

บทที่ 5

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)

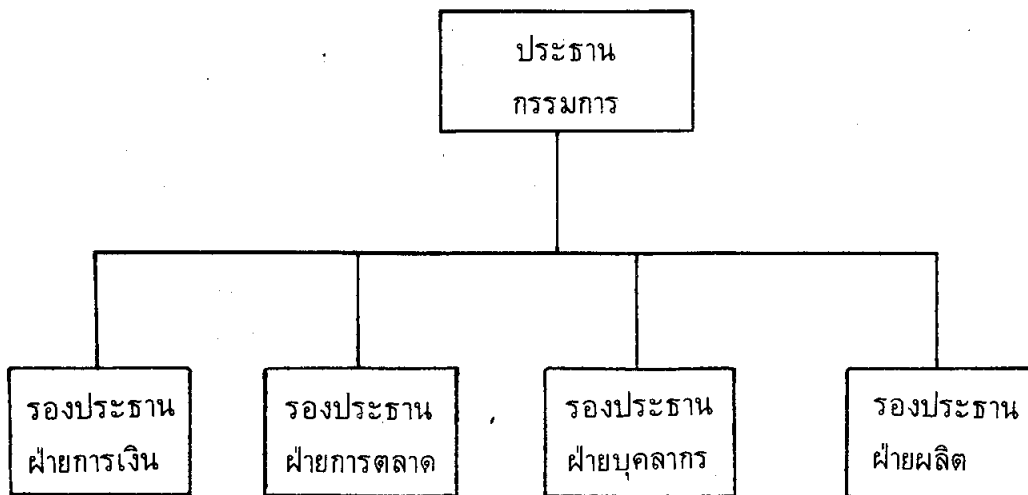
ทรัพยากรมนุษย์ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ ถ้าปราศจากทุนและผู้ประกอบการ แล้วธุรกิจก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ แต่ถ้าปราศจากคนที่จะช่วยผู้เป็นเจ้าของดำเนินธุรกิจแล้ว ก็จะไม่เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการได้

เราไม่สามารถทำให้คนเป็นลูกจ้างหรือพนักงานที่มีประสิทธิภาพได้โดยอัตโนมัติ แต่จะต้องเสาะหา ว่าจ้าง ให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ ฝึกอบรม ยกย่องผลการทำงาน และจ่ายค่าจ้างที่ลูกจ้างยอมรับด้วย สภาพการทำงานของคนงานเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความปลอดภัย การทำงานของคนและเครื่องมือเครื่องจักรที่สามารถประสานกันได้ และบันทึกการบำรุงรักษาจากการทำงาน ถ้าสิ่งเหล่านี้สามารถทำได้อย่างจริงจัง คนส่วนใหญ่จะพอใจกับงานที่ทำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนไปจากสมัยก่อนมากทีเดียว เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการเกี่ยวกับคน ปัญหาแรกที่ควรตระหนักคือ บทบาทของฝ่ายบุคลากรนั้นมีแค่ไหน เมื่อก่อนนี้การบริหารงานบุคคลก็คือ การบันทึกการทำงาน วางแผนการนำเที่ยวของกิจการและบันทึกการจ่ายบำนาญ แต่ไม่นานมานี้เองผู้บริหารระดับสูงเริ่มมองเห็นความสำคัญในการจูงใจที่ทำให้เกิดการแข่งขันทำงาน ยิ่งกว่านั้นกฎหมายระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงานที่รัฐบาลได้ประกาศใช้ให้เห็นความสำคัญหรือเน้นในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การว่าจ้าง การทดสอบ การจ่ายค่าตอบแทน กฎหมายการว่าจ้างแรงงานเด็ก สุขภาพและความปลอดภัยและบำนาญ ซึ่งกฎหมายได้ให้ความคุ้มครอง ธุรกิจที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐบาลจะได้รับโทษอย่างรุนแรง ดังนั้นฝ่ายบริหารบุคคลจึงต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎหมายหรือระเบียบดังกล่าวด้วย และผู้บริหารก็ได้พบว่า เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารบุคคลให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

องค์การและการบริหารงานบุคคล (The Organization and Personnel Management)

หน้าที่ของฝ่ายบุคลากรนั้นแตกต่างกันไปในธุรกิจต่าง ๆ ธุรกิจบางแห่งถือว่าผู้จัดการทุกคนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการประมุนิเทศคนงาน บางแห่งถือว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลโดยตรงทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของหลายฝ่าย เพื่อจัดการประมุนิเทศ จากการศึกษาทำให้เห็นได้ว่าเมื่อองค์การขยายขึ้นไป หน้าที่ของฝ่ายบุคลากรจะใหญ่ตามขึ้นไปด้วย ตามรูป 5-1 แสดงให้เห็นว่าบางครั้งแผนกบุคลากรจะมีฐานะเท่ากับแผนกอื่น ๆ ในองค์การ



รูป 5-1 แผนกต่าง ๆ ในองค์การ

ปกติแล้วฝ่ายบริหารบุคลากรมีหน้าที่เป็นเพียงหน่วยงานที่ปรึกษา (staff) มากกว่าเป็นหน่วยงานหลัก (line) ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจึงมีอำนาจในการให้คำปรึกษาแนะนำมากกว่าอำนาจในการสั่งการ ในการทำงานเป็นหน่วยให้คำปรึกษานั้น ฝ่ายบุคลากรจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่นด้วย ในการว่าจ้างและฝึกอบรมคนงานและในการสนองความต้องการของคนงานเหล่านั้น แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรนี้อยู่ที่หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ

บางครั้งฝ่ายบุคลากรก็เป็นหน่วยงานหลัก คือการทำงานนั้นไม่ได้มีหน่วยงานอื่นมาเกี่ยวข้องหรือทำงานให้หน่วยงานอื่น ฝ่ายบุคลากรสามารถตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้เองในเรื่องการว่าจ้าง จัดการฝึกอบรมและตัดสินใจว่าใครจะได้รับการเลื่อนขั้นในหน่วยงานของตน

ในองค์การธุรกิจทุกองค์การ งานของฝ่ายบุคลากรก็คือต้องการให้การทำงานของคณงานมีประสิทธิภาพและต้องบำรุงขวัญคณงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดี งานเหล่านั้นคือ

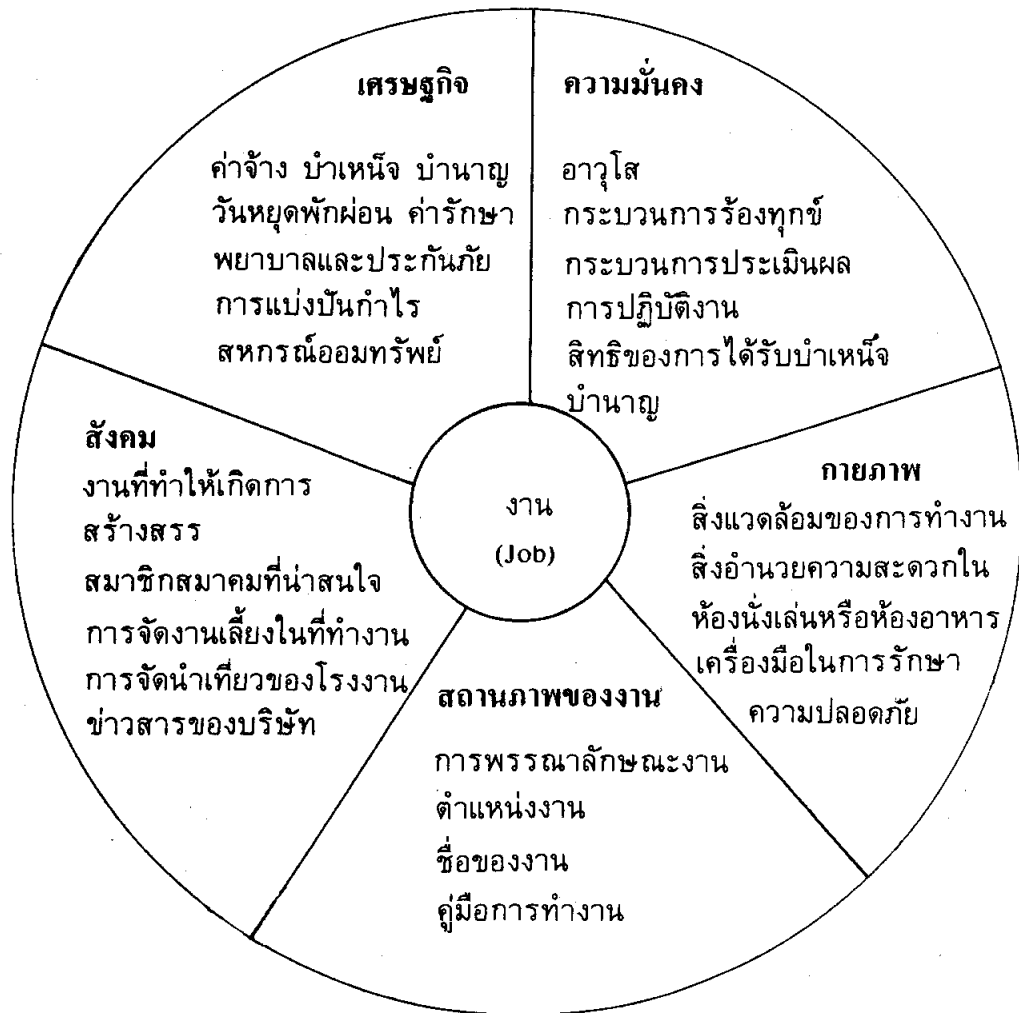
1. การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Work analysis and design)
2. การจัดหาบุคคล (Staffing)
3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and developing)
4. การประเมินผล (Appraisal)
5. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
6. การบำรุงรักษา (Maintenance)

การวิเคราะห์และออกแบบงาน (Work analysis and design)

ก่อนที่จะจัดหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ธุรกิจจะต้องรู้ว่าม้งานอะไรบ้างที่จะต้องทำ จึงต้องมีการแบ่งงานต่าง ๆ ออกไป นี่ค้ือจุดเริ่มต้น

งาน (job) ค้ือหน่วยของงานหนึ่ง ๆ ที่ทำในองค์การ ประกอบด้วยการรวบรวมงานหลัก การมอบหมาย หน้าที่ และความรับผิดชอบ

ตำแหน่งงาน (Position) ค้ือจุดที่มีงานทำเฉพาะอย่างโดยมีคณงานประจำอยู่ ณ ที่นั้น คณงานแต่ละคนก็จะมีตำแหน่งงานของตนโดยเฉพาะ แต่ตำแหน่งงานหลาย ๆ ตำแหน่งจะเกี่ยวข้องและมีหน้าที่คล้าย ๆ กันซึ่งทำให้เกิดเป็นงาน ๆ หนึ่งขึ้นมา ส่วนประกอบซึ่งทำให้เกิดขึ้นเป็นงานแสดงในรูป 5-2

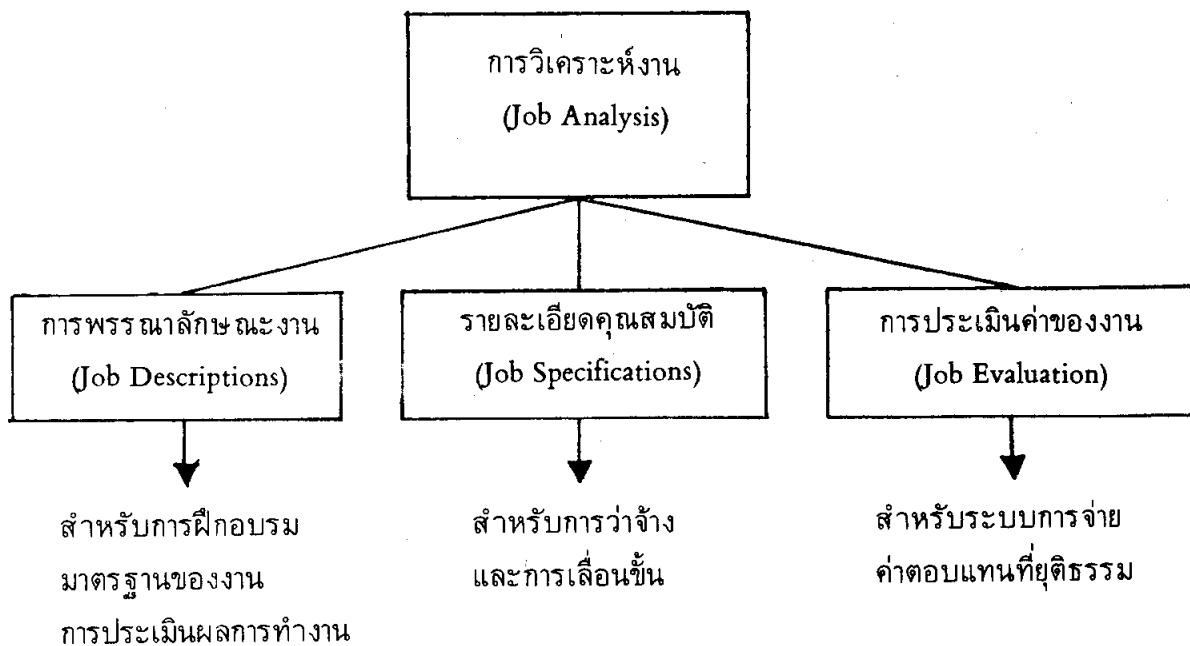


รูป 5-2 ส่วนประกอบของงาน (Job components)

การวิเคราะห์งานเป็นจุดเริ่มต้นของงานที่ฝ่ายบุคลากรจะต้องทำก่อนงานอื่น ๆ The U.S. Employment Service ได้ให้คำจำกัดความว่า การวิเคราะห์งานคือการตัดสินใจ โดยการสังเกตและศึกษา ข้อมูล (ที่ได้ไปสัมผัสหรือลงมือทำเอง) เกี่ยวกับธรรมชาติของงานแต่ละอย่างโดยเฉพาะ งานหลักต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดงาน (job) รวมทั้งทักษะ ความรู้ และความสามารถ ซึ่งต้องการในคนงานแต่ละคน ทำให้งานหนึ่งแตกต่างจากงานอื่น ๆ การวิเคราะห์งานไม่เพียงแต่ศึกษาถึงตัวงานเท่านั้น แต่ยังคงวิเคราะห์สภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมของงาน

ดังนั้นจุดประสงค์ของการวิเคราะห์งานก็คือ

1. ประเมินจุดที่ทำงานว่าเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานอื่นอย่างไร
2. ระบุงานที่จะต้องทำ
3. กำหนดความต้องการเพื่อใช้วัดการทำงานของคนงาน
4. ระบุการป้องกันอันตราย
5. ระบุข้อมูลขั้นพื้นฐานในขบวนการดำเนินงาน
6. ระบุสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ
7. จัดหาข้อมูลที่จะต้องใช้ในการพัฒนาการจัดประเภทงาน
8. ทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีความยินยอมที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับดังกล่าว



รูป 5-3 การวิเคราะห์ที่ส่วนประกอบของงาน
(Job analysis components)

ข้อมูลในการทำการวิเคราะห์งานได้มาจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ คำถามที่ถามในเวลาสัมภาษณ์นั้นควรได้รับคำตอบที่ค่อนข้างแน่นอน เพื่อจะได้ภาพคร่าว ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของคนงานที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์งานจะนำไปใช้ใน 3 ทางดังนี้

1. สำหรับการพรรณาลักษณะงาน
2. สำหรับการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของคนงาน
3. สำหรับการประเมินค่าของงาน

(ตามรูป 5-3)

การพรรณาลักษณะงาน (Job description) เป็นการเขียนอธิบายว่าคนงานจะต้องทำอะไรบ้างในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อของงาน
2. ลักษณะเฉพาะของงานนั้น
3. งานหลักที่จะต้องกระทำ
4. ความสัมพันธ์ของงานกับงานอื่น
5. ทักษะ เครื่องมือ เครื่องอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ และใช้อย่างไร
6. วัสดุและอุปกรณ์ที่ต้องใช้
7. ต้องการทักษะทางด้านกายภาพและจิตใจอย่างไร
8. หน้าที่โดยเฉพาะและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากงาน

การพรรณาลักษณะงานเป็นเครื่องช่วยฝ่ายบริหารในการบรรจุงานขึ้นพื้นฐานและเพื่อฝึกอบรม ประเมินผลงาน และการโยกย้ายคนงาน

รายละเอียดระบุคุณสมบัติของคนงาน (Job specification) เป็นการอธิบายถึงคุณสมบัติของบุคคล ขณะที่การพรรณาลักษณะงานอธิบายถึงงานที่บุคคลจะต้องทำ ซึ่งประกอบด้วย

1. คุณสมบัติทางด้านร่างกาย
2. การศึกษา ความรู้ ความเชี่ยวชาญ
3. ความชำนาญงาน
4. ความถนัด
5. ลักษณะส่วนตัวหรืออุปนิสัยใจคอ

การประเมินค่าของงาน (Job evaluation) เป็นการเปรียบเทียบงานหนึ่งกับงานอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าได้ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่อยู่ยุติธรรม การทำการประเมินค่าของงานทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมมากที่สุดคือแยกงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ และให้คะแนนหรือให้น้ำหนักของส่วนประกอบเหล่านี้ ในที่สุดงานแต่ละงานในกิจการจะถูกประเมินค่าในรูปของส่วนประกอบของงาน ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการให้คะแนนคือ ทักษะ ความรับผิดชอบ ความพยายาม และสภาพแวดล้อมการทำงาน

การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Employee Staffing)

จากการวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่า มีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำและต้องการบุคคลที่คุณสมบัติอย่างไรในการทำงานนั้น ขึ้นต่อมาฝ่ายบุคลากรจะต้องจัดหาบุคคลเข้าทำงาน ซึ่งประกอบด้วยงานหลัก 2 อย่าง คือ การเสาะหาแรงงาน และการคัดเลือก

การเสาะหาแรงงาน (Recruitment) เป็นกระบวนการรวบรวมผู้สมัครงานตามที่มีงานว่างอยู่ในองค์การ จึงไม่มีการคัดเลือกเกิดขึ้น กิจการจะต้องกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อจัดหาคนมาทำงานในตำแหน่งงานที่ว่างลง มิฉะนั้นแล้วงานนั้นก็จะมีตำแหน่งว่างอยู่อย่างนั้น ซึ่งทำให้ขาดกำลังคนที่จะปฏิบัติงาน

แหล่งที่สามารถเสาะหาแรงงานใหม่ ๆ มีดังนี้

1. จากพนักงานปัจจุบัน
- 2.ญาติพี่น้องหรือเพื่อนของพนักงาน
3. พนักงานที่เคยทำงานกับองค์กรมาก่อน
4. ผู้สมัครงานที่เคยมาสมัครงานกับกิจการครั้งก่อน
5. สถาบันการศึกษา
6. โรงเรียนสอนวิชาชีพ
7. องค์กรหรือตัวแทนจัดหางาน
8. สภาพาทแรงงาน

การเสาะหาแรงงานสามารถทำได้โดยวิธีติดต่อส่วนตัว ประกาศโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ นิตยสาร โทรทัศน์หรือวิทยุและอื่น ๆ เมื่อมีการเสาะหาแรงงานและมีผู้มาสมัครงานมากพอแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการคัดเลือก

การคัดเลือกและการบรรจุ (Selection and Placement) จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นก้าวแรกในการคัดเลือกคนงานที่เฉียบแหลม โดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับระหว่างการวิเคราะห์ฝ่ายบุคลากรสามารถดำเนินการคัดเลือกคนงานใหม่และบรรจุเข้าทำงานซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุด ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาใบสมัคร ซึ่งคนงานที่ถูกคัดเลือกจะต้องไม่คำนึงถึงเรื่องเชื้อชาติ เพศ ศาสนา หรืออายุ นั่นคือ กิจการจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายในเรื่องความเสมอภาคหรือการเท่าเทียมกันในการถูกว่าจ้างเข้าทำงาน

1. **แบบฟอร์มใบสมัคร** กิจการส่วนใหญ่ใช้แบบฟอร์มใบสมัครในการที่จะได้ข้อมูลเพื่อเก็บไว้ในแฟ้มเป็นข้อมูลส่วนตัวของคนงาน ข้อมูลในใบสมัครมักจะประกอบด้วย ชื่อ การศึกษา อายุ ที่อยู่และหมายเลขโทรศัพท์

บางที่อาจจะมีประวัติการทำงานในแบบฟอร์มใบสมัคร ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญ นอกจากจะได้ทราบถึงความชำนาญงานและความก้าวหน้าในการทำงานแล้วยังได้รู้ถึงการเปลี่ยนงานบ่อยหรือไม่

แบบฟอร์มใบสมัครและการสัมภาษณ์สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกจากคนที่มาสมัครงานหลาย ๆ คน ดังนั้นคำถามในแบบฟอร์มใบสมัครและการสัมภาษณ์จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งสิ้น บุคคลที่ถูกปฏิเสธในการคัดเลือกเข้าทำงานถ้าพิจารณาตามอายุแล้วอยู่ในช่วงอายุ 40-70 ปี แต่ในปัจจุบันเนื่องจากคนเรามีอายุยืนยาวขึ้น และอายุเฉลี่ยของการทำงานก็เพิ่มขึ้น ดังนั้นกิจการส่วนใหญ่จึงได้เปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องการพิจารณาถึงอายุคนงานให้สูงขึ้นอีก

2. **การสัมภาษณ์เพื่อว่าจ้างเข้าทำงาน** ขั้นตอนต่อไปของการคัดเลือกคือการสัมภาษณ์ จุดประสงค์หลักก็คือการพยายามทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวผู้สมัครให้มากยิ่งขึ้นนอกเหนือจากที่ปรากฏในใบสมัครงาน ผู้สัมภาษณ์พยายามที่จะค้นหาว่าผู้สมัครมีความเหมาะสม อย่่างไรต่อองค์การและมีทัศนคติอย่างไรต่องานด้วย ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถรู้ถึงทัศนคติของผู้สมัครได้จากงานที่เคยทำความสามารถที่แสดงความสามารถของผู้สมัคร บุคลิกภาพส่วนตัว และคุณลักษณะของผู้สมัคร ในการที่จะบรรจุคนเข้าทำงานให้เหมาะสมนั้น ผู้สัมภาษณ์พยายามตัดสินใจด้วยว่างานชนิดใดเหมาะกับบุคลิกของผู้สมัครที่มาแข่งขันกัน

นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังมีความมุ่งหมายนอกเหนือจากการคัดเลือกคือ มีหน้าที่ให้ข้อมูลแก่ผู้สมัครในเรื่องของกิจการ เช่น นโยบายของบริษัทเกี่ยวกับค่าจ้างและการเลื่อนขั้น ชั่วโมงการทำงานและสภาพการทำงาน และทักษะที่กิจการต้องการ

การสัมภาษณ์ขั้นต้นนั้นนิยมกระทำเป็นขั้นตอนแรกของการคัดเลือก ซึ่งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ขั้นต้นเพื่อจะได้ปฏิเสธที่จะรับคนที่สามารถมองเห็นได้ชัดว่าไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างเช่น พิกัด หรือคุณสมบัติบางประการไม่ตรงตามที่กำหนด ปกติแล้วการสัมภาษณ์ขั้นต้นจะกระทำก่อนขั้นตอนกรอกแบบฟอร์มใบสมัคร การสัมภาษณ์โดยทั่วไปจะกระทำในขั้นตอนสุดท้ายเพื่อตัดสินใจรับ หรือไม่รับเข้าทำงาน ดังนั้นการสัมภาษณ์ในตอนนี้จะต้องแน่ใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกมองข้ามไปในการพิจารณาคัดเลือกคือได้มีการพิจารณากันอย่างถี่ถ้วนดีแล้ว

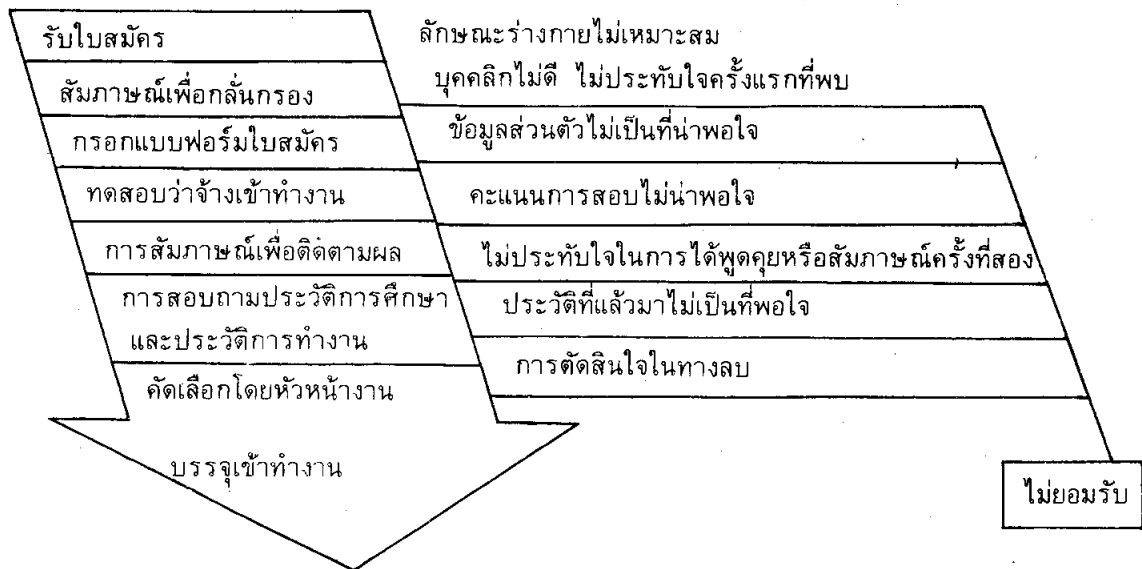
3. การทดสอบในการคัดเลือก ในการคัดเลือกมีการทดสอบอยู่ 2 แบบคือ การทดสอบเชาวน์ปัญญา และการทดสอบความสามารถ

การทดสอบเชาวน์ปัญญา (Aptitude test) เป็นการตรวจสอบว่าบุคคลผู้นั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ การทดสอบเชาวน์ปัญญาและการทดสอบอื่น ๆ เช่น การทดสอบ I.Q หรือการทดสอบบุคคลิกภาพสามารถใช้วัดหรือทดสอบได้ นั่นคือ กิจการสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าคะแนนที่ได้สูงจากการทดสอบสัมพันธ์กับการที่จะทำงานได้ดี การทดสอบเพื่อคัดเลือกที่ไม่ได้รับการเชื่อถือคือมือคด ไม่เพียงแต่เป็นการทดสอบที่ไร้ประโยชน์แล้วยังเป็นการทำผิดกฎหมายในการเท่าเทียมกันของการว่าจ้างเข้าทำงานอีกด้วย

การทดสอบความสามารถ (Ability test) เป็นการตัดสินใจว่าคน ๆ นั้นทำอะไรได้บ้าง ไม่ใช่ดูว่าจะมีความเป็นไปได้ในการทำงานหรือไม่ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การทดสอบพิมพ์ดีด การทดสอบนี้จะสัมพันธ์กับทักษะที่ใช้ในการทำงานนั้น ๆ ความเชื่อถือในการทดสอบความสามารถมีมากกว่าการทดสอบเชาวน์ปัญญา คือ สามารถมองเห็นได้ชัดกว่า

4. การตรวจสอบร่างกาย (The physical examination) กิจการควรจะต้องทราบถึงสภาพร่างกายของพนักงานเพื่อสามารถจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การทำงานต้องยืนตลอดเวลา ใช้สายตามาก ใช้กำลัง หรือใช้หูฟัง

เมื่อก่อนนี้ผู้สมัครมักคาดการณ์ว่าสามารถผ่านการตรวจสอบร่างกายได้ไม่ยากนัก โดยดูแต่สภาพร่างกายว่าอยู่ในลักษณะที่สุขภาพสมบูรณ์ดี แต่การตรวจสอบร่างกายในปัจจุบันบางแห่งใช้เป็นขั้นตอนแรกของการคัดเลือกเพื่อเป็นการป้องกันสิ่งที่ไม่ดีหรือความเสียหายซึ่งมีขึ้นก่อนจะตัดสินใจจ้างบุคคลดังกล่าวทำงาน ไม่เพียงแต่จะกระทบถึงงานแล้วแต่ถ้ามีผลถึงการเลื่อนขั้นและโยกย้ายด้วย ขั้นตอนหรือกระบวนการว่าจ้างทำงานแสดงในรูป 5-4



รูป 5-4 ขบวนการคัดเลือกและว่าจ้างทำงาน
(Selection and employment procedure)

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development)

ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะให้การสนับสนุนการพัฒนาคนงานอย่างจริงจัง งานระดับต่ำเท่าไรยังมีอุปทานของแรงงานมากขึ้นเท่านั้น ตำแหน่งงานที่มีความต้องการคนที่มีทักษะและความชำนาญงานสูงมักจะมีคนมาสมัครงานน้อยหรือขาดคนที่ต้องการเพราะหาได้ยาก

การปฐมนิเทศก์ (Orientation) เป็นการแนะนำหรือทำให้คนงานใหม่เกิดการคุ้นเคยหรือรู้จักนโยบายและการปฏิบัติงานของกิจการ เมื่อมีการปฐมนิเทศก์ ก็จะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลเพื่อไปปฏิบัติงานขึ้นพื้นฐานที่สำคัญ แบบของการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันมาก คือ การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-job training), การฝึกอบรมช่างฝีมือหรือฝึกวิชาชีพ (Apprentice ship training), การฝึกอบรมโดยเลียนแบบการทำงานจริง (Vestibule training)

การอบรมผู้ควบคุมดูแลคนงาน (Supervisory training) เมื่อมีงานเพิ่มขึ้นก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะต้องศึกษาการทำงานของงานนั้น ๆ ผู้ดูแลคนงานต้องตระเตรียมไว้เป็นพิเศษสำหรับคนงานของตน

การอบรมผู้ควบคุมดูแลคนงานเป็นการอบรมผู้นำขั้นพื้นฐานในการปฐมนิเทศก์ การบริหารพฤติกรรมของคน ความรู้ด้านเทคนิคต่าง ๆ และคำแนะนำ คนงานซึ่งมีตำแหน่งสูง ขึ้นมีความต้องการด้านคุณภาพส่วนบุคคลซึ่งต้องติดต่อหรือเข้ากันได้กับคนอื่น คนงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำกลุ่มมักจะได้รับการเลื่อนเป็นผู้ควบคุมดูแลคนงาน ผู้ที่ได้รับการอบรมควรมีเวลาเข้าชั้นเรียน หรือชั้นเรียนต้องจัดขึ้นหลังเวลาการทำงานปกติ หรือบางทีก็กิจการออกค่าเล่าเรียนและตำราเรียนในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในย่านนั้นเพื่อให้คนงานที่จะต้องอบรมได้เข้าเรียนด้วย

การพัฒนาผู้บริหาร (Executive development) ผู้บริหารถูกกำหนดหรือจัดให้มีขึ้น ไม่ได้เกิดขึ้นเอง จริงอยู่ที่เขาเหล่านั้นมีบุคลิกหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำ แต่เขาเหล่านั้นมีความชำนาญงาน รู้เรื่องต่าง ๆ ของกิจการ และได้รับการเลื่อนชั้น จึงพบว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งหรือคนหนึ่งของฝ่ายบริหารของกิจการ การเตรียมการอบรมประกอบด้วยระยะเวลาของงานช่าง สำหรับคนงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และควรจัดอบรมในหลักสูตรที่เป็นทางการด้วย ในมหาวิทยาลัยมีการจัดสัมมนาและปฏิบัติการสำหรับบุคคลที่จะได้รับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงด้วย

การเข้าถึงหรือทราบความต้องการในการฝึกอบรม (Assessing training needs) เป็นที่แน่ชัดว่าการฝึกอบรมและการศึกษาบางอย่างเป็นสิ่งที่ดี การฝึกอบรมและการศึกษาที่มีมากขึ้นยิ่งเป็นการดีกว่า อย่างไรก็ตามกิจการต่างก็พยายามจัดให้มีการฝึกอบรมโดยดูจากความต้องการของคนในกิจการวิธีหนึ่งที่สามารถทราบถึงความต้องการในการฝึกอบรม คือการเปรียบเทียบ การปฏิบัติงานกับมาตรฐานของงานตามคำบรรยายลักษณะงาน ผู้บริหารก็จะได้ทราบถึงแนวทางในการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าและสามารถพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้มีการพัฒนาในการทำงานให้ดีขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ภาระหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายบุคคลอีกประการหนึ่ง คือการประเมินผลการทำงานของคนงานถ้าคนงานไม่ทราบการเปรียบเทียบการทำงานกับสิ่งที่คาดหวังเป็นอย่างไร เขาจะพัฒนาได้อย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่ฝ่ายบุคลากรมักไม่คำนึงถึง เรามักได้ยินเสมอจากผู้บริหารพูดว่า “คนงานก็คงรู้ดีอยู่แล้วว่าต้องทำงานอย่างไร ทำไมจะต้องให้บอกอีก” จากการศึกษาทำให้

ทราบว่าคนงานไม่รู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างไร นอกจากมีการบอกกล่าวอยู่เสมอ ๆ

ผู้บริหารบางคนไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะว่ามันเป็นสิ่งที่ไม่ค่อยน่าชื่นชมนัก มันไม่ง่ายเลยที่จะบอกคนงานว่างานที่ทำอยู่ไม่ดีหรือน่าสงสาร แต่มันเป็นกฎเกณฑ์ และสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องกระทำ ฝ่ายบุคลากรมีหน้าที่ช่วยสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ใช้ในกิจการ ผู้ดูแลควบคุมคนงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงานที่ดูแลอยู่ด้วย

Multiple Rating มีประจักษ์พยานที่ควรพิจารณาว่าการประเมินผลโดยใช้คนในระดับเดียวกันประเมิน แตกต่างอย่างมากกับการประเมินที่ให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูงประเมินและเช่นเดียวกัน การประเมินโดยตัวเองกับให้ผู้บังคับบัญชาประเมินก็แตกต่างกันมาก การประเมินผลโดยตัวเองมักมุ่งในเรื่องความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาจะมีน้ำหนักมากกว่า เช่น ความคิดริเริ่ม ความจงรักภักดี และความรอบรู้ในการทำงานนั้น ๆ

การประเมินผลโดยตนเองนำไปสู่การพัฒนาการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายและเป็นการช่วยประเมินในการชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ แนวโน้มในปัจจุบัน คือการใช้การประเมินผลผสมกันระหว่างการประเมินโดยตนเอง โดยเพื่อนร่วมงาน และโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งจะทำให้สมดุลกัน ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะลดอคติและเพิ่มจุดประสงค์ในการประเมินผลโดยตนเองและเพื่อนร่วมงาน คุณค่าที่สำคัญของการประเมินผลโดยทั้ง 3 ฝ่ายนั้นเป็นการจัดหาข้อมูลของบุคคลที่ถูกประเมินได้มากขึ้น มากกว่าการประเมินผลโดยให้ผู้บังคับบัญชาทำเพียงฝ่ายเดียว

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีประโยชน์อย่างมากในการใช้การประเมินผลจากหลายฝ่าย การเฉลี่ยผลการประเมินจากหลายฝ่ายช่วยลดความอคติที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การที่ผู้บริหารบางคนประเมินที่สูงผิดปกติอาจทำให้สมดุลได้โดยผู้บริหารที่ประเมินผลโดยเน้นเรื่องการทำงานเป็นสำคัญ บุคคลที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวางในการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกประเมินทำให้การประเมินผลดีที่สุดในด้านที่น่าเชื่อถือที่สุด

การเลื่อนขั้น (Promotion) การเลื่อนขั้นคือการเลื่อนตำแหน่งใหม่ของคนงาน ซึ่งทั้งสถานภาพและความรับผิดชอบได้เพิ่มขึ้น การเลื่อนขั้นเป็นประโยชน์แก่กิจการพอ ๆ กับคนงานผู้บริหารรู้ว่าควรจะต้องดูแลปกครองคนงานอย่างมีคุณธรรมได้อย่างไร นั่นคือ คนงานควรทำ

งานที่ทำให้เกิดผลดีที่สุด และต้นทุนในการปฐมนิเทศก์ และฝึกอบรมพนักงานใหม่จะลดลง คนงานจะไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อคนอื่นมีคุณสมบัติที่ดีหรือเหนือกว่า เมื่อคนงานสองคนถูกตัดสินโดยเปรียบเทียบจากความสามารถและการทำงานเป็นหลัก การเลื่อนขั้นจะได้รับคนที่ทำงานกับกิจการมานานกว่า เราเรียกบุคคลดังกล่าวว่ามีอาวุโสกว่า (seniority)

ความก้าวหน้าของงานที่ไม่เกี่ยวกับการย้ายประเภทของงานใหม่เรียกว่า การเลื่อนขั้นในแนวราบ (horizontal promotion) ความก้าวหน้าของคนงานไปยังงานซึ่งมีตำแหน่งและประเภทงานที่สูงขึ้นเรียกว่า การเลื่อนขั้นในแนวระดับ (vertical promotion)

ถ้าผู้บริหารต้องการหลีกเลี่ยงการที่คนงานขาดงานหรือลาออกบ่อย ๆ ก็ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นที่เป็นระบบ คนงานที่ทำงานดีจะไม่พอใจและลาออกถ้าโอกาสความก้าวหน้ามีน้อยหรือถ้าการเลื่อนขั้นไม่ได้ตั้งอยู่บนหลักของคุณธรรม

การโยกย้าย (Transfer) คือการเลื่อนคนงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่น โดยไม่มีการเพิ่มภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบหรือการจ่ายเงิน กิจการส่วนใหญ่พบว่า เป็นความจำเป็นที่ควรจะต้องโยกย้ายคนงาน ถ้าคนงานทำงานที่ได้รับมอบหมายแล้วผลงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ เขาควรจะเปลี่ยนไปทำงานอื่น เมื่อภาระการทำงานหนักว่าบางแผนก หรือเมื่อมีความต้องการหมุนเวียนคนงานเข้าหรือออกจากจุดที่เป็นอันตราย มีบ่อยครั้งที่การโยกย้ายมีความจำเป็นเพราะมีความแตกต่างในระหว่างพนักงาน หรือเพราะว่ามีการขัดแย้งระหว่างคนงานกับหัวหน้างาน คนงานมักถูกโยกย้ายไปยังกลุ่มทำงานใหม่ เพื่อจะได้จัดคนงานในที่ซึ่งมีความต้องการและเหมาะสม

เมื่อการโยกย้ายต้องกระทำขึ้น ผู้บริหารควรจะต้องมีเหตุผลที่ยุติธรรมและจะต้องแน่ใจว่าไม่เป็นผลให้คนงานต้องทุกข์ทรมาน ผู้บริหารควรชี้แจงให้คนงานทราบถึงเหตุผลของการโยกย้ายและเป็นการชั่วคราวหรือถาวร

ค่าตอบแทนคนงาน (Compensation)

รางวัลที่ให้คนงานมีสองแบบ คือ ในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน การจ่ายค่าจ้างเป็นรางวัลในรูปตัวเงิน ซึ่งประกอบด้วยหลายรูปแบบที่จ่าย เช่น การประกันภัย การแบ่งปันกำไร

และบำเหน็จบำนาญ รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินได้แก่ สภาพการทำงานที่ดี การได้รับการยกย่องจากความสำเร็จที่กระทำ และรูปแบบต่าง ๆ ของสวัสดิการจากการทำงาน ในบทนี้จะมุ่งถึงแบบของการจ่ายค่าจ้างในรูปตัวเงิน ถ้าคนงานได้รับค่าตอบแทนต่ำ เขาก็จะเกิดความไม่พอใจ ถ้าคนงานได้รับค่าตอบแทนสูง ผลผลิตของกิจการก็จะมีราคาสูงขึ้นในตลาดการแข่งขัน

ความเสมอภาค (Equity) เรื่องสำคัญในการจ่ายหรือระบบค่าตอบแทนคนงาน คือ ความเสมอภาค ความเสมอภาคคือความคิดเห็นของคนงานต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนว่ายุติธรรม ถ้าระบบการจ่ายค่าตอบแทนถูกมองว่าไม่ยุติธรรม (เช่น คนงานที่เกี่ยวข้องร้านได้รับค่าตอบแทนเท่ากับคนงานที่ทำงานได้ดีกว่า) มันจะมีผลทำให้คนงานที่ขยันหรือทำงานดีลดความมานะพยายามในการทำงานลง

ค่าจ้างและเงินเดือน (Salary and Wages) คนงานส่วนใหญ่จะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างรายชั่วโมง หรือค่าจ้างรายชิ้น เงินเดือนเป็นการเหมาจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปีโดยไม่คำนึงถึงจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างรายชั่วโมง ขึ้นอยู่กับจำนวนของชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างรายชิ้น ขึ้นอยู่กับจำนวนผลผลิตที่ทำได้

เงินเดือน (Salary) ผู้บริหารส่วนใหญ่รวมทั้งคนงานในสำนักงานและคนงานในโรงงานมักได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน เงินเดือนเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงสถานะหรือตำแหน่งงานได้ดีกว่าค่าจ้างรายชั่วโมง อย่างไรก็ตามการจ่ายเงินเดือนเป็นการเหมาจ่าย ซึ่งบางครั้งการทำงานนอกเวลาอาจไม่ได้รับเงินเพิ่ม

ค่าจ้างรายชั่วโมง (Hourly Wages) งานบางชนิดต้องอาศัยความรับผิดชอบของคนงานมากกว่าผลผลิต แท้จริงแล้วมันเป็นไปไม่ได้ที่จะวัดผลผลิตจากการทำงานของคนงานเมื่อคุณภาพสำคัญกว่าเรื่องปริมาณหรือเมื่อคนงานถูกรบกวนบ่อย ๆ การจ่ายค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงสามารถประมาณการจ่ายได้ แต่ข้อเสียของการจ่ายแบบนี้คือส่งเสริมคนงานให้ทำงานน้อยกว่าการทำงานเต็มวันหรือทั้งวัน

ค่าจ้างรายชิ้น (Piece Wages) ภายใต้การจ่ายแบบนี้ การจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นจำนวนที่แน่นอนตามผลผลิตที่คนงานทำได้ หน่วยของการจ่ายขึ้นอยู่กับผลผลิตของคนงานแต่ละคน หรือใช้กับการทำงานเป็นกลุ่มหรือแม้กระทั่งการทำงานทั้งแผนก เป็นการช่วยสนับสนุนคนงานให้ควบคุมดูแลตนเอง ซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมดูแล เมื่อความสำคัญอยู่ที่ปริมาณของงาน ดังนั้นคนงานจึงมีแนวโน้มที่ให้ความสนใจแก่คุณภาพน้อยลง ดังนั้นฝ่ายบริหารจะต้องมีการควบคุมคุณภาพของผลผลิตที่ผลิตได้ด้วย

ค่าจ้างแบบใยแมงมุม (The wage-price spiral) ราคาสินค้าที่สูงขึ้นเป็นผลเนื่องมาจากเงินเฟ้อ ซึ่งเป็นตัวนำไปสู่ที่เราเรียกว่าราคาค่าจ้างที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะคางที่ คือ เมื่อราคาสินค้าสูงขึ้น คนงานมีความต้องการจะรักษาอำนาจซื้อของเขาให้เหมือนเดิม ดังนั้นความต้องการคือค่าจ้างซึ่งเลวลงหรือน้อยลงเพราะสาเหตุของเงินเฟ้อนั้น พยายามให้ได้รับค่าจ้างเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเพื่ออำนาจซื้อจะได้คงเดิม

การขึ้นราคาค่าจ้างคนงานทำให้กิจการต้องเพิ่มราคาสินค้าของกิจการเพื่อจะรักษากำไรไว้ นั่นคือความพยายามที่จะทำให้เกิดการเลื่อนขึ้นไปของค่าจ้างที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคางที่ เช่นค่าจ้างรายชั่วโมงเพิ่มจาก 15 บาทเป็นชั่วโมงละ 18 บาท เนื่องจากค่าของเงินลดหรือเกิดภาวะเงินเฟ้อ ค่าจ้างที่คนงานได้เพิ่มขึ้นไม่ได้ทำให้ซื้อสิ่งของอะไรเพิ่มขึ้น เพราะราคาสินค้าสูงขึ้นตามไปด้วย เนื่องจากค่าแรงคนงานสูง บริษัทก็ขึ้นราคาสินค้า ดังนั้นจึงเกี่ยวพันกันแบบลูกโซ่ ซึ่งที่แท้จริงดูผิวเผินเหมือนค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น แต่อำนาจซื้อเท่าเดิม

แผนการจ่ายเงิน (Payment Plan)

กิจการบางแห่งได้จัดให้มีการจ่ายค่าจ้างโดยเป็นการให้รางวัลคนงานบวกกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานบางอย่าง ซึ่งเรารู้จักกันว่าเป็นการจ่ายค่าแรงแบบจูงใจ (wage incentive plan) ในการจ่ายค่าจ้างแบบนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการคิดค่าจ้างแบบรายชิ้น

แผนการจูงใจ (Incentive plans) แผนการจูงใจใช้ได้เหมาะสมในกรณี

1. เมื่อต้นทุนค่าแรงงานสูงมากในตลาดค่าแรงที่มีการแข่งขัน
2. เมื่อเทคนิคในการผลิตไม่ก้าวหน้าไปเท่าที่ควร

แผนการจูงใจที่รู้จักหรือเป็นที่นิยมมีดังนี้

Taylor Differential Piece Rate Plan มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาการทำงานของคนงานอย่างละเอียด ครั้นแล้วตั้งมาตรฐานของงานซึ่งเป็นมาตรฐานที่โดยเฉลี่ยแล้วคนงานสามารถทำได้
2. ตั้งอัตราค่าจ้างเป็น 2 อัตรา ถ้าคนงานทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานได้รับค่าจ้างอัตราหนึ่ง และถ้าคนงานทำงานได้ตั้งแต่มาตรฐานขึ้นไปจะได้รับค่าจ้างอีกอัตราหนึ่ง

Gantt Task and Bonus System ภายใต้แผนการจ่ายนี้มีอยู่ว่า ถ้าคนงานสามารถทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดและใช้เวลาทำงานน้อยกว่ากำหนด เขาก็จะได้รับโบนัสเป็นเปอร์เซ็นต์ของอัตรามาตรฐาน โบนัสมักจ่ายโดยมีสเกลที่ลาดไป (sliding scale) ผันแปรจาก 15 ถึง 35 เปอร์เซ็นต์ของอัตรามาตรฐาน คนงานที่ทำงานไม่เสร็จตามเวลาก็จะได้ค่าจ้างตามชั่วโมงทำงาน การจ่ายแบบนี้มีลักษณะพิเศษ 2 ประการคือ

1. อัตราการจ่ายโบนัส จะเริ่มเมื่อคนงานทำงานได้ 3 ใน 4 ของมาตรฐานงานที่กำหนดซึ่งวิธีนี้จะช่วยส่งเสริมให้คนงานพยายามทำงานให้ได้ตามมาตรฐานซึ่งส่วนใหญ่ก็สามารถทำได้

2. ผู้ควบคุมดูแลคนงานหรือหัวหน้าคนงานก็มีสิทธิได้รับโบนัสด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโบนัสที่จ่ายให้กับคนงานที่ตนควบคุมดูแล

Halsey and Rowan plans กำหนดเวลาทำงานที่เป็นมาตรฐานขึ้น คือ เวลาดังกล่าวจะทำงานได้เสร็จตามมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าคนงานสามารถทำงานเสร็จ โดยใช้เวลาน้อยกว่ากำหนด คนงานก็จะได้รับโบนัสเป็นเปอร์เซ็นต์ถ้าของเวลาที่ประหยัดได้หรือเวลาที่เหลืออยู่

การแบ่งปันผลกำไรให้คนงาน (Employee profit sharing) คือแบบการจ่ายเงินพิเศษซึ่งจ่ายตามตารางการจ่ายเงินขั้นพื้นฐาน การจ่ายเงินพิเศษแบบนี้คนงานจะได้รับทั่วถึงทุกคน และจำนวนเงินที่จะได้ขึ้นอยู่กับกำไรที่กิจการได้รับ แนวความคิดขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการแบ่งปันกำไรคือการก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างคนงาน และดึงคนงานกับผู้บริหารให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานและบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น การแบ่งกำไรให้คนงานเป็นการทำให้ขวัญกำลังใจของคนงานดีขึ้น ลดจำนวนคนงานร้องทุกข์ลงลดอัตราการหมุนเวียนคนงาน จัดหาความปลอดภัยและความมั่นคงให้คนงานและพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์กิจการ

โปรแกรมการจ่ายส่วนแบ่งกำไรมักทำในหลายรูปแบบ เช่น จ่ายเป็นเงินสด จ่ายเป็นเงินสดแต่นำไปรวมกันตั้งเป็นกองทุน การจ่ายแบบนี้มีหลักอยู่ดังนี้

1. เปอร์เซ็นต์การจ่ายนั้นตายตัวหรือเป็นอัตราที่ค่อย ๆ เพิ่ม
2. กำไรที่จะนำแบ่งปันกำไรก่อนหรือหลังหักภาษี
3. จำนวนกำไรที่จะนำมาแบ่ง

สหภาพแรงงานมีความเห็นต่อการจ่ายแบ่งส่วนกำไรว่าเป็นการส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันระหว่างคนงานด้วยกัน ผู้นำสหภาพขอให้มีการจ่ายนี้ได้ทั่วถึงคนงานทุกคน การจ่ายที่เป็นมาเป็นเพียงกำไรให้รางวัลเนื่องจากผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งมีผลโดยตรงต่อความมั่งคั่งของแต่ละบุคคล เขาารู้สึกว่าการจ่ายค่าแรงจูงใจควรขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากทักษะและความพยายามของแต่ละคน

การจ่ายค่าจ้างตามส่วนแบ่งของผลผลิต (Production sharing plans) การแบ่งส่วนตามผลผลิตคล้ายกับการแบ่งผลกำไรคือ แบบการจ่ายนี้ต้องใช้การประสานงานระหว่างผู้บริหารกับคนงาน แต่มีส่วนที่ดีกว่าการจ่ายตามส่วนแบ่งผลกำไร คือเป็นการแบ่งส่วนที่ประหยัดได้ อันเป็นผลมาจากสามารถลดต้นทุนการผลิตได้ การประหยัดในเรื่องการผลิตไม่ใช่เป็นเพียงปัจจัยที่ตัดสินกำไรของกิจการเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นการจ่ายขึ้นที่จะผูกความพยายามของบุคคลกับผลของการทำงานกลุ่มเล็ก ๆ

Scanlon Plan เป็นแบบของการแบ่งส่วนตามผลผลิตที่รู้จักกันดีที่สุด การจ่ายแบบนี้เป็นการแบ่งส่วนที่ประหยัดได้ให้กับคนงานทั้งหมดสาระสำคัญของโครงการนี้คือ

1. ต้องมีกรรมการจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นคนตัดสินเกี่ยวกับการประหยัดต้นทุน
2. การจ่ายนั้นจ่ายโดยตรงให้คนงานเพื่อเป็นรางวัลสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ

ของการทำงาน

Rucker Share of Production Plan ทั้งกิจการและคนงานมีส่วนในการทำให้ การผลิตดีขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการร่วมมือในการพยายามของคนงานและฝ่ายบริหาร การจ่ายแบบนี้ประกอบด้วยชั่วโมงการทำงานของคนงานทั้งหมด ไม่ใช่เอาแต่เฉพาะเรื่องงานมาตรฐานไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยของผลผลิต แต่ขึ้นอยู่กับการขายต่อต้นทุนแรงงานที่ใช้ผลิตทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเงินที่คนงานได้รับกับค่าทางเศรษฐศาสตร์ของสินค้าที่ได้ผลิต

The Kaiser Long Range Sharing Plan ได้รับความสนใจอย่างมากเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง เนื่องจากมีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์หลาย ๆ อย่าง เป็นการสนับสนุนให้คนงานต่อต้านเครื่องมือใหม่ โครงการนี้จัดหาสิ่งป้องกันการปลดคนงานออก อันเนื่องมาจากการใช้เครื่องจักร เครื่องมือเพิ่มขึ้น ทั้งยังเป็นการสนับสนุนในการลดวัสดุและอุปกรณ์ในการผลิตซึ่งเป็นปัจจัยในการลดต้นทุนผลผลิต กำไรที่ได้ก็นำแบ่งให้กับคนงานทั่วกัน

แต่ที่จริงแล้ว การแบ่งตามส่วนของผลผลิตนั้นเป็นวิธีที่ดีกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงินให้คนงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการประสานงานในการบริหารแรงงาน ในบางกรณี เช่น ภายใต้ Scalon Plan รางวัลเพื่อการแนะนำซึ่งพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตจ่ายให้กับกลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคลซึ่งยอมรับคำแนะนำ โดยเน้นการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การทำงานเป็นกลุ่มทำให้ผลผลิตเพิ่มมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์

สวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ (Fringe Benefits) สวัสดิการและผลตอบแทนอื่น ๆ ได้มีความสำคัญขึ้นมากในช่วงเวลาทศวรรษมาแล้ว มีรูปแบบของสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มขึ้นในแต่ละปี และสัญญาในเรื่องการเจรจาต่อรองกับสหภาพมักเกี่ยวข้องกับสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เท่า ๆ กับการจ่ายค่าจ้างโดยตรง

สวัสดิการในระยะแรกที่มีคือการจ่ายค่าจ้างในวันหยุดนักขัตฤกษ์และวันหยุดพักผ่อน ต่อมาก็จ่ายในรูปแบบการรักษาพยาบาล เงินช่วยตามกฎหมาย การประกันชีวิต การปรึกษาเรื่องการเสียภาษีเงินได้ เงินช่วยค่าอาหารกลางวัน ค่าเล่าเรียนบุตร การลาป่วย การจ่ายเงินช่วยเหลือเมื่อว่างงานและการจ่ายเงินเมื่อครบเกษียณอายุ ธุรกิจในปัจจุบันจ่ายเงินเป็นค่าสวัสดิการและผลตอบแทนอย่างอื่นเฉลี่ยประมาณ 37 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนพนักงานทั้งหมด

Cafeteria type benefits เป็นการเสนอคนงานโดยให้ออกาสเลือกสวัสดิการของตนเอง กิจกรรมมักจัดหาสวัสดิการให้อย่างน้อย ได้แก่ การประกันชีวิตและสุขภาพ การหยุดพักผ่อนประจำปี บำเหน็จบำนาญ คนงานจะหาสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเติมที่ตนต้องการจากเครดิตที่ตนได้รับ

การจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้บริหาร (Compensation for Management) ทุกวันนี้แผนการจ่ายค่าแรงสูงใจสำหรับคนงานไม่ค่อยได้รับความนิยมเหมือนเมื่อสองทศวรรษที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม แผนการสูงใจสำหรับผู้บริหารได้รับความนิยมมาก จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่าสำหรับผู้บริหารนั้นการจ่ายค่าตอบแทนต้องสูงใจเป็นอย่างมากสำหรับบริการที่เหนือกว่าเมื่อเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาถึงผู้จัดการ 500 คนในทุกระดับ ซึ่งครอบคลุมองค์การหลาย ๆ ประเภทแสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่สนใจว่าเงินเดือนของเขาถูกแบ่งเป็นเงินสดและสวัสดิการอย่างไร ปกติแล้วสวัสดิการและผลตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือนนั้นไม่ต้องเสียภาษี ดังนั้นถ้าสวัสดิการที่ได้รับยิ่งมากกว่าเงินเดือนที่รับเท่าไร ภาษีนี้จะต้องจ่ายก็น้อยลงตามลำดับ

The Stock Option Plan เป็นแผนการเป็นเจ้าของหุ้น ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือในการให้รางวัลแก่ผู้บริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก ภายใต้โครงการนี้ ผู้บริหารจะได้รับอนุญาตให้ซื้อหุ้นของบริษัทที่ออกขายในอนาคต ในราคาตลาด ตามแผนการนี้แสดงว่ากิจการสามารถชักชวนคนงานหรือพนักงานที่มีคุณค่าให้คงทำงานอยู่กับกิจการต่อไป

แต่แบบของการให้สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ อาจไม่เหมาะกับผู้บริหารระดับสูงทุกคนไป เพื่อให้สนองความต้องการของกลุ่มผู้บริหารจึงมีวิธีการจ่ายค่าจ้างที่นิยมใช้เรียกว่า cafeteria wage payment ตามแผนนี้มีแบบของสวัสดิการและผลประโยชน์อยู่หลายแบบ ซึ่งจัดไว้พร้อม และผู้บริหารก็ยอมให้เลือกแบบตามที่เห็นว่ามีความคุ้มค่ามากที่สุดสำหรับผู้บริหาร

การบำรุงรักษาคนงาน (Employee Maintenance)

การบำรุงรักษาคนงาน คือรูปแบบของกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่ต้องการใช้ในการบำรุงรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ซึ่งจะกล่าวถึงเรื่องของสุขภาพ ความปลอดภัย ขวัญกำลังใจ การขาดงานและอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของคนงาน

สุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน (Employee Health and Safety)

สุขภาพ (Health) คนงานที่รู้สึกไม่ค่อยสบายจะทำงานไม่ค่อยได้ผลดีหรือที่เรียกว่า คุณภาพต่ำ กิจการส่วนใหญ่ยังคงรักษาให้มีการบริการด้านสุขภาพเป็นอันดับแรก เป็นความรู้สึกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจสำหรับผู้บริหารที่จะสนใจในสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ของคนงาน

โครงการด้านสุขภาพที่สมบูรณ์ซึ่งจัดขึ้นเป็นอันดับแรกได้แก่ บริการด้านสุขภาพพื้นฐานด้านสายตา การ X-rays การตรวจร่างกายตามช่วงเวลา และแม้กระทั่งการให้คำปรึกษาด้านจิตวิทยาและพลังจิต นอกจากนั้นยังให้ความสนใจต่อสุขภาพอนามัยและแสงสว่าง ความร้อนที่เพียงพอความปลอดภัยและอนามัยโรงงาน ความเจ็บป่วยมีผลทำให้สูญเสียเวลาที่ใช้ในการผลิตของคนงานไป 2 เปอร์เซ็นต์เหลือ 8 เปอร์เซ็นต์จากกำลังคนงานทั้งหมด ดังนั้นโปรแกรมด้านสุขภาพอนามัยอย่างพอเพียง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ปัญหาด้านสุขภาพอนามัยที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันที่คนงานประสบอยู่ คือ โรคพิษสุราเรื้อรังและการติดยาเสพติด กิจการส่วนใหญ่จึงจัดให้มีหน่วยให้คำปรึกษากับคนงานที่มีปัญหาดังกล่าวขึ้นเพื่อช่วยเหลือคนงาน

ความปลอดภัย (Safety) การมีระบบความปลอดภัยที่ไม่ดีในองค์กรเป็นผลทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง อุบัติเหตุทำให้คนงานได้รับอันตรายหรือบาดเจ็บต่อร่างกาย รวมทั้งมีผลเสียหายต่อเครื่องมืออุปกรณ์และวัสดุที่ทำการผลิต โรงงาน วัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปด้วย บางครั้งการบาดเจ็บที่เกิดขึ้นทำให้คนงานอื่นต้องเสียเวลาทำงานไปด้วยเช่นเดียวกับคนที่ได้รับบาดเจ็บ

มีผู้กล่าวว่าต้นทุนจริงที่เกิดจากการเกิดอุบัติเหตุเปรียบเสมือนก้อนน้ำแข็ง คือมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ด้วย ส่วนใหญ่แล้วมักจะซ่อนเร้นอยู่ภายใต้ผิวพื้นที่เราเห็น ซึ่งค้นพบและวัดจากการที่ต้องศึกษาอย่างจริงจัง ตัวอย่างเช่นต้นทุนที่ซ่อนเร้นหรือไม่สามารถมองเห็นได้จากการที่ผู้บริหารต้องเสียเวลาในการรวบรวมข้อมูลและรายงานอุบัติเหตุให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และทำให้เสียประสิทธิภาพในการผลิตไปด้วย อีกตัวอย่างหนึ่งคือเมื่องานที่ก่อให้เกิดความเสียหายเพราะสูญเสียเวลาทำการผลิต และต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนงานใหม่

ได้มีการทำวิจัยเป็นจำนวนมากเพื่อทราบถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในทางอุตสาหกรรม และมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะหาวิธีการป้องกัน โดยสรุปแล้วมีสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ประการที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุคือ

1. ลักษณะนิสัยส่วนตัวและกิริยาท่าทางของคนงาน
2. ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับส่วนตัวคือการขาดเทคนิคในการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน

ความบกพร่องในทางส่วนตัวตามข้อหนึ่ง คือคนงานขาดความรู้ กิริยาท่าทางที่ไม่ถูกต้อง ความบกพร่องทางร่างกาย ความสะเพร่าในการทำงาน เป็นต้น ส่วนการขาดเทคนิคในการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานตามข้อสองคือ แสงสว่างและการระบายอากาศไม่ดีพอ เครื่องมือมีการออกแบบที่ไม่ถูกต้อง เทคนิคในการจัดการวัตถุดิบไม่ดีพอ การป้องกันความปลอดภัยที่จะเกิดอันตรายจากเครื่องจักรไม่ดี เป็นต้น ดังนั้น อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นจากสาเหตุของคนงานเองหรือเกิดจากฝ่ายนายจ้าง

การวางแผนเพื่อความปลอดภัยจำเป็นจะต้องมีดังนี้

1. กำหนดนโยบายและมาตรฐานความปลอดภัย
2. ดำเนินการตรวจสอบความปลอดภัย
3. ใช้เทคนิคทางด้านการผลิตที่ทันสมัยเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเครื่องมืออุปกรณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
4. ฝึกสอนให้คนงานมีความรู้สึกกระตือรือร้นเห็นความสำคัญในเรื่องความปลอดภัย
5. บังคับให้คนงานปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับเรื่องความปลอดภัย

กิจการธุรกิจสมัยปัจจุบันได้ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการให้ความรู้เรื่องความปลอดภัย และการบังคับให้ปฏิบัติตาม คือแสดงสถิติการเกิดอุบัติเหตุ ติดโปสเตอร์ วารสารของโรงงาน ประชุมสัมมนาเป็นกลุ่มหรือแต่ละบุคคล ภาพยนตร์ การฝึกอบรม วิธีการใช้เครื่องมือป้องกัน อัคคีภัยและหนังสือคู่มือบอกกฎข้อบังคับเรื่องความปลอดภัยและการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืน

ในประเทศไทยเป็นหน้าที่ของกองควบคุมโรงงานกระทรวงอุตสาหกรรมที่จะต้องดูแลควบคุมโรงงานให้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในเรื่องความปลอดภัย

ขวัญกำลังใจ (Morale) ขวัญกำลังใจสามารถมีผลสะท้อนต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพราะฉะนั้นจึงมีความสำคัญต่อฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านของบุคลากร การวิจัยแสดงผลออกมาว่าการขาดงานและการหมุนเวียนของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดจากขวัญกำลังใจของพนักงานมากกว่าที่จะเกิดจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

ขวัญกำลังใจคือความรู้สึกที่บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนงานมีต่องานที่ตนทำต่อเพื่อนร่วมงานและต่อบริษัท ถ้าลูกจ้างมีความรู้สึกว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ได้รับเงินเดือนเพียงพอ และสภาวะการทำงานดีแล้วก็จะมีขวัญกำลังใจสูง ลักษณะท่าทีของลูกจ้างเปรียบเสมือนขวัญกำลังใจเช่นเดียวกัน ลักษณะท่าทีของลูกจ้างซึ่งเป็นเครื่องชี้ว่ามีขวัญกำลังใจดี มีดังนี้

1. การหมุนเวียนของลูกจ้างมีอัตราต่ำ
2. ความตึงเครียดมีน้อยหรือไม่มีการขู่เข็ญที่จะสไตรค์
3. มีความต้องการที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายของบริษัท
4. การประเมินสภาวะและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานในระดับสูง
5. มีระดับการผลิตที่สูงและมีข้อขัดข้องในการทำงานน้อยที่สุด
6. ประจักษ์พยานของการร่วมมือกันจากคนงาน (สหภาพแรงงาน)

ลักษณะท่าทีที่ตรงข้ามกันกับที่กล่าวนี้เป็นการแสดงถึงขวัญกำลังใจที่ต่ำของคนงาน ขวัญกำลังใจเป็นผลมาจากการรวมกันของลักษณะท่าทีที่สลับซับซ้อน เช่นความรู้สึกส่วนตัวและความลำเอียงของคนงาน การประเมินมูลค่าตัวเองของคนงาน สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรม ความมั่นคงของงาน สุขภาพทางร่างกาย การมีอารมณ์ที่มั่นคง สิ่งที่เคยคาดหวังว่าจะได้รับจากงาน และการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและคนงาน

การขาดงานและการหมุนเวียนของคนงาน (Absenteeism and Turnover)

การขาดงาน คือความล้มเหลวอย่างหนึ่งของคนงานที่จะมาปฏิบัติงานตามตารางเวลาการทำงาน

ที่บริษัทกำหนดไว้ ความเบื่อหน่ายเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงานขึ้น จากการศึกษาได้แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างการขาดงานและขวัญกำลังใจ การขาดงานที่มีมากเป็นสิ่งที่ชี้ถึงการมีขวัญกำลังใจที่ต่ำ

ในบางครั้งฝ่ายบริหารใช้อัตราการขาดงานเป็นเครื่องชี้ถึงระดับของขวัญกำลังใจ ถ้าลูกจ้างซึ่งต้องทำงาน 25 วันต่อหนึ่งเดือนแต่ขาดงานเสีย 3 วันจากวันที่ต้องทำงานทั้งหมด 25 วันนี้ อัตราการขาดงานจะเท่ากับ 3/25 หรือ 12 เปอร์เซ็นต์ โดยการใช้วิธีการเดียวกันนี้ อัตราการว่างงานของแผนกหนึ่งหรือของทั้งองค์การก็สามารถคำนวณขึ้นมาได้ ในบางครั้งมีการคำนวณอัตราการว่างงานแยกไปตามกลุ่มต่าง ๆ ของลูกจ้างตามอายุ เพศ ระดับของงาน เป็นต้น การวิเคราะห์เช่นนี้ทำให้ง่ายยิ่งขึ้นที่จะทราบถึงสาเหตุของการว่างงาน

จากการศึกษาการว่างงานแสดงออกมาดังนี้

1. การขาดงานจะมีมากที่สุดในวันจันทร์และวันก่อนหน้าและภายหลังวันหยุด
2. ผู้หญิงมีการขาดงานน้อยกว่าผู้ชาย
3. คนงานที่มีอายุมากมีการขาดงานน้อยกว่าคนงานที่มีอายุน้อยกว่า
4. หัวหน้างานมีการขาดงานน้อยกว่าคนงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง
5. นโยบายการจ่ายค่าจ้างให้ในวันที่มีการลาป่วยไม่ได้ช่วยเพิ่มการขาดงานเมื่อมีช่วงเวลารอคอย 1 หรือ 2 วัน ก่อนหน้าเริ่มการจ่ายค่าจ้างในวันที่มีการลาป่วย

การหมุนเวียนของคนงานก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีการหมุนเวียนของคนงานสูงก็เป็นเครื่องชี้ถึงความพอใจในการทำงานที่ต่ำหรือมีขวัญกำลังใจต่ำ คนเราจะออกจากงานเมื่องานนั้นไม่ได้ทำให้เขาเกิดความพอใจ การหมุนเวียนในอัตราที่เป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่ยอมรับกัน และถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการยอมรับคนงานใหม่เข้ามาซึ่งบุคคลพวกนี้นำเอาความคิดใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานใหม่เข้ามาซึ่งคนงานเก่าไม่มี แต่ก็หากการหมุนเวียนมีมากเกินไปก็จะมีผลทำให้ต้องรับคนงานใหม่เข้ามาอันทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดคัดเลือกและฝึกอบรมสูง

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้บริหารงานบุคคล จะให้คำแนะนำมากกว่าที่จะออกคำสั่งต่อหัวหน้าของแผนกอื่น ๆ

งานในด้านบุคลากรรวมถึง

การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

การฝึกอบรมและการพัฒนา

การประเมินผล

การจ่ายค่าตอบแทน

การบำรุงรักษา

หน้าที่ด้านบุคลากรของธุรกิจคือความพยายามที่จะเลือกลูกจ้างที่ถูกต้อง และจัด
ลงไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม และเก็บรักษาเสมือนเป็นสมาชิกที่น่าพึงพอใจของกิจการ

ก่อนหน้าที่จะมีการจ้างคนงาน จะต้องมีการวิเคราะห์งานและจัดเตรียมรายละเอียด
ระบุคุณสมบัติของผู้ที่จะมาทำงานและคำบรรยายลักษณะงาน

การฝึกอบรมคนงานและการพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อช่วยให้กิจการมีคนงานที่มีคุณ
ค่ามากขึ้น

การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และอัตราการจ่ายที่มีโครงสร้างเป็นรูปร่างหรือแบ่ง
เป็นส่วนต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้รวมถึงการจัดการจ่ายค่าตอบแทน
ในรูปแบบของสวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ

การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจให้คนงานในปัจจุบันไม่ค่อยเป็นที่นิยมเหมือนเมื่อก่อน แต่
การจ่ายค่าแรงแบบจูงใจกลับมีความสำคัญอย่างมากต่อผู้บริหาร

การบำรุงรักษาคนงานช่วยลดการขาดงานและการหมุนเวียนเข้าออกของคนงานขวัญ
กำลังใจของคนงานเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารบุคคลต้องบำรุงรักษาไว้

ในการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของการทำงาน ต้องรวมถึงสุขภาพอนามัยและ
ความปลอดภัยของคนงาน

ขวัญกำลังใจของคนงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อ
คนงานรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรมและสภาพการทำงานดี ขวัญกำลังใจของคนงานจะสูง

การขาดงานที่มึ่น้อยและการหมุนเวียนของคนงานต่ำเป็นเครื่องชี้ว่าขวัญกำลังใจของ
คนงานดี