



คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลหนองบัว

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF NONGBUA SUBDISTRICT MUNICIPALITY MANUAL

เทศบาลตำบลหนองบัว อำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี

คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลหนองบัว

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF NONGBUA SUBDISTRICT MUNICIPALITY MANUAL

หัวข้อศึกษา

- 1.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.3 ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.4 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.5 ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.6 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

- 1.1 อธิบายความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้
- 1.2 สามารถเข้าใจปัจจัยในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1.3 อธิบายเป้าหมายและการกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้
- 1.4 สามารถเข้าใจกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. การบริหารทรัพยากรบุคคล HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกระทั่งภายในเป็นผลผลิต หรือการบริการตามแต่ละประเภทของเทศบาล ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่เทศบาล โดยทั่วไปบุคคลแต่ละคนมีลักษณะทางกายภาพแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้เทศบาลบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในเทศบาล (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 2) ดังนั้นผู้บริหารเทศบาลทุกคนสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่เทศบาล

1.1 ภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคล

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สืบทอดการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัยฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในเทศบาลไปไกลกว่าันน้ำมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” ขึ้น หรือในบางเทศบาลมองไกลกว่าันนอิก ก่อว่าคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญของเทศบาล จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนบุคคล” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอิกหนึ่งคำ

ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนบุคคล” หรือ “การบริหารทรัพยากรบุคคล” จึงมีความหมาย ไกลเดียวกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญของเทศบาล

หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ

หากต้นทุนมีจุดควรร่วง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่าง

แท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ลงจะด้วยวิธีการใด ก็ต้อง หาทางปรับเปลี่ยน โดยข้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการผ่องถ่ายออกไป

1.2 ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในเทศบาล พร้อมทั้งการ พัฒนา บำรุงรักษาให้พนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและ สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และบัตรูมไปถึงการแสดงหวารวีการที่ทำให้สมาชิกในเทศบาล ที่ต้องพ้นจากการ ทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกี้ยยงอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีอยู่มากหลายประการแต่โดยส่วนจะ เข้าใจกันเฉพาะในด้านของเทศบาลผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพ ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมล้วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในเทศบาลได้กันพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนา ตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความพากเพียร ความตั้งใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

(2) ด้านเทศบาล ช่วยพัฒนาเทศบาล พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและ การให้บริการเทศบาลก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

(3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อเทศบาลซึ่งเป็น หน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนจนมี ความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก่อส่งผลดีต่อบุคคล

1.3 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยปกติบุคคลจะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวเอง โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั้นเอง การบริหารทรัพยากรบุคคลก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญา การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

- 1) หลักคุณธรรม (Merit - Based)
- 2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
- 3) หลักผลงาน (Performance - Based)
- 4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
- 5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1) หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

- (1) หลักความเสมอภาค คือ เเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ดำเนินถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศฯลฯ
- (2) หลักความสามารถ การบริหารคนหมุนเวียนมากต้องมีวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

(3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ดำเนินถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลางไปรษณีย์ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ
(4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based) : หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) หลักผลงาน (Performance - Based) : คือ การบริหาร โดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าจะให้คุณให้โทษให้คุณที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ตามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือจะไม่ได้ จะต้องมีปัจจัยอื่นๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเข้า ต้องไปร่วม แต่ยังไร์ก์ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาตามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอนคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอนยุคนี้คือผู้บริหารนั้นเอง หรือ Line Manager นั้นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้ว่าหลักต้อง บริหารได้

5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) : คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

1.4 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

สรรหา	คือ หาคนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยการสรรหาแบบดั้งรับหรือแบบ ดั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก
พัฒนา	คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งๆ ขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีก ต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เขามีความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็น ในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งเทคนิค พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
รักษาไว้	คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่ เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักษาความปลอดภัย
ใช้ประโยชน์	คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความเป็นอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็ม ศักยภาพ

1.5 ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างเทcnical (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบแบบเทcnicalและการจัด ระบบงานในเทcnical ซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยคูด เกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงเทcnical

โครงสร้างเทcnical คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในเทcnical และความสัมพันธ์ของ อำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดเทcnical รวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลาย อย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกเทcnical นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างเทcnical จะสามารถระบุได้ว่า ตำแหน่งใดในเทcnical มีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลของเทศบาลให้สอดคล้องต่อ โครงสร้างเทศบาล ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และ โครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ เทศบาล เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ ไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ ในแต่ละบทบาทภารกิจของ ทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment)

เกี่ยวข้องกับ

(1) Redeployment of resource เกลี่ยทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี่ยตำแหน่ง หรือเกลี่ยคน ไปทำงานที่เหมาะสม

(2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในเทศบาล จะถ่ายทอดอย่างไร หรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

(3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดของเทศบาลควรจะมีขนาดเล็กหรือ ขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

(4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในเทศบาล จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงงานใหม่

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้ การ จัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้าน ไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเรื่ว มาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรษัทภัณฑ์และการเรียนรู้ และ การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4. การวางแผนทดสอบตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การ บริหารทรัพยากรบุคคลในเทศบาลควรมีการวางแผนทดสอบตำแหน่ง คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้าง ตัวตายตัวแทนนั่นเอง โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยใน การวางแผนทดสอบตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่ มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการ ขับเคลื่อนเทศบาลให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ใช้กับเทคโนโลยี กล่าวคือ เทคโนโลยีที่มีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คุณให้ไทย ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (External Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

8. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งเทคโนโลยี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในเทคโนโลยีให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ เป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นข้อหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งเทคโนโลยี

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เทคโนโลยีทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

1.6 กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล

การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนของเทคโนโลยี ล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้เป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรบุคคลของเทคโนโลยี ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายของเทคโนโลยีได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรบุคคลจึงเปรียบเสมือนเป็นที่ศูนย์กลางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

1.1) ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรบุคคล

- (1) ช่วยให้เทคโนโลยีสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (2) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลและเป้าหมายของเทคโนโลยีในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

- (3) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรบุคคล ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- (4) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความท่าเที่ยมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ของเทศบาล
- (6) เป็นแนวทางสำหรับเทศบาลที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

1.2) กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรบุคคล

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตของเทศบาล ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนี้ ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับเทศบาลในอนาคต ดังนั้นพะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 52 – 57) จึงได้สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้

(1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนของเทศบาล (Goals and plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรบุคคลจะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่เทศบาลได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

(2) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

(3) การคาดการณ์ทรัพยากรบุคคล (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรบุคคลจะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่เทศบาลต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่เทศบาลทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าเทศบาลต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

(4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรบุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงกำหนดอุปกรณ์เป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

(5) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเบริ่งเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อมูลรอง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรบุคคล และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนของเทศบาล การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพื่อระดับข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นลั่งสำคัญของการวางแผน

2) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานของเทศบาลจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในเทศบาลของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหานบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพื่อว่าการได้มาซึ่งคนดี มีความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด ให้เทศบาลประสบความสำเร็จ ดังนั้นเทศบาลแต่ละเทศบาลจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหานบุคคลที่มีความสามารถ ความสามารถจากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับเทศบาล ได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความสามารถ ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อเทศบาลเข้ามาสู่เทศบาล โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับเทศบาล เพื่อเทศบาลจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากร

ในการสรรหานบุคลากรนั้น เทศบาลมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามาร่วมงานโดยเสมอภาค

- เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่เทศบาลเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

- เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกรอบดับขั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย

- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

(2) นโยบายแบบปีด ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนด ไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครใน

ตำแหน่งค้าสูตรของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป

- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

2.1) หลักเกณฑ์ของการสรรหา

หลักเกณฑ์ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ

คือ

(1) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึงการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอนแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่คุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตรรกะ ศาสนา หรือพิพารณ์ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

(3) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือทราบเท่าที่ยังคงรักภาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานด้วยมีเหตุผล

(4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

2.2) แหล่งที่มาในการสรรหานักclarar

จำแนกแหล่งที่มาในการสรรหานักclarar ได้ 2 แหล่ง คือ

(1) การสรรหานักclararจากภายในเทcnical เทcnicalสามารถสรรหานักclararที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในเทcnicalเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหานักclararจากภายในเทcnicalจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหานักclararจากภายในเทcnical มีดังต่อไปนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน

- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหานักclararของเทcnical

ข้อเสีย ของการสร้างนักคุณภารจากภายในเทศบาลมีดังต่อไปนี้

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโฉกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

- ไม่สามารถสร้างนักคุณภารที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร

- ก่อให้เกิดปัญหางานขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในเทศบาล

(2) การสร้างนักคุณภารจากภายนอกเทศบาล เทศบาลจะทำการสร้างนักคุณภารที่มีความเหมาะสมจากภายนอกเทศบาลเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสร้างนักคุณภารจากภายนอกเทศบาลจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสร้างนักคุณภารจากภายนอกเทศบาลมีดังต่อไปนี้

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โฉกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรม

- สร้างโฉกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน

- แก้ปัญหารือการขาดแคลนบุคลากรภายนอกเทศบาลทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสีย ของการสร้างนักคุณภารจากภายนอกเทศบาลมีดังต่อไปนี้

- ตื้นเป็นอย่างเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการของเทศบาล

- มีผลกระทบต่อขบวนและกำลังใจของบุคลากร

- ไม่เป็นผลดีต่อบรรษัทภคในการปฏิบัติงานของเทศบาล

2.3) ระบบการคัดเลือกบุคลากร เข้าทำงานชั่วพิจารณาจาก

ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

2.4) กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในเทศบาลถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในเทศบาลย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวเทศบาลเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลต่อขบวนและกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ดำเนินขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

- (1) การเริ่มต้นการรับสมัคร
- (2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- (3) การกรอกใบสมัคร
- (4) การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
- (5) การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงานโดยงานบุคคล
- (6) การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- (7) การตรวจสุขภาพ
- (8) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

การคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- (1) การทดสอบความสามารถสติปัญญา
- (2) การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสามารถเรื่อง
- (3) การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ
- (4) การทดสอบความสนใจในงาน
- (5) การทดสอบบุคลิกภาพ
- (6) การสัมภาษณ์

3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากร ได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์ เพียง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

3.1) ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ คือ

(1) ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(2) ช่วยทำให้เกิดการประทัด ลดความสั่นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งนี้ เพราะเมื่อนักคลอดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

(3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกของผิดอีกด้วย

(4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำ答าทหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

(5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเริ่มก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในเทศบาลก็ตาม นักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสสามารถก้าวขึ้นได้มากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

(6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเริ่มก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- (1) การสำรวจความต้องการ
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
- (3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
- (4) การดำเนินการพัฒนา
- (5) การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด เวลา กับบุคลกรระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

- (1) การศึกษาในสถานบันการศึกษา
- (2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน
- (3) การประเมินเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่

- (4) การสอนแนะนำงาน
- (5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
- (6) การประชุมสัมมนา
- (7) การข่ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
- (8) การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
- (9) การเลื่อนตำแหน่ง
- (10) กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4) การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับเทศบาลนอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำว่างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่เทศบาลให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่เทศบาลจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทน

4.1) ส่วนประกอบของค่าตอบแทน คือ

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติ วิธีการเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมา

เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มิได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครสามารถทำໄได้ เมื่อมอบอำนาจการตัดสินใจให้เขาเพื่อให้เขาทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้อง tributary มากกว่าผลลัพธ์ที่เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งward ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

(3) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปคำแห่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจ และคำแห่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขึ้นมานี้ถือว่าเทศบาลได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นที่ฝ่าของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

(4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยกย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่เขาประจําอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปค่าฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นกำลังใจแก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

(5) ค่าจ้างในรูปเทศบาลที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) พนักงานที่เลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

(5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมาย กำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วๆ ไป

(5.2) หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมไปถึงจริยธรรมของบุคคลที่ยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาไว้พนักงานให้อยู่กับเทศบาล

(5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

(5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำทางไปสู่ชุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

(5.5) หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือสถิติบริภาพในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่อภัยตรายและความเสี่ยงภัยต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันชราภาพ เกณฑ์อายุ ทุพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

(5.6) หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขันขันแข็ง สร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

(5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort Bargain) หลักล่อใจให้ทำมักจะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาก็ต้องแรงไป

(5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่ หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในเทศบาลของโลกเสรีจะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ด้วยเข้าใจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ติชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะเพื่อประมวลความพอด้วยกัน และอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเข้าจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อ การยอมรับมีมากขึ้นการต่อต้านที่ค่อยๆ ลดลง

4.2) วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

(1) เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในเทศบาล (To recruit people to the organization) เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาสมัครทำงาน ทำให้สามารถเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

(2) เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To control payroll costs) การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตารางค่าจ้างและประเภทของงานประกอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการจ่ายเงินค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้

(3) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To satisfy employees) การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมเสมอภาพ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(4) เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำกันอย่างมีประสิทธิภาพ (To motivate employees to superior performance) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่เทศบาล

4.3) หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่าจ้างเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่าจ้าง ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัดเรียงลำดับงานตามความสำคัญ ได้อธิบายว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่าจ้าง สามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

- การประเมินค่าจ้างเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้กำหนดค่าจ้างจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

- การประเมินค่าจ้างเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้กำหนดค่าจ้างที่ประเมินค่าจ้างจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เมื่อจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง

5) สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรที่เทศบาลจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร เครื่องดื่ม ค่าพาหนะ เป็นต้น

สวัสดิการเป็นสิ่งที่เทศบาลเป็นผู้จัดหาให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งที่นอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่เทศบาลสมควรปฏิบัติ เพื่อ สำรองรักษาและชูโรงบุคลากรที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับเทศบาล ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในเทศบาลมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจ การสำรองรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับเทศบาล

5.1) ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

(1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่เทศบาลจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

(2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่เทศบาลจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจเทศบาล ความร่วมมือระหว่างเทศบาลและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

5.2) หลักการจัดสวัสดิการ

(1) ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่างๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เข้าสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

(2) การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบูรณาการระบบสวัสดิการที่เทศบาลธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง

(3) ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม แก่เทศบาล ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานของเทศบาลธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกต่อบุคลากร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มี ประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับ ได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและเทศบาลตลอดจนไม่สูญเสียใน การลงทุน

(5) ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะชูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำเนินชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลานามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่เทศบาลจัดให้กับพนักงานทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและจัด ขึ้นด้วยความสมควรใจ จะเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยแก่ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริม ความร่วมมือระหว่างเทศบาลและพนักงานในการพัฒนาการของเทศบาลให้มั่นคงและก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามชนิดของสวัสดิการ มีดังต่อไปนี้

- (1) บริการด้านสุขภาพ (Health Services)
- (2) บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services)
- (3) บริการด้านความมั่นคง (Security Services)
- (4) การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitlement leave)
- (5) บริการด้านการศึกษา (Education Services)
- (6) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services)
- (7) บริการนันทนาการ (Recreational Services)
- (8) บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
- (9) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award)
- (10) บริการอื่นๆ (Other Services)

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่เทศบาลจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากเทศบาลหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

(1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

(2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับข้อบอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความคึกความชอบของบุคลากร

(4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนานักบุคคล ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

(5) ใช้ประกอบการจดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

(6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในเทศบาล เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมของเทศบาล

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคลากรภายใน
เทศบาล อันจะส่งผลกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ
เทศบาลในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ดังต่อไปนี้

(1) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการ
ประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความ
เหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่า
บุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็น^{สำหรับ}

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจน
บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากเทศบาล

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้
(Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคล
ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่า
เป็นไปตามความต้องการของเทศบาลหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับเทศบาลได้ก็ต่อเมื่อ มีการนำผลลัพธ์
จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

(1) การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ใน
ลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงาน

(2) การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนของปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

7) การพันออกจากงาน

การพันออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่เทศบาลจัดทำขึ้นเพื่อ เตรียมความพร้อมในการเกณฑ์อย่างไรก็ตาม ต้องออกจากงานที่มิใช้การกระทำการพิเศษอย่างร้ายแรง

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพันออกจากงานของบุคลากร การที่บุคลากร ได้พ้นสภาพการทำงานในเทศบาล เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของคนมากขึ้น

พันจากงานไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานเข้าหน้าที่พันจากการงานและหมดสิทธิ์ที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และภัยโญ สาระ ได้ระบุสาเหตุสำคัญในการพันจากงาน มีดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
- ปัญหาด้านวินัย
- การให้ออกจากงานเพราะหยอดน้ำ
- การให้ออกจากงานเมื่อครัวให้เกษยณอยู่
- การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเข้าหน้าที่กระทำการพิเศษอย่างหนัก

ดังนั้นการให้พันจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอิ曼ใจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมควรใจและไม่สมควรใจ พันจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรสักได้

แต่อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อเทศบาลแล้ว เมื่อบุคลากรได้อุทิศเวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่เทศบาลแล้ว ยานที่เขาเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากเกษยณอยู่บุคคลเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนจากเทศบาล เพื่อทำให้ชีวิตบันปลายมีความสุข

ดังนั้นเทศบาลและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับเทศบาลจนครบ เกษยณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำการพิเศษอย่างร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้นำหนึ่ง บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพัฒางานแก่เทศบาล มีดังนี้

(1) ภาพพจน์ของเทศบาลในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะสิ่งที่เชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่นๆ ตามมาอีกมากmany เช่น ความศรัทธาเทศบาล การสนใจอุดหนุนผลผลิตของเทศบาล

(2) พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าเทศบาลไม่ทอดทิ้ง พิทักษ์คุณครอง ถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่เทศบาลแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น

(3) ชูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามายังปฏิบัติงานในเทศบาล เพราะมองว่าเทศบาลนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงาน

.....