

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎี ข้อมูลด้านการบริหารงานบุคลากรและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารบุคคล
 - 1.2.1 ด้านการวางแผนบุคลากร
 - 1.2.2 ด้านการสรรหาและการบรรจุ
 - 1.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2.4 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร
 - 1.2.5 ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล
 - 1.2.6 ด้านค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน
 - 1.2.7 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย
5. สมมติฐานในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

1. ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

คำว่า "การบริหารงานบุคคล" นั้น มีผู้ให้ความหมายในหลายลักษณะดังนี้

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2544 : 112) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการบริหารทรัพยากรที่เกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การเสาะแสวงหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งขั้นตอนในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 153) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมงานที่เกิดจากการตกผลึกทางความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ เมื่อรู้ว่าจะทำ

อะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ซึ่งเป็นเรื่องของความคิด (เป็นเรื่องเนื้อหาสาระนั่นเอง) แต่เพื่อกำหนดเป็นลำดับขั้นตอนของกิจกรรมงานในอันที่จะทำให้บรรลุความคิดนั้น จำเป็นต้องรู้ว่าจะต้องทำอะไร (How to) ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการทำงานที่มีทั้งในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ต้องการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ส่วนกระบวนการ คือ ใช้วิธีการชี้แจงทำความเข้าใจแก่พนักงานหรือสหภาพแรงงาน ลักษณะงานเช่นนี้เป็นเรื่องความคิดและศิลปะ ส่วนกระบวนการที่เป็นเชิงปริมาณ เช่น วิธีการจ่ายเงินเดือนให้ถูกต้อง วิธีประมาณการงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร วิธีการจ่ายค่าปฏิบัติงานล่วงเวลา เป็นต้น

กระบวนการเป็นเสมือนกลไกของงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานให้สัมฤทธิ์ผลเมื่อพนักงานเข้าใจเนื้อหาสาระและจัดการกับงานในหน้าที่ได้ ถือว่ามีความรู้ความสามารถในเชิงจัดการ (Know - How) และเมื่อเข้าใจอย่างดีแล้ว ก็ทำการโยงเข้ากับความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้กระบวนการของงานเป็นลักษณะอัตโนมัติ จึงจะได้ชื่อว่าเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Human Resources Management by Information Technology) เท่ากับเป็นการยกมาตรฐานขึ้นอีกระดับหนึ่ง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานภายในได้เป็นอย่างดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 1) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยทางด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ดิยาว (2539 : 8) ให้ความหมายของการการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นการบริหารงานทางด้านการวางแผนการจัดรูปงาน การอำนวยการและการควบคุมหน้าที่ต่างๆ ทางด้านบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสนองความต้องการของสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด เมื่อพิจารณาในแง่ของวัตถุประสงค์อาจให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนานำไปใช้และประเมินนโยบายระเบียบปฏิบัติ วิธีการ และโครงการที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าหมายถึง กระบวนการที่ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณามูลค่าที่อยู่ในสังคมเพื่อดำเนินการพิจารณาการสรรหาคัดเลือกบรรจุบุคคล

วิรัตน์ คำรณเจริญ (2542 : 4- 6) ให้ความหมาย คำว่า “การบริหารกำลังคน” เป็น ศัพท์ทางวิชาการได้บัญญัติขึ้นใช้ โดยถอดความจากคำในภาษาอังกฤษที่ว่า “Personel Administration” หรือ “Personal Management” ในภาษาไทยก็มีคำอื่นหลายคำ เช่น การบริหาร บุคลากร การจัดการงานบุคคล การเจ้าหน้าที่และการบริหารงานเจ้าหน้าที่เป็นต้น เนื่องจาก ปัจจุบันในวงการวิชาการและวิชาชีพบริหารใช้คำว่า “การบริหารงานบุคคล” กันอย่างกว้างขวาง จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป แต่ทางการทหารนิยมใช้คำว่า “การบริหารกำลังพล”

หลักการเกี่ยวกับการบริหารกำลังพล

การบริหารกำลังพลโดยทั่วไปยึดหลักของระบบสำคัญ 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) แล้ว อาจใช้คำอื่นที่มีความหมายทำนอง เดียวกัน เช่น ระบบขลุ่ยเสียง (Spoils System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น ซึ่งระบบนี้เป็นระบบดั้งเดิมใช้สืบต่อกันมานานทั้งในทวีปเอเชีย ยุโรป และอเมริกา แต่แหล่งกำเนิดของระบบอุปถัมภ์มาจากประเทศจีนโบราณ ดังนั้น การยึดระบบ อุปถัมภ์เป็นหลักในการบริหารกำลังพลมักจะก่อให้เกิดผลสำคัญคือ

- 1.1 การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนชั้นตำแหน่ง มักจะ ไม่คำนึงถึงคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์
- 1.2 การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน
- 1.3 บุคลากรขาดสมรรถภาพงานไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งกันตาม ความพอใจมากกว่าเลือกสรรจากผู้มีความรู้ความสามารถ
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานตาม หน้าที่
- 1.5 บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคง และมักจะมีอิทธิพลทางการเมือง หรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเจ้าแทรกแซงกิจการภายในหน่วยงาน

2. ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นคำที่ถอดมาจากภาษาอังกฤษว่า Merit System โดยมีคำในภาษาไทยอยู่หลายคำ เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณความดี ระบบความรู้ ความสามารถ และระบบความคิดความสามารถ เป็นต้น ไม่ว่าจะใช้คำใดก็มีความหมายไปใน ทำนองเดียวกัน คือ วิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบเป็นการประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่องการเมืองหรือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

ระบบนี้เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์ การบริหารกำลังพลระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน สำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ศิ่ว และศาสนา

2.2 หลักความเสมอภาค (Competence) หมายถึง การยึดความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามหาทางเลือกสรรให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ให้มากที่สุด

2.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดถือเป็นอาชีพได้โดยผู้ปฏิบัติงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายเพื่อที่จะมิให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยมิมีความผิด ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและอาชีพตน

2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) เน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าบุคลากรในวงการธุรกิจเอกชน โดยมุ่งที่จะให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเมือง โดยจะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ

คณีย์ เทียนพุ่ม (2542 : 134 – 138) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่า อาจจะเป็นคำที่คุ้นกันคืออยู่แล้วหรืออาจจะสงสัยว่าต่างกับคำว่า บริหารงานบุคคลอย่างไร ในความหมายหรือคำนิยาม หรือแนวคิด (Concept) ของทั้ง 2 คำนี้ มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แต่ใช้ทดแทนในการเรียกขานซึ่งทดแทนกันได้ และให้ทรรศนะในแนวคิดของคำว่า บริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ 2 ประการ ก็คือ

1. วิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายความสนใจ ของคำว่า “บริหารทรัพยากรบุคคล” นั้น มีอยู่ใน 4 ลักษณะหรือ 4 ขอบเขต ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้คำปรึกษา การให้บริการในงานบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิ HR-Services Core-Bisomes Team / Business Partner Team และ Executive Resources การกำหนดและควบคุมใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น แต่ทำในรูป การวินิจฉัย และตรวจสอบองค์การว่ามีสภาพปกติดี แข่งขันในธุรกิจได้

2. ภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้วิสัยทัศน์และจุดมุ่งความสนใจในประการแรก สามารถกำหนดภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น 4 ภารกิจหลักใหญ่ๆ ได้แก่ การสรรหา (Recruitment) การพัฒนา (Development) ในทั้ง 2 วิธีมีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพขณะเดียวกัน ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่จะชนะในการแข่งขันด้วย การรักษาพนักงาน (Retention) การใช้ประโยชน์ (Utilization)

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงศ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2544 : 172) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล คือการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ และความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยการวางแผนฝึกอบรมและจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาบุคลากร ในองค์การที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มากขึ้น เพื่อให้การทำงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

บีช (Beach, 1980 : 65-66) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับนโยบายและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การหรือหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารบุคคล หมายถึง การทำงานด้านการสรรหาคัดเลือกการพัฒนา การรักษา และการยุติการจ้างพนักงาน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องับบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้ปัจจัยด้านมนุษย์ขององค์การมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา อันจะส่งผลให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

"คน" ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่ง เป็นหัวใจในการบริหารองค์การ การบริหารงานโดยมิได้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการทำงาน จะเป็นอุปสรรคในความก้าวหน้าขององค์การ เพราะงานที่ทำนั้นต้องอาศัย คน เป็นผู้ปฏิบัติ ผลงานจึงจะสำเร็จลงได้ รัชนิวรรณ อุทัยศรี (2542 : 3)

พยอม วงศ์สารศรี (2536 : 5-6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงาน
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม และประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การ และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

เสนาะ ดิยาวัว (2539 : 14 – 18) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า ในสมัยก่อนผู้บริหารไม่เคยสนใจหรือให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลเลย รวมถึงองค์การขนาดเล็กก็ไม่เคยจัดให้มีแผนการบริหารงานบุคคล เพราะเห็นว่างานบุคคลเป็นงานง่าย ไม่มีปัญหาจึงต่างมุ่งให้ความสนใจ ด้านเทคนิคหรือวิธีการทำงานมากกว่าเพราะคิดว่าการเสริมสร้าง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยเครื่องจักรที่ทันสมัยอย่างเดียวนั้น ต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นต่างๆ ที่มีเครื่องมือและเทคนิควิธีการทางเทคโนโลยีอย่างดีช่วยในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงคิดทบทวนในสิ่งที่เกิดขึ้น ว่าจะต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ด้วยเหตุผลพบว่าผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์การใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มขึ้น เพราะได้คนทำงานมีประสิทธิภาพ ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต จากการผลิตขนาดเล็กภายในครอบครัวมาเป็นระบบการผลิตในโรงงานที่มีขนาดใหญ่ และมีคนร่วมกันทำงานเป็นจำนวนมากความสำคัญของการบริหารงานบุคคลก็มีมากขึ้น โดยอาจกล่าวได้ว่าความสนใจในการบริหารงานบุคคลเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ มีการแข่งขันกันมากขึ้น เกิดจากกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ ความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยี พลังของสภาพแรงงาน องค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น บทบาทของฝ่ายบริหารเปลี่ยนไปจากเดิม และความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีมากขึ้น

วิรัช นิภาวรรณ (2544 : 27 – 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า (1) เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน (2) เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญยิ่ง (3) มีขอบเขตกว้างขวาง (4) มีวัตถุประสงค์หลักที่ตอบสนองบุคลากรของหน่วยงานควบคู่ไปกับหน่วยงาน และ (5) สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น

จากความสำคัญที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลหรือบุคลากร มีความสำคัญ ต่อองค์กรเพราะจะช่วยทำให้ องค์กรประสบผลสำเร็จเพราะจะเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พนักงานเข้าใจในงานของตน เข้าใจองค์กร ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จ นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. กระบวนการในการบริหารงานบุคคล

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารบุคคลไว้ ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2541 : 2-6) ได้เสนอลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวางแผนการปฏิบัติ กำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง การสรรหาคนมาทำงาน การเลือกสรรและทดสอบ การให้ทดลองปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้ายและโอน การพัฒนาตัวบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งฐานะ การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล การปกครองบังคับบัญชา การรักษาวินัย การให้พ้นจากงาน การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ และการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

ซึ่งอุทัย ได้สรุปกระบวนการบริหารบุคคลดังกล่าวข้างต้นว่ามีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อ
 สรรหาให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความประพฤติดี เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคล โดย
 มอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับตัวบุคคล เพื่อรักษาบุคคลให้ทำงานอยู่ในองค์การนานๆ รักษา
 กำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพไว้ให้เพียงพอ และเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น ส่งเสริม
 สมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคน

สมพงษ์ เกษมสิน (2543 : 5-6) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้
 ดังนี้ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือน
 และค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปูนบำเหน็จ การปกครองบังคับบัญชา การ
 พัฒนาบุคคล การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

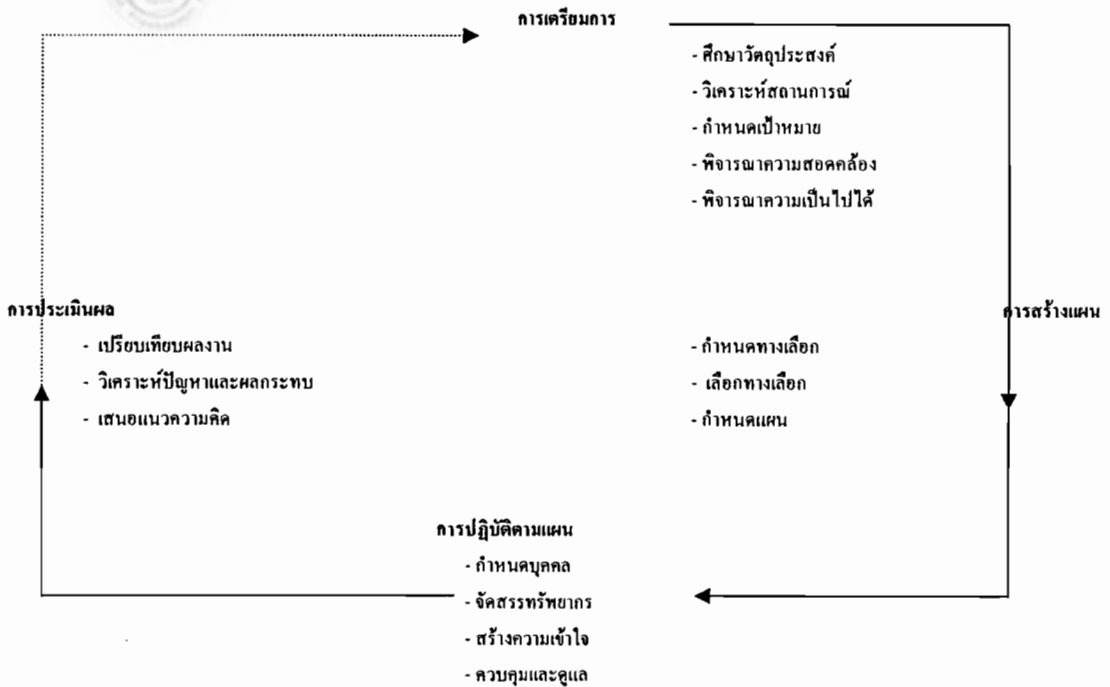
ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541 : 29 – 71) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้
 ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่แรกของผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารงาน เนื่องจากการ
 วางแผนจะช่วยให้บุคคลเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุ
 เป้าหมาย ทำให้สามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับ
 ความต้องการที่ตั้งไว้ ดังที่มีผู้กล่าวว่าแผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่บ่งบอกรายละเอียด โดยใน
 แผนที่จะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์สำคัญประกอบการ
 เดินทาง เพื่อให้บุคคลสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก ปลอดภัย มีอุปสรรคน้อยที่สุด
 เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า
 หากมีปรากฏการณ์ที่มีได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์การก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสม
 และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่ไม่มีการเตรียมการอะไรล่วงหน้า
 ก่อนการวางแผนโดยปกติผู้วางแผนจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และตัดสินใจ
 เพื่อที่จะตอบคำถาม ต่อไปนี้ จะทำอะไร (What to do?) จะทำอย่างไร (How to do?) จะให้ใครทำ
 (Who will do ?) และจะทำเมื่อไร (When to do ?)

การวางแผนบุคลากรเป็นงานมีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลดังที่ได้
 กล่าวในหัวข้อที่ผ่านมา เนื่องจากวางแผนบุคลากรจะมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผน
 งานอื่น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิตที่มีลักษณะเป็น
 กระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ (Preparation) ได้แก่ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ วิเคราะห์
 สถานการณ์ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน พิจารณาความสอดคล้อง และพิจารณาความเป็นไปได้
2. การสร้างแผน (Plan Formulation) ได้แก่ กำหนดทางเลือก เลือกทางเลือก
 ที่เหมาะสม และกำหนดแผน

3. การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) ได้แก่ กำหนดบุคคล จัดสรรทรัพยากร สร้างความเข้าใจ และควบคุม

4. การประเมินผล (Plan Evaluation) ได้แก่ เปรียบเทียบผลงาน วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบ และเสนอความคิด
ขั้นตอนในการวางแผนซึ่งเริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การสร้างแผน การปฏิบัติและการประเมินผลสามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพ ดังรูปที่ 2



ภาพที่ 2.1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคล
ที่มา (ฉันทพันธ์ เจอนันท์. 2541 : 71)

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2544 : 19) ได้กล่าวถึงกระบวนการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการหลายอย่างที่สำคัญคือ

1. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Utilization) ประกอบด้วย กระบวนการวางแผน (Planning) การสรรหา (Recruitment) การเจรจาร่วมมือ (Collective Negotiations) การตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Welfare) และความมั่นคง (Stability)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและประเมินผล (Staff Development and Evaluation)
3. สิ่งแวดล้อมทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Environment) ประกอบด้วยกระบวนการทางวัฒนธรรมขององค์กรและการป้องกันรักษา (Organization Culture and Protection)

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล มีหลายขั้นตอน และมีความสำคัญเพราะ จะต้องใช้เพื่อการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ตรงตามท้องที่ความต้องการและเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติการณ์ในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารบุคคล

จากการศึกษาจากตำราการบริหารบุคคลการผู้วิจัยได้สรุป แนวคิดการบริหารงานบุคคลไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2540:67) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการสำหรับกำหนดการตัดสินใจอย่างมีความมั่นใจว่า องค์กรจะมีจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างพอเพียง และสามารถจัดหาได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ตรงกับความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรม และสามารถทำให้แต่ละบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพอใจ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 156) กล่าวว่าวิธีการวางแผนกำลังคนเป็นเรื่องของการคิดจัดวางกำลังคนเพื่อไปข้างหน้า โดยการจัดกำลังคนทั้งในเชิงประมาณและคุณภาพ การจะคาดการณ์กำลังคนในอนาคตได้ดีเพียงใด การจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ ทำให้ผู้มีหน้าที่วางแผนกำลังคนสามารถสืบค้น รวบรวม แก้ไขเพิ่มเติมข้อมูล ประมวลผลข้อมูลพนักงานของบริษัทได้สะดวกรวดเร็ว

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545:67) ได้กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นจากองค์กร เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพออยู่เสมอตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญที่ประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

1. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การทั้งในมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. องค์การและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันขององค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสถานะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานเกิดขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2538:50) ได้กล่าวว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด (the right people, at the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคล ที่มีประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากรมีเหตุผลสำคัญ คือ การวางแผนจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น การวางแผนจะทำให้บุคลากรเกิด

ความพอใจ และมีการพัฒนาที่ดีขึ้น และการวางแผนสร้างโอกาสสำหรับการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

การได้มาซึ่งบุคลากร หรือการสรรหา คือ การนำบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ หน่วยผลิตหรือสถาบันทางการศึกษา พยายามผลิตทรัพยากรมนุษย์ออกไป เพื่อสนองความต้องการของสังคมทั้งในหน่วยงานของ ภาครัฐบาล และเอกชน ชุมศักดิ์ อินทรักษ์ (2531 : 68)

ความหมายการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคลากร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2541: 89) ได้ให้ความหมาย ของการสรรหาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการในการค้นหาบุคคล

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541 : 126 – 135) กล่าวถึงการสรรหากำลังคนเป็นการ แสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ในเชิงจัดการ (Know-How) ความสามารถ (Capability) ทักษะ (Skill) และประสบการณ์ (Experience) ที่จะเป็นประโยชน์ต่องานของบริษัท โดยบริษัทคาดหวังว่า บุคลากรที่แสวงหามานั้น จะสามารถทำหน้าที่รับผิดชอบงานได้หลายสถานะต่างกันไป ดังนี้ ทดแทนตำแหน่งที่ว่าง รองรับงานที่ขยายการผลิต/บริการ พัฒนาหรือคิดค้นสิ่งใหม่ วางระบบการบริหารจัดการธุรกิจ ขยายตลาด เพิ่มยอดขาย และควบคุมเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 24) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ในการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาเสนอตัวให้เลือกคนที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543 : 345) การจัดหาบุคคล (Staffing) หมายถึง การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงาน ต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การ โดยที่องค์การจะต้องมีการ วางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผล การเลือกตำแหน่งและการให้รางวัล โดยการจัดหาบุคคลจะต้องสอดคล้องกับ โครงสร้าง บทบาท และตำแหน่งขององค์การ

ฟลิปโป (Flippo. 1984 : 141) อธิบายว่า การสรรหา คือ กระบวนการแสวงหา บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสมบัติเข้าสมัคร

วัตถุประสงค์ในการสรรหาบุคลากร

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2541 : 126 – 135) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสรร หากำลังคนตามแผนที่กำหนดไว้ สามารถแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1. การสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่าง เนื่องจากมีพนักงานลาออก เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือโอนย้าย (Transfer) ซึ่งการสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนตำแหน่งที่

ว่างจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นไม่ค่อยยุ่งยาก เพราะสามารถเตรียมการล่วงหน้า หรือสรรหาบุคลากรสำรองไว้ นอกจากนั้นวิธีการรับสมัครมีหลายวิธีทั้งการสมัครแบบผู้สมัครเดินเข้ามาสมัคร (Walk in) เพื่อกรอกใบสมัครในรูปเอกสาร หรือการป้อนข้อมูลผ่านใบสมัครอิเล็กทรอนิกส์ (ผ่านทางจอคอมพิวเตอร์) ตามวิธีการของบริษัทยังมีวิธีการที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปรับสมัครตามสถาบันการศึกษาหรืองานนัดพบแรงงาน

2. การสรรหาบุคลากรเนื่องจากการลงทุนใหม่หรือขยายกิจการ เช่น การตั้งบริษัทใหม่ การตั้งโรงงานใหม่ งานโครงการต่าง ๆ หรือขยายงาน การสรรหาบุคลากรในกรณีเช่นนี้ จะมีความยากกว่ากรณีแรก ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจงานของบริษัทเป็นอย่างดี โดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทจะใช้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในธุรกิจนั้น ๆ มาก่อน เพื่อเป็นแกนหลักในการสรรหากำลังคนซึ่งในทางปฏิบัติ การสรรหาตำแหน่งงานสำคัญ ๆ (Key Position) เพื่อให้รับผิดชอบงานจะรับมาจากบริษัทแม่ ส่วนตำแหน่งที่มีความสำคัญระดับรองลงมา จะสรรหาจากตลาดภายนอก (External Labor Market) เป็นลำดับถัดไป

ขั้นตอนในการสรรหาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการในการสรรหาบุคลากร ดังนี้

ดันน์ และสตีเฟน (Dunn and Stephens. 1972 : 97) ได้เสนอแนะวิธีการสรรหาบุคคลไว้ 3 ประการดังนี้

1. การสรรหาโดยตรง (direct methods) เป็นวิธีสรรหาจากโรงเรียนและวิทยาลัย
2. การสรรหาโดยทางอ้อม (indirect methods) เป็นการใช้สื่อสารมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วิทยุ วารสาร
3. การสรรหาโดยจากบุคคลภายนอก (third-party methods) เป็นการติดต่อไปยังวงการค้าหรือวงการธุรกิจเอกชน หน่วยงานของรัฐ สำนักจัดหางานของโรงเรียน วิทยาลัย บริษัท จัดหางาน กรมแรงงาน และสังคมเครือข่าย

สมาน รังสีโยกฤษ (2541:61-62) เสนอขั้นตอนในการสรรหาบุคคลไว้ 10 ขั้นตอน คือ

1. การประกาศรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การยื่นใบสมัคร
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน
5. การสอบสัมภาษณ์
6. การตรวจสอบภูมิหลัง

7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่

8. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน

9. การตรวจร่างกาย

10. การบรรจุแต่งตั้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543 : 353) กล่าวถึงกระบวนการในการสรรหาไว้ดังนี้

1. กระบวนการในการสรรหา (Recruitment process) มักจะเป็นปัญหาที่ผู้บริหารต้องประสบคือจะสรรหาบุคคลให้เข้าทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างไร เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนั้น กระบวนการสรรหาจึงมีขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 องค์กรจะต้องสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสาธารณชนเพื่อให้บุคคลสนใจที่จะเข้าร่วมทำงานภายในองค์กร ตัวอย่าง บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด (IBM) ที่สร้างภาพลักษณ์เป็นบริษัทที่มีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครได้มาก

ขั้นตอนที่ 2 องค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการรับสมัคร โดยมีการตั้งกติกาและเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ลักษณะงาน หน้าที่ของตำแหน่งนั้น คุณสมบัติของผู้สมัคร อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน และจำนวนตำแหน่งที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 โดยการพิจารณาจากใบขอเพิ่มพนักงาน โดยหน่วยหรือแผนกจะทำเรื่องถึงผู้บริหารเพื่อขอเพิ่มพนักงานหรือทดแทนตำแหน่งที่ว่าง จะต้องมีการระบุเพศ อายุ จำนวนที่ต้องการ วันที่ต้องการ หน้าที่และความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนขั้นแรกที่กำหนด เงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทน คุณสมบัติของผู้สมัครจะต้องบ่งถึงความรู้และประสบการณ์ โดยที่หัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ขอ ผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงเป็นคนตัดสินใจอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 4 การประกาศรับสมัครโดยการลงหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือติดประกาศตามที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกได้ทราบถึงความต้องการรับสมัครบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครอาจจะมีภาระผูกพันพร้อมสวัสดิการ

ขั้นตอนที่ 5 การรับสมัคร องค์กรอาจจะให้ผู้สมัครด้วยตนเองที่ฝ่ายบุคคล หรือส่งประวัติมาให้ทางไปรษณีย์ โดยผู้สมัครจะต้องระบุชื่อ นามสกุล ที่อยู่ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สาเหตุที่อยากจะเข้าร่วมทำงานในองค์กร สาเหตุที่ออกจากงานเก่า และค่าตอบแทนที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 6 การคัดเลือก โดยการสอบข้อเขียน ทดสอบความชำนาญ และการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบรายละเอียดของผู้สมัคร อีกครั้งโดยการตรวจสอบที่ทำงานเก่าถึงความประพฤติความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจคัดเลือก ควรจะให้หัวหน้าแผนกที่ขอพนักงานเป็นคนตัดสินใจเลือกผู้สมัครเองเพราะจะต้องเข้าร่วมกับพนักงานในแผนก

ขั้นตอนที่ 9 การรับเข้าทำงาน เมื่อองค์การตัดสินใจที่จะรับบุคคลใดแล้วก็ควรจะออกจดหมายแจ้งไปยังผู้สมัครทราบผลการคัดเลือกได้หรือไม่ได้รับ การคัดเลือก จะมีการปฐมนิเทศ และเริ่มทำงานเมื่อไร

พนัส หันนาคินทร (2542 : 25 - 27) กล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการสรรหาบุคลากรว่าควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสรรหา นอกจากจำนวนและคุณภาพที่ต้องการแล้วก็ต้องกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำที่จะพึงรับเข้าทำงาน นโยบายจะต้องแสดงออกเป็นลายลักษณ์อักษรให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ เพราะการกำหนดนโยบายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้มีความชัดเจนพอที่จะให้เจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรสามารถดำเนินตามนโยบายได้อย่างถูกต้อง เช่น กระบวนการในการคัดเลือกจะมีวิธีการอย่างไร จะใช้การสอบ การสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่น

2. กำหนดลักษณะงานที่ผู้สนใจจะเข้ามาทำงานทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และความผิดหวังเมื่อเข้ามาทำงานแล้ว

นอกจากการกำหนดลักษณะงานดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ผู้สรรหาจะต้องประกาศให้ทราบคือคุณสมบัติที่ต้องการ เนื่องจากปัญหาในการกำหนดคุณสมบัตินั้น หากกว้างไปก็จะก่อให้เกิดความหลากหลายจนยากที่จะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาหรือหากแคบเกินไปก็เป็นการยากที่จะได้คนที่มีคุณสมบัติโดยเฉพาะ หรืออาจทำให้โอกาสในการเลือกผู้มาสมัครได้น้อยลง

3. การหาแหล่งกำลังคน ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านบุคลากรจำเป็นจะต้องมีลักษณะเป็นคนหูกว้างตากว้างเพื่อจะทราบว่าหากจะหา กำลังคนจากสถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตบุคคลเหล่านั้นจะหาได้จากที่ใด บางครั้งซื้อปริญญา หรือประกาศนียบัตรที่เหมือนกัน อาจเน้นหรือมีความเชี่ยวชาญคนละอย่าง แล้วแต่ลักษณะพิเศษของแต่ละสถาบัน เช่น บางสถาบันเน้นความรู้ทางทฤษฎี แต่บางสถาบันเน้นทางด้านปฏิบัติหรือในทางตรงข้ามบางครั้งซื้อปริญญาที่ไม่เหมือนกัน แต่อาจเนื้อหาวิชาที่เรียนจะไม่แตกต่างกันก็ได้

นอกจากนี้ ผู้ที่ทำงานด้านบุคลากรจะต้องติดตามการเคลื่อนไหวในการผลิตบุคลากรของสถาบันต่างๆ ให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด โดยไม่ควรมองแต่ซื้อปริญญา หรือประกาศนียบัตร ควรจะต้องขอหลักสูตรสำหรับแขนงวิชานั้นๆ มาประกอบการพิจารณาด้วยเพราะในบางครั้งแม้แต่ชื่อที่ใช้ก็ไม่สามารถให้ความหมายต่อคนภายนอกได้อย่างชัดเจน

ในบางกรณีงานที่อาจต้องการไม่มีการเปิดสอนโดยตรงในสถาบันการศึกษา ในกรณีเช่นนี้ เช่น อาจจะใช้คนที่เรียนใกล้เคียงกับงานที่ต้องการ หรืออาจจะใช้คนที่มีความรู้ทั่วไปในสาขานั้น แล้วนำมาฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมต่องานที่จะทำ

4. ช่องทางการสรรหา หลังจากองค์กรได้กำหนดคุณสมบัติของคนที่ต้องการไว้ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกระจายข่าวด้วยช่องทางต่างๆ ให้คนที่องค์กรต้องการได้ทราบเท่าที่ทำได้มากที่สุด คือการประกาศทางสื่อมวลชน ทั้งทางหนังสือพิมพ์ทั่วไปหรือหนังสือพิมพ์ที่เน้นเฉพาะการสมัครงาน รองลงมาเป็นทางวิทยุกระจายเสียง นอกจากนี้มีการกระจายข่าวไปยังกรมแรงงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการหางาน ซึ่งสามารถติดต่อกับหน่วยงานในท้องถิ่น รวมทั้งการกระจายข่าวไปยังแหล่งที่ไม่ควรมองข้าม คือ บุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานของผู้สรรหาเอง การสรรหาจากบุคลากรในหน่วยงานอาจจะได้คนที่ตรงต่อความต้องการขององค์กร ซึ่งมีความสามารถที่จะทำงานได้ทันที เมื่อเป็นการสรรหาด้วยวิธีดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการสรรหาจากสำนักงาน บริษัทจัดหางานที่มีอยู่มากมาย ก็อาจเป็นแหล่งสำหรับการสรรหาได้อีกแหล่งหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาในระดับพนักงานหรือต่ำกว่า แต่การสรรหาจากบริษัทที่จัดหางานมีข้อควรระวังคือ บริษัทมักจะไม่ได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครไว้ละเอียด โดยทั่วไปมักจะพิจารณาคุณสมบัติขั้นต้น หรือรับไว้รอการคัดเลือกก่อน หากองค์กรจะสรรหาคนจากบริษัทจัดหางานจะต้องติดต่อใหม่อีกครั้ง เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมทำงานในองค์กรตามความต้องการ รวมทั้งวิธีการจากแบบที่ไม่เป็นทางการที่นิยมใช้คือ การให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองหรือเขียนจดหมายติดต่อเพื่อพิจารณารับเข้าทำงาน

บริการจัดหางานที่มีอยู่ดาษดื่นในขณะนี้ก็อาจจะเป็นแหล่งสำหรับการหาบุคลากรอีกแหล่งหนึ่ง โดยเฉพาะคนงานระดับพนักงานและต่ำกว่า ข้อควรระวังก็คือบริการจัดหางานเหล่านี้มีวิธีการที่เสาะหาคนโดยการพิจารณาคุณสมบัติไว้ขั้นหนึ่งก่อน หรือรับชื่อไว้รอการเลือกโดยไม่ได้พิจารณาคุณสมบัติให้ละเอียดเพียงพอ แต่ถึงอย่างไรการคัดเลือกเพื่อรับเข้าทำงานนั้นจะต้องเป็นหน้าที่ขององค์กรของเราอย่างไม่มีทางเลี่ยง เพื่อให้คนที่เหมาะสมแก่งานของเราอย่างแท้จริง

วิธีที่นับได้ว่าเป็นการสรรหาอย่างไม่เป็นทางการมากนักรู้ก็คือ การมาสมัครด้วยตนเองหรือเขียนจดหมายมาติดต่อเพื่อหางานทำ กล่าวโดยย่อก็คือการรอให้คนมาแสดงตัวว่าเสาะหา งาน ในกรณีนี้หากไม่เป็นการต้องการคนอย่างรีบด่วนก็ใช้ได้ดี ข้อเสียก็อาจจะมีว่าในบรรดาคนที่มายื่นความจำนงเหล่านั้น อาจจะได้รับการพิจารณาได้เหมาะสมต่องาน แต่ก็ยังไม่แน่ว่าจะมีคนอื่นที่อาจจะดีกว่านี้อีกหรือไม่ และมีน้อยที่พบว่าคนเหล่านี้เป็นนักแสวงโชคมากกว่าที่จะตั้งใจจริงที่จะเข้าทำงานในองค์กรนั้น ส่วนผู้สมัครเองก็ดูเหมือนจะเขว่นอนาคคการทำงานไว้ เพราะไม่ทราบว่าเป็นบรรดาองค์กรที่ยื่นใบสมัครไว้นั้นจะต้องรอเท่าใดจึงจะมีโอกาสได้รับการเรียกตัวเพื่อทำการคัดเลือก

5. แบบฟอร์มสำหรับให้ผู้มาสมัครงานกรอก การมีแบบฟอร์มทำให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และตรงต่อความต้องการขององค์กร สิ่งที่จะบรรจุลงในแบบฟอร์มสำหรับผู้สมัครงานอย่างน้อยที่สุดก็คือ

5.1 ข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ ชื่อ นามสกุล เพศ วันเดือนปีเกิด ศาสนา ที่เกิด ภูมิลำเนาปัจจุบัน บางแห่งอาจจะให้ระบุชื่อบิดาและมารดา สถานภาพทางครอบครัว จำนวนสมาชิกครอบครัว ลำเนาสำมะโนครัว ในบางอาชีพอาจต้องการทราบถึงน้ำหนัก ส่วนสูง ความบกพร่องบางอย่างทางกาย ประวัติการเจ็บป่วย ความสนใจพิเศษ งานอดิเรก และการเป็นสมาชิกภาพของสมาคมต่างๆ

5.2 ระดับการศึกษา ความชำนาญเฉพาะด้าน ความสามารถพิเศษ และเกียรติบัตรรางวัล หรือเครื่องหมายเชิดชูเกียรติที่เคยได้รับ

5.3 ความต้องการสถานภาพทางการงาน เช่น ตำแหน่งและเงินเดือน ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา และสาเหตุที่ออกจากงานครั้งสุดท้าย

5.4 การรับราชการทหาร หรือได้รับการยกเว้น

5.5 ภาพถ่ายผู้สมัคร แห่ลงอ้างอิง หรือผู้รับรอง

หลักฐานที่สำคัญบางอย่าง เช่น ใบแสดงคุณวุฒิ มักจะนิยมให้นำตัวจริงมาพร้อมกับสำเนาภาพถ่าย เพราะสำเนาภาพถ่ายเพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันได้ว่าเป็นสำเนาภาพถ่ายจากตัวจริง แต่ผู้รับสมัครจะเก็บเพียงสำเนาภาพถ่ายไว้ ส่วนตัวจริงคืนเจ้าของไป ในกรณีที่ต้องมีการทดสอบข้อเขียน การมีภาพถ่ายเป็นของจำเป็น เพราะเคยมีการเข้าสอบแทนกัน ภาพถ่ายที่แนบมากับใครสมัครจะต้องไม่สวมหมวก ไม่ใส่แว่นตา และถ่ายมาแล้วไม่เกิน 6 เดือน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 62) กล่าวถึงการสรรหาและบรรจุว่าเป็นการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ผู้ที่มีหน้าที่สรรหากำลังคนต้องตระหนักอยู่เสมอว่าท่านกำลังหาคนเข้ามาร่วมงาน เพื่อตอบคำถามที่อยู่เบื้องหลังของแผนกำลังคนคำถามที่ว่านั้น คือ

1. ทำไมต้องสรรหา (Why)
2. สรรหาเพื่อทำงานอะไร (What)
3. เมื่อใดจึงสรรหา (When)
4. สรรหาอย่างไร (How) จึงจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงาน
5. ถ้าสรรหาไม่ได้หรือไม่ทันต่อความต้องการ จะทำอย่างไร (How to solve

this problem ?)

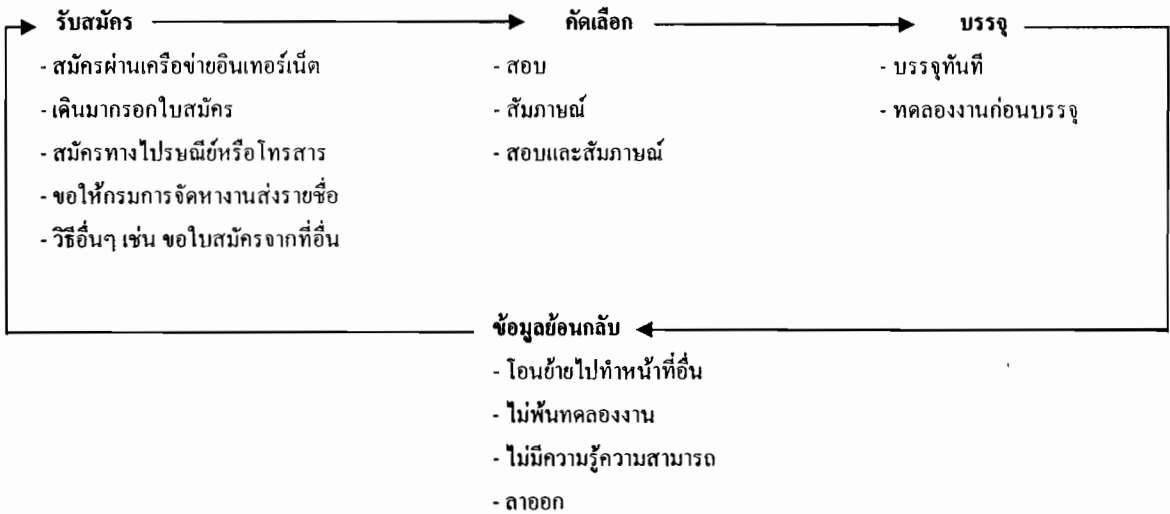
ขั้นตอนในการสรรหากำลังคน โดยทั่วไปจะเริ่มต่อจากการวางแผนกำลังคน เพราะจะต้องทราบว่า จะรับสมัครพนักงานประเภทใด มีความรู้ความสามารถอย่างไร และเมื่อใด

เมื่อเข้าใจเนื้อหาสาระและกระบวนการของการสรรหาลำดับคนอย่างดีแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่สรรหาลำดับคนก็ต้องพิจารณาถึงช่องทางในการรับสมัครบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และเลือกสื่อที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น ถ้าต้องการผู้สมัครที่มีความสามารถทางภาษาอังกฤษ ก็ลงประกาศรับสมัครในหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษหรือสื่ออินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นต้น

เงื่อนไขในการสืบค้นข้อมูล

การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั้งทั่วองค์กรหรืออินทราเน็ต (Intranet) เป็นการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องในสำนักงาน เพื่อใช้ในกระบวนการบริหารภายใน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และยังสามารถเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอกบริษัทได้ด้วย ทำให้ย่นเวลาการทำงานในส่วนของการสรรหา ทั้งในส่วนที่เป็นส่วนหน้าของพนักงานบุคคล หน่วยงานที่ต้องการคนสามารถป้อนข้อมูลของลำดับคนได้ทันที และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่วิเคราะห์ลำดับคนก่อนว่าเป็นไปตามแผนลำดับคนที่วางไว้หรือไม่ เมื่อเห็นว่าสอดคล้องกับแผนลำดับคน ก็จะส่งไปยังฐานข้อมูลประกาศรับสมัครงาน เพื่อเป็นเอกสารประกาศรับสมัครงานต่อไป

ระบบการสรรหา



ภาพที่ 2.2 ระบบการสรรหา

ที่มา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543 :165)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 :167) กล่าวถึงวิธีการบรรจุคนให้ตรงกับงาน ว่าการจะให้ได้มาซึ่งผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับงานโดยใช้ระบบการสรรหา จะมีขั้นตอนดังนี้ คือ การสรรหา การคัดเลือก จนถึงการรับเข้าทำงาน การทดลองงาน (ถ้ามี) และการบรรจุเป็นพนักงานประจำ ดังนั้น การจะได้คนดีมีความสามารถ ทุกขั้นตอนต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ทำอย่างไร เพื่อให้ผู้มีหน้าที่จัดจ้างพนักงานมีเวลาพิจารณาในการสรรหาคัดเลือก ให้ได้คนดีมีความสามารถอย่างแท้จริง ไม่ต้องเสียเวลาไปกับขั้นตอนและกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ปัญหาจากการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการค้นหาเพิ่มเอกสารผู้สมัคร ซึ่งบ่อยครั้งข้อมูลประวัติผู้สมัครที่ได้ อาจไม่ตรงกับความต้องการ ต้องสั่งซ้ำแล้วซ้ำอีกกว่าจะได้บุคคลที่ต้องการ

2. ปัญหาการตอบสนองของผู้ได้บังคับบัญชา บางช่วงเวลาผู้ได้บังคับบัญชาอาจมีงานประจำเร่งด่วน ทำให้ไม่ได้รับการตอบสนองทันที และแม้จะตอบสนองทันที แต่ก็ไม่เป็นที่เต็มใจของผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากถูกสั่งงานบ่อยครั้ง หรือไม่พอใจเนื่องจากเหตุผลอื่น ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่สมบูรณ์ ขาดความน่าเชื่อถือ

3. ปัญหาความเกียจคร้านของผู้ได้บังคับบัญชาในการค้นหาเพิ่มผู้สมัคร บ่อยครั้งผู้บังคับบัญชาคอยเวลาให้ผู้ได้บังคับบัญชามาทำงาน หรือนั่งทำงานก่อนจึงจะสั่งการได้ ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชามาทำงานสาย ลางาน ขาดงาน หรือมีกิจธุระ ผู้บังคับบัญชาก็ไม่สามารถเอาข้อมูลได้ทันต่อเหตุการณ์

4. อุปสรรคจากสุขภาพของผู้บังคับบัญชา เช่น การขาดงาน มาสาย ลาป่วย ลา กิจ ฯลฯ นั้นหมายความว่า กระบวนการคัดเลือกเป็นอันต้องเลื่อนออกไป เพื่อรอผู้ได้บังคับบัญชา ค้นหาเพิ่มข้อมูลประวัติผู้สมัครงานนั้นคือ การสรรหาจัดจ้างพนักงานต้องขึ้นกับพนักงานบุคคล และที่พ่วงปัญหาข้อ 1 2 และ 3 ทำให้การจัดจ้างพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ วิธีการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิม คือ ผู้บริหารเลือกที่จะเพิ่มกำลังคนอย่างเดียว เมื่อลูกน้องคนหนึ่งคนใดหยุดงาน จะไม่มีคนทำงานแทนได้ เท่ากับเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายผูกพันในระยะยาว

สรุปได้ว่า การสรรหาเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการให้ได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะเป็นรัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือรัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

คณีย์ เทียนพุ่ม (2537 : 17) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ว่ากระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร

บังอร โสฬส (2538:23) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่าการเสริมสร้างบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ได้ถูกต้องสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด ทำงานเต็มความสามารถด้วยความตั้งใจ พากเพียรและมีความพอใจในการทำงาน การป้องกันมิให้ผิดพลาด อุบัติเหตุ ชัดแย้งหรือปัญหาใดที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งการหยุดงาน หนึ่งงานและลาออก และการปรับเปลี่ยนหรือแก้ไข คลื่นคล้อยปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

ฐิระ ประวาลพฤกษ์ (2538 : 2) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคล คือการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

สมคิด บางโม (2540 : 170) สรุปว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยภุญช์ (2541:73) อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิชาการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ธีรวิทย์ บุญโสภณ (2544 : 6) ได้แบ่งกิจกรรมของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 ชนิด คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้งสามชนิดมีความแตกต่างกันคือ ด้านการฝึกอบรม เน้นที่งานด้านการศึกษา เน้นที่ตัวบุคคล และด้านการพัฒนา เน้นที่องค์การและสังคม

เฮอร์ไบสันและไมเออร์ (Herbison and Myer, 1964 : 94) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ฝีมือในการทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง

สก๊อตและมิชเชล (Scot and Mitchell. 1972 : 281-282) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในที่ที่สูงขึ้น ช่วยให้ ความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

บีช (Beach, 1980 : 59) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้คือการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความชำนาญ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางที่ต้องการขององค์การและหน่วยงาน

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2541 : 135 – 138) ได้กล่าวถึงแนวคิดในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เครื่องมือที่ใช้พัฒนาพนักงานที่รู้จักกันทั่วไป คือการฝึกอบรมสัมมนา บริษัทส่วนใหญ่ที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน ถึงกับตั้งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แยกออกไปจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการแยกองค์การบริหารให้ชัดเจน ซึ่งความสำเร็จของ การพัฒนาพนักงานหาได้ขึ้นอยู่กับการแยกฝ่ายงานเสมอไปไม่ หากแต่ขึ้นอยู่กับปรัชญาของการบริหารจัดการกำลังคน และได้ใช้สรรพกำลังเพื่อยกระดับคุณภาพของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ต่างหาก จึงจะเรียกได้ว่าพัฒนา การพัฒนาพนักงานโดยเน้นการฝึกอบรมสัมมนาอย่างเดียวกันไม่ได้ส่งผลเต็มที่ในการยกระดับความสามารถ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่มุ่งหวังของบริษัทได้ จำเป็นต้องใช้เครื่องมืออื่นๆ ควบคู่ไปพร้อมกันด้วย ไม่ว่าจะเป็นการให้การศึกษา การพัฒนาสายความก้าวหน้าและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2541 : 5) เสนอแนวคิดว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนานุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การสรรหานุคลากรแม้จะได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตามยังจำเป็นต้องมีการพัฒนานุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง

จากแนวคิดต่างๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรม เป็นการการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจ โดยสามารถพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การพัฒนาสามารถทำได้หลายด้านเช่น ในด้านการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรเอง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ

วิธีการพัฒนานุคลากร

จิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 2) ที่ได้แบ่งลักษณะของการพัฒนานุคคลออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนานุคลากรในลักษณะนี้ มักจะนิยมมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ จึงใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่

2. การส่งเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนานุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2541 : 136 – 138) ได้กล่าวถึงเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การให้การศึกษา (Education)

ผู้คนมักเข้าใจว่าการให้การศึกษาเป็นเรื่องของสถาบันการศึกษาเท่านั้น เป็นความเข้าใจที่ถูกต้องแต่ไม่ทั้งหมด ความจริงแล้วการศึกษาในสถาบันการศึกษาเป็นการเรียนรู้เหตุการณ์ในอดีต หรืออย่างมากก็เป็นการเรียนรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์ทั้ง 2 ช่วงเป็นเหตุการณ์ที่หยุดนิ่งเสียเป็นส่วนใหญ่ เหตุที่ต้องเรียนรู้จากสถาบันการศึกษาเป็นเพียงการฝึกสมองคนรุ่นปัจจุบันให้จดจำ หรือคิดให้เท่าทันคนรุ่นก่อน (จริงหรือไม่ขึ้นอยู่กับปรัชญาการศึกษาของสังคม) จะมีความสำคัญมาก เพราะการคิดได้เท่าทันคนรุ่นก่อน เป็นการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ได้ดีทีเดียว

การคิดให้รู้เท่าทันเหตุการณ์ในอดีต คือ หัวใจของการศึกษาที่แท้จริง นั่นคือต้องตอบคำถามทำไมต้องคิดเช่นนั้น ทำไมต้องเป็นเช่นนั้น (Why) มิใช่เป็นการเรียนรู้ว่าเป็นเพราะเป็นเช่นนั้นอย่างนี้ (What) ซึ่งเป็นเรื่องของความคิดแบบจำ ทำแบบจำ การคิดได้เพียงจดจำ มิได้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานทำงานมากนัก เพราะจะทำให้ลักษณะการพัฒนานิ่งอยู่กับที่ หรือลดรั้งพัฒนาการของงานผลิตภัณฑ์และบริการให้ย้อนกลับสู่เหตุการณ์ในอดีต การคิดแบบจำ เรียนแบบจำ ทำแบบจำ (Memory Thinking) เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Imaginative Thinking)

การเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา (Autonomous Learning) เป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตการทำงาน และเมื่อพ้นจากสถาบันการศึกษาก็ต้องยิ่งศึกษาเรียนรู้ให้มากขึ้น อันนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร การศึกษาสอนให้คนมีความรู้ความสามารถในองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบเป็นอย่างน้อย คือ หนึ่ง ความรู้ในเชิงการจัดการ (Know – How) สอง ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving) และสาม ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ (Accountability) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเข้มข้นไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษาที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา ประสบการณ์ในงาน และพฤติกรรมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศคงช่วยอะไรไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องความคิดของคน

อย่างไรก็ตาม บริษัทที่จัดระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศแบบอินทราเน็ต (Intranet) เราสามารถใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนสนับสนุนให้การศึกษาเรียนรู้ระหว่างพนักงานได้ ทั้งในรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ในเชิงทฤษฎี (Knowledge) และความรู้ในเชิง จัดการ (Know-How)

การศึกษาที่เน้นเฉพาะทาง ไม่สามารถจะทำให้ชีวิตการทำงานก้าวหน้าได้เต็มที่ คนที่เรียนรู้เฉพาะทางและเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน แทบจะไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในระดับบริหาร ให้ท่านนึกถึงยอดพีระมิด ยิ่งยอดสูงเท่าใด ก็ต้องยิ่งอาศัยฐานที่แผ่กว้าง ด้วยเหตุนี้การบริหารงานต้องมีการศึกษาเป็นสหวิชา เช่น ผู้ที่จบวิศวกรรมควรมีความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับการ

ก่อสร้างกฎหมายของสังคมและชุมชน และยิ่งคนที่มีความรู้พื้นฐานการศึกษาทางวิศวกรรมต้องการได้แต่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้วิชาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และวิชาการเงินการบัญชีด้วยระดับความรู้ไม่จำเป็นต้องลึก เพียงเข้าใจหลักการเบื้องต้นน่าจะเพียงพอ

2. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเกิดจากผู้ประกอบการต้องการให้พนักงานที่รับเข้ามาทำงานนั้นมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทักษะการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติตามที่บริษัทมุ่งหวัง

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) และทำไมต้องประเมินผลการฝึกอบรม เป็นเรื่องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรม ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์ของคน ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมปฏิบัติกันมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น

2.1 การปฐมนิเทศ เป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ และองค์กรต้องการให้พนักงานได้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

2.2 การฝึกอบรมจากการทำงาน (On the Job Training)

2.3 การอบรมโดยวิธีเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Coaching)

2.4 การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา (Seminar)

ดังที่ทราบแล้วว่า การฝึกอบรมพนักงานถือเป็นหน้าที่ของผู้ประกอบการ โดยอาศัยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวจักรสำคัญในการจัดการฝึกอบรม ผู้ประกอบการได้ให้ความสำคัญเรื่องการฝึกอบรมมากขึ้นเรื่อยๆ เราสามารถวิเคราะห์เบื้องต้นได้จากงบประมาณการฝึกอบรมเป็นสัดส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อปี กล่าวคือ ถ้ามีสัดส่วนมากแสดงว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะมีค่าอยู่ระหว่าง 3 - 10 % ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำลังทุนและอายุของบริษัทด้วย เช่น บริษัทใหม่ย่อมใช้ค่าใช้จ่ายด้านฝึกอบรมในสัดส่วนที่มาก อาจกล่าวได้ว่าอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงวิทยาการและเทคโนโลยี ได้ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานและการอยู่รอดของบริษัท หากพนักงานไม่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานที่เอาชนะเทคโนโลยีแล้ว พนักงานคนนั้นก็จะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพก็จะไม่มี

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 173) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อจากการศึกษา โดยการฝึกอบรมต้องการให้พนักงานทำงานได้ ทำงานเป็น มีความเข้าใจบทบาทและพฤติกรรมการทำงานของตนเอง เพื่อนร่วมงาน รวมถึงมีความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

การฝึกอบรมเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการของบริษัท ฝ่ายงาน และตัวบุคคล การวิเคราะห์นั้นต้องอาศัยข้อมูลจากผลผลิต หรือผลงานที่ได้จากการผลิต หรือการปฏิบัติงานของ พนักงานว่าอยู่ในระดับใด ผลงานหรือผลผลิตล้วนถูกแปรเปลี่ยนมาจากความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานทั้งสิ้น เราสามารถใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ถึงระดับผลงานของพนักงาน โดยศึกษาได้จากตัวแปร คือ การผลิต ทักษะ พฤติกรรม และทัศนคติ

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisal Form) นอกจากจะต้องสร้าง แบบประเมินผลที่มีความน่าเชื่อถือแล้ว ยังประกอบด้วยข้อมูลที่จำเป็นดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลพนักงานที่จำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ชื่อ ตำแหน่งงานระดับตำแหน่ง สถิติเวลาทำงาน ฯลฯ

1.2 ปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็นการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรม (Behavior Oriented) จะต้องประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง

1.3 เป้าหมายในการทำงานที่เน้นผลลัพธ์ หรือโครงการที่คาดว่าจะสำเร็จได้ ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นผลลัพธ์ (Results Oriented)

1.4 คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพและความพอใจในการทำงาน

1.5 ความเห็นของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

1.6 คำอธิบายความหมายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.7 ช่องสำหรับใส่คะแนน

2. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชา

3. ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานหรือพนักงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ สามารถทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้นได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยให้มีทัศนคติต่องาน ผู้ร่วมงาน และ ผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ เป็นอย่างดี

4. ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

การธำรงรักษามูลค่าบุคลากรเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่จัดขึ้น เพื่อให้ บุคลากรมีความพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง มิเช่นนั้นแล้วจะทำให้บุคลากร ลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีกเสียค่าใช้จ่าย และเวลาทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง อันอาจจะก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก

พยอม วงศ์สารศรี (2538:210) ได้กล่าวถึงความหมายของการธำรงไว้ว่า การธำรง รักษา คือ การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยทางด้าน

กายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

อานวย แสงสว่าง (2540 : 211) ได้กล่าวถึงความหมายของการบำรุงรักษาบุคลากรว่าเป็นความสามารถขององค์กรเป็นการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์การ

ความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2538: 210) จากความหมายของการธำรงรักษาดังกล่าว ทำให้พอจะมองเห็นความสำคัญของการธำรงรักษาดังต่อไปนี้

1. การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี คนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหาคนมาทดแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

2. การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกคนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าองค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การธำรงรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวการธำรงรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์การ

อุทัย หิรัญโต (2540: 220) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรไว้หลายประการดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ

5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

จากทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษานุเคราะห์นั้น คือกระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการ ในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน

ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

ในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ร่วมงานนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรดังกล่าวข้างต้น และแนวคิดของการทำงานแบบประชาธิปไตย ซึ่งได้แก่พยายามส่งเสริมให้ครูได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้ครูมีความรู้สึกว่าการนิเทศงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นการช่วยเหลือครูไม่ใช่การจับผิด และให้ครูมีโอกาสมิมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิค วิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ช่วย

1. ให้คำชมเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผล

2. ให้คำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผลเมื่อครูเกิดปัญหากับนักเรียนหรือผู้ปกครอง

3. เอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและทางใจของครู

4. รับฟังคิดและชอบในการบริหารงาน

5. กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการปฏิบัติตน

6. ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

ประโยชน์ของการธำรงรักษานุเคราะห์

สำหรับประโยชน์ของการธำรงรักษานุเคราะห์นั้น อุทัย หิรัญโค (2535: 220) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการธำรงรักษานุเคราะห์ไว้หลายประการดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

จากทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากรนั้น คือ กระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการ ในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน

นอกจากการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การเสริมสร้างระเบียบวินัยก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานธำรงอยู่ได้ ต้องมีการรักษากฎกติกาด้วยวิธีการควบคุมติดตามผล และประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน ทุกหน้าที่ทุกงานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลของงานในองค์กรนั่นเอง

ในการดำเนินการทางวินัย สมาน รังสิโยภยกุล (2535: 97-98) ได้เสนอข้อพิจารณาในการดำเนินการทางวินัย ไว้ดังนี้

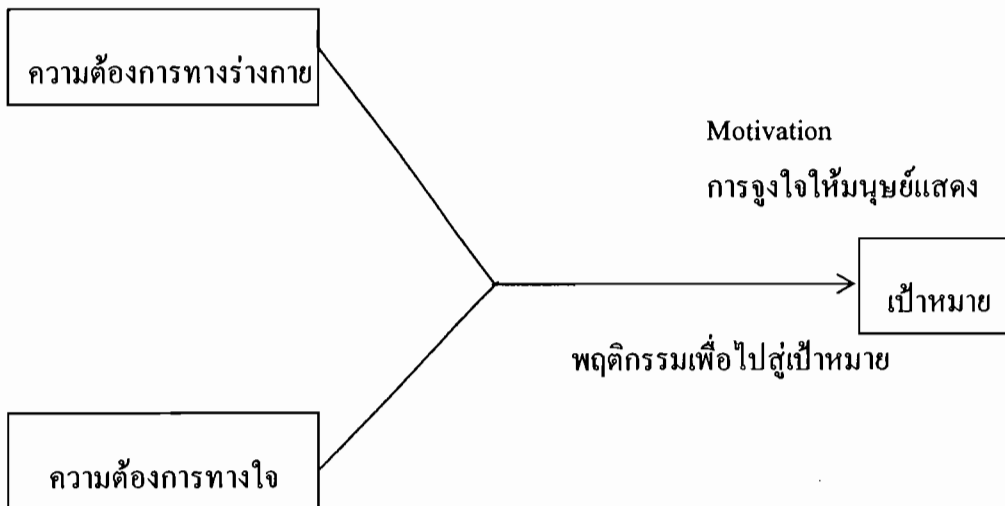
1. พิจารณาความผิดที่เกิดขึ้นว่าร้ายแรงเพียงใด ผู้กระทำมีเจตนาหรือไม่ แล้วลงโทษไปตามลักษณะของความผิดนั้น
2. พิจารณาข้อเท็จจริงต้องพิจารณาถึงสาเหตุ สิ่งแวดล้อมต่างๆ ของการกระทำผิดอย่างละเอียด เพื่อนำไปสู่การลงโทษอย่างรัดกุมและรอบคอบ
3. พิจารณาข้อเท็จจริงตามลำดับขั้นของการลงโทษ เมื่อได้พิจารณาข้อเท็จจริงต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำผิดแล้วก็พิจารณากำหนดโทษตามแต่กรณีแห่งความผิดเป็นลำดับคือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก ตามกรณีความผิดอย่างยุติธรรม
4. พิจารณาดำเนินการลงโทษ หากเป็นความผิดครั้งแรก ต้องให้เกิดความเป็นธรรมในการลงโทษมากที่สุด

5. การพิจารณาติดตามผล การลงโทษนั้นมีความประสงค์เพื่อป้องกันมิให้มีการกระทำผิดเกิดขึ้นอีก เมื่อลงโทษไปแล้วควรบันทึกไว้เป็นหลักฐานและคอยติดตามดูว่าเป็นไปตามความประสงค์ของการลงโทษนั้นหรือไม่

ถึงอย่างไรก็ตามในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ควรจะมีการป้องกันและส่งเสริมให้บุคลากรมิให้กระทำผิดวินัย ควรจะให้บุคลากร ได้ศึกษาอบรมหาความรู้เพิ่มเติม ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นของการรักษาระเบียบวินัย ป้องกันไว้ดีกว่าการแก้ไข

แนวคิดการธำรงรักษานุคลากร

สุจิตรา จันทนา (2540: 29 – 38) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่ใช้ในการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรการจูงใจ (Motivation) คือสิ่งที่เกิดความต้องการจากทางร่างกายและหรือความต้องการทางใจ ที่เป็นตัวผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมนุษย์เชื่อว่าจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งตอบแทนของการแสดงพฤติกรรม และสิ่งตอบแทนนั้นตอบสนองความต้องการได้ ถ้าหากจะเขียนถึงกระบวนการของการจูงใจ ก็จะเขียนได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการของการจูงใจ

ที่มา (สุจิตรา จันทนา. 2540: 29)

จากภาพที่ 2.3 อธิบายได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเป็นไปได้ดังนี้ คือ

1. พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด
2. พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ต้องมีสิ่งจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งมากระตุ้นให้เกิด

3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายใดมุ่งหมายหนึ่งแก่องค์การได้นั้นจะต้องมีวิธีการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาถือว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเองในการทำงาน ได้แก่

3.1 ผลตอบแทนที่ได้เนื่องจากการทำงานของเขา

3.2 ความคาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนจากงานนั้นมากน้อยเพียงใด

การจูงใจให้พนักงานทำงาน ส่วนใหญ่องค์การจะนิยมหาวิธีการจูงใจในแง่บวก เพราะจะทำให้ความรู้สึกของพนักงานในองค์การดีกว่าการจูงใจในแง่ลบสิ่งจูงใจที่สำคัญจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial Incentive) ได้แก่การจ่ายผลตอบแทนที่องค์การจ่ายให้พนักงาน ซึ่งอยู่ในรูปอัตราค่าจ้างเงินเดือนที่จ่ายผลการให้รางวัลเป็นกรณีพิเศษ
2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Incentive) เช่น การเป็นที่ยอมรับนับถือ การแข่งขันให้ผลงานเป็นที่ปรากฏ โอกาสของความก้าวหน้าความยุติธรรมในการทำงานที่ทำให้มีความมั่นคง

แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะมีผลต่อพฤติกรรม ของมนุษย์มิใช่เพียงสิ่งจูงใจที่ฝ่ายองค์การจะมอบให้ เสนอให้แต่เพียงอย่างเดียว แท้จริงโดยลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น โอกาส สถานการณ์ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถเฉพาะงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนกำหนดวิถีทางประพฤติปฏิบัติ ในการทำงานของคุณคนนั้น ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาสิ่งเหล่านั้นในการจูงใจพนักงานในการทำงานในองค์การด้วย

ทฤษฎีการจูงใจ

การที่จะสร้างขวัญและกำลังใจของคุณคนคนนั้น ควรจะต้องมีความเข้าใจในหลักการหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจเป็นสำคัญ สำหรับในที่นี้จะได้กล่าวเฉพาะหลักการที่สำคัญของการจูงใจ 4 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์)
2. ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor
3. ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
4. ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland (ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของงาน)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

กล่าวสรุปได้ว่าเมื่อความต้องการในขั้นต้นสามารถบำบัดความต้องการส่วนบุคคลได้แล้วความต้องการของบุคคลก็จะขึ้นไปสู่ลำดับสูงขึ้นต่อไปดังรูปที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความต้องการของมนุษย์
ที่มา (พยอม วงศ์สารศรี. 2540 : 230)

จากแผนภาพที่ 2.4 สรุปได้ว่า ความต้องการทางด้านร่างกายหรือสรีระ เป็นความต้องการทางด้านร่างกายหรือสรีระเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานมนุษย์ (Basic Needs) เป็นความต้องการที่ติดตัวเรามาตั้งแต่เกิด เช่น ต้องการอาหาร อากาศ น้ำ ความต้องการเหล่านี้จะได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะมีความต้องการในลำดับต่อไป ซึ่งก็คือความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคง เช่น ต้องการมีงานมีฐานะที่มั่นคง ความต้องการลำดับที่ 3 คือ ความต้องการทางสังคม จะเกิดเมื่อความต้องการในขั้นที่ 1, 2 ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการมีเพื่อน ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่อง เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มแล้วก็ต้องให้ตนเองมีความสำคัญ มีความเชื่อมั่นและทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามยอมรับนับถือต้องการให้ตนเองดูเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ความต้องการขั้นสุดท้ายคือความต้องการขั้นสูงสุดของชีวิต กล่าวคือต้องการไปสู่ความสำเร็จที่ตนเองปรารถนาความต้องการนี้บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกันไป ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

การนำทฤษฎีของ (Maslow) ประยุกต์ใช้ในองค์การทำได้เป็น 2 ระดับ คือ

ระดับแรก (1 – 3) เพื่อความตอบสนองความต้องการของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางร่างกาย สังคม ความมั่นคงปลอดภัย ความมีเกียรติยศชื่อเสียง ผู้เป็นหัวหน้าโดยตรงจะต้องพยายามให้สิ่งเหล่านี้แก่พนักงาน เช่น ให้การยกย่องชมเชย ให้ความรักความอบอุ่น ให้ความสนใจช่วยเหลือแก้ปัญหาเท่าที่จะช่วยได้โดยเฉพาะการยอมรับของสังคม ถ้าผู้บริหารพบว่าพนักงานถูกเพื่อนทอดทิ้งให้อยู่คนเดียวตามลำพัง หัวหน้าจะต้องยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือ

ระดับสูง (4 – 5) ถ้าพนักงานมีความมั่นคงเรื่องปากท้อง ความปลอดภัยความมั่นคง ความอบอุ่น เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีเกียรติยศชื่อเสียงแล้วความต้องการระดับนี้ก็จะเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลพนักงานต่างก็จะมุ่งทำงานจนสุดความสามารถทำงานเพื่องานเพราะเขาต้องการพัฒนาศักยภาพของเขาไปสู่จุดสูงสุดซึ่งผู้ได้รับประโยชน์มากที่สุดก็คือองค์กรนั่นเอง

อนึ่งผู้บริหารพึงตระหนักว่า ความต้องการทั้ง 5 ประเภท ของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละประเภทที่เกิดขึ้นตามความรุนแรงในแต่ละช่วงเวลา ความต้องการ และความรุนแรงใน ลำดับที่ 1 ถึง ที่ 5 ในตัวบุคคลจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองความต้องการในลำดับต้น ๆ

จากทฤษฎีความต้องการของบุคคล หากพิจารณากับบุคคลในหน่วยงานต่างๆ ก็จะสามารถพิจารณาได้ว่าบุคคลมีความต้องการในหน่วยงานต่างๆ ได้ ก็ย่อมสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดี แต่ถ้าหน่วยงานไม่อาจจัดให้บุคคลได้รับความตอบสนองความต้องการเท่าที่ควร การที่จะจูงใจก็จะกระทำได้ยาก ดังนั้นในทางปฏิบัติเพื่อที่จะให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และเป็นการจูงใจในการทำงานของบุคคลหน่วยงานอาจจะดำเนินการโดย

1. การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้เพียงพอแก่ความต้องการพื้นฐานในการยังชีพ อันเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในลำดับแรก

2. การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานที่ไม่มีการกลั่นแกล้งให้ออกจากงานโดยง่ายนั้น จะเป็นการตอบสนองความต้องการในด้านความมั่นคงอันเป็นความต้องการลำดับที่สอง

3. นอกจากนั้นหน่วยงานจะต้องมีระบบการส่งเสริมที่จะให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับสูงขึ้นคือ ความต้องการในด้านสังคม เช่น การให้การยอมรับบุคคลทุกคนในหน่วยงาน โดยถือว่าเป็นสมาชิกสำคัญของหน่วยงาน การส่งเสริมให้บุคคลยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน เป็นต้น การตอบสนองความต้องการในด้านการยกย่องในสังคม เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การมอบหมายงานที่สำคัญ เป็นต้น การตอบสนองความต้องการในด้านความสำคัญในชีวิต เช่น การส่งเสริมความริเริ่มใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องหรือเป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จในชีวิต การยกย่องเกียรติคุณในความสำเร็จตามความปรารถนาของแต่ละคน เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรเกอร์ (McGregor's theory)

แมกเกรเกอร์ได้เสนอทฤษฎีเมื่อปี 1957 ได้สรุปว่าผู้บริหารจะมองผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ 2 ลักษณะคือในรูปของทฤษฎี x และทฤษฎี y ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ทฤษฎี X

ทฤษฎี X ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า

1. ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงานบังคับหรือเมื่อมีโอกาส
2. มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้านจึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ สั่งการ ควบคุมหรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ
3. โดยทั่วไปนิยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความกระตือรือร้นต่อการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่ต้องการความมั่นคงอบอุ่น และปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

แนวความคิดตามสมมติฐานของทฤษฎี X เป็นแนวคิดทางการบริหารยุคก่อนซึ่งผู้นำมักใช้อำนาจสั่งการ วางแผนงานเอง เผด็จการ เพราะคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบเกียจคร้าน จึงต้องสั่งการ ควบคุมบังคับ ออกกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำจะให้บริหารแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเฉพาะส่วนที่ทำให้รู้สึกว่าเขาเองมีความมั่นคง

ทฤษฎี Y

ทฤษฎี Y ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎีไว้ว่า

1. การที่ร่างกายและจิตใจพยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่ง เช่น เดียวกับการเล่น และการพักผ่อน
2. มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้น การบังคับควบคุม หรือข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุ จุดประสงค์ขององค์การ
3. มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์การ ก็เพื่อหวังรางวัล หรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์การประสบความสำเร็จ
4. เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านการยอมรับความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปเลย
5. มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีมโนภาพ มีความฉลาดเฉลียว และว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การ
6. สถานการณ์ของการดำรงชีวิต ในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

ผู้นำทฤษฎี Y จะเห็นว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบการบริหารงานก็จะมีการกระจายอำนาจ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

การนำทฤษฎี X ทฤษฎี Y มาประยุกต์ใช้ในองค์การ

ทฤษฎี X มาสรุปผลให้เห็นว่า การจูงใจคนให้ทำงานต้องใช้การบังคับให้กลัวเพราะคิดว่ามนุษย์มักจะคำนึงถึงประโยชน์เป็นที่ตั้ง การบริหารงานแบบนี้เป็นลักษณะการบริหารองค์การตามประเพณีนิยม เป็นการมองมนุษย์อย่างผิวเผินขาดหลักความเป็นจริง เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลต้องการเข้าสังคมเพื่ออยู่ร่วมกัน ฉะนั้นมนุษย์จึงอยากที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน เพื่อประโยชน์ร่วมกันมนุษย์มีความสามารถที่จะรู้จักตัวเอง และพัฒนาตนเองได้ถูกต้อง ฉะนั้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงานควรจะคำนึงถึงมนุษย์ตามทฤษฎี ซึ่งเป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยา มนุษย์อย่าง ลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์จากสภาพความเป็นจริง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและโดยตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะมีผลต่อพฤติกรรม ของมนุษย์มิใช่เพียงสิ่งจูงใจที่ฝ่ายองค์การจะมอบให้ เสนอให้แต่เพียงอย่างเดียว แท้จริงโดยลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น โอกาส สถานการณ์ ประสบการณ์ ทักษะ และความสามารถเฉพาะงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนกำหนดวิถีทางประพฤติปฏิบัติ ในการทำงานของบุคคลนั้น ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาสิ่งเหล่านั้นในการจูงใจพนักงานในการทำงานในองค์การด้วย

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ตสเบิร์ก

ทฤษฎีการจูงใจของ Federic Herzberg เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งเฮิร์ตสเบิร์กได้ทำการศึกษา และพบว่าในการจูงใจของบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ จะต้องศึกษาให้ทราบว่า บุคคลต้องการอะไรในการทำงาน หรืออีกนัยหนึ่งบุคคลต้องการอะไรจากหน่วยงาน ซึ่งพบว่าความต้องการของบุคคลมี 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการปัจจัยในการทำงาน (ปัจจัยต่ำ) ความต้องการนี้เป็นความต้องการจำเป็นที่ขาดเสียมิได้ หากขาดปัจจัยเหล่านี้ หรือปัจจัยเหล่านี้มีอย่างไม่เหมาะสมแล้ว จะทำให้เกิดปัญหา ได้แก่

- 1.1 นโยบายและระบบบริหารหน่วยงาน
- 1.2 หัวหน้าและวิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 1.3 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.5 สภาพการทำงานหรือความมั่นคงและปลอดภัย

2. ความต้องการปัจจัยจูงใจในการทำงาน (ปัจจัยกระตุ้น) ความต้องการในด้านสุขปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น มีลักษณะสำคัญอยู่ที่ว่า จะขาดเสียมิได้ถ้าขาดแล้วจะมีปัญหา แต่ถ้าหากมิได้เป็นสิ่งที่จูงใจ แต่ยังมีความต้องการของบุคคลในเรื่องอื่นๆ ที่นับว่าเป็นสิ่งที่จูงใจในการ

ทำงาน ถ้าหากหน่วยงานสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดแรงจูงใจขึ้นปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- 2.1 ความสามารถในการทำงาน
- 2.2 การได้รับความยอมรับนับถือ
- 2.3 ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถหรือความสำเร็จ
- 2.4 ความรับผิดชอบ
- 2.5 ความก้าวหน้าในอาชีพงาน

จากการที่ได้ศึกษาความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน ก็จะนำมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ ได้ว่า หน่วยงานจะต้องสร้างปัจจัยในด้านสุขปัจจัยในหน่วยงานขึ้นก่อน ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงานจะต้องพยายามให้หัวหน้างานหรือผู้บริหาร สร้างปัจจัยจูงใจขึ้นมาในการบริหารในแต่ละหน่วยงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในแต่ละหน่วยงาน

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของงาน

ความต้องการความสำเร็จของงาน เป็นความต้องการของบุคคลทุกๆ คนจากการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลในการทำงานแล้ว McClelland ได้พบว่า ความสำเร็จของงานเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระตุ้น และจูงใจให้คนทำงาน เพราะทุกคนต้องการเห็นผลสำเร็จของงานที่ทำทฤษฎีความสำเร็จของงานสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. บุคคลต้องการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
2. บุคคลต้องการเป้าหมายที่เขาสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. บุคคลต้องการที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ตามแนวทฤษฎีนี้ จะนำมาใช้กับแรงจูงใจในลักษณะที่ว่า

ประการแรก หน่วยงานควรจะเปิดโอกาสให้บุคคลได้กำหนดเป้าหมายของตนเอง

ประการที่สอง ควรมอบความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่จะดำเนินงานให้สำเร็จเพียงแต่หัวหน้างานควรเป็นที่ปรึกษาหรือตรวจสอบดูแลเฉพาะจุดที่เห็นว่าอาจมีปัญหาเท่านั้น

ประการที่สาม ควรที่จะให้บุคคลทราบถึงผลงานของเขาเองว่าได้ผลดีตามวัตถุประสงค์แค่ไหน และควรปรับปรุงอย่างไร

ประการที่สี่ ควรให้บุคคลได้เกิดความสำเร็จในงาน โดยให้เขาสามารถบรรลุผลสำเร็จไปทีละอย่างตามลำดับ โดยวิธีการให้บุคคลได้รู้จักการวางแผนดำเนินงานให้เหมาะสมว่างานใดควรปฏิบัติก่อน งานใดควรปฏิบัติในลำดับต่อไป ซึ่งเมื่อสามารถวางแผนและจัดลำดับงานได้แล้ว ก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานมีผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมาย ซึ่งเท่ากับเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคล พร้อมๆ กับที่หน่วยงานก็จะได้ผลงานตามเป้าหมายด้วย

ประโยชน์ของการใช้แรงงูใจในการทำงาน

1. เสริมกำลังในการปฏิบัติงานในแก่บุคคลในองค์กรเป็นการสร้างพลังร่วมของกลุ่ม
 2. เสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
 3. สร้างขวัญและหาทางที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและเจ้าหน้าที่
 4. เสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร
 5. ช่วยในการควบคุมงานราบรื่น ลดอุบัติเหตุ และอันตรายในการปฏิบัติงาน
 6. เป็นแรงงูใจให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ และเป็น
- การสร้างความก้าวหน้าในแก่พนักงาน เพราะร่างกายและจิตใจสมบูรณ์
7. ทำให้เกิดศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่เกิดความสุขกาย
- สุขใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า การธำรงรักษานุคลากร เป็นการรักษานุคลากรให้อยู่กับเรานานที่สุด และมุ่งพัฒนาแก้ไข เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

5. ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 367 – 373) ได้กล่าวถึงสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคลว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของคอมพิวเตอร์มีความสำคัญมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะในงานด้านบุคลากรเนื่องจากการพัฒนาเหล่านี้สามารถนำมาใช้ปรับปรุงในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนำมาเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงนวัตกรรมและขีดความสามารถขององค์กรในการรับเทคโนโลยี เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเกี่ยวข้องกับอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วด้านเทคโนโลยี ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1980 เทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกช่วง 3 – 5 ปี แต่ปัจจุบันนี้การพัฒนาที่สำคัญจะเกิดขึ้นในช่วง 12 – 18 เดือน และระบบคอมพิวเตอร์ได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่มีวิวัฒนาการที่ตรงข้ามกับเงินลงทุน เนื่องจากผู้ใช้คอมพิวเตอร์สามารถหาซื้อคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่จะจ่ายเงินต่ำลง ขณะเดียวกันพนักงานขายคอมพิวเตอร์จะต้องหาประสบการณ์ใหม่ๆ เกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยมากกว่าสมัยก่อน และจะต้องเรียนรู้ระบบใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทต่างๆ จะต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง แม้ในช่วงสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดีเพื่อรักษาการแข่งขันเอาไว้

จึงอาจกล่าวได้ว่าคอมพิวเตอร์มีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานประจำวันในแต่ละวัน เช่น การจัดทำรายงานควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลแต่ละคน ได้แก่ การบันทึกการเข้า – ออกในแต่ละวันด้วยเครื่องดอบบัตรที่นำมาเชื่อมโยงกับข้อมูลกับคอมพิวเตอร์ การบันทึกการลา การขาดงานซึ่งสามารถแสดงผลสรุปได้อย่าง

รวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยในการวางแผน จัดสรรงบประมาณค่าจ้าง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินโบนัส รายการหักประจำเดือน ค่ารักษาพยาบาล และค่าตอบแทนอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นคอมพิวเตอร์ยังถูกนำเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสาร การสั่งงาน การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา และการรายงานผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการค้นหาค้นหาข้อมูลต่างๆ ได้จากคอมพิวเตอร์

ด้วยเหตุนี้การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยระบบฐานข้อมูล (Database) ซึ่งจะเป็นศูนย์รวมของข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานหลักที่จะใช้ในการวางแผนด้านทรัพยากร ซึ่งเรียกว่า ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 160) ได้กล่าวถึงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลว่า การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดเผื่อไปข้างหน้า โดยอาศัยข้อมูลอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศชี้ทาง การวางแผนเป็นเรื่องที่ซับซ้อน บางครั้งตกอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เคลื่อนไหวพลิกผันอยู่ตลอดเวลา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่อาจนำมาใช้ในขั้นตอนนี้ได้เต็มที่ อย่างไรก็ตาม คงนำมาช่วยได้ในกระบวนการสร้างแบบจำลองตามความคิดของคนเท่านั้น

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ [(Human Resource Information Systems (HRIS)] หมายถึง แนวทางการจัดเก็บ รวบรวม วิเคราะห์ และสื่อสารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถนำข้อมูลกลับมาใช้ได้อย่างถูกต้องทันเวลา เพื่อใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือหมายถึง ระบบฐานข้อมูลซึ่งบรรจุข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการใช้ทั้งหมด และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการดูแลรักษาและการเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้น (Byars and Rue. 1997 : 521) ดังนั้น ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จึงควรถูกออกแบบให้สามารถจัดหาข้อมูลได้ในลักษณะต่อไปนี้

1. ทันเวลา (Timely) ผู้จัดการจำเป็นต้องดำเนินการด้วยสารสนเทศที่ทันเวลา และทันสมัย (Up – to – date information)
2. ความถูกต้อง (Accurate) ผู้จัดการจะต้องสามารถมั่นใจในความถูกต้องของข้อมูลที่จัดหา
3. สั้น / กระชับ (Concise) ผู้จัดการต้องการข้อมูลที่สั้นแต่ได้ใจความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ตัดสินใจได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาสรุปข้อมูลอีก
4. ตรงประเด็น (Relevant) ผู้จัดการควรจะได้รับข้อมูลเฉพาะที่ต้องการใช้ในแต่ละสถานการณ์เท่านั้น

5. ครบถ้วนสมบูรณ์ (Complete) ผู้จัดการควรได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วน ไม่ใช่เป็นข้อมูลเพียงบางส่วนที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เช่น การขาดงานเป็นตัวอย่าง ลักษณะประการหนึ่งที่ลดประสิทธิภาพของการทำงานและก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างครบถ้วน จะสามารถช่วยทำให้เกิดความถูกต้องและลดความวิตกกังวลของกระบวนการตัดสินใจ เพราะระบบที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแสดงรายงานที่สำคัญต่างๆ และสามารถพยากรณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการด้านธุรกิจได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 รายงานของงานประจำวัน (Routine reports) ข้อมูลทางธุรกิจที่ถูกบันทึกลงในเอกสารตารางเวลาทำงานถือเป็นรายงานของงานประจำวัน ซึ่งรายงานเกี่ยวกับสถานะของการจ้างงานรายสัปดาห์และรายเดือน อาจถูกส่งไปยังผู้จัดการทั่วไป ขณะที่รายงานเป็นไตรมาสอาจถูกส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

5.2 รายงานข้อยกเว้น (Exception reports) รายงานที่เป็นข้อยกเว้นจะแสดงความผันผวน (Variation) ในการปฏิบัติการที่เกิดขึ้นอย่างผิดปกติ ซึ่งฝ่ายบริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจใส่ใจ เช่น รายงานข้อยกเว้นด้านคุณภาพ การรายงานข้อยกเว้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีจำนวนของสินค้าที่เป็นของเสีย (Defects) มากกว่าจำนวนที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (Predetermined maximum) ซึ่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจให้ความสนใจในข้อมูลประเภทนี้เพื่อนำไปวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมเพิ่มเติม

5.3 รายงานตามสิ่งที่ต้องการ (On-demand reports) การรายงานตามสิ่งที่ต้องการเป็นการจัดหาข้อมูลข่าวสารที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะ เช่น การเรียกให้แสดงรายชื่อของวิศวกรที่มีประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นไป ที่สามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ ออกมาจากฐานข้อมูล (Database) ของระบบสารสนเทศ

5.4 การพยากรณ์ (Forecasts) ระบบสารสนเทศสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำนายเหตุการณ์เฉพาะ เช่น ผู้จัดการต้องการพยากรณ์จำนวนและประเภทของพนักงานในจำนวนที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการผลิตสินค้าใหม่ของบริษัท

ประโยชน์ของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

1. ลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาผู้สมัครงาน (Applicant search expenditures) ระบบสารสนเทศนี้จะเป็นที่เก็บสะสมใบสมัครเก่า และผลการคัดเลือกของผู้สมัครที่ไม่ผ่านการบรรจุตำแหน่งเอาไว้ จึงสามารถช่วยบริษัทโดยนำข้อมูลเหล่านี้ขึ้นมาใช้พิจารณา โดยอาจใช้การจ้างงานชั่วคราว หรือเรียกให้มาทำงานนอกเวลา (Overtime)

2. การบริหารความเสี่ยง (Risk management) อุบัติการณ์ เป็นจำนวนมาก ปฏิบัติงานของพนักงานอาจต้องมีใบอนุญาตต่างๆ (Licenses) เช่น ใบขับขี่ การผ่านการฝึกอบรม

ด้านความปลอดภัย (Safety training) และการทดสอบสภาพทางร่างกาย (Physical examinations) ระบบสารสนเทศสามารถนำมาใช้ในการติดตามตรวจสอบ และรายงานการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อลดความเสี่ยงได้

3. การบริหารด้านการฝึกอบรม (Training management) ระบบสารสนเทศสามารถเปรียบเทียบงานที่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม โดยพิจารณาที่ประสิทธิภาพการฝึกอบรมที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทำให้ระบบนี้สามารถใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลแต่ละคนและขององค์กรโดยรวม

4. การวางแผนด้านการเงิน (Financial planning) โดยการใช้ระบบสารสนเทศนี้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถจำลองสถานการณ์ผลกระทบทางการเงิน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์ต่างๆ ที่ให้แก่พนักงานได้ ซึ่งเป็นไปได้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะได้มีโอกาสเข้าไปร่วมประชุม เพื่อพิจารณาเป้าหมายด้านงบประมาณรวมของบริษัทด้วย

5. การวิเคราะห์การลาออก (Turnover analysis) การลาออกจะถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจากระบบสารสนเทศ และลักษณะของการลาออกสามารถถูกจำแนกและวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่เป็นไปได้ของการลาออกเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

6. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) เส้นทางความก้าวหน้าและขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับความก้าวหน้า จะถูกจำแนกโดยระบบสารสนเทศนี้ ความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคนจะถูกควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และเมื่อประโยชน์อย่างเต็มที่ให้แก่พนักงาน

7. การบริหารผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น (Flexible – benefits administration) ระบบสารสนเทศสามารถใช้ในการบริหารโปรแกรมผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น ถ้าปราศจากระบบสารสนเทศ ค่าใช้จ่ายสำหรับการปฏิบัติการและการบริหารของโปรแกรมผลประโยชน์ขององค์กรสูงขึ้น

8. รายงานและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Attendance reporting and analysis) การรวบรวมเกี่ยวกับการลาป่วย วันหยุด การลาจิจ สามารถเป็นค่าใช้จ่ายหรือเป็นความสูญเสียที่สำคัญ ถ้าพนักงานได้ใช้สิทธิอย่างเต็มที่ ระบบสารสนเทศนี้สามารถติดตามข้อมูลเหล่านี้ได้อย่างง่ายดายเพื่อวิเคราะห์และนำมาใช้ประโยชน์

9. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถได้รับความช่วยเหลือจากระบบสารสนเทศที่สามารถพยากรณ์บนพื้นฐานของข้อมูลด้านกำลังแรงงานในปัจจุบัน

10. รายงานและการป้องกันอุบัติเหตุ (Accident reporting and prevention) ระบบสารสนเทศสามารถใช้ในการบันทึกรายละเอียดของการเกิดอุบัติเหตุและนำมาวิเคราะห์ภายหลังซึ่งจะสามารถช่วยป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

11. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ระบบการบริการลูกค้าในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับกำลังคนเพิ่มขึ้นในการบริหารระดับสูงของบริษัท

แนวคิดพื้นฐานของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

การนำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ความพร้อมขององค์การที่จะพัฒนาไปสู่งานที่จะใช้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องมีปริมาณงานที่มากเพียงพอที่จะนำระบบนี้มาใช้ถ้าองค์การจ้างพนักงานเพียง 2 – 3 คน ระบบนี้อาจยังไม่จำเป็น แต่ถ้าองค์การใดมีกำลังคนมากต้องขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงทั้งทางด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการเลือกใช้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็จะสามารถวางระบบงานร่วมกับผู้เขียนโปรแกรม หรือจัดซื้อโปรแกรมเพื่อให้ได้ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์มาใช้ได้อย่างเหมาะสมและสามารถใช้ระบบสารสนเทศนั้นให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด ขณะเดียวกันบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการฝึกอบรมให้สามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

2. การวางระบบต้องสามารถควบคุมความลับและความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ ได้ เนื่องจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลได้ผลเสียกับพนักงานและผู้บริหารทุกคน ถ้าบุคคลใดสามารถเข้าสู่ระบบและรู้ถึงข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องกับตนเอง อาจจะสร้างความสับสนวุ่นวาย หรือเข้าไปแก้ไขข้อมูลหรือทำลายข้อมูลเพื่อประโยชน์ของตน จนอาจเกิดปัญหาให้กับองค์การได้ เพราะข้อมูลดังกล่าวจะมีตั้งแต่การว่าจ้าง การสรรหา แพ้ประวัติ ข้อมูลเงินเดือน โบนัส สิทธิประโยชน์ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง วินัย และการลงโทษ ดังนั้นการควบคุมสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องความลับและความปลอดภัย จึงต้องมอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้และมีอำนาจหรือได้รับมอบหมายโดยเฉพาะเท่านั้น จึงจะสามารถเปิดดูและแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ สิ่งที่ต้องระมัดระวังอีกประการหนึ่งสำหรับการรักษาข้อมูลคือ การปล่อยไวรัสคอมพิวเตอร์ที่อาจเข้ามาจากแหล่งต่างๆ ซึ่งอาจมาทำลายข้อมูลในระบบทั้งหมด ผู้เกี่ยวข้องจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยในด้านนี้ด้วย

3. ต้นทุนการจัดทำระบบและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์การที่มีขนาดใหญ่เข้าและมีสาขามากอาจมีข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้นการวางระบบเชื่อมเข้าหากันและการจัดเก็บ

ข้อมูลจำนวนมากอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง องค์การจึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดทำระบบ เพราะส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์การ และเมื่อจัดทำระบบสารสนเทศนี้ขึ้นควรทำการทดสอบระบบการทำงาน (Testing the system) เพื่อหาจุดบกพร่องของระบบและแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนที่จะนำไปใช้จริง

4. การกำหนดการสื่อสารข้อมูลจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปสู่งานอื่นๆ ภายในองค์การ เช่น งานบัญชี งานการเงิน งานการผลิต งานการตลาด งานวิจัย งานสำนักงาน และงานอื่นๆ เพื่อให้สามารถใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การโดยรวมให้แก่ผู้บริหารระดับสูง ส่วนระดับปฏิบัติการนั้น การเชื่อมข้อมูลจากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ จะสามารถทำให้การดำเนินการสะดวกรวดเร็วและเป็นไปตามกรอบของแผนเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงได้ วางไว้

5. การประเมินประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในปัจจุบันองค์การสามารถใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพด้วยการนำระบบสารสนเทศมาใช้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เพราะทำให้รู้ถึงขีดความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ ต้นทุนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีความพร้อมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายบุคลากรที่สูงกว่าคู่แข่ง มีความรวดเร็วและสามารถใช้สารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ทันต่อเหตุการณ์ถูกต้องและแม่นยำ จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสู่องค์การได้มากขึ้น โดยสามารถปรับเงินเดือนให้สามารถแข่งขันได้ สร้างโอกาสก้าวหน้าและผลประโยชน์ต่างๆ ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันก็สามารถรักษามูลค่าที่มีความสามารถสูงให้อยู่กับองค์การได้นานกว่าคู่แข่งอีกด้วย

ขั้นตอนการจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์

การจัดทำระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ อาจจัดทำโดยเป็นระบบเอกสารที่จัดเข้าแฟ้มตามหมวดหมู่ของแต่ละเรื่อง หรือใช้การป้อนข้อมูลเข้าสู่ซอฟต์แวร์ของคอมพิวเตอร์ที่จัดทำขึ้น หรือซื้อจากผู้ผลิตซอฟต์แวร์ ซึ่งโดยหลักการทั่วไปการจัดทำระบบ สารสนเทศประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่จะนำเข้าสู่ระบบให้เป็นปัจจุบัน

ขั้นที่ 2 การจัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างๆ เพื่อเชื่อมข้อมูลเข้าหากัน

ขั้นที่ 3 การวางระบบที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับฝ่ายอื่นๆ

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บหรือการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ

ขั้นที่ 5 การนำข้อมูลออกมาใช้ และการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ

1. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่จะนำเข้าสู่ระบบให้เป็นปัจจุบันข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์มีอยู่หลายประเภท ได้แก่ ข้อมูลด้านการสรรหา ข้อมูลด้านการพัฒนา ข้อมูลด้านทะเบียนทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูลเงินเดือน ค่าจ้าง ข้อมูลการประเมินผล ข้อมูลพนักงานสัมพันธ์ ข้อมูลผลประโยชน์และสวัสดิการ ข้อมูลเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบหรือข้อบังคับในการทำงาน ข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นต้น ผู้จัดทำจึงควรได้ศึกษาข้อมูลเหล่านี้เพื่อนำมาสร้างเป็นระบบสารสนเทศ เพราะข้อมูลในแต่ละประเภทสามารถจะเป็นฐานข้อมูล (Database) ที่จะนำไปใช้ประกอบเป็นส่วนหนึ่งในระบบ (Sub - system) ของระบบสารสนเทศ (System) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม

2. การจัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลต่างๆ เพื่อเชื่อมข้อมูลเข้าหากัน ข้อมูลต่างๆ ในขั้นที่ 1 จะถูกจัดทำเป็นแฟ้มข้อมูล (File) แต่ละเรื่องหรือเป็นไอคอน (Icon) โดยผู้เขียนซอฟต์แวร์จะเขียนโปรแกรมให้แฟ้มข้อมูลแต่ละเรื่องสามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบเดียวกันเมื่อป้อนข้อมูลเข้า (Input) ข้อมูลแต่ละเรื่องจะถูกประมวลผล (Processing) ภายในระบบสารสนเทศ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และแสดงผลออกมา (Output) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในงานการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และการวางแผนการปฏิบัติการด้านอื่นๆ

3. การวางแผนระบบที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมกับฝ่ายอื่นๆ งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสัมพันธ์กับงานอื่นๆ ทุกงานภายในองค์กรทั้งทางการเงิน การตลาด การผลิต งานวิจัย ผู้บังคับบัญชาตามสายงานผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกคน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์กับงานการเงิน งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานการเงิน ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติเกี่ยวกับทักษะความสามารถ การให้ข้อมูลเวลาทำงานเพื่อนำไปคำนวณค่าจ้าง เงินเดือน ข้อมูลการปรับเงินเดือนขึ้น - ลด การคำนวณโบนัส การฝึกอบรม การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การจ่ายเงินชดเชย การให้สวัสดิการ การวางแผนจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม การคำนวณบำเหน็จ - บำนาญ และคำแนะนำปรึกษาอื่นๆ

3.2 ความสัมพันธ์กับงานการตลาด งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานการตลาด ได้แก่ การสรรหา การแจ้งประวัติเกี่ยวกับทักษะความสามารถ การให้ข้อมูลด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การฝึกอบรม การวางแผนกำลังคน และคำแนะนำปรึกษาอื่นๆ

3.3 ความสัมพันธ์กับงานการผลิต งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานการผลิต ได้แก่ การสรรหาคน การแจ้งประวัติเกี่ยวกับทักษะความสามารถ การให้ข้อมูลด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การฝึกอบรม การวางแผนกำลังคน การป้องกันอุบัติเหตุ และคำแนะนำปรึกษาอื่นๆ

3.4 ความสัมพันธ์กับงานวิจัย งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ การสรรหาคนการแข่งประวัติเกี่ยวกับทักษะความสามารถ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน การฝึกอบรม การวางแผนกำลังคน และการให้ข้อมูลต่างๆ ตามที่ต้องการใช้ในงานวิจัย

3.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ได้แก่ การสรรหาคน การบริหารเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาพนักงานและการฝึกอบรม การหักค่าจ้าง - เงินเดือน ตารางเวลาการทำงานของกำลังแรงงาน การเข้าถึงนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และคำแนะนำปรึกษาอื่นๆ

3.6 ความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ การวิเคราะห์การแข่งขัน วิธีการติดตามการเพิ่มผลผลิต การศึกษาค่าตอบแทน สติติ / การพยากรณ์ การวางแผน ความต่อเนื่องของการบริหาร / การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การวิเคราะห์การรวมกิจการ / การวิเคราะห์การไม่ลงทุน และคำแนะนำปรึกษาอื่นๆ

3.7 ความสัมพันธ์กับพนักงาน งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคน ได้แก่ สอบถามผลประโยชน์ / การเปลี่ยนแปลงข้อมูลส่วนตัวที่เป็นปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงแผนการออม การคาดคะเนบำนาญ / การประมาณค่า การปิดประกาศรับสมัครงาน / คำสั่ง การบรรจุเข้าทำงาน การหักค่าจ้าง - เงินเดือน การฝึกอบรมและการพัฒนาข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ คำแนะนำปรึกษา

4. การจัดเก็บหรือการบันทึกข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ การป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศจัดแบ่งตามลักษณะได้ดังนี้

4.1 การว่าจ้าง ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) การสรรหา (2) ข้อมูลการสัมภาษณ์ (3) ข้อมูลการสอบและการทดสอบ (4) เงื่อนไขการบรรจุ การปฐมนิเทศ (5) ทะเบียนประวัติ (6) การเกษียณอายุ (7) การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

4.2 การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) วิเคราะห์งาน (2) ประเมินค่างาน (3) กำหนดมาตรฐานของงาน (4) ดำรงค่าจ้าง (5) จัดระดับขั้นของพนักงาน

4.3 ผลประโยชน์และการบริการ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) เงินบำเหน็จบำนาญ (2) เงินปันผล โบนัส (3) เงินออม เงินสะสม (4) การประกันสังคม การตรวจร่างกาย (5) กองทุนเงินทดแทน

4.4 ข้อมูลด้านอื่นๆ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) การฝึกอบรม การพัฒนาการดูงาน (2) การประเมินผล การปฏิบัติงาน (3) การเจรจาต่อรอง การร้องทุกข์ (4) ระเบียบข้อบังคับใน

การปฏิบัติของบริษัท (5) การจัดระบบความปลอดภัย การสอบสวนอุบัติเหตุ (6) บันทึกข้อมูลการทำงานทุกวันของพนักงานแต่ละคน

ตัวอย่าง การป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบทะเบียนประวัติในระบบสารสนเทศ
มีข้อมูลดังนี้

ประวัติส่วนตัว ชื่อ - สกุล เพศ วันเกิด สัญชาติ อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก
เลขที่บัตรประจำตัวประชาชน เลขประจำวันผู้เสียภาษีอากร ที่อยู่

สถานภาพสมรส ศาสนา ประวัติด้านสุขภาพ หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ
สถานภาพทางทหาร กลุ่มเลือด ชื่อบิดา - มารดา อาชีพบิดา - มารดา ชื่อคู่สมรส อาชีพของคู่
สมรส จำนวนบุตร รายชื่อผู้ค้าประกัน ความสนใจในงานประเภทใด

ประวัติการศึกษาและการฝึกอบรม ระดับการศึกษา ปีที่เข้าศึกษา ปีที่
จบการศึกษา ชื่อสถานศึกษา สถานที่ตั้ง วุฒิการศึกษาที่ได้รับ ประวัติการฝึกอบรมทุนสนับสนุน
การศึกษา โปรแกรมการศึกษาอื่นๆ

ข้อมูลทักษะและประสบการณ์ ขอบเขตงาน ตำแหน่งงานที่เคยทำ
ช่วงเวลาของการทำหนังสือรับรองการผ่านงาน เหตุผลในการลาออก ความรับผิดชอบในการ
บังคับบัญชา

การจ้างงาน วันเริ่มเข้าทำงาน รหัสตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง ระดับ
เงินเดือน รายงานโดยตรงต่อผลของการทดลองงาน หมายเลขบัตรประกันสังคม ชื่อหน่วยงาน
หมายเลขโทรศัพท์ติดต่อ การขาดงาน ประวัติการลา(สาย ลาพัก ลาป่วย พักผ่อน)

ข้อมูลเพิ่มเติม ประวัติความดีความชอบ แผนความก้าวหน้าในงาน
อาชีพ ข้อมูลการรักษาพยาบาลโรคอันตรายสิทธิด้านผลประโยชน์ ข้อมูลด้านอุบัติเหตุ สิทธิด้านที่
อยู่อาศัยด้านการเดินทาง ประวัติการลงโทษ อายุงาน วันครบเกษียณ นอกจากนั้นจะมีการสแกน
รูปภาพของพนักงานแต่ละคนลงไปในแฟ้มประวัติของเขาด้วย

5. การนำข้อมูลออกมาใช้ และการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ การนำข้อมูล
ออกมาใช้จากระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อาจอยู่ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

5.1 ข้อมูลในรูปแบบตัวเลขและกราฟ รายงานสถิติการลาออก สถิติการเกิด
อุบัติเหตุ สถิติการขาดงาน สถิติการทำงานล่วงเวลา สถิติการทำงานในวันหยุด สถิติวันลา

5.2 ข้อมูลในลักษณะแบบฟอร์มและตัวอักษร

5.2.1 พิมพ์รายละเอียดของตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครเพื่อนำไปลง
สื่อต่างๆ

5.2.2 เรียกข้อมูลของสื่อต่างๆ ที่เคยลงโฆษณารับสมัครพนักงานและ
วิเคราะห์สื่อ

จะคัดเลือก

5.2.3 แสดงข้อมูลคำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติของพนักงานที่

5.2.4 พิมพ์จดหมายเชิญให้ไปทำการสอบคัดเลือก

5.2.5 พิมพ์จดหมายเรียกตัวให้มารับการสัมภาษณ์

5.2.6 พิมพ์จดหมายแจ้งผลการสอบสัมภาษณ์

5.2.7 พิมพ์จดหมายขอความตรวจสอบประวัติอาชญากร ผู้ผ่านการ
คัดเลือกแต่ละคนจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

5.2.8 พิมพ์จดหมายแจ้งผู้สอบผ่านการคัดเลือกให้ไปตรวจสุขภาพตาม
สถานที่ที่กำหนด

5.2.9 พิมพ์จดหมายตรวจสอบประวัติผู้สมัครจากผู้ที่ถูกอ้างอิง

5.2.10 รายงานผลการทดลองงาน

5.2.11 พิมพ์คำสั่งบรรจุเป็นพนักงานประจำ

5.2.12 รายงานการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานแต่ละคน

5.2.13 พิมพ์รายละเอียดของข้อมูลที่จะต้องใช้ในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน

5.2.14 ข้อมูล กฎระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท

5.2.15 พิมพ์แบบฟอร์มส่งพนักงานไปรับการฝึกอบรมและพัฒนาทั้ง
ภายในประเทศและต่างประเทศ

5.2.16 ค้นหาสัญญาณการจ้างงานเมื่อเกิดข้อสงสัยหรือเกิดกรณีพิพาทกับ
พนักงาน

5.2.17 แสดงประวัติการฝึกอบรม

5.2.18 แสดงประวัติการถูกลงโทษทางวินัย

5.2.19 แสดงประวัติความดีความชอบ

5.2.20 การเก็บรักษาประวัติพนักงานที่ปลดออกไว้อีกส่วนหนึ่งเพื่อ
นำมาใช้ในอนาคต

นอกจากนั้นผลที่แสดงออกด้านค่าใช้จ่ายที่ผู้บริหารควรจะมีดังนี้

5.2.21 ค่าใช้จ่ายการลาออกที่องค์การเสียไป และการสรรหาบุคคลมา
แทน

5.2.22 ค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้าง เงินเดือน

5.2.23 ค่าใช้จ่ายค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง ค่าครองชีพ

5.2.24 ค่าใช้จ่ายการรักษาพยาบาล หรือสวัสดิการของพนักงาน

5.2.25 ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน

5.2.26 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุบัติเหตุ และความไม่ปลอดภัยใน

การทำงาน

5.2.27 ค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกและการทดสอบ

5.2.28 ค่าใช้จ่ายในการเพิ่มกำลังคนเพื่อขยายธุรกิจ

5.2.29 ค่าใช้จ่ายด้านเงินประกันสังคม และเงินสมทบเข้ากองทุนเงิน

ทดแทน

5.2.30 ค่าใช้จ่ายตามกฎหมายหรือข้อปฏิบัติงานทางราชการที่องค์การ

จำเป็นต้องจ่ายอื่นๆ

5.2.31 สวัสดิการเงินกู้ของพนักงานแต่ละคน

การส่งผลแสดงข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ของระบบสารสนเทศผ่านเครือข่าย (Network) ไปยังฝ่ายงานอื่นๆ ภายในบริษัท และการส่งข้อมูลไปยังสาขาของบริษัทในต่างสถานที่เริ่มเมื่อระบบงานทุกอย่างดำเนินการแล้ว ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ควบคุมระบบสารสนเทศจะต้องติดตามดูแลให้มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ตลอดเวลา และผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการฝึกอบรมให้สามารถบำรุงรักษาระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสำรองข้อมูล (Backup) การซ่อมแซมและกู้ข้อมูล (Repair) การสำรองฐานข้อมูล (Database) ควรเก็บไว้ที่สื่ออื่น เช่น แผ่นดิสก์หรือเทปซึ่งการสำรองข้อมูลนี้เป็นวิธีที่จะช่วยให้ฐานข้อมูลเกิดความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น และในกรณีที่ฐานข้อมูลเกิดความเสียหายขึ้นมาด้วยสาเหตุต่างๆ ทำให้ไม่สามารถเรียกใช้งานได้จึงต้องกู้แฟ้มข้อมูล (File) กลับคืนมา และมีการกำหนดระดับชั้นความลับของข้อมูล ว่าข้อมูลไหนที่จะขอดูได้และดูไม่ได้ หรือมีการกำหนดระดับความลับของการเข้าไปแก้ไขข้อมูลว่า ข้อมูลอะไรที่สามารถขอเข้าไปแก้ไขได้ พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ว่าให้ใครสามารถอนุมัติการเข้าไปแก้ไขข้อมูลได้ รายการที่มีการแก้ไขโดยปกติได้แก่ การแก้ไขชื่อ ชื่อสกุล สถานภาพสมรส ที่อยู่ ภูมิลำเนา การศึกษา วัน เดือนปีเกิด ประวัติสุขภาพ เพิ่มเติมหลักฐานทางทหาร เพิ่มชื่อคู่สมรส บุตร เป็นต้น

สำหรับการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานในระบบสารสนเทศก็มีความสำคัญเช่นกัน เพราะต้องการคนที่มีความซื่อสัตย์ รอบคอบ รักษาความลับได้ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และมีความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์เป็นอย่างดี เพื่อจะได้สามารถใช้งานระบบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากงานที่กล่าวมาแล้ว คอมพิวเตอร์ยังสามารถจัดทำโปรแกรมขึ้นมาใช้ในการทดสอบความรู้ ความถนัด ระดับสติปัญญา ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ของ

พนักงาน ในกระบวนการคัดเลือกและยังนำมาใช้ประโยชน์เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เช่น การจำลองสถานการณ์การตัดสินใจ การฝึกเกมธุรกิจด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นการฝึกทักษะการตัดสินใจ การจัดทำสมาร์ทการ์ด (Smart card) เป็นบัตรประจำตัวของพนักงาน เพื่อตรวจสอบเวลาทำงาน การบันทึกข้อมูลในสมาร์ทการ์ด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ

สรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศเป็นทั้งทรัพยากรและสินทรัพย์ที่สำคัญของธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติและสามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสม

6. ด้านค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน

ค่าตอบแทนมีคำที่ใช้เรียกในความหมายเดียวกันหลายคำ ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) รายได้พิเศษ (Extra Income) ประโยชน์และบริการ (Benefits and Services) สวัสดิการ (Welfare) หรือค่าแรงงานที่ซ่อนเร้น (Hidden Payroll) ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ผลประโยชน์และบริการแก่พนักงาน (Employee Benefits and Services) ผลตอบแทนเพิ่มเติม (Supplementary Compensation) เป็นต้น เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนขององค์การหรือนายจ้างที่สำคัญประการหนึ่ง จึงควรศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน และค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรบางประเภท สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการกำหนดค่าตอบแทนต่อไป

ความหมายของค่าตอบแทน

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของค่าตอบแทน ดังนี้

อิวานเชวิช (Ivancevich, 2001 : 582) กล่าวว่าตอบแทนเป็นผลตอบแทนทั้งหมดที่เป็นเงิน รางวัล ทั้งผลประโยชน์ต่างๆ และบริการที่ไม่ใช่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง

มิลโควิช และนิวแมน (Milkovich & Newman, 2002 : 660) กล่าวว่าค่าตอบแทนเป็นค่าตอบแทนที่ได้รับในรูปแบบของการบริการและผลประโยชน์อื่น เช่น บำนาญ การประกันสุขภาพ วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น

เดสเลอร์ (Dessler, 2003 : 530) กล่าวว่าค่าตอบแทน เป็นค่าตอบแทนในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น เช่น การประกันภัย เป็นต้น

กุลธน ธนาพงศธร (2543 : 109) กล่าวว่าค่าตอบแทนเป็นค่าตอบแทนใด ๆ ก็ตามที่องค์การหนึ่งๆ จ่ายให้แก่บุคลากรของตนนอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับประจำอยู่แล้ว

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2546 : 165) กล่าวว่าผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นผลประโยชน์เสริมหรือผลประโยชน์ด้านการเงินทางอ้อม เช่น การประกันภัย สุขภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคง และสวัสดิการ รวมทั้งทางด้านการเงินที่ไม่ได้จ่ายให้แก่พนักงานโดยตรง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 179) กล่าวถึงคำตอบแทนการปฏิบัติงาน วิธีการจ่ายค่าจ้าง / เงินเดือนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารค่าจ้างคำตอบแทน เป็นเรื่องของการปฏิบัติ (Implementation) ส่วนการบริหารค่าจ้างคำตอบแทน เป็นเรื่องของการวางแผน (Planning) ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับกระบวนการคิด ดังที่ทราบแล้วว่าการบริหารค่าจ้างคำตอบแทนเป็นการจัดการเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของบริษัท ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สัดส่วนค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด ถ้าพิจารณาอีกมุมหนึ่ง คือ รายได้ของพนักงานนั่นเอง

การจัดการเกี่ยวกับค่าจ้างคำตอบแทนจะเกี่ยวข้องกับบุคคล 3 ฝ่าย คือ นายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐบาล (เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน กฎหมายภาษี) ฉะนั้นจึงต้องอาศัยกฎเกณฑ์ที่แน่นอนชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้ง 3 ฝ่าย

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทในการจัดการข้อมูลการจ่ายค่าจ้าง / เงินเดือนอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการจัดการหน้าที่ด้านนี้ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (ตัวเลข) และมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน เช่น อัตราเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง อัตราค่าล่วงเวลา ภาษีเงินได้ บุคคลธรรมดา ค่ากะ ค่าพาหนะ ค่าน้ำมันรถ หรือค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น

จากความหมายที่นักวิชาการกล่าวไว้ สรุปได้ว่าคำตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนต่างๆ ที่ลูกจ้างหรือพนักงานได้รับจากการทำงานให้นายจ้างองค์กร นอกเหนือจากที่เป็นคำตอบแทนพื้นฐาน และคำตอบแทนสูงใจ ดังนั้นคำตอบแทน จึงมีรายละเอียดของการจ่ายที่แต่ละองค์กรจ่ายให้พนักงาน หรือลูกจ้างของตนอย่างหลากหลาย เช่น เงินบำนาญการประกันภัยสวัสดิการต่างๆ วันหยุดพักผ่อน หรือเงินค่าเลี้ยงชีพ เป็นต้น

ความสำคัญของการกำหนดคำตอบแทน

ปัจจุบันการกำหนดคำตอบแทน เป็นสิ่งที่องค์กรหรือนายจ้างให้ความสำคัญมาก เนื่องจากพบว่าความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือลูกจ้าง จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ประหยัดต้นทุน ประหยัดเวลาได้มากขึ้น นอกจากนั้นบทเรียนของฝ่ายพนักงานหรือลูกจ้างจากสภาพการจ้างงาน เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจฝืดผวนซึ่งพนักงานหรือลูกจ้างบางส่วนถูกเลิกจ้างหรือถูกลดเวลาทำงานลง รายได้จากผลการทำงานโดยตรง คือ คำตอบแทนพื้นฐาน และคำตอบแทนสูงใจจึงลดลง หรือปัญหาเงินเฟ้อที่มีผลให้กำลังการซื้อลดลง ทำให้พนักงานหรือลูกจ้าง ต้องการหลักประกันเกี่ยวกับดำรงชีวิตที่ดี ซึ่งพบว่าองค์กรหรือนายจ้างที่มีการให้คำตอบแทนด้วย สามารถสร้างหลักประกันเกี่ยวกับการดำรงชีวิตที่ดีกว่าองค์กรหรือนายจ้างที่ไม่มีการกำหนดให้ไว้ ดังนั้นองค์กรหรือนายจ้างที่กำหนดให้จ่ายคำตอบแทน จึงสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างได้สูงกว่านั่นเอง ความสำคัญของการกำหนดคำตอบแทนพอสรุปได้ดังนี้

1. คำตอบแทน เป็นเครื่องมือกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์กร ด้วยความเต็มใจ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. การจ่ายคำตอบแทน ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการจ่ายผลตอบแทน มากกว่าจ่ายให้ในรูปของคำตอบแทนพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะสามารถเปลี่ยนแปลง เพิ่มหรือลดลงได้ง่ายกว่า
3. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร กล่าวคือ การที่องค์กรให้ความเอาใจใส่ ดูแล ช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน จะทำให้สังคมมององค์กรด้วยความรู้สึกที่ดีขึ้น เกิดความนิยม และนำไปสู่การให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์กร
4. คำตอบแทน เป็นเครื่องมือที่องค์กรใช้ดึงดูดใจให้บุคคลภายนอกต้องการเข้ามาทำงาน หรือเป็นสมาชิกขององค์กร ทำให้องค์กรมีโอกาสที่จะได้พนักงานที่ดีได้ง่ายขึ้น มีโอกาสจะคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานได้มากขึ้น
5. เป็นประโยชน์ทั้งฝ่ายองค์กรหรือนายจ้าง และฝ่ายพนักงานหรือลูกจ้าง ในการใช้คำตอบแทนรูปแบบอื่น เป็นเครื่องมือช่วยในการเจรจาต่อรอง ขอเพิ่มหรือลดค่าจ้าง
6. คำตอบแทน เป็นเครื่องมือที่องค์กรหรือนายจ้างใช้ชี้รางวัลพนักงานหรือลูกจ้างให้ทำงานอยู่กับองค์กรนานๆ ให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
7. คำตอบแทน เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดขวัญ กำลังใจในการทำงาน
8. องค์กรที่มีการจ่ายคำตอบแทน เป็นการยกระดับการครองชีพและสถานภาพของพนักงานของตน ให้เหนือกว่าองค์กรที่ไม่มีการจ่าย ทำให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง
9. ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน การขาดงาน การลางาน ลดความเครียดจากปัญหารายได้เพียงพอในการครองชีพของพนักงานได้
10. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับพนักงาน ลดความขัดแย้งระหว่างกันลง

แนวทางการกำหนดคำตอบแทน

การกำหนดคำตอบแทนรูปแบบอื่นให้สนองตอบความสำคัญดังกล่าว องค์กรหรือนายจ้างควรดำเนินการดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546 : 309)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการให้ผลประโยชน์ตอบแทนให้ชัดเจนเป็นการล่วงหน้าแต่เนิ่นๆ ก่อนที่จะมีการนำระบบนี้มาใช้ และเมื่อจะเริ่มต้นก็ควรชี้ให้พนักงาน เข้าใจถึงผลประโยชน์ตอบแทน และบริการต่างๆ ที่จัดให้ ให้ทราบโดยตลอดอย่างทั่วถึง

2. หลีกเลี่ยงการลอกเลียนแบบ แผนการจ่ายประโยชน์ตอบแทนจากคู่แข่งอื่นๆ เพราะการจัดระบบผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ควรจะพิจารณาตามเงื่อนไขความจำเป็นของแต่ละองค์การเป็นหลัก

3. พยายามให้แน่ใจว่า ผลประโยชน์ตอบแทนส่วนเพิ่มที่จัดขึ้นนั้นตรงกับความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้โดยการฟังความเห็นจากพนักงานเอง และจากตัวแทนของพนักงานด้วย

4. หาหนทางให้เกิดความร่วมมือกันในการจัดเตรียม นำมาใช้และบริหารการดำเนินงานของโครงการ โดยวิธีการเปิดให้พนักงานมีตัวแทนขึ้นมาร่วมกันบริหาร

5. ต้องให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับการสนับสนุนด้วยความเต็มใจ หรืออาจมีส่วนร่วมรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายในกรณีมีความจำเป็นจากฝ่ายพนักงาน

6. หากจำเป็นก็สมควรจ้างที่ปรึกษาให้เข้ามาช่วยเตรียมการด้านกฎหมายการเงิน และอื่นๆ

7. ผู้บริหารจะต้องร่วมในการออกค่าใช้จ่ายบางส่วนหรือทั้งหมด เพื่อประโยชน์สำหรับสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน หรือจ่ายเพื่อป้องกันพนักงานและครอบครัว

8. การจ่ายประโยชน์ตอบแทนต่างๆ จะต้องมีการกำหนดเวลาสำหรับการประเมินและทบทวนเพื่อประกอบพิจารณาว่า ควรจะคงไว้ต่อไปหรือ ควรยกเลิก หรือปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการและเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

จากแนวคิดดังกล่าว ถ้าองค์กรหรือนายจ้างสามารถดำเนินการได้ ก็จะทำให้พนักงานหรือลูกจ้าง มีความพอใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพต่อองค์กร

รูปแบบของค่าตอบแทน

การกำหนดจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานหรือลูกจ้าง แม้จะทำให้ต้นทุนขององค์กรหรือนายจ้างเพิ่มขึ้น แต่ก็สามารถใช้กระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทการทำงานให้องค์การได้เป็นอย่างดี สำหรับรูปแบบของค่าตอบแทนที่องค์กรหรือนายจ้างให้แก่พนักงานหรือลูกจ้าง มีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้ (กรรณิการ์ นิยมศิลป์, 2544, หน้า 224 – 250)

I. ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคง (Insure Benefits) เช่น

1.1 เงินที่จ่ายให้พนักงานเมื่อออกจากงาน โดยจ่ายให้ตามอายุการทำงาน หรืออื่นๆ (Pension Plans)

1.2 บำนาญที่จ่ายให้เมื่อครบเกษียณอายุ เงินที่จ่ายให้พิเศษเป็นบำเหน็จ เมื่อพนักงานทำงานร่วมกับองค์กรมานานครบระยะเวลาที่กำหนดไว้ เช่น 10 ปี 15 ปี เป็นต้น

1.3 เงินที่จ่ายช่วยเหลือให้กับครอบครัวหรือทายาท ถ้าพนักงานถึงแก่กรรม ในระหว่างที่เป็นลูกจ้างขององค์การ

1.4 เงินค่ารักษาพยาบาล เมื่อพนักงานไปรักษาตัวที่โรงพยาบาล (Hospitalization Benefit) เช่น ค่าห้องพัก ค่ายา เป็นต้น

1.5 บริการโดยจัดหน่วยแพทย์ภายในองค์การ บริการรักษาให้ฟรี ผลประโยชน์ด้านนี้อาจครอบคลุมไปถึง บุคคลในครอบครัวด้วย เช่น บุตร ภรรยา โดยองค์การ อาจจ่ายให้ทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน แล้วแต่นโยบายของแต่ละองค์การ

1.6 การประกันชีวิตให้พนักงาน (Life insurance) เมื่อพนักงานเสียชีวิตอัน เนื่องมาจากการเจ็บป่วย หรือจากอุบัติเหตุ พนักงานจะได้รับเงินก้อน ซึ่งจ่ายให้บริษัทประกันภัยที่ รับประกันไว้ เงินจำนวนนี้จะมอบให้กับทายาทที่พนักงานระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต ส่วนเงิน ที่ต้องจ่ายเป็นค่าเบี้ยประกัน องค์การจะเป็นผู้จ่ายให้ทั้งหมด หรือจ่ายเพียงบางส่วน นั้นขึ้นอยู่กับ นโยบายของบริษัท หรือข้อตกลงระหว่างพนักงานกับองค์การ

1.7 การประกันการเจ็บป่วย และการประกันอุบัติเหตุ (Temporary Disability Insurance) ซึ่งเป็นผลให้ต้องสูญเสียรายได้ในช่วงระยะเวลาที่ไม่สามารถทำงานได้นั้น พนักงานก็ จะได้รับเงินช่วยเหลือตามวงเงินที่ได้เอาประกันไว้ องค์การอาจเป็นผู้จ่ายเบี้ยประกันให้ทั้งหมด หรือเพียงบางส่วน

1.8 การช่วยเหลือหรือตอบแทนให้พนักงานโดยการจ่ายเบี้ยประกันให้แทน พนักงาน (Long – Term Disability Plans) เป็นการประกันเมื่อพนักงานได้รับความพิการอันเกิดจาก การทำงานในหน้าที่ หรือจ่ายผลตอบแทนให้ในรูปเงินช่วยเหลือตลอดเวลาที่พิการ หรือช่วย จนกระทั่งพนักงานอายุ 60 ปี หรือจนหมดอายุ

1.9 การประกันอุบัติเหตุที่เกิดจากการเดินทางเพื่อธุรกิจขององค์การ (Travel Accident Insurance) เมื่อพนักงานประสบอุบัติเหตุจากการเดินทางจะได้รับเงินช่วยเหลือตามวงเงิน ที่องค์การได้รับประกันไว้กับบริษัทประกันภัย ในกรณีนี้โดยทั่วไปองค์การจะเป็นผู้จ่ายค่าเบี้ย ประกันทั้งหมดให้แทนพนักงาน

2. ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้ในช่วงเวลาที่พนักงานไม่ได้ทำงาน (Payment for time not worked) เช่น

2.1 การลาป่วย (Sick Leave) องค์การจะจ่ายค่าจ้างให้ตามปกติ ในช่วงที่ลา ป่วยบางองค์การอาจกำหนดเวลาว่าต้องไม่เกิน 10 วัน ส่วนที่เกิน 10 วัน ไม่จ่ายให้

2.2 การลาหยุดพักผ่อนประจำปี (Vacation Pay) โดยทั่วไป องค์การจะจ่าย ค่าจ้างให้ตามปกติแม้จะไม่ได้ทำงานในระยะพักร้อน การหยุดพักผ่อนประจำปี บางองค์การยังจ่าย

เป็นพิเศษให้ในช่วงพักร้อน เป็นค่าพาหนะ ค่าใช้จ่ายเดินทางไปพักผ่อนด้วย บางแห่งใช้วิธีจัดโปรแกรมนำเที่ยวบริการให้พนักงานฟรี

2.3 วันหยุดต่างๆ (Holiday) ในวันหยุดต่างๆ เช่น วันนักขัตฤกษ์ และอื่นๆ แม้จะไม่ได้มาทำงานก็จะได้รับค่าตอบแทนปกติ ในกรณีพนักงานมาทำงานในวันหยุด บางองค์การมักจะจ่ายค่าจ้าง ตอบแทนให้เป็นการพิเศษ นอกเหนือจากค่าจ้างตามปกติด้วย

2.4 การลาเพื่อเข้ารับการเกณฑ์ทหาร (Military Services) บางองค์การยินยอมให้พนักงานลางานเพื่อเข้ารับรับเกณฑ์ทหาร โดยอาจจะจ่ายค่าจ้างให้เต็มอัตรา หรือเพียงบางส่วน หรือไม่จ่ายให้ แต่เก็บตำแหน่งงานไว้ให้ เมื่อเลิกเป็นทหารก็กลับมาทำงานตามเดิม

2.5 การลาบวช ในเมืองไทยของค์การส่วนใหญ่มักยินยอมให้พนักงานลาอุปสมบทได้ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และอาจจะจ่ายค่าจ้างในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น ให้ได้ไม่เกิน 15 วัน หรือ 1 เดือน ถ้าบวชเกินกว่านี้จะไม่ได้รับค่าจ้างในช่วงที่เกิน

3. ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้ในอัตราที่สูงกว่าปกติ (Premium Payment) เช่น

3.1 การทำงานล่วงเวลา (Overtime) ถ้าทำงานนอกเหนือเวลาปกติที่กำหนดในแต่ละวันรวมทั้งการทำงานในวันสุดสัปดาห์ ชั่วโมงที่ทำนอกเวลาทำงานจะได้ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลานั้นในอัตราหนึ่ง ซึ่งสูงกว่าอัตราปกติ ตามกฎหมายบังคับให้องค์การจ่ายให้สูงกว่าอัตราปกติประมาณ 50 %

3.2 การทำงานเป็นกะ (Shift differentials) กรณีทำงานเป็นกะ กะกลางคืน หรือกะที่ทำงานนอกเวลาตามปกติ เช่น การทำงานในช่วงเวลา 16.00 น. – 24.00 น. หรือ 24.00 น. – 08.00 น. มักจะได้ค่าตอบแทนในอัตราสูงกว่าปกติ คือ สูงกว่าค่าตอบแทนที่ได้รับในการทำงานกะกลางวัน

3.3 การทำงานที่เสี่ยงอันตราย (Hazard pay) เป็นการจ่ายเงินค่าตอบแทนเพิ่มให้เป็นพิเศษ ในกรณีที่ทำงานในระยะเวลาที่มีอันตราย หรือมีความเสี่ยงภัยสูง หรือในสภาพการทำงานที่มีเงื่อนไขความเสี่ยงภัยสูงกว่าปกติ

4. ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้ตามที่กฎหมายกำหนด (Legally Required Payments) เช่น

4.1 เงินประกันสังคม (Social Security) เป็นจำนวนหนึ่งที่กฎหมายบังคับให้องค์การต้องจ่ายให้กับพนักงานเมื่อครบเกษียณการทำงาน ในการกำหนดอายุปลดเกษียณจะเป็นเท่าใดนั้น แล้วแต่นโยบายของแต่ละองค์การ บางแห่งกำหนดอายุ 60 ปี บางแห่ง 55 ปี หรือเป็นเงินที่กฎหมายบังคับให้จ่ายเป็นค่าบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคมนี้ เป็นเงินที่องค์การจะต้องทยอยจ่ายให้เป็นประจำทุกงวด หรือเป็นเงินที่กฎหมายบังคับต้องจ่ายชดเชย ถ้าพนักงานถึงแก่กรรมพิการ หรือเสื่อมความสามารถในการประกอบอาชีพ อันเนื่องมาจากการทำงานให้องค์การ

4.2 เงินที่จ่ายให้กรณีที่พนักงานขาดความสามารถในการทำงาน (workmen's compensation) เป็นเงินก้อนที่องค์กรต้องจ่ายชดเชยให้ตามกฎหมาย กรณีที่พนักงานขาดความสามารถในการประกอบอาชีพ เนื่องจากได้รับบาดเจ็บ หรือถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจากการทำงาน

4.3 เงินที่พนักงานจะได้รับระหว่างที่ยังหางานทำไม่ได้ (unemployment compensation) โดยเป็นเงินที่รัฐบาลหรือสหภาพแรงงานจะเป็นผู้จ่ายให้ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

5. ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้เพื่อสร้างความมั่นคงแก่พนักงาน (Estate-Building Plans) เช่น

5.1 การมีส่วนร่วมในผลกำไร (Profit-Sharing plans) เป็นนโยบายที่จะปันผลกำไรที่องค์กรได้รับในแต่ละปีตอบแทนแก่พนักงาน อัตราที่จ่ายนั้นแล้วแต่จะกำหนดว่าเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของกำไร และอาจปันผลทำให้ในอัตราที่แตกต่างกัน ตามอายุการทำงาน หรือตามอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน

5.2 การฝากเป็นเงินออม (saving plans) องค์กรบางแห่งจะหักเงินค่าตอบแทนของพนักงานไว้ส่วนหนึ่ง โดยองค์กรจะบวกเพิ่มเติมให้ในสัดส่วนที่กำหนด หรือบางแห่งจะใช้วิธีจ่ายเป็นเงินสด เข้าบัญชีเงินฝากออมทรัพย์ของพนักงานทุก ๆ ปี โดยจะเบิกได้เมื่อออกจากงาน

5.3 การให้ซื้อหุ้นขององค์กร (stock purchase plans) เป็นนโยบายที่องค์กรตอบแทนให้พนักงานโดยการเปิดโอกาสให้ซื้อหุ้นได้ในราคาที่กำหนด ซึ่งปกติจะต่ำกว่าราคาตลาด ในช่วงเวลาหนึ่ง หรือให้ผลตอบแทนพนักงานเป็นใบหุ้นขององค์กร

6. ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้เป็นบริการต่าง ๆ (Employee service) เช่น

6.1 การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับพนักงาน (employee activity) เช่น จัดสถานที่และอุปกรณ์การเล่นกีฬา จัดให้มีการแข่งขันกีฬาสำหรับพนักงาน โดยองค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด

6.2 การให้บริการอาหาร (cafeteria) องค์กรจะมีการบริการ อาหารกลางวัน กาแฟ หรือเครื่องดื่ม อาหารว่าง ให้พนักงานในเวลาทำงาน

6.3 การให้ส่วนลดในการซื้อของ (discount purchase) เป็นการให้ส่วนลดพิเศษแก่พนักงานที่ซื้อสินค้าที่องค์กรเป็นผู้ผลิต

7. ค่าตอบแทนพิเศษที่องค์กรจ่ายให้เพื่อยกระดับพนักงานในสังคม (Employee Perquisites) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

7.1 ผลตอบแทนพิเศษที่ให้พนักงานระดับผู้บริหาร (management perquisites) เช่น

7.1.1 ให้รถประจำตำแหน่งไว้ใช้ส่วนตัว

7.1.2 มีบริการซ่อมแซม และให้น้ำมันเชื้อเพลิงด้วย

7.1.3 ช่วยเหลือในการจัดหารถส่วนตัวให้ โดยยอมให้พนักงานผ่อนส่ง ในระยะเวลานาน โดยไม่คิดดอกเบี้ย

7.1.4 มีสโมสรสำหรับผู้บริหาร หรือสมัครเป็นสมาชิกสโมสร สมาคม ให้ (club memberships)

7.1.5 จัดห้องรับประทานอาหารให้เป็นพิเศษ (executive dining rooms)

7.1.6 จัดสถานที่ทำงานให้หรูหรา มีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่ง เพื่ออำนวยความสะดวกสบายเป็นพิเศษ

7.2 ผลตอบแทนพิเศษที่ให้กับพนักงานระดับธรรมดา (general employee perquisites)

7.2.1 จัดที่อยู่อาศัยให้ฟรี

7.2.2 จัดกองทุนให้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

7.2.3 จัดสถานที่พักผ่อนใจ มีดนตรีให้ฟัง

7.2.4 จัดให้คำแนะนำปรึกษากับพนักงาน (employee counseling)

8. ผลประโยชน์เกี่ยวกับรูปแบบยืดหยุ่น หรือแบบคาเฟ่ที่เรีย (Cafeteria Benefits)

การจ่ายค่าตอบแทนแบบนี้ เป็นวิธีให้สวัสดิการสำหรับพนักงานที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน วิธีการก็คือ ให้พนักงานมีสิทธิเลือกผลประโยชน์เกี่ยวกับจากที่บริษัทจัดให้ เช่น พนักงานที่อายุยังน้อยอาจเลือกสวัสดิการการแพทย์ ทำฟัน ทำแว่นตา ค่ายา ขณะที่พนักงานสูงอายุอาจเลือกสวัสดิการที่เพิ่มเติมจากสวัสดิการเกษียณตามปกติ หรือบางคนอาจเลือกเป็นเงิน แทนแต่การเลือกนี้มีข้อจำกัดตามวงเงินที่บริษัทกำหนดหรืออาจจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากเงินเดือน ยิ่งไปกว่านั้น พนักงานยังต้องรับสวัสดิการบางอย่างที่จัดให้แก่ทุก ๆ คน เช่น การประกันชีวิต เป็นต้น

หลักการกำหนดค่าตอบแทน

เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทน เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในด้านประสิทธิภาพของ ต้นทุน และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับฝ่ายลูกจ้าง การกำหนดค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงหลักการดังนี้ (กึ่งพร ทองใบ. 2545 : 161)

1. หลักการตอบสนองความต้องการแท้จริง ก่อนการดำเนินการจ่ายค่าตอบแทน ควรมีการสำรวจลักษณะความต้องการที่แท้จริงของพนักงานเสียก่อน การรู้ความต้องการอย่างแท้จริงของพนักงาน แล้วนำมากำหนดรูปแบบของค่าตอบแทน อย่างเหมาะสมกับความต้องการ จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์คุ้มค่าจากการจ่าย

2. หลักการตอบสนองความต้องการของคนส่วนใหญ่ การจัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนสนองความต้องการของคนบางคนหรือบางกลุ่มเท่านั้น จะทำให้ประโยชน์ที่องค์กร

ได้รับไม่คุ้มกับการลงทุน ดังนั้นในการดำเนินการจ่ายค่าตอบแทน ควรมีการจัดลำดับความต้องการของพนักงาน และพิจารณาจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่

3. หลักการมีส่วนร่วม การจัดให้มีค่าตอบแทน ควรให้มีขอบเขตกว้างขวาง เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการใช้บริการขององค์การให้มากที่สุด

4. หลักความเสมอภาค การให้ค่าตอบแทนควรมีแบบอย่างเดียวกันสำหรับพนักงานทุกคน เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดความพึงพอใจ เพราะการทำให้ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันย่อมก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การต่อไป

5. หลักความสะดวก การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ควรอำนวยความสะดวกให้พนักงานที่เข้าร่วมโครงการ ด้วยการจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้ขอรับค่าตอบแทนต่าง ๆ กำหนดขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน จัดให้พนักงานได้ใช้บริการโดยเงื่องไขง่าย ๆ เป็นต้น

6. หลักความประหยัด การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่คุ้มค้ำกับค้ำใช้จ่ายที่องค์การจ่ายให้โดยสามารถประเมินผลได้ว่า การดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนนั้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานอย่างคุ้มค้ำค้ำ

ดังนั้นเพื่อให้้องค์การได้รับประโยชน์จากการกำหนดค่าตอบแทน ฝ่ายบริหารจะต้องนำหลักการที่กล่าวแล้ว ไปใช้พิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนด้วยนั่นเอง

ปัจจัยที่ใช้พิจารณำหนดค่าตอบแทน

การพิจารณำหนดค่าตอบแทน จะต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อฝ่าย้องค์การหรือนายจ้างและฝ่ายพนักงานหรือลูกจ้างซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง โดยมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้ (Milkovich & Newman, 2002 : 434 –440)

1. ฝ่าย้องค์การหรือนายจ้าง ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา ได้แก่

1.1 ความเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนทั้งหมด ค่าตอบแทนเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนทั้งหมดซึ่งพนักงานมักคิดว่า้องค์การจำเป็นต้องจัดให้ แต่ฝ่าย้องค์การจะพิจารณาว่ามีวิธีการอื่นที่ดีกว่าการจ่ายค่าตอบแทนหรือไม่ หรือนำเงินไปใช้จ่ายด้านอื่นที่ได้ผลดีกว่านี้หรือไม่ ค่าตอบแทนจึงเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนทั้งหมดที่้องค์การควรนำมาพิจารณาในการจ่าย

1.2 ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน ค่าตอบแทน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนรวมของ้องค์การเพิ่มขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องยอมรับ และกำหนดงบประมาณที่จะจ่ายให้พนักงานหรือลูกจ้างไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งการปรึกษา ต่อรองกับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงาน บริษัทประกันภัย เป็นต้น นอกจากนั้น้องค์การจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายอีกด้วย

1.3 การจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่ม การพิจารณาว่ากลุ่มจะมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานหรือลูกจ้างของเขาเช่นไร ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาว่าองค์กรควรจะกำหนดจ่ายอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้และที่กลุ่มจ่าย แต่บางครั้งก็พบว่าองค์กรอาจต้องมีการปรับปรุงวิธีการจ่ายที่กลุ่มใช้ก่อนนำมาใช้ในองค์กร เช่น องค์กรจะนำวิธีการสนับสนุนค่าเล่าเรียนให้พนักงานของกลุ่มมาใช้ โดยกลุ่มกำหนดอายุผู้ได้รับค่าเล่าเรียนไว้ไม่สูง ขณะที่พนักงานขององค์กรส่วนใหญ่สูงอายุก็ต้องการปรับปรุงก่อน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรต้องทำการสำรวจหรือแสวงหาข้อมูลการจ่ายของกลุ่มแล้วพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร

1.4 การใช้ผลตอบแทน ดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงาน การจ่ายผลตอบแทนให้พนักงาน ควรพิจารณาปัจจัยเกี่ยวกับการดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถภายนอกให้เข้ามาสู่องค์กร ขณะที่ก็ต้องใช้เป็นเครื่องมือรักษารักษาและจูงใจพนักงานหรือลูกจ้างที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรให้มีความพึงพอใจ และอุทิศตนทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอตลอดไปด้วย

1.5 เงื่อนไขทางกฎหมาย การจ่ายผลตอบแทนขององค์กรต้องกำหนดให้สอดคล้องกับที่กฎหมายระบุไว้ด้วยเป็นอย่าต่ำ เนื่องจากปัจจุบันมีกฎหมายที่เกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต้องปฏิบัติจำนวนมาก เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงานต่าง ๆ เป็นต้น

2. ฝ่ายพนักงานหรือลูกจ้าง ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านความเสมอภาค ในเรื่องนี้พนักงานหรือลูกจ้างมักพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรของตนกับองค์กรภายนอกที่เรียกว่าความเสมอภาคภายนอก เป็นสำคัญ ว่าองค์กรของตนมีกำหนดจ่ายไว้หรือไม่ อย่างไร และกรณีที่องค์กรไม่มีกำหนดไว้ก็อาจสร้างแรงกดดันให้องค์กรต้องจ่ายให้ ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรต่าง ๆ จึงมักจ่ายให้เหมือน ๆ กันเพื่อป้องกันความรู้สึกไม่พอใจของพนักงาน

2.2 ปัจจัยด้านความต้องการส่วนตัวของพนักงาน ปัจจัยนี้มีสมมติฐานว่าความพึงพอใจและความต้องการของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามระดับอายุ สถานภาพด้านครอบครัว เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรพิจารณากำหนดจ่ายค่าตอบแทน ให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนตัวของพนักงานด้วย เช่น พนักงานที่สูงอายุมักชอบแผนการจ่ายบำนาญว่าคนหนุ่มสาวผู้มีครอบครัวมีบุตรมักชอบสวัสดิการการรักษาพยาบาลมากกว่าคนโสด เป็นต้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน คือ การให้ผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการได้รับความพึงพอใจมากที่สุดและพึงพอใจที่สามารถสร้างแรงจูงใจขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรใดก็ตามถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หลังจากการบรรจุเข้าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เริ่มต้นขึ้นโดยมีขั้นตอนคือ พนักงานใหม่จะต้องได้รับการบรรจุหลังจากผ่านการทดลองปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 6 เดือนหรือ 1 ปี แล้วแต่กรณี หลังจากนั้น จึงจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นการถาวรและต่อจากนั้นก็จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องคิดหามาตรการในการวัดผลการปฏิบัติงานและวางแผนการไว้เป็นการล่วงหน้า

ความหมายการประเมินผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 225) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลของการปฏิบัติงานว่า กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 129) ได้กล่าวว่าการประเมินผลเป็นการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement) ความไม่ลำเอียงหรืออคติของผู้ประเมิน

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2543 : 138) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า จะตีค่าผลงานที่อิงกับความรู้ความสามารถและพฤติกรรมของพนักงาน แล้วสรุปเป็นระดับผลงาน เช่น ดีมาก ดี มาตรฐาน ต่ำกว่ามาตรฐาน และต้องปรับปรุงตามลำดับ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนการบริหารงานแบบยี่กระเปียบกฎเกณฑ์

สมาน รังสียกฤษณ์ (2541 : 87) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นการประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2542 : 1) กล่าวว่าว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดอ่อนจุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้มีการฝึกอบรม และปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 145) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลพนักงานไว้ดังนี้

1. ทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้นต่างหวังที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้า ฉะนั้นพนักงานที่รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานจึงต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต่อเมื่อมีการตรวจสอบประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามามีคุณภาพการทำงานอยู่ในระดับใด และมีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์การไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่

2. องค์การทั้งหลายปรารถนาที่จะให้เงินที่ลงทุนทุกบาทถูกใช้อย่างคุ้มค่าทุกครั้งที่มีการรับพนักงานใหม่เข้ามา องค์การจะต้องจ่ายเงินเป็นค่าจ้าง ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์การ องค์การจึงต้องแสวงหาวิธีการที่มาประเมินผลว่าพนักงานที่รับเข้ามานั้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่

3. ในองค์การใด ๆ จะมีลักษณะไม่คงที่หรือตายตัวตลอดไปมีความจำเป็นต้องขยายขยายลักษณะงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ ฉะนั้นจำนวนพนักงานจึงต้องมีการเพิ่มและมีการลดในตำแหน่งต่างๆ จุดนี้เององค์การจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครควรอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดต่างๆ

4. ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้ผลการกระทำของตนว่าเป็นที่พึงพอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของทอร์นไดค์ (Thorndike) ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law of effect) ซึ่งพนักงานเองก็ปรารถนาที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใดเช่นกัน

5. ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการคือ เมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเบื่อหน่าย ฉะนั้นการประเมินผลพนักงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มีกระตุ้นพนักงานให้ตื่นตัว เอาใจใส่งานที่ตนกระทำอย่างสม่ำเสมอ

สมาน รังสิโยภุญช์ (2541 : 87 – 88) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด

2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งของงานบุคคลว่า มีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณา ความสำเร็จความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการ จัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหาร สามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ใช้ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ การเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานของบุคคลกับวัตถุประสงค์ของงานที่ถูกกำหนดไว้ ตามปกติข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล การปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดี ความชอบ และการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีประโยชน์ ดังนี้

1. สร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่งของบุคลากร

2. เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. เป็นแนวทางในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

4. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน

5. จูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 71 – 72) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม แนวคิดสมัยใหม่ว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ

ประการแรก เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (Results Oriented)

ประการที่สอง ชี้นำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Focus on goals or Objectives)

ประการที่สาม ต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (Mutual goal setting between supervisor and employee) เนื่องจากเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อให้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะ

ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมายงาน

จากวัตถุประสงค์การประเมินผลดังกล่าวได้ว่าการประเมินผลพนักงานการประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลส่วนบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจัย ปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต

ขั้นตอนในการประเมินผล

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 53 - 57) กล่าวว่าในการประเมินผลงานนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญต่อองค์การก็คือการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การนั้นๆ ดังนั้นจึงควรกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการประเมิน ดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมิน กล่าวคือเมื่อต้องการทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรก็เป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การ
2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักในการเปรียบเทียบเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การหรือส่วนย่อยขององค์การ
3. การกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ทำหน้าที่ประเมินมักจะเป็นผู้ที่ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด
4. การประเมินผลงาน นอกจากจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ยังใช้ผลการประเมินเป็นรากฐานในการปรับปรุงวิธีการ และผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 226) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลขที่เกี่ยวข้อง กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย)
4. การนำผลที่ประเมินได้ มาถกและพิจารณากับพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2543 : 138 – 140) กล่าวว่าก่อนที่จะศึกษาหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะศึกษาคำ 2 คำ คือ การวัด (Measurement) และการประเมินผล (Appraise) ดังนี้

1. การวัด (Measurement) หมายถึง การเทียบค่ากับหน่วยวัดมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เช่น หน่วยเป็นเซนติเมตร เมตร กิโลเมตร กรัม กิโลกรัม เป็นต้น ซึ่งมักได้ยินได้ฟังอยู่บ่อย ๆ ว่า นางสาวไทยสูง 170 เซนติเมตรหนัก 55 กิโลกรัม หรือนายแก้วผิวดำ ฯลฯ ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า การวัด

2. การประเมินผล (Appraise) หมายถึง การตีค่าหรือการเทียบค่าระหว่างสิ่ง 2 สิ่งขึ้นไป โดยต้องอิงค่ามาตรฐานเป็นเกณฑ์ในการเทียบค่า และความรู้สึคนึกคิดผสมเข้าไปด้วย เช่น นางสาวแก้วแก้วสูงกว่านางสาวไทย นายขาวผิวดำกว่านายแก้ว นายดีทำงานแย่กว่านายบัว ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า การประเมินผล เพราะการจะทราบว่านางสาวแก้วแก้วสูงกว่านางสาวไทยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นเซนติเมตรหรือเมตร เพื่อเปรียบเทียบว่าใครสูงกว่าใคร

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีความหมายในทางสร้างสรรค์มากกว่าเป็นเครื่องมือในการให้โทษ (การพิจารณาเช่นนี้เป็นมโนทัศน์ของผู้บริหารยุคเก่า) เป็นจำนวนมากไม่สามารถทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลเป็นที่ยอมรับโดยปราศจากอคติ เช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์

ดังนั้นจึงยากที่จะหลีกเลี่ยงอคติ ความรู้สึคนึกคิดของผู้ประเมินผล ทางออกสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความยุติธรรมของผู้ประเมินผล
2. ภาวะผู้นำของผู้ประเมินผล
3. วุฒิภาวะของผู้ประเมินผล
4. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความตรงประเด็นกับงานที่ประเมินและ

เชื่อถือได้

5. พื้นฐานความรู้ (Know-How) ของผู้ประเมินผล ซึ่งจะมีความหมายเน้นทักษะประสบการณ์มากกว่าความรู้ที่ได้จากตำรา (Knowledge)

การประเมินผลแบบ 360 องศา

สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 179) กล่าวว่าเป็นการประเมินโดยใช้การป้อนกลับจากทุกฝ่ายแบบรอบทิศทาง (360 องศา) (360 – degree feedback) บริษัทจำนวนมากได้ขยายความคิดการป้อนกลับในแนวสู่ระดับบน (Upward feedback) ซึ่งเรียกว่า “การป้อนกลับในระดับ 360 องศา”

ซึ่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะได้รับการรวบรวมทั้งหมดจากพนักงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งลูกค้าจากภายในและภายนอก การป้อนกลับมักใช้สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา มากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม ซึ่งการป้อนกลับจะใช้วิธีถามคำถามแบบสำรวจ (Survey questionnaires) แต่ละบุคคล โดยแบบสอบถามอาจมีหลายรูปแบบแต่必将รวมถึงรายการเกี่ยวกับทักษะการให้คำแนะนำ และควรนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมการป้อนกลับข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่รายงานของแต่ละบุคคล เพื่อจัดเตรียมและนำเสนอต่อบุคคลที่จะทำการประเมินระดับคะแนน ผู้ประเมินระดับคะแนนควรเป็นบุคคลคนเดียว เมื่อประเมินผลแล้วจึงเข้าพบหัวหน้างานของผู้ถูกประเมินและบางที่อาจต้องเข้าพบลูกน้องของผู้ถูกประเมิน เพื่อแบ่งปันข้อมูลที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแผนปรับปรุงของผู้ถูกประเมิน

ประโยชน์ของการประเมินผลบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 144 – 146) กล่าวว่าในการกระทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีการประเมินผลการกระทำนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่เห็นได้ชัด เช่น

1. ครูอาจารย์เมื่อสอนเสร็จก็อยากทราบว่าผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ตนสอนมากน้อยเพียงใด
2. ฝ่ายอบรมเมื่อจัดอบรมให้แก่พนักงานในบริษัทไปแล้วก็อยากทราบว่าการอบรมที่จัดขึ้นนี้มีประโยชน์และคุ้มค่าที่บริษัทต้องเสียเวลาและเสียเงินหรือไม่
3. ฝ่ายบุคคลเมื่อคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ก็อยากทราบว่าวิธีการที่ใช้คัดเลือกนั้นมีความเหมาะสมเพียงไร

ในการทำงานก็เช่นกัน ปกติผู้จัดการมักจะต้องพิจารณาพนักงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนตลอดเวลาว่าปฏิบัติงานเป็นที่พอใจหรือไม่ ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าการพิจารณาดังกล่าวควรมีการจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ จึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้การประเมินผล

ปกติผู้บังคับบัญชาตามสายงานโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผลและพิจารณาทบทวน โดยมีผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตามที่ประเมินคนอื่น คนคนนั้นก็จะถูกประเมินด้วยเหมือนกัน ว่าที่ตนประเมินไปนั้นถูกต้องเชื่อถือได้เพียงไรด้วย จึงกล่าวได้ว่าประเมินจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ขึ้นไปเป็นทอด ๆ ยกเว้นผู้ที่มิได้เป็นผู้บังคับบัญชา

ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2541 : 140) ได้กล่าวถึงประโยชน์การประเมินผลพนักงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคลประโยชน์ของการประเมินผลพนักงาน ดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นๆ ขณะที่มีการประเมินผลและทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานใดคนหนึ่งนั้น ก็อาจจะมีผลทำให้พนักงานคนอื่น ๆ พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวด้วยตนเอง การได้รับการฝึกอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ หรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและผู้จัดการจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็งและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานด้วย

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ พนักงานเหล่านี้ก็จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยหาคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยตนบ้าง ความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน การประเมินผลงานช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอคือการบันทึกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลเชื่อถือได้และเป็นสิ่งที่น่ากระทำ เพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆ กัน

5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้การประเมินผลงานเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด เมื่อใดจึงจะขึ้น โดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงานเพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่างๆ ที่ให้ไว้ในตอนคัดเลือกควรมีการประเมิน เมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ เพราะการประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร ยิ่งกว่านั้นยังช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นเมื่อปรากฏว่าการประเมินผลของพนักงานดีขึ้นหลังจาก ได้ผ่านการฝึกอบรมแล้ว

ในส่วนของบริษัทกระทรวงกลาโฮม ได้มีการประเมินผลงานของข้าราชการทุก 6 เดือน โดย จะมีการกำหนดแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลโดยฝ่ายกำลังพลทหาร จะแจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการได้รับทราบ

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเมื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคล ในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ข้อมูลเกี่ยวกับกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

กรมเสมียนตรา แรกเริ่มได้ตั้งขึ้นเป็นกองเสมียนตราก่อน ตามข้อบังคับของกรมยุทธนาธิการ เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2542 ซึ่งกำหนดให้กองเสมียนตราขึ้นอยู่ในกรมปลัดทัพพกลาโหมมีหน้าที่ในการหนังสือและระเบียบปกครองบัญชาทหาร การแต่งตั้ง บำเหน็จความชอบ หนังสือคำสั่งโต้ตอบและข้อบังคับในหน้าที่ กับรวบรวมหนังสือคำสั่งโต้ตอบและข้อบังคับของกรมยุทธนาธิการมีตำแหน่งเสมียนตรา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ และต่อในปี พ.ศ. 2546 จึงมีคำสั่งกระทรวงกลาโหมให้ยกฐานะกองเสมียนตราขึ้นเป็น ขึ้นเป็นกรมเสมียนตรา ตั้งขึ้นอยู่ในกรมปลัดทัพพตามเดิม

กรมเสมียนตราได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมเสมียนตราทหารบก ในปี พ.ศ. 2457 จนกระทั่ง พ.ศ. 2474 จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมเสมียนตรา ซึ่งขึ้นอยู่ในกรมปลัดพระกลาโหม และได้ใช้ชื่อกรมเสมียนตราอยู่จนขณะนี้

กรมเสมียนตราได้ก่อตั้งและวิวัฒนาการเรื่อยมาจากหน่วยเล็กขนาดกองจนเป็นกรมเสมียนตรา และมีหน้าที่สำคัญเปรียบเสมือนเป็นกองบัญชาการของปลัดกระทรวงกลาโหม และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม

วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมเสมียนตรา

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีหลายกลุ่มรวมกันเพื่อก่อให้เกิดการติดต่อเชื่อมโยง การจัดหา การวิเคราะห์ประมวลผล การจัดเก็บ การจัดการ การเผยแพร่ และการใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบของสื่อต่างๆ ทั้งเสียง ภาพ และตัวอักษร ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์

เทคโนโลยีสารสนเทศนับเป็นหนึ่งในเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชน เอกลักษณะของสารสนเทศคือ ความจับใจของข้อมูลข่าวสารและพลวัตของตัวสารสนเทศเอง ที่แม้แต่ผู้อยู่ในวงการก็ยังมีปัญหาในการติดตามสถานการณ์ และในสถานการณ์ที่โลกมีการติดต่อสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทำให้กิจกรรมทางทหารมีลักษณะเปลี่ยนไป อาทิ การควบคุมบังคับบัญชา การข่าวกรอง การดำเนินกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ โดยใช้ศักยภาพของข้อมูลข่าวสาร

คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ กระทรวงกลาโหม ตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนทางพัฒนาเทคโนโลยี ให้มีระบบและความต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหม พัฒนาไปพร้อมๆ กัน อย่างมีเอกภาพ โดยได้พิจารณากำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับนโยบายการทหาร กระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2541 – 2544 ที่ได้รับความเห็นชอบจากสภากลาโหม เมื่อ 23 เม.ย. 41 ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนากองทัพให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสังคมจิตวิทยา ทั้งนี้ เพื่อให้กองทัพมีความสามารถในการปฏิบัติการทางทหาร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคข้อมูลข่าวสารและโลกาภิวัตน์อีกทั้งมีประสิทธิภาพที่มั่นใจได้ สำหรับสงครามสมัยใหม่อย่างแท้จริง

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้กองทัพมีขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติการทางทหารภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร และโลกาภิวัตน์

1.2 เพื่อให้มีระบบควบคุม บังคับบัญชา การสื่อสาร การข่าวกรอง ระบบเฝ้าตรวจและระบบแจ้งเตือนที่มีประสิทธิภาพสูงในลักษณะเครือข่ายเฉพาะของกองทัพไทย โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

1.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่กองทัพที่มีความทันสมัย

1.4 เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงานของกองทัพ ให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

1.5 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการทหารในเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานของขีดความสามารถพึ่งตนเองได้อย่างเป็นขั้นตอน

2. นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน

2.1 จัดให้มีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ

2.2 จัดให้มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสื่อสารโทรคมนาคมอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยขึ้นตรงกับกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ ตลอดจนองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพมีอุปกรณ์ระบบสารสนเทศอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

2.4 กำหนดมาตรการในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและมาตรฐานของระบบสารสนเทศให้ใช้งานร่วมกันได้ทั้งกระทรวงกลาโหม

3. นโยบายด้านบุคลากร

3.1 เร่งผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกระดับภายในกระทรวงกลาโหม ให้เพียงพอต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความตื่นตัวและเฝ้าติดตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความพร้อมในการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดเทคโนโลยีสารสนเทศสู่บุคลากรอื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการสืบทอดบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างสม่ำเสมอ

4. นโยบายด้านการบริหาร

4.1 ให้ทุกส่วนราชการของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพจัดทำฐานข้อมูล สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน และการบริหารงานของหน่วย

4.2 ส่งเสริมการใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วย

4.3 ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ทั้งด้านยุทธการ การสนับสนุน และการบริหารงานเพื่อเสริมประสิทธิภาพประกอบนโยบายปรับโครงสร้างและนโยบายลดกำลังพลของกระทรวงกลาโหม

4.4 พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารงานของหน่วยให้ทันสมัย

4.5 ให้ทุกส่วนราชการของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ จัดให้มีหน่วยและบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นรูปธรรม

4.6 ให้แผนงานหรือโครงการตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและเหล่าทัพ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการพิจารณางบประมาณประจำปีของกระทรวงกลาโหม

4.7 ทบทวน แก้ไขระเบียบและคำสั่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับพัฒนาการในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

4.8 จัดให้มีการวิจัยและพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

4.9 การรักษาความปลอดภัยของระบบเครือข่ายการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันจนเป็นระบบเครือข่าย (Network) เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งปัจจุบันระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้มีการใช้งานอย่างแพร่หลาย ทำให้มีการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกัน

เมื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน สิ่งที่จะต้องระวังในการเชื่อมต่อเข้าสู่ระบบเครือข่ายก็คือความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด จึงจำเป็นต้องกำหนดแผนการต่างๆ ไว้ดังนี้

การรักษาความปลอดภัยข้อมูลเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บุกรุก (Hacker) ทำลายหรือนำข้อมูลของหน่วยงานไปใช้ประโยชน์มีข้อที่ควรพิจารณาดังนี้

4.9.1 การอนุญาตให้เฉพาะผู้มีสิทธิใช้ข้อมูลเข้ามาใช้ข้อมูลได้

4.9.2 การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบุคคลว่าผู้ใดควรมีสิทธิเข้าถึงข้อมูลได้

4.9.3 มีการใช้ระบบตรวจสอบเพื่อยืนยันความเป็นผู้ใช้อย่างเข้มงวด

4.9.4 การป้องกันข้อมูลตั้งแต่เครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่าย

การกำหนดรายละเอียดองค์ประกอบที่สำคัญของการรักษาความปลอดภัย

อาทิ

4.9.5 การป้องกันด้านสถานที่ (Physical Protection)

4.9.6 การตรวจสอบผู้ใช้ (User Authentication)

4.9.7 การควบคุมการใช้สิทธิ (Access Control)

4.9.8 การเข้ารหัสและการถอดรหัส (Encryption and Decryption)

4.9.9 การจัดการระบบรักษาความปลอดภัย (Security Management)

4.9.10 การรักษาความปลอดภัยสถานที่ หรือการป้องกันด้านสถานที่นั้น

เกิดจากความเสี่ยงในการเข้าถึงข้อมูล หรือระบบคอมพิวเตอร์

4.9.11 ควรมีสถานที่สำหรับติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์หลักที่ทำหน้าที่จัดเก็บข้อมูลที่สำคัญในที่ที่มีการรักษาความปลอดภัยและยากในการเข้าถึงสำหรับบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องเป็นสถานที่ที่มีการรักษาความปลอดภัยอย่างเข้มงวด

4.9.12 การตรวจสอบการเข้าและออกของบุคคลที่เข้ามายังบริเวณที่สามารถเข้าสู่ระบบเครือข่ายของหน่วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการสำรองหรือคัดลอกข้อมูลของหน่วย

นอกจากนี้ยังมีการรักษาความปลอดภัยในด้านอื่นๆ อีกดังนี้

4.9.13 การเก็บรักษา Digital Key ไว้ใน Smart Card แทนแผ่นดิสก์ เนื่องจากแผ่นดิสก์ สามารถทำการสำรองหรือคัดลอกได้ง่าย

4.9.14 การเก็บรักษารหัสผ่าน (Password) ควรเก็บรักษา รหัสผ่านไว้ในที่ปลอดภัย

4.9.15 การทำลายเอกสารที่อยู่ในชั้นความลับที่อยู่ในรูปของกระดาษ หรือแผ่นดิสก์ เมื่อไม่มีการใช้งานแล้ว

การตรวจสอบผู้ใช้ระบบ (User Authentication)

4.9.16 การใช้ระบบรหัสผ่าน (Password)

4.9.17 การใช้ระบบ Smart Card หรือระบบ Certificate

4.9.18 การใช้ระบบการตรวจสอบทางกายภาพ เช่นลายพิมพ์นิ้วมือ หรือ ข้อมูลทางชีวภาพ (Biometric Information)

ความต้องการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคต

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับระบบสารสนเทศขององค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตาม คุณค่า (Value) ของระบบเทคโนโลยีระบบสารสนเทศนั้น อยู่ที่ปริมาณและคุณภาพของสารสนเทศในระบบนั้น ซึ่งจะต้องตอบสนองกับการปฏิบัติการกิจขององค์กร

การพัฒนาระบบเทคโนโลยีระบบสารสนเทศของกระทรวงกลาโหมในห้วง 3 ปี ข้างหน้า จะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลักๆ ของระบบเทคโนโลยีระบบสารสนเทศไปพร้อมๆ กันทุกด้าน อาทิ การพัฒนาระบบงานสารสนเทศ การพัฒนาระบบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการเกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านนี้ อีกทั้งเพื่อให้โครงการ/แผนงานต่างๆ ก้าวหน้าไปได้พร้อมๆ กันอย่างสมบูรณ์

1. ระบบงานสารสนเทศ

ความต้องการระบบงานสารสนเทศในกระทรวงกลาโหมต้องตระหนักถึงเรื่องของการพัฒนาข้อมูล ข่าวสารที่มีความสำคัญเร่งด่วนต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อประกอบการบริหารงานการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นข้อมูลข่าวสารหลักที่เป็นแนวทางเดียวกันกับผู้บริหารทั่วไป ได้แก่ ข้อมูลด้านกำลังพล การข่าว ยุทธการ การส่งกำลังบำรุง กิจการพลเรือน งานงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ (อาวุธยุทโธปกรณ์) จากการวิเคราะห์แล้ว สามารถแบ่งระบบงานสารสนเทศได้อย่างกว้างไว้ 2 ประการ คือ

1.1 ระบบงานสารสนเทศส่วนรวม เป็นระบบงานที่แต่ละหน่วยงาน จำเป็นต้องมี และใช้งานเหมือน ๆ กัน อาทิ ระบบงานกำลังพล ระบบงานด้านงบประมาณ เป็นต้น

1.2 ระบบงานสารสนเทศเฉพาะหน่วย ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละหน่วยที่ จำเป็นต้องนำมาสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของตนเองให้ประสบผลสำเร็จ อาทิ ระบบงานข่าวอากาศ ระบบงานสถิติ เป็นต้น

2. ระบบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

จากปัญหาการขาดแคลนจำนวนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในกระทรวง ดังนั้น แนวทางการแก้ไขจึงได้กำหนดไว้ใน

นโยบายและเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวง เพื่อให้หน่วยงานด้านงบประมาณ เห็นความจำเป็นและให้การสนับสนุนงบประมาณ โดยในกระทรวงกลาโหมจะต้องมีอัตราส่วน จำนวนคอมพิวเตอร์ในหน่วยงานอย่างน้อยแผนกละ 2 เครื่อง (สามารถใช้ Software ของ Microsoft Office 97 ได้หรือ Version ที่ดีกว่า)

สำหรับการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามโครงการใหม่ ๆ จะต้องเป็นระบบที่ เข้ากับระบบเดิมได้และสนับสนุนมาตรฐานสากลต่าง ๆ

3. ระบบเครือข่าย

เนื่องจากในปัจจุบัน กระทรวงกลาโหมยังไม่มีเครือข่ายหลักของระบบ คอมพิวเตอร์ทั้งมีเฉพาะจุด คือเป็นลักษณะของ LAN ในบางหน่วยงานเท่านั้น และแต่ละหน่วยงานก็ใช้ มาตรฐานต่างกัน แม้ว่าจะเป็น ระบบเปิด (Open System) ก็จริง แต่การนำมาต่อเข้าด้วยกันอาจจะมี ปัญหาทางเทคนิคได้ เพราะฉะนั้นแต่ละเหล่าทัพต้องใช้มาตรฐานการเชื่อมโยงแบบ Open System Interconnection หรือ OSI MODEL โดยใช้โปรโตคอล TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) และต้องมี ข่ายการสื่อสารหลัก คือ ข่ายโทรคมนาคมทหารของ กรมการสื่อสารทหาร บก. ทหารสูงสุด ในการต่อเชื่อม และต้องมีเครือข่ายสำรอง คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเพื่อสร้างความเชื่อมั่นกับระบบงาน

4. ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)

ด้วยกระทรวงกลาโหมได้นำระบบ GIS เข้ามาประยุกต์ใช้ในหลายหน่วยงานและ นับวันจะทวีคูณมากขึ้นเป็นลำดับ จึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางในการจัดทำระบบ GIS ไว้ในแผน แม่บทฯ ดังนี้

ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ เป็นระบบการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการ จัดเก็บจัดการ วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลทางภูมิศาสตร์ในรูปแบบต่างๆ เช่น แผนที่ อีกทั้งยัง สามารถผสมผสานข้อมูลภาพและข้อมูลเชิงเส้นเข้ากับข้อมูลเชิงบรรยาย (Plain Text) ต่าง ๆ เพื่อ การค้นหาและสอบถามได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โดยมีองค์ประกอบหลัก คือ

4.1 ฮาร์ดแวร์ (Hardware) เนื่องจากระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์เป็นการ ประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ ดังนั้นจึงประกอบด้วย ระบบคอมพิวเตอร์ทั้งที่ทำหน้าที่เป็นแม่ข่ายและลูก ข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง การเชื่อมต่อระบบเครือข่ายที่มีการรักษาความปลอดภัยที่น่าเชื่อถือมี หน่วยความจำหลักและหน่วยความจำสำรองที่พอเพียงต่อการใช้งาน รวมถึงระบบสำรองข้อมูลที่มี คุณภาพโดยแบ่งเป็น

4.1.1 คอมพิวเตอร์แม่ข่ายหลัก ทำหน้าที่เป็นตัวควบคุมและสนับสนุนการ ทำงานของระบบทั้งหมด และเป็นตัวควบคุมการจัดเก็บและการจัดการข้อมูลของระบบทั้งหมด

4.1.2 คอมพิวเตอร์แม่ข่ายระบบเครือข่ายระยะใกล้ (LAN) ทำหน้าที่ควบคุมและจัดการทำงานและการกระจายข้อมูลของเครือข่ายระยะใกล้

4.1.3 คอมพิวเตอร์แม่ข่ายระบบเครือข่ายระยะไกล (WAN) ทำหน้าที่ควบคุมและจัดการการทำงานและการกระจายข้อมูลของเครือข่ายระยะไกล

4.1.4 คอมพิวเตอร์ลูกข่ายสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลชั้นสูง

4.1.5 คอมพิวเตอร์ลูกข่าย สำหรับการสอบถามข้อมูล

4.1.6 อุปกรณ์สำหรับนำเข้าข้อมูล เช่น Scanner, Color Scanner, Digitizer เป็นต้น

4.1.7 อุปกรณ์สำหรับแสดงผล ประกอบด้วย เครื่องพิมพ์แบบเลเซอร์, เครื่องพิมพ์แบบ Color Ink Jet, Plotter

4.1.8 ระบบเครือข่าย ทั้งระยะใกล้และระยะไกลรวมทั้งระบบรักษาความปลอดภัยเครือข่าย (Fire Wall)

4.2 ซอฟต์แวร์ (Software) เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดเก็บ จัดการ วิเคราะห์ และแสดงผลข้อมูลทางภูมิศาสตร์ ในรูปแบบต่าง ๆ แบ่งออกเป็น

4.3 โปรแกรมสำหรับระบบจัดการข้อมูลแบบ Spatial (Spatial Database Engine)

4.4 ข้อมูล (Data) เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมเป็นทั้งศูนย์กลางในการประสานรวบรวมและใช้ข้อมูล ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานและร้องขอข้อมูลที่จำเป็นต่อการใช้งานเพื่อวิเคราะห์ โดยผ่านทางระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดสร้างและดูแลรักษาข้อมูลนั้น ๆ แต่มีข้อมูลบางประเภทซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องจัดสร้างขึ้นและดูแลรักษาเองเนื่องจากเกี่ยวข้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมโดยตรง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมจะจัดสร้างขึ้นให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถสนับสนุนและใช้งานในระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ได้

4.5 บุคลากร (Personnel) เนื่องจากการจัดตั้งระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่เพื่อดูแล จัดการและบำรุงรักษาระบบฯ เพื่อให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อัตรากำลังพลเพื่อดูแล จัดการ และบำรุงรักษาระบบฯ ควรมีดังต่อไปนี้

4.5.1 System & Network Administrator

4.5.2 Database Administrator

4.5.3 Internet / Intranet Administrator

4.5.4 GIS Specialist

4.5.5 GIS Programmer

4.5.6 GIS Operator

4.6 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) เป็นขั้นตอนการนำระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงต้องจัดหา สถานที่วางระบบเครือข่าย พร้อมทั้งศึกษาปรับปรุงผังทางเดินของงาน จัดระบบการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้หน่วยงานสามารถใช้และบำรุงรักษาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ได้ด้วยตนเองในอนาคต

5. การพัฒนาบุคลากร

กระทรวงกลาโหมต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างพอเพียง และจะต้องสามารถดำรงกำลังพลเหล่านี้ไว้ให้ทำงานในกระทรวงกลาโหมอย่างเต็มความรู้และความสามารถ

นับจากวันนี้เป็นต้นไป กระทรวงกลาโหมจะต้องนำเทคโนโลยีด้านนี้เข้ามาประยุกต์เพื่อทันกับการพัฒนากองทัพของประเทศอื่น ๆ ในระดับภูมิภาคเดียวกัน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรด้านนี้อย่างพอเพียงทั้งคุณภาพและปริมาณ เพื่อให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ สังเกตได้จากโครงการด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่ของหลายหน่วยงาน ซึ่งขาดแคลนนายทหารทุกระดับที่มีความรู้ ความชำนาญ และโดยเฉพาะนายทหารระดับสูงที่มีความสามารถในการบริหารงานด้านนี้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในกระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน กล่าวคือ

5.1 การผลิต กระทรวงกลาโหมจะต้องเร่งผลิตบุคลากรประเภทนี้ โดยอาศัยสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ภายในกระทรวงให้มีจำนวนมากขึ้น พร้อมด้วยคุณภาพที่ได้ระดับมาตรฐาน

5.2 การส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในกระทรวงนับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไปจนถึงลูกจ้างได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศตามความเหมาะสมและอย่างต่อเนื่องตลอดจนสามารถสืบทอดองค์ความรู้ และทดแทนหน้าที่ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกันได้ในระยะยาว

5.3 การดูแลรักษา เพื่อให้บุคลากรด้านนี้รับราชการอยู่ภายในกระทรวงกลาโหม จนเกษียณอายุราชการ ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรประเภทนี้มีความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างแท้จริง อย่างน้อยที่สุด ตำแหน่งผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (CIO) ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการแต่งตั้งจากบุคลากรสายนี้เท่านั้น

แผนหลักการพัฒนากระบวนเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. แผนหลักการพัฒนากระบวนสารสนเทศ

เพื่อให้การพัฒนากระบวนงานสารสนเทศของกระทรวงกลาโหมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน คือ การจัดลำดับความเร่งด่วน ความจำเป็น ความต้องการใช้งาน ตลอดจนความพร้อมของระบบงานในปัจจุบันที่แต่ละส่วนราชการกำลังใช้งานอยู่ กล่าวโดยสรุปแล้ว กระทรวงกลาโหมจะมีแผนหลักการพัฒนากระบวนงานตามลำดับดังนี้

- 1.1 กำหนดมาตรฐานของระบบงานสารสนเทศส่วนรวมให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 พัฒนาระบบงานที่มีความสำคัญและเร่งด่วนเป็นลำดับแรก ซึ่งได้แก่ระบบงานสารสนเทศส่วนรวม
- 1.3 ปรับปรุงระบบงานสารสนเทศส่วนรวมที่แต่ละหน่วยงานใช้งานอยู่แล้วให้สอดคล้องกัน
- 1.4 พัฒนาระบบงานสารสนเทศเฉพาะหน่วย

2. แผนหลักการพัฒนากระบวนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์

เพื่อให้การพัฒนากระบวนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของกระทรวงกลาโหมสามารถใช้งานร่วมกันได้ ทดแทนกันได้ มีมาตรฐานและทันสมัย กระทรวงกลาโหมจึงมีแผนการดำเนินการดังนี้

- 2.1 กำหนดมาตรฐานในการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ของกระทรวงเป็นประจำทุกปี
- 2.2 พิจารณาจัดหาอุปกรณ์เสริมเพื่อทำให้ระบบเก่าใช้งานร่วมกับระบบใหม่ได้

3. แผนหลักการพัฒนากระบวนเครือข่าย

เพื่อให้แต่ละหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทุกรูปแบบ (ข้อความ เสียง ภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว) จึงจำเป็นต้องวางแผนการพัฒนากระบวนเครือข่ายอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 กำหนดมาตรฐานอุปกรณ์ตามข้อ 2.1 และอุปกรณ์ของระบบเครือข่ายให้เป็นแนวทางเดียวกันทั้งกระทรวง
- 3.2 วางแผนให้ทุกหน่วยงานในระดับกรม (REGIMENT) หรือมีฐานะเทียบเท่า มีระบบ LAN พร้อมฐานข้อมูลที่สอดคล้องกับภารกิจของกรมนั้น ๆ
- 3.3 วางแผนเชื่อมโยงระบบ LAN ตามข้อ 3.2 ให้เป็นระบบเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.4 วางแผนให้เชื่อมโยงระบบเครือข่ายตามข้อ 3.3 เป็นระบบเครือข่ายเดียวกันของกระทรวง พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกกระทรวง

4. แผนการรักษาความปลอดภัยของระบบเครือข่าย

การเชื่อมโยงเครื่องคอมพิวเตอร์เข้าในระบบเครือข่ายเพื่อให้สามารถและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกันได้ ยังมีการเชื่อมโยงมากขึ้นเท่าใด การใช้ประโยชน์ร่วมกันย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น แต่ในขณะเดียวกัน หากไม่ระมัดระวังเรื่องการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสารแล้ว อาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาในภายหลัง โดยเฉพาะกระทรวงกลาโหมซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่จะต้องให้ความสำคัญเรื่องนี้ให้มากที่สุด จึงจำเป็นต้องกำหนดแผนการต่าง ๆ ไว้ดังนี้

4.1 วางมาตรการเพื่อป้องกันการบุกรุกและทำลายข้อมูลของกระทรวงกลาโหมตามหัวข้อต่อไปนี้

- 4.1.1 การอนุญาตให้เฉพาะผู้มีสิทธิใช้ข้อมูลเข้ามาใช้ข้อมูลได้
- 4.1.2 การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบุคคลว่าผู้ใดควรมีสิทธิเข้าถึงข้อมูลได้
- 4.1.3 มีการใช้ระบบตรวจสอบเพื่อยืนยันยืนยันความเป็นผู้ใช้อย่างเข้มงวด
- 4.1.4 การป้องกันข้อมูลตั้งแต่เครื่องคอมพิวเตอร์ลูกข่าย

4.2 แผนการกำหนดรายละเอียดองค์ประกอบที่สำคัญของการรักษาความปลอดภัย

- 4.2.1 การป้องกันด้านสถานที่ (Physical Protection)
- 4.2.2 การตรวจสอบผู้ใช้ (User Authentication)
- 4.2.3 การควบคุมการใช้สิทธิ (Access Control)
- 4.2.4 การจัดการระบบรักษาความปลอดภัย (Security Management)

5. แผนการพัฒนานุคลากร

จากนโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน ทำให้กระทรวงกลาโหมจำเป็นต้องวางแผนในการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า ตลอดจนก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนานุคลากรซึ่งเป็นการลงทุนที่ไม่สามารถวัดเป็นรูปธรรมได้ เมื่อเทียบกับงานวิศวกรรมหรืองานก่อสร้างทั่วไป อย่างไรก็ดี ย่อมเป็นที่ตระหนักว่าการพัฒนานุคลากรที่มีอยู่ในกระทรวงกลาโหมให้มีความสามารถในการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกระทรวงกลาโหมสัมฤทธิ์ผล ได้ด้วย ดังนั้นในการวางแผนพัฒนานุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงกลาโหมจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินการดังนี้

5.1 สำรวจความต้องการ โดยมีการประสานงานในการสำรวจความต้องการพัฒนานุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงกลาโหม เพื่อให้มีทิศทางในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็น

มาตรฐานในอันที่จะแลกเปลี่ยนและปฏิบัติงานร่วมกัน และจะเป็นการช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้ทางหนึ่งด้วย

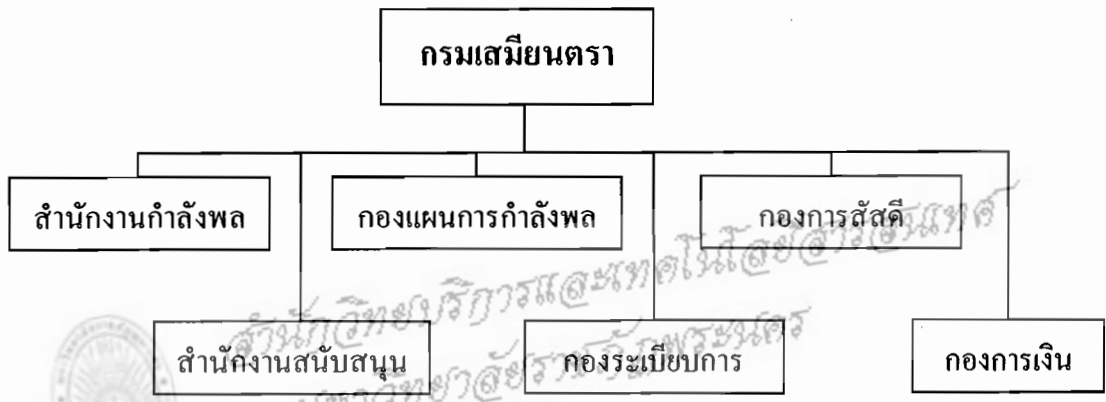
5.2 มุ่งมั่นในการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงกลาโหมทุกระดับมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในสายงานของตนเองอย่างแท้จริง ควรมีการฝึกฝนในทางปฏิบัติและทฤษฎีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความสามารถและความเข้าใจในระดับที่พอเพียงกับระดับความรับผิดชอบ ตั้งแต่ระดับที่ทำงานเบื้องต้นได้ สามารถกำหนดความต้องการใช้งานระบบงาน ชี้แนะการใช้งาน จนถึงกำหนดนโยบาย

5.3 กำหนดหลักสูตรและวางแผนการอบรม ด้วยการประสานงานวางแผนการจัดอบรม กำหนดหลักสูตรการอบรม ตั้งงบประมาณในการศึกษา อบรม สัมมนาและดูงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน โดยให้สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (ศูนย์พัฒนากิจการอวกาศกลาโหม) เป็นหน่วยประสานงาน เพื่อให้การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการ และสามารถแก้ปัญหาด้านบุคลากรที่ประสบอยู่ในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้การกำหนดหลักสูตรควรพิจารณาตามความสามารถและความก้าวหน้าทางสายงาน (Career Path) ของบุคลากรแต่ละคนด้วย

ภารกิจและหน้าที่ของกรมเสมียนตรา

กรมเสมียนตราแรกเริ่มได้ตั้งขึ้นเป็นกองเสมียนตราในปี พ.ศ. 2452 และกรมเสมียนตราเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2456 ให้ยกฐานะกองเสมียนตราขึ้นเป็น กรมเสมียนตรา คงขึ้นอยู่ในกรมปลัดทัพพกตามเดิมและตำแหน่งผู้บังคับบัญชาก็คงเรียกว่า เสมียนตรา ตามเดิม

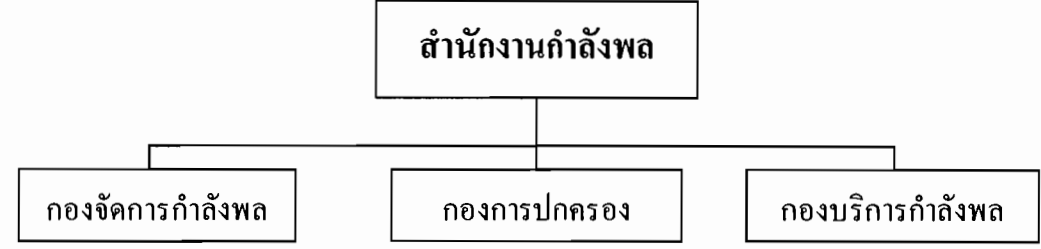
กรมเสมียนตรามีภารกิจ โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับสารบรรณ การกำลังพล และการสัสดี ตลอดจนราชการประจำทั่วไปของกระทรวงกลาโหม มีเจ้ากรมเสมียนตราเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.5 กรมเสมียนตรา
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 51)

ภารกิจและหน้าที่ของในส่วนต่างๆ ของกรมเสมียนตรา

สำนักงานกำลังพล มีภารกิจหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับ การบรรจุ เลื่อน ลด ปลด ย้าย การโอนข้าราชการ การออกจากราชการ การลงทัณฑ์ บำเหน็จ ความชอบ การบำรุงขวัญ การบริการกำลังพลที่อยู่ในอำนาจของ ปลัดกระทรวงกลาโหมและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับทำเนียบ ประวัติ บัญชีรายชื่อกำลังพลของส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม และเหล่าทัพ มี ผู้อำนวยการสำนักงานกำลังพลเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.6 สำนักงานกำลังพล
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 51)

1. กองจัดการกำลังพล มีภารกิจ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงานดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุ เลื่อน ลด ย้าย โอน เปลี่ยนเหล่า ออกจากราชการ การ จัดทำทำเนียบ ประวัติรับราชการรวมทั้งดำเนินงานกำลังพลอื่น ของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม และกระทรวงกลาโหมมีผู้อำนวยการกองจัดการกำลังพลเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



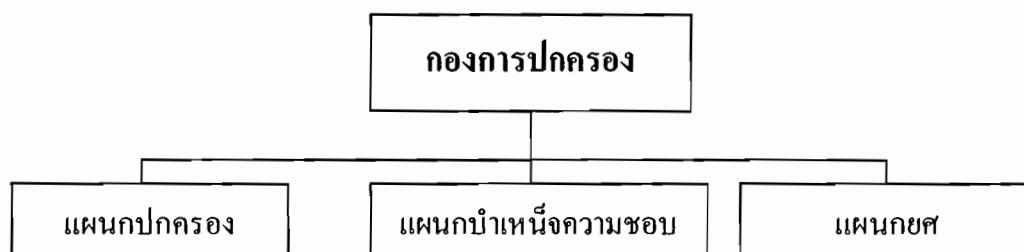
ภาพที่ 2.7 กองจัดการกำลังพล
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 52)

1.1 แผนกจัดการ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการ เลื่อน ลด ย้าย โอน เปลี่ยนเหล่า การช่วยราชการทั้งภายในและภายนอก กระทรวงกลาโหม การย้ายประเภทนายทหาร การลาออกจากราชการ

1.2 แผนกบรรจุกำลังพล มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุ การแต่งตั้งราชองครักษ์ประจำ การแต่งตั้งผู้ช่วยทูตทหาร เลื่อนฐานะนายทหารประทวนเป็นนายทหารสัญญาบัตร และการต่ออายุราชการ

1.3 แผนกทะเบียนพล มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำเนียบ ประวัติรับราชการ การจัดทำ และส่งบัญชีรายชื่อ ผู้เกษียณอายุราชการ

2. กองการปกครอง มีภารกิจ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งยศ เลื่อนยศ ขอพระราชทานยศ การเลื่อนและปรับระดับชั้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มพิเศษ บำเหน็จประจำปี บำเหน็จพิเศษ การลา การกระทำผิดวินัยทหาร การลงทัณฑ์ ต้องคดีพักราชการ สำรองราชการ ปลด ถอดยศ การอนุมัติให้ข้าราชการที่พักราชการคงอยู่รับราชการ การแต่งตั้งและถอดถอนตุลาการ ราชองครักษ์ นายทหารพิเศษประจำหน่วยทหารรักษาพระองค์, ศาสตราจารย์โรงเรียนทหาร ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองการปกครองเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ



ภาพที่ 2.8 กองการปกครอง

ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 53)

2.1 แผนกปกครอง มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการลงทัณฑ์ ต้องคดี พักราชการ ปลด ถอดยศ การขออนุมัติให้ข้าราชการทหารที่พักราชการคงอยู่รับราชการ การกระทำผิดวินัยทหาร การลา กิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ลาติดตามคู่สมรส การแต่งตั้งผู้รักษาราชการแทน

การแต่งตั้ง และถอดถอนตุลาการ การแต่งตั้งราชองครักษ์เวร และราชองครักษ์พิเศษ การแต่งตั้ง นายทหารพิเศษประจำหน่วยทหารรักษาพระองค์ การแต่งตั้งศาสตราจารย์โรงเรียนทหาร การ รายงานด่วนการออกคำสั่งสันนิษฐานว่ากำลังพลสูญหาย

2.2 แผนกบำเหน็จความชอบ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนและปรับระดับชั้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่ม พิเศษ บำเหน็จประจำปี บำเหน็จพิเศษ

2.3 แผนกยศ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งยศ การเลื่อนยศ การขอพระราชทานยศประจำปี การขอ พระราชทานยศกรณีพิเศษ

3. กองบริการกำลังพล มีภารกิจ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการทางด้านกำลังพลในเรื่องเบี้ยหวัด บำเหน็จบำนาญ การทำบัตรประจำตัว ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม การอนุมัติให้ข้าราชการเข้ารับราชการ อบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน การเข้าเป็นสมาชิกสมาคม การบรรยายทางวิชาการภายนอก กระทรวงกลาโหม การดำเนินการเกี่ยวกับเครื่องอิสริยาภรณ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองบริการกำลังพลเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.9 กองบริการกำลังพล
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 54)

3.1 แผนกบริการกำลังพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการขอรับเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ บำเหน็จตกทอด เงินช่วยเหลือ เงินค่าจ้าง เงินทำขวัญ การขอรับรางวัลให้แก่ผู้ เรียบเรียงหนังสือและกิดค้น การทำบัตรประจำตัวข้าราชการ บัตรเหรียญชัยสมรภูมิ บัตรเหรียญ พิตักษ์ เสรีชน บัตรเหรียญราชการชายแดน การรับรองเวลาราชการเป็นทวีคูณ การแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด การตรวจสอบสุขภาพข้าราชการประจำปี การออกประกาศข้าราชการเปลี่ยนชื่อตัว ชื่อ สกุล การออกประกาศข้าราชการถึงแก่กรรม การทำใบประกาศเกียรติคุณผู้เกษียณอายุราชการ

การขออนุมัติระดับเครื่องหมายแสดงความสามารถพิเศษต่างๆ ที่ไม่ใช่ของกระทรวงกลาโหม และการขออนุมัติให้จัดกองทหารเกียรติยศ

3.2 แผนกศึกษาอบรม มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุมัติให้ข้าราชการไปเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน การอนุญาตให้ข้าราชการเข้าเป็นสมาชิกเข้าสมาคมหรือไปบรรยายทางวิชาการภายนอกกระทรวงกลาโหม

3.3 แผนกเครื่องราชอิสริยาภรณ์ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็นอำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม ผู้ทำคุณประโยชน์ให้กับทางราชการ ทหารและชาวต่างประเทศตามที่หลักเกณฑ์กำหนด การรับ - จ่าย ส่งคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประกาศนียบัตรกำกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้ประดับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญตราต่างประเทศ

สำนักงานสนับสนุน มีภารกิจ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ รุรการ การส่งกำลังบำรุง การบริการ การสวัสดิการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม รวมทั้งกิจการห้องสมุด และพิพิธภัณฑ์ทหารของกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการสำนักงานสนับสนุนเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.10 กองงานสนับสนุน

ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 55)

1. กองกลาง มีภารกิจ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การสารบรรณ รุรการ พิธีการ การห้องสมุด และพิพิธภัณฑ์ทหารของกระทรวงกลาโหม ตลอดจนเรื่องต่างๆ ที่มีได้เป็นหน้าที่ของกองอื่น มีผู้อำนวยการกองกลางเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.11 กองกลาง
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 56)

1.1 แผนกรับส่ง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การรับ แยก ส่ง ควบคุม และตรวจค้นเอกสาร รวมทั้งงานธุรการต่างๆ

1.2 แผนกโต้ตอบ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การโต้ตอบเอกสารจัดทำคำสั่งหนังสือสั่งการรวมทั้งบันทึกเสนอความเห็น ได้ตอบ สอบถาม ประกาศ และการขอพระราชทานพระบรมราชานุญาตแล้วแต่กรณีในเรื่องต่างๆ ที่มีหน้าที่ของส่วนราชการอื่นโดยตรงการจัดเวรประจำพระองค์

1.3 แผนกพิธีการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ พิธีการต่างๆ ในงานพระราชพิธีงานรัฐพิธี และงานพิธีต่างๆ

1.4 แผนกเก็บเอกสารและห้องสมุด มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับ การเก็บรักษา การค้นหา การให้ยืม การทำลายเอกสาร และการห้องสมุดรวมทั้งพิพิธภัณฑสถานของกระทรวงกลาโหม

2. กองบริการ มีภารกิจ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหา การควบคุม การเก็บรักษา การแจกจ่าย การซ่อมบำรุง และการจำหน่ายสิ่งอุปกรณ์ การออกไปอนุญาตพิเศษสำหรับขัณฑ์ทหารการจดและจำหน่ายทะเบียนล้อเลื่อนและรถยนต์ทหาร กิจการโรงพิมพ์ การขนส่ง การบริการ และกิจการดุริยางค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสะอาดของอาคารสถานที่ภายในอาคารที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมเสนาบดี มีผู้อำนวยการกองบริการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.12 กองบริการ

ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 57)

2.1 ฝ่ายยานพาหนะ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการใช้ การควบคุม การจัด ยานพาหนะ การซ่อมบำรุงยานพาหนะ เครื่องจักรกล เครื่องยนต์ เครื่องทุ่นแรง การออก ใบอนุญาตพิเศษ สำหรับขั้รถยนต์ทหารของบุคคลภายในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม การจอดและจำหน่ายทะเบียนล้อเลื่อนและรถยนต์ทหารของส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม

2.2 แผนกบริการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหา การควบคุม การเก็บ รักษา การแจกจ่าย การซ่อมบำรุง การยืม การโอน การจำหน่ายสิ่งอุปกรณ์ การจัดหา น้ำมัน เชื้อเพลิง และน้ำมันอุปกรณ์ของกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (ส่วนบังคับบัญชา) และสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการรักษาความสะอาดภายในอาคารสถานที่ที่ อยู่ในความรับผิดชอบของกรมเสมียนตรา

2.3 แผนกโภชนาการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเลี้ยงในการรับรอง แขก การประชุมและพิธีการรวมทั้งงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 แผนกโรงพิมพ์ มีหน้าที่ดำเนินการจัดพิมพ์เอกสารและแบบพิมพ์ต่างๆ เพื่อใช้ในราชการ รวมทั้งงานพิมพ์อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.5 แผนกคูริยางค์ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับกิจการคูริยางค์ของกรมเสมียนตรา และสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

3. กองสวัสดิการ มีภารกิจ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการในเรื่อง การ จัดการที่พักอาศัย การส่งเสริมการศึกษา การออมทรัพย์ การสโมสร การให้บริการจำหน่ายสิ่ง อุปโภคบริโภคที่จำเป็นแก่การครองชีพ การกีฬา การสงเคราะห์ในลักษณะอื่นๆ แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และครอบครัว สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองสวัสดิการเป็น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.13 กองสวัสดิการ

ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 57)

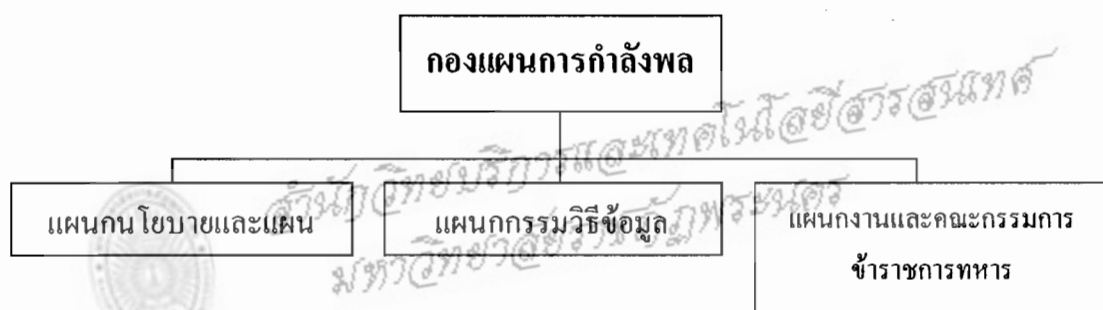
3.1 แผนกสวัสดิการ มีหน้าที่ดำเนินการให้การสงเคราะห์ ข้าราชการ ลูกจ้าง และครอบครัว ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษา - การเคหะสงเคราะห์ การรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการรักษาความปลอดภัย ของอาคารและบริเวณที่พำนักอาศัย

3.2 แผนกการออมทรัพย์ มีหน้าที่ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรม ออมทรัพย์ เพื่อสวัสดิการของข้าราชการ และลูกจ้าง ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

3.3 แผนกกิจการสโมสรและร้านค้า มีหน้าที่ดำเนินการในเรื่องกิจการ สโมสร นันทนาการ การร้านค้าและจัดให้มีการจำหน่ายสิ่งอุปโภคบริโภคที่จำเป็นแก่การครองชีพ เพื่อสวัสดิการแก่ข้าราชการลูกจ้าง และครอบครัวของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

3.4 แผนกการกีฬา มีหน้าที่ดำเนินการในเรื่องการกีฬา รวมถึงการส่งเสริม สมรรถภาพทางร่างกายให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และครอบครัวของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม

กองแผนการกำลังพล มีภารกิจ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงานเกี่ยวกับนโยบายและแผนด้านกำลังพล การดำเนินการด้านสถิติ กรรมวิธีข้อมูลกำลังพล การวิเคราะห์และประเมินผลทางการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และ กระทรวงกลาโหม การงบประมาณที่เกี่ยวกับแผนงานการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม รวมทั้งดำเนินการด้านธุรการให้แก่คณะกรรมการข้าราชการทหาร มีผู้อำนวยการกอง แผนการกำลังพล เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.14 กองแผนการกำลังพล

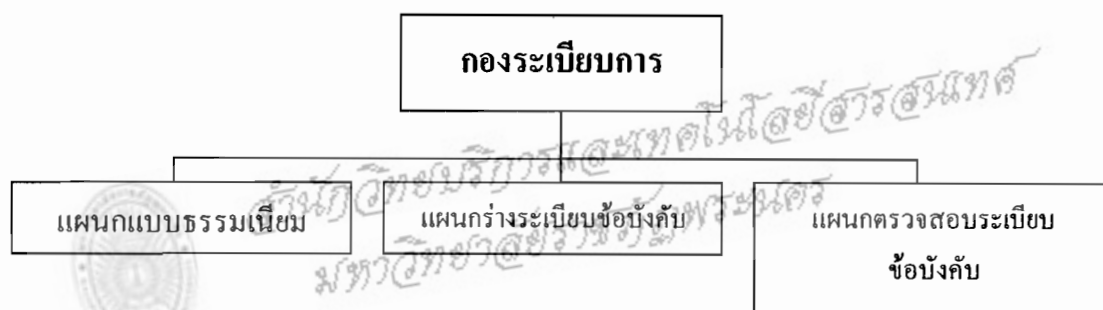
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 57)

1. แผนกนโยบายและแผน มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับนโยบายด้านการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม ร่วมพิจารณาและเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนการป้องกันประเทศ แผนทางทหารอื่นๆ เฉพาะด้านกำลังพลกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องการจัดสรรนักศึกษาแพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ และเภสัชศาสตร์ ผู้ทำสัญญาซึ่งสำเร็จการศึกษาให้ปฏิบัติราชการชดใช้ทุนที่กระทรวงกลาโหม

2. แผนกกรรมวิธีข้อมูล มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การเขียนโปรแกรม การใช้และการรักษาโปรแกรม การบันทึกสถิติและกรรมวิธีข้อมูลกำลังพลด้วยเครื่องจักรคำนวณ รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินผลทางการกำลังพลของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงกลาโหม

3. แผนกงานคณะกรรมการข้าราชการทหาร มีหน้าที่ดำเนินการด้านธุรการ การเตรียมการประชุม การรวบรวมเก็บรักษา และแจกจ่ายเอกสารข้อมูลให้แก่คณะกรรมการข้าราชการทหาร

กองระเบียบการ มีภารกิจ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับข้อบังคับระเบียบ แบบธรรมเนียมของกระทรวงกลาโหม ตลอดจนการขออนุมัติในหลักการสำหรับเรื่องต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะ มีผู้อำนวยการกองระเบียบการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.15 กองระเบียบการ

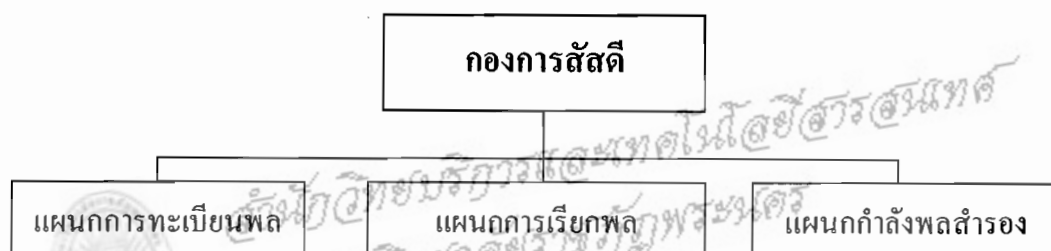
ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 58)

1. แผนกแบบธรรมเนียม มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม การเก็บรักษา ข้อบังคับ แบบธรรมเนียม หนังสือสั่งการ และการประชาสัมพันธ์ ของกระทรวงกลาโหม ส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงกลาโหม กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ รวมทั้งมติดคณะรัฐมนตรี กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ข้อตกลงของ กระทรวง ทบวง กรม อื่นๆ การตอบข้อหารือของส่วนราชการต่างๆ เกี่ยวกับแบบธรรมเนียมของ กระทรวงกลาโหม เว้นเรื่องที่เกี่ยวกับหน้าที่ของส่วนราชการอื่น การขออนุมัติหลักการสำหรับเรื่อง ที่ไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลโดยเฉพาะ และการออกคำสั่งเกี่ยวกับระเบียบการ

2. แผนกร่างระเบียบข้อบังคับ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจและร่าง ข้อบังคับ ระเบียบ หนังสือสั่งการ และการประชาสัมพันธ์ ของกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการชี้แจง และตีความข้อบังคับ ระเบียบ แบบธรรมเนียม ของกระทรวงกลาโหม

3. แผนกตรวจสอบระเบียบข้อบังคับ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น ประสานงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบ ค้นคว้า แก้ไข ปรับปรุง วิจัย และพัฒนา ข้อบังคับ ระเบียบ หนังสือสั่งการและการประชาสัมพันธ์ของกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวง กลาโหม และกระทรวงกลาโหมให้ทันสมัยกับวิวัฒนาการทางทหารที่เปลี่ยนแปลงไป

กองการสัสดี มีภารกิจมีหน้าที่พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบแบบธรรมเนียมการ สัสดี กฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการฝึกวิชาทหาร กฎกระทรวง ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบการต่างๆ ในสายงานสัสดี การสถิติที่เกี่ยวกับทหารกองเกิน ทหารกองหนุน การค้นคว้าวิจัย วิเคราะห์ ทางวิทยาการในสายงานสัสดี และมีหน้าที่อื่นๆ ตามที่ กำหนดไว้ในข้อบังคับกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการกำหนดหน้าที่สัสดี มีผู้อำนวยการกองการสัสดี เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.16 กองการสวัสดิ

ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 59)

1. แผนการทะเบียนพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการขึ้นทะเบียน การปลดออก จากกองประจำการ การลาพักเพื่อรอการปลด การเลื่อนเวลาปลด การเรียกตัวกลับเข้ารับราชการ ของทหารกองประจำการ การร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับสายงานสวัสดิ การศึกษา อบรม กำกับ ดูแล ตรวจ คั่นคว่ำ วิจัย และวิเคราะห์ทางวิชาการในสายงานสวัสดิ การกำหนดคุณสมบัติคุณสมบัติในการบรรจุกำลังพลสายงานสวัสดิการมอบอำนาจการปกครองของข้าราชการสายงานสวัสดิให้กับ กระทรวงมหาดไทย ตรวจสอบได้ตอบ และแก้ไขปัญหาในการรับราชการ รวมทั้งการรวบรวม เก็บรักษา ปรับปรุงแก้ไขระเบียบแบบธรรมเนียมในสายงานสวัสดิที่เกี่ยวกับการทะเบียนพล

2. แผนการเรียกพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบ รวบรวมยอด ทหารกองเกินที่จะเรียกมารับการตรวจเลือกและยอดตำรวจที่เรียกเข้ากองประจำการ รวบรวม ข้อมูลสถิติต่างๆ เกี่ยวกับทหารกองประจำการและทหารกองเกิน ที่ได้รับการตรวจเลือก กำหนด ท้องที่เพื่อร้องและส่งคนเข้าเป็นทหารและตำรวจกองประจำการ การยกเว้น และถอนการยกเว้น การเรียกเข้ารับราชการทหารกองประจำการ ตรวจสอบ ได้ตอบ และแก้ไขปัญหาในการส่งเสริมการ ฝึก วิชาทหาร รวมทั้งการรวบรวมการเก็บรักษา ปรับปรุงแก้ไขระเบียบแบบธรรมเนียมในสาย งานสวัสดิที่เกี่ยวกับการเรียกการตรวจเลือก การส่งคนเป็นทหาร และตำรวจกองประจำการ

3. แผนการกำลังพลสำรอง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการกำลังพลสำหรับการ เตรียมพล การเรียกพล การระดมพล การผ่อนผัน การถอนการผ่อนผันการเรียกพลและการระดม พล รวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวกับทหารกองเกินและทหารกองหนุน ตลอดจนการแต่งตั้ง การเลื่อน ยศของกำลังพลสำรอง การย้ายนายทหารกองหนุน งานที่เกี่ยวกับการระดมสรรพกำลัง ด้านกำลัง พล รวมทั้งการรวบรวมการเก็บรักษา การปรับปรุงแก้ไขระเบียบแบบธรรมเนียม ที่เกี่ยวกับกิจการ กำลังพลสำรองและการเตรียมพล

กองการเงิน มีภารกิจ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงินการจ่ายเงินการเก็บรักษาเงินของทางราชการ ตลอดจนการจัดทำบัญชีเงินราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (ส่วนบังคับบัญชา) และสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม และกรมเสมียนตรา ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีผู้อำนวยการกองการเงินเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2.17 กองการเงิน

ที่มา (สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544 : 60)

1. แผนกรับจ่ายเงิน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและถูกต้องตามหลักฐานการรับจ่าย สรุปรายยอดเงินรับจ่ายและคงเหลือประจำวัน จัดทำตรวจสอบ เก็บรักษาหลักฐานการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง และหรือเงินอื่นที่จ่ายเป็นรายเดือน จัดทำหลักฐานการนำส่งเงิน

2. แผนกบัญชี มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีเงินราชการ รวบรวมและตรวจสอบเอกสารประกอบการลงบัญชีให้ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนบันทึกการบัญชี ตลอดจนตรวจสอบยอดเงินตามบัญชีว่ามีพอจ่าย บันทึกการบัญชีให้ถูกต้องตรงกับหลักฐานและประเภทเงินสรุปรายยอดเงินรวมรับจ่ายประจำวันตามที่ได้บันทึกการในสมุดเงินสด ทำรายงานการเงิน เก็บรักษาบัญชี และเอกสารประกอบการลงบัญชี

3. แผนกควบคุมการเบิกจ่าย มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของเอกสาร และหลักฐานการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จัดทำหลักฐานการเบิกเงิน บันทึกการในสมุดคู่มีอวาทฎีกาและวางฎีกาเบิกเงิน จัดทำหลักฐานการนำส่งเงิน จัดทำใบขอเบิกเงินไว้เบิกเหลือปีและขอขยายเวลาขอเบิกเงินที่ค้างไว้ควบคุมงบประมาณเฉพาะการเบิกจ่ายเงินและรายงานสถานภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ

โดยสรุป กรมเสมียนตรา อยู่ในบังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมมีภารกิจเกี่ยวกับงานระบบสารบรรณการกำลังพล และการสวัสดิ โดยมิเจ้ากรมเสมียนตราบังคับบัญชารับผิดชอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลของข้าราชการสังกัด กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

สัมฤทธิ์ ไผ่ล้อม (2533) ศึกษาในเรื่อง การจัดการกำลังพลของกองทัพของ กองบัญชาการทหารสูงสุด" ผลการวิจัยพบว่า

1. การบรรจุ แต่งตั้ง การปรับย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลงโทษ การปลดออก ควรยึดถือหลักระบบคุณธรรม หรือใช้หลักคุณธรรมควบคู่กับระบบอุปถัมภ์อย่างสมเหตุสมผล

2. การหมุนเวียนปรับย้ายกำลังพล ระหว่างส่วนราชการขึ้นตรงของกองบัญชาการทหารสูงสุด ควรดำเนินการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับกำลังพล

3. ควรพิจารณาให้มีกำลังพลที่มีตำแหน่งประจำน้อยที่สุด เพื่อขจัดปัญหาการสูญเปล่าของทรัพยากรบุคคล โดยการเหลือไว้เฉพาะผู้ที่ใกล้ชิดกับเกษียณอายุราชการ ผู้อยู่ในระหว่างพิจารณาโทษ หรือผู้ไปปฏิบัติราชการพิเศษนานกว่า 1 ปี เท่านั้น สำหรับผู้บกพร่องหรือไร้สมรรถภาพ ควรพิจารณาปลดออกจากประจำการตามหลักเกณฑ์

พรทิพย์ พุ่มศิริ (2540) ศึกษาในเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคคล ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับอธิการบดีได้ดำเนินการสรรหาจากบุคคลภายใน โดยให้ข้าราชการสาย ก. ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไปมีสิทธิเสนอชื่อ การได้มาซึ่งอาจารย์ได้ดำเนินการสอบคัดเลือกหรือรับคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในทุกกิจกรรม และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานมีความเห็นสอดคล้องกันในการเกษียณอายุราชการเมื่ออายุครบ 60 ปี และการอนุมัติให้ข้าราชการโอนไปอยู่หน่วยงานอื่นได้

สมาน บุญยงค์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานการกำลังพลของกระทรวงกลาโหม ผลของการวิจัยพบว่า

1. การสรรหาและบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในกลาโหม ควรแยกเป็น 2 แบบ คือ การสรรหาจากบุคคลพลเรือนเพื่อเข้ารับการศึกษาจากสถาบันการศึกษาของกระทรวงกลาโหมเพื่อบรรจุลงตำแหน่งในส่วนกำลังรบ และอีกส่วนหนึ่ง สรรหาจากบุคคลพลเรือนซึ่งสำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จากสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนชั้นสัญญาบัตร สังกัดกระทรวงกลาโหม

2. การผลิตกำลังพลจากสถาบันการศึกษาของกลาโหม ต้องไม่ซ้ำซ้อนกับสถาบันหรือของรัฐหรือเอกชนอื่นๆ ส่วนที่ซ้ำซ้อนควรให้ยุบเลิกไป

3. การจ่ายค่าตอบแทน ต้องเป็นไปตามหลักการที่ว่า ทำงานมากรับผิชอบมากก็ได้ค่าตอบแทนมาก และหากปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเสี่ยง ควรต้องได้รับค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

วิศิฐ แจ่มประจักษ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการกำลังพล : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกองทัพไทย และออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า

1. การกำหนดความต้องการและการคัดสรรกำลังพล นายทหารสัญญาบัตรส่วนใหญ่ที่ได้รับการบรรจุในแต่ละปี จะเป็นนายทหารประเภทที่ 3 คือ นายทหารประทวนที่ได้รับการเลื่อนฐานะ ซึ่งการคัดสรรควรใช้ระบบคุณธรรม หากใช้ระบบอุปถัมภ์ กองทัพบกจะได้บุคลากรที่ด้อยประสิทธิภาพมาปฏิบัติงานในกองทัพ ซึ่งจะส่งผลเสียต่อกองทัพและประเทศชาติในอนาคต

2. การใช้และการควบคุมกำลังพล ในแนวทางการรับราชการ ปัจจุบันแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรของไทย ยังไม่เด่นชัด โดยเฉพาะนายทหารชั้นยศสูง การแต่งตั้ง เลื่อนยศ ต้องมีนโยบายที่เด่นชัด มีการกำหนดมาตรฐานกำลังพล เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ

3. การพัฒนากำลังพล กองทัพบก ควรกำหนดให้หลักสูตรวิทยาลัยกองทัพบกเป็นหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ ซึ่งจะทำให้นายทหารที่เข้าศึกษา ได้มีความรู้ด้านยุทธศาสตร์และการบริหารงานระดับสูง

4. การอนุรักษ์กำลังพล เพื่อมิให้กองทัพบกต้องสูญเสียนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สูง จึงจำเป็นต้องจ่ายผลตอบแทนด้วยเงินเดือน และให้สิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่เหมาะสม แก่นายทหารของตน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรักองค์กรด้วย

5. การพัฒนาราชการ ปัจจุบันกองทัพบกยังมิได้นำระเบียบการพัฒนาราชการมาใช้อย่างจริงจัง อีกทั้งยังไม่มีระบบปลดอายุที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ไม่เป็นที่นิยมของกำลังพลเท่าที่ควร เนื่องจากเงินที่ได้รับชดเชย มีปริมาณน้อยมากเมื่อเทียบกับอัตราค่าครองชีพที่สูงในปัจจุบัน

6. การประเมินค่า ผลการประเมินค่าจะต้องนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ ในการปฏิบัติงาน และจะต้องเป็นข้อมูลหลักในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้ายนายทหาร ซึ่งผลการประเมินค่า ถ้าเปิดเผยให้กำลังพลได้รับทราบ จะทำให้นำไปพัฒนาและปรับปรุงศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นต่อไป

สมยศ บุญชม (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลเฉพาะกรณีศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร มี 4 ด้าน คือ การวางแผนกำลังคนและกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาตัวร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหา และอุปสรรคการบริหารงานบุคคลของศูนย์อบรมวิศวกรรมเกษตร โดยภาพรวมพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครู – อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

2. มีการบริหารงานบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการ ครู – อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

3. ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดปัญหา และอุปสรรคการบริหารงานบุคคลกับปัญหา และอุปสรรคการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะในการศึกษา ควรให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนกำลังคน และกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรดำเนินการอยู่ในระดับมาก หรือระดับมากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร

อุไร พันธุ์ไพโรจน์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา กลุ่มที่ 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน 6 ด้าน คือ การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการให้บุคลากรพ้นจากงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลพบว่าผู้บริหารเห็นว่ามียุทธยาน้อยทุกด้าน ครูเห็นว่ามีปัญหาน้อย 4 ด้าน อีก 2 ด้าน คือ การวางแผนบุคลากรและการบำรุงรักษาบุคลากร มีปัญหามากและการเปรียบเทียบการบริหารงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ด้าน ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงานส่วนอีก 3 ด้าน คือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร นั้นไม่แตกต่างกัน

ณัฐริดา ทองช่วย (2547) การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรในฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ คือ ด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานต่อสภาพการบริหารงานบุคลากร มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ในเรื่องการยกย่องชมเชยบุคลากรที่กระทำความดี หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ผู้บริหารคิดว่าอยู่ในระดับมาก ด้านการธำรงรักษา ในเรื่องรักษาผลประโยชน์ให้กับบุคลากรโดยไม่ลำเอียงและอคติผู้บริหารคิดว่าอยู่ในระดับมาก จัดสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตรงกัน ด้านสารสนเทศ ในเรื่องระบบ Intranet (เว็บไซต์ไทยพีบีเอส) ช่วยให้ท่านทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของบริษัทฯ เป็นอย่างดี และมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในด้านสวัสดิการโดยออกบัตรโดยสารแบบ E - Ticket ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผล ในเรื่องหัวหน้างานมีความยุติธรรมและไม่ถือคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการแจ้งผลลัพท์แก่บุคลากร ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยตรงกัน ส่วนในเรื่อง ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อกำหนดตรงตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารและพนักงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ด้านสารสนเทศและการประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการสรรหาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นไปอย่างยุติธรรม และการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ ด้านการพัฒนามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในเรื่องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ได้ศึกษาดูงานเหมาะสมสอดคล้องกับความเป็น แต่ในเรื่องการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามความต้องการและการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ ผู้บริหารและพนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการธำรงรักษามีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นระดับเงินเดือน ดำเนินการโดยยุติธรรม และด้านการประเมินผลในเรื่องหัวหน้างานมีความยุติธรรมและไม่ถือคติต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา และการแจ้งผลลัพธ์แก่พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานบุคลากรระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผล พบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

4. ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ด้านสารสนเทศ และด้านการประเมินผลพบว่าแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมโภชน์ วังแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการจัดกำลังพลกองทัพบก ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันกองทัพบกมีการดำเนินการ ในด้านการบริหารจัดการกำลังพลในหลายประการโดยขาดระบบคุณธรรม และมีได้ดำเนินการอย่างจริงจัง ทำให้กองทัพบกไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านกำลังพลที่เกินอัตราได้ ระบบการประเมินค่าที่ไม่มีมาตรฐาน ขาดแนวทางในการรับราชการที่เด่นชัด ระบบพันราชการที่ไม่เป็นรูปธรรม และแรงจูงใจไม่สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงส่งผลให้กองทัพบกมีภาระในด้านงบประมาณกำลังพลที่สูง จากแนวทางในการปฏิรูประบบราชการ ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญคือ ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี โดยกำลังพลทุกคนจะต้องเห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยม ที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งในการบริหารจัดการกำลังพลกองทัพบกตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ จำเป็นต้องพัฒนากำลังพลไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงานมีใจและการกระทำเป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ตามยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการกำลังพล ที่ไม่ควรละเลยคือ ความสำคัญด้านภาวะผู้นำของกำลังพล และผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี จะไม่มีทางประสบผลสำเร็จ หากระบบของราชการมีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมเดิม

จากผลงานการวิจัยตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่า การบริหารบุคคลส่วนใหญ่มีสภาพและปัญหาในการปฏิบัติงานในด้านการวางแผน ด้านการสรรหา การพัฒนาบุคลากร ระบบสารสนเทศ ค่าตอบแทนและการประเมินผล และการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และส่วนใหญ่ผู้บริหารและระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคล

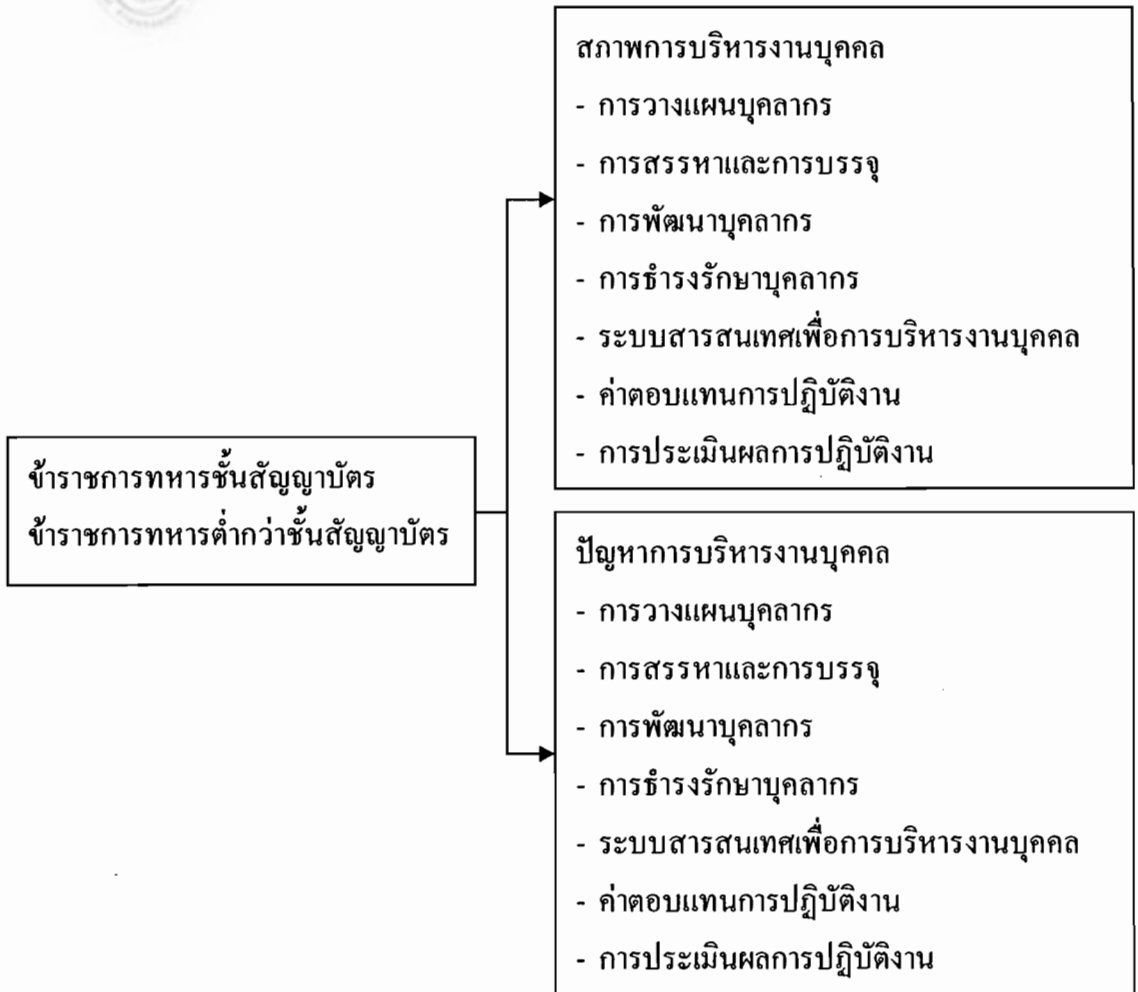
กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการสังกัด กรม
เสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรและข้าราชการทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานบุคคลในด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและการบรรจุ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษานักพลกร ด้านสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล ด้านค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2. ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรและข้าราชการทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรมีความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารงานบุคคลในด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและการบรรจุ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษานักพลกร ด้านสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล ด้านค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมมติฐานทางสถิติ

$$1. H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

เมื่อ μ_1 แทนค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรต่อสภาพการบริหารงานบุคคล

μ_2 แทนค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของข้าราชการทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรต่อสภาพการบริหารงานบุคคล

$$2. H_0: \mu_3 = \mu_4$$

$$H_1: \mu_3 \neq \mu_4$$

เมื่อ μ_3 แทนค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตรต่อปัญหาการบริหารงานบุคคล

μ_4 แทนค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของข้าราชการทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตรต่อปัญหาการบริหารงานบุคคล



สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร