

บทที่ 4

การกำหนดงานและตำแหน่งงาน



ตำแหน่งงานและค่าตอบแทน



ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนตำแหน่ง



ตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับในการทำงานที่แสดงถึงอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์ของบุคคลภายในองค์การ เช่น บุคลากร ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการฝ่าย และผู้อำนวยการ เป็นต้น การเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ



วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนตำแหน่ง



1. การปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์การ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสม จะส่งผลกระทบต่อทั้งตำแหน่งงานต่างๆ และปริมาณงานภายในองค์การว่าจะมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลง
2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บุคคลหนึ่งอาจมีความเชี่ยวชาญในด้านหนึ่งและขาดทักษะในงานด้านอื่น ซึ่งสมควรต้องปรับบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน



3. ส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบขององค์การ กฎเกณฑ์และระเบียบวินัยที่กำหนดขึ้นเพื่อความเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานก็จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์การที่ได้วางไว้ ถ้าบุคลากรปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ขององค์การ อาจต้องโดนลงโทษด้วยการ โยกย้ายหรือลดชั้น



การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร รวมถึงการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้



1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

เกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการ

- เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง
- เมื่อมีการขยายงาน



2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม



เกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- เมื่อมีตำแหน่งใหม่
- เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร
- เมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม



3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร บุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ



การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือเกิดจากการขยายงานขององค์กร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรได้รับเงินเดือนในขั้นสูงที่สุดของอัตราเงินเดือนมณระดับเดิม



การวางแผนในการเลื่อนตำแหน่ง



สิ่งที่ต้องพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. นโยบาย จะต้องมีการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าในแต่ละตำแหน่งต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน
2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง กำหนดขั้นตอนและแนวทางที่บุคลากรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับชั้นของงาน ความอาวุโส และความสามารถ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนที่มีโอกาส



3. การคัดเลือกและการพิจารณา การคัดเลือกและการพิจารณาบุคลากรที่เหมาะสมจะอาศัยข้อมูลจากประวัติของบุคลากร เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ ความประพฤติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การคัดเลือกสามารถกระทำได้โดยการพิจารณาจากบุคลากรภายในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม



4. การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่และการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในทันทีที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เสียจังหวะงาน



หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง



1. หลักความสามารถ ในการเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ ยึดถือความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งหลายคนเรียกการเลื่อนขั้นด้วยวิธีนี้ว่า “ระบบคุณธรรม (Merit System)”



ข้อดี

- สร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน
- คัดบุคลากรที่ไม่มีความสามารถออกจากระบบ

ข้อเสีย

- ยากต่อการปฏิบัติ
- ไม่เหมาะสมในสถานการณ์บางอย่าง
- มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์

หลักอาวุโส คือ ระยะเวลาที่บุคลากรร่วมทำงานกับองค์กร การที่บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลา นาน ย่อมสะท้อนถึงความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงาน

ประสบการณ์ คือ ความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคลากรที่มีประสบการณ์มีแนวโน้มที่จะเข้าใจหลักการดำเนินงานของงานที่ตนรับผิดชอบ



3. หลักอุปถัมภ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการนี้จะอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคลากรบางคนในองค์กรเป็นหลัก เช่น ความเป็นญาติ ความสนิทสนมคุ้นเคยหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ออาวุโส ประสบการณ์ หรือความเหมาะสมอื่นในการดำรงตำแหน่งนั้น

ค่าตอบแทน



ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ค่าตอบแทนมี 2 ลักษณะ

* **เงินเดือน** หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

* **ค่าจ้าง** หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลักเช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน



1. **ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน** เป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรทำให้แก่องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น
2. **ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน** ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือที่เรียกว่า โบนัส ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น





3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

4. ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น



วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน



วัตถุประสงค์หลักในการให้ค่าตอบแทนขององค์กรมี 3 ประการ

1. **ดึงดูดบุคลากร** องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และมีความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน
2. **บริหารต้นทุน** องค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. **จงใจในการปฏิบัติงาน** ตามทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ต้องมีการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความขัดแย้ง เป็นต้น



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน



การจ่ายค่าตอบแทนจะมีผลต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน การกระตุ้นและการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีส่วนร่วมในการบริหารต้นทุนขององค์กรได้ ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้



1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรดังต่อไปนี้

* **ค่างานเปรียบเทียบ** การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรมหลักการที่ว่า งานเท่ากัน จ่ายเท่ากัน



* **การปฏิบัติงาน** ผลการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนมาก

* **ประสบการณ์** จะมีส่วนชี้ว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้จริงเพราะเขาได้ลงมือปฏิบัติงานนั้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยเสริมสร้างความรอบคอบ ความเข้าใจในปัญหา ความกล้าตัดสินใจ



2. ปัจจัยแวดล้อม

* **ค่าครองชีพ** ค่าครองชีพเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการดำรงชีวิตของบุคลากร ดังนั้นองค์การสมควรให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่จะทำให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุขตามความเหมาะสมของฐานะ



จบการนำเสนอ

