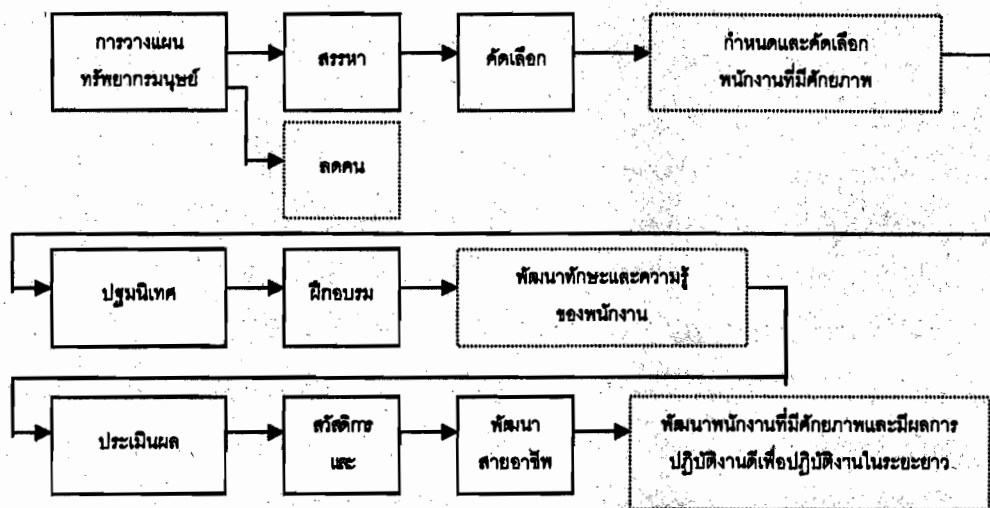


บทที่ 12

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หรือในสมัยใหม่ เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือ การจัดหาคนมาทำงานและบำรุงรักษาหรือเป็นการระบุนความต้องการในกำลังแรงงาน (Workforce) การจัดดูแลคนที่ได้มาและการสรรหา (recruiting) การคัดเลือก การวางตำแหน่ง การส่งเสริม การประเมินผล การวางแผนงานอาชีพ การจ่ายเงินชดเชย และการฝึกอบรมบุคลากร

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์



กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM process) เป็นกิจกรรมที่สำคัญในการจัดคนเข้าทำงานและดำรงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับสูง โดยมี 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Planning)

เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารได้มีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตามแนวความคิดแบบระบบ (System approach) ในการจัดบุคคลเข้าทำงาน การวางแผนของกิจการและองค์การนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของงานจัดหานักคนทำงาน และคุณภาพของผู้จัดการที่ ต้องการ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับงานที่สำคัญนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายอย่าง ขั้นตอนที่สำคัญ

ประการหนึ่ง คือ การกำหนดคนที่จะต้องหามาโดยการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งสามารถทำได้โดยใช้ inventory chart

System approach ใช้สำหรับการบริหารทรัพยากร เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การบรรจุคนเข้าประจำตำแหน่ง การแนะนำและควบคุม :

- การวางแผนของกิจการเป็นพื้นฐานของการจัดองค์การเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกิจการ
- การเสนอ และการคาดประมาณโครงสร้างองค์การ กำหนดถึงจำนวนและประเภทของผู้จัดการที่จำเป็น
- จำนวนเปรียบเทียบกับจำนวนที่หามาได้โดยใช้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง
- แหล่งของบุคลากรจากภายนอกและภายใน
- การประเมิน กลยุทธ์งานอาชีพ การฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อดูแลรักษาแหล่งภายใน
- มีความเกี่ยวข้องกับการชี้แนะ (ผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี) การควบคุม (ป้องกันการเบี่ยงเบนที่ไม่ต้องการ)

การวางแผนบุคลากรจะต้องเข้าใจตำแหน่งนั้นว่ามีรายละเอียดอย่างไร เทคนิคอันหนึ่งที่ใช้คือการวิจัยงาน (Job Analysis) คือ เข้าใจถึงงานแต่ละอันในรายละเอียดและบุคคลที่จะทำงานนั้นๆ ซึ่งประกอบด้วยคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) ซึ่งเป็นลำดับของกิจการใด กิจกรรมหนึ่งของงานที่ต้องกระทำเพื่อให้แล้วเสร็จ และรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน (Job specification) เป็นการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่ควรจะได้รับการว่าจ้างให้ทำงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะขั้นตอนต่อมาคือ การพยายามหาความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยตรวจสอบจากวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำโปรแกรมกำลังคนในอนาคต เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรโดยการพยากรณ์อุปทานของแรงงานในอนาคต

2. การสรรหาบุคคล (Recruitment) และลดกำลังคน (Decruitment)

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการของการกำหนดพื้นที่หลักแหล่ง และดึงดูดความสามารถของบุคคลให้มาสมัครงาน

การลดกำลังคน (Decruitment) เป็นเทคนิคในการลดอุปทานด้านแรงงานภายในองค์กร แหล่งแรงงานผันแปรและสะท้อนให้เห็น

- ตลาดแรงงานท้องถิ่น
- แบบหรือระดับของตำแหน่ง
- ขนาดขององค์กร

แหล่งงานที่สำคัญในการเสาะหา คือ การเสาะหาแหล่งภายใน การโฆษณา การอ้างอิงจากพนักงาน ตัวแทนจ้างงานของรัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา บริหารช่วยจ้างงานชั่วคราว และคู่สัญญาจ้างงานอิสระ

การลดกำลังคน ประกอบด้วย การไล่ออก การปลดออก การโยกย้าย การลดเวลาทำงาน การเกษียณอายุก่อนเวลา และการจัดแบ่งงานกันทำ

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ตามสถานการณ์การบรรจุบุคลากร ต้องยึดกฎโอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมกัน (equal employment opportunity laws - EEO) โดยที่จะไม่มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น การต่อต้านกลุ่มคนส่วนน้อยหรือผู้หญิง นอกจากนี้ยังต้องประเมินผลดีและผลเสียของการส่งเสริมคน จากภายในองค์กรหรือจากภายนอก

3. การคัดเลือก (Selection)

เป็นกระบวนการในการกลั่นกรองผู้ที่มีมาสมัครงาน เพื่อได้คนที่เหมาะสมที่สุดมาทำงาน นอกจากนั้น เป็นการวางแผนความต้องการเพื่อการบริหารอย่างละเอียดลึกซึ้ง เป็นพื้นฐานที่สำคัญตามความต้องการของตำแหน่งงาน

การคัดเลือกเป็นการพยากรณ์หรือการคาดการณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีผลออกมา 4 อย่าง คือ

1. การตัดสินใจที่ถูกต้อง (ปฏิเสธคนไม่ดี)
2. การยอมรับข้อผิดพลาด
3. การปฏิเสธข้อผิดพลาด
4. การตัดสินใจที่ถูกต้อง (ยอมรับคนดี)

ในการออกแบบงานนั้นผู้ประกอบการจะต้องดูด้วยว่าขอบเขตของงานนั้นมีความเหมาะสม ตำแหน่งงานจะรวมถึงว่างานนั้นเป็นงานที่จะต้องทำเต็มเวลา งานที่อาศัยความท้าทายและมีผลในแง่ของรายละเอียด หน้าที่ที่ทำ และความสัมพันธ์ งานที่สามารถออกแบบสำหรับแต่ละบุคคล หรือสำหรับเป็นกลุ่ม ด้านแนวคิดในด้านของทักษะ (Skills) ด้านต่างๆ เช่น ทักษะทางด้านเทคนิค ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านแนวความคิดและการออกแบบทักษะ หรือความสันทัดจะมีการผันแปรไปตามระดับต่างๆ ในการเรียงลำดับขั้นตอนขององค์การ ความต้องการของตำแหน่งควรต้องสอดคล้องกับทักษะและคุณสมบัติของแต่ละบุคคล ความสอดคล้องนี้เป็นสิ่งสำคัญในการคัดเลือก

ข้อผิดพลาดในการคัดเลือกสามารถชักนำไปสู่ความเป็นจริงในหลักการของ Peter ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไปอยู่ในระดับความสามารถของตัวเอง ถึงแม้ว่าจะมีข้อแนะนำจากหลายๆ ฝ่ายว่าการตัดสินใจคัดเลือกควรขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่ตำแหน่งนั้นสังกัดอยู่

ความตรง (Validity) คือ การพิสูจน์ว่าความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องมือในการคัดเลือกกับเกณฑ์ที่ใช้เข้ากันได้ดี

ความเที่ยง (Reliability) คือ ความสามารถของเครื่องมือที่ใช้คัดเลือกสามารถวัดสิ่งเดียวกันได้อย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการคัดเลือกควรประกอบด้วย การสัมภาษณ์ การทดสอบ และใช้ศูนย์การวัดผล เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พอใจและการหมุนเวียนเข้าออกจากคนงาน กิจกรรมควรให้ความมั่นใจแก่พนักงานใหม่ เพื่อให้รู้จักและคุ้นเคยกับคนงานอื่นๆ ในองค์กร

เครื่องมือในการคัดเลือก (Selection Devices) ได้แก่

1. แบบฟอร์มใบสมัคร
2. การทดสอบข้อเขียน
3. การทดสอบความรู้ความสามารถโดยลงมือปฏิบัติจริง เช่น การศึกษา ความรู้ ทักษะ และความชำนาญ
4. การสัมภาษณ์
5. การตรวจสอบหลักฐานและข้อมูลของผู้สมัคร
6. การตรวจร่างกาย

4. การปฐมนิเทศ (Orientation)

ต้องการแนะนำพนักงานใหม่ เพื่อให้รู้จักและคุ้นเคยกับองค์กร

วัตถุประสงค์หลักของการปฐมนิเทศ ได้แก่

- การลดความกระวนกระวายใจในเบื้องต้น
- ทำให้พนักงานใหม่คุ้นเคยกับงาน สถานที่ทำงานและองค์กร
- ทำให้คนเก่ากับคนใหม่ปรับตัวเข้าหากัน

โปรแกรมปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการค่อนข้างมีความสำคัญต่อองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการที่จะทำให้พนักงานใหม่เกิดความมั่นใจ ว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรจะราบเรียบ และไม่เครียดมากเกินไป

5. การฝึกอบรม (Training)

เป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากร ซึ่งจะ使他เหล่านั้นมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนของการฝึกอบรม ได้แก่

1. หาความต้องการในการฝึกอบรม

2. ออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม
3. การนำโปรแกรมฝึกอบรมไปใช้
4. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม

การพัฒนาผู้บริหาร เกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าของผู้บริหารในการเรียนรู้วิธีการที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปออยครั้งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับโครงการพัฒนา การพัฒนาองค์การ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นวิธีการที่เป็นระบบ การรวมกัน และมีแบบแผนเพื่อทำให้องค์การทั้งหมด หรือหน่วยงานขององค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำจำกัดความและขอบเขต :

- การพัฒนาผู้บริหาร ระยะเวลาโปรแกรมการพัฒนาในอนาคตและความก้าวหน้า ซึ่งบุคคลพยายามเรียนรู้ว่าจะบริหารอย่างไร
- การฝึกอบรมในระยะสั้น ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- การพัฒนาองค์การ จะเป็นในรูปแบบของระบบ การรวมกันและใช้วิธีการวางแผนเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของกลุ่มบุคคล และขององค์การทั้งสิ้น หรือเฉพาะหน่วยหนึ่งขององค์การที่มีความสำคัญ
- การพัฒนาผู้บริหารจะให้ผลดีควรใช้วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างมีระบบ

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการฝึกอบรม :

1. ความต้องการขององค์การ
 - จุดมุ่งหมายของกิจการ
 - การสรรหาผู้บริหาร
 - อัตราการหมุนเวียนเข้าออก
2. ความต้องการในการดำเนินงานและงานในตัวของมันเอง
 - คำบรรยายลักษณะงาน
 - มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. ความต้องการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล
 - การประเมินผลการทำงาน
 - การทดสอบและการสำรวจ
4. งานในปัจจุบัน
 - เปรียบเทียบการทำงานที่เป็นจริงและที่ที่ต้องการ

5. งานในขั้นต่อไป

- เปรียบเทียบความสามารถในปัจจุบันกับความต้องการของงานในขั้นต่อไป
- การเตรียมตัวอย่างมีระบบสำหรับงานใหม่ที่จะได้รับมอบหมาย

6. ความต้องการในอนาคต

- การคาดการณ์ความสามารถใหม่ที่จะต้องใช้กับงานในขั้นต่อไป
- การรวมกันของการวางแผนการฝึกอบรม

วิธีการพัฒนาผู้บริหาร (manager development) :

1. On the job training เป็นการฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน

- ความก้าวหน้าตามที่ได้วางแผนไว้
- การสับเปลี่ยนงาน
- การเป็นผู้ช่วยในตำแหน่งงานหนึ่ง
- การเลื่อนขั้นชั่วคราว
- คณะกรรมการขึ้นต้น
- การสอนและฝึกหัด

2. Internal and external training เป็นการฝึกอบรมภายในและภายนอก

- การฝึกอบรมที่มีต่อความรู้สึก (Sensitivity training)
- โปรแกรมการจัดประชุม (Conference programs)
- โปรแกรมฝึกอบรมจัดโดยมหาวิทยาลัย (University management program)
- การสอบโดยการอ่าน โทรทัศน์ และวิดีโอ แบบจำลองทางธุรกิจ แบบฝึกหัดที่ทำให้เกิดความชำนาญ และ expert system (ES)

6. การประเมินผลและการโยกย้าย

การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจากหลักฐานที่เชื่อถือได้ แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างจุดมุ่งหมาย ของการประเมินผลที่ได้กำหนดไว้กับวิธีการที่ใช้วิธี ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสาเหตุของความไม่พอใจ การประเมินผลสามารถใช้วัดการปฏิบัติงานว่า ได้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามแผนที่ไว้วางใจ และการทำงานของผู้บริหาร การที่บุคคลผู้นั้นสามารถ ดำเนินงานในกิจการด้านการจัดการได้ดีเยี่ยมแค่ไหน วิธีการประเมินผลแบบดั้งเดิม พยายามวัด ลักษณะของบุคลิกภาพเป็นหลักสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผล คือ :

- การพัฒนาทางการบริหาร

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาการปฏิบัติงาน
- การพิจารณาค่าตอบแทน
- การชี้ให้เห็นถึงความสามารถ
- ข้อมูลย้อนกลับ
- การวางแผนกำลังคน
- การติดต่อสื่อสาร

วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลผู้บริหารกับวัตถุประสงค์ที่พิสูจน์ได้ โดยการใช้การพิจารณาหลักการบริหารตามวัตถุประสงค์ (MBO) ตามวิธีการนี้เป็นการดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของผู้บริหารและจุดมุ่งหมาย อีกทั้งคนเราจะทำงานได้ดีหรือเลวขึ้นอยู่กับโชคหรือปัจจัยที่เขาเหล่านั้นควบคุมได้ ดังนั้นวิธีการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์จึงเป็นการช่วยเพิ่มการประเมินผลของผู้บริหารอีกด้วย นั่นคือเป็นการประเมินว่าผู้บริหารเหล่านั้นได้ปฏิบัติอย่างไรใน กิจกรรมหลักของการบริหาร

การทบทวนการประเมินผลมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธี คือ :

1. การประเมินผลอย่างละเอียดที่เป็นทางการ จะบ่อยครั้งแค่ไหนขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการปฏิบัติของกิจการ
2. การทบทวนความก้าวหน้าหรือเป็นไปตามระยะเวลา เป็นการทบทวนอย่างสั้นหรือไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมวิธีแรก
3. ใช้เป็นเครื่องมือที่ต่อเนื่องกันไปของการทำงาน

จุดแข็งของการประเมินต่อจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและพิสูจน์ได้ :

- การดำเนินงาน สิ่งที่ได้กระทำในฐานะผู้จัดการ
- การประเมินจุดมุ่งหมายช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคต
- บรรยากาศความร่วมมือของผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

จุดอ่อนของการประเมินต่อจุดมุ่งหมายที่เป็นจริงและพิสูจน์ได้ :

- การบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือไม่บรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยไม่เป็นความผิดของผู้ใด
- การเน้นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน อาจมองข้ามถึงความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละอย่าง

- มีการประเมินผลการดำเนินงานเพียงอย่างเดียว แทนที่จะเป็นการประเมินความสามารถในการบริหาร

7. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ (Compensation and Benefits)

จุดมุ่งหมายของการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมก็เพื่อเป็นการดึงดูดใจ และสรรหาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะช่วยองค์กรได้บรรลุภารกิจหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสภาพการณ์

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน มีดังนี้

1. Skilled – based pay เป็นระบบการจ่ายค่าจ้างตอบแทนพนักงาน โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ หรือทักษะของพนักงาน
2. ค่าจ้างหรือเงินเดือนส่วนเพิ่ม (Wage and salary add – on) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มจากคุณวุฒิหรือความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ในการทำงานสูง หรือเป็นอาชีพที่ขาดแคลน หรือมีความสามารถพิเศษ
3. ค่าแรงจูงใจ (Incentive pay) เป็นการจ่ายค่าจ้างเพิ่มในกรณีที่ทำงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนด หรือเป็นค่าจ้างที่ได้ตั้งไว้เพื่อจูงใจพนักงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เช่น ค่าธรรมเนียม (Commission) จากการขาย โบนัสด ฯลฯ
4. ผลประโยชน์อื่น ๆ และบริการ (Benefits and Services) เป็นค่าตอบแทนที่ให้พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างประจำหรือค่าจ้างจูงใจซึ่งอาจเป็นรูปตัวเงิน หรือไม่ก็ได้ เช่น ค่าอาหาร ค่ารถ วันหยุดพักผ่อน วันลา การยกย่องจากองค์กรภายใน และภายนอก ฯลฯ

8. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

เป็นลำดับขั้นของตำแหน่งงาน ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะต้องครอบครอง ระหว่างช่วงชีวิตการทำงานของบุคคลอื่น

โดยทั่วไปองค์กรจะออกแบบโครงการพัฒนาอาชีพ เพื่อช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึงเป้าหมายของงานอาชีพนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปทำให้แนวคิดด้านการพัฒนาอาชีพเปลี่ยนแปลงไป ด้วย ซึ่งหลักสำคัญนั้นอยู่ที่แต่ละบุคคลในการเลือกทำงานอาชีพ ไม่ใช่ขององค์กรอีกต่อไป แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอาชีพของตนเอง ซึ่งได้มีการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้ จึงเกิดงานอาชีพที่ไม่กำหนดขอบเขต (boundaryless career) คือ การที่แต่ละบุคคลเป็นคนระบุถึงความก้าวหน้าในอาชีพงาน ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ทักษะที่สำคัญและค่านิยมด้านการตลาด สิ่งทีแต่ละคนเผชิญนั้นไม่มีพหุสถาน แต่มีเพียงกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยที่จะชี้แนะ ดังนั้นการตัดสินใจเลือกอาชีพที่ดีที่สุด คือ การที่

ความต้องการของแต่ละบุคคลในการดำเนินชีวิตสามารถเข้ากันได้กับความสนใจ ความสามารถ และ โอกาสของการตลาด

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางานอาชีพ

(Suggestion for Successful Management Career)

1. เลือกงานแรกที่จะทำอย่างรอบคอบ (Select your first job judiciously) ถ้ามีทางเลือกให้เลือกทำงานในหน่วยงานที่สำคัญ หรือมีอำนาจในการเริ่มต้นทำงานแรก เพราะว่าโอกาสก้าวหน้ามีมากกว่า
2. ทำงานให้ดี (Do good Work) ตั้งใจทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการเจริญก้าวหน้าต่อไป
3. สร้างภาพลักษณ์ที่ถูกต้อง (Present the right image) พยายามศึกษาถึงวัฒนธรรมขององค์การที่ทำงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติตนและทำงานได้ในทิศทางที่ถูกต้อง
4. เรียนรู้โครงสร้างของฐานอำนาจ (Learn the power structure) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องเรียนรู้ว่าใครมีอำนาจในการจัดการหรือดำเนินกิจการ เช่น ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ หรือผู้มีอิทธิพลภายนอก
5. ควรควบคุมทรัพยากรของกิจการได้ (Gain Control of Organizational Resources) เช่น กำลังคน การเงิน ฯลฯ
6. แสดงตนให้เป็นที่รู้จัก (Stay visible) เช่น การเสนอผลงานให้เป็นที่รู้จัก การเข้าสังคม การพบปะพูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ
7. อย่าทำงานแรกนานเกินไป (Don't stay too long in your first job) เพื่อได้มีโอกาสเรียนรู้และได้เห็นความแตกต่างของงานต่าง ๆ
8. หาผู้คนค้ำจุน (Find a Mentor) การเจริญก้าวหน้าในหน้าที่งานต้องมีผู้สนับสนุน
9. สนับสนุนเจ้านายหรือหัวหน้า (Support your boss) เพราะหัวหน้าจะเป็นคนที่ช่วยผลักดันให้มีโอกาสก้าวหน้า โดยเฉพาะหัวหน้าที่มีอำนาจบารมี จึงไม่ควรพูดว่าร้ายหรือไม่ส่งเสริมหัวหน้า
10. พร้อมที่จะโยกย้าย (Stay mobile) ต้องแสดงให้เห็นว่า มีความพร้อมในการจะถูกโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ หรือสถานที่ห่างไกล เมื่อกิจการต้องการ
11. ศึกษาแนวทางด้านอื่น ๆ บ้าง (Think Laterally) ควรหางานอาชีพหรือด้านอื่นไว้สำรองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาชีพในอนาคต
12. หมั่นศึกษาหาความรู้และเพิ่มพูนทักษะอยู่เสมอ (Upgrade your skills) ต้องศึกษา

ฝึกอบรม ติดตามข่าวสารต่าง ๆ เพื่อตามทันความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็ว

13. สร้างเครือข่าย (Develop network) ต้องพยายามสร้างสัมพันธภาพกับทุก ๆ คน เพื่อช่วยเหลือค้ำจุนซึ่งกันและกัน

ประเด็นปัจจุบันในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์

(Current Issues in Human Resource Management)

Workforce Diversity กำลังแรงงานที่หลากหลายที่มาทำงาน โดยมาจากหลายแหล่ง ซึ่งทำให้กำลังแรงงานเปลี่ยนแปลงไปอันมีผลกระทบต่อภาระงาน การคัดเลือกและการปฐมนิเทศ/ฝึกอบรมพนักงาน

การละเมิดสิทธิทางเพศ (Sexual Harassment) เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดถึงลักษณะทางการก้าวร้าวทางเพศ หรือการใช้วาจาหรือร่างกายล่วงเกินทางเพศ ซึ่งปัจจุบันพนักงานควรได้รับการคุ้มครองทางละเมิดดังกล่าว

Dual - career couples คือการที่คู่สมรสมีงานทำเป็นงานอาชีพ ด้านการบริหาร การจัดการซึ่งทำให้องค์กรต้องกำหนดนโยบายเป็นพิเศษ เช่น การจ้างญาติพี่น้องมาทำงาน (Nepotism) การย้ายถิ่นฐาน การโยกย้าย และความขัดแย้งด้านความสนใจ

HIV / AIDs ปัจจุบันถือเป็นสิ่งองค์การต้องให้ความสนใจ โดยจัดโปรแกรม AIDs ในที่ทำงานโดยพยายามสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งทำให้พนักงานที่มีเชื้อ HIV บวก ไม่เกิดความกลัวที่จะเปิดเผยสภาพของตัวเอง โดยคนเหล่านั้นสามารถทำงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อนร่วมงานสามารถซักถามปัญหาได้ แสดงความห่วงใยและไม่เกิดความกลัวที่จะต้องทำงานร่วมกับคนที่มีเชื้อ HIV

คำถามท้ายบท

บทที่ 12

1. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีทั้งหมดกี่กระบวนการ และในแต่ละกระบวนการนั้นจะเกี่ยวข้องกับสิ่งใดบ้าง
2. สิ่งที่เรียกว่า Bona Fide Occupational Qualification (BFOQ), Affirmative Action Program นั้น มีความหมายและความสำคัญอย่างไร
3. ท่านคิดว่าในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ขั้นตอนใดมีความสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
4. คำเหล่านี้มีความหมายและสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
 - 4.1 Orientation
 - 4.2 On-the-job Training, Off-the-job Training
 - 4.3 Assessment Centers
 - 4.4 Career Development
 - 4.5 Skill-based Pay
 - 4.6 Sexual Harassment