาจเกิดจากตัวผู้บังคับบัญชาหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งไม่เท่าเทียมกัน

4. ปัญหาจากการขาดมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี

การเลื่อนตำแหน่งเป็นสิ่งสำคัญเพราะ ความก้าวหน้าเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานที่ดี นอกจากนี้การเลื่อนตำแหน่งยังแสดงถึงการยอมรับการทำงานที่ดีเด่น

การจ่ายค่าตอบแทน ค่าตอบแทนอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ เงินเดือนและค่าจ้าง กับประโยชน์และบริการ ซึ่งจะกล่าวถึงค่านิยมของ เงินเดือนและค่าจ้างดังนี้

เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานครบตามชั่วโมงที่กำหนดต่อวันหรือไม่ ก็จ่ายเหมาเป็นรายเดือนให้ เงินเดือนเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะเงินเดือนจะจ่ายแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานประจำ หัวหน้างานหรือนักบริหาร (white-collar)

ค่าจ้าง หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ เป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงของการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะค่าจ้างจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมง¹

วัตถุประสงค์ของการจ่ายเงินเดือน และค่าจ้าง คือ

1. เพื่อสรรหา และดึงดูดผู้ที่มีความสามารถจากตลาดแรงงาน ให้เข้ามาทำงานกับองค์การ และสามารถธำรงรักษาพนักงานไว้ได้
2. ภูมิใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. เพื่อสามารถควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย
4. เพื่อเสริมสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทน ที่มีความยุติธรรมแน่นอน มีเหตุผล

ความสำคัญของเงินเดือนค่าจ้าง

1. ความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน เงินเดือนและค่าจ้างช่วยสร้างสภาพทางสังคมให้มีรายได้ ฐานะ และช่วยทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสำคัญต่อองค์การ เงินเดือน และค่าจ้าง เป็นต้นทุนจำนวนมากในกิจการทุกประเภททั้งราชการและธุรกิจ มีผลต่อคุณภาพ ปริมาณผลผลิต มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อองค์การ

¹ สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 127.

3. ความสำคัญต่อสังคม เงินเดือนและค่าจ้าง มีผลโดยตรงต่อภาวะทางเศรษฐกิจของชุมชน ซึ่งจะมีผลต่อสังคม เพราะสังคมใดมีเศรษฐกิจดี ประชาชนมีรายได้ดี ปัญหาทางสังคมต่าง ๆ จะไม่เกิดขึ้น

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดเงินเดือน ค่าจ้าง

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

การให้เงินเดือน และค่าจ้างที่มีความยุติธรรมและมีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์และบริการ หรือสวัสดิการ เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่องค์กรได้ให้พนักงาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของประโยชน์และบริการไว้ดังนี้

ประโยชน์และบริการ หมายถึงประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ที่อาจเป็นตัวเลขหรือไม่ก็ได้¹

วัตถุประสงค์ในการจัดประโยชน์และบริการ

1. เพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน และสนใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้าทำงานกับองค์กร

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 246.

2. สร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน
3. สร้างความมั่นคงในชีวิต เพื่อจะได้มีที่พึ่งเมื่อต้องการความช่วยเหลือ

หลักการให้ประโยชน์และบริการ

1. การให้ประโยชน์และบริการควรสอดคล้องตรงความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ และสอดคล้องโดยเท่าเทียมกัน
2. การให้ประโยชน์และบริการควรจ่ายอย่างสม่ำเสมอ
3. ควรทำให้พนักงานรู้ว่า เป็นสิ่งซึ่งได้รับ เพราะผลจากการทำงาน ไม่ใช่สิ่งที่จะต้องได้รับ
4. การให้ประโยชน์ และบริการควรเกิดประโยชน์ในการรักษาพนักงานไว้ได้
5. ต้องมีการบริหารการให้ประโยชน์และบริการอย่างมีกฎเกณฑ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการให้ และควบคุมให้ทั่วถึงรัดกุมเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม

ประเภทของประโยชน์และบริการอาจจัดในรูปต่าง ๆ ดังนี้

1. ประโยชน์เกี่ยวอุตสาหกรรม ได้แก่การจ่ายเงินทดแทนและเงินช่วยเหลือต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่น
 - ก. ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามกฎหมาย ซึ่งอาจเป็นไปตามพระราชบัญญัติแรงงาน ได้แก่ การจ่ายค่าทดแทนให้แก่พนักงานเมื่อประสบอันตรายถึงบาดเจ็บ หรือทุพพลภาพ หรือตาย เนื่องจากการปฏิบัติงาน
 - ข. ค่าล่วงเวลาที่จ่ายให้พนักงานที่ทำงานเกินเวลา หรือทำงานในวันหยุดราชการ ตามที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้
 - ค. เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ทางเศรษฐกิจ
 - ง. เงินสะสมและบำเหน็จบำนาญ เมื่อปฏิบัติงานมาจนครบเกษียณอายุหรือปฏิบัติงานให้กับกิจการมาชั่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง
 - จ. การประกันชีวิต สุขภาพ และอุบัติเหตุให้กับคนงาน

2. บริการด้านการพักผ่อนหย่อนใจ เพื่อเสริมสร้างพลานามัยและการมีจิตใจที่ดี เช่น การจัดสถานที่และอุปกรณ์กีฬา การจัดงานรื่นเริงในเทศกาลต่าง ๆ จัดการทัศนศึกษาตามโอกาสที่เหมาะสม ตลอดจนจัดสถานที่ที่พนักงานจะพบปะพูดคุยและพักผ่อนหย่อนใจร่วมกัน

3. บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นแก่ชีวิตประจำวัน เช่น บริการรถรับส่งที่อยู่อาศัย โรงอาหาร ร้านค้าสวัสดิการขายสินค้าราคาถูก ศูนย์เลี้ยงบุตรของพนักงาน

4. บริการด้านการแพทย์ โดยจัดให้มีอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาล มีสถานพยาบาล และแพทย์ที่เหมาะสมกับจำนวนพนักงาน มีการตรวจร่างกายพนักงานอย่างน้อยในทุกช่วงเวลาที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

5. บริการทางด้านวิชาการ เช่นการจัดให้มีห้องสมุด การบริการและให้คำปรึกษาทางด้านกฎหมาย การเพื่อพัฒนาความรู้พนักงานในด้านต่าง ๆ¹

ประโยชน์และบริการที่ดีจะช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร

การสรรหา การบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงหลายฝ่ายได้แก่ สำนักงานแพทย์กรุงเทพมหานคร กองการเจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานคร กองฝึกอบรมกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของทั้ง 4 โรงพยาบาล คือ โรงพยาบาลกลาง วชิรพยาบาล โรงพยาบาลตากสิน และ โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ หน่วยงานเหล่านี้จะทำงานร่วมกันในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่เริ่ม คือการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในโรงพยาบาลตามตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ ตำแหน่งต่างๆจะแบ่ง เป็น 2 ประเภทคือ

1. ตำแหน่งวิชาชีพขาดแคลน หมายถึงตำแหน่งที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) กำหนดให้เป็นตำแหน่งวิชาชีพขาดแคลน ซึ่งได้แก่ ตำแหน่ง แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล ทันตารามย์

¹ พักตร์มัจจ วัฒนสินธุ์, "การบริหารงานบุคคล," หน้า 22-23.

2. ตำแหน่งวิชาสหเวชศาสตร์คลินิกอย่างมีเงื่อนไข หมายถึงตำแหน่งที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) กำหนดให้เป็นตำแหน่งวิชาสหเวชศาสตร์คลินิกอย่างมีเงื่อนไข ซึ่งได้แก่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พยาบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์ เภสัชกร ศึกษาค่าสมัครการแพทย์ รังสีการแพทย์ กายภาพบำบัด ฟิสิกส์การแพทย์ วิทยาการการแพทย์

3. ตำแหน่งทั่วไป คือ ตำแหน่ง รุรการ พิงพิบัติ ประชาสัมพันธ์ การเงินและบัญชี เวชภัณฑ์ พิษณุ เวชสถิติ บุคลากร บรรณารักษ์ สังคมสงเคราะห์ โภชนาการ ช่างไฟฟ้า ช่างเครื่องกล ช่างโยธา

ปัจจุบันการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งวิชาสหเวชศาสตร์คลินิก จะไม่มีการประกาศให้ทราบ แต่ตำแหน่งวิชาสหเวชศาสตร์คลินิกอย่างมีเงื่อนไขและตำแหน่งทั่วไป เมื่อมีอัตราว่างขึ้นในโรงพยาบาล งานการเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลจะแจ้งให้กองการเจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานครดำเนินการ กองการเจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานครจะประกาศให้ประชาชนทราบ โดยประกาศร่วมกับตำแหน่งอื่น ๆ ที่กรุงเทพมหานครต้องการ การประกาศจะใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. สถานีวิทยุกระจายเสียงในเครือข่ายของ กรมประชาสัมพันธ์ กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ และกองบัญชาการทหารสูงสุด
2. ที่ติดประกาศของกองการเจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานคร ที่อาคารใหม่ชั้น 4 ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร
3. ที่ติดประกาศของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
4. ที่ติดประกาศของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การคัดเลือก เมื่อมีผู้สมัครในตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว กองการเจ้าหน้าที่กรุงเทพมหานคร จะทำการคัดเลือกผู้สมัคร โดยผู้สมัครในตำแหน่งวิชาสหเวชศาสตร์คลินิกจะสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว ผู้สมัครในตำแหน่งทั่วไปจะต้องสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ ผู้สมัครในตำแหน่งวิชาสหเวชศาสตร์คลินิกอย่างมีเงื่อนไขอาจสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว หรือสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ โดยที่กองการเจ้าหน้าที่จะพิจารณาจำนวนผู้สมัครสอบกับอัตราว่างที่ต้องการ ถ้ามีผู้สมัครสอบมากกว่าอัตราว่างผู้สมัครสอบจะต้องสอบทั้งข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ แต่ถ้ามีผู้สมัครสอบน้อยกว่าหรือเท่ากับอัตราว่างผู้สมัครสอบจะสอบสัมภาษณ์อย่างเดียว

การบรรจุ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกเข้ารับราชการทุกตำแหน่งจะต้องเข้าทดลองปฏิบัติราชการเป็นเวลา 6 เดือน หลังจากนั้นจึงจะได้รับการบรรจุโดยกองการเจ้าหน้าที่ และทุกปีโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครจะรับพยาบาลที่สำเร็จจากวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์กรุงเทพมหานคร โดยไม่ต้องสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ แต่จำนวนพยาบาลที่ได้ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของโรงพยาบาล เพราะวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์สามารถผลิตพยาบาลได้ประมาณปีละ 150 คน แต่ต้องจัดสรรให้ศูนย์บริการสาธารณสุขทั้ง 46 ศูนย์ของกรุงเทพมหานคร และโรงพยาบาลทั้ง 4 ของกรุงเทพมหานคร จึงต้องรับสมัครพยาบาลที่จบจากสถาบันอื่น พยาบาลจากวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ก็ต้องเข้าทดลองปฏิบัติราชการเป็นเวลา 6 เดือน ก่อนได้รับการบรรจุจากกองการเจ้าหน้าที่

การปฐมนิเทศ กองฝึกอบรมกรุงเทพมหานครจะจัดการปฐมนิเทศผู้ผ่านการคัดเลือกตามรายชื่อที่ได้จากกองการเจ้าหน้าที่ โดยจัดเป็นรุ่น ๆ ละไม่เกิน 100 คน และจะจัดห่างกันไม่เกินระยะเวลา 3 เดือน เนื้อหาที่ปฐมนิเทศแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับระเบียบและกฎเกณฑ์ นโยบายทั่ว ๆ ไปที่จำเป็นต้องทราบซึ่งในส่วนนี้กองฝึกอบรมจะเป็นผู้ดำเนินการเอง ส่วนที่สองเป็นเนื้อหาเฉพาะตำแหน่ง โดยกองฝึกอบรมให้สำนักงานแพทย์ต้นสังกัดเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้ได้ความรู้เบื้องต้นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องทำ ระยะเวลาในการปฐมนิเทศทั้งสิ้นจะไม่เกิน 5 วัน

การพัฒนา การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกด้านของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครมักจะใช้วิธีการศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม การดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ กองฝึกอบรมได้ให้ความหมายของการศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการดูงานไว้ดังนี้คือ

การศึกษาต่อ คือการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

การฝึกอบรม คือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญหรือประสิทธิภาพด้วยการเรียนการวิจัย การอบรมสัมมนา การประชุม หรือการทำงานในสถาบันการศึกษา โดยไม่ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

การดูงานคือการเพิ่มพูนความรู้ หรือประสพการณ์ด้วยการสังเกตการณ์¹

อาจกล่าวได้ว่า การศึกษาต่อคือการพัฒนาที่ได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตร แต่การฝึกอบรม และดูงานเป็นการพัฒนาที่ไม่ได้ปริญญาหรือประกาศนียบัตร

สำหรับข้าราชการของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติราชการมาครบ 1 ปี จะได้รับการพัฒนาความรู้โดย

1. การศึกษาต่อในประเทศ ซึ่งแบ่งออกเป็น

ก. การศึกษาต่อประเภทที่โรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครจำเป็นต้องส่งไป โดยโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีความต้องการผู้มีความรู้พิเศษด้านต่าง ๆ จะทำโครงการ และแผนงาน เสนอกองฝึกอบรมเป็นรายปี เพื่อขออนุมัติส่งข้าราชการไปศึกษาต่อ และสามารถเบิกค่าใช้จ่ายในการศึกษารวมทั้ง เงินเดือนได้ ทั้งนี้จะเป็นโครงการรวมของโรงพยาบาลซึ่งประกอบด้วย โครงการย่อย ๆ ของแต่ละกอง

ข. การศึกษาต่อประเภทที่โรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครสนับสนุนส่งไป เป็นการการศึกษาต่อที่ผู้ไปศึกษาไม่สามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้ แต่ได้รับเงินเดือน ในแต่ละปีผู้ไปศึกษาต่อจะไม่เกินร้อยละ 2 ของข้าราชการทั้งหมดในทุกโรงพยาบาล ซึ่งในแต่ละปีจะมีจำนวนประมาณ 43 คน

2. การฝึกอบรมและดูงานในประเทศ กองฝึกอบรมจะทำโครงการเป็นรายปี โดยพิจารณา ความจำเป็นและงบประมาณของแต่ละปี

3. ขุนไปศึกษาต่อและอบรมดูงานในต่างประเทศ กรมวิเทศสหการจะคัดเลือกให้มาสอบ แข่งขันไปศึกษาต่อและอบรมดูงาน ตามประเภทของขุนที่ได้รับการช่วยเหลือจากต่างประเทศ โดยทุก โรงพยาบาลจะส่งข้าราชการมาสอบแข่งขัน

¹ กองฝึกอบรม, สำนักงานปลัด, กรุงเทพมหานคร, "ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการให้ ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน พ.ศ. 2519" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม สำนักงาน-ปลัด กรุงเทพมหานคร, 2525), หน้า 1. (อัดสำเนา)

ในปีงบประมาณ 2525 กองฝึกอบรมได้งบประมาณ 1,000,000 บาท เพื่อส่งข้าราชการ จากกรุงเทพมหานครทั้ง 14 สำนัก และ 24 เขต ไปศึกษาต่อและอบรม เมื่อเทียบกับจำนวนข้าราชการทั้งหมด 24,005 คน จะเห็นว่างบประมาณในการฝึกอบรมได้น้อยมาก

การพัฒนาความรู้ของข้าราชการของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร จะสามารถทำได้ในวิธีต่าง ๆ ดังตัวอย่างโครงการปี 2525 ต่อไปนี้¹

1. การศึกษาต่อในประเทศ

1.1 แพทย์ สามารถศึกษาต่อ เพื่อเป็นแพทย์เฉพาะทางสาขาต่าง ๆ เช่น กุมารเวชศาสตร์ นรีเวชศาสตร์ ศัลยศาสตร์ อายุรศาสตร์

1.2 พยาบาล สามารถศึกษาต่อด้าน

ก. ปริญญาสาขาต่าง ๆ คือ

ศึกษาศาสตร์บัณฑิตสาขาพยาบาล ศึกษาศาสตร์บัณฑิตสาขาพยาบาลสาธารณสุข

ศึกษาศาสตร์บัณฑิตสาขาสุขศึกษา พยาบาลศาสตร์บัณฑิต

ศึกษาศาสตร์บัณฑิตสาขาครูพยาบาล การศึกษาศาสตร์บัณฑิต

ข. ประกาศนียบัตรในหลักสูตรต่าง ๆ คือ

วิสัญญีวิทยา กุมารเวชศาสตร์ ทรวงอกและหัวใจ อายุรศาสตร์

ศัลยศาสตร์

1.3 ผู้ช่วยพยาบาล สามารถศึกษาต่อ เพื่อได้ประกาศนียบัตรวิชาชีพพยาบาล-อนามัยและผดุงครรภ์

1.4 เจ้าหน้าที่แพทย์ สามารถศึกษาต่อ

หลักสูตรเจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาโภชนวิทยา

¹ กองฝึกอบรม, สำนักงานปลัด, กรุงเทพมหานคร, "บัญชีลำดับความสำคัญของแผนงาน และโครงการส่งให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ประชุม ประคำปี 2525" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกอบรม สำนักงานปลัด กรุงเทพมหานคร, 2525), หน้า 1-4. (จัดสำเนา)

2. การฝึกอบรม และงานในประเทศ

2.1 แพทย์เข้ารับการฝึกอบรมทางด้าน

ประสาทวิทยาและศัลยกรรม ระดับความรู้ลึก ศัลยกรรมช่องปาก
เวชศาสตร์ช่องปาก

2.2 พยาบาลเข้ารับการฝึกอบรมทางด้าน

การพยาบาลจิตเวช การพยาบาลโรคหัวใจ การพยาบาลศัลยกรรมระบบต่างๆ
การพยาบาลออร์โทปิดิกส์ และเวชศาสตร์ฟื้นฟู

2.3 เจ้าหน้าที่แพทย์เข้ารับการฝึกอบรมทางด้าน

รังสีวิทยา เทคนิคการแพทย์ เคมีคลินิก จุลินทรีย์วิทยา โลหิตวิทยา
เคมีวิเคราะห์ ธนาคารเลือด

- อบรมทางด้านโภชนาการ

2.4 เจ้าหน้าที่ทั่วไป เข้ารับการฝึกอบรมทางด้าน

การประชาสัมพันธ์ การวิจัยสังคมสงเคราะห์

3. ทูนไปศึกษาต่อ และอบรมงานในต่างประเทศ การฝึกอบรมงานศัลยกรรมออร์โทปิดิกส์
ในต่างประเทศ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้-
บังคับบัญชาในเดือนมิถุนายนและธันวาคมของทุกปี โดยผู้บังคับบัญชาดังแต่หัวหน้างานจะประเมินผลการ
ปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าไปตามลำดับชั้นเพื่อขอความเห็นชอบจนถึง
ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่
สำนักแพทย์กำหนดขึ้น (ดูตัวอย่าง ในภาคผนวก ข.)

ในเดือนมิถุนายนของทุกปี ข้าราชการของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครทุกคนต้อง
เสนอแบบรายงานการปฏิบัติราชการให้หัวหน้างาน เพื่อใช้ประกอบกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี โดยหัวหน้างานจะพิจารณาลงความ
เห็นแล้ว เสนอผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าไปตามลำดับชั้นเพื่อขอความเห็นชอบ

การเลื่อนขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ผู้บังคับบัญชา ตั้งแต่หัวหน้างานจะเป็นผู้พิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วเสนอผู้บังคับบัญชา ระดับสูงกว่าไปตามลำดับชั้น ไปจนถึงผู้อำนวยการสำนักการแพทย์เพื่อให้ความเห็นชอบ โดยผู้อำนวยการสำนักการแพทย์จะเป็นผู้อนุมัติให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 1 ชั้นแก่ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 5 ลงมา และอนุมัติให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ชั้นแก่ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 ลงมา การเลื่อนขึ้นเงินเดือนแก่ข้าราชการที่มีระดับสูงกว่านี้เป็นอำนาจของปลัดกรุงเทพมหานคร ในแต่ละปีผู้ที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน 2 ชั้น จะไม่เกินร้อยละ 15 ของผู้มีสิทธิได้รับการเลื่อนขึ้นทั้งหมด

ในการแต่งตั้งข้าราชการให้มีตำแหน่งทางการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า จะเสนอความคิดเห็นในการแต่งตั้งข้าราชการที่มีความเหมาะสม ให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ไปตามลำดับชั้นเพื่อขอความเห็นชอบ ปลัดกรุงเทพมหานครจะเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติขั้นสุดท้าย

การจ่ายค่าตอบแทน โรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานครให้ค่าตอบแทนโดยให้

1. เงินเดือนและค่าจ้าง ข้าราชการของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับเงินเดือนตามวุฒิ ซึ่งคิดตามบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนหมายเลข 3 ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 8 ดังแสดงในตารางที่ 5

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 แสดงบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข 3

20	บาท											
19	3,535											
18	3,325											
17	3,115											
16	2,905											
15	2,765											
14	2,625	บาท	บาท	บาท	บาท							
13	2,485	4,685	5,745	7,285	9,385	บาท						
12	2,345	4,425	5,465	6,935	8,895	12,535						
11	2,205	4,165	5,205	6,585	8,475	11,975						
10	2,065	3,955	4,945	6,305	8,055	11,415	บาท	บาท	บาท	บาท		
9	1,950	3,745	4,685	6,025	7,635	10,855	13,095	14,295	15,575	16,975	บาท	
8	1,865	3,535	4,425	5,745	7,285	10,365	12,535	13,695	14,935	16,275	17,745	
7	1,780	3,325	4,165	5,465	6,935	9,875	11,975	13,095	14,295	15,575	16,975	
6	1,695	3,115	3,955	5,205	6,585	9,385	11,415	12,535	13,695	14,935	16,275	
5	1,620	2,905	3,745	4,945	6,305	8,895	10,855	11,975	13,095	14,295	15,575	
4	1,545	2,765	3,535	4,685	6,025	8,475	10,365	11,415	12,535	13,659	14,935	
3	1,470	2,625	3,325	4,425	5,745	8,055	9,875	10,855	11,975	13,095	14,295	
2	1,395	2,485	3,115	4,165	5,465	7,635	9,385	10,365	11,415	12,535	13,695	
1	1,325	2,345	2,905	3,955	5,205	7,285	8,895	9,875	10,855	11,975	13,095	
1	1,255	2,205	2,765	3,745	4,945	6,935	8,475	9,385	10,365	11,415	12,535	
ขั้น	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ระดับ 6	ระดับ 7	ระดับ 8	ระดับ 9	ระดับ 10	ระดับ 11	

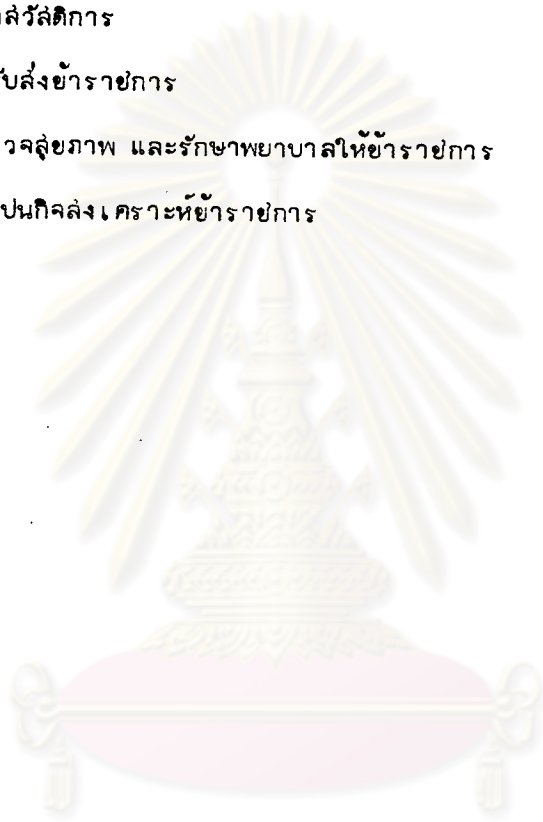
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ตารางที่ 6 แสดงตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางสายงาน และอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด
สูงที่สุดตามตำแหน่ง ของข้าราชการในโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ลำดับ ที่	ตำแหน่งทางการบริหาร	ตำแหน่งทางสายงาน (และระดับ)	อัตราเงินเดือน	
			ขั้นต่ำสุด	ขั้นสูงที่สุด
1.	ผู้อำนวยการโรงพยาบาล	นายแพทย์ระดับ 8	9,385	14,295
2.	รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล	นายแพทย์ระดับ 7	8,475	13,095
3.	ผู้อำนวยการกองบริการทางวิทยา- ศาสตร์และทางการแพทย์	นายแพทย์ระดับ 7	8,475	13,095
4.	ผู้อำนวยการกองศิลปกรรม	นายแพทย์ระดับ 7	8,475	13,095
5.	ผู้อำนวยการกองโสตถกรรม	นายแพทย์ระดับ 7	8,475	13,095
6.	ผู้อำนวยการกองสุตินรีเวชกรรม	นายแพทย์ระดับ 7	8,475	13,095
7.	หัวหน้ากองบริการทั่วไป	เจ้าหน้าที่บริหารงาน- ทั่วไประดับ 6	6,935	12,535
8.	หัวหน้ากองการพยาบาล	พยาบาลระดับ 6	6,935	12,535
9.	หัวหน้างาน	ระดับ 4	3,745	7,285
10.	หัวหน้างาน	ระดับ 5	4,945	9,385
11.	หัวหน้างาน	ระดับ 6	6,935	12,535
12.	หัวหน้างาน	ระดับ 7	8,475	13,095
13.	-	นายแพทย์ระดับ 7	8,475	13,095
14.	-	พยาบาลระดับ 5	4,945	9,385
15.	-	เจ้าหน้าที่พยาบาล- ระดับ 3	2,765	5,745
16.	-	เจ้าหน้าที่แพทย์- ระดับ 6	6,935	12,535
17.	-	เจ้าหน้าที่ทั่วไป- ระดับ 5	4,945	9,385

2. สวัสดิการ ปีฉบับกรุงเทพมหานครได้จัดสวัสดิการให้ข้าราชการ ที่ค่าเล่าว่าการ
กรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกรุงเทพมหานคร
2. ร้านค้าสวัสดิการ
3. ศัตรรับสิ่งข้าราชการ
4. การตรวจสุขภาพ และรักษาพยาบาลให้ข้าราชการ
5. การฌาปนกิจสงเคราะห์ข้าราชการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย