

## บทที่ 11

### การบริหารบุคคลากร

### (Personnel Management)

ธุรกิจการโฆษณาเป็นธุรกิจที่มีคนเป็นทรัพย์สินหรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะธุรกิจการโฆษณาเป็นธุรกิจของการขายความคิดที่มาจากบุคคล ซึ่งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคน ค่าจ้างเงินเดือน ก็เป็นรายจ่ายรายการใหญ่ของกิจการโฆษณา แต่เดิมรายจ่ายนี้คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 70% ของรายจ่ายทั้งหมด ในปัจจุบันกิจการโฆษณาส่วนใหญ่มีเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยเป็นอันมาก ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างเงินเดือนในประเทศอังกฤษ จึงลดลงเหลือ 45% ของรายจ่ายทั้งหมดของกิจการโฆษณา ซึ่งก็ยังคงเป็นรายจ่ายรายการที่สำคัญของกิจการโฆษณา ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารกิจการโฆษณา จึงต้องพยายามให้บุคคลแต่ละคนทำงานให้ไ้ระดับที่เหมาะสมและมีคุณภาพ การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ก็จะต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดี และเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เพื่อช่วยในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลากร ก็คือ การวางแผนเกี่ยวกับบุคคล อันจะทำให้หลีกเลี่ยงการรับสมัครบุคคลที่ไม่อาจหาเหตุผลที่เหมาะสมได้ เช่น เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง ก็จะรับคนเข้ามาทำงานแทนโดยไม่คำนึงถึงปริมาณงาน เป็นต้น

ในการจัดทำแผนเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการพนักงานไว้ล่วงหน้า
2. การรับและคัดเลือกพนักงาน
3. วิธีการของฝ่ายบริหารที่จะให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นับแต่รับเข้ามา และวิธีการที่จะรักษามูลค่าไว้ให้ทำงานนานที่สุดเท่าที่จะทำได้

การกำหนดความต้องการพนักงาน \_\_\_\_\_

การกำหนดความต้องการพนักงาน แยกได้เป็น ความต้องการด้านปริมาณ และ  
คุณสมบัติที่ต้องการ

ความต้องการด้านปริมาณ \_\_\_\_\_

ผู้บริหารของแต่ละแผนกในกิจการโฆษณา ควรมีการคาดคะเนจำนวนพนักงานที่  
ต้องการในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต ซึ่งอาจเป็น 1 ปี 2 ปี หรือ 5 ปี นับแต่ปัจจุบัน  
การคาดคะเนนี้ ควรให้มีหลักเกณฑ์มากที่สุด มิใช่เป็นเพียงการใช้วิจารณ์ของหัวหน้างาน  
เท่านั้น ซึ่งการที่จะคาดคะเนจำนวนพนักงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์นั้น ควรจะได้พิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. อัตราการเปลี่ยนแปลงของจำนวนพนักงานในแผนกหนึ่งตลอดช่วงเวลาหนึ่งใน  
อดีตที่เป็นผลมาจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง อัตราส่วนนี้จะไม่แน่นอน เช่น ถ้าปริมาณงาน  
เพิ่มขึ้น 25% อาจต้องเพิ่มคนขึ้น 25% แต่ถ้าปริมาณงานเพิ่มขึ้น 50% อาจต้องเพิ่มคนขึ้น 100%  
ก็ได้ เป็นต้น
2. อัตราการเปลี่ยนแปลงปริมาณงาน ตลอดช่วงเวลาเดียวกับข้อ 1.
3. อัตราการเข้าออกของพนักงานตามปกติ ตัวเลขนี้ได้จากการสังเกตดูว่า  
ตลอดระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1 ปี จะมีพนักงานลาออกกี่คน โดยที่ปริมาณงานไม่เปลี่ยนแปลง

แผนนั้นก็ยังคงมีความต้องการคนเพิ่มเท่ากับจำนวนพนักงานที่ลาออกไป ตัวอย่าง แผนหนึ่งมีพนักงาน 20 คน ถ้าจำนวนงานไม่เปลี่ยนแปลง แผนนั้นก็มีความจำเป็นที่จะต้องใช้คน 20 คน และถ้าในระยะเวลา 1 ปี จะมีพนักงานลาออก 2 คน แผนนั้นก็ต้องการคนเพิ่ม 2 คนเช่นกัน เป็นต้น

การทราบถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงของปริมาณงาน จำนวนพนักงาน และอัตราการเพิ่มของพนักงานเมื่อปริมาณงานเปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถคาดคะเนจำนวนพนักงานที่ต้องการได้ในอนาคตได้ค่อนข้างถูกต้อง และถ้าทราบถึงอัตราการหมุนเวียนของพนักงานตามปกติ ก็จะทำให้การคาดคะเนความต้องการกำลังคนได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เช่น โอกาสในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น การใช้เครื่องมือเครื่องจักรทำงานแทนกำลังคน ฯลฯ ประกอบด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้การคาดคะเนความต้องการพนักงานทำได้ถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น

#### คุณสมบัติที่ต้องการ

---

ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน ควรกำหนด ลักษณะและประเภทของบุคคลที่ต้องการให้ชัดเจน เช่น ต้องการคนที่เต็มใจที่จะทำงานหนัก ซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ และควรให้รายละเอียดของตำแหน่งงานที่บุคคลนั้นจะต้องรับผิดชอบ เช่น ต้องการพนักงานฝ่ายสร้างสรรค์ ก็จะต้องการคนที่ทำงานโดยอิสระได้ หรือมาทำงานร่วมกับบุคคลอื่น บุคคลในตำแหน่งนี้จะต้องทำงานหน้าที่อื่นควบคู่กับงานสร้างสรรค์ด้วยหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้ก็ควรเพิ่มคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ต้องการ เช่น ความสามารถ การศึกษา ประสบการณ์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ควรให้มีรายละเอียดให้มากที่สุด และควรกำหนดคุณสมบัติโดยเรียงลำดับตามความสำคัญ ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาคัดเลือกพนักงาน

บางครั้งเป็นการยากที่จะกำหนดคุณสมบัติของพนักงานได้ วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้ก็คือ การยกตัวอย่างบุคคลหนึ่งที่ทำหน้าที่อื่น หรือทำหน้าที่อื่นอยู่ แต่เห็นว่า คุณสมบัติของเขาเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ ก็พิจารณากำหนดคุณสมบัติที่ต้องการจากคุณสมบัติของบุคคลนั้น

หรืออาจพิจารณาจากพนักงานหลาย ๆ คน พิจารณาว่า บุคคลใดเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ อย่างไรก็ตามแล้วกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการจากคุณสมบัติของบุคคลเหล่านั้น วิธีการเหล่านี้จะทำให้ทราบถึง คุณสมบัติของพนักงานที่จำเป็นในการทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ วิธีการนี้จะทำให้หัวหน้าแผนกคิดถึงสิ่งที่ต้องการจากพนักงาน นั่นคือ ทำให้ทราบว่า พนักงานควรมีคุณสมบัติอย่างไร

ในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อหาบุคคลนี้ ควรจะได้ออกถึงสิ่งที่กิจการจะเสนอให้กับผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมด้วย เช่น ค่าจ้างเงินเดือน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และอื่น ๆ

#### การรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน

ธุรกิจการโฆษณาแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัว การรับบุคลากรก็จะแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม การรับบุคลากร ก็เป็นพื้นฐานสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจนี้ดำรงอยู่ได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดนโยบาย มาตรฐาน แนวทางปฏิบัติและตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการรับสมัคร สำหรับการปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานแทนได้ในกิจการโฆษณาขนาดใหญ่นิยมมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

สำหรับนโยบายการรับบุคลากรนั้น กิจการโฆษณาส่วนใหญ่ จะรับเฉพาะบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วเท่านั้น ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ที่จบการศึกษาใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงานเข้าไปทำงาน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน แต่กิจการโฆษณาที่มีนโยบายเช่นนี้ ก็จะหมดโอกาสที่จะได้คนหนุ่มสาวที่มีความคิดใหม่ ๆ เข้ามาร่วมงาน ในขณะที่กิจการโฆษณาบางแห่ง มีนโยบายที่จะรับคนที่เพิ่งจบการศึกษา แต่มีความตั้งใจจริงที่จะทำงานค้ำนี้ ซึ่งบุคลากรประเภทนี้ค่าจ้างเงินเดือนจะต่ำกว่า บุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว แต่บริษัทก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานเหล่านี้ให้เหมาะสมกับมาตรฐานของบริษัท ในสหรัฐอเมริกา มีกิจการโฆษณาเพียง 20% ของกิจการโฆษณาทั้งหมดเท่านั้นที่มีโครงการฝึกอบรมบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่<sup>2</sup> ดังเช่นที่ William A. Marsteller ประธานบริษัท Marsteller Inc, ได้เขียนไว้ใน Advertising Age, July 18, 1977

ว่า"กิจการของเขาเติบโตมาด้วยคนที่มีความสามารถของเขาเอง เพราะมากกว่า 50% ของพนักงานระดับสูงของบริษัทเขาไม่เคยผ่านการทำงานที่กิจการโฆษณาอื่นมาก่อนเลย ทั้งนี้เพราะเขามีความเชื่อว่า คนที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ที่มีความสามารถและมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานในวงการโฆษณานั้น สามารถที่จะอบรมไ้รวดเร็ว เพื่อให้เข้ามารับหน้าที่ความรับผิดชอบในกิจการได้"<sup>3</sup> กิจการโฆษณา นอกจากนี้ไม่ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมมากนัก

แหล่งที่มาของพนักงาน \_\_\_\_\_

เมื่อมีตำแหน่งงานว่างหรือมีตำแหน่งงานใหม่ บุคลากรที่อาจจัดเข้ามาเพื่อดำรงตำแหน่งงานนั้น อาจมาจากแหล่งภายในบริษัท และแหล่งภายนอกบริษัทก็ได้

แหล่งภายในบริษัท

กิจการโฆษณาบางแห่งมีนโยบายที่จะส่งเสริมพนักงานจากภายในบริษัทก่อน นั่นคือเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง ก็จะเลื่อนพนักงานภายในขึ้นมาทำหน้าที่ที่ว่างนั้น ข้อดีของนโยบายนี้คือพนักงานจะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะไม่มีสิ่งใดที่จะทำลายขวัญของพนักงานได้มากเท่ากับ การที่พนักงานทราบว่า กิจการชอบที่จะหาบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญมากกว่าที่จะส่งเสริมพนักงานภายใน ส่วนข้อเสียของการใช้นโยบายนี้ ก็คือ ถ้าพนักงานรุ่นหนึ่งจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นตามลำดับ ก็จะทำให้ขาดความกระตือรือร้น หรือไม่มีการแข่งขันกันเพื่อที่จะพยายามทำงานให้เกิดผลดีที่สุดได้ นอกจากนี้การที่บริษัทไม่รับบุคคลจากภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งสำคัญเลย ก็อาจเป็นผลให้กิจการแห่งนั้นถูกตัดขาดจากแนวคิดหรือสิ่งที่มีอิทธิพลภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไปได้อย่าง

การหาพนักงานจากภายนอกบริษัท

วิธีการนี้ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานสำคัญว่างลง กิจการก็ยินยอมที่จะรับบุคคลจากภายนอกบริษัทเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้นเสมอ นโยบายนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทนั้น ไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานของบริษัทเลย และหรือไม่มีความสามารถในการพัฒนา

บุคลากรภายใน ส่วนข้อดีของการใช้นโยบายนี้ คือ กิจการสามารถเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ หรือมีความคิดใหม่ ๆ เข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้นได้ แต่ข้อเสียของนโยบายนี้ คือ ทำให้พนักงานภายในขาดสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ดี เพราะเห็นว่าหมดโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีก็หมดไปด้วย

การส่งเสริมพนักงานภายในเพียงอย่างเดียว หรือการจัดหาพนักงานจากแหล่งภายนอกเพียงอย่างเดียว ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทั้งนี้ กิจการโฆษณาจึงควรใช้นโยบายทั้งสองประกอบกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าควรจะใช้แบบใด นั่นคือ เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง ก็ควรพิจารณาจากพนักงานภายในก่อนว่า มีบุคคลใดที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาให้ไปดำรงตำแหน่งงานที่ว่างนั้นได้บ้าง ถ้ามีก็เลื่อนหรือให้ไปรับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้ไปดำรงตำแหน่งงานใหม่นั้น แต่ถ้าไม่มีหรือไม่อาจหาบุคคลที่เหมาะสมได้ ก็ควรพิจารณาการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอก วิธีการเช่นนี้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้ยังไม่เป็นการทำลายขวัญของพนักงานภายในด้วย

เมื่อกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการได้แล้ว ถ้าบริษัทมีนโยบายที่จะรับบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ แหล่งที่มาของบุคคลประเภทนี้ก็มีที่จะมาจาก สถาบันการศึกษา แต่ถ้าบริษัทมีนโยบายที่จะรับบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว บุคคลเหล่านี้ก็จะมาจาก กิจการโฆษณาอื่น หรือบุคคลที่ทำงานค้ำนี้ในองค์กรอื่น ๆ ตัวอย่าง

ตำแหน่งผู้ประสานงานกับลูกค้า	ก็อาจได้มาจาก	กิจการโฆษณาอื่น พนักงานในฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขายของธุรกิจทั่วไป
ฝ่ายสื่อโฆษณา	ก็จะได้จาก	กิจการโฆษณาอื่น หรือจากองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสื่อต่าง ๆ
ค้ำนี้การสร้างสรรค์	จะได้จาก	กิจการโฆษณาอื่น หรือบุคคลที่ทำงานค้ำนี้ในองค์กรอื่น ๆ

นักวิจัย	ก็มาจาก	กิจการโฆษณาอื่น บริษัทที่รับทำวิจัย ฝ่ายวิจัย ของบริษัทธุรกิจ หรือสถาบันการศึกษา
ฝ่ายบริหาร	ได้มาจาก	กิจการโฆษณาอื่น และบริษัทธุรกิจอื่น เป็นต้น

### วิธีการเปิดรับสมัคร

เมื่อกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการแล้ว ก็จะมีวิธีการที่จะหาบุคลากรได้ดังต่อไปนี้<sup>4</sup>

1. การติดต่อกับสถาบันการศึกษาที่สอนในสาขาวิชาหรือสาขาวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้จัดทำ หรือให้โอกาสบริษัทไปคัดเลือกบุคคลจากสถาบันการศึกษานั้นโดยตรงได้ วิธีนี้ใช้ได้กับบริษัทที่มีนโยบายที่จะรับบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่เท่านั้น

2. การใช้การโฆษณาประกาศรับสมัคร จะเป็นการโฆษณาในหนังสือพิมพ์-รายวัน วารสารเฉพาะอาชีพหรือโฆษณาไปตามสถาบันการศึกษาโดยตรงก็ได้ เพื่อให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการมาสมัคร วิธีนี้ใช้ได้ทั้งกับบริษัทที่มีนโยบายการรับบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่และบุคคลที่มีประสบการณ์

3. การติดต่อเป็นส่วนตัว (Personal Contacts) เนื่องจากธุรกิจการโฆษณามีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานรวดเร็ว คือ อัตราการโยกย้ายเข้าออกโดยทั่วไปของพนักงานค่อนข้างสูง และด้วยเหตุที่ธุรกิจนี้ไม่กว้างขวางนัก คือ คนที่ทำงานในวงการนี้มักจะรู้จักกันดี ดังนั้น เมื่อเห็นว่าบุคคลใดมีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับตำแหน่งหนึ่ง ก็อาจใช้วิธีการติดต่อกันโดยตรงได้

4. การใช้บริการของบริษัทหรือสำนักงานที่ปรึกษาในการจัดหาบุคลากร (Personnel Consultancy) โดยการมอบหมายให้บริษัทประเภทนี้ดำเนินงานรับและคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ

## วิธีการคัดเลือกบุคลากร

ในการคัดเลือกบุคคลนี้ จำเป็นที่จะต้องมามีวิธีการที่ถูกต้องในการประเมินความสามารถของผู้สมัคร การคัดเลือกบุคคลอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. การคัดเลือกแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การพูดคุยสนทนากัน วิธีนี้นิยมใช้ในการพูดคุยแบบสองต่อสอง ระหว่างผู้บริหารกับผู้สมัคร และมักจะใช้ในกรณีที่ได้ทราบถึง ความรู้ คุณสมบัติและประสบการณ์ ของผู้สมัครที่อยู่แล้ว
2. การคัดเลือกแบบเป็นทางการ ได้แก่ การใช้เทคนิคการประเมินความสามารถ เช่น การจัดส่งข้อเขียนเพื่อทดสอบความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้สมัคร ฯ แล้ววัด และจัดลำดับความสามารถของผู้สมัคร และอาจใช้การสอบสัมภาษณ์ประกอบอีกได้

เมื่อคัดเลือกพนักงานได้แล้ว ก่อนที่จะเริ่มเข้าปฏิบัติงาน บางกิจการอาจให้พนักงานทำสัญญาต่าง ๆ ก่อน เช่น จะทำงานอยู่ที่บริษัทอย่างน้อยเป็นระยะเวลา . . . . .ปี สัญญานี้ อาจ ฝึกพนักงานไว้ได้ชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่ถ้าพนักงานไม่มีความสุขที่จะทำงานที่บริษัท ฝ่ายบริหาร ก็จะไม่ได้รับผลงานที่น่าพอใจจากพนักงาน นอกจากนี้ ก็อาจเป็นสัญญาเกี่ยวกับการจะไม่เข้าไป ทำงานในบริษัทที่เป็นคู่แข่งตลอดระยะเวลาหนึ่งภายหลังจากที่ ออกจากบริษัทนี้ไป ทั้งนี้เพื่อมิให้ บริษัทที่เป็นคู่แข่งโดยตรงได้ทราบข้อมูล เกี่ยวกับแนวคิดและการทำงานของบริษัทในขณะนั้นมากนัก การที่จะให้บุคคลทำงานอย่างเต็มความสามารถและการรักษาบุคลลนั้นไว้ \_\_\_\_\_

เมื่อรับบุคคลเข้าทำงานแล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องพยายามให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่าง มีสมรรถภาพ โดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายสร้างสรรค์ ฝ่ายนี้มักจะเป็นฝ่ายที่ก่อให้เกิดปัญหาในการ บริหารงานของกิจการโฆษณามากที่สุด <sup>5</sup> เพราะคนในฝ่ายนี้ส่วนใหญ่เป็นบุคคลเจ้าอารมณ์ ใจน้อย และยากที่จะคาดคะเนถึงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง โดยทั่วไปแล้วบุคคลเหล่านี้ไม่ชอบให้มีการควบคุม มากเกินไปเพราะเขาจะรู้สึกว่าเขาอิสระ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดการต่อต้านมากกว่าที่จะให้ความ ร่วมมือ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการบริหาร เพื่อที่จะชักนำให้บุคคลในฝ่ายนี้เต็มใจ



ที่จะทำงานมากกว่าในฝ่ายอื่น ๆ โดยจะต้องเรียนรู้ว่าจะสนใจ สิ่งงานและเร้าใจให้เขาอยากจะทำงานได้อย่างไร

### การบริหารบุคคลในฝ่ายสร้างสรรค์ มีวิธีการดังนี้

1. การมอบหมายงานให้พนักงานในฝ่ายสร้างสรรค์นี้ ไม่ควรมอบทีละงาน เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะไม่รีบร้อนที่จะทำงานให้แล้วเสร็จโดยเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าไม่รู้ว่าจะมีงานใหม่เมื่อไร<sup>6</sup> ดังนั้น จึงควรมอบหมายครั้งละ 2 - 3 งานเพื่อให้เขาทราบว่า ยังมีงานรออยู่หรือให้เขามีโอกาสเลือกงานขึ้นมาทำแทนงานหนึ่งที่เขาเกิดความเบื่อหน่าย หรือหากความคึกที่นำพอใจสำหรับงานนั้นไม่ได้ ซึ่งการที่เขาได้เปลี่ยนไปทำงานอื่น จนจิตใจฟุ้งงวุ่นแล้วกลับมาทำงานที่ค้างอยู่ ก็อาจทำให้เขาเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหาที่ค้างไว้ได้ ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์แก่งานโครงการ

2. การให้ข้อมูลและคำแนะนำที่จำเป็นในการสร้างสรรค์งานโครงการอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ เพราะถ้าให้ข้อมูลที่คลุมเครือ ผลงานที่ได้ก็จะเป็นที่น่าพอใจ นอกจากนี้ ควรให้ข้อมูลอย่างเพียงพอเพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาได้ รวมทั้งการให้ความสะดวกในการที่นักสร้างสรรค์จะหาข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากภายในกิจการโครงการ หรือ ข้อมูลของบริษัทลูกค้า - นโยบายในด้านการผลิต การหีบห่อ การพัฒนาสินค้าและอื่น ๆ นั่นคือ จะต้องให้ความสะดวกในการติดต่อกับแผนกอื่นและแผนกอื่นก็ต้องให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ทั้งนี้เพราะงานสร้างสรรค์นั้นต้องการข้อเท็จจริงมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาหาแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งการหาข้อมูลอาจทำได้หลายวิธี เช่น ให้เวลาไปศึกษา ให้ค้นคว้าจากห้องสมุดที่จัดไว้ให้ การประชุมกลุ่ม เป็นต้น

3. เมื่อมอบหมายงานแล้ว ในขั้นตอนการสร้างสรรค์ควรให้อิสระในการกำหนดปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา เพราะปัญหาทางการโปรเจกต์นั้น อาจมองได้หลายแง่มุม นักสร้างสรรค์แต่ละคนอาจมองปัญหาในลักษณะที่แตกต่างกัน และเมื่อกำหนดปัญหาแล้ว การแก้ปัญหา ก็อาจทำได้หลายวิธีเช่นกัน ไม่ควรกะเกณฑ์ว่า ควรจะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้

4. ควรให้เวลาในการคิดสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ อย่างเพียงพอ แต่ก็ควรมีเกณฑ์ในการควบคุมการทำงานด้วย เกณฑ์การควบคุมนี้ควรกำหนดอย่างกว้าง ๆ เช่น เมื่อรับมอบหมายงานไปแล้ว 2 - 4 อาทิตย์ จะต้องนำงานมาเสนอให้พิจารณาว่างานที่ทำไปนั้นตรงตามความต้องการหรือไม่ มีความเข้าใจผิดในตำแหน่งต่าง ๆ หรือไม่ เป็นต้น

5. ไม่ควรให้บุคคลภายนอกวิจารณ์งานโฆษณา ก่อนที่งานจะเสร็จ เพราะอาจทำให้ผู้สร้างสรรคงานโฆษณามกกำลังใจที่จะทำงาน ถ้าหากมีผู้วิจารณ์สิ่งที่เขากำลังทำอยู่ว่าไม่ดี แต่ก็อาจจัดให้มีการวิจารณ์แนวคิดนั้นเมื่อเสร็จสมบูรณ์แล้วก็ได้ หรือเมื่อผู้สร้างสรรคเห็นว่า ความคิดนั้นก็พอที่จะให้ทดสอบได้

6. เมื่อฝ่ายสร้างสรรคสร้างงานเสร็จสมบูรณ์แล้ว ก็จะต้องมีการพิจารณาบทบาทงานนั้นว่าเป็นไปตามความต้องการหรือไม่ก่อนที่จะเสนอไปยังผู้บริหารระดับสูง ผู้ที่จะประเมินงานในขั้นแรกนี้ ควรเป็นผู้ที่มอบหมายงานนั้น เพราะเป็นผู้ที่ทราบดีว่า สิ่งงานและให้รายละเอียดไปอย่างไร แต่ถ้าให้บุคคลอื่น มาเป็นผู้ประเมินผลงานในขั้นนี้ ก็อาจตัดสินว่า งานของพนักงานฝ่ายสร้างสรรคไม่ตรงตามความต้องการได้ เนื่องจากเขามิได้เป็นผู้สั่งงาน ซึ่งก็อาจเป็นผลให้พนักงานฝ่ายสร้างสรรคเกิดความไม่พอใจ และอาจต้องเสียเวลาในการสร้างงานใหม่อีกก็ได้

7. เมื่อมีการพิจารณาผลงานแล้วและเห็นว่า ผลงานนั้นดี ก็จะต้องยอมรับในความสามารถของบุคคลนั้น ซึ่งอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือ มีการยกย่องชมเชยโดยวิธีต่าง ๆ ก็ได้ เมื่อทำงานได้ผลดีมาก ๆ อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

8. ฝ่ายบริหารควรจะเข้าใจถึงพฤติกรรมแปลก ๆ ของพนักงานในฝ่ายสร้างสรรค เช่น การมาทำงานไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ การไม่มาทำงานในเวลาทำงาน ฯลฯ

การที่จะทำให้อุทิศตนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะรวมถึง การจัดบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมและการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในภายหลังด้วย องค์การที่จะได้รับความสำเร็จในการดำเนินงาน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ความเหมาะสมพนักงานทุกคนต้องการ มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น ซึ่งในเรื่องนี้ก็เป็นที่ปัญหาและโอกาสของ

องค์การ ที่ว่าเป็นปัญหา ก็เพราะว่า การเลื่อนตำแหน่งใหม่ ก็จะต้องมองหาคนที่มีความสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ซึ่งวิธีการในการดำเนินงานนั้นอาจเป็นสาเหตุให้เกิดปฏิกิริยาต่อเนื่องได้ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในนั้น อาจมีพนักงานบางคนเห็นว่า คนไม่ได้รับความเป็นธรรมจากวิธีการวัดความสามารถ ก็จะทำให้เขาไม่ตั้งใจที่ทำงานอย่างเต็มที่หรือไม่ต้องการที่จะทำงานอยู่กับองค์การนี้ต่อไป ก็จะทำให้้องค์การต้องเสียบุคคลที่มีความสามารถไป เป็นต้น ส่วนที่ว่าเป็นโอกาส ก็เพราะการเลื่อนตำแหน่ง จะเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานให้ดีที่สุดเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งใหม่นั้น ในการส่งเสริมพนักงานจากภายในขององค์การนี้ บางครั้ง การเลื่อนตำแหน่งนี้อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมด้วย

### การพัฒนาบุคคล

เมื่อบุคคลจบการศึกษาใหม่ ๆ เข้ามารทำงานนั้น บุคคลนั้นจะมีความรู้ใหม่ ๆ แต่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานตรงข้ามกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์แต่ขาดความรู้ใหม่ ๆ จึงทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความรู้กับประสบการณ์ ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยการเพิ่มความรู้ให้กับผู้มีประสบการณ์ และเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้เข้าใหม่ คือการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ให้กับบุคคลเหล่านั้น ซึ่งการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ดังนี้ <sup>7</sup>

1. ลดการเข้าออกของพนักงาน
2. เพิ่มความสามารถในการทำงาน
3. เป็นแหล่งสร้างความสามารถในการบริหารที่จะสนองความต้องการด้านกำลังคนของกิจการ
4. ปรับปรุงขวัญของพนักงานและสร้างความรู้สึผูกพันกับองค์การ

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่แตกต่างกัน คือ การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้ความชำนาญในการที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเน้นถึงการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง แต่การพัฒนาบุคคล เป็นแนวคิดที่จะสร้างนิสัยและทัศนคติที่ทำให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งมุ่งถึงคนมากกว่างาน และเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องกันเสมอ องค์กรต่าง ๆ อาจสอนให้คนรู้จักใช้เครื่องมือจักรช่วยในการทำงานได้ แต่ไม่อาจสอนคนให้รู้จักคิดได้ แต่อาจพัฒนาให้เกิดความ

สามารถ และความต้องการที่จะคิดได้ การฝึกอบรมจึงเป็นเพียงทัศนคติของแนวคิดในการพัฒนาบุคคลเท่านั้น สำหรับขั้นตอนในการพัฒนาบุคคล มีดังต่อไปนี้<sup>8</sup>

1. การคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต เพราะการพัฒนาบุคคลต้องการให้แน่ใจว่า จะมีบุคคลตามประเภทต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานเพื่อวัตถุประสงค์ของกิจการ และจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาคน ซึ่งจะต้องคาดคะเนจำนวนคนที่ต้องการและคุณสมบัติของพนักงานเหล่านั้นด้วย

2. กำหนดแนวทางที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานหนึ่ง ๆ โดยบอกถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะทำหน้าที่นั้น ความรับผิดชอบและผลงานที่คาดไว้ในแต่ละขั้นตอน อาจบอกถึงการฝึกอบรมที่จะมีเพื่องานแต่ละตำแหน่งโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ควรกำหนดให้มีความยืดหยุ่นเพียงพอ

3. จัดให้มีการฝึกอบรม เพราะเมื่อทราบถึงความต้องการกำลังคน รวมถึงคุณสมบัติของพนักงาน และความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ก็จะต้องรู้ถึงระดับงานที่ต้องการการฝึกอบรม ซึ่งในการจัดการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติดังนี้

3.1 ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม เพราะ จุดอ่อนของบุคคลคนหนึ่ง อาจเป็นจุดแข็งของอีกคนหนึ่งได้ ดังนั้น การฝึกอบรมจึงควรทำให้สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี

3.1.1 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน แต่ละหน้าที่ที่ต้องการ ทั้งที่ .เป็นในการทำงาน ขึ้นกับลักษณะของงาน ความชำนาญที่ต้องการ และอื่น ๆ ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ สำหรับงานที่ต้องการความรู้ ความชำนาญเป็นพิเศษ ก็จะต้องทราบคุณลักษณะพิเศษ และลักษณะที่สัมพันธ์กับผลงานด้วย

3.1.2 การจัดประชุม อาจทราบถึงข้อบกพร่องและข้อดีของบุคคลต่าง ๆ ได้ และในบางครั้งควรให้บุคคลภายนอกเข้าร่วมในการประชุมด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงแนวคิดปฏิกิริยาของพนักงานเพิ่มขึ้น

3.1.3 การสำรวจทัศนคติและสิ่งจูงใจและลักษณะอื่นเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน เช่น พนักงานให้ความยอมรับกับการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งที่ทำให้คนปฏิบัติแบบหนึ่งอย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ

ในการศึกษาความต้องการของกิจการนี้ ควรวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานแต่ละคนด้วยว่า ต้องการฝึกอบรมในด้านใด

3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง วัตถุประสงค์นี้ควรกำหนดแน่นอน และสอดคล้องกับความต้องการของกิจการ ซึ่งควรเขียนไว้เพื่อให้เป็นที่เข้าใจและชัดเจน และควรจัดวัตถุประสงค์ให้สามารถที่จะประเมินผลการฝึกอบรมได้

3.3 กำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรม ต้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ควรรวมถึง ความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติ และนิสัย ด้วย ซึ่งการฝึกอบรมนี้จะทำได้ในหลายหัวข้อเรื่องขึ้นกับความต้องการของกิจการ ดังตัวอย่าง

- การฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะรวมถึงการรับสมัคร การเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การประเมินผลงาน การฝึกอบรมและการสั่งงาน ความสามารถในการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เหล่านี้เป็นความต้องการของผู้บริหารทุกระดับ

- การฝึกอบรมเกี่ยวกับการตัดสินใจและการวางแผน ซึ่งอาจจัดความรู้ในเรื่องกระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวางแผนกลยุทธ์และแนวการปฏิบัติ การกำหนดความคล่องตัวในการพัฒนางานตามเป้าหมาย ฯ

- การฝึกอบรมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ควรให้เข้าใจเกี่ยวกับวิชา เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา และสังคมวิทยา

นอกจากนี้ ก็อาจจัดการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ได้อีกมากมาย ตามความต้องการของกิจการ

3.4 กำหนดวิธีการฝึกอบรม เนื่องจากมีวิธีการและเทคนิคมากมายที่จะใช้ในการฝึกอบรม แต่วัตถุประสงค์และเนื้อหาของการฝึกอบรมนั้นจะบ่งถึงวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ การเลือกวิธีการฝึกอบรมนี้ ควรคำนึงถึงปริมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ด้วย เพราะวิธีการที่แตกต่างกัน จะต้องการทรัพยากรและความสามารถในการฝึกอบรมต่างกัน วิธีการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ สำคัญ คือ

#### การฝึกอบรมจากการปฏิบัติงาน (On - the - job training) อาจทำได้โดย

1. การให้คำแนะนำในการทำงาน การติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การอภิปรายเพื่อการประเมินผลงาน การให้โอกาสในการฝึกอบรมและคำแนะนำ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ทำงาน (Job rotation) เทคนิคนี้จะทำให้บุคคลนั้นมีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
3. การแจกคู่มือและเอกสาร อาจทำในรูป การสอน อันจะเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้วิธีการทำงาน
4. การฝึกอบรมทางไปรษณีย์ (Correspondence courses)

นอกจากนี้ก็มีวิธีการอื่น ๆ อีก

การฝึกอบรมแบบไม่ต้องปฏิบัติงานประจำ (Off-the-job training) เป็นการฝึกอบรมโดยไม่ต้องทำงานตามหน้าที่ มักจะทำการฝึกอบรมแบบเป็นกลุ่ม และมีสภาพแวดล้อมในการศึกษาจะเป็นแบบทางการ ซึ่งมีวิธีต่าง ๆ ดังนี้

1. จัดให้มีการบรรยาย โดยผู้ทรงคุณวุฒิในหน้าที่การงานนั้น ๆ
2. จัดให้มีการประชุมหรือสัมมนา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิด ซึ่งแต่ละวิธีก็มีความแตกต่างกัน คือ การประชุม ผู้รับการฝึกอบรมจะมีบทบาทมาก แต่ในการสัมมนานั้น จะมีผู้เชี่ยวชาญที่จะอธิบายเรื่องราวและตอบคำถามแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การใช้กรณีตัวอย่าง วิธีนี้จะทำให้พนักงานต้องนำสถานการณ์ต่าง ๆ มาวิเคราะห์ และนำหลักการต่าง ๆ มาเพื่อแก้ปัญหา

4. การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) เทคนิคนี้พยายามจะก่อให้เกิดสภาพต่าง ๆ คล้ายกับที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมบางอย่างภายใต้สถานการณ์นี้ ตัวอย่างของวิธีนี้ ที่เป็นที่นิยม ก็คือ เกมส์การบริหาร (Business games) หลักการก็คือ บอกรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบถึงข้อจำกัดและความรู้เกี่ยวกับสภาพตลาดในร้านค้าต่าง ๆ แล้ว จัดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มเพื่อทำการตัดสินใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งมักจะต้องตัดสินใจหลาย ๆ ครั้ง การตัดสินใจของแต่ละกลุ่มจะถือเป็นความลับ คือ กลุ่มอื่น ๆ จะไม่รู้การตัดสินใจนั้น แต่ผลของการตัดสินใจนั้น จะมีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มแข่งขันด้วย นั่นคือ การตัดสินใจแต่ละครั้ง แต่ละกลุ่ม จะต้องพยายามคาดคะเนว่า กลุ่มอื่นจะตัดสินใจอย่างไร แล้วจะตัดสินใจทำสิ่งที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มตนมากที่สุด และเมื่อตัดสินใจแล้ว มีผลอย่างไรเกิดขึ้น ก็จะแสดงให้ทุกกลุ่มรู้ว่าแต่ละกลุ่มตัดสินใจอย่างไร และการตัดสินใจนั้นมีผลต่อกลุ่มอย่างไร แล้วให้แต่ละกลุ่ม ตัดสินใจใหม่เพื่อแก้ไข ปรับปรุง ผลที่เกิดขึ้นเช่นนี้เรื่อยไป การใช้เทคนิคนี้ต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ประกอบ เพราะคอมพิวเตอร์สามารถคำนวณผลของการตัดสินใจ และให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจครั้งต่อไปได้อย่างรวดเร็ว

5. การฝึกอบรมเกี่ยวกับพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ในการที่จะเพิ่มความสามารถในการรับรู้

เทคนิคต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น อาจแยกปฏิบัติหรือนำมารวมกันก็ได้

3.5 กำหนดเวลาเริ่มต้นการฝึกอบรม ด้วยเหตุที่การฝึกอบรมเป็นการฝึกให้คนทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง อันจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน ดังนั้น จึงควรเริ่มเมื่อมีตำแหน่งงานว่าง หรือคนในตำแหน่งนั้นว่างลง และมีผู้ที่มีความเหมาะสมที่เข้าทำงานในตำแหน่งนั้น

3.6 การเลือกผู้สมัคร ควรเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชานั้น ๆ ว่าใครควรเป็นผู้ที่เหมาะสมในการเข้ารับการฝึกอบรม

3.7 จะจัดการฝึกอบรมแบบใด ถ้าเป็นการฝึกอบรมรวมพนักงานในทุกสาขาของบริษัท ก็จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสำนักงาน แต่การฝึกอบรมแบบนี้ ก็มีค่าใช้จ่ายสูง และพนักงานต้องหยุดงานเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

3.8 การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรมนี้อาจเป็นบุคคลภายนอกก็ได้ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องที่จัดขึ้น และมีความชำนาญในการสอนและการติดต่อสื่อสาร

3.9 หัวข้อการวัดผลการฝึกอบรม เพราะไม่มีเทคนิคใดที่จะวัดผลของการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องแน่นอน เพราะมีตัวแปรหลายตัวที่มีผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งการฝึกอบรมก็เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ก็จำเป็นที่จะต้องวัดผลของการฝึกอบรมนั้น เพราะจะได้ทราบถึงสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุง และช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงคุณค่าของการฝึกอบรม

ในการวัดผลของการฝึกอบรมนั้น ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังจากฝึกอบรม สำหรับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรมก็มีดังต่อไปนี้

1. อัตราส่วนการรับเข้าและออกของพนักงาน (Turnover ratio) โดยหาอัตราส่วนนี้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ถ้าอัตราส่วนนี้ดีขึ้น อาจมีผลมาจากการฝึกอบรมได้
2. จำนวนตำแหน่งงานที่ว่าง เพราะการฝึกอบรมอาจลดการลาออกของพนักงานลงได้ ก็จะทำให้มีจำนวนตำแหน่งว่างลดลง ซึ่งจะชี้ได้ว่า การฝึกอบรมได้ผล
3. จำนวนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ถ้าจำนวนพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งมีมาก ก็อาจแสดงว่าการฝึกอบรมได้ผลดี
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจทำโดยให้พนักงาน 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเข้าร่วมในการฝึกอบรม แต่อีกกลุ่มไม่ได้เข้าร่วมในการฝึกอบรม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทั้ง 2 กลุ่มนี้ อาจทราบถึงผลของการฝึกอบรมได้



5. ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีเพิ่มขึ้นหรือไม่ ถ้ามีเพิ่มขึ้น อาจแสดงว่าผลการฝึกอบรมได้ผล

อย่างไรก็ตาม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะวัดผลของการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง

ในการที่จะใช้บุคคลให้เกิดประโยชน์มากที่สุดนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการที่จะทำให้พนักงานรู้และทำหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง การที่จะมอบหมายให้ทำหน้าที่ใด ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ ควรมีการทดสอบ สัมภาษณ์ถึงความสามารถของเขาเสียก่อน คู่มือการปฏิบัติงานในอดีต หรือสอบถามจากเพื่อนหรือผู้บังคับบัญชา ก็ได้ และ ควรรู้จักวิธีการเพิ่มความรู้ความสามารถของพนักงาน จะทำได้โดยจัดให้มีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาพนักงาน แล้วจะท้้องรู้วิธีการที่จะรักษาพนักงานไว้ด้วย

#### การรักษาพนักงาน

ในธุรกิจการโฆษณา จะมีปัญหาหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกัน คือ การที่มีพนักงานเข้าและออกตามปรกติสูงมาก สิ่งนี้มีผลต่อการลงทุนในกิจการโฆษณาเป็นอย่างมาก ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องพยายามรักษาพนักงานไว้ อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานลาออกนี้ อาจแยกเหตุผลได้เป็น 2 ประการคือ

1. เหตุผลด้านวัตถุ คือ การที่พนักงานลาออกไปเพื่อต้องการเงิน หรือสิ่งตอบแทนในรูปอื่น ๆ มากขึ้นหรือตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีขึ้น
2. เหตุผลด้านจิตวิหยา การที่พนักงานลาออกเนื่องจากไม่ต้องการทำงานอยู่ที่เดิม อันอาจเนื่องมาจาก สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา หรือลาออกเพราะเห็นว่าไม่ได้รับการยอมรับถึงความสามารถเท่าที่ควร

ถ้าหากทราบว่าพนักงานลาออกด้วยเหตุผลแรก ธุรกิจสามารถที่จะแก้ไขได้ไม่ยากนัก แต่ถ้าเป็นเหตุผลที่สองนั้น ก่อนข้างยากที่จะแก้ไขในการที่จะให้เขาเปลี่ยนใจกลับเข้าทำงานเช่นเดิม

## สิ่งตอบแทนในการทำงาน \_\_\_\_\_

ในการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายบริหารก็มีหลายวิธีการที่จะเลือกปฏิบัติได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็จะทำให้ผู้รับมีความรู้สึกที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ อายุ สุขภาพ สถานะทางครอบครัวและอื่น ๆ สำหรับวิธีการจ่ายค่าตอบแทน ก็มี

1. ค่าจ้างเงินเดือน (Salary) เป็นค่าตอบแทนจำนวนมากที่สุดที่พนักงานจะได้รับ การจ่ายเงินเดือนนี้อาจจ่ายรายสัปดาห์ รายปักษ์ หรือรายเดือนก็ได้ ส่วนจำนวนเงินเดือนจะขึ้นกับค่าครองชีพในแต่ละท้องถิ่น และเงินเดือนนี้ ควรเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและระยะเวลาที่พนักงานนั้น ทำงานให้กับบริษัท และควรเท่าเทียม หรือมากกว่าเล็กน้อยกับบริษัทที่เป็นคู่แข่ง หรือบริษัทอื่นที่มีขนาดหรือนโยบายใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ เงินเดือนควรเพียงพอที่จะทำให้พนักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้อย่างมีความสุขพอควร

2. คอมมิชชั่น (Commission) หรือรางวัลตอบแทนต่อการทำหน้าที่อื่นนอกเหนือจากงานประจำ เช่น การที่พนักงานออกไปหาลูกค้าใหม่ และเมื่อได้ลูกค้าใหม่ ก็อาจมีการให้ค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนนี้อาจกำหนดเป็นจำนวนแน่นอน หรือเป็นสัดส่วนกับขนาดของลูกค้านั้นก็ได้ ก็ได้ เป็นต้น

3. โบนัส (Bonus) การจ่ายโบนัสมี 2 วิธีที่เป็นที่นิยมกัน คือ วิธีแรก เป็นการจ่ายโบนัสเมื่อสิ้นปีให้กับพนักงานทุกคน วิธีการนี้ผู้บริหารจะต้องให้พนักงานเข้าใจว่า โบนัสมิใช่ส่วนของเงินเดือน และจะจ่ายต่อเมื่อกิจการมีกำไรเท่านั้น ถ้ากิจการไม่มีกำไร ก็ไม่ต้องจ่าย ซึ่งถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถจะทำให้พนักงานเข้าใจเช่นนี้ได้ ก็จะประสบปัญหาในปีที่ธุรกิจไม่ดี ไม่มีเงินที่จะจ่ายโบนัสได้ โบนัสอีกประเภทหนึ่ง เป็นรางวัลที่จ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานดีเด่นเท่านั้นมิได้จ่ายให้กับพนักงานทุกคน วิธีการนี้ไม่ควรจ่ายโบนัสให้กับพนักงานคนหนึ่งทุกปีไป ควรเปลี่ยนเวียนไปให้คนอื่นบ้าง แม้ว่าพนักงานคนนั้นจะมีผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอก็ตาม ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น ก็ควรพิจารณาปรับเงินเดือนประจำให้มากกว่าที่จะให้โบนัสทุกปี

4. บำนาญ (Pensions) เมื่อพนักงานทำงานกับบริษัทจนครบอายุตามกฎหมายแรงงานแล้ว บางบริษัทก็อาจมีนโยบายที่จะให้บำนาญ หรือ เงินตอบแทนจำนวนหนึ่งให้พนักงานไว้ใช้

ในการครองชีพ หรือนำไปลงทุนเพื่อเลี้ยงชีพโดยวิธีอื่น ซึ่งจำนวนจะมากน้อยเท่าไรขึ้นอยู่กับ  
อายุการทำงานและตำแหน่งเงินเดือนที่ได้รับครั้งสุดท้ายด้วย

5. การให้ส่วนแบ่งกำไร (Profit-Sharing) คือ เมื่อบริษัทมีกำไร  
ก็จะแบ่งกำไรให้พนักงาน ตามสัดส่วนที่ได้กำหนดไว้ วิธีการนี้จะทำให้พนักงานตั้งใจที่จะทำงาน  
ให้ดีเพื่อให้บริษัทมีกำไรมาก และเขาก็จะได้รับส่วนแบ่งกำไรมากตามไปด้วย

6. การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (Shares in Ownership) วิธี  
การนี้จะทำให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และมีความซื่อสัตย์ต่อกิจการได้ เพราะ  
ถ้าหากเขาคำเนินงานได้ดี กิจการเจริญก้าวหน้า เขาก็จะมีส่วนภาคภูมิใจเพราะมีส่วนเป็น  
เจ้าของด้วย สำหรับวิธีการที่นิยมปฏิบัติในการที่จะให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ  
อาจทำได้โดย เมื่อบริษัทต้องการขยายกิจการ - เพิ่มหุ้น ก็ให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นก่อน  
หรือให้สิทธิจองแล้วหักเงินเดือนประจำบางส่วนเป็นค่าหุ้น หรือจ่ายโบนัสเป็นหุ้น แทนที่จะจ่าย  
โบนัสเป็นเงินสด ก็ได้

7. สิ่งตอบแทนในรูปอื่น ๆ (Fringe Benefits) เช่น การให้สวัสดิการ  
ค่าต่าง ๆ ค่าประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล การให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อไปซื้อบ้าน  
หรือรถยนต์ และอื่น ๆ

วิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อพนักงาน \_\_\_\_\_

ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นผู้นำที่จะทำให้พนักงานยอมรับและเชื่อถือในความสามารถ  
นอกจากนี้ ต้องปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความจริงใจ ซื่อตรง ไม่ให้สัญญากับพนักงาน ถ้าหากไม่สามารถ  
ที่จะรักษาหรือทำตามสัญญานั้นได้ ไม่ใช่ตนเองเป็นมาตราฐานในการพิจารณาว่าพนักงานควรจะทำ  
อย่างไร ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราถ้าพนักงานทำงานผิดพลาด ก็ต้องหาเหตุผลว่าเป็นเพราะ  
เหตุใด ต้องรู้จักงูใจ และให้กำลังใจหรือพร้อมที่จะช่วยเหลือในการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความ  
มั่นใจที่จะทำงาน ควรมีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลในรูปต่าง ๆ เมื่อพนักงานทำงานได้ผลดี  
ต้องปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ต้องรู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

อย่างรวดเร็วเพื่อที่จะแก้ไขปรับปรุง หรือเพื่อที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนั้นกลับมาเป็นประโยชน์  
 ต่อกิจการมากที่สุด นอกจากนี้ ก็ควรบอกให้พนักงานทราบว่า องค์กรได้เห็นคุณค่าของพนักงาน  
 โดยจัดโครงการต่าง ๆ สำหรับพนักงาน เช่น โครงการประกันชีวิต บำเหน็จ บำนาญ การจัด  
 บรรณาธิการในการทำงานที่ดีเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ บริษัทต้อง  
 เสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก

นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่คอยแนะนำช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงาน  
 คอยให้กำลังใจ และจูงใจให้ทำงานตลอดจนจะต้องเป็นผู้ควบคุมและประเมินผลการทำงานของ  
 พนักงานด้วย

การประเมินผลการทำงาน \_\_\_\_\_

การประเมินผลการทำงานของพนักงาน อาจแยกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารจะต้องพยายาม  
 ให้พนักงานทำหน้าที่ของคนในที่สุด ป้องกันมิให้ไปทำหน้าที่ของบุคคลอื่น โดยจะต้องกำหนดหน้าที่  
 ความรับผิดชอบของงานแต่ละหน้าที่ รวมถึงผลที่คาดหวังจากการปฏิบัติงานด้วย มาตรฐานในการ  
 ปฏิบัติงานนี้ ต้องง่ายที่จะเข้าใจและสามารถวัดผลได้

2. ต้องมีการชี้แจงให้พนักงานทราบถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน  
 และสิ่งที่ยังต้องการคาดหวังที่จะได้จากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องอธิบายให้เป็นที่เข้าใจ หรือเป็นที่  
 ขอมรับในหลักเกณฑ์ที่จะใช้ มาตรฐานในการประเมินผลการทำงาน

3. คำเนิการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน  
 ของพนักงาน ในขั้นนี้จะต้องทราบว่า ต้องการจะวัดอะไร อย่างไร แล้วหาข้อมูลที่ตอบคำถามที่  
 ต้องการ ข้อมูลนี้อาจได้จากการที่หัวหน้าสังเกตการทำงาน of พนักงาน หรือได้ทราบจากการ  
 รายงานผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะในรูปวาจา ข้อเขียน ของพนักงาน

4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ แล้วบันทึกความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อใช้ในขั้นต่อไป

5. ดำเนินการอภิปรายชี้แจงให้พนักงานทราบ ฝ่ายบริหารจะต้องพยายามทำให้พนักงานยอมรับ ถึงผลการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำได้โดยคนที่ผู้บริหารพบปะพูดคุยกับพนักงานตามปกติ แล้วพูดถึงผลการทำงานของพนักงาน โดยบอกถึง ส่วนดีและข้อบกพร่องให้พนักงานทราบ

6. ให้มีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานนี้อาจต้องแก้ไขในทันที หรือฝ่ายบริหารอาจต้องใช้เวลาศึกษาค้นหาสาเหตุก่อน ทั้งนี้เพราะการที่พนักงานทำงานได้ไม่เป็นที่น่าพอใจนั้น อาจเนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการคือ

1. ปัญหาของบริษัทในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดองค์การไม่ดีพอ ระบบการรายงานผลการทำงานไม่เหมาะสม บุคลากรทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงาน หรือต้องการสิ่งสนับสนุนในการทำงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น
2. ปัญหาของบุคคล เช่น พนักงานทำงานผิดพลาดหรือทำงานโดยขาดความระมัดระวัง หรือเตรียมงานไม่ดีพอ ทำงานเร็วเกินไป ไม่ได้ข้อมูลเพียงพอ หรือมีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัว เป็นต้น

สำหรับวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการปรับปรุงการทำงานของพนักงาน ก็มี

1. ให้มีการฝึกอบรมพิเศษ (ถ้าเป็นไปได้)
2. ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลหรือแนะนำเป็นส่วนตัว
3. ผู้บังคับบัญชาควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดจนกว่าผลงานจะดีขึ้น

## คำถามท้ายบท

---

1. เหตุใดคน จึงถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของกิจการโฆษณา และในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารของกิจการโฆษณา จะมีวิธีการรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินนั้นให้ได้มากที่สุดอย่างไรบ้าง
2. การพัฒนาบุคคล คืออะไร มีวิธีการอย่างไร และจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของกิจการโฆษณาได้อย่างไร
3. พนักงานในฝ่ายสร้างสรรค์มีความแตกต่างจากพนักงานในฝ่ายอื่น ๆ ของกิจการโฆษณาหรือไม่ อย่างไร และผู้บริหารควรมีวิธีการบริหารพนักงานในฝ่ายสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง