

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าแบบอิสระในหัวข้อเรื่อง การจ้างงานแบบอัตราค่าจ้างบางเวลา ของร้านอาหาร ฟาสต์ฟู้ด ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นการศึกษาถึงกระบวนการจ้างงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานแบบอัตราค่าจ้างบางเวลา เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการจ้างงาน ตลอดจนปัญหาในการจ้างงาน และได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด รวมถึงเจ้าของกิจการที่สนใจจะจ้างพนักงานแบบอัตราค่าจ้างบางเวลา อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางการสมัครงานสำหรับนักศึกษา และพนักงานที่ต้องการทำงานนอกเวลา

แนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวคิดและทฤษฎีในเรื่องของการวิเคราะห์หน้าที่ทางธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล¹ ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนบุคลากร การเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับปริมาณกำลังคนที่มีอยู่ และการตัดสินใจดำเนินงานตามผลการวิเคราะห์
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน และการรับเข้าทำงาน
3. การเริ่มต้นงาน ได้แก่ การทดลองงาน การปฐมนิเทศ และระบบพี่เลี้ยง
4. การฝึกอบรมบุคลากร ได้แก่ กระบวนการในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้
6. ค่าตอบแทน ได้แก่ ส่วนประกอบของค่าตอบแทน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน
7. สวัสดิการและผลประโยชน์ ได้แก่ ประเภทของสวัสดิการ ชนิดของสวัสดิการ และหลักการจัดสวัสดิการ

¹ ฌ็อง-ฟร็องซัว เฌร็อง, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพมหานคร : บริษัท หจก. เม็ดทรายพรีนติ้ง, 2545), หน้า

8. สุขภาพและความปลอดภัย ได้แก่ แนวทางปฏิบัติในการป้องกันอุบัติเหตุ ประเภทของอุบัติเหตุ และหน่วยงานด้านความปลอดภัยในองค์กร

9. วินัยบุคลากร ได้แก่ ระบบวินัยขององค์กร และการดำเนินการทางวินัย

การวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากร คือ กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life; QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม²

การวางแผนบุคลากร คือ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ในอนาคต³

ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนบุคลากร⁴ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ ทั้งภายในและระหว่างประเทศ การแข่งขัน กฎหมาย และข้อบังคับของรัฐ สภาพแรงงาน ตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมายกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะงานและกำลังคนในองค์กร

2. การพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การวางแผนบุคลากรสามารถตอบสนองและสนับสนุนแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่จะดำเนินการไปในทิศทางที่กำหนด

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 67.

³ ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 10, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2542), หน้า 102.

⁴ นันทนา คำนวน, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545, หน้า 4-13.

3. การวางแผนบุคลากร ในขั้นตอนนี้เมื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของธุรกิจและแผนงานแต่ละด้านแล้ว การวางแผนบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์นั้นมีกิจกรรมที่ฝ่ายบุคคลต้องดำเนินการ ดังนี้

3.1 การคาดคะเนความต้องการกำลังคน เป็นการประมาณการจำนวนและลักษณะของพนักงานที่ต้องการ โดยการพยากรณ์เพื่อให้รู้ล่วงหน้าซึ่งอาจใช้เครื่องมือเชิงปริมาณหรือประสบการณ์ความรู้สึกรของผู้บริหารประกอบด้วยก็ได้

เทคนิคการคาดคะเนหรือการพยากรณ์กำลังคนที่นิยมใช้โดยทั่วไป⁵ ได้แก่

- การใช้เทคนิคโดยใช้ผู้ชำนาญการเป็นผู้ประมาณการ ซึ่งอาศัยผู้ชำนาญการเกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ช่วยพยากรณ์ความต้องการเกี่ยวกับการว่าจ้าง ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับดุลพินิจและประสบการณ์ของผู้ชำนาญการผู้นั้น การใช้ผู้ชำนาญการเพื่อคาดการณ์ดังกล่าวนี้อาจกระทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นอิสระก็ย่อมจะได้คุณภาพไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร วิธีที่ดีกว่า คือการใช้ผู้ชำนาญการมาให้ความเห็นตามวิธีการของ The Delphi Techniques ที่ถูกคิดขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 โดยบริษัท Rand Corp. คือการจัดให้มีการประชุมร่วมพิจารณาหลายๆครั้งของกลุ่มผู้ชำนาญการเพื่อถกแถลงและรวบรวมความคิดเห็นต่างๆมากที่สุดและถูกต้องที่สุด เพื่อจะได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

- วิธีการพยากรณ์แนวโน้ม คือ การพยายามใช้วิธีการจากข้อมูลในอดีตเพื่อจะพิจารณาความสัมพันธ์จากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างและคาดการณ์ไปถึงอนาคต

3.2 การคาดคะเนกำลังคนที่มีอยู่และสามารถใช้ได้ในปัจจุบัน ในการวางแผนกำลังคนก่อนการจ้างงานธุรกิจควรจะต้องรู้ลักษณะและสถานะของกำลังคนในปัจจุบันเสียก่อนอย่างน้อยเพื่อที่จะให้รู้ว่าองค์กรมีความพอใจกำลังงานที่มีอยู่แล้วเพียงใด ในการคาดคะเนกำลังคนมีสิ่งที่จะต้องพิจารณา 2 ประการ คือ

- อัตราการขาดงาน (Rate of Absenteeism) คือการที่บุคคลไม่มาทำงานตามที่กำหนดไว้อันมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานไม่สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การขาดงานอาจเนื่องมาจากความเจ็บป่วย อุบัติเหตุหรือกิจธุระจำเป็น ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ควบคุมงานจะต้องหาสาเหตุของการขาดงานของแต่ละคน พร้อมทั้งติดตามผลหลังจากที่ทราบสาเหตุและดำเนินการแก้ไขแล้ว

- การหมุนเวียนของแรงงาน (Labor Turnover) ซึ่งได้แก่ การเข้าและออกของคนงานภายในระยะเวลาหนึ่ง การออกของคนงานทำให้ต้องหาคนมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่างเป็นการเพิ่มภาระแก่องค์กรในส่วนของค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง เช่น การทำข้อสอบ การคัดเลือกค่าใช้จ่ายในการอบรมคนงานใหม่ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในระยะแรกที่เข้ามา

⁵ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 10, หน้า 117 - 118.

ทำงานใหม่ และค่าใช้จ่ายต่างๆในระหว่างที่เกิดตำแหน่งว่าง ตลอดจนค่าล่วงเวลาสำหรับทำงาน
ชดเชยกำลังงานที่ออกไป

ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer System)⁶

การจัดทำข้อมูลข่าวสารของบุคลากรประเภทต่างๆ ภายในบริษัท จะมีการจัดทำ
รวบรวมข้อมูลโดยวิธีจัดทำเป็นแฟ้มประวัติบุคลากร ใบทะเบียนบุคลากร และระบบทะเบียน
ประวัติบุคลากร และจัดทำเป็นกระบวนการข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่ง
ปัจจุบันนิยมใช้กันเป็นที่แพร่หลาย ระบบคอมพิวเตอร์มีผลอย่างมากในเรื่องการเก็บข้อมูลเป็น
จำนวนมาก และมีศักยภาพในการจัดเก็บข้อมูลประเภทต่างๆ ได้ดี สามารถจำแนกข้อมูลได้หลาย
รูปแบบ และสามารถจัดเรียงข้อมูลและจัดพิมพ์ข้อมูลได้ทันที

4. การเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เมื่อวิเคราะห์
หรือคาดคะเนความต้องการกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือเรียกว่า Demand กับ Supply ของ
กำลังคนแล้ว ขั้นต่อไปคือนำมาเปรียบเทียบกัน โดยผลการเปรียบเทียบจะมี 3 ลักษณะ คือ

4.1 ความต้องการกำลังคนเท่ากับกำลังคนที่มีอยู่ (Demand = Supply)

4.2 ความต้องการกำลังคนน้อยกว่ากำลังคนที่มีอยู่ คือมีกำลังคนเกิน
ความต้องการใช้ (Demand < Supply) เรียกว่า “Surplus of Workers” อาจเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ
ทำให้การผลิตลดลงหรือนำเทคโนโลยีมาใช้ หรือขาดแคลนวัตถุดิบ

4.3 ความต้องการกำลังคนมากกว่ากำลังคนที่มีอยู่ คือขาดกำลังคนที่
ต้องการใช้ (Demand > Supply) เรียกว่า “Shortage of Workers” อาจเนื่องมาจากมีการขยายงานหรือ
สาขาหรือผลิตสินค้าชนิดใหม่เพิ่มขึ้น

5. การตัดสินใจดำเนินการตามผลการวิเคราะห์หรือเปรียบเทียบ

5.1 กรณี Demand เท่ากับ Supply ผู้บริหารก็ไม่ต้องดำเนินการจ้างงาน
เพิ่ม เนื่องจากมีกำลังคนเพียงพออยู่แล้ว

5.2 กรณีมีกำลังคนเกินความต้องการหรือเหลือใช้ ผู้บริหารจะต้อง
ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความเหมาะสม ดังนี้

- การจำกัดการจ้าง (Restricted Hiring) คือการที่องค์กรไม่
มีการจ้างงานเพิ่ม หรือถ้ามีตำแหน่งว่างก็ไม่มีการจ้างคนใหม่มาทดแทน

- การลดชั่วโมงการทำงาน (Reduce Hours) คือให้
พนักงานทำงานน้อยลงจากเดิม เป็นการลดค่าจ้างลงโดยลูกจ้างต้องยินยอมและค่าจ้างที่ลดลงนั้น
ต้องไม่ต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด

⁶ อำนวย แสงสว่าง, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2536), หน้า 71.

- การให้พนักงานเกษียณก่อนครบอายุ (Early Retirement) โดยให้สิ่งจูงใจ
- การเลิกจ้างชั่วคราวหรือถาวร (Lay-off) เนื่องจากต้องการลดขนาดองค์กร (Down-sizing)

มาตรการต่างๆ เหล่านี้ ธุรกิจต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกใช้อย่างระมัดระวังและรอบคอบ โดยจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบทั้งด้านค่าใช้จ่าย ด้านขวัญกำลังใจของพนักงานและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายแรงงาน สำหรับการเลิกจ้าง(Lay-off) นั้นควรจะ เป็นมาตรการสุดท้ายที่นำมาใช้กรณีมีแรงงานส่วนเกิน

5.3 กรณีขาดกำลังคน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจจ้างงานเพิ่มหลังจากที่ได้พิจารณาจัดสรรกำลังคนที่มีอยู่ และกิจกรรมการจ้างงานที่จะต้องทำต่อไปในกรณีนี้ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาบรรจุในตำแหน่งงานต่อไป

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงาน ให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย⁷

แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร⁸ สามารถพิจารณาได้จาก 2 แหล่ง ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ภายในองค์กร เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งที่เปิด ขึ้นใหม่ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ได้แก่

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ได้แก่

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมิน โอกาส การ

แก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆทางธุรกิจ

⁷ ฌ็อง-พอล แซงแนร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 88.

⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 92.

- ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร

- ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร องค์กรจะทำการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กร เพื่อเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ได้แก่

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ

- สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่

- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวน และคุณสมบัติ

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร ได้แก่

- สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร

- มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร

- ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร

วิธีสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร⁹

1. จากคำแนะนำของบุคลากรปัจจุบัน
2. บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร
3. บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร
4. ประกาศรับสมัครตามสื่อ
5. จากสถาบันการศึกษา
6. จากสำนักงานจัดหางาน
7. การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น

⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 94 - 98.

การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰

กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน¹¹

1. การพิจารณาใบสมัคร
2. การสัมภาษณ์ขั้นต้น
3. การสอบคัดเลือก
4. การสอบสัมภาษณ์
5. การสอบประวัติ
6. การตรวจสอบสุขภาพ
7. การคัดเลือกขั้นสุดท้าย

คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับงานโดยทั่วไป¹²

คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับงาน ประกอบด้วย

1. คุณสมบัติทางการศึกษา (Education Requirements) ผู้สมัครต้องมีความรู้ หรือ การศึกษาระดับต่างๆ เช่น อนุปริญญา ปวช. ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท เป็นต้น
2. ความสามารถพิเศษ (Abilities) เช่น สามารถพูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษได้ดี มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ พิมพ์ดีดได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นต้น
3. ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) เช่น พิมพ์ดีดได้เร็ว 40-45 คำต่อนาที
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Experiences) เป็นประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคล โดยมีการระบุชนิดและระยะเวลาของประสบการณ์ไว้ด้วย เช่น มีประสบการณ์ทางด้านบัญชีไม่น้อยกว่า 3-5 ปี หรือไม่มีประสบการณ์ก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะงานแต่ละตำแหน่งที่ระบุไว้

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 88.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 98 - 102.

¹² สุภาพร พิศาลบุตร, *การสรรหาและบรรจุพนักงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541), หน้า 110 – 111.

5. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal) เช่น

5.1 อายุ งานบางอย่างจะมีการกำหนดอายุไว้ด้วย เช่นอายุต่ำกว่า 35 ปี

5.2 เพศ งานบางอย่างก็เหมาะสมกับเพศใดเพศหนึ่งโดยเฉพาะ

5.3 สัญชาติ ส่วนมากงานที่ประกาศรับสมัครก็ต้องการคนไทยเกือบ

ทั้งนั้น นอกเหนือจากนั้นก็จะมีภาระบุให้ทราบในประกาศรับสมัคร

คุณสมบัติผู้ให้บริการ¹³

การที่จะให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ผู้ให้บริการควรต้องเข้าใจถึงคุณสมบัติของผู้ให้บริการดังนี้

1. รักงานบริการ คือ มีชีวิตจิตใจที่ชอบให้บริการ ชอบช่วยเหลือ ดูแลปกป้องคุ้มครองให้ผู้ใช้บริการอบอุ่นใจ
2. รู้งานรู้หน้าที่ คือ มีความรอบรู้ในรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน และรู้รอบในเรื่องธุรกิจใกล้เคียงด้วย
3. มีความกระตือรือร้น คือ มีความคล่องตัวในการให้บริการช่วยเหลือ ดูแล หรือเอาใจใส่ด้วยความทะมัดทะแมงและกระตือรือร้น
4. อุดม สนใจ คือ เป็นผู้ให้บริการให้กับผู้ใช้บริการด้วยความอดทนต่อสภาพหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้ เช่น อดทนต่อการตำหนิ ต่อว่า ร้องเรียน หรือคำบ่น เป็นต้น
5. มีอัธยาศัยไมตรี คือ เป็นผู้ที่มิหุนาไว้ในบริการ เพื่อให้บริการด้วยมิตรภาพที่ดี ซึ่งจะต้องรู้จักสังเกต หรือสอบถามปัญหาหรือความต้องการของผู้ใช้บริการ
6. มีความขี้มเข้มแจ่มใส คือ เป็นผู้มีความร่าเริงสดใสในการที่จะให้การบริการด้วยบรรยากาศที่ดี และมีความราบรื่น
7. มีไหวพริบปฏิภาณ คือ ต้องรู้จักแก้ไขปัญหาและปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ จากผู้ใช้บริการที่เราไม่คาดว่าจะเป็น
8. ประสานงานเป็นเลิศ คือ ความสัมฤทธิ์ผลในการบริการ เกิดจากทีมงานที่มีการประสานให้เป็นเลิศ จากตัวบุคคล แผนก หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องสัมพันธ์กัน
9. มีความทรงจำที่ดี โดยส่วนใหญ่เราใช้ข้อมูลจากการบันทึกเอกสารหรือคอมพิวเตอร์รวบรวมข้อมูล หรือช่วยจำแทนเรา
10. น้ำใจงดงาม ซึ่งบางองค์กรตั้งเป็นวัฒนธรรมหรือคำขวัญในการบริการที่สร้างน้ำใจให้กับผู้ใช้บริการ เช่น “ขี้มงาม ถามไถ่ ชุระสิ่งใด เต็มใจ ” เป็นต้น

¹³ สมชาติ กิจชรรยง, *ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า* (กรุงเทพมหานคร : ธีระป้อมวรรณกรรม, 2543), หน้า42 – 43).

แนวคิด 3 Es¹⁴

Elwood N. Chapman ได้ทำการสำรวจพบว่าพนักงานที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวจะมีกำลังความสามารถ (Energy) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และความตื่นเต้นในการทำงาน (Excitement) ที่มากกว่าพนักงานที่อยู่ในวัยกลางคนหรือวัยใกล้จะเกษียณอายุ โดยแนวคิดนี้ประกอบด้วย

กำลังความสามารถ (Energy) พนักงานแบบอัตรากำลังบางเวลาจะเอาใจจดจ่อต่อแต่ละชั่วโมงของการทำงานให้มากเพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบทางบ้านหรือการศึกษาเล่าเรียน โดยพนักงานบางคนอาจต้องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม และเมื่อมีชั่วโมงการทำงานที่น้อยกว่า ความอ่อนล้าจากการทำงานย่อมน้อยตาม

ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) แม้ว่าพนักงานแบบอัตรากำลังบางเวลาจะได้รับค่าจ้างที่น้อย แต่เงินจำนวนนั้นมีคุณค่าและความหมายต่อพวกเขาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานครั้งแรก และภาระหน้าที่ทางบ้านหรือสถานศึกษายังเป็นแรงผลักดันให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ต่างจากพนักงานประเภทที่ทำงานเต็มเวลาซึ่งมักจะไม่ได้แสดงถึงความกระตือรือร้นให้ปรากฏ

ความตื่นเต้นในการทำงาน (Excitement) พนักงานแบบอัตรากำลังบางเวลาที่จะเข้ามาทำงานใหม่มักต้องการที่จะเรียนรู้และรับมือกับพนักงานเก่าซึ่งมากด้วยประสบการณ์ ดังนั้นพวกเขาจึงเกิดความตื่นเต้นและใฝ่รู้ต่องาน

การเริ่มต้นงาน

การเริ่มต้นงานเป็นกิจกรรมแรกขององค์กรที่บุคลากรใหม่สมควรต้องผ่านเพื่อเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างสมบูรณ์ โดยที่กิจกรรมนี้อาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แต่ต้องอาศัยทั้งหลักการและศิลปะในการจัดการที่ทั้งหัวหน้างานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความประทับใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรใหม่¹⁵

¹⁴ Elwood N. Chapman, *Managing Part-Time Employees* (1st ed., London : Kogan Page Ltd,1994), p. 29.

¹⁵ ณีฐรัตน์ เจริญนันท์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, หน้า 106.

ก่อนที่องค์กรจะรับบุคลากรเข้าเป็นสมาชิกอย่างสมบูรณ์หรือที่เรียกว่า “การบรรจุ” หลักเกณฑ์ที่สมควรปฏิบัติต่อบุคลากรใหม่มีดังต่อไปนี้

1. **การทดลองงาน (Probation)** หลายองค์กรจะมีระยะเวลาทดลองงานสำหรับบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้ทั้งองค์กรในฐานะผู้จ้างและบุคลากรใหม่ในฐานะผู้ถูกจ้างได้ศึกษาและทำการตัดสินใจอีกครั้งว่าทั้งสองฝ่ายจะสามารถทำงานร่วมกันได้หรือไม่

2. **การปฐมนิเทศ (Orientation)** องค์กรจะทำการปฐมนิเทศเพื่อให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้ประวัติ เรื่องราว รูปแบบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เขาสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสมในระยะเวลาที่รวดเร็ว

การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจต่อวิถีทางในการปฏิบัติตนของบุคลากรภายในองค์กร โดยที่วัตถุประสงค์หลักของการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่มีดังต่อไปนี้

- ช่วยในการปรับตัว การปฐมนิเทศจะอธิบายและช่วยชี้แนวทางในการปรับตัวของบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติตนอยู่ร่วมกับบุคลากรอื่นภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

- สร้างความประทับใจ การปฐมนิเทศที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างความประทับใจในองค์กรให้แก่บุคลากรใหม่ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานและผลิตภาพของบุคลากร

- สร้างการยอมรับ การปฐมนิเทศจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรเก่าและบุคลากรใหม่ให้ยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

การปฐมนิเทศสามารถกระทำได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามแต่ความเหมาะสมขององค์กร งบประมาณ และสถานการณ์ การปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการจะมีการวางแผนการปฏิบัติที่แน่นอน เช่น มีการกำหนดระยะเวลาและหมายกำหนดการของกิจกรรมต่างๆอย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม การปฐมนิเทศอย่างไม่เป็นทางการจะไม่มีการจัดเตรียมแผนงานล่วงหน้า โดยที่หัวหน้าหรือบุคลากรที่มีอาวุโสในหน่วยงานจะทำการแนะนำสมาชิกใหม่เกี่ยวกับเรื่องที่เขาสมควรรู้ภายในหน่วยงาน การแนะนำบุคลากรใหม่ให้ทำความรู้จักกับสมาชิกเดิมขององค์กรและสอนงานแก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เขาสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้อย่างรวดเร็ว

ระดับของการปฐมนิเทศ การดำเนินการปฐมนิเทศสามารถดำเนินการได้ใน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

- การปฐมนิเทศรวมขององค์กร หมายถึงการปฐมนิเทศที่จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความเข้าใจในภาพรวมขององค์กรให้แก่สมาชิกใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร ปรัชญาขององค์กร ขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร กฎระเบียบ และข้อปฏิบัติ เป็นต้น

- การปฐมนิเทศงาน หมายถึงการปฐมนิเทศที่จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรใหม่ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถเรียนรู้งานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยที่การปฐมนิเทศทั้งสองชนิดนี้สามารถดำเนินการร่วมกันในคราวเดียวหรือแยกดำเนินการตามความเหมาะสมขององค์กร

3. ระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจในกฎระเบียบและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶

การฝึกอบรมบุคลากร

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร¹⁷

วิธีการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้ในปัจจุบันมีดังต่อไปนี้¹⁸

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมาย การบรรยายที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และที่สำคัญที่สุดผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ตรึงใจ เพื่อให้ผู้ฟังคล้อยตามและทำความเข้าใจได้มากที่สุด

2. การประชุม (Conference) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่มีความรู้และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วม ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน และก่อให้เกิดการประสานงานในขณะที่ปฏิบัติงานต่อไป

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้นให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 108 - 119.

¹⁷ ชงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 10, หน้า 213.

¹⁸ ฉวีรัฐพันธ์ เขจรนันท์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 142 - 144.

ได้ ตลอดจนวิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจ รวมทั้งก่อให้เกิดความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี

4. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) วัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็คือเพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มี มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำภายใต้สภาวะการณ์กดดันที่เกิดขึ้นจริง

5. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ในระยะเวลาสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริง โดยผู้ทำการอบรมจะแสดงตัวอย่าง พร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

6. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้และผู้บริหารของแต่ละองค์กร ผู้จัดการสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นกลุ่มที่ไม่ใหญ่นัก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training :OJT) การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับบุคลากรใหม่หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง เพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่สำคัญ เนื่องจากการประเมินผลการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะตรวจสอบเพื่อให้ทราบผลของการดำเนินการฝึกอบรมว่าประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด สมควรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไรในอนาคต โดยข้อมูลจากการประเมินผลการฝึกอบรมจะช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และข้อเสนอแนะ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมให้เหมาะสมได้ในโอกาสต่อไป¹⁹

¹⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 145.

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป²⁰

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธี ดังต่อไปนี้²¹

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ที่ทำการประเมินผลจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญในการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุด ไปหามากที่สุด และทำการให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด
2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ที่ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ประเมินได้มาเปรียบเทียบกัน โดยจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปน้อยตามความเหมาะสม
3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) ผู้ที่ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคูณสมบัติต่างๆที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติแล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่างๆตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายทางสถิติ เช่น ควอไทล์ เดไซล์ เปอร์เซ็นไทล์ ตามลักษณะความต้องการและความละเอียดของงาน
4. การตรวจสอบรายการ (Check List) มีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงาน โดยจะมีการกำหนดคุณสมบัติต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคลากรปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือรอกข้อความ เช่น ใช่/ไม่ใช่ มาก/ปานกลาง/น้อย และหมายเหตุ เป็นต้น แล้วให้ผู้ทำการประเมินตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม
5. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะทำให้การบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น โดยจะทำการบันทึกในช่วงเวลาที่ผู้ถูกประเมินได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

²⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 194.

²¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 203 - 206.

6. การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (Field Review) เป็นการกำหนดให้มีการใช้ผู้ทำการประเมินจากภายนอก โดยบุคคลที่จะถูกประเมินรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจสอบหรือทำการประเมินนี้ ซึ่งโดยมากก็คือฝ่ายการพนักงาน หลังจากนั้นผู้ทำการประเมินดังกล่าวก็จะกลับไปทำการพิสูจน์และสอบถามผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวพนักงานแล้วสรุปเป็นผลทั่วไปอย่างสั้นๆว่าดี หรือเป็นที่น่าพอใจ หรือไม่เป็นที่พอใจอย่างไร

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report) ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากจะเป็นหัวหน้างานโดยตรง จะทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร โดยผู้ทำการประเมินอาจใส่ความคิดเห็นของตนลงในบันทึกเพื่อสร้างความเข้าใจในอนาคต

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีการนี้จะใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานที่ถูกประเมิน และคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3-4 คนจากหน่วยงานอื่นมาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Results) ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นเช่นไร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งวิธีการนี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ดังนั้นจึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน อีกทั้งยังกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ โดยปกติผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้งานได้ 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้²²

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงานหรือต่อสัญญาจ้างงาน

²² เรื่องเดียวกัน, หน้า 209.

2. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพท์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้²³

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แกบุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรกระทำให้องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แกบุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี หรือที่เรียกว่า “โบนัส (Bonus)” ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับปฏิบัติงานบางประเภท

4. ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้²⁴

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

- ค่างานเปรียบเทียบ การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรมตามหลักการที่ว่า “งานเท่ากัน จ่ายเท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” โดยที่งานแต่ละชนิดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทำการประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนให้แกบุคลากร โดยมิวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนภายในองค์กร

²³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 214 - 215.

²⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 218 - 220.

- การปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนมาก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอนาคต

- ความอาวุโส ระยะเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี และความผูกพันที่เขามีต่อองค์กร ซึ่งหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการนำปัจจัยนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากความต้องการที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างซื่อสัตย์และเป็นระยะเวลายาวนาน

- ประสบการณ์ ประสบการณ์เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากประสบการณ์จะมีส่วนชี้ว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ

และความเข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้จริงเพราะเขาได้ลงมือปฏิบัติงานนั้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา

- ความสามารถ องค์กรทุกแห่งย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนาสูง ดังนั้นการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจะต้องสามารถดึงดูดหรือกระตุ้นบุคลากรที่มีความสามารถให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรได้

2. ปัจจัยแวดล้อม

- ระดับค่าจ้างทั่วไป การกำหนดอัตราค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทนของธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับที่อยู่ในตลาดแรงงาน ซึ่งในทางปฏิบัติองค์กรอาจกำหนดค่าตอบแทนตามอัตราที่เห็นว่าเหมาะสมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ในระยะยาวต้องมีการปรับอัตราค่าตอบแทนให้มีความใกล้เคียงกับราคาตลาด

- ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

- ค่าครองชีพ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการดำรงชีวิตของบุคลากร ดังนั้นองค์กรสมควรให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่จะทำให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุขตามความเหมาะสมของฐานะ

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน สามารถจำแนกนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน ออกเป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้²⁵

1. การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจากองค์กรต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย

2. การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่เท่าเทียมกันกับองค์กรอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการแข่งขันแรงงานขึ้น

3. การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป องค์กรจะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน หรือเกิดความต้องการบุคลากรบางประเภท

สวัสดิการและผลประโยชน์

สวัสดิการเป็นสิ่งที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง เป็นสิ่งที่องค์กรสมควรปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร²⁶

ชนิดของสวัสดิการ สามารถจำแนกสวัสดิการในองค์กรออกเป็น 10 ประเภทดังนี้²⁷

1. บริการด้านสุขภาพ (Health Services) เป็นการดูแลสุขภาพและพลาอนามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขอนามัย เป็นต้น

2. บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services) เป็นการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม และเตรียมความพร้อม เป็นต้น

3. บริการด้านความมั่นคง (Security Services) เป็นการสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

4. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitled Leave) เป็นการให้ค่าตอบแทนตามปกติในวันหยุดพิเศษต่างๆของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรได้

²⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 222.

²⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 218 - 220.

²⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 241 - 242.

พักผ่อน ทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนาหรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำปี วันลาภิก และวันลาป่วย เป็นต้น

5. บริการด้านการศึกษา (Education Services) เป็นการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับพนักงาน เช่น การศึกษานอกโรงเรียน การให้ทุนพัฒนาพนักงาน การให้ลาศึกษาต่อ และการจัดการตารางเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน เป็นต้น

6. บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services) เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านค่าครองชีพ และการดำรงชีวิตตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น

7. บริการนันทนาการ (Recreational Services) เป็นการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกายและจิตใจ ตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น จัดกิจกรรมพักผ่อน การจัดเตรียมอุปกรณ์และสนามกีฬา และการจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี เป็นต้น

8. บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services) เป็นการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติตนแก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพ ความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัว และกฎหมาย เป็นต้น

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award) เป็นการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เช่น เงิน โบนัส เงินรางวัลประจำปี รางวัลพนักงานดีเด่น และรางวัลพนักงานซื้อสัตย์ เป็นต้น

10. บริการอื่นๆ (Other Services) เป็นการให้การสนับสนุนในด้านอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สนามเด็กเล่น และบ้านพักต่างอากาศ เป็นต้น

หลักการจัดสวัสดิการ หลักการพื้นฐานที่องค์กรธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการจัดระบบสวัสดิการในองค์กรมี 5 ประการ ดังต่อไปนี้²⁸

1. ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆของสมาชิก เช่น ความต้องการทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง และความปลอดภัย เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา รวมทั้งวางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการในสิ่งที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่

2. การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมี

²⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 243 - 244.

ส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เสนอความคิดในการปรับปรุงและแก้ไขสวัสดิการ เดิม เพื่อให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

3. ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมแก่องค์กร ดังนั้นสวัสดิการที่คืนนอกจากจะต้องสอดคล้องกับหลักการในหัวข้อที่ผ่านมา ยังต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรด้วย มิเช่นนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อ บุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการ ที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากร และองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียเงินในการลงทุน

5. ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจกระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและ พละนาามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง เต็มความสามารถ

สุขภาพและความปลอดภัย

การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานได้แก่ การดำเนินงานเพื่อให้ได้ บุคคลที่สุขภาพดีที่สุดเข้ามาทำงาน ตลอดจนเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน สร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และชำระไว้ซึ่งสุขภาพที่ดีของบุคลากรภายในองค์กร²⁹

อันตรายในการทำงานหรือการประสบอันตรายในงาน อาจแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ³⁰

1. อันตรายเนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงาน (Occupation Accidents) ได้แก่ อันตรายที่ ได้รับจากเหตุร้ายต่างๆ ซึ่งบังเกิดขึ้นในการทำงานโดยไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้ หรือแม้จะ คาดหมายไว้ว่าอาจเกิดขึ้นแต่ไม่ทราบว่าเกิดขึ้นเมื่อใด

2. อันตรายเนื่องจากโรคที่เกิดขึ้นตามสภาพของงาน (Occupation Diseases) ได้แก่ อันตรายที่ได้รับจากโรคที่มีอยู่ในงานหลายประเภท การได้รับพิษจากสารเคมีต่างๆหรือการติดเชื้อ โรคในการปฏิบัติงานตามหน้าที่นั้นๆ

²⁹ นันทนา คำนวน, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, หน้า 13-1.

³⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 13-5.

ประเภทของอุบัติเหตุ สามารถแบ่งประเภทของอุบัติเหตุตามผลของความรุนแรง ออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้³¹

1. อุบัติเหตุที่ไม่สร้างความบาดเจ็บ (No-injury Accident) อุบัติเหตุประเภทนี้มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะไม่สร้างความบาดเจ็บขึ้นแก่บุคคล แต่อาจทำให้เกิดความเสียหายหรือเสียหายในการทำกิจกรรมขึ้นบ้าง

2. อุบัติเหตุที่สร้างความบาดเจ็บเล็กน้อย (Minor Injury Accident) อุบัติเหตุประเภทนี้เป็นอุบัติเหตุที่ก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรือความเสียหายขึ้นบ้าง อันจะก่อให้เกิดการสะดุดของกิจกรรม แต่จะไม่สร้างผลเสียที่รุนแรง

3. อุบัติเหตุที่สร้างความบาดเจ็บรุนแรง (Major Injury Accident) อุบัติเหตุประเภทนี้เป็นอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องอาจได้รับบาดเจ็บสาหัส พิการ หรือเสียชีวิต ทั้งยังจะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม

แนวทางปฏิบัติในการป้องกันอุบัติเหตุ สามารถกระทำดังต่อไปนี้³²

1. วิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุ (Cause Analysis) ในการวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุ ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันอุบัติเหตุจะมีหน้าที่สังเกตและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ในการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุ เพื่อที่จะจัดการดูแลให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม

2. การลดสถานการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Elimination of Unsafe Conditions) สามารถดำเนินการได้หลังจากการศึกษาและวิเคราะห์ถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะได้ข้อมูลที่เป็นเกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ ต่อมาจึงหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่ปลอดภัยขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงสภาพการทำงาน การบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดี ตลอดจนมีการจัดหาอุปกรณ์ป้องกันสำหรับพนักงาน

3. การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Elimination of Unsafe Acts) การหาแนวทางป้องกันและลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยถือว่ามีความสำคัญ โดยองค์กรจะทำการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องความปลอดภัยขั้นพื้นฐาน การปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักสุขอนามัย ตลอดจนการเตรียมความพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

4. ส่งเสริมแนวคิดด้านการป้องกัน เป็นการกันไว้ดีกว่าแก้ เพื่อที่จะป้องกันอุบัติเหตุ เพราะถ้าปล่อยให้เกิดเหตุการณ์ร้ายแรงขึ้นแล้วค่อยวางมาตรการป้องกัน ก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด ซ้ำยังไม่สามารถทดแทนความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้

³¹ ฉันทวิชช์ เจริญนนท์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, หน้า 254.

³² เรื่องเดียวกัน, หน้า 267.

วินัยบุคลากร

ระบบวินัยขององค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้³³

1. วินัยทางลบ (Negative Discipline) องค์กรจะสร้างข้อกำหนดพร้อมบทลงโทษเป็นลำดับขั้นจากน้อยไปมาก ถ้าพนักงานไม่ปฏิบัติตามหรือเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติจะต้องถูกดำเนินการทางวินัย โดยอาจจะพิจารณาตามความบกพร่อง เจตนา และปัจจัยแวดล้อม

2. วินัยทางบวก (Positive Discipline) มีผู้วิจารณ์ว่าระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรงมิได้ทำให้บุคลากรเกิดพัฒนาการทางพฤติกรรมอย่างแท้จริง แต่บุคลากรต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดเพราะเกรงว่าจะถูกลงโทษ ทำให้เกิดการต้องเก็บกด ความเครียด และแรงกดดัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว ดังนั้นจึงมีผู้พัฒนาระบบวินัยที่ไม่ใช้ความรุนแรงโดยอาศัยการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองจนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อเนื่องในอนาคต เช่น การใช้วิธีการตักเตือนด้วยวาจา การเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร และการให้ทัศนคติใจ เป็นต้น

3. การให้คำปรึกษาแก่พนักงาน (Employee Counseling) องค์กรอาจนำวิธีการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมให้เหมาะสมมาใช้ก่อนเริ่มดำเนินการทางวินัย โดยทั้งผู้ให้คำปรึกษาและพนักงานจะร่วมกันค้นหา วิเคราะห์ และพยายามแก้ไขสาเหตุของปัญหาให้หมดไป เพื่อมิให้เป็นต้นเหตุของปัญหาแก่ทั้งองค์กรและบุคลากรอีก

ประเภทของปัญหาด้านวินัย เดอ เซน โซ และรอบบินส์ (ค.ศ. 1993) ได้จำแนกไว้เป็น 4 ชนิด ดังต่อไปนี้³⁴

1. การเข้างาน (Attendance) ปัจจุบันการขาดงานเป็นปัญหาด้านวินัยที่สำคัญขององค์กร โดยที่สามารถสรุปสาเหตุในการขาดงานของบุคลากร ดังต่อไปนี้

- การขาดสำนึก องค์กรไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของบุคลากรกับของงานหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บุคลากรมองไม่เห็นความสำคัญของการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะขาดงานเพื่อทำกิจกรรมอื่นที่สามารถดึงดูดความสนใจของเขาในช่วงเวลานั้นแทนได้

- ทัศนคติ การเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการทำงานของสังคม ปัจจุบันหลายคนมองว่างานมิใช่แก่นหลักของชีวิต การดำเนินชีวิตประกอบด้วยปัจจัยหลายประเภทซึ่งบุคลากรต้องใส่ใจให้เกิดความเหมาะสม ดังนั้นเขาจึงไม่จำเป็นต้องทุ่มเทความพยายามให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

³³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 277.

³⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 280 - 283.

- ความหลากหลาย ความแตกต่างทางภูมิหลังของบุคคลที่เข้าสู่กระแสแรงงาน เช่น ผู้หญิง วัยรุ่น ชนกลุ่มน้อย และชาวต่างชาติ ส่งผลให้ค่านิยมและทัศนคติที่มีต่อการทำงานแตกต่างจากกระแสแรงงานในอดีต

- ความเชื่อที่ผิด บุคลากรหลายคนมีความเชื่อว่าต้องใช้วันลาให้ครบตามสิทธิโดยจะพยายามใช้วันลาทุกชนิดที่ได้จากองค์กรให้หมดภายในช่วงเวลาที่กำหนด

2. พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Behaviors) การประพฤติตัวไม่เหมาะสมขณะปฏิบัติงานเป็นปัญหาด้านวินัยที่สำคัญขององค์กร ปัญหานี้จะมีขอบเขตกว้าง ตลอดจนส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายด้าน เช่น การเล่นการพนัน การไม่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนด การทะเลาะวิวาทระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3. ความไม่ซื่อสัตย์ (Dishonesty) หากบุคลากรมีพฤติกรรมไม่ซื่อสัตย์ เช่น ขโมย ยกยอก หรือให้ข้อมูลเท็จต่อองค์กร มักถือเป็นความผิดและถูกดำเนินการทางวินัยอย่างรุนแรง

4. กิจกรรมภายนอกองค์กร (Outside Activities) สังคมภายนอกจะรับรู้ถึงภาพลักษณ์องค์กรผ่านการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก การทำกิจกรรมส่วนตัวของบุคลากรอาจมีผลต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การทุจริต หลอกลวง การประพฤติตัวเป็นที่เสื่อมเสียทางสังคม การประกอบอาชญากรรม และการร่วมงานกับองค์กรคู่แข่ง เป็นต้น

การดำเนินการทางวินัย สามารถกระทำเป็นลำดับขั้น ดังต่อไปนี้³⁵

1. การตักเตือน (Warning) เป็นวิธีดำเนินการในขั้นตอนแรกและมีความรุนแรงน้อยที่สุด มักถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรรับทราบถึงปัญหา หรือปัญหาไม่รุนแรง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- การตักเตือนด้วยวาจา (Verbal Warning) เป็นขั้นตอนแรกที่ถูกนำมาใช้เมื่อมีปัญหาทางวินัย ผู้ทำหน้าที่รักษาวินัยจะบอกให้บุคลากรรับทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมอธิบายสาเหตุ เพื่อพนักงานจะได้ปรับปรุงตัวหรือแก้ไขพฤติกรรมให้ถูกต้องตามท้องที่ที่ต้องการ

- การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล (Written Verbal Warning) ขั้นตอนนี้ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาวินัยจะทำการตักเตือนพนักงานที่กระทำผิดด้วยวาจาพร้อมกับบันทึกข้อมูลชั่วคราว เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงสำหรับการดำเนินการขั้นต่อไป ถ้าบุคลากรยังคงแสดงพฤติกรรมที่เป็นปัญหาทางวินัยอีก

- การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written Warning) ขั้นตอนนี้จะถูกนำมาใช้เมื่อขั้นตอนที่ผ่านมามีไม่บรรลุผลตามต้องการ ผู้ทำหน้าที่รักษาวินัยจะแจ้งสาเหตุ

³⁵ เรืองเดียนัน, หน้า 283 - 286.

ข้อบกพร่องพร้อมแนวทางแก้ไขต่อพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลลงในแฟ้มประวัติของพนักงานด้วย

2. การพักงาน (Suspension) จะถูกนำมาใช้เมื่อการตกเดือนไม่ได้ผลตามต้องการ หรือบุคลากรกระทำความผิดในขั้นที่รุนแรง โดยที่ระยะเวลาการพักงานจะถูกกำหนดตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรได้มีระยะเวลาสำนึกและปรับปรุงตัวให้เหมาะสม

3. การลดขั้น (Demotion) ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ องค์กรอาจเลือกนำวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก เนื่องจากบุคลากรนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กร หรือองค์กรไม่ต้องการหรือไม่สามารถใช้วิธีการอื่นที่รุนแรงกว่าได้

4. การตัดเงินเดือน (Pay Cut) การตัดเงินเดือนจะถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกสุดท้ายแทนการไล่ออก (Lawyer, ค.ศ. 1993) เนื่องจากการไล่ออกบุคลากรออกจากงานจะก่อให้เกิดผลเสียและค่าใช้จ่ายโดยตรงและทางอ้อมต่อองค์กร

5. การไล่ออก (Dismissal) เป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์กรนำมาใช้กับพนักงานที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง วิธีการนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายทางวินัยที่องค์กรเลือกนำมาใช้เพราะเป็นวิธีการที่รุนแรงและมีผลกระทบต่อบุคคลหลายระดับ ตั้งแต่บุคลากรที่ถูกดำเนินการ เพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคมภายนอก ดังนั้นผู้มีหน้าที่ดำเนินการทางวินัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการไล่ออกบุคลากรออกจากงานก่อนตัดสินใจดำเนินการ

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

J.Dreyfuss รายงานว่าจำนวนแรงงานในสหรัฐอเมริกาที่มีอัตราการเติบโตลดลงจากร้อยละ 2 ในช่วงปีค.ศ.1976 – 1988 เป็นร้อยละ 1.2 ในช่วงปีค.ศ.1988 – 2000 สถานการณ์เช่นนี้นับเป็นสิ่งท้าทายสำหรับองค์กรในการคัดเลือกและรักษาพนักงานเอาไว้ ดังเช่นธุรกิจที่เน้นการให้บริการเป็นหลัก แมคโดนัลด์ได้เผชิญกับปัญหาในการสรรหาพนักงานในหลายตำแหน่งซึ่งจะมาทำหน้าที่พนักงานในร้านหรือผู้จัดการประจำร้าน โดยตำแหน่งพนักงานในร้านนั้นแมคโดนัลด์ได้ใช้วิธีการคัดเลือกพนักงานที่อยู่ในกลุ่มใหม่ๆ เช่นการจ้างบุคคลที่เกษียณอายุหรือมารดาที่ลูกยังเล็ก โดยกำหนดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ เพื่อจูงใจให้คนมาสมัครงาน ในขณะที่เดียวกันการจ้างเด็กวัยรุ่นที่อาศัยในเมืองก็ประสบปัญหาที่ว่าธุรกิจไม่สามารถจะรักษาพนักงานเอาไว้ได้ เนื่องจากบริษัทพบว่าวัยรุ่นในเมืองมักจะทำงานได้ไม่กี่เดือนแล้วลาออกโดยจะหาเงินให้เพียงพอสำหรับซื้อสิ่งของที่ตนเองอยากได้ เช่น เสื้อผ้าใหม่ หรือสิ่งของราคาแพง ดังนั้นแมคโดนัลด์จึงหาวิธีที่จะรักษาพนักงานเอาไว้โดยทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสนุกสนาน ตัวอย่างเช่นในบางประเทศพนักงานวัยรุ่นได้รับอนุญาตให้เล่นดนตรีภายในร้าน หรือสวมใส่เสื้อผ้าตามใจชอบได้ในบางโอกาส อีกทั้งให้การสนับสนุนการฝึกงานภาคฤดูร้อนและจัดโปรแกรมฝึกอบรมการจัดการแก่

นักศึกษาหรือพนักงานที่คาดว่าจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการประจำร้านในอนาคต สำหรับระบบการคัดเลือกพนักงานของผู้ซื้อแฟรนไชส์ที่อยู่ในประเทศอื่นนอกเหนือจากสหรัฐอเมริกา แมคโดนัลด์ได้ให้สิทธิ์และโอกาสเพื่อคัดเลือกพนักงานในแต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับพื้นที่และคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรแห่งนั้นต้องการ³⁶

บรรจง สีละวงษ์เสรี ได้ศึกษาเรื่อง แมคโดนัลด์คาเฟ่พัฒนาภัตตาคารอาหารด่วนและกระบวนการทำงานแบบแมค พบว่าหน้าที่ภายในร้านของพนักงานแบบอัตรากำลังบางเวลาจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1.) พนักงานครัว (Kitchen Worker) รับผิดชอบการจัดเตรียมเครื่องปรุงส่วนผสมที่ใช้ในการประกอบอาหาร ทำการประกอบอาหารและตกแต่งอาหารให้ออกมาเป็นอาหารสำเร็จรูปที่พร้อมจะให้บริการได้

2.) พนักงานบริการที่เคาน์เตอร์ (Counter Service) จะแบ่งหน้าที่ออกเป็นงานขายและงานเก็บเงิน ซึ่งจะทำหน้าที่สองอย่างนี้ไปพร้อมๆกัน หน้าที่ขายคือ จัดอาหาร ขนม เครื่องดื่มตามคำสั่งของลูกค้า นอกจากนี้ยังต้องมีการทักทายประกอบกับการแนะนำอาหารแก่ลูกค้า ส่วนหน้าที่เก็บเงินจะตรวจเช็คยอดขายกับจำนวนเงินที่สลิบของเครื่องคิดเงินให้ตรงกัน

3.) พนักงานดูแลพื้นที่ขายหรือล็อบบี้ (Lobby Worker) มีหน้าที่ดูแลพื้นที่ขาย เรียกว่า บริเวณล็อบบี้ เริ่มตั้งแต่การกวาดพื้น การถูพื้น การเช็ดโต๊ะ จัดโต๊ะ เป็นงานที่ทำตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้พร้อมต่อการบริการ³⁷

สำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้สำรวจความต้องการการทำงานนอกเวลาเรียน พ.ศ.2546 โดยสัมภาษณ์นักเรียนนักศึกษาที่กำลังศึกษาระดับมัธยมปลายสายสามัญ สายอาชีวะ และอุดมศึกษา ในสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ตกเป็นตัวอย่าง พบว่าเหตุผลส่วนใหญ่ที่นักเรียนนักศึกษาต้องการทำงานนอกเวลาเรียน คือ ทำให้รู้จักรับผิดชอบตนเองมากขึ้น มีประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้รู้จักค่าของเงินมากขึ้น และเป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และจากการสำรวจสถานประกอบการตัวอย่างในกรุงเทพมหานครประมาณ 2,000 แห่งที่ประกอบธุรกิจการค้า บริการ และการผลิต พบว่า ธุรกิจบริการที่มีความต้องการรับนักเรียนนักศึกษาเข้าทำงานนอกเวลาสูงสุด คือ ธุรกิจประเภทภัตตาคาร ร้านอาหารและฟาสต์ฟู้ด ซึ่งส่วนใหญ่ต้องการให้ทำงานต้อนรับ และเรียก

³⁶ J. Dreyfuss, "Get Ready for the New Work Forces", *Fortune* (1990) : 165 – 181.

³⁷ บรรจง สีละวงษ์เสรี, "แมคโดนัลด์คาเฟ่พัฒนาภัตตาคารอาหารด่วนและกระบวนการทำงานแบบแมค : การศึกษาเบื้องต้น", วิทยานิพนธ์ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2545, หน้า 55 – 57.0

ลูกค้า และพบปัญหาจากการจ้างนักเรียนนักศึกษาในด้านปัญหาการไม่มีความรับผิดชอบเพียงพอ และไม่มีความอดทน³⁸



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

³⁸ สำนักนายกรัฐมนตรี, กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, สำนักงานสถิติแห่งชาติ, “สรุปผลการสำรวจความต้องการทำงานนอกเวลาเรียนของนักเรียนนักศึกษา พ.ศ.2546.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.nso.go.th> (24 กรกฎาคม 2547).