

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงาน หรือในการดำเนินกิจกรรมใดก็ตามให้ประสบความสำเร็จได้นั้น คือ “บุคลากร” หน่วยงานใดมีผู้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงาน การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นก็ประสบผลสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้าม หากหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ที่ขาดความรู้ ความสามารถ การดำเนินงานก็อาจประสบความล้มเหลวได้ ระบบบริหารงานราชการก็เช่นเดียวกัน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารงานขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับตัวบุคลากร (เฉลิม ศรีผดุง, 2534, น.1)

นับตั้งแต่สำนักงานประกันสังคมจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 3 กันยายน 2533 ตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 โดยมีภารกิจหลักในการบริหารงานประกันสังคมและงานกองทุนเงินทดแทน และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ในการให้บริการแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ตลอดจนให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างและผู้ประกันตนตามที่กฎหมายทั้งสองฉบับกำหนด จากข้อกำหนดของกฎหมายในระยะแรกก็ให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างในสถานประกอบการ 20 คนขึ้นไป และขยายความคุ้มครองไปยังสถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 10 คน ในปี พ.ศ. 2536 ประกอบกับความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและการขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรม ทำให้จำนวนสถานประกอบการ นายจ้าง และลูกจ้างผู้ประกันตนในความรับผิดชอบของสำนักงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนในปัจจุบันมีผู้ประกันตน และลูกจ้างในความรับผิดชอบประมาณ 6 ล้านคน สถานประกอบการ 82,882 แห่ง และมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นหากขยายการให้บริการไปสู่สถานประกอบการที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 10 คน และการขยายความคุ้มครองกรณีชราภาพและสงเคราะห์บุตร ในปี 2541

ตารางที่ 1
แสดงจำนวนสถานประกอบการ และผู้ประกันตน จำแนกรายปี

ปี	สถานประกอบการ (แห่ง)	อัตราการ เพิ่ม (%)	ผู้ประกันตน (ล้านคน)	อัตราการเพิ่ม (%)
2534	30,255	0	2.93	-
2535	30,949	2.29	3.87	32.08
2536	55,623	79.72	4.62	19.38
2537	65,181	17.18	4.97	7.58
2538	73,604	12.92	5.18	4.23
2539	82,582	12.19	5.59	7.91

ที่มา : กองวิชาการและแผนงาน สำนักงานประกันสังคม

ในขณะที่สำนักงานประกันสังคมเริ่มก่อตั้งเพื่อดำเนินงานประกันสังคมและอยู่ในภาวะต้องดำเนินการให้บริการแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว ตั้งวิสัยทัศน์ของสำนักงานประกันสังคม (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539 น.4) ที่ว่า

“สร้างศรัทธาในงานประกันสังคมให้เกิดการยอมรับเป็น
หลักประกันความมั่นคงของชีวิต ด้วยบริการที่เป็นเลิศ
พร้อมทั้งเสริมสร้างกองทุนให้มีเสถียรภาพ”

แต่ในระยะแรกของการจัดตั้งสำนักงานประกันสังคมมีอัตราค่าจ้างเพียง 453 อัตรา (เป็นอัตราค่าจ้างที่ตัดโอนมาจากสำนักงานกองทุนเงินทดแทน กรมแรงงาน และกองทุนความมั่นคงแห่งสังคม กรมประชาสงเคราะห์) และต่อมาสำนักงาน ก.พ.ได้กำหนดตำแหน่งเพิ่มให้จนในปัจจุบันมีกรอบอัตราค่าจ้างราชการจำนวน 1,899 อัตรา และกรอบอัตราค่าจ้างลูกจ้างประจำจำนวน 377 อัตรา และการถูกกำหนดโดยมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ ให้ขอลอการเพิ่มอัตราค่าจ้างในทุกส่วนราชการ ทำให้สำนักงานฯ ประสบ ปัญหาการขาดแคลนอัตราค่าจ้าง และจากการประเมินผลแผนประกันสังคม ฉบับที่ 1 (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2539, น.15-16) พบว่าการดำเนินงานของสำนักงานประกันสังคมประสบปัญหาอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือ ปัญหาด้านบุคลากร สาเหตุที่สำคัญคือ

การขาดแคลนอัตรากำลัง เนื่องจากอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เนื่องจากปริมาณงานมีมากเกินไป โดยเฉพาะงานประจำทำให้ไม่มีเวลาคิดค้นปรับปรุงระบบงาน และคุณภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ทักษะคติ ความเป็นเอกภาพในการมองปัญหาและการทำงาน ส่วนใหญ่จะยึดติดกับระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่ได้คำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน อัตราการเข้า - ออกของลูกจ้างชั่วคราวมีสูง ทำให้ผู้ที่ขาดประสบการณ์ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งาน

สำนักงานประกันสังคมตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยในปี 2534 ได้ขอให้คณะกรรมการประกันสังคมพิจารณาอนุมัติอัตรากำลัง โดยขอใช้เงินงบบริหารกองทุนประกันสังคมเป็นค่าจ้างบุคลากร ใช้ชื่อว่า “ลูกจ้างชั่วคราว” กำหนดระยะเวลาในการจ้าง 1 ปี เพื่อปฏิบัติงานสำคัญทดแทนการขาดข้าราชการ และสามารถปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่งเท่านั้น สำนักงานฯ ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างชั่วคราวปฏิบัติงานในบางลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะและประสบการณ์ ค่าจ้างไม่สามารถเทียบเคียงกับภาคเอกชนได้ ความไม่มั่นคงในหน้าที่การงานทำให้การเข้าออกอยู่ในปริมาณสูง ลูกจ้างชั่วคราวขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานฯ เล็งเห็นปัญหาเหล่านี้ได้พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานมาตลอด ในปี 2536 ได้เสนอคณะกรรมการประกันสังคมประกาศใช้ระบบการเพิ่มค่าจ้าง 1 ชั้น แก่ลูกจ้างชั่วคราวไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนลูกจ้างชั่วคราวที่มีสิทธิได้เพิ่มค่าจ้างและมีสิทธิได้รับการพิจารณาคนละไม่เกิน 3 ครั้ง (สำนักงานประกันสังคม, 2536, น.3) ต่อมาในปี 2538 ได้ปรับปรุงให้นับจำนวนลูกจ้างชั่วคราวที่มีสิทธิได้เพิ่มค่าจ้าง ในแต่ละปีมีจำนวนไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนลูกจ้างชั่วคราว ณ วันสิ้นปีของปีที่ผ่านมา (สำนักงานประกันสังคม, 2538, น.1) ทำให้ลูกจ้างชั่วคราวได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น และในปี 2539 สำนักงานประกันสังคม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการประกันสังคมได้เพิ่มค่าจ้างแก่ลูกจ้างชั่วคราวทุกคน 1 ชั้น และ 1 1/2 ชั้น ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่สำนักงานฯ กำหนด (สำนักงานประกันสังคม, 2539, น. 1 - 4) เป็นความพยายามลดปัญหาต่าง ๆ และให้ความสำคัญต่อระบบค่าตอบแทนในหลักการความเสมอภาคและความเป็นธรรม (Equity and Fairness) การดึงดูดใจและการแข่งขัน (Attractiveness and Competitiveness) แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างขวัญกำลังใจได้ทั้งหมด

เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านค่าจ้างซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นแต่สวัสดิการด้านอื่น ๆ ยังไม่ได้มีการปรับปรุง

นอกจากนี้ที่ประชุมคณะกรรมการประกันสังคม (ชุดที่ 3) ครั้งที่ 4/2538 เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2538 ได้มีมติให้สำนักงานประกันสังคมพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ระบบการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวในอนาคต เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป (สำนักงานประกันสังคม, กองวิชาการและแผนงาน, 2537- 2538, น.122) และจากการประชุมคณะทำงานกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยรูปแบบองค์กรอิสระ เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2538 มีมติเห็นชอบการกำหนดแนวทางการบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาอัตราค่าจ้าง โดยการแบ่งระดับลูกจ้างชั่วคราวตามลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ให้ได้รับค่าจ้างเทียบเคียงกับภาคเอกชน เพื่อป้องกันการลาออกและดึงดูดใจให้ปฏิบัติงานกับสำนักงานฯ หากไม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถให้ได้รับค่าจ้างตามอัตราค่าจ้างในปัจจุบัน รวมถึงให้มีการวิเคราะห์ความจำเป็นที่ต้องใช้อัตรากำลังในแต่ละหน่วยงาน (สำนักงานประกันสังคม กองวิชาการและแผนงาน, 2538, น.6) และเลขาธิการสำนักงานประกันสังคม เห็นชอบให้ดำเนินการพิจารณาแนวทางการจ้างลูกจ้างชั่วคราว ให้เป็นตำแหน่งที่ถาวรกว่าการจ้างลูกจ้างชั่วคราว เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานกับสำนักงานประกันสังคม

การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 1 (พ.ศ.2539 - พ.ศ.2542) ของสำนักงานประกันสังคม ในภาวะที่ไม่ได้เพิ่มอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำ ปรากฏว่าสำนักงานประกันสังคมได้ตำแหน่งในระดับสูงเพิ่มขึ้น และตำแหน่งในระดับล่างหายไปรายละเอียดตามตารางที่ 2 จึงจำเป็นที่จะต้องใช้อัตรากำลังลูกจ้างชั่วคราวมาปฏิบัติงานในส่วนนี้มากขึ้น เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่ต้องบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้น

ตารางที่ 2

สรุปจำนวนตำแหน่งในระดับต่าง ๆ ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี ของสำนักงานประกันสังคม

ระดับ	ปัจจุบัน	แผน 3 ปี	เพิ่ม	ลด
10	1	1	-	-
9	3	3	-	-
8	90	96	6	-
8 ว	-	1	1	-
4-6 หรือ 7วช หรือ 8วช	4	1	-	3
7	74	162	88	-
7 ว	1	3	2	-
7 วช	-	2	2	-
3-5 หรือ 6ว หรือ 7 ว/วช	-	27	27	-
6	307	429	122	-
6 ว	3	6	3	-
5	91	65	-	26
3-5	541	605	64	-
4	4	5	1	-
2-4 หรือ 5	-	4	4	-
2-4	349	331	-	18
1-3 หรือ 4	277	128	-	149
1-3	154	30	-	124
รวม	1,899	1,899	320	320

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม

ดังนั้น กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง เห็นความสำคัญของลูกจ้างชั่วคราวซึ่งช่วยปฏิบัติงานให้สำนักงานประกันสังคมบรรลุเป้าหมายในการให้บริการนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพประสิทธิผล จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถ ดึงดูดบุคลากรที่มีอยู่ให้ปฏิบัติงานกับสำนักงานประกันสังคมต่อไป และสำนักงานฯสามารถส่งเสริมให้บุคลากรใช้ฝีมือและความสามารถ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และสวัสดิการ ความมั่นคงในชีวิตให้แก่ลูกจ้างชั่วคราวต่อไป เพราะในทางทฤษฎียอมรับว่าคนนั้นยิ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนานเท่าใด ความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ก็ยิ่งมีมากขึ้น และหน่วยงานจะได้ประโยชน์จากบุคคลเหล่านั้นมากขึ้นด้วย แต่ถ้าหน่วยงานใดไม่พยายามจูงใจให้บุคคลทำงานกับองค์กรนานๆหรือปล่อยให้มีการลาออกไปบ่อย ๆ ก็เท่ากับหน่วยงานนั้นต้องสูญเสียหรือขาดคนที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานไป แม้หน่วยงานจะสรรหากคนใหม่เข้ามาแทนที่ได้ แต่กว่าที่หน่วยงานนั้นจะฝึกฝนให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เท่าคนเก่าจะต้องใช้เวลาและเงินในการฝึกอบรมเป็นอันมาก นอกจากนี้ต้องยอมรับว่าเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน ทฤษฎีการบริหารงานบุคคลถือว่าหน่วยงานใดไม่มีวิธีการที่จะรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ ปล่อยให้คนเข้า ๆ ออก ๆ อยู่เสมอก็เท่ากับว่า การบริหารงานของหน่วยงานนั้น ๆ ประสบความล้มเหลวหรือมีข้อบกพร่องอย่างหนึ่งอย่างใดแน่นอน (อุทัย หิรัญโต, 2523, น.203)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานสำนักงานประกันสังคม เกี่ยวกับสภาพในการปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบการบริหารและการจัดการที่ได้ปรับปรุงใหม่
2. เพื่อให้ได้ข้อมูลในการบริหารจัดการพนักงาน และนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน และใช้ปรับปรุงระเบียบฯ ที่ได้จัดทำขึ้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขอบเขตในการศึกษา

ขอบเขตด้านแนวคิดทฤษฎี

ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับขวัญ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและแรงจูงใจ แนวคิดการบริหารงานบุคคล

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาเปรียบเทียบมาตรการเดิมและมาตรการใหม่ (ระเบียบฯ) ที่ใช้ในการบริหารและจัดการพนักงาน และการวิเคราะห์อัตรากำลังซึ่งเป็นแนวคิดของผู้บริหาร
2. ศึกษาขวัญ กำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างตามมาตรการดังกล่าว
3. ศึกษาประโยชน์ที่ประเทศชาติและทางราชการ ประชาชน จะได้รับจากมาตรการดังกล่าว

ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่จ้างจากเงินบริหารกองทุนประกันสังคมเท่านั้นโดยใช้การสัมภาษณ์ประกอบการสนับสนุนการศึกษาครั้งนี้

ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษามาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานของสำนักงานประกันสังคมเพื่อทดแทนการขาดแคลนอัตรากำลังข้าราชการ (พ.ศ. 2537 - 2540) เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากหลักเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ดำเนินการเกี่ยวกับพนักงาน ซึ่งจะแตกต่างไปจากส่วนราชการอื่นๆ และระยะเวลาในการศึกษามีน้อย ประกอบกับระเบียบดังกล่าวเริ่มใช้เมื่อเดือนมกราคม 2540 ยังไม่ได้ดำเนินการครบทั้งกระบวนการ ทำให้การรวบรวมความคิดเห็นของพนักงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด และการเป็นลูกจ้างของส่วนราชการทำให้โครงสร้างบัญชีค่าจ้างพนักงานทั่วไปยังต้องใช้ฐานของโครงสร้างเงินเดือนข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการระดับ 1 - 3 และลูกจ้างประจำที่มีคุณสมบัติเหมือนกับพนักงานตามระเบียบนี้เกิดความรู้สึกแตกต่างและไม่เท่าเทียมกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลที่จะเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาและพัฒนาปรับปรุงระเบียบฯ ที่จะใช้เป็นมาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานต่อไป
2. พนักงานของสำนักงานประกันสังคม มีขวัญกำลังใจในการทำงานและได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ดีขึ้น
3. สำนักงานฯ มีข้อมูล สามารถพัฒนาพนักงานที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้การบริการประชาชนสะดวก รวดเร็ว ยิ่งขึ้น
4. เป็นกรณีศึกษาให้กับหน่วยงานอื่น ๆ

คำนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

พนักงาน หมายถึง ลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งได้รับค่าจ้างจากกองทุนเพื่อบริหารงานประกันสังคม

มาตรการในการบริหารและจัดการพนักงาน หมายถึง หลักเกณฑ์สำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว พ.ศ.2536 ,(ฉบับที่2) พ.ศ.2538, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 และระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ.2540

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้จะแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญ
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดการบริหารงานบุคคล
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญ

อุดมการณ์ในทางการบริหารนั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือองค์การธุรกิจก็ตามย่อมมุ่งมั่น และพยายามที่จะใช้ปัจจัยสำหรับการบริหารขององค์การ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และได้ผลงานตามเป้าหมายที่ต้องการ ปัจจัยสำหรับการบริหารทั่วไปนี้ ได้แก่ บุคคล (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) ในบรรดาทรัพยากรเหล่านี้ ทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ดังที่โรเอ็ทลิสเบอเกอร์ (Roethlisberger, 1968, p.1) ได้กล่าวว่า “ปัจจัยมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อขบวนการบริหารอันเป็นพื้นฐาน” ไม่ว่าจะองค์กรใด ๆ ก็ตาม แม้จะมีปัจจัยสำหรับการบริหาร ทั้ง 4 อย่างครบถ้วน แต่ถ้าหากว่าปัจจัย “คน” เกิดความเบื่อหน่าย เฉื่อยชาในการปฏิบัติงานขึ้นมาเมื่อใด ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะลดลงอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้เนื่องจากว่าทรัพยากรบุคคลคือผู้ที่ต้องใช้องค์ประกอบส่วนอื่น ดังนั้นถ้าบุคคลในหน่วยงานไม่มีประโยชน์เพียงพอแล้ว การดำเนินงานแม้จะมีองค์ประกอบส่วนอื่นพร้อม ก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานให้มีความสำเร็จได้

อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานที่มีงบประมาณเพียงพอ มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อม นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จด้วยดีได้ ถ้าหาก “บุคคล” ที่ดำเนินงานขาดความรู้ ความสามารถ และความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน แนวความคิดเหล่านี้ได้เน้นให้เห็นว่าตัวบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารอยู่มาก ถ้าองค์กรใดมีปัจจัย “คน” ดี และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ก็จะทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความหมายของ “ขวัญ”

คำว่า “ขวัญ” หรือ “Morale” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ต่างกัน ดังนี้

Joseph B.Kingsbury (1957. p.78) ให้ความหมายว่า ขวัญเปรียบเสมือน กำลังใจภายในองค์การที่จะส่งเสริมหรือเร้าใจลูกจ้างทั้งหมด ให้มีความเต็มใจที่จะร่วมมือ ประสานงานกัน กำลังใจหรือทัศนคติของลูกจ้างนี้นับว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของ องค์การมากกว่าเครื่องมือ เครื่องใช้หรือเทคนิคต่าง ๆ

B.Filippo (1961.p 364) กล่าวว่าขวัญเป็นสภาวะทางจิตหรือทัศนคติของ บุคคล (Individual) หรือกลุ่ม (Group) ที่ร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความยินดี ขวัญ ดี (GoodMorale) จะเห็นได้จากความกระตือรือร้นของคณงาน การปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่ง ขององค์การอย่างเต็มใจ ยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Kossen และCollege (1975.p.150) กล่าวว่า “กำลังขวัญ” หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปหรือต่อปัจจัยต่าง ๆ ของงาน เช่น การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน

สิมา สีมานันท์ (2522.น. 95) กล่าวว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่เป็นเครื่องชี้นำ พฤติกรรมของบุคคลอันแสดงถึงทัศนคติ และความรู้สึกที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีต่อหน่วยงาน ถ้าขวัญของบุคคลในหน่วยงานดี ก็มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความภักดีต่อหน่วยงานมีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพ ในทางตรงข้าม ถ้าขวัญของบุคคลในหน่วยงานต่ำ ก็จะมีปรากฏที่ชี้ให้เห็นถึงความเสื่อมเกิดขึ้น เช่น การขาดงาน หรือทำงานเฉื่อยชา

ขวัญและกำลังใจการทำงาน (วิราวรรณ กิจเสนาโยธิน, 2539, น 13) หมายถึง ความรู้สึกทำที่หรือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้ผลงานร่วมกัน ขวัญก็เหมือนสภาพของมนุษย์ต้องการให้การเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัย และการดูแลรักษา

จากคำจำกัดความดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า “ขวัญ” เป็นสภาวะของจิตใจหรือความคิดของบุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แสดงออกโดยการกระตือรือร้น ปฏิบัติตามระเบียบทางองค์การในด้านต่าง ๆ ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานซึ่งให้ความสำคัญของปัจจัยในเรื่อง “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) นั้น ถือว่า “ขวัญ” ของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันอยู่ในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะกำลังขวัญก็เหมือนกับสุขภาพของมนุษย์ ซึ่งต้องให้การเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัย และการดูแลรักษาให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดีหรือสูงอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม กำลังขวัญในการปฏิบัติงานมิได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ยังประกอบด้วยปัจจัยอื่นอีก เช่น การมีผู้นำที่สามารถ และการมีปัจจัยทางด้านเทคนิคในการผลิต หากรวมปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลหรือกลุ่มคนเหล่านั้นจะร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะเวลายาวนานอย่างแน่นอน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญมากกว่าความสามารถทางร่างกายของเขามากนัก พนักงานจะอุทิศแรงกายแรงใจให้กับองค์การอย่างเต็มที่ หากผู้บังคับบัญชารู้จักวิธีชักนำจิตใจให้คนงานทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การ สรุปได้ว่า “ขวัญ” มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Ralph C. Davis ,1951, P 553) ดังนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างวินัยที่ดีในองค์การ
4. ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่งและมั่นคง

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและภูมิใจในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ฉะนั้นกำลังขวัญมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ขวัญของบุคคลจะดีหรือไม่ อยู่กับว่าความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองหรือไม่ นักบริหารจะต้องมีวิธีการในการจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี การตอบสนองความต้องการของบุคคล ย่อมสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

องค์ประกอบของขวัญ

ฟลิปโป (Flippo ,1961,PP 368-369)พบว่าความต้องการ (Want) ของคนงานในองค์การธุรกิจทั้งหลายนั้น มีอยู่ 7 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญ (Morale factors) ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงาน สะดวกสบาย ปลอดภัย และมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

และ เซลซนิก (Salznick et al,1958,p. 40)ได้ทำการศึกษาวขวัญของคนงานและให้ความเห็นว่าคนที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญดีได้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและความต้องการภายใน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความต้องการภายนอกได้แก่ รายได้ตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัย

ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้ทำงานที่ตนถนัด ส่วนความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่ ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น ความต้องการในเรื่องศักดิ์ศรีของตนเอง

จะเห็นได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบหลาย ๆ ประการ ดังนั้น การศึกษาสำรวจขวัญในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน แล้วแต่ความสำคัญทางด้านใด แต่ที่สำคัญจะต้องศึกษาถึงความต้องการและปัจจัยที่มีต่อบุคคล เพื่อสามารถตอบสนองได้มากขึ้น ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาพยายามที่จะสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในตำแหน่งต่าง ๆ มากขึ้น โดยใช้แรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ

2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) หมายถึง วิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นไม่ได้ต้องมีแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน ,2516 ,น.414)

Dale S' Beach (สงวน สุทธิเลิศอรุณ,2522,น.126) ให้คำนิยามแรงจูงใจไว้ว่า “การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (Goal) หรือรางวัล (Reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งที่ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

James C. Davies (อ้างในศหัททยา มีประเทศ,2534,น.18) นิยาม คำว่า “แรงจูงใจ” คือ การแสวงหาหนทางให้ได้มาซึ่งความพอใจในแต่ละขั้นความต้องการอันเป็นแบบแผนพฤติกรรมของมนุษย์

John M. Atkinson (อ้างในศหัททยา มีประเทศ,2534,น.19) นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงในเรื่องแรงจูงใจได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจ คือ ความต้องการของบุคคลที่พ้นฝ่าอุปสรรคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เขากล่าวว่าแนวโน้มในการทำงานให้สำเร็จเป็นสภาพจูงใจที่เรียนรู้ได้จากความสนใจต่องานและบุคคล โดยแต่ละ

บุคคลจะกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละคนจะแข่งกับมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้

อาจกล่าวได้ว่าการจูงใจ (MOTIVATION) เป็นการกระทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและทางใจเพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จมากที่สุด วิธีการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น อาจมีแนวทางหรือกลวิธีหลายอย่างต่างกัน สุดแต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล ลักษณะของงานและบรรยากาศแห่งการปฏิบัติงานนั้นๆ อย่างไรก็ตามก็อาจจำแนกวิธีการจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจทางบวก (POSITIVE MOTIVATION) การจูงใจประเภทนี้เป็นการใช้ไม้นวม กล่าวคือ จูงใจให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีการให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดี และการยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจทางลบ (NEGATIVE MOTIVATION) การจูงใจ แบบนี้เป็นการใช้ไม้แข็ง ซึ่งเป็นการจูงใจบุคคลหรือผู้ร่วมงานโดยวิธีขู่บังคับและลงโทษ

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและการจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) (กิ่งพร ทองใบ, 2538, น. 23-24) ได้กล่าวถึงความต้องการว่าเป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ บุคคลมีความต้องการหลายประการและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของบุคคลมีความสำคัญแตกต่างกันและสามารถจัดลำดับได้ โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญที่สุดก่อน เมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้วจะไม่ใส่ใจสิ่งจูงใจอีกต่อไป บุคคลจะเริ่มสนใจในความต้องการขั้นอื่น ๆ อีกต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการแบ่งได้เป็น 5 ระดับจากต่ำไปสูงคือ

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน เพื่อความอยู่รอดของชีวิตความต้องการในขั้นนี้ได้แก่ ความต้องการในปัจจัยสี่ ความต้องการพักผ่อน เป็นต้น

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานและความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากอันตรายที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ หรือความไม่ปลอดภัยจากการทำงาน

1.3 ความต้องการยอมรับและความรัก (Social Needs) เป็นความต้องการให้สมาชิกในกลุ่มทำงานยอมรับว่าตนมีความสำคัญต่อกลุ่ม รวมทั้งการได้รับความรักจากสมาชิกในกลุ่ม

1.4 ความต้องการความนับถือและสถานะทางสังคม (Self-esteem-Needs) เป็นความพยายามที่จะมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับบุคคลอื่น รวมทั้งต้องการมีอำนาจความสำเร็จและชื่อเสียงเกียรติยศ

1.5 ความต้องการประสพผลสำเร็จในชีวิต (Self-actualization-Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของแต่ละบุคคลที่ต้องการได้รับการยกย่องเป็นพิเศษหรือประสพผลสำเร็จสูงสุดในการทำงาน หรือการดำรงชีวิต

จากความต้องการขั้นต่าง ๆ ของมนุษย์ เป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารจัดการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์กร

2. ทฤษฎีสองปัจจัย เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)

(กึ่งพร ทองใบ, 2538, น. 24) กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่างคือ

2.1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์การหากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์การ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างทิ้งงานหรือเลิกทำงานได้

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริงได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน

ตามแนวความคิดของเฮอริชเบิร์ก จะเห็นได้ว่า “เงินเดือน” เป็นสิ่งที่

สามารถใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่ว่าเป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จึงจำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3. Louise E.Davis (สุรางค์รัตน์ วศินารมย์, 2538, น. 14-15) ได้เสนอองค์ประกอบในปี คศ. 1975 ไว้ 8 ประการ คือ

- 3.1 ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
- 3.2 สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องลักษณะและปลอดภัย
- 3.3 โอกาสในการแสดงออก
- 3.4 โอกาสก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 การผสมผสานในองค์กรที่เกี่ยวกับงานที่ทำ
- 3.6 การเคารพสิทธิส่วนบุคคล
- 3.7 ความสมดุลในการทำงาน การใช้เวลาว่างและชีวิตครอบครัว
- 3.8 สังคมและชีวิตการทำงานมีความสอดคล้องกัน

ต่อมาในปี 1980 มีการเสนอให้เพิ่มเติมองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานว่าควรประกอบด้วย

1. ค่าจ้าง
2. ประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มเติมที่ลูกจ้างได้รับ
3. ความมั่นคงในการทำงาน
4. การเลือกตารางการทำงาน
5. การลดความกดดันในการทำงาน
6. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งอาจส่งผลต่อลูกจ้าง
7. ประชาธิปไตยในการทำงาน
8. การแบ่งผลกำไร
9. บำเหน็จบำนาญ
10. การส่งเสริมคุณภาพพนักงาน
11. การลดวันทำงานให้เหลือเพียง 4 สัปดาห์

อาจกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์สำคัญของแนวคิดนี้ มุ่งให้เกิดมาตรการที่ดีเกี่ยวกับสภาพการทำงาน การแสดงออกซึ่งความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจของลูกจ้าง การตระหนักเกี่ยวกับการบริหารประสิทธิภาพและผลผลิตของงาน รวมทั้งการให้ความสำคัญแก่สายใยแห่งความผูกพันทางสังคมและความเป็นปึกแผ่น

4. แนวคิดการบริหารงานบุคคล

การจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีรูปแบบในการจัดตั้งแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ แต่จะมีองค์ประกอบของส่วนที่เหมือนกัน คือ ต้องมี “งาน” และมี “คน” การดำเนินการจะใช้ทรัพยากรในการบริหาร 4 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. คน (MAN)
2. เงิน (MONEY)
3. วัสดุ อุปกรณ์ (MATERIAL)
4. การจัดการ (MANAGEMENT)

ทรัพยากรทั้ง 4 อย่างนี้ “คน” หรือ “บุคลากร” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน หน่วยงานใดที่มีบุคลากร ที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ก็จะติดตามมาเอง เพราะบุคลากรจะเป็นผู้จัดการและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์หรือการจัดการ คนจะเป็นผู้ที่คัดเลือก และใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังคำกล่าวของแมกกินสัน (MAGGINSON) (วิจิตร ศรีสอาน, 2536, น. 5) ที่ว่า

“มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ”

ดังนั้น การดำเนินงานของหน่วยงาน หากจะให้กิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ทั้งกำลังกายและกำลังสมองอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงต้องเข้ามา

เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ในการให้ได้มาซึ่งกำลังงานอย่างเหมาะสม ทั้งปริมาณและคุณภาพ ให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถ และพัฒนาคนที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ในส่วนของความหมาย ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย คือ

เดลเอสบีช (Beach) (วิจิตร ศรีสอาน, 2536, น. 7 - 8) เห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง “การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน”

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า “การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่ง พ้นไปจากการปฏิบัติงาน”

ชูศักดิ์ เทียงตรง ให้ความหมายเชิงนิยามไว้ว่า “การบริหารงานบุคคล คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

จากแนวความคิดดังกล่าวพอสรุปสาระสำคัญของความหมายของการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน
2. การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหา และการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน
3. พิจารณาในแง่กระบวนการ การบริหารจากบุคคล เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาการเลือกสรรการพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งการโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ลักษณะของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีเป้าหมายที่ต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้โดยประสิทธิภาพ ต้องการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ต้องการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล การที่จะทำให้เป้าหมายในการบริหารงานบุคคลประสบผลสำเร็จ ต้องมีภารกิจหรือลักษณะในการจัดการ 4 ด้าน ดังนี้

1. ต้องสามารถได้คนดีที่มีความสามารถ
2. ต้องสามารถพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น
3. ต้องรู้จักวิธีการใช้คน
4. ต้องธำรงรักษาความเต็มใจของบุคลากรในการที่จะทุ่มเท จิตใจช่วยกันทำงาน

หลักการของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ได้ยึดระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารโดยมีหลักในการจัดการบริหารงานบุคคล คือ

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือเท่าเทียมกันสำหรับผู้มีคุณสมบัติที่ต้องการ ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องฐานะ เพศ ศิพและศาสนา
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการมอบหมายหน้าที่ และการแบ่งแยกงานให้ทำตามความถนัด
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพถาวรมั่นคง การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานโดยไม่มี ความผิด มีผลตอบแทนที่ดำรงชีวิตได้ตามควรแก่อัตภาพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ โดยปราศจากการแทรกแซงหรืออยู่ใต้อิทธิพลของนักการเมือง มุ่งปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อประชาชน
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร การจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง อย่างเป็นธรรม
6. หลักความเหมาะสม ใช้คนให้เหมาะกับงาน
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักในการปฏิบัติ ละเว้นการเลือกที่รักมักที่ชัง กำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน โดยยึดหลักการงานเท่ากันเงินเท่ากัน
8. หลักสวัสดิการ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานเต็มที่
9. หลักเสริมสร้าง เสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม ทั้งในด้านป้องกัน การกระทำผิดและกวดขันลงโทษผู้กระทำผิด
10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
11. หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใด ๆ พยายามให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้คน เวลา ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
12. หลักการศึกษาวิจัย จะต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ ทำการศึกษาเปรียบเทียบขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษาระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยแจกแบบสอบถามแก่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 2 แห่ง และวิทยาลัยเอกชน 4 แห่ง จำนวน 334 คน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญของ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูง คือ ผู้บังคับบัญชากับเงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญความพึงพอใจในการทำงานค่อนข้างต่ำ คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน

สมบัติ วันชูลี ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานเฉพาะกรณีของข้าราชการ กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา โดยข้าราชการพลเรือนสามัญ ชาย-หญิง สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา จำนวน 139 คน เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของข้าราชการ ได้แก่ รายได้ สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน อุปกรณ์และเครื่องใช้ โอกาสที่ได้ร่วมกำหนด นโยบายของกอง และพบว่าโดยทั่วไปแล้วระดับขวัญของข้าราชการทั้งชายหญิงอยู่ในระดับ ปานกลาง

จารุภรณ์ เกาละทัต ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จำนวน 24 คน ผลของการวิจัย พบว่า การที่เจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาทำงานด้วยความขยันขันแข็งและมีประสิทธิภาพสูงนั้น เป็นเพราะได้รับการตอบสนองปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยลักษณะของงาน ซึ่งเป็นงานท้าทาย ให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ในการแสดงความสามารถ มูลเหตุของการลาออก โอนย้าย เกิดจากการไม่ได้รับการตอบสนองในปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ตลอดจนสภาพของที่ทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่อกองาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการ

การศึกษาเรื่อง มาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานของสำนักงานประกันสังคม เพื่อทดแทนอัตรากำลังข้าราชการที่ขาดแคลน มีวิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อดำเนินการ ดังนี้

วิธีการดำเนินงานในการจัดทำร่างระเบียบฯ

1. จากสภาพปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังข้าราชการ ทำให้สำนักงานประกันสังคมต้องจ้างลูกจ้างชั่วคราวดำเนินการแทน โดยอิงระเบียบของทางราชการบางส่วนทำให้ไม่สามารถขึ้นค่าจ้างและลูกจ้างชั่วคราวไม่ได้รับสวัสดิการต่างๆ เกิดการเปรียบเทียบภายในระบบราชการ การจ้างไม่ต่อเนื่อง สร้างความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน การเข้าออกของลูกจ้างชั่วคราวโดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลนมีมาก เสียเวลาในการพัฒนาฝึกอบรม แม้ว่าจะมีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวที่อยู่ในเกณฑ์ 1 ชั้น เพื่อเป็นการจูงใจก็ตาม ทำให้ที่ประชุมคณะกรรมการประกันสังคม (ชุดที่ 3) ครั้งที่ 4/2538 เป็นวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2538 มีมติให้สำนักงานประกันสังคมพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ระบบการเพิ่มค่าจ้าง ลูกจ้างชั่วคราวในอนาคต เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

2. จากการประชุมคณะทำงานกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยรูปแบบองค์กรอิสระ ครั้งที่ 1/2538 เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2538 ได้แสดงความเห็น เกี่ยวกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อัตรากำลังไม่เพียงพอ การเข้าออกของลูกจ้างจำนวนมากทำให้ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ที่ประชุมได้มีมติกำหนดแนวทางการบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาอัตรากำลัง โดย

2.1 แบ่งระดับของลูกจ้างชั่วคราว อาจเรียกชื่ออย่างอื่น เช่น พนักงานให้มีการกำหนดการจ้างระยะยาวกว่าลูกจ้างชั่วคราวให้ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะ และกำหนดอัตราค่าจ้างให้สามารถเทียบเคียงภาคเอกชนได้เพื่อป้องกันการลาออกและเป็นการดึงดูดใจให้ปฏิบัติงานกับสำนักงานฯ

2.2 สำหรับลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงาน ในลักษณะการให้บริการไม่ ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะ จะเป็นตำแหน่งที่จ้างได้ตามอัตราค่าจ้างในปัจจุบัน

2.3 ให้กองพิจารณาวิเคราะห์ความจำเป็น ที่ต้องใช้ลูกจ้างชั่วคราว ปฏิบัติงานตาม (2.1) (2.2) และวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการ อัตราใดที่ไม่จำเป็นต้อง ใช้ข้าราชการ ให้เกลี่ยให้กับกองที่จำเป็นต้องใช้ข้าราชการ ซึ่งกองการเจ้าหน้าที่ ในฐานะ ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานฯ รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราว ได้ดำเนินการศึกษาต่อจากมติคณะกรรมการประกันสังคม และคณะทำงานกำหนด ขอบเขตการศึกษาวิจัยรูปแบบองค์กรอิสระ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary) ที่เกี่ยวข้อง

1.1 ศึกษาจากเอกสารเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการ ได้แก่

- พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
- พระราชกฤษฎีกาการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญและ เงินอื่น ในลักษณะเดียวกัน พ.ศ. 2535 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539
- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยเงินทำขวัญข้าราชการและ ลูกจ้าง พ.ศ. 2516
- ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2539
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วน ราชการ พ.ศ. 2537
- ระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างของส่วนราชการ พ.ศ. 2526 ,(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2536 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539
- ประกาศกระทรวงมหาดไทยเพื่อการคุ้มครองแรงงาน ลงวันที่ 16 เมษายน 2515

1.2 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับระเบียบของสำนักงานประกันสังคม ได้แก่

- พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537
- หลักเกณฑ์สำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว พ.ศ.2536,(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2538, และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539
- ระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินกองทุนไปใช้จ่าย เพื่อบริหารงานของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2534
- ข้อมูลลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานประกันสังคม
- ข้อมูลค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราว และค่าใช้จ่ายงบบริหารงานประกันสังคมในแต่ละปี

1.3 ศึกษาเอกสารจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่

- คู่มือ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการ การบริหารงานบุคคลที่สำคัญกรมประชาสัมพันธ์
- ระเบียบการบริหารงานบุคคลและโครงสร้างบัญชีค่าจ้างของสถานธนาณูเคราะห์ กรมประชาสัมพันธ์
- ระเบียบการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานพัฒนาชุมชนเมืองการเคหะแห่งชาติ
- ร่างมาตรฐานงานตำแหน่งต่าง ๆ ของพนักงานและลูกจ้างสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
- ระเบียบสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ ว่าด้วยการจ้างพนักงาน พ.ศ. 2538 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2539
- คู่มือพนักงาน บริษัท ล็อกเลย์ จำกัด
- รายงานผลการสำรวจค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการ ปี 2539 สำนักวิชาการ บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

2. สอบถามข้อมูลและความเห็นจากลูกจ้างชั่วคราว กองการเจ้าหน้าที่และปฏิบัติ
งานเกี่ยวกับ ลูกจ้างชั่วคราว หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการกอง
3. จัดทำร่างระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการบริหารและจัดการ
พนักงาน เสนอเลขาธิการและนำเข้าสู่ที่ประชุมผู้อำนวยการกอง ประกันสังคมจังหวัดใน
เขตปริมณฑล เพื่อขอความเห็นและข้อเสนอแนะ จำนวน 2 ครั้ง
4. ขอความร่วมมือกองนิติการ ตรวจร่างแก้ไขระเบียบดังกล่าว ประมาณ 5-6 ครั้ง
5. นำเสนอเลขาธิการ เพื่อขอความเห็นชอบนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการประกันสังคม
(ชุดที่ 4) ครั้งที่ 18/2539 เมื่อวันอังคารที่ 3 ธันวาคม 2539

รูปแบบที่นำเสนอคณะกรรมการประกันสังคม

1. นำเสนอร่างระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการบริหารและจัดการ
พนักงาน พ.ศ. 2540 ต่อที่ประชุมคณะกรรมการประกันสังคม ซึ่งมีการอภิปรายและให้ข้อ
คิดเห็นอย่างกว้างขวาง และที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่าง
ระเบียบสำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ. ซึ่งประกอบ
ด้วยผู้แทนฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และสำนักงานประกันสังคม อย่างละ 2 คน (ราย
ละเอียดยตามภาคผนวก) มีอำนาจหน้าที่ ในการพิจารณาร่างระเบียบสำนักงานประกัน-
สังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน
บุคคลของสำนักงานประกันสังคม

2. ได้มีการประชุมคณะกรรมการพิจารณาร่างระเบียบครั้งที่ 1 เมื่อวันพุธ
ที่ 11 ธันวาคม 2539 เพื่อพิจารณาในส่วนที่เป็นข้อสังเกตของคณะกรรมการประกันสังคม
ได้แก่ พนักงานของสำนักงานประกันสังคมเข้าข่ายกฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือไม่ คณะ
กรรมการประกันสังคมมีอำนาจในการออกระเบียบหรือไม่ พนักงานสำนักงานประกันสังคม
ควรเป็นลูกจ้างประจำของส่วนราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลังและรายละเอียดอื่น ๆ

มติที่ประชุม ที่ประชุมมีมติ ดังนี้

(1) เห็นชอบหลักเกณฑ์ในภาพรวมที่จะให้มีร่างระเบียบสำนักงานประกัน
สังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความ
สามารถ พนักงานมีความพอใจในสิทธิประโยชน์ที่ได้รับและสามารถฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร
เหล่านี้

(2) พนักงานของสำนักงานประกันสังคมตามระเบียบนี้ไม่อยู่ภายใต้ของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เพราะเป็นลูกจ้างของส่วนราชการ

(3) คณะกรรมการประกันสังคมสามารถออกระเบียบนี้ได้ตามมาตรา 24 วรรคสอง พ.ศ. 2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 และระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและการนำเงินกองทุนไปใช้จ่ายเพื่อบริหารงานของสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2534 ข้อ 9 (1) ค่าใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว และข้อ 9 (12) ค่าใช้จ่ายอื่นตามที่คณะกรรมการให้ความเห็นชอบเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของสำนักงานประกันสังคม

(4) กำหนดให้พนักงานมีสิทธิในการลาป่วยปีหนึ่ง ไม่เกินสามสิบวันทำการ เท่ากับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

(5) การบรรจุเข้าเป็นพนักงานของสำนักงานประกันสังคม ไม่กำหนดระยะเวลาในการจ้าง

(6) พนักงานตามระเบียบนี้ไม่สามารถบรรจุเป็นลูกจ้างประจำ ของส่วนราชการตามระเบียบกระทรวงการคลังเนื่องจากมีงบประมาณค่าใช้จ่ายผูกพันมาก

(7) กำหนดให้มีการพ้นสภาพจากพนักงานเพิ่มเติม (18) วรรคสอง ข้อ 66 (3)

(8) กำหนดให้เพิ่มหมวดการร้องทุกข์ โดยพนักงานสามารถร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ

(9) ให้กองการเจ้าหน้าที่ ดำเนินการจัดทำตารางเปรียบเทียบเรื่องเงินเดือน / ค่าจ้าง สิทธิประโยชน์ ข้อมูลของพนักงาน คุณสมบัติ จำนวนค่าใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว การกำหนดตำแหน่ง ระดับ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการในวันจันทร์ที่ 16 ธันวาคม 2539 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการประกันสังคม

3. ประชุมคณะกรรมการพิจารณาร่างระเบียบฯ ครั้งที่ 2 เมื่อวันจันทร์ที่ 16 ธันวาคม 2539 ที่ประชุมมีมติดังนี้

<p>ข้อสังเกต ของคณะกรรมการในการ ในการประชุมครั้งที่ 2/2539 วันจันทร์ที่ 16 ธันวาคม 2539</p>	<p>มติที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ ในการประชุม ครั้งที่ 2 / 2539 วันจันทร์ที่ 16 ธันวาคม 2539</p>
<p>1. เห็นชอบอัตราค่าจ้างของพนักงาน ตามท้ายระเบียบนี้ ให้ใช้บัญชีเงินเดือน ของข้าราชการพลเรือนและอัตราค่าจ้าง ของพนักงานวิชาชีพ ให้ใช้บัญชีเงินเดือน ข้าราชการ ในอันดับ ท.3 (ข้าราชการ ระดับ 3) บวกเพิ่ม 30 %</p> <p>2. ในร่างระเบียบกำหนดให้ ข้อ 58 โทษทางวินัยมี 4 สถาน</p> <p>(1) ภาคทัณฑ์ (2) ตัดค่าจ้าง (3) ลดขั้นค่าจ้าง (4) เลิกจ้าง</p> <p>3. จากมติการประชุมครั้งที่ 1/2539 ให้ ตัดเรื่องการเกษียณอายุ เมื่ออายุครบ 60 ปี <u>บริบูรณ์</u> ออก</p>	<p>ที่ประชุมยืนยันมติคณะอนุกรรมการฯ ในการ ประชุมครั้งที่ 1/2539 เมื่อวันพุธที่ 11 ธันวาคม 2539 เกี่ยวกับข้อสังเกตของคณะกรรมการประกัน สังคมต่อร่างระเบียบฯ ทั้ง 7 ประเด็น</p> <p>1. เห็นชอบกับหลักการดังกล่าว</p> <p>2. ที่ประชุมมีความเห็นเรื่องการเลิกจ้างใน (4) ว่า ความหมายของคำว่า "เลิกจ้าง" อาจทำให้เกิดความ สับสนกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ซึ่งกำหนดให้มี การจ่ายค่าชดเชยในกรณี "เลิกจ้าง" ดังนั้นเพื่อให้ เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ จึงใช้คำว่า "ปลด- ออก" แทนและที่ประชุมมีมติเห็นชอบและมอบให้ กองนิติการแก้ไข ข้อความดังกล่าว</p> <p>3. ที่ประชุมมีมติให้ <u>กำหนดอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์</u> ไว้ตามเดิม ดังนั้นจึงกำหนดไว้ใน หมวด 2 ข้อ 12 (1)</p>

4. นำเสนอมติที่ประชุม ของคณะอนุกรรมการพิจารณาร่างระเบียบเสนอความเห็นชอบ ต่อคณะกรรมการประกันสังคมเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2539 ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบกับระเบียบฯ ดังกล่าว โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540

5. เวียนแจ้งระเบียบฯ ให้หน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทือปฏิบัติ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยด้านเอกสาร (Documentary) เพื่อช่วยให้การศึกษาครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาได้ใช้การสัมภาษณ์ (Interview) พนักงานทั่วไปในส่วนกลางเพื่อเป็นการสนับสนุนการศึกษา ซึ่งจะเป็นการสัมภาษณ์ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักเกณฑ์การจ้างลูกจ้างชั่วคราวที่มีอยู่เดิม
2. ความคิดเห็นต่อระเบียบการบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ. 2540 ในประเด็นต่าง ๆ เช่น การจ้าง การลา สวัสดิการ การพ้นจากพนักงาน การร้องทุกข์
3. ข้อเสนอแนะต่อการบริหารและจัดการพนักงานในด้านต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและใช้การสัมภาษณ์ประกอบการสนับสนุนการศึกษา เป็นการนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive)

ความรู้ความสามารถที่ใช้

การศึกษาเพื่อจัดทำระเบียบสำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงานซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งในการบริหารและจัดการพนักงานเพื่อทดแทนอัตรากำลังข้าราชการดังกล่าว ผู้ศึกษาจะต้องมีความรู้ในหลายๆ ด้าน เพื่อให้ได้ระเบียบที่สมบูรณ์ครบถ้วน ครอบคลุมมากที่สุด ดังนี้

1. ความรู้ทางด้านนิติศาสตร์ เนื่องจากจะต้องศึกษาระเบียบต่างๆ และการเขียนระเบียบจะต้องให้เนื้อหาใจความสอดคล้องกัน ไม่ขัดแย้งกัน หากมีการตีความ และจะต้องศึกษากฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงาน ว่าลูกจ้างของสำนักงานจะอยู่ในข่ายที่ต้อง

ใช้กฎหมายดังกล่าวหรือไม่ รวมทั้งการศึกษำำนาจการออกระเบียบดังกล่าวของคณะกรรมการประกันสังคม เพื่อป้องกันปัญหาผิดพลาด การดำเนินการทางวินัยและการร้องทุกข์ที่จะต้องสอดคล้องและตรงกับสภาพความเป็นจริง

2. ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านพฤติกรรมศาสตร์ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐานความสำเร็จขององค์กร การศึกษาจึงต้องหาทางให้ลูกจ้างชั่วคราว มีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการอบรมเพื่อสร้างทักษะด้านเทคนิคการจัดการ ความรู้สึก ว่าองค์กรเป็นของเขาและเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรทำให้ต้องหาแนวทางในการปรับปรุงสภาพภาพของลูกจ้างชั่วคราวในหลาย ๆ วิธี วิธีหนึ่งคือการจัดทำระเบียบฯ เพื่อให้มีการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจนเป็นระบบขึ้นในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านการบรรจุแต่งตั้ง วินัย และการรักษาวินัย การกำหนดตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ การลาและสวัสดิการ การพ้นจากพนักงาน รวมทั้ง การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเหล่านี้

3. มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับราชการ เพื่อสามารถหาข้อมูลที่ดำเนินการกับข้าราชการมาปรับใช้กับลูกจ้างชั่วคราว ให้มีสวัสดิการที่ใกล้เคียงไม่แตกต่างกันมาก

4. ความรู้ทางการเงิน คณิตศาสตร์ เพื่อสามารถวิเคราะห์และกำหนดโครงสร้างบัญชีค่าจ้างของพนักงานในอนาคต

๑
12.05.๖

เลขเรียกหนังสือ.....	ม 13๑ ม 25๔๐
เลขทะเบียน.....	5768
วันที่.....	25 มิ.ย. 2545

บทที่ 4

ผลการศึกษาและวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง มาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานของสำนักงานประกันสังคม เพื่อทดแทนอัตรากำลังข้าราชการที่ขาดแคลน (พ.ศ. 2537 - 2540) ทำให้สำนักงานประกันสังคม ได้จัดทำระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ. 2540 รวมทั้งการจัดทำมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง การวิเคราะห์อัตรากำลังพนักงานประจำปี 2540 การกำหนดแบบการประเมินผลงาน ซึ่งหากพิจารณาในแง่ความหมายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีสาระสำคัญครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน หน่วยงานสามารถดึงดูด ชำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับหน่วยงานนานที่สุด เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะเห็นว่าการที่สำนักงานฯ ได้มีการพัฒนาให้มีระเบียบสำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงานพ.ศ. 2540 ถือว่าเป็นระเบียบการบริหารงานบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวทุกด้านได้แก่ การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้ง การจ้างพนักงาน โครงสร้างบัญชีค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นค่าจ้าง การลาและสวัสดิการ วินัย และการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การพ้นสภาพจากพนักงาน การร้องทุกข์และทำให้พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ ดีขึ้นกว่าเดิมพนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รายละเอียดตามที่ปรากฏในตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3

เปรียบเทียบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิมกับ
หลักเกณฑ์ตามระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วยการบริหาร
และจัดการพนักงาน พ.ศ. 2540

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้าง ชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p><u>ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</u></p> <p>1. ระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างของส่วนราชการ พ.ศ. 2526</p> <p>2. ระเบียบว่าด้วยการจ่ายค่าจ้างลูกจ้างของส่วนราชการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2536 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539</p> <p>3. หลักเกณฑ์สำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว พ.ศ. 2536 , (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538, และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539</p>	<p>1. ระเบียบสำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ. 2540 ซึ่งจัดขึ้นตาม</p> <p>- พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 มาตรา 24 วรรคสอง บัญญัติให้คณะกรรมการประกันสังคม อาจจัดสรรเงินกองทุนประกันสังคมไม่เกินร้อยละสิบของเงินสมทบแต่ละปี เพื่อจ่ายตามมาตรา 18 และเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของสำนักงานประกันสังคม</p> <p>- ระเบียบสำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำเงินกองทุนไปใช้จ่ายเพื่อบริหารงานสำนักงานประกันสังคม พ.ศ. 2534 ข้อ 9(1) ค่าใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว และ (12) ค่าใช้จ่ายอื่นที่ คณะกรรมการให้ความเห็นชอบเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานสำนักงานประกันสังคม</p>	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ความระเอียด)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p><u>แนวปฏิบัติ</u></p> <p>1. การกำหนดกลุ่มและการเพิ่มค่าจ้างของลูกจ้างชั่วคราวแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่</p> <p>1.1 กลุ่มตำแหน่งนักวิชาการ จ้างจากผู้มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี</p> <p>1.2 กลุ่มตำแหน่งเจ้าพนักงานและตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งจ้างจากผู้มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง</p> <p>1.3 กลุ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่และตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งจ้างจากผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่า ประกาศนียบัตรวิชาชีพ</p> <p>1.4 กลุ่มตำแหน่งพนักงานขับรถ คนงานและตำแหน่งอื่นๆ ซึ่งอาจมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับการศึกษามัธยมศึกษา</p>	<p><u>แนวปฏิบัติ</u></p> <p>1. การกำหนดตำแหน่งพนักงานแบ่งเป็น</p> <p>1.1 พนักงานทั่วไป แยกเป็น</p> <p>1) พนักงานชั้นต้นจ้างจากผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับการศึกษามัธยมศึกษา จนถึงผู้ได้รับประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ หรือสายวิชาชีพ</p> <p>2) พนักงานชั้นกลาง จ้างจากผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานชั้นต้นไม่น้อยกว่า 3 ปี และผ่านการคัดเลือกตามที่คณะกรรมการกำหนด</p> <p>3) พนักงานชั้นสูงจ้างจากผู้มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีหรือปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานชั้นกลางไม่น้อยกว่า 5 ปี และผ่านการคัดเลือกตามที่คณะกรรมการกำหนด</p> <p>1.2 พนักงานวิชาชีพแยกเป็น</p> <p>1) พนักงานวิชาชีพจ้างจากผู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี</p>	<p>- มีการกำหนดตำแหน่งของพนักงานที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและกำหนดทางก้าวหน้าของพนักงานทั่วไป ประเภทพนักงานชั้นต้นและพนักงานชั้นกลางไว้ด้วยโดยการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการผ่านการพิจารณาในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งตามแนวคิดของ Davis ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งคือการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานยอมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นตั้งใจต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน ด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจ และมีกำลังขวัญดี และให้ผลลัพธ์ในเชิงบวก มองว่าโอกาสก้าวหน้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน</p> <p>นอกจากนี้สำนักงานได้กำหนด</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p>2) ผู้ชำนาญการพิเศษจ้างจากผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อปฏิบัติงานพิเศษตามที่คณะกรรมการประกันสังคมหรือเลขาธิการ มอบหมายรวมทั้งให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารงานสำนักงาน</p>	<p>ให้มีมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งพนักงานของสำนักงานประกันสังคมขึ้น โดยในแต่ละประเภทมีตำแหน่งคุณสมบัติและการกำหนดเกรดเฉลี่ยของพนักงานในระดับปริญญาตรี ไม่ต่ำกว่า 2.3 และ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ไม่ต่ำกว่า 2.5 เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานต่อไป รวมทั้งพนักงานสามารถ โยกย้ายได้ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค หากมีตำแหน่งว่างโดย ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และไม่ต้องทดลองปฏิบัติงานใหม่ และเป็นการโยกย้าย โดยได้รับความยินยอมจาก หน่วยงานทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้น เมื่อต้องการย้ายกลับภูมิลำเนาหรือกรณีอื่น ๆ ซึ่งที่ผ่านมาจะสามารถโยกย้ายได้เฉพาะส่วนกลาง หากเป็นต่างจังหวัด พนักงานจะต้องลาออกและไปสมัครในจังหวัดที่ต้องการบรรจุใหม่ ไม่สามารถโยกย้ายได้</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>2. อัตราค่าจ้าง</p> <p>2.1 วุฒิประถมศึกษา-มัธยม ได้รับค่าจ้าง 4,100 บาท</p> <p>2.2 วุฒิ ปวช. ได้รับค่าจ้าง 4,700 บาท</p> <p>2.3 วุฒิ ปวส. ได้รับค่าจ้าง 5,740 บาท</p> <p>2.4 วุฒิ ปริญญาตรี ได้รับค่าจ้าง 6,030 บาท</p>	<p>2. อัตราค่าจ้าง มีโครงสร้าง</p> <p>บัญชีค่าจ้างพนักงาน 2 บัญชี ได้แก่</p> <p>2.1 อัตราค่าจ้างพนักงานทั่วไปใช้โครงสร้างอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับประถม/มัธยม 15 ขั้น (4,100-7,260บาท) - ระดับ ปวช. 12 ขั้น (4,700-7,260 บาท) - ระดับ ปวส. 11 ขั้น (6,030-13,150 บาท) <p>2.2 อัตราค่าจ้างพนักงานวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับปริญญาตรี ใช้ฐานเงินเดือนระดับปริญญาตรี พนักงานทั่วไป บวกเพิ่ม 30 % 19 ขั้น (8,268-17,095 บาท) - ระดับผู้ชำนาญการพิเศษ อาจให้ได้รับค่าจ้างสูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้โดยได้รับความเห็นชอบกรณี ๆ ไป 	<p>- เงินเดือนหรือรายได้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีพ ในปัจจุบัน ชั่วชีพพนักงานสามารถจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการและจ่ายเป็นได้ ซึ่งในส่วนของพนักงานทั่วไปได้กำหนดอัตราเงินเดือนเหมือนเดิม โดยใช้ฐานของข้าราชการเนื่องจากพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีข้าราชการและลูกจ้างประจำ ปฏิบัติงานซึ่งได้รับเงินเดือน ที่ไม่แตกต่างจากพนักงานในกลุ่มของลูกจ้างประจำ และข้าราชการระดับ 1-3</p> <p>ส่วนการกำหนดให้พนักงานวิชาชีพที่จบจากวุฒิปริญญาตรีมีเงินเดือนมากกว่าพนักงานทั่วไป 30 % เนื่องจากเป็นวิชาชีพขาดแคลน และต้องการรักษาคนดีมีความสามารถปฏิบัติงานกับสำนักงานต่อไป ตามความคิดของ Herzeberg ที่เชื่อว่ารายได้อัตราหรือค่าจ้างเป็นปัจจัยพื้นฐานในการจูงใจให้ลูกจ้างทำงานต่อไป</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้าง ชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		<p>นอกจากนี้ Gillmer เชื่อว่า ค่าจ้างซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของรายได้ จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ถ้าจะให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความพอใจในงานซึ่งส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานจะต้องให้บุคคลทุกฝ่ายในองค์กร มีความรู้สึกว่าคุณค่าตอบแทนที่องค์กรให้ เช่น ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นไปอย่างยุติธรรม และเหมาะสมกับการทำงาน</p> <p>นอกจากนี้การกำหนดให้มีพนักงานระดับผู้ชำนาญการพิเศษก็จะทำให้สำนักงานฯ มีทางเลือกที่จะได้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้ชำนาญการด้านการเงินการลงทุน เพื่อนำเงินสมทบไปลงทุนให้เกิดประโยชน์กับนากจ้าง ลูกจ้างผู้ประกันตนมากที่สุด ผู้ชำนาญการทางคอมพิวเตอร์ เพื่อพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ ให้สมบูรณ์และสามารถใช้ได้ผลดีต่อระบบเป็นต้น</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>3. <u>การเลื่อนขั้นค่าจ้าง</u> สำนักงานฯ ได้ปรับปรุงการเลื่อนขั้นค่าจ้างมาตามลำดับดังนี้</p> <p><u>ปี 2536</u> ลูกจ้างชั่วคราว ที่มีสิทธิได้รับค่าจ้างเพิ่ม 1 ขั้นไม่เกินร้อยละ 15 ของลูกจ้างชั่วคราวที่มีสิทธิได้เพิ่มค่าจ้างโดยจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์เป็นลูกจ้างชั่วคราวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ไม่ขาดราชการมีวันลาป่วย ลาภิกษาไม่เกิน 15 วัน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอดทน</p> <p><u>ปี 2538</u> ปรับปรุงหลักเกณฑ์การนับจำนวนลูกจ้างชั่วคราวที่มีสิทธิได้เพิ่มค่าจ้างในแต่ละปี มีจำนวนไม่เกินร้อยละ 15 ของลูกจ้างชั่วคราวในวันสิ้นปีของปีที่ผ่านมา</p> <p><u>ปี 2539</u> ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้ลูกจ้างชั่วคราวได้รับการเพิ่มค่าจ้างประจำปี 1 ขั้นโดยจะต้อง ปฏิบัติงาน</p>	<p>3. <u>การเลื่อนขั้นค่าจ้าง</u></p> <p>4.1 การเลื่อนขั้นค่าจ้างให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการ พลเรือนโดยอนุโลม</p>	<p>- การเลื่อนขั้นค่าจ้างทำให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นในการดำรงชีพสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น และการเลื่อนขั้นค่าจ้าง โดตใช้หลักเกณฑ์ของข้าราชการจะทำให้ไม่มีความแตกต่างกันในการทำงานเนื่องจากพนักงานปฏิบัติงานในบางตำแหน่งที่ไม่แตกต่างจากข้าราชการ ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งในส่วนของสำนักงานเองจะต้องปฏิบัติให้บุคคลทุกฝ่ายในองค์กรมีความรู้สึก ว่าค่าตอบแทนที่องค์กรให้เป็นไปอย่างยุติธรรม และเหมาะสมกับการทำงานแต่ค่าจ้างหรือการเลื่อนขั้น ไม่ได้เป็นสิ่งประกันได้ว่าจะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานมีเสมอไป เพราะว่ายังมีเหตุอื่น ๆ อีก</p> <p>ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบรรจุแต่งตั้งและทะเบียนประวัติ ซึ่งรับผิดชอบการประเมินจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดหลักเกณฑ์</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>ไม่น้อยกว่า 1 ปี มีวันลาป่วยในปีแรกไม่เกิน 8 วันหากได้รับการจ้างต่อเนื่อง มีวันลาป่วย ลา กิจ ไม่เกิน 15 วัน ส่วนลูกจ้างชั่วคราวที่จะได้เพิ่มค่าจ้าง 1 1/2 ขั้น จะต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ปี ลาป่วย ลา กิจ มาสาย ไม่เกิน 15 วัน โดยลูกจ้างที่จะได้รับการเพิ่มค่าจ้าง ไม่เกินร้อยละ 15 ของลูกจ้างชั่วคราวในวันสิ้นปีที่ผ่านมา</p> <p>4. ค่าตอบแทนพิเศษไม่มี</p>	<p>4. <u>ค่าตอบแทนพิเศษ</u> กำหนดให้จำนวนเงินที่ใช้จ่ายเป็นค่าตอบแทนให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด โดยในปี 2540 กำหนดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงานเท่ากับอัตราค่าจ้าง 1 เดือน โดยจะต้องปฏิบัติงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี 11 เดือน นับถึงวันสิ้นปีที่ผ่านมา และอยู่ในหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้ไม่มีวันลา มาก ไม่มาทำงาน</p>	<p>ในการประเมินไว้เพื่อใช้วันสิ้นเดือนกันยายน 2540 เพื่อประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้นค่าจ้างต่อไป</p> <p>เป็นความพยายาม ของผู้บริหารที่จะสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ วิริยะ อุตสาหะ ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับสำนักงานมาตั้งแต่ต้น ประกอบกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่ผ่านมาไม่มีสิทธิได้ทุกคน สำนักงานฯ จึงขออนุมัติคณะกรรมการประกัน-สังคมให้ค่าตอบแทนพิเศษ จำนวน 1 เดือน แก่พนักงานที่อยู่ในเกณฑ์</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>5. การจ้าง</p> <p>5.1 มีสัญญาการจ้างกำหนดระยะเวลาปีต่อปี</p> <p>5.2 ไม่ต้องทดลองปฏิบัติงาน</p>	<p>สายเนืองๆ ไม่ขาดราชการ โดยมีพนักงานอยู่ในหลักเกณฑ์ทั้งหมด 673 ราย เป็นเงิน 3,746,215 บาท</p> <p>5. การจ้างพนักงาน</p> <p>5.1 มีสัญญาการจ้างไม่กำหนดระยะเวลาในการจ้าง</p> <p>5.2 ต้องมีการทดลองปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 90 วัน</p>	<p>เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ค่าตอบแทนดังกล่าว ไม่สามารถให้ทุกปีได้ เนื่องจากการดำเนินงาน ของสำนักงาน ไม่ได้มีวัตถุประสงค์แสวงหาผลกำไร แต่เป็นสวัสดิการ อย่างหนึ่งที่มีส่วนได้เสียร่วมกันจ่ายเงินสมทบเพื่อช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน โดยมีสำนักงานเป็นผู้ดำเนินการ</p> <p>ในระบบราชการที่ยึดถือระบบคุณธรรมในการบริหารงาน โดยยึดหลักความสามารถ ความเสมอภาค ความมั่นคง และความเป็นกลางทางการเมือง จะพบว่าพนักงานที่จะผ่านการคัดเลือกต้องผ่านระบบการแข่งขันทั้งในด้านการสอบ สัมภาษณ์ ความสามารถที่จะบรรจุลงในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งตามความเหมาะสมรวมทั้งหลักความมั่นคง เดิมการจ้างพนักงานมีสัญญาการจ้างปีต่อปี ทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นคง</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		<p>ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่แน่ใจจะถูกให้ออกจากงานเมื่อไร การกำหนดให้มีสัญญาจ้างตามระเบียบฯ โดยไม่กำหนดระยะเวลา ในการจ้างทำให้พนักงาน มีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากขึ้นมั่นใจว่าสามารถทำงานกับสำนักงานได้ตลอด การถูกออกจากงานมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนมากขึ้น โดยใช้เกณฑ์การประเมินเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาพนักงาน นอกเหนือจากที่กำหนดในระเบียบฯ เรื่องการพ้นจากพนักงาน <u>ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของสมพงษ์ เกษมสิน</u> ที่กล่าวว่า "ในองค์กรความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกห่วงไหวตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำได้แล้ว งานที่ทำย่อมไม่ เป็นผลดีต่อองค์กร"</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ความระบือบบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		<p>นอกจากนี้ <u>จำเนียร จวงตระกูล</u> (รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาร่างระเบียบฯ 2539) มองว่า พนักงานควรได้รับสิทธิในเรื่องสัญญาจ้าง เท่ากับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และแม้ว่าจะไม่มีการกำหนดระยะเวลาในการจ้าง ก็สามารถประเมินในช่วงทดลองงานและประเมินประจำปี เพื่อพิจารณาว่ามีคุณภาพหรือไม่ หากไม่มีคุณภาพไม่ผ่านการประเมิน อาจไม่ได้เพิ่มค่าจ้างหรือเลิกจ้างได้ <u>และอัมพร บรรดาศักดิ์</u> (รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการฯ 2539) กล่าวว่า ในภาคเอกชน จะไม่มีระยะเวลาในการจ้าง การกำหนดระยะเวลาทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ไม่เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>6. การลา</p> <p>6.1 ลาป่วย ในปีแรก ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้ไม่เกิน ปีละ 8 วันทำการ โดยได้รับ ค่าจ้าง ส่วนในปีต่อไปมีสิทธิ ลาป่วยได้ไม่เกิน 15 วันทำการ โดยได้รับค่าจ้าง</p> <p>6.2 การลาพักผ่อน เมื่อปฏิบัติงานครบ 6 เดือน ลาได้ปีละไม่เกิน 10 วันทำการ โดยได้รับค่าจ้าง</p> <p>6.3 การลาคลอดบุตร ลาได้ปีละไม่เกิน 60 วัน โดยไม่ได้รับค่าจ้าง</p>	<p>6. การลา</p> <p>6.1 ลาป่วย ปีหนึ่งไม่เกิน 30 วันทำการ โดยได้รับค่าจ้าง</p> <p>6.2 การลาพักผ่อน เมื่อทำงานครบหกเดือน มีสิทธิลาพักผ่อน ได้ปีละไม่เกิน 10 วันทำการ และสามารถสะสมวันลาพักผ่อนร่วมกับปี ต่อๆ ไปได้ไม่เกิน 20 วันทำการ</p> <p>6.3 มีสิทธิลาคลอดบุตร ได้ไม่เกิน 90 วันโดยได้รับค่าจ้าง ระหว่างลาไม่เกิน 45 วัน</p>	<p>การลาป่วย กำหนดให้ พนักงาน ได้รับสิทธิประโยชน์ เพิ่มขึ้น ไม่เกิน 30 วัน ทำการ โดยให้รับค่าจ้าง ทำให้พนักงาน ได้รับสิทธิในด้าน การลาป่วยมากขึ้น เท่ากับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ซึ่งกำหนดให้ นายจ้างปฏิบัติต่อ ลูกจ้าง ดังนี้ในส่วนของสำนักงานฯ ซึ่งอยู่ในกระทรวงแรงงานฯ ควรเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย</p> <p>การลาพักผ่อน ได้รับ ประโยชน์มากขึ้นจากเดิม คือ สามารถสะสมวันลาพักผ่อนได้</p> <p>การลาคลอดบุตร พนักงาน หญิง สามารถลาคลอดบุตรได้ เพิ่มขึ้น เป็น 90 วัน และได้รับ ค่าจ้าง 45 วัน จากที่ไม่เคยได้รับค่าจ้างนอกจากนี้ยังสามารถรับ เงินเหมาจ่ายจากกองทุนประกัน-สังคมได้อีก 45 วันด้วย</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>6.4 ลาอุปสมบท ลาประกอบพิธีอัฐย์ไม่มีสิทธิลา</p>	<p>6.4 ลาอุปสมบทลาประกอบพิธีอัฐย์ เมื่อทำงานครบ 1 ปี มีสิทธิลาไม่เกิน 120 วัน โดสได้รับค่าจ้างไม่เกิน 30 วัน</p>	<p>ลาอุปสมบท ลาประกอบพิธีอัฐย์ ทำให้มีสิทธิได้รับการลาเมื่อทำงานครบ 1 ปี ได้โดสได้รับค่าจ้าง 30 วัน</p> <p>ส่วนการลาไปรับราชการทหารหรือลาเข้ารับการตรวจเลือกเตรียมความพร้อมได้รับสิทธิเช่นเดิม การลาถือเป็นสิทธิประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับซึ่งมิใช่เป็นตัวเงินตามแนวคิดของ <u>Mayo</u> ที่ได้ศึกษาพบว่า รางวัลทางจิตใจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและให้ความสุขแก่การทำงานมากกว่าที่จะให้รางวัลเป็นเงินตรา แต่เพียงอย่างเดียว และการใช้วันลาและจำนวนครั้งที่มาสายเข้ามาเป็นเกณฑ์ในการประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นค่าจ้าง ก็จะทำให้การลาของพนักงานที่ใช้สิทธิเต็มที่มีใช้จากความเดือดร้อนจริงจะได้ลดน้อยลง และเป็นการปลุกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบและอุทิศต่องานที่ปฏิบัติ</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
6.5 ลาภิจ ไม่มีสิทธิลา	6.5 ลาภิจ เมื่อทำงานครบ 1 ปี มีสิทธิลาภิจ ได้ไม่เกิน 15 วันทำการ โดยได้รับค่าจ้าง	ให้มีสิทธิได้รับการลาภิจ เมื่อทำงานครบ 1 ปี ไม่เกิน 15 วัน โดยได้รับค่าจ้าง จากที่ไม่เคยได้
7. เดิมไม่มีสวัสดิการดังกล่าว	<p>7. <u>สวัสดิการ</u></p> <p>7.1 กรณีเจ็บป่วยได้รับอันตรายจนพิการสูญเสียอวัยวะไปเพราะปฏิบัติหน้าที่หรือประทุษร้ายเพราะการปฏิบัติหน้าที่ แต่ยังสามารถปฏิบัติงานได้ ให้มีสิทธิได้รับเงินทำขวัญตามประเภทและอัตราที่กำหนด ไว้ในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยเงินทำขวัญข้าราชการและลูกจ้าง พ.ศ. 2516 ดังนี้</p> <p>(1) แขนขาดข้างหนึ่ง ให้ได้รับ 24 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(2) ขาขาดข้างหนึ่ง ให้ได้รับ 22 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(3) มือขาดข้างหนึ่ง ให้ได้รับ 18 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(4) เท้าขาดข้างหนึ่ง ให้ได้รับ 15 เท่าของค่าจ้าง</p>	<p>สวัสดิการเป็นผลประโยชน์ที่เกื้อกูลที่พนักงานจะได้รับจากหน่วยงาน ซึ่งแต่เดิมหากพนักงานเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน ก็ไม่สามารถที่จะได้รับสวัสดิการจากองค์กรได้ การกำหนดให้พนักงานได้รับสิทธิในการประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน เท่ากับข้าราชการและลูกจ้างประจำ รวมทั้งการให้ได้รับสิทธิมากกว่าข้าราชการในกรณีที่ทุพพลภาพไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ ให้ได้รับเงินทำขวัญ จำนวน 30 เท่าของค่าจ้างเดือนสุดท้ายเต็มเดือน เป็นการให้สวัสดิการและช่วยเหลือครอบครัว เพื่อให้มีเงินก้อนหนึ่งในการดำรงชีวิตสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่พนักงาน</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้
	<p>(5) ตาบอดข้างหนึ่ง ให้ได้รับ 11 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(6) หูหนวกทั้งสองข้าง ให้ได้รับค่าจ้าง 9 เท่าของค่าจ้าง</p> <p>(7) หูหนวกข้างหนึ่ง ให้ได้รับ 4 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(8) นิ้วหัวแม่มือขาด นิ้วหนึ่ง ให้ได้รับ 4 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(9) นิ้วชี้ขาดหนึ่งนิ้ว ให้ได้รับ 3 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(10) นิ้วกลางขาดนิ้วหนึ่ง ให้ได้รับ 3 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(11) นิ้วนางขาดนิ้วหนึ่ง ให้ได้รับ 2 เท่าครึ่งของค่าจ้าง</p> <p>(12) นิ้วก้อยขาดหนึ่งนิ้ว ให้ได้รับ 1 เท่าของค่าจ้าง</p> <p>(13) นิ้วหัวแม่มือเท้าขาด นิ้วหนึ่งให้ได้รับ 3 เท่าของค่าจ้าง</p> <p>(14) นิ้วเท้าอื่นขาดนิ้วหนึ่ง ให้ได้รับ 1 เท่าของค่าจ้าง</p> <p>(15) สูญเสียอวัยวะสืบพันธุ์หรือความสามารถสืบพันธุ์ได้ ให้ได้รับ 25 เท่าของค่าจ้าง</p>	<p>นอกจากนี้สวัสดิการด้านอาหาร ทำการนอกเวลา โดยในปี 2539 ค่าอาหารทำการนอกเวลา ในส่วนกลาง จำนวน 10 ล้านบาทและส่วนภูมิภาค จำนวน 13 ล้านบาทส่วน ในปี 2540 (ม.ค.-มิ.ย. 2540) ส่วนกลาง จำนวน 4 ล้านบาทและ ส่วนภูมิภาค (ม.ค.-เม.ย 2540) จำนวน 3.6 ล้านบาท</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p>7.2 กรณีที่พนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเงินค่าจ้างเป็นจำนวนสามสิบเท่าของค่าจ้างเดือนสุดท้ายเต็มเดือน</p> <p>7.3 กรณีถึงแก่ความตายเนื่องจากปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับเงินช่วยเหลือสามเท่าของค่าจ้างเดือนสุดท้ายเต็มเดือนที่พนักงานผู้นั้นมีสิทธิได้รับ ในเดือนที่ถึงแก่ความตาย โดยการจ่ายเงินช่วยเหลือตามข้อนี้ให้นำความในหมวด 4 ว่าด้วยการจ่ายเงินช่วยเหลือ ในกรณีที่ข้าราชการถึงแก่ความตายตามพระราชกฤษฎีกาการจ่ายเงินเดือน เงินปี บำเหน็จ บำนาญ และเงินอื่นในลักษณะเดียวกันมาใช้ เช่น</p> <p>"พนักงานผู้ใดตายในระหว่างละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือ หนีการปฏิบัติหน้าที่ ห้ามมิให้จ่ายเงินช่วยเหลือ"</p>	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p>"เงินพิเศษ" ให้จ่ายแก่บุคคลซึ่งพนักงานผู้ตายแสดงเจตนาโดยทำเป็นหนังสือยื่นต่อส่วนราชการเจ้าสังกัด ถ้ามิได้แสดงเจตนาไว้หรือบุคคลซึ่งพนักงานผู้ตายแสดงเจตนาไว้ ตายก่อนพนักงาน ผู้ตาย หรือก่อนมีการจ่ายเงิน ก็ให้จ่ายแก่บุคคลตามลำดับ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) คู่สมรส (2) บุตร (3) บิดา มารดา <p>เมื่อปรากฏว่าบุคคลในลำดับก่อนมีชีวิตรอยู่ บุคคลในลำดับถัดไปไม่มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือ</p> <p>ถ้าผู้มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือในลำดับเดียวกันมีหลายคน ให้จ่ายแก่ผู้ซึ่งบุคคลในลำดับนั้นมอบหมายเป็นหนังสือหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่จัดการศพ</p> <p>"การขอรับเงินช่วยเหลือให้กระทำภายในหนึ่งปี นับแต่วันที่พนักงานผู้ซึ่งมีสิทธิรับค่าจ้างตาย"</p>	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>8. วินัยและการรักษาวินัย ใช้แนวทางของข้าราชการ</p>	<p>ในกรณีที่ทางราชการมีความจำเป็นต้องเข้าจัดการศพพนักงานผู้ตาย เพราะไม่มีผู้ใดเข้าจัดการในเวลาอันสมควร ให้ทางราชการหักค่าใช้จ่ายจากเงินช่วยเหลือเท่าที่จ่ายจริง แล้วมอบส่วนที่เหลือ ถ้ามีให้แก่ผู้มีสิทธิได้รับ"</p> <p>7.4 พนักงานตามข้อ 7.2-7.3 ไม่มีสิทธิได้รับเงินทางวิทยุหรือเงินช่วยเหลือ หากเสพของมีนเมาหรือสิ่งเสพติด อื่นจนไม่สามารถครองสติได้ขณะปฏิบัติหน้าที่และประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงในขณะปฏิบัติหน้าที่</p> <p>8. วินัยและการรักษาวินัย</p> <p>8.1 <u>ให้พนักงานรักษาวินัยเหมือนวินัยของข้าราชการ</u> ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - รักษาวินัยโดยเคร่งครัด - สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 	<p>ทำให้มีวินัยและรักษาวินัย โทษทางวินัยที่เป็นของพนักงานชัดเจนขึ้น สามารถนำมาเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นของสำนักงานเอง ไม่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น ๆ เป็นแรงจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้าง ชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตที่องธรรม - ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและความก้าวหน้าแก่สำนักงาน - ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอดสาหัส ระเบียบระวาง รักษาประโยชน์ของสำนักงานและไม่ประมาทเลินเล่อ - ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล - รับผิดชอบต่อเหตุการณความเคลื่อนไหวที่จะเป็นภัยอันตรายต่อประเทศชาติ - รักษาความลับของทางราชการ - ปฏิบัติหน้าที่มิให้เป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน - ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา - ปฏิบัติตามระเบียบแบบธรรมเนียมและจรรยาบรรณของข้าราชการ 	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p style="text-align: center;">- อุดมศึกษาให้แก่ สำนักงาน</p> <p style="text-align: center;">- สภาพ ระเบียบ ร้อย รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือระหว่าง ผู้ร่วมงาน</p> <p style="text-align: center;">- ต้อนรับให้ความ สะดวก ความเป็นธรรม และ สงเคราะห์ประชาชนผู้มาติดต่องาน โดยไม่ชักช้า</p> <p style="text-align: center;">- ไม่กระทำการหรือ ยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์ ที่ทำให้เสื่อมเสียหน้าที่</p> <p style="text-align: center;">- ไม่เป็นกรรมการ ผู้จัดการ, ผู้จัดการในห้างหุ้นส่วนหรือ บริษัท</p> <p style="text-align: center;">- วางตนเป็นกลาง ทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p style="text-align: center;">- รักษาชื่อเสียงและ เกียรติศักดิ์หน้าที่ของตนไม่ให้เสื่อมเสีย</p> <p style="text-align: center;">8.2 <u>โทษทางวินัย</u> มี 4 สถาน ได้แก่</p> <p style="text-align: center;">- ภาคทัณฑ์</p> <p style="text-align: center;">- ตัดค่าจ้าง</p> <p style="text-align: center;">- ลดขั้นค่าจ้าง</p> <p style="text-align: center;">- ปลดออก</p>	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p style="text-align: center;">8.3 <u>ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ได้แก่</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเป็นการทุจริตต่อหน้าที่ - การประมาทเลินเล่อในหน้าที่อื่นเป็นเหตุให้เสียหายแก่สำนักงานอย่างร้ายแรง - การปฏิบัติหน้าที่โดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของสำนักงาน มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล เป็นเหตุให้เสียหายแก่สำนักงานอย่างร้ายแรง - การขัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้เสียหายแก่สำนักงานอย่างร้ายแรง - การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุอันสมควร และการละทิ้งหน้าที่ติดต่อกันในคราวเดียวกันเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุอันสมควรหรือจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ 	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p style="text-align: center;">- การคุ้มครองพิเศษ-</p> <p>หยาม กตที่ คุ้มครองประชาชนผู้มาติดต่องานอย่างร้ายแรง</p> <p style="text-align: center;">- กระทำผิดความ</p> <p>อาชญาจนได้รับโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่โทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือลหุโทษ หรือกระทำการอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง</p> <p style="text-align: center;">9. การดำเนินการทางวินัย</p> <p style="text-align: center;">9.1 กรณีผิดวินัยอย่าง</p> <p><u>ไม่ร้ายแรง ให้ดำเนินการตามวิถี</u> <u>การที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร</u></p> <p style="text-align: center;">(1) ให้ผู้บังคับบัญชา</p> <p>สั่งลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดค่าจ้าง ลดขั้นค่าจ้าง ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด</p> <p style="text-align: center;">(2) กรณีความผิด</p> <p>วินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรลดโทษ จะให้งดโทษ โดยว่ากล่าวตักเตือน หรือทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือไว้ก่อนก็ได้</p>	<p style="text-align: center;">มีการดำเนินการทางวินัยในส่วน</p> <p>ของพนักงานที่ระบุชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น สามารถถือเป็นแนวปฏิบัติได้</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p>(3) การลงโทษตาม (1) และ (2) ในสถานโทษและอัตราโทษใดให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนกำหนด</p> <p><u>9.2 กรณีผิดวินัยอย่างร้ายแรง</u></p> <p>(1) พนักงานผู้ใดกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง เลขานุการ หรือผู้ที่เลขานุการมอบหมาย <u>สั่งปลดออก</u></p> <p>(2) กรณีถูกตั้งกรรมการสอบสวน หรือถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เลขานุการหรือผู้ที่เลขานุการมอบหมายสั่งให้ออกจากงานหรือสั่งพักงานไว้ก่อน เพื่อรอฟังผลการสอบสวน พิจารณาได้ หากพบว่าไม่มีความผิดทั้งในชั้นถูกปลดออกหรือออก จากงานด้วยเหตุอื่น ให้สั่งกลับเข้าทำงานในตำแหน่งเดิมหรือไม่สูงกว่าเดิม</p> <p>(3) กรณีถูกกล่าวหา แม้ว่าผู้นั้นออกจากงานไปแล้ว เลขานุการหรือผู้ที่เลขานุการมอบหมายมี</p>	

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในรั้วปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
<p>10. การฟื้นฟูสภาพจากการเป็นพนักงาน ใช้การจ้างปีต่อปีตามสัญญา และการประเมินว่าอยู่ในเกณฑ์ที่จะจ้างต่อหรือไม่ ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน</p>	<p>อำนาจดำเนินการสอบสวนและพิจารณา รวมทั้งดำเนินการทางวินัยตามข้อ 60 เสมือนว่ายังมีได้ออกจากงานได้</p> <p>10. การฟื้นฟูสภาพจากการเป็นพนักงาน เมื่อ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตาย 2. มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ 3. ลาออก 4. ถูกสั่งให้ออกจากงาน เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติงาน - ผิดวินัยอย่างร้ายแรง - ไปรับราชการทหารตามกฎหมาย ว่าด้วยการรับราชการทหาร - เจ็บป่วยจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ - ขาดคุณสมบัติตามข้อ 12 (3) (4) (7) หรือ (8) 	<p>กำหนดให้มีการฟื้นฟูสภาพจากการเป็นพนักงานโดยยึดแนวของราชการ แต่เป็นของพนักงาน ตามระเบียบนี้ชัดเจนยิ่งขึ้น</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับดี
<p>11. ให้มีการร้องทุกข์ของพนักงานที่เป็นรูปธรรม</p>	<p>- ถูกกล่าวหาว่าขาดคุณสมบัติตามข้อ 12 (2)</p> <p>- สำนักงานยุบเลิกตำแหน่ง</p> <p>- ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในระดับชั้นเป็นที่พอใจของสำนักงาน</p> <p>- มีมลทินหรือมีหมองในการที่ถูกละเลยส่วน หากปฏิบัติงานต่อไปจะเป็นการเสียหายแก่สำนักงาน</p> <p>- ต้องโทษจำคุกโดยคำสั่งศาล หรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด</p> <p>5. ถูกสั่งลงโทษปลดออก ตามข้อ 58 (4)</p> <p>11. <u>การร้องทุกข์</u></p> <p>- พนักงานมีสิทธิร้องทุกข์ภายใน 15 วันนับแต่วันรับทราบคำสั่งลงโทษ</p>	<p>ให้สิทธิแก่พนักงานสามารถร้องทุกข์ หากไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน และสิ้นสุดในชั้นของคณะกรรมการประกัน-</p>

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับลูกจ้างชั่วคราวเดิม	หลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานในปัจจุบัน (ตามระเบียบฯ)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
	<p>- ผู้ร้องทุกข์ต้องร้องทุกข์เป็นหนังสือและลงนามเพียงคนเดียว และจะยื่นก่อน 48 ชั่วโมง หลังจากเวลาที่ถูกสั่งลงโทษไม่ได้</p> <p>- การร้องทุกข์ต้องยื่นต่อผู้บังคับบัญชา <u>เหนือผู้สั่งลงโทษ</u>หนึ่งลำดับ</p> <p>- การวินิจฉัยคำร้องทุกข์ให้เสร็จเด็ดขาดเพียงชั้นประธานคณะกรรมการประกันสังคม</p>	<p>สังคม ซึ่งไม่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ของส่วนราชการอื่น ๆ เป็นการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น</p>

ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์พนักงาน

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์พนักงานทั่วไป เพื่อต้องการทราบกำลังขวัญแรงจูงใจและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ของผู้ศึกษาในฐานะผู้บริหารพบว่า

1. ความคิดเห็นของพนักงานต่อหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ้างพนักงานก่อนมีระเบียบฯ ใช้บังคับ นั้น

พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานมีการกำหนดระยะเวลาตามสัญญาจ้างปีต่อปี ทำให้ขาดความกระตือรือร้นทำงานด้วยความเฉื่อยชา ทำงานไม่เต็มทีกลัวจะถูกเลิกจ้างตลอดเวลา ทำให้ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจว่าผู้บังคับบัญชาจะมีความยุติธรรม เป็นธรรมในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งเกิดความรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่มีความภาคภูมิใจ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่มีทั้งในด้านของตำแหน่งและการศึกษาต่อ รวมทั้ง การฝึกอบรมพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ แม้ว่าจะมีการปรับปรุงการเพิ่มขึ้นเงินเดือนตั้งแต่ พ.ศ. 2536-2539 ทำให้ขวัญกำลังใจดีขึ้นแต่ก็ยังไม่ทั้งหมดเนื่องจาก ส่วนหนึ่งจะได้รับการเพิ่มขึ้นเงินเดือน แต่อีกส่วนหนึ่งก็ยังไม่ได้รับการเพิ่มเนื่องจากไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ หรือมีการลาในกรณีต่าง ๆ เกินเกณฑ์ที่กำหนด

2. ความเห็นต่อระเบียบการบริหารและจัดการพนักงานสำนักงาน

ประกันสังคม พ.ศ.2540

พนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของระเบียบฯว่า พนักงาน คือลูกจ้างชั่วคราวของสำนักงานประกันสังคม โดยได้ปรับเป็นพนักงานและมีระเบียบฯ ที่ปฏิบัติเกี่ยวกับพนักงานครอบคลุมทุกด้าน ทำให้พนักงานได้รับสิทธิต่าง ๆ มากกว่าการเป็นลูกจ้างชั่วคราวเดิมในหลาย ๆ ด้าน เช่น การจ้าง ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การลา สวัสดิการ ความรับผิดชอบของพนักงานที่จะต้องพัฒนาความรู้ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คุณภาพของงานต้องดีขึ้น โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการกำหนดตำแหน่งพนักงานเป็นพนักงานทั่วไปและพนักงานวิชาชีพ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งพนักงาน ทำให้สำนักงานฯ สามารถสรรหาบุคลากรให้ตรงตามสายงาน และได้พนักงานที่ตรงกับ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการและทำให้การกำหนดมีโครงสร้างบัญชีที่แตกต่างกันในกรณีพนักงานทั่วไปและพนักงานวิชาชีพชัดเจนขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีเพียงส่วนน้อยที่มีความเห็นว่าควร จะเรียกชื่อตามตำแหน่งเดิม เพราะอาจทำให้เกิดความสับสนได้ ส่วนการกำหนดเกรดเฉลี่ย ในการรับพนักงานนั้น พนักงานมีความเห็นว่า การให้เกรดในแต่ละสถาบันการศึกษา มีความแตกต่างกัน และควรจะให้เปิดโอกาสให้ได้ปฏิบัติงาน โดยใช้ผลงานเป็นการวัดการปฏิบัติงาน มากกว่าจะวัดจากผลการศึกษา

2. การจ้างพนักงาน

การกำหนดให้มีการจ้างพนักงาน โดยมีสัญญาจ้างแต่ไม่กำหนดระยะเวลา พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีความมั่นคงในการทำงานเพิ่มขึ้นมีความมั่นใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และทำให้มีความเชื่อมั่นในการทำงานว่าหากพนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและถูก ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็จะไม่มีการปลดพนักงานออก ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน

3. อัตราค่าจ้าง การเลื่อนขั้นค่าจ้าง ค่าตอบแทน

พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อัตราค่าจ้างของพนักงานทั่วไปมีความ เหมาะสมที่ใช้ฐานเงินเดือนของข้าราชการเนื่องจากพนักงานเป็นลูกจ้างของส่วนราชการและ ปฏิบัติงานร่วมกับข้าราชการและลูกจ้างประจำจึงไม่ควรจะมีค่าจ้างแตกต่างไปจากบุคลากร ดังกล่าวได้และพนักงานวิชาชีพควรที่จะได้ขึ้นค่าจ้างสูงกว่า เพื่อจะได้แข่งขันกับภาคเอกชน ได้และหากการเลื่อนขั้นเงินเดือน เหมือนกับข้าราชการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิได้เลื่อนค่า จ้างเกือบทุกคนที่อยู่ในเกณฑ์เนื่องจากที่ผ่านมาพนักงานที่จะได้เลื่อนขั้นค่าจ้าง จะต้อง ทำงานมาแล้ว 1 ปี 11 เดือน ขึ้นไป มีความรู้สึกมั่นคงขึ้น การให้ค่าตอบแทนทำให้พนักงาน มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

4. การลา และสวัสดิการ

พนักงานมีความเห็นว่า การกำหนดให้พนักงานได้รับสิทธิในการลาและมีวันลามากขึ้น โดยให้รับค่าจ้าง เช่น การลาป่วย 30 วัน ลาคลอดบุตร 90 วัน โดยได้รับค่าจ้าง 45 วัน ลาพักผ่อนสามารถสะสมวันลาได้ การมีสิทธิลาอุปสมบท ลาประกอบพิธีฮัจย์ และการลาภิกษาทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ มีขวัญในการปฏิบัติงาน ความต้องการได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้น โดยมีเหตุผลว่าการมีวันลาและสามารถสะสมวันลาได้ จะมีส่วนดีกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้น หรือมีความจำเป็นที่จะต้องลาเกินกว่าที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าสำนักงานฯ ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่าย ความแตกต่างระหว่างพนักงานกับข้าราชการมีน้อยลง แม้จะไม่ได้เท่ากับข้าราชการก็ตาม

นอกจากนี้ พนักงานส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าพนักงานควรมีดุลพินิจในการลาว่ามีความจำเป็นหรือไม่ ไม่ใช่คิดจะลาตามสิทธิที่ได้รับเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับงาน ทำให้งานไม่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งผลกระทบต่อพนักงานเองเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ใช้วันลาเป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณา ด้านสวัสดิการ พนักงานมองว่ายังมีน้อยควรจะมีใกล้เคียงกับข้าราชการ

5. วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย และการร้องทุกข์

พนักงานมีความเห็นว่า การกำหนดให้มีวินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย ทำให้พนักงานมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และพนักงานจะอ้างว่ามีสิทธิร้องทุกข์ทำให้เกิดความยุติธรรม จะได้ไม่มีการกลั่นแกล้งหรือใช้เหตุผลส่วนตัวมาอ้าง เพื่อให้พนักงานต้องออกจากงานโดยไม่มีสาเหตุ ไม่ยุติธรรม

นอกจากการมีระเบียบฯ ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แล้วปรากฏว่าพนักงานมีความเห็นเพิ่มเติมว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานซึ่งย้ายมาอยู่ที่ทำงานใหม่ทำให้สะดวกกว้างขวางเป็นสัดส่วนดี ส่วนเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ มีความเพียงพอ แต่ควรพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้มีหลายโปรแกรม เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะมากขึ้น ในกรณีเพื่อนร่วมงานมีความเห็นให้ให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ด้วยดี ส่วนผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ให้ความสนิทสนมและเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้

3. ข้อเสนอแนะต่อการบริหารและจัดการ

พนักงานได้เสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านสวัสดิการ

- ควรมีสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัยให้แก่พนักงาน โดยอาจให้วงเงินที่ต่ำกว่าข้าราชการ
- ควรมีสวัสดิการเบิกค่ารักษาพยาบาลให้แก่บิดา มารดา และบุตร
- ควรมีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการพนักงานประกันสังคม ในลักษณะสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือยามฉุกเฉิน
- ควรมีสวัสดิการการศึกษาบุตร
- ควรมีสวัสดิการค่าเช่าบ้าน โดยอาจได้รับเพียงบางส่วน

2. ด้านการฝึกอบรม

- ควรมีการฝึกอบรมพนักงานให้ทราบถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติและได้รับจากระเบียบฯ
- ควรจัดฝึกอบรมพนักงานในด้านต่าง ๆ เพื่อเข้าใจงานขององค์กร

3. ด้านอื่น ๆ

- ควรมีการจัดทำบัตรสำหรับพนักงานเพื่อให้ผู้มาติดต่อยอมรับในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร

การมีระเบียบฯ เป็นมาตรการหนึ่งในการบริหารและจัดการพนักงาน รวมทั้งการสัมภาษณ์พนักงาน เพื่อประกอบการศึกษา จะเห็นว่าตรงกับแนวคิดของ เฮอร์ซเบิร์ก ซึ่งมองว่าปัจจัยสุขอนามัย เช่น เงินเดือน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร และปัจจัยจูงใจ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และแนวคิดของ Louise t. Davis ที่เสนอว่า ค่าจ้าง ความมั่นคงในหน้าที่การงานประโยชน์เกื้อกูล ฯลฯ และตรงหลักการบริหารงานบุคคล ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความมั่นคง ความเหมาะสม ความยุติธรรม หลักสวัสดิการ การเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม ฯลฯ เพื่อเป็นมาตรการที่จะให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถ

เนื่องจากภาระงานของสำนักงานประกันสังคมจะเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนสถานประกอบการ และจำนวนนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน การกำหนดให้มีระเบียบฯ เป็นมาตรการหนึ่งในการบริหารและจัดการพนักงาน ทำให้สำนักงานมีงบประมาณผูกพันและต้องดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ ในระยะยาวมากขึ้น ในขณะที่ค่าจ้างที่นำมาใช้ในการจ้างพนักงานมาจากเงินสมทบที่จัดเก็บได้ ขณะที่ในปัจจุบันมีปัญหาด้านเศรษฐกิจการให้ลูกจ้างออกจากงาน การยุบเลิกบริษัท 1,000 กว่าแห่ง และจากปัญหาของสำนักงานฯ เองที่ยังไม่สามารถตรวจสอบและเก็บเงินสมทบตามเป้าหมาย ทำให้สำนักงานจำเป็นต้องควบคุมจำนวนลูกจ้าง และอัตราการจ้างไม่ให้สูงเกินไปเพราะจะส่งผลกระทบต่อในระยะยาว โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์หรืออัตรากำลังพนักงาน โดยใช้ข้อมูลสถานประกอบการ ผู้ประกันตน ประจำเดือนมกราคม 2540 จำนวนข้อมูลผู้ใช้บริการวินิจฉัยจากรายงานประจำปี 2538 รายละเอียดตามตารางที่ 7 และตารางที่ 8 ในภาคผนวก สรุปได้หลักเกณฑ์ดังนี้

1. กำหนดจำนวนพนักงานจากจำนวนสถานประกอบการในความรับผิดชอบ

พนักงาน 1 คน ต่อ สถานประกอบการ 200 แห่ง

แบ่งเป็นสัดส่วนตามตำแหน่ง จากพนักงาน 8 คน ดังนี้

- พนักงานชั้นสูง (ปริญญาตรี) จำนวน 3 ตำแหน่ง
- พนักงานชั้นกลาง (ปวส.) จำนวน - ตำแหน่ง
- พนักงานชั้นต้น (ปวช.) จำนวน 5 ตำแหน่ง

2. กำหนดจำนวนพนักงานจากจำนวนผู้ประกันตนในความรับผิดชอบ

พนักงาน 1 คน ต่อผู้ประกันตน 15,000 ราย

แบ่งเป็นสัดส่วนตามตำแหน่ง จากพนักงาน 8 คน ดังนี้

- พนักงานชั้นสูง (ปริญญาตรี) จำนวน 1 ตำแหน่ง
- พนักงานชั้นกลาง (ปวส.) จำนวน 2 ตำแหน่ง
- พนักงานชั้นต้น (ปวช.) จำนวน 5 ตำแหน่ง

3. กำหนดจำนวนพนักงานจากจำนวนผู้ใช้บริการวินิจฉัยในความรับผิดชอบ

พนักงาน 1 คน ต่อ งานบริการวินิจฉัย 15 รายต่อ 1 วัน

แบ่งเป็นสัดส่วนตามตำแหน่ง จากพนักงาน 8 คน ดังนี้

- พนักงานชั้นสูง (ปริญญาตรี) จำนวน 6 ตำแหน่ง
- พนักงานชั้นกลาง (ปวส.) จำนวน - ตำแหน่ง
- พนักงานชั้นต้น (ปวช.) จำนวน 2 ตำแหน่ง

หมายเหตุ: การวิเคราะห์อัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ให้ข้อ 1,2,3 วิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงของจังหวัด โดยดูจากอัตรา Wrok Flow สูงสุดกับต่ำสุดและหาเกณฑ์เฉลี่ย รวมทั้งได้คำนึงถึงลักษณะความยากง่ายของงาน ประกอบด้วย

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์อัตรากำลังแล้ว สรุปเป็นอัตรากำลังพนักงานจากการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 4

สรุปผลการวิเคราะห์อัตรากำลังพนักงานสำนักงานประกันสังคม

หน่วยงาน	ตำแหน่ง						รวม
	พ.ชั้นสูง	พ.ชั้นกลาง	พ. ชั้นต้น				
	ปริญญาตรี	ปวส.	ปวช	พвр.	คนงาน		
<u>ส่วนกลาง</u>	368	191	411	47	28	26	1,071
สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 1-5	144	39	219	-	5	-	407
กอง / ศูนย์ / หน่วยงาน	224	152	192	47	23	26	664
<u>ส่วนภูมิภาค</u>							
สำนักงานประกันสังคมจังหวัด 75 จังหวัด	222	61	467	105	29	-	884
รวมทั้งสิ้น	590	251	878	152	57	26	1,955

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม

อัตรากำลังในภาพรวมของสำนักงานประกันสังคมที่ดำเนินการวิเคราะห์การกำหนดตำแหน่งไม่ได้สอดคล้องกับอัตราพนักงานเดิมที่ดำเนินการจ้างไว้ เนื่องจากในอดีตการอนุมัติ จ้างพนักงานดูจากเหตุผลความจำเป็นและคำเสนอขอของหน่วยงาน ทำให้การจัดสรรพนักงานตามกรอบยังไม่สามารถจัดสรรได้ลงตัวในระยะแรก สำนักงานจึงอนุมัติอัตราพนักงาน เพื่อให้เหมาะสมไม่กระทบกับอัตราพนักงานเดิมที่สำนักงานมีอยู่และไม่กระทบกับงบประมาณที่จัดสรรไว้ จึงได้อนุมัติอัตราพนักงานในปี 2540 ดังนี้

ตารางที่ 5

สรุปอัตรากำลังพนักงานของสำนักงานประกันสังคม

หน่วยงาน	ตำแหน่ง						รวม
	พ.ชั้นสูง	พ.ชั้นกลาง	พ. ชั้นต้น				
	ปริญญาตรี	ปวส.	ปวช.	พชร.	คนงาน	อื่น ๆ*	
ส่วนกลาง	323	208	362	47	30	26	996
สำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่ 1-5	99	56	171	-	6	-	332
กอง / ศูนย์ / หน่วยงาน	224	152	191	47	24	26	664
ส่วนภูมิภาค							
สำนักงานประกันสังคมจังหวัด 75 จังหวัด	230	163	388	100	31	-	910
รวมทั้งสิ้น	553	371	748	147	61	26	1,906

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานประกันสังคม

หมายเหตุ * อื่น ๆ ได้แก่ ตำแหน่งในสังกัด

สำนักงานเลขาธิการกรม พนักงานรับโทรศัพท์ = 2, นายช่าง = 2, ช่าง = 4

ศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพคนงาน ผู้ช่วยพยาบาล = 2, ผู้ช่วยกายภาพบำบัด = 1, ผู้ช่วยอาชีพบำบัด = 1, ผู้ช่วยกายอุปกรณ์ = 1, ช่าง = 2, เจ้าหน้าที่ฝึกอาชีพ = 2, ผู้ช่วยครูฝึกอบรม = 3

กองทะเบียนและประมวลผล นายช่าง = 2, ช่าง = 3

ศูนย์สารนิเทศ เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ = 1

ประโยชน์ของการกำหนดระเบียบการบริหารและจัดการพนักงาน

มาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานของสำนักงานประกันสังคมเพื่อทดแทนอัตรากำลังข้าราชการที่ขาดแคลน โดยกำหนดให้มีระเบียบการบริหารของตนเองทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงดังนี้

1. ด้านอัตรากำลัง

1.1 รัฐบาลเห็นชอบให้กำหนดมาตรฐานการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐเพื่อชะลออัตราการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านบุคคลโดยรวม ส่งเสริมให้ส่วนราชการใช้ประโยชน์จากกำลังคนให้มากที่สุดและปรับโครงสร้างกำลังคนภาครัฐให้มีขนาดกระทัดรัด มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สำนักงานประกันสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานตั้งใหม่ได้รับผลกระทบจากมาตรการดังกล่าวโดยไม่ได้รับอัตรากำลังข้าราชการและลูกจ้างประจำเพิ่ม สำนักงานประกันสังคมต้องขยายความคุ้มครองไปสู่กรณีชราภาพและสงเคราะห์บุตรในปี 2541 และแนวโน้มการขยายความคุ้มครองไปสู่สถานประกอบการที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 10 คน และแรงงานนอกระบบในอนาคตทำให้มีปริมาณของนายจ้าง ลูกจ้าง และผู้ประกันตนเพิ่มมากขึ้น สำนักงานฯ ได้แก้ไขปัญหาโดยการจ้างพนักงานฯ ซึ่งใช้เงินจากงบบริหารเงินกองทุนประกันสังคม ทำให้มีพนักงานช่วยปฏิบัติงานทดแทนข้าราชการในปัจจุบัน จำนวน 1,906 อัตรา และเป็นการบรรลุนโยบายของรัฐบาลด้านการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน ข้อ 2.1.4 ผลักดันให้มีการปรับทัศนคติ และระบบการทำงานของภาครัฐจากการปกครองประชาชนมาเป็นการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพการบริการของรัฐให้เป็นที่พอใจของประชาชน รวมทั้งการขยายประกันสังคมเขตพื้นที่และสาขาของจังหวัด โดยการเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการบางส่วน และใช้พนักงานช่วยทดแทนอัตรากำลังข้าราชการที่ขาดแคลน

1.2 ในส่วนของสำนักงานประกันสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ ในขณะที่ความคาดหวังของนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน ต้องการให้สามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับภาคเอกชน คือ รวดเร็ว ถูกต้องประทับใจ แต่สำนักงานประกันสังคมมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน เช่น การจำกัดอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมาปฏิบัติงานเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง เช่น การบริหารเงินกองทุนและการพัฒนาระบบสารสนเทศ อย่างไรก็ตามสำนักงานประกันสังคมมี Strengths (จุดแข็ง) ที่ได้เปรียบหน่วยงานอื่น คือ

พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 มาตรา 24 วรรคสองกำหนดให้คณะกรรมการ อาจจัดสรรเงิน กองทุนไม่เกินร้อยละสิบของเงินสมทบแต่ละปี เพื่อจ่ายตามมาตรา 18 และเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของสำนักงานฯ และได้ออกระเบียบสำนักงานประกันสังคม เกี่ยวกับการนำเงินกองทุนไปใช้จ่ายเพื่อบริหารงานของสำนักงานประกันสังคม ในปี 2534 ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว เพื่อการปฏิบัติงาน ทำให้สำนักงานฯ มีค่าใช้จ่ายในการบริหารงานนอกเหนือจากเงินงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีช่วยให้การบริหาร งานสำนักงานฯ มีความคล่องตัว และช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานฯ ในภาวะที่ ถูกจำกัดอัตรากำลังข้าราชการ ทำให้การให้บริการแก่นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน รวดเร็ว ขึ้นแต่ข้อได้เปรียบดังกล่าวก็จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรการในการบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ

2. ด้านงบประมาณ

การจ้างพนักงาน เพื่อทดแทนอัตรากำลังข้าราชการที่ขาดแคลนตั้งแต่ปี 2535-2540 เป็นต้นมา สามารถประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในส่วนของรัฐได้เป็นจำนวน มาก เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างพนักงานเป็นเงินทั้งสิ้น 393 ล้านบาท) ไม่รวมกับค่า อาหาร ทำการนอกเวลาที่ต้องจ่ายแก่พนักงานในแต่ละปี)

ตารางที่ 6

แสดงค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานและอัตรากำลังพนักงาน จำแนกรายปี

ปี	เงินที่เป็นค่าจ้างของพนักงาน (ล้านบาท)	อัตรากำลังพนักงาน (ราย)
2535	12.83	572
2536	20.90	587
2537	53.97	950
2538	77.30	1,194
2539	101.48	1,574
2540	126.40	1,880
รวม	392.88	

ที่มา : ฝ่ายคลัง สำนักงานเลขาธิการกรม สำนักงานประกันสังคม

3. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงานของส่วนราชการ ในการกำหนดวันลาป่วยของพนักงานให้เท่ากับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน เนื่องจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ใช้กฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดให้สถานประกอบการต้องให้ลูกจ้าง มีสิทธิลาป่วยได้ 30 วัน จึงควรทำเป็นตัวอย่างในกรณีของพนักงาน

4. การมีมาตรการในการจัดการพนักงานมากขึ้น ทำให้สำนักงานฯ จะต้องมุ่งเน้น การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นและการกำหนดวิธีการที่จะมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อสามารถทดแทนอัตรากำลังข้าราชการที่ขาดแคลนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การให้บริการสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

5. ผลประโยชน์ต่อประชาชน

จากนโยบายรัฐบาลด้านการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน ข้อ 21.4 ผลักดันให้มี การปรับทัศนคติ และระบบการทำงานของรัฐ จากการปกครองประชาชนมาเป็นการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนรวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพการบริการของรัฐให้เป็นที่พอใจของประชาชนและจากปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นทำให้สำนักงานฯ พยายามให้บริการแก่ประชาชนด้วยความสะดวก รวดเร็ว เป็นธรรมและการสร้างศรัทธา ในงานประกันสังคม คนทำงานจะต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ต่อผู้มาติดต่อ สำนักงานฯ ได้ขยายงานประกันสังคมไปสู่เขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร และสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสาขา ในพื้นที่ที่มีลูกจ้าง นายจ้าง ผู้ประกันตน หนาแน่น อยู่ห่างไกลตัวจังหวัด โดยการเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการไปช่วยงานส่วนหนึ่ง และสำนักงานฯ ต้องกำหนดอัตรากำลังพนักงานเข้าไปช่วยดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตนได้บริการที่รวดเร็วขึ้น และไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทาง โดยในปัจจุบันสำนักงานฯ มีพนักงานปฏิบัติในส่วนกลาง (รวมสำนักงานประกันสังคมเขตพื้นที่) จำนวน 996 อัตรา และส่วนภูมิภาค 910 อัตรา

บทที่ 5

บทสรุป-ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง มาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานของสำนักงานประกันสังคมเพื่อทดแทนอัตราค่าจ้างข้าราชการที่ขาดแคลน (พ.ศ.2537-2540) เป็นความพยายามของสำนักงานประกันสังคมที่พยายามคิดค้นหาวิธีการที่จะทำได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานประกันสังคม และสร้างให้มีหลักประกันในการทำงานเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนโดยการกำหนดมาตรการเสริมในเรื่องขวัญ กำลังใจแก่พนักงาน มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารและจัดการพนักงานให้มีลักษณะกะทัดรัดคล่องตัว ทันสมัยและสอดคล้องกับภาวะการณ์ปัจจุบัน ถึงแม้ว่าสำนักงานฯ จะต้องมีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเป็นงบประมาณผูกพันระยะยาว และจะต้องคำนวณวงเงินค่าใช้จ่ายไม่เกินอัตราที่กำหนด และระเบียบดังกล่าวไม่ได้เป็นระเบียบการบริหารงานบุคคลที่สมบูรณ์ที่สุดแต่เป็นความพยายามที่จะเริ่มแนวคิดใหม่ ๆ ในการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของพนักงาน การใช้เงินงบประมาณกองทุนประกันสังคมให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจมีสวัสดิการและความมั่นคงในหน้าที่การงานแน่นอนขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานให้กับสำนักงานฯ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สำนักงานฯสามารถพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ได้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้นและเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ ได้นำไปปรับใช้ต่อไป

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดทำระเบียบสำนักงานประกันสังคมว่าด้วย การบริหารและจัดการพนักงาน พ.ศ. 2540 เป็นมาตรการในการบริหารและจัดการพนักงานทำให้พนักงานมีความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีความยุติธรรมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีเกิดประโยชน์ต่อ

ประเทศชาติทางราชการและประชาชนต่าง ๆ เช่น งบประมาณ อัตราค่าจ้าง ภาพลักษณ์ของส่วนราชการ การให้บริการที่รวดเร็ว แต่ในขณะเดียวกันควรมีการพิจารณาสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานเพิ่มเติมในอนาคตมากยิ่งขึ้น เช่น โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์หรือ กองทุนสำหรับพนักงาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การจัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากที่ผ่านมาไม่มีการพัฒนาพนักงานในความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่โดยตรงทั้งนี้เพราะพนักงานมีอัตราการเข้าออกสูงมาก เนื่องจากสถานะและสภาพการจ้างงานไม่มั่นคงซึ่งแตกต่างจากปัจจุบัน เมื่อมีระเบียบการบริหารและจัดการพนักงานขึ้นมาใช้แล้ว ทำให้สถานภาพของพนักงานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นและมีความมั่นคง การเตรียมวางแผนงานและการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นเพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่โดยตรงและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างดีทัดเทียมกับข้าราชการ จึงเป็นภารกิจที่มีความจำเป็นและจะต้องรีบเตรียมการ ในเรื่องนี้โดยด่วน

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) ให้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานประกันสังคมมาระยะหนึ่งแล้ว ควรมีการพิจารณามอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่พนักงานเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับข้าราชการ ซึ่งนอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานสำนักงานประกันสังคมโดยรวมแล้ว ยังทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ทั้งนี้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานเพื่อให้มีผลตามกฎหมายอย่างจริงจังนั้น ควรจะดีหรือร่วมกับหน่วยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องว่า ภารกิจใดบ้างที่ควรจะมอบหมายและพนักงานในระดับใดควรจะได้รับมอบหมายและมีมาตรการในการควบคุมตรวจสอบอย่างไร

3. ควรให้มีการประเมินผลการใช้ระเบียบสำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการบริหารและจัดการพนักงานจากบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวพนักงานเอง เพื่อจะได้ข้อบกพร่องและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ข้อควรคำนึงในระยะยาวที่สำนักงานประกันสังคมจะต้องเตรียมการหาวิธีการไว้รองรับ ก็คือ การปรับปรุงสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ สำหรับพนักงานที่นอกเหนือจากตัวเงินค่าจ้าง เช่น โครงสร้างสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย การปรับปรุงหลักเกณฑ์การจ่ายเงินกองทุนสวัสดิการซึ่งครอบคลุมพนักงานด้วย เป็นต้น รวมทั้งสถานะของพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานให้กับสำนักงานประกันสังคมมาเป็นเวลานานด้วยความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ ควรจะมีบำเหน็จรางวัลให้กับพนักงานเหล่านั้นอย่างไร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในสังคม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการบ้านที่ผู้บริหารในสำนักงานประกันสังคมจะต้องคิดและปรับปรุงต่อไป โดยเป้าหมายสูงสุดก็คือ การบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สำนักงานประกันสังคมบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ที่ได้ตั้งไว้ว่า เป็นองค์กรชั้นนำในการให้บริการที่เป็นเลิศ

กองวิชาการและแผนงาน สำนักงานประกันสังคม. รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันสังคม (ชุดที่ 3) ครั้งที่ 4/2533 หน้า 117-127 ใน รายงานการประชุมคณะกรรมการประกันสังคม (ชุดที่ 3) ครั้งที่ 1-5/2537 และ 1-6/2538(30 กันยายน 2537 - 23 มีนาคม 2538).

กองวิชาการและแผนงาน สำนักงานประกันสังคม. รายงานการประชุมคณะทำงานกำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัยรูปแบบองค์กรอิสระ .2538 (อัดสำเนา)

กิงพร ทองใบ. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ในเอกสารการสอนชุดวิชาการค่าตอบแทน หน้า 23-29. นนทบุรี : สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช. 2538.

จากรุรณ์ เกาละทัต. ปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2531.

เฉลิม ศรีผดุง. รายงานการวิจัยเรื่องความต้องการในการรับราชการของนิสิตนักศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2534.

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สถาบัน. รายงานการประเมินผลแผนประกันสังคม ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2535-2539) นนทบุรี : 2539.

เมธินี จิตติขานนท์. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร : ศึกษากรณีสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารงานประกันสังคม รุ่นที่ 3. สำนักงานประกันสังคม. 2540.

วิจิตร ศรีสอ้าน. ลักษณะและความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล. หน้า 3-10. นนทบุรี : สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

วิราวรรณ กิจสนาโยธิน. “การบริหารงานบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม จังหวัดสุโขทัยในช่วงที่ขาดอัตรากำลัง” รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหลักสูตรนักบริหารประกันสังคม รุ่นที่ 2, สำนักงานประกันสังคม, 2539.

ศหทัยา มีประเทศ. “แรงจูงใจในการใช้บริการสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย: ศึกษากรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแม่ละเมาะ จังหวัดลำปาง “ วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2534.

สงวน สุทธิเลิศอรุณและคณะ. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์, 2522.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา

สุภาพรรณ คำม่วง. “การศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้านครหลวง” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

สุรางค์รัตน์ วตินารมย์ และภาวณา พัฒน์ศรี. การวิจัยเรื่องบทบาทของรัฐในการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการ : ศึกษาการบริหารงานสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจและเอกชน. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.

สำนักงานประกันสังคม. หลักเกณฑ์สำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว พ.ศ. 2536 (อัตรากำลัง)

_____. หลักเกณฑ์สำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2538. (อัตรากำลัง)

_____ . หลักเกณฑ์สำนักงานประกันสังคม ว่าด้วยการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้าง
ชั่วคราว (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539. (อัดสำเนา)

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.2523.

Books

Davis.Ralph c. fundamental to Top Management. New York : Harper and
Brothess,1951.

Flippo.Edwin B. principles of Personal management. New York : McGraw-Hill
Book,1961.

Kossen.Stan and Merritt.college. The Human Side of Organization. New York:
Confiled Press,1983.

Salznick.Abraham.et al. Mation Productivity and Satisfaction of
Workers.Cambridge,Mass: Harvard University Press,1958.