

### ตอนที่ 3

บทที่ 9 การบรรจุ (placement)

ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์

บทที่ 10 การพัฒนากำลังคน (Manpower Development)

ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์

บทที่ 11 ค่าตอบแทนการทำงาน (Compensation)

ศจ. ไพฑูรย์ สุวรรณโพธิ์ศรี และ

ผศ. กรรณิการ์ นิยมศิลป์

## บทที่ 9

### การบรรจุ (Placement)

#### การบรรจุ (Placement)

หลังจากที่ผู้สมัครงานได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาแล้วทุกขั้นตอน จนถึงขั้นตกลงรับเข้าทำงานนั้น โดยทั่วไปแล้ว ทางฝ่ายนายจ้างมักจะยินยอมให้เวลากับฝ่ายผู้สมัครงานประมาณ 1 เดือน ในกรณีที่ความจำเป็นในการรับพนักงานไม่เร่งด่วนนัก ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานนั้นได้สะสางงานที่ทำงานเดิมให้เรียบร้อยเสียก่อน เพราะโดยมารยาทในธุรกิจแล้ว ในกรณีที่ลาออกจากงานควรแจ้งให้ฝ่ายนายจ้างได้รู้ตัวล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งเดือน เพื่อจะได้เตรียมจัดหากำลังคนมาทำงานแทนได้ทันทีที่คนเก่าลาออก ในระหว่างเวลาประมาณหนึ่งเดือนนี้ ทั้งฝ่ายนายจ้างและผู้สมัครงานอาจสร้างความมั่นใจในข้อตกลงการรับเข้าทำงานได้ โดยการเซ็นสัญญาสภาพการจ้าง หนังสือสัญญาสภาพการจ้างเป็นหนังสือที่ระบุเงื่อนไข ข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างในเรื่องของ

- อัตราเงินเดือนที่ตกลงกัน
- ระยะเวลาทดลองงานและเงื่อนไขการบรรจุ
- การปรับเงินเดือนหลังจากการบรรจุ
- ระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ
- บทลงโทษ กรณีที่ทำความผิด
- ผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับจากนายจ้าง เป็นต้น

องค์การที่มีระบบจะร่างหนังสือว่าด้วยสภาพการจ้างขึ้นไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขผูกพันตามกฎหมายด้วย ดังนั้น เมื่อฝ่ายนายจ้างร่างหนังสือสภาพการจ้างแล้ว จะต้องยื่นขอต่อกรมแรงงานเพื่อตรวจสอบความเป็นธรรมและไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติแรงงานเมื่อกรมแรงงานอนุมัติแล้ว ฝ่ายนายจ้างจึงจะใช้สัญญาสภาพการจ้างฉบับนี้ได้

เมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาทำงาน ก่อนที่จะได้รับการบรรจุนั้น การบริหารงานบุคคลที่ดีได้วางหลักการสำคัญให้องค์การปฏิบัติต่อพนักงานเข้าใหม่ 2 ประการ คือ

1. ระยะเวลาทดลองงาน (Probation) เพื่อเปิดโอกาสให้ทั้งองค์การและพนักงานได้ศึกษาซึ่งกันและกันเพื่อตัดสินใจอีกครั้งหนึ่งว่าจะยอมรับซึ่งกันและกันได้หรือไม่

2. การปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้พนักงานเข้าใหม่ได้ปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานใหม่ของตน

### ระยะทดลองงาน (Probation)

ก่อนบรรจุพนักงานเข้าใหม่เป็นพนักงานประจำ องค์กรทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาช่วงหนึ่งเพื่อดูว่าพนักงานผู้นั้นมีผลงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรได้หรือไม่ ระยะทดลองงานมักจะกำหนดไว้ประมาณ 45 วัน ถึง 6 เดือน ในองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะประมาณ 3 เดือน

ในช่วงระยะทดลองงาน นายจ้างสามารถเลิกจ้างพนักงานได้โดยไม่ต้องจ่ายเงินชดเชย แต่หากได้มีการว่าจ้างทำงานติดต่อกันเกินกว่า 6 เดือนแล้วมาเลิกจ้างภายหลัง นายจ้างจะต้องจ่ายเงินชดเชยให้ตามที่กฎหมายกำหนด แม้ว่าจะยังไม่สิ้นสุดระยะทดลองงานก็ตาม (เนื่องจากบางองค์กรอาจกำหนดระยะทดลองงานเกินกว่า 6 เดือนก็ได้) และในช่วงระยะทดลองงานภายใน 3 เดือนแรก นายจ้างสามารถจ่ายค่าจ้างได้ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ด้วยถือว่าเป็นช่วงให้ทดลองทำงาน พนักงานยังทำงานไม่ได้ผลเต็มที่

ปัญหาที่สำคัญในระยะทดลองงานก็คือ เมื่อครบกำหนดระยะทดลองงานแล้ว ผู้บริหารจะใช้หลักเกณฑ์อะไรเป็นเครื่องตัดสินว่าพนักงานผู้นั้นควรได้รับการบรรจุหรือไม่ ในสมัยก่อนให้ความสำคัญกับระยะทดลองงานน้อยมาก เพียงแต่ดูว่าทำงานได้หรือไม่ก็พอเพียงแล้ว แต่จากบทเรียนที่ผ่านมา โดยเฉพาะในภาวะที่มีการเรียกร้อง การรวมตัวเพื่อการต่อรองของกลุ่มลูกจ้างสูง บทบาทของลูกจ้างมีความสำคัญต่อความมั่นคงและความอยู่รอดของนายจ้างสูงขึ้น นายจ้างเริ่มหันมาให้ความสำคัญในการพิจารณาพนักงานที่จะรับเข้ามาทำงานเข้มงวดขึ้น โดยเฉพาะเน้นดูทั้งทางด้านความสามารถในการทำงาน และทางด้านความประพฤติ มนุษยสัมพันธ์ การหลอมรวมตัวเองให้เข้ากับองค์กร (Socialization) ทักษะคิด และพฤติกรรมที่สำคัญ ของผู้ที่จะมาร่วมงานในองค์กร และช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดที่จะใช้ในการประเมินผลผู้เข้ามาทำงานใหม่ก็คือ ระยะทดลองงาน ดังนั้น ในระยะทดลองงานนี้ นายจ้างส่วนใหญ่จะพยายามจัดให้พนักงานได้ผ่านการทำงานทั้งในหน้าที่ของตน และทดลองทำงานในหน่วยงานอื่นๆ รวมทั้งผ่านขั้นตอนการทดสอบทั้งทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทดสอบความประพฤติ และในองค์กรหลายๆ แห่งในปัจจุบันได้นำเอาโครงการอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation) มาใช้ในช่วงระยะทดลองงาน เพื่อช่วยให้สามารถประเมินผลพนักงานใหม่ได้ตามที่ต้องการ

### ปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ (Orientation)

เมื่อพนักงานเริ่มเข้ามาทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้พนักงานนั้นเกิดความรู้สึกอบอุ่นและเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นใน

องค์การนั้นได้ วิธีการที่จะสร้างความมั่นใจและช่วยให้พนักงานเข้าใหม่สามารถปรับตัวเองเพื่อให้เข้ากับองค์การได้นั้น ทวีปานิยมใช้วิธีการปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศถือเป็นการฝึกอบรม (Training) อย่างหนึ่งที่นิยมใช้กับพนักงานเข้าใหม่ เพื่อให้เขาได้รับทราบถึงรายละเอียดต่างๆ ในสาระสำคัญขององค์การ และช่วยให้สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับองค์การนั้นๆ (Socialization) การปฐมนิเทศในปัจจุบันมิได้จำกัดเพียงพนักงานใหม่เท่านั้น แต่ควรใช้อบรมพนักงานต่อไปเรื่อยๆ เพราะพนักงานที่ทำงานมาแล้วก็จำเป็นที่จะต้องได้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการดำเนินงาน นโยบาย โครงสร้างขององค์การ และลักษณะของงาน ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมตลอดเวลา การฝึกอบรมนี้จะช่วยให้พนักงานเหล่านั้นสามารถพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นได้

การปฐมนิเทศที่ดีสำหรับพนักงานใหม่นั้น ควรแนะนำให้พนักงานได้รู้จักองค์การในด้านต่างๆ คือ

1. ให้พนักงานได้รู้ถึงรายละเอียดต่างๆ ขององค์การเพื่อให้พนักงานได้รู้จักองค์การดีขึ้น รายละเอียดที่สำคัญ เช่น

1.1 ให้รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์การ ตั้งแต่ระยะแรกที่เปิดดำเนินการ การขยายตัวขององค์การ จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่อยู่ในขอบข่ายการผลิต

1.2 ให้ทราบถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) ทั้งหน่วยงานและตัวบุคคลที่สำคัญๆ ในหน่วยงานต่างๆ

1.3 ให้ทราบถึงนโยบายต่างๆ ขององค์การ ตลอดจนระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพการทำงานและสภาพการว่าจ้าง

1.4 และรวมถึงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่พนักงานควรจะได้รับจากองค์การด้วย

ทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานได้รู้จักองค์การโดยละเอียด เพื่อว่าจะได้ตัดสินใจได้ว่าตนเองสามารถยอมรับและสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การนี้ได้หรือไม่

2. ให้รู้จักขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในหน้าที่ของตนโดยละเอียด โดยการให้ศึกษาจาก Job Description หรือให้ลองปฏิบัติงานทั้งหมด เพื่อจะทราบว่าตนจะต้องทำงานอะไรบ้าง นอกจากนั้น ควรให้รู้จักกับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ ที่งานของตนจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเข้าใหม่นั้นได้ศึกษาและเตรียมพร้อมเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ดีนั่นเอง

3. จัดให้พนักงานเข้าใหม่ได้รู้จักและทดลองทำงานในหน้าที่ต่างๆ ในองค์กรที่นอกเหนือจากหน้าที่ของตน วัตถุประสงค์ในการแนะนำเช่นนี้ก็เพื่อ

3.1 ให้พนักงานผู้นั้นได้รู้จักงานทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในหน้าที่ของตนดีขึ้น ตัวอย่างเช่น ในกิจการธนาคาร การปฐมนิเทศผู้จัดการสาขานั้น จะกำหนดให้ผู้ที่เข้าทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสาขาเรียนรู้และทดลองทำงานทั้งหมดในกิจการสาขา ตั้งแต่ฝึกนับเงินหน้าเคาน์เตอร์ ไปจนถึงการบันทึกบัญชี ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผู้จัดการสาขานั้นได้รู้จักงานทั้งหมด รู้ถึงปัญหาต่างๆ ของแต่ละหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารงานและควบคุมงานต่าง ๆ ในสาขาที่ตนต้องรับผิดชอบทั้งหมดได้ดียิ่งขึ้น

3.2 เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนในงานด้านอื่นๆ ซึ่งจะสื่อให้เห็นถึงความถนัดในการทำงาน (Aptitude) ของพนักงาน จะเป็นประโยชน์ที่ฝ่ายบริหารจะใช้ในการพิจารณาบรรจุ หรือโยกย้ายไปทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมต่อไป

3.3 เป็นการส่งเสริมให้พนักงานเข้าใหม่มีโอกาสรู้จักกับบุคคลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือจากขอบข่ายงานในหน้าที่ตน ทั้งนี้เพื่อช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง

4. ควรชี้แจงให้ผู้เข้ามาทำงานใหม่ได้รู้ถึงอนาคตในการทำงานของตน เช่น อัตราการขึ้นเงินเดือน เพดานเงินเดือน (Ceiling of Salary) โอกาสที่จะได้รับการ Promotion ทั้งในแง่ระยะเวลาการทำงาน และผลงานที่จะได้รับการพิจารณา

จะเห็นว่า การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร บางองค์กรใช้เวลาถึง 1-2 เดือน องค์กรธุรกิจหลายแห่งนิยมที่จะใช้เวลาในช่วงระยะทดลองงาน (Probation) เป็นเวลาสำหรับการปฐมนิเทศด้วย ทั้งนี้จะเห็นว่าวัตถุประสงค์ของทั้งสองอย่างสอดคล้องกัน กล่าวคือ ระยะทดลองงานเป็นโอกาสที่ใช้เวลาที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติงานในหน้าที่จริงจึงสำหรับการป้อนข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการในการปฐมนิเทศได้โดยจะไม่ไปกระทบกับผลงานประจำวัน หรือทำให้งานปกติเสียได้ ขณะเดียวกัน การปฐมนิเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลพนักงานในระยะทดลองงานได้ เช่น การปฐมนิเทศที่ให้พนักงานเข้าใหม่ได้รู้จักกับบุคคลอื่นๆ ทั้งในแผนกและนอกแผนกของตน จะช่วยให้องค์กรสามารถศึกษาความสามารถด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรพิจารณาในระยะทดลองงานได้เป็นอย่างดี

การปฐมนิเทศโดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของแผนกบุคลากรในการจัดวางนโยบาย และ Program การปฐมนิเทศร่วมกับผู้บังคับบัญชา (Line) ส่วนวิทยากรในการอบรมนั้น ถ้าเป็นการ

อบรมให้ทราบรายละเอียดทั่วๆ ไปแล้วอาจดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคลากร แต่ถ้าเป็นการแนะนำสภาพการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ก็จะมอบให้เป็นหน้าที่ของฝ่าย Line รับผิดชอบดำเนินการ

หลังจากที่ได้ผ่านการปฐมนิเทศและผ่านระยะทดลองงานเป็นที่พอใจแก่ฝ่ายบริหารแล้ว ก็จะสามารถตัดสินใจได้ว่าจะบรรจุพนักงานเข้าใหม่ นั้นเป็นพนักงานประจำหรือไม่