

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิศร ยืนยง



การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิศร ยืนยง



สำนักพิมพ์อินทภาษ
กรุงเทพมหานคร ๒๕๖๓

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิต ยืนยง

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
ห้ามคัดลอก จัดพิมพ์ หรือทำซ้ำก่อนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2561

ราคา 320 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ธนิต ยืนยง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์, -- กรุงเทพฯ : อินทภาษ, 2561.

286 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. I. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-616-92116-6-2

บรรณาธิการบริหาร : รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาส ทองสุทธิ

บรรณาธิการ : วิรัชพัชร จตุทิพย์โกมล

ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา, รองศาสตราจารย์ ดร.ชนากร ธนาธารชูชาติ,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี วาจาสิทธิ์, ดร.สุรพล ศรีวิทยา, ดร.อภิชา พรเจริญกิจกุล, ดร.สฤษฎ์ นินนาท,
ดร.ทวี อีระวงศ์เสรี, ดร.สมเจตน์ พันธุ์ไผ่, ดร.ธนกร พิมพ์มหา, ดร.สมปอง เลิศอาภาภรณ์,
อาจารย์คมกริช วัฒนเสถียร

ที่ปรึกษากฎหมาย : ไพสิร์รค์ ทองสุทธิ ประสานงาน : วรณวัฒน์ ศิริโสภณวรรณ

ออกแบบปก/รูปเล่ม : iPetchy พิสูจน์อักษร : เกษร เทพอาจ การตลาด : จิราวรรณ สารตันติพงศ์

จัดทำและจัดจำหน่ายโดย : บริษัท สำนักพิมพ์ อินทภาษ จำกัด

เลขที่ 118/253 หมู่บ้านศุภาลัย พาร์ควิลล์ ซอยรามอินทรา 23 ถนนรามอินทรา แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน

กรุงเทพมหานคร 10220

พิมพ์ที่ : NEO Digital Company Limited

Special Thank : Font from www.f0nt.com

คำนำ

หนังสือหรือเอกสารที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือ การจัดการบุคลากร อย่างไรก็ตามปัจจุบันนี้มีแนวโน้มใช้ชื่อ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เพิ่มมากขึ้นจนชื่อการบริหารงานบุคคล หรือการจัดการส่วนบุคคลแทบจะไม่เป็นที่นิยมนักแล้ว หนังสือเรื่อง “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” นี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่ ปรัชญาและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีและหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิชาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ศตวรรษที่ 21 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหาและการคัดเลือก ค่าตอบแทน การพัฒนาและการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน การพ้นจากงาน การชำระรักษาพนักงาน วินัย ร้องทุกข์ และแรงงานสัมพันธ์

ผู้เขียนได้พยายามจัดระบบการเขียนและสอดแทรกแนวคิดความคิดพร้อมการยกตัวอย่างไว้ในแต่ละบทด้วย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเรื่องนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการและในทางปฏิบัติต่อหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานรวมทั้งประชาชนที่สนใจ โดยจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย สำหรับข้อบกพร่องหากมีขึ้น ผู้เขียนขอน้อมรับไว้และจะปรับปรุงแก้ไขโดยเร่งด่วนในโอกาสต่อไป

ธนิตร์ ชื่นยง

มกราคม 2560

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(3)
บทที่ 1 บทนำ	
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2
ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3
ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4
ปรัชญาและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5
ขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	7
สรุป	11
คำถามท้ายบท	12
บทที่ 2 วิวัฒนาการและหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย	24
หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์	29
กรอบแนวคิดใหม่ของการจัดการ	30
นโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	36
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ศตวรรษที่ 21	39
บทบาทความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	41
สรุป	43
คำถามท้ายบท	44
บทที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	45
ความหมายและหลักการวางแผน	46
ทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์	48
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	54
สรุป	63
คำถามท้ายบท	64

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์งาน	65
ความหมายของการวิเคราะห์งาน	65
กระบวนการในการวิเคราะห์งาน	67
ความหมายของกระบวนการบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของ	69
ผู้ปฏิบัติงาน	
ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน	81
สาเหตุที่ต้องมีการวิเคราะห์งาน	82
ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน	84
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน	85
ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน	89
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน	90
ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน	91
คุณสมบัติของวิเคราะห์งาน	95
สรุป	96
คำถามท้ายบท	97
บทที่ 5 การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	98
การสรรหานุเคราะห์	98
ความหมายของการสรรหา	98
สาเหตุที่ต้องมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	99
ความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งานกับการวางแผน	100
นโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	100
ความสัมพันธ์ของการสรรหากับการแสวงหางานของบุคลากร	101
กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	103
หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	107
แหล่งการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	110
การประเมินผลกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	121
ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	122
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์	123
การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	129

	หน้า
สรุป	134
คำถามท้ายบท	135
บทที่ 6 การบริหารค่าตอบแทน	136
ความหมายของค่าตอบแทน	136
ประเภทของค่าตอบแทน	137
หลักการจ่ายค่าตอบแทน	137
แนวทางและนโยบายค่าตอบแทน	139
การตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน	140
จุดมุ่งหมายของการบริหารค่าตอบแทน	140
กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	140
หลักการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน	145
การกำหนดอัตราค่าจ้างค่าตอบแทน	146
ความแตกต่างของลักษณะของค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน ในภาครัฐการ	
รัฐวิสาหกิจ และเอกชน	154
แนวโน้มของการจ่ายค่าตอบแทน	155
สรุป	156
คำถามท้ายบท	157
บทที่ 7 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	158
ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	159
ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	162
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม	166
ประเภทของการฝึกอบรม	168
เป้าหมายของการฝึกอบรม	169
ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม	169
รูปแบบการฝึกอบรม	170
ข้อจำกัดของการฝึกอบรม	176
กระบวนการฝึกอบรม	176
การจัดสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรม	179
ประโยชน์ของฝึกอบรมและการพัฒนา	181

	หน้า
ปัญหาในการฝึกอบรมและการพัฒนา	181
สรุป	184
คำถามท้ายบท	185
บทที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	186
วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	186
การให้คะแนนตามมาตราส่วน	186
การประเมินผลโดยหัวหน้างาน	187
วิธีการบันทึกปริมาณงาน	188
วิธีการเปรียบเทียบรายบุคคล	188
วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ	189
วิธีการจัดกลุ่ม	190
การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	191
การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน	192
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	192
วิธีประเมินตามผลงาน	193
วิธีพิจารณาเหตุการณ์สำคัญ	193
วิธีการประเมินร่วมกัน	194
วิธีบังคับเลือก	195
วิธีการบรรยายความ	195
การประเมินโดยวิธีสัมพันธ	196
การประเมินแบบ 360 องศา	196
สรุป	198
คำถามท้ายบท	199
บทที่ 9 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	200
ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	200
ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	202
แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	202
หลักการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	204
การูงใจ	205

	หน้า
ทฤษฎีการูงใจ	209
แนวคิดในการให้รางวัลูงใจในแนวทางใหม่	212
สวัสดิการ	213
ประเภทของสวัสดิการทางด้านแรงงาน	214
ชนิดของสวัสดิการ	216
หลักการพื้นฐานการจัดสวัสดิการ	217
การจัดสวัสดิการ	218
การบริหารสวัสดิการในองค์การ	220
ผลการจัดสวัสดิการ	220
แนวโน้มของสวัสดิการในประเทศ	222
สุขภาพจิตกับการทำงาน	227
สรุป	232
คำถามท้ายบท	233
บทที่ 10 การดำเนินงานด้านวินัย การร้องทุกข์ การให้คำปรึกษา	234
ความหมายของวินัย	234
รูปแบบการดำเนินการด้านวินัย	235
ประเภทของวินัย	236
หลักการบริหารงานด้านวินัย	237
กฎข้อบังคับและการลงโทษ	238
การร้องทุกข์	242
กลไกในการยุติข้อร้องทุกข์	244
วิธีการในการยุติข้อร้องทุกข์	246
การให้คำปรึกษาและกำลังใจ	249
การวิเคราะห์ข้อมูลในการให้คำปรึกษา	250
การให้คำแนะนำ	251
การให้กำลังใจ	252
สรุป	253
คำถามท้ายบท	254

	หน้า
บทที่ 11 การบริหารงานสัมพันธ์	255
ความหมายของแรงงานสัมพันธ์	255
ความสำคัญของแรงงานสัมพันธ์	256
แนวความคิดเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์	256
หลักในการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์	257
การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์	258
ระบบแรงงานสัมพันธ์	258
เงื่อนไขที่จำเป็นบางประการต่อการสร้างและรักษาแรงงานสัมพันธ์	259
ผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ : อำนาจในการบริหาร	259
สหภาพแรงงาน	262
อำนาจหน้าที่ของสหภาพแรงงาน	264
การแก้ไขข้อขัดข้องสภาพการจ้าง	266
การปรับปรุงกลไกแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ	268
สรุป	270
คำถามท้ายบท	271
บรรณานุกรม	272

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 6.1	ตัวอย่างการประเมินค่างานโดยวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ	148
ตารางที่ 6.2	ตัวอย่างการประเมินค่างานโดยวิธีการให้คะแนนของบริษัท National metal Trade Association	149
ตารางที่ 6.3	ตัวอย่างการประเมินค่างานโดยวิธีการเปรียบเทียบปัจจัยของงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย	150
ตารางที่ 6.4	ตัวอย่างรายงานผลการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน ตำแหน่งพนักงานและหัวหน้างาน	152

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่		หน้า
ภาพที่ 2.1	รูปแบบตามแนวคิดการรื้อปรับระบบการบริหาร	31
ภาพที่ 2.2	รูปแบบตามแนวคิดวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์	32
ภาพที่ 2.3	การจัดโครงสร้างองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	35
ภาพที่ 2.4	สิ่งที่ผลักดันสำหรับการเปลี่ยนแปลง	39
ภาพที่ 4.1	กระบวนการที่เกี่ยวข้องของกำนัลรายละเอียดงาน	70
ภาพที่ 4.2	ความสัมพันธ์ระหว่าง Job analysis, Job Descriptions, Job specifications	80
ภาพที่ 4.3	ลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน	81
ภาพที่ 6.1	เส้นค่าตอบแทน (A Wage Curve)	152
ภาพที่ 7.1	แสดงขั้นตอนในการจัดฝึกอบรม	178
ภาพที่ 7.2	การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบสี่เหลี่ยม	179
ภาพที่ 7.3	การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบตัวยู	179
ภาพที่ 7.4	การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบวงกลม	180
ภาพที่ 7.5	การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบตัววี	180
ภาพที่ 7.6	การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบห้องเรียน	180
ภาพที่ 9.1	กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล	205
ภาพที่ 9.2	ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์	209
ภาพที่ 9.3	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก	211

บทที่ 1

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญที่สุดที่สร้างสรรค์คุณค่าให้แก่ องค์กร ในอันที่จะผลักดันให้องค์การไปสู่ผลสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการดำเนินการ หรือการจัดการ โดยเป็น ปฏิบัติงาน ทุกอย่างขององค์กร เป็น ทรัพยากรประเภทมีมูลค่าเพิ่ม (value added) เพราะยังใช้ยังทำให้มีทักษะและประสบการณ์มากขึ้น หากไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดการงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้นอกจากนั้นมนุษย์ยังมีความ หลากหลาย แต่ละคนล้วนมีความแตกต่างกัน มีความรู้สึกนึกคิดที่ซับซ้อน เพราะบาง มีชีวิตจิตใจ มีความ ต้องการในสิ่งที่ละเอียดอ่อน หากกระทบกระเทือนเสียหายมีอาจซ่อมกลึง หรือเปลี่ยนแปลงได้เหมือน ชิ้นส่วนเครื่องจักร(บรรยงค์ ไชจินดา, 2546, หน้า 17)

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในช่วงสิบถึงยี่สิบปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงใน ด้านสังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นตัวเร่งให้รูปแบบและวิธีการเรื่องการบริหารคนต้องปรับเปลี่ยน ไปอย่างมาก แนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้ขยายตัวและพัฒนาขึ้นมาก จึงเห็นกันว่า บุคคลใน องค์กรไม่ได้เป็นเพียงผู้ถูกผู้บริหารให้ปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่มีฐานะเหมือนเป็น ทรัพยากรขององค์กรที่มีส่วนริเริ่มส่งเสริมให้องค์การมีการเจริญเติบโต จึงได้มีการนำคำว่า “การบริหาร ทรัพยากรบุคคล” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” มาใช้แทนการบริหารงานบุคคลที่มีมาแต่เดิม (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 1-2) คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำ นิยามความหมาย ไว้หลายอย่าง สามารถประมวลสรุปได้ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2547, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากร ขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ากับการปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม

ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันแก่สมาชิก ที่ต้องหัน จากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ในอนาคต

ชูชัย สมิทธิไกร (2547, หน้า 5) ได้ให้ทรรศนะว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

อำนาจ แสงสว่าง (2544, หน้า 2) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้จัดการทุกระดับที่มีหน้าที่ในการบริหารงานจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ทั้งนี้ผู้จัดการจะทำงานได้รับผลทำใจย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ

Kleiman (2000 : 36) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการปฏิบัติการที่จะช่วยให้องค์กรจัดการบุคคลขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Mondy, Noe and Dessler Premeaux (1997:72) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Byars and Rue (1997:4) มีความเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

Ivancevich (1998 : 708) มีทรรศนะที่แตกต่างออกไป กล่าวคือเขาเห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายเฉพาะบุคคล

โดยสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและวิธีการในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทางรักษาให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์กว้างขวางมากขึ้น สามารถครอบคลุมความต้องการ ในหลายระดับดังต่อไปนี้

1. เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม (Society's requirement)

เนื่องจากโดยปกติแล้วแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุขและสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการสรรหานุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกในสังคม นอกจากนี้ยังส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม รวมถึงการสร้างหลักประกันแก่นุคคลที่ต้องออกจากงาน ให้นุคคลสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร

2. เพื่อสนองความต้องการของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs)

ซึ่งบุคลส่วนใหญ่ต้องการทำงานเพื่อให้ตนเองและครอบครัวสามารถดำรงชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย มีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆของบุคลากร

3. เพื่อสนองความคาดหวังขององค์การด้านการบริหารจัดการ (Management's expectation)

ให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม และเพื่อสร้างความมั่นใจในองค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความสามารถร่วมงานอยู่ตลอดเวลา และบุคลเหล่านั้นจะทุ่มเทความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ให้กับองค์การ อย่างเต็มที่

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการบรรดาทรัพยากรทั้งหมดในองค์การซึ่งสามารถสรุปความสำคัญไว้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศล, 2554 : 1-9)

1. จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานให้องค์การใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่นๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอารัดเอาเปรียบ ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ ที่บัญญัติขึ้นมามีทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการรายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานใน

วันหยุดและเงินทดแทนต่างๆ ตามกฎหมายแรงงาน เพื่อให้ไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมี

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่างๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติแน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาคาใจมา

5. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปคือ จากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้วันแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้ บริโภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกจ้าง และสังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์นับวันจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ดังที่ได้กล่าวแล้วนั้น สามารถสรุปถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ (ทรงศักดิ์ ทวีระกฤต ย่างใน <http://www.ms.sru.ac.th/songsakManageHR.pdf>)

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการในการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพ คุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน อันส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคงสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะและชนิดของงานที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านการวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร มีการร่วมมือร่วมใจกัน ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุขอันจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

5. ช่วยให้สังคมและประเทศชาติมีความมั่นคงทั้งนี้หากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรซึ่งเป็นนายจ้างและผูปฏิบัติงาน

ปรัชญาและแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญานอกจากจะเป็นหลักแห่งความรู้ และความจริงแล้วยังประกอบด้วย ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่เป็นแนวทางต่อการปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี ,2545, หน้า 9-10)

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อมูลนี้ก็จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้นำกับบัญชาระดับต่างๆ จึงต้องสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตนจะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตอย่าคิดว่าคนเหล่านี้มาจ้องงานทำ เพราะจะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคมจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบ สุขแก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นจึงควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อคิดออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจ เห็นว่าองค์การมีการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ขอมอบ และศรัทธาขององค์การมากยิ่งขึ้น ดังนั้น หากผู้บริหารองค์การจะพัฒนาปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ผล จะต้องศึกษาองค์ประกอบพื้นฐานของบุคคลตามทฤษฎีที่ตนเองเชื่อถือเพิ่มเติมอีกด้วย ดังที่แมกเกรเกอร์ (McGregor) และไลเคท (Likert) ได้กล่าวถึงทฤษฎีและระบบขององค์การที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ไว้ อย่างสอดคล้องกัน ทั้งนี้ แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์ไว้ 2 ประเภท คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

แนวคิดทฤษฎี X เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบพอปลกรองถูก กล่าวคือ

1. โดยทั่วไปมนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน และจะหลีกเลี่ยงงานทันทีที่สามารถทำได้
2. เนื่องจากมนุษย์มีลักษณะ "ไม่ชอบทำงาน" คนส่วนใหญ่จึงต้องมีการบังคับขู่เข็ญ ควบคุมชักนำ และทำโทษเพื่อให้เขาเหล่านั้นทำงานให้ได้ตามเป้าหมาย
3. โดยทั่วไปมนุษย์ชอบให้มีการชี้นำในการทำงาน และมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

แนวคิดทฤษฎี Y เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบอัตตาธิปไตย ดังนี้

1. โดยทั่วไปมนุษย์มีความขยันขันแข็งในการทำงาน
2. การควบคุมภายนอกและการใช้วิธีการลงโทษไม่ได้เป็นหนทางที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานเป้าหมายขององค์การ
3. โดยทั่วไปมนุษย์สามารถเรียนรู้งานได้ ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่ขอมอบงานเท่านั้น มนุษย์จะมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำด้วย
4. การที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้มนุษย์ทำงาน คือการที่เขา มีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และสามารถตอบสนองความต้องการ โดยลำดับขั้นของเขาได้ ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการยอมรับนับถือ และความต้องการประสบผลสำเร็จสูงสุดของชีวิต
5. สักยภาพในการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์สูงกับอัตราของความคิดของตนเอง ความฉลาด และความคิดสร้างสรรค์งานให้แก่องค์การ

นอกจากนี้ ไลเคิร์ต (Likert) ได้กำหนดรูปแบบหรือระบบขององค์การไว้ 2 ระบบ คือ ระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ดังนี้

ระบบที่ 1 กำหนดว่าผู้บริหารไม่เชื่อใจผู้ปฏิบัติงานได้บ้างกับบัญชา ดังนั้นจึงได้วิธีการบังคับให้ทำตามจึงสอดคล้องกับทฤษฎี X

ระบบที่ 2 กำหนดว่าผู้บริหารมีความเชื่อใจผู้ปฏิบัติงานกับบัญชา และพยายามสนับสนุนให้เขาได้ตัดสินใจเองในการทำงาน จึงสอดคล้องกับทฤษฎี Y

ขอบข่ายและหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เสนาะ คิยาว (2543, หน้า 23-27) ได้กล่าวถึงขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ว่า แบ่งออกเป็น 2 ส่วน สรุปและเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. หน้าที่ที่เกี่ยวกับองค์การ

หน้าที่ที่เกี่ยวกับองค์การ หมายถึง งานทำหน้าที่ช่วยเหลือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือช่วยเหลือในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะด้านเป็นการช่วยงานโดยส่วนรวมของทั้งองค์การซึ่งสรุปออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1.1 การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล ผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบริหารบุคคลหรืออาจเรียกว่าฝ่าย แคนก หรือส่วนงานทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอันดับแรกที่เป็นฝ่ายริเริ่มและเสนอแนะนโยบายใหม่ ๆ หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ให้มีความเหมาะสมและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากบุคคลขึ้นมาให้แก่ผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ในการเสนอเปลี่ยนแปลงและแก้ไขนโยบายดังกล่าว ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลจะต้องวิเคราะห์ปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต สืบหาหลักวิธีปฏิบัติที่ใช้ในปัจจุบัน อภิปรายปัญหาร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานบุคคลเพื่อกำหนดแนวนโยบายใหม่ขึ้นมาเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารขององค์การ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารงานบุคคลเป็นเพียงริเริ่ม ในนโยบายเท่านั้น ส่วนการใช้และการสั่งการให้เป็นไปตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเสนอ ซึ่งเป็นอำนาจของผู้บริหารสูงสุด

1.2 การให้คำแนะนำ ได้แก่ การให้คำแนะนำ ปรีกษาแก่ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารคน เช่น หัวหน้าคนงานกำลังเผชิญปัญหาว่าคนงานที่ทำผิดวินัย ควรถูกลงโทษอย่างไรหรือแผนกผลิตได้รับการร้องทุกข์จากคนงานว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมเกี่ยวกับการผลัดเปลี่ยนกันทำงานล่วงเวลาหรือเกิดผลผลิตต่ำ อันเนื่องมาจากคนงานรวมหัวกันจำกัดผลผลิตเป็นต้น จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นนี้ผู้บริหารแผนงานบุคคลจะต้องให้คำแนะนำว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะถูกต้อง เพราะถือว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคลเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและคุ้นเคยกับปัญหาเหล่านี้ดีจึงอยู่ในฐานะที่จะช่วยแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลยังช่วยในแง่ของพฤติกรรมบุคคลอีกด้วย ก็จะต้องเข้าใจในเรื่องความรู้สึก ความต้องการ และสิ่งจูงใจของคนเป็นอย่างดี ขณะเดียวกันจะต้องระลึกถึงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ในองค์การเพื่อไม่ให้เป็นการก้าวล้ำหรือข้ามชั้นตอนของการบริหารเพื่อเป็นการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ ในขณะเดียวกันวัตถุประสงค์ขององค์การก็บรรลุผลด้วย

1.3 การให้บริการงานด้านบริการของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เห็นได้ชัดเจนคือ งานทางด้านการสอบคัดเลือก การสัมภาษณ์ การรับสมัคร การประเมินการปฏิบัติงาน และสวัสดิการ เป็นต้น งานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นงานช่วยหรือสนับสนุนฝ่ายต่าง ๆ หรือช่วยทำหน้าที่แทนฝ่ายต่าง ๆ ฐานะที่ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

1.4 การควบคุมงานทางด้านการควบคุมของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปเปรียบเทียบกับงานควบคุมคุณภาพการผลิตของฝ่ายโรงงาน โดยการวัดความแตกต่างของผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนด บริษัททั่วไปมักจะประกาศนโยบายทางด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนว่า จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างนี้อยู่ปีละครั้ง โดยยึดถือผลการทำงานและขีดความสามารถเป็นเกณฑ์ หากผู้ควบคุมหรือผู้บังคับบัญชารายใดไม่ส่งรายงานการประเมินการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลก็จะติดตามว่าได้มีการประเมินอย่างไรหรือไม่ กิจกรรมทางด้านการควบคุมมีความสำคัญที่ว่าได้ทำการสำรวจติดตามว่าแผนงานหรือส่วนงานได้ดำเนินการไปตามข้อกำหนดหรือแผนงานเพียงใด เช่น แผนงานทางด้านการรักษาความปลอดภัยในโรงงานจะต้องมีมาตรการ ให้หัวหน้าคนงานได้ดูแลและบังคับคนงานในแผนกของตนปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจมีการลงโทษบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ไม่เคยฝ่าฝืนระเบียบวินัยเลย เป็นต้น ตามปกติฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลจะต้องทำการตรวจสอบฝ่ายต่าง ๆ ด้วยการวัดอัตราของอุบัติเหตุในการทำงาน อัตราการเข้าออกจากงาน การร้องทุกข์ อัตราการขาดงาน การลาออก และจำนวนของการฝ่าฝืนระเบียบวินัย ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าฝ่ายบริหารบุคคลจะเข้าไปดำเนินการโดยตรง เป็นแค่เพียงกำหนดวิธีในการวัดให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ หรือโดยการร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายต่าง ๆ โดยอาศัยนโยบายและขั้นตอนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น

2. หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล

หน้าที่เกี่ยวกับบุคคล หน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัทได้แก่ งานที่เกี่ยวกับเรื่องของคนทุกคนในองค์กรตั้งแต่เริ่มรับเข้ามาทำงาน จนกระทั่งออกจากองค์กรนั้นไป หน้าที่เหล่านี้ ได้แก่

2.1 การวางแผนทางด้านการกำลังคน เช่น การวางแผนเกี่ยวกับคนเพื่อกำหนดว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานได้ในเวลาที่ต้องการ งานขั้นแรก คือการสำรวจจำนวน คุณภาพ ความรู้ ความชำนาญของคนงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขั้นที่สอง สำรวจอัตราการขยายตัว หรือความต้องการจำนวนคนที่ต้องใช้ทำงานในองค์กรในอนาคตโดยจำแนกตามคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถที่ต้องการ ขั้นที่สาม คือติดตามและสำรวจภาวะ การจ้างงานทางด้านปริมาณ ความต้องการตลอดจนอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน เพื่อจะกำหนดได้ว่าเมื่อถึงคราวต้องการแรงงานองค์กรจะหาได้จากแหล่งใด การขาดแคลนจะได้ไม่เกิดขึ้น การวางแผนทางด้านการกำลังคนนี้จะต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหารสูงสุด

2.2 การจ้างงาน เป็นงานทางด้านการรับสมัครคนเข้าทำงาน การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับการรับสมัครคนนี้จะได้มาจากฝ่ายต่าง ๆ ว่าต้องการคนงานมากน้อยเพียงใด คุณสมบัติเป็นอย่างไร ปริมาณงานที่ทำเป็นอย่างไร การคัดเลือกจะต้องทราบถึงแหล่งที่มาของคนที่ต้องการก่อน แล้วจึงกำหนดขั้นตอนในการคัดเลือกและวิธีที่ทำให้คนเข้ามาสมัครงาน ขั้นตอนในการคัดเลือก ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ และการตรวจสอบสุขภาพ เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน โดยปกติ การคัดเลือกคนงานธรรมดาที่ไม่มีฝีมือ ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีอำนาจเต็มที่ที่จะตัดสินใจจ้างงานได้เลย โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบจากฝ่ายที่ต้องการคนงานนั้น แต่ถ้าเป็นคนงานประเภทฝีมือหรือพนักงานที่จะได้รับการบรรจุในตำแหน่งสูงจะต้องให้หน่วยงานที่ต้องการพนักงานเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะรับหรือไม่รับ

และการตกลงใจ จ้างก็จะ เป็นของหน่วยงานนั้นทั้งหมดเป็นผู้พิจารณา

2.3 การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง หลักการในการโยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลใด นอกจากจะดูความจำเป็นของงานและความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ แล้ว ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลยังจะต้องพิจารณาว่าการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสมเพียงใด เพื่อความแน่ใจว่าบุคคลที่โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งนั้นมีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้และเพื่อป้องกันผลที่จะเกิดขึ้นตามมา เนื่องจากการโยกย้ายนั้น จะเกี่ยวกับขวัญกำลังใจและทัศนคติของพนักงานในองค์กรนั้น เพราะผลของการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานไม่ได้เกิดขึ้นในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น หากแต่จะเกิดขึ้นโดยตรงกับพนักงานทุกคนตลอดทั้งองค์กร อนึ่งการบรรจุคนเข้าแทนที่ในตำแหน่งที่ว่างก็เช่นเดียวกัน จะต้องพิจารณาและศึกษาอย่างรอบคอบว่าควรจะบรรจุจากบุคคลที่อยู่ในบริษัทนั้นก่อนหรือบรรจุคนใหม่จากภายนอกจึงจะเหมาะสมอย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว องค์กรทุกแห่งมักจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และเป็นนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ไว้แล้ว

2.4 การอบรมและพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่จะกำหนดโครงการอบรมพนักงาน โดยการร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการอบรม เมื่อมีความต้องการที่จะให้มีการอบรมก็จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่จะจัดหลักสูตร กำหนดวิธีการอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลตามที่ฝ่ายต่าง ๆ ต้องการจะส่งเสริมขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่พนักงาน

2.5 การบริหารค่าตอบแทน แต่เดิมเข้าใจกันว่าการกำหนดอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับนายจ้างหรือหัวหน้าฝ่ายที่จ้างงานนั้น โดยประกอบการพิจารณาจากคุณสมบัติและความสามารถของพนักงานแต่ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางที่ดีขึ้นและมีหลักเกณฑ์มากยิ่งขึ้น เพราะการที่อัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับนายจ้างฝ่ายเดียวเป็นสิ่งอันตรายและอาจก่อให้เกิดการผิดพลาดง่ายขึ้นจึงมีการเปลี่ยนแปลง ให้ฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นเจ้าของเรื่องร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่

และตำแหน่งงานที่ทำ เพื่อหาว่าควรจะกำหนดอัตราค่าจ้างแต่ละตำแหน่งอย่างไรจึงจะถูกต้องและเหมาะสมกับภาวะในตลาดแรงงาน กฎหมายอัตราค่าจ้างงาน อัตราค่าจ้าง และภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปในขณะนั้น

2.6 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นเรื่องของการป้องกันไม่ให้พนักงานได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานรวมถึงการรักษาพยาบาลในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน การดูแลทางด้านสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ การตรวจสอบสุขภาพก่อนเข้าทำงาน การจัดหาวัสดุ การจัดแนะนำความรู้ทางด้านสุขภาพและการจัดให้มีห้องปฐมพยาบาล สำหรับเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ควรพิจารณาสภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์สิ่งที่มีอันตรายความสะดวกและการศึกษาอบรมให้รู้วิธีทำงานที่ปลอดภัย จัดให้มีการแสดงวิธีป้องกันภัยที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน สอนให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องและปลอดภัยตลอดจนเสนอแนะออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์ในการทำงานไม่ให้เกิดอันตรายหรือบกพร่องจนอาจก่อให้เกิดอันตรายขึ้นได้

2.7 ประโยชน์และบริการพนักงาน เป็นการให้ประโยชน์และบริการแก่พนักงาน โดยมุ่งถึงการก่อให้เกิดขวัญดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร หน้าที่ที่สำคัญก็ได้แก่ การจัดการทางการเงิน การจ่ายเงินชดเชย การรักษาพยาบาล การเจ็บป่วย การสังคมสงเคราะห์การกู้ยืมเงิน การสงเคราะห์ การศึกษาและการพักผ่อน เป็นต้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลที่จะริเริ่มและให้คำแนะนำโครงการทางด้านบริการแก่ผู้บริหารสูงสุดว่าการจะจัดให้มีอะไรบ้าง โดยการศึกษาค้นคว้าหาโครงการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่พนักงาน ตลอดจนการติดตามดูว่าได้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามโครงการนั้นเพียงใด

2.8 การรักษาระเบียบวินัย เรื่องของระเบียบวินัยนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบนำมาใช้และคิดตามผล ในการแจ้งให้ทราบจะต้องระบุถึงข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติตามและการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ การกำหนดระเบียบวินัยหรือข้อบังคับต่าง ๆ เป็นนโยบายสำคัญของบริษัทจะต้องพิจารณาว่า มีความเหมาะสมประการใดหรือไม่ คิดตามดูว่าได้มีการบังคับใช้เพียงใดและผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร โดยเฉพาะปฏิกิริยาของบรรดาพนักงานที่มีต่อระเบียบวินัยนั้นถ้าเกิดความบกพร่องหรือความไม่เหมาะสมเกิดขึ้นซึ่งไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็ควรจะได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโดยการปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารงานชั้นสูงของบริษัท

2.9 แรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้งาน นับว่าเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพราะเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้นได้ หน้าที่เหล่านี้ ได้แก่ การทำสัญญา การจ้างงาน การตีความในสัญญาและการเจรจาต่อรองกับคนงาน โดยตรงและระหว่างฝ่ายนายจ้างกับสมาคมแรงงาน เพราะการจ้างงานได้กระทำกันในรูปแบบของสัญญา และต้องให้เป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมาย ซึ่งเป็นเรื่องยุ่งยากผู้บริหารหรือฝ่ายที่ต้องการ

จ้างงานไม่มีความรู้ความเข้าใจในสัญญาจ้างงานพอ จึงต้องอาศัยฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคล ดังนั้นในส่วนของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงมีอำนาจเต็มที่ที่จะทำข้อตกลงใด ๆ ขึ้นมาในฐานะที่เป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้างในเรื่องของการจ้างงานและการเจรจาข้อพิพาท

2.10 การวางแผนจัดองค์การ แม้ว่างานวางแผนจะเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูงก็ตามแต่ก็มีงานด้านการบริหารงานบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นฝ่ายบริหารงานทรัพยากรบุคคลจึงต้องมีความรับผิดชอบร่วมด้วยในฐานะที่เป็นงานทางด้านเทคนิค ประกอบกับในปัจจุบันขนาดของธุรกิจขยายตัวเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ทำให้มีการแบ่งงานกันอย่างละเอียดตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน งานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือกันจากทุกฝ่าย ในการจัดองค์การ ที่เช่นเดียวกันมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่มาก โดยเฉพาะการกำหนดตำแหน่งงาน จึงนับว่าเป็นงานที่ฝ่ายบุคคลจะต้องเข้าไปให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารอื่น ๆ ทำการศึกษาหาความเหมาะสมว่าควรจะมีตำแหน่งงานอย่างไร สำหรับใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

2.11 การวิจัยงานทรัพยากรมนุษย์ งานวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับการบริหารธุรกิจปัจจุบัน เพราะความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคน การจูงใจหรือพฤติกรรมของกลุ่มนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน จริงอยู่ แม้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคนจะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แต่อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญต่อพฤติกรรมของคนจึงจำเป็นต้องมีการค้นคว้า เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์การ

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีพัฒนาการของสาขาวิชานี้ได้มีมาอย่างยาวนาน โดยเริ่มต้นจากแนวคิดการจัดคนเข้าทำงาน พัฒนามาเป็นการบริหารงานบุคคล และได้พัฒนามาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งหมายถึงกระบวนการที่องค์การใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ หรือศิลปะในการดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบาย สรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะนำพาองค์การเจริญก้าวหน้าและเติบโตได้อย่างดีในที่สุด

คำถามท้ายบท

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง ให้อธิบายมาพอสังเขป
2. ให้ออกตัวอย่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนมา 1 ตัวอย่างพร้อมทั้งอภิปราย
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะมีทิศทางใด จงอภิปราย

บทที่ 2

วิวัฒนาการ และหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันได้รับอิทธิพลและแนวคิดมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารในระยะเริ่มแรกจึงนับเป็นความพยายามของนักบริหารชั้นนำในยุคเริ่มแรกที่สามารถเป็นแบบอย่างความรู้อย่างลึกซึ้ง และวิธีการที่ได้นำมาใช้ได้ในปัจจุบันนี้ สำหรับในบทนี้จะได้กล่าวถึงวิวัฒนาการ ทฤษฎี และหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นการเรียนรู้ถึงอดีต เพื่อศึกษาและวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีหลักฐานแน่ชัดว่าเริ่มต้นเมื่อไร สันนิษฐานว่ามีมานานแล้วนับแต่มนุษย์เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน แต่การศึกษาอย่างเป็นระบบเพิ่งมีมาเมื่อประมาณ 50-60 ปีมานี้เอง อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้แบ่งช่วงเวลาในการศึกษาเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ยุค ดังต่อไปนี้ (นารถศิริจันทร์พันธุ์, 2556 (ออนไลน์)).

1. แนวคิดทางการบริหารจัดการในยุคแรก (Early Management Thought) ซึ่งเป็นการศึกษาดังแต่สมัยโบราณจนถึงประมาณปี ค.ศ. 1880
2. ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบเดิม (The Classic Management Theory) นับว่าเป็นทฤษฎีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการครั้งสำคัญ ซึ่งมีส่วนยกระดับในการผลิตให้สูงขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นไปอย่างมีระบบ ทฤษฎีดังกล่าวเกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1880 ถึง 1930
3. ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Management Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ในการยกระดับการผลิตขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1930 ถึง 1950
4. ทฤษฎีวิทยาการบริหารจัดการ (The Management Science Theory) เป็นอีกวิวัฒนาการหนึ่งที่ใช้ความพยายามในการสร้างทฤษฎีที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยเกิดขึ้นระหว่างปี ค.ศ. 1940 ถึง 1990
5. ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (The Contemporary Management Theory) เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นจนมีผลกระทบต่อองค์กร ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1950 จนถึงปัจจุบัน

1. แนวคิดทางการบริหารจัดการยุคแรก

ในยุคแรกนี้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลยังไม่มีทฤษฎีที่สนับสนุนอย่างแน่นอนเพียงแต่เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการซึ่งส่วนมากยังนำมาใช้ตราบนานทุกวันนี้ นักคิดสำคัญที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวนี้ได้แก่

1.1 อדם สมิท (Adam Smith) ได้เข้าไปเยี่ยมชมโรงงานผลิตเข็มซึ่งมีพนักงานเพียง 10 คน แต่ละคนแต่ละคนทำงานเพียงหนึ่งหรือสองขั้นตอน จากงานย่อยที่มีอยู่ทั้งหมด 18 ขั้นตอน โดยผลิตเข็มได้วันละ 48,000 เล่ม แต่ถ้าใช้คนงานแต่ละคนทำการผลิตเข็มเกือบทุกขั้นตอน อาจทำได้ไม่ถึงวันละ 20 เล่ม อדם สมิท ได้เขียนหนังสือชื่อ "The wealth of Nations" ซึ่งให้เห็นถึงการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ก่อให้เกิดผลดีในด้านต่าง ๆ เช่น

- ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization)
- การประหยัดเวลาจากการเปลี่ยนงานย่อยหนึ่งไปสู่อีกงานย่อยหนึ่ง อาจทำให้ต้องเสียเวลาเพิ่มขึ้นการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ทำให้สามารถสร้างเครื่องมือเครื่องจักรมาช่วยในการผลิตงานย่อยได้สะดวกและประหยัดแรงงานขึ้น

1.2 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) เป็นผู้จัดการโรงงานทอผ้าหลายแห่งในประเทศสกอตแลนด์ ในปี ค.ศ. 1799 โอเวนได้ทำการทดลองปรับปรุงสภาพการทำงานของคนงาน และได้กำหนดวิธีการจัดการโรงงานได้ดังนี้

- กำหนดค่าขึ้นค่าในการทำงานของคนงานให้สูงขึ้น
- ลดชั่วโมงการทำงานของเด็กและคนงานลง
- จัดให้มีโรงอาหาร ชุมชน และที่พักอาศัยที่ดีให้แก่คนงาน
- จัดผลตอบแทนให้แก่คนงานตามผลงาน

ผลปรากฏว่าผลผลิตภาพของการผลิตของโรงงานสูงขึ้น และสภาพความเป็นอยู่ของคนงานดีขึ้น

1.3 ชาร์ลส์ แบบเบจ (Charles Babbage) ศาสตราจารย์ทางคณิตศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ได้ให้ความสนใจต่อความชำนาญการเฉพาะทาง และเชื่อว่ากิจการไม่ควรพิจารณาเฉพาะงานทางกายภาพเท่านั้น แต่การคำนึงถึงสภาพจิตใจและร่างกายของคนงาน รวมทั้งต้องมอบหมายงานให้เหมาะสมกับทักษะของคนงานด้วย

2. ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบเดิม (The Classic Management Theory)

วิธีบริหารจัดการตามทฤษฎีนี้ ถือว่าเป็นวิวัฒนาการของการบริหารจัดการยุคใหม่ได้เริ่มต้นขึ้นแล้ว กล่าวคือได้มีการนำเครื่องจักรไอน้ำมาใช้โรงงานขนาดเล็กที่ดำเนินการ โดยช่างฝีมือที่ถูกแทนที่ด้วยโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และทันสมัยยิ่งขึ้น และมีคนงานนับร้อยนับพัน ทฤษฎีนี้เน้นการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยส่วนรวม มีแนวคิดที่สำคัญที่สนับสนุนได้แก่การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และทฤษฎีองค์การแบบเดิม

2.1 การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เน้นการศึกษางานแบบวิทยาศาสตร์โดยอาศัยการทดลองเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน ผู้นำความคิดการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้แก่ เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick w Taylor) ลิลเลียน กิลเบรธ (Lillian Gilbreth) เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt) และ แฮร์ริงตันอีเมอร์สัน (Harrington Emerson)

(1) เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ เริ่มต้นจากการเป็นพนักงานในโรงงานขนาดเล็กที่ฟิลาเดลเฟีย สหรัฐอเมริกา และต่อมาได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน ได้มีโอกาสศึกษาปัญหาการหน่วงเหนี่ยวงานของแรงงานที่ทำงานผลิตผลงานต่ำกว่าความสามารถ ต่อมาเป็นผู้เสนอแนวคิดในการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์จนเป็นที่ยอมรับว่าเป็น “บิดาแห่งการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์” โดยมีการพัฒนาหลักการ 4 ประการ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

หลักการข้อ 1 ศึกษาและทดลองวิธีการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อค้นหาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and motion study) โดยการบันทึกเวลาและท่าทางในการทำงานหนึ่ง ๆ ไว้ นอกจากนั้นยังค้นหาวิธีการปรับปรุงความสามารถของแรงงานแต่ละคน เพื่อให้เกิดความชำนาญการเฉพาะทาง

หลักการข้อ 2 รวบรวมวิธีการปฏิบัติงานใหม่โดยเขียนเป็นกฎและระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้คนงานทุกคนปฏิบัติวิธีนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตลอดทั่วทั้งองค์กร

หลักการข้อ 3 เลือกคนงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้คนงานที่มีลักษณะตรงตามความสามารถ

หลักการข้อ 4 สร้างแรงจูงใจโดยการกำหนดระดับของผลงานที่ยุติธรรม หรือเป็นที่ยอมรับและพัฒนาระบบการจ่ายค่าจ้างเพื่อให้ผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีผลงานเหนือกว่าระดับมาตรฐานงานของผู้อื่น

(2) ลิลเลียน กิลเบรธ เป็นผู้ที่ติดตามงานของเทย์เลอร์เพื่อค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (The one best way to do work) โดยได้ศึกษาลักษณะการเคลื่อนไหวในการทำงานของร่างกายและผังกระบวนการทำงาน หรือค้นหาและจำแนกวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด พยายามลดกฎเกณฑ์การทำงานให้น้อยลงและประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดชั่วโมงการทำงาน

(3) เฮนรี แอล แกนต์ เป็นผู้บุกเบิกทางด้านวิศวกรรม อุตสาหกรรม และการบริหารจัดการ โดยมีแนวคิดเน้นไปที่การให้สิ่งจูงใจ (Incentives) ตามหลักการ ดังนี้

- จ่ายค่าจ้างให้คนงานตามค่าแรงพื้นฐานที่กำหนด
- ถ้าคนงานทำงานเสร็จตามกำหนดจะได้รับโบนัสเพิ่ม
- ถ้าคนงานปฏิบัติงานดีนอกเหนือจากที่คาดหวังไว้จะได้รับรางวัล เช่นการเลื่อนตำแหน่งเป็น

หัวหน้างาน

- เน้นการทำหน้าที่ให้คำแนะนำฝึกสอน (Coach) มากกว่าการควบคุมงาน

(4) แฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน เป็นวิศวกรที่ปรึกษาของบริษัท โดยได้เน้นหลักการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) และกำหนดหลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic Management) ที่ควรนำไปใช้ 12 ประการ ได้แก่

- (4.1) การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- (4.2) การใช้สามัญสำนึกในการบริหารงาน
- (4.3) การร่วมปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง
- (4.4) การมีวินัยในการปฏิบัติงาน
- (4.5) การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- (4.6) การบันทึกข้อมูลการทำงาน
- (4.7) การวางแผนในแต่ละหน้าที่อย่างเป็นวิทยาศาสตร์
- (4.8) การกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
- (4.9) การกำหนดสภาพการทำงานเป็นมาตรฐาน
- (4.10) การกำหนดมาตรฐานการผลิต
- (4.11) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และ
- (4.12) การให้รางวัลแก่คนงานที่ทำงานดีเด่น

2.2 ทฤษฎีองค์การแบบเดิม เป็นการบริหารจัดการที่เน้นองค์การโดยส่วนรวม

ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหารจัดการ นักทฤษฎีองค์การแบบเดิมที่สำคัญได้แก่ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester

Barnard) ลินคอล์น เออร์วิค (Lyndall Urwick) และลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick)

(1) เฮนรีฟาโยล์เป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศสและดำรงตำแหน่งซีอีโอของบริษัทเหมืองแร่ขนาดใหญ่ โดยแนวคิดของเขาส่งผลต่างไปจากเทอร์เลอร์ที่เน้นการบริหารจัดการที่ระดับปฏิบัติการ ส่วน เฮนรี ฟาโยล์เน้นระดับผู้บริหารจัดการระดับสูงซึ่งจะให้ความสำคัญต่อกิจกรรมทางธุรกิจ 6 กิจกรรม ได้แก่

- กิจกรรมทางเทคนิค
- กิจกรรมทางการค้า
- กิจกรรมทางการเงิน
- กิจกรรมด้านความปลอดภัย
- กิจกรรมทางบัญชี

- กิจกรรมทางการจัดการ ซึ่งจะเน้นทางด้านการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงานและการควบคุมงานนอกจากนั้น ฟาโยล์ ยังได้เสนอหน้าที่การบริหารจัดการ (Managerial Functions) อีก 14 ข้อ เพื่อจะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- (1-1) การแบ่งงานกันทำ (Division of work)
- (1.2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)
- (1.3) เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Command)
- (1.4) สายของอำนาจหน้าที่ (Line of Authority)
- (1.5) การรวมอำนาจในการตัดสินใจ (Centralization)
- (1.6) เอกภาพของทิศทาง (Unity of Direction)
- (1.7) ความเท่าเทียม (Equity)
- (1.8) ลำดับหรือเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Order)
- (1.9) ความริเริ่ม (Initiative)
- (1.10) วินัย (Discipline)
- (1.11) การตอบแทนบุคลากร (Remuneration of Personnel)
- (1.12) ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel)
- (1.13) ผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of individual interests to the common interest)

(1.14) ความสามัคคี (Esprit de Corps)

(2) แมกซ์ เว็บบอร์ เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้ทำการศึกษาาระบบโครงสร้างขององค์การ ในขณะที่เยอรมันกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม เว็บบอร์ได้พัฒนาทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) หรือทฤษฎีว่าด้วยอำนาจหน้าที่ (Theory of Authority) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของหลัก 5 ประการ

หลักข้อที่ 1 ในระบบราชการ อำนาจหน้าที่เป็นทางการของผู้บริหารจัดการมาจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในองค์การ

หลักข้อที่ 2 ในระบบราชการ บุคลากรควรเข้าไปครอบครองตำแหน่งเพราะผลงานไม่ใช่เพราะสัญญาส่วนตัวบุคคล

หลักข้อที่ 3 ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบในภาระงานและความสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่น ๆ ในองค์การการกำหนดให้แน่นอนชัดเจน

หลักข้อที่ 4 อำนาจหน้าที่สามารถนำไปใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าตำแหน่งต่าง ๆ ถูกจัดวางไว้ตามลำดับชั้น (Hierarchy)

หลักข้อที่ 5 ผู้บริหารจัดการต้องสร้างกฎ (Rules) ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard operating Procedures) และบรรทัดฐาน (Norms) ที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารจัดการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) เซสเตอร์ บาร์นาร์ด ออกจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดก่อนเรียนจบการศึกษา ต่อมาได้เป็นประธานบริษัทในช่วงที่ดำรงตำแหน่งก็ได้พัฒนาวิธีการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญ ต่อระบบการประสานความร่วมมือระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ และเห็นว่าผู้บริหารจัดการการดำเนินงานที่สำคัญในองค์กรเพราะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การจัดหาทรัพยากร การกำหนดเป้าหมายและจูงใจคนให้มีส่วนร่วมในเป้าหมายและดำเนินงาน และเชื่อว่าอำนาจหน้าที่ควรเกิดขึ้นจากการยอมรับของคนงานมากกว่าจะขึ้นอยู่กับตำแหน่ง

(4) ลินคอล์น เออร์วิค และลูเธอร์ ภูลิก ลินคอล์นเออร์วิค ทำงานอยู่ในกองทัพอังกฤษ ในขณะที่ลูเธอร์ ภูลิก เป็นกรรมการบริหารจัดการของประธานาธิบดีแฟรงกลิน ดี รูสเวลท์ของสหรัฐอเมริกา ทั้งสองได้ร่วมกันศึกษาและเสนอแนวคิดที่ว่าซีอีโอควรมีความรับผิดชอบบริหารจัดการตาม POSDCORB ได้แก่

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
- การอำนวยการหรือสั่งการ (Directing)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การรายงาน (Reporting)
- การงบประมาณ (Budgeting)

3. ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรม (The Behavioral Management Theory)

ในยุคนี้มีนักทฤษฎีบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมที่ควรสนใจหลายคน ได้แก่ แมรี ปาร์กเกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett) เอฟ เจ โรธลิสเบอร์เกอร์ (F. J. Roethlisberger) และวิลเลียม เจ กิดสัน (William J. Dickson) เอลตัน เมโย (Elton Mayo) อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) และดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

3.1 แมรี ปาร์กเกอร์ ผู้ซึ่งได้รับสมญาว่า “มารดาของความคิดทางการจัดการ”

โดยเน้นว่าผู้บริหารจัดการควรให้ความสำคัญแก่คนในระดับล่าง ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากเพื่อให้มีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนางาน ผู้บริหารจัดการควรทำตัวเป็นผู้ฝึกสอนและอำนวยความสะดวก ไม่ใช่ทำตัวเป็นหัวหน้างาน นอกจากนั้นยังให้ความสนใจเกี่ยวกับทีมจัดการตัวเอง (Self-manage Teams) และให้สิทธิบุคลากรในการตัดสินใจ (Empowerment) รวมทั้งเน้นความสำคัญในการติดต่อสื่อสารด้วยการให้หัวหน้างานในระดับแผนกติดต่อสื่อสารกันโดยตรงเพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ

3.2 เอฟ เจ โรธลิสเบอร์เกอร์ และวิลเลียม เจ กิดสัน สองนักวิจัยของบริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (General Electric) โดยทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเข้มของแสงสว่างและผลกระทบที่มีต่อผลผลิตการทำงาน งานวิจัยนี้เป็นที่รู้จักกันในนามของ “การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น” ซึ่งทำการศึกษากองงานหญิงระหว่างปีค.ศ. 1924 ถึง 1927 โดยแบ่งกองงานหญิงออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งใช้ความเข้มของแสงคงที่เหมือน

อย่างที่เคยปฏิบัติมาเรียกว่ากลุ่มควบคุม (Control Group) อีกกลุ่มหนึ่งให้ความเข้มของแสงผันแปร เรียกว่ากลุ่มทดลอง (Experiment Group) ผลการทดลองพบว่าผลผลิตการผลิของทั้ง 2 กลุ่มสูงขึ้น มากกว่าก่อนที่จะทำการทดลอง และกลุ่มที่มีความเข้มของแสงผันแปรจะมีผลผลิตสูงกว่าอีกกลุ่มที่มีความเข้มของแสงคงที่การทดลองดังกล่าวได้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ นักวิจัยทั้ง 2 พบว่า ไม่ว่าความเข้มของแสงจะอยู่ในระดับใด สูงหรือต่ำผลผลิตของโรงงานจะเพิ่มมากกว่าก่อนการทดลอง ยกเว้นเสียแต่ว่าเมื่อความเข้มอยู่ในระดับริบหรี่เหมือนแสงจันทร์เท่านั้นที่โรงงานไม่สามารถมองเห็น ชิ้นส่วนต่าง ๆ ได้เท่านั้นที่ผลงานจะลดลง เมื่อนักวิจัยทั้งสอง 2 คน พบปริศนา เช่นนั้นจึงได้เชิญ นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อ เอลตัน เมโย มาช่วยหาคำตอบโดย เอลตัน เมโย ได้ทำการทดลองกับคนงานหญิง 5 คน ระหว่างปี ค.ศ.1927 ถึง 1932 ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานต่าง ๆ ผลปรากฏว่าผลผลิตการผลิสูงขึ้นโดยไม่ได้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการทดลอง แม้แต่ไม่ให้มีการหยุดพักหรือให้ ทำงานตลอด 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์หรือจัดอาหารมื้อเที่ยงที่เป็นชนิดก็ตาม ข้อค้นพบในการวิจัยครั้งนั้นคนงานหญิงมีความเต็มใจที่จะทดลอง มีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือกับนักวิจัยเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ ผลกระทบที่ออร์ธอร์นดังกล่าวนำไปสู่การศึกษาพฤติกรรมกรรมการจัดการและภาวะผู้นำในเวลาต่อมาอันก่อให้เกิด ขบวนการมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Movement) ขึ้น หลังจากนั้นได้มีการศึกษาโดยวิธีสังเกตกลุ่มทางสังคม (Social Group) ว่าจะช่วยเพิ่มผลผลิตหรือไม่ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าเมื่อมีการกำหนดสิ่งจูงใจสำหรับการทำงานของกลุ่มไว้ก่อนล่วงหน้า แล้วให้กลุ่มเร่งผลิให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หากคนใดผลิต่ำกว่าคนอื่นกลุ่มก็จะกดดันให้คนงานคนนั้น เร่งผลิให้ทันคนอื่น แต่ผลไม่เป็นไปตามที่คาดหมาย กลับเกิดปรากฏเหตุการณ์อื่นขึ้นมาแทนคือกลุ่มได้กำหนดมาตรฐานกันเองโดยไม่ตรงกับที่ฝ่ายบริหารจัดการกำหนดไว้ อีกทั้งกลุ่มไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนในส่วนที่ผลิได้เกิดมาตรฐานแต่อย่างใด ทำให้ เมโย ได้ข้อสรุปว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Man) มาทดแทนความเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (Economic Man)

3.3 อับราฮัม มาสโลว์ จากการศึกษาที่ออร์ธอร์น ซึ่งพบประเด็นน่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยทางสังคม ผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจัดการจำเป็นต้องมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้น มาสโลว์ จึงศึกษาค้นคว้าทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ในทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจโดยความต้องการที่จะได้รับความพอใจ ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นอันได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) และความต้องการสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs)

3.4 คัลลาส แมกเกรเกอร์ เป็นนักบริหารอุตสาหกรรม แมกเกรเกอร์ได้ทำการศึกษาค้นคว้าหลักการบริหารจัดการในทางปฏิบัติที่ได้รวบรวมมุมมองทางสังคมเข้าไปด้วย แมกเกรเกอร์ได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยแบ่งพฤติกรรมของมนุษย์หรือบุคลากรในองค์การออกเป็น 2 ด้าน ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่า

- (1) คนโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน
 - (2) คนส่วนใหญ่ต้องการให้บังคับ ควบคุม สั่งหรือขู่เข็ญลงโทษเพื่อทำงานบรรลุจุดหมายขององค์การ
 - (3) คนโดยทั่วไปหลบหลีกความรับผิดชอบ ไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ชอบแสวงหาความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด
- ส่วนทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า
- (1) คนส่วนใหญ่มีได้ไม่ชอบทำงานโดยสันดาน แต่ใช้ความพยายามทำงานทั้งทางร่างกายและจิตใจเป็นไปโดยธรรมชาติ
 - (2) คนจะขึ้นนำตนเองหรือควบคุมตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ตนผูกพัน การควบคุมหรือขู่เข็ญจากภายนอกมิได้เป็นวิธีเดียวที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้
 - (3) ความผูกพันกับจุดหมายขึ้นอยู่กับรางวัลที่จะควบคุมกับความสำเร็จของเขาด้วย โดยเฉพาะรางวัลที่ตอบสนองความต้องการในระดับสูง
 - (4) ภายใต้สภาพที่เหมาะสมคนโดยทั่วไปจะเรียนรู้ไม่เฉพาะการยอมรับในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังจะแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
 - (5) คนแต่ละคนสามารถแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาขององค์การ
 - (6) สักยภาพด้านสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ยังมีได้นำมาใช้อย่างเต็มที่

4. ทฤษฎีวิทยาการจัดการ (The Management Science Theory)

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1930 ศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและเอ็มไอทีตลอดจนผู้นำทางธุรกิจที่มีชื่อเสียง เช่น อัลเฟรด พี สโลน (Alfred P. Sloan) ของจีเอ็ม (GM) และโรเบิร์ต อี วูด (Robert E. Wood) ของซีวอร์ส (Sears) ต่างพยายามสร้างเครื่องมือที่ใช้เป็นกฎเกณฑ์ทางการจัดการที่เป็นรูปธรรมขึ้นมาแต่ช่วงนั้นได้เกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ขึ้นเสียก่อนในระหว่างสงครามโลกหน่วยงานทางทหารต้องเผชิญกับปัญหาที่มีความซับซ้อนทั้งในด้านการจัดระเบียบประชาชนและการส่งกำลังบำรุง ดังนั้นทหารอังกฤษและอเมริกาจึงได้พัฒนาการจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) เพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยใช้คณิตศาสตร์สถิติและสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อแก้ปัญหาทางการจัดการ หลังสงครามโลกการจัดการเชิงปริมาณได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้นในแวดวงธุรกิจ

อย่างไรก็ตามการใช้การจัดการเชิงปริมาณยังคงใช้ได้เฉพาะปัญหาที่มีลักษณะเป็นแบบที่มีโครงสร้าง (Structured Problem) ทฤษฎีวิทยาการจัดการ (Management Science Theory) เป็นวิธีการสมัยใหม่ในด้านการจัดการที่เน้นการใช้เทคนิคเชิงปริมาณอย่างเข้มงวด เพื่อช่วยให้ผู้จัดการทำการใช้ทรัพยากรองค์การเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์และบริการให้ได้มากที่สุด ในส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีวิทยาการจัดการคือ การขยายการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ให้มีความทันสมัย โดยการนำวิธีการเชิงปริมาณ

เพื่อวัดส่วนประสมของผลงานและงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นวิทยาการจัดการสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ การจัดการเชิงปริมาณ การจัดการ การดำเนินการผลิต การจัดการคุณภาพ โดยรวมและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

1) การจัดการเชิงปริมาณ (Quantitative Management) โดยใช้เทคนิคคณิตศาสตร์ เช่น โปรแกรมเชิงเส้นตรงและไม่เชิงเส้นตรง (Linear and Nonlinear Programming) ตัวแบบ (Modeling) แบบจำลองสถานการณ์ (Simulation) และทฤษฎีแถวคอย (Queuing Theory) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้จัดการ

2) การจัดการ การดำเนินการผลิต (Operations Management) ซึ่งประกอบได้ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ที่ผู้จัดการ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะระบบการผลิตขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น แบบจำลองสินค้าคงคลัง (Inventory Model) และแบบจำลองเครือข่าย (Network Model) เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการจัดการจำหน่ายและการดำเนินการ

3) การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) เน้นการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพและผลผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์

4) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems)

ถือเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้จัดการออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อจัดการสารสนเทศเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อประกอบการตัดสินใจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการยังช่วยให้ผู้จัดการและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้รับสารสนเทศที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ประโยชน์และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างไรก็ตามในการนำทฤษฎีวิทยาการจัดการไปใช้ประโยชน์นั้น ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ได้เข้ามามีส่วนในการเพิ่มสมรรถนะของทฤษฎีดังกล่าวมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจัดการสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดีและถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความได้เปรียบในเชิงแข่งขันให้แก่องค์กร

5. ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่

ทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีการจัดการแบบเดิม ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีวิทยาการจัดการสามารถนำมาใช้โดยตรงกับปัญหาต่าง ๆ ในปัจจุบันได้อย่างจำกัดและเจาะจงเป็นกรณี ๆ ไปตามเงื่อนไขของแต่ละปัญหา ซึ่งเป็นผลจากทฤษฎีเหล่านี้มุ่งเน้นการจัดการกับปัญหาภายในองค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมาสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสังคม การเมืองและกฎหมายได้เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการสิ้นสุดยุคอาณานิคม ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้อยู่นอกเหนือกรอบขององค์กร แต่มีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดหาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ นอกจากนั้นในช่วงนี้ตลาดโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้จัดการจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการจัดการใหม่โดยผสมผสานทฤษฎีต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมากยิ่งขึ้น

5.1 ทฤษฎีเชิงระบบ

ทฤษฎีที่อธิบายถึงผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์การถูกเสนอโดย แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) โรเบิร์ต คาร์น (Robert Kahn) และเจมส์ ทัมป์สัน (James Thompson) ในทศวรรษที่ 1960 นักทฤษฎีเหล่านี้มีมุมมองที่ว่าองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ซึ่งถือเป็น "ระบบ" ที่องค์การได้นำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการเพื่อส่งกลับไปยังสภาพแวดล้อมในที่ซึ่งสินค้าและบริการได้ขายให้กับลูกค้า" นอกจากนั้นผู้นำทางทฤษฎีเชิงระบบ เช่น ริชาร์ด จอห์นสัน (Richard Johnson) ฟรีมอนต์ แคสท์ (Fremont Kast) และเจมส์ โรเซนชเวจ (James Rosenzweig) ได้ให้ความหมายของระบบว่าเป็น "กลุ่มของหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ" ทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) เป็นวิธีการจัดการที่ผสมผสานหน้าที่การจัดการ กิจกรรมการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอก การที่ระบบถูกนำมาอธิบายว่าเป็นระบบเปิดเพราะองค์การต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด สำหรับวิธีปฏิบัติในทางตรงข้ามกับคือระบบปิด (Closed System) ซึ่งเป็น "ระบบที่จำกัดวงของตนเองโดยไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก" องค์การที่ดำเนินงานแบบระบบปิด โดยละเลยสภาพแวดล้อมภายนอก โน้มเอียงที่จะสูญเสียความสามารถในการควบคุมตัวเองและค่อย ๆ หดหายไปในที่สุด ในการใช้ทฤษฎีเชิงระบบได้ให้ความสนใจในวิธีการนำส่วนต่าง ๆ ของระบบหนึ่ง ๆ มาทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการนำแนวคิดเชิงระบบมาใช้ช่วยให้เกิดการรวมพลัง (Synergy) เกิดขึ้นในองค์การ

5.2 ทฤษฎีตามสถานการณ์

ทฤษฎีการจัดการอีกทฤษฎีหนึ่งได้ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษที่ 1960 ได้แก่ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory หรือ Situational Theory) โดยทอม เบิร์นส์ (Tom Burns) และจีเอ็ม สตัลเกอร์ (GM Stalker) แห่งอังกฤษ และพอล ลอว์เรนซ์ (Paul Lawrence) และเจย์ ลอร์สช์ (Jay Lorsch) แห่งสหรัฐอเมริกา กล่าวคือในช่วงทศวรรษที่ 1950 และ 1960 ผู้จัดการองค์การธุรกิจและนักวิจัยได้พบว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จจำนวนมากได้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ดังนั้นหลักคิดที่สำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์คือไม่มีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวทางการจัดการ เหตุนี้โครงสร้างและระบบการควบคุมที่ผู้จัดการเลือกใช้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การดำเนินงานอยู่เป็นสำคัญ

ทฤษฎีตามสถานการณ์แตกต่างจากแนวคิด "วิธีการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว" อันเป็นผลจากการทดลองความทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์เพราะทฤษฎีแบบเดิมมีสมมติฐานที่ว่าหลักการจัดการสามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นสากล หรือนำไปใช้ได้ในทุกกรณีโดยไม่ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ ถึงแม้จะไม่ถือเป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวก็ตาม

ในทฤษฎีตามสถานการณ์ เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมมีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดหา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้จัดการต้องอนุญาตให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การจัดการและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในวิถีทางที่ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งผู้จัดการต้องออกแบบของค์การ ระบบการควบคุม การนำและการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรตามสถานการณ์ของลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การ ประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การคือระดับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมองค์การยังมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้นเท่าใดยิ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อการจัดหาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ดังนั้นผู้จัดการจำเป็นต้องหาวิธีการในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในช่วงรอยต่อกับยุควิทยาการจัดการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากขึ้น จนมีผลกระทบต่อการจัดการองค์การ ดังนั้นแนวคิดการจัดการในช่วงนี้จึงเป็นการผสมผสานแนวคิดการจัดการแบบเดิม การจัดการเชิงพฤติกรรมและวิทยาการจัดการเข้าด้วยกันและประยุกต์ใช้ภายใต้เงื่อนไขของสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งพอสรุปได้ว่าทฤษฎีตามสถานการณ์อาจเป็นทฤษฎีอะไรก็ได้ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งๆ ดังรูป

การลองผิดลองถูก

+

การจัดการแบบวิทยาศาสตร์

+

การจัดการเชิงพฤติกรรม

= ทฤษฎีตามสถานการณ์

+

วิทยาการจัดการ

+

ทฤษฎีเชิงระบบ

5.3 ทฤษฎี Z และ วิลเลียม จี อูชิ (William G. Ouchi)

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเป็นที่สนใจของผู้จัดการประเทศต่าง ๆ สำหรับในสหรัฐอเมริกาในช่วงนี้อาจกล่าวได้ว่าต้องสูญเสียความได้เปรียบในเชิงแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศให้แก่ญี่ปุ่น ดังนั้นการจัดการของญี่ปุ่นหรือสไตล์แบบญี่ปุ่นจึงมักได้รับการกล่าวถึงอยู่เป็นประจำ

วิลเลียม จี. อูซี ได้ให้ความสนใจความแตกต่างในการจัดการระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งบนพื้นฐานวัฒนธรรมชาตินิยมของอเมริกาได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) และบุคลากรมีอิสระเกี่ยวกับงานโดยอาศัยมุมมองในด้านนี้และประเพณีปฏิบัติในวิถีทางเพื่อผลประโยชน์ส่วนบุคคล อูซี ได้ให้ความเห็นว่าอาจเป็นเพราะผู้จัดการในอเมริกาชอบรับทฤษฎี X มากกว่าทฤษฎี Y กล่าวคือผู้จัดการในอเมริกาคาดหวังว่าบุคลากรจะทำเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองเป็นหลักและเชื่อว่าบุคลากรจะละทิ้งองค์การถ้ามีที่อื่นที่ให้โอกาสดีกว่าในทางตรงข้ามกับญี่ปุ่น ซึ่งพื้นฐานวัฒนธรรมชาติเป็นลัทธิแบบรวมหมู่ ผู้จัดการคาดหวังว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ดังนั้นจึงปฏิบัติต่อบุคลากรในวิถีทางที่แตกต่างจากองค์การธุรกิจอเมริกา กิจกรรมขนาดใหญ่บางแห่งของญี่ปุ่นให้หลักประกันการจ้างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักมีปัญหาข้อสงสัยต่าง ๆ นานา เช่นมีคำถามว่า “ลักษณะขององค์การที่พึงปรารถนาควรเป็นอย่างไร เพื่อจะได้วางระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกัน” “ธรรมชาติของมนุษย์เป็นเช่นไร เพราะจะได้บริหารจัดการให้เหมาะสมและสนองต่อความต้องการได้” “สภาพสังคมเป็นเช่นไร เพราะการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งในองค์การที่จะมีส่วนช่วยให้สังคมพัฒนาต่อไป” เป็นต้น

ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

สำหรับความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยจะขอกกล่าวใน 2 รูปแบบ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 18) ได้แบ่งระยะวิวัฒนาการบริหารราชการพลเรือนของไทยออกเป็น 3 ระยะ สรุปได้ดังนี้

1.1 สมัยสุโขทัย การปกครองในสมัยสุโขทัยจะมี 2 รูปแบบ คือ การปกครองแบบระบบเจ้าผู้ครองนคร (feudalism) และการปกครองแบบบิดาปกครองบุตร (paternalism) หรือการปกครองคนในครอบครัว โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นพ่อ ข้าราชการหรือข้าราชการบริพารเป็นเสมือนลูกหรือคนในครอบครัวที่ทำการปกครองดูแลกันไปตามลำดับ การบริหารงานบุคคลยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนให้เป็นไปตามพระราชอำนาจ โดยถือเอาการป้องกันประเทศเป็นหลักสำคัญไม่มีการแยกฝ่ายทหารกับฝ่ายพลเรือนออกจากกันบรรดาเจ้านาย ข้าราชการ และชายดกรรจ์ทุกคนถือว่าเป็นทหารทั้งสิ้นพระมหากษัตริย์ซึ่งทรงดำรงตำแหน่งจอมทัพลงมาจนถึงข้าราชการซึ่งมีลำดับยศลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้นในขบวนบ้านเมืองเกิดศึกสงครามจะบังคับบัญชากันอย่างทหาร แต่ในยามปกติก็จะปกครองกันอย่างพลเรือน ในสมัยกรุงสุโขทัยการบริหารงานยังไม่มีขอบเขตกว้างขวางและมีทักษะยุ่งยากซับซ้อนมากนัก ขุนนางหรือข้าราชการมีลักษณะเป็น “ลูกหรือข้าราชการบริพาร” มากกว่าที่จะเป็นข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ การบรรจุแต่งตั้งมีลักษณะแบบระบบอุปถัมภ์ หรือการถวายตัวขุนนางหรือข้าราชการจะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อพระมหากษัตริย์มากกว่าเพื่อประชาชน หรือส่วนรวม “ฉะนั้นการคัดเลือกคนเข้ารับราชการ

ตลอดจนการปูนบำเหน็จความชอบ การแต่งตั้งถอดถอน จึงเป็นไปตามพระราชอำนาจของพระมหากษัตริย์”

1.2 สมัยกรุงศรีอยุธยาและสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น การบริหารงานบุคคลในสมัยกรุงศรีอยุธยาได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสมัยสุโขทัยมาก โดยเฉพาะในสมัยสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 (พระเจ้าทอง) ได้มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กรม คือ เวียง วัง คลัง และนา ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีการปรับปรุงในลักษณะของการแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะ เพื่อเหมาะสมหน้าที่ที่จะต้องสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานมาบรรจุให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลในพระราชกรณียกิจของไทยจึงเริ่มมีขึ้น ต่อมาในรัชสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถได้แยกกิจการทหารและพลเรือนออกจากกัน โดยได้เพิ่มตำแหน่งสมุหนายกให้ดูแลด้านกิจการพลเรือน (เวียงวัง คลัง นา) และเพิ่มตำแหน่งสมุหกลาโหมให้ดูแลงานด้านกิจการทหาร สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงรวมกิจการทหารและพลเรือนเข้าด้วยกันอีกครั้ง การดำเนินการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนให้เห็นความจำเป็นในการแบ่งงานและการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น ต่อมาได้มีการเกณฑ์คนให้ทำงานเนื่องจาก ในสมัยนั้นเป็นระยะที่มีศาสนาอยู่เนื่อง ๆ พลเรือนที่เป็นชาวดกรรจัตถ์แค่อายุ 18 ปี จึงถูกบังคับให้รับราชการเป็นทหารขึ้นทะเบียนเป็น “ไพร่สม” มีมูลนายเป็นเจ้าสังกัดสำหรับไปปฏิบัติราชการ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการเรียกเกณฑ์เมื่อเกิดศึกสงคราม ครั้นอายุ 20 ปี ก็ขึ้นทะเบียนเป็น “ไพร่หลวง” เข้าสังกัดอยู่ในกรมใดกรมหนึ่งตามบรรพบุรุษของตน โดยจะย้ายกรมได้ก็ต่อเมื่อได้รับอนุญาตและจะต้องรับราชการไปจนถึงอายุครบ 60 ปี จึงจะปลดออกจากราชการ แต่สำหรับผู้ที่มีบุตรชายเข้ารับราชการถึง 3 คน แม้จะอายุไม่ถึง 60 ปี ก็สามารถปลดบิดาให้พ้นราชการได้ หรือมิฉะนั้นจะต้องเสียเงิน “ค่าราชการ” ปีละ 18 บาท ซึ่งมีค่ามากในสมัยนั้นการรับราชการในกรุงศรีอยุธยา มีลักษณะเป็นหน้าที่ของชาวดกรรจัตถ์ที่ต้องทำการป้องกันประเทศหรืออีกนัยหนึ่งคือมุ่งไปในทาง “ระบบทหาร” (Military System) เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การปกครองบังคับบัญชาในสมัยนั้นจะเน้นหนักในเรื่องวินัยและความสุจริต มีการลงโทษที่รุนแรงมาก เช่น ถ้ามีข้าศึก ท้าวพระยาถูกขุนไม่เผื่อถือว่าเป็นกบฏ เจ้าพระยาท่านว่าละเมิดอาญา ถ้าใครได้รับตำแหน่งยศใครไปแสดงอิดการียาเข้าให้ถอดผู้รับขาดออกจากราชการและบริวารข้าราชการ และข้าราชการกินสินบนมีโทษถึงฟืนคอกและบริวาร

สมัยกรุงรัตนโกสินทร์พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงเจริญพระราชไมตรีกับอารยประเทศ ด้วยอิทธิพลจากภายนอกทำให้ไทยต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารราชการเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาประเทศจึงโปรดให้มีการปรับปรุงการปกครองตามแบบอย่างยุโรปโดยการจัดตั้งกระทรวงขึ้น 12 กระทรวง ทำการบริหารประเทศแทนระบบจตุสดมภ์และให้มีเสนาบดี เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบการบริหารของแต่ละกระทรวง โดยมีฐานะเท่าเทียมกัน และเลิกตำแหน่งอัครเสนาบดีทั้งสองตำแหน่ง คือ สมุหพระกลาโหม และสมุหนายก และได้แยกราชการทหารออกจากราชการพลเรือนโดยเด็ดขาด โดยทรงตราพระราชบัญญัติลักษณะเกณฑ์ทหารขึ้นในปี พ.ศ. 2446 นอกจากนี้พระองค์ทรงเห็นความสำคัญของข้าราชการผู้เป็นจักรกลในการบริหาร

ประเทศการคัดเลือกเอาแต่ผู้มีวิชาความรู้เป็นสำคัญจึงได้ทรงริเริ่มจัดตั้งโรงเรียนมหาดเล็กหลวงในปี พ.ศ. 2442 ณ พระตำหนักสวนกุหลาบเพื่อให้นักเรียนอบรมแก่ผู้ประสงค์เข้ารับราชการสนองพระเดชพระคุณ

1.3 สมัยการบริหารงานแบบยึดระบบคุณธรรม การคัดเลือกคนเข้ารับราชการ เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการสอบคัดเลือกนั้นได้เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2468 เมื่อสมเด็จพระเจ้าฟ้ากรมหลวงนครสวรรค์วรพินิตได้ทรงเสนอความคิดเห็นในอภิรัฐมนตรีว่า ควรมีการสอบคัดเลือกคนเข้ารับราชการ ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบด้วย ดังนั้น สมเด็จพระมหาจักรพรรดิราชานุภาพ จึงทรงเรียบเรียงระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้น จากนั้นได้นำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวาย ซึ่งพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงเห็นชอบด้วยในหลักการและได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาว่าระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้มีการพิจารณาแก้ไขปรับปรุง จนในที่สุดได้มีพระบรมราชโองการให้ตราเป็น “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471” บังคับใช้เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2472 เป็นต้นไปนับได้ว่าเป็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกของไทย และเป็นวาระเริ่มแรกที่ได้นำเอาหลักการของระบบคุณธรรมมาใช้เป็นหลักของระเบียบข้าราชการพลเรือนไทยอย่างแท้จริง เนื่องจากพระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดให้การเข้ารับราชการจะต้องใช้วิธีการสอบแข่งขันโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถสมัครสอบโดยเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ ผู้ที่สอบได้คะแนนสูงมีสิทธิได้รับเลือกเข้ารับราชการก่อนผู้ใดคะแนนต่ำ ดังนั้น “การสอบ” จึงได้มีบทบาทสำคัญยิ่งในระเบียบข้าราชการพลเรือนไทยตั้งแต่บัดนั้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ

สำหรับแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจของไทยส่วนใหญ่ได้รับอิทธิพลมาจากต่างประเทศ และพยายามสานต่อให้เข้ากับแนวคิดในระบบราชการบ้างเป็นบางกรณีแต่ที่เห็นเด่นชัดคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและเป็นผู้นำความรู้และแนวคิดใหม่มาปรับใช้เพื่อความก้าวหน้าขององค์การมากกว่าองค์การราชการ ที่เป็นเช่นนี้รูปแบบการบริหารภายในองค์การธุรกิจมีความคล่องตัว ทันสมัย ประกอบกับผู้บริหารมีความสนใจในตัวแปรด้านการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม และลักษณะขององค์การคู่แข่งที่จะส่งผลกระทบต่อการผลิต ผลผลิต และพัฒนาอย่างยั่งยืนในการส่งมอบอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิต การสร้างศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้เรียนรู้เร็วและปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา คุณสมบัติดังกล่าว นับเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด

จะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคแรก ๆ จะเน้นคน ตามยุทธศาสตร์หรือแผนที่องค์กรกำหนด โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นคนกำหนดทิศทางขององค์กรและคน ซึ่งมีทุนเป็นตัวส่งเสริม คนจึงมีคุณค่าเพียงปัจจัยตัวหนึ่งของการขับเคลื่อนของธุรกิจ ต่อมาการบริหารได้มุ่งเน้นความสามารถของคน ถ้าองค์กรใดมีคนเก่งก็จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งแสวงหาคนเก่งเข้าสู่ระบบ เพื่อคนเก่งเหล่านี้จะไปสร้างผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนด อาคาร สำนักงาน คอมพิวเตอร์นั้นจะกลายเป็นส่วนสนับสนุนให้คนทำงานง่ายขึ้น นอกจากนี้การทำงานยังขยายขอบเขตไปทั่วโลก เวลาสถานที่ไม่มีข้อจำกัดของการทำงานของทรัพยากรมนุษย์อีกต่อไป

ปัจจุบันนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาคธุรกิจจะมุ่งเน้นความสามารถหลักขององค์กรให้ทำหน้าที่ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสอนงานเพื่อพัฒนา และสร้างศักยภาพต่าง ๆ ให้แก่พนักงานในด้านภาวะผู้นำ ความสามารถพิเศษ ความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ ธุรกิจจะต้องสร้างคนให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการ ทำให้ผู้บริหารจะสนองตอบต่อทรัพยากรมนุษย์ยิ่งขึ้นกว่าที่แล้มาแล้ว โดยมีงานหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. สร้างความท้าทายในการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า
2. เชื่อมโยงความสามารถไปสู่การพัฒนาสังคมโดยรวม
3. นำกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงธุรกิจบริหาร และสังคมให้สอดคล้องกัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจะเน้นความรู้ความสามารถที่จะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพแก่องค์กร องค์กรจึงแสวงหาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะดังนี้ (ทรงศักดิ์ พรพะกุล, 2556 (ออนไลน์))

1. คนต้องการที่ทำงาน เปลี่ยนเป็นที่ทำงานต้องการ คนที่มีความรู้ความสามารถสูง
2. เครื่องจักร ทุน และสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งนอกถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจุบันความสามารถของคนในองค์กรที่มีอยู่เป็นโอกาสที่จะสร้างรายได้เปรียบคู่แข่ง
3. ความสามารถพิเศษทำให้แตกต่างบางอย่าง เปลี่ยนเป็นความสามารถพิเศษที่ทำให้มีผลผลิตที่แตกต่างมหาศาล
4. งานหายากสำหรับคน ปัจจุบันคนดิ้นกันเก่งหายาก และมีงานให้เลือกมากมาย
5. เดิมลูกจ้างจงรักภักดีและงานมั่นคง วันนี้คนเคลื่อนที่เปลี่ยนงานง่ายข้อตกลงจะมีผลระยะสั้น ๆ
6. คนต้องการแบบมาตรฐานที่องค์กรขึ้นให้ ปัจจุบันคนจะเรียกร้องมากกว่าที่เป็นมาตรฐาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่โลกได้เปลี่ยนแปลงไปในทุก ๆ องค์ประกอบ ตลาดแรงงาน 'ไร้ขอบเขต' คนมีมาก คนเก่งเกิดขึ้นทุกวัน โอกาสธุรกิจเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บริษัทฯ ให้ความสำคัญก้าวหน้า ให้ผลตอบแทนสูงคนก็จะย้ายไปเรื่อย ๆ ผู้บริหารจึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะรักษาคณิศคนเก่งไว้ให้นานที่สุด โดย

1. รักษาคนเก่งคนมีความสามารถ
2. สร้างความพึงพอใจในสูตรที่พนักงานเห็นคุณค่าอย่างเหมาะสม
3. พัฒนาการสรรหาบุคคลให้ทันสมัยและเหมาะสม
4. ประสานการพัฒนาคนร่วมไปกับการพัฒนาองค์กร
5. บริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแยกคนแยกกลุ่มตามความรู้ความสามารถ และให้รางวัลดูแลอย่างเหมาะสมกับคนในแต่ละกลุ่มเพื่อให้การตอบสนองทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจสามารถจะดึงดูดคนได้ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการมองและคิดตามดังนี้

1. ผู้บริหารทุกส่วนต้องให้ความสนใจพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ
2. จัดงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและผลตอบแทน
3. การสรรหาคนต้องทำเหมือนกับการตลาดได้คนตามความต้องการ
4. การพัฒนาคนมุ่งเน้นเฉพาะเจาะจง เฉพาะงานให้คำแนะนำ และกำกับดูแล
5. การดูแลพนักงานทุกคนได้มาตรฐาน แต่ละคนแต่ละกลุ่มจะได้รับผลประโยชน์ค่าตอบแทนและรางวัลแตกต่างกันตามความรู้ความสามารถและผลงานที่ออกมาจะเห็นได้จากตัวอย่างของธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ (HSBC) ได้สร้างรูปแบบการบริหารคน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถ โดยมีการกำหนดแผนการบริหาร สรุปได้ดังนี้

1. การเทียบรอย (benchmarking) กับความสามารถ สร้างทักษะ ความรู้และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และองค์การ

2. ประเมินศักยภาพอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่แผนนโยบายแผนการพัฒนาคคน ศูนย์การวางแผนกำลังคน การพัฒนาฝึกอบรม การประชุมสัมมนาหาความเป็นเอกภาพในศักยภาพพนักงาน

3. ประมวลผลสัมฤทธิ์ของพนักงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จะสร้างคนให้มีศักยภาพใน 6 กลุ่มในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์การเป็นหลัก โดยมี

1. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจและตราสัญลักษณ์ของธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างจิตสำนึกในการคิดวิเคราะห์ตัดสินใจในธุรกิจ
3. สร้างภาวะผู้นำให้แก่พนักงานทุกระดับ
4. สร้างจิตสำนึกรับใช้ลูกค้า
5. สร้างทีมงานและฝึกฝนการทำงานร่วมกัน

6. สร้างแรงขับเคลื่อนร่วมกัน มีฉันทานุมัติและสร้างระบบการพัฒนางาน คน องค์การ

การสร้างทักษะการทำงานร่วมกันในธุรกิจ

การสร้างทักษะการทำงานร่วมกันในธุรกิจถือว่าสำคัญมากเพราะความสำเร็จของธุรกิจจะเกิดโดยลำพังคนใดคนหนึ่งมิได้ วัฒนธรรมการทำงานจึงมีรูปแบบทีม และประสานสัมพันธ์ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายความสำเร็จของงานร่วมกันธุรกิจจึงได้กำหนดดังนี้

1. การสร้างเครือข่าย ขยายความร่วมมือ หาพันธมิตร
2. สร้างแรงกระตุ้นให้อยากทำงาน โดยมีรางวัล ผลตอบแทนเป็นตัวกระตุ้น
3. สร้างความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจกันและกัน แบ่งปันทุกข์ สุข ความสำเร็จร่วมกัน
4. เปิดใจทำงาน ยอมรับซึ่งกันและกัน ในความรู้ความสามารถที่หลากหลาย
5. ประสานงานและให้ความร่วมมือกัน
6. แบ่งปันทักษะและประสบการณ์ร่วมกัน เรียนรู้และถ่ายทอดเพื่อความยั่งยืน

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารควรยึดหลักดังต่อไปนี้

1. บริหารคนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. ดูแลคนเหมือนทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์กร
3. คอบสนองต่อภาวะการณ์ของตลาดแรงงาน
4. รักษาระดับของต้นทุนค่าตอบแทนของคนให้อยู่ในระดับดุลยภาพ
5. ควรเพิ่มขึ้นหรือลดจำนวนประชากรที่จะเข้าสู่ระบบแรงงาน และการแข่งขันหลักการข้างต้นจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ และประสิทธิภาพประสิทธิผลโดยรวมเกี่ยวข้องกับ ปัจจัยต่าง ๆ มีดังนี้ (Bohlander, Snell & Sherman, 2000, p.30)

1. ขอบข่ายของธุรกิจ
2. เน้นความสำคัญลูกค้า
3. การสร้างความสัมพันธ์ภายนอก
4. มีคนที่เก่ง ดี มีความรู้ความสามารถสูง
5. มีการประเมินผลผลิตอย่างสม่ำเสมอ
6. มีระบบการให้รางวัลที่ชัดเจน
7. มีการสื่อสาร ภายในภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ
8. โครงสร้างองค์การออกแบบให้อย่างเหมาะสม
9. สร้างพนักงานที่มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบ

10. มีระบบความสัมพันธ์ภายในที่ดี
11. สร้างคุณค่าในการทำงาน
12. มีความคิดริเริ่มและกล้าที่จะพัฒนาไปในทางใหม่
13. เสริมทักษะ ในการแก้ปัญหา
14. สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในระบบสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะเป็นตัวชี้วัดว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลสัมฤทธิ์สูงหรือไม่เพียงใด

กรอบแนวคิดใหม่ของการจัดการ (The New Management Paradigm)

สำหรับแนวคิดใหม่ด้านการพัฒนาคนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ

1. การบูรณาการงานด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development : HRD) เข้าด้วยกัน คือ การพัฒนารายบุคคล (individual development: ID) อาจทำใน รูปแบบเดิม ๆ ในความหมายของการฝึกอบรม สำหรับการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ (career planning & development: CD) เป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาคนให้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร ส่วนการพัฒนาองค์กร (organizational development: OD) คือการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่
2. การบูรณาการ จะต้องมุ่งเน้นที่บุคคล ทีม และองค์กรซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคล
3. จะต้องทำควบทั้งสามเรื่อง คือ การพัฒนารายบุคคล การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนา องค์กร องค์กรจึงจะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดนได้
4. ความสนใจและความรับผิดชอบของการจัดการ คือ ทุก ๆ สิ่งที่มีผลกับผลงานขององค์กรและผลลัพธ์ของธุรกิจ ซึ่งอาจจะมีทั้งภายในและภายนอก
5. การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ เรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม มุ่งในเรื่อง “การจัดการทรัพยากรบุคคล” ในปัจจุบัน ไปสู่สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจและองค์กรสนใจ นั่นคือ เรื่อง “การจัดการความรู้” รูปแบบ การศึกษาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาจะเปลี่ยนไปโดยพิจารณาจากเรื่องการจัดการความรู้ การออกแบบหลักสูตรตามโปรแกรมการจัดการความรู้ ความสามารถของคน โดยใช้เครื่องมือวัดและ ประเมินผลที่ชัดเจนให้มากที่สุด มาใช้บูรณาการเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนให้ได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด ต่อองค์กร

รูปแบบความคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากผลกระทบของการปรับเปลี่ยนธุรกิจในด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์ การปรับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และการกำหนด รางวัลใจความสิ่งทีธุรกิจเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบตามแนวคิดรีเอนจิเนียริง (การรื้อปรับระบบการบริหาร)

ปัจจัยสำคัญ ของการรีเอนจิเนียริง ตามนิยามของ ศาสตราจารย์ไมเคิล แฮมเมอร์ (Michael Hammer) คือ การรื้อปรับระบบ เป็นการมุ่งเน้นเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางธุรกิจการคิดทบทวนใหม่ และการเปลี่ยนใหม่ชนิดขุดรากถอนโคนในกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อบรรลุผลอย่างชัดเจนและสามารถวัดผลการปรับปรุงในจุดที่ประสบความสำเร็จ เช่น ต้นทุน คุณภาพ บริการ โดยสามารถจัดให้เป็นรูปแบบแผนภาพได้ดังนี้

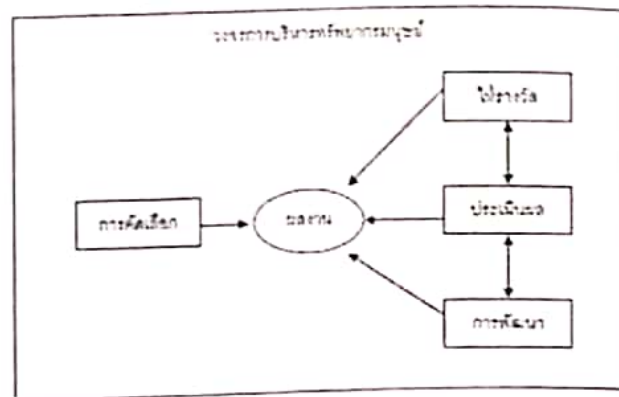
รีเอนจิเนียริง	รูปแบบใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์	
แนวคิดพื้นฐาน (fundamental)	แนวคิดเดิม งานสนับสนุน	แนวคิดใหม่ งานพันธมิตรกับธุรกิจหลักอยู่ที่สายงานหลัก
การคิดทบทวนใหม่ (dramatically)	ยึดประเพณีปฏิบัติ	ยึดนวัตกรรมใหม่
การเปลี่ยนชนิดขุดรากถอนโคน (radical change)	ยึดตามฝ่ายงาน	ทีมการเรียนรู้องค์กรอย่างจริงจัง
ปรับระบบงาน (reprocess)	เน้นการควบคุม	ให้อำนาจง่ายในการใช้งาน

ภาพที่ 2.1 รูปแบบตามแนวคิดการรื้อปรับระบบการบริหาร

ที่มา : ทศพร เบญจพงษ์, สุภักดิ์ สุวรรณชัย, ภัทธมน กล้าอาษา และ สุชาดา จันทร์ชล 2546, หน้า 129

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการรื้อปรับระบบการบริหาร จะให้ความสำคัญในการปรับระบบงานใหม่ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีเพื่อทำให้เกิดการบริการใหม่ ๆ เพราะคุณภาพการทำงานของพนักงานจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของระบบการตัดสินใจในการบริหารองค์การ รูปแบบการบริหารแบบนี้จะช่วยส่งผลให้องค์การมีความยืดหยุ่นสูงในการจัดการ มีการกำกับดูแลองค์การอย่างชัดเจน และบริหารทีมงานเพื่อสร้างเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และองค์การสามารถอยู่รอดได้ในภาคธุรกิจดังแผนภาพที่ 2.2

2. รูปแบบตามแนวคิดวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.2 รูปแบบตามแนวคิดวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์

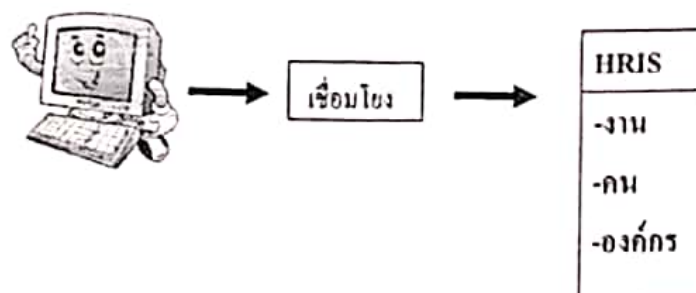
ที่มา : Devanna, Fombun & Tichy, 1984. P.221

จากภาพที่ 2.2 เป็นการใช่วงจรพื้นฐานของ เดวอนนา ฟอมบรัน และทิชช โดยวงจร การบริหารแบบใหม่จะขยายแนวคิดเดิม คือ

1. การคัดเลือก มุ่งไปสู่กระบวนการที่เน้นในด้านเทคโนโลยีมากขึ้น
2. ผลงาน มุ่งไปสู่ปรัชญาในการทำงานแบบมีการปรับปรุงตัวอย่างต่อเนื่อง
3. การประเมินผล มุ่งไปสู่การประเมินผลเป็นทีมระดับกลุ่มในระดับบริหารมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร
4. การให้รางวัล มุ่งไปสู่การจ่ายค่าความสามารถของพนักงานมากกว่าจะมุ่งที่ผลงานเพียงอย่างเดียว
5. การพัฒนา เป็นลักษณะมุ่งเน้นไปสู่การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ซึ่งอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้มากกว่าที่จะเน้นอยู่กับการฝึกอบรมตามแนวคิดดั้งเดิม

นอกจากนั้นยังมีรูปแบบการบริหารงานโดยใช้สารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้องอีกด้วย

3. รูปแบบการบริหารโดยใช้สารสนเทศ



ในองค์กรที่มีความทันสมัย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานในระบบ HRIS (human resource information system) ได้ด้วยตนเองเพื่อให้ทันกับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทั้งผู้บริหารและพนักงานสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็น “เครือข่าย” การใช้อุปกรณ์สื่อสารแบบพกพา เช่น PDAs (personal digital assistant) เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะคล้ายกับมือถือ โดยใช้โปรแกรมระบบสัมผัส เช่น ต้องการข้อมูลผู้สมัครงาน ก็สามารถเข้าโปรแกรมไปที่ระบบจ้างงาน แล้วใส่รหัสผ่านเพื่อเลือกข้อมูลขึ้นมา นอกจากนระบบสารสนเทศยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลได้อย่างรวดเร็ว และรับส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ข้อมูลสารสนเทศนั้นมีความสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ที่จะใช้ในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้บริหารที่มีอยู่เพื่อใช้ในการวางแผนทดแทนตำแหน่งในกรณีที่มีการลาออกหรือโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรและใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและสอดคล้องกับการพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่

ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรรัฐไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เหมือนกับภาคเอกชนการเรียนการสอนวิชาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสนองต่อระบบราชการ ส่วนภาคเอกชนก็ถูกครอบงำจากระบบราชการ ทั้งในด้านแนวคิดหลักการและกฎเกณฑ์ สำหรับด้านเอกชนการพัฒนาบุคลากรยังไม่ได้รับความสนใจ เพราะผู้บริหารยังเข้าใจผิดในความสำคัญขององค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร 4 Ms นั่นคือ ให้ความสำคัญกับเงินมากกว่าคน การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องการได้คนที่มีคุณภาพมาร่วมงาน ซึ่งนับวันยิ่งหายาก เมื่อได้ร่วมงานก็ต้องมีกระบวนการชำระรักษาคนที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างนับตั้งแต่ นโยบายของบริษัท บุคลิกลักษณะของผู้บริหารบรรดาภายในที่ทำงานระบบค่าจ้างค่าตอบแทน เป็นต้น สวัสดิการต่าง ๆ การ

ประเมินให้เป็นไปอย่างยุติธรรมซึ่งผู้บริหารยังขาดความรู้ความสามารถ การปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติ เช่น กระบวนการฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education) นอกจากนี้องค์การยังยึดมั่นกับการแบ่งหน้าที่กันทำ พนักงานแต่ละคนรับผิดชอบงานเฉพาะด้าน ไม่ก้าวข้ามหน้าที่กันซึ่งเป็นอุปสรรคต่อกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบของการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ งาน และความคิดกัน เพราะผู้บริหารคิดว่าผู้รับผิดชอบอยู่ ณ ขณะนี้คืออยู่แล้ว คล่องงานอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องมีการสลับเปลี่ยน ประกอบกับพนักงานก็ไม่อยากเรียนรู้ หรือเพิ่มเติมงานด้านอื่น ๆ (ประเวศน์ นพรัตน์สกุล, 2544, หน้า 60)

สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจึงทำให้เกิดปัญหาของคนที่ไม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพล้าหลัง ความรู้เก่า ๆ ไม่มีทักษะใหม่ ๆ ส่งผลให้ระบบการทำงานในองค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารระบบงาน จะเห็นได้ว่า บริษัทต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จจะมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคุณภาพและสร้างเสริมศักยภาพของคนอยู่ตลอดเวลา โดยมีระบบการจูงใจและการพัฒนาฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการแข่งขันสูงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จของเครือซีเมนต์ไทย ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก คือ

(1) คุณภาพของคน ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน (recruitment) ทางบริษัทได้กำหนดกติกาไว้อย่างชัดเจนว่า จะต้องมีความรู้ไม่ต่ำกว่า 2.7 และถ้าเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน อนุโลมเป็น 2.5 และจะต้องผ่านการสัมภาษณ์จากคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการบริษัทผู้อำนวยการฝ่าย หัวหน้าส่วนและการบุคคลไม่น้อยกว่า 5-6 คน หากบริษัทสามารถคัดเลือกคนเข้าระบบงานด้วยความชอบธรรมหรือ (merit system) ก็เท่ากับองค์กรได้เมล็ดพันธุ์ดี จะพัฒนาปรุงแต่งอย่างไร ก็ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

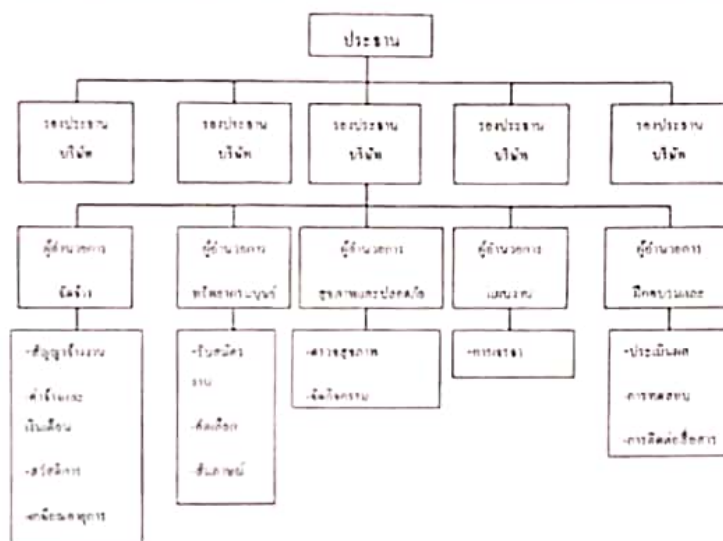
(2) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ผู้บริหารจะต้องดำเนินการพัฒนาอย่างจริงจัง โดยการทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเป็นหนึ่งเดียว และในการฝึกอบรมพนักงานทุก ๆ ระดับของบริษัทจะต้องทำทั่วทั้งองค์การ เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำ หากแต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้อย่างเท่าเทียมกัน

(3) ทักษะของฝ่ายจัดการ ฝ่ายจัดการต้องเข้าใจเสมอว่า การพัฒนาฝึกอบรมไม่ใช่ค่าใช้จ่ายที่สูญเสียไปเปล่า ๆ แต่เป็นการลงทุนในระยะยาว (long term investment) ที่จะคืนทุนให้องค์กรในระยะยาว

(4) การปลูกฝังให้พนักงานพัฒนาตนเอง พนักงานนั้นมีหน้าที่เอาใจใส่ต่อการพัฒนาฝึกตนเอง หากความรู้ หาประสิทธิภาพ จากการพัฒนาฝึกอบรมนั้น ๆ ให้มากที่สุด และต้องพยายามอยู่ตลอดเวลาที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง (พารณ อิศร เสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์ถาวรภักดิ์, 2545, หน้า 162-166) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด นับเป็นตัวอย่างที่ดี ของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทางธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง ที่เลือกคนที่มีคุณธรรมเข้ามาร่วมงาน สามารถนำความรู้ไปสู่การพัฒนาตนเอง สร้างคุณภาพ และตลาดในการนำเสนอผลผลิต ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความสุขที่ได้

ทำงานร่วมกันเป็นทีมงานเดียวกัน วรพล สมภักดี (2545, หน้า 36-59) ได้เน้นระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทโตโยต้า ด้วยหลัก 7 ประการ

1. หลักการบริหาร สำหรับแนวคิดของบริษัทในการบริหารงานเป็นเรื่องสำคัญ ทำอะไรต้องทำให้ดีที่สุด ส่วนของคัวงานต้องอิงกับสถานการณ์ของการจัดการการจ้างงานในแต่ละปีด้วย
2. หลักการบริหารคน บริษัทยึดหลักที่ว่า ต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย แม้ว่าจะเป็นระดับผู้บริหาร พนักงาน ทั้งนั้นการบริหารคนต้องรู้จักคนเป็นประการสำคัญ
3. การพัฒนาคน บริษัทยึดแผนระยะยาว มองบุคคลในองค์กรว่าใครมีศักยภาพแค่ไหน ที่ต้องสนับสนุน บริษัทจะให้ความสนใจในการพัฒนาและการฝึกอบรมค่อนข้างมาก
4. การคัดเลือกพนักงาน บริษัทจะมีคณะกรรมการสัมภาษณ์ (มาจากระดับผู้บริหารของบริษัท) ขั้นตอนในการคัดเลือกคน บริษัทโตโยต้า จะมีเงื่อนไขหลายประการแต่นั่นมากที่สุดคือด้านภาษาอังกฤษ
5. คุณสมบัติพนักงานที่ก้าวหน้า ต้องเป็นคนที่พร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน มีความเฉลียวฉลาด และขยันควบคู่กันไป
6. นักบริหารที่ประสบความสำเร็จ วิธีที่จะทำให้แก่นักบริหารประสบความสำเร็จในการบริหารคน คือ จะต้องเข้าใจในความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก
7. การวางแผนการทำงาน แผนการทำงานมีทั้งระยะสั้นระยะยาว ถ้าเป็นรายวันบริษัทจะใช้หลักโรงงานญี่ปุ่นที่เรียกว่า KYT กล่าวคือ ทุกแผนจะมาคุยกันว่า วันนี้ใครทำอะไร ยังไงบ้าง คติพจน์ในการทำงาน “ทำวันนี้ให้ดีที่สุด” เป็นสิ่งที่สำคัญมาก การทำงานหลัก ๆ คือ จะต้องรู้จริง ในการทำงาน รู้เนื้องานต้องทุ่มเทกับงาน สุดท้ายในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ พนักงานในองค์กรมีบทบาท ร่วมเป็นร่วมคาชกับองค์กรด้วย ดังภาพที่ 2.3 เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการจัดโครงสร้างองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.3 การจัดโครงสร้างองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

โครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีหน่วยงานหลักคอยรับผิดชอบโดยตรงและกระจายอำนาจ ในหน่วยงานใหญ่จะแยกโครงสร้างตามลักษณะของงานแต่ละงานไว้อย่างชัดเจน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ จะใช้วิธีการรวมไว้ที่ศูนย์กลาง หรือ สำนักงานธุรการเป็นส่วนใหญ่

นโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

นโยบายบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องสำคัญที่หน่วยงานทุกแห่ง ต้องกำหนดขึ้นเพราะการกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ควรเป็นหลักปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่กำหนด การมีนโยบายจะช่วยแก้ปัญหาการบริหารงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทราบถึงปรัชญาแนวความคิด และหลักการของผู้บริหาร ทำให้เกิดความเข้าใจ สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นอกจากนี้ นโยบายบริหารงานบุคคล ยังมีความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลโดยตรงอีกด้วย เพราะหากไม่มีการกำหนดนโยบายไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ อาจจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นโยบายมีประโยชน์ในการให้อำนาจในการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้วิจารณญาณตัดสินใจตามแนวนโยบาย โดยไม่ต้องเสียเวลาส่งเรื่องมาให้ผู้นาระดับสูงพิจารณา

ลักษณะของนโยบายที่ดี

นโยบายที่ดีจะต้องสามารถสะท้อนเจตนารมณ์ของผู้นาระดับสูงขององค์กร ระบุแนวทางกว้าง ๆ นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยต้องบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้กันทั่วองค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย การกำหนดนโยบายขององค์กร จะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลัก นโยบายการบริหารซึ่งจะต้องครอบคลุมทุก ๆ ด้าน และมีความยืดหยุ่นได้ในบางกรณีที่มาของนโยบายการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาทั่ว ๆ ไป จะพบว่าในหน่วยงานหรือองค์กรหลายแห่งไม่ได้กำหนดนโยบายเอาไว้ หรือบางแห่งอาจมีการกำหนดแต่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่ทราบเพราะไม่ได้ประกาศให้ทราบโดยแน่ชัด นโยบายในลักษณะนี้เป็นแนวความคิดของฝ่ายบริหาร ซึ่งอาจจะทราบกันเฉพาะในหมู่ผู้บริหารหรือทราบเฉพาะผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานนั้น นโยบายการบริหารงานบุคคลเกิดจากค่านิยมเรื่องความเป็นธรรม ความเสมอภาคของบุคคลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือเกิดจากผู้บริหารที่ต้องการสร้างเอกลักษณ์ของหน่วยงาน เช่น นโยบายให้บุคลากรแต่งเครื่องแบบมาทำงาน เหตุผลที่องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีนโยบายการบริหารงานบุคคล เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาความต้องการพื้นฐานทั้งองค์กรและของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องพิจารณาอย่างครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ นโยบายจะกำหนดได้ก็ต่อเมื่อฝ่ายบริหารทราบข้อมูล การกำหนดนโยบายทำให้เกิดการปฏิบัติงานแบบระบบ ระเบียบ มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และหากนโยบายการบริหารงานบุคคลที่กำหนดไว้ถูกต้องเหมาะสม จะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น นับวันจะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ คราวใดที่เรายอมรับความจริงว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยอื่น ๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น และใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยทัศน์ยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องจักรมาแทนที่คน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องจักร คือเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง เช่น ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์, ผลิตโปรแกรมสั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียด รวดเร็ว และมีข้อผิดพลาดน้อยลง ดังนั้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคลจึงมี ดังนี้

1. เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

2. รัฐเล็งเห็นความสำคัญ ของการใช้คนภายใต้เงื่อนไขของยุคสมัยทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เช่น ตามหลักมนุษยธรรมสากล สิทธิมนุษยชนขององค์การ สหประชาชาติและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกหน่วยงานธุรกิจถือปฏิบัติ

3. ความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาอำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงในระดับโลก จึงต้องทั้งสรรหา คัดเลือกและเสริมสร้างคนดี ๆ ไว้ใช้งาน

4. ผลงานของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร ตัวอย่างเช่น การนัดหยุดงานกับการเถียงงาน เป็นต้น

5. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจการแบ่งงานกันทำ เป็นผลให้องค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะที่คนเดียวสามารถทำงานได้หลายอย่างแต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ย่อมต้องการความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป ทำให้กระบวนการของงานบางอย่างคลิซซ์ไปด้วย ถ้าเกิดความขัดแย้งหรือขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องยึดหลักการบริหารงานบุคคลที่ดีเพื่อ “put the right man on the right job” (สมชาย หิรัญภิตต, 2542, หน้า 22-25)

ความสำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร HR ต้องการให้เกิดขึ้นและเป็นความจริงใจในธุรกิจ งานใดก็ตามซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลกำไรกับธุรกิจโดยตรงหรือในทันทีงานนั้นก็จะถูกนึกถึงในลำดับสุดท้าย ๆ สิ่งสำคัญที่องค์กรธุรกิจส่วนมากต้องพยายามมุ่งสนใจเกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคล คือ

1. ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของคนงาน
2. ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารบุคคลซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่มุ่งสร้างสรรคความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมธุรกิจและประเทศชาติ
3. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากไม่ให้ความสนใจกันกว่าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่องไปแล้วในระยะเวลาการได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้ การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำให้ได้ผลมาก

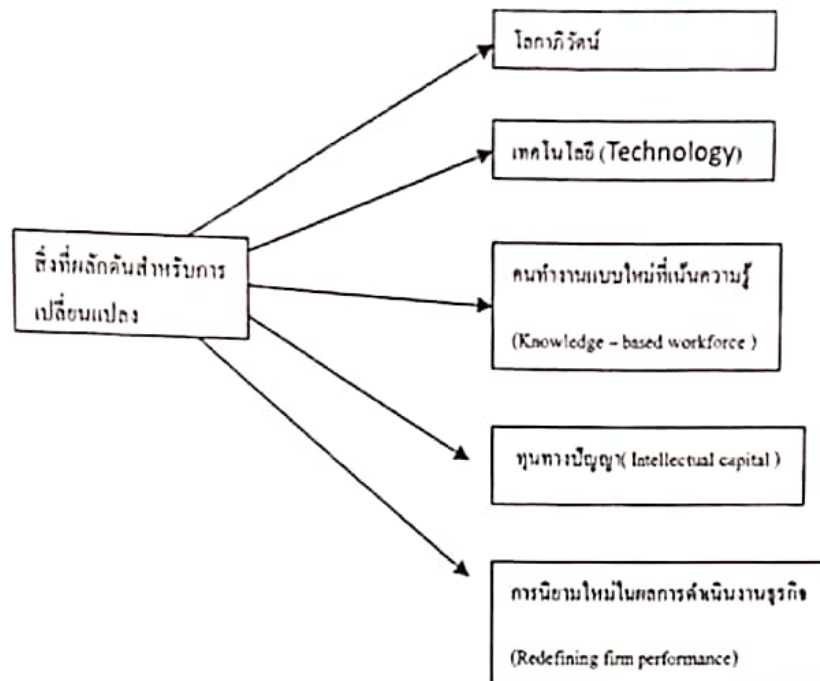
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในช่วงปี 2540 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจของไทยอยู่ในภาวะตกต่ำ หรือล้มละลาย แต่กระแสของเทคโนโลยี ได้เข้ามาขับเคลื่อนให้เกิดแนวคิดใหม่ในธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม คือการก้าวสู่เศรษฐกิจระดับโลก ที่เรียกว่า เศรษฐกิจยุคดิจิทัล (digital economy) หรือเศรษฐกิจใหม่ (new economy) หมายถึง เงินและสารสนเทศที่อยู่ในรูป “เทคโนโลยี” หรือ “อิเล็กทรอนิกส์” ที่สามารถเคลื่อนย้ายไปที่ไหนก็ได้ ภายใน 24 ชั่วโมงและไม่มีพรมแดนของประเทศขวางกั้นเศรษฐกิจดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกฎของการแข่งขัน เช่น มีผู้เล่นหน้าใหม่มีสินค้าทดแทน ในความได้เปรียบของการแข่งขัน ธุรกิจทางหมดเป็นธุรกิจสารสนเทศหรือธุรกิจเพื่อธุรกิจ โดยอาศัยปัจจัยต่อไปนี้

1. ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) คือ การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางใหม่ของการดำเนินธุรกิจมีผู้เข้าทำหน้าที่ในตลาดกลางในการจับอุปสงค์และอุปทาน โดยอาศัยช่องทางจากเว็บไซต์และแอปพลิเคชัน เช่น E-channel ฯลฯ

2. การเข้าถึงทรัพยากรภูมิภาค (Regional sourcing) คือ การผลิตที่ต้นทุนต่ำ และดีที่สุดด้วยการวิจัยและพัฒนาเพื่อขายทั้งภูมิภาค ไม่ใช่การขายในประเทศใดประเทศหนึ่งแต่เป็นตลาดเดียวทั่วโลก

3. องค์กรในรูปแบบเครือข่าย หรือ องค์กรแบบเว็บ เช่น มีระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการทำธุรกรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นผลให้ช่องทางจัดจำหน่ายและการจัดซื้อที่เป็นองค์กรแบบดั้งเดิมหมดไปสิ่งนี้ผลักดันสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษา ของอัลริช (Alrich, 2000) สามารถสรุปสิ่งที่ผลักดันสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 สิ่งที่ผลักดันสำหรับการเปลี่ยนแปลง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ศตวรรษที่ 21

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ ฉลาด ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีความรวดเร็วมากขึ้นรวมถึงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้มองเห็นความสำคัญในเรื่องคน หรือมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและต้องการแนวคิด ทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อทำให้สามารถจัดการคนหรือมนุษย์ได้เป็นอย่างดี โดยมีหลักการบริหารดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตยังคงจะต้องยึดอยู่กับการกึ่งเดิมใน 4 ด้าน คือ การสรรหาใช้ให้เต็มคุณค่า พัฒนาฝึกอบรม และธำรงรักษามูลค่าที่ดีไว้
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี องค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์รูปแบบธุรกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทุกข้อนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. ความสามารถทางด้านกลยุทธ์ คือ การทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์แบบคิดกลยุทธ์และดัชนีวัดผลสำเร็จด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR scorecard)
4. การบริหารบุคคลอย่างเป็นระบบ หมายถึง การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่มุ่งเน้นด้านการศึกษา และวางนโยบายการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ มีนโยบายการสรรหาเป็นหลักและมองให้กว้างไกลไปถึงการแลกเปลี่ยนบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานด้านบุคคล

5. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เรื่องระบบได้นำมาพิจารณาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะระบบเปิด (open system) คือ องค์การจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รอดและอยู่อย่างดี ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานบริหารงานบุคคลต้องเป็นระบบเปิด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสะดวกต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญอยู่ เช่น ระบบกำหนดคน หรือคนกำหนดระบบ

6. การบริหารงานบุคคลแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ ให้การยอมรับในหลักเหตุผลของระบอบประชาธิปไตย ซึ่งทุกหน่วยงานจำเป็นจะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหา นโยบายการยอมรับคนทุกกลุ่มที่มีความสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานบุคคล เพราะในสังคมทุกวันนี้เป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์การต่าง ๆ ต้องปรับปรุงตัวเองให้มีความรู้อยู่เสมอ ทนกับเหตุการณ์โดยเฉพาะ ไม่ปิดกั้นเสรีภาพในโอกาสการพัฒนางาน

7. การยอมรับบรรยากาศทางการเมือง ต้องการให้นักบริหารบุคคลได้รู้จักใช้บรรยากาศทางการเมืองและค่านิยมประกอบไปด้วย ให้ศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ประกอบความเข้าใจเรื่องเสรีภาพขั้นพื้นฐานของประชาชนชาวไทย

8. การเผชิญกับสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ อาจต้องเปิดการเจรจาต่อรองกับสมาชิกในเรื่องของค่าจ้างแรงงาน

9. เทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารงาน ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยการประเมินผลงาน การบริหารงาน โดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวคิด และแนวทางการปฏิบัติตนทางสังคมศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานให้ได้ผลในแง่ของประสิทธิภาพของการใช้บุคลากรจะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 นั้น องค์การจำเป็นต้องปรับตัว และมีการพัฒนาไปสู่เทคโนโลยีและต้องปรับแผนการใช้นโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานในองค์การพร้อมทั้งเปิดกว้างกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และนำเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของตัวผู้ปฏิบัติงาน ให้มีศักยภาพที่พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในยุคสังคมที่มีแต่เทคโนโลยีสารสนเทศ

ภารกิจหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติในการแบ่งภารกิจหลักให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจมักจะแบ่งเป็น 4 ด้านคือ

1. การสรรหา (recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุด คือ สามารถปรับตนเองเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (corporate culture) หรือ ปทัสถาน (norm) ขององค์การ

2. การพัฒนา (development) หมายถึง การดำเนินการที่ส่งเสริมให้พนักงาน มีความรู้ ความสามารถทัศนคติ และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม การพัฒนาการศึกษา ของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการ ปรับหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

3. การรักษาพนักงาน (retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการ ทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง

4. การใช้ประโยชน์ (utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการ จัดทำแผนกำลังคน เพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน ให้ได้งานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อ ประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ภารกิจทั้ง 4 ด้านนี้เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าองค์กรจะใช้ แนวคิด หรือวางแผนรูปแบบใด จำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม เพื่อประสิทธิผลสูงสุดสู่การบรรลุเป้าหมายของ องค์กร

บทบาทความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

องค์กรทุกแห่งมีความจำเป็นต้องใช้คน จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ จะต้องจัดการกิจกรรมภายใต้ขอบเขตงานที่เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดการ ปฏิบัติออกนอกกรอบนอกทาง หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น การปฏิบัติงานที่ต้องจัดให้มีการ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และพฤติกรรมของคนที่จะทำงานเพื่อความพึงพอใจในการทำงาน และรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ขอบเขตของงานบริหารทรัพยากร มนุษย์มีดังนี้

1. หน้าที่ระดับองค์กร

หน้าที่ระดับองค์กร หมายถึง งานที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมี 4 ลักษณะ คือ

- 1.1 การริเริ่มและการกำหนดนโยบายทางด้านงานบุคคล
- 1.2 การให้คำปรึกษา
- 1.3 การให้บริการ
- 1.4 การควบคุม

2. หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล

หน้าที่ระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง หน้าที่ที่ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการในฐานะตัวแทนองค์กร แล้วมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวบุคคลเป็นรายบุคคล นับตั้งแต่การเริ่มรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ดูแลระหว่างที่เราทำงานในห้องกรอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งออกจากองค์กร โดยฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่กำหนดวิธีการ กระบวนการและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานสำหรับเป็นแนวทางให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ เข้ามาทำงานตามความจำเป็นขององค์กร (สุภาพร พิศาลบุตร และนริรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544, หน้า12)

- 2.1 การวิเคราะห์งาน (job analysis)
- 2.2 การวางแผนกำลังคน (manpower planning)
- 2.3 การสรรหา (recruitment)
- 2.4 การคัดเลือกและบรรจุพนักงาน (selection and placement)
- 2.5 การพัฒนาและฝึกอบรม (training development)
- 2.6 การบริหารค่าตอบแทน (compensation)
- 2.7 สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (healthy and safety)
- 2.8 การรักษาระเบียบวินัย (principle)
- 2.9 แรงงานสัมพันธ์ (labor relation)
- 2.10 การวางแผนจัดองค์การ (planning)
- 2.11 การวิจัยงานบุคคล (research)

บุคลิกลักษณะที่แสดงถึงประสิทธิภาพของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. มีทัศนคติที่กว้างไกล คือ รู้จักมองการณ์ไกล หรือที่เรียกว่ามีวิสัยทัศน์ (vision) ที่ดีและเหมาะสม
2. รู้จักการวางแผน คือ มีการรวบรวม ประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล คาดการณ์ตัดสินใจ และกำหนดขอบข่ายของงานได้อย่างชัดเจน
3. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อม คือ ตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน
4. มีความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่น คือ เต็มใจที่จะยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ อดทนต่อความไม่ชัดเจน และมีความคิดริเริ่ม
5. เป็นนักปฏิบัติ มีความเป็นตัวของตัวเอง กระตือรือร้นและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กล้าเสี่ยงมีความรับผิดชอบ และการตัดสินใจที่ดี
6. เน้นผลงาน คือ ทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการติดตามผลของงานโดยสม่ำเสมอ

7. มีความสามารถในการสื่อความหมาย คือ พูดเก่ง เขียนเก่ง และเป็นนักฟังที่ดี
8. มีความสามารถในการเชิงเทคนิค คือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษเฉพาะด้าน (สุริยะ วิริยะสวัสดิ์, 2542, หน้า 12-13)

สรุป

การจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ในทุกระบบขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นยุคโบราณหรือยุคปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงมากมาช่วย มนุษย์จะเป็น ผู้กำหนดชะตากรรมขององค์กรโดยรวม เพราะผู้ที่ใช้วัตรกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นให้มีคุณภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพด้วย ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญตั้งแต่การสรรหาเพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ ใช้งานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาฝึกอบรมความรู้ใหม่ ๆ และทักษะใหม่ ๆ ให้พนักงานได้ มีการปรับตัวอยู่เสมอ และสุดท้ายคือ ต้องมีระบบรักษานักงานให้อยู่ในองค์การด้วยความจงรักภักดีและความเต็มใจระบบการให้สวัสดิการ ขณะเดียวกันการสร้างแรงจูงใจก็มีความสำคัญไม่น้อยที่จะสามารถรักษารักษานักงานไว้ทั้งระบบโดยรวมนี้จะต้องประสานสัมพันธ์ให้มีความต่อเนื่อง และทันต่อกำหนดเวลา เพื่อจะทำให้การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมาย คนที่มีคุณภาพต้องได้มาจากกระบวนการสรรหาที่ดี ใช้อย่างคุ้มค่ารักษานักงานไว้ให้นานที่สุด พัฒนาฝึกอบรม สร้างคุณค่าเพิ่มจนสุดท้ายของเวลาที่ต้องเกษียณลาออกจากระบบไปจึงจะนับได้ว่าบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบผลคืออย่างสูงสุด

คำถามท้ายบท

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นในระบบการจัดการอย่างไร เพราะเหตุใด
2. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง ให้อธิบายมาพอสังเขป
3. ให้อีกตัวอย่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจมา 1 ตัวอย่างและอภิปราย
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ศตวรรษที่ 21 จะมีทิศทางใด จงอธิบายพอสังเขป
5. โครงสร้างงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีลักษณะใด อธิบายให้ชัดเจน
6. บทบาทภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บทบาทใดมีความสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
7. บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย มหาชน จำกัด ไม่ค่อยมีปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ท่านคิดว่าเพราะอะไร อย่างไร
8. ค่าแรง และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการจ้างงานหรือไม่ เพราะอะไร
9. รัฐบาลไทยในหลาย ๆ ยุคชอบเขียนนโยบายด้านบุคลากรไว้สวยหรู ท่านคิดว่ารัฐบาลจริงใจหรือไม่ เพราะอะไร

บทที่ 3

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการดำเนินงานขององค์กรทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางราชการหรือเอกชน จะต้องอาศัยทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปหรือขับเคลื่อนไปได้นั้นอย่างน้อย 4 ประเภทย่อยๆ กันคือ บุคคล (Man) เงินทุน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ (Method) ซึ่งเรียกย่อยๆ ที่เป็นที่ยู่อีกกันว่า “4 Ms”

ทรัพยากรทั้ง 4 ประเภะนั้น เป็นที่ยอมรับว่าบุคคล (Man) หรือที่เรียกเป็นภาษาชาวบ้านว่า “คน” หรือเป็นภาษาทางวิชาการคือ “มนุษย์” นั้นจะมีความสำคัญที่สุดที่ว่าได้ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ก็คือว่าเงินทุนนั้นนอกจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารองค์กร จะมีของตัวเองหรือสามารถหามาได้จากงบประมาณหรือจากตลาดทุนได้เป็นจำนวนมากก็ตาม หากไม่มีคนทำหรือมีคนทำแต่ขาดประสิทธิภาพเพราะไม่มีความรู้หรือทักษะเพียงพอแล้ว การดำเนินกิจกรรมขององค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนไปให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือประสิทธิผลได้

ส่วนวัสดุดิบ (Material) นั้น ถึงแม้ว่าองค์กรจะสามารถหาวัสดุดิบที่ดีมีราคาถูก สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการผลิตและบริการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งกันได้ หรือมีวิธีการ (Method) ซึ่งหมายถึงการผลิตและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด แต่ถ้าหากองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการเข้ามาใช้และบริหารทรัพยากร อีก 3 ด้านที่กล่าวถึงข้างต้นแล้วก็จะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขาดศักยภาพในการแข่งขัน และการพัฒนาและอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ดังนั้น นักศึกษาจะเห็นว่า “คน” จึงเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาซึ่งหากมองประเทศเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่สุดแล้ว เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 จึงได้เน้นการพัฒนา “คน” เป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการด้านอื่นที่ได้ทำมาตลอด 7 แผนฯ ที่ผ่านมา และจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินที่ประเทศไทยได้ประสบมาในช่วง พ.ศ. 2540 - ปัจจุบันคงจะสะท้อนภาพของปัญหาและความท้าทายในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดีเพราะหลาย ๆ ฝ่ายคงได้ตระหนักถึงคำกล่าวของการลดขนาดองค์กร (Down Sizing) ซึ่งในที่นี่วัสดุประสงค์หลักคือลดขนาดของบุคลากรลงให้พอเหมาะกับงานที่ต้องทำ ซึ่งในที่นี่จะเห็นว่าทั้งภาครัฐและเอกชนต่างขนานรับบทเรียนจากวิกฤตที่ผ่านมาได้เป็นอย่างดี ดังพยานหลักฐานจากนโยบายการเกษียณก่อนอายุราชการที่กำหนดของภาคราชการที่ดี โครงการจากกินด้วยดีของภาคเอกชน ล้วนแล้วแต่เป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องหันมาทบทวนและวางแผนทางด้านคน ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรทั้งนั้น

ในบทนี้จึงได้แบ่งโครงสร้างของหัวข้อเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่ 1 จะได้ให้ความหมายและการวางแผน และส่วนที่ 2 เพื่อทำความเข้าใจกับคำว่าทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยจะได้นำทั้งส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 มาประยุกต์ด้วยกันเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในส่วนที่ 3 ต่อไป

ความหมายและหลักการวางแผน

ก่อนที่จะทำความเข้าใจเรื่องหลักการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในบทนี้จึงต้องการนำเสนอนิยามความหมายของหลักการวางแผนว่าหมายถึงอะไร

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผน (Planning) หลายท่านด้วยกัน ซึ่งในบทนี้จะยกตัวอย่างมา 4 ท่านด้วยกัน คือ

ฟรีเมอนต์ อี. คาสต์ (Fremont E. Kast) และเจมส์ อี. โรเซนวิก (James E. Rosenzweig) ได้อธิบายว่า การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Fremont E. Kast and James E. 1970 pp. 435-436)

ฮาโรลด์ คูนต์ (Harold Koontz) และซีรียล โอดอนเนลล์ (Cyril O'Donnell) ได้อธิบายถึงการวางแผนว่าเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการเชื่อมสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันให้เชื่อมต่อไปในอนาคตตามที่ต้องการ (Harold Koontz and Cyril O'Donnell, 1968: p.81)

นักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ได้ให้ความหมายของการวางแผนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่ เฮซ จี ฮิกส์ (H. G. Hicks) ซึ่งได้อธิบายว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารประการแรกที่จะต้องทำเพื่อกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนให้ได้ผลสำเร็จนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและทำการประเมินผลในอนาคตด้วย (A.M.G. Hicks, 1981: p.248)

ส่วนนักวิชาการท่านสุดท้ายที่จะยกตัวอย่างในที่นี้คือ เอลเบิร์ต วอลสเตอร์เตอร์ (Elbert Wohlstetter) ซึ่งอธิบายว่าการวางแผน หมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้าและ เป็นสิ่งที่จะต้องมีอยู่ก่อนกระทำ ทั้งนี้การวางแผนเพื่อที่จะตอบคำถาม 2 ข้อดังต่อไปนี้คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์กรคืออะไร และ 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ (E.Wohlstetter & Quade, 1964 pp. 125-126) จากคำอธิบายของนักวิชาการทั้ง 4 ท่าน พอจะสรุปได้ว่า การวางแผนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการด้วยกันคือ (อนันต์ เกตุวงศ์ 2543 : 3)

1. การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process)

กระบวนการในที่นี้หมายถึงกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกัน ซึ่งต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงานเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมให้ดำเนินไปได้

2. การจัดเตรียม (Preparing)

การวางแผนเป็นการเตรียมกิจกรรมชุดหนึ่งของการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการ โดยองค์กรอื่นๆ

3. การวางแผนเป็นการเตรียมการตัดสินใจชุดหนึ่ง (a set)

การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สัมพันธ์กันเป็นระบบ

4. การตัดสินใจเพื่อการกระทำ (decisions for action)

การวางแผนเป็นการมุ่งสู่การกระทำเป็นสำคัญโดยมีผลงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา เช่น การพัฒนาการบริหาร การพัฒนาการตัดสินใจ และการฝึกอบรมให้คนทำงานร่วมกัน เป็นต้น

5. ในอนาคต (in the future)

การวางแผนมีลักษณะที่สำคัญ คือ การมุ่งสู่อนาคต จึงมีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตภายใต้ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่างๆ

6. การมุ่งสู่การทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (directed at achieving goals)

การวางแผนจะไม่สามารถดำเนินการได้ถ้าขาดวัตถุประสงค์เพราะวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดหมายปลายทางของการกระทำเป็นกระบวนการดังที่ได้กล่าวในข้อ 1

7. ใช้วิธีการที่ให้ผลงานสูง (by optimal means)

ทั้งนี้เนื่องจากว่ากระบวนการวางแผนเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย (mean end analysis) เพื่อที่จะเลือกวิธีการที่จะให้ผลเกิดขึ้นตามเป้าหมายมากที่สุด (Fremont J Lyden and Ernest G. Millee, 1971 : pp.99-100)

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ ซึ่งจะตอบคำถามต่อไปนี้ คือ

- จะทำอะไร (What : W1)
- ทำไมจึงต้องทำ (Why: W2)
- ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who : W3)
- จะกระทำเมื่อใด (When : W4)
- จะกระทำที่ไหน (Where : W5)
- จะทำกันอย่างไร (How : H)

ซึ่งจะเห็นว่ามี 5 W 1 H ที่บุคคลทั่วไป ซึ่งในที่นี้คือทรัพยากรบุคคลในองค์กรหรือผู้บริหาร จะสามารถตอบคำถาม 5 W ได้ โดยอาศัยความรู้ ทักษะและประสบการณ์กว้างๆ ส่วน 1 H ที่ว่านั้นจะต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน เช่นในเรื่องของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าจะทำอย่างไรนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาทุกคนที่ต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การดูแลของตน ดังกล่าวที่ว่า “ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์” (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2546 : 23) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่เป็นทรัพยากรพื้นฐานทางการจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์กรหรือที่เรียกว่าเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital)

ดังนั้นหากพิจารณาหลักการวางแผนแล้ว การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งจะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวคือ การตัดสินใจใดๆ ก็ตามก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์กันเพราะเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล จึงอาจกล่าวได้ว่า โดยหลักการแล้วการวางแผนจึงต้องมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำความแผนและให้บังเกิดผลตามต้องการได้

ก่อนที่จะให้พนักงานได้เข้าใจการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อนเพื่อจะได้ผนวกการวางแผนเข้ากับทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เพราะถ้าหากว่าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการพัฒนา และอาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวได้ ดังนั้นผู้จัดการองค์กรหรือผู้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะสามารถบริหารทรัพยากรที่สำคัญ คือ “ทรัพยากรมนุษย์” หนึ่งในทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญต่อองค์กรให้มีประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคล ร่วมกันใช้ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เขาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งคอยดูแลและพัฒนาให้บุคคลากรขององค์กรให้มีในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่พึ่งพิงจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือทรัพยากรบุคคลในองค์กร 3 ลักษณะด้วยกันคือ

(1) ก่อนเข้าร่วมงานซึ่งหมายถึงว่า หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจ้างบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร

(2) ขณะปฏิบัติงานเมื่อคัดเลือกบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว งานด้านทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ที่ต้องรักษามาให้บุคคลที่มาทำงานในองค์กร ได้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีโดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม มีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และจัดสวัสดิการ ตลอดจนการสร้างความสุขอนามัยเพื่อที่จะให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน

(3) ภายหลังจากการร่วมงานซึ่งหมายถึงว่าเมื่อบุคลากรได้เข้ามาทำงานในองค์กรจนครบอายุเกษียณแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการให้น้ำหนึ่งป้านาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

2. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการขยายขอบเขตงานจากการบริหารบุคคลในอดีต (Personal Administration) ที่พิจารณาเฉพาะงานประจำของฝ่ายบุคคล คือการจัดหาและรักษามคนให้อยู่ทำงานกับองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรเท่านั้น แต่ในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์มีขอบเขตการดำเนินงานที่มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้คือ

(1) เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมที่จะให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต โดยจะเกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์กร

(2) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างค้ำเนื่องในอัตราที่เหมาะสม โดยจะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงานและภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร

(3) เพื่อให้บุคคลที่เข้ามาทำงานและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคมโดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัยและมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม ซึ่งจะเห็นว่าการจัดการบุคคลจะเริ่มตั้งแต่การรับบุคคลเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพ และวางแผนทางสำหรับอนาคต

3. หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

การจัดสรรหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดและความสำคัญของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม หน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจจะจำแนกเป็น 2 ระดับคือ 1. หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร และ 2. หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร

3.1 หน้าที่เกี่ยวกับองค์กร

เป็นหน้าที่เกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของงานองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะคือ

1. การกำหนดนโยบาย
2. การให้คำแนะนำ
3. การให้บริการ
4. การควบคุม

ในการกำหนดนโยบายนั้น จะเกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากรรวมและเฉพาะของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร โดยจะต้องจัดเตรียมข้อมูลที่มีความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้กับผู้บริหารตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรขององค์กรทั้งในด้านภาพรวมและที่เกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงาน

การให้คำแนะนำเป็นหน้าที่ที่ลื้องทำเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น เช่นการเงิน การตลาด เพราะแต่ละหน่วยงานจะต้องมีความชำนาญในสาขาวิชาชีพที่ตนปฏิบัติ ซึ่งในส่วนของงานทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการดึงดูด การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม การประเมินผล ตลอดจนการดูแลผลตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ดังนั้นเมื่อผู้บริหารระดับสูง หรือหน่วยงานอื่นมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์เช่น ต้องการเพิ่มหรือลดกำลังคน มีความสงสัยเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ก็สามารถขอคำแนะนำจากหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้โดยตรง

ส่วนการให้บริการนั้นเป็นลักษณะให้การสนับสนุนและคำปรึกษาแก่สายงานหลัก (line) เมื่อเกิดปัญหาหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นบริการเมื่อมีหน่วยงานร้องขอหรือการจัดงานบริการในด้านต่างๆ ในระดับองค์กร เช่น โครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาในการแก้ไขปัญหและวางแผนชีวิตแก่บุคลากร เป็นต้น

การควบคุมกำลังคนเป็นหน้าที่ที่สำคัญด้านหนึ่งของงานทรัพยากรมนุษย์เพราะว่าหากองค์กรใดมีบุคลากรในจำนวนที่มากเกินไปกว่าจำนวนงานจะก่อให้เกิดรายจ่ายที่สูงเกินไป ในทางตรงกันข้ามกับองค์กรมีบุคลากรน้อยเกินไปจะทำให้งานล่าช้า บุคลากรแต่ละคนต้องทำงานหนักเกินไปการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และอาจเกิดอันตรายในการปฏิบัติงานซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรในระยะยาว ดังนั้นงานด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่คอยตรวจสอบและปรับปรุงแผนงานที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการอยู่ตลอดเวลา

3.2 หน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร

งานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่โดยตรงกับสมาชิกทุกคนขององค์กร ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การจ้างงาน
3. การจัดการด้านตำแหน่งงาน
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา
5. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์
6. การชำระรักษา
7. ระเบียบวินัย
8. แรงงานสัมพันธ์
9. กิจกรรมอื่น ๆ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร เพราะการวางแผนจะช่วยสะท้อนภาพในอนาคตที่จะให้ผู้ปฏิบัติได้มองเห็นแนวทางในการทำงาน และเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดในหัวข้อต่อไป

การจ้างงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญเช่นกัน เพราะจะเกี่ยวข้องตั้งแต่การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์กร และเมื่อคัดเลือกได้แล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นผู้ทำสัญญาจ้างรับบุคคลเข้าทำงาน และดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

การจัดงานด้านตำแหน่งงาน เป็นการบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนด เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้าร่วมงานกับองค์กร และมีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยในการประเมินผลงาน การแต่งตั้งการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งของแต่ละบุคคลให้เป็นไปอย่างยุติธรรมตามกฎหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร และหากมีการขยายงานหรือปรับโครงสร้างองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ หรือโครงสร้างงานใหม่ เพื่อให้เกิดความสมดุลในองค์กร

การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need Assessment) ขององค์กรแต่ละหน่วยงาน และของบุคลากรเพื่อนำข้อมูลมาวางแผนการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้หลังการฝึกอบรมแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าการฝึกอบรมที่ผ่านไประบอบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงใด

การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ศึกษาเปรียบเทียบและกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการของ “งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

การดำรงรักษาเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งหลังจากที่ได้มีการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแต่ละคนจนมีความรู้ความสามารถแล้ว การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรจึงนับเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

ระเบียบวินัย เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องรักษากฎเกณฑ์ ระเบียบและข้อบังคับขององค์กรให้เป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องระเบียบของพนักงาน การลาพักงาน ลา กิจหรือลาป่วย การเข้าทำงานและการเลิกงาน เป็นต้น

แรงงานสัมพันธ์ เป็นหน้าที่ทั้งทางด้านการจัดการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร พนักงานและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและไม่มีอุปสรรค

กิจกรรมอื่น ๆ เป็นหน้าที่ที่นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การให้คำปรึกษา คำแนะนำ หรือบริการพิเศษแก่บุคลากร การให้บริการสังคม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนให้กิจกรรมอื่นดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การจัดองค์กรของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการจัด โครงสร้างของหน่วยงานให้สอดคล้อง และสมดุลกับโครงสร้างขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อ โครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มี 4 ปัจจัยที่สำคัญคือ

1. ผู้บริหาร
2. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
4. ปัจจัยภายนอก

ผู้บริหาร เป็นหัวใจของทุกองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหาร จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความผันแปรสูง ดังนั้นในปัจจุบันผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในหลายองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรของทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ เพื่อให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

ขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพราะองค์กรที่มีขนาดต่างกันย่อมมีความต้องการและมีงบประมาณในงานด้านบุคลากรที่ต่างกัน การที่จะพิจารณาว่าองค์กรใดให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมากน้อยเพียงใดนั้น สามารถพิจารณาได้จากงบประมาณด้านบุคลากรต่อจำนวนพนักงาน ซึ่งถ้าหากองค์กรใดมีค่าใช้จ่ายในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อหัวสูงจะหมายถึงว่าองค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์มากตามไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดมีค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อหัวต่ำ อาจจะหมายถึงว่าองค์กรนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร

นอกจากขนาดขององค์กรแล้ว การจัดโครงสร้างองค์กรและความซับซ้อนขององค์กรยังมีผลต่อการจัดหน่วยงานและการดำเนินงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์โดยตรง และทำให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีงานที่หลากหลายตามไปด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความเป็นกันเอง ความสามัคคี บรรยากาศในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนในองค์กร และจะมีความสัมพันธ์ในลักษณะหลายทิศทางต่อการดำเนินงานและการจัดโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรขนาดใหญ่ที่ซับซ้อนและมีสมาชิกมากอาจจะต้องมีการนำระบบงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทางการ (Formal System) มาใช้ในการประสานงานให้สมาชิกแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีสมาชิกไม่มาก สมาชิกต่างรู้จักกันเป็นการส่วนตัวสามารถที่จะจัดองค์การให้มีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการได้ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการประสานงาน

สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น รัฐบาล สมาคมแรงงาน สมาคมนายจ้าง องค์กรพัฒนาเอกชน (Non Governmental Organizations : NGOs) และกระแสความต้องการของสังคม ล้วนแต่มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างและการเจริญเติบโตของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละด้านที่กล่าวมาข้างต้นอย่างรอบคอบ เพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยให้สมาชิกขององค์กรสามารถปฏิบัติงานและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญไม่แพ้หน้าที่ทางการเงิน การตลาด และการปฏิบัติการจนทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความสนใจที่จะต้องมีการศึกษาด้านการจัดการให้ทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนาและขยายตัวอย่างต่อเนื่องตลอดชั่วระยะเวลาที่ผ่านมา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึงการที่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรร่วมมือกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์กร

หน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับคือ หน้าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การให้คำแนะนำ การให้บริการ และการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การรับบุคลากร การจ้างรักษา และการดูแลให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมในสังคม

นอกจากนี้สถานการณ์ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น งานทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดองค์การให้สอดคล้องกับการดำเนินงานรวมขององค์กร ทั้งนี้มีปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ ผู้บริหาร ขนาด และโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และปัจจัยภายนอก เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจอยู่ 5 เรื่องด้วยกัน คือ

1. หน้าที่ทางการจัดการ
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
4. กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
5. การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1. หน้าที่ทางการจัดการ

หน้าที่ทางการจัดการ คือหน้าที่ที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การสั่งงาน (commanding) การประสานงาน (coordinating) และการควบคุม (controlling) อย่างไรก็ตาม แนวทางการจัดการได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของสังคม ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ทางการจัดการใหม่เป็น 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (planning)
2. การจัดองค์การ (organizing)
3. การนำ (leading)
4. การควบคุม (controlling)

1.1 การวางแผน (planning)

คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจในการหาแนวทางในการทำกิจกรรมเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และแผนงานสามารถแบ่งเป็นแผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น

1.2 การจัดองค์กร (Organizing)

เป็นการจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลขององค์กรให้มีความเหมาะสม ที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้มีการวางแผนไว้ได้

1.3 การนำ (leading)

คือการทำหน้าที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการชักจูงและส่งเสริมให้บุคคลผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยศิลปะในการชักจูงคนและกระตุ้นคนให้สามารถทำงานได้

1.4 การควบคุม (controlling)

เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่า แต่ละกิจกรรมที่ทำได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และควรจะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร ที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้น จะเห็นว่าการวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญเป็นอันดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางปฏิบัติให้กับสมาชิกของหน่วยงานในองค์กรได้ปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนที่สำคัญของงานทรัพยากรมนุษย์ และเป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ที่จะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กรขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และจนกระทั่งบุคคลนั้นต้องพ้นจากองค์กร

ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีแนวทางปฏิบัติและสามารถเป็นหลักประกันให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพอ และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเติบโตขององค์กร นุคลากร และสังคมในที่สุด

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. กระบวนการ
2. การคาดการณ์
3. วิธีปฏิบัติ
4. องค์กรและบุคลากร

2.1 กระบวนการ

เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา

2.2 การคาดการณ์

เป็นการคาดการณ์ถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร ในอนาคตว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใดหรือลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร กระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจในสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรมาทำการวิเคราะห์และทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด

2.3 วิธีปฏิบัติ

เมื่อมีการคาดการณ์แล้ว ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะเป็นแนวทางให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ปฏิบัติตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการศึกษาของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.4 องค์กรและบุคลากร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์กรมีเครื่องมือในการสร้างหลักประกันให้กับองค์กรว่าจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่ก่อให้เกิดการคนค้นงานหรืองานล้นคน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์ และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากร เพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เหมือนกับด้านอื่น ๆ ที่ต้องมีการวางแผนไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางด้านการศึกษา ทางด้านเศรษฐกิจ หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการวางแผนโดยมีการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างน้อยสามารถอธิบายด้วยเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้เป็น 4 ประการด้วยกัน คือ

1. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม
3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ในอดีตสังคมมนุษย์มีความสัมพันธ์ที่ไม่ซับซ้อน จึงมีการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่ช้ามาก มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือ สังคมที่ทำการเกษตรกรรม เพื่อเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร มนุษย์ส่วนใหญ่จึงสามารถปรับตัวได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

ต่อมาเมื่อชุมชนเจริญขึ้น สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีประชากรมากขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ของคนในสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการจัดระเบียบทางสังคมและการวางรูปแบบการปกครอง และความสัมพันธ์ทางสังคมตามความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในช่วงนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าในอดีตแต่คนในสังคมก็ยังปรับตัวได้ทัน

แต่ทว่าในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมมีอัตราที่รวดเร็วกว่าในอดีตมากเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีชีวภาพ ซึ่งมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จนในบางครั้งคนในสังคมไม่สามารถปรับตัวได้ทัน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือในปัจจุบันบุคลากรมีการศึกษาที่สูงขึ้น ดังนั้นความต้องการด้านเงินเดือน และความรับผิดชอบในหน้าที่จะมีมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่บุคลากรในอดีตที่ต้องการความมั่นคง และความปลอดภัยในอาชีพ จากเหตุผลดังกล่าวเพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนบุคลากรขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม

จากการที่ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งต่างจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การตลาด การเงินและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผน ซึ่งนอกจากเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึงแล้ว ยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม

นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในตัวองค์กรเองยังมีการเปลี่ยนแปลงเช่นมีขนาดที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งทำให้มีความต้องการบุคลากรในสาขาต่าง ๆ มากขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้นหากขาดซึ่งการวางแผนแล้ว อาจทำให้องค์กรขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานและทำให้ผลผลิตขององค์กรต่ำลงซึ่งจะเห็นว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากรตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินรายเดือนและสวัสดิการและจนกระทั่งการพ้นจากองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันดังได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้น ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับองค์กรและระดับเฉพาะขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้การพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เช่น จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ ทำให้หลายองค์กรได้มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีความพัฒนาหรือต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานกับคอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงรวมถึงการที่องค์กรต้องมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้

4. กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินการ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การเตรียมการ (preparation)
2. การสร้างแผน (plan formulation)
3. การปฏิบัติตามแผน (plan implementation)
4. การประเมินผล (plan evaluation)

โดยในการดำเนินการ 4 ขั้นตอนดังกล่าวจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาตัดสินใจดำเนินการ ดังนั้นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบคำถามที่ได้เคยกล่าวมาแล้วในหัวข้อการวางแผนคือ จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะให้ใครทำ และจะทำเมื่อไร

การเตรียมการวางแผน (preparation)

ในการวางแผนนั้น การเตรียมการเป็นขั้นตอนแรก ซึ่งผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน
2. วิเคราะห์สถานการณ์ โดยหลังจากมีการกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในปัจจุบันและที่จะดำเนินการในอนาคต
3. กำหนดเป้าหมายของแผนงาน เมื่อทราบวัตถุประสงค์และสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว ผู้วางแผนจะสามารถกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าจะต้องทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจนพอที่จะใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานนั้นต่อไป
4. พิจารณาความสอดคล้อง ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับเป้าหมายของแผนงานว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากมีความขัดแย้งกันจะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานในอนาคต
5. พิจารณาความเป็นไปได้ในประเด็นนี้ ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานมาวิเคราะห์เพื่อที่จะมาดูว่าแผนงานที่วางไว้มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

การสร้างแผน (plan formulation)

การสร้างแผนประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. กำหนดทางเลือก หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนแรกแล้ว ผู้วางแผนจะต้องประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่าง ๆ ในการที่จะทำใหบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ในการกำหนดทางเลือกนั้นจะต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ให้มากที่สุด เพื่อจะใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้

2. เลือกทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อกำหนดทางเลือกได้แล้วผู้วางแผนจะต้องพิจารณาถึงข้อดีข้อด้อยของแต่ละทางเลือกเพื่อทำการคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสมมาใช้ในการจัดทำแผนการปฏิบัติต่อไป

3. กำหนดแผน ขั้นตอนย่อยนี้เป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลาและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเขียนเป็นแผนให้ชัดเจนต่อการปฏิบัติในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงกับความต้องการมากที่สุด

การปฏิบัติตามแผน (plan implementation)

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนที่ได้มีการกำหนดจากขั้นตอนที่ 2 ไปทำการปฏิบัติตามแผนซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. การกำหนดบุคลากร ในขั้นตอนย่อยนี้ การวางแผนจะต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติในแต่ละส่วน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด ดังนั้นองค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
3. การสร้างความเข้าใจ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้วางแผนจะต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม
4. การควบคุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานที่ได้วางไว้นั้น ได้มีการดำเนินการไปตามแผน และมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การประเมินผล (plan evaluation)

เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้ว ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นข้อมูลย้อนกลับหรือบทเรียนที่ได้เรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนหรือการวางแผนในครั้งต่อไป โดยในขั้นตอนที่ 4 นี้ มีประเด็นที่ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องปฏิบัติดังนี้

1. เปรียบเทียบ ในที่นี้หมายถึงว่าผู้ที่ควบคุมแผนจะต้องเก็บข้อมูลการดำเนินงานจริงแล้วนำมาเปรียบเทียบกับแผนที่ได้วางไว้ ว่ามีความแตกต่างมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาสาเหตุและอุปสรรค ที่จะนำมาปรับปรุงแผนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
2. การวิเคราะห์ปัญหา ในประเด็นนี้ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประกอบการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

3. เสนอความคิด เมื่อมีการประมวลผลข้อมูลที่ได้วิเคราะห์แล้ว ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานที่ได้วางไว้สามารถดำเนินการได้ต่ออย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น จะเห็นว่าในทางปฏิบัติแล้ว แผนบุคลากรจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับคน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารและองค์กร ดังที่กล่าวมาตั้งแต่ต้นของเรื่องนี้ นอกจากนี้ เรื่องคนยังเป็นปัจจัยที่มีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ทั้งนี้เพราะคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง และแม้แต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติยังกล่าวถึงถึง “คน” ว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาดังนั้น การวางแผนคนจึงมีความสำคัญ และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มิใช่ทำเพียงครั้งเดียว และแผนที่คั้นนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้มกับสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

5. การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องมีการเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรในแต่ละสถานการณ์ และแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสม ซึ่งเริ่มตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล จนกระทั่งบุคลากรได้พ้นจากองค์กร

การคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูง จะทำให้การวางแผนมีความถูกต้องเชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในงานทรัพยากรมนุษย์นั้น วิธีการที่นำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่าง 4 วิธีดังนี้

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน

เป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลาดังนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ

จำนวนบุคลากรทั้งหมด = จำนวนงานทั้งหมด

อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม

เป็นการคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ

เป็นการใช้สมการหรือโปรแกรมทางสถิติและคณิตศาสตร์มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในช่วงระยะที่ต้องการทราบ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ

เป็นการใช้หลักการทางคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษา และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

จากวิธีการทั้ง 4 วิธีที่จะนำมาใช้ในการคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วางแผนอาจจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่งโดยพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ระยะเวลา โดยนักวางแผนจะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาที่เหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ และเหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่ใช้เวลานานเกินไป

2) ลักษณะของข้อมูล ที่นักวางแผนจะต้องคำนึงถึงข้อมูลเชิงคุณภาพ และข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือหรือวิธีการคัดเลือกในการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และใกล้เคียงกับเหตุการณ์ที่จะเกิดได้มากที่สุด

3) ค่าใช้จ่าย จะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการเลือกใช้วิธีการคาดการณ์ในแต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมเพียงไร โดยอาจจะพิจารณาจากความต้องการของงานหรือเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในแต่ละวิธี

4) ความแม่นยำ เป็นหัวใจสำคัญของการคาดการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกใช้วิธีการและการเก็บข้อมูลในแต่ละวิธีที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5) ความง่ายในการนำไปใช้ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่ทีมงานวางแผนจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

โดยสรุปแล้ววิธีการที่ดีที่นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้นั้น จะต้องไม่ยุ่งยากซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลานาน ตลอดจนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สรุป

ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น ได้ให้นักศึกษาได้รู้จักถึงความหมายและหลักการวางแผนทำความเข้าใจกับความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อรวมกันเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในหลักการของการวางแผนแล้ว การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้โดยเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือการกระทำเพื่อที่จะตอบคำถามว่าจะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ จะกระทำเมื่อใด จะกระทำที่ไหน และจะทำกันอย่างไร

ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งคอยดูแลและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม และมีหลักประกันเมื่อต้องพ้นจากการร่วมงานในองค์กร ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ ซึ่งการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการคาดการณ์อนาคตที่ถูกต้อง และให้ภาพที่ชัดเจนโดยอาศัยวิธีการของการคาดการณ์ สมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม การใช้วิธีการทางสถิติ และการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ

ทั้งนี้การวางแผนจะต้องเลือกวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากตัวแปรทางด้านเวลา ลักษณะของข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความง่ายในการนำไปใช้ เพื่อให้สมาชิกในทีมงานการวางแผน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

คำถามท้ายบท

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คืออะไร ทำไมต้องมีการวางแผน
2. ขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
3. เทคนิคการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีอะไรบ้าง

บทที่ 4

การวิเคราะห์งาน

ปัจจุบันการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นงานหรือหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงด้านกำลังและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งนับเป็นหัวใจในการดำเนินงานของทุกองค์กร โดยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาการขององค์กร งานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ตั้งแต่ก่อนที่เขาจะเริ่มงาน ขณะปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคลากรต้องเกษียณอายุออกจากองค์กรไป ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานและธรรมชาติของงานภายในแต่ละองค์กร ในระดับที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเขาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

ความหมายของการวิเคราะห์งาน

ก่อนที่จะทำการศึกษาถึงความหมายของการวิเคราะห์งาน อันดับแรกจะต้องมองเห็นภาพความสัมพันธ์ของขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในแต่ละองค์กร โดยนำความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ต่อไปนี้

การทำงาน (Work) หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรในบุคลากรหนึ่งกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ เพื่อจุดมุ่งหมายหนึ่งที่เขาต้องการ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อความสบายใจ หรือเพื่อช่วยส่งเสริมสังคม เป็นต้น

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน โดยจำนวนตำแหน่งจะมีมากเท่ากับจำนวนบุคลากรในองค์กรนั้น

งาน (Job) หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 พนักงานขาย 10 คน เสมียน 3 คน และพนักงานส่งของ 2 คน ดังนั้นบริษัทนี้จึงมีตำแหน่ง 17 ตำแหน่ง แต่มีงาน 4 งาน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานขาย เสมียน และพนักงานส่งของ

อาชีพ (Occupation) หมายถึง กลุ่มของงาน (Job) ที่มีลักษณะคล้ายกัน และผู้ประกอบอาชีพนั้นจะปฏิบัติงานโดยวิธีการอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น

ความหมายของศัพท์ที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าบุคลากรแต่ละคนจะปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การตามสาขาอาชีพของคน และ/หรือตามตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้ง การที่องค์การจะสามารถจัดสรรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลและเข้าใจถึงธรรมชาติหรือลักษณะเฉพาะของงานนั้น ๆ อันจะส่งผลให้องค์การสามารถที่จะจัดหาและจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์การ เพื่อให้เข้าใจความหมายของการวิเคราะห์งาน จะขอทบทวนความหมายคำว่า "การวิเคราะห์งาน" (job analysis) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านให้นิยามความหมายไว้ดังนี้

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ที่จะทำให้รู้ว่าการงานนั้นจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไร จึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จโดยทั่วไป การวิเคราะห์งานกระทำขึ้นโดยมุ่งถึงการศึกษาลักษณะงานและโครงการต่าง ๆ ทางด้านงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ซึ่งผลของการวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน 2 อย่าง คือ การแสดงรายละเอียดงานกับการระบุลักษณะงาน และนำไปใช้ในการประเมินค่างาน และการแยกประเภทงาน (เสนาะ ฉิยาว, 2543, หน้า 38)

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการจัดรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2546, หน้า 2)

การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ ทั้งนี้ โดยมีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ทำงานจำต้องมียุ่อย่างครบถ้วน คือ ทั้งในแง่ความชำนาญที่ต้องการ ความรู้ที่ต้องใช้ ความสามารถที่ต้องมี และความรับผิดชอบที่ต้องมีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจนสำเร็จผลลงได้ และข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ที่วิเคราะห์ขึ้นมาสำหรับแต่ละงาน ในที่สุดก็จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ ด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 94)

เดอเซนโซและร็อบบินส์ (De Cenzo & Robbins, 2005, p.130) ให้ความหมายว่าการวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่ต้องการกระทำในแต่ละงานเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่ต้องการกระทำในแต่ละงาน โดยที่การวิเคราะห์ระบบจะเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบข่ายของงานนั้น

ทอมป์กินส์ (Thompkins, 1995) อธิบายว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม บันทึกหลักฐาน และวิเคราะห์สารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

เดสเลอร์ (Dessler, 2003, p.83) ให้ข้อเสนอแนะว่า การวิเคราะห์งานเป็นการสร้างข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการงาน ซึ่งจะใช้สำหรับการบรรยายลักษณะของงาน (job description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specifications)

มันดิม โนอา & พรีเมอซ์ (Mondy, Noe & Premeaux, 2002, p.87) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์กร

จะเห็นว่าจากความหมายของการวิเคราะห์งานที่กล่าวถึงข้างต้น จะมีลักษณะร่วมที่สำคัญบางประการดังนี้

1. กระบวนการ (Process) การวิเคราะห์งานจะมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่ถูกนำมาประกอบกัน เพื่อการวิเคราะห์งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรวบรวมสารสนเทศของงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการนี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้

2. ระบบ (System) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยที่ในกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นจะมีการนำปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งจะได้แก่ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับการสนใจศึกษามาผ่านขั้นตอนการประมวลผล ตั้งแต่การศึกษา ทำความเข้าใจและวิเคราะห์จนได้เป็นผลลัพธ์ (Outputs) หรือสารสนเทศของงาน (Job Information) สำหรับการนำไปใช้งานในอนาคต เช่น เอกสารพรรณนางาน (Job Description) และเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) เป็นต้น

3. ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ การวิเคราะห์งานจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้ได้สารสนเทศของงานนั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และงานอื่นขององค์กร

สามารถสรุปได้ว่า “การวิเคราะห์งาน” หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่ง หรือเป็นการรวบรวมเกี่ยวกับงานในองค์กร เป็นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยการรวบรวม การประเมิน และการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน

กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างเป็นระบบ เรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ โดยกระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification) นักวิเคราะห์งานจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการศึกษา (Job Study) ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางาน ให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน ขั้นตอนนี้จะไม่ค่อยมีปัญหาหากนักในหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่เคยทำการวิเคราะห์งานมาแล้ว แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อน

นักวิเคราะห์งานอาจจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับชั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการกำหนดขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการศึกษางานเฉพาะหรือศึกษาทั้งระบบก็ตาม นักวิเคราะห์งานจะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น

การสังเกต (Observation Method)

การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)

การสัมภาษณ์ (Interview Method)

การประชุม (Conference Method)

การศึกษจากบันทึกงานประจำวัน (Diary Method)

การทดลองปฏิบัติงาน (Job Experiment Method)

โดยแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิเคราะห์งานสมควรต้องมีความรู้ มีทักษะและความเข้าใจในการดำเนินงานแต่ละวิธีอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเราจะกล่าวถึงรายละเอียดของการวิเคราะห์แต่ละวิธีในหัวข้อถัดไป

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะเป็นการปฏิบัติการโดยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานที่ทำการศึกษาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job Analysis Information) ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการออกแบบงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงานและมาตรฐานการทำงาน

ความสัมพันธ์ของกระบวนการวิเคราะห์งาน แสดงให้เห็นว่า กระบวนการวิเคราะห์งาน เป็นการทำงานที่ต่อเนื่อง และอาจต้องมีการดำเนินการใหม่เมื่อเวลาผ่านไป เนื่องมาจากกระแสพลวัต (Dynamics) ที่เกิดขึ้นส่งผลให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้งานหลายชนิดลบลบบทบาทหรือความสำคัญลง ขาดความเหมาะสม หรือล้าสมัยลงในขณะที่มีงานใหม่เกิดขึ้นและงานบางประเภทจะทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้งานบางชนิดยังต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับ

สถานการณ์เช่นกัน ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหางานที่ล่าช้าหรือซ้ำซ้อนกัน

ความหมายของการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

1. ความหมายของคำบรรยายลักษณะงาน ได้มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ ให้ความหมายไว้ดังนี้

ฟิลิปโป (Fippo, 1971 : p.103) คำบรรยายลักษณะงาน คือ การรวมข้อเท็จจริงของงานที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่แสดงถึงคุณลักษณะของงาน สรุป คือ งานอะไร ทำอย่างไร และทำงานนั้นทำไม

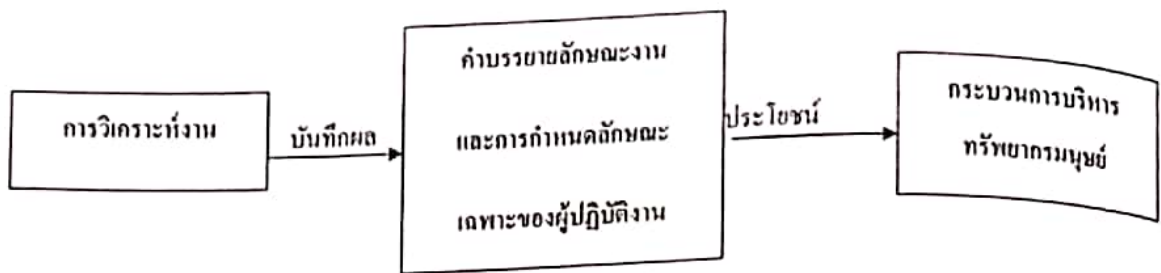
โกรเพด (Ghorpade, 1988 : p.7) คำบรรยายลักษณะงาน คือ คำบรรยายงานทั้งหมดที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน ทำอะไร ทำไม ทำอย่างไร และทำที่ไหน

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1989 : p.150) กล่าวถึงคำบรรยายลักษณะงานเปรียบได้กับพิมพ์เขียวขององค์กร

กล่าวโดยสรุป คำบรรยายลักษณะงาน หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงานและเงื่อนไขที่แสดงถึงลักษณะของงาน

คำบรรยายลักษณะงานเป็นเอกสารแสดงถึงข้อตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บริหารขององค์กรและผู้ได้บังคับบัญชา ในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของงานรายละเอียดในการปฏิบัติงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบ ในการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานจะต้องทันเหตุการณ์ หากเมื่อใดมีการเปลี่ยนแปลงระบบงานก็ต้องทำขึ้นใหม่ และต้องตรวจสอบได้ว่าการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งหน้าที่หรือไม่

คำบรรยายลักษณะงานที่ถูกต้องสมบูรณ์จะเป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ซึ่งมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน ดังภาพ



ภาพที่ 4.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องของคำบรรยายลักษณะงาน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

การจัดทำคำบรรยายลักษณะงานเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้บังคับบัญชารู้จักในหน้าที่ที่มอบหมายให้ทำ เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นเครื่องช่วยในการประสานงานให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ดังนี้

1. เพื่อเป็นเอกสารแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ของตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งรับผิดชอบและปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงานและเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเป็นการสร้างข้อตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บริหารขององค์กรและผู้ที่บังคับบัญชาในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของงาน
3. เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดหัวข้อในคำบรรยายลักษณะงาน

การกำหนดหัวข้อในคำบรรยายลักษณะงาน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ที่ต้องการได้จากการใช้เอกสารคำบรรยายลักษณะหน้าที่ เช่น การใช้ประโยชน์สำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคคล คำบรรยายลักษณะงานจะถูกกำหนดไว้นั้นในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ เป็นหลัก หรือถ้าใช้ประโยชน์ในการมอบหมายงาน ก็จะเน้นในเรื่องของกระบวนการปฏิบัติงาน ระยะเวลา และองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หัวข้อหลักในคำบรรยายลักษณะงานจะมีอยู่ไม่น้อยกว่านี้ (Fippo, 1971 : p.107) คือ

1. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับงาน

เป็นการแสดงรายละเอียดเบื้องต้นเกี่ยวกับตำแหน่งที่จะบรรยายว่าเป็นตำแหน่งหรืองานอะไร อยู่ส่วนไหนขององค์กร ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1.1 ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

1.2 สถานะ หมายถึง สถานะของผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เช่น หัวหน้างาน ผู้ดำเนินการ เสมียน พนักงานประจำ หรือ ผู้ทดลองงาน เป็นต้น

1.3 รหัสงาน เป็นการกำหนดเลขรหัสเพื่อแสดงสาระสำคัญ 4 ประการ คือ กลุ่มสายงาน สายงาน หรือการจัดการกลุ่มอาชีพ ระดับตำแหน่งหรืออาชีพและประเภทหรือการแสดงถึงความเกี่ยวข้องกันของผู้ปฏิบัติงานต่อข้อมูล รหัสงานการสั้นและกะทัดรัดจะกำหนดเป็นตัวเลขหรือตัวอักษรหรือจะผสมกันก็ได้

1.4 วันที่จัดทำ หมายถึง วันที่เขียนคำบรรยายลักษณะงานนั้นเสร็จสิ้นลง การระบุวันที่มีความสำคัญเพราะทำให้ทราบว่าข้อมูลนั้นเขียนขึ้นเมื่อไร

1.5 ผู้เขียน

1.6 ผู้อนุมัติ หมายถึง ชื่อผู้ตรวจสอบและรับรองคำบรรยายลักษณะงานเพื่อให้ข้อมูลมีความครบถ้วนและสมบูรณ์

1.7 ชื่อสังกัด

1.8 ตำแหน่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

1.9 ระดับชั้นหรือระดับตำแหน่ง เป็นการแสดงให้เห็นถึงทางก้าวหน้าในแต่ละสายงานว่าจะขึ้นไปได้ถึงระดับไหน

1.10 อัตราเงินเดือน

2. ลักษณะงานอย่างย่อ คือ ข้อความสั้น ๆ ที่บรรยายถึงเป้าหมายของงานเป็นการแสดงถึงภาพรวมของความรับผิดชอบ และหน้าที่ที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องปฏิบัติ การเขียนไม่ควรเขียนเกินกว่า 4-5 บรรทัด

3. หน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการนำเอาหน้าที่มากกว่า 1 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องกันและสัมพันธ์กันมารวมกันเป็นหมวดหมู่หรือเป็นกิจกรรมหลัก ๆ

4. แสดงลักษณะการบังคับบัญชา เป็นงานที่ต้องมีการควบคุมให้ระบุนผู้รับผิดชอบและตำแหน่งโดยกล่าวถึง

4.1 ตำแหน่งหน้าที่ที่อยู่เหนือขึ้นไปโดยตรงและที่อยู่ได้บังคับบัญชา

4.2 ให้การควบคุมระดับใด เช่น ควบคุมดูแลโดยทั่วไปหรือโดยใกล้ชิด

5. ความสัมพันธ์กับงานอื่น จะระบุสายการบังคับบัญชาและสายการติดต่อ วิธีการและความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ทั้งความสัมพันธ์ภายในและภายนอก คือ

5.1 ความสัมพันธ์ภายใน จะระบุเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในหน้าที่งานสำคัญที่สุดที่จะต้องกระทำกับบุคคลภายในบริษัท นอกจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปให้ระบุว่าบุคคลบุคคลเหล่านี้คือใคร ตลอดจนความถี่และเหตุผลของการติดต่อด้วย

5.2 ความสัมพันธ์ภายนอก ให้ระบุความสัมพันธ์เกี่ยวกับการทำงานสำคัญที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกบริษัท โดยระบุว่าเป็นใคร ลักษณะและความถี่รวมทั้งเหตุผลของการติดต่อ

6. เครื่องจักร เครื่องมือ และวัสดุในการทำงาน ควรจัดลำดับและลักษณะของสิ่งที่ใช้เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีสิ่งใดบ้างที่ช่วยในการทำงาน รวมถึงวัตถุดิบใช้ในการผลิต สินค้าที่ผลิตได้หรือบริการที่ให้แก่ลูกค้า

7. สภาพการทำงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน การเสี่ยงภัยหรืออันตรายอันเกิดจากการทำงาน และสภาพที่ก่อให้เกิดผลต่อร่างกาย จิตใจและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติสภาพการจ้างงานและผลกระทบต่องานอื่น

8. ศัพท์เฉพาะทางวิชาการ หรือคำที่มีความหมายพิเศษที่ใช้ในส่วนภารกิจที่ต้องกระทำ ควรแยกออกต่างหากและให้คำนิยามไว้ทั้งหมด โดยอธิบายไว้ในส่วนข้อสังเกตตอนท้าย

9. สรุปลงท้ายข้อคิดอื่น ๆ เพื่อเปิดให้ผู้บังคับบัญชาแสดงข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

เทคนิคการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน

เทคนิคการเขียนคำบรรยายลักษณะงาน จะจำแนกเป็นข้อ ๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่าง ดังนี้

1. การเขียนคำบรรยายลักษณะงานที่ชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่อยู่ต่างหน่วยงานกัน

กรณีที่มีตำแหน่งงานที่มีชื่อ และขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันหรือคล้ายกัน แต่อยู่ต่างหน่วยงานกัน เช่น ตำแหน่งเลขานุการในองค์การหนึ่งมีหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันจะต่างกันบ้างในเรื่องระเบียบภายในของแต่ละฝ่าย ดังนั้นควรเขียนคำบรรยายลักษณะงานให้มีความยืดหยุ่น โดยอาจใช้เอกสารคำบรรยายลักษณะงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันหรือคล้ายกันได้

2. การเขียนเอกสารคำบรรยายลักษณะงานที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่มีการจำแนกตำแหน่งไว้ต่างระดับกัน

บาร์ทเลย์ ได้ให้คำแนะนำว่าควรที่จะเขียนเน้นให้เห็นความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้ (Bartley, 1981 : p.122)

2.1 ระดับการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

2.2 ลักษณะของความยากง่ายและความซับซ้อนของงาน

2.3 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปกครองบังคับบัญชาผู้อื่นหรือระดับของการถูกปกครองบังคับบัญชา

2.4 ระดับของการใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณในการปฏิบัติงานจริง เช่น เป็นผู้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานมากกว่าเป็นผู้สั่งงาน

ลักษณะความแตกต่างข้างต้นสามารถนำไปปรับใช้ได้กับงานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นงานสำนักงาน งานการผลิต งานบริหาร หรืองานช่าง ซึ่งอาจเขียนให้เห็นความแตกต่างของงานระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.4.1 พนักงานระดับต้น ควรเน้นถึงการใช้ทักษะเบื้องต้นสำหรับการปฏิบัติงานประจำที่ไม่ยุ่งยากหรือซับซ้อน และมีความถี่หรือความบ่อยในการปฏิบัติงาน ภายใต้การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา เช่น ตำแหน่งช่างประปาระดับต้น ให้บริการซ่อมบำรุงระบบประปาที่ไม่ยุ่งยาก โดยใช้เครื่องมือง่าย ๆ และเป็นลูกมือช่วยในการติดตั้งระบบประปา

2.4.2 พนักงานระดับกลาง เน้นถึงการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องอาศัยทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ลักษณะงานจะค่อนข้างสลับซับซ้อน อาจมีผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง แต่ยังต้องปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาอยู่ และมีอิสระในการใช้ดุลยพินิจ เพื่อการปฏิบัติงานพอสมควร เช่น ตำแหน่งช่างประปาระดับกลาง ให้บริการติดตั้งและซ่อมบำรุงระบบประปาที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน โดยใช้เครื่องมือที่ค่อนข้างยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

2.4.3 พนักงานระดับอาวุโส เน้นการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา และมีการใช้วิจารณญาณหรือดุลยพินิจในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก เช่น ตำแหน่งช่างประปาระดับอาวุโสออกแบบและวางโครงสร้างระบบประปา โดยใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม ตลอดจนควบคุมให้การติดตั้งเป็นไปตามแบบและเสร็จตามเวลาที่กำหนด

ความแตกต่างระหว่างเอกสารคำบรรยายลักษณะงานกับคู่มือปฏิบัติงาน

เอกสารคำบรรยายลักษณะงานจะระบุถึงความรับผิดชอบและเจ้าหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งว่า จะต้องปฏิบัติหรือทำอะไร ใ้ใคร เมื่อไร และอย่างไร ซึ่งปกติจะมีมากกว่าหนึ่งอย่างและเจาะจงไปยังผู้ดำรงตำแหน่งงานเท่านั้น

คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่ระบุวิธีการปฏิบัติหน้าที่ใดภาระหน้าที่หนึ่งอย่างเป็นขั้นตอน จะเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับหน้าที่ของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะ

วิธีการเขียนบรรยายรายละเอียดในคำบรรยายลักษณะงาน

คำบรรยายลักษณะงานที่ดีควรมีลักษณะซึ่งมีหลักการเขียน ดังนี้

1. ความถูกต้อง ต้องไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งผู้เขียน ผู้รับรอง และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ความชัดเจน สามารถเขียนให้เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบได้โดยแจ่มแจ้ง ชัดเจน ต้องพยายามชี้แจงให้ได้ว่าประกอบด้วยอะไร ง่ายอย่างไร ถ้าจำเป็นต้องใช้คำทางวิชาการ ควรมีคำอธิบายให้เข้าใจ
3. รัดกุม ในลักษณะที่สั้นและเข้าใจง่าย ทุกคำมีความหมายไม่อธิบายวกวน
4. สมบูรณ์ จะต้องครอบคลุมงานทุกด้านในตำแหน่งนั้นทั้งงานประจำและงานที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว โดยเรียงตั้งแต่งานหลัก งานรอง โดยบรรยายตามกระบวนการปฏิบัติงานของงานแต่ละงาน
5. ลักษณะของประโยคที่เขียนบรรยายหน้าที่และความรับผิดชอบ ควรเขียนให้สั้น กระชับได้ใจความ
6. รูปแบบการบรรยาย อาจเขียนคำบรรยายแบบย่อหน้าหรือเขียนเป็นหัวข้อก็ได้
7. ไม่ควรใช้คำกำกวม หากจำเป็นต้องใช้ควรอธิบายขยายความเพิ่มเติมให้ชัดเจน
8. คำที่ใช้ไม่ควรเป็นศัพท์เทคนิคทางวิชาการมากเกินไป
9. ควรใช้คำที่เฉพาะเจาะจง ควรหลีกเลี่ยงคำที่เป็นนามธรรม
10. ควรเขียนเพื่อให้อ่านเข้าใจง่าย
11. ถ้าทุกคำมีความหมาย

ตัวอย่าง คำบรรยายลักษณะงาน
(Job Description)

ตำแหน่ง	: หัวหน้าพนักงานพิมพ์ดีด
สังกัด	: แผนกบริการสำนักงานใหญ่ ฝ่ายบุคคล
ผู้บังคับบัญชา	: ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักงานใหญ่
วันที่เขียน	: 20 สิงหาคม 2544
ชื่อผู้เขียน	: นางอรทัย นิยมไทย
อัตราเงินเดือน	: 8,500 – 12,500 บาท
ลักษณะหน้าที่	: บริหารและให้บริการพิมพ์ดีดกลางสำนักงานใหญ่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่ถูกต้องเรียบร้อยและรวดเร็วตามความจำเป็นของผู้ใช้บริการ
ขอบเขตความรับผิดชอบ	: ให้บริการต่อฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการวางแผนในสำนักงาน ดูแลพนักงานพิมพ์ดีด 3 คน

หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. พิมพ์งานแต่ละวันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ทันกำหนดเวลาตามความต้องการของผู้ใช้บริการ
2. พิมพ์เอกสารที่เป็นความลับ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ให้บริการเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น
3. ฝึกสอนและแนะนำการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดให้ได้มาตรฐานของบริษัท
4. การควบคุม บังคับบัญชา พนักงานพิมพ์ดีด
5. ดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ในความรับผิดชอบให้อยู่ในสภาพที่จะใช้งานได้อยู่เสมอ
6. จัดเตรียมวัสดุการพิมพ์และอุปกรณ์ เครื่องเขียนให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพดีอยู่เสมอ
7. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ประโยชน์ที่จะได้จากคำบรรยายลักษณะงาน

1. เพื่อช่วยในการประเมินค่างาน มีมาตรฐาน และกระทำได้อย่างดีถ้วนเป็นประโยชน์ในการบริหารเงินเดือน ค่าจ้าง การกำหนดระดับตำแหน่งได้ถูกต้องเป็นธรรม
2. ทำให้มองเห็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ได้อย่างละเอียดและชัดเจน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ ทำได้ง่ายมีหลักฐานอ้างอิงและทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
3. ช่วยให้การมอบหมายงานและการปฏิบัติงานมีแนวทางที่แน่นอน ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ป้องกันการใช้คนไม่ตรงกับงานและมีให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบหรือโครงสร้างของงานเร็วเกินไป
4. ช่วยให้เกิดความสะดวกในการศึกษางานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. เป็นเครื่องมือสำคัญในการทบทวนการกำหนดตำแหน่ง เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงแก้ไขให้เหมาะสมต่อไป

ความหมายการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อความที่ถูกกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไป

การกำหนดหัวข้อในการกการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง สถานภาพ รหัสงาน วันที่จัดทำ ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อนุมัติ ผู้บังคับบัญชา และอัตราเงินเดือน เขียนเช่นเดียวกับคำบรรยายลักษณะงาน

2. คุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วย

2.1 การศึกษา ได้แก่ ระดับการศึกษา จำนวนปีที่ได้ศึกษา ความรู้เฉพาะด้านหรือ การฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะวิชาใดวิชาหนึ่ง

2.2 ประสบการณ์ คือ ความรู้ และความชำนาญที่ได้จากการเห็นและการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในอดีต

2.3 ความสามารถทางกายภาพ คือ คุณสมบัติทางร่างกายที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ๆ ได้แก่ ส่วนสูง น้ำหนัก อายุ เพศ สุขภาพร่างกาย การใช้สายตา การได้กลิ่น การได้ยิน เป็นต้น

2.4 ความสามารถทางด้านความคิด คือ ความสามารถของสมองที่คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา เหตุการณ์ต่างๆ ประกอบไปด้วย

- ความฉลาดและความคิดริเริ่ม
- การตัดสินใจ
- ความสามารถในการเชิงตัวเลข
- ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์
- ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น
- ความสามารถในการแก้ปัญหา
- ความมั่นคงทางอารมณ์
- บุคลิกภาพ

2.5 สภาพการทำงานและอันตรายในการทำงาน เป็นการบอกสภาพแวดล้อมบรรยากาศของการทำงาน เพื่อหากคนมีคุณสมบัติเหมาะสมมาทำงาน เช่น เสียงดัง มีฝุ่นละอองมาก อากาศร้อนจัด เป็นต้น

การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญมาก หากกำหนดไม่ถูกต้องผลที่อาจเกิดขึ้น คือ การจ้างคนที่ขาดความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน เสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม สิ้นเปลืองวัสดุและผลผลิตตกต่ำ อัตราการ โยกย้ายสูง ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง

การกำหนดอัตราเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification)

หัวหน้าพนักงานพิมพ์ดีด

ตำแหน่ง

: หัวหน้าพนักงานพิมพ์ดีด

การศึกษา

: สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี 'ไม่จำกัดสาขา

อายุ

: ระหว่าง 25-45 ปี

เพศ

: 'ไม่จำกัดเพศ

ความชำนาญงาน

: เคยทำหน้าที่พนักงานพิมพ์ดีด ไม่น้อยกว่า 3 ปี

อัตราเงินเดือน

: 8,500 - 12,500 บาท

ความสามารถในการทำงาน

: สามารถใช้เครื่องมือ ในสำนักงานได้ พิมพ์ดีดได้นาทีละ 60 คำ ทำงานเป็นทีมได้ มีบุคลิกเป็นผู้นำ

ความรับผิดชอบ

: ให้บริการต่อฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการวางแผนในสำนักงาน ดูแลพนักงานพิมพ์ดีด 3 คน

ความรู้ในงาน

: ต้องรู้ส่วนงานในองค์กร และเจ้าหน้าที่ระดับสูงในองค์กร เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับของบริษัท

สรุป การบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) เป็นการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในการรายงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในการบังคับบัญชาของงานใดงานหนึ่ง หรือเป็นการอธิบายรายละเอียดของงานว่ามีหน้าที่ ความรับผิดชอบอะไรบ้าง โดยระบุชื่อ ตำแหน่งงาน คำสรุปเกี่ยวกับงาน หน้าที่งานหลัก งานรองและความสัมพันธ์กับสายงานอื่น ๆ แต่โดยทั่วไปแล้ว การบรรยายลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้

ตำแหน่งงาน (Job Title)

หน้าที่ (Functions)

ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics)

เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions)

ส่วนการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นรายละเอียดคุณสมบัติของพนักงาน ทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ซึ่งใช้ในการทำงานเฉพาะอย่าง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

การศึกษา (Education)

ประสบการณ์ (Experience)

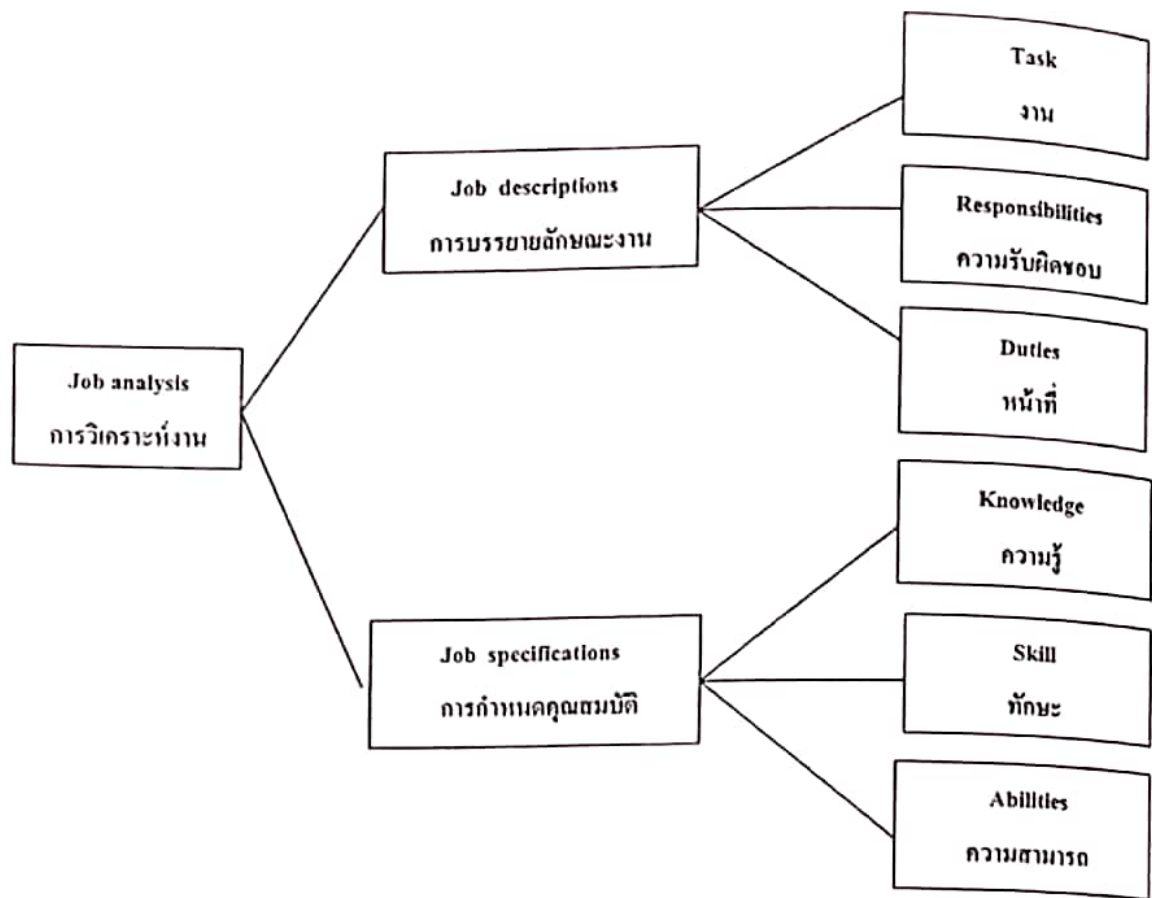
ความรู้ (Knowledge)

ความสามารถ (Ability)

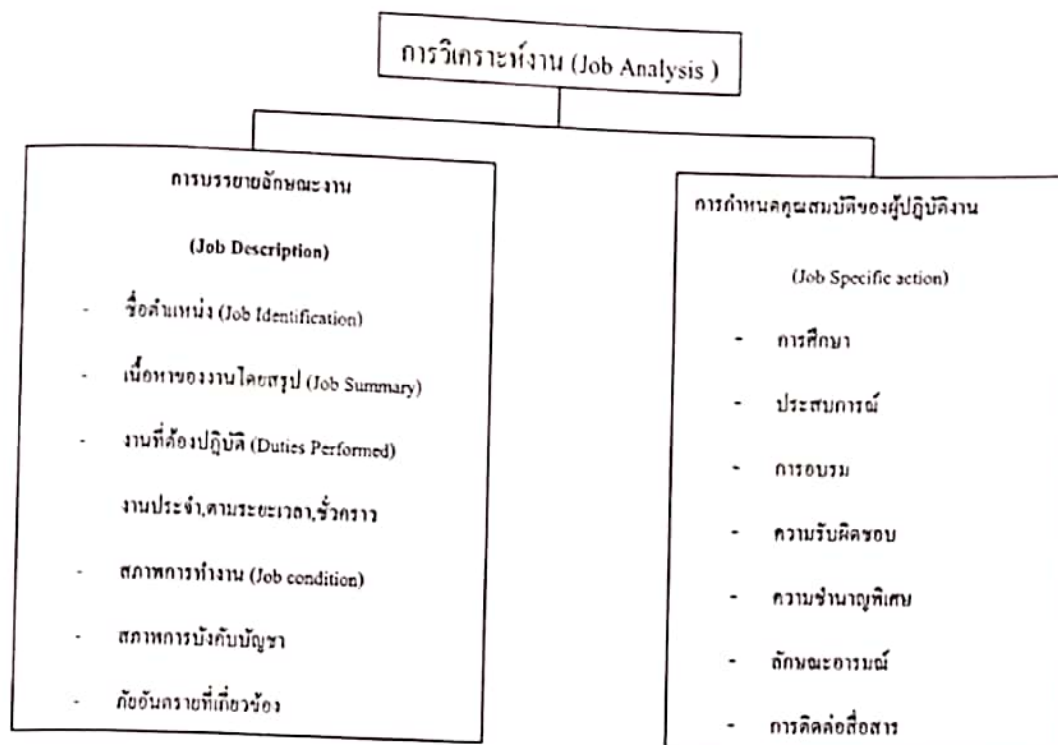
ความชำนาญ (Skill)

คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical)

ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)



ภาพที่ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่าง Job analysis, Job Descriptions, Job specifications



ภาพที่ 4.3 ลักษณะงาน และการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน

ปัจจุบันการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นงานหรือหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงด้านกำลังและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งนับเป็นหัวใจในการดำเนินงานของทุกองค์กร โดยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนารองการขององค์กร งานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ตั้งแต่ก่อนที่เขาจะเริ่มงาน ขณะปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคลากรต้องเกษียณอายุออกจากองค์กรไป ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานและธรรมชาติของงานภายในแต่ละองค์กร ในระดับที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเขาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งาน และสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง

ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงมีความสำคัญต่อการทำงาน โดยรวมของหน่วยงานเป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลหลายเรื่อง แต่ละเรื่องก็ต้องการเทคนิคนำไปประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกัน เบอร์นาลีน และริสเชลล์อ้างโดยสุภาพ พิศาลบุตร (สุภาพ พิศาลบุตร, 2545 : 3 – 4) ได้จำแนกความสำคัญของการวิเคราะห์งานไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน
2. เพื่อการแยกประเภทงาน
3. เพื่อการประเมินค่างาน
4. เพื่อปรับโครงสร้างการออกแบบงาน
5. เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะเฉพาะของงาน
6. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล
8. เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
9. เพื่อประสิทธิภาพ
10. เพื่อความปลอดภัย
11. เพื่อใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
12. เพื่อกำหนดวิธีการทำงาน

สาเหตุที่ต้องมีการวิเคราะห์งาน

สาเหตุที่ต้องมีการวิเคราะห์งานมีเหตุผลดังนี้

1. เมื่อมีการจัดรูปแบบงานหรือจัดองค์กรขึ้นมาใหม่ งานจึงมีความสำคัญเป็นเครื่องมือสำหรับแบ่งแยก มอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ งานจะเป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบสำหรับการพิจารณาคัดเลือกคนงาน การประเมินผลงานและการกำหนดอัตราจ่ายค่าตอบแทน
2. การขยายธุรกิจขององค์กร เมื่อองค์กรขยายตัว ความต้องการกำลังคนก็เพิ่มมากขึ้น การกำหนดภาระหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย
3. เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มากขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบกว้างขวางสลับซับซ้อน อาจสามารถจำแนกกลุ่มลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไปเป็นสายงานต่าง ๆ ได้มากมาย
4. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สำคัญของงาน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน ต้องมีการวิเคราะห์ใหม่เพื่อจัดรูปแบบงานใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรืออาจกล่าวได้ว่า บริบทและสภาพแวดล้อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จึงเป็นสาเหตุให้ต้องมีการวิเคราะห์งาน ดังเช่นคำกล่าวบทนี้

“เมื่อมีการมอบหมายงานเพิ่มหรือมีการโยกย้ายงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง หน่วยงานที่ได้รับเงินเพิ่มมักจะขอคนเพิ่มเสมอ แต่...หน่วยงานที่เอางานออกไป มักจะไม่ได้ลดคนตามไปด้วยบางครั้งงาน ๆ เดียวถูกย้ายไป 3-4 หน่วยงาน อัตรากำลังคนรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น 3-4 คน ปริมาณงานหรือความรับผิดชอบโดยรวมขององค์กรยังมืออยู่เท่าเดิม ปัญหาการเพิ่มกำลังคนจะค่อย ๆ ก่อตัวสะสมมากขึ้นไปเรื่อย ๆ พอถึงระดับหนึ่งผู้บริหารรู้สึกว่ามีพนักงานมากเกินไปแล้ว แต่บอกไม่ได้หรือว่ามากตรงไหนมากเพราะอะไร ผู้บริหารก็มักจะมอบหมายให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปศึกษาดูว่าทำไมหน่วยงานนั้นจึงใช้คนมากและให้ไปศึกษาดูว่าจริง ๆ แล้วหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะใช้คนเท่าไรจึงจะเหมาะสม ปัญหาที่ตามมาของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ “ไม่รู้ว่าจะเข้าไปวิเคราะห์ได้อย่างไร จะเริ่มต้นตรงไหนจะวิเคราะห์อะไรบ้าง ถ้าองค์กรขาดการวิเคราะห์กำลังคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่จำนวนกำลังคนจะเพิ่มขึ้นอย่างไม่เหมาะสมกับปริมาณงานแล้วยังมีปัญหาต่าง ๆ คิดตามมาก็มากมาย เช่นขาดประสิทธิภาพในการจัดโครงสร้างองค์กร ต้นทุนการบริหารจัดการสูงเกินความเป็นจริงเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาทุจริตคอร์รัปชันสูงใช้คนผิดประเภทใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า” (ณรงค์วิทย์ แสนทอง.2556. (ออนไลน์).

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

ข้อมูลการวิเคราะห์งานที่จำเป็นและขาดไม่ได้มี 2 ประการ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และ ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องใช้ในการทำงาน การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของตำแหน่งตัวแทน เพื่อศึกษาและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ในรายละเอียด ซึ่งปกติจะใช้เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูล ต่างๆ กัน เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต หรือการใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่จะทำการรวบรวม ได้แก่

1. รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจริง (Job Activities) ในด้านหน้าที่และภารกิจที่จะต้องปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งงานซึ่งได้แก่

- เหตุผลในการปฏิบัติงานนั้น
- ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- วิธีในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน โดยละเอียด
- เวลาโดยเฉลี่ยในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
- ช่วงเวลาหรือความถี่ที่จะต้องปฏิบัติงานนั้น เช่น ทุก 3 เดือนหรือตลอดเวลา

2. พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Human Behaviors)

- งานนั้นมีปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างไร จำเป็นต้องใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร หรือการวินิจฉัยสั่งการอย่างไร
- การเคลื่อนไหวทางร่างกายเพื่อปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างไร เช่น ต้องเดินก้ม นั่งยืน เป็นต้น

3. การใช้เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องช่วยในการปฏิบัติงาน (Machine, tools , equipment, and work aids uses)

4. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพและเวลาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความยุ่งยากอย่างไรในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5. ส่วนประกอบอื่นๆ ของงาน (Job Requirement) ข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปใช้เขียนการศึกษา และคุณสมบัติงานต้องมีในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน แหล่งที่จะให้ข้อมูลอื่น ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานนั้น ๆ องค์ประกอบของคุณสมบัติที่ต้องใช้ในการทำงานมี 4 ประการ คือ ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Abilities) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) และองค์ประกอบอื่นที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน (Other Characteristics) ซึ่งเขียนย่อ ๆ ว่า KASOC

K = ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ที่เกี่ยวพันกับวิชาเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ และทำให้งานนั้นสำเร็จลงได้

A = ความสามารถ (Abilities) คือ สกิลภาพที่จะปฏิบัติงานทั้งในแง่งานที่ใช้กำลังกายและกำลังสมอง

S = ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) คือ ความสามารถที่ปฏิบัติงาน ซึ่งความสามารถนี้จะสังเกตเห็นได้จากทักษะนั้นแตกต่างจากความรู้ในแง่ที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ส่วนทักษะอาจจะเกิดจากประสบการณ์ที่สะสมกันมา

OC = องค์ประกอบอื่นที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน (Other Characteristics) คือ คุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็น

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Methods of Collecting Job Information) ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งาน จนมีนักวิชาการหลายท่านได้เรียกวิธีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงานว่าเป็น “วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Method)” เลยทีเดียว เพราะข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ศึกษาวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อให้เป็นสารสนเทศของงานสำหรับการกำหนดส่วนประกอบของงาน (Job Elements) และความต้องการในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และความสามารถในแต่ละงานเพื่อที่จะสรรหา พัฒนา และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าข้อมูลที่รวบรวมมานั้นขาดความถูกต้องและความสมบูรณ์ ก็จะทำให้สารสนเทศของงานที่ได้มีปัญหาด้วยเช่นกัน ดังวลีที่นิยมใช้ในวงการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศว่า “เมื่อใส่ขยะเข้าไปก็จะได้ขยะออกมา (Garbage In, Garbage Out : GIGO)” นั่นเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานว่ามีคุณลักษณะเฉพาะและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเราจะกล่าวถึงวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานและข้อจำกัดของแต่ละวิธีการให้แก่ผู้อ่าน สำหรับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจะมีดังต่อไปนี้

1. การสังเกต (Observation Method) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากวิธีสังเกตจะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้ข้อมูลจากสถานที่และผู้ปฏิบัติงานจริง โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการสังเกตบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในขณะที่เขาปฏิบัติงานตามปกติ แต่การสังเกตจะเหมาะสมกับงานบางชนิด เช่น งานในระดับปฏิบัติการที่ต้องมีการปฏิบัติซ้ำในช่วงระยะเวลาสั้น แต่จะไม่เหมาะสมหรือไม่ใช้ไม่ได้งานบางประเภท เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) สูง หรืองานบริหาร เป็นต้น

การสังเกตถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีต้นทุนสูงและใช้เวลานาน เนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้นักวิเคราะห์ไม่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างอื่นได้ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานอาจมีความประหม่าหรือปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรมชาติเมื่อมีบุคลากรอื่นคอยเฝ้าดู ตามที่เชกกล่าวถึงเกี่ยวกับผลการศึกษา Hawthorne ซึ่งจะส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับความถูกต้องและความน่าเชื่อถือไป

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้รับนิยมน้อยมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เนื่องจากวิธีการส่งแบบสอบถามจะง่ายในการปฏิบัติประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดหาข้อมูล แต่การใช้แบบสอบถามก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ คือ การสร้างแบบสอบถามที่ดี มีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาแบบสอบถาม ซึ่งเราจะสังเกตได้ว่าแบบสอบถามบางชุดจะไม่สามารถถามคำถามที่ครอบคลุมตามความต้องการของผู้ถามได้ทั้งหมด หรือได้อธิบายคำถามให้ชัดเจนแล้ว การสร้างแบบสอบถามสมควรที่จะกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วสมควรที่จะต้องมีการทำการทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการนำออกไปใช้จริงนอกจากนี้ขั้นตอนการตอบแบบสอบถามอาจจะมีข้อบกพร่องบางประการ เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสามารถทางภาษาจำกัด ทำให้เขาไม่สามารถที่จะเข้าใจคำถามหรือตอบคำถามได้ตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นความสำคัญของการตอบแบบสอบถาม ก็อาจจะไม่ยอมสละเวลาในการตอบคำถามหรือตอบคำถามแบบของไปก็ เป็นต้น

โดยทั่วไปแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ให้อิสระกับผู้ตอบโดยผู้ตอบสามารถที่จะตอบคำถามตามความนึกเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ โดยแบบสอบถามแบบปลายเปิดจะถามคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน กระบวนการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการร่างเอกสารพรรณนาลักษณะงาน (ถ้าบรรยายลักษณะงาน)

แต่การใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดจะมีข้อจำกัดคือ ข้อมูลที่ได้อาจจะมีความไม่แน่นอนอยู่ในระดับที่สูง จนบางครั้งอาจจะสร้างปัญหาให้นักวิเคราะห์ในการประเมินผลข้อมูลได้ เนื่องจากข้อมูลสำคัญที่ต้องการจะขึ้นอยู่กับคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ความสามารถในการใช้ภาษา ทักษะในการติดต่อสื่อสารและความเต็มใจที่จะตอบแบบสอบถาม อาจเป็นอุปสรรคต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ถูกออกแบบมาสำหรับถามคำถาม ซึ่งจะจำกัดอิสระในการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบ โดยผู้ออกแบบสอบถามจะมีการกำหนดคำตอบให้ผู้ตอบเลือก แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างจะช่วยให้นักวิเคราะห์สามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วตรงตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีชุดคำสั่งทางสถิติสำหรับคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการประมวลผลข้อมูล แต่ปัญหาสำคัญที่อาจเกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามลักษณะนี้คือ การสร้างคำถามของแบบสอบถามอาจจะไม่สามารถ ที่จะครอบคลุมและเจาะลึกถึงข้อมูลในระดับที่นักวิเคราะห์ต้องการได้นอกจากนี้แบบสอบถามอาจมีความซับซ้อนและน่าเบื่อในการตอบคำถาม ทำให้ผู้ตอบตอบคำถามไม่ตรงกับความต้องการของแบบทดสอบ

3. การสัมภาษณ์ (Interview Method) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องงาน เนื่องจากนักวิเคราะห์สามารถที่จะสอบถามข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้องในมิติต่าง ๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น เป็นต้น แต่การสัมภาษณ์ก็ยังมิใช่วิธีการที่สมบูรณ์แบบ เพราะนอกจากจะเป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ มีทักษะและมีประสบการณ์สูงพอที่จะตั้งคำถามจับใจความ และสามารถวิเคราะห์ใจความสำคัญจากผู้ตอบได้ ตลอดจนต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าและต้องคำนึงถึงความแตกต่างส่วนบุคคลของผู้ทำการสัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ค่านิยม อารมณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การเก็บรวบรวมข้อมูลได้เช่นกัน ปกติการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานด้วยวิธีการการสัมภาษณ์สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ต่อไปนี้

การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล (Individual Interview Method) ผู้สัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์บุคลากรแต่ละคน โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมขึ้นมา แล้วดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ

การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group Interview Method) นักวิเคราะห์งานจะทำการสัมภาษณ์ผู้ตอบคำถาม โดยการคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการขึ้นมาเป็นกลุ่ม แล้วถามคำถามพร้อมกันในเรื่องที่ต้องการศึกษา

4. การประชุม (Conference Method) วิธีการนี้จะใช่อีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการเชิญผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือผู้มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องศึกษา เช่น หัวหน้างาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่งานที่สนใจมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมและปัญหาที่อาจพบในการทำงานนั้น ๆ วิธีการนี้จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการวิเคราะห์งานได้เป็นอย่างมาก ตลอดจนทำให้ผู้ที่ทำการศึกษางานมองเห็นภาพลักษณ์ (Image) ของงานที่แตกต่างไปจากการศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

แต่วิธีการประชุมจะมีข้อจำกัดที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุมมักจะขาดประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจะไม่แน่นอนหรือคลาดเคลื่อนจากความจริงอยู่บ้าง นอกจากนี้การประชุมยังสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้บ่อยนัก

5. การบันทึกงาน (Diary Method) นักวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ตนกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์งาน วิธีการนี้จะประ โยชน์มากถ้าผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและจดบันทึกการทำงานตามความเป็นจริงและอย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย

แต่ปัญหาที่มักจะพบจากการใช้วิธีการนี้คือ การสิ้นเปลืองทั้งระยะเวลาและแรงงานของผู้เขียนบันทึกส่งผลให้ผู้เขียนบันทึกเกิดความเบื่อและไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ตลอดจนบุคลากรจะให้ความสำคัญกับงานของตนไม่มีเวลาพอที่จะจัดทำบันทึกงาน หรือบุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยอัตโนมัติจึงไม่สามารถอธิบายรายละเอียดและขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ทักษะทางการเขียนของแต่ละบุคลากรนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเก็บข้อมูลเป็นอย่างมาก ถ้าผู้จดบันทึกมีทักษะด้านการเขียนและการสรุปความคิดรวบยอดไม่ดีแล้ว ข้อมูลที่ได้ก็จะขาดความสมบูรณ์ไป

6. การทดลองปฏิบัติ (Job Experiment Method) นักวิเคราะห์งานอาจจะทดลองปฏิบัติงานเองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ได้รับทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ ที่อาจจะถูกละเลยจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่น แต่วิธีการนี้จะมีข้อจำกัดตรงที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องศึกษาและลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ เอง ประกอบกับงานบางประเภทที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติที่ยาวนาน หรืองานบางประเภทจะมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น งานบริหารงานทางวิชาการ หรืองานด้านศิลปะ เป็นต้น ทำให้นักวิเคราะห์งานไม่สามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์จากงานเหล่านี้ภายในระยะเวลาอันสั้นได้

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้เราเห็นได้ว่าวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปแล้ว นักวิเคราะห์งานมักจะนำวิธีการหลายวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์และถูกต้องที่สุด เช่น การศึกษางานของผู้บริหารอาจจะใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการประชุมผู้ที่มีความรู้ร่วมกัน ในขณะที่การศึกษางานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในโรงงานอาจใช้วิธีการสังเกต และทดลองปฏิบัติควบคู่กันไป เป็นต้น สำหรับการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมนั้นคงจะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของนักวิเคราะห์งานแต่ละคนเป็นเกณฑ์

ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะงานและคุณสมบัติของผลปฏิบัติงาน ดังนั้นขั้นตอนการวิเคราะห์งานแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2545 : 16-17) คือ

1) ขั้นตอนการเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินการวิเคราะห์งาน ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

- การศึกษาถึงสภาพทั่ว ๆ ไป เป็นการศึกษาว่าในสำนักงานนั้นมีการวิเคราะห์งานแล้วหรือไม่ ถ้าได้มีการจัดทำไว้แล้วเอกสารดังกล่าวมีลักษณะอย่างไร มีการกำหนดนโยบายในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ทุก ๆ ฝ่ายยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเพื่อให้การจัดทำเป็นไปด้วยความเรียบร้อย หรือไม่ มีการแก้ไขปรับปรุงเอกสารการบรรยายลักษณะงานให้ทันสมัยหรือไม่ รูปแบบและเนื้อหาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือคลุมเครือครอบคลุมงานที่ต้องปฏิบัติทั้งหมดและถูกต้องตรงกับความเป็นจริงหรือไม่

- การวางแผนการจัดทำวิเคราะห์งาน เป็นการกำหนดขั้นตอนนี้เพื่อให้การวิเคราะห์งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเสร็จตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ยังควรระบุถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนงานแล้วเสร็จ พร้อมทั้งกำหนดช่วงเวลา ตัวบุคคลที่รับผิดชอบ ตลอดจนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดทำด้วย โดยปกติแล้วฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้กำหนดตัวบุคคลให้รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว ฉะนั้น จึงต้องค้นหาตัวบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับงานและพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร มีมนุษยสัมพันธ์ดี จากนั้นจึงอบรมให้รู้ถึงหลักการ วิธีการ และการจัดทำ ตลอดจนการเขียนเอกสาร การบรรยายลักษณะงาน

- การขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร หลังจากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำแผนการดำเนินการวิเคราะห์งานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องขอความเห็นชอบจากผู้บริหารเพื่อดำเนินการตามแผนนั้น โดยชี้แจงให้เห็นถึงลักษณะของปัญหาและความจำเป็นของสถานการณ์ที่จะต้องได้รับการแก้ไข ชี้ให้เห็นถึงรายละเอียดของต้นทุน อันเนื่องมาจากการแบ่งความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรมหากดำเนินการตามที่เสนอ

- ประชุมชี้แจงและขอความร่วมมือจากพนักงาน เป็นการประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาไปจนถึงระดับปฏิบัติการ การที่พนักงานมีความเข้าใจไม่ถูกต้องอาจทำให้เกิดความวิตกกังวลว่าการทำเอกสารการบรรยายลักษณะงานจะมีผลกระทบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง อาจเกิดความรู้สึกต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำในที่สุด

2) ขั้นตอนดำเนินการ เป็นการกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์งาน อาจกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นนักวิชาการ อาจเป็นผู้มีประสบการณ์ หรือเป็นที่ปรึกษา หรืออาจใช้บุคลากรขององค์กรเองเป็นผู้ดำเนินการ ปกติการใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายสูงมากจนบางครั้งผลที่ได้รับอาจไม่คุ้มกับเงินที่จ่ายไป ฉะนั้นจึงควรใช้เฉพาะกรณีไป เช่น

- เป็นเรื่องที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เป็นผู้ดำเนินการเพราะองค์กรไม่มีบุคลากรในลักษณะดังกล่าว หรือมีแต่ไม่มีความชำนาญพอที่จะดำเนินการในเรื่องดังกล่าวได้
- เป็นเรื่องที่มีข้อจำกัดในด้านเวลาและมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินการให้เสร็จโดยเร็ว
- เป็นเรื่องที่ต้องใช้คนกลางให้มาดำเนินการในสิ่งที่อาจส่งผลกระทบต่อพนักงานบางคนหรือบางกลุ่มภายในองค์กร

- เป็นเรื่องที่มีปัญหาการไม่ได้รับความช่วยเหลือเท่าที่ควรของพนักงานบางคนบางกลุ่มการให้บุคคลภายนอกมาดำเนินการ จะทำให้ได้รับความยอมรับและลดความขัดแย้งดังกล่าวได้

3) ขั้นตอนการกำหนดผลของการวิเคราะห์งาน ในขั้นตอนนี้จะเป็นการบันทึกผลของการวิเคราะห์งานไว้ในเอกสารสองฉบับ คือ เอกสารบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นเอกสารที่บันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ และเอกสารอีกฉบับหนึ่งคือ เอกสารกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นเอกสารบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต้นของผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน

1) ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุด โดยผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องเข้าใจเรื่องการวิเคราะห์งานเป็นอย่างดี ตลอดจนวัตถุประสงค์ในการนำเอาผลการวิเคราะห์งานนั้นมาใช้ด้วย งานนี้จะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย จึงต้องทำการสำรวจถึงเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ในโครงการ การวิเคราะห์งานจะต้องได้รับอนุมัติจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะขณะดำเนินการอาจจะกระทบเวลาของผู้เกี่ยวข้อง หรืออาจทำให้งานติดขัด จะต้องวางแผนล่วงหน้าว่าการดำเนินการวิเคราะห์งานจะกระทบต่อส่วนงานต่างๆ อย่างไร ผลที่ได้นำมาปรับปรุงวิธีการทำงานจะเพิ่มผลผลิต ความพอใจในการทำงานและลดค่าใช้จ่ายอย่างไร เหล่านี้จะต้องเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเพื่อให้การสนับสนุน

2) ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใดก็ตามต้องให้ความร่วมมือในโครงการการวิเคราะห์งาน ก่อนจะเริ่มโครงการต้องให้แน่ใจว่าจะไม่ได้รับการต่อต้านหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมในทางลบ ซึ่งจะเป็นการขัดขวางการดำเนินงานจากเจ้าหน้าที่ในฝ่ายปฏิบัติการ และหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์กรได้ ดังที่อธิบายไว้ในหัวข้อที่ผ่านมา ตั้งแต่เอกสารบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน และเกณฑ์ในการประเมินค่างาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า การวิเคราะห์งานจะไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเพียงในแผนภาพเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การดังต่อไปนี้

1. **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)** สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิด ตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยในข้อมูลของงานจะถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร เช่น การวางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณ ชนิด และตำแหน่งของงานในองค์การ โดยผู้วางแผนจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะสามารถศึกษาได้จากเอกสารพรรณนางาน และเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ตลอดจนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น นอกจากนี้ นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นมาใช้ประกอบการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower) รวม และในแต่ละสาขาขององค์การ เพื่อที่จะวางแผนและกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. **การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)** การวิเคราะห์งานจะได้ผลลัพธ์หรือสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับแต่ละงาน ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน สามารถที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเอกสารพรรณนางานและเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน โดยเอกสารพรรณนางานจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการในปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคลากรจะต้องกระทำในแต่ละหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย ในขณะที่เอกสารระบุข้อกำหนดงานจะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะนำข้อมูลจากเอกสารทั้ง 2 ชนิดมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ปัจจุบันการที่จะให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม องค์กรจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่บุคลากรได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าร่วมงานกับองค์กร การฝึกอบรม และการพัฒนาจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรอาจล้าสมัย และไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์กร ตลอดจนช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระหว่างที่เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละบุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน นอกจากจะแสดงถึงธรรมชาติและลักษณะของงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติแล้ว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ เพียงไร ตลอดจนสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม (Objective Standard) ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของแต่ละบุคลากร เช่น พนักงานพิมพ์ดีดสมควรที่จะพิมพ์ดีดภาษาไทยได้ไม่ต่ำกว่านาทีละ 35 คำ โดยมีคำผิดน้อยกว่า 3 คำใน 100 คำ เป็นต้น

5. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ประกอบในการประเมินค่างานได้ โดยการนำงานต่าง ๆ ที่ทำการศึกษาจากทั้งภายในและภายนอก องค์กรมาหาค่าเปรียบเทียบ (Relative Value) และจัดเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละงานเพื่อที่จะนำมาใช้เป็นมาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กรตามหลักการที่ว่า “จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

6. การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (Safety Reinforcement) การวิเคราะห์งานทำให้ได้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงาน ตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อันจะมีผลเกี่ยวข้องกับงานทั้งโดยเฉพาะและโดยรวมของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น งานที่มีความเสี่ยงสูงหรือต้องปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน สมควรที่จะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและวางมาตรการป้องกันไว้ล่วงหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลของงานจะมีส่วนช่วยในการออกแบบงานให้มีความปลอดภัยและถูกต้องตามสุขลักษณะ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพได้

7. การออกแบบงาน (Job Design) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย หรือวิศวกรรมสำนักงาน ที่จะนำมาใช้ประกอบในการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาด้วยความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลผลิต ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้การออกแบบงานที่ดีจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดความเมื่อยล้า และลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลง

8. ประโยชน์อื่น ๆ (Other Benefits) สามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ อีกหลายลักษณะ เช่น

ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการวางแผนองค์การ

ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้ หรือการออกแบบงานตามหลัก “การยศาสตร์ (Ergonomics)”

ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการแนะแนวอาชีพ (Vocational Counseling) ให้เหมาะสมแก่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ และสภาพความพร้อมของแต่ละบุคลากร

ใช้ประกอบการให้คำปรึกษาและแนะแนวอาชีพแก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป
นักวิเคราะห์งาน

จากหัวข้อที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งานที่มีต่อกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบและการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ตลอดจนการออกแบบงานและอุปกรณ์การทำงาน แม้กระทั่งกิจกรรมภายนอกองค์กร เช่น การวางแผนการศึกษาและแนะแนวอาชีพสำหรับบุคลากรทั่วไป โดยที่สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานที่ถูกต้องสมบูรณ์จะสามารถใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะได้สารสนเทศของงานอย่างครบถ้วนตามต้องการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมของบุคลากรในสาขาต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยสำคัญที่ขาดมิได้ก็คือ “ผู้ทำหน้าที่นักวิเคราะห์งาน (Job Analyst)” ที่สมควรต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานของตนเอง เพื่อให้สามารถจัดการวิเคราะห์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวข้อนี้จะกล่าวถึงลักษณะขอบข่ายของงาน และระดับชั้นของนักวิเคราะห์งาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้อ่าน เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน ถ้าเขาต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งวิเคราะห์งาน หรือตำแหน่งงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

นักวิเคราะห์งานหรือบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า “นักวิเคราะห์ค่าจ้าง (Wage Analyst)” โดยในหลายองค์การจะทำหน้าที่ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และจัดการเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ในเรื่องการทำงานไม่ว่าจะเป็นลักษณะ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และรายละเอียดอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานในการว่าจ้าง การให้ผลตอบแทน การฝึกอบรม และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปกติผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์งานจะสังกัดอยู่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การฝ่ายวิศวกรรมตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละองค์การ เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหาร แต่โดยทั่วไปแล้ว นักวิเคราะห์งานจะสังกัดอยู่กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนมาก โดยอาจจะแบ่งระดับของนักวิเคราะห์งานตามตำแหน่ง ทักษะ ความอาวุโส และประสบการณ์ได้เป็น 4 ระดับ

ระดับที่ 1 นักวิเคราะห์งานขั้นต้น นักวิเคราะห์งานที่ทำงานอยู่ในระดับนี้มักจะเพิ่งเข้าร่วมงานในหน่วยงาน โดยมากจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและยังไม่ประสบการณ์มากนัก เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนั้น นักวิเคราะห์งานขั้นต้นจะเริ่มเรียนรู้งานจากการทำงานร่วมอยู่ในกลุ่ม ซึ่งโดยปกติแล้วมักที่จะได้รับการถ่ายทอดความรู้ทักษะและประสบการณ์จากนักวิเคราะห์งานรุ่นก่อน

ระดับที่ 2 นักวิเคราะห์งาน บุคลากรที่ทำงานอยู่ในระดับนี้จะมีความรู้และความเข้าใจถึงขอบเขตของการเป็นนักวิเคราะห์งานอยู่พอสมควร ปกติบุคลากรในระดับนี้จะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้ประมาณ 2-3 ปี โดยที่บุคลากรจะสามารถทำการวิเคราะห์งานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานที่ไม่มีความซับซ้อนได้ตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 3 นักวิเคราะห์ค่าจ้าง เมื่อบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานมากขึ้น โดยสามารถมองภาพความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี และสามารถทำการเปรียบเทียบมาตรฐานความยากง่ายของงานต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ ปกติ นักวิเคราะห์ค่าจ้างจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการวิเคราะห์ค่าจ้างและผลตอบแทนของพนักงานภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรม

ระดับที่ 4 นักบริหารค่าจ้าง นักวิเคราะห์งานในระดับนี้จะมีความรู้พร้อมในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานและกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานและระบบค่าตอบแทน ตลอดจนมีความเข้าใจถึงปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ระหว่างงานที่ปฏิบัติและค่าจ้างที่แต่ละบุคลากรจะได้รับ จึงสามารถที่จะวางแผนและกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ การปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงานและผลตอบแทน และการพัฒนาระบบค่าจ้างให้เหมาะสมต่อไป

คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งาน

นักวิเคราะห์งานในแต่ละระดับจะมีขอบเขตของงานที่แตกต่างกันไปตามความรู้ ความสามารถ อาวุโส และประสบการณ์ ตั้งแต่การเรียนรู้งานในขั้นต้น การปฏิบัติงาน การศึกษา และการวิเคราะห์งาน จนกระทั่งถึงการวางนโยบายค่าจ้าง แม้กระทั่งการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายรวมขององค์การการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพนอกจากต้องอาศัยความรู้ที่ได้จากการศึกษาแล้ว ยังต้องอาศัยเทคนิคที่ได้จากการฝึกฝน ดังนั้นการที่บุคลากรจะเป็นนักวิเคราะห์งานที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. **มีความตื่นตัว (Active)** นักวิเคราะห์งานจะต้องมีความตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อม และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากกิจกรรมการวิเคราะห์งานอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับการศึกษางานใหม่ ๆ หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลในบรรยากาศการปฏิบัติงานที่แตกต่าง อันเป็นผลมาจากการจัดรูปแบบการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

2. **มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience)** นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาต้องทำ เพื่อให้เขาสามารถเข้าใจลักษณะงานและขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ในทางปฏิบัตินั้นเป็นไปได้ที่นักวิเคราะห์งานจะมีความรู้และความชำนาญในทักษะสำคัญทุกประเภท ดังนั้นแม้บุคลากรจะขาดความรู้และประสบการณ์ แต่ถ้าเขามีความตื่นตัวสนใจที่จะศึกษาและมีความตั้งใจจริงก็สามารถที่จะติดตามศึกษาพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ขึ้นได้

3. **มีพื้นฐานด้านการวิจัย (Research Foundation)** นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้พื้นฐานด้านการวิจัย เราจะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานจะเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตั้งแต่การพัฒนาวิธีการในการรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนการวิเคราะห์งานและการนำเสนอสารสนเทศที่ได้มาใช้ประโยชน์ ดังที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมาว่า การที่จะได้สารสนเทศของงานที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในด้านการวิจัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์มาใช้ได้

4. **มีความเข้าใจในงาน (Understanding)** นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในงานต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ตนจะทำการศึกษา เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพความสัมพันธ์อย่างกว้าง ๆ ของระบบงาน ทำให้เขาสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติการและตัดสินใจเลือกวิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติ คงเป็นไปได้ยากที่บุคลากรจะมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานทุกประเภท ดังนั้นเมื่อนักวิเคราะห์งานต้องทำการศึกษางานใด เขาสมควรเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการศึกษาเกี่ยวกับงานนั้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีบุคลิกภาพเหมาะสม (Appropriate Personality) นักวิเคราะห์งานที่มีทัศนคติและบุคลิกภาพดี และสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างรวดเร็ว จะมีส่วนสำคัญในการทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรจะเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากพนักงาน หรือจากกลุ่มบุคลากรที่เขาจะต้องปฏิบัติงานร่วมด้วย

6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) ความสามารถในการติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูด ฟัง เขียน หรืออ่าน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการวิเคราะห์งาน เนื่องจากนักวิเคราะห์งานจะต้องทำการติดต่อกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี ทั้งการสื่อสารและการรับข้อความ ตลอดจนต้องสามารถจับใจความสำคัญ และจดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียด เพื่อที่จะนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานต่อไป

7. มีทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical Skill) ความสามารถในการมองความสัมพันธ์ การวิเคราะห์และการสรุปความคิดรวบยอด เป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้นักวิเคราะห์งานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพจะต้องสามารถวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากกระบวนการศึกษางาน เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่เหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

สรุป

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานอย่างเพียงพอในการนำไปใช้ประโยชน์ การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยให้เราเกิดความเข้าใจในงานแต่ละชนิด โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลให้งานบางประเภทล้าสมัยลงจนหมดความสำคัญ หรือต้องปรับรูปแบบการปฏิบัติให้เหมาะสม ตลอดจนเกิดงานใหม่ที่ทวีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หรือที่เรียกว่า “สารสนเทศงาน” ซึ่งมีหลายลักษณะ เช่น เอกสารพรรณนางาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกการฝึกอบรมและการพัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงานจนกระทั่งถึงการวางแผนการเกษียณอายุของบุคลากร ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความเข้าใจในกระบวนการและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เพื่อให้สามารถประยุกต์อย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิเคราะห์งานเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรงเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร โดยเราสามารถแบ่งนักวิเคราะห์งานตามความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์

คำถามท้ายบท

1. การวิเคราะห์งานคืออะไร และเหตุใดองค์กรจึงต้องทำการวิเคราะห์งาน
2. สารสนเทศของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งานประกอบด้วยอะไรบ้าง
3. เอกสารพรรณนางานคืออะไร และมีลักษณะสำคัญอย่างไร
4. เอกสารระบุข้อกำหนดของงานคืออะไร และแตกต่างจากเอกสารพรรณนางานอย่างไร
5. อธิบายความหมายของมาตรฐานของงาน
6. มาตรฐานของงานมีความสัมพันธ์กับการประเมินค่างานอย่างไร
7. กระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
8. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่สำคัญมีกี่วิธี อะไรบ้าง
9. ปกติเราสามารถจำแนกตำแหน่งของผู้ที่ทำหน้าที่นักวิเคราะห์งานออกเป็นกี่ระดับ อะไรบ้าง
10. คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งานที่ดีประกอบด้วยอะไรบ้าง

บทที่ 5

การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

การสรรหานุคลากร

การสรรหานุคลากรเป็นการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์การมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ หากวิธีการไม่ดียิ่งจะทำให้เสียโอกาสคัดเลือกคนดีและไม่เป็นที่สนใจของคนที่กำลังแสวงหางาน นอกจากนี้การสรรหานุคลากรยังจะช่วยให้องค์การไม่ขาดแคลนนุคลากรที่จะปฏิบัติงาน เมื่อถึงเวลาที่ต้องการแรงงาน ตามนโยบายของการวางแผนและการพยากรณ์กำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว การสรรหานุคลากรจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากวิธีการสรรหาและเทคนิคที่องค์การนำมาใช้

ความหมายของการสรรหา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการสรรหาไว้หลายท่านดังนี้

วิลาศ สิงหวิสัย (2531 : 535) ให้ความหมายว่า การสรรหา หมายถึง การแสวงหา ชักจูง และจัดการให้ได้บุคลากรที่พร้อมและสามารถจะทำงานได้ เข้ามาสมัครทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 99) อธิบายว่า การสรรหา คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 : 173) อธิบายว่า การสรรหานุคลากร เป็นการค้นหาและชักจูงใจบุคลากรและการใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงาน เพื่อดำเนินการต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งความที่ชวนให้สนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่มีมาแข่งขันจากภายในและนอกวงการอย่างกว้างขวางและการบรรจุคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามการทดลองปฏิบัติงานด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 159) กล่าวว่า การสรรหานุคลากร หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะดึงดูดใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เขามาร่วมทำงาน ในอันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

สุภาพร พิศาลบุตร (2546 : 91) ได้ระบุว่า การสรรหานุคลากร เป็นการแสวงหา ชักจูงบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์การมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การตามคุณสมบัติที่ระบุไว้

อิวานเซวิช (Invancevich, 1998 : 711) ได้กล่าวว่า การสรรหานุคลากร เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์กรซึ่งใช้เพื่อช่วยให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Recruitment) จึงหมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจูงใจเพื่อให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดจากแหล่งต่าง ๆ เข้ามาสมัครงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการแสวงหาบุคคลที่สนใจเพื่อเข้ามาสมัครงานตามที่ต้องการ

การสรรหาจะมีประสิทธิภาพได้นั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการให้เหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ โดยคุณสมบัติดังกล่าวนี้ควรระบุถึงคุณสมบัติที่เฉพาะเจาะจงสำหรับตำแหน่งไว้ด้วยหรือเป็นคุณสมบัติที่ยอมรับได้ แต่ถ้าหากว่าบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดคุณลักษณะเฉพาะได้ก็ควรกำหนดคุณสมบัติที่ยอมรับได้ให้ครอบคลุมกับคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมี เช่น ประสิทธิภาพ ความชำนาญพิเศษ คุณสมบัติทางเทคนิคของงาน หรือบุคลิกภาพที่จำเป็นกับงาน เป็นต้น ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการแสวงหา นั้นจะมาจากข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Information) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และรวมถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นข้อมูลพื้นฐานของการค้นหาผู้ที่จะมีความเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ แล้วนำไปกำหนดนโยบายการสรรหาให้สอดคล้องกับประเภทของงาน จากนั้นจึงนำไปสู่การปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดรายละเอียดของงานโดยทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ที่เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานเงื่อนไขสภาพการจ้าง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และโทษทางวินัยเทคนิคเฉพาะตำแหน่ง (Technical Aspects of the Post)
2. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงาน (Job Specification) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับคำบรรยายลักษณะงานในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ความสามารถ ประสิทธิภาพ เป็นต้น

สาเหตุที่ต้องมีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหานุคลากรขององค์กร จะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ต่อไปนี้

1. มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมลาออก เกษียณอายุ หรือถึงแก่กรรม จึงต้องจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานแทนในตำแหน่งที่ว่างลง
2. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง ได้แก่ มีการปรับย้ายตำแหน่งระหว่างปี มีการเลื่อนตำแหน่งจึงต้องจัดหาบุคลากรมาเพื่อทดแทนตำแหน่งเดิม
3. มีการขยายงานในตำแหน่งใหม่ ทำให้ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ หรือเพิ่มตำแหน่งซึ่งมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการในตำแหน่งที่เพิ่มขึ้นมา

ความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์งานกับการวางแผน

จากข้อมูลการวิเคราะห์งานในบทที่ผ่านมา ได้ทราบถึงรายละเอียดของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ว่า จะต้องมีความรู้ ความรับผิดชอบอะไรบ้าง และทำให้ทราบถึงคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมที่จะมาปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ส่วนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะให้ข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการบรรจุว่าต้องใช้จำนวนเท่าไร และจะต้องใช้คนที่มีคุณสมบัติอย่างไรบ้างจึงจะเหมาะสมกับตำแหน่ง เมื่อมีตำแหน่งว่างลง องค์กรจะต้องสรรหามูลากรเข้ามาทดแทนเพื่อให้งานมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ดังนั้นในการสรรหามูลากรนั้น องค์กรจะต้องกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับรายละเอียดงานในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ส่วนจำนวนและระยะเวลาที่ต้องการรับมูลากรเข้ามาก็จะได้ข้อมูลจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงอาจกล่าวได้ว่าในทุกขั้นตอนที่กล่าวมาแล้วมีความสัมพันธ์กัน

นโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดนโยบายที่จะใช้เป็นแนวทางในการสรรหา องค์กรจะต้องกำหนดให้มีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะได้ดำเนินการได้สอดคล้องกับทิศทางของนโยบาย โดยทั่วไปจะกำหนดไว้อย่าง กลาง ๆ มุ่งส่งเสริมให้องค์การได้มีทิศทางในการดำเนินอย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแนวปฏิบัติของการสรรหาสิ่งที่จะต้องพิจารณา ได้แก่

1. นโยบายการสรรหาจากภายใน นโยบายนี้จะมุ่งส่งเสริมคนภายในองค์กรที่เป็นการเปิดโอกาสให้คนภายในได้ก้าวหน้าในสายงาน โดยอาจจะเลือกคนที่มีความสมบัตินิดหนึ่งได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้นและยังรักษากคนทำงานให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ได้อีก
2. นโยบายด้านสถานสภาพการจ้าง ถ้าองค์กรมีนโยบายที่จะจ้างแบบสัญญาจ้างหรือจ้างแบบไม่เต็มเวลา (Part-time) เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ รวมถึงสวัสดิการบางประเภทลงจึงทำให้ผู้ที่สรรหาต้องปรับวิธีการสรรหาให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว
3. นโยบายในด้านการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายนี้จะส่งผลกระทบโดยตรงกับการสรรหา เนื่องจากว่าผู้ที่มาสมัครก็จะต้องหาข้อมูลเปรียบเทียบค่าตอบแทน ถ้าองค์กรมีนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเหมาะสมกับตำแหน่ง ก็จะสามารถดึงดูดใจผู้สมัครเข้ามาสมัครได้ ทำให้ องค์กรสามารถคัดเลือกคนที่เหมาะสมได้
4. นโยบายการสรรหาแบบข้ามวัฒนธรรม นโยบายที่เป็นการเปิดกว้างสำหรับคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งบางครั้งก็อาจจะมาจากคนละสายงานกัน เช่น มาจากต่างกรม ต่างกระทรวงกันก็เปิดโอกาสให้ข้ามกระทรวงมาทดแทนตำแหน่งได้ ถ้ามีความสามารถหรือบางครั้งก็อาจจะต้องสรรหาจากต่างประเทศเข้ามา โดยเฉพาะบริษัทที่เป็นบริษัทข้ามชาติหรือที่ร่วมลงทุนกับชาวต่างชาติก็จำเป็นต้องมีนโยบายในการสรรหาจากต่างวัฒนธรรมเข้ามาร่วมงานในตำแหน่งที่เหมาะสม

ความสัมพันธ์ของการสรรหากับการแสวงหางานของบุคลากร

การสรรหาบุคลากร คืออาศัยการวางแผนในการสรรหาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติและประเภทความต้องการจึงขึ้นกับองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาดังนี้

1. การสร้างกลไกในการสรรหา คือ การดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาวิธีการดึงดูดบุคลากรที่ดี ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ให้มาสมัครงานกับองค์การมีวิธีการดำเนินการได้ ดังนี้

1.1 การกำหนดความต้องการบุคลากรขององค์การอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ได้แก่ ระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในวิชาชีพ และคุณลักษณะที่จำเป็น เช่น บุคลิกภาพ เจตคติ ความสามารถพิเศษ เป็นต้น

1.2 การเสนองานขององค์การ ได้แก่ ลักษณะของงาน เช่น การปฏิบัติงานในสำนักงาน หรืองานที่ต้องออกพื้นที่ ตลอดจนขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ถ้าเป็นไปได้ควรแสดงถึงสถานภาพขององค์การ ทางด้านความมั่นคง ทางด้านการเงินและสังคม

1.3 ผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์การ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ รายได้พิเศษ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

การสรรหาที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องหาวิธีการที่สามารถดึงดูดและจูงใจบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการสรรหา ได้แก่ การพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะของบุคลากรที่ดีที่องค์การต้องการ ตลอดจนรางวัลและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์การคาดการณ์เอาไว้อย่างชัดเจนควบคู่กับการพิจารณาการคาดการณ์ที่เป็นความประสงค์ของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ซึ่งกำลังแสวงหางานประเภทที่ตรงกับกับการคาดการณ์เอาไว้ นำมาพิจารณาประกอบกัน เพื่อที่จะมีหนทางเสนอข้อเสนอเกี่ยวกับเงินเดือนค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เหมาะสมที่จะดึงดูดให้บุคลากรผู้แสวงหางานมาสมัครงาน

2. ลักษณะของบุคลากรที่แสวงหางาน การแสวงหางาน คือ การกระทำที่เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่งตามที่บุคคลนั้นคาดการณ์ว่าตนมีความรู้ความสามารถ และพอใจในลักษณะของงาน และได้งานทำในตำแหน่งหนึ่ง การแสวงหางานของบุคคลในตลาดแรงงานจะมีบุคคลอยู่ 2 ประเภท คือ

2.1 บุคคลที่เพิ่งจบจากสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในปัจจุบัน สถาบันการศึกษาดัง ๆ ได้ผลิตบุคลากรออกสู่ตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก ทั้งสถาบันการศึกษารัฐและเอกชนภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้มีแรงงานในตลาดแรงงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งดูเหมือนว่าจะไม่มีปัญหาสำหรับองค์การที่สรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ แต่ตามข้อเท็จจริงแล้วจะพบว่าผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ๆ จะยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะมีความคิดเพียงคร่าว ๆ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของงาน เป็นระยะที่บุคคลเหล่านี้ถือว่าเป็นช่วงการทดลองปฏิบัติงาน และถ้าบุคคลเหล่านั้นพบว่างานที่ทำและสภาพการทำงานไม่ได้สร้างความพอใจให้กับตน ก็จะแสวงหางานทำจากองค์การอื่นต่อไป ซึ่งเป็นการสร้างปัญหาให้กับองค์การที่จะต้องสรรหาบุคลากรใหม่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งก็คือบุคลากรที่จบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาถึงแม้จะมีคุณวุฒิ คุณสมบัติที่ได้รับการรับรองจาก

สถาบันการศึกษาแล้วก็ตาม แต่ตามหลักจิตวิทยาเชื่อว่าบุคคลเหล่านั้นมีความแตกต่างกันทางด้านความรู้ สติปัญญา คุณธรรมและทักษะจึงทำให้บุคคลที่รู้ตนเองว่าความรู้ความสามารถสูงเลือกที่จะสมัครเข้าทำงานในองค์กรที่ตนเองคาดหวังว่าลักษณะของงานและสภาพการทำงานจะสร้างความมั่นคงและความพึงพอใจ

2.2 บุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานตามสถานประกอบการต่าง ๆ เช่น บริษัท ร้านค้าหรือหน่วยงานของรัฐ แต่ต้องการแสวงหางานทำใหม่อาจมีสาเหตุดังนี้

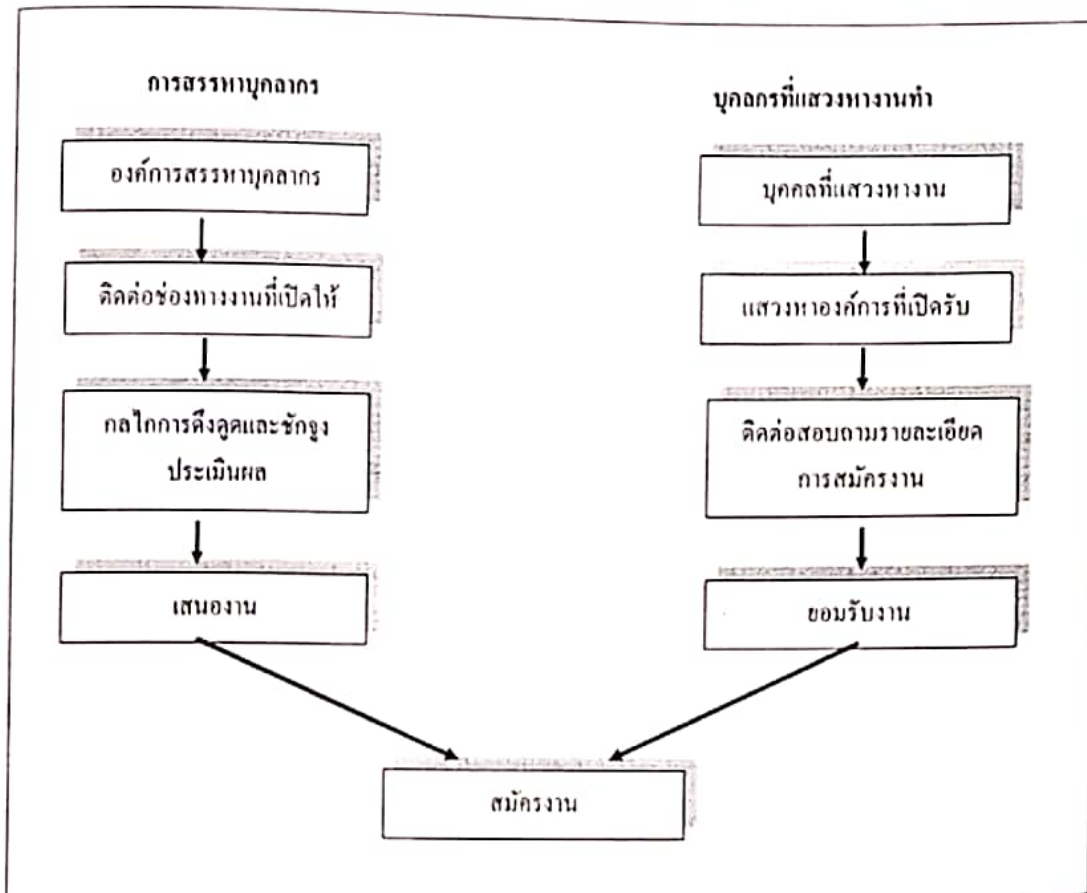
2.2.1 บุคคลที่ถูกปลดออกเนื่องจากกิจการตกต่ำ หรือสิ้นสุดโครงการหมดสัญญาจ้างงาน

2.2.2 บุคคลที่ไม่พอใจในงานที่ทำ อาจเนื่องมาจากลักษณะงานที่ทำ และสภาพการปฏิบัติงานหรือระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่ดีพอ จะมีส่วนกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นอาจแสวงหางานทำใหม่

2.2.3 บุคคลที่มีความชำนาญ หรือมีประสบการณ์ บุคคลเหล่านี้ ได้แก่ ผู้บริหารผู้เชี่ยวชาญ หรือบุคคลที่มีประสบการณ์สูงเป็นบุคคลที่มีความคาดหวังในงาน ถ้าตำแหน่งของคนไม่ได้ผลตอบแทนทางด้านจิตใจและด้านการเงินเพียงพอ และรู้สึกที่ไม่มีโอกาสเลื่อนขั้นสูงขึ้นหรือมีอัตราความก้าวหน้าช้าลง จะมีส่วนกระตุ้นให้มีการแสวงหางานใหม่

ดังนั้นในการสรรหาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกับกลไกขององค์กรที่แสวงหาบุคลากร และในเวลาเดียวกันบุคลากรที่แสวงหางานเกิดความพอใจและยอมรับงานที่องค์กรเสนอให้ อาจสรุปได้ ดังภาพ

ความสัมพันธ์ของการสรรหาและการแสวงหางานของบุคลากร



กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในหลักการของกระบวนการนี้ก็คือ หากคนมีความรู้ความสามารถที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยตั้งอยู่บนรากฐานของความเสมอภาค และกระทำอย่างมีมาตรฐาน โดยทั่วไปแล้วกระบวนการสรรหาบุคลากรจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังแสดงในภาพในกระบวนการสรรหาบุคลากร ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน ในขั้นตอนนี้จะทำให้องค์กรมีข้อมูลในด้านจำนวน และชนิดของบุคคลตรงตามที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวนี้จะได้มาจาก

1.1 การขอบุคคลของผู้จัดการ การทำคำขอบุคคลของหน่วยงานของผู้จะต้องบอกให้ชัดเจนว่า

1.2 ขอบุคคลเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร มีรายละเอียดของงานอย่างไร คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น อายุและเพศก็เป็นสิ่งที่ควรกำหนดไว้ด้วย หลังจากที่ได้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รายละเอียดเหล่านี้แล้ว จึงดำเนินการขั้นต่อไปคือกำหนดตำแหน่งงาน

1.3 การกำหนดตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ ซึ่งเป็นผลจากการวางแผนกำลังคน และการร้องขอจากหน่วยงานที่ต้องการบุคลากร

1.4 ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่ได้กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่แล้ว ก็มีการรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน ซึ่งจะเน้นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจถึงลักษณะของงานในด้านต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะของบุคคลที่ต้องการตามคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ

1.5 ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ เมื่อได้กำหนดตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรและดำเนินการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานแล้ว ก็จะมีการตรวจสอบข้อมูลจากการวิเคราะห์งานของตำแหน่งที่จะทำการสรรหาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อความสมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน โดยขอความคิดเห็นจากผู้จัดการที่ร้องขอบุคคล

1.6 การกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการได้ทำการวิเคราะห์งานแล้ว และได้รับการตรวจสอบจากระดับผู้จัดการที่ร้องขอบุคลากร จึงทำให้การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตรงกับงานที่องค์กรต้องการจริง ๆ

2. การกำหนดทางเลือกสู่การสรรหา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาจากนโยบายการสรรหาเพื่อดูว่าองค์กรจะมีการกำหนดนโยบายเรื่องนี้เป็นอย่างไร จะทำการสรรหาจากกลุ่มบุคลากรจากภายในขององค์กร หรือโดยวิธีการพัฒนาบุคลากรขึ้นมา หรือจะสรรหาบุคลากรจากภายนอก ถ้าองค์กรเห็นว่าบุคลากรในตำแหน่งที่ต้องการจากภายในขาดแคลน ก็จำเป็นต้องสรรหาจากภายนอก จึงควรกำหนดทางเลือกสู่การสรรหาออกมาให้ชัดเจน ก็จะเป็นการสะดวกสำหรับผู้มีหน้าที่ในการดำเนินงานในเรื่องนี้

3. การสรรหาบุคลากร การสรรหาอาจจำแนกได้เป็นสองแหล่งใหญ่ ๆ คือ แหล่งกำลังแรงงานภายในองค์กรและแหล่งกำลังแรงงานภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรทั้งสองแหล่งนี้ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ซึ่งจะได้อธิบายถึงในตอนต่อไป อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่มักใช้การสรรหาทั้งสองแหล่งควบคู่กันไป เพื่อให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด

4. แหล่งกำลังแรงงานภายใน ก็คือการพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วภายในหน่วยงานเดียวกันโดยมีการสับเปลี่ยน โยกย้าย เลื่อนขั้น หรือส่งคนไปอบรม เป็นต้น

5. วิธีการสรรหาจากภายใน อาจกระทำได้หลายวิธีคือ โดยผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกเอง หรือประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในอย่างเป็นทางการ

6. แหล่งกำลังแรงงานภายนอก ก็คือ การแสวงหาผู้สมัครจากภายนอกองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่เคยทำงานแล้วหรือยังไม่เคยทำเลยก็ได้

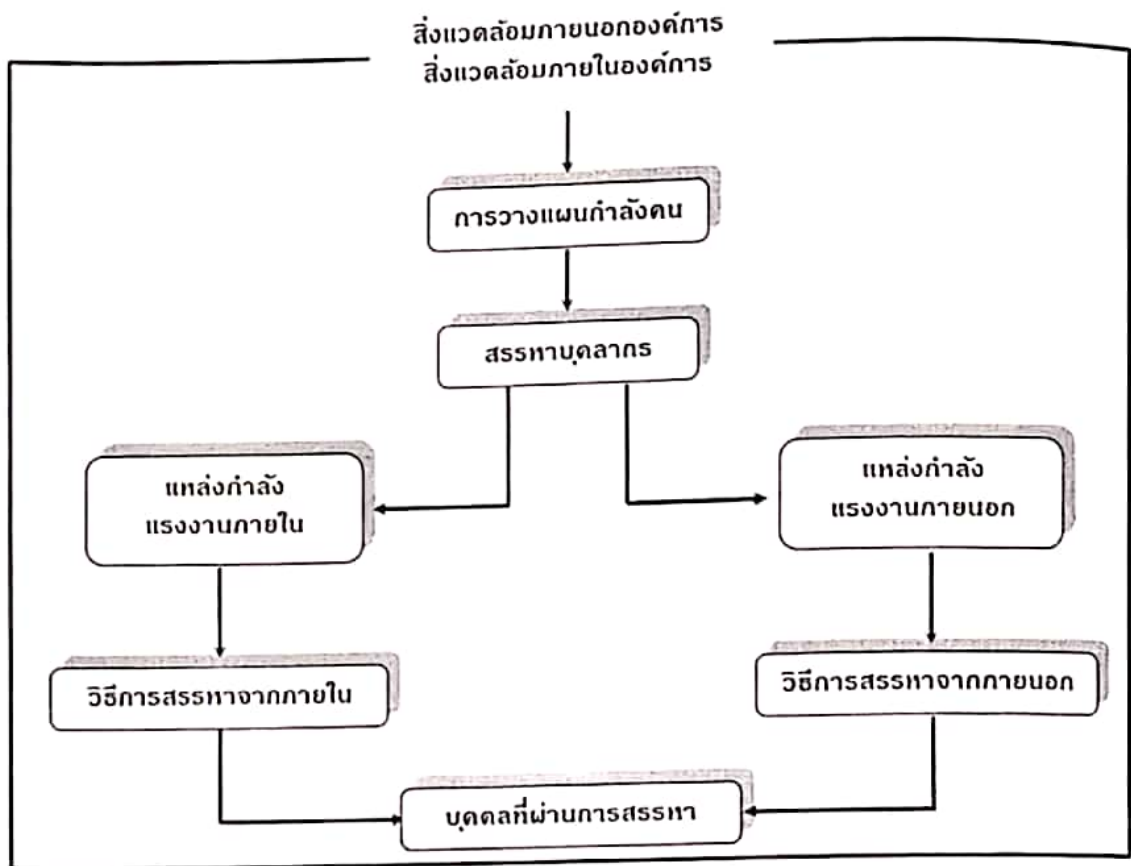
7. วิธีการสรรหาจากภายนอก องค์กรสามารถกระทำได้หลายแบบ อาทิ การสรรหาจากบุคคลที่พนักงานปัจจุบันแนะนำหรือประกาศในสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

8. บุคคลที่ผ่านการสรรหา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการสรรหา เมื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรสามารถชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กรได้แล้ว ในขั้นต่อไปก็จะเป็นการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งที่ว่างในองค์กร ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในบทต่อไป

9. สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการสรรหา อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านตลาดแรงงาน อัตราการว่างงาน การขาดแคลนผู้ชำนาญการเฉพาะด้านกฎหมายแรงงาน การขยายตัวของบริษัทอื่น ๆ และกิจกรรมด้านการสรรหาของบริษัทอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการวางแผนกำลังคน ตลอดจนสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หลังจากที่มีแผนกำลังคนได้จัดวางเรียบร้อยแล้ว ดังนั้นเพื่อความมั่นใจว่าจะไม่กระทบต่อกระบวนการสรรหา ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบก่อนทุกครั้งที่มีการสรรหาบุคลากร

โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการสรรหาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งจะเห็นได้ว่าการระบุตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรนั้น เป็นการพิจารณาจากแผนงานกำลังคนขององค์กรและการร้องขอบุคลากรเป็นกรณีพิเศษจากผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ แผนงานบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสรรหาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบว่า มีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่จำเป็นต้องมีการบรรจุบุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีลักษณะเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ หรือคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

แผนภาพ กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์



ที่มา (Mondy, Noe and Premeaux, 1999, p.178)

หลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปการสรรหาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะมีจุดประสงค์เพื่อที่จะค้นหาคนที่มีความรู้ความสามารถตรงกับตำแหน่งมากที่สุดมาทำงาน ซึ่งก็จะนิยมใช้กันอยู่ 2 หลักคือ

1. หลักที่ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) ในหลักการนี้เป็นระบบที่สรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักแห่งความชอบธรรมในการสรรหาที่ประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

ประการที่ 1 ใช้หลักความรู้ความสามารถ (Ability) หลักนี้ถือว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานจะต้องมีการสอบแข่งขันโดยมีการกำหนดคุณสมบัติ คุณสมบัติ และประสบการณ์เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเบื้องต้น หรือแม้กระทั่งการสอบเพื่อปรับเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ด้วยการใช้หลักความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

ประการที่ 2 ใช้หลักความเสมอภาค (Equality) ตามหลักการนี้หมายความว่าในการประกาศคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการในการสรรหา ถ้าใครก็ตามที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการ เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ก็มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาสู่กระบวนการคัดเลือกต่อไปด้วยกันทุกคน ใช้ได้ทั้งการสรรหาบุคลากรและการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

ประการที่ 3 ใช้หลักความมั่นคง (Security) เป็นการให้หลักประกันในการดำรงตำแหน่งเมื่อเข้าทำงานแล้วจะไม่ถูกให้ออกจากงาน ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ความสามารถและไม่กระทำความผิดร้ายแรงหลักนี้จะทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถมีความมั่นคงในเสถียรภาพการทำงาน

ประการที่ 4 ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะกำหนดหลักการสำคัญผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ให้วางตัวไม่ไปฝักใฝ่สนับสนุนหรือดกอยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมือง โดยเฉพาะองค์การของรัฐที่มีข้าราชการจะต้องวางตัวเป็นกลางและมีอิสระในการปฏิบัติงาน

2. หลักที่ยึดระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ถือว่าเป็นระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยระบบพรรคพวกเพื่อนฝูงหรือญาติพี่น้องและผู้มีอุปการคุณมาเป็นหลักในการสรรหาและคัดเลือก ซึ่งจะเห็นได้ว่าถ้าองค์กรที่ยึดระบบอุปถัมภ์ ก็อาจมีปัญหาการบริหารงานที่จะไม่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้ เช่น การสรรหาโดยใช้ระบบคุณธรรมมีการกำหนดหลักเกณฑ์ตรงกับตำแหน่งอย่างแท้จริง แต่พอเข้าสู่กระบวนการคัดเลือกก็จะใช้ระบบอุปถัมภ์มาพิจารณาโดยมีผู้ที่มีอิทธิพลฝากมาให้พิจารณาคัดเลือก โดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติอย่างอื่นประกอบ

การสรรหา : ทักษะของผู้สมัครงานและขององค์กร

หลักการสรรหาที่ดีนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงสาเหตุและเหตุผลของผู้สมัครงานและขององค์กรซึ่งทั้งสองฝ่ายก็ต่างเป็นผู้เลือกด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยฝ่ายผู้สมัครก็คาดหวังว่าจะได้ร่วมงานกับองค์กรที่ดี ๆ มีความมั่นคง มีชื่อเสียง เช่นเดียวกัน ฝ่ายขององค์กรเองก็คาดหวังว่าจะได้ผู้สมัครที่ตรงกับตำแหน่งงาน และมีคุณภาพมากที่สุด จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าจะสมัครหรือรับสมัครหรือไม่ โดยในส่วนแรกจะกล่าวถึงผู้สมัครก่อนว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกดังนี้

ทักษะของผู้สมัครงาน

ปัจจัยที่ผู้สมัครงานใช้ในการเลือกองค์กรนั้น มีสาเหตุหลายประการด้วยกันในการตัดสินใจของผู้สมัครซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้

1. ค่าตอบแทน (Compensation) ถือได้ว่าเป็นสาเหตุหลัก ๆ ที่ผู้สมัครมักจะเลือกค่าตอบแทนที่สูงก่อนเหตุผลอื่น เพราะว่าเป็นสิ่งจูงใจที่เห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุด สามารถดึงดูดผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถได้
2. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Organization Image) ทั้งในแง่บวกและในแง่ลบเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณะชนหรือประชาชนนอกองค์กรหรือไม่ ถ้าองค์กรที่ชื่อเสียง มีภาพลักษณ์ที่ดีก็จะทำให้ผู้สมัครงานเกิดความภาคภูมิใจ อยากจะเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กร แต่ถ้าตรงกันข้ามภาพลักษณ์ไม่ดีก็ไม่น่าจะมีใครอยากเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ
3. ผลตอบแทนทางจิตใจ (Intrinsic Rewards) กล่าวคือเป็นตำแหน่งงานที่น่าสนใจท้าทายความรู้ความสามารถ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้สมัครงาน จะทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าทางด้านจิตใจมากกว่าสิ่งใด
4. การปกครองบังคับบัญชา (Supervisory Style) ถือว่าเป็นปัจจัยภายในของการบริหารงานของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหาร เช่น บางแห่งปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจไม่กระจายอำนาจนิยมการสั่งการเป็นหลัก หรือบางแห่งมีการกระจายอำนาจให้พนักงานมีส่วนในการตัดสินใจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นข้อมูลของผู้สมัครในการที่จะเลือกองค์กรว่าจะสมัครกับองค์กรที่ใช้การปกครองบังคับบัญชาแบบไหน
5. ค่านิยมขององค์กร (Organization Values) แต่ละแห่งจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับความคิดเห็น ความเชื่อ หรือปรัชญา การดำเนินงานที่แตกต่างกัน เช่น บางแห่งก็จะมุ่งเน้นแต่ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงองค์ประกอบอื่นใด แต่บางแห่งคำนึงถึงผลกำไร และในขณะเดียวกันก็มุ่งช่วยเหลือสังคมควบคู่กันไปอีกด้วย ซึ่งผู้สมัครเองก็จะเลือกที่จะเข้าไปสมัครเป็นสมาชิกกับองค์กรประเภทไหนถึงจะเข้ากับบุคลิกลักษณะการทำงานของเราได้ดี

ทักษะขององค์กร

ปัจจัยที่องค์กรใช้ในการเลือกผู้สมัครนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะค้นหาและดึงดูดจิตใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมาสมัครงานกับองค์กรมาก ๆ ดังมีสาเหตุและปัจจัยสำคัญดังนี้

1. พิจารณาจากปัจจัยภูมิหลังทางการศึกษา (Educational Background) เป็นหลักในการพิจารณา เช่น ระบบการศึกษาสาขาที่จบการศึกษาคือ ครองหรือสอดคล้องกับตำแหน่ง หรือไม่ คะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA) สถาบันการศึกษา ในประเทศหรือต่างประเทศเป็นต้น

2. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experience) พิจารณาว่าผู้สมัครมีประสบการณ์ในตำแหน่งที่สมัครหรือไม่ หรือว่ามีความชำนาญความเชี่ยวชาญพิเศษในงานมากน้อยเพียงใด แต่ถ้ากรณีที่จบมาจากสถาบันการศึกษาใหม่ ๆ องค์กรก็จะดูข้อมูลจาก เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมในขณะเรียนหรือไม่ เคยเป็นประธานสโมสรนักศึกษาหรือคณะกรรมการชมรมใดบ้าง มีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง เป็นต้น

3. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) จะเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น บุคลิกภาพ (Personality) เหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ ทักษะคิด ค่านิยม สอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ มีน้ำใจและมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมหรือไม่ เป็นต้น

จากปัจจัยทั้งผู้สมัครเลือกและองค์กรเลือกที่กล่าวมาแล้ว ถือได้ว่าเป็นเหตุผลของการที่จะพิจารณาในการสรรหาของผู้ถูกสรรหาและผู้สรรหาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด เพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการต่อไป

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. ปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
3. ปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อจำกัดและปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการสรรหาที่ผู้สรรหาเผชิญอยู่เสมอได้แก่

1. นโยบายขององค์กร
2. แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
3. ข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน
4. งบประมาณในการแสวงหา
5. สิ่งจูงใจ
6. ภาพพจน์ขององค์กร

แนวปฏิบัติของผู้สรรหา

1. มีความรู้ในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
2. รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดีทั้งในทางด้านบวกและด้านลบ
3. ไม่พูดในแง่ดีของบริษัทมากเกินไปจนเกินความจริง
4. ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
5. ตรวจสอบความรู้ของผู้สมัครเกี่ยวกับงานของบริษัท
6. มีความถึงพอใจในการทำงานด้านการสรรหา
7. มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี
8. มีทักษะในการใช้คำถามกระตุ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ
9. มีบุคลิกภาพดี สุภาพ ตรงต่อเวลา และจริงใจ
10. มีการติดตามผลและประเมินผลการสรรหาเมื่อกิจกรรมแต่ละกิจกรรมสิ้นสุดลง

แหล่งสรรหาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปแหล่งการสรรหานุคลากรมีอยู่สองแห่ง คือการสรรหานุคลากรภายในองค์กรและการสรรหานุคลากรจากภายนอกองค์กร จากภายในองค์กรก็คือ หากมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นก็จะเลือกจากพนักงานในตำแหน่งอื่นมาแทนที่โดยการโอนย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา (Transfer and Promotion) ส่วนภายนอกองค์กรก็ได้จากการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัคร เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ต้องการสรรหานุคลากรสำหรับแหล่งการสรรหานุคลากรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แหล่งกำลังแรงงานภายในองค์กร

การสรรหานุคลากรจากภายในองค์กร คือ การเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ การสรรหาแบบนี้จึงมีประโยชน์ต่อองค์กรและสามารถเริ่มต้นศึกษาและปฏิบัติงานได้ในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น อีกประการหนึ่งคือ องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งและงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์กรสามารถประเมินได้เป็นอย่างดีว่าพนักงานคนใดมีความสามารถ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด อย่างไรก็ตามองค์กรจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเที่ยงธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงาน

ข้อดีของการสรรหาจากภายในองค์กร

ประการแรก สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสรรหาโดยใช้บุคคลภายในจะทำให้บุคลากรที่ทำงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ปฏิบัติงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรก็จะแข่งขันกันทำงานเพื่อจะได้เลื่อนขึ้นในตำแหน่งที่สูงกว่า ถือว่าเป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคลากร

ประการที่สอง ไม่เสียโอกาสในการปรับตัวเพราะว่าบุคลากรภายในเข้าในระบบงาน เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนโครงสร้างและเป้าหมายขององค์กรได้ดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในหน้าที่ใหม่ ไม่ต้องเสียเวลาในการปรับตัวหรือเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรอีกด้วย

ประการที่สาม ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน การสรรหาจากภายในโดยเฉพาะการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้ได้คนตรงตามลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง เพราะว่าจะมีข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวกับประวัติบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถและผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เวลาไปทดแทนตำแหน่งก็สามารถปฏิบัติได้ต่อเนื่อง

ประการที่สี่ เสียค่าใช้จ่ายน้อย การสรรหาจากภายในจะเสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะองค์กรจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในเท่านั้น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของบุคลากร ก็สืบค้นจากแฟ้มประวัติภายในไม่ต้องไปเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างหน่วยงานภายนอกในการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

ข้อเสียของการสรรหาจากภายในองค์กร

ประการแรก เสียโอกาสที่จะได้ผู้เข้าร่วมงานใหม่ องค์กรไม่มีโอกาสที่จะได้รับบุคลากรภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้าสู่กระบวนการคัดเลือก เพราะองค์กรมุ่งเน้นขีดจำกัดแต่คนภายในเท่านั้น อาจทำให้เกิดอุปสรรคต่อการพัฒนาและสร้างผลงานที่ดีแก่องค์กรได้

ประการที่สอง ทำให้ขาดแคลนแรงงานได้ เนื่องจากว่าการสรรหาจากภายใน หากองค์กรมีบุคลากรจำกัดในระยะยาว ถ้าองค์กรขยายงาน อาจจะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานที่จะมาทดแทนตำแหน่งได้ในอนาคต

วิธีการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยทั่วไปมักจะกระทำโดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการ

เป็นการสรรหาที่พนักงานไม่มีโอกาสทราบว่าใครจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายไปสู่ตำแหน่งที่ว่าง จนกว่าจะมีการประกาศอย่างเป็นทางการ การสรรหาวิธีนี้อาจกระทำได้หลายรูปแบบ คือ

- 1.1 องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก
- 1.2 ผู้บริหารของตำแหน่งงานที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก
- 1.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้คัดเลือก
- 1.4 เลือกจากแผนภูมิการทดแทน

การสรรหาโดยวิธีการนี้ พนักงานอาจรู้สึกว่าเขาความโปร่งใสในการดำเนินการได้ หากบุคคลที่ได้รับการสรรหาไม่เป็นที่ยอมรับจากพนักงานหรือขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในตำแหน่งนั้น ๆ

2. การสรรหาโดยการประกาศรับสมัครงานพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ

วิธีการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแจ้งให้พนักงานปัจจุบันขององค์กรทราบถึงตำแหน่งว่างที่มีอยู่ในขณะนั้นพนักงานคนใดคิดว่าตนเองมีคุณสมบัติตามที่ประกาศ ก็สามารถจะไปสมัครได้ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันมีข้อดีคือ ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานปัจจุบัน เพราะเป็นวิธีการที่ยุติธรรม โปร่งใส เปิดโอกาสแก่ทุกคนและอาจเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ได้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้ก็ยังมีความเสี่ยงบางประการ เช่น ใช้เวลาการสรรหามากขึ้น เพิ่มความขัดแย้งภายในองค์กร เพิ่มความกดดันแก่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือก และมีความวุ่นวายภายในเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีพนักงานต้องการ โยกย้ายเปลี่ยนงาน และสมัครเข้ารับการคัดเลือกบ่อย ๆ อาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานเหล่านั้น และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งภายในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการประกาศรับสมัครอย่างเป็นทางการจะก่อให้เกิดปัญหาบางประการ แต่ก็มีผู้พบวิธีการนี้มีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรช่วยลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากร และช่วยให้องค์กรค้นพบพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานด้วย

2. แหล่งกำลังแรงงานภายนอก

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร คือ การแสวงหาและจงใจให้บุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานมาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรได้พิจารณาว่าไม่มีบุคลากรภายในคนใดที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ การสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรมีประโยชน์หลายประการ คือ บุคลากรภายนอกองค์กรมักจะนำความคิดใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร และการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ อาจจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรปัจจุบันขององค์กร

ข้อดีของการสรรหาจากภายนอกองค์กร

ประการแรก องค์กรมีโอกาสในการเลือกมาก วิธีนี้องค์กรจะได้เปรียบช่วยทำให้มีโอกาสเลือกคนที่มีความเหมาะสมจากหลายแหล่งเข้ามาเป็นบุคลากร ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

ประการที่สอง ได้บุคคลที่มีความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ทำให้เกิดเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวไกลได้

ประการที่สาม แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายใน ซึ่งการขาดแคลนแรงงานทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ เนื่องจากองค์กรมีแหล่งข้อมูลที่จะไปหาช่วยให้การดำเนินงานต่อเนื่องกันได้

ข้อเสียของการสรรหาจากภายนอกองค์กร

ประการแรก เสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลาในการสรรหา ในบางตำแหน่งบางครั้งจะต้องมีค่าใช้จ่ายให้กับผู้ดำเนินการสรรหา (Recruiter) ปัจจุบันจะเรียกกันว่า Head-Hunter ซึ่งแต่ละตำแหน่งต้องเสียเวลาสรรหาทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

ประการที่สอง การรับบุคลากรภายนอกบางตำแหน่งเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร อาจทำให้ขวัญกำลังใจบุคลากรภายในลดลง เนื่องจากบุคลากรภายในมีความคาดหวังที่จะเติบโตตามมาสายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ประการที่สาม บุคลากรภายในอาจจะต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน ทำให้เสียเวลาในการปรับตัวเข้ากับบุคลิกลักษณะใน ระบบการทำงานและรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร อีกด้วย

วิธีการการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอก

1. วิธีการสรรหาจากสำนักงานงานจัดหางาน

มีสำนักงานจัดหางานอยู่ 3 ประเภท คือ ดำเนินงานโดยรัฐบาล โดยองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร และการจัดการสำนักงานเอกชน

1.1 สำนักงานจัดหางานที่ดำเนินงานโดยรัฐบาล

หน่วยงานรัฐบาลเหล่านี้ได้รับความช่วยเหลือ และร่วมมือจากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เช่น ในสหรัฐอเมริกา จะได้รับความช่วยเหลือจากกระทรวงแรงงาน ซึ่งจะมีการใช้คอมพิวเตอร์ต่อเชื่อมกันระหว่างสำนักงานจัดหางาน ทำให้ผู้สมัครงานรู้เกี่ยวกับงานที่มีอยู่ในท้องถิ่นและเขตอื่น ๆ ได้ สำนักงานจัดหางานของรัฐจะเป็นแหล่งงานที่สำคัญของแรงงานโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

แหล่งจัดหางานของรัฐบาลมีข้อน่าสังเกตดังต่อไปนี้

1. เป็นแหล่งที่เชื่อถือได้ เพราะเป็นของรัฐบาล ผู้ที่ทำหน้าที่สรรหา รู้สึกว่าเป็นการมั่นคงปลอดภัย ถ้าใช้บริการของสำนักงานงานจัดหางานของรัฐบาล และกรณีที่ถือว่าจ้างคนเป็นจำนวนมากหรือในกรณีที่ต้องการคนงานประเภทไม่ใช่ฝีมือ

2. นายจ้างและผู้สมัครงานจะไม่เสียค่าบริการแต่อย่างใด

3. สำนักงานจัดหางานของรัฐบาลจะมีขั้นตอนตามระเบียบราชการทั่วไป อาจทำให้ล่าช้าไม่ทันการในกรณีที่ต้องการแรงงานเร่งด่วน

1.2 สำนักงานจัดหางานขององค์กรที่ไม่หวังผลกำไร

องค์กรเหล่านี้จะมีการร่วมกันจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และผู้ชำนาญงาน ซึ่งจะช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มอาชีพเดียวกันในการหางานในขณะเดียวกัน ก็มีหน่วยสวัสดิการสังคมที่พยายามหางานพิเศษให้กับบุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกายบางประการ หรือช่วยเหลือทหารอาสาสมัครในสงครามให้มีความทำงาน ตลอดจนมูลนิธิต่างๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน

1.3 การจ้างสำนักงานจัดหางานของเอกชนเป็นผู้สรรหา

สำนักงานจัดหางานของเอกชนอาจจำแนกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1.3.1 สำนักงานจัดหางานทั่วไป (General Agencies) ซึ่งเน้นการสรรหาพนักงานไม่มีทักษะ พนักงานที่มีทักษะ ช่างเทคนิค และผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับกลาง

1.3.2 สำนักงานจัดหางานเฉพาะด้าน (Specialized Agencies) ซึ่งเน้นการสรรหานักวิชาชีพ (Professionals) ด้านต่าง ๆ เช่น นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น

1.3.3 สำนักงานจัดหางานชั่วคราว (Temporary Agencies) ซึ่งจัดหาพนักงานเพื่อทำงานเป็นการชั่วคราวให้แก่องค์กร

1.3.4 สำนักงานจัดหางานระดับผู้บริหาร (Executive Search) เป็นสำนักงานที่เน้นการจัดหาผู้บริหารระดับกลางจนถึงระดับสูง

2. วิธีการสรรหาจากจดหมายสมัครงาน

ผู้สมัครงานบางคนอาจใช้วิธีการส่งจดหมายและประวัติส่วนตัวเข้ามาสมัครงาน องค์กรจึงรวบรวมจดหมายเหล่านั้นเข้าแฟ้ม และนำมาพิจารณาเมื่อมีตำแหน่งงานว่างลง และกำจัดทิ้งไปเมื่อเวลาผ่านไปนานพอสมควร การใช้วิธีในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

3. วิธีการสรรหาจากบุคคลที่พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ

วิธีการนี้คือ การสรรหาโดยผ่านการแนะนำของพนักงานปัจจุบัน อันเป็นวิธีการที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยมาก แต่อาจสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความชำนาญในงานที่องค์กรมีความขาดแคลนได้เป็นอย่างดี การสรรหาวิธีนี้สามารถทำได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ กล่าวคือ หากเป็นแบบเป็นทางการ พนักงานผู้แนะนำบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและได้รับการคัดเลือก จะได้รางวัลตอบแทนจากองค์กร ส่วนแบบไม่เป็นทางการ พนักงานผู้แนะนำจะไม่ได้รับสิ่งตอบแทนใดๆ จากองค์กร การที่องค์กรนิยมใช้วิธีการนี้ค่อนข้างมากอาจเป็นเพราะวิธีนี้มีประสิทธิภาพสูงในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและเมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะไม่ลาออกจากงานง่าย ๆ นอกจากนี้ยังได้พนักงานที่มีคุณภาพดี กล่าวการสรรหาโดยวิธีการประกาศทางสื่อมวลชนหรือจ้างสำนักงานจัดหางาน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าพนักงานปัจจุบันมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงาน จึงสามารถถ่วงถ่วงและแนะนำแต่ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้แก่องค์กรได้

4. วิธีการสรรหาจากบุคคลภายนอกแนะนำ

วิธีการนี้แตกต่างจากวิธีการแรกตรงที่ว่า มีผู้แนะนำมิใช่พนักงานปัจจุบันแต่เป็นบุคคลภายนอก ซึ่งอาจเป็นลูกจ้างผู้มีอุปการะหรือเพื่อนของพนักงาน หรือนักการเมือง สำหรับสังคมไทยค่านิยมด้านการตอบแทนบุญคุณ จัดได้ว่าเป็นค่านิยมที่สำคัญมาก ดังนั้น องค์การธุรกิจไม่น้อยจึงเลือกการตอบแทนบุญคุณของผู้มีอุปการะหรือลูกจ้างใหญ่ ด้วยการรับบุตรหลานหรือญาติของบุคคลเหล่านั้นเข้ามาทำงานในองค์กร

5. วิธีการสรรหาจากบุคคลที่สมัครด้วยตนเอง

วิธีการนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกัน และมักจะเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงดี ในการดำเนินการตามวิธีนี้ทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบจะจัดแบบฟอร์มไว้ให้พร้อม เมื่อมีผู้สมัครเข้ามาสมัครและกรอกประวัติลงในใบสมัคร เจ้าหน้าที่ก็จะรวบรวมไว้เมื่อองค์การต้องการบรรจุลงในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด โดยรีบด่วนก็จะพิจารณาจากประวัติย่อที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้รวบรวมได้ ถ้าสนใจผู้สมัครรายใดก็ติดต่อมาสัมภาษณ์ได้ทันที

6. วิธีการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

วิธีการนี้เป็นวิธีการใหม่ที่องค์กรต่าง ๆ เริ่มใช้กันเมื่อไม่นานมานี้ โดยอาศัยความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งเป็นเครือข่ายของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งเชื่อมต่อเข้าด้วยกันภายใต้มาตรฐานเดียวกันที่เรียกว่า ทีซีพี/ไอพี (TCP/IP) กลายเป็นสังคมเครือข่ายขนาดใหญ่ ผู้ใช้งานที่อยู่บนเครื่องแต่ละเครื่องบนเครือข่ายจึงสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์นี้ได้ ดังนั้น ทั้งฝ่ายขององค์กรธุรกิจและผู้สมัครงานจึงสามารถนำเสนอข้อมูลความต้องการเกี่ยวกับงานของตนเองโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดายและสะดวก สำหรับเว็บไซต์ที่องค์กรธุรกิจสามารถลงโฆษณารับสมัครงานมีจำนวนหลายเว็บไซต์ เช่น www.jobsiam.com, www.jobthia.com เป็นต้น ข้อดีของการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ตก็คือ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เนื่องจากผู้สมัครงานรู้สึกว่าการเหล่านั้นมีความทันสมัยติดต่อได้สะดวก และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สมัครงานมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต นอกจากนั้นยังช่วยทำให้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของการสรรหาลดลงจากเดิมอีกด้วย

7. วิธีการสรรหาจากงานวันนัดพบแรงงาน

งานวันนัดพบแรงงานเป็นกิจกรรมซึ่งจัดโดยกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ของท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันการศึกษา บริษัทหรือห้างร้านต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการขององค์กร และตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร รวมทั้งมีการรับสมัครและสัมภาษณ์ขั้นต้นด้วย องค์การธุรกิจในประเทศไทยนิยมใช้วิธีการสรรหาแบบนี้สำหรับตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน

8. วิธีการสรรหาผู้สมัครจากสถานศึกษา

การสรรหาวิธีนี้นิยมใช้สำหรับพนักงานสายอาชีพ ช่างเทคนิคและผู้บริหารชั้นเริ่มต้น โดยองค์การจะส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไปยังสถานศึกษาค้าง ๆ เพื่อประชาสัมพันธ์กิจการขององค์การให้กับผู้สนใจ ทั้งรับสมัครและสัมภาษณ์ขั้นต้นด้วย อย่างไรก็ตาม การสรรหาโดยวิธีนี้จำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อมิให้สูญเสียค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์

9. วิธีการสรรหาจากการติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงานจะให้ความสะดวกในแง่ที่ว่า อาชีพแต่ละอาชีพจะรวมกลุ่มต่าง ๆ เมื่อต้องการแรงงานประเภทใดก็อาจติดต่อผ่านสหภาพแรงงานนั้นได้โดยตรง หากงานประเภทใดมีน้อยทางสหภาพแรงงานก็จะจัดสรรให้ด้วย แรงงานที่ได้จากสหภาพแรงงานมักจะได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ เพราะมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับแรงงานทุกอย่าง นอกจากนี้สหภาพแรงงานยังเป็นผู้ค้าประกันและรับผิดชอบคนงานอีกด้วย

10. วิธีการสรรหาจากการจ้างแรงงานเป็นครั้งคราว

สำหรับงานบางอย่างที่มีความต้องการในบางเวลาหรือเมื่อมีความจำเป็นเท่านั้น เช่น งานทางด้านบำรุงรักษา งานเก็บกวาดดูแลสถานที่ และงานเสริมขน เป็นต้น องค์การอาจจ้างคนงานให้ทำงานเป็นรายชั่วโมงหรือรายวันตามความจำเป็น เมื่อเสร็จงานแล้วก็หมดหน้าที่ไป วิธีนี้จะทำให้ลดค่าแรงได้มากเพราะไม่ได้จ่ายในรูปเงินเดือนประจำ แต่จะจ่ายเมื่อต้องการการจ้างทำงานเท่านั้น ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บประวัติบันทึกเกี่ยวกับคนงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล และช่วยลดอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีนี้ได้เพียงใดองค์การจะต้องดูความเหมาะสมของลักษณะงานความรู้ ความชำนาญของคนงานที่จะจ้าง และกฎหมายเกี่ยวกับการจ้างแรงงานว่ามีโอกาสให้ทำได้เพียงใด

11. วิธีการสรรหาผ่านสมาคมวิชาชีพต่างๆ

มักมีการรวมตัวกันเป็นสมาคม เพื่อเป็นศูนย์กลางของบุคคลในวิชาชีพนั้น ๆ เช่น สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงสามารถส่งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครไปยังสมาคมวิชาชีพเหล่านี้ได้ เพื่อให้ช่วยกระจายข่าวการรับสมัครงานต่อไปยังสมาชิกของสมาคม

12. วิธีการสรรหาโดยให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาภายนอก

โดยมีสัญญาผูกพันว่าจะเข้ามาทำงานกับองค์การหลังจากเรียนจบ วิธีการนี้เปรียบเสมือนการลงทุนในระยะยาว เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตั้งแต่บุคคลนั้นยังมีได้เป็นพนักงานของบริษัท ในอดีตที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชการมักเป็นผู้ใช้วิธีการนี้เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเหล่านั้นเข้ามาทำงานกับองค์การ ในระยะหลังจึงเริ่มมีองค์การธุรกิจบางแห่งใช้วิธีการนี้ เช่น การให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจของธนาคารบางแห่ง เป็นต้น ในประเทศไทยพบว่า การให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจของธนาคารบางแห่ง เป็นต้น ในประเทศไทยพบว่า การให้ทุนการศึกษาจะกระทำในระดับพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด

13. วิธีการสรรหาโดยการซื้อตัวจากองค์กรอื่น ๆ

เป็นวิธีการที่องค์กรเสนอให้เงินเดือนค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ แก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อจูงใจให้บุคคลนั้นลาออกจากองค์กรเดิม และเข้ามาทำงานกับองค์กรผู้ยื่นข้อเสนอ นั้น องค์กรมักจะใช้วิธีการนี้ เมื่อมีความจำเป็นจะต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่องค์กรสามารถมอบหมายภารกิจให้บุคลากรผู้นั้นปฏิบัติได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างไรก็ตามข้อเสียของวิธีการนี้คือ บุคคลที่ถูกซื้อตัวมาอาจขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร และอาจถูกองค์กรอื่น ๆ ซื้อตัวต่อไปอีก วิธีการนี้มักใช้เมื่อต้องการสรรหาพนักงานระดับหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูงเป็นต้น

14. วิธีการลงโฆษณาเพื่อแสวงหาผู้สมัครงาน

การใช้การโฆษณาช่วยในการสรรหาผู้สมัครงานควรพิจารณา 2 ประเด็น คือ การใช้สื่อ และการสร้างโฆษณา

14.1 การใช้สื่อ

การเลือกสื่อที่ดีที่สุดควรเป็นหนังสือพิมพ์ในท้องถิ่น ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานที่ต้องการสรรหา • หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นมักใช้ได้ดีกับแหล่งพนักงานที่มีทักษะ หรือพนักงานระดับล่าง สำหรับพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน อาจต้องลงโฆษณาในวารสารเกี่ยวกับการค้าและอาชีพ บริษัทส่วนใหญ่ใช้การลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ แต่ก็มีการใช้สื่ออื่น ๆ ด้วยดังตาราง

ตาราง ข้อดีและข้อเสียของสื่อบางประเภท

ประเภทของสื่อ	ข้อดี	ข้อเสีย	จะใช้เมื่อใด
หนังสือพิมพ์	<ul style="list-style-type: none"> • หมดเวลาเร็ว • ขนาดการโฆษณามีความยืดหยุ่น • เข้าถึงง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้มุ่งหวังอาจละเอียดได้ • ง่ายพิจารณาเฉพาะกลุ่ม • คุณภาพการพิมพ์ไม่ดี • ไม่เฉพาะเจาะจง 	<ul style="list-style-type: none"> • เมื่อต้องการจำกัดการสรรหา
นิตยสาร	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดความยืดหยุ่น • คุณภาพการพิมพ์ดี • หาค่าแห่งอาชีพที่ดี • ได้ระยะเวลานาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่จำกัดการสรรหาในเขต • มีเวลาโฆษณานาน 	<ul style="list-style-type: none"> • เมื่ออยู่ในโปรแกรมการสรรหา
วิทยุและโทรทัศน์	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดที่จะมองข้าม • เข้าถึงผู้สมัครได้ง่ายกว่าหนังสือพิมพ์และนิตยสารกำหนดเขตได้ • มีผลมากกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อความสั้น • ค่าใช้จ่ายสูง • ความสูญเสียจากการจ่ายสูง 	<ul style="list-style-type: none"> • เมื่อต้องการผลเร็ว
จดขาย (วัตถุประสงค์เสริมการขายที่จุดสรรหา)	<ul style="list-style-type: none"> • สามารถเรียกความสนใจได้ • กระทำได้ทันที • ยืดหยุ่นได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • จำกัดประโยชน์ • ผู้มุ่งหวังต้องหาผู้สรรหาในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> • อาจมีการจัดแสดงนิทรรศการแรงงานที่สำนักงาน หรือที่องค์กร

ที่มา (Dessler, 1997, p. 136)

14.2 การสร้างโฆษณา

การสร้างโฆษณาเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้มีความชำนาญในการโฆษณาเป็นสิ่งสำคัญ ผู้มีความชำนาญในการโฆษณา ใช้วิธีการที่เรียกว่า “คำแนะนำ 4 ประการ” (Four – point – guide) หรือ AIDA เพื่อสร้างโฆษณาคือทำให้เกิดความตั้งใจ ต้องทำให้เกิดความสนใจสร้างความต้องการด้วยการสร้างจุดสนใจในงานรวมทั้งสิ่งพิเศษอื่น ๆ เช่น ความพอใจในงาน การพัฒนาอาชีพหรืออื่น ๆ เพื่อให้ผู้สมัครเกิดความต้องการในงานนั้น ๆ สร้างให้เกิดการกระทำทันที ในเกือบทุกโฆษณาจะมีข้อความ เช่น “โทรวันนี้” เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเร่งรีบให้เกิดการกระทำทันที

องค์ประกอบในการเขียนประกาศรับสมัครงาน

การเขียนประกาศรับสมัครงาน ประกอบด้วย

วิธีการเขียน มักจะมีข้อความต่อไปนี้

1. ชื่องาน (Job title)
2. รายละเอียดเกี่ยวกับงาน (Job description)
3. คุณสมบัติที่ต้องการ (Job requirements)
4. ค่าจ้าง (Remuneration)
5. วิธีการสมัคร (Procedure for applying)

1. ชื่องาน (Job title) ชื่องานในที่นี้หมายถึงตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น

- เสมียน (Clerk)
- พนักงานพิมพ์ดีด
- ตัวแทนฝ่ายขาย (Sale representative)
- พนักงานต้อนรับ (Receptionist)
- เลขานุการ (Secretary)

2. รายละเอียดเกี่ยวกับงาน (Job description) คำว่า รายละเอียดเกี่ยวกับงานในที่นี้ หมายถึง ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง

3. คุณสมบัติที่ต้องการ (Requirements) คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับงานประกอบด้วย

- การศึกษา (Knowledge) หรือคุณวุฒิ (Qualification)
- ความสามารถพิเศษ (Abilities)
- ทักษะหรือความชำนาญ (Skills)
- ประสบการณ์ (Experiences)
- คุณสมบัติอื่น ๆ (Other characteristics)

นอกจากนี้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติก็สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

3.1 คุณสมบัติทางการศึกษา (Educational requirements) ผู้สมัครต้องมีความรู้หรือการศึกษาระดับต่าง ๆ เช่น อนุปริญญา ปวช. ปวส. ปริญญาโทหรือปริญญาเอก เป็นต้น

3.2 ความสามารถพิเศษ (Abilities) เช่น สามารถอ่าน พูด เขียน ภาษาอังกฤษได้ดี มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ พิมพ์ดีดได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือมีความสามารถในการแปล เป็นต้น

การสรรหามูลค่าการเป็นการแสวงหา ชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์การมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์การตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ หากวิธีการไม่ดีจะทำให้เสียโอกาสคัดเลือกคนดีและไม่เป็นที่สนใจของคนที่กำลังแสวงหางาน นอกจากนี้การสรรหามูลค่าการยังจะช่วยให้้องค์การไม่ขาดแคลนบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน เมื่อถึงเวลาที่ต้องการแรงงาน ตามนโยบายของการ

วางแผนและการพยากรณ์กำลังคนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว การสรรหาบุคลากรจะมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากวิธีการสรรหาและเทคนิคที่องค์การนำมาใช้

3.3 ทักษะหรือความชำนาญ (Skill) เช่น พิมพ์ได้เร็ว 40-45 คำต่อนาที

3.4 ประสบการณ์ (Experiences) ในที่นี้จะระบุชนิดและระยะเวลาของประสบการณ์ไว้ด้วย เช่น มีประสบการณ์ทางด้านบัญชีไม่น้อยกว่า 3 - 5 ปี หรือมีประสบการณ์ก็ได้แต่ไม่จำเป็น ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งระบุไว้

3.5 คุณสมบัติส่วนตัว (Personal) เช่น

3.5.1 อายุ (Age) งานบางอย่างจะมีการกำหนดอายุกำกับไว้ด้วย เช่น อายุต่ำกว่า 35 ปี หรืออายุระหว่าง 20-25 ปี เป็นต้น

3.5.2 เพศ (Sex) งานบางอย่างก็เหมาะสมกับเพศใดเพศหนึ่งโดยเฉพาะ

3.5.3 สัญชาติ (Nationality) ส่วนมากงานที่ประกาศรับสมัครก็ต้องการคนไทยเกือบทั้งนั้น

3.5.4 นอกเหนือจากนั้น ก็จะมีการระบุให้ทราบในประกาศรับสมัคร

3.5.5 บุคลิกภาพ (Character) บุคลิกลักษณะบางอย่างมีความสำคัญต่องานมาก และจะระบุไว้ดังนี้ เช่น มีคุณสมบัติเป็นผู้นำและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสามารถติดต่อประสานงานกับลูกค้าได้ตามลำพังภายในระยะเวลาอันสั้น เป็นต้น

4. ค่าจ้าง (Remuneration) ในการประกาศโฆษณาอาจจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่าจ้าง โดยระบุไว้ว่าเป็นเงินเดือนเท่าไร หรือบางครั้งจะไม่ระบุจำนวนเงินเดือนที่แน่นอนไว้ แต่จะระบุไว้ว่ามีสวัสดิการอะไรบ้าง นอกจากนี้อาจเป็นไปได้ว่าจะไม่มีการแจ้งเงินเดือนให้ทราบ แต่จะให้ผู้สมัครระบุลงไปว่าต้องการเงินเดือนเท่าไร เป็นต้น

5. วิธีการรับสมัคร (Procedure for applying) ในการประกาศโฆษณาจะระบุไว้ข้างล่างว่า จะต้องสมัคร โดยวิธีใด


5.1 สมัครโดยส่งใบสมัครทางไปรษณีย์

5.2 สมัครด้วยตนเอง วิธีการนี้ผู้สมัครต้องไปสมัครด้วยตนเอง

หลักการเลือกหรือกำหนดแนวทางในการโฆษณารับสมัครงาน ต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ชนิดของสื่อที่ใช้ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสาร ป้ายประกาศหน้าบริษัท
2. จำนวนวันที่ใช้ในการโฆษณา วันที่ที่เหมาะสม และค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเท่าใด
3. พิจารณากลุ่มเป้าหมาย เลือกให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ


ตัวอย่างประกาศโฆษณาเพื่อการสรรหาบุคลากร



โฟร์พัตนา กรุ๊ป
FOUR PATTANA GROUP

ประกาศรับสมัครงาน


29/01 โฟร์พัตนา กรุ๊ป... เราพร้อมที่จะก้าวสู่การเติบโตอย่างมั่นคงด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นโฟร์พัตนา กรุ๊ป ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า "โฟร์พัตนา กรุ๊ป เป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำของประเทศไทยในการสร้างบ้าน ออกแบบตกแต่งภายใน การจัดสวน ระบุชั้นคุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม" เพื่อหาผู้ร่วมงานที่มี ความคิดสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความกระตือรือร้น เพื่อรองรับการขยายงานของบริษัท



บริษัท โฟร์พัตนา จำกัด

โฟร์พัตนา

1. สถาปนิกฝ่ายขายบ้าน จำนวน 2 อัตรา
 - วุฒิบัตร ปริญญาตรีสถาปัตยกรรม, มีประสบการณ์ด้านการขายบ้านพักอาศัย 3-5 ปี
2. ผู้ช่วยสถาปนิกฝ่ายขายบ้าน จำนวน 2 อัตรา
 - วุฒิบัตร ปริญญาตรีสถาปัตยกรรม, มีประสบการณ์ด้านการขายบ้านพักอาศัย
3. สถาปนิกบริการขายบ้าน จำนวน 2 อัตรา
 - วุฒิบัตร ปริญญาตรีสถาปัตยกรรม, มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาลูกค้าด้านวัสดุ รวมถึงการจัดแบบลายกระเบื้อง, ลู่วินด์, ออกแบบภายใน-ภายนอก มีประสบการณ์ 1-3 ปี ทัศนบริการ
4. จป.วิชาชีพและประสานงานฝ่ายก่อสร้าง จำนวน 1 อัตรา
 - วุฒิบัตร วิชาสายวิชาชีพหรือวุฒิในประกาศ จป.วิชาชีพ (ดูแลเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและประสานงานด้านธุรการฝ่ายก่อสร้าง)



บริษัท โฟร์ทีเวลลอป เอ็นส์ จำกัด

ฟอร์ทีเวล

1. สถาปนิกฝ่ายขายบ้าน จำนวน 1 อัตรา
 - วุฒิบัตร ปริญญาตรีสถาปัตยกรรม, มีประสบการณ์ด้านการขายบ้านพักอาศัย 2 ปีขึ้นไป

หมายเหตุ

1. ภูมิลำเนาอยู่ใกล้ถนน 35 ปี 2. ผู้สมัครต้องไม่ได้รับโทษอาญาอันถึงขั้นจำคุก
3. เสนอเรื่องในการจ้างงานได้ 4. ตำแหน่งสถาปนิกและผู้ช่วยสถาปนิกสามารถทำงานแบบฟรีแลนซ์ได้

โฟร์พัตนา กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)
เลขที่ 2570 ถนนพหลโยธิน 10 แขวงพญาไท กรุงเทพฯ 10250
โทร: 0-2570-4961 (ต่อ 50) Email: hr@fourpattana.com
www.fourpattana.com

ที่มา (พระราชกฤษฎีกา, 2553, หน้า 28.)

การประเมินผลกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการสรรหาแล้ว การมีการประเมินผล กระบวนการสรรหาที่นำมาใช้ ถ้ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อใช้ในการ ดำเนินงานครั้งต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วกระบวนการสรรหาที่ใช้อยู่ได้ผลดี ก็ควรใช้ต่อไปจนกว่าจะมี การทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขใหม่ แต่ต้องมีการประเมินทุกครั้งที่มีการดำเนินการสรรหา เพื่อให้การ กัดเลือกซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผลดีตามไปด้วย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ใน การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของกระบวนการสรรหาให้เป็นไปตามแผนงานและตรง

กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น กระบวนการในการควบคุมหรือติดตามผลจึงมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันหลายประการดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน เป็นการพิจารณาหาวิธีการหรือกระบวนการที่ควบคุมให้ การดำเนินงานเป็นไปตามแผนสรรหา การกำหนดมาตรฐานในการควบคุมขั้นตอนที่สำคัญของแผน จะช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถตรวจสอบ และประเมินผลตามที่กำหนดไว้ในแผนได้ว่างานกำลังดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

2. การประเมินผลเทียบกับแผนสรรหาที่กำหนดไว้ การวัดผลการปฏิบัติงานอาจจะทำได้ยาก ในทางปฏิบัติ แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องพยายามหาทางกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่ต้องใช้เป็นจุดวัดผลล่วงหน้า เพื่อที่จะได้สามารถเตรียมการแก้ไขหรือสำรวจผล การดำเนินงานให้ได้ ถูกต้องตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การกำหนดมาตรฐานไว้ว่าจะต้องมีผู้สมัครจาก ตลาดแรงงานที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งมาให้เลือกเป็นจำนวนมากตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ แต่ หากแรงงานที่ต้องการมีอยู่น้อยในตลาดแรงงาน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องประเมินผลงานและหาวิธี เตรียมการแก้ไขต่อไป

3. แผนฉุกเฉินสำรอง เป็นแผนที่ใช้ในกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนสรรหาที่กำหนดไว้ถ้าหากการ กำหนดมาตรฐานได้กระทำให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละงานหรือแต่ละระดับตำแหน่ง หน้าที่ของการทำงานก็จะเป็นการสะดวกและง่ายต่อการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลงานของ การปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละจุดหรือระดับของการทำงานนั้น ๆ ก็อาจนำ แผนฉุกเฉินสำรองมาใช้ปรับปรุงแก้ไข สิ่งที่น่ามาใช้ในแผนสำรองอาจทำได้หลายวิธี เช่น แรงงานที่ ต้องการมีอยู่น้อยในตลาดแรงงาน การปรับแก้ไขก็ควรแตกต่างจากการสรรหาแรงงานที่เกินความ ต้องการในตลาดแรงงานวิธีการแก้ไขอาจจะเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองขึ้นมาเอง การ สนับสนุนพนักงานในการศึกษาต่อ การจูงตัวนิสิต นักศึกษาที่ใกล้จะจบตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาในสาขาที่ต้องการเข้ามาฝึกงาน หรืออาจจะซื้อตัวจากธุรกิจเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยแท้จริงแล้วมิได้เป็นเพียงกระบวนการที่ฝ่ายองค์การเป็นผู้เลือก ผู้สมัคร แต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกัน ดังนั้น องค์การจะสามารถสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ดีเพียงไรก็ขึ้นอยู่กับองค์การมีความเข้าใจและสามารถ ตอบสนองต่อความคาดหวัง และความต้องการของบุคคลได้ดีเพียงไรเช่นกัน

ปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมที่สุดนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับ คนเป็นจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนายจ้างหรือผู้ต้องการสมัครงาน ทั้งนี้เพราะฝ่ายนายจ้างก็ต้องการที่จะ ได้คนดีที่สุดมาปฏิบัติงานโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่ทางฝ่ายผู้ต้องการสมัครงานก็ต้องการได้งาน สบาย ๆ มีรายได้มาก ๆ ด้วย แนวคิดที่สวนทางกันประกอบกับสภาพแวดล้อมตามข้อเท็จจริงที่ต่างกัน จึง

มักทำให้เกิดเป็นปัญหาในการสรรหาในรูปแบบต่าง ๆ จึงจะกล่าวถึงปัญหาใหญ่ ๆ ที่พบเห็นในปัจจุบัน
พอจะกล่าวได้ดังนี้

1. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสียค่าใช้จ่ายสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจาก
จำนวนของผู้สมัครงานแต่ละแห่งก็มีจำนวนมาก และผู้สมัครแต่ละคนมักจะสมัครไว้หลายแห่ง หรือทุก
แห่งที่ได้ทราบว่ามีเปิดรับสมัครงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้โอกาสมากที่สุดในการได้รับการจ้างงาน จึงเป็น
ปัญหาที่ทำให้เกิดความสับสนเปลืองทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายผู้สมัครงานเอง

2. ฝ่ายนายจ้างและผู้สมัครงานเองมักจะมียกติดข้อคุณสมบัติของบุคคลบางคน บางกลุ่ม หรือ
หน่วยงานบางแห่ง จึงทำให้กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งสูงเกินความเป็นจริง หรือมีการกำหนด
คุณสมบัติของตำแหน่งสูงเกินความเป็นจริง หรือมีการกำหนด คุณสมบัติเกินความจำเป็น ทำให้เกิด
ปัญหาในการสรรหาคนดีมาปฏิบัติงาน

การสรรหาที่ผิดพลาดนั้นจะเป็นผลเสียทั้งหน่วยงานที่นอกจากจะเสียเวลา และเสียค่าใช้จ่ายแล้ว
ยังจะไม่ได้คนดีที่เหมาะสมมาใช้งาน นอกจากนี้ยังเป็นผลเสียแก่บุคคลแก่บุคคลที่เลือกงานและ
หน่วยงานผิด บางรายจะเสียเวลาและโอกาสที่ดีไปตลอดชีวิต

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์

จากปัญหาต่างๆ ในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมาแล้ว จึงอาจเสนอแนะแนวทางแก้ไข
ดังนี้

1. ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นทำหน้าที่เป็นตลาดกลางหรือศูนย์กลางของงาน (One stop job
information center) ซึ่งเป็นศูนย์รวมข้อมูลด้านแรงงาน เพื่อให้บริการแก่นักจ้างและผู้สมัครงาน จะทำ
ให้นายจ้างลดค่าใช้จ่ายลงและผู้สมัครงานเองก็จะสะดวก และไม่ต้องเดินทางไปสมัครงานทั่วประเทศ

2. ควรทำความเข้าใจกับฝ่ายนายจ้างและผู้สมัครงานไม่ให้มีอคติในเรื่องคุณสมบัติคุณสมบัติ
และสภาพงานต่าง ๆ การสรรหาคนดีมาทำงานนั้นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นควรคำนึง
ศักยภาพในการปฏิบัติงาน หรือศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ของบุคคลนั้น ๆ เป็นหลัก นอกจากตำแหน่ง
ที่ต้องการว่ามีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน

การสรรหาทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร ควรจะยึดปรัชญาที่ว่า องค์กรได้คนตามที่
ต้องการ และคนที่เข้ามาก็อยากอยู่ด้วยกับองค์กร และคนที่เข้ามาที่อยากอยู่ด้วยกับองค์กรต่อไปเป็น
เวลานาน แต่องค์กรจำนวนไม่น้อยกลับมุ่งแต่การดึงดูดคนเข้ามา โดยละเลยการรักษาบุคคลเหล่านั้นให้
อยู่ด้วยกับองค์กรนาน ๆ อีกประการหนึ่งคือ องค์กรควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงแก่ผู้สมัคร
งานเพื่อให้เขาได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานทั้งหมดก่อนที่จะตัดสินใจเข้าทำงานกับองค์กร การให้ข้อมูล
เกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง จึงเป็นวิธีการที่องค์กรสมควรกระทำในกรณีที่บุคคลกำลังอยู่ในขั้น
ค้นหาตนเอง เพื่อที่ทั้งสององค์กรและบุคคลจะได้สิ่งที่ตนต้องการอย่างแท้จริง

ตัวอย่างการสรรหาพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหาของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรจะใช้การสรรหาโดยใช้การสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงาน โดยในที่นี้จะยกตัวอย่างของการสรรหาพนักงานเพื่อปฏิบัติงานด้านพัฒนาธุรกิจและการเงินประจำสาขา และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ปี 2554

ด้วยธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีความประสงค์จะรับสมัครสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อปฏิบัติงานด้านพัฒนาธุรกิจ และการเงิน ประจำสาขา และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดของธนาคารโดยกำหนดให้ต้องปฏิบัติงานเป็นผู้ช่วยพนักงานพัฒนาธุรกิจ หรือผู้ช่วยพนักงานการเงินตามระยะเวลาที่ธนาคารกำหนดอย่างน้อย 1 ปี ธนาคารจะประเมินขีดความสามารถหลัก และประเมินพฤติกรรมตามที่ธนาคารกำหนด เมื่อผ่านเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนดจะพิจารณาบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานระดับ 4 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อที่ 1. จังหวัดในเขตดำเนินงานฝ่ายกิจการสาขาภาค และประมาณการจำนวนอัตราที่ต้องการ

ฝ่ายกิจการสาขาภาค/จำนวนที่ต้องการโดยประมาณ	จังหวัดในเขตดำเนินงานของฝ่ายกิจการสาขาภาคที่ผู้สมัครเลือกไปปฏิบัติงาน	สถานที่สอบ
ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน (ผบน.) - พัฒนาธุรกิจ 125 อัตรา - การเงิน 90 อัตรา	เชียงราย แพร่ เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน	1. จังหวัดเชียงใหม่ 2. จังหวัดลำพูน 3. จังหวัดเชียงราย 4. จังหวัดพินธุโลก
ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง (ผบนล.) - พัฒนาธุรกิจ 160 อัตรา - การเงิน 130 อัตรา	เพชรบูรณ์ สุโขทัย นครสวรรค์ พินธุโลก พิจิตร กำแพงเพชร อุตรดิตถ์ อุทัยธานี ตาก	5. จังหวัดนครสวรรค์ 6. จังหวัดกำแพงเพชร 7. จังหวัดมหาสารคาม 8. จังหวัดสกลนคร 9. จังหวัดอุดรธานี
ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (ผอบ.) - พัฒนาธุรกิจ 320 อัตรา - การเงิน 320 อัตรา	อุดรธานี ขอนแก่น ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ เลย สกลนคร นครพนม มหาสารคาม หนองคาย หนองบัวลำภู มุกดาหาร บึงกาฬ	10. จังหวัดนครราชสีมา 11. จังหวัดสุรินทร์ 12. จังหวัดอุบลราชธานี 13. จังหวัดนนทบุรี 14. จังหวัดปทุมธานี 15. จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (ผอ.) - พัฒนาธุรกิจ 330 อัตรา - การเงิน 340 อัตรา	ชัยภูมิ นครราชสีมา สุรินทร์ ศรีสะเกษ บุรีรัมย์ อุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ	16. จังหวัดชลบุรี 17. จังหวัดฉะเชิงเทรา 18. จังหวัดจันทบุรี 19. จังหวัดตราด 20. จังหวัดสุราษฎร์ธานี 21. จังหวัดชุมพร 22. จังหวัดสงขลา 23. จังหวัดนครศรีธรรมราช
ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง (ผก.) - พัฒนาธุรกิจ 80 อัตรา - การเงิน 85 อัตรา	พระนครศรีอยุธยา สระบุรี ลพบุรี ชัยนาท นนทบุรี อ่างทอง กรุงเทพมหานคร ปทุมธานี สิงห์บุรี	ธนาคารจะไม่จำกัดจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่ง
ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก (ผอ.) - พัฒนาธุรกิจ 95 อัตรา - การเงิน 85 อัตรา	ปราจีนบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา นครนายก จันทบุรี ชลบุรี นครราชสีมา สมุทรปราการ สระแก้ว	
ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก (ผค.) - พัฒนาธุรกิจ 110 อัตรา - การเงิน 80 อัตรา	เพชรบุรี สุพรรณบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ ราชบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	
ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน (ผบ.) - พัฒนาธุรกิจ 75 อัตรา - การเงิน 100 อัตรา	ชุมพร สุราษฎร์ธานี พังงา กระบี่ ภูเก็ต	
ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง (ผล.) - พัฒนาธุรกิจ 205 อัตรา - การเงิน 170 อัตรา	นครศรีธรรมราช สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส	

หมายเหตุ

1. ผู้สมัครสามารถเลือกตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะได้เพียง 1 ตำแหน่ง และเลือกฝ่ายกิจการสาขาภาคที่ต้องการปฏิบัติงานได้ 1 ฝ่ายภาคเท่านั้น
2. ผู้สมัครสามารถเลือกจังหวัดที่เป็นสถานที่สอบได้เพียง 2 จังหวัด ตามลำดับความต้องการ และธนาคารขอสงวนสิทธิในการจัดห้องสอบตามที่ธนาคารเห็นสมควรของแต่ละสถานที่สอบในแต่ละจังหวัด
3. ธนาคารขอสงวนสิทธิในย้ายสนามสอบของผู้สมัครตามความเหมาะสม

ข้อที่ 2. คุณสมบัติทั่วไปของผู้สมัคร

2.1 ไม่จำกัดเพศ อายุตั้งแต่ 18-30 ปีบริบูรณ์ (นับถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2554)

ข้อที่ 3. คุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัคร

3.1 ปฏิบัติงานด้านพัฒนาธุรกิจ

3.1.1 ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันการศึกษา
ที่ ก.พ. รับรอง และในใบรายงานผลการศึกษา (Transcript) หรือปริญญาบัตรระบุว่าเป็น สาขาวิชา/
วิชาเอก/โปรแกรมวิชา/แขนงวิชา โดยมีรายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายประกาศ

3.1.2 มีความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ MS-WORD และ MS-
EXCEL เป็นอย่างดี

3.2 ปฏิบัติงานด้านการเงิน

3.2.1 ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันการศึกษา
ที่ ก.พ. รับรอง และในใบรายงานผลการศึกษา (Transcript) หรือปริญญาบัตรระบุว่าเป็น สาขาวิชา/
วิชาเอก/โปรแกรมวิชา/แขนงวิชา ดังนี้

- 1) บัญชี บัญชีต้นทุน บัญชีการเงิน บัญชีบริหาร และระบบสารสนเทศทางการ
บัญชี หรือ
- 2) การเงิน การเงินการธนาคาร การเงินและการลงทุน และบริหารการเงิน หรือ
- 3) เศรษฐศาสตร์การเงิน เศรษฐศาสตร์การคลัง เศรษฐศาสตร์การเงินและการ
คลัง

3.2.2 มีความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ MS – WORD และ MS-
EXCEL เป็นอย่างดี ผู้สมัครต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบคุณสมบัติของตนเองให้ถูกต้องตามที่
ธนาคารกำหนดโดยธนาคาร จะตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์การสอบข้อเขียน ในวันสอบ
สัมภาษณ์และจะทำการตรวจสอบอีกในภายหลัง หากปรากฏว่าคุณสมบัติของท่านใดไม่ตรงตามที่
กำหนดไว้ ธนาคารจะตัดรายชื่อออกจากผู้สอบทุกขั้นตอน หรือในกรณีที่ดำเนินการจ้างแล้วธนาคารจะ
เลิกจ้างทันที โดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ ทั้งสิ้น

ข้อ 4. การสมัคร

4.1 ผู้สมัครสามารถเลือกสอบตำแหน่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตรงกับประกาศได้เพียงตำแหน่ง ทั้งนี้ ผู้สมัครจะไม่สามารถแก้ไขตำแหน่งและฝ่ายกิจการสาขาภาคที่สมัครภายหลังได้ และสามารถเลือกฝ่ายกิจการสาขาภาคที่ต้องการจะไปปฏิบัติงานได้ 1 ฝ่ายกิจการสาขาภาค และต้องปฏิบัติงานภายในฝ่ายกิจการสาขาภาคที่เลือกไปปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงมีสิทธิ์ขอโยกย้ายได้

4.2 ผู้สมัครจะต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบและรับรองตนเองว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติตรงตามประกาศรับสมัคร หากตรวจพบว่าคุณสมบัติของผู้สมัครท่านใดไม่ตรงตามที่ธนาคารกำหนดไว้ ธนาคารจะคัดรายชื่อออกจากผู้สอบทุกชั้นตอน หรือในกรณีที่ดำเนินการจ้างแล้ว ธนาคารจะเลิกจ้างทันที โดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ ทั้งสิ้นได้

4.3 ผู้ประสงค์จะสมัครสอบ สามารถสมัครได้ทางอินเทอร์เน็ต ที่เว็บไซต์

<http://www.jobtopgun.com/baac.jsp> ตั้งแต่วันที่ 5-30 ตุลาคม 2554 ได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุดราชการ หากมีปัญหาเกี่ยวกับการสมัครงาน โปรดติดต่อที่เบอร์โทรศัพท์ 081-989-9779 (ในเวลาทำการตั้งแต่เวลา 8.30 น. ถึง 17.00 น.)

4.4 ผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นจากระบบ Super E-Recruit จะได้รับ E-Mail แจ้งให้ไปชำระเงิน ให้ผู้สมัครที่มีสิทธิเบื้องต้นดำเนินการพิมพ์แบบฟอร์มการชำระเงินค่าธรรมเนียมการสอบลงในกระดาษ A4 ที่ได้รับจาก E-Mail ของท่านหรือสามารถสั่งพิมพ์แบบฟอร์มการชำระเงินค่าธรรมเนียมการสอบได้จากหน้าเว็บไซต์ประกาศผลรายชื่อผู้ผ่านการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นที่ <http://www.jobtopgun.com/baac.jsp> ซึ่งจะกำหนดให้ตรวจสอบได้ประมาณวันที่ 17 ตุลาคม 2554 และต้องนำแบบฟอร์มการชำระเงินค่าธรรมเนียมการสอบไปยื่นชำระเงินที่ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทุกสาขา ได้จนถึงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2554 ภายในเวลา 15.30 น. โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ค่าธรรมเนียมการสอบ 280 บาท

(2) ค่าธรรมเนียมธนาคาร และค่าบริการทางอินเทอร์เน็ต 20 บาท

ทั้งนี้ ธนาคารขอสงวนสิทธิ์ในการคัดเลือกใบสมัครที่ผ่านเข้าระบบของ Super E-Recruit ของธนาคารเท่านั้น โดยธนาคารจะคัดเลือกผู้ที่ธนาคารพิจารณาเห็นว่ามีความรู้ความสามารถตรงกับที่ธนาคารประกาศไว้เท่านั้น และการสมัครสอบจะมีผลสมบูรณ์เมื่อชำระค่าธรรมเนียมและค่าบริการภายในเวลาที่กำหนด และธนาคารจะไม่คืนเงินไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น หากชำระเงินค่าธรรมเนียมการสอบเกินกว่าเวลาที่ธนาคารกำหนด ธนาคารจะไม่ให้เข้ารับการสอบข้อเขียนจากธนาคาร

ข้อที่ 5. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ

ธนาคารจะทยอยแจ้งรายชื่อผู้สมัครที่ผ่านการคัดกรองคุณสมบัติเบื้องต้นจากระบบ Super E-Recruit ผู้ที่ชำระค่าธรรมเนียมการสอบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดสถานที่สอบ ห้องสอบ เลขประจำตัวสอบ ได้ตั้งแต่วันที่ 18 ตุลาคม ได้ที่ <http://www.jobtopgun.com/baac.jsp>

ข้อที่ 6. การสอบคัดเลือก

6.1 การสอบข้อเขียน

6.1.1 ตำแหน่งปฏิบัติงานด้านพัฒนาธุรกิจ – ความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเบื้องต้นและบัญชีเบื้องต้น ความรู้เกี่ยวกับ ธ.ก.ส. เศรษฐกิจ สังคม การพัฒนาชนบทและชุมชน การตลาด หลักการบริหารเบื้องต้น การให้บริการที่ดีและประชาสัมพันธ์ จริยธรรมและจรรยาบรรณ

6.1.2 ตำแหน่งปฏิบัติงานด้านการเงิน – ความรู้เกี่ยวกับหลักการบัญชี การเงิน-การธนาคาร ความรู้เกี่ยวกับสินเชื่อเบื้องต้น ความรู้เกี่ยวกับ ธ.ก.ส. เศรษฐกิจ สังคม การพัฒนาชนบทและชุมชน การตลาด หลักการบริหารเบื้องต้น การให้บริการที่ดีและประชาสัมพันธ์ จริยธรรมและจรรยาบรรณ

6.2 สิ่งที่ต้องเตรียมมาในวันสอบข้อเขียน

- ปากกาอุกกลืน ดินสอ 2B อุปกรณ์เหลาดินสอ ขางลบ น้ำยาลบคำผิด
- บัตรประจำตัวพนักงานองค์การของรัฐ หรือบัตรประจำตัวประชาชน หรือบัตรแสดงคนอื่น ๆ ที่มีรูปถ่ายซึ่งออกโดยส่วนงานราชการ เนื่องจากกรรมการคุมสอบจะทำการตรวจบัตรประจำตัวก่อนอนุญาตให้ทำการสอบ

6.3 การสอบสัมภาษณ์ ธนาคารจะทำการสอบสัมภาษณ์เฉพาะผู้ที่ผ่านเกณฑ์การสอบข้อเขียนตามจำนวนที่ธนาคารกำหนด โดยหลักฐานที่ต้องนำมาในวันสอบสัมภาษณ์เป็นเอกสารตัวจริงและสำเนาภาพถ่าย มีดังนี้

1) ใบรายงานผลการศึกษา (Transcript) หรือ ปรินต์ออกบัตร หรือหนังสือรับรองปริญญา อย่างใดอย่างหนึ่งที่แสดงไว้ว่าเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับตำแหน่งที่สมัครสอบ ทั้งนี้ หลักฐานที่ใช้สมัครสอบจะต้องระบุข้อความต่อไปนี้

1.1) ชื่อ – สกุลของผู้สมัครสอบ

1.2) สาขาวิชา/วิชาเอก/โปรแกรมวิชา/แขนงวิชา ตามคุณสมบัติที่กำหนด

1.3) วันที่สำเร็จการศึกษา หรือวันที่สภามหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษานุมัติ

ปริญญา ซึ่งผู้สมัครจะต้องสำเร็จการศึกษา หรือได้รับอนุปริญญาเรียบร้อยแล้ว ภายในวันที่ 31 ตุลาคม 2554

2) บัตรประจำตัวประชาชน

3) ทะเบียนบ้าน

4) รูปถ่ายหน้าตรง ไม่สวมหมวก และไม่ใส่แว่นตาขนาด 1 นิ้ว จำนวน 1 รูป

5) หลักฐานอื่น ๆ เช่น ใบสำคัญการสมรส หนังสือสำคัญแสดงการเปลี่ยนชื่อ - นามสกุล (ถ้ามี)

6.4 การทดสอบบุคลิกภาพ (ไม่มีคะแนน) ธนาคารจะทดสอบบุคลิกภาพเฉพาะผู้ผ่านเกณฑ์การสอบข้อเขียนในวันเดียวกับวันที่สอบสัมภาษณ์ และจะนำผลการทดสอบบุคลิกภาพไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาผลการสอบคัดเลือก

ทั้งนี้ คุณสมบัติและเงื่อนไขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามประกาศรับสมัครสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อปฏิบัติงานด้านพัฒนาธุรกิจ และการเงิน ประจำสาขา และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ปี 2554 ฉบับลงวันที่ 4 ตุลาคม 2554

อนึ่งอย่าหลงเชื่อผู้ที่แอบอ้างและหรือกระทำการใด ๆ ว่าสามารถให้ความช่วยเหลือ ในการเข้าทำงานกับ ธ.ก.ส. ได้ และอย่าใช้วิธีการใด ๆ ที่นอกเหนือจากการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการสอบ เพราะ ธ.ก.ส. ได้ และอย่าใช้วิธีการใด ๆ ที่นอกเหนือจากการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการสอบ เพราะ ธ.ก.ส. จะถือว่าผู้นั้นทุจริตในการสอบ ซึ่งจะมีผลทำให้ถูกปรับตกในทุกขั้นตอน และจะถูกดำเนินคดีทั้งทางแพ่ง ทางอาญากับผู้ที่เกี่ยวข้องในการทุจริตทุกคน ผู้ทุจริตจะไม่มีสิทธิ์สมัครสอบเข้าทำงานกับ ธ.ก.ส. อีกและหากตรวจพบหลังจากได้เข้าทำงานกับ ธ.ก.ส. แล้ว จะถือว่าเป็นผู้กระทำความผิดอย่างร้ายแรง และธนาคารจะเลิกจ้างทันที

การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

เมื่อผู้สมัครได้มาสมัครงานแล้ว ผู้ดำเนินการสรรหาที่จะมีหน้าที่คัดเลือกผู้สมัครต่าง ๆ เพื่อให้เลือกคนตามจำนวนที่องค์การต้องการ กระบวนการคัดเลือกนี้มีความสำคัญ เพราะหากคัดเลือกแล้วได้คนที่ไม่เหมาะสม องค์การก็เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาไปเปล่า ๆ ดังนั้น การคัดเลือกจึงต้องมีมาตรการดำเนินการอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง (วิชัย โดสุวรรณจินดา, 2547 : 55) ในขั้นตอนการคัดเลือกนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

วิลาศ สิงหวิสัย (2531 : 573) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง การพิจารณาบุคคลที่ได้ทำการสรรหาทั้งหมด และนำมาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเอาไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 176) อธิบายว่าการคัดเลือก กระบวนการ ที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนในสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะให้ได้คนที่มีความสมบัติถูกต้องตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน

สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 112) ระบุว่า การคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครงาน โดยคาดว่าจะจะเป็นบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 132) ระบุว่า การคัดเลือกคือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสมถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) อธิบายว่า การคัดเลือกคือ กระบวนการที่องค์กรที่ต้องการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้น การคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้คนที่มีความสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

สุภาพร พิศาลบุตร (2546 : 109) ได้กล่าวว่า การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการในการกลั่นกรองบุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ และมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อบรรจุเข้าทำงาน

สรุปได้ว่า การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่กระทำต่อเนื่องจากการสรรหาถือเป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกบุคคลโดยมุ่งหวังให้ได้คนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสม ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เปิดรับการคัดเลือก บุคลากรจึงเป็นกิจกรรมที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิคหรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะต้องมีขั้นตอนของการทดสอบ (Testing) เพื่อที่จะวัดหรือประเมินความรู้ความสามารถ ตลอดจนบุคลิกภาพด้านล่าง ๆ ในที่นี้จะพิจารณาถึงเครื่องมือ หรือวิธีการที่สำคัญที่นำมาใช้ในการทดสอบเพื่อการคัดเลือกบุคคลโดยเฉพาะ

ประเภทของการทดสอบ

การทดสอบอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ จำแนกตามวิธีการดำเนินการและวิธี การจำแนกตามความมุ่งหมาย ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบที่จำแนกตามวิธีการดำเนินการทดสอบ

ซึ่งจำแนกได้หลายประเภท บางประเภทเน้นในเรื่องการใช้ความเร็ว มีการจำกัดในเรื่องของเวลา การสอบ และค่าของคะแนนที่ผู้ตอบแบบทดสอบจะได้รับขึ้นอยู่กับจำนวนคำถามที่ผู้ตอบได้ถูกต้องตามเวลาที่กำหนดให้ แต่การสอบบางประเภทไม่จำกัดเวลา การสอบบางประเภทเน้นการสอบเป็นกลุ่ม บางประเภทเน้นการสอบเป็นรายบุคคล ขึ้นอยู่กับวิธีการดำเนินการที่ผู้เกี่ยวข้องจะเห็นว่าเหมาะสมหรือมีประสิทธิภาพ

2. การทดสอบที่จำแนกตามชุดมุ่งหมายของการทดสอบ

การทดสอบแบบนี้ จำแนกย่อยได้เป็น 4 ประเภท คือ (Wehrich and Koontz, 1994 : 382 -3)

2.1 การทดสอบเชาวน์

บางครั้งเรียกว่า การทดสอบสติปัญญาหรือความสามารถทางสมอง (mental capacity) หรือความสามารถในการใช้เหตุผล (reasoning ability) ที่ใช้วัดความสามารถทางสมอง วัดความเข้าใจ วัดการใช้เหตุผล การพูดหรือการใช้ถ้อยคำ และความสามารถในการแก้ปัญหา

การทดสอบแบบนี้มีความสำคัญสำหรับงานที่ต้องการความสามารถในการใช้และเข้าใจ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นสัญลักษณ์ในเรื่องของถ้อยคำ ตัวเลข ความสัมพันธ์ระหว่างภาพ การทดสอบแบบนี้นิยมใช้ในการคัดเลือกบุคคลประเภท เสมียน พนักงานขาย ผู้บริหาร เป็นต้น

2.2 การทดสอบความถนัดและการทดสอบความคล่อง

เป็นการทดสอบที่นำมาใช้ในการทำนายถึงความสำเร็จของการทำงานของบุคคลในอนาคตซึ่งจะชี้ให้เห็นศักยภาพของบุคคลในการเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถที่จะเลือกบุคคลที่มีความถนัดตามธรรมชาติในด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับงาน

ส่วนการทดสอบความคล่องแคล่วหรือบางที่เรียกว่า การสอบปฏิบัติงาน (Performance Tests) เป็นแบบที่ใช้วัดทักษะเกี่ยวกับอาชีพเกี่ยวกับงาน เช่น การทดสอบพิมพ์ดีด ความคล่องในการอ่าน การจดตัวเลข เป็นต้น

2.3 การทดสอบความสนใจเกี่ยวกับอาชีพ

เป็นการทดสอบที่ใช้วัดว่า ผู้สมัครงานคนใดมีระดับความสนใจในอาชีพที่เขาจะทำเพียงใด โดยมีข้อสมมติว่าถ้าผู้สมัครคนใดแสดงความสนใจมากในอาชีพที่เขาจะทำ ก็เป็นไปได้ว่าเขาจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าบุคคลที่แสดงท่าทีว่าไม่สนใจในอาชีพนั้น ๆ เลย

2.4 การทดสอบบุคลิกภาพ

เป็นการทดสอบเพื่อที่จะวัดว่า ผู้สมัครมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีเพียงใด และความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้คล้อยตามได้ขนาดไหน เพราะผู้ที่ผ่านการทดสอบต่าง ๆ มาแล้วอย่างดี มีทั้งความถนัดและประสบการณ์ อาจประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ เพราะขาดบุคลิกภาพที่ดี การทดสอบแบบนี้เป็นการวัดความเป็นกลาง ความพอใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อฟังและความสามารถในการเข้าสังคม เป็นต้น

ลักษณะของการทดสอบที่ดี

โดยทั่วไปลักษณะของแบบทดสอบที่ดีมีดังนี้ (Wehrich and Koontz, 1994 : 380 ; Sikula, 1976 : 187-190)

1. ความตรง (Validity) มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ผลของการวัดความสามารถใช้ความคะแนนได้ว่าบุคคลจะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้วัดผลต้องการ

1.2 สาระสำคัญของการวัดตามแบบตรงกับสาระสำคัญของเป้าหมายที่ต้องการวัด

1.3 ผลของการวัดแสดงลักษณะให้เห็นถึงคุณสมบัติทางจิตวิทยาของบุคคลได้

ความตรงจำแนกได้เป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความตรงตามโครงสร้าง หมายความว่า แบบทดสอบที่จะนำมาใช้วัดผลจะมีรูปแบบหรือโครงสร้างตรงตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น

2. ความตรงตามเนื้อหา แบบทดสอบที่มีความตรงประเภทนี้ จะสามารถวัดผลได้ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด

3. ความตรงตามสภาพ เป็นลักษณะของแบบทดสอบที่ช่วย ประเมินสถานภาพแท้จริงของผู้เข้าสอบได้อย่างถูกต้อง

4. ความตรงตามการพยากรณ์ เป็นลักษณะของแบบทดสอบที่สามารถคาดการณ์ ประเมินสถานภาพหรือความสำเร็จในอนาคตได้

2. ความเที่ยง (Reliability) เป็นลักษณะของแบบทดสอบที่สามารถให้คะแนนได้คงที่แน่นอน แม้ว่าจะทดสอบกี่ครั้งก็ตาม ผู้เข้าสอบจะได้คะแนนเท่ากันทุกครั้ง

3. ความยุติธรรม (Fairness) เป็นลักษณะแบบทดสอบที่ทำให้ผู้สอบทุกคนมีโอกาสที่จะตอบ ถูกหากเขามีความรู้ในเรื่องที่ออกข้อสอบไม่ลวงผู้สอบ โดยใช้ความคลุมเครือของภาษามาทำให้เกิดการ เบี่ยงเบนในผลการสอบ

4. ความเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นลักษณะของความชัดเจน ไม่มีความคลุมเครือในคำถาม หรือคำตอบที่ให้เลือก ผู้ให้คะแนนไม่มีโอกาสที่จะให้คะแนนโดยมีอคติหรือลำเอียง

5. อำนาจในการจำแนก (Discrimination Power) มีลักษณะของความสามารถในการจำแนกคนที่มีความสามารถออกจากคนที่ไม่มีความสามารถ นั่นคือคนที่มีความสามารถตอบถูก

6. ความเฉพาะเจาะจง (Specification) เป็นลักษณะของแบบทดสอบที่สร้างขึ้นตรง วัตถุประสงค์ในการวัดผล

7. การให้เวลาที่เหมาะสม (Speediness) แบบทดสอบที่ดีควรจะให้เวลาในการตอบ แก่ผู้เข้าสอบ เป็นเวลาเพียงพอที่ผู้เข้าสอบเกินกว่าร้อยละ 90 ของผู้เข้าสอบทั้งหมด สามารถทำข้อสอบได้เสร็จ

ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคล

ขั้นตอนที่สำคัญในการคัดเลือกบุคคลมีดังต่อไปนี้ (Wehrich and Koontz, 1994 : 380-1, Sikula, 1976 : 186-195)

1. การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของงาน
2. การกรอกใบสมัคร
3. การสัมภาษณ์ขั้นต้น (screening interview)
4. การสอบข้อเขียนเพื่อวัดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้สมัคร
5. การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ
6. การตรวจสอบประวัติการทำงานและข้อมูลจากผู้สมัครให้ไว้
7. การตรวจสอบสุขภาพ
8. การประกาศผลสอบ

การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือก (Wehrich and koontaz, 1994 : 381-2)

การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาหรือการติดต่อโดยใช้ถ้อยคำ โดยปกติแล้วจะกระทำโดยบุคคลสองฝ่าย โดยมีวัตถุประสงค์โดยเฉพาะเจาะจงบางอย่าง เป็นต้น

โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. ผู้สัมภาษณ์ต้องการที่จะทราบว่าผู้สมัครงานมีความรู้เพียงพหรือเหมาะสมที่จะจ้างเข้าทำงานในองค์การหรือเหมาะสมกับลักษณะงานที่เขาจะเข้ามาทำหรือไม่ เพียงใด
2. เพื่อที่นายจ้างจะสามารถเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเพียงพต่อการทำงาน และเพื่อที่ผู้สมัครงานจะสามารถเลือกองค์การ นายจ้าง หรืองานที่ตรงกับความต้องการของเขาได้เช่นกัน
3. เพื่อที่ผู้สัมภาษณ์จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการรักษาและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่การบริหารงานขององค์การได้

ปัจจัยด้านจิตวิทยาพื้นฐานที่ควรพิจารณาในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เพื่อการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ควรพิจารณา ดังต่อไปนี้ (Sikula, 1976 : 191-3)

1. แรงจูงใจของผู้ถูกสัมภาษณ์

การให้ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ หมายความว่า ผู้สมัครงานจะพูดอย่างเปิดเผยและสบายใจ ถ้าเขารู้สึกว่าผู้สัมภาษณ์พยายามที่จะเข้าใจในความนึกคิดให้ความสนใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่น โดยพยายามเข้าใจทัศนคติหรือจุดยืนของผู้สมัครเขาจะให้ข้อมูลอย่างดี หากเขาพอใจกระบวนการหรือวิธีการสัมภาษณ์ของผู้สัมภาษณ์

2. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครจะเกิดอุปสรรค หากผู้สมัครรู้ว่าในขณะที่สัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์มีก่านิยมและเป้าหมายไม่ตรงกับตนเอง นั่นคือเขาจะระมัดระวังในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับตัวเขาหรือไม่ก็จะเปิดเผยเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์คือตัวเขาหรือข้อมูลที่ทำให้เขาได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้สัมภาษณ์ นอกจากนี้การใช้ภาษาหรือสถานภาพ (ฐานะตำแหน่ง) ที่แตกต่างระหว่างสองฝ่าย อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้การติดต่อพูดคุยกันล้มเหลวหรือเกิดความไม่เข้าใจตรงกันได้

3. ความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์

จากการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นและความลำเอียงของผู้ทำการสัมภาษณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคล อคติ หรือความลำเอียงดังกล่าว ได้แก่ การประเมินตัวผู้สมัครโดยใช้ความเชื่อหรืออุปทานของผู้สัมภาษณ์เป็นสำคัญ

4. อคติที่ยอมรับให้เห็นถึงอนาคต

แนวทางในการพิจารณาถึงความสามารถตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลในอนาคต จะพิจารณาจากประสบการณ์หรือประวัติของบุคคลในอดีตเป็นสำคัญ โดยพิจารณาจากพื้นฐานของบุคคล สภาพแวดล้อมในวัยเด็ก ประสบการณ์การศึกษา การทำงาน การสังคม สภาพครอบครัว สุขภาพ และฐานะทางการเงินอย่างไรก็ตามอาจเป็นการไม่เหมาะสมหากผู้สัมภาษณ์จะสรุปหรือประเมินผู้สมัคร โดยพิจารณาจากเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในอดีตแต่เพียงอย่างเดียว เช่น หากผู้สมัครประสบความล้มเหลวในงานอย่างใดอย่างหนึ่งก็มิได้หมายความว่าเขาจะประสบความล้มเหลวในงานทุกอย่างในอนาคต ดังนั้นผู้สัมภาษณ์จึงควรพิจารณาหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้สมัครอย่างเพียงพอและมีเหตุผลจึงจะสามารถประเมินพฤติกรรมของผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง

สรุป

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน วิธีการสรรหาอาจเลือกจากพนักงานภายในที่มีความเหมาะสมก่อน หากไม่อาจหาได้ จึงใช้วิธีการคัดเลือกจากภายนอก โดยเปิดรับสมัครเป็นการทั่วไป และมีกระบวนการคัดเลือกตั้งแต่การต้อนรับผู้สมัคร การกรอกใบสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ การทดลองงาน จนถึงการจัดตั้งจ้าง ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบต้องทำหน้าที่อย่างปราศจากอคติและความลำเอียง โดยใช้หลักคุณธรรมในการดำเนินการจึงจะทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีความเหมาะสมตามที่ตั้งใจไว้

คำถามท้ายบท

1. การสรรหาคืออะไร มีความสำคัญต่อการอย่างไร
2. ระบบอุปถัมภ์มีผลกระทบต่อสรรหาพนักงานอย่างไร
3. ข้อดีข้อเสียของการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรมีอะไรบ้าง
4. การสัมภาษณ์มีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรอย่างไร
5. คุณลักษณะที่ดีของผู้สัมภาษณ์คืออะไร

บทที่ 6

การบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน มีความจำเป็นต่อมนุษย์ทุกคน ไม่ว่ามนุษย์หรือบุคคลผู้นั้นจะมีสถานภาพหรือฐานะตำแหน่งเป็นอย่างไรก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาด้านองค์การจะพบว่า การดำเนินการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การย่อมมีผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานโดยตรง ส่วนผลโดยทางอ้อมก็คือผลกระทบต่อมาตรฐานการครองชีพต่อสถานภาพ ต่อความภาคภูมิใจ และต่อการบรรลุถึงความต้องการขั้นสูงของพวกเขาด้วย หากมองทางฝ่ายนายจ้าง ค่าตอบแทนก็นับว่า เป็นสิ่งสำคัญเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อกำไรของกิจการ อันถือเป็นเป้าหมายหลักขององค์การ โดยทั่วไปนอกจากนี้ การตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับค่าตอบแทนขององค์การย่อมส่งผลถึงระบบเศรษฐกิจโดยส่วนร่วมเช่น การส่งผลกระทบต่อภาระการกระจายรายได้และต่อรายได้ประชาชาติ เป็นต้น

ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล ย่อมช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของต้นทุน ไม่ต้องกังวลใจเพราะมีการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นการส่งเสริมให้เกิดความพยายามในการสรรหาพนักงานและลดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการเข้าออกจากงานได้อีกด้วย (Kleiman, 2000 : 242-243)

ความหมายของค่าตอบแทน

คำว่า “ค่าตอบแทน” ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน ดังนี้

วรรณาด แสงมณี (2547 : 9-1) ได้ให้ความหมายว่า “ค่าตอบแทน” หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานที่อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่พนักงานได้รับ โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำในจำนวนคงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน

มิลโควิช และนิวแมน (Milkovich & Newman, 2002 : 7) ได้ให้คำจำกัดความว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ทุกรูปแบบของผลตอบแทนทางการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

ฉะนั้น โดยสรุป ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งของ เงิน หรือรางวัลที่พนักงานได้มาจากการทำงานให้นายจ้าง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัลแห่งความสำเร็จหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

ประเภทของค่าตอบแทน

การทำงานโดยปกติแล้วค่าตอบแทนที่คนงานหรือพนักงานได้รับจากองค์กรมีอยู่ 2 ลักษณะด้วยกัน คือ (Lawler and Porter, 1976 : 24)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Extrinsic Rewards ได้แก่ ค่าจ้าง และเงินเดือน โดยค่าจ้างคำนวณจากการทำงานเป็นชั่วโมง เป็นวัน เป็นสัปดาห์ อาจเป็นเงินตราหรือสิ่งของ หรือบริการ ส่วนเงินเดือนเป็นค่าตอบแทนการทำงานรายเดือน เป็นประจำทุกเดือนโดยไม่หักวันหยุด โดยจะจ่ายเป็นเบี้ยขยัน ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าตอบแทนรูปแบบการสงเคราะห์ จะให้แก่พนักงานเป็นขวัญกำลังใจ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าครองชีพ ค่าดูแลบุตร ค่าประกันชีวิต เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Intrinsic Rewards) เช่น ประกาศนียบัตร เข็มกลัดเชิดชูเกียรติ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ รางวัลพนักงานดีเด่น รวมทั้งความพึงพอใจ และความภาคภูมิใจ เป็นต้น

หลักการจ่ายค่าตอบแทน

หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่อาจนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้ (Mondy, 1999 :374-412)

1. การเปรียบเทียบค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ ระหว่างองค์กรทั่วไปในตลาดแรงงาน ซึ่งอาจกระทำโดยการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน (Wage and Salary Survey) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของอัตราค่าจ้าง ในท้องตลาดว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งในการนี้้องการต้องใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สามารถนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างค่าแปรที่เกี่วข้องหรือหาค่าสถิติที่สำคัญของข้อมูลที่ได้มาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จนถึงระดับที่องค์การจะสามารถตัดสินใจดำเนินการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พอใจของพนักงานในทุกระดับรวมทั้งตัวองค์กรเองด้วย

2. ระดับค่าครองชีพ (Cost of Living) หมายถึงระดับที่บุคคลสามารถหรือชีวิตของคนได้ค่าครองชีพสูงสะท้อนให้เห็นถึงภาวะข้าวของแพง รายได้แทบจะไม่พอกับรายจ่ายในบรรดาบุคคลที่มีรายได้น้อยสะท้อนให้เห็นว่าค่าของเงินถูกลง เมื่อสินค้ามีราคาแพงหรือเกิดภาวะเงินเฟ้อ (Inflation) ดังนั้น องค์การควรที่จะตระหนักหรือให้ความสำคัญกับค่าครองชีพเป็นอย่างมากโดยเฉพาะต้องพิจารณาดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index : CPI) ซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นระดับค่าครองชีพในสังคม เศรษฐกิจของประเทศหนึ่ง ๆ ดังนั้นการกำหนดอัตราค่าจ้างต่าง ๆ ควรคำนึงถึงค่าครองชีพด้วยว่า อัตราค่าจ้างค่าจ้างหรือเงินเดือนขององค์กรอยู่ในระดับที่จะทำให้คนงานหรือพนักงานสามารถครองชีวิตอยู่ในสภาวะทางเศรษฐกิจในช่วงเวลาต่าง ๆ ได้อย่างดีหรือไม่ประการใด

3. มาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living) หมายถึงฐานะความเป็นอยู่หรือมาตรฐานความเป็นอยู่ของบุคคล องค์การควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะนอกเหนือจากความสามารถในการที่จะครองชีพได้แล้ว บุคคลยังต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากสังคมว่าเป็นผู้มีฐานะ ความเป็นอยู่ที่ดี สามารถช่วยเหลือผู้อื่นหรือสังคมได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าบุคคลต้องการ "คุณภาพชีวิต" (Quality of Life) ที่ดีในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม การศึกษา สาธารณสุข โภชนาการ และความสุขในการพักผ่อนหย่อนใจหรือการรื่นเริงสนุกสนาน และอื่น ๆ หากองค์การสามารถช่วยบุคลากรของตนมีฐานะหรือมาตรฐานการครองชีพที่ดี บุคลากรก็จะเกิดความภาคภูมิใจ และความจงรักภักดีต่อองค์การตลอดไป

4. ความสามารถในการทำงานหรือในการสร้างผลผลิตของพนักงานหรือพนักงาน การกำหนดค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่างๆ ควรให้สอดคล้องกับผลผลิตหรือความพยายามในการทำงานของพนักงานหรือพนักงาน อาทิ บริษัทสามารถทำกำไร (Profit Making) ได้สูง ดังนั้น พนักงานหรือพนักงานก็ควรได้รับค่าตอบแทนหรือได้รับการปันส่วนกำไร (Profit Sharing) มากขึ้น เช่น ได้รับโบนัส (Bonus) ได้รับเงินเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เป็นต้น

5. ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ของนายจ้างหรือองค์การว่ามีมากน้อยเพียงใดหรือไม่ค่าจ้างเงินเดือนถือเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญ การจัดสรรงบประมาณในด้านค่าตอบแทนควรให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์การด้วย

6. ความสำคัญของงานหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ ตำแหน่งงานต่างๆขององค์การ ย่อมมีความสำคัญหรือมีค่าของงานแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เพราะมีองค์ประกอบหรือปัจจัยค่าตอบแทน (Compensable & Factor) อันได้แก่ ทักษะ (Skills) ความพยายามทั้งทางร่างกายและความคิดจิตใจ (Efforts) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และสภาพการทำงาน (Working Conditions) ที่มีน้ำหนักความสำคัญหรือมีคุณค่าต่างกันไป และการที่จะทราบค่าของงานหรือความสำคัญของ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ได้นั้นก็ต้องใช้หลักวิชาว่าด้วยการประเมินค่างาน (Job Evaluation : JE) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ค่าของงานจะเป็นสิ่งกำหนดค่าตอบแทน

7. ตลาดแรงงาน (Labor Market) จะเป็นตัวกำหนดค่าจ้างเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สำคัญตัวหนึ่งกล่าวคือ อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ทางด้านแรงงานจะกำหนด "ราคา" หรืออัตราค่าจ้างค่าตอบแทน หากอุปสงค์สูงกว่าอุปทาน แนวโน้มค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ก็จะสูง แต่เมื่อใดที่อุปสงค์ต่ำกว่าอุปทาน แนวโน้มค่าจ้างหรือค่าตอบแทนก็มักจะต่ำ องค์การจึงควรที่จะทำการตรวจสอบประเมินและวางแผนทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ ซึ่งจะทำให้การบริหาร ค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

8. ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Bargaining Power) ของนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับหรืออัตราการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนจากองค์การ ในการนี้องค์การหรือผู้บริหารควรมีความรู้และทักษะทางด้านการบริหารแรงงานหรือแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) เป็น

อย่างใดอยู่ในขั้นที่จะจัดการความขัดแย้งต่าง ๆ ทางด้านเงื่อนไขหรือสภาพการทำงานต่าง ๆ สามารถสร้างสมานฉันท์และความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง อันจะนำความสุขและสันติมาสู่องค์กร

9. ค่าของเงินที่เปลี่ยนแปลงไปเช่น เมื่อมีการปรับตลาดแรงงานหรือระบบแรงงานซึ่งจะส่งผลดีต่อภาวะในและต่างประเทศ) กล่าวคือ ราคาสินค้าในต่างประเทศหรือที่ส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศจะมีแนวโน้มลดลงหรือมีราคาถูก ซึ่งจะส่งผลให้ขายสินค้าได้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสินค้าต่างประเทศที่ส่งเข้ามาจำหน่ายในประเทศเรา จะมีราคาสูงขึ้น ปริมาณการขายจะมีแนวโน้มลดลง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาการคิดตามเคลื่อนไหวในเรื่องเหล่านี้เป็นอย่างดีและปรับกลยุทธ์ในการบริหารองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

แนวทางและนโยบายค่าตอบแทน

หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีแนวทางในการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างไร โดยทั่วไปควรมีลักษณะ

1. กำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป โดยอาจต่ำกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือค่าแรงกลาง เพื่อลดต้นทุน ทำให้สามารถแข่งขันได้ โดยสภาพของแรงงานในตลาดมีมาก และไม่แข่งขัน

2. กำหนดนโยบายค่าตอบแทนระดับเดียวกับอัตราทั่วไป สภาพเช่นนี้ธุรกิจแข่งขันสูง ตลาดแรงงานมีจำกัด สามารถแข่งขันกันได้ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. กำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้สูงกว่าระดับทั่วไป ควรมีการแข่งขันสูง ตลาดแรงงานมีน้อย ต้องแบ่งพนักงาน

การกำหนดนโยบายค่าตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมตลาดแรงงาน คู่แข่ง อุตสาหกรรม เพื่อสร้างความสมดุลในการบริหารค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้และไม่ทำให้พนักงานเสียขวัญ และออกจากระบบ ทั้งนี้การจ่ายค่าตอบแทนต้องวางแผนและกำหนดเป็นการล่วงหน้า มีเหตุผล ตามความยากง่าย ความสำคัญของงาน โดยพิจารณาเดียวกัน งานเหมือนกัน ก็ควรมีค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน

การตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน

ในการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อองค์การและพนักงานได้อย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ นโยบายการจ่ายผลตอบแทนจึงประกอบด้วยหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (Patten, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546 : 357)

1. การจ่ายอย่างพอเพียง เพื่อให้เหมาะสมกับค่าครองชีพเป็นไปตามค่าแรงขั้นต่ำ สภาพสังคม เศรษฐกิจ

2. การจ่ายอย่างเป็นธรรม ไม่กดขี่ ขูดรีด สมเหตุสมผล

3. การจ่ายอย่างสมมูล เหมาะสมกับรายรับรายจ่าย เป็นค่าใช้จ่ายที่สมเหตุสมผล

4. การจ่ายที่ต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ คำนึงกับค่าจ้าง คำนึงกับค่างาน คำนึงกับความยาก และสมมูลกับต้นทุนการผลิต

5. การจ่ายตามความมั่นคง ความปลอดภัยของพนักงานที่พอใจจะทำงานเสี่ยง และคุ้มค่า

6. การจ่ายเพื่อจูงใจ อาจเป็นการจ่ายที่สูง และแพง หากผลผลิตไม่คุ้มค่าหรือจูงใจไม่ได้ดีเท่าที่ควรแต่ถ้าเหมาะสมจะกระตุ้น จูงใจ พนักงานให้ทำงานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

7. การจ่ายเป็นที่ยอมรับของพนักงาน นับว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพราะพนักงานจะไม่ค่อยร้องเรียนเมื่อเขาคิดว่าพอที่แล้วก็จะมุ่งทำงานต่อไป

จุดมุ่งหมายของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนขององค์การโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้คือ (Carrell, 2000 : 313 – 315)

1. เพื่อดึงดูดบุคคลทั่วไปเข้ามาทำงานในองค์การ

2. เพื่อรักษาคณานหรือพนักงานให้อยู่ทำงานในองค์การต่อไป

3. เพื่อจูงใจคนงานหรือพนักงานให้ตั้งใจหรือใช้ความพยายามในการทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่

กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนจากการทำงานของคณงานที่องค์การจะจ่ายอาจกระทำได้ 3 วิธีด้วยกันคือ (Dunn and Rachel, 1997 : 10-12, 274-282)

1. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการทำงาน

2. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลงานที่พนักงานทำเสร็จ

3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นค่าตอบแทนพิเศษหรือ ผลประโยชน์ก้อน

4. การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ

1. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ในการทำงาน

วิธีการจ่าย ดำเนินการ โดยเอาเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นเกณฑ์ในการคำนวณค่าจ้างแรงงาน ไม่ว่าคนงาน พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจะทำงานได้มากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม หากทำงานได้ครบตามเวลาที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ก็จะได้รับค่าตอบแทนตามที่ได้ตกลงกันไว้ ดังนั้นหากผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้น้อยของอัตราการที่ย่อมเสียประโยชน์ หากพนักงานมีผลงานมาก องค์กรก็จะได้ประโยชน์ ในกรณีที่มีการควบคุมการทำงานอย่างทั่วถึง การจ่ายค่าตอบแทนตามเวลาที่ย่อมไม่ทำให้องค์กรเสียประโยชน์ แต่ในองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพของงานที่พนักงานทำได้อย่างทั่วถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานก็อาจจะไม่สัมพันธ์กับผลงานที่คนงานทำได้

ค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่จ่ายตามเวลา อาจจ่ายเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนก็ได้ โดยที่พนักงานหรือคนงานจะได้รับค่าจ้างเป็นปริมาณหรืออัตราค่าจ้างแล้วเสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีระบบของการควบคุมการทำงานที่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องใช้ “ทฤษฎีแรงจูงใจ” (Motivation Theory) ประกอบด้วย เพราะวิธีการนี้เสี่ยงต่อการไร้ประสิทธิภาพ และคุณภาพของพนักงาน

วิธีการนี้มี 2 ลักษณะด้วยกันคือ การกำหนดเป็นโครงสร้างบัญชีที่เป็นอัตราเดียวหรืออัตราค่าจ้าง (Flat-Rate or Single-Rate Structure) และโครงสร้างบัญชีเงินเดือนที่มีขั้นบันได (Step-Rate or Pay Range Structure) (Mondy, 1999 : 397-402)

2. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากผลงานที่พนักงานทำเสร็จ

วิธีการนี้เป็นการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนตามจำนวนชิ้นงานหรือผลงานที่คนงานทำได้หรือจ่ายตามอัตรารายชิ้น (Piece-Rate) โดยองค์กรอาจใช้เกณฑ์การทำงานในระดับที่ “ใช้ได้” มากำหนดค่าจ้าง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนควรจะทำงานได้ประมาณกี่ชิ้นหรือกี่หน่วย แล้วประมาณค่าตอบแทนออกมา เป็นรายชิ้นหรือหน่วย พนักงานทุกคนก็จะได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นของงานที่ทำเสร็จ ทั้งนี้ไม่ว่าพนักงานจะใช้เวลาในการทำงานนานเท่าไรก็จะมี ปริมาณค่าตอบแทนที่จ่ายตามวิธีนี้จึงไม่แน่นอน กล่าวคือ ถ้าพนักงาน คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานเสียเวลาหรือล่าช้าในการปฏิบัติงานเขาก็จะได้รับค่าตอบแทนต่ำทั้งนี้เพราะทำงานได้น้อยชิ้นหรือไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

วิธีการนี้คำนึงถึงปริมาณงานเป็นหลัก มักไม่คำนึงถึงคุณภาพของงานเท่าที่ควร ตัวอย่าง สมมติว่างานในตำแหน่งหนึ่งมีเกณฑ์มาตรฐานการทำงานเท่ากับ 10 หน่วยต่อวัน องค์กรกำหนด การจ่ายค่าตอบแทนเป็น 2 ระดับ คือระดับแรกสำหรับผู้ทำงานถึงหรือสูงกว่ามาตรฐาน (10 หน่วย) กำหนดอัตราจ่ายหน่วยละ 38 บาท ส่วนระดับที่สอง สำหรับผู้ทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน จ่ายหน่วยละ 28 บาท ถ้าสมศักดิ์ทำงานได้ 12 ชิ้น (หน่วย) เขาก็จะได้รับค่าตอบแทน 456 บาท สมศรี ทำงานได้ 7 ชิ้น ก็อาจได้รับเงินเท่ากับ 196 บาท เป็นต้น

3. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นค่าตอบแทนพิเศษหรือ ผลประโยชน์เกื้อกูล

นอกจากองค์การจะจ่ายค่าตอบแทนการทำงานตามเวลาและตามผลงานที่พนักงานทำได้แล้ว องค์การก็อาจจะจ่าย “ผลประโยชน์เกื้อกูล” (Fringe benefits) ซึ่งหมายถึง ผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน

ลักษณะของผลประโยชน์เกื้อกูลมีดังนี้คือ (Zollitsch, 1970 : 626-631)

1. เป็นผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนค่าจ้าง ซึ่งอาจจะเป็นเงิน หรือ สิ่งของหรือบริการใด ๆ ก็ได้
2. เป็นประโยชน์ที่ไม่จำเป็นต้องมีข้อผูกพันว่าพนักงานจะต้องทำงานให้มากขึ้นหรือดีขึ้น แต่เป็นสิ่งที่องค์การหรือนายจ้างจะต้องจ่ายให้
3. เป็นสิ่งที่ทุกคนหรือเกือบทุกคนในองค์การมีสิทธิได้ ถ้าเป็นผลประโยชน์ที่ให้แก่นักกลบวง คน ก็ไม่ถือว่าเป็นผลประโยชน์

ประเภทของผลประโยชน์เกื้อกูล

ผลประโยชน์เกื้อกูลแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ (Belcher, 1974 : 362; Zollitsch, 1970 : 631, 645 และ Dunn and Rachel, 1971 : 274-283)

1. ผลประโยชน์เกื้อกูลที่จ่ายให้เมื่อมาทำงานพิเศษ เป็นเงินพิเศษที่องค์การจ่ายให้พนักงานที่มาทำงานขากขึ้นหรือลำบากขึ้น เช่น การจ่ายค่าทำงานในกะพิเศษ ค่าล่วงเวลา (overtime payments) ค่าทำงานในวันหยุด เป็นต้น
2. ค่าตอบแทนที่จ่ายให้โดยไม่ต้องทำงาน เช่น การให้มีวันลาวันหยุดต่าง ๆ เช่น ลาภิก ลาป่วย ลากลอดบุตร ลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่าองค์การเสียค่าใช้จ่ายให้พนักงานไปในการลาหยุดโดยพนักงานไม่ได้ปฏิบัติงาน
3. สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ ได้แก่ การให้เงินช่วยเหลือให้บริการต่างๆ แก่พนักงาน เช่น ให้รถยนต์ประจำตำแหน่ง ให้การรักษาพยาบาล ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น
4. การจ่ายเพื่อสุขภาพและความมั่นคง เช่น การประกันชีวิตเป็นกลุ่ม การประกันการเจ็บป่วย และอุบัติเหตุ การประกันสังคม และการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อว่างงาน (unemployment compensation) เช่น ให้บำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น
5. การจ่ายอื่น ๆ เช่น การให้รางวัล การให้ของขวัญหรือโบนัส ชุดทำงาน และเครื่องช่วยให้ปลอดภัยจากการทำงาน หรือการให้เงินสด เป็นต้น

4. การจ่ายแบบจูงใจ (Incentive Wage Plan)

การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษเพื่อเป็นสิ่งจูงใจอาจทำได้เป็น 2 ทางคือ ทางแรก จ่ายให้ในแง่ของปริมาณผลงานที่ทำได้เป็นชิ้นหรือเป็นหน่วย (piece rate) ส่วนอีกทางหนึ่งจ่ายให้ในแง่เวลาที่ได้ปฏิบัติงานเสร็จตามมาตรฐานที่กำหนด (standard time plan) วิธีการจ่ายตามผลงานได้แก่ แผนการจ่ายตามรายชิ้นของเทย์เลอร์ (F.W. Taylor) ที่เรียกว่า "Differential Piece-rate Plan" ที่มีการกำหนดมาตรฐานของผลงาน และกำหนดอัตราการจ่ายเป็น 2 ระดับคือ ระดับของการทำงานที่ได้ผลตามมาตรฐาน และการทำงานที่ได้ผลต่ำกว่ามาตรฐานหรือแผนการจ่ายของเมอร์ริก (Merrick Differential Piecework Plan) ซึ่งดัดแปลงวิธีการของเทย์เลอร์ เช่น กำหนดว่าผู้ที่ทำงานได้ต่ำกว่า มาตรฐานก็จะต้องได้ค่าแรงในระดับหนึ่งเท่า ๆ กัน เป็นต้น (Carrell, 2000 : 324-333)

สำหรับการจ่ายจูงใจตามเวลาทำงาน เป็นวิธีการที่ตีค่าผลงานออกมาเป็นหน่วยเวลาที่ทำงานเสร็จ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้าทำงานได้สำเร็จก่อนหรือทันเวลาที่จะได้รับรางวัลพิเศษซึ่งมี 2 วิธี คือ วิธีแรก คำนวณราคาของเวลาที่ทำสำเร็จทันตามกำหนดหรือก่อนกำหนด (time saved) ส่วนอีกวิธีหนึ่ง เป็นการคำนวณอัตราร้อยละของประสิทธิภาพในการใช้เวลาทำงาน (efficiency percentage) วิธีการแรก ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับค่าตอบแทนตามอัตราขั้นต้นบวกกับค่าตอบแทนของเวลาที่ได้ทำสำเร็จทันหรือก่อนกำหนด ส่วนวิธีที่สอง เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้ตามสัดส่วนของเวลาที่เกินมาตรฐานในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่ใช้ในการทำงานจริง

วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ถือหลักตามวิธีการแรก ได้แก่ Halsey Premium Plan, 100 Percent Time Premium Plan, Bedaux Plan, Gantt Task and Bonus Plan

แผนการจ่ายแบบ "Halsey Premium Plan" (Belcher, 1974 : 320) เป็นวิธีการที่ F.A. Halsey คิดขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1890 มีหลักสำคัญคือ "การแบ่งผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานเสร็จก่อนเวลาให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กรคนละครึ่ง" สมมติว่า อัตราค่าแรงชั่วโมงละ 7 ดอลลาร์ เวลาที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในการทำงานเสร็จเท่ากับ 10 ชั่วโมง นาย ก. ทำเสร็จใน 8 ชั่วโมง ส่วนนาย ข. ทำเสร็จใน 10 ชั่วโมง เงินค่าตอบแทนที่บุคคลทั้งสองจะได้รับคือ

$$\begin{aligned}
 \text{นาย ก. ได้} &= (8+2/2) \times 7 \\
 &= 63 \text{ ดอลลาร์} \\
 \text{นาย ข. ได้} &= 10 \times 7 \\
 &= 70 \text{ ดอลลาร์}
 \end{aligned}$$

จะเห็นได้ว่า การจ่ายแบบนี้ ทำให้นาย ก. ได้ค่าแรงเพิ่มขึ้นอีก 1 ชั่วโมง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับของ ข. แล้ว กลับได้น้อยกว่า ซึ่งเท่ากับเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูง วิธีการจ่ายต่อมาจึงพยายามที่จะแก้ไขจุดบกพร่องดังกล่าว อาทิ “Bedaux Plan” กำหนดให้แบ่งผลประโยชน์ให้ผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 75 ส่วนอีกร้อยละ 25 ให้แก่เจ้าหน้าที่อื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานแต่ไม่ได้ทำงานนั้นๆ โดยตรงสำหรับ “100 Percent Time Premium Plan” ยกผลประโยชน์ของเวลาที่ทำงานได้เสร็จก่อนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดคั่งนั้นตามแผน “Bedaux” นาย ก. จะได้ 66.50 ดอลลาร์ และถ้าใช้ “100 Percent Time Premium” นาย ก. จะได้ 70 ดอลลาร์ โดยทำงานเพียง 8 ชั่วโมง

วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ถือหลักตามวิธีที่สองคือ คำนวณอัตราร้อยละของประสิทธิภาพในการใช้เวลาเพื่อจ่ายค่าตอบแทนให้ตามสัดส่วนของเวลาที่เป็นมาตรฐานในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับเวลาที่ใช้ในการทำงานจริง ได้แก่ “Rowan Premium Plan” และ “Emerson Efficiency Bonus Plan”

“Rowan Premium Plan” (Belcher, 1974: 320-2) เป็นวิธีที่ James Rowan คิดขึ้น โดยดัดแปลงจาก “Halsey Premium Plan” ในปี ค.ศ.1902 การคำนวณเงินรางวัลพิเศษ (Bonus) คิดเทียบเป็นร้อยละของประสิทธิภาพในการใช้เวลา (Efficiency Percentage) ซึ่งหาได้จากการนำเวลาที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานของการทำงานไปหารเวลาที่ทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด สมมติว่า อัตราค่าแรง ชั่วโมงละ 7 บาท เวลาที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐาน ได้แก่ 10 ชั่วโมง ถ้านาย ก. นาย ข. และนาย ค. ทำงานเสร็จใน 6 ชั่วโมง 8 ชั่วโมงและ 10 ชั่วโมงตามลำดับ เงินค่าตอบแทนของบุคคลเหล่านี้ คือ

นาย ก. ได้	=	$(6 \times 7) + (6 \times 7 \times 4/10)$
	=	58.80 ดอลลาร์
นาย ข. ได้	=	$(8 \times 7) + (8 \times 7 \times 2/10)$
	=	67.20 ดอลลาร์
นาย ค. ได้	=	10×7
	=	70 ดอลลาร์

หลักการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

สำหรับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหลักการที่สำคัญดังนี้ (ทรงศักดิ์ ทิริยะภกุล. 2556. (ออนไลน์)

1. แนวปฏิบัติเพื่อความยุติธรรมภายในองค์กร

แนวปฏิบัติเพื่อความยุติธรรมภายในองค์กร อันได้แก่ วิธีการกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนให้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

2. แนวปฏิบัติเพื่อความยุติธรรมภายนอกองค์กร

แนวปฏิบัติเพื่อความยุติธรรมภายนอกองค์กร ได้แก่ วิธีการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน การวิเคราะห์ผลการสำรวจเพื่อเปรียบเทียบกับอัตราที่ใช้อยู่ภายในกิจการ ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันหรือไม่

3. แนวปฏิบัติเพื่อการดำเนินการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

3.1 การกำหนดโครงสร้างของค่าจ้าง หมายถึง ส่วนประกอบของอัตราค่าจ้างและเงินเดือนตามลักษณะงาน

3.2 การกำหนดลักษณะประเภทและเวลาในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึง การกำหนดวิธีการจ่าย ค่าจ้างสำหรับงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละประเภท

3.3 การกำหนดระดับค่าจ้าง หมายถึง ระดับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจมีระดับสูง ปานกลาง หรือ ระดับต่ำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายการจ้าง ฐานะการเงินขององค์กรและสภาพการแข่งขัน ในตลาดแรงงาน

3.3.1 อัตราค่าจ้างทั่วไป รู้จักกันทั่วไปในคำว่า “อัตราเริ่มจ้าง” (starting rate) สำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กร อัตราเริ่มจ้างของธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ควรน้อยกว่าอัตราค่าจ้างและเงินเดือนขั้นต้นของราชการและรัฐวิสาหกิจในระดับวุฒิการศึกษาเดียวกัน และควรเป็นอัตราเริ่มจ้างที่มีอัตราเท่าเทียมกับราคาค่าจ้างในตลาดแรงงานและบริษัทในธุรกิจเดียวกัน

3.3.2 อัตราเริ่มจ้างแรงงานไร้ฝีมือ พิจารณาสอดคล้องกับอัตราค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมายที่ใช้ในเวลานั้นในท้องถิ่นเขตจังหวัดหรือภูมิภาคนั้นด้วย

3.3.3 อัตราเริ่มจ้างในกรณีพิเศษ กรณีที่องค์กรต้องจ้างบุคคลในอัตราเริ่มจ้างเป็นกรณีพิเศษ เพราะความจำเป็นที่องค์กรต้องการบุคคล มาสร้าง หรือวางรากฐานความเจริญก้าวหน้า หรือเพื่อมาปรับปรุงแก้ไขปัญหขององค์กร หรือลดภาระค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่ขาดประสบการณ์

3.4 การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตราค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึง การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนตามระยะเวลา ตามผลการปฏิบัติงาน และการปรับตามเหตุการณและสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งเหตุจากเนื้อหาสาระของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นหรือลดลง

3.4.1 ผลประโยชน์เกื้อกูล รางวัลประเภทนี้องค์การอาจจะมิได้จ่ายให้บุคลากรในรูปแบบตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกเป็นตัวเงินได้ เป็นการจ่ายไว้เพื่อหลักประกันความมั่นคงของพนักงาน

3.4.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง รางวัลประเภทนี้ทำให้พนักงานมีโอกาสได้รับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิม

3.5 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน รางวัลประเภทนี้มักจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจต่อบุคลากร เป็นรางวัลที่มอบถึงชื่อเสียงเกียรติยศ สถานะทางสังคมของบุคลากร โดยอาจมีลักษณะดังนี้

3.5.1 รางวัลเพื่อส่งเสริมคุณค่าของบุคคล ได้แก่ การมอบรางวัลดีเด่นการประกาศเกียรติคุณการยกย่องชมเชย

3.5.2 รางวัลซึ่งส่งเสริมสถานภาพทางสังคม เช่น การจัดหาห้องทำงานส่วนตัว เลขานุการส่วนตัว หรือรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

3.5.3 รางวัลซึ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคล เช่น การส่งไปอบรมเพิ่มเติม การศึกษาดูงานหรือเข้าเรียนหลักสูตรพิเศษ

การกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทน

ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนของการกำหนดอัตราการจ่ายค่าตอบแทนนั้น เวอร์เธอร์และเดวิด (Werther & David 1996: 383) ได้กล่าวไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์งาน

ขั้นที่ 2 การประเมินค่างาน

ขั้นที่ 3 การสำรวจค่าจ้าง และเงินเดือน

ขั้นที่ 4 การพิจารณาอัตราค่าจ้าง

1. การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งาน (job analysis) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์การโดยศึกษาถึงลักษณะงานนั้นว่าประกอบด้วยส่วนประกอบย่อยอะไรบ้าง ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องมีความรู้ ความสามารถ หน้าที่รับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เมื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมแล้ว จะนำมาวิเคราะห์ จำแนกประเภทและจัดทำเป็นเอกสารสำคัญ 2 ประเภท ได้แก่ เอกสารกำหนดหน้าที่หรือคำบรรยายลักษณะงาน (job description) และเอกสารระบุคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) กระบวนการในการวิเคราะห์งาน มีดังนี้

1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งาน

1.2 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ

1.3 เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลให้เหมาะสมกับงานที่ต้องการวิเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลมี 5 วิธี คือ (1) การสังเกตงาน (2) การสัมภาษณ์ (3) การใช้แบบสอบถาม (4) การบันทึกข้อมูลของผู้ปฏิบัติงาน (5) วิธีผสมผสาน

1.4 การเตรียมงานในวิเคราะห์ครอบคลุมเรื่องจำนวนบุคลากร เวลาที่ใช้ งบประมาณ

1.5 การตรวจสอบข้อมูล

1.6 การวิเคราะห์และจัดทำบรรยายลักษณะงาน และ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ

ตำแหน่ง

2. การกำหนดเกี่ยวกับคุณค่าของแต่ละงาน หรือการประเมินค่างาน

การกำหนดเกี่ยวกับคุณค่าของแต่ละงาน หรือการประเมินค่างาน (determine the worth of each job : Job evaluation) หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาค่าสัมพัทธ์ของงาน ต่าง ๆ ในองค์การเดียวกัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนให้กับงานแตกต่างกันไป การประเมินค่างาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเสมอภาคภายในองค์การ (กึ่งพร ทองใบ, 2543, หน้า 99)

2.1 ขั้นตอนการประเมินค่างาน มี 5 ขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ศึกษารายละเอียดงานหรือตำแหน่งที่ต้องการประเมิน

2.1.2 กำหนดค่าที่ใช้วัดว่างานนั้นสูงหรือต่ำกว่างานอื่นในองค์การเดียวกัน

อย่างไร

2.1.3 สร้างระบบประเมินค่างานที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และลักษณะงานที่

ต้องการประเมิน

2.1.4 ใช้ระบบประเมินค่างานที่เลือกสรรแล้ว นำไปดำเนินการเพื่อวัดค่างาน

ตามวิธีที่ระบุไว้

2.1.5 แปลงค่าสัมพัทธ์ของงานที่ประเมินได้เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำ

โครงสร้างค่าตอบแทน

2.2 วิธีการประเมินค่างาน วิธีประเมินค่างานดังต่อไปนี้ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย จำแนกได้ 2 ประเภท 4 วิธี ดังนี้

2.2.1 ประเภทที่หนึ่ง คือ ไม่ใช้คะแนน (non-quantitative method) ได้แก่

2.2.1.1 วิธีจัดลำดับงาน (job ranking method) พิจารณาเปรียบเทียบว่างานใดมีความสำคัญน้อยกว่ากัน ดูจากลักษณะของงานแล้วลำดับความสำคัญลดหลั่นกันลงมามี 2 เทคนิค คือ

(1) การนำบัตร งานแต่ละงานมาเปรียบเทียบกัน (desk of card procedure) คือ การนำเอกสาร คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งที่ต้องการประเมินมากองรวมกันแล้ว

หยิบเอกสารทีละ 2 ตำแหน่ง เปรียบเทียบกันตำแหน่งที่มีความสำคัญน้อยกว่าวางลง หยิบบัตรงานจากกองเดิมขึ้นมาแล้วเปรียบเทียบที่อยู่ในมือ งานใดสำคัญกว่าก็ถือไว้ทำเช่นนี้จนหมดกอง

(2) การจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison ranking) คือ การสร้างตารางเปรียบเทียบ โดยให้มีจำนวนแถวบน และจำนวนแถวตั้งเท่ากับตำแหน่งงานทั้งหมดที่ต้องการเปรียบเทียบ เปรียบเทียบแถวบนที่ 1 กับแถวตั้งที่สำคัญกว่าใส่ 3 สำคัญเท่ากันใส่ 2 สำคัญน้อยกว่าใส่ 1 ทำเช่นนี้ครบทุกช่องตารางในแถวบนที่ 1 แล้วทำซ้ำในแถวบนที่ 2 และต่อไปจนครบทุกแถวบน จากนั้นรวมคะแนนแถวบนแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน แถวบนใดคะแนนรวมสูงสุด แสดงว่าตำแหน่งนั้นสำคัญที่สุด ดังตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ตัวอย่างการประเมินค่างานโดยวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ

ตำแหน่ง	ผู้จัดการ	พนักงานข้อมูล	พนักงานบัญชี
ผู้จัดการ		3	3
พนักงานข้อมูล	1		1
พนักงานบัญชี	1	3	

จากตารางเปรียบเทียบดังกล่าว สามารถจัดลำดับงานได้ดังนี้

ลำดับที่	ตำแหน่ง
1	ผู้จัดการ
2	พนักงานบัญชี
3	พนักงานข้อมูล

ที่มา : กิ่งพร ทองใบ, 2545 : 107

2.2.1.2 วิธีจัดระดับงานหรือวิธีจำแนกกลุ่มงาน (job grading or job classification method) คือ คัดเลือกตำแหน่งงานที่มีความสำคัญหรือตำแหน่งหลักในแต่ละกลุ่มมาจัดระดับ แล้วทำคำบรรยายเพื่อกำหนดมาตรฐานของงานในแต่ละกลุ่มนั้น เมื่อต้องการประเมิน ค่างานใดก็นำตำแหน่งที่จะประเมินมาพิจารณาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากลักษณะงานเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันก็ประเมินได้ว่าตำแหน่งงานที่ประเมินอยู่ในกลุ่มมาตรฐานนั้น ดังตัวอย่างรายละเอียดการประเมินค่างานโดยวิธีจัดระดับงานดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวขิง, 2543 : 277)

ระดับ	มาตรฐาน
1	เป็นงานง่ายและทำซ้ำ ๆ กันอย่างมาก ทำภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องการฝึกอบรมเล็กน้อย ใช้ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่มน้อย
2	เป็นงานง่าย ๆ และทำซ้ำ ๆ กันอย่างมาก ทำภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิด ต้องการฝึกอบรมหรือทักษะบ้าง พนักงานได้รับการคาดหวังให้รับผิดชอบหรือแสดงความคิดริเริ่มบ้างนาน ๆ ครั้ง

2.2.2 ประเภทที่สอง คือ ใช้คะแนน (quantitative method) ได้แก่

2.2.2.1 วิธีการให้คะแนน (point rating method) คือ มีการกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานขึ้นมาก่อน แล้วพิจารณาแต่ละปัจจัยว่าเป็นคะแนนเท่าใด แล้วนำคะแนนที่ได้ไปกำหนดค่าจ้างเงินเดือนกับเกณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ตัวอย่างการประเมินค่างานโดยวิธีการให้คะแนนของบริษัท National metal Trade Association

องค์ประกอบ (Factor)	ระดับขั้นที่ 1	ระดับขั้นที่ 2	ระดับขั้นที่ 3	ระดับขั้นที่ 4
ทักษะ (Skill)				
1. การศึกษา (Education)	14	28	42	56
2. ประสบการณ์ (Experience)	22	44	66	88
3. ริเริ่มและกระตือรือร้น (Initiative and ingenuity)	14	28	42	56
ความพยายาม (Effort)				
4. ลักษณะทางกาย (Physical demand)	10	20	30	40
5. สภาพจิตใจหรือสิ่งที่เห็น (Mental or visual demand)	5	10	15	20

ที่มา : Mathis & Jackson , 1994 : 372

2.2.2.2 วิธีการเปรียบเทียบปัจจัยตัวอื่น ๆ (factor comparison method)

เป็นการผสมผสานหลักการประเมินค่างานของวิธีลำดับงานวิธีการให้คะแนนเข้าด้วยกันขั้นตอนคือ (1) เลือกปัจจัยที่จำเป็นในการทำงาน (2) เลือกตำแหน่งงานหลัก (3) พิจารณางานแต่ละตำแหน่งโดยเปรียบเทียบทีละปัจจัย ดังตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ตัวอย่างการประเมินค่างานโดยวิธีการเปรียบเทียบปัจจัยของงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย

คอลดาร์	สุขภาพใจ	สุขภาพกาย	ทักษะ	ความรับผิดชอบ	สภาพการทำงาน
2.40	งานหนังสือ อ้างอิง (2.40)	งานช่าง (2.40) งานจัดหนังสือ (2.1)	งานหนังสือ อ้างอิง (2.40)	งานหนังสืออ้างอิง (2.40) งานทั่วไป (2.10)	
1.80	งานทั่วไป (1.80)				งานช่าง (1.50)
1.20	งานจัด หนังสือ (1.20)	งานหนังสืออ้างอิง (.90)	งานจัดหนังสือ (1.20) งานทั่วไป (.90)		
.60	งานช่าง (.30)	งานทั่วไป (.60)	งานช่าง (.60)	งานจัดหนังสือ (.60) งานช่าง (.30)	งานจัดหนังสือ (.60) งานทั่วไป (.30)

งานหนังสืออ้างอิง = $\$2.40 + 0.90 + 2.40 + 2.40 + 0.00 = \$ 8.10 / \text{hr.}$

พนักงานทั่วไป = $\$1.80 + 0.60 + 0.90 + 2.10 + 0.30 = \$ 5.70 / \text{hr.}$

พนักงานจัดชั้นหนังสือ = $\$1.20 + 2.10 + 2.10 + 0.60 + 0.60 = \$ 5.70 / \text{hr.}$

พนักงานช่าง = $\$0.30 + 2.40 + 2.40 + 0.30 + 1.50 = \$ 5.10 / \text{hr.}$

พนักงานถ่ายเอกสาร = $\$1.50 + 0.60 + 0.60 + 2.10 + 0.60 = \$ 5.70 / \text{hr.}$

3. ทำการสำรวจเงินเดือน

ทำการสำรวจเงินเดือน (conduct the salary survey) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบอัตราค่าจ้างองค์การภายนอกเป็นเป้าหมายหลัก วิธีการสำรวจนิยมกัน 2 วิธี คือ การใช้แบบสอบถามและวิธีสัมภาษณ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาพิจารณาว่าองค์การที่สำรวจสมควรกำหนดค่าตอบแทนเท่าไรจึงสามารถสู้กับคู่แข่งได้

3.1 ประเภทของการสำรวจ ได้แก่

3.1.1 การสำรวจข้อมูลที่จะใช้จากการกำหนดราคางานที่มีมาตรฐาน (benchmark job) หมายถึง งานที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการให้คะแนน การจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและงานอื่น

3.1.2 การสำรวจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (formal or informal surveys) โดยเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทกับงาน

3.1.3 การสำรวจเก็บข้อมูลจากผลประโยชน์ (benefit) เช่น การลาการประกันภัยแล้วทำการตัดสินใจตามผลประโยชน์ของพนักงาน

3.2 วิธีสำรวจ มีวิธีการที่สำคัญ 5 วิธี (เกรียงศักดิ์ เขียวขึง, 2543 : 282) ดังนี้

3.2.1 วิธีการเปรียบเทียบเฉพาะงานที่สำคัญ (key job matching) นำงานมา
เปรียบเทียบกัน

3.2.2 วิธีการเปรียบเทียบกลุ่มงานที่สำคัญ (key class matching) นำกลุ่มงาน
มาเปรียบเทียบกัน

3.2.3 วิธีการสำรวจงานอาชีพ (occupation survey method) เลือกงานอาชีพมา
จำนวนหนึ่งโดยแยกเป็นกลุ่ม ๆ แล้วระบุว่าในกลุ่มอาชีพนั้นมีงานอะไรบ้าง

3.2.4 วิธีการประเมินค่างาน (job evaluation method) อาศัยคนหลายคนสำรวจ
ข้อมูลอย่างเดียวโดยแต่ละคนจะสำรวจแต่ละงานว่าได้ค่าจ้างเท่าไร

3.2.5 วิธีการแยกประเภทงานอย่างกว้าง ๆ (board classification method) แยก
เป็น 2 วิธี คือ วิธีเส้นโค้งความอายุ (maturity curve method) กับการกระจายความถี่ (frequency distribution
method)

3.3 การดำเนินการสำรวจ กิจกรรมที่ต้องทำแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

3.3.1 การเตรียมการสำรวจ ทำกิจกรรม 5 ประการ (1) เลือกตำแหน่งงานในการ
สำรวจ (2) การจัดทำแบบสำรวจ (3) การเลือกองค์กรที่ร่วมในการสำรวจ (4) การประชุมชี้แจงและการ
ปฐมนิเทศพนักงานสำรวจ และ (5) การทดสอบแบบสำรวจ

3.3.2 การดำเนินการสำรวจกิจกรรมดังนี้ (1) ติดต่อนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูล (2)
เตรียมเอกสารและข้อมูลที่จำเป็น (3) สัมภาษณ์และเก็บข้อมูล และ (4) ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเพิ่มเติม
ภายหลัง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาผลรวมค่าเฉลี่ย (means หรือ average) หรือค่าเฉลี่ย
ถ่วงน้ำหนัก (weighted average) ของข้อมูลจากนั้นทำการสรุปและประมวลผลจากการสำรวจ ซึ่ง
ประกอบด้วยรายละเอียด 2 ประการคือ

3.4.1 จัดทำตารางสรุปข้อมูล

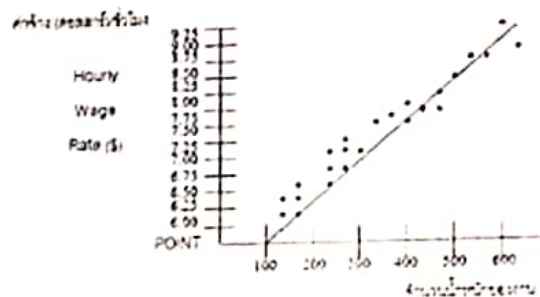
3.4.2 นำข้อมูลมาเรียบเรียงลงในตารางสรุปข้อมูลและจัดทำรายงานผลการ
สำรวจข้อมูลนำตัวเลขข้อมูลที่สำรวจแต่ละบริษัทมาเรียบเรียงกรอกลงในตาราง ดังตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.4 ตัวอย่างรายงานผลการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน ตำแหน่งพนักงานและหัวหน้างาน

รหัสบริษัท	อัตราค่าสุด	อัตรากลาง	อัตราสูงสุด	อัตราเฉลี่ย	จำนวนลูกจ้าง
ก	59.34	1.88	12.40	10.53	1
ข	8.23	9.69	11.14	10.53	1
ง	8.53	10.07	11.60	10.17	3
จ	8.71	10.14	11.56	10.01	1
ก	7.66	9.59	11.49	9.37	2
ช	7.69	9.62	11.55	9.37	14
ท	6.68	10.07	11.51	9.05	1
ธ	7.72	9.07	10.89	9.02	12
ค	6.19	8.05	9.90	8.57	2
น	7.22	8.63	11.46	8.49	3
ส	6.38	7.99	9.59	8.29	2
อ	6.14	7.59	9.05	8.24	1
ป	6.94	8.55	10.14	8.24	3

4. การพิจารณาค่างาน

ในการพิจารณาค่างานประกอบด้วยระดับการจ่ายค่าจ้างและโครงสร้างค่าจ้าง ระดับการจ่ายค่าจ้าง โดยการหาเส้นค่าตอบแทน (compensation curve) ทำได้จากการจัดลำดับภายในกับอัตราค่าจ้างที่สำรวจได้เอามารวมกันเข้าเป็นกราฟที่เรียกว่า ผังการกระจาย (scatter gram) แต่ละจุดตัดกันของค่าจะแนบกับอัตราค่าจ้างในท้องตลาด จุดลงไปเรื่อย ๆ ก็จะได้เส้นแนวโน้มของค่าจ้าง หรือ อาจใช้วิธีการทางสถิติที่เรียกว่า “สมการถดถอย” (regression line) โดยอาศัยเทคนิค least square line method เส้นตรงที่ได้ ก็คือ wage-trend line ดังภาพที่ 6.1 แสดงแนวโน้มเส้นค่าตอบแทน



ภาพที่ 6.1 เส้นค่าตอบแทน (A Wage Curve)

ที่มา : De Cenzo & Robbins, 2005, p.282

โครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน

การจัดทำโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน โดยการจัดกลุ่มงานที่คล้ายกันอยู่ด้วยกัน การกำหนดกลุ่มอาจใช้การแบ่งงานเป็นระดับหรือการให้คะแนน เช่น งานที่ 1 ให้คะแนน 0-100 คะแนน ส่วนงานที่ 2 ให้คะแนน 101-200 คะแนน เรื่อย ๆ ไป ก็จะได้โครงสร้างค่าตอบแทน

การออกแบบโครงสร้าง ลักษณะโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ด้วยอัตราที่แตกต่างกันตามค่าของงานที่ประเมินได้ ทำได้ 3 ลักษณะ (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 114)

1. การกำหนดเป็นขั้นเงินเดือน (step rate structure) เป็นแบบที่ใช้ในระบบราชการ และรัฐวิสาหกิจของไทย โดยจะแสดงขั้นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งระดับต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน โดยมีการกำหนดอัตราค่าสุด (minimum rate) และ อัตราขั้นสูงสุด (maximum rate) ของเงินเดือนแต่ละระดับและระหว่างอัตราค่าสุดและสูงสุด มีการแบ่งเงินเดือนเป็นขั้น ๆ ด้วย

2. การกำหนดเป็นช่วงเงินเดือน (range structure) นิยมใช้ในระบบการบริหารค่าตอบแทนของธุรกิจเอกชน เพราะมีความคล่องตัวในการพิจารณาปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมากกว่า โครงสร้างแบบขั้นเงินเดือน การกำหนดช่วงเงินเดือนโดยแสดงอัตราเงินเดือนหรือ ค่าจ้างขั้นค่าสุดและอัตราขั้นสูงสุด โดยไม่มีการซอยขั้นเงินเดือนเป็นขั้นวิ่งแบบราชการ

3. การกำหนดเป็นอัตราเดียว (single rate) หรืออัตราตายตัว (fixed rate) มีการกำหนดหลายวิธีตามปริมาณงานหรือตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน ลักษณะการกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่นิยมกันมี 3 วิธี คือ

3.1 อัตราค่าจ้างรายชิ้น (piece rate structure)

3.2 อัตราค่าจ้างรายชั่วโมง (hour rate structure)

3.3 อัตราค่าจ้างเริ่มต้น (Starting rate structure) คืออัตราค่าตอบแทน สำหรับพนักงาน

ใหม่

การกำหนดช่วงของค่าตอบแทน

โดยทั่วไปช่วงค่าจ้างและเงินเดือนในระดับล่างจะมีความแตกต่างกันน้อย และจำนวนเงินค่าจ้างหรือเงินเดือนในระดับล่างก็มีจำนวนน้อยด้วย เช่น ในระดับต้นของค่าจ้างและเงินเดือนช่วง หนึ่ง ๆ อาจประมาณร้อยละ 4 แต่เมื่อจำนวนเงินค่าจ้างสูงขึ้นช่วงหนึ่ง ๆ อาจเพิ่มขึ้นประมาณ ร้อยละ 8 หรือ ร้อยละ 10 เป็นต้น จำนวนของการเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงอาจเลือกปฏิบัติได้ 2 แบบ

1. แบบให้เพิ่มขึ้นเท่ากัน หรือเพิ่มขึ้นเป็นอัตราตายตัว ขั้นละเท่า ๆ กัน เหมาะสำหรับงานที่จ่ายค่าจ้างเป็นชั่วโมง งานเสมียน และงานอื่นที่อยู่ในระดับล่างขององค์การรวมทั้งงานของรัฐ นอกจากจะเพิ่มในอัตราเท่า ๆ กันแล้ว ก็ยังจะกำหนดช่วงไว้จำกัด จะขึ้นสูงกว่าช่วงนั้นไม่ได้

2. แบบให้เพิ่มขึ้นไม่เท่ากันหรือน้อย ยึดหยุ่นตามผลงานแต่ละคน มักจะใช้กับงานระดับบริหาร งานวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจำนวนเงินในแต่ละช่วงจะมากหรือน้อยตามผลงาน ก็ยังไม่จำกัดขั้นสูงสุดของอัตราค่าจ้างและเงินเดือนอีกด้วย

ช่วงค่าจ้างเงินเดือนขั้นต้น ๆ แต่ละช่วงจะมีจำนวนจำกัด แต่สามารถเพิ่มให้สูงขึ้นไปด้วยกำหนดให้อยู่ในลักษณะอัตราก้าวหน้า (progressive rate) โดยมีหลักดังนี้

(1) วิธีแรกให้ถือเกณฑ์อายุการทำงาน คือ ทุกคนที่ทำงานครบเวลาที่กำหนดจะได้เลื่อนขั้น เช่น งานเสมียนปีแรกเงินเดือน 1,700 บาทเมื่อทำงานได้ 1-3 ปี จะได้เพิ่มเงินเดือน เดือนละ 300 บาททุกปีจนครบ 3 ปีเป็นต้น วิธีนี้ไม่มีผลจูงใจพอ จึงดัดแปลงให้เพิ่มเงินเดือนแบบกึ่งอัตโนมัติ คือ บุคคลใดปฏิบัติไม่ได้ผลงานโดยเฉลี่ยถึงขั้นต่ำของมาตรฐานที่กำหนดไว้จะไม่ได้รับขั้นเงินเดือนค่าจ้าง

(2) วิธีที่สองให้ถือเกณฑ์ผลงาน เช่น กำหนดว่าผู้มีผลประเมินระดับดีมากจะได้ร้อยละ 18 ของค่าจ้างที่ได้มอบระดับดีจะได้ร้อยละ 12 ระดับพอใช้จะได้ร้อยละ 6 ถ้าต่ำกว่าจะไม่ได้รับขั้นค่าจ้าง เป็นต้น วิธีนี้ต้องอาศัยการประเมินงานที่ดี เพื่อป้องกันความรู้สึกไม่เป็นธรรม

(3) วิธีที่สามวิธีผสมระหว่างการใช้เกณฑ์อายุการทำงานกับการใช้เกณฑ์ผลงาน ในแต่ละช่วงของการขึ้นค่าจ้างจะนำเอาเกณฑ์อายุการทำงานส่วนหนึ่งและเอาเกณฑ์ผลงาน อีกส่วนหนึ่ง โดยคนที่มียุทธการที่เท่ากันจะได้ช่วงการขึ้นค่าจ้างเท่ากัน แต่คนที่ทำงานได้ ผลดีกว่าจะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นมากกว่าส่วนของผลงานจะนำมาบวกเข้ากับช่วงค่าจ้างที่คิดตามอายุการทำงานแล้ว

ความแตกต่างของลักษณะของค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ในภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน

ลักษณะของค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน ของภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน มีความแตกต่างกันดังนี้ (ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต อ้างใน <http://www.fms.ssrui.ac.th> songsak ManageHR.pdf)

1. ภาคราชการ โครงสร้างของภาคราชการนั้นแยกตามประเภทของข้าราชการ ซึ่งมีความจำเป็นต้องจัดทำโครงสร้างที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน และคุณลักษณะของคน ที่เข้ารับราชการประเภทนั้น เช่น ข้าราชการตุลาการ ข้าราชการทหาร ข้าราชการครู เป็นต้น โครงสร้างค่าจ้างภาคราชการได้จัดทำเป็นโครงสร้างเดียวเพื่อใช้กับข้าราชการทุกประเภท แต่เพื่อสร้างเสริมและรักษาความเป็นธรรมสำหรับข้าราชการทุกประเภท จึงกำหนดให้ คณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนแห่งชาติ (กงช.) เป็นองค์กรในการกำกับดูแลโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน หรือบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการทุกประเภท

2. ภาครัฐวิสาหกิจ โครงสร้างค่าจ้างของ รัฐวิสาหกิจมีความคล้ายคลึงกับโครงสร้างของภาคราชการกล่าวคือ ไม่ได้จัดทำเป็นโครงสร้างหรือบัญชีอัตราเงินเดือนฉบับเดียวแล้วใช้บังคับกับ รัฐวิสาหกิจเช่นเดียวกับที่ภาคราชการไม่ได้จัดทำเป็นบัญชีอัตราเงินเดือนฉบับเดียว แล้วใช้บังคับ ข้าราชการ ทุกประเภทหากแต่ให้ รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเป็นผู้จัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนของตนเอง ขึ้นมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของตน แต่เพื่อความเป็นธรรมและเพื่อให้โครงสร้างค่าจ้างของ

รัฐวิสาหกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันทางราชการจึงลงกำกับดูแลโครงสร้างค่าจ้างภาครัฐวิสาหกิจควบคู่ไปกับโครงสร้างเงินเดือนของภาคราชการ

3. ภาคเอกชน โครงสร้างค่าจ้างในภาคเอกชน เป็นโครงสร้างค่าจ้างของแต่ละกิจการ ซึ่งมีความแตกต่างกันหลากหลายมากทั้งประเภทของธุรกิจ อุตสาหกรรม และท้องที่ ตลาดสินค้า ตลาดแรงงาน รวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถในการจ่ายของกิจการนั้น แม้ว่าโครงสร้างภาคเอกชนจะยึดหลักเกณฑ์ความเท่าเทียมภายในโดยมีการประเมินค่างาน และจัดระดับงานคล้ายกับทางราชการและรัฐวิสาหกิจ และมีการสำรวจค่าจ้างเงินเดือน เพื่อใช้ในการจัดโครงสร้างค่าจ้างเพื่อสร้างความเท่าเทียมภายนอกกิจการ ซึ่งเป็นการคำนึงตลาดแรงงานที่ตลาดแล้ว แต่ละกิจการก็มีการบริหารที่เป็นอิสระขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท

แนวโน้มของการจ่ายค่าตอบแทน

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบต่อค่าตอบแทน ทำให้ต้องมีการพิจารณาปรับปรุงการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. แนวโน้มการจ้างตนเอง (self-employment trends) เป็นรูปแบบการจัดหาภายนอก (outsourcing) เสนองานใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร ผลมาจากองค์กรปรับลดขนาด (downsizing)

2. งานในฐานะโอกาสของการพัฒนาบุคคล (job as personal development) ผลมาจากคนเริ่มเข้าใจว่าอาชีพเป็นการสะสมและพัฒนาทักษะมากกว่าเป็นแค่บันไดสู่ตำแหน่งที่สูง

3. การเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของบริษัทเล็ก ๆ (the rapid rise of the small company) คนส่วนมากจะหันไปทำงานบริษัทเล็ก ๆ แต่ค่าตอบแทนไม่แพ้บริษัทใหญ่ เพราะบริษัทเล็กไม่ได้ใช้มีอาชีพ แต่เน้นความสามารถทางการตลาดเป็นหลัก

4. งานในฐานะสิ่งสนับสนุนการใช้ชีวิต (job as supporting personal lifestyles) คนต้องการให้องค์การมอบสิ่งที่เป็นประโยชน์คือสวัสดิการการทำงานต้องการทำงานแบบยืดหยุ่นเพื่อแบ่งเวลาให้ครอบครัว

5. ชุมชนทำงานระดับโลก (the global work community) คนต้องการทำงานต่างประเทศเพื่อหาประสบการณ์และท่องเที่ยว การสรรหาทั่วโลกกระทำได้โดยผ่านทางอินเทอร์เน็ต ทำให้ค่าตอบแทนกลายเป็นค่าตอบแทนแก่ชุมชนทั่วโลกและเป็นเกณฑ์ระดับโลก

6. ตลาดของผู้ขายที่แยกออกเป็นส่วนตัว ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนต่างกันไปตามกลุ่มย่อยในอนาคตจะมีการอพยพกำลังแรงงานและการแข่งขันด้านทักษะและการศึกษาสูงขึ้น การพิจารณาค่าตอบแทนจะผสมระหว่าง งาน คน และตลาด การสำรวจค่าตอบแทนจะมีการพยากรณ์อุปสงค์และอุปทาน

7. ค่าตอบแทนที่มองไม่เห็น (the visible and invisible) ค่าตอบแทนเหล่านี้จะมีคุณค่าต่อคนต่อกลุ่มการจ่ายค่าตอบแทนจะตรงกับความต้องการเฉพาะแต่ละคนมากขึ้นซึ่งต้องใช้นักวิชาชีพเข้ามาจัดการ

8. การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและค่าตอบแทนผันแปร (equity and variable pay) จึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของพนักงานและมูลค่าหุ้นของบริษัท โดยกระจายหุ้นสู่ระดับล่าง หรือการปรับปรุงสร้างทีมงาน และวัดผลงาน

9. ค่าตอบแทนและการติดต่อสื่อสาร (compensation and communication) ต้องมี กลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้นักงานเข้าใจ และสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ

10. เศรษฐกิจที่ไม่มีเงินเฟ้อ (no-inflation economy) ธุรกิจจะมีการเงิน ส่วนหนึ่งตามภาวะเงินเฟ้อ จึงทำให้ธุรกิจไม่มีปัญหาเรื่องเงินเฟ้อ

11. บทบาทที่เปลี่ยนไปของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และค่าตอบแทน (the changing role of human resource and compensation practitioners) การปรับรื้อระบบ (reengineering) จะมีผลทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และค่าตอบแทนเล็กลง และมีแนวโน้มว่าหน่วยงานหลักจะบริหารด้านนี้เอง

12. ที่ปรึกษาภายนอกและนักวิชาการภายใน (outside consultants and academics within company) เนื่องมาจากสาเหตุการลดขนาดฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาภายนอกและนักวิชาการที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางเข้ามาช่วย

สรุป

ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งของ เงิน หรือรางวัลที่พนักงานได้มาจากการทำงานให้นายจ้าง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัลเหม่าจ่ายหรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ประเภทของค่าตอบแทน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หลักการที่นำมาประกอบการกำหนดค่าตอบแทนได้แก่ การเปรียบเทียบค่าตอบแทนระหว่างองค์การทั่วไปในตลาดแรงงาน มาตรฐานการครองชีพ ความสามารถในการทำงานหรือในการสร้างผลผลิตของ คนงาน ความสามารถในการเจรจาต่อรอง และพิจารณาค่าของเงินที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนขั้นตอนการกำหนดอัตราค่าตอบแทนได้แก่ 1) การวิเคราะห์งาน 2) การประเมินค่างาน 3) การสำรวจค่าจ้าง และเงินเดือนและ 4) การพิจารณาทำงานเป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. ค่าตอบแทนหมายถึงอะไร ค่าตอบแทนมีกี่ประเภท จงอธิบาย
2. หลักการจ่ายค่าตอบแทนมีอะไรบ้าง ระบุเป็นข้อๆ พร้อมอธิบาย
3. กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนมีกี่ประการ อะไรบ้าง จงอธิบาย
4. การกำหนดอัตราค่าตอบแทนมีกี่ขั้นตอน จงอธิบาย

บทที่ 7

การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งผลให้ระบบสังคมโดยทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ ทั้งรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ การจัดการในการผลิต การจัดจำหน่ายการขายและการบริหารและกระแสของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องปรับทางธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจประการหนึ่งที่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารงานไปให้ทันกับกระแสของโลกาภิวัตน์ ฉะนั้นจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ได้คุณภาพทั้งทรัพยากรทางปัญญาและทรัพยากรด้านแรงงานเพื่อสามารถรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะสถานการณ์ของกระแสโลกาภิวัตน์ด้านตลาดโลกทั้งตลาดแรงงานและตลาดการผลิตมีการขยายกว้างขึ้น ส่งผลทำให้เกิดการลงทุนไหลไปสู่แหล่งแรงงานราคาถูกกว่าประเทศไทย เกิดผลกระทบต่อการจ้างงานในประเทศหรือจากการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งเขตเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศในภูมิภาคต่างๆ ก่อให้เกิดการประสานซึ่งต้องปรับกระบวนการผลิตจากเดิมไปสู่การผลิตทุนและเทคโนโลยีระดับสูง ทำให้การผลิตสินค้ามีคุณภาพสูงแต่ราคาถูก เกิดทุนและเทคโนโลยีขั้นสูง กำลังคนจะต้องมีฝีมือและทักษะหลายด้าน หรือหลากหลายมิติ และสถานการณ์ด้านระบบการค้าเสรีของโลก มีกฎเกณฑ์และยุติธรรม ภาวการณ์ค้าระหว่างประเทศลดลงการเชื่อมโยงถึงกันเพื่อการนำเข้า-ส่ง สามารถทำได้ทั่วโลก จึงส่งผลทำให้เกิดการจ้างงานมีมากขึ้นบางประเภทธุรกิจ เช่น ธุรกิจการบินและอุตสาหกรรม หรือธุรกิจที่ใช้ทักษะฝีมือและกำลังคนที่มีความสามารถเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ นอกจากนี้การสื่อสารโทรคมนาคมทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายฐานและปัจจัยการผลิตมีบริษัทข้ามชาติเข้ามาลงทุนมากขึ้น ส่งผลทำให้เกิดลักษณะการผลิตที่ใช้การจ้างเหมาหรือรับช่วง (Subcontract) หรือใช้แหล่งงานภายนอก (Outsourcing) มากขึ้น มีการเคลื่อนย้ายกำลังคนไปสู่ที่มีค่าจ้างสูงมาก ทำให้เกิดการท้าทายต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์นั้น มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากคือธุรกิจในสถานการณ์การแข่งขัน หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่องานบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วแต่กลับไปใช้รูปแบบการบริหารบุคคลแบบเดิมๆ ซึ่งจะทำให้องค์กรแห่งนั้นสูญเสียมามากยิ่งขึ้น

ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการคัดลอกองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การคัดลอกความรู้นี้ได้ถูกพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแนวทางและหลักการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน จากการทบทวนเอกสารคำราที่เกี่ยข้องพบว่านิยามความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันไปตามบริบทของปรากฏการณ์ อาทิ ในองค์กร ชุมชน สังคมหรือโลก เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือมุ่งที่การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับคนเพื่อให้สามารถสร้างผลผลิต (productivity) เชิงสร้างสรรค์ได้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มที่ตนอยู่ร่วมเป็นสำคัญ (Rennie, 2003, p.35)

Werner and DeSimone (2006, p. 6) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการจัดระบบวางแผนและออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรมีโอกาสได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานทั้งที่รับผิดชอบในปัจจุบัน รวมทั้งทักษะที่องค์กรต้องการให้สมาชิกขององค์กรมีในอนาคต โดยมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่การรับสมัครเข้ามาในองค์กร การวางแผนพัฒนาสมาชิกอย่างต่อเนื่องผ่านงานที่สมาชิกรับผิดชอบ มีการวางแผนพัฒนากรอบกลุ่มสมาชิกขององค์กรทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงผู้บริหารระดับสูงแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นรวมทั้งแผนกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าองค์กรมีการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด

เกรียวัลย์ ลิมอักษิณี (2531, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้คือ เป็นเรื่องของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ (learning) เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะหรือความชำนาญ (skill) และทัศนคติ (attitude) ที่เหมาะสม ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (specific knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญก้าวหน้าในงาน

อรุณ วัชรธรรม (2537, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนานุคคล หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และความสามารถ (capacities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งนอกจากนี้ยังได้ยั้งถึงสมัชชาข้าราชการแห่งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา (Civil Service Assembly of the United State of America and Canada) ให้ความหมายของการพัฒนานุคคล หมายถึง กรรณวิธีอันใหม่ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และท่าทีต่างๆ ให้กว้างขวางและก้าวหน้าออกไปเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

จิระ ประवालพฤกษ์ (2538, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

พณีสหนนาทินทร์ (2542, หน้า 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการในการฝึกฝน (training) กับการให้การศึกษา (education) ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานการศึกษา มีความหมายไปในเชิง การเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่ เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับ ตำแหน่งใหม่ที่มีธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม

Harbison and Myers (1964, p. 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการของการพัฒนาด้านของพฤติกรรมการรอบรู้ ทักษะในตัวของ พนักงานทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนการปฏิบัติงานและให้สามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้

Nadler (1980, p. 2) กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงประสบการณ์ เรียนรู้ที่จัดให้มีขึ้นโดยนายจ้าง ภายในระยะเวลาที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพื่อสร้างความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าของตัวพนักงานเอง

Raymond (1999, pp. 3-4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของการ พัฒนาและฝึกอบรมว่าเป็นความพยายามขององค์กรที่จะนำเรื่องของการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการ ประเมินผลการทำงานทั้งนี้เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งถือเป็น จุดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของงานและเป้าหมายของตัวพนักงานเอง ก็เป็นไปในเรื่องของการ "ได้รับความรอบรู้ การมีทักษะและการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเป็นสำคัญ ในการโครงการฝึกอบรม สำหรับการปฏิบัติการกิจแต่ละวัน

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการคัดลอกองค์ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากการศึกษาค้นคว้า สมาชิกในกลุ่มได้ทำการรวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ออกเป็นหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแบ่งสรุปความหมายได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์ และเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยวิธีการ 3 ประการ คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา (ศุจิตรา ธนานันท์, 2548, หน้า 37; Mondy & Neo, 2005, p. 202; Raymond, 1999, pp. 3-4; Werner & DeSimone, 2006, pp. 11-12) โดยผู้วิจัยสรุปเป็นสาระสำคัญวิธีการ ทั้ง 3 ประการ ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (training) เป็นการพัฒนาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็น ในงานปัจจุบัน (present job) โดยเป้าหมายการฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะของ บุคลากรในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งของตน ซึ่งผู้ผ่านการอบรมจะสามารถนำความรู้ไป ใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (education) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานในอนาคต (future job) เป้าหมายการศึกษาเพื่อเป็นการเตรียมคนสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การพัฒนา งานสายอาชีพ (career development) และเพื่อป้องกันการสูญเสียบุคลากร

3. การพัฒนา (development) คือ การเรียนรู้นอกเหนือจากงานปัจจุบัน (not focus on the job) เป็นการเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตในระยะยาว โดยการพัฒนาเน้นที่ คนและงานในอนาคต

กลุ่มที่ 2 นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และสมรรถภาพ (capacities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่งให้ดีขึ้น โดย หมายรวมถึงกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่จะปฏิบัติ จัดทำในช่วงที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นพัฒนาใน 3 ส่วน คือ การพัฒนาบุคคล (Individual Development-ID) การพัฒนาวิชาชีพ (Career Development-CD) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development-OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตคุณภาพโอกาสและการเพิ่มผลผลิตที่สูงสุด ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (บุญขงชื่น สุวิมล, 2550; Rennie, 2003, p. 35; Werner & DeSimone, 2006, pp. 11-12; Wexley & Latham, 2002, pp. 9-10)

โดยมีสาระสำคัญการพัฒนาทั้ง 3 ส่วน ได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคคล เป็นการช่วยให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง ของคน ทำการเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนของคน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพ องค์กร ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยรูปแบบการพัฒนาจะเป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจาก การผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง อาจเป็นแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการหรือเป็นการอบรม ขณะปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาวิชาชีพ เน้นการวิเคราะห์เพื่อรับรู้ถึงความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรมและการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานใน อนาคตในการพัฒนาอาชีพนั้นทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย โดยตัวบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพของคนและใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนา อาชีพในหน่วยงานของคนให้มากที่สุด ในส่วนองค์กรจะต้องมีกิจกรรมครอบคลุมระบบการให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมการสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งแผนงานเส้นทางอาชีพ (career path)

3. การพัฒนาองค์กร มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ โดยพยายามปรับโครงสร้างวัฒนธรรม กระบวนการบริหารและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกันโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์กรปรับตัวด้วยตนเองและมองเห็น ปัญหาและความอ่อนแอขององค์กรแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

กลุ่มที่ 3 นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการพัฒนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยการบูรณาการการเรียนรู้กับงานเข้าด้วยกันซึ่งสามารถนำมาบูรณาการกันได้ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Marquardt, 1996, pp. 21-22) โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ เกิดขึ้น 3 ระดับ อาจเกิดทีละระดับหรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ (กรจริย ฒ ตะกั่วทุ่ง, 2551)

1. ระดับบุคคล (individual) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้พัฒนา ลักษณะเขาว์ปัญญาทัศนคติ โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่นได้ การ เรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2. ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work group or team) ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ลักษณะความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกัน ด้วย เหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือ ส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มการเรียนรู้ระดับกลุ่มจะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการ กลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

3. ระดับระบบโดยรวม (the system) ได้แก่ การนำความรู้ ลักษณะความสามารถและทุก อย่างที่แต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ระดับนี้จะเกิดขึ้นได้ องค์กรต้องให้อำนาจบุคคลในการใช้ความรู้ทีมเพื่อองค์กรและต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับ คุณภาพชีวิตการทำงาน โดยกระบวนการเรียนรู้ สามารถแบ่งออกเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ใน อดิการการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันและการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต (สุจิตรา ธนานันท์, 2548, หน้า 30)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้มนุษย์เจริญและมีศักยภาพมากขึ้นโดยการ พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความเป็นมือ อาชีพสามารถช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระแสการพัฒนาบุคลากรที่มีการกล่าวถึงกันมาก โดยเฉพาะในยุคเศรษฐกิจตกสะเก็ดเช่นนี้ เท รนการพัฒนาบุคลากรถือได้ว่าเป็นหนึ่งในกระแสที่ยังไม่ตกยุค ซึ่งองค์กรต่างให้ความสำคัญมากขึ้นใน ทุกวันนี้ อย่างไรก็ตามเมื่อกกล่าวถึงคำว่าพัฒนาบุคลากรมีผู้บริหารหลายคนมาสับสนว่าเป็นเรื่อง เดียวกับการฝึกอบรมหรือไม่

หากถามว่าการฝึกอบรม หรือ Training เป็นเรื่องเดียวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หรือไม่ พบว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่เรื่อง เดียวกัน แต่เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ซึ่งศาสตร์ด้านการฝึกอบรมนั้นจะเกิดขึ้นมามาก่อน มากกว่า 60 ปี โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในปัจจุบัน แต่การ

ฝึกอบรมนั้นไม่ใช่เครื่องมือที่จะแก้ไขปัญหาคือความไม่พึงพอใจในการทำงานอันเป็นผลมาจากการมีผลตอบแทนที่ได้รับลดลงหรือเป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหาคือความไม่พึงพอใจที่มีต่อระบบการทำงาน และเครื่องมือ (Tools) ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบเพื่อการเรียนรู้ระยะสั้นโดยเน้นไปที่การปรับปรุงและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานปัจจุบัน ทั้งนี้การฝึกอบรมจะนำมาประยุกต์ใช้สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างที่แตกต่างกันไป เช่น การจัดอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมพนักงานที่จะต้องรับผิดชอบงานโครงการเฉพาะอย่าง เป็นต้น

พบว่าการฝึกอบรมจะมีแนวคิดและหลักปฏิบัติที่แตกต่างไปจากแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและการสร้างความเจริญก้าวหน้าในสาขาอาชีพให้กับพนักงาน ทั้งนี้การพัฒนาหรือ Development นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การกำหนด การสนับสนุน และการช่วยให้พนักงานมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ซึ่งแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะช่วยทำให้พนักงานเป็นนักบริหารงานที่เก่ง (Work Smarter) มากกว่าการเป็นบุคคลที่มุ่งแต่ทำงานหนักเท่านั้น (Work Harder) (Rothwell และ ทิมมามัน, 2003)

หากเปรียบเทียบความแตกต่างกันระหว่าง Training และ HRD แล้ว พบว่า Rothwell และ ทิมมามัน (2003) ได้กล่าวถึงแนวคิดและหลักปฏิบัติของทั้งสองคำนี้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ประเด็นในการพิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ความหมาย	การฝึกอบรมเน้นการกำหนดและการพัฒนาความสามารถ (Competency) ที่สำคัญที่จะส่งผลให้พนักงานทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้ดีขึ้น	การพัฒนาจะเป็นการบูรณาการแนวคิดของการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน รวมถึงการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาสาขาอาชีพให้กับพนักงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงานและองค์กรในที่สุด
เป้าหมายหลัก	เป้าหมายของการฝึกอบรมมีขึ้นเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของคนที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน	เป้าหมายหลักคือการบูรณาการระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาสาขาอาชีพเข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านการเรียนรู้ที่มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (Planned Learning)

ประเด็นในการพิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ลักษณะทั่วไป	จะเน้นไปที่สถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่มีการกำหนดแผนงานไว้แล้ว	จะเน้นไปที่วัตถุประสงค์ 3 ประการในการเพิ่มความรู้และทักษะของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานที่ได้รับมอบได้ และช่วยพวกเขาให้มีเป้าหมายในอาชีพ/หน้าที่การงานรวมถึงการช่วยให้พวกเขาสามารถมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในกลุ่มงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
แรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	การเรียนรู้เกิดขึ้นจากความสามารถของแต่ละคนในการรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมจะมีผลต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ทำในปัจจุบัน	ทักษะและความรู้ที่เพิ่มขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นจากงานที่ทำอยู่สามารถตอบสนองต่อประสิทธิภาพของผลงานในระดับองค์กรหรือไม่ ดังนั้นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้นั้นจึงไม่ใช่การฝึกอบรมเท่านั้นแต่ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่ถูกนำมาใช้ควบคู่กันไปด้วย เช่น เครื่องมือในการพัฒนาองค์กร และเครื่องมือในการพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น

ประเด็นในการพิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน	จุดมุ่งเน้นของการฝึกอบรมนั้นเป็นการเรียนรู้ระยะสั้นที่ช่วยทำให้การทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนจึงเป็นเพียงรูปแบบของครู/อาจารย์กับนักเรียน/นักศึกษา ทั้งนี้ผู้สอนที่ทำหน้าที่เป็นครู/อาจารย์จะสอนในสิ่งที่ผู้เรียนต้องรู้ ต้องทำ และทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงานนั้นๆ ไปได้ประสบความสำเร็จ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การผ่านการเรียนรู้ที่มีการวางแผนงานไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นไปที่การเสริมความของพนักงานให้สามารถรับผิดชอบงานในอนาคตต่อไปได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการนำเครื่องมือต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตั้งแต่การเรียนรู้ของพนักงานระยะสั้นที่เน้นไปที่การฝึกอบรม รวมไปถึงการเรียนรู้จากกลุ่มคน/ทีมงานผ่านเครื่องมือการพัฒนาองค์การ หรือ Organization Development ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ระยะยาวผ่านเครื่องมือการพัฒนาอาชีพ หรือ Career Development ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนนั้นจึงมีความซับซ้อนและ มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับลักษณะหรือรูปแบบที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น

ในแง่มุมมองจากประสบการณ์ของผู้เขียน ผู้เขียนมองว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีนัยที่เหมือนและแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

นัยที่เหมือนกัน เป็นแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้และความสามารถในการบริหารงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังและต้องการ

นัยที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ระยะสั้น มีระยะเวลาและสถานที่ที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การฝึกอบรมมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดความรู้ (Knowledge) มากกว่าเป็นการฝึกทักษะ (Skill) ในการทำงาน พบว่าผู้ที่รับผิดชอบบริหารงานการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์การก็คือหน่วยงานที่ดูแลงานบุคลากรของบริษัท อาจจะจัดตั้งเป็นฝ่ายหรือแผนกขึ้น แต่สำหรับแนวคิดของการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นให้เกิดผลระยะยาวในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตัวบุคคล ทีมงาน และองค์การ พบว่าผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ หัวหน้างานในแต่ละหน่วยงานรวมถึงหน่วยงานที่ดูแลงานบุคลากรของบริษัท

สรุป เครื่องมือที่ถูกออกแบบและนำมาใช้เพื่อพัฒนาความสามารถและประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานนั้น มิใช่เป็นเพียงแค่การฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องรับผิดชอบเท่านั้น ยังมีอีกเครื่องมือหนึ่งที่นอกเหนือจากการฝึกอบรมนั้นก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะต้องเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการนำเครื่องมือต่างๆของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการปรับปรุงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่เชื่อมโยงผลผลิตที่เกิดขึ้นของพนักงานต่อเนื่องไปยังผลผลิตของทีมงาน หน่วยงาน และผลผลิตขององค์การในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โดยทั่วไป การฝึกอบรมมักจะมีวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ดังนี้

1. พัฒนาด้านความรู้ (cognitive domain)
2. พัฒนาด้านทักษะ (psycho-motor domain)
3. พัฒนาด้านเจตคติ (affective domain)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีกลับไปปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญยิ่ง กระบวนการหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นในการวางแผนโครงการการฝึกอบรม จึงจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและสนองความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนบุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรม (สุนันทา เลาहनนท์ 2546 : 250) ฉะนั้น วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมควรมี 3 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป

- 1.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติใหม่ ๆ
- 1.2 เพื่อให้รับรู้ และนำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และนโยบายใหม่ๆ ที่นำมาใช้
- 1.3 เพื่อให้การใช้เครื่องมือ เครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้อง
- 1.4 เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน

- 1.5 เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้
- 1.6 เพื่อพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งรับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น
- 1.7 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มผลผลิตของงานให้สูงขึ้น

2. วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ขององค์การเน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 2.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่
- 2.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด และสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ด้วย

- 2.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 2.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน โดยให้ความรู้เกี่ยวกับ

เทคโนโลยีใหม่ๆ

- 2.5 เพื่อวางมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากรให้ทุกฝ่ายเกิดความพอใจ
- 2.8 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและอาชีพ
- 2.9 เพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และผู้ที่มีสิทธิ์

3. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล

วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล หมายถึง วัตถุประสงค์ของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ ได้แก่

- 3.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 3.2 เพื่อพัฒนาทำดี บุคลิกภาพ และเจตคติ ในการปฏิบัติงาน
- 3.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
- 3.4 เพื่อฝึกฝนการวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจ
- 3.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดอัตราการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 3.6 เพื่อให้เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของหน่วยงาน หรือองค์การที่

ตนปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น

- 3.7 เพื่อให้ปรับปรุงงานและมีความเข้าใจในหน้าที่การงานของตน

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดกันอยู่ในปัจจุบัน จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (pre promotional training)

การฝึกอบรมก่อนทำงาน สำหรับบุคคลที่จะเข้าทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่การงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ ลักษณะงานที่จะทำได้โดยไม่เกิดความกังวลใจว่าตนเองจะไปเริ่มต้นทำงานอย่างไรกับใคร จะต้องพบปะกับผู้ใดบ้าง ฯลฯ เป็นต้น การฝึกอบรมก่อนการทำงานนี้ปกตินิยมทำในช่วงที่ข้าราชการหรือพนักงานผ่านการสอบคัดเลือกได้แล้ว จะเริ่มเข้าปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานนั้นๆ ก็จะจัดการฝึกอบรม หรือให้การปฐมนิเทศแก่ข้าราชการและพนักงานเหล่านั้นก่อนส่งไปปฏิบัติงาน

2. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (in-service training)

การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่จัดว่าเป็นการฝึกอบรมจัดให้กับบุคลากรประจำการที่ปฏิบัติหน้าที่ไปแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้ความเข้าใจ หรือพัฒนาด้านเทคนิคใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นหรือบางหน่วยงานก็อาจต้องการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง หรือความเข้าใจผิดที่บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีอยู่ให้หมดไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ ก็จะใช้วิธีการฝึกอบรมแบบนี้เท่ากับเป็นการเจาะสนิมบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ

3. การฝึกอบรมในโครงการ (project related training)

การฝึกอบรมในโครงการเป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ เป็นการอบรมเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะประเภทของบุคลากร เช่น การอบรมทางด้านเทคนิค การอบรมในเชิงการจัดการระยะเวลา 1-3 เดือน

4. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (self-development training)

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการฝึกอบรมที่จัดอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ อาจจะเป็นการอบรมเต็มเวลา หรือบางส่วนเป็นเวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานนั้นๆ จะให้การสนับสนุน ส่วนใหญ่จะเป็นการอบรมนอกสถานที่ ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงาน องค์กร จะพัฒนา มีทั้งระยะเวลาด้านและระยะเวลายาว

เป้าหมายของการฝึกอบรม

เป้าหมายของการฝึกอบรมควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น ให้หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน
3. เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น หรือสำหรับงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปในอนาคต
4. เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ในคนระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน ทำให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงาน ได้ดีขึ้น

ความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม

1. การฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีคุณค่า ถูกวิธีและยังเป็นการช่วยลดอุบัติเหตุอีกด้วย
3. การฝึกอบรมจะช่วยให้นักุลากรลดเวลาในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานและสามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ทำให้องค์การหรือหน่วยงานได้รับผลประโยชน์เต็มที่ และสร้างชื่อเสียงให้องค์การ
5. การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้รู้จักทำงานร่วมกัน คิดแก้ปัญหาาร่วมกันสร้างสรรค์ระบอบประชาธิปไตย
6. การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสเลื่อนยศ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น
7. การฝึกอบรมในปัจจุบันเป็นการพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำของบุคลากร
8. การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ทำอยู่แล้ว และพร้อมที่จะรับงานใหม่ในอนาคต

รูปแบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่จะสามารถทำให้องค์กรในองค์กรนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติงานจริงได้รูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมีหลายวิธีพอสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติงานจริง (on-the-job training)

การฝึกอบรมแบบฝึกปฏิบัติงานจริง คือ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากในองค์กรทางอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อย การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานจะดำเนินการขณะที่ผู้เข้ารับการอบรมอยู่ในสถานการณ์ปฏิบัติงานจริง เป็นลักษณะของการเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) ซึ่งมีความเป็นจริงแล้ว พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมด้วยการฝึกงาน และการฝึกอบรมแบบสอนงาน (DeCenzo & Robbins, 1994,p.261)

วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้ฝึกอบรม หรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ มาเป็นอย่างดีก่อน มิเช่นนั้นก็ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้บุคคลที่มาเริ่มงานได้เข้าใจลึกซึ้ง วิธีดำเนินการฝึกอบรมนี้มี 2 ขั้นตอนดังนี้

1.1 ขั้นตอนการฝึกอบรม

1.1.1 กำหนดตารางสอนที่มุ่งเน้นทางด้านความรู้ และทักษะในการทำงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1.2 กำหนดงานที่ใช้ในการฝึกอบรมว่ามีงานอะไรบ้าง และต้องใช้ความรู้ทักษะในระดับใดบ้าง

1.1.3 ต้องมีการเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับผู้ที่จะมาทำการเข้ารับการฝึกอบรม

1.2 ขั้นตอนการฝึกอบรม

1.2.1 วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมเป็นผู้ให้ความรู้ โดยการบรรยาย อธิบาย และสาธิตให้ดู

1.2.2 เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ซักถามข้อสงสัย

1.2.3 ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกทำงานจริงพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลให้ทราบ

1.2.4 ประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้แบบสอบถาม

1.2.5 ติดตามผลงานการฝึกอบรม

2. การฝึกอบรมแบบนอกการปฏิบัติงาน (off the job training)

การฝึกอบรมแบบนอกการปฏิบัติงานมีเทคนิคหลายวิธี เช่น การบรรยาย การใช้ภาพยนตร์ การสาธิต และบทเรียน โปรแกรมการเรียนรู้เป็นต้น การใช้วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ต้องใช้อุปกรณ์การสอน และสถานที่ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ การใช้ห้องประชุมขนาดเล็กที่มีโสตทัศนูปกรณ์ครบถ้วน หรือการใช้กระจกสองทาง (two-way mirrors) (ศิริพงษ์ เสงี่ยม, 2547 : 114)

3. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (orientation training)

การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับการรับพนักงานใหม่ เป็นโปรแกรมที่จัดให้พนักงานใหม่ได้รับความรู้ทางด้านสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้รับทราบความรู้ความเข้าใจ และสะดวกในการทำงานเป็นทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้

- 3.1 การรายงานตัว และแนะนำตัว
- 3.2 ประวัติองค์กร
- 3.3 โครงสร้างการบริหารงานองค์กร
- 3.4 นโยบายขององค์กร
- 3.5 ผู้บริหารงาน และระบบการบริหารงาน
- 3.6 การจ่ายเงินค่าจ้าง และค่าตอบแทน
- 3.7 เงื่อนไขการจ้างงาน
- 3.8 กฎระเบียบข้อบังคับ และการรักษาระเบียบวินัยขององค์กร
- 3.9 การจัดสวัสดิการ

4. การฝึกอบรมแบบจำลอง (simulation training)

การฝึกอบรมแบบจำลอง เป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้มีโอกาสใช้อุปกรณ์เครื่องมือและกระบวนการที่เป็นแบบจำลองที่ใช้ในการทำงานจริงๆ และกระบวนการนี้เหมาะสมกับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่

5. การอบรมโดยอาศัยพื้นฐานคอมพิวเตอร์ (computer-based training)

การอบรมโดยอาศัยพื้นฐานคอมพิวเตอร์ เป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้ฝึกอบรมใช้ระบบฐานคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มความรู้หรือทักษะซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้วิธีการทำงานวิธีนี้จะได้ประโยชน์จากความเร็ว ความจำ และความสามารถในการคำนวณของคอมพิวเตอร์ ซึ่งช่วยในการสอนมีความยืดหยุ่นได้มากยิ่งขึ้น ตัวอย่าง การอบรมโดยอาศัยพื้นฐานคอมพิวเตอร์ (computer-based training) ที่จัดให้กับนายจ้างที่สำคัญๆ ในแถบ Pacific Northwest เพื่อให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นในการฝึกอบรม ผู้สัมภาษณ์บุคลากร เพื่อทำการสัมภาษณ์ได้ถูกต้อง และป้องกันปัญหาด้านกฎหมาย ผู้ฝึกอบรมจะเริ่มต้น

ด้วยการเปิดหน้าจอคอมพิวเตอร์ซึ่งแสดงใบสมัครของพนักงานที่สมบูรณ์เช่นเดียวกันที่มีข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ผู้เข้าฝึกอบรมเริ่มต้นทำการสัมภาษณ์โดยพิมพ์คำถาม ซึ่งจะตอบโดยวิธีโอเพน ทั้งทำหน้าที่เป็นผู้สมัคร และจะตอบคำถามซึ่งจัดโปรแกรมไว้ในคอมพิวเตอร์แล้ว เมื่อถึงตอนสุดท้ายคอมพิวเตอร์จะบอกผู้ฝึกอบรมว่าตรงไหนที่เขาทำผิดและเสนอการสอนในสิ่งที่ทำผิดเพื่อแก้ไข

6. การฝึกอบรมแบบโปรแกรมการเรียนรู้ (programmed instruction training)

การฝึกอบรมแบบโปรแกรมการเรียนรู้ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละบุคคลจะต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้วัสดุฝึกอบรมที่ได้จัดสร้างขึ้นมาสำเร็จรูปแล้ว โดยเรียงลำดับเป็นชุดประกอบด้วยข้อมูลสารสนเทศ คำถามและโจทย์ปัญหา ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเองประกอบด้วย โดยการเขียนคำตอบเพื่อตอบคำถามหรือเลือกคำตอบแบบปรนัย หรือวิธีการอื่น ๆ อีกมากมาย ตามแต่ละสถานที่ฝึกอบรม

7. การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา (case study training)

การฝึกอบรมแบบกรณีศึกษา เป็นวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรมผู้บริหารอย่างแพร่หลาย โดยการฝึกอบรมวิธีนี้ใช้การกำหนดรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์การธุรกิจ แล้วให้ผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องศึกษารายละเอียดของข้อมูลที่เกิดขึ้นทั้งหมด แล้วศึกษาหาเพื่อหาต้นเหตุของปัญหาไปจนถึงวิธีการแก้ไขสรุปผลและประเมินผลว่าสามารถนำไปแก้ไขในสถานการณ์จริง ๆ ได้หรือไม่

8. การฝึกอบรมแบบการแสดงบทบาทสมมติ (role playing training)

การฝึกอบรมแบบการแสดงบทบาทสมมติ เป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาเจตคติของผู้บริหารให้มีความรู้สึกไวต่อทัศนคติการนึกคิดของบุคคลอื่นได้เพิ่มมากขึ้น การฝึกอบรมแบบการแสดงบทบาทสมมติกำหนดขึ้นมา โดยให้จัดกลุ่มผู้ที่แสดงบทบาทสมมติไม่เกิน 12 คน ความสำเร็จของการแสดงบทบาทสมมติขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้แสดงที่ได้รับมอบหมาย และความสามารถของวิทยากรผู้ฝึกอบรม

9. เทคนิคในตะกร้า (in-basket technique)

เทคนิคในตะกร้า เป็นเทคนิคการฝึกอบรมผู้บริหารให้รู้จักคิดหาเหตุผลที่เหมาะสมในการตัดสินใจในเทคนิคนี้วิทยากรผู้ฝึกอบรมจะต้องจัดวัสดุต่าง ๆ ไว้ในตะกร้า เช่น ใบบันทึกเดือนความจำจดหมายที่ต้องพิมพ์ เป็นต้น ผู้เข้าฝึกต้องวิเคราะห์ และวิจารณ์การกำหนดจากวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ในตะกร้าภายในเวลาที่กำหนดให้สิ่งที่สำคัญ คือการ กำหนดวัสดุต่างๆ ลงในตะกร้า ต้องเหมือนกับวัสดุที่ใช้ในการบริหารธุรกิจจริงๆ และต้องเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจได้

10. การฝึกอบรมแบบเกมธุรกิจ (business games)

การฝึกอบรมแบบเกมธุรกิจ เป็นการฝึกอบรมที่มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น เกมธุรกิจนี้จะฝึกอบรมให้ผู้บริหารมีความรู้ และทักษะในการดำเนินการเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและพนักงานทางหมดที่มีอยู่ในองค์การของเกมธุรกิจ เพราะมันเป็นตัวสร้างสมมติฐานที่เป็นปัญหาจริงของการบริหารธุรกิจ

11. การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น (short courses training)

การฝึกอบรมแบบหลักสูตรระยะสั้น แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ

11.1 รูปแบบที่ 1 เป็นการฝึกอบรมโดยองค์การหรือหน่วยงานที่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารและพนักงานที่ต้องการฝึกอบรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการโครงการฝึกอบรมหลักสูตรนี้ส่วนใหญ่จะใช้เวลาการฝึกอบรม 1-3 วันเป็นอย่างมาก

11.2 รูปแบบที่ 2 เป็นการฝึกอบรมที่จัดโดยองค์การหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการฝึกอบรมและพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมเป็นต้น หลักสูตรที่จัดฝึกอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้นตั้งแต่ 3 เดือนหรือ 6 เดือน เป็นหลักสูตรด้านวิชาการที่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่อย่างรวดเร็ว เช่น การบริหารงานหรือการจัดการเทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการพัฒนางานด้านเครื่องจักรกล เป็นต้น

12. การบรรยาย (the lecture)

การบรรยาย เทคนิคนี้ใช้เวลาไม่มากและเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารความรู้วิชา ผู้บรรยายอาจเป็นศาสตราจารย์ผู้มีความรู้ในสาขาวิชานั้นๆ เป็นอย่างดี และต้องเป็นผู้กระตือรือร้นในการพูดที่จูงใจด้วยตลอดจนสามารถนำแนวคิดทฤษฎีมาผสมผสานกับแนวการปฏิบัติได้ รวมถึงสามารถนำแนวคิดใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังอาจมีการซักถามตอบข้อสงสัยให้ผู้เข้าร่วมฟังมีส่วนร่วมด้วย

13. เทคนิคการใช้โสตทัศนูปกรณ์ (audiovisual techniques)

เทคนิคการใช้โสตทัศนูปกรณ์ เป็นการใช้สื่อต่างๆ ประกอบการฝึกอบรม เช่น ภาพยนตร์ โทรทัศน์วงจรปิด เทปวิทยุ วิดีโอเทป เป็นต้น เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีประสิทธิผลมากและได้รับการใช้อย่างกว้างขวาง โสตทัศนูปกรณ์มีราคาแพงกว่าการใช้การบรรยายในห้องประชุมมาก แต่ก็มีข้อดีบางประการ ซึ่งโสตทัศนูปกรณ์สามารถใช้ได้ในสถานการณ์ต่อไปนี้คือ (1) เมื่อมีความต้องการแสดงภาพสิ่งวิจิตรที่เป็นลำดับขั้นที่ควรต้องทำความเข้าใจ เช่น ในการสอนการซ่อมโทรศัพท์ ผู้บรรยายจะต้องสามารถแสดงการกระทำตอบคำถาม และมีความสามารถในการเคลื่อนไหวเร็วหรือช้าก็ได้ (2) เมื่อมีความต้องการให้ผู้ฝึกอบรมเข้าสู่เหตุการณ์ที่ไม่ง่ายต่อการสาธิต เช่น การท่องเที่ยวโรงงาน หรือการผ่าตัด (3) เมื่อองค์การจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานบ่อย ๆ ซึ่งการนำพนักงานไปฝึกอบรมนอกสถานที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

13.1 การฝึกอบรมทางไกล (teletraining)

เป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การใช้การประชุมทางไกล (teleconference) โดยใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งต่างคนต่างมีจอภาพคอมพิวเตอร์ที่สามารถมองเห็นกันได้ มีลักษณะและการฝึกอบรมเป็นระบบ เครือข่าย (network) บางครั้งใช้การประชุมโดยใช้วิดีโอ (video conferencing) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540 : 823) ในปัจจุบันได้มีหลายบริษัททดลองใช้การฝึกอบรมทางไกล (teleraining) ซึ่งผู้ให้การฝึกอบรมในสำนักงานใหญ่ สามารถครอบคลุมกลุ่มพนักงานในสาขาต่างๆ โดยใช้โทรศัพท์เพิ่มคอสต์ได้ ดังอย่าง บริษัท AMP Incorporated ใช้ดาวเทียมเพื่อฝึกวิศวกรและช่างเทคนิคจำนวน 165 หน่วยงาน ในสหรัฐอเมริกา และจำนวน 27 หน่วยงานในประเทศอื่นๆ โดยบริษัทใช้เครื่องมือไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ในการเชื่อมต่อเพื่อลดต้นทุนสำหรับโปรแกรมฝึกอบรม

13.2 การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอ (video conferencing)

เป็นกลไกซึ่งติดตั้งโทรศัพท์ และวิดีโอกับผู้ใช้เป็นสมาชิกกลุ่มเพื่อจะได้เห็นบุคคลที่กำลังพูดในช่วงการประชุมจึงเป็นสิ่งที่เพิ่มความนิยมในการใช้ฝึกอบรมพนักงาน โดยการเชื่อมต่อกลุ่ม 2 กลุ่มหรือมากกว่า ในระยะทางไกล โดยใช้สื่อวิทยุและสื่อโทรศัพท์เพื่อช่วยในการประชุม การประชุมทางไกลด้วยวิดีโอ (video conferencing) เป็นผลทำให้คนอื่นๆ ที่หนึ่ง (เช่น ในเมืองหนึ่ง) สามารถติดต่อสื่อสารกับคนอื่นๆ ในอีกเมืองหนึ่ง หรืออีกประเทศหนึ่งหรือกลุ่มหลายๆ กลุ่มในหลายๆ เมือง โดยผ่านทางโทรศัพท์หรือดาวเทียมซึ่งในการใช้สื่อชนิดนี้ควรต้องมีการจัดเตรียมคำแนะนำในการฝึกอบรมไว้ล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือการใช้งาน ผู้เรียนจะสามารถใช้เป็นแนวทางในประเด็นที่ผู้สอนพูดข้อควรระวังในการประชุมทางไกล มีดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการใช้เครื่องประดับที่ส่งประกายแวววาว
2. มาถึงสถานที่ที่บรรยายก่อนเวลาอย่างน้อย 20 นาที
3. ทดสอบเครื่องมือที่จะใช้ทั้งหมดก่อนการบรรยาย เช่น ทดสอบเสียง และแสงที่จะใช้
4. ปรับแสงให้พอเหมาะเท่าที่เป็นไปได้เพื่อไม่ให้มีเงา
5. มีการให้ผู้เข้าร่วมประชุมแนะนำคักเคื่อน
6. หลีกเลี่ยงการฉายภาพเพียงกลุ่มเดียว หรือหลีกเลี่ยงการนำเสนอเฉพาะในวิดีโอแต่

ควรเน้นการมีส่วนร่วม ในห้องประชุม

7. ใช้น้ำเสียงและคำพูดที่ชัดเจน อย่าใช้ภาษาที่ซับซ้อนเข้าใจยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนที่อยู่ในหน่วยงานอื่นใช้ภาษาอื่น

8. จงจำไว้ว่าการเคลื่อนไหวร่างกายมากเกินไป เป็นสาเหตุทำให้รบกวนต่อการแพร่สัญญาณภาพหรือการส่งภาพ

14. การประชุมอภิปราย (the conference method)

การประชุมอภิปราย เป็นการฝึกอบรมที่เน้นการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา (problem solving conference) หรือการประชุมแบบอภิปรายกลุ่ม (group discussion) ในการประชุมประเภทนี้เราจะให้โอกาสให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาและคิดสังใจร่วมกัน ไม่ว่าเขาจะมีตำแหน่งระดับในองค์กรก็ตามสิ่งที่ได้ในการประชุม คือ ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งประสบการณ์ในอดีต ปัจจุบัน และได้มีการปรับรูปแบบในด้านทัศนคติวิธีการคิดระหว่างประชุม

15. การระดมสมอง (brain storming)

การระดมสมอง เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมให้บุคคลได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา โดยมีกระบวนการดังนี้

- 15.1 จัดกลุ่มประมาณ 23-30 คน นั่งตามสบาย
- 15.2 ใช้กระดานคำหรือแผ่นภูมิ เพื่อบันทึกความคิดเห็น
- 15.3 ตั้งปัญหา
- 15.4 ตั้งกฎกติกา
 - 15.4.1 ยังไม่มีการตัดสินหรือประเมินแนวความคิดในตอนนี้
 - 15.4.2 ปลดปล่อยให้คิดอย่างเสรี ไม่ว่าจะกว้างขวางเพียงใด
 - 15.4.3 อาศัยฟังแนวคิดของผู้อื่นด้วย
 - 15.4.4 ยิ่งมีความคิดหลากหลายยิ่งดี จะมีจำนวนมากเท่าที่เราต้องการ
- 15.5 ผู้นำถามความคิด เขียนรายการไว้ในกระดาน จัดกลุ่มความคิดเป็นกลุ่ม ๆ
- 15.6 ผู้นำสรุปได้ข้อยุติเป็นข้อตกลงร่วมกัน

16. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้าหรือวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา โดยมีผู้นำกิจกรรมคอยช่วยเหลือแนะนำ กำกับดูแล เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้ รู้จักการแก้ปัญหา ให้ได้รับประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดของการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ หรือบางทีอาจจะพบปัญหาและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดในการฝึกอบรม สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นต้นว่า

1. สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ซึ่งทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมไม่สามารถใช้ทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน
2. บุคลากรรวมทั้งพนักงานไม่มีแรงจูงใจที่จะทำให้การทำงานออกมามีคุณภาพดี
3. ในการจัดฝึกอบรมยังขาดปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งทำให้ขาดประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามผลที่คาดไว้ เช่น ปัจจัยด้านการเงิน บุคลากร เทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. การอบรมภาคความรู้ และภาคปฏิบัติไม่มีความสอดคล้องกัน
5. ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่นำความรู้ที่ได้มาไปใช้กับการทำงาน เพราะคิดว่าความรู้ที่ตนเองมีอยู่ถูกต้องและดีอยู่แล้ว
6. ผลของการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้ที่เข้ารับการอบรม ยังเป็นสิ่งที่ไม่มีการวัดผลกัน อย่างจริงจัง
7. วิทยาการขาดประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ ยังคงยึดติดกับการฝึกอบรมรูปแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ทางด้านการเรียนการสอน

กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกงาน หมายถึง ลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีระบบ ซึ่งขั้นตอนการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้ (Cascio, 1995 : 253)

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรม ในการวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมมี 3 ประการ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์กร เป็นการตรวจสอบเป้าหมายและแนวโน้มต่าง ๆ ขององค์กรที่จะกำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม รวมทั้งการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานและตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต่อการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน นั้นๆ เป็นอย่างไร เพราะข้อมูลเหล่านี้สามารถช่วยให้ผู้ที่จัดการฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

1.3 การวิเคราะห์บุคคล เป็นการวิเคราะห์ตัวผู้ปฏิบัติงานว่า แต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานอยู่ในระดับใด คล้ายกับการวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ แต่การวิเคราะห์บุคคลจะเน้นไปที่ตัวบุคคลว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีเพียงใดเพื่อจะใช้พิจารณาว่าบุคลากรนั้นควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม จากที่เราได้ข้อมูลต่างๆ ของการวิเคราะห์ของความต้องการแล้ว ก็จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและยังเป็นที่กำหนดแนวทางการประเมินผล โครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่นั่นจะต้องมีความชัดเจน กระชับและสามารถวัดได้

3. การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

การคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม จะทำได้เมื่อทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่าคืออะไรแล้ว ต่อมาก็จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม โดยจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ วิธีการ อบรม สื่อการสอน วิทยากรและเวลาสำหรับการฝึกอบรม

4. การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล โดยเกณฑ์การประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้เพราะเกณฑ์การประเมินผลเป็นมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรจะระบุว่าพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรม จะต้องมีการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ หรือ ความสามารถ

5. การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมหลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมา ก็คือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์สื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร และยังต้องคอยดูแลประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วยรวมทั้งต้องเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหา หรืออุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ (สมชาย หิรัญภิตล, 2542 : 157)

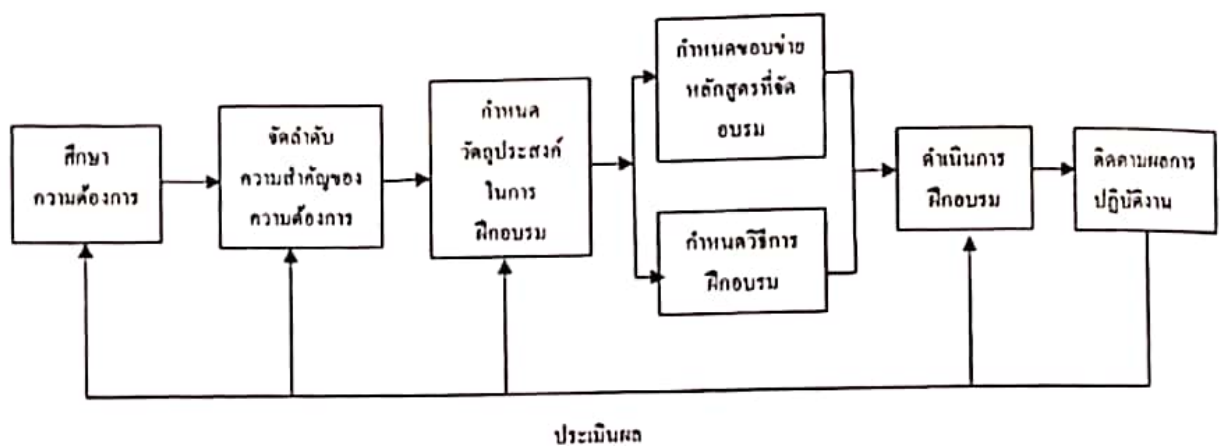
6. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งหลังจากฝึกอบรมเพื่อให้ทราบว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการประเมินผล ไปใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล

การติดตามผลหลังจากผู้รับการอบรม อบรมสิ้นสุดลงแล้วควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ ว่าคุณสมบัติการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด กลุ่มกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรลงทุนไปหรือไม่ ผู้เข้าอบรมสามารถนำวิชาความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในงานที่ทำหรือนำทักษะใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้ในงานได้ดีหรือไม่

สรุปแล้ว การอบรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ทันสมัย สร้างความเข้าใจในระบบงาน วิธีการทำงาน สร้างเสริมทักษะการทำงาน พัฒนาพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่องค์กรต้องการ ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกในการทำงาน



ภาพที่ 7.1 แสดงขั้นตอนในการจัดฝึกอบรม

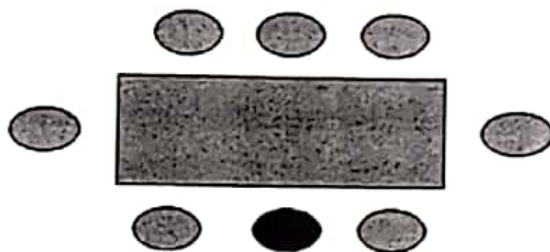
ที่มา : ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2547 : 153

ภาพที่ 7.1 ได้แสดงขั้นตอนของการจัดฝึกอบรมตั้งแต่ต้น ความต้องการฝึกอบรมไปจนถึงกิจกรรมสุดท้ายคือการติดตามประเมินผลว่าได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใด

การจัดสถานที่สำหรับการจัดฝึกอบรม

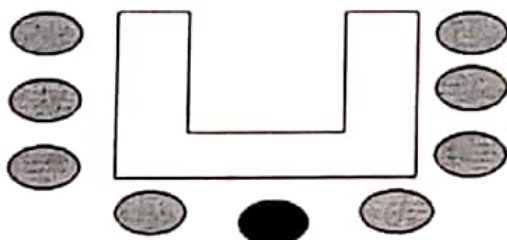
การจัดสถานที่สำหรับการฝึกอบรมสามารถจัดทำได้หลายแบบขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม รูปแบบการจัดสถานที่ดังต่อไปนี้ เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมาในการฝึกอบรมทั่วไป

1. แบบสี่เหลี่ยม (square) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการให้ผู้รับการอบรมได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น การอภิปรายเป็นกลุ่มเป็นต้น ดังภาพที่ 7.2



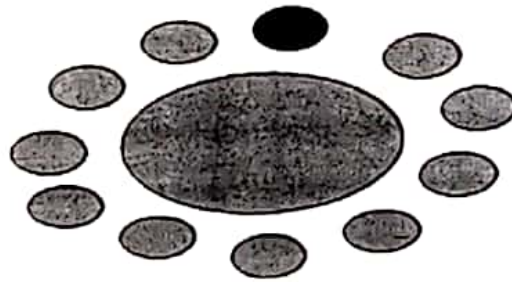
ภาพที่ 7.2 การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบสี่เหลี่ยม

2. แบบตัวยู (u-layout) เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มผู้รับการอบรม ดังภาพที่ 7.3



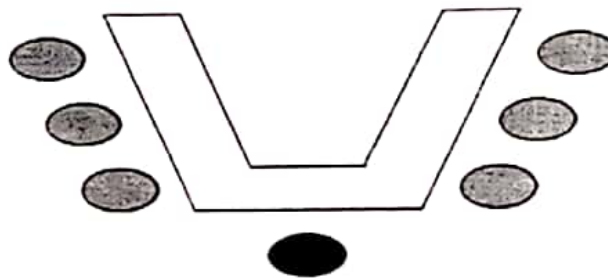
ภาพที่ 7.3 การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบตัวยู

3. แบบวงกลม (circle) เป็นรูปแบบการจัดสถานที่สำหรับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งต้องเน้นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้รับการอบรม ดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.4 การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบวงกลม

4. แบบรูปตัววี ใช้กับเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการให้สมาชิกอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (อีกแบบหนึ่ง) ดังภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.5 การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบตัววี

5. แบบห้องเรียนเป็นการจัดที่นั่งเรียงเป็นแถว วิทยากรยืนบรรยายหรือนั่งบรรยายอยู่ด้านหน้าซึ่งนิยมจัดให้สูงกว่าผู้ฟังเพื่อจะได้เห็นผู้บรรยายโดยทั่วกัน การจัดแบบห้องเรียนเหมาะสำหรับการบรรยายที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากๆ ดังภาพที่ 7.6



ภาพที่ 7.6 การจัดสถานที่สำหรับฝึกอบรมแบบห้องเรียน

ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนา

การพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรหลายประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป บุคลากรที่มีความสามารถและประสิทธิภาพย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกแห่ง และบุคคลเหล่านี้สามารถที่จะหางานใหม่ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย หากพวกเขาารู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขาและไม่ได้รับนโยบายหรือมาตรการใดๆ ที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่พวกเขาแล้ว โอกาสที่พวกเขาจะลาออกจากงานก็มีสูงยิ่งขึ้น ดังนั้น โครงการด้านการพัฒนาอาชีพจะเป็นสิ่งหนึ่งที่มีให้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้ออกจากองค์กรไป

2. ช่วยให้องค์กรสามารถดึงบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงานได้มากขึ้น บุคคลที่มีความสามารถสูงมักจะพิจารณาเลือกทำงานกับองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ดังนั้นหากองค์กรใดที่มีโครงการด้านการพัฒนาอาชีพ ก็ย่อมจะมีความได้เปรียบในการดึงดูดบุคลากรเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานกับตน

3. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร องค์กรที่ให้ความสำคัญและความสนใจต่ออนาคตและความก้าวหน้าของบุคลากร ย่อมจะทำให้ทั้งบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรภายนอกองค์กรนั้นด้วยความรู้สึกที่ดี ซึ่งจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์กรเป็นอย่างดี

4. ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและลดความด้าสมัย การทำงานในตำแหน่งหนึ่งๆ อันอาจจะทำให้บุคลากรด้าหลังคือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้น การพัฒนาอาชีพจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะบุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้และความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นก่อนที่จะสามารถก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งอื่นๆ

ปัญหาในการฝึกอบรมและการพัฒนา

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นมากในปัจจุบัน หน่วยงานต่างๆ ก็พยายามให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมอาจจะไม่ประสบความสำเร็จทุกครั้งเสมอไป ถ้าการฝึกอบรมนั้นต้องประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคของการฝึกอบรมที่สำคัญๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับกำลังเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมมีความจำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่หลายคน เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ ตลอดทั้งหลักสูตร ดังนั้นถ้าการฝึกอบรมนั้นมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ก็ทำให้การดำเนินการในด้านต่างๆ ไม่ราบรื่นด้วยดี และการฝึกอบรมนั้นอาจไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

2. ปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณปกติแล้วการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะต้องมีค่าใช้จ่ายต่างๆ จำนวนไม่น้อยทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินการฝึกอบรมต่างๆ และค่าใช้จ่ายแอบแฝง เช่น ค่าจ้าง ค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น ที่หน่วยงานต้นสังกัดจะต้องจ่ายให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรมนั้น ทั้งนี้งบประมาณการฝึกอบรมของแต่ละหลักสูตร จะมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลาย

อย่าง ถ้ามีงบประมาณในการฝึกอบรมน้อยไม่เพียงพอ ก็อาจจะเป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมตามที่ต้องการได้

3. ปัญหาเกี่ยวกับอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การฝึกอบรมทุกหลักสูตร จำเป็นต้องใช้ทั้งอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ด้วยเพียงแต่จะทำให้อุปกรณ์ในการฝึกอบรมและวัสดุอุปกรณ์อะไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมว่าเน้นให้ความรู้ในเชิงวิชาการและเน้นภาคปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะจัดฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ (ห้อง) ที่จัดฝึกอบรม เทคนิค หรือวิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรแต่ละคนต้องการ

4. ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่จัดฝึกอบรม สถานที่จัดฝึกอบรม เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ ถ้าไม่มีสถานที่สำหรับจัดฝึกอบรมแล้ว การฝึกอบรมนั้นก็ไม่สามารถดำเนินการได้เลย ถึงแม้ว่าจะมีความพร้อม แต่มีความเพียงพอในด้านอื่นๆ ทุกด้านก็ตาม นอกจากนี้สถานที่จัดอบรมจะต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องที่จะจัดฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม กลุ่มและระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จึงจะช่วยเสริมให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

5. ปัญหาเกี่ยวกับเวลา การจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะต้องใช้เวลาเพียงพอสำหรับการเตรียมการและการดำเนินการต่างๆ ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนการฝึกอบรม และกิจกรรมดำเนินการต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรย่อมแตกต่างกัน และจะใช้เวลานานน้อยแตกต่างกันด้วย ถ้าหลักสูตรฝึกอบรมใดที่มีเวลาวางแผนเตรียมการดำเนินงานน้อย หรือไม่เพียงพอก็จะทำให้การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้นไม่เรียบร้อยราบรื่นด้วยเช่นกัน

6. ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง ถึงแม้จะมีปัจจัยต่างๆ เพียงพร้อมและสามารถดำเนินการในด้านต่างๆ อย่างดีเยี่ยมเพียงใดก็ตาม การฝึกอบรมนั้นอาจจะไม่ประสบความสำเร็จก็ได้ ถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ อย่างจริงจัง เช่น ไม่ให้ความร่วมมือไม่สนใจกับการฝึกอบรม ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จของ การฝึกอบรม

7. ปัญหาเกี่ยวกับวิทยากร วิทยากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม กล่าวคือ วิทยากรจะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาสาระถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ถ้าวิทยากรไม่ทำหน้าที่และบทบาทอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้นแล้ว ก็จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางความสำเร็จของโครงการฝึกอบรมนั้นทันที

8. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังได้กล่าวข้างต้นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การฝึกอบรมนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นการที่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะคัดเลือกบุคคล

ใดในหน่วยงาน เพื่อให้สมัครหรือส่งเข้ารับการฝึกอบรม จึงมีความสำคัญไม่น้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของหน่วยงาน ความชัดเจน ทัศนคติ หรือวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา

9. ปัญหาเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการฝึกอบรม กล่าวคือ ถ้าผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมไม่รับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน ไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและไม่รับผิดชอบผลงานย่อมทำให้การฝึกอบรมล้มเหลวได้ง่าย

10. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ถึงแม้ว่าโดยคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม จะมีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และความพร้อมในการดำเนินการฝึกอบรมเป็นอย่างดีเพียงใดก็ตาม ในทางปฏิบัติผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมอาจจะไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรมต่างๆ ได้ดีเท่าที่ควร หรือไม่สามารถดำเนินการได้เลย ถ้าหากผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม และไม่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เวลา สถานที่ อย่างเต็มที่

11. ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปแล้วการที่จะจัดฝึกอบรมแต่ละครั้งนอกจากจะต้องใช้ทรัพยากรและอาศัยปัจจัยต่างๆ หลายอย่างแล้วยังจะต้องอาศัยความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายที่รับผิดชอบ โครงการฝึกอบรม ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไปหรือฝ่ายธุรการ ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายวางแผนและประสานงาน ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ซึ่งถ้าปราศจากความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว การฝึกอบรมนั้นก็ยากที่จะดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นด้วยดี

สรุป

การพัฒนาและการฝึกอบรมในขั้นที่จะให้พนักงานได้รับการเลื่อนปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานตำแหน่งใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานต่อไปการพัฒนาจะมุ่งเน้นงานด่วนระยะสั้น กับทุนต่ำแต่มีเป้าหมายชัดเจนที่จะเอากนมาทำงาน แต่การศึกษานั้นจะเน้นระยะยาว ค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งในการพัฒนาฝึกอบรม หรือส่งให้ไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์นั้นก็แล้วแต่เป้าหมายขององค์การเป็นหลักๆ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีและทำอย่างต่อเนื่องตลอดไปที่สนองตอบทั้งส่วนตัวและองค์การ อันจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาตนเองหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน การอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพสุดท้ายก็จะทำผลงาน ผลผลิตของหน่วยงานมีคุณภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

คำถามท้ายบท

1. สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาฝึกอบรมนั้นเป็นเพราะสิ่งใด อธิบายเป็นข้อๆ
2. กระบวนการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานมีอะไรบ้างให้อภิปราย
3. รูปแบบการจัดสถานที่ประชุมสัมมนามีหลากหลาย ให้นำเสนอรูปแบบและผลดี ผลเสีย
4. เทคนิคการฝึกอบรมแบบสัมมนาเชิงปฏิบัติการมีกระบวนการอย่างไร
5. เทคนิคการฝึกอบรมแบบได้เหมาะสมกับคนมากๆ จงอภิปราย
6. ทำไมต้องมีการหาความต้องการฝึกอบรม
7. การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีที่ระยะ อย่างไร ให้อภิปราย

บทที่ 8

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร เพราะจะสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และจะมีแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้นได้หรือไม่เพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ (วิชย โสสุวรรณจินดา, 2546 : 98)

โดยปกติผู้ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากรคนนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน การประเมินที่ใช้กันมากที่สุดก็คือการประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน (เสนาะ ดิเชาว์, 2543 : 118) วิธีการในการประเมินผล การปฏิบัติงานนี้มีอยู่หลากหลายวิธี ในบทนี้จะนำมากล่าวถึงเฉพาะที่ไม่มี ความยุ่งยาก สลับซับซ้อนมากนักซึ่งจะทำให้ง่ายต่อการติดตาม อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กร ต่างๆ ได้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีดังนี้

1. วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

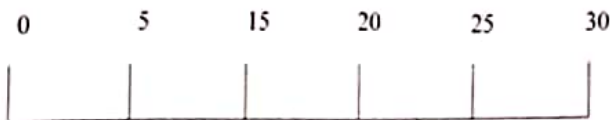
การให้คะแนนโดยวิธีนี้เป็นวิธีการที่เก่าแก่ แต่เป็นที่นิยมกันมากและยังใช้ได้ผลดีอยู่ในปัจจุบัน หลักการสำคัญก็คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะ (Characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะ ประเมินไว้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น โดย จำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นระดับ หรือคะแนนเรียงตามลำดับ โดยอาจกำหนดเป็นระดับ คะแนนใดๆ หรือมีคำอธิบายรายละเอียดของคะแนนควบคู่กันไปด้วยก็ได้บนแกนมาตราส่วน (Scale)

โดยทั่วไปมักกำหนดคะแนนเริ่มจากน้อยไปหามาก ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณา คุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในช่วงใดก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวม คะแนนของคุณลักษณะต่างๆ ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน (ธงชัย สันติวงษ์, 2525 : 202) โดยทั่วไปมักจะแบ่งลักษณะงานเสียก่อน เช่น งานฝ่ายปฏิบัติการ กับงานบริหาร คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติก็คือ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ และความสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ส่วนคุณสมบัติของฝ่ายบริหาร

ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความแน่นอน ความสามารถในการสร้างสรรค์ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมั่นคงในอารมณ์ ความร่วมมือ เป็นต้น (เสนาะ ดิชาวี, 2543 : 124)

ลักษณะของมาตราส่วน อาจมี 2 อย่าง คือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) กับ มาตราส่วนต่อเนื่อง (continuous scale) ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อย ของคุณสมบัติที่ต้องการ จากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ มาตราส่วนต่อเนื่อง ความแตกต่างของคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่น แต่ละช่วงห่างกัน 5 คะแนนเท่าๆ กัน ส่วนความห่างบนมาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง จะไม่เท่ากัน

ความสนใจในงาน



ความรู้เกี่ยวกับงาน

☐
☐
☐
☐

ไม่มีความสนใจในงาน
และชอบบ่น

ไม่ปฏิบัติงานตามคำสั่ง
ของหัวหน้า

สามารถเรียนรู้งานได้
ทุกอย่าง

มีความสนใจในงานมาก

ข้อดีของวิธีการประเมินแบบนี้คือ ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ ซึ่งผู้ประเมินทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่างๆ ของพนักงาน แม้แต่บุคลิกลักษณะส่วนตัว

บุคคลในเชิงปริมาณได้ และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งและหารือกับพนักงานผู้รับการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด คือ เป็นวิธีการที่ให้น้ำหนักแก่คุณลักษณะในการทำงานเท่ากันหมด ซึ่งในทางปฏิบัติงานบางอย่างต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่าอีกบางอย่าง เป็นวิธีที่ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาจุดบกพร่องของผู้ปฏิบัติที่รับการประเมิน เพราะอาจเกิดความลำเอียงหรือไม่เข้าใจคำอธิบายได้นอกจากนี้การประเมินวิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีต ซึ่งมักจะสายเกินไปที่จะนำมาปรับปรุงคุณภาพของงานได้ทัน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป. : 37)

2. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor rating)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่ให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความก้าวหน้าเพียงไร ดังนั้นอาจใช้วิธีสังเกตการณ์ (Observation method) และในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินจะเป็นผู้สัมภาษณ์หัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร

ข้อดีของการประเมินผลโดยวิธีนี้ คือ เป็นรูปแบบการประเมินที่ง่ายไม่สลับซับซ้อน ส่วนข้อจำกัด คือ การประเมินผลโดยวิธีนี้อาจก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมหรือลำเอียงได้ง่าย เพราะหากผู้บังคับบัญชาขาดความยุติธรรมแล้ว การประเมินโดยวิธีนี้ก็จะไม่ได้ผล

3. วิธีการบันทึกปริมาณงาน (Production records)

วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) ซึ่งต้องทำซ้ำๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่คนงานได้ปฏิบัติและนับจำนวนปริมาณงานที่ได้ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน กับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้จากวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว (Time and motion studies) เข้าช่วย (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป)

ข้อดีของวิธีการประเมินแบบนี้คือ ความง่ายในทางปฏิบัติ ถ้าการจดบันทึกปริมาณงานทำได้ดี ถูกต้อง ก็สามารถใช้ประเมินงานประจำที่ทำซ้ำๆ กันได้

ข้อจำกัด ได้แก่ การให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึกรายงานการปฏิบัติงานของตนเอง เป็นการเสียเวลาการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินแบบนี้นับจำนวนชิ้นของงานหรือในแง่ปริมาณเพียงอย่างเดียวไม่ได้พิจารณาในแง่มุมอื่นเลย

4. วิธีเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison)

วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน แล้วจัดเรียงอันดับ 1,2,3 จนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียง ใช้วิธีหยาบๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานเช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิดริเริ่ม บุคลิกของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน บางคนอาจคิดเด่นบางเรื่อง คอยกว่าบางเรื่อง ก็ต้องคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน แล้วจึงจัดอันดับในที่สุด งานบางประเภทอาจจะถือคุณลักษณะสำคัญเพียงอย่างเดียวแล้วเปรียบเทียบกันเฉพาะเรื่อง การจัดอันดับคนในกลุ่มต้องมีความระมัดระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น เพราะเปรียบเทียบไม่ได้ถ้าหากขนาดกลุ่มต่างกันมากหรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา, มปป. : 29)

ข้อดีของวิธีประเมินแบบนี้คือ ค่อนข้างง่ายและใช้ได้ผลดีมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็ก และได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงโดยพิจารณาเปรียบเทียบผู้ที่จะถูก ประเมินทุกคนทีละคู่ เรียกว่า "วิธีการจับคู่ เปรียบเทียบ" (Paired Comparison)

ข้อจำกัด คือ ในกรณีที่มีพนักงานที่จะมาเรียงลำดับเป็นจำนวนมาก การเปรียบเทียบจะกระเจา มากไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการหาปัจจัย หรือองค์ประกอบที่จะนำมาพิจารณาแต่ละ องค์ประกอบ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป. : 37) นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานขึ้นเองอย่างเต็มที่ ดังนั้นผลการประเมินจึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นหลัก

5. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Pair system)

วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง กล่าวคือในขั้นแรก จะมีการแยกชื่อของผู้ที่ถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับได้ (ชาอู เลิศอมรเสถียร, 2527 : 29)

ตัวอย่าง มีพนักงานอยู่ 5 คน A B C D และ E ให้เปรียบเทียบระหว่าง A กับ B, C, D และ E ให้รู้ว่าใครดีกว่ากัน จากนั้นก็เปรียบเทียบระหว่าง B กับ C, D และ E C เปรียบเทียบกับ D และ E สมมติผลของการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ปรากฏดังนี้

(1) เปรียบเทียบ A กับคนอื่นๆ

A ดีกว่า B

A ดีกว่า C

D ดีกว่า A

A ดีกว่า E

(2) เปรียบเทียบ B กับคนอื่นๆ

B ดีกว่า C

E ดีกว่า B

(3) เปรียบเทียบ C กับคนอื่นๆ

D ดีกว่า C

E ดีกว่า C

(4) เปรียบเทียบ D กับคนอื่นๆ

D ดีกว่า E

สรุปผลออกมาตามลำดับ ดังนี้

D ลำดับที่ 1

A ลำดับที่ 2

E ลำดับที่ 3

B ลำดับที่ 4

C ลำดับที่ 5

ตามตัวอย่างข้างต้นนี้จะเห็นว่าเราเปรียบเทียบ 10 ครั้ง ซึ่งสามารถคำนวณจากสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบ} = N(N-1)/2$$

N เป็นจำนวนพนักงาน

ข้อดีของวิธีการประเมินแบบนี้คือ เป็นวิธีที่ค่อนข้างสะดวกในการปฏิบัติ และสามารถเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้

ข้อจำกัด ก็คือ ไม่เหมาะสำหรับนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกรณีที่มีผู้รับการประเมินจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลาในการประเมินมาก

6. วิธีจัดกลุ่ม (Forced Distribution or Grading on the Curve)

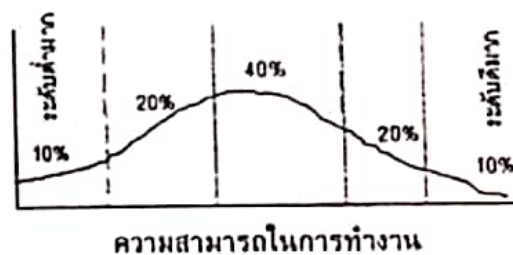
การประเมินแบบนี้ถือว่าคนงานมีหลายระดับ ตั้งแต่ต่ำมากถึงดีมาก เราสามารถจัดกลุ่มคนงานได้ 5 ระดับ คือ

- ระดับดีมาก
- ระดับดีเกินกว่าอัตราเฉลี่ย
- ระดับอัตราเฉลี่ย
- ระดับต่ำกว่าอัตราเฉลี่ย
- ระดับต่ำมาก

การกระจายคนงานออกเป็น 5 ระดับนี้เป็นการกระจายตามหลักของวิชาสถิติเรื่องการกระจายแบบปกติ (Normal distribution)

การกระจายแบบนี้ ถือว่าคนงานมีทั้ง ประเภทดีและเลว แต่ส่วนมากจะอยู่ตรงกลาง คือ ระดับอัตราเฉลี่ยหรือใกล้เคียงกับอัตราเฉลี่ย กล่าวคือ ระดับดีมาก มีประมาณ 10% ดี ถัดมา 20% และระดับต่ำที่สุด 10% ตามวิธีนี้หัวหน้างานประเมินคนทำงานในเรื่องของผลงานเท่านั้น ส่วนคุณลักษณะอื่น ๆ ถือว่าสำคัญน้อยหากเราจะเขียนรูปแจกแจงการกระจายของคนงาน ตามวิธีการดังกล่าวก็จะได้รูปดังต่อไปนี้

จำนวน



ข้อดีของวิธีการนี้คือ วิธีการนี้ออกแบบมาเพื่อป้องกันหัวหน้างานรวมกลุ่มคนงานอยู่ในระดับเดียวกันแต่มีการกระจายเป็นหลายระดับ ช่วยแก้ความลำเอียง วิธีการนี้สามารถทำได้รวดเร็ว มีเหตุผล ถ้าใช้คนประเมินมากกว่า 1 คน ก็ยังแน่นอน ขอบรับได้เหมาะสำหรับกลุ่มงานใหญ่ มีคนจำนวนมาก และที่สำคัญง่ายแก่การอธิบาย ทำความเข้าใจ และง่ายในการดำเนินงาน และคนที่ทำงานต่าง ๆ ก็ถูกประเมินเข้ากลุ่มอันดับต่าง ๆ นั้นเป็นไปตามผลงานของคนที่ปรากฏและเขาเกณฑ์อยู่ในกลุ่มเหล่านั้น

ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือ วิธีนี้ไม่มีมาตรฐานกำหนดขึ้นไว้เป็นกฎเกณฑ์จึงไม่เหมาะจะใช้กับคนจำนวนน้อย หรือคนทำงานมีการศึกษาดี มีสมารถดีเด่น เป็นคนประเภททำงานวิชาการ คือ คนทำงานมักจะทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีด้วยกันทั้งนั้น เมื่อหัวหน้างานจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มเรียงลำดับ ก็จะไม่ยุติธรรม และอาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีต่องานโดยตรงได้ นอกจากนี้ ข้อบกพร่องที่สำคัญ คือ การกำหนดขึ้นมาจากสมมติฐานที่อาจจะผิดความเป็นจริงคือ คุณสมบัติของคนอาจจะไม่ กระจายแบบปกติ (Normal Distribution)

7. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting Standard Performance)

วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าการประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่า งานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่า “ดี” เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมได้บ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีอะไรที่เป็นตัวชี้ หรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative Standards) ซึ่งอาจจะใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมี ลักษณะเป็นงานตามวาระ

ขั้นตอนสำคัญที่สุดของวิธีการนี้คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีใช้เป็นการต่อรองในแบบ “คำสั่งจากเบื้องบน” หรือ “ข้อเสนอจากเบื้องล่าง” แต่จะเป็นไปในลักษณะการพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสิทธิภาพและข้อมูลต่างๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันค้นหาเป้าหมายและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนการกำหนดระดับของความสำเร็จที่จะเป็นไปได้ในระบอบสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมาพบปะกันเพื่อพิจารณาว่า ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตกลงกันไว้อยู่ในระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเสนอแนวทางแก้ไข ในขั้นตอนการสัมภาษณ์นี้เองที่ทั้งสองฝ่ายจะได้มีโอกาสทบทวนดูว่า สมควรที่จะปรับหรือเพิ่มเติมมาตรฐานที่จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไปหรือไม่

8. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า หนึ่งคน (Multiple rating)

วิธีนี้เป็นการประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบ คือ
(บวร ประพฤติกิตติ, นปป. : 7-8)

1. หัวหน้างาน 2-3 คนซึ่งรู้ถึงการทำงานของคนที่ทำงานเป็นอย่างดี ต่างก็ประเมินผลงาน และส่งให้หน่วยงานบุคคล เพื่อรวมเป็น ผลประเมิน หรือ

2. มีการอภิปรายงานเองคนทำงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลาที่ประชุมเสนอผลประเมินงานของคนทำงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมนี้มักจะศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับคนทำงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมินโดยหัวหน้างานชั้นต้น การมาทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ มีความละเอียด รอบคอบ การพิจารณาหลาย ๆ คนช่วยลดหรือกำจัดความลำเอียงโดยหัวหน้างาน ได้เกิดความเป็นธรรม ถูกต้อง และแม่นยำยิ่งขึ้น มีผลการศึกษาวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นว่า การประเมินผลโดยเฉลี่ยจากจำนวนผู้ประเมินหลายคนที่ประเมิน คนทำงานแต่ละคน มีความเที่ยงตรงมากกว่าผู้ประเมินคนเดียว

ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ วิธีประเมินค่อนข้างยุ่งยาก และสิ้นเปลืองเวลามาก

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal)

วิธีการนี้เป็นการมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ ผลงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมา และเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น คำถามเหล่านี้ได้ตกลงกัน กำหนดขึ้นหรือปฏิบัติงานอาจถือคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน บันทึกข้อความ หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์ แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างาน ซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในทำนองเดียวกันไว้ พร้อมทั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของคนว่า สำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็นต่างๆ ใน การประเมินจนประนีประนอมกันแล้ว ผลการประเมินที่ประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติของผู้ปฏิบัติงาน (เพ็ญศรี วาทยานนท์, 2514 : 219)

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงตนเอง และเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ ผู้รับการประเมินที่ปฏิบัติงานดี จะประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง ในขณะที่ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี มักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง

10. วิธีประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้ เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่ง ซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลแบบนี้มีดังนี้ คือ (ชาญ เลิศอมรเสถียร, 2527 : 27)

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชร่วมกันศึกษาถึงลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติเสร็จแล้วที่จะได้ทราบหน้าที่ และปริมาณงานของแต่ละคน

2. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ในการนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน จะต้องมีความเห็นสอดคล้องกัน และความเห็นนั้นจะต้องไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

3. กำหนดเกณฑ์สำหรับวัด หรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของงานนั้น

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วม ในการประเมินผลงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์ และวัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวมาแล้วร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราว ปีละหลายครั้ง

5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้ และเป็นไปตามนโยบายขององค์การ

6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก และจะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำ ของแต่ละคน

ข้อดีของวิธีการนี้คือ มีมาตรฐานชัดเจน ผู้รับการประเมินรู้ว่าเป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่มุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วมกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาจะเน้นการบรรลุเป้าหมายในเชิง "ปริมาณ" อย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงด้านอื่นๆ ที่ต้องทำควบคู่กันไป เช่น "คุณภาพ"

11. วิธีพิจารณาเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents Techniques)

วิธีการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานต้องจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ หรือการกระทำที่เป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวกับงานที่คนทำงานกระทำ ในช่วงระยะเวลาการประเมิน เหตุการณ์เหล่านี้ได้รับการบันทึกไว้เฉพาะที่เป็นตัวอย่างของการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลว ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติ หรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภทๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ

ความสามารถในการเรียนรู้งานประสิทธิภาพความเป็นอิสระในการทำงาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ตัวอย่าง การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

ชื่อผู้รับการประเมิน นาย ก.		
วัน เดือน ปี	รายการ	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
29 ม.ก. 2547	ก .	ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายด่วนพิเศษ

รายละเอียด : จดหมายด่วนมาถึงในเวลาใกล้เคียงกับจดหมายธรรมดา แทนที่ นาย ก. จะดำเนินการกับจดหมายด่วนโดยทันทีทันใด กลับรอเอาไว้แจกจ่ายพร้อมจดหมายธรรมดา

ตัวอย่างนี้เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางที่ไม่ดี สำหรับในทางที่ดี ก็ใช้การบันทึกแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน ถ้าจะให้ดีก็ควรใช้สีของการจัดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ไม่ดีใช้การ์ดสีแดง (สมิต ศัชนุกร, 2536 : 74)

ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ ได้หลักฐานแน่นอน ถ้าหากมีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญไว้ถูกต้อง

ข้อจำกัดก็คือ การจดบันทึกในลักษณะนี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาว่าพฤติกรรมอะไรของคนที่ถูกจดบันทึกในสมุดของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเป็นภาระของผู้บังคับบัญชาที่ต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชา มักจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่าทางบวก

12. วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันประเมินสมาชิกในกลุ่มของคนที่ละคน โดยวิธีการลงคะแนนลับ ประเด็นที่จะประเมินนั้น สมาชิกทุกคนช่วยกันตัดสินผลประเมินและการติดตามผลประเมิน เป็นที่รู้ทั่วกันและผลประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น ตัดสินโดยสมาชิกในกลุ่มวิธีการนี้นั้นเรื่องการมีส่วนร่วมรู้เห็นด้วยของคนทำงานทุกระดับ ใช้ได้เหมาะในเมื่อต้องการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงงานในอนาคตมากกว่างานที่ผ่านมาแล้วเป็นการพยายามประเมินให้แม่นยำ ส่งเสริมขวัญและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับคนทำงาน แต่ก็มีข้อจำกัดคือใช้ได้เฉพาะหน่วยงานที่มีคนทำงานน้อย คุณทึนิจของหัวหน้า ลดความสำคัญลงมาก และอยู่ในฐานะลำบากใจที่จะต้องเป็นผู้อธิบายชี้แจงเหตุผลประเมิน ซึ่งมีได้อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง นอกจากนั้นวิธีการนับว่าค่อนข้างยุ่งยากสิ้นเปลืองเวลามาก ผู้ประเมินต้องมีความชำนาญและความชัดเจนมากพอควร และต้องใช้ผู้ประเมินดังกล่าวหลายคนด้วยกัน ยิ่งกว่านั้นคนทำงานที่ถูกประเมินไม่ควรมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อเพื่อนร่วมงานตนเอง

13. วิธีบังคับเลือก (Forced Choices)

วิธีนี้กำหนดคำอธิบายคุณลักษณะของผู้รับการประเมินไว้เป็นตอน ๆ จำนวนตั้งแต่ 30-50 ตอน ขึ้นไป ในแต่ละตอนประกอบด้วยข้อความ 4 ข้อความเป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี (Favorable) 2 ข้อความ และอีก 2 ข้อความบรรยายในด้านไม่ดี (Unfavorable) ผู้ประเมินจะเลือกข้อความ 2 ข้อความ ใน 4 ข้อความนี้ โดยข้อความหนึ่งจะตรงกับผู้รับการประเมินมากที่สุด และอีกข้อความหนึ่งไม่ตรงที่สุด คำอธิบายใน 2 ข้อความนี้ จะนำไปพิจารณาเป็นผลงาน ส่วนอีก 2 ข้อความที่ไม่ได้เลือกก็ไม่พิจารณาถึง

ตัวอย่าง แสดงข้อความในการประเมินผล โดยทำเครื่องหมายแบบบังคับให้เลือก

มาก	น้อย	ข้อความ
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำงานเป็นที่น่าเคารพ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่า ข้อ 1 และข้อ 2 เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ดี ส่วน ข้อ 3 และ ข้อ 4 เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ไม่ดี จะเลือกข้อ 1 หรือ ข้อ 2 เพียงข้อเดียว และเลือก 1 ข้อ จากข้อ 3 และข้อ 4

ผลสรุปจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้รับการประเมินทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี (คำรงค์ สุขสวัสดิ์, มปป. : 7-8)

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ บังคับให้ผู้ประเมินพยายามพิจารณาเปรียบเทียบผลงานของผู้รับการประเมินกับข้อความที่ได้อธิบายไว้ให้ได้ใกล้เคียงกับความจริงที่สุดและช่วยในการจำแนกให้เห็น คนทำงานดีเด่นได้ชัดเจน วิธีการนี้ช่วยทำให้การประเมินแน่นอนขึ้น

ข้อจำกัด คือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทำคำอธิบายถึงข้อความให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ

14. วิธีการบรรยายความ (Free form Essay)

สาระสำคัญของวิธีนี้คือ ให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งในการบรรยายอาจเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขต เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นได้โดยอิสระ แต่ในบางหน่วยงานที่จะมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยาย เอาไว้ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรับปรุงตนเองทางด้านใดบ้าง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้นลดขั้นหรือโยกย้ายหรือไม่

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ เป็นประโยชน์เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่นๆ ส่วนข้อจำกัด คือ ไม่สามารถลดข้อบกพร่องจากความลำเอียงต่างๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความลำเอียงส่วนตัว และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สนใจเกี่ยวกับการเขียนจะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญไป แต่ถ้าเขียนได้ก็อาจทำให้บุคคลนั้นได้ความดีความชอบโดยไม่มีผลงานที่แท้จริงก็ได้ นอกจากนี้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนอาจถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป หากต่อการเปรียบเทียบผลการประเมินของพนักงานแต่ละคน (ชาญ เลิศอมรเสถียร, 2527 : 24)

15. การประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview)

วิธีนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (Personnel Department) จะไปทำการสัมภาษณ์บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่โครงการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียม คำถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นที่พอใจหรือไม่? แง่ใดบ้าง? ทำผิดพลาดอะไรบ้าง? และมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง? เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร? เป็นต้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เรียบร้อยแล้วจึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นรับรองความถูกต้อง อีกครั้งหนึ่ง

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมินเห็นความสำคัญของการประเมินผลงานของผู้บังคับบัญชาของตน โดยที่เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคลลงมาสัมภาษณ์เอง จะทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ดุลพินิจเป็นอย่างดีและเที่ยงธรรม นอกจากนี้ ฝ่ายบุคคลจะได้ข้อมูลด้านอื่นๆ ในการจัดทำกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายปฏิบัติการด้วย (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป : 41)

ส่วนข้อจำกัดคือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามาก เป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาก เหมาะสำหรับหน่วยงานขนาดเล็กที่มีที่ทำงานเฉพาะส่วนกลางมากกว่าหน่วยงานใหญ่ที่มีสาขาอยู่ห่างไกล นอกจากนี้ยังขัดกับหลักการกระจายอำนาจ และเป็นการลดดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (เสนาะ ดิเฮอร์, 2543 : 189)

16. การประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ผู้ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้ โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องก็ได้ (Deborah J. York and Susan L. Wise, 1977: p.3) สำหรับข้อมูลย้อนกลับ ที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และ พฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (Richard Lepsinger and Antoinette D. Lucia, 1997: p.10)

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลแบบ 360 องศา เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมิน โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่ต้องการปรับปรุงเพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และมุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี การให้ค่าตอบแทนแก่ทีมงาน การจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์กร ฯลฯ

สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (perception) ของผู้ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถ (Core Competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมิน และให้ผู้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นผู้ทำการประเมิน เพื่อให้ทราบว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ได้พัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป



แผนภาพ แสดงผู้มีส่วนร่วมในการประเมินแบบ 360 องศา

ที่มา : <http://www.cognology.com.au/360whatis.html>

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ สามารถใช้วิธีการประเมินนี้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพฤติกรรมและทักษะความสามารถของพนักงาน ทีมงาน และขององค์กร ให้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนข้อจำกัด คือ วิธีนี้เป็นวิธีที่ยุ่งยาก และข้อมูลมีความสลับซับซ้อน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก องค์กรที่จะนำวิธีการประเมินแบบนี้มาใช้ ต้องพิจารณาความพร้อมขององค์กรเสียก่อน เพราะผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีทักษะที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี ประกอบกับผลการประเมินแต่ละฝ่ายหากออกมาขัดแย้งกัน จะทำให้ยากต่อการหาข้อสรุปร่วมกัน

สรุป

เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ที่ผู้เขียนหยิบยกมานำเสนอนั้น เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากและไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากนักและเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น การตัดสินใจที่จะใช้การประเมินวิธีใด จะต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการต่างๆ กอปรกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ เพราะวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน อาจต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกัน และยังต้องคำนึงถึงลักษณะและความพร้อมขององค์กรด้วย จึงจะบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าวิธีการประเมินต่างๆ ที่กล่าวมา ยังไม่สามารถที่จะขจัดข้อบกพร่องอันเนื่องมาจากอคติต่างๆ ที่แฝงอยู่ ในการพิจารณาตัดสินการประเมินผลได้ ซึ่งอคติจะมีอยู่มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับเทคนิคการประเมินผลแบบนั้น ๆ ว่ามีความรัดกุมมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เคยเป็นปัญหาและอาจจะเกิดปัญหาขึ้นได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประเมินได้เตรียมตัวเตรียมใจไว้ตั้งแต่ต้น ระมัดระวัง และเตรียมแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตามเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้น

คำถามท้ายบท

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันในองค์กรต่างๆ มีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมิน แบ่งออกเป็นกี่แนวทาง อะไรบ้าง จงอธิบาย

บทที่ 9

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกร่วมในการร่วมสร้างองค์กรมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่งนัก หากเป็นบุคคลสมัยก่อนอาจใช้วิธีการควบคุมโดยการออกกฎระเบียบข้อบังคับ ให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ แต่ในยุคปัจจุบันทิศทางการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ต้องให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ (Entrepreneur) การจะให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนเพียงอย่างเดียว หรือสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดคงไม่เพียงพอเพราะในปัจจุบันนั้นระดับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การเผยแพร่วิทยาการข่าวสารทั่วถึงกันมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบข่าวสารได้เป็นอย่างดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นทางกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่ต้องสอดคล้องต่อระบบการกำเสรี กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และระบบทางการจัดการอื่นๆ เช่น ในปัจจุบันที่ กำหนดให้มีรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนตามระดับขีดความสามารถ (Competency Based Pay) ก็เป็นลักษณะการบริหารผลตอบแทนที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการนั้นก็ควรจะสอดคล้องกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจเรียกได้ว่าเป็นลักษณะของสวัสดิการยืดหยุ่น (Flexible Welfare) องค์กรที่มีการจัดทำสวัสดิการยืดหยุ่นอาจยังมีน้อย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะของสวัสดิการที่องค์กรนั้นกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะให้อะไรแก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยที่ไม่ได้คำนึงว่าสวัสดิการที่จัดให้ นั้นตรงกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี การสร้างสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงาน ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง

ความหมายและความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ภิญโญ สาธร (2523 : 359-361) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่จะให้บุคลากรในองค์กรทำงานอยู่ได้นานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องใช้วิธีการบำรุงรักษามูลค่าการด้วย การใช้สิ่งจูงใจ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่เป็นวัตถุ เช่น เงินหรือสิ่งของ สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น ให้โอกาสมีชื่อเสียง ดิเด่น มีตำแหน่ง มีอำนาจ สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานที่อาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงาน มีที่นั่งสะดวกสบายมีชั่วโมงสอนที่เหมาะสม มีสวัสดิการที่ดี สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมในองค์กรที่มีความสามัคคีกันมีฐานะเท่าเทียมกัน มีการทำงานตามสบาย และสิ่งจูงใจที่เป็นการบำรุงขวัญ หรือกระตุ้นใจในการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร และรู้สึกตัวว่าตนเองมีส่วนสำคัญให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภยกายและจิตใจ

สมพงษ์ เกษมนสิน (2526 : 205-206) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการออกแบบการจัดสถานที่ทำงาน การคิดสิ่งเครื่องมือเครื่องใช้อำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอจะเป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้แก่องค์การเต็มกำลังความสามารถ และเป็นการบำรุงรักษามูลค่าในหน่วยงานได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 123-126) กล่าวว่า การบำรุงรักษามูลค่า หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้นักคนที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานอยู่กับหน่วยงานให้นานที่สุด โดยปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นองค์ประกอบในการบำรุงรักษามูลค่า คือ 1) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือแสดงออกในทางที่ต้องการการจูงใจนี้อาจต้องอาศัยสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนในการทำงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบพิเศษสองชั้น เป็นต้น 2) ขวัญในการ (Morale) หมายถึง การที่บุคคลมีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนอย่างมีความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานบุคคลก็คือทำให้เกิดความร่วมมือที่ดีการประสานงานที่ดีในการทำงาน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งที่ต้องการพิจารณาในการบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ (1) รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน (2) สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอไปได้ สวัสดิการนี้รวมทั้งสถานที่ทำงาน ห้องพักรู ความสะดวกในการทำงาน หรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ไม่ว่าในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น (3) ความภูมิใจในองค์การ คือ ถ้าโดยส่วนรวมแล้วองค์การได้ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ครุก็มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป การทำงานทุกอย่างไม่ใช่จะดังกันไปหรือห่อหุ้มจนเกินไป และองค์การที่มีส่วนร่วมในสังคม ทำให้สังคมรู้จักองค์การอย่างกว้างขวางนั้นครุก็พลอยมีคนรู้จักไปด้วย เหล่านี้ช่วยให้คนที่ทำงานอยู่มีน้ำใจในการทำงานทั้งสิ้น 3) สวัสดิการและบริการต่างๆ หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์การจัดผลประโยชน์และบริการต่างๆ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน สวัสดิการและบริการต่างๆ ที่อาจจัดได้มีดังนี้ (1) สวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย ได้แก่ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพบุคลากรในหน่วยงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ (2) สวัสดิการเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ (3) สวัสดิการเงินกู้ เป็นการแบ่งเบากภาระและให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่บุคลากรในหน่วยงาน หรือในองค์การอย่างฉุกเฉิน หรือมีความจำเป็นโดยคิดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ (4) สวัสดิการเกี่ยวกับการพักผ่อน เป็นการจัดให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีโอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร เช่น การจัดสวัสดิการทัศนศึกษาพาครูไปท่องเที่ยวในระหว่างปิดภาคเรียน หรือจัดงานสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่างๆ

สรุปได้ว่า การธำรงรักษา เป็นการเสริมสร้าง สร้างแรงจูงใจ การใช้สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นวัตถุหรือโอกาส หรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี เข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากร ให้สวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้องค์การและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน

บำรุงขวัญ และกำลังใจอยู่เสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ส่งเสริมความปลอดภัยให้กับบุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์กรนั้นๆ ให้นานที่สุด โดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม

ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการธำรงรักษา สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (อำนาจ แสงสว่าง, 2543: 203)

1. การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคน

การธำรงรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดี บุคลากรย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไป บุคลากรย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคง ปลอดภัย (safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าบุคลากรต้องประสบอันตรายใดๆ องค์กรต้องหากคนมาทดแทน นับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี

การธำรงรักษาช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสาขานอกคนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่า องค์กรนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์ เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ บุคลากรได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือเมื่อมีอันตรายเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. สร้างความมั่นคงระดับมหภาค

การธำรงรักษาบุคลากรได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาในขณะปฏิบัติงานการธำรงรักษาบุคลากรจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบรองรับเพราะจะเป็นภาพพจน์ขององค์กรและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยังคงการที่จะทำงานให้องค์การตลอดไป ไม่สูญเสียบุคลากร

แนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

องค์กรสามารถกำหนดแนวทาง เพื่อการธำรงรักษาบุคลากรที่ต้องการด้วย 4 แนวทาง คือ (ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต อ้างใน <http://www.fins.ssn.ac.th/songsak ManageHR.pdf>)

1. แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน ซึ่งองค์การจะกำหนดหลักเกณฑ์ที่มีความยุติธรรม เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น หลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนประจำปี เป็นไปตามความรู้ความสามารถกับค่าครองชีพในยุคปัจจุบัน ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ได้เป็นค่านี้นั้น อาจพิจารณาจากความจำเป็นอย่างแท้จริงของแต่ละบุคคลนั้นแล้วอาจจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์การและบุคลากร

2. แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี

แนวทางการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วยแสงสว่าง เสียง อากาศภายใน ฯลฯ สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับเจตคติ ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นการที่จะธำรงรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถให้มีจิตใจผูกพันอยู่กับองค์การนั้นได้ ผู้บริหารควรมีนโยบาย สร้างสรรค์ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวด้วยการกำหนดปรัชญา หรือความพร้อมเพรียงและวัฒนธรรมขององค์การ สร้างให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมงาน ตลอดจนการมีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม

3. แนวทางการให้ผลประโยชน์และการบริการ

แนวทางการให้ผลประโยชน์และการบริการจัดเป็นมาตรการหลักที่มีความสำคัญในการธำรงรักษามูลค่า ผลประโยชน์ หมายถึง ผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคลากรได้รับเพิ่มเติม นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นค่านี้นั้น และผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ประกอบด้วยการจัดสวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิตวันหยุดพักผ่อน การจ่ายบำเหน็จบำนาญ แผนการศึกษาและการให้ส่วนลดในการซื้อสินค้าของบริษัท

คุณลักษณะของผลประโยชน์และการบริการ

3.1 เป็นการให้ค่าตอบแทนทางอ้อมที่นอกเหนือจากการให้ค่าตอบแทนที่ให้อยู่เป็นประจำรายเดือน รายวันหรือรายชั่วโมง

3.2 เป็นการให้ ค่าตอบแทนแบบขู่ใจ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การ

3.3 เป็นการให้ค่าตอบแทนเพื่อผลประโยชน์ทางจิตใจ เช่น การให้สวัสดิการด้านสุขภาพ ประกันชีวิตด้านอุบัติเหตุ การประกันชีวิตในวันหยุดพักผ่อน

4. แนวทางการป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัย

การป้องกันอุบัติเหตุและส่งเสริมความปลอดภัยให้กับบุคลากร เป็นมาตรการหลักในการธำรงรักษามูลค่า เนื่องจากไม่มีบุคคลผู้ใดไม่คำนึงถึงความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานที่มีความ

เสี่ยงภัยจากการเกิดอุบัติเหตุด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น สาเหตุทางชีวภาพ สาเหตุทางกายภาพ สาเหตุจากสารเคมี เป็นต้น ดังนั้นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ควรจะมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย

แนวทางการธำรงรักษานุเคราะห์นั้นการจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมสูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สร้างเสริมสวัสดิการ และสิ่งที่มีพึงได้ที่ตอบสนองค่อนุเคราะห์ จึงจะประสบความสำเร็จ

หลักการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรองค์การควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้บุคลากร มีเจตคติที่ดีซึ่งจะเกิดผลดีกลับมาสู่องค์การ ในด้านของผลิตผลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นการดำเนินการการจะยึดหลัก 6 ประการ คือ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543 : 17)

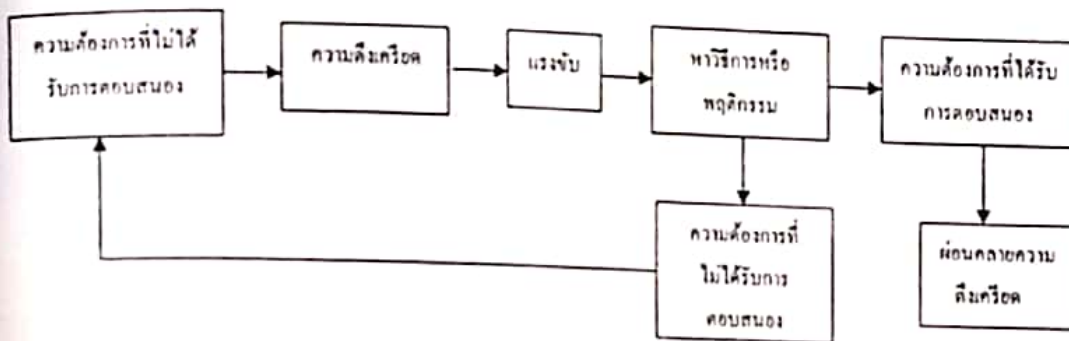
1. หลักความเสมอภาค โดยให้คำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดไม่ควรจะแบ่งชั้นของความเสมอภาคมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะไม่เป็นผลดีแก่องค์การ
2. หลักแห่งสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่บุคลากรได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์การและบุคลากร โดยส่วนตัว เช่น การให้บริการรถรับ-ส่งบุคลากร องค์การจะได้รับประโยชน์คือบุคลากรเข้าทำงานตรงเวลา ขณะเดียวกันบุคลากรที่ได้รับความสะดวกสบายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง
3. หลักแห่งการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่บุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ หมายถึง การที่องค์การจะมอบผลประโยชน์และบริการให้แก่บุคลากร จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวกและเกื้อกูลบุคลากรอย่างแท้จริง มิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรจะต้องคำนึงถึงผลที่องค์การและบุคลากรได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์สูงสุด และลงทุนน้อยที่สุด
6. หลักแห่งความพึงพอใจ หมายถึง องค์การจะต้องคำนึงถึงความพอใจ 5 ประการของบุคลากร คือ
 - 6.1 ความพอใจค่อนายโดยตรง
 - 6.2 ความพอใจค่อนับกับบัญชา
 - 6.3 ความพอใจค่อนค่าตอบแทน
 - 6.4 ความพอใจค่อนความก้าวหน้าในอาชีพ
 - 6.5 ความพอใจค่อนเพื่อนร่วมงาน

การจูงใจ

การจูงใจ (motivation) คือ ความเต็มใจของบุคลากรที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่บุคลากรผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนด้วย (Robbins & Coulter, 2003 : 424)

1. กระบวนการจูงใจ

การจูงใจบุคลากร โดยทั่วไปมีเป้าหมายสำคัญ คือการทำให้บุคลากรทำงานด้วยการทุ่มเทความสามารถและความพยายามและในขณะเดียวกันก็ธำรงรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดี มีศักยภาพและผลงานให้คงอยู่ต่อไป ผู้บริหารทุกคนคงก็พอใจที่จะมีบุคลากรที่มีแรงจูงใจมากกว่าคนที่มีความเฉื่อยชา เพราะคนที่มีแรงจูงใจ คือ คนที่เห็นว่าการทำงานเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายสำคัญของตนเอง ดัง



ภาพที่ 9.1 กระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล

ที่มา : Robbins & Coulter, 2003: 425

จากภาพจะแสดงให้เห็นว่า การจูงใจเป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล มนุษย์ทั้งหลายล้วนมีความต้องการและเมื่อความต้องการนั้นยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองจะเกิดความตึงเครียด ซึ่งจะไปกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อน เพื่อหาวิธีการหรือหาพฤติกรรมที่จะนำไปสู่หรือนำมาให้ได้ ซึ่งสิ่งที่คุณต้องการ ซึ่งหากได้ตามที่ต้องการแล้วความตึงเครียดก็จะผ่อนคลาย แรงจูงใจก็จะลดลง

การจูงใจบุคลากรจะอยู่ในขั้นความตึงเครียด คือ ทำให้บุคลากรมีความเครียดและกดดันให้ก่อพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การผ่อนคลายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและของส่วนตัว บุคลากรจะเกิดมีความพยายามในการปฏิบัติงาน ยิ่งมีความตึงเครียดสูงก็จะยิ่งทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ประเด็นสำคัญของการจูงใจจึงอยู่ที่ว่า ความต้องการส่วนตัวบุคคลของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กรมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากความสอดคล้องสูงการจูงใจก็จะยิ่งประสบความสำเร็จสูงด้วย

2. ความสำคัญของการจงใจ

การที่องค์กรหรือผู้บริหารจะให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการจงใจ การจงใจจึงมีความสำคัญต่อองค์กร ต่อผู้บริหาร และต่อบุคลากรในองค์กรดังต่อไปนี้

2.1 ความสำคัญของการจงใจต่อองค์กร คือ ช่วยทำให้องค์กรได้คนดี หากผู้บริหารมีวิธีการจงใจที่ดีที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรที่ดีขององค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไป รวมทั้งมีบุคลากรที่มีความตั้งใจในการทำงาน มุ่งมั่นกำลังความสามารถให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่

2.2 ความสำคัญของการจงใจต่อผู้บริหารคือ ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรือการชี้นำ

2.3 ความสำคัญของการจงใจต่อบุคลากร คือ การที่บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และขณะเดียวกันก็ตอบสนองความต้องการของตนพร้อม ๆ กัน ช่วยทำให้บุคลากรได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารอื่นจะนำไปสู่การมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การจงใจไม่ใช่สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล คือ ความสามารถของบุคคลและความเข้าใจว่าพฤติกรรมอะไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่ดี ปัจจัยหลังเรียกว่า “การรับรู้ทางบทบาท” ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามกับผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามสมการต่อไปนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงาน} = f(\text{การจงใจ ความสามารถ การรับรู้ทางบทบาท})$$

ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีปัญหาเกิดขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะต่ำถึงแม้ว่าปัจจัยอื่นๆ จะไม่มีปัญหาก็ตาม

3. หลักของการจงใจ

ในการจงใจนั้น ผู้บริหารต้องศึกษาให้รู้ว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อะไรคือปัจจัยที่จะชักนำพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการ และอะไรคือปัจจัยที่จะรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ให้เกิดขึ้นต่อไปเรื่อย ๆ และในการพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ ควรมีหลักการ คือ

3.1 พยายามค้นหาปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.2 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.3 การเน้นวิธีการในทางบวกมากกว่าทางลบ

3.4 การยึดมั่นในหลักความเสมอภาค

4. องค์ประกอบของการจูงใจ

การจูงใจ เป็นวิธีการชักนำให้บุคคลแสดง พฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พฤติกรรมของคนเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าเป็นลักระตุ้น โดยมีสิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือ การจูงใจจึงประกอบด้วย

4.1 ความต้องการของคน (need) การจูงใจเป็นกระบวนการในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ผลลัพธ์ที่ได้คือความพึงพอใจ (satisfaction) การจูงใจนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการอย่างมากกล่าวคือ ทุกคนต่างมีความต้องการและพยายามนำทางบำบัดความต้องการที่มีอยู่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจและความต้องการจะเป็นไปตามลำดับดังนี้ ความต้องการก่อให้เกิดการจูงใจก่อนให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายนั้น และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการก็จะลดลง

4.2 พลัง (force) ซึ่งจะเกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลงหรือมุ่งไปเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น พลังอาจเกิดขึ้นจากร่างกายและจิตใจ

4.3 ความพยายาม (effort) เป็นการวัดของความต้องการ โดยอาจวัดจากปริมาณและคุณภาพคนอาจจะพยายามมากแต่ไม่ช่วยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ถ้าความพยายามนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

4.4 เป้าหมาย (goals) หรือสิ่งจูงใจ (incentives) คือ สิ่งที่ชักนำหรือจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา สิ่งจูงใจในองค์การเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดการจูงใจในการทำงานสิ่งจูงใจที่นำมาใช้ในองค์การ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.4.1 สิ่งจูงใจในแง่บวก คือ สิ่งจูงใจในเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ สิ่งจูงใจด้วยเงิน เช่น เงินตอบแทนหรือเงินชดเชย ซึ่งให้แก่บุคลากรขาย เงินโบนัส เงินบำนาญ เงินประกันชีวิต ส่วนแบ่งกำไรผลประโยชน์พิเศษ ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง นอกจากเงินแล้วบุคคลโดยทั่วไปยังต้องการการยอมรับนับถือ ความภูมิใจในความสำเร็จ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป บางครั้งสิ่งจูงใจในแง่บวกอาจเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น คำชมเชย คำยกย่อง เกียรติยศ การยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ตลอดจนรางวัลดีเด่นหรือรางวัลเกียรติยศต่าง ๆ

4.4.2 สิ่งจูงใจในแง่ลบ คือ การลงโทษต่าง ๆ เพื่อเป็นการดักเตือนให้บุคคลในองค์การเพิ่มความสนใจในการทำงานให้มากขึ้น เช่น การตำหนิ ซึ่งเป็นการลงโทษสถานเบาการลดการลดขั้นเงินเดือน การให้ออกจากงานและโทษที่รุนแรงที่สุด คือ การไล่ออกจากงานซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลหลีกเลี่ยงสิ่งจูงใจนี้สามารถนำมาใช้ในการจูงใจในองค์การได้คือ หากบุคลากรขายมีความต้องการรายได้เพิ่มเพื่อเลี้ยงดูครอบครัวให้สุขสบายและค่าตอบแทนจากการขายก็มีอัตราสูง บุคคลนั้นก็จะยอมจะกระตือรือร้นและขยันขันแข็งเพื่อจะได้ขายสินค้าให้ได้เพิ่มมากขึ้น เสริมพลังด้วยการให้รางวัลอย่างยุติธรรมต่อทุก ๆ คน

5. รูปแบบวิธีของการจ้างใจ

รูปแบบการจ้างใจที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือ การจัดการตารางการทำงานให้มีความยืดหยุ่น (flexible working schedules) เช่น (ร็อบบิ้นส์ และเกาล์เตอร์, 2546 : 201)

5.1 จัดชั่วโมงงาน (compressed workweek) คือ การให้บุคลากรมีชั่วโมงการทำงานในวันที่ทำงานยาวนานขึ้นโดยลดจำนวนวันที่ทำงานให้น้อยลง

5.2 ชั่วโมงงานยืดหยุ่น (flexible work hours) คือ การจัดการตารางการทำงานโดยกำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานที่แน่นอนให้แก่บุคลากร แต่ให้อิสระกับบุคลากรแต่ละคนที่จะเลือกเวลาทำงานได้เช่น เวลาเริ่มทำงาน เวลาเลิกงาน เวลาพักรับประทานอาหาร

5.3 ร่วมรับผิดชอบงาน (job sharing) คือ การจัดให้บุคลากร 2 คน หรือมากกว่าร่วมกันรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน

5.4 ทำงานทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (telecommunication) คือ การให้บุคลากรสามารถทำงานที่บ้านโดยเชื่อมต่อกับที่ทำงาน โดยคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่อเชื่อม

5.5 จ่ายตามผลงาน (pay-for-performance program) คือ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจบุคลากรโดยใช้ฐานจากการวัดผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงาน แทนที่จะจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรตามเวลาที่ปฏิบัติงานก็จะจ่ายโดยให้สะท้อนจากผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นรายบุคคลหรือเป็นผลงานของทีม ของแผนกงาน หรือกำไรโดยรวมขององค์กร

5.6 จ่ายตามการกระทำ (open book management) วัดอุปสงค์ก็เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ โดยให้บุคลากรได้รับรู้ว่าการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานของคนจะมีผลต่อสถานะทางการเงินของกิจการ และให้บุคลากรได้ทราบว่า เมื่อกิจการมีกำไรมากขึ้น บุคลากรก็จะได้รับโบนัสหรือผลตอบแทนอื่น ๆ เพิ่มขึ้นด้วย

นอกจากนี้การจ้างใจยังสามารถแบ่งได้อีก 3 วิธี ได้แก่

1. การจ้างใจตามหลักประโยชน์ค่าตอบแทน บุคลากรจะปฏิบัติงานได้ดีแม้ว่าคน จะไม่ชอบงานนั้นก็ตาม ซึ่งถ้าหากบุคลากรรู้ว่าคนจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ดีจากองค์กร ก็จะทุ่มเทการทำงานให้องค์การบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้ได้

2. การจ้างใจตามหลักผลผลิต จะเน้นการใช้รางวัลตอบแทนโยงเข้ากับผลงานหรือผลผลิตที่ทำได้โดยตรง หากบุคลากรทำงานได้ดีจนได้รับรางวัลแล้วก็จะเกิดแรงจูงใจให้พยายามทำให้ดีขึ้นอีกเรื่อยๆ ไปวิธีนี้เป็นการล่อโดยใช้รางวัลและสามารถช่วยเร่งการผลิตได้

3. การจ้างใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ จะยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของคน เพราะทุกคนมีความต้องการไม่สิ้นสุด หากผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการของบุคลากรเรื่อยๆ แล้ว พลังจูงใจของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งเป็นผลดีในระยะยาว

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎี ตัวอย่างทฤษฎีที่รู้จักในฐานะเป็นทฤษฎีการจูงใจพื้นฐาน เช่น

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ซึ่งแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ดังภาพที่ 11.2 ดังนี้



ภาพที่ 9.2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

ที่มา : <http://th.wikipedia.org>

จากภาพจะแสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นต่าง ๆ ตามลำดับก่อนหลัง มี 5 ขั้นดังนี้

1.1 ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ฯลฯ

1.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety needs) ความต้องการความปลอดภัย ต้องการความมั่นคง และความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ

1.3 ความต้องการทางสังคม ความรัก (social needs) ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การยอมรับและมิตรภาพ

1.4 ความต้องการการยอมรับและยกย่อง (esteem needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ตำแหน่ง การยกย่อง

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self actualization needs) ความต้องการให้ความคิดความฝันของตนเป็นจริง เช่น ความเจริญในลาภยศสรรเสริญทั้งปวง

สรุปทฤษฎีของมาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการที่เป็นลำดับขั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ผู้บริหารก็จะสามารถจูงใจบุคลากรให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ ถ้าหากผู้บริหารล้มเหลวในการระบุความต้องการของบุคลากร อาจส่งผลให้บุคลากรนั้นแสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ไม่ได้เป็นไปในทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กรได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ที่จะแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในการทำงาน ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในการทำงาน

2. ทฤษฎี X และ Y ของดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor)

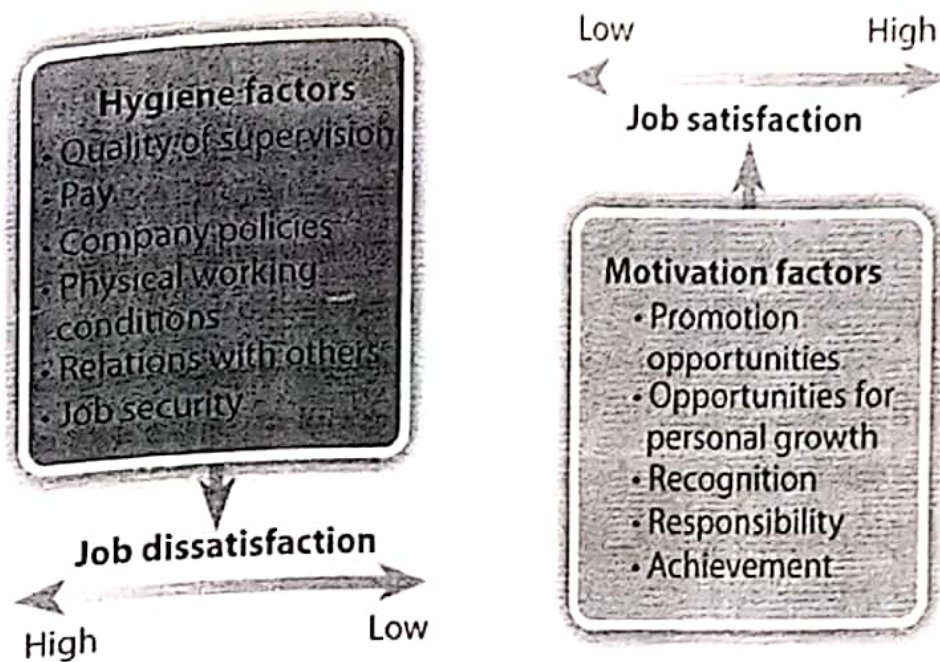
แมกเกรเกอร์ เป็นผู้กำหนดทฤษฎี X และ Y (McGregor's theories X and Y) โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ

2.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ มองคนในแง่ลบ คือ มองว่าบุคลากรในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้นไม่ชอบทำงานคอยจะหลบเลี่ยงความรับผิดชอบและจะต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลจึงจะทำงานได้ ประสิทธิภาพ กลุ่มทฤษฎีเอ็กซ์จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้กฎ ระเบียบ การลงโทษ

2.2 ทฤษฎีวาย มองคนในแง่บวก คือ มีความกระตือรือร้นในการทำงานแสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยรักการทำงานเป็นอย่างดี กลุ่มทฤษฎีวาย จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระหรือให้มีส่วนร่วม

3. ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's motivation-hygiene theory) ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายใน มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจด้วย ในขณะที่ปัจจัยภายนอกจะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังภาพที่ 9.3



ภาพที่ 9.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

ที่มา : http://www.web-books.com/eLibrary/Books/B0/B66/IMG/fw-collons-fig07_006.jpg

จากภาพ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ประกอบด้วย โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion opportunities) โอกาสที่บุคคลจะเจริญก้าวหน้า (Opportunities for personal growth) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความสำเร็จ (Achievement) เมื่อบุคลากรได้รับปัจจัยนี้แล้ว จะทำให้เขามีความพึงพอใจในงาน

ส่วนปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ประกอบด้วย คุณภาพของการกำกับดูแล (Quality of supervision) การได้รับเงินเดือน (Pay) นโยบายของบริษัท (Company policies) สภาพการทำงานทางกายภาพ Physical working conditions) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relations with others) ความมั่นคงในงาน (Job security)

4. ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท ของเดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland)

ทฤษฎีความต้องการ 3 ประเภท (three-needs theory) ของแมคเคลแลนด์ที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

4.1 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement (n Ach)) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น หุ่่งทำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐาน คุณภาพงานสูงสามารถแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ได้ดี

4.2 ความต้องการอำนาจ (need for power (n Pow) คือ ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ

4.3 ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation (n AF) คือ ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์

แมคเคลแลนด์ เห็นว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีความต้องการอำนาจสูง และไม่จำเป็นต้องมีความต้องการความสำเร็จและมิตรไมตรี มนุษย์สัมพันธ์ในระดับที่สามารถทำงานร่วมกันได้

แนวคิดในการให้รางวัลจูงใจในแนวทางใหม่

สำหรับแนวคิดในการให้รางวัลจูงใจในแนวทางใหม่ มีดังนี้

1. การให้รางวัลจูงใจ การให้รางวัลจูงใจ เป็นยุทธวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ในองค์การเพื่อธำรงรักษาและจูงใจคนให้อยู่กับองค์การไปนาน ๆ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ รุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์การเพื่อที่องค์การจะได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้และจะเกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การอีกด้วย คือ ถ้าองค์การมีความเจริญก้าวหน้าอันเกิดจากฝีมือของบุคลากร เมื่อถึงสิ้นปีบริษัทอาจจะแบ่งปันผลกำไรในรูปของโบนัสหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนให้กับบุคลากร เพื่อตอบแทนในความทุ่มเทต่อองค์การของบุคลากร ซึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อที่จะให้รางวัลจูงใจนั้น จะเน้นการวัดผลเป็นทีม (team performance) โดยหลักของการวัดผลนั้นผู้บริหารจะดูได้จากผลการวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับงานที่คาดหวัง

2. ระบบรางวัลในการจูงใจ มี 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 รางวัลจูงใจที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนต่าง ๆ ค่าคอมมิชชัน ฯลฯ

2.2 รางวัลจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชยความดีของบุคลากร มอบรางวัลบุคลากรดีเด่น ฯลฯ ซึ่งเป็นรางวัลที่ไม่อาจวัดเป็นเงินได้

2.3 ประโยชน์เพิ่มของบุคลากร เช่น การให้สวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร มอบสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ฯลฯ

2.4 การจัดการ โดยปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อตอบแทนบุคลากรที่ทุ่มเทในการทำงาน เช่น ผู้บริหารทำการขึ้นเงินเดือน จัดสรร โบนัส เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน จัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ฯลฯ

ค่าตอบแทนที่จูงใจคนทำงาน แบ่งเป็น 4 แบบ คือ

1. การให้โบนัสตามผลงาน (performance bonus)
2. การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing)
3. การให้รางวัลเป็นเงินก้อน (incentive bonus)
4. การจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ (Competencies Pay)

3. โครงการทุนจัดสรรให้บุคลากร หรือ เรียกว่า หุ้นโบนัส หรือ โครงการ ESOP (employee stock option plan) การจูงใจคนให้ทำงานนั้น นอกจากจะให้ผลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินแล้ว อีกหนึ่งวิธีที่ดีก็คือ การให้บุคลากรได้มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการหรือมีส่วนร่วมลงทุนในธุรกิจ เพราะคราใดที่บุคลากรหรือผู้บริหารได้ส่วนเป็นเจ้าของกิจการในรูปแบบการถือหุ้นแล้ว บุคลากรหรือผู้บริหารก็จะทุ่มเททำงานให้กับธุรกิจ เพราะ ยิ่งทำมากผลตอบแทนก็มากตามไปด้วย ทั้งในรูปแบบเงินเดือน สิทธิประโยชน์ ผลกำไรจากการปันผลหุ้น

ทั้งนี้ การพัฒนาแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วย

1. มีเงื่อนไขบางประการในการให้เงินเดือนโดยตรงหรือการจ่ายที่ขึ้นอยู่กับเวลาในการทำงาน
2. การใช้วิจารณ์งานที่เหมาะสมในการพิจารณา
3. ควรมีแผนการหรือระบบโครงสร้างในการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีที่สุด และมีความรัดกุม

สวัสดิการ

สวัสดิการ (welfare) เป็นสิ่งตอบแทนที่บริษัทจัดให้กับบุคลากร เป็นการตอบแทนความรู้ความสามารถของบุคลากรและต้องการสร้างความมั่นคงในชีวิต (safety and security) ตามแนวคิดของมาสโลว์ (model of Maslow's hierarchy of needs) ซึ่งถือเป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับที่สองรองจากความต้องการทางกาย อันหมายถึงปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่บริษัท จัดให้แล้วต้องการรักษาให้ครองอยู่ตลอดไป และถือเป็นความมั่นคงในชีวิตการทำงาน (job security) ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's motivation - maintenance model)

1. ความหมายของสวัสดิการ

คำว่าสวัสดิการนั้น หมายถึง the state of condition of doing or being well; good fortune, happiness of well being (of a person community or thing), prosperity. อาจแปลได้ว่า “สภาพของการที่บุคคลหรือชุมชนมีการกินดีอยู่ดี มีความเจริญรุ่งเรืองหรือความสมบูรณ์พูนสุข” นี่เป็นความหมายของสวัสดิการโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งกล่าวถึงการจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการต้องการทางด้านวัตถุหรือจิตใจที่จะมีผลทำให้ตัวบุคคลที่อยู่ในชุมชนนั้นมีความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อันจะมีผลให้ชุมชนนั้นมีความเจริญรุ่งเรืองมีความสมบูรณ์พูนสุขในที่สุดแต่ถ้าเป็นคำว่า “สวัสดิการ” ในวงการบริหารธุรกิจ และวงการบริหารงานบุคคล มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า “benefit” มีความหมายถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่ บุคลากรของคน เป็นการให้กำลังใจและบำรุงขวัญ อาจเป็นการให้เงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนปกติอาจเป็นรางวัล ความสะดวกสบาย ประกันภัย ประกันชีวิต บริการพิเศษต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานจัดให้บุคลากร ทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เหตุพักชั่วคราว และในระหว่างพ้นจากงานเพื่อบำรุงขวัญให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุนมมาลย์ นิ่มเนติพันธ์, 2542 : 142)

2. วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

หน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรของตน ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

- 2.1 เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
- 2.2 เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
- 2.3 เพื่อบำรุงรักษามูลค่าของบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 2.4 เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น
- 2.5 ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
- 2.6 เพื่อป้องกันปัญหาขัดแย้ง ขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
- 2.7 เพื่อลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2.8 เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลา แรงงาน ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อยกระดับการดำรงชีพของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2.10 เพื่อลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงาน ของบุคลากรในหน่วยงาน
- 2.11 เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.12 เพื่อส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากร และ ให้เกิดความสามัคคี

ประเภทของสวัสดิการทางด้านแรงงาน

สวัสดิการแรงงานแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สวัสดิการตามที่ระบุไว้ในกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

สวัสดิการประเภทที่รัฐบังคับให้นายจ้างทุกคนต้องจัดทำถ้าไม่ทำจะมีความผิดข้อกำหนดต่างๆ ที่รัฐกำหนดให้เป็นหน้าที่ของนายจ้างจะต้องให้ มีนั้นเป็นมาตรฐานขั้นต่ำสุดของสวัสดิการที่จะต้องจัดจ้างให้แก่คนงาน ในปัจจุบันกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ของไทยได้กำหนดให้นายจ้างต้องจัดหา น้ำดื่มที่สะอาดถูกอนามัยไว้สำหรับให้ลูกจ้างดื่ม ไม่ใช่ให้ลูกจ้างไปชวนชาวบ้านซื้อหรือจัดหาดื่มกันเอง อย่างน้อยที่สุดนายจ้างควรจะต้องจัดไว้ให้ได้สัก 1 ที่และสิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องจัดหาห้องน้ำห้องส้วมที่ถูกสุขลักษณะให้เพียงพอกับจำนวนลูกจ้าง ตามที่กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ เช่น ลูกจ้างตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป จะต้องจัดให้มีน้ำสะอาด 1 ที่ ห้องน้ำ 1 ที่ ห้องส้วม 2 ที่ นอกจากนี้แล้วนายจ้างจะต้องจัดบริการและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฐมพยาบาลเมื่อลูกจ้างประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยตามที่กฎหมายจะได้กำหนดไว้โดยคำนึงถึงสัดส่วนของจำนวนลูกจ้าง

นอกจากนั้น กฎหมายยังกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการทั้งระดับชาติและระดับสถานประกอบกิจการขึ้น เพื่อเฝ้าระวังให้การจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สวัสดิการตามข้อผูกพันหรือสัญญา

สวัสดิการต่าง ๆ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดบังคับให้นายจ้างต้องจัดให้แก่ลูกจ้าง เช่น บริการรถรับ-ส่งลูกจ้าง บริการช่วยเหลือบ้านที่พักอาศัย เงินชดเชยค่าไฟฟ้า เงินช่วยเหลือบุตร ศูนย์สุขภาพ หรือสหกรณ์การต่าง ๆ เป็นต้น นายจ้างอาจมีหน้าที่ต้องจัดให้ตามข้อผูกพันหรือสัญญาใน 3 กรณีดังนี้

2.1 กรณีนายจ้างเสนอจัดให้อย่างเดียว เมื่อนายจ้างเป็นผู้เสนอจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง นายจ้างก็มีความผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามนั้นด้วยเพื่อแสดงให้เห็นว่านายจ้างเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ อันเป็นตัวอย่างของความเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

2.2 กรณีมีข้อตกลงในสัญญาจ้างแรงงาน เมื่อนายจ้างตกลงกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างแรงงานที่จะให้สวัสดิการใดแก่ลูกจ้าง นายจ้างก็ต้องปฏิบัติตามสัญญาด้วยมิฉะนั้นนายจ้างอาจตกเป็นผู้ผิดสัญญาซึ่งจะต้องรับผิดชอบในค่าเสียหายที่เกิดขึ้นแก่ลูกจ้างจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาที่ให้ไว้แก่ลูกจ้างตามมาตรา 215 แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

2.3 กรณีมีข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง โดยนายจ้างได้จัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างเพื่อจัดสวัสดิการให้ตามข้อเรียกร้องของลูกจ้างแล้วนายจ้างก็ผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง ดังกล่าว มิฉะนั้นนายจ้างอาจต้องระวางโทษฐานไม่ปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง คือ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 1 เดือน หรือปรับไม่เกิน 1,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ (มาตรา 131 แห่งพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์) (วิจิตร วิเชียรชม, 2544 : 102-103)

3. สวัสดิการทางเศรษฐกิจ

สวัสดิการทางเศรษฐกิจ เป็น สวัสดิการประเภทที่มีได้บังคับ นายจ้างมีอิสระที่จะให้หรือไม่ให้ก็ได้ แต่นายจ้างให้สวัสดิการประเภทนี้มักจะมุ่งหมายเพื่อที่จะหาคนดี ๆ ไว้ทำงานด้วยและผูกใจคนงาน ให้อยู่ทำงานอย่างมีความสุขกับนายจ้างคนนั้น สวัสดิการประเภทนี้ได้แก่การให้บำเหน็จรางวัลในการทำงานการแบ่งปันผลกำไร การสร้างความก้าวหน้าให้แก่คนงาน การประกันสังคม ฯลฯ เป็นต้น

4. สวัสดิการสังคม

สวัสดิการประเภทนี้เป็นสวัสดิการที่คิดคำนวณเป็นราคาค่าเงินได้น้อยกว่าสวัสดิการประเภทอื่น ๆ สวัสดิการประเภทนี้ มักจะแสดงออกในรูปของการจัดการงานบุคคลที่ดี การจัดกิจกรรมในด้านบันเทิง กีฬา การให้ข่าวสาร การให้กู้ยืมเงิน การจัดให้มีการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำต่าง ๆ แก่คนงาน

โดยเฉพาะสวัสดิการ ในด้านให้คำแนะนำ ปรึกษาแก่คนงานนี้จะทำให้นายจ้างและลูกจ้างได้ใกล้ชิดกัน รู้ถึงสภาพความเป็นอยู่ที่แท้จริงของคนงาน รู้ความต้องการของคนงานที่จะให้ความช่วยเหลือในด้านที่เกี่ยวกับปัญหาส่วนตัวต่าง ๆ ได้ อันเป็นการปูทางให้รู้ถึงปัญหาและความจำเป็นในการจัดสวัสดิการ ต่างๆ ให้ แก่ลูกจ้างอันจะสามารถกำหนดนโยบายให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของเขา

ชนิดของสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการจะมีมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถของธุรกิจ เพื่อให้การดำรงชีวิตของบุคลากรมีมาตรฐานการครองชีพที่ดี มั่นคงในงาน ปลอดภัย การจัดสวัสดิการในองค์การธุรกิจพอจะจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. บริการด้านสุขภาพ (health services) ช่วยดูแลสุขภาพและพลาณามัยของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เช่น ยาและเครื่องมือสำหรับปฐมพยาบาล ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ และการให้ข้อมูลด้านสุขอนามัย

2. บริการด้านความปลอดภัย (safety services) โดยการส่งเสริมความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย การส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย การฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม

3. บริการด้านความมั่นคง (security services) ได้แก่ การสร้างความมั่นคงทางกายภาพและความรู้สึกแก่บุคลากร เช่น เงินรางวัล เงินทดแทน การประกันชีวิต และเงินบำนาญ

4. การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (payment for entitle leave) ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนตามปกติในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้พักผ่อนทำกิจกรรมตามความเชื่อทางศาสนา หรืองานเฉลิมฉลองของสังคม เช่น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดประจำปี วันลาภัก และวันลาป่วย

5. บริการด้านการศึกษา (education services) ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากร เช่น การศึกษานอกโรงเรียน การให้ทุนพัฒนาบุคลากร การให้ลาศึกษาต่อ และการจัดการเวลาทำงานให้สอดคล้องกับเวลาเรียน

6. บริการด้านเศรษฐกิจ (economic services) ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือด้านค่าครองชีพและการดำรงชีพตามความเหมาะสมแก่บุคลากร เช่น บ้านพัก อาหารกลางวัน สหกรณ์ออมทรัพย์ ร้านค้า และเงินสงเคราะห์ต่าง ๆ

7. บริการนันทนาการ (recreational services) อันเป็นการให้ความการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อร่างกายจิตใจตลอดจนช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น จัดกิจกรรมพักผ่อน ส่งเสริมการจัดตั้งชมรมกีฬา การจัดการแข่งขันกีฬาประจำปี และการแสดงดนตรี

8. บริหารให้คำปรึกษา (counseling services) ได้แก่ การให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติคนแก่สมาชิก เช่น ให้คำปรึกษาในด้านอาชีพความขัดแย้งในที่ทำงาน ชีวิตครอบครัวและกฎหมาย ให้คำแนะนำแก้ปัญหาทั่วไป

9. โบนัสและเงินสวัสดิการ (bonuses and award) ได้แก่ การให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร หรือการให้รางวัลกับพฤติกรรมที่องค์การต้องการ เช่น เงินโบนัส เงินรางวัลประจำปี รางวัลบุคลากรดีเด่น และเบียร์ชยัน

10. บริการอื่น ๆ (other services) ได้แก่ การให้การสนับสนุนในด้านอื่นที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น รถยนต์ ประจำตำแหน่ง อุปกรณ์สื่อสาร ศูนย์รับเลี้ยงเด็ก สถานที่ออกกกำลังกาย จัดหอพักกะดึก

จะเห็นได้ว่า การจัดสวัสดิการเป็นพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดไว้ให้นายจ้างจะต้องจัดให้แก่บุคลากรเป็นขั้นต่ำ ซึ่งสามารถเพิ่มสวัสดิการให้มากขึ้นได้ตามความเหมาะสมของธุรกิจ และไม่จำเป็นว่าในหลายธุรกิจจะต้องเหมือนกัน แล้วแต่แนวนโยบายซึ่งจะทำให้คุณภาพชีวิตของบุคลากรดีขึ้น (ฉฐพ.น. 2545 : 241-243)

โครงสร้างสวัสดิการและสวัสดิการสงเคราะห์ (benefits & welfare structure) หลักการกำหนดโครงสร้างสวัสดิการและสวัสดิการสงเคราะห์ จำเป็นต้องพิจารณาหลักเกณฑ์พื้นฐานการจัดสวัสดิการ (basic concept of benefits) และประเภทของการจัดสวัสดิการ (types of benefits)

หลักเกณฑ์พื้นฐานการจัดสวัสดิการ

หลักเกณฑ์พื้นฐานการจัดสวัสดิการ (basic concept of benefits) พื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบของสวัสดิการให้มี คือ ความชอบธรรมตามกฎหมายตรงกับความต้องการของบุคลากร การกระจายสู่ส่วนรวมในองค์การความสามารถในการจ่าย และการสามารถบริการสวัสดิการได้ กล่าวคือ

1. **ชอบธรรมตามกฎหมาย (legal right)** การจัดสวัสดิการจะต้องไม่ขัดแย้งหรือปฏิบัติต่อกฎหมายแรงงานเพราะว่า กฎหมายแรงงานถือว่าเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่นายจ้างพึงจะจัดสรรสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างการประกาศสวัสดิการใหม่ที่ขัดแย้งกฎหมายมีผลให้ประกาศหรือกฎระเบียบไม่มีผลในการบังคับใช้ในเชิงกฎหมาย

2. **ตรงความต้องการ (mass need)** สวัสดิการสามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ได้อย่างตรงประเด็น การวิเคราะห์บุคลากรในแต่ละระดับ ต้องการอะไร จำนวนเท่าไร จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดสวัสดิการ ได้ตรงกับความต้องการ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายให้ทราบคุณลักษณะ และธรรมชาติของแรงจูงใจที่จะสัมฤทธิ์ผล เพราะความแตกต่างระหว่างกลุ่มเป้าหมายจะทำให้ความต้องการพื้นฐานแตกต่างกัน ดังนั้นการจัดตั้งจึงจึงแตกต่างกัน อาจจะนำหลักทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของมนุษย์ ของมาสโลว์มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางกำหนดระบบสวัสดิการได้

3. การกระจายสู่ส่วนรวม (mass distribution) สวัสดิการมีการกระจายสู่บุคลากร โดยภาพรวมมากกว่าที่จะจัดสรรให้เฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแบ่งให้เห็นความแตกต่างเชิงปริมาณในแต่ละระดับตำแหน่งด้วย ทั้งนี้เพื่อสะท้อนให้เห็นความแตกต่างเชิงปริมาณในแต่ละตำแหน่ง เช่น การประกันชีวิตของบุคลากรรายวันควรจะแสดงให้เห็นวงเงินประกันที่ต่ำกว่าบุคลากรระดับปฏิบัติการหรือวิชาชีพหรือระดับบริหาร เป็นต้น และในแต่ละระดับตำแหน่งบุคลากรมีสวัสดิการอย่างทั่วถึงและทั่วกัน

4. ความสามารถในการจ่าย (ability to pay) สวัสดิการจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการจ่ายของบริษัท โดยมาตรฐานการควบคุมต้นทุนระบบการจ่ายค่าตอบแทนในบริษัท จะต้องคิดตามผลการวัดต้นทุนที่เคลื่อนไหวเสมอ เช่น อัตราส่วนสวัสดิการต่ออัตรากำลังพื้นฐาน

5. ความสามารถในการบริหาร (ability to management) สวัสดิการที่บริษัท จะพิจารณาอนุมัติให้กับบุคลากร จำเป็นต้องพิจารณาให้ชัดเจนว่า องค์กรมีขีดความสามารถ ในการบริหารเป็นอย่างไร การบังคับใช้เป็นที่เข้าใจในหมู่บุคลากรอย่างไร เป็นต้น เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นเสมือนต้นทุนที่แฝงเร้นอยู่ในต้นทุนสวัสดิการและเป็นกิจกรรมสำคัญในการจัดการสวัสดิการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนด

จากหลักการจัดสวัสดิการ ทำให้ทราบถึงข้อมูลของบริษัทและสามารถนำไปสู่การจัด สวัสดิการที่เหมาะสมกับ ทั้งบุคลากรและบริษัท และเกิดความพึงพอใจทางนายจ้างและลูกจ้าง

การจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการ (welfare management) เป็นบริการอย่างหนึ่งของงานบริหารบุคคลที่มุ่งให้ประโยชน์แก่ลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงานขององค์กร และทำให้ลูกจ้างมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรักและผูกพันกับองค์กรตลอดไป องค์กรที่มีกิจการมั่นคง การจัดสวัสดิการขององค์กร โดยทั่วไปมีดังนี้

1. การจัดรถรับส่งบุคลากร (bus service) เป็นการจัดรถยนต์รับส่งบุคลากรตามจุดกำหนด และเส้นทางที่กำหนดไว้ โดยไม่คิดค่าบริการจากบุคลากร เป็นบริการฟรีเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลารวมทั้งความปลอดภัยในการเดินทาง

2. ให้ชุดทำงาน (dress uniform) ส่วนมากองค์กรจะจัดชุดทำงานให้ฟรีแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานระดับล่างปีละ 2 ชุด ได้แก่ บุคลากรรักษาความสะอาด บุคลากรขับรถยนต์และบุคลากรรับส่งหนังสือ เป็นต้น

3. การจ่ายเงินโบนัส (bonuses) เป็นการจัดสรรผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กรในรอบปี จัดเป็นการให้รางวัลเป็นผลตอบแทนในการปฏิบัติงานดีของลูกจ้าง อัตราการจ่ายเงินโบนัสขึ้นอยู่กับจำนวนผลกำไร ถ้าองค์กรมีผลกำไรมากก็จะจ่ายโบนัสให้แก่ลูกจ้างได้เป็นจำนวนมาก

4. การจ่ายเงินประกันสังคม (social insurance) ในองค์กรที่มีบุคลากรตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป องค์กรจะจ่ายเงินค่าเบี้ยประกันสังคมให้แก่บุคลากร ขณะที่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร ตามจำนวนของ

องค์การเงินประกันสังคมเป็นสวัสดิการที่รัฐกำหนดให้นายจ้าง ลูกจ้างจะต้องรับภาระในการจ่ายเบี้ยประกันให้แก่รัฐเพื่อเป็นสวัสดิการในการเข้ารับการรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยได้ตลอดเวลา และสามารถเข้ารับการรักษาฟรีได้ทั้งโรงพยาบาลของทางราชการและโรงพยาบาลเอกชน โดยการแสดงบัตรประกันสังคม

5. การจ่ายเงินประกันชีวิต (life insurance) การประกันชีวิตเป็นการให้ความคุ้มครอง ให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานแก่ลูกจ้าง องค์การ จะจัดทำประกันชีวิตให้แก่ลูกจ้าง เมื่อลูกจ้างประสบอุบัติเหตุจากการทำงานจะได้รับเงินค่าตอบแทนจากการบาดเจ็บ การสูญเสียอวัยวะ และการเสียชีวิต

6. การให้สิทธิถือหุ้น (stock holder) เป็นการเปิดโอกาสและให้สิทธิพิเศษแก่ลูกจ้างขององค์การ สามารถซื้อหุ้นราคาพิเศษ ตามจำนวนหุ้นที่กำหนดไว้สำหรับลูกจ้างขององค์การเพื่อให้ลูกจ้างมีความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มขึ้น เพราะลูกจ้างเป็นผู้ถือหุ้นขององค์การ และยังได้รับผลกำไรตอบแทนจากการดำเนินงานในรอบปีขององค์การ

7. การจ่ายเงินบำเหน็จ (pension) เป็นการจ่ายเงินตอบแทนให้แก่ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานมานานจนเกษียณอายุการทำงาน เมื่ออายุครบ 55 ปี หรือ 60 ปีแล้วแต่องค์การจะกำหนดไว้ การจ่ายเงินบำเหน็จโดยปกติ จะจ่ายเงินให้ตามอัตราเงินเดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีที่ทำงาน

8. การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (fringe benefits) เป็นการจัดผลประโยชน์ตอบแทนเป็นพิเศษให้แก่ลูกจ้าง ทั้งนี้เป็นการจัดการเพื่อเพิ่มแรงจูงใจ นอกเหนือจากเงินค่าจ้างหรือเงินเดือน ได้แก่ การจัดรถยนต์ประจำตำแหน่งให้สำหรับใช้เดินทางในการติดต่องานประสานงาน หรือบางองค์การจะจัดให้เป็นค่าพาหนะรายเดือน หรือสำหรับลูกจ้างที่มีรถยนต์หรือจักรยานยนต์ องค์การจะจัดให้เป็นค่าน้ำมันรถยนต์ และมอเตอร์ไซค์ในแต่ละเดือน เป็นแบบเหมาจ่าย

นอกจากนั้นบางองค์การยังจัดให้มีสถานที่พักหรือหอพัก เพื่อให้ลูกจ้างขององค์การที่มีหน้าที่จะต้องปฏิบัติงานในต่างจังหวัดได้มีสถานที่พักอาศัย หรือบางองค์การที่ไม่มีสถานที่พักจะจัดให้มีการเบิกจ่ายค่าที่พักให้แก่ลูกจ้างที่ต้องไปปฏิบัติงานในต่างจังหวัด

ดังนั้นการจัดสวัสดิการในองค์การจำเป็นจะต้องทำให้เป็นระบบ มีการจัดการ บริหารสวัสดิการ จะต้องคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ในการบริหารสวัสดิการในหัวข้อถัดไป

การบริหารสวัสดิการในองค์กร

ปัจจุบันการบริหารสวัสดิการ การจัดโครงสร้างสวัสดิการ และการคำนวณต้นทุน สวัสดิการต้องให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งองค์กรและบุคลากร เนื่องจากทั้งสองฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์จากระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะฝ่ายบุคลากร เราสามารถแยกพิจารณาการบริหารสวัสดิการในองค์กรได้เป็นหัวข้อสำคัญ 2 ประการดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างสวัสดิการ การจัดโครงสร้างสวัสดิการที่เหมาะสมนอกจากจะก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งองค์กรและบุคลากรแล้ว ไม่เป็นภาระองค์กรธุรกิจอีกด้วย โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจต้องควบคุมค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนที่จะได้รับ องค์กรจะจัดระบบสวัสดิการโดยพิจารณาจากข้อกำหนดพื้นฐานของกฎหมาย โครงสร้างของตำแหน่งงานภายในองค์กร และความพร้อมในการเกื้อหนุนขององค์กรเป็นสำคัญ โดยการจัดสวัสดิการในแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างตามความเหมาะสมของหน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกัน

2. ต้นทุนสวัสดิการ บุคลากรมักคาดหวังให้นายจ้างช่วยรับภาระทางเศรษฐกิจและทางสังคมของตนและครอบครัวให้มากที่สุด นายจ้างจะต้องพยายามควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้ต่ำที่สุด แต่ให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด ดังนั้นนายจ้างจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับในทางตรงและทางอ้อม จากการจัดระบบสวัสดิการในองค์กร ตลอดจนต้องพิจารณาความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าตามที่องค์กรได้ลงทุนไปและบุคลากรสามารถได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากระบบสวัสดิการขององค์กร (ฉันทน์ เขจรนนท์, 2545 : 245-246)

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจมีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความ ร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากรในการพัฒนากิจการขององค์กรให้มั่นคงและก้าวหน้า เมื่อการบริหารสวัสดิการในองค์กรเป็นผลสำเร็จก็จะทำให้เกิดผลของการจัดสวัสดิการตามมามาก

ผลของการจัดสวัสดิการ

ผลของการจัดสวัสดิการ ทำให้ระบบการทำงานมีบรรยากาศดีขึ้น และสร้างความร่วมมือกันทั้งนายจ้าง ลูกจ้าง และรัฐ ดังนี้

1. ฝ่ายลูกจ้าง

- 1.1 เป็นการส่งเสริมเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของลูกจ้าง
- 1.2 ลูกจ้างมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี
- 1.3 ลูกจ้างมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง
- 1.4 ลดการเสี่ยงภัยในการทำงานของลูกจ้าง มีความปลอดภัยในการทำงาน
- 1.5 ลูกจ้างมีความสะดวกสบายในการทำงาน

- 1.6 ลูกจ้างมีความปลอดภัยไปร่วมงานใจ เกิดกำลังใจในการทำงาน
- 1.7 ลูกจ้างมีชีวิตครอบครัวที่สงบสุขราบรื่น
- 1.8 ลดปัญหาทางด้านจิตใจของลูกจ้าง
- 1.9 จูงใจให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกรักงาน
- 1.10 ลูกจ้างมีความมั่นคงในชีวิต

2. ฝ่ายนายจ้าง

- 2.1 ผลผลิตของนายจ้างจะเพิ่มขึ้น
- 2.2 ลูกจ้างไม่ขาดงาน ลางานบ่อย
- 2.3 ลูกจ้างมีเวลาทำงานเต็มที่
- 2.4 ได้รับความรักซื่อสัตย์จงรักภักดีจากลูกจ้าง
- 2.5 ประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้างแต่ละคนดี
- 2.6 ไม่เกิดอุบัติเหตุอันจะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินทดแทนหรือการ

ซ่อมแซมเครื่องจักรไปได้

- 2.7 ภายในโรงงานมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสวยงาม
- 2.8 เกิดความสงบสุขภายในโรงงาน
- 2.9 มีโอกาสที่จะเลือกลูกจ้างที่ดีมีฝีมือตามที่ต้องการได้
- 2.10 ได้รับความนิยมนกข่งจากสังคมทำให้มีผู้ใช้สินค้าของนายจ้างมากขึ้น

3. ฝ่ายรัฐบาล

- 3.1 มีส่วนในการช่วยยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของคนให้ดีขึ้น
- 3.2 ช่วยเพิ่มผลผลิตโดยรวมให้แก่ประเทศ
- 3.3 ช่วยรักษาอัตราค่าครองชีพไม่ให้สูงค่าเกินไป
- 3.4 ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งทางด้านแรงงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีใน

ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

- 3.5 ลดความตึงเครียดในการทำงาน
- 3.6 เกิดความสงบสุขขึ้นในวงการอุตสาหกรรมและในบ้านเมือง
- 3.7 เศรษฐกิจโดยรวมเจริญขึ้นสังคมเกิดความมั่นคง

แนวโน้มของสวัสดิการในประเทศ

เมื่อระบบสังคมมีพัฒนาการเข้าสู่ความเป็นสังคมบริการที่ประชากรมีความหลากหลายทั้งในด้านความต้องการและความคิด ความก้าวหน้าของวิทยาการในด้านต่าง ๆ ระบบสวัสดิการในองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสสังคมโดยจะต้องจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับสมาชิกเช่น สวัสดิการแบบชุดที่ครอบคลุมประโยชน์และบริการที่บุคลากรจะได้รับ สวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่บุคลากรสามารถเลือกส่วนผสมของผลประโยชน์ได้ตามความต้องการและความเหมาะสมของแต่ละคนหรือที่เรียกว่า “สวัสดิการแบบบุฟเฟต์” เพื่อสร้างความพอใจให้แก่บุคลากรและองค์กรสามารถลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดที่สำคัญ สวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้กับบุคลากรนั้น ควรคำนึงถึงความมีคุณค่าของบุคลากรในฐานะสมาชิกของสังคมที่จะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องดังนั้นองค์กรยังต้องคำนึงถึงแนวคิดที่ว่า สวัสดิการแรงงานเป็นกุญแจดอกสำคัญที่มีส่วนช่วยแก้ปัญหาในองค์กร เช่น ปัญหาแรงงาน การดำรงชีพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ตลอดจนส่งผลต่อการพัฒนากิจการต่าง ๆ ขององค์กร สังคมส่วนรวมได้ด้วย (ฉัฐพันธ์ เขจรนนท์, 2545 : 247)

ประโยชน์เกื้อกูล

รางวัลประเภทนี้องค์กรอาจจะมิได้จ่ายให้บุคลากรในรูปแบบตัวเงิน แต่ก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิตและสุขภาพ ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งการให้สิทธิในการลาหยุดงาน ประโยชน์และบริการ (benefits and services) นี้จะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมให้ นอกจากค่าจ้างและเงินเดือนเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่มีอะไรผูกพันกับผลการปฏิบัติงานเป็นการจ่ายให้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของบุคลากรต่าง ๆ เป็นต้น

ผลประโยชน์ (benefit) หมายถึง รางวัลที่ให้แก่บุคลากรที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรหรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งบุคลากร ได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากการจ่ายตอบแทนพื้นฐาน ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การได้รับในรูปของตัวเงิน สิ่งของ
2. ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ในการจ่ายตอบแทนเพื่อให้ประโยชน์ในสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุสิ่งของหรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้จะเป็นสิ่งที่กระทำได้อย่างยั่งยืนภายใต้สังคมที่มีความเจริญทางวัตถุเป็นอย่างมาก (สมชาย หิรัญภิตติ, 2542, หน้า 275) ซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวอาจเรียกว่าประโยชน์เกื้อกูลเป็นค่าตอบแทนเสริม อาจมีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษต่าง ๆ กัน เช่น โปรแกรมบริการ (service programs) จ่ายค่าตอบแทนมิใช่ค่าจ้าง (non-wage payments) สิทธิพิเศษของบุคลากร (employee benefits) ค่าใช้จ่ายที่ซ่อนเร้น (hidden payroll) และสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มมี (fringe benefits) จะจำแนกอย่างกว้างเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- (1) ค่าตอบแทนสำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงาน
- (2) เงินช่วยเหลือคุ้มครองภัยพิบัติของคนทำงาน
- (3) บริการที่จัดให้คนทำงานเพื่อความสะดวกในการครองชีพ

ในแต่ละองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนเสริมในรูปของประโยชน์เกื้อกูลนี้ให้แก่คนงานโดยแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันแต่ทั้งนี้ก็มีจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกันถือเป็นการธำรงรักษามูลค่าการไว้กับองค์กรเป็นระยะยาวโดยอาจมีการจัดตั้งโครงการต่าง ๆ ด้านประโยชน์เกื้อกูลให้เอื้ออำนวยกับบุคลากรทุกคนเป็นการสร้างความเชื่อมั่นอย่างหนึ่งให้กับบุคลากร สร้างความอบอุ่นใจและปลอดภัยเมื่ออยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์กรนั้น ๆ

พัฒนาการของการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงาน ผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้กับพนักงานอาจแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทด้วยกัน ซึ่งอาจจะจัดออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546 : 437)

1. ผลประโยชน์ตอบแทนที่จัดให้กับบุคลากรตามความต้องการของข้อกำหนดทางกฎหมาย เช่น การประกันสังคมหรือการจ่ายชดเชยแก่บุคลากร ตลอดจนการจ่ายประกันเพื่อการว่างงานต่าง ๆ

2. สวัสดิการที่เอกชนจัดให้ และแผนงานที่จัดขึ้นเพื่อประกันความมั่นคงให้แก่บุคลากร เช่น แผนการจ่ายเบี้ยบำนาญ การประกันชีวิต ช่วยให้คนทำงานปลอดภัยจากความกังวลถึงความมั่นคงในการดำรงชีพของครอบครัว ซึ่งส่งผลให้คนทำงานอุทิศเวลาและตั้งใจทำงานเต็มที่ และมีข้อดลใจแรงใจให้แปลงการประกันแบบกลุ่มเป็นรายบุคคลได้เมื่อคนทำงานหันไปจากองค์กรด้วยและรวมถึงการประกันสุขภาพ ซึ่งมีข้อกำหนดตามกฎหมายให้องค์การต้องช่วยเหลือคนทำงานอยู่แล้วโดยมีรายละเอียดตามที่ครอบคลุมในเรื่องใจการประกัน ได้แก่

- (1) การเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล
- (2) การผ่าตัด
- (3) การประกันอุบัติเหตุ และการเจ็บป่วยให้ครอบคลุมถึงเวลาที่เกินการลาป่วยปกติ
- (4) การคลอดบุตร
- (5) การรักษาพยาบาล
- (6) การรักษาฟัน
- (7) การรักษาสุขภาพจิต รวมทั้งการเสพติด
- (8) การรักษาโรคผิวหนัง
- (9) การเจ็บป่วยหนัก

3. การจ่ายตอบแทนให้สำหรับกรณีวันที่ไม่ต้องทำงาน หรือค่าตอบแทนเมื่อบุคลากรไม่ได้ทำงานหรือการจ่ายผลประโยชน์เพิ่มเติม (pay for time not worked หรือ supplemental pay benefits) ซึ่งเป็นการรับประกันการว่างงานและการจัดผลประโยชน์อื่น ๆ ให้กับบุคลากร ได้แก่ การจัดให้บุคลากรมีสิทธิในการลาพักผ่อนและหยุดงานตามเทศกาล การจ่ายเนื่องจากการเจ็บป่วย การลาคลอด ลาเพื่อศึกษา

และฝึกอบรม ลาเพื่ออุปสมบท ลาเพื่อเข้ารับการศึกษา ซึ่งบุคลากรได้รับจากการไม่ได้ทำงาน เช่น การลาบางชนิดการประกันการว่างงาน และการลาคลอด เป็นผลประโยชน์ตามกฎหมายด้วย

4. แผนการจ่ายตอบแทนส่วนเกินอื่น ๆ เช่น การจ่ายแบ่งส่วนกำไร (profit sharing) หรือแผนการออมทรัพย์โดยการรวมกลุ่มออมและกู้ยืมเป็นการรวมกลุ่มผู้ต้องการออมทรัพย์และการกู้ยืมกันเองเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาทางการเงินระยะสั้น โดยไม่ต้องไปพึ่งพาแหล่งเงินอื่นซึ่งเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือเสียดอกเบี้ยอัตราสูงเกินปกติการรวมกลุ่มเพื่อการกู้ยืมที่จัดระบบคิมีการศึกษาติดตามตรวจสอบที่รัดกุม และสมาชิกมีวินัยในการใช้จ่ายก็เป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้พ้นจากความทุกข์ยากและเป็นการส่งเสริมการเก็บออมเงินด้วย แต่ต้องระมัดระวังมิให้กลับกลายเป็นแหล่งถักฉ้อและส่งเสริมการเพิ่มพูนหนี้สินกันไปเสีย

5. การจัดบริการต่าง ๆ ที่ให้แก่บุคลากร เช่น การจัดห้องอาหาร การให้มีโอกาสซื้อสินค้าของบริษัทในราคาถูก และการให้การช่วยเหลือเพื่อการศึกษา เป็นต้น

การที่องค์การธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการจัดผลประโยชน์ตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบใด และสมบูรณ์มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมมีการจัดขึ้นเป็นแบบใดแบบหนึ่งใน 5 แบบ ที่กล่าวมาแล้วซึ่งการจะจัดประเภทใดขึ้นอยู่กับพิจารณาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในสังคม เป็นส่วนใหญ่ด้วย

3. ผลประโยชน์จากการประกันภัย เป็นผลประโยชน์ที่บริษัทจะให้กับบุคลากร ประกอบด้วย

3.1 การประกันอุบัติเหตุจากการทำงาน

3.2 การประกันชีวิตหมู่ (Group life insurance) การประกันภัยเป็นกลุ่มจะเป็นการประกันที่มีค่าใช้จ่ายถูกกว่า แผนประกันชีวิตหมู่มักจะรวมถึงการประกันสุขภาพหรือการประกันสภาพทางด้านร่างกาย

3.3 การประกันการรักษาพยาบาลและการประกันในกรณีทุพพลภาพ (Hospitalization, medical and disability insurance) การเสียชีวิตเนื่องจากอุบัติเหตุและการครอบคลุมถึงการสูญเสีย ขน ขา ฯลฯ เป็นทางเลือกอีกประการหนึ่งของการประกัน ซึ่งจะผนวกเข้าเป็นผลประโยชน์ของการประกันชีวิต

4. ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ (retirement benefits) เป็นผลประโยชน์จากการเกษียณอายุที่มอบให้บุคลากรเป็นรายได้เมื่อเขาเกษียณ ซึ่งผลประโยชน์ดังกล่าวมาจาก

4.1 การประกันสังคม (social security) หรือแผนความมั่นคงด้านสังคมเป็นระบบการบริการของรัฐ โดยจัดหาโรงพยาบาลและการรักษาพยาบาลบุคคลที่ต้องหยุดงาน การประกันสังคมจัดผลประโยชน์ให้ 3 ประเภท คือ

4.1.1 การได้รับรายได้จากการเกษียณอายุและหลังจากนั้นจะได้รับผลประโยชน์ภายใต้กฎหมายประกันสังคม

4.1.2 มีผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิตโดยการจ่ายเป็นรายเดือนให้กับลูกจ้างหรือทายาท

4.1.3 การจ่ายเนื่องจากไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับลูกจ้างหรือทายาท ถ้าไม่สามารถทำงานได้โดยสิ้นเชิงโดยมีแผนการดูแลด้านสุขภาพให้จนถึงอายุ 65 ปีหรือมากกว่า

4.2 แผนบำนาญ (pension plans) เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่บุคลากรเมื่อบุคลากรมีอายุถึงขั้นเกษียณที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อเขาไม่สามารถทำงานได้อีกต่อไป แผนบำนาญมีหลายชนิด ได้แก่

4.2.1 แผนผลประโยชน์บำนาญจำนวนคงที่ (defined benefit pension plan) เป็นผลประโยชน์ที่คงที่หรือประจำปี เช่น จ่ายบำนาญให้ในจำนวนคงที่ตลอดไป

4.2.2 แผนการจ่ายบำนาญตามจำนวนที่แบ่งให้ (defined contribution plan) เป็นแผนซึ่งไม่ได้จ่ายผลประโยชน์จำนวนท้ายที่สุด แต่เป็นการจ่ายเป็นระยะ

4.2.3 แผนการมีส่วนร่วมในการแบ่งกำไร (deferred profit-sharing plans) เป็นแผนซึ่งให้กำไรตามบัญชีของบุคลากรแต่ละคน จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ของบุคลากรซึ่งนายจ้างจะจ่ายให้บุคลากรเกษียณอายุหรือเสียชีวิตแล้วนอกจากนี้ยังมีผลประโยชน์ทดแทนในการฉีกขาย และผลประโยชน์ด้านการให้บริการ แก่บุคลากร เช่น การบริการสินเชื่อ (credit union) การบริการแนะแนวหรือการให้คำปรึกษา (counseling services) (สมชาย หิรัญภิตลลิต, 2542 : 286)

ข้อพิจารณาประกอบการจัดระบบการให้ประโยชน์ทดแทน การที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญกับปัญหาที่จะต้องจัดระบบการให้ประโยชน์ทดแทนหรือให้บริการแก่บุคลากรในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งนั้นฝ่ายจัดการควรมีการชั่งน้ำหนักในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นข้อพิจารณาประกอบอยู่ด้วยเสมอ คือ

1. ต้นทุนและความสามารถในการจ่าย กล่าวคือ ผลประโยชน์ทดแทนและบริการ ที่ให้กับบุคลากรจะต้องมีความสมดุลและสอดคล้องกับกำลังการจ่ายซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งในแง่ของระยะสั้นและระยะยาวด้วย เนื่องด้วยประโยชน์เกื้อกูลมีหลายประเภทและการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสาเหตุให้เกิดการกระทบกระทั่งจึงเป็นเรื่องที่ต้องมองการณ์ไกล (อานวย แสงสว่าง, 2542 : 182)

2. การคำนึงถึงความต้องการของฝ่ายแรงงาน นั่นคือ การจะต้องพิจารณาให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของคนส่วนใหญ่ของฝ่ายแรงงาน

3. การพิจารณาถึงความต้องการ นั่นคือ การต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับข้อดีที่อาจจะได้รับจากการจัดผลประโยชน์ให้

4. การพิจารณาข้อได้เปรียบเสียเปรียบทางภาษีอากร ทั้งนี้เพราะการจัดผลประโยชน์ทดแทนบางประการอาจได้รับการยกเว้นให้หักภาษีและถือเป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายได้

5. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานด้านการจัดโครงการผลประโยชน์ทดแทน นั่นคือ จะต้องพิจารณาดูด้วยว่าแผนงานที่จัดขึ้นนั้นจะสะดวกในการดำเนินงานหรือไม่เพียงใด และจะประสานเข้ากันได้กับนโยบายทางด้านการบริหารอย่างไร

ในการที่จะจัดระบบผลประโยชน์ตอบแทนให้กับบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น การวิเคราะห์และการพัฒนาจะต้องกระทำด้วยความรอบคอบระมัดระวัง บ่อยครั้งที่ การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนหลาย ๆ ครั้งที่มีมักจะจัดขึ้นตามความคิดหรือความชอบจากทัศนคติของฝ่ายจัดการ หรือนายจ้างเท่านั้นหรือไม่ก็อาจจะเกิดขึ้นจากแรงผลักดันของตัวแทนแรงงาน ซึ่งอาจจะไม่ใช่เป็นความต้องการที่แท้จริง ของบุคลากร หรืออาจจะต้องการในสิ่งที่ไม่เป็นผลประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ก็ได้ซึ่งปรัชญาในการจัด การประ โยชน์เกื้อกูล หลักการพื้นฐานในทางเศรษฐกิจของธุรกิจเอกชน คือ ไม่ควรจัดโครงการที่ไม่มีผล ตอบแทนต่อองค์กรเพราะการจัดประ โยชน์เกื้อกูลเป็นการลงทุนอย่างมากในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเป็นที่คาดหวังว่าจะมีคุณค่าบางประการ ได้แก่

- (1) ทำให้สรรหาคนเข้าทำงานได้สัมฤทธิ์ผลมากขึ้น
- (2) ส่งเสริมขวัญและความภักดีต่อองค์กร
- (3) ช่วยให้ออกจากงานและหยุดงานในอัตราต่ำลง
- (4) เป็นการประสัมพันธ์ที่ดี
- (5) ลดอิทธิพลขององค์การถูกจ้างทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- (6) ลดการเข้าแทรกแซงของรัฐบาล

โดยสรุปควรให้เกิดผลตอบแทนต่อองค์กรและสร้างทัศนคติที่ดีของฝ่ายแรงงาน และรัฐบาลไปพร้อม ๆ กัน เมื่อผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นการตอบสนองความต้องการที่ดีต่อบุคลากร โดยบุคลากรเกิดความพึงพอใจอย่างมากที่สุดเท่าที่องค์กรสามารถจัดหาได้ซึ่งเกิดเป็นประโยชน์ของการจัดผลประโยชน์ตอบแทนและบริการที่ให้แก่บุคลากร ดังนี้

ข้อดีที่เกิดผลแก่บุคลากร คือ

1. ทำให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการดูแลและมีสภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น
2. ช่วยลดความไม่พึงพอใจต่าง ๆ ให้น้อยลง
3. ช่วยให้มีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายจัดการ
4. ช่วยทำให้เกิดความมั่นคงในหน้าที่การงาน และทำให้มีรายได้สูงขึ้น
5. เป็นโอกาสส่งเสริมให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรในทางสร้างสรรค์มากขึ้น
6. ช่วยให้มีเข้าใจถึงนโยบายและจุดมุ่งหมายของบริษัทได้ดีขึ้น
7. ช่วยให้มีข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรแต่ละคนได้สมบูรณ์ขึ้น
8. ช่วยให้ได้เข้าใจถึงประเภทบริการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในภายนอกชุมชนนั้นด้วยข้อดีที่

เกิดผลแก่นายจ้างคือ

- ช่วยให้มีผลผลิตสูงขึ้นและต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง
- ช่วยให้มีการทำงานเป็นทีมที่ดีกว่าเดิม
- สามารถลดอัตราการขาดงาน ความเหนื่อยอ่อน อุบัติเหตุ ตลอดจนข้อร้องเรียนต่าง ๆ

- ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางด้านบุคลากรที่ดี
- ช่วยลดต้นทุนในการว่าจ้างและการฝึกอบรม
- ช่วยให้มีการเข้าใจระหว่างกันในงานเสริมสร้างที่จะได้รับความร่วมมือจากบุคลากร
- เป็นโอกาสให้มีการอธิบายและชี้แจงวัตถุประสงค์มุ่งหมายของบริษัทและนโยบาย
- ช่วยให้มีโอกาสทำการประชาสัมพันธ์ต่อภายนอกจนได้รับความร่วมมือจากส่วนต่างๆ ตลอดจนการสร้างชื่อเสียงต่อภายนอกในโครงการนี้

สุขภาพจิตกับการทำงาน

สุขภาพ คือ ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ จอห์น ล็อก นักศึกษาโบราณคดีที่มีชื่อเสียงของอังกฤษ ได้กล่าวว่า "a sound mind in a sound body" ซึ่งหมายถึง จิตใจที่แจ่มใสอยู่กับอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง ฉะนั้นเมื่อเรากล่าวถึงสุขภาพ จึงหมายถึงทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต สุขภาพกายและจิตมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคคลมีร่างกายที่ไม่แข็งแรง อ่อนแอ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใด ๆ ให้ลุล่วงไปได้ในทันใดเสียทีเดียว ถ้าภาวะจิตใจของคนอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การ ได้เช่นกัน องค์กรปรารถนาจะให้คนในองค์กรมีคุณภาพอันดีขององค์กรควรหันมาเอาใจใส่ต่อสุขภาพและจิตใจของบุคลากร ดังนั้น วัตถุประสงค์การจะทำให้คือ จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิต และจัดมาตรการเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน

1. การส่งเสริมสุขภาพจิต องค์กรอนามัยโลกได้ให้ความหมายของสุขภาพจิตว่า คือ ความสามารถของบุคคลที่จะปรับตัวให้มีความสุข อยู่กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยคุณสมบัติของร่างกาย สามารถสนองความต้องการของตนเองในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งภายในจิตใจ สิ่งที่มีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของบุคคล คือ สิ่งแวดล้อมซึ่งสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งได้เป็นสิ่งแวดล้อมทางวัตถุและสิ่งแวดล้อมที่เป็นคน

ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ในองค์กร จึงกล่าวได้ว่า การส่งเสริมสุขภาพจิตขององค์กรสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. จัดบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยให้คนงานได้รับความมั่นคงปลอดภัย เพราะความมั่นคงปลอดภัยจะส่งผลต่อสุขภาพจิต
2. จัดบริการรักษาพยาบาลหรือให้เบิกการรักษาพยาบาลได้เมื่อเจ็บป่วย ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีผู้คุ้มครองดูแลเอาใจใส่ไม่ได้ถูกทอดทิ้ง
3. จัดให้มีวันลาและวันหยุดพักผ่อนได้
4. จัดกิจกรรมบันเทิงให้บุคลากรรวมกลุ่มสังสรรค์กันตามโอกาสอันสมควร
5. จัดหน่วยงานให้ คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญในจุดนี้ โดยมีการนำนักจิตวิทยาเข้าไปประจำในองค์กร สัปดาห์ละ 1-2 วัน

- ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางด้านบุคลากรที่ดี
- ช่วยลดต้นทุนในการว่าจ้างและการฝึกอบรม
- ช่วยให้มีการเข้าใจระหว่างกันในทางเสริมสร้างที่จะได้รับความร่วมมือจากบุคลากร
- เป็นโอกาสให้มีการอธิบายและชี้แจงวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมายของบริษัทและนโยบาย
- ช่วยให้มีโอกาสทำการประชาสัมพันธ์ต่อภายนอกตลอดจนได้รับความร่วมมือจากส่วนต่างๆ ตลอดจนการสร้างชื่อเสียงต่อภายนอกในโครงการนี้

สุขภาพจิตกับการทำงาน

สุขภาพ คือ ภาวะแห่งความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ จอนห์ ล็อก นักศึกษาโบราณคดีที่มีชื่อเสียงของอังกฤษ ได้กล่าวว่า "a sound mind in a sound body" ซึ่งหมายถึง จิตใจที่แจ่มใสย่อมอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง ฉะนั้นเมื่อเรากล่าวถึงสุขภาพ จึงหมายถึงทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต สุขภาพกายและจิตมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าบุคคลมีร่างกายที่ไม่แข็งแรง อ่อนแอ ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใด ๆ ให้ลุล่วงไปได้ในทันองเดียวกัน ถ้าภาวะจิตใจของคนอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การ ได้เช่นกัน องค์กรปรารถนาจะให้คนในองค์กรมีคุณภาพดีในองค์การควรหันมาเอาใจใส่ต่อสุขภาพและจิตใจของบุคลากร ดังนั้น วิถีทางที่องค์กรจะทำได้ คือ จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพจิต และจัดมาตรการเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน

1. การส่งเสริมสุขภาพจิต องค์กรอนามัยโลกได้ให้ความหมายของสุขภาพจิตว่า คือ ความสามารถของบุคคลที่จะปรับตัวให้มีความสุข อยู่กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความสะดวกของร่างกาย สามารถสนองความต้องการของตนเองในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่มีข้อขัดแย้งภายในจิตใจ สิ่งที่มีผลกระทบต่อสุขภาพจิตของบุคคล คือ สิ่งแวดล้อมซึ่งสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งได้เป็นสิ่งแวดล้อมทางวัตถุและสิ่งแวดล้อมที่เป็นคน

ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ในองค์กร จึงกล่าวได้ว่า การส่งเสริมสุขภาพจิตขององค์กรสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. จัดบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออำนวยให้คนงานได้รับความมั่นคงปลอดภัย เพราะความมั่นคงปลอดภัยจะส่งผลต่อสุขภาพจิต
2. จัดบริการรักษาพยาบาลหรือให้เบิกค่ารักษาพยาบาลได้เมื่อเจ็บป่วย ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีผู้คุ้มครองดูแลเอาใจใส่ไม่ได้ถูกทอดทิ้ง
3. จัดให้มีวันลาและวันหยุดพักผ่อนได้
4. จัดกิจกรรมบันเทิงให้บุคลากรรวมกลุ่มสังสรรค์กันตามโอกาสอันสมควร
5. จัดหน่วยงานให้ คำปรึกษาเมื่อบุคลากรประสบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญในจุดนี้ โดยมีการนำนักจิตวิทยาเข้าไปประจำในองค์กร สัปดาห์ละ 1-2 วัน

6. พัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพของบังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่มีผลโดยตรงต่อความรู้สึกรับของบุคลากร ดังนั้น บุคลิกภาพที่ดีของผู้บังคับบัญชาจะเอื้ออำนวยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ ซึ่งส่งผลต่อสุขภาพจิตของบุคลากร

2. ความปลอดภัยในการทำงาน ความปลอดภัย หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้า เพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ ซึ่งความไม่ปลอดภัยที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจาก

- (1) ความประมาทเลินเล่อ
- (2) ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์
- (3) ความไม่รู้ของบุคลากร เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้รับการสอนให้รู้วิธีการทำงานหรือเรียนรู้ถึงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตและอันตรายอันอาจเกิดจากการทำงาน
- (4) การคร่าคร่ำในการทำงาน ทำให้ขาดความระมัดระวังในการทำงาน
- (5) องค์การขาดการตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ
- (6) องค์การขาดการเขียนคำเตือนในจุดต่าง ๆ

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความไม่ปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่

(1) นายจ้างต้องเสียเงินเป็นค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลและการซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ นอกจากนั้นจะต้องเสียเงินสมทบกองทุนเงินทดแทนเพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิตที่มองไม่เห็น

(2) นายจ้างต้องเสียเวลาในการหาบุคลากรใหม่มาทดแทนคนเก่า เสียเวลาในการผลิตเพราะสูญเสียเครื่องจักร

- (3) มีปัญหาในด้านกฎหมายในกรณีที่บุคลากรต้องเสียชีวิต
- (4) ผลผลิตลดลงระหว่างที่บุคลากรประสบอันตราย
- (5) บุคลากรอาจเกิดความลังเลไม่มั่นใจในการเสี่ยงเข้าไปทำงานเมื่อพบว่ามีอุปกรณ์ประสบอันตรายเกิดขึ้น (อำนาจ แสงสว่าง, 2543 : 206)

เมื่อเกิดความไม่ปลอดภัยในการทำงาน อาจส่งผลกระทบต่อองค์การในหลาย ๆ ด้านดังที่กล่าวมาแล้ว เพื่อเป็นการป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับงานและบุคลากร ขององค์การ องค์การควรจะมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่จะจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการป้องกันอันตราย ดังนี้

4. วิธีการสร้างความปลอดภัยในการทำงาน มีดังนี้

4.1 นโยบายทางด้านความปลอดภัย องค์การทุกแห่งจะต้องกำหนดนโยบายทางด้านความปลอดภัยไว้อย่างแน่นอน ชัดเจน ซึ่งเป็นมาตรการขั้นต้นของการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน นโยบายที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ในการป้องกันและขจัดภัยอันตรายทุกอย่าง ที่อาจเกิดขึ้นและจงใจทั้งฝ่ายบริหารหัวหน้างาน บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องให้รักษาและขจัดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การคัดเลือกคนอย่างระมัดระวัง กระบวนการรักษาความปลอดภัยเริ่มต้นตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ถ้าคัดเลือกคนอย่างระมัดระวังรอบคอบก็จะช่วยลดอุบัติเหตุและอันตรายจากการทำงานได้ การเลือกคนมักจะอาศัยการวิเคราะห์งาน คือ ผู้สมัครจะต้องมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานและที่สำคัญต้องมีความชำนาญตรงกับงาน

4.3 ผู้รับผิดชอบทางด้านความปลอดภัย องค์การจะต้องตั้งตำแหน่งผู้รับผิดชอบหรือหัวหน้าทางด้านความปลอดภัยขึ้นมารับผิดชอบ ซึ่งโดยทั่วไปเป็นวิศวกรทางด้านความปลอดภัยหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านความปลอดภัย หน้าที่หลักของผู้รับผิดชอบทางด้านความปลอดภัย ได้แก่ การกำหนดหลักปฏิบัติทางด้านความปลอดภัย การอบรมบุคลากรและหัวหน้างานให้รู้หลักความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะวิชาการหรือหลักสูตรการศึกษาทางด้านความปลอดภัย การติดตามเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การตรวจสอบความปลอดภัยในแต่ละวันทำงาน การเก็บสถิติข้อมูลเกี่ยวกับอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดจากการทำงาน การสอบสวนสาเหตุและผลที่เกิดจากอุบัติเหตุและความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

4.4 คณะกรรมการรักษาความปลอดภัย มีหน้าที่สำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับทางด้านความปลอดภัย คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่ทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ที่เห็นสภาพความเป็นจริงในที่ทำงานมีความคุ้นเคยกับงานและสถานที่ทำงาน จึงสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ แต่ก็มิใช่อะไรเปรียบด้วยเพราะการให้คณะกรรมการต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและถ้าคณะกรรมการบางส่วนเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานรวมอยู่ด้วยจะทำให้การทำงานที่ผิดวัตถุประสงค์

4.5 อุปกรณ์ในการป้องกันภัยอันตราย อุปกรณ์ป้องกันภัย หมายถึง อุปกรณ์ที่ติดตั้งบนเครื่องจักรหรือเครื่องมือ เครื่องป้องกันอันตรายที่บุคลากรใช้ประจำตัวและเครื่องป้องกันอันตรายที่ติดตั้งอยู่ในสถานที่ทำงาน เครื่องป้องกันอันตรายนี้จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดอันตรายหรือลดความรุนแรงของอันตรายได้ องค์การจะต้องจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เกิดจากการทำงานให้ครบถ้วนและมีจำนวนเพียงพอ ปัญหาที่เกิดจากอุปกรณ์ป้องกันภัยมีอยู่ 2 ประการ ได้แก่ มาตรฐานของอุปกรณ์ป้องกันอันตรายอยู่ในเกณฑ์ต่ำหรือใช้ป้องกันไม่ได้เต็มที่ และการที่บุคลากรไม่ใช้เครื่องป้องกันในขณะทำงาน

4.6 การวิเคราะห์อุบัติเหตุ เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์อุบัติเหตุทุก ๆ ครั้ง การวิเคราะห์ อุบัติเหตุ คือ การค้นหารายละเอียดแต่ละจุดของส่วนต่าง ๆ ที่เกิดอุบัติเหตุขึ้น ซึ่งอาจเป็นในรูปรายงาน แผนภูมิ แผนผัง การสัมภาษณ์ผู้เห็นเหตุการณ์ บุคลากรหรือผู้บังคับบัญชา และรายละเอียดอื่นๆ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิเคราะห์อุบัติเหตุ ก็เพื่อหาหนทางในการป้องกันไม่ให้อุบัติเหตุอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันเกิดขึ้นอีกในอนาคต

4.7 การจูงใจและการแข่งขันทางด้านความปลอดภัย การจูงใจและการแข่งขันเกิดขึ้นจากความคิดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำความถูกต้องแห่งความปลอดภัย ผลสำเร็จที่จะรักษากฎแห่งความปลอดภัยจะต้องมีการบังคับโดยตรง ต้องกระทำทันทีและสม่ำเสมออย่างเป็นระบบ การจูงใจให้มีการ

กระทำตามกฎหมายแห่งความปลอดภัยนั้นถึงแม้ว่าจะเสียค่าใช้จ่าย แต่ผลที่ได้รับก็คุ้มค่าแต่จะต้องมีการแข่งขันและการจูงใจอยู่ตลอดเวลาไม่ใช่ทำเป็นครั้งคราวเท่านั้น

4.8 การให้ข่าวสารและการอบรม การให้ข่าวสารและการฝึกอบรมให้บุคลากรรู้ถึงกระบวนการการทำงานด้วยความปลอดภัย ตลอดจนกระตุ้นเพื่อจูงใจให้เกิดสำนึก และมีทัศนคติในด้านความปลอดภัยจะทำให้องค์กรได้รับผลสำเร็จ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับความปลอดภัยจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและความสนใจแก่ผู้พบเห็นทุกคน เมื่อคนมีความสนใจในขั้นต่อมาก็คือ การให้การอบรมโดยการเริ่มต้นเมื่อรับคนเข้ามาทำงานใหม่ ๆ คนงานหรือบุคลากรที่เข้ารับการปฐมนิเทศจะต้องได้รับการอบรมให้มีจิตสำนึกของความปลอดภัย ในขั้นต่อมาจะต้องมีการอบรมเป็นประจำทุก ๆ ปีให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ในการป้องกันอันตราย เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ทุกครั้งที่มีวิวัฒนาการใหม่ ๆ ในเรื่องของความปลอดภัย ในการให้การฝึกอบรมนั้น จะต้องกระทำทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้น

4.9 การจัดให้มีโครงการทางด้านสุขภาพ สุขภาพของคนแบ่งเป็นสุขภาพทางร่างกาย และสุขภาพทางจิต สุขภาพทางกายจะส่งผลโดยตรงและในระยะสั้นต่องานแต่สุขภาพจิตจะส่งผลกระทบต่อองค์การควรจัดให้มีหมอและพยาบาลอยู่ประจำในจำนวนที่เพียงพอสำหรับ ทำการตรวจรักษา การตรวจสุขภาพประจำปีหรือเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม

4.10 การวิจัยทางด้านความปลอดภัย การวิจัยจะช่วยให้การป้องกันอันตรายมีประสิทธิภาพและเพิ่มพูนความรู้และสำนึกของความปลอดภัยให้เกิดขึ้น บริษัทจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลรายงานและผลการสำรวจทางด้านความปลอดภัยที่องค์กรอื่นหรือสถาบันใด ๆ จัดทำขึ้นอย่างสมบูรณ์เพื่อนำมาเผยแพร่ให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ ผลที่ได้จากการวิจัยจะทำให้รู้ลักษณะของอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

5. หน้าที่และความรับผิดชอบ วิธีการสร้างความปลอดภัยจำเป็นจะต้องมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

5.1 ตัวบุคลากร

5.1.1 บุคลากรทุกคนต้องทำงานโดยสำนึกถึงความปลอดภัยอยู่เสมอ

5.1.2 บุคลากรต้องรู้จักรายงานสภาพการทำงานต่าง ๆ ที่ตนเองเห็นว่าไม่

ปลอดภัย

5.1.3 ปฏิบัติตามข้อบังคับในการทำงานเพื่อความปลอดภัยอยู่เสมอ

5.1.4 ต้องไม่เสี่ยงต่อการทำงานที่ยังไม่เข้าใจหรือไม่แน่ใจ

5.1.5 ใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่องค์กรจัดให้ไว้อย่างไม่ละเลย

5.2 ผู้ควบคุมงาน

5.2.1 ผู้ควบคุมงานต้องรับผิดชอบในการดูแลให้บุคลากรปลอดภัยในการ

ทำงาน

- 5.2.2 หมั่นศึกษากฎหมายที่ทางราชการกำหนดไว้ให้ปฏิบัติเพื่อความปลอดภัย
- 5.2.3 อบรมบุคลากรให้รู้และเข้าใจข้อปฏิบัติในการทำงานอย่างปลอดภัย
- 5.2.4 ต้องช่วยปฐมพยาบาลอย่างถูกต้องกับบุคลากรที่ประสบภัย
- 5.2.5 ดูแลบุคลากรให้อยู่ในระเบียบ ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สะอาด

ปราศจากการเกิดอุบัติเหตุ

- 5.2.6 สอบสวนรายงานอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น
- 5.2.7 มีการทบทวนกับคนงานอย่างสม่ำเสมอ
- 5.2.8 ร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัย
- 5.2.9 สนับสนุนให้บุคลากรออกความคิดเห็นที่จะทำงานอย่างปลอดภัย
- 5.2.10 จัดให้บุคลากรสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันอันตรายอย่างเหมาะสม

5.3 ผู้บริหาร

- 5.3.1 สํารวจบริเวณสถานที่ทำงานเพื่อให้ปลอดภัยที่สุด
- 5.3.2 จัดให้มีระบบพิจารณาสาเหตุการประสบอันตรายของบุคลากรที่ผ่านมา

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาอบรมบุคลากรให้ทำงานอย่างปลอดภัย

- 5.3.3 กำหนดความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรแก่กลุ่มบุคลากรทุกระดับ
- 5.3.4 สร้างบรรยากาศที่ดีเกี่ยวกับความปลอดภัย
- 5.3.5 ให้มีนโยบายเรื่องความปลอดภัยปรากฏออกมาในรูปเอกสารคู่มือ
- 5.3.6 ปรึกษากับวิศวกรหรือสถาปนิก เพื่อปรับปรุงโครงสร้างของที่ทำงานให้มี

ความปลอดภัยที่สุด

- 5.3.7 ตรวจสอบแนวโน้มของการเกิดอุบัติเหตุอยู่เสมอ
- 5.3.8 ลงมือสอบสวนอุบัติเหตุด้วยตนเองในรายที่เห็นว่าร้ายแรงมาก เช่น มี

ผู้เสียชีวิต

สรุป

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรหรือทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดในการและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น การบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงอย่างมาก เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สำคัญในการช่วยให้บุคลากรคงอยู่ในหน่วยงานหรือองค์กรได้นานที่สุด ซึ่งองค์กรใดสามารถบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรได้ องค์กรนั้นย่อมประสบความสำเร็จในพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งไม่ต้องสรรหาและพัฒนาบุคลากรใหม่เพื่อมาทำงานในองค์กรซึ่งสาเหตุดังกล่าวส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก วิธีการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีหลากหลายวิธีเช่น การจูงใจ การจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพจิตในการทำงาน

คำถามท้ายบท

1. การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร การที่จะชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ให้ดีที่สุดมีวิธีการใดบ้างจงอธิบาย
2. อธิบายและยกตัวอย่างเกี่ยวกับกระบวนการจ้างใจ และทฤษฎีจ้างใจต่าง ๆ ในการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์
3. ให้ยกตัวอย่างประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการในองค์กรที่ท่านสนใจ ว่ามีจุดมุ่งหมายอย่างไร และได้ผลหรือไม่เพียงไร
4. การจัดสวัสดิการในองค์กรมีลักษณะอย่างไร จงอธิบายพอสังเขป
5. ท่านคิดว่าสุขภาพจิตเกี่ยวเนื่องกับการทำงานหรือไม่อย่างไร

บทที่ 10

การดำเนินงานด้านวินัย การร้องทุกข์ การให้คำปรึกษา

วินัยเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานขององค์กร เป็นสิ่งที่พนักงานจะคอยกำหนดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามแบบแผนแห่งพฤติกรรมพนักงาน องค์กรได้กำหนดขึ้น (Cascio, 1992 : 512 & Mondy, 1999: 576)

ความหมายของวินัย

ความหมายของคำว่า “วินัย” มีหลายอย่าง ซึ่งประมวลได้ดังต่อไปนี้ (Beach, 1980 :520. ; Mondy, 1999:580-582. & De Ceuzo, 1996 118)

1. เป็นการให้กรอบว่าจะทำอะไรถูกต้อง เหมาะสมหรือไม่

2. เป็นการควบคุมในลักษณะที่บังคับให้เชื่อฟัง

ถ้าเรารวมความหมายที่ 1 และ 2 เข้าด้วยกัน เราสามารถที่จะกล่าวได้ว่า “วินัย” เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขแห่งพฤติกรรมพนักงานจะได้รับรางวัลหรือการลงโทษ

ในความหมายแรก เป็นลักษณะหนึ่งของวินัยหรือการใช้วินัยในเชิงบวก (Positive Approach) ซึ่งเป็นปฏิบัติการด้านวินัยที่ผู้บริหารควรหาทางสร้างขึ้นให้ได้ในองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับการสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในบรรดาพนักงานและการสร้างบรรยากาศ ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนความหมายที่สอง มีลักษณะของการใช้วินัยในเชิงลบ (Negative Approach) เพราะเกี่ยวข้องกับการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือเชื่อฟังกฎเกณฑ์ใด ๆ ที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นในองค์กร

โดยสรุป วินัย หมายถึงระเบียบข้อบังคับใดๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ควบคุมความประพฤติของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานไปได้ด้วยความเรียบร้อยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารองค์กร

รูปแบบการดำเนินการด้านวินัย

การดำเนินการด้านวินัย จำแนกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การดำเนินการวินัยเชิงลบ และ 2) การดำเนินการวินัยทางบวก (Negative and Positive Approach) (Beach, 1980: 521)

1. การดำเนินการวินัยเชิงลบ (negative) คือการบริหารที่เน้นแต่กฎ ระเบียบกฎเกณฑ์การบังคับบัญชาและการลงโทษ ส่วนการบริหารงานบุคคลในเชิงบวกจะเห็นในเรื่องการพัฒนาบุคคล การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารหรือการดำเนินการด้านวินัยเชิงลบ จะมีผลให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ได้ผลเท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะพนักงานเกรงว่าจะกระทำผิดกฎเกณฑ์ขององค์กรหรือกฎเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดขึ้น พนักงานจะไม่ได้รับการบอกกล่าวถึงเหตุผลของการกระทำผิดคิดว่าพนักงานทำผิดเพราะเหตุใด พนักงานจะทราบแต่เพียงว่าเขาจะถูกทำโทษ ถ้าเขาไม่ได้ทำตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้เท่านั้น ดังนั้นแนวทาง การใช้กฎเกณฑ์โดยเน้นที่ความกลัว (The rule through fear approach) จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการลงโทษ การร่วมมือประสานงานจะไม่เกิดขึ้นกับองค์กรเท่าที่ควร

2. การดำเนินการวินัยเชิงบวก ซึ่งเรียกอีกชื่อว่าวินัยที่มีการสร้างสรรค์ (constructive discipline) จะประกอบด้วยการใช้ภาวะผู้นำของหัวหน้าในลักษณะของการใช้กฎระเบียบในองค์กรเท่าที่จำเป็นที่จะร่วมกันกำหนดมาตรฐานแห่งพฤติกรรมพนักงานพึงปรารถนาทั้งนี้เพราะพนักงานเข้าใจ และให้การสนับสนุนมาตรฐานดังกล่าว

ผู้บังคับบัญชาที่ดำเนินการด้านวินัยในแนวปฏิบัติจะทำการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในข้อกำหนดของงาน (job requirement) และกฎระเบียบขององค์กร ที่ทุกคนรับรู้เมื่อเขาเริ่มทำงาน ตลอดจนรู้ว่าองค์กรและผู้บังคับบัญชาคาดหวังอะไรจากเขาในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงานจะให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน ที่สามารถจะปฏิบัติงานตามมาตรฐานนั้น ๆ ได้อย่างมีเหตุผล กฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะมีเหตุผลและมีจำนวนข้อไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาจะให้ความกระจ่างในประเภทของพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของพนักงานที่สอดคล้องกับการทำงานและที่องค์กรคาดหวัง

ในการสร้างบรรยากาศของวินัยด้านบวก หัวหน้างานจะสร้างเสริมให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบ ต่อตนเองให้มีวินัยในตนเอง (personal responsibility and self discipline) เขา จะใช้การจูงใจและภาวะผู้นำในการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงาน เขาตระหนักอย่างดีในเรื่องความแตกต่างของบุคคล (individual differences) ในบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา และเขาได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจูงใจกับพนักงานแต่ละคนตามความเหมาะสมและความจำเป็น

เมื่อพนักงานได้รับการอบรมเป็นอย่างดี เขาก็จะรู้ว่าเขาทำงานได้ในขอบเขตใด และพฤติกรรม การปฏิบัติงานอย่างไรพนักงานพึงปฏิบัติ โดยเขาจะรู้ถึงกฎเกณฑ์การทำงานและภาระหน้าที่ของตนเป็น อย่างดีในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จะได้เรียนรู้และรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอันเป็นที่คาดหวังจาก องค์การตลอดจนการช่วยเหลือต่างๆ เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ หัวหน้างานจะอธิบายให้ พนักงานใหม่เข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของพฤติกรรมพนักงานคาดหวังพนักงานสำคัญๆ ซึ่งอาจจะ ประกอบด้วย

1. การเข้าทำงานและออกจากที่ทำงาน
2. ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
3. ความผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นได้ในการทำงาน
4. ข้อห้ามต่างๆ เช่น การไม่นอนหลับในขณะทำงาน การไม่สูบบุหรี่ในโรงงาน ซึ่งอาจ จะเป็น

อันตรายต่อระบบการทำงานได้ เป็นต้น

เทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารอาจนำไปใช้ได้เพื่อช่วยเสริมสร้างแนวปฏิบัติทางด้านวินัยในเชิงบวก ก็คือการสร้างความรับผิดชอบของกลุ่มทำงาน (group Responsibility) ถ้ากลุ่มเกิดความเข้าใจและเชื่อ กฎระเบียบต่างๆ แล้ว กลุ่มจะใช้แรงกดดันทางสังคม (social pressure) กับสมาชิกภายในกลุ่มเพื่อให้เกิด การปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ ขององค์การการทำงาน of พนักงานและผู้บริหารได้อีกทางหนึ่ง

ประเภทของวินัย

วินัยในการทำงาน คือระเบียบ คำสั่ง หรือข้อบังคับที่ผู้บังคับกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมความ ประพฤติและการทำงาน of พนักงานให้สามารถทำงานให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ สามารถทำงานร่วมกับพนักงานอื่นๆ ได้อย่างราบรื่น วินัยจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างหนึ่ง และเป็นเครื่องแสดงถึงอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บริหาร

วินัยในการทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 204-207)

1. วินัยพื้นฐาน คือข้อควรประพฤติหรือข้อควรละเว้นสำหรับพนักงานทั่วไป เช่น การตรงต่อ เวลาความซื่อสัตย์สุจริต การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การสร้างความสามัคคีใน หมู่คณะ

2. วินัยเฉพาะตำแหน่ง เป็นข้อควรประพฤติหรือการละเว้นสำหรับพนักงานในตำแหน่งหนึ่งๆ โดยเฉพาะ โดยไม่เกี่ยวกับพนักงาน เช่น พนักงานซึ่งเป็นพนักงานขับรถต้องแต่งเครื่องแบบตามที่ ระเบียบกำหนด พนักงานที่ทำหน้าพนักงานเกี่ยวกับการเงินต้องไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว เป็นต้น

3. วินัยเฉพาะกิจการ เป็นข้อควรประพฤติ หรือการละเว้นเฉพาะแต่ละกิจการเพื่อมิให้เกิดความเสื่อมเสียหรือความเสียหายขึ้น เช่น กิจการธนาคาร มีวินัยห้ามพนักงานกู้เงินลูกค้า (แม้จะกู้กันเป็นส่วนตัวและอยู่นอกเวลาทำงาน) โรงกลั่นน้ำมันมีวินัยห้ามพนักงานนำไม้ขีดเข้าโรงกลั่น เป็นต้น

วินัยที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เหมาะสมกับลักษณะและประเภทของกิจการ
- 2) พนักงานสามารถเข้าใจได้ตรงกันและสามารถปฏิบัติตามได้
- 3) ไม่สลับซับซ้อน หรือละเอียดจนผู้ถือปฏิบัติรู้สึกอึดอัด หรือยากต่อต้าน
- 4) ทำเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดหมวดหมู่ไว้สะดวกแก่การอ่านและอ้างอิง
- 5) มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือยกเลิกให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หลักการบริหารงานด้านวินัย

เพื่อให้เกิดการดำเนินการด้านวินัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังต่อไปนี้ (Beach, 1980: 521-525. ; Cascio , 1992: 524 & Mondy , 1999 : 583)

1. การกำหนดนโยบายและวิธีการต่างๆ ในการดำเนินงาน
2. การสร้างความสนใจในกฎระเบียบต่างๆ ให้กับพนักงานทุกคน
3. การกำหนดกระบวนการสร้างความเป็นธรรม โดยการหาข้อมูลและหลักฐานต่างๆ ประกอบการพิจารณาตัดสินการกระทำหรือพฤติกรรมของพนักงาน โดยยึดหลักการว่า “บุคคลเป็นผู้บริสุทธิ์จนกว่าจะหาหลักฐานมาพิสูจน์ได้ว่าเขาเป็นผู้กระทำผิดจริง”

4. ความสอดคล้องหรือต่อเนื่องในการดำเนินการด้านวินัย โดยการปฏิบัติต่อพนักงานทุกๆ คนเหมือนกัน และด้วยมาตรฐานอย่างเดียวกัน ในทุกหน่วยงานตลอดจนการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

5. การพิจารณาสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของกรณีกระทำผิดเพื่อดำเนินการ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมของกรณีการกระทำผิดของพนักงานแต่ละคน อาจแตกต่างกันออกไป

6. การลงโทษหรือโทษแห่งการกระทำผิด ควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) การตักเตือนโดยวาจา
- 2) การเตือนโดยวาจาและบันทึกเหตุการณ์แห่งการกระทำผิดไว้ในบันทึกสมุดประวัติของพนักงาน
- 3) การเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรและบันทึกเหตุการณ์แห่งการกระทำผิดไว้ในสมุดประวัติพนักงาน

- 4) การให้พนักงาน ซึ่งอาจเป็น 1 วันถึง 2 สัปดาห์ เป็นต้น
- 5) การให้ออกจากงานโดยการให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก
- 6) การกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานแห่งพฤติกรรมการทำงานที่มีเหตุผล
- 7) การให้สิทธิพนักงานผู้ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิด ดำเนินการอุทธรณ์หรือร้องเรียนไปยังผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการรับเรื่องอุทธรณ์ของพนักงานขององค์การ

กฎข้อบังคับและการลงโทษ

โดยทั่วๆ ไป กฎข้อบังคับและการลงโทษจะมุ่งประเด็นต่อไปนี้ (Beach, 1980: 525-531)

1. การทำงานล่าช้า
2. การออกจากที่ทำงานหรือละทิ้งงานโดยไม่ได้รับอนุญาต
3. การรายงานเท็จ
4. การปล่อยเวลาผ่านไปโดยเปล่าประโยชน์
5. การต่อสู้ระหว่างพนักงาน
6. การเล่นการพนัน
7. การขายทรัพย์สินขององค์การโดยไม่ได้รับอนุญาต
8. การนอนหลับในขณะปฏิบัติงาน
9. การสูบบุหรี่ในพนักงานหวงห้าม
10. การไม่เชื่อฟังหรือปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การรักษาความปลอดภัย
11. การดองบัตรลงเวลาแทนผู้อื่น
12. ผลการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน
13. การทำให้ทรัพย์สินขององค์การเกิดความเสียหาย
14. การไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
15. การลักขโมย
16. การพกพาอาวุธเข้าไปในพนักงานทำงาน

เมื่อผู้บริหารได้กำหนดวินัยในการทำงานขึ้นแล้ว จะต้องประกาศให้พนักงานได้ทราบและต้องชี้แจงให้เข้าใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เพื่อประโยชน์ของกิจการ และพนักงานส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังต้องมีการดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างจริงจังโดยดำเนินการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามได้ความวินัย จะต้องมีการสอบข้อเท็จจริง และลงโทษโดยเสมอหน้าแบบไม่เลือกที่รักมักที่ชังโทษทางวินัยอาจกำหนดหลายชั้น เพื่อเลือกใช้ตามลักษณะความหนักเบาของความผิด คือ

1. การไม่ให้ทำงานตลอดไป โดยอาจเรียกเป็น "ไล่ออก ให้ออก ให้ออก ปลดออกเลิกจ้าง เลิกสัญญา

2. การไม่ให้ทำงานชั่วคราวหรือที่เรียกว่า พักงาน โดยไม่จ่ายค่าจ้างให้เลย หรือจ่ายให้บางส่วน

3. ลดค่าจ้างลง หรือที่เรียกว่า ลดขั้นเงินเดือน โดยอาจลดโดยมีกำหนดเวลา หรือลดตลอดไป

4. การไม่ขึ้นค่าจ้างประจำปี

5. การตัดสิทธิ หรือลดสิทธิประโยชน์

6. การตักเตือนด้วยหนังสือ

7. การตักเตือนด้วยวาจา

โทษทางวินัยอาจกำหนดควบคู่ไปกับลักษณะความผิด หรือแยกไว้ต่างหากก็ได้ แต่ก่อนที่จะมีการลงโทษทางวินัย ผู้บริหารควรให้แน่ใจเสียก่อนว่าพนักงานได้กระทำผิดจริง และต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้แก้ข้อกล่าวหาเมื่อผู้บริหารกำหนดโทษตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับกันเป็นมาตรฐานความผิดสำหรับวินัยข้อนั้นแล้ว อาจพิจารณาถึงเหตุบรรเทาโทษ (ถ้ามี) ไว้ด้วย หลังจากนั้นให้พนักงานทราบเป็นหนังสือ โดยระบุถึงการกระทำผิดวินัย โทษที่ได้กำหนดไว้ เหตุบรรเทาโทษ และโทษที่ลงกับพนักงาน ทั้งควรมีข้อความตักเตือนพนักงานมิให้ กระทำผิดซ้ำด้วย หนังสือแจ้งการลงโทษนี้จะต้องลงชื่อโดยผู้บริหารที่มีอำนาจลงโทษทางวินัย

สำหรับวินัยของผู้บริหารเองนั้นก็ไม่ควรแตกต่างไปจากพนักงานทั่วไป เพราะผู้บริหารควรจะทำตนให้เป็นตัวอย่าง นอกจากการปฏิบัติให้เป็นไปตามวินัยที่กำหนดขึ้นเองแล้ว ผู้บริหารควรมีวินัยของตนเองเพื่อให้เป็นที่เชื่อถือเคารพยำเกรงของพนักงานโดยทั่วไปด้วย

ตัวอย่างข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานในเรื่องวินัย ได้แก่

1. พนักงานต้องรักษาวินัยตามที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

(1) รักษาความลับขององค์การ และลูกค้าย่างเคร่งครัด

(2) ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์เที่ยงธรรม และปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริตทั้งต้องไม่กระทำการ หรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการผลประโยชน์อย่างใด อันอาจเป็นทางให้เสียความเที่ยงธรรม หรือความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่

(3) ต้องสุภาพเรียบร้อย อยู่ในมารยาทอันดีงาม เชื่อฟังและไม่แสดงความกระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งโดยหน้าที่โดยชอบ และห้ามกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชา เว้นแต่ได้รับอนุญาต

(4) ต้องให้การต้อนรับ คำชี้แจง ความสะดวก ความเป็นธรรมแก่ผู้ที่มาติดต่อในกิจการขององค์การ โดยมีชักช้า

(5) ต้องอุทิศเวลาให้แก่กิจการขององค์การ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ไม่ได้

(6) ต้องรักษาและคงไว้ซึ่งความสามัคคีระหว่างพนักงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกิจการขององค์การ และต้องไม่กระทำการกันอาจเป็นเหตุให้แตกความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความกระด้างกระเดื่องในบรรดาผู้อยู่ในองค์การ

(7) ต้องปฏิบัติงานตามขอบข่าย ระเบียบ แบบแผน หรือวิธีการขององค์การโดยเคร่งครัด

(8) ต้องไม่ประกอบอาชีพ วิชาชีพ หรือกระทำการอันใดอันเป็นการกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ หรือเสื่อมเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่

(9) ต้องไม่เป็นการรบกวนการผู้จัดการที่ปรึกษาหรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกับงานขององค์การ เว้นแต่ได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการหรือคณะกรรมการขององค์การ

2. โทษทางวินัย มี 2 ประเภท

2.1 โทษประเภท 1 ได้แก่

- (1) ตักเตือนเป็นหนังสือ
- (2) ภาคทัณฑ์เป็นระยะเวลา 1 ปี นับแต่วันมีคำสั่งภาคทัณฑ์

2.2 โทษประเภทที่ 2 ได้แก่

- (1) ตัดเงินเดือน
- (2) ลดเงินเดือน
- (3) ให้ออก
- (4) ไล่ออก

3. เมื่อมีข้อสงสัยว่า พนักงานคนใดทำผิดวินัย และความผิดยังไม่แน่ชัด สมควรให้มีการสอบสวนความผิดให้ผู้บังคับบัญชาเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนขึ้นในการสอบสวนนั้นให้คณะกรรมการสอบสวนแจ้งข้อกล่าวหา และรายละเอียดเท่าที่มีอยู่ให้ผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยทราบ และต้องให้อีกโอกาสผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัย นำพยานหลักฐานเข้าชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาได้ด้วย

ให้คณะกรรมการสอบสวนดำเนินการสอบสวนโดยเร็วที่สุด เมื่อคณะกรรมการสอบสวนเสร็จแล้วให้รายงานเสนอความเห็นว่ามีสมควรลงโทษพนักงานผู้นั้นในความผิดวินัย สถานใดของผู้จัดการ

4. พนักงานผู้ใดกระทำผิดครั้งแรก โดยที่ความผิดนั้นไม่เป็นเรื่องร้ายแรงและมีเหตุ อันควรปรานีให้ผู้บังคับบัญชากล่าวตักเตือนเป็นหนังสือ หรือภาคทัณฑ์ตามควรแก่กรณี เพื่อให้สำนึกในความผิดนั้น หากยังคงกระทำผิดวินัยอีก ให้ผู้บังคับบัญชาเสนอเรื่องตามลำดับจนถึงผู้จัดการสั่งลงโทษตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด ถ้ามีเหตุอันสมควรลดหย่อนก็ให้นำมาพิจารณาประกอบการลดโทษด้วย

5. การลงโทษให้ออกนั้น ให้กระทำในกรณีที่พนักงานกระทำผิดวินัย เป็นเหตุให้เสียหายองค์การ แต่ยังไม่ถึงขั้นร้ายแรง และได้รับการตักเตือนเป็นหนังสือมาก่อนแล้ว

6. การลงโทษไล่ออกนั้น ให้เป็นการลงโทษในกรณีที่พนักงานทำผิดวินัยเป็นเหตุให้องค์การเสียหายอย่างร้ายแรง ดังต่อไปนี้

(1) ทุจริตต่อหน้าที่การงาน หรือเปิดเผยความลับขององค์การ เป็นเหตุให้องค์การเสียหายอย่างร้ายแรง

(2) จงใจกระทำการใดให้องค์การ ได้รับความเสียหาย หรือประมาทเลินเล่อในหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้องค์การเสียหายอย่างร้ายแรง

(3) ฝ่าฝืนข้อบังคับ ระเบียบหรือข้อคำสั่งโดยชอบของผู้บังคับบัญชาและการฝ่าฝืนข้อบังคับ ระเบียบ หรือข้อคำสั่งนั้นเป็นเหตุให้องค์การเสียหายอย่างร้ายแรง

(4) ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลา 3 วันทำงานติดต่อกัน ไม่ว่าจะมิวันหยุดคนหรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(5) กระทำความผิดอาญาด้วยคำพิพากษาลงโทษถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่ความผิดลหุโทษหรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

(6) รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่องค์การอย่างร้ายแรง

7. พนักงานผู้ใดที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือถูกข้อหาว่ากระทำผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นความผิดที่กระทำโดยประมาท หรือความผิด ลหุโทษ ถ้าผู้บังคับบัญชา เห็นว่าการให้พนักงานคงทำงานอยู่ต่อไปจะเกิดความเสียหาย หรือเป็นอุปสรรคในการสอบสวนให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งให้พักงาน เพื่อรอฟังผลการสอบสวน ถ้าผู้ถูกพักงานมีตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนัก หรือเทียบเท่าขึ้นไปให้ผู้จัดการเสนอคณะกรรมการองค์การทราบด้วย

การสั่งพักงานให้พนักงานจนกว่าการสอบสวนพิจารณาถึงที่สุด ซึ่งจะต้องใช้เวลาไม่เกิน 30 วัน เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาให้ต่อระยะเวลาสอบสวนได้อีก แต่รวมแล้วต้องไม่เกิน 60 วันนับแต่วันมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และในระหว่างพักงานนี้ให้จ่ายเงินเดือน เงินตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงานผู้นั้น

ถ้าการสอบสวนได้ความว่า ผู้ถูกพักงานมิได้กระทำความผิด และไม่มียุติโทษให้ผู้นั้นกลับเข้าทำงานในตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนเดิม หรือในตำแหน่งเทียบเท่า ซึ่งต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะที่พนักงานผู้นั้นมีอยู่ โดยจ่ายเงินเดือน เงินตอบแทน และสวัสดิการพนักงานที่ผู้นั้นมีสิทธิได้รับในระหว่างพักงานแก่พนักงานผู้นั้นเต็มจำนวน แต่ถ้าการสอบสวนได้ความว่า ผู้ถูกสั่งพักงานได้กระทำความผิดจริง หรือมีผลโทษให้องค์การพิจารณาลงโทษถึงขั้นให้ออก หรือไล่ออกตามแต่กรณี โดยให้มีผลนับแต่วันสั่งพักงาน

8. พนักงานที่ถูกสั่งลงโทษ มีสิทธิอุทธรณ์เป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการอุทธรณ์ขององค์การ การอุทธรณ์ต้องดำเนินการภายใน 15 วันนับแต่วันรับทราบคำสั่งการอุทธรณ์นี้ไม่เป็นเหตุให้ระงับการลงโทษ และคำวินิจฉัยของผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการองค์การ ให้ถือเป็นที่สุด

การร้องทุกข์

ในกรณีที่พนักงานมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น ฝ่ายบริหารควรให้ความสนใจต่อการร้องทุกข์และควรมีวิธีการเพื่อจัดข้อร้องทุกข์ให้หมดสิ้นไป สาเหตุที่อาจก่อให้เกิดข้อร้องทุกข์ขึ้นได้นั้นมีดังต่อไปนี้ (วิชัย โดสุวรรณจินดา, 2547 : 211 – 212)

(1) การฝ่าฝืนละเมิดสิทธิของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นการละเมิดสิทธิตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับการทำงาน สิทธิตามกฎหมาย สิทธิตามสัญญา ข้อตกลงร่วม หรือสิทธิที่พนักงานเคยได้รับตามประเพณีนิยมที่ดีปฏิบัติกันมา

(2) การละเมิดศักดิ์ศรี หรือการดูหมิ่นซึ่งหน้า ซึ่งอาจมีการกำหนดไว้เป็นข้อบังคับ ในการทำงานด้วย

(3) การเลือกปฏิบัติของนายจ้าง

(4) สภาพการทำงานที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของพนักงาน หรือไม่เอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตของกิจการ

(5) การตีความตามข้อตกลงร่วม หรือข้อบังคับในการทำงาน

เมื่อมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น นายจ้างมีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องทำให้ข้อร้องทุกข์นั้นยุติลง เพื่อเป็นการยุติปัญหาหรือข้อขัดแย้งนั้นมิให้ลุกลามต่อไป อันเป็นการสร้างความสงบสุขและความสัมพันธ์อันดีในการทำงานให้เกิดขึ้นในกิจการ การที่จะยุติปัญหานั้น ย่อมไม่ใช่โดยการเลียงปัญหา เลี่ยงความรับผิดชอบหรือไม่ยอมรับว่ามีปัญหาข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น แต่ควรเป็นการเข้ารับฟังและดำเนินการแก้ไข ปัญหาข้อร้องทุกข์นั้นอย่างจริงจัง

ในกิจการที่ไม่มีระบบการยุติข้อร้องทุกข์นั้น เมื่อมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น พนักงานไม่รู้ว่าจะไปร้องทุกข์กับใคร สิ่งที่ได้ก็เพียงปรับทุกข์ในหมู่พนักงานด้วยกันเอง โดยปกติพนักงานจะไม่กล้าไปร้องทุกข์กับนายจ้าง เพราะนายจ้างอาจเห็นว่าพนักงานนั้นก่อให้เกิดปัญหาขึ้น และอาจตอบว่า “ถ้าไม่พอใจทำงานที่นี่ ก็เชิญไปหางานทำที่อื่น” เมื่อข้อร้องทุกข์นั้นสะสมกันมากขึ้นก็ทำให้ความตั้งใจในการทำงานของพนักงานลดน้อยลง และเมื่อมีการรวมเป็นกลุ่มก้อนก็อาจก่อให้เกิดการนัดหยุดงานแบบ “กะทันหัน” ขึ้นได้ซึ่งเป็นการนัดหยุดงานชนิดที่ นายจ้างเองก็ไม่ทราบสาเหตุที่แน่ชัด แต่ต้องประสบการสูญเสียผลผลิต และพนักงานเองก็ขาดรายได้ ทั้งอาจเป็นเหตุที่ทำให้พนักงานจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นด้วย

ดังนั้น การยุติข้อร้องทุกข์นั้น ในด้านหนึ่งเป็นการช่วยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นยุติลงได้ โดยทั้งสองฝ่ายไม่เกิดข้อหว่านหรือกินแหนงแคลงใจกัน อีกด้านหนึ่งก็ช่วยมิให้มีการลดการผลิต การสูญเสียกำลังแรงงาน ตลอดจนความยุ่งยากอันเกิดจากการนัดหยุดงาน

ข้อดีในการจัดให้มีการยุติข้อร้องทุกข์ในกิจการ ยังเป็นการแก้ไขเหตุแต่เบื้องต้น มิให้เกิดข้อขัดแย้งที่นำไปสู่การฟ้องร้องคดีต่อศาล นอกจากนี้ยังสร้างความเป็นธรรมขึ้นในกิจการ ทำให้พนักงานมีความมั่นใจว่าเมื่อเกิดข้อร้องทุกข์ขึ้น ข้อร้องทุกข์ของพนักงานจะได้รับการพิจารณาด้วยดีอย่างเป็นธรรม ผลต่อเนื่องอีกประการหนึ่งคือ ฝ่ายบริหารได้รับทราบปฏิกิริยา และความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานในด้านต่าง ๆ โดยดูจากข้อร้องทุกข์ของพนักงานนั่นเอง ซึ่งช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดข้อร้องทุกข์ในอนาคตได้

กลไกในการยุติข้อร้องทุกข์

การยุติข้อร้องทุกข์นั้นหากไม่มีกลไกในกิจการนั้น พนักงานสามารถนำข้อร้องทุกข์เสนอต่อองค์กรภายนอกตามที่กฎหมายกำหนดได้ เช่น กรณีนายจ้างละเมิดสิทธิของพนักงาน พนักงานอาจนำคดีมาฟ้องร้องต่อศาลแรงงาน กรณีที่มีการเลือกปฏิบัติของนายจ้างเพราะเหตุที่พนักงานเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน พนักงานอาจนำไปร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น แต่ถ้านายจ้างได้จัดให้มีกลไกในการยุติข้อร้องทุกข์ขึ้นในกิจการ ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นข้อโต้แย้งก็จะยุติลงได้โดยง่ายด้วยความพึงพอใจของทุกฝ่าย

กลไกการยุติข้อร้องทุกข์ในกิจการ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบใหญ่ๆ คือ

- (1) แบบที่นายจ้างดำเนินการฝ่ายเดียว
- (2) แบบที่นายจ้างและพนักงานร่วมกันดำเนินการ
- (3) แบบผสม

การยุติข้อร้องทุกข์แบบที่นายจ้างดำเนินการฝ่ายเดียว นายจ้างสามารถจัดให้มีกลไก การยุติข้อร้องทุกข์ในกิจการขึ้นได้โดยอาจดำเนินการได้ 2 ลักษณะ

ลักษณะแรก เน้นการกระจายอำนาจโดยให้หัวหน้างานซึ่งถือเป็นระดับผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด เป็นผู้รับเรื่องร้องทุกข์ และดำเนินการแก้ไข ข้อร้องทุกข์ให้แก่พนักงาน ถ้าข้อร้องทุกข์นั้น หัวหน้างานไม่อาจแก้ไขได้ ก็ส่งต่อมายังหัวหน้าหน่วยงาน หากหัวหน้าหน่วยงานยังไม่อาจแก้ไขได้อีกก็ส่งต่อมายังฝ่ายบุคคล ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดของกิจการนั้น ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการบริหาร

ลักษณะที่สอง เป็นการรวมศูนย์โดยนายจ้างจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อรับเรื่องร้องทุกข์ ของพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในสังกัดของฝ่ายบุคคลหรือให้ขึ้นกับผู้บริหารสูงสุดโดยตรง เมื่อหน่วยงานรับเรื่องร้องทุกข์ได้รับข้อร้องทุกข์จากพนักงานแล้ว ก็จะพิจารณาว่า ข้อร้องทุกข์นั้นควรส่งต่อไปให้ผู้ใดดำเนินการ เพื่อให้ข้อร้องทุกข์นั้นยุติ ผู้แก้ไขข้อร้องทุกข์โดยตรง อาจเป็นหัวหน้าคนงาน หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือนายจ้างเองก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของข้อร้องทุกข์

การพิจารณาและวินิจฉัยข้อร้องทุกข์นั้น อาจมีการกำหนดเวลาไว้เพื่อให้ผู้รับผิดชอบ เอาใจใส่ และเร่งดำเนินการเพื่อให้ข้อร้องทุกข์นั้นยุติโดยเร็ว และเมื่อมีคำวินิจฉัยข้อร้องทุกข์แล้ว หากพนักงานยังไม่พอใจในคำวินิจฉัยอาจมีการอุทธรณ์เพื่อให้มีการทบทวนการวินิจฉัยอีกชั้นหนึ่งก็ได้ ผู้พิจารณาคำอุทธรณ์อาจเป็นผู้บริหารสูงสุดเอง หรือนายจ้างหรืออาจเป็นรูปคณะกรรมการที่นายจ้างแต่งตั้งขึ้นก็ได้

การร้องทุกข์นั้นควรให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งอาจทำขึ้นโดยผู้ร้องทุกข์เอง หรือบันทึกโดยผู้รับเรื่องร้องทุกข์ ในคำร้องทุกข์หรือบันทึกนั้น ควรมีข้อเท็จจริงที่จำเป็น ในเรื่อง บุคคล สถานที่ เวลา เหตุที่เกิดและทำไมถึงเกิด รวมทั้งประเด็นที่ต้องวินิจฉัยและดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานและเพื่อความสะดวก ในการดำเนินการขั้นต่อไป

การยุติข้อร้องทุกข์ที่ได้ผลนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการยุติข้อร้องทุกข์ เช่น หัวหน้างาน หัวหน้าหน่วยงาน ผู้รับเรื่องร้องทุกข์ เป็นต้น ควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องนี้โดยเฉพาะเพื่อจะได้มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องยุติข้อร้องทุกข์ ให้เสร็จสิ้นภายในสถานประกอบการ และได้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิธีปฏิบัติต่อผู้ร้องทุกข์ และเทคนิคในการยุติข้อร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพ

ในกรณีที่กิจการนั้นมีสหภาพแรงงาน สหภาพแรงงานอาจเข้ามามีบทบาทในการยุติข้อร้องทุกข์ด้วย ทั้งนี้เพราะสหภาพแรงงานมีหน้าที่ต้องคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของสมาชิก ในบางกรณีสหภาพแรงงานเป็นผู้ทำสัญญาข้อตกลงกับนายจ้าง ดังนั้นเมื่อนายจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลง สหภาพแรงงานจึงต้องเข้ามามีบทบาทด้วย การดำเนินการของสหภาพแรงงานเองนั้น จะมีผู้แทนประจำหน่วยงานซึ่งได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ของพนักงาน และมีกรรมการฝ่ายรับเรื่องร้องทุกข์ในคณะกรรมการสหภาพแรงงาน เพื่อรับผิดชอบในการยุติข้อร้องทุกข์ของพนักงานด้วย

รูปแบบความร่วมมือระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการ ในการยุติข้อร้องทุกข์ของพนักงานจะเป็นดังนี้

- ทำงานกับผู้แทนสหภาพประจำหน่วยงานกับหัวหน้างาน (3 วัน)
- หัวหน้าผู้แทนสหภาพประจำหน่วยงานกับหัวหน้าหน่วยงาน (5 วัน)
- กรรมการร้องทุกข์กับผู้จัดการฝ่ายบุคคล (5 วัน)
- ประธานสหภาพแรงงานกับผู้จัดการใหญ่ที่มีอำนาจเต็ม (5 วัน)

การยุติข้อร้องทุกข์แบบที่นายจ้างและพนักงานร่วมกันดำเนินการ รูปแบบการยุติข้อร้องทุกข์นี้เป็นรูปแบบที่นายจ้างตั้งคณะกรรมการร่วมขึ้น เพื่อพิจารณาและหาทางยุติข้อร้องทุกข์ในกิจการ คณะกรรมการร่วมจะประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนพนักงาน ซึ่งผู้แทนฝ่ายพนักงานนั้นอาจมาจากสหภาพแรงงานก็ได้ คณะกรรมการร่วมเพื่อยุติข้อร้องทุกข์นี้จะมีบทบาทที่มีประสิทธิภาพมาก เพราะพนักงานให้ความเชื่อถือ เนื่องจากสามารถร้องทุกข์ผ่านตัวแทนพนักงานไปยังคณะกรรมการได้โดยไม่ต้องติดต่อนายจ้างและผู้แทนพนักงานจะทำหน้าที่ดูแลรักษาประโยชน์ของพนักงานเอง

การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมดังกล่าวอาจเป็นความริเริ่มของนายจ้างเอง หรืออาจเกิดจากการเรียกร้องของสหภาพแรงงานกำหนดไว้เป็นสัญญาข้อตกลงร่วมกันก็ได้ อำนาจของคณะกรรมการร่วมนี้อาจมีโดยเด็ดขาด กล่าวคือ เมื่อมีมติใดๆ แล้ว นายจ้างต้องปฏิบัติตามนั้น หรืออาจมีฐานะเป็นเพียงผู้พิจารณาเบื้องต้น แล้วเสนอความเห็นให้นายจ้าง หรือผู้บริหาร ผู้มีอำนาจเต็มมีคำสั่งอีกชั้นหนึ่งก็ได้

ในกิจการที่มีคณะกรรมการพนักงานตาม พ.ร.บ. แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 คณะกรรมการพนักงานจะมีบทบาทในการยุติข้อร้องทุกข์ด้วย โดยคณะกรรมการพนักงานจะรับปัญหาข้อร้องทุกข์ของพนักงานเสนอต่อฝ่ายบริหาร ในการประชุมปรึกษาหารือร่วม ซึ่งนายจ้างต้องจัดขึ้นอย่างน้อยสามเดือนต่อครั้ง และร่วมกันในการพิจารณาหาข้อยุติ

เมื่อคณะกรรมการร่วมได้วินิจฉัยและเสนอทางออกเพื่อยุติข้อร้องทุกข์แล้ว พนักงานผู้ร้องทุกข์ หากยังไม่พอใจในคำวินิจฉัยอาจอุทธรณ์ต่อนายจ้างโดยตรง หรือต่อคณะกรรมการ พิจารณาอุทธรณ์อีกครั้งหนึ่งได้ ซึ่งนายจ้างควรกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการอุทธรณ์ไว้ด้วย

การยุติข้อร้องทุกข์แบบผสม เป็นการนำเอารูปแบบทั้งสองข้างต้นมาปรับใช้เช่น การพิจารณาเพื่อยุติข้อร้องทุกข์ขั้นต้นให้เป็นรูปแบบที่นายจ้างดำเนินการแต่เพียงฝ่ายเดียวแต่ในชั้นอุทธรณ์ให้มีคณะกรรมการร่วมของฝ่ายนายจ้างและพนักงานร่วมกันพิจารณาเป็นต้น

วิธีการในการยุติข้อร้องทุกข์

การร้องทุกข์ไม่ว่าจะเป็นการร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าคนงาน แผนกรับเรื่องราวร้องทุกข์ หรือเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานที่รับผิดชอบในเรื่องการร้องทุกข์ วิธีการที่ใช้ในการยุติข้อร้องทุกข์จะเหมือนกัน คือ จัดให้มีการร้องทุกข์ไว้เป็นหนังสือ (ตามแบบฟอร์มการร้องทุกข์ที่กำหนดขึ้น) ศึกษาประเด็นปัญหาของการร้องทุกข์ รวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ ศึกษาระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งวิธีปฏิบัติแล้วจึงวินิจฉัยหรือเสนอความเห็นเพื่อการยุติข้อร้องทุกข์

แบบฟอร์มการร้องทุกข์ แบบฟอร์มการร้องทุกข์จะช่วยให้ผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์สามารถเก็บข้อเท็จจริงต่างๆ ที่จำเป็นจากผู้ร้องทุกข์ได้มากและเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการดำเนินการเพื่อยุติข้อร้องทุกข์ต่อไป

รายละเอียดในแบบฟอร์มการร้องทุกข์ควรประกอบด้วย ชื่อผู้ร้องทุกข์ที่อยู่ทำงาน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ชื่อหัวหน้างานโดยตรง เรื่องที่ร้องทุกข์ ระเบียบข้อบังคับ หรือข้อตกลง สภาพการจ้างที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่น่าห่วงจากการร้องทุกข์ ผู้รับเรื่องร้องทุกข์ และผลการดำเนินงานในการยุติข้อร้องทุกข์

ศึกษาประเด็นปัญหาของการร้องทุกข์ หลังจากฟังคำร้องทุกข์แล้วผู้รับเรื่องร้องทุกข์ จะต้องวินิจฉัยให้ได้ว่า การร้องทุกข์นั้นเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใด ประเด็นปัญหาของการร้องทุกข์อาจเป็นเรื่องต่อไปนี้

- (1) นายจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลงร่วม
- (2) นายจ้างออกข้อบังคับในการทำงานขัดต่อกฎหมาย
- (3) การตีความตามข้อตกลงและระเบียบข้อบังคับ
- (4) สภาพการทำงาน
- (5) การเลือกปฏิบัติของนายจ้าง

เมื่อรู้ประเด็นแห่งปัญหาแล้ว จะได้รวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการร้องทุกข์ เฉพาะที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อไป

การรวบรวมข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ข้อเท็จจริงที่ได้จากการร้องทุกข์นั้น อาจจะยังไม่สมบูรณ์ที่จะวินิจฉัยประเด็นแห่งปัญหาเพื่อหาทางยุติข้อร้องทุกข์ได้ จึงจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมและเป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ได้รับแจ้งจากผู้ร้องทุกข์ด้วย เพื่อมิให้ได้ข้อเท็จจริงที่บิดเบือนไปอันอาจทำให้มีการวินิจฉัยเพื่อยุติข้อร้องทุกข์ผิดพลาดไป

การรวบรวมและตรวจสอบข้อเท็จจริงนั้น อาจทำได้โดยการตรวจสอบเอกสารกับฝ่ายบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้อง การสอบถามพยานผู้รู้เห็น โดยอาจให้มีบันทึกคำให้การไว้เป็นหลักฐานด้วย ตรวจสอบประวัติของผู้ร้องทุกข์ และตรวจสอบกรณีร้องทุกข์ที่คล้ายคลึงกัน เพื่อดูแนวทางการยุติข้อร้องทุกข์ที่ผ่านมาแล้ว

เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริงได้ทั้งหมดแล้ว ผู้รับเรื่องร้องทุกข์อาจทดสอบความสมบูรณ์ของข้อเท็จจริงโดยพิจารณาตอบคำถาม 5 ประการดังต่อไปนี้

- (1) ใคร ใครคือผู้ร้องทุกข์ทำงานอยู่แผนกไหน มีหน้าที่อะไร อาวุโสงานระดับไหน เคยทำงานอะไรมาบ้างในอดีต มีความชำนาญงานด้านไหน มีการศึกษาระดับไหน ผลงานเท่าที่ปรากฏเป็นอย่างไร มีประวัติการรักษาพยาบาลอย่างไร

(2) เมื่อใด การร้องทุกข์นั้นเกิดขึ้นเมื่อใด เวลาใด เป็นช่วงเวลาทำงาน หรือนอกเวลาทำงาน วันทำงานปกติหรือวันหยุด

(3) ที่ไหน เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการร้องทุกข์เกิดขึ้นที่ไหน หากเกี่ยวข้องกับสถานที่หลายแห่งก็ต้องเรียงลำดับต่อเนื่องให้ดี เป็นสถานที่ในโรงงาน หรือนอกโรงงาน บริเวณที่เครื่องจักรทำงานอยู่เหนือบริเวณสำนักงาน บริเวณทางเดิน หรืออื่น ๆ

(4) อะไร เกิดอะไรขึ้นที่นำไปสู่การร้องทุกข์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นมาอย่างไร หากมีเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องเกิดขึ้นหลายเหตุการณ์ ก็ต้องดูว่าเหตุการณ์เหล่านั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร

(5) ทำไม ทำไมจึงเป็นเรื่องราวร้องทุกข์ เป็นเรื่องการละเมิดสัญญาหรือไม่ หรือเป็นการเลือกปฏิบัติ หรือเป็นเรื่องขัดกับข้อตกลง หรืออื่น ๆ

ศึกษาระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้รับข้อเท็จจริงแล้วก็ต้องนำมาปรับเข้ากับระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่า

- การร้องทุกข์นั้นเป็นสาเหตุที่มาจากฝ่ายนายจ้างหรือไม่ เช่น นายจ้างไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลงร่วม หรือปฏิบัติฝ่าฝืนกฎหมาย หรือนายจ้างออกข้อบังคับการทำงานขึ้นใหม่ ที่มีการร้องทุกข์ว่าขัดต่อกฎหมาย

- ถ้าการร้องทุกข์นั้นเป็นเรื่องการตีความข้อตกลง หรือระเบียบข้อบังคับ ก็ต้องทบทวนดูแนวปฏิบัติแต่เดิมว่าได้มีการยึดถือการปฏิบัติแต่เดิมกันมาอย่างไร

กรณีที่เป็นกรร้องทุกข์ให้ปรับปรุงสภาพการทำงาน ก็ควรต้องดูกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร ความจำเป็นในการปรับปรุงสภาพการทำงานการทำงานและแนวทางดำเนินการที่เป็นไปได้

การดำเนินการเพื่อยุติข้อร้องทุกข์ เมื่อได้สรุปข้อเท็จจริง และปรับเข้ากับระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งกฎหมายที่มีอยู่แล้ว ก็มาถึงการดำเนินการเพื่อยุติข้อร้องทุกข์ ซึ่งผู้รับเรื่องร้องทุกข์ อาจยุติข้อร้องทุกข์ใดโดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) กรณีที่เข้าใจผิด โดยผู้ร้องทุกข์คิดว่าเป็นข้อร้องทุกข์ แต่อาจสำคัญผิดในข้อเท็จจริง หรือเข้าใจระเบียบข้อบังคับผิดพลาดไป ก็จำเป็นต้องเชิญผู้ร้องทุกข์มารับฟังคำชี้แจงเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง

(2) ถ้าเป็นกรณีที่นายจ้างปฏิบัติผิดจริง ก็ควรเสนอให้มีการปรับปรุงแก้ไข และให้แจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบถึงแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง

(3) หากข้อร้องทุกข์อยู่ที่การตีความที่ขัดแย้งกัน ก็ควรนำเรื่องเข้าสู่การประชุมปรึกษาหารือร่วมกับพนักงาน ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน เพื่อจะได้ยุติข้อขัดแย้งในการตีความ หรือส่งเรื่องให้ผู้ชี้ขาดตีความต่อไป

เมื่อได้มีการวินิจฉัยข้อร้องทุกข์อย่างไร ควรแจ้งให้ผู้ร้องทุกข์และผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ รวมทั้งให้มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานในแบบฟอร์มการร้องทุกข์ หากผู้ร้องทุกข์ยังไม่พอใจในผลวินิจฉัย และมีการอุทธรณ์ต่อไปก็ให้นำเรื่องอุทธรณ์ร่วมกับรายละเอียดข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง ส่งให้ผู้มีหน้าที่วินิจฉัยอุทธรณ์พิจารณาต่อไป ทั้งนี้ การวินิจฉัยอุทธรณ์ควรเป็นไปโดยเร็ว และควรให้คณะกรรมการอุทธรณ์หรือสภาพแรงงานได้เข้ามีส่วนพิจารณาและเสนอความเห็นด้วย เพื่อให้ข้อร้องทุกข์นั้นสามารถยุติได้ภายในกิจการอย่างแท้จริง

การให้คำปรึกษาและกำลังใจ

การให้คำปรึกษาและกำลังใจเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และสามารถให้คำแนะนำ และกำลังใจเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะสามารถให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่ผู้บังคับบัญชาได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการเชื่อถือและยอมรับจากพนักงานในขณะเดียวกันก็ควรยึดหลักการปฏิบัติต่อไปนี้ ด้วยคือ (วิชัย โดสุวรรณจินดา, 2547 : 218-220)

1. ทำให้พนักงานในหน่วยงานทราบว่า หากมีปัญหา ผู้บังคับบัญชาร่วมที่จะให้คำปรึกษา
2. ให้การต้อนรับพนักงานที่มาขอคำปรึกษาหรือด้วยความเต็มใจและจริงใจ
3. สร้างบรรยากาศและมีที่ท่าที่ ทำให้พนักงานสบายใจ อยากรู้อยากถามจะขอคำปรึกษา
4. ต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานได้พูด ได้อธิบายปัญหาของคนอย่างเต็มที่ และอย่าขัดจังหวะโดยไม่จำเป็น

ขัดจังหวะโดยไม่จำเป็น

5. ตั้งใจรับฟังปัญหา หรือคำอธิบายของพนักงานอย่างจริงจัง
6. แสดงความเห็นใจ และเข้าใจในอุปสรรค ปัญหา และความคับข้องใจของพนักงาน
7. พยายามกระตุ้นให้พนักงานสรุปประเด็นที่เป็นปัญหาให้ชัดเจน
8. พยายามกระตุ้นให้พนักงานหาสาเหตุของปัญหาและให้การชี้แนะตามความจำเป็น
9. กระตุ้นให้พนักงานคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหามากๆ ทาง
10. กระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจเลือกทางแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง และแก้ปัญหานั้นได้
11. พยายามให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน การแก้ปัญหของพนักงานตามความจำเป็นและอย่างจริงจัง

12. ติดตามประเมินผลการแก้ไขปัญหาคัดข้อของพนักงาน และให้คำปรึกษา หรือพร้อมแนะนำเพิ่มเติมจนกว่าปัญหาของพนักงานจะหมดไป หรือบรรเทาลงเป็นที่น่าพอใจในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชานี้ ควรทำในสถานที่ที่เป็นส่วนตัวพอสมควร ไม่ควรเปิดเผยให้คนอื่นรู้เห็น เพราะอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน และผู้ที่มาขอคำปรึกษาอาจไม่กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็นเต็มที่

การวิเคราะห์ข้อมูลในการให้คำปรึกษา

ในการให้คำปรึกษานั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจะสามารถให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปผู้มาขอคำปรึกษามักจะให้ข้อมูลในด้านดีของตนเองเท่านั้น โดยจะหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลด้านเสีย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเก็บข้อมูลให้ได้ทั้งสองด้าน โดยวิธีการดังต่อไปนี้

(1) กั้นหาว่าพฤติกรรมอะไรที่เป็นปัญหาก่อนจะให้คำปรึกษา ผู้บังคับบัญชาต้องทราบเสียก่อนว่าปัญหาที่แท้จริงอยู่ตรงไหน โดยมุ่งที่ปัญหาพฤติกรรม (เช่น มาสาย ทำงาน ล่าช้า) ไม่ใช่มุ่งลักษณะบุคลิกภาพ หรือความรู้สึกภายในของพนักงาน

(2) สืบหาทัศนคติของพนักงานเพื่อให้ทราบว่า พนักงานเชื่อหรือไม่ว่า การปฏิบัติงานที่ถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญ และเขาได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติงานที่ถูกต้องนั้นอย่างไร เช่น การให้รางวัล การชมเชย การส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นต้น

(3) รับทราบปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานได้แสดงความเห็นว่า มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างในการปฏิบัติงานของตน และเขาได้เผชิญกับปัญหานั้นอย่างไร ซึ่งพนักงานที่ต้องการคำปรึกษามักจะมีปัญหาที่เขาไม่อาจแก้ไขได้

(4) ให้พนักงานอธิบายพฤติกรรมที่ต้องเผชิญกับปัญหา ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงาน การปิดกั้นรับผิดชอบ การมาสาย

(5) กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพนักงานดังกล่าวได้ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร หรือต่อเพื่อนร่วมงานอย่างไร เพื่อให้เขามองหาทางออกใหม่ในการแก้ไข

ปัญหา

(6) ช่วยในการแก้ไข ผู้บังคับบัญชาควรกระตุ้นและชี้แนะให้พนักงานได้มองหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และแก้ไขที่สาเหตุอย่างถูกต้องเพื่อให้ปัญหานั้นหมดสิ้นไป

(7) ให้ความช่วยเหลือ เมื่อเห็นว่าพนักงานเริ่มเห็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ต้องแสดงว่าพร้อมจะให้ความช่วยเหลือไม่ว่าการขจัดอุปสรรคอื่น ๆ การให้ข้อมูล การให้กำลังใจ การส่งเสริมให้ได้รับความรู้เพิ่มเติม หรือการประสานงานในเรื่องต่าง ๆ

(8) กระตุ้นให้ปรับปรุงตัวเอง ปัญหาจำนวนมากของพนักงานมักอยู่ที่ตัวพนักงานเอง ผู้บังคับบัญชาจึงควรกระตุ้นและชี้แนะให้พนักงานเริ่มแก้ปัญหาคู่ตัวก่อน โดยเมื่อแก้ปัญหาคู่ตัวพนักงานเองได้แล้ว การแก้ปัญหาก็จะทำได้ไม่ยาก

(9) การติดตามผล หลังจากได้แนวทางในการแก้ปัญห และปรับปรุงตัวพนักงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดการติดตามผลเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานสามารถแก้ปัญหาคู่ตัวได้ และปฏิบัติตามข้อปรึกษาหารือได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจขอให้พนักงานได้ทราบว่าจะติดตามผลการปฏิบัติของพนักงานเพื่อแสดงว่า ได้เอาใจใส่ในการแก้ปัญหาคู่ตัวของพนักงานนั้น เห็นความสำคัญของการ

แก้ปัญหาว่าจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร และทำให้พนักงานเกิดความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาด้วย

การให้คำแนะนำ

ในกรณีที่พนักงานมีปัญหาในการทำงานแต่ไม่มาขอคำปรึกษา ผู้บังคับบัญชาอาจนำวิธีการให้คำแนะนำมาใช้ เพื่อชี้แนะให้พนักงานได้รู้ว่ามีส่วนไหนในการทำงานของเขาและพร้อมจะให้ความช่วยเหลือ

หลักในการให้คำแนะนำแก่พนักงานมีดังนี้ (วิชย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 200 -220)

- (1) ให้คำแนะนำในรูปของการแสดงความยกย่อง ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ได้รับคำแนะนำยินดี และเต็มใจนำไปปฏิบัติ
- (2) ให้คำแนะนำโดยกล่าวเป็นนัย ๆ เช่น การสมมติว่าผู้แนะนำเองว่าได้อยู่ในสถานการณ์เช่นนั้นแล้วจะปฏิบัติอย่างไร
- (3) หลีกเลี่ยงการพูดแบบออกคำสั่ง โดยปล่อยให้ผู้ที่บังคับบัญชาใช้เวลาแนะนำนั้นไปไตร่ตรองและไม่ให้คำแนะนำไปสร้างความวิตกกังวลให้เกิดขึ้นแก่เขามากเกินไป
- (4) เสนอทางเลือกหรือโอกาสที่ดีที่สุดที่ผู้รับคำแนะนำ สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้น
- (5) ให้คำแนะนำด้วยลักษณะท่าทางที่ก่อให้เกิดผลในทางบวก และมองโลกในแง่ดี ซึ่งให้เห็นผลดีหรือประโยชน์ที่จะได้รับ
- (6) เลือกจังหวะเวลาในการให้คำแนะนำให้เหมาะสม โดยควรเป็นเวลาที่ผู้แนะนำ และผู้รับคำแนะนำอยู่ในอิริยาบถง่าย ๆ กำลังพักผ่อนสบาย ๆ ไม่มีความเครียด เวลาที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับพูดแนะนำก็คือเวลาที่กำลังเหนื่อยหรือหงุดหงิด
- (7) ควรให้คำแนะนำเป็นการส่วนตัว หากไม่จำเป็นไม่ควรให้คำแนะนำต่อหน้าคนอื่นเพราะอาจทำให้ผู้ถูกแนะนำเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ คิดว่าเป็นการเข้ามาก้าวร้าวในชีวิตของคน และถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่สามารถคิดอะไรได้ด้วยตนเอง
- (8) การให้คำแนะนำไม่ควรพูดผูกมัดหรือชี้นำให้ไปปฏิบัติ เพราะการให้คำแนะนำไม่ใช่การออกคำสั่ง
- (9) วิธีที่ดีที่สุดในการให้คำแนะนำคือ การถ่วงเวลา หรือหลีกเลี่ยงการให้คำแนะนำ จนกว่าจะมีผู้มาขอคำแนะนำ เพราะจะทำให้ผู้ที่ได้รับคำแนะนำมีความเต็มใจที่จะรับไปปฏิบัติ มากกว่าการได้รับคำแนะนำโดยที่เขาไม่ได้ร้องขอ

การให้กำลังใจ

ในการทำงานร่วมกันนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักการให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ เทคนิคในการให้กำลังใจที่สำคัญ มีดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 221-222)

- (1) รู้จักให้คำชมเชย เมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ผลดีตามที่กำหนดไว้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน
 - (2) ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปรับปรุงตัว และเพิ่มพูนผลงานให้ดีขึ้นแม้จะยังไม่ีมาตรฐานที่ต้องการก็ตาม โดยให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนางานให้ดีขึ้นไปอีก
 - (3) พยายามหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบระหว่างพนักงาน เพราะอาจเกิดการอิจฉา ริษยา และการชิงดีชิงเด่นกัน
 - (4) ชี้ให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นเส้นทางก้าวหน้า ถ้าสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลดีตามที่กำหนดไว้
 - (5) ให้การยกย่องต่อผู้ทำงาน ได้ดีเลิศ ให้ถือเป็นพนักงานตัวอย่างและมีการให้ รางวัลสำหรับผลงานนั้น
 - (6) พิจารณาให้ความดีความชอบ โดยการขึ้นเงินเดือนประจำปีมากเป็นพิเศษ หรือการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ทำงานได้ดี และเป็นประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง
 - (7) ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลยผู้ที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่องค์กรต้องการ โดยนอกจากการเข้าพบปะพูดคุย เพื่อให้เข้าใจปัญหาแล้วควรช่วยในการแก้ไขปัญห โดยการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ส่งไปรับการฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือจัดให้มีพี่เลี้ยง หรือผู้สอนงานเพื่อดูแลเป็นพิเศษด้วย
- เทคนิคในการให้คำปรึกษาหารือ การให้คำแนะนำ และการให้กำลังใจนั้น หากผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล และสถานการณ์แล้ว ย่อมทำให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น และผู้บังคับบัญชานั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างไม่ต้องสงสัย

สรุป

วินัย การร้องทุกข์ และการให้คำปรึกษาแก่พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นเงื่อนไขการทำในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ตามที่คาดหมายไว้ แต่องค์การมีขนาดต่างกัน จำนวนพนักงานมากมาย มีกิจกรรมการทำงานที่หลากหลายซับซ้อน จึงจำเป็นต้องสร้างกรอบในการทำงาน องค์การจะออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อให้เป็นแนวทางในการทำงานแก่พนักงาน เพื่อความชอบธรรมในการรักษาวินัย อันจะทำให้นายจ้างลูกจ้างได้รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ที่พึงมีต่อกัน การสื่อสารจะเป็นตัวลดช่องว่างในการบังคับใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ฯลฯ ถึงอย่างไรก็เกิดปัญหาการทำผิดวินัยได้ ผู้บริหารควรคิดแก้ไขและวางระบบการพิจารณาโทษทางวินัยที่มีความเป็นธรรมแก่พนักงาน ในบางกรณีที่พนักงาน "ไม่" ได้รับความเป็นธรรม ไม่พอใจในนโยบายการปฏิบัติต่อพนักงานขององค์การก็ควรมีช่องทางร้องทุกข์เพื่อขอเหตุผลหรือความเป็นธรรมที่ย่อมเป็นสิทธิของพนักงานที่จะทำได้ ทั้งนี้การจ้างงานจะอยู่ในกรอบของการแรงงานสัมพันธ์ที่เป็นกฎหมายกลางอันจะรักษาคุณค่าของนายจ้างและลูกจ้าง ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

คำถามท้ายบท

1. วินัยในการทำงานคืออะไร ทำไมสถานประกอบการจึงควรกำหนดให้มีวินัยในการทำงาน
2. สาเหตุที่พนักงานสามารถร้องทุกข์ได้มีอะไรบ้าง
3. วิธีการยุติข้อร้องทุกข์มีขั้นตอนอะไรบ้าง
4. วิธีการให้คำปรึกษา ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินการอย่างไร
5. หลักในการให้คำแนะนำแก่พนักงานมีอะไรบ้าง

บทที่ 11

การบริหารแรงงานสัมพันธ์

ความหมายของแรงงานสัมพันธ์

ในความหมายที่กว้าง การแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลทุกกลุ่ม ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับในด้านแรงงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะที่ล้องอาศัยพึ่งพิงกัน แต่ละฝ่ายล้วนก็มีจุดมุ่งหมาย นั่นคือ ความอยู่รอดและความเจริญเติบโต อย่างไรก็ตามวิถีทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่าย อาจเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ดังนั้นการศึกษาปัญหาในด้านแรงงานสัมพันธ์ จึงเกี่ยวข้องกับปัญหาความขัดแย้ง การต่อรองเรื่องผลประโยชน์และวิธีการที่จะสร้าง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการร่วมกันแก้ปัญหาขัดแย้งนั้น ๆ ให้ยุติลงด้วยดี (Sikula, 1976 : 385 – 386 & Price, 1997 : 366)

การแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพ การจ้างข้อพิพาทแรงงาน การปิดงาน การนัดหยุดงาน สมาคมนายจ้าง สภาพแรงงาน สหพันธ์ แรงงาน พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงาน ฯลฯ ปริชาญาและเป้าหมาย ของแรงงานสัมพันธ์ก็ คือ สันติสุขทั้งด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม (Sikula, 1976 : 385) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ว่า แรงงานสัมพันธ์เป็นขนานหนึ่งที่จะแก้ปัญหาโรคการบริหารชนิดหนึ่ง ที่เรียกว่า "Inducement – Communication – Contribution Syndrome" ซึ่งเป็นโรคที่นายจ้างมิได้โน้มน้าว จิตใจลูกจ้างให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่วนลูกจ้างก็มิได้ทำงานอย่างเต็มกำลังสติปัญญา เนื่องจากมี ปัญหาการสื่อสารข้อความระหว่างกัน การแรงงานสัมพันธ์จึงมุ่งจะปรับปรุงความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย (Barnard, 1976 ซ 145)

ขณะที่นักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายของแรงงานสัมพันธ์ไว้ดังนี้

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและการจ้างงาน สามารถแบ่งได้ 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งเป็นรูปแบบการแรงงานสัมพันธ์ (บรรยงค์ โคจินดา, 2546 : 407)

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายมีผลกระทบต่อการบริหาร กระบวนการผลิต และกระบวนการทำธุรกิจของนายจ้าง และมีผลกระทบต่อการทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง รวมทั้งมีผลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติด้วย (สุภชัย มนต์ไพบูลย์ และจิระ ประทีป, 2544 : 135)

กล่าวได้ว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และองค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้างแรงงาน และการทำงาน เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

ความสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์

การแรงงานสัมพันธ์ในสังคมอุตสาหกรรมนั้น มีความสำคัญทั้งในแง่เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในด้านเศรษฐกิจนั้นแรงงานสัมพันธ์ย่อมมีผลกระทบต่อการลงทุนการเพิ่มขึ้นของผลผลิต รายได้ตลาดแรงงาน ราคาสินค้า และอัตราค่าครองชีพ ในด้านสังคม แรงงานสัมพันธ์ที่ดีช่วยสนับสนุนระบบความมั่นคงทางสังคมช่วยลดภาระของสังคมและเพิ่มความมั่นคง ให้แก่สังคมส่วนรวม เช่น ช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับการว่างงาน คนชรา และปัญหาคนพิการ เป็นต้น ส่วนในด้านการเมืองนั้นแรงงานสัมพันธ์ที่ดีย่อมส่งเสริมเสถียรภาพทางการเมือง ส่วนการบริหารแรงงานที่ล้มเหลวย่อมก่อให้เกิดความไม่สงบ ความกดดันตลอดจนความขัดแย้ง ระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง การแรงงานสัมพันธ์จึงควรได้รับความสนใจมากขึ้นเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (Price, 1997 : 365 -380)

แนวความคิดเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์

ดัน และราเชล ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ไว้ดังนี้ (Dunn and Rachel, 1971 : 4-7)

1. การบริหารในตามแนวความคิดของ Frederick. W. Taylor

หลักการบริหารของ Taylor จะคำนึงถึงคนงานที่มีความสามารถนายจ้างยินดีจ่ายค่าจ้างที่สูงเพื่อให้คนงานทำงานเต็มประสิทธิภาพ โดยทำงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานของการแบ่งหน้าที่อย่างเด็ดขาดว่า ฝ่ายนายจ้างเป็นฝ่ายจัดการ กันกว่า วางแผนออกคำสั่ง และควบคุม การทำงาน ส่วนลูกจ้างจะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารแบบ Taylor เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ 1 ซึ่งไม่คำนึงถึงเรื่องของมนุษยสัมพันธ์แต่ประการใด ทั้งนี้เพราะนายจ้างจะปฏิบัติต่อลูกจ้าง ประหนึ่งเครื่องจักรพยายามหาวิธีการใช้งานเพื่อให้คุ้มค่าที่สุดเป็นการใช้ประโยชน์จากแรงกาย มากกว่าแรงสมองของคนงานจึงมีผลทำให้ต้องใช้ผู้คุมงานจำนวนมากแต่ประสิทธิภาพในการผลิตไม่สูงมากเท่าที่ควร

2. การบริหารงานตามแนวคิดสำนักมนุษยสัมพันธ์

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มมีการคำนึงถึงภาวะจิตใจของคนงานมากขึ้น นักบริหารเล็งเห็นความสำคัญของการวางแผน แนะนำ และควบคุมการทำงาน ของลูกจ้างโดยให้มีข้อขัดแย้งน้อยที่สุด โดยสร้างความร่วมมือร่วมใจของลูกจ้างให้มีความรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การที่ตนสังกัด จึงมีผลให้บังเกิดอาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้น โดยที่นายจ้างจะเลือกเฟ้นผู้มีความรู้ในด้านจิตวิทยา มนุษย์สัมพันธ์ เศรษฐศาสตร์ กฎหมายและสังคมวิทยา ฯลฯ เข้ามา

บริหารงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะนายจ้างมีความเชื่อว่าค่าจ้างหรือผลตอบแทนในรูปสวัสดิการ ๆ มิใช่ปัจจัยอย่างเดียวที่กำหนดประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้าง แต่ยังขึ้นกับสภาพการทำงาน ความมั่นคงในการมีงานทำโอกาสความก้าวหน้า รวมทั้งการยอมรับของฝ่ายนายจ้างอีกด้วย

หลักการในการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์

ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง มักเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิทธิ หน้าที่และผลประโยชน์ (Mathis and Jackson, 1997 : 528 – 529)

สิทธิ หมายถึง สิ่งที่บุคคลพึงได้รับตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย เช่น

สิทธิของนายจ้าง	สิทธิของลูกจ้าง
<ul style="list-style-type: none"> - สิทธิในการควบคุมดูแล และดำเนินการ - สิทธิในการกำหนดกระบวนการ อุปกรณ์และ ตารางการผลิต - สิทธิในการปฏิบัติทางวินัย และเสริม ประสิทธิภาพในการผลิต - สิทธิในการจัดตั้งองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> - สิทธิในการขอเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง - สิทธิในการเข้าร่วมเจรจาต่อรอง - สิทธิในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน - สิทธิในการนัดหยุดงาน

หน้าที่ หมายถึง สิ่งที่ต้องเป็นแนวปฏิบัติที่ระบุหรือกำหนดไว้ในการตกลงว่าจ้าง เช่น หน้าที่ของฝ่ายจัดการจะต้องดูแลความเป็นระเบียบวินัยของฝ่ายลูกจ้าง ส่วนหน้าที่ของลูกจ้างคือ การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายที่ระบุไว้ในสภาพการจ้าง หรือสัญญาข้อตกลงกันทั้งสองฝ่าย

ผลประโยชน์ หมายถึง ผลตอบแทนที่แต่ละฝ่ายจะได้รับอันทำให้เกิดความพอใจ เช่น นายจ้างได้รับค่าตอบแทนในรูปของผลกำไร ส่วนลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนเป็นค่าจ้างและสวัสดิการตอบแทนการทำงานไม่เฉพาะแต่ค่าจ้างที่เป็นตัวเงินเท่านั้นที่เป็นดัชนีของความขัดแย้งของทั้งสองฝ่าย แต่อาจเป็นเพราะปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น การจัดสวัสดิการ การตกลงในเรื่องเวลา ทำงาน วันหยุด วันพักผ่อนประจำปี เป็นต้น เราอาจสรุปปัญหาที่มักเกิดขึ้นจากการร่วมกันดำเนินงานของนายจ้างกับลูกจ้างได้ ดังนี้

1. การขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์
2. นายจ้างไม่ยอมรับสิทธิขั้นพื้นฐานของลูกจ้าง
3. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เช่น ค่าครองชีพสูง ทำให้รายได้รับไม่พอกับรายจ่าย
4. การขาดระบบบริหารแผนใหม่ ที่เห็นอกเห็นใจลูกจ้างมากขึ้น
5. ลูกจ้างไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของนายจ้าง
6. นายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน

การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์

การเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ มี 2 ลักษณะคือ (Mathis and Jackson, 1997 : 552-571)

1. แบบทวิภาคี หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ ได้แก่

1.1 การจัดตั้งสภาคนงาน (Work Council) ซึ่งจัดตั้งในสถานประกอบการทำหน้าที่เสนอข้อคิดเห็นของแรงงานตลอดจนข้อเรียกร้องต่าง ๆ ต่อนายจ้าง ตลอดจนของแรงงาน ตลอดจนข้อเรียกร้องต่าง ๆ ต่อนายจ้าง ตลอดจนพิจารณาระเบียบใหม่ซึ่งบริษัทนำมาใช้แก่พนักงาน

1.2 การจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาหารือ (Joint Consultation Committee) ซึ่งมีตัวแทนฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมาร่วมประชุมปรึกษาหารือ เกี่ยวกับทักษะและความต้องการของลูกจ้างโดยหลีกเลี่ยงการจัดตั้งสหภาพแรงงานของลูกจ้าง

1.3 การให้ผู้แทนลูกจ้างในคณะกรรมการบริหารของบริษัท

2. แบบไตรภาคี หมายถึง ความสัมพันธ์ 3 ฝ่าย อันได้แก่ ฝ่ายนายจ้าง ลูกจ้างและ รัฐบาล โดยรัฐบาลทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ในการดูแลให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และขจัดปัญหาด้านแรงงานให้เหลือน้อยที่สุด เช่น การออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

ระบบแรงงานสัมพันธ์

เราอาจสรุปแบ่ง การแรงงานสัมพันธ์เป็น 2 ระบบได้ดังนี้ (Mondy, 1999 : 542 – 567)

1. การเจรจาต่อรองรวม (Collective Bargaining)

หมายถึง การที่คู่เจรจาซึ่งได้แก่ ฝ่ายลูกจ้างจัดผู้แทนของแต่ละฝ่ายมาพบเพื่อ เจรจาต่อรองกัน โดยลูกจ้างอาจรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานแล้วจัดส่งผู้แทนของตนเข้าร่วมเจรจากับฝ่ายนายจ้าง หรือนายจ้างจะรวมตัวกันเป็นสมาคมนายจ้าง แล้วส่งตัวแทนเข้าร่วมเจรจา กับฝ่ายลูกจ้างก็ได้ ซึ่งเป็นการเจรจาในลักษณะที่เป็นกลุ่มหรือร่วมกันทั้งสองฝ่าย (Collective) การเจรจาต่อรองมีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 2 ประการคือ

1. เพื่อต่อสู้สัญญาหรือเปลี่ยนแปลงข้อสัญญาโดยทั่วไปไปครั้ง
2. เพื่อแก้ปัญหาพิพาทหรือปัญหาเดือดร้อนต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการละเลยไม่ปฏิบัติตาม

ข้อสัญญา

3. อนุญาโตตุลาการแบบบังคับ (Compulsory Arbitration)

หมายถึง การใช้บังคับให้คู่กรณีนำเรื่องพิพาทสู่ศาลแรงงาน (Labor Court) และถือคำตัดสินของศาลเป็นที่สุด แต่คู่กรณีสามารถอุทธรณ์ต่อศาลฎีกาได้และคำตัดสินชี้ขาดของศาลต้องเป็นแนวปฏิบัติจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

ประเทศไทยจะผสมผสานทั้งสองระบบ กล่าวคือ มีทั้งการเจรจาต่อรองร่วม หรือการหาข้อยุติกรณีพิพาทด้วยความสมัครใจ และการนำข้อพิพาทสู่ศาลแรงงานแล้วแต่กรณี จะตกลงกันได้หรือไม่เพียงใดหรือเห็นว่าแนวทางใดจะเหมาะสม ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว

เงื่อนไขที่จำเป็นบางประการต่อการสร้างและรักษาแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์หรืออุตสาหกรรมที่ดีต้องอาศัยเงื่อนไขต่อไปนี้ (Mondy, 1999 : 526 – 531)

1. การยอมรับจากฝ่ายนายจ้างว่า ลูกจ้างหรือคนงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่พยายามทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ทัศนคติของคนงานหรือพนักงานที่จะผลิตผลงานหรือสินค้า ให้คุ้มกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากนายจ้าง
3. ควรมีกระบวนการร้องทุกข์ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก ทัศนคติของผู้บังคับบัญชา และสิทธิโดยชอบอื่น ๆ
4. ลูกจ้างหรือพนักงานควรหลีกเลี่ยงการถูกรบกวนงำโดยอิทธิพลของนักการเมืองให้ดำเนินการนัดหยุดงานหรือการประท้วง เพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง
5. ควรจัดระบบโครงสร้างเงินเดือนที่ยุติธรรมและเหมาะสม และมีสภาพการทำงานที่น่าพอใจ
6. ควรมีนโยบายที่จะปันส่วนกำไร (Profit sharing)
7. ควรจัดระบบการศึกษาและฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ ในหลักสูตรเกี่ยวกับการทำงาน การให้เครื่องมือ การพนักงานสัมพันธ์ และมนุษยสัมพันธ์
8. ควรจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้พนักงานได้รับทราบถึงการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผลกระทบถึงตัวเขา
9. สร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม

ผู้บริหารด้านแรงงานสัมพันธ์ : อำนาจในการบริหาร

ในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพนั้น องค์การควรได้มอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจด้านแรงงานสัมพันธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานโดยเฉพาะ ซึ่งควรเป็นผู้รับมอบอำนาจจากนายจ้างหรือผู้บริหารองค์การให้ใช้อำนาจในการบริหารงานบุคคลด้วย

ในการบริหารงานบุคคลนั้น นายจ้างมีอำนาจดังนี้ (วิชย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 186-189)

1. อำนาจในการว่าจ้าง นายจ้างมีอำนาจเต็มที่ในการเลือกจ้างบุคคลเข้าทำงานกับกิจการ เช่น อาจเลือกจ้างเด็ก จ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปีเข้าทำงานไม่ได้
 - ก. เด็กอายุ 15 ปี แต่ไม่ถึง 18 ปี จ้างให้ทำงานอันน่าจะเป็นอันตรายตามที่ กฎหมายกำหนดไม่ได้

ข. ห้ามใช้หญิงทำงานในหน้าที่ที่อาจเป็นอันตราย หรือให้ทำงานเกี่ยวกับของหนัก เกินอัตราที่กฎหมายกำหนด หรือห้ามทำงานในบางสถานที่ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งห้ามใช้งานหญิงมีครรภ์ตามที่กฎหมายกำหนด

อนึ่ง การจ้างบุคคลต่างด้าวเข้าทำงาน ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการลงทุนด้วย

2. อำนาจในการทำสัญญาจ้าง นายจ้างสามารถกำหนดเงื่อนไขในสัญญาจ้างตามที่ต้องการได้ แต่สัญญาจ้างอาจเป็นโมฆะได้ ถ้ามีวัตถุประสงค์เป็นการต้องห้ามชัดแจ้งโดยกฎหมาย หรือเป็นการพันวิสัยหรือเป็นการขัดขวางต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

ในสัญญาจ้างแรงงานนั้น นายจ้างยังมีอำนาจในการกำหนดระยะเวลาว่าจ้างได้ตามที่ต้องการ แต่ถ้ามีการทำสัญญาจ้างหลายฉบับและเป็นการจ้างงานระยะสั้น โดยไม่มีเหตุจำเป็น อาจถือว่าเป็นการทำสัญญาจ้างหลักเล็งกฎหมายซึ่งอาจมีผลให้สัญญาเหล่านั้นไร้ผลไปได้

3. อำนาจในการกำหนดค่าจ้าง นายจ้างมีอำนาจกำหนดจำนวนค่าตอบแทนในการทำงาน หรือค่าจ้างเงินเดือนที่จะจ่ายให้แก่ลูกจ้างแต่ละคนได้ ตามที่นายจ้างเห็นว่าเหมาะสมแก่ความสามารถในการจ่ายของนายจ้างเหมาะสมแก่ตลาดแรงงาน และเหมาะสมแก่ความรู้ความสามารถของลูกจ้างนั้น แต่จะกำหนดค่าจ้างให้ต่ำกว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไม่ได้ นอกจากนี้นายจ้างยังมีอำนาจที่จะปรับค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างหรือไม่ก็ได้โดยจะขึ้นมากหรือน้อยเท่าใด หรือไม่ขึ้นเลยก็ได้ แต่ไม่มีอำนาจลดค่าจ้างของลูกจ้างถ้าลูกจ้างไม่ยินยอมไม่มีอำนาจหักค่าจ้างของลูกจ้างเพื่อชำระหนี้อื่นใดเว้นแต่หนี้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง หนี้ตามกฎหมายหรือหนี้สวัสดิการ ไม่มีอำนาจลดจ่ายค่าจ้างของลูกจ้าง ถ้าลูกจ้างได้ทำงานให้แก่ นายจ้าง หรือพร้อมที่จะทำงานให้แก่ นายจ้าง แต่ นายจ้างไม่มีงานให้ทำ อย่างไรก็ตาม นายจ้างมีอำนาจเปลี่ยนวิธีคำนวณค่าจ้าง หรือเปลี่ยนโครงสร้างของค่าจ้างรวมทั้งขึ้นวงได้ ถ้าไม่ได้ทำให้ลูกจ้างต้องเสียประโยชน์

4. อำนาจในการกำหนดตำแหน่ง นายจ้างมีอำนาจกำหนดให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานในจำนวนมากน้อยตามขนาดของสถานประกอบการได้ และจะให้ลูกจ้างดำรงตำแหน่งใด ก็ได้ตามความเหมาะสมหรือตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ทั้งยังมีอำนาจในการ โขกย้ายลูกจ้างเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานได้ ถ้ามิได้ทำให้สิทธิต่าง ๆ ของลูกจ้างลดน้อยไปกว่าเดิม

5. อำนาจในการให้ปฏิบัติงาน นายจ้างมีอำนาจในการกำหนดหน้าที่การงานให้ ลูกจ้างปฏิบัติให้เหมาะสมกับตำแหน่งและข้อตกลงในสัญญาจ้างได้ และมีอำนาจส่งให้ลูกจ้างทำงานในขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ได้ แต่ถ้าสิ่งนอกเหนือจากตำแหน่งหน้าที่ ลูกจ้างสามารถปฏิเสธได้โดยไม่ถือว่าเป็นการขัดคำสั่ง เช่น การที่ให้ลูกจ้างทำงานล่วงเวลา หรือทำงานในวันหยุดต้องเป็นไปตามความสมัครใจของลูกจ้างด้วย เมื่อลูกจ้างไม่สมัครใจมาทำงาน จะถือว่าลูกจ้างฝ่าฝืนคำสั่งไม่ได้

ผู้บริหารด้านแรงงานสัมพันธ์มีหน้าที่กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานโดยต้องจัดทำเป็นภาษาไทย และอย่างน้อยต้องมีรายการดังต่อไปนี้

1. วัน เวลา เวลาทำงานปกติ และเวลาพัก
2. วันหยุด และหลักเกณฑ์การหยุด
3. หลักเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา และการทำงานในวันหยุด
4. วันและสถานที่ที่จ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด
5. วันลาและหลักเกณฑ์การลา
6. วินัยและโทษทางวินัย
7. การขึ้นคำร้องทุกข์
8. การเลิกจ้าง ค่าชดเชย และค่าชดเชยพิเศษ

ข้อบังคับนี้ผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ต้องประกาศโดยเปิดเผยให้ลูกจ้างได้ทราบ ณ สถานที่ทำงานและต้องส่งสำเนาให้อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งการแก้ไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) ภายใน 7 วันด้วย

ข้อสังเกตเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับมีดังนี้

1. นายจ้างอาจทำสัญญาจ้างแรงงาน กับลูกจ้างที่จ้างภายหลังให้มีผลบังคับแตกต่าง ไปจากระเบียบข้อบังคับก็ได้

2. ระเบียบที่นายจ้างประกาศใช้บังคับขึ้นเองเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน นายจ้างสามารถแก้ไขเพิ่มเติม และให้ใช้บังคับได้

3. การแก้ไขข้อบังคับต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 คือมีการเรียกหรือเจรจาทวิภาคีและตกลงกับสหภาพแรงงานหรือผู้แทนลูกจ้างก่อน แต่การที่นายจ้างแก้ไขข้อบังคับเองแล้วประกาศให้ลูกจ้างทราบ โดยไม่มีลูกจ้างคนใดทักท้วง หรือโต้แย้ง ทั้งกลับยอมรับผลจากการแก้ไขนั้นมาด้วยดีตลอด การแก้ไขข้อบังคับนั้นก็มีผลใช้ได้

4. ข้อบังคับที่นายจ้างแก้ไขใหม่ทำให้สิทธิที่มีอยู่ตามข้อบังคับเดิมลดลงไป เมื่อนายจ้างแก้ไขโดยลูกจ้างมิได้ยินยอมด้วย จึงไม่ผูกพันลูกจ้าง สิทธิของลูกจ้างจึงมีอยู่ตามข้อบังคับฉบับเดิม

5. กรณีที่นายจ้างจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้าง นอกเหนือจากที่กฎหมายคุ้มครองแรงงานบังคับไว้ แล้วนายจ้างมีอำนาจที่จะกำหนดเงื่อนไขในการให้สวัสดิการนั้นอย่างใดก็ได้ แต่การเปลี่ยนหรือลดสวัสดิการที่จัดไว้แล้ว จะกระทำได้อีกก็ต่อเมื่อมีการแจ้งข้อเรียกร้องและมีการเจรจาทวิภาคีกับสหภาพแรงงานหรือผู้แทนลูกจ้างแล้ว

6. การลงโทษลูกจ้างที่ได้ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน หรือคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของนายจ้างนั้น จะต้องลงโทษตามชนิดของโทษ และขั้นตอนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ทั้งนี้ต้องลงโทษให้เหมาะสมกับความผิดเท่านั้น ส่วนการพักงาน ลูกจ้างจะทำได้เฉพาะกรณีทำงานเพื่อสอบสวนความผิดของลูกจ้างและได้มีระเบียบข้อบังคับ กำหนดไว้และพักงานได้ไม่เกิน 7 วัน ส่วนการพักงานในกรณีอื่น นายจ้างไม่มีอำนาจทำได้ เว้นแต่จะให้ลูกจ้างหยุดงานชั่วคราวโดยจ่ายค่าจ้างให้ หรือเป็นการลงโทษโดยกำหนดหลักเกณฑ์ไว้แล้วในข้อบังคับ

ในสถานประกอบการที่ไม่มีสภาพแรงงาน การบริหารแรงงานสัมพันธ์อาจไม่มีข้อยุ่งยากมากนักเพราะผู้บริหารหรือนายจ้างสามารถปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับไปได้ โดยอาจใช้ดุลพินิจในการตีความได้ตามที่เห็นสมควร ทั้งอาจแก้ไขข้อบังคับได้เอง โดยลูกจ้างมักไม่ได้แย้ง แต่ในกิจการที่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้นนั้นสถานการณ์จะเปลี่ยนไป เพราะสภาพแรงงานจะทำหน้าที่เป็นผู้แทนลูกจ้างในการตรวจสอบว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายหรือไม่ และสภาพแรงงานยังสามารถแจ้งข้อเรียกร้องเพื่อแก้ไขข้อบังคับและจัดทำเป็นข้อตกลงสภาพการจ้างได้อีกด้วย

สหภาพแรงงาน

สหภาพแรงงาน คือ องค์การของลูกจ้างที่จัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของลูกจ้างและเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานรวมทั้งชีวิตความเป็นอยู่ของลูกจ้างให้ดีขึ้น นอกจากนี้สหภาพแรงงานยังเป็นองค์การแบบประชาธิปไตยที่ส่งเสริมการเข้ามีส่วนร่วมของลูกจ้างในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติด้วย

การก่อตั้งสหภาพแรงงานของลูกจ้างนั้น มักมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของลูกจ้างและแสวงหาผลประโยชน์เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สหภาพแรงงานจึงมีลักษณะที่เป็นการสร้างอำนาจต่อรองของลูกจ้าง เพื่อให้สหภาพแรงงานทำหน้าที่เป็นตัวแทนลูกจ้างในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างในขณะเดียวกันสหภาพแรงงานจะให้การเจรจาต่อรองเพื่อปรับปรุงสภาพการจ้างในเรื่องค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงาน เงื่อนไขการจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน การป้องกันการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากนายจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ของลูกจ้าง ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจของสหภาพแรงงาน นอกจากนี้สหภาพแรงงานอาจมีบทบาททางสังคม เช่น ให้การศึกษา ต่อสมาชิก จัดระบบประกันสังคมหรือการประกันหมู่ จัดตั้งสถาบันการเงิน เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ หรือธนาคารเพื่อประโยชน์ของสมาชิก รวมทั้งจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และกิจกรรมสันทนาการแก่สมาชิกด้วย สหภาพแรงงานที่เข้มแข็งในบางประเทศได้เข้าไปมีบทบาทในทางการเมือง ด้วย เช่น การเรียกร้องให้รัฐบาลดำเนินการหรือออกกฎหมายเพื่อประโยชน์ต่อลูกจ้างคนงาน หรืออาจจะจัดตั้งพรรคการเมืองขึ้นเอง เพื่อเข้าไปจัดตั้งรัฐบาลก็จะช่วยให้สามารถดำเนินการเพื่อประโยชน์ของลูกจ้างได้เต็มที่มากขึ้น (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 190-191)

วิธีการดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ สหภาพแรงงานอาจใช้วิธีการแบบทวีภาคีโดยอาจปรึกษาหารือหรือเจรจาทันทีกับนายจ้างซึ่งอาจใช้เงื่อนไขต่าง ๆ มาบีบบังคับนายจ้าง เช่น การทำงานให้ช้าลง การนัดหยุดงาน การปิดล้อมโรงงาน การบอยคอตต์ หรือใช้การเข้าร่วมมือกับนายจ้างเพิ่มผลผลิตเพื่อให้ฝ่ายนายจ้างมีรายได้มากขึ้นและคนงานจะได้ ค่าจ้างสูงขึ้นก็ได้ นอกจากนี้สหภาพแรงงานอาจใช้กลไกไตรภาคีเพื่อกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำ ออกกฎหมายควบคุมการใช้แรงงานเด็ก หรือออกมาตรการแก้ไขการว่างงานในประเทศ

สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นในประเทศไทย ปัจจุบันเป็นการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 โดยจัดตั้งขึ้นได้ 2 ประเภท คือ สหภาพแรงงานในสถานประกอบการสำหรับลูกจ้างของนายจ้างคนเดียว และสหภาพแรงงานอุตสาหกรรมสำหรับลูกจ้างที่ทำงานในกิจกรรมประเภทเดียวกัน โดยผู้ขอจัดตั้งสหภาพแรงงานจะต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวหรือลูกจ้างในกิจการประเภทเดียวกันที่บรรลุนิติภาวะและมีสัญชาติไทย จำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน เป็นผู้เริ่มก่อนการยื่นคำขอจดทะเบียนพร้อมร่างข้อบังคับค่อนายทะเบียนสหภาพแรงงาน ซึ่งในกรุงเทพมหานคร หมายถึง อธิบดีกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และต่างจังหวัดหมายถึงผู้ว่าราชการจังหวัด เมื่อนายทะเบียนตรวจสอบแล้วเห็นว่า

คุณสมบัติครบถ้วนจะรับจดทะเบียนและออกใบทะเบียนให้เป็นหลักฐาน เมื่อสหภาพแรงงานได้รับการจดทะเบียนแล้วจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล และสามารถดำเนินการได้ตามกฎหมาย

นอกจากการจัดตั้งสหภาพแรงงานในประเทศไทยจะมีได้ 2 ประเภทดังกล่าวแล้ว ยังอาจแยกออกเป็น 2 ระดับด้วย คือ สหภาพแรงงานของลูกจ้างระดับที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา และสหภาพแรงงานของลูกจ้างระดับที่มีอำนาจบังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อมิให้ลูกจ้างที่มีอำนาจบังคับบัญชาเข้าไปอิทธิพลในสหภาพแรงงานของลูกจ้างที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา

การพิจารณาว่าลูกจ้างใดเป็นผู้มีอำนาจบังคับบัญชาหรือไม่ ให้พิจารณาว่าเป็นผู้มีอำนาจทำการแทนนายจ้างในเรื่องการรับลูกจ้างเข้าทำงาน การให้ลูกจ้างออกจากงาน การลดค่าจ้าง การให้ความดีความชอบหรือการลงโทษหรือไม่ ถ้าเป็นผู้มีอำนาจดังกล่าวโดยเด็ดขาด แม้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งก็ถือว่าเป็นลูกจ้างผู้มีอำนาจบังคับบัญชา โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงตำแหน่งงานของลูกจ้างนั้น

สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ต้องมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

- (1) แสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง
- (2) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว สหภาพแรงงานอาจใช้วิธีการต่าง ๆ ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น การปรึกษาหารือ การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง การร่วมคิดสนใจ ไปจนถึงการนัดหยุดงาน และการดำเนินการอื่น ๆ ค่อนายจ้างได้

สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นแล้วสามารถรับลูกจ้างที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับเข้าเป็นสมาชิกได้ โดยลูกจ้างนั้นต้องมีอายุไม่น้อยกว่า 15 ปีบริบูรณ์ และมีสัญชาติไทย และผู้ก่อการจัดตั้งสหภาพแรงงานจะต้องจัดให้มีการประชุมใหญ่ครั้งแรกภายในเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการการบริหาร ผู้ที่จะสมัครเป็นกรรมการสหภาพแรงงานจะต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ มีสัญชาติไทยโดยการเกิดและเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานนั้น

อำนาจหน้าที่ของสหภาพแรงงาน

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้กำหนดว่าสหภาพแรงงานที่ได้จัดตั้งขึ้นแล้วจะมีอำนาจหน้าที่ในการเรียกร้อง เจริญทำความตกลงและรับทราบคำชี้ขาด หรือทำข้อตกลงกับนายจ้างหรือสมาคมนายจ้างในกิจกรรมสมาชิกได้ นอกจากนี้ยังสามารถจัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับประโยชน์ความวัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน เช่น การจัดบริการข่าวสารเกี่ยวกับการจัดหางาน การให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน หรือการทำงานร่วมกับนายจ้างการจัดสรรเงิน หรือทรัพย์สินเพื่อสวัสดิการของสมาชิก หรือเพื่อสาธารณประโยชน์และสหภาพแรงงานมีอำนาจในการเก็บเงินค่าบัตรสมาชิกและเงินค่าบำรุงตามอัตราที่กำหนดในข้อบังคับ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ได้ด้วย (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 191-193)

โดยปกติแล้วการตัดสินใจดำเนินการในขอบเขตอำนาจของสหภาพแรงงาน เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการสหภาพแรงงาน แต่ก็มีกรณีที่การตัดสินใจที่สำคัญบางประการซึ่งกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจของที่ประชุมใหญ่ ได้แก่ การรับรองบุคคล การเลือกตั้งกรรมการ การลงมติไม่ไว้วางใจกรรมการ การรับทราบการลาออกของคณะกรรมการทั้งคณะ การแต่งตั้งผู้สอบบัญชี การนัดหยุดงาน การแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับการก่อตั้งหรือการเข้าเป็นสมาชิก สหพันธ์แรงงานหรือสภาองค์กรลูกจ้าง การเลิกสหภาพแรงงาน การโอนทรัพย์สินของสหภาพแรงงาน รวมทั้งการดำเนินการใด ๆ ที่อาจกระทบกระเทือนต่อส่วนได้เสียของสมาชิก

นอกจากสิ่งที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของที่ประชุมใหญ่แล้ว การดำเนินการกิจการต่าง ๆ ถือเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารทั้งสิ้น แต่ก็ต้องเป็นไปตามข้อบังคับซึ่งได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับการอนุมัติสั่งจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน รวมทั้งการลงทุนต่าง ๆ ของสหภาพแรงงาน

ลูกจ้างสหภาพแรงงาน กรรมการ อนุกรรมการ และเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานได้รับการคุ้มครอง โดยได้รับการยกเว้นไม่ต้องถูกกล่าวหา หรือฟ้องร้องทางอาญาหรือทางแพ่ง ในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สมาชิกอันมิใช่กิจกรรมเกี่ยวกับการเมืองในเรื่องต่อไปนี้

1) เข้าร่วมเจรจทำความตกลงกับนายจ้าง สมาคมนายจ้าง เพื่อเรียกร้องสิทธิ หรือผลประโยชน์ที่สมาชิกควรได้รับ

2) นัดหยุดงาน ช่วยเหลือ ชักชวน หรือสนับสนุนให้สมาชิคนัดหยุดงาน

3) ชี้แจงหรือโฆษณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงาน

4) จัดให้มีการชุมนุม หรือเข้าร่วมโดยสงบในการนัดหยุดงาน

แต่ทั้งนี้จะต้องไม่เป็นการกระทำความผิดทางอาญาในลักษณะความผิดเกี่ยวกับการก่อให้เกิดอันตรายต่อประชาชน เกี่ยวกับชีวิตและร่างกายเกี่ยวกับเสรีภาพและชื่อเสียงเกี่ยวกับทรัพย์สิน และความผิดในทางแพ่งที่เกี่ยวเนื่องกับการกระทำความผิดทางอาญาในลักษณะดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ลูกจ้างนัดหยุด

งานมีการชุมนุมหน้าโรงงานแต่ได้ทักขวางทางเข้าออกโรงงานจนนายจ้างไม่อาจขณสินค้าออกจำหน่ายได้ ข่มเป็นความผิดทางแพ่งที่นายจ้างสามารถฟ้องเรียกค่าเสียหายได้

สำหรับกรรมการสหภาพแรงงานนั้นโดยที่มีฐานะเป็นลูกจ้างซึ่งต้องทำงานให้นายจ้าง ทำให้ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสหภาพแรงงานได้ในเวลาทำงาน กฎหมายจึงให้สิทธิกรรมการสหภาพแรงงานว่าสามารถลาไปดำเนินการสหภาพแรงงานในฐานะผู้แทน ลูกจ้างในการเจรจา การไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน รวมทั้งมีสิทธิลาไปร่วมประชุมตามที่ทางราชการกำหนดได้ แต่ทั้งนี้ต้องแจ้งให้นายจ้างทราบล่วงหน้าถึงเหตุที่ลาโดยชัดแจ้ง พร้อมทั้งแสดงหลักฐานที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเมื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์นี้แล้วให้ถือว่าวันลาของลูกจ้างนั้นเป็นวันทำงาน

โดยที่สหภาพแรงงานเป็นองค์กรประชาธิปไตย การดำเนินการต่าง ๆ ของสหภาพแรงงานจึงเป็นไปตามหลักประชาธิปไตยและตามข้อบังคับของสหภาพแรงงานโดยทั่วไปสหภาพแรงงานจะต้องมีการประชุมใหญ่ทุกปี ซึ่งสมาชิกทุกคนมีสิทธิเข้าร่วมประชุมกำหนดนโยบายในการบริหารงาน รับรองงบประมาณและเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นบริหารงาน โดยทั่วไปของสหภาพแรงงาน

คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ของสหภาพแรงงานจะประกอบด้วยตำแหน่งที่สำคัญ เช่น ประธาน เลขานุการ นายทะเบียน เหรัญญิก และตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งบางตำแหน่งอาจได้รับเลือกจากที่ประชุมใหญ่หรือเป็นการเลือกตั้งในระหว่างคณะกรรมการบริหารด้วยกันเอง โดยที่สมาชิกสหภาพแรงงานที่ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการบริหารต้องทำงานให้นายจ้างด้วย ยกเว้นบางตำแหน่งที่สหภาพแรงงานอาจมีข้อตกลงกับนายจ้างให้กรรมการมาทำงานให้สหภาพแรงงานเต็มเวลา สหภาพแรงงานจึงมักมีเจ้าหน้าที่ของสหภาพแรงงานที่สหภาพแรงงานว่าจ้างมาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามความจำเป็นด้วย และอาจแต่งตั้งผู้แทนสหภาพแรงงานประจำหน่วยงาน (Shop Steward) จากสมาชิกในแต่ละหน่วยงาน ให้มีเจ้าหน้าที่แก้ไขปัญหาคือร้องทุกข์ เก็บค่าบำรุง และแจกจ่ายข่าวสารสหภาพแรงงาน คู่มือการปฏิบัติของนายจ้างให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อตกลง รวมทั้งร่วมมือกับนายจ้างในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานนั้น

การบริหารงานของคณะกรรมการจะใช้วิธีการประชุมเป็นหลัก โดยอาจมีการประชุมทุกเดือน เพื่อพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาคัดร้อง การจัดสวัสดิการแก่สมาชิก และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สมาชิก

การจัดตั้งสหภาพแรงงานนั้นถือเป็นสิทธิของลูกจ้าง ผู้บริหารองค์กรหรือนายจ้างจึงไม่มีสิทธิที่จะเข้าแทรกแซงขัดขวางในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การเลิกจ้าง หรือการกระทำใด ๆ อันอาจเป็นผลให้ลูกจ้างไม่สามารถทนทำงานอยู่ต่อไปได้ เพราะลูกจ้างได้นำชุมนุม ทำการร้อง แจ้งข้อเรียกร้อง เจริญคัดร้อง ฟ้องร้อง เป็นพยาน หรือให้หลักฐานต่อผู้เกี่ยวข้องหรือศาลแรงงาน รวมทั้งเพราะลูกจ้างจะกระทำการดังกล่าวด้วย

2. เลิกจ้างหรือกระทำการใด ๆ อันอาจเป็นผลให้ลูกจ้างไม่สามารถทนทำงานอยู่ต่อไป เพราะลูกจ้างเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

3. ขัดขวางการที่ลูกจ้างเป็นสมาชิก หรือให้ลูกจ้างออกจากสมาชิกสหภาพแรงงาน และรวมถึง การให้หรือตกลงให้เงินทองหรือทรัพย์สินแก่ลูกจ้างเพื่อมิให้สมัครเข้าเป็นสมาชิก

4. ให้หรือตกลงให้เงินหรือทรัพย์สินแก่เจ้าหน้าที่สหภาพแรงงาน เพื่อมิให้รับสมัครลูกจ้าง

5. ขัดขวางการดำเนินการของสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงาน หรือขัดขวาง การใช้สิทธิ ของลูกจ้างในการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

6. เข้าแทรกแซงสหภาพแรงงาน และสหพันธ์แรงงานโดยไม่มีอำนาจตามกฎหมาย

กรณีดังกล่าวถือเป็นการกระทำอันไม่เป็นธรรม ซึ่งนายจ้างหรือผู้บริหารที่ทำการแทน นายจ้าง อาจต้องโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 10,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

นายจ้างจึงควรยอมรับการมีอยู่ สิทธิของลูกจ้างในการจัดตั้งสหภาพแรงงานและสนับสนุน สหภาพแรงงานในการฝึกอบรมให้สมาชิก รวมทั้งให้เวลาแก่ลูกจ้างในการบริหารสหภาพแรงงานบ้าง ตามสมควร

การแก้ไขข้อขัดข้องสภาพการจ้าง

ปัญหาสำคัญของแรงงานสัมพันธ์ที่อาจนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงาน และความไม่สงบด้าน อุตสาหกรรมก็คือ การแจ้งข้อเรียกร้องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งซึ่งนำไปสู่การเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย การชี้ ขาด หรือการนัดหยุดงาน หรือการปิดงานงดจ้าง ซึ่งอาจทำให้นายจ้างมีความสูญเสียอย่างมาก

การแจ้งข้อเรียกร้องจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการแก้ไขสภาพการจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างได้ประโยชน์ มากขึ้น โดยทั่วไปการที่ลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานจะแจ้งข้อเรียกร้อง เพื่อขอเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง นั้นลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานจะต้องมั่นใจในพลังต่อรองของตนเอง มีข้อมูลสนับสนุนข้อเรียกร้องของ ตนอย่างพร้อมมูล ข้อเรียกร้องส่วนใหญ่มักเป็นเหตุผลทางเศรษฐกิจ เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การปรับปรุง สวัสดิการ การลดชั่วโมงทำงาน นอกจากนี้ก็อาจมีเหตุผลทางความมั่นคงและการสร้างความเป็นธรรมใน การทำงานด้วย เช่น การกำหนดเงื่อนไขการลงโทษทางวินัย หลักเกณฑ์การร้องทุกข์ ขั้นตอนการเลิกจ้าง เป็นต้น

สิทธิในการแจ้งข้อเรียกร้องนั้น ถ้าลูกจ้างแจ้งข้อเรียกร้องเองจะต้องมีลูกจ้างอื่น ลงชื่อและ ลายมือชื่อสนับสนุนไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของลูกจ้างที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แต่ถ้าเป็นการแจ้งข้อเรียกร้อง ของสหภาพแรงงาน สหภาพแรงงานนั้นต้องมีลูกจ้างเข้าเป็นสมาชิกไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของลูกจ้าง ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในสถานประกอบการนั้น ทั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกในที่ประชุม ใหญ่ด้วย

เมื่อมีการแจ้งข้อเรียกร้องแล้วไม่ว่าจะมาจากฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างก็ตาม ทั้งสองฝ่ายจะต้อง แต่งตั้งผู้แทนในการเจรจาต่อรองเข้าร่วมเจรจาฝ่ายละไม่เกิน 7 คน โดยผู้แทนฝ่ายนายจ้างต้องเป็น กรรมการผู้ถือหุ้น ผู้เป็นหุ้นส่วน ลูกจ้างประจำของนายจ้าง กรรมการ สมาคม นายจ้างหรือกรรมการของ สหพันธ์นายจ้าง ส่วนผู้แทนฝ่ายลูกจ้างก็ต้องเป็นลูกจ้างซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้องนั้นกรรมการสหภาพ

แรงงาน หรือกรรมการของสหพันธ์แรงงาน ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายอาจอ้างที่ปรึกษาที่ได้จดทะเบียนค่าธรรมเนียม
สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานแล้วเป็นที่ปรึกษาได้ฝ่ายละไม่เกิน 2 คน

ผู้แทนของทั้งสองฝ่ายจะต้องเริ่มเจรจาต่อรองกันภายใน 3 วัน และสามารถเจรจาต่อรองกันเอง
ได้เรื่อยไปจนกว่าจะบรรลุข้อตกลงกันทุกข้อ ก็ให้นายจ้างนำข้อตกลงนั้นไปจดทะเบียนค่าธรรมเนียมสวัสดิการ
และคุ้มครองแรงงานภายใน 15 วันนับแต่วันที่ได้ตกลงกันและปิดประกาศข้อตกลงนั้น โดยเปิดเผย ณ
สถานที่ทำงานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 30 วัน โดยเริ่มประกาศภายใน 3 วัน

หากเจรจากันแล้วไม่สามารถตกลงกันได้เรียกว่าเกิดข้อพิพาทแรงงานขึ้น ซึ่งฝ่ายแจ้งข้อเรียกร้อง
ต้องมีหนังสือแจ้งเจ้าพนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานภายใน 24 ชั่วโมง นับแต่วันที่ตกลงกันไม่ได้
เจ้าพนักงานประนอมข้อพิพาทจะต้องไกล่เกลี่ยให้เสร็จภายใน 5 วัน หากหลังจากนั้นแล้วยังไม่ตกลงกัน
ถือว่าได้เกิดข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ขึ้นแล้ว ซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจตกลงกับผู้ชี้ขาด หรือนายจ้างอาจ
ปิดงานและสหภาพแรงงานอาจใช้สิทธินัดหยุดงานได้

ในกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ไขข้อตกลงสภาพการจ้างนั้น ผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ควร
ยอมรับฐานะของสหภาพแรงงานในการแจ้งข้อเรียกร้อง แต่หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับจำนวนสมาชิกก็อาจ
ขอให้เจ้าพนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานตรวจสอบก่อนก็ได้

ผู้แทนที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรองนั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการนั้นนานพอสมควร ได้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับและ
เงื่อนไขสภาพการจ้างในกิจการนั้น ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้ดี
2. มีความรู้เรื่องกฎหมายแรงงานอย่างดี
3. เป็นที่รู้จักเชื่อถือทั้งทางฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างส่วนใหญ่
4. เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกจ้าง มีความมั่นใจในตนเอง
5. มีความหนักแน่น มีเหตุผล ไม่วู่วาม
6. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ และมีบุคลิกที่น่าเลื่อมใส
7. มีความเฉลียวฉลาด รอบคอบ สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
8. มีศิลปะในการเจรจา และโน้มน้าวจิตใจคนได้อย่างดี

เมื่อมีการแก้ไขสภาพการจ้างได้เสร็จสิ้นลงได้ ไม่ว่าจะโดยการเจรจาต่อรองกันเอง การไกล่เกลี่ย
การชี้ขาด หรือเป็นผลจากการนัดหยุดงาน ผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์ควรได้ยอมรับผลของการแก้ไขนั้น
และดำเนินการให้เป็นไปตามข้อตกลงอย่างดีที่สุด และในระหว่างที่ข้อตกลงหรือการชี้ขาดมีผลใช้บังคับ
นั้นให้นายจ้างเลิกจ้างลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับข้อเรียกร้อง ทั้งนี้ เว้นแต่ลูกจ้างนั้น

1. ทุจริตต่อหน้าที่ หรือกระทำผิดทางอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง
2. จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย

3. ฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอันชอบด้วยกฎหมาย และเป็นธรรมของนายจ้างโดยได้รับการคัดเตือนเป็นหนังสือก่อนแล้ว ซึ่งหนังสือเตือนมีผลใช้บังคับ 1 ปีนับแต่วันที่ลูกจ้างทำความผิดเว้นแต่กรณีร้ายแรงซึ่งไม่ต้องคัดเตือน ทั้งนี้ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งนั้น ต้องมิได้ออกมาเพื่อขัดขวางการเรียกร้องของลูกจ้าง

4. ละทิ้งหน้าที่ 3 วันติดต่อกัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

5. ยุยง สนับสนุน หรือชักชวนให้มีการฝ่าฝืนข้อตกลงหรือคำสั่งขาด

การฝ่าฝืนข้อห้ามนี้ถือเป็นการกระทำความผิดไม่เป็นธรรม ซึ่งนายจ้างอาจต้องโทษทั้งโทษจำคุกและโทษปรับได้

ข้อตกลงสภาพการจ้างที่มีลูกจ้างเข้าเกี่ยวข้องเกินกว่า 2 ใน 3 ของลูกจ้างทั้งหมด จะมีผลผูกพันต่อลูกจ้างทุกคน แต่ถ้ามีลูกจ้างเกี่ยวข้องน้อยกว่านั้น หรือสภาพแรงงานมีสมาชิกน้อยกว่า 2 ใน 3 ของลูกจ้างทั้งหมดในสถานประกอบการ นายจ้างอาจให้ประโยชน์ตามข้อตกลงเฉพาะลูกจ้างที่เกี่ยวข้องได้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 195-197)

การปรับปรุงกลไกแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ

ในปัจจุบันนายจ้างและผู้บริหารแรงงานสัมพันธ์มีความเข้าใจในระบบแรงงานสัมพันธ์มากขึ้น และยอมรับการจัดตั้งสหภาพแรงงาน และการเจรจาต่อรองเป็นเรื่องปกติ ผู้แทนฝ่ายนายจ้างจะเข้าร่วมในการเจรจาต่อรองด้วยเหตุผลและพยายามเข้าใจปัญหาของลูกจ้าง นายจ้างบางรายอาจรับฟังปัญหาของลูกจ้างพยายามแก้ไขปัญหานั้นก่อนที่จะมีการเรียกร้องขึ้น และพยายามปรับปรุงกลไกแรงงานสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กลไกแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ที่มีส่วนเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีได้แก่ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547 : 197-199)

1. การแลกเปลี่ยนข่าวสาร เป็นกลไกที่มุ่งสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้าง และลูกจ้าง ข่าวสารจากฝ่ายนายจ้างจะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับกิจการรับพนักงานใหม่ นโยบายของบริษัท กิจกรรมของพนักงาน การจัดสวัสดิการ การออกข้อบังคับใหม่ การเพิ่มค่าจ้าง การโยกย้ายพนักงานและอื่น ๆ โดยอาจใช้การปิดประกาศ การกระจายเสียงภายในบริษัท การออกข่าวสาร หรือการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสารทางฝ่ายลูกจ้างนั้น โดยเฉพาะสภาพแรงงานก็มักออกข่าวสารเพื่อสะท้อนความต้องการของลูกจ้างด้วย ข่าวสารจากฝ่ายลูกจ้างมักเป็นการเสนอให้ปรับปรุงค่าจ้าง สวัสดิการ การแก้ไขข้อบังคับที่ไม่เป็นธรรม ปัญหาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้อร้องทุกข์และกิจกรรมอื่น ๆ ของสภาพแรงงาน การแลกเปลี่ยนข่าวสารนี้รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานของลูกจ้างค่อนนายจ้างด้วย

2. การปรึกษาหารือเป็นกลไกที่ผู้แทนฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง ได้มีโอกาส ร่วมประชุมกันเป็นประจำเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นร่วมกัน ระบบการปรึกษาหารืออาจเป็นระบบที่นายจ้างจัดขึ้นเอง เช่น จัดตั้งคณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation Committee-JCC) ที่ประกอบด้วย

ผู้แทนลูกจ้างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำปัญหาและข้อเสนอแนะแจ้งให้ฝ่ายนายจ้างทราบเพื่อพิจารณาหรือเป็นกลไกที่ฝ่ายลูกจ้างจัดตั้งในรูปของคณะกรรมการลูกจ้างหรือมีข้อตกลงให้ผู้แทนสหภาพแรงงานเข้าพบปะปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันได้ กลไกการปรึกษาหารือทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถจัดข้อขัดแย้งเสียตั้งแต่ต้นมือและลดปัญหาที่อาจเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานลงไปได้ อย่างไรก็ตามระบบการปรึกษาหารือไม่มีสภาพบังคับให้นายจ้างต้องปฏิบัติ ความสำเร็จของระบบนี้จึงอยู่ที่ความจริงใจของนายจ้างที่จะรับพิจารณาข้อเสนอด้วยความเป็นธรรม และความมีเหตุมีผลของลูกจ้างในการนำเสนอข้อเรียกร้องเพื่อการพิจารณาร่วมกัน

3. คณะกรรมการร่วม นายจ้างและลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงานอาจร่วมกันจัดตั้งคณะกรรมการร่วมที่ประกอบด้วยผู้แทนจากทั้งสองฝ่าย เพื่อพิจารณาเรื่องที่ เป็นประโยชน์ร่วมกันก็ได้ คณะกรรมการร่วมที่อาจจัดตั้งขึ้นได้แก่ คณะกรรมการสวัสดิการ คณะกรรมการ สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน คณะกรรมการพิจารณาข้อร้องทุกข์ คณะกรรมการวินัยและการลงโทษ เป็นต้น คณะกรรมการเหล่านี้เมื่อพิจารณาปัญหาหรือข้อเสนอล่าง ๆ แล้วจะนำข้อสรุปเสนอนายจ้างเพื่อออกคำสั่งต่อไป คำสั่งของนายจ้างในกรณีเช่นนี้จะ เป็นที่ยอมรับของลูกจ้าง เพราะถือว่าได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาร่วมกันใน คณะกรรมการร่วมมาแล้ว

4. การเจรจาต่อรอง ถือเป็นกลไกของทวิภาคีแบบหนึ่ง ที่เกิดจากการเรียกร้องของลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานฝ่ายหนึ่ง หรือจากนายจ้าง หรือสมาคมนายจ้างอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อมีการเรียกร้องแล้วก็จะมีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้บรรลุข้อตกลงสภาพการจ้าง หากเจรจาต่อรองกันแล้วไม่อาจตกลงกันได้ก็อาจเข้าสู่การชี้ขาด หรือสหภาพแรงงานอาจใช้การนัดหยุดงาน และนายจ้างอาจใช้วิธีการปิดงาน เพื่อบีบบังคับอีกฝ่ายหนึ่งให้ยินยอมตกลงตามข้อเรียกร้องได้ กลไกการเจรจาต่อรองถือเป็นกลไกทวิภาคีที่สำคัญในปัจจุบันเพราะมีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ให้การรับรองสิทธิของลูกจ้าง และสหภาพแรงงานในการเรียกร้องและเจรจาต่อรองตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายพยายามมุ่งให้บรรลุข้อตกลงร่วมกันมากกว่าจะนำไปสู่ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้

5. การเข้ามามีส่วนร่วมการบริหาร นายจ้างอาจเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารงานเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยอาจแต่งตั้งผู้แทนลูกจ้างหรือผู้แทน สหภาพแรงงานเข้าเป็นคณะกรรมการของสถานประกอบการเพื่อกำหนดนโยบาย หรือเข้าเป็นผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ หรือเป็นที่ปรึกษาในด้านที่ค้องปฏิบัติกับลูกจ้างได้ ในกิจการที่มีการขายหุ้นแก่บุคคลทั่วไปลูกจ้างอาจเข้าถือหุ้น และรวมกลุ่มกันเป็นอำนาจต่อรองในการประชุมผู้ถือหุ้นจนสามารถมีผู้แทนในคณะกรรมการของบริษัทได้ การเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารงานอาจเกิดจากการเจรจาต่อรองหรือมีการออกกฎหมายบังคับได้โดยเฉพาะเช่นประเทศเยอรมนีก็ได้

กลไกแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ในปัจจุบันมีความสำคัญมากขึ้นทุกที เพราะเป็นกลไกที่สามารถจัดข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างอย่างได้ผล ช่วยลดความสูญเสียในการทำงานไม่ให้เกิดจากการทำงานช้าลง การลาป่วย การทำงานคานกฏ หรือการนัดหยุดงานของฝ่ายลูกจ้าง และยังเป็น

การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือเพื่อเพิ่มผลผลิตในสถานประกอบการด้วย อย่างไรก็ตามนายจ้างจำนวนมากยังขาดความเข้าใจในสิทธิการจัดตั้งสหภาพแรงงานของลูกจ้าง และมักต่อต้านการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ทำให้เกิดเป็นปัญหาความขัดแย้งด้านแรงงานสัมพันธ์อยู่ในปัจจุบัน

สรุป

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในสถานประกอบการ แม้นายจ้างจะมีอำนาจในการว่าจ้าง การทำสัญญาจ้าง การกำหนดค่าจ้าง การกำหนดตำแหน่งและการให้ปฏิบัติงาน แต่นายจ้างก็ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับการทำงานของตนเอง ซึ่งถือเป็นข้อตกลงสภาพการจ้างด้วย ในกรณีที่ลูกจ้างมีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ลูกจ้างจะมีสิทธิในการเรียกร้องและเจรจาคัดค้านนายจ้างเพื่อเป็นการแก้ไขข้อตกลงสภาพการจ้างได้ด้วย

แนวทางในการส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีนั้น นายจ้างและผู้บริหารด้านแรงงานสัมพันธ์ควรยอมรับสิทธิการก่อตั้งสหภาพแรงงาน และใช้กลไกต่าง ๆ ด้วยการแลกเปลี่ยนข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างกัน การปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาเบื้องต้น การตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อร่วมตัดสินใจ การเจรจาคัดค้านเพื่อแก้ไขข้อตกลงสภาพการจ้าง และการเปิดโอกาสให้ลูกจ้างเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อให้มีความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ และเกิดความผูกพันในระยะยาวกลไกต่าง ๆ เหล่านี้ นายจ้างสามารถเลือกใช้ได้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์การของคน เพื่อการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

คำถามท้ายบท

1. อำนาจของนายจ้างในการบริหารแรงงานสัมพันธ์มีอะไรบ้าง
2. ข้อบังคับในการทำงานคืออะไร ประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องใดบ้าง
3. กิจกรรมอะไรบ้างที่สหภาพแรงงานสามารถดำเนินการได้โดยได้รับยกเว้นจากการฟ้องร้อง

ทางอาญาหรือทางแพ่ง

4. สหภาพแรงงานจะมีสิทธิแจ้งข้อเรียกร้องขอเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างได้ในเงื่อนไขใดบ้าง
5. ผู้แทนที่เข้าร่วมการเจรจาต่อรองควรมีคุณสมบัติอย่างไร
6. กลไกแรงงานสัมพันธ์ที่มีส่วนเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีมีอะไรบ้าง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2544). ระเบียบข้อบังคับการบริหารทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี

กิ่งเพชร ทองใบ. (2545). การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2545). การบริหารค่าตอบแทน. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

_____. (2546). กลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณานันทวิทยา.

เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2546). กฎหมายแรงงานสำหรับนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์วิญญูชน.

_____. (2542). แรงงานสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : เอ็มพันธ์.

แก้วลา ผู้พัฒนาพงศ์. (2546). การวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จิระ หงส์คารมภ์. (2547). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 16). นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุมพล หนีมพานิช. (2542). องค์กรและการจัดการ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ปรับปรุงใหม่ ครั้งที่ 1). นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เจ็ดจันทร์ศิริ ประจงพิมพ์. (2546). เอกสารประกอบการสอนการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ชาญ สวัสดิ์สาดี. (2542). คู่มือการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมสำหรับผู้รับผิดชอบ

โครงการฝึกอบรมสัมมนา. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ชูชัย สมितिไกร. (2542). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2542). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณรงค์ เส็งประชา. (2545). แรงงานสัมพันธ์ในธุรกิจอุตสาหกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ :

โอเอสพรีนติ้ง.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการการจัดทำ Job description บนพื้นฐานของ

competency และ KPI (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ :

เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2543). การประเมินผลงานฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์แทนท์.
- _____. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : เม็ดทราย ฟร้นดิง.
- คณัฏ เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : นาโคงคำ.
- _____. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : ดีเอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- _____. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546). พลวัตการบริหารคน. กรุงเทพฯ : ไทยเจริญการพิมพ์.
- เฉลิมพงศ์ สุนทโรทก. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทรงศักดิ์ หิวัระกฤต. (2544). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทศพร เบญจพงษ์, สุภคค์ สุวรรณข้า, ภัทธมน กล้าอาษา และสุชาดา จันทร์ชลอ. (2546). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์อักษร.
- เทพศักดิ์ บุญขจรพันธ์. (2544). องค์การและการจัดการงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- ธรรมบุญ โรจนแพทย์. (2547). บริหารจัดการแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ : สุคร ไทศาล.
- ชัยญา ผลอนันต์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : อินโฟกราฟฟิกส์
- _____. (2547). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : อินโฟกราฟฟิกส์.
- _____. (2546). บริหารค่าตอบแทนแบบสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ขวัญข้าว.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักต์.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุคร ไทศาล.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอ็นเทอร์ไพรซ์เพรส.
- บรรยงค์ โคจิณดา. (2546). การบริหารงานบุคคล (การจัดการทรัพยากรมนุษย์) (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- _____. (2546). กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์ฟร้นดิง.
- _____. (2544). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- มุสดี รุมาคม. (2548). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง _____ . (2546). จิตวิทยาการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พงศ์ ทรดาล. (2542). การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ. กรุงเทพฯ : ชรรณสาร.
- พงษ์รัตน์ เกรือกลิ่น. (2544). คำอธิบายกฎหมายแรงงานเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : นิติธรรม.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525. (2542) กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์
- พยอม วงศ์สารสร. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 8) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- พนัส กันนาคินทร์. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : วรณศาสตร์.
- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และจิระ หงส์คารมภ์. (2545). ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ผู้สตรวมใหม่.
- พินิจรณนามวัฒน์. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พินิตพรณ เชื้อบางแก้ว. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คำนสุทธาการพิมพ์.
- พินิจ พูนเพชรพันธุ์. (2547). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกฎหมาย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2542). การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รอบบิณส์, สตีเฟนส์ และเกาล์เตอร์, มารี. (2003). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4 แปล จาก Management โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน). กรุงเทพฯ : เอช. เอ็น. กรุ๊ป.
- ร้ายแปลแรงงาน. (2542). กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล
- เรื่องวิทย์เกษสุวรรณ. (2548). การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : บริษัทการพิมพ์.
- วรรณาด แสงมณี. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณาด แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : ระเบียงทองการพิมพ์.
- _____. (2544). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น.
- _____. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท เท็กซ์แอนด์เจอร์นัล พับลิเคชั่น.
- _____. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 3.) กรุงเทพฯ : ประสิทธิ์ภณฑ์ แอนด์พริ้นติ้ง.
- วรพล สมภักดี. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไคโยต้า.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2545). คำอธิบายแบบเจาะลึกพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : นิติธรรม.

- _____. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : วิเจพรีนติ้ง.
- วิจักษ์ สิมะโชค. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ซี.เอเซียเพรส.
- วิลาส สิงหวีสัย. (2531). การวางแผนบุคลากร การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา และการคัดเลือก.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิริพงษ์เสภาภาน. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บั๊กพอทย์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ชรรมสาร.
- ศรีอรุณ เรสแนนท์. (2530). การจัดการงานบุคคล. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2540). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมใจ ลักษณะ. (2546). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ชนวิสาหการพิมพ์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- สมชาย หิรัญภิตติ. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ชรรมสาร.
- _____. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- _____. (2544). การติดต่อสื่อสารขององค์การ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2545). การสรรหาและบรรจุพนักงาน กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- เสนาะ ดิเชาว์. (2543). การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2544). กฎหมายแรงงาน (พิมพ์ครั้งที่ 14). นนทบุรี:
สุโขทัยธรรมาธิราช
- สุนันทา เลานันทน์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ชนวิสาหการพิมพ์.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2544). การวิเคราะห์งาน (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2542). การวางแผนและบริหาร โครงการ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2544). การสรรหาและการบรรจุพนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภาพร พิศาลบุตร และนริรัตน์ หวังสุนทรภาพร. (2544). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากร
มนุษย์.
กรุงเทพฯ : วิเจ พรีนติ้ง.
- สุนนมาลย์ นิ่มเนติพันธ์. (2542). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สังสิต พิริขะรังสรรค์. (2546). แรงงานสัมพันธ์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- _____. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส.
- อุทัย เลาหิเชียร. (2544). องค์การและการจัดการงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

อุทัย ธีรบุญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พรินติ้งเฮาส์.

อำนาจแสงสว่าง. (2542). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ : อักษราภิพัฒน์.

_____. (2544). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

Books

Beach, D.S. (1980). Personnel ; The management of people at work (4th ed.). New York: Macmillan Publishing.

Bernadin, H.J. & Russell, J.E.A. (1993). Human resource management : An experiential approach. Singapore : McGraw - Hill.

Bohlander, G. & Snell, S. (2004). Managing human resource (13n ed.). Ohio: Thomson South -Western.

Byars, L.L. & Rue, L.W. (1997). Human resource management (5h ed.). Boston : McGraw Hill

Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. (1999). Human resource management (6thed.). New York : John Willey & Sons.

_____. (2005). Fundamentals of human resource management (8h ed.). New Jersey : John Willey & Sons.

Dessler, G. (2003). Human resource management (9thed.). New Jersey: Prentice-Hall.

_____. (2004). Management (3raed.). New Jersey: Prentice -Hall.

_____. (2004). Management : Principle and practices for tomorrow's leaders (3rded.). New Jersey : Prentice- Hall.

_____. (2005). Human resource management (10tsed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Fench, W.L. (1998). Human resource management (4thed.). New York: Houghton Mifflin.

Fisher, C.D. Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1996). Human resource management (3rded.) New Jersey Houghton Mifflin.

Graham, H.T. (1998). Human resource management (4h ed.). New York : Houghton Mifflin.

Graham, H.T. & Bennett, R. (1995). Human resources management (8thed.). London: Financial Times.

Gomez - Mejia, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (1999). Human resource management (2naed.). New York : Prentice-Hall.

_____. (2004). Managing human resources (4n ed.). New Jersey: Pearson Prentice - Hall.

Ivancevich, J.M. (1998). Human resource management (7thed.). New York : McGraw - Hil

Kleiman, L.S. (2000). Human resource management. Ohio : South Western College Publishing.

- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1994). Human resource management (7thed.). New York: West Publishing Corporation.
- _____. (2004). Human resource management (10shed.). Singapore : Thomson South - Western.
- Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W. (1994). Human resource management (7thed.). Illinois: Richard D. Irwin.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2002). Compensation (7thed.). Boston : McGraw - Hill.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (1996). Human resource management (6acd.). New Jersey : Prentice Hall.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (2002). Human resource management (8shed.). New Jersey: Prentice - Hall.
- _____. (2005). Human resource management (Oahed.). New Jersey: Prentice - Hall.
- Randell, G. (1995). Employee appraisal. In Keith Sisson (2nd ed.), Personnel management: A comprehensive guide to theory & practice in Britain (pp.221-248). Cornwall: Blackwell Publishers.
- Robbins, S.P. & Coulter, Mary. (2003). Management (7acd.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A. (2004). Fundamentals of management : Essential concepts and applications (4th ed.). New Jersey : Prentice- Hall.
- Werther, W.B. & Davis, K. (1996). Human resources and personnel management (Shed.). New York: McGraw -Hill.

เว็บไซต์

- | | |
|---|-----------------------------------|
| http://www.ms.ssru.ac.th/songsak/ManageHR.pdf | สืบค้นเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2556 |
| http://www.uptech.ac.th/research | สืบค้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2556 |
| www.muslimthaiatpost.com | สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2556 |

