

บทที่ 3

การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Management

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว
ท่านสามารถ

1. อธิบายหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. อธิบายกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
3. อธิบายแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. อธิบายการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ
5. อธิบายแนวทางการส่งเสริมความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน
6. อภิปรายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเพิ่มผลิตภาพพนักงาน

บทที่ 3
การจัดการทรัพยากรมนุษย์
Human Resource Management

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) จากวิวัฒนาการทางด้านบริหารที่แต่ เดิมไม่ให้ความสำคัญแก่มนุษย์ เห็นว่ามนุษย์เป็นวัสดุหรือเครื่องจักร ต่อมาได้เริ่มเห็น ความสำเร็จของมนุษย์มากขึ้น ใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเชื่อว่ามนุษย์มี ศักยภาพในตนเอง ถ้าผู้บริหารรู้จักดึงความสามารถของมนุษย์ให้ออกมาให้เกิด ประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด มนุษย์จึงนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง ต้องรักษาให้มีสุขภาพ กายและจิตที่ดี บุคคลในองค์กรล้วนมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่องค์กร ต้องการค้นหา และนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กรต่อไป

แต่การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชนต่างแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบ มุ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ เพิ่มผลิตภาพ (productivity) ให้สูงขึ้น แต่สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่นำมาใช้แล้ว คนก็เป็นปัจจัยสำคัญที่บริหารจัดการ ปัจจัยอื่น ๆ คอยดูแลแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เลือกสรรเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาใช้ ในการผลิตให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรแม้ว่า คนจะเป็นทรัพยากรที่สำคัญ แต่การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ก็มีค่าใช้จ่ายมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง สิทธิประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับคน เพราะผู้บริหารต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการ แก้ปัญหา ขณะที่บางหน่วยงานทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาคน เพื่อให้คนมาพัฒนา องค์กรต่อไป

ดังนั้น การจัดการมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจ ค้นหากลยุทธ์ในการแสวงหาคนดีมีความสามารถ เข้ามาในองค์การพัฒนา และบำรุงรักษาให้เขาอยู่ปฏิบัติงานได้นาน ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เขาสร้างสรรค์ ผลงานและประโยชน์ให้กับ องค์การในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อให้ได้คนดีมีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงกับที่หน่วยงานต้องการ ทั้งปริมาณและคุณภาพ ไม่เกิดปัญหาคนล้นงาน หรืองานล้นคน เมื่อได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ ย่อมสร้างสรรค์ประโยชน์และพัฒนาขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

2. เพื่อให้พนักงานขององค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะได้รับการพัฒนา และการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีที่เป็นไป จึงมี โอกาก้าวหน้าในอาชีพ

3. เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ลูกจ้างกับลูกจ้าง โดยการให้ค่าปรึกษา ดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือให้พนักงานมีความสุขกาย และสุขใจมีความ ปลอดภัยในการทำงานร่วมกันคิดและแก้ปัญหาด้วยกันมากกว่าการใช้ความรุนแรงที่ส่งผล กระทบต่อสังคมและประเทศชาติได้

ภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จนั้น มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เริ่ม ตั้งแต่การพิจารณาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคต แแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อกำหนดกำลังคน คุณสมบัติและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจและกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อมิให้มีปัญหাজำนวนคนที่ใช้มากเกินไป หรือน้อยจนขาดแคลนกำลังคน คุณสมบัติ ของพนักงานตรงกับที่ต้องการใช้ จากนั้นก็หาวิธีการชั่งชั่งมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ จากสังคม โดยการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง เมื่อได้พนักงานมาแล้วเราก็ต้อง

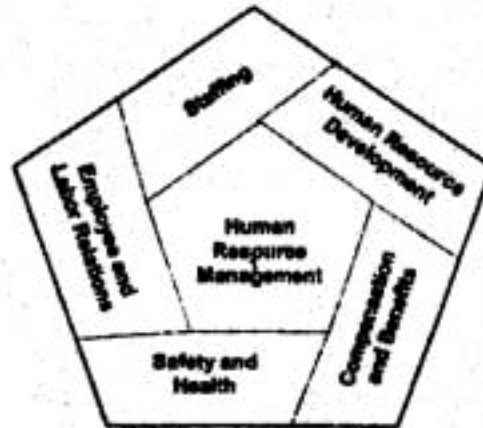
พัฒนา ให้การศึกษาอบรม หรือดูงานเพื่อให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะ เพราะถ้าหากสำเร็จการศึกษามานานก็ล้าสมัย บางครั้งเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงาน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องการให้พนักงานที่ติดอยู่กับองค์การนาน ๆ โดยจ่ายค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ การบริหารแรงงานสัมพันธ์เพื่อให้นายจ้างลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่ดี รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับลูกจ้าง การให้คำแนะนำปรึกษาพนักงานที่มีปัญหา เพื่อให้พนักงานมีความสุขกายสุขใจ ปลอดภัย และมีขวัญและกำลังใจ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ถ้าหากคนใดมีความสามารถปฏิบัติงานนานที่สุดเขาก็จะช่วยปรับปรุงงาน แต่ถ้าเขาลาออก องค์การก็ต้องเสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นต้นทุนอย่างหนึ่ง นอกจากนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังได้คำนึงถึงช่วงเวลาที่พนักงานต้องพ้นจากงาน เนื่องจากการเกษียณอายุ ทูพผลภาพ หรือเหตุอื่น ๆ องค์การต้องคิดพวกเขาแก่สังคม ดังนั้นต้องให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงมีการจ่ายเงินทดแทนเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินสะสมเลี้ยงชีพ เป็นต้น ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์การต้องดูแลทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่องค์การจนพ้นจากงานไป

ระบบจัดการทรัพยากรมนุษย์

The Human Resource Management System

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงาน การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับของรัฐบาล ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Manager) จำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบ 5 ด้าน ดังภาพ ต่อไปนี้

The Human Resource Management Functions



Mondy & Noe , Human Resource Management , 2005 : 6

จากภาพ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ควรนำไปปฏิบัติในองค์กรทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)
3. เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and Benefits)
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)
5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)

การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

เป็นกิจกรรมหลักอันดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจากการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นโยบาย และ แผนกล

ยุทธศาสตร์ขององค์การในอนาคต เพื่อนำมากำหนดแผนกำลังคน ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับแผนกลยุทธ์ มีจำนวนบุคคลเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งงาน จากนั้นจึงสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวและการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ดังนั้น การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) จึงมีกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)
- การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)
- การสรรหา (Recruitment)
- การคัดเลือก (Selection)
- การปฐมนิเทศ ทดลองงานและบรรจุแต่งตั้ง (Orientation / Probation / Placement)

การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนแรงงาน การเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ ส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณสมบัติของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องควรรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน เพื่อกำหนดกำลังคนที่ปฏิบัติงานในอนาคตให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การไม่เกิดปัญหาคนสั้นงานหรืองานสั้นคน

ดังนั้น การวางแผนกำลังคนหมายถึง กระบวนการคาดคะเนหรือพยากรณ์ความต้องการกำลังคน โดยกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของบุคคลตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การต้องการและระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกำลังคน

The Human Resource Planning Process

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกำลังคนตามแนวคิดของ Mandy & Noe (2005)

ได้แบ่งกระบวนการและขั้นตอนการวางแผนกำลังคนดังต่อไปนี้

- (1) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ (Environment)
- (2) นโยบายขององค์การ (Organization Policy)
- (3) การคาดคะเนความต้องการกำลังคน
(Forecasting Human Resource Requirement)
- (4) การคาดคะเนกำลังคนที่หาได้
(Forecasting Human Resource Availability)
- (5) การเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนกับจำนวนกำลังคนในปัจจุบัน
(Comparison of Requirement and Availability)
- (6) การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan)
- (7) การประเมินผล (Evaluation)

1. สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

Environment

การวางแผนกำลังคนจำเป็นต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) อันได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ อัตราการว่างงาน โครงสร้างประชากร กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน ค่านิยมต่าง ๆ ในสังคม เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความรู้ความสามารถของบุคลากร อำนาจการต่อรองของสหภาพแรงงาน เป็นต้น เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การว่าควรจะเป็นอย่างไร และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับจำนวนและคุณสมบัติของกำลังคนที่จะใช้ต่อไปในอนาคต

2. การแผนกลยุทธ์

Strategic planning

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้นโยบายขององค์การปรับเปลี่ยนตามไป ด้วย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเป็นตัวกำหนดให้มีการวางแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กิจกรรมอะไรบางอย่างที่ต้องดำเนินการ ขยายหรือลดธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และอื่น ๆ ส่งผลให้กิจกรรมทางด้าน ทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไป จำนวนคน คุณสมบัติของคนที่ต้องการแตกต่างจากปัจจุบัน อย่างไร ต้องหาคนจำนวนเพิ่มหรือลดคนลงหรือไม่ ตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ

3. การคาดคะเนความต้องการกำลังคน

Forecasting human resource requirement

การคาดคะเนความต้องการกำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะนโยบายและแผน กลยุทธ์ขององค์การอาจนำแนวปฏิบัติเดิมมาใช้ หรือเปลี่ยนแปลงใหม่ แต่ไม่ว่าจะใช้กล ยุทธ์ใด การคาดคะเนเกี่ยวกับกำลังคนในอนาคตที่เราต้องการพนักงานกี่คน คุณสมบัติ อย่างไร ซึ่งมีเทคนิคและวิธีการพยากรณ์หลายวิธี ตั้งแต่การใช้วิธีกำหนดจากระดับบน (Top-down approach) หรือในทางกลับกันใช้วิธีการเสนอความต้องการจากคนระดับล่างขึ้นมา (Bottom approach) หรือการวิเคราะห์ทางสถิติการวิเคราะห์แนวโน้มทาง ธุรกิจ การคำนวณปริมาณงาน (Work - load) รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ความ ต้องการกำลังคน

4. การคาดคะเนกำลังคนที่ทำได้

Forecasting human resource availability

ในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินสถานภาพและกำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันโดยนำข้อมูล กำลังคนในองค์การ (Internal source of supply) มาพิจารณาซึ่งปัจจุบันหน่วยงาน ต่าง ๆ มีการจัดเก็บโดยคอมพิวเตอร์ ทำให้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นอีกทั้งสามารถ แยกแยะรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล เช่น ข้อมูลส่วนตัว การศึกษา การปฏิบัติงาน แต่ ข้อมูลเหล่านั้นจะต้องมีการปรับปรุงให้ถูกต้องและทันสมัยด้วย โดยการปรับข้อมูลทุกปี

นอกจากนั้นข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าออกงานของพนักงาน เช่น การลาออก ตาย การโอนย้าย การศึกษาต่อและอื่น ๆ เป็น

หรือ กรณีที่พนักงานภายใน มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมหรือจำนวนไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหาเพิ่มเติมจากแหล่งกำลังคนภายนอก ได้แก่ สถาบันการศึกษา คนว่างงาน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เป็นต้น

5. การเปรียบเทียบความต้องการกำลังคนในอนาคตกับจำนวนกำลังคนในปัจจุบัน

Comparison of requirement and availability

ในขั้นตอนนี้เป็นการเปรียบเทียบระหว่างจำนวนความต้องการกำลังคน

(demand) และอุปทานของจำนวนกำลังคน (supply) ที่มีอยู่ในองค์การว่า แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ 3 กรณี ได้แก่ กรณีที่ 1 จำนวนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เท่ากับ จำนวนกำลังคนในปัจจุบัน กรณีที่ 2 จำนวนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต น้อยกว่า จำนวนกำลังคนในปัจจุบัน หรือเกิดปัญหา คนล้นงาน กรณีสุดท้าย จำนวนกำลังคนที่ต้องการในอนาคต มากกว่า จำนวนกำลังคนในปัจจุบัน หรืองานล้นคน เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังคนอย่างไร

6. การจัดทำแผนกำลังคน

Human resource plan

เมื่อผ่านขั้นตอนที่ 5 แล้ว ผู้เกี่ยวข้องต้องตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังคนตามกรณีที่เกิดขึ้น โดยจัดทำเป็นโครงการ มาตรการหรือวิธีการต่าง ๆ อาทิเช่น จำนวนความต้องการกำลังคนในอนาคตน้อยกว่าจำนวนกำลังคนที่อยู่ในปัจจุบัน แสดงว่ามีจำนวนพนักงานมากเกินไป ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างไร เช่น การจัดโครงการจงใจให้ลาออก เป็นต้น หรือถ้าจำนวนกำลังคนในอนาคตมากกว่าจำนวนคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน แสดงว่าขาดแคลนพนักงาน ผู้บริหารดำเนินการสรรหาอย่างไร เช่น การคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป เป็นต้น

7. การประเมินผล

Evaluation

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกำลังคน เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าและการบรรลุจุดประสงค์ของแผนงาน โครงการที่จัดทำหรือไม่ เพื่อแก้ไขปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแผนกำลังคนรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีได้คาดหมายด้วย

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

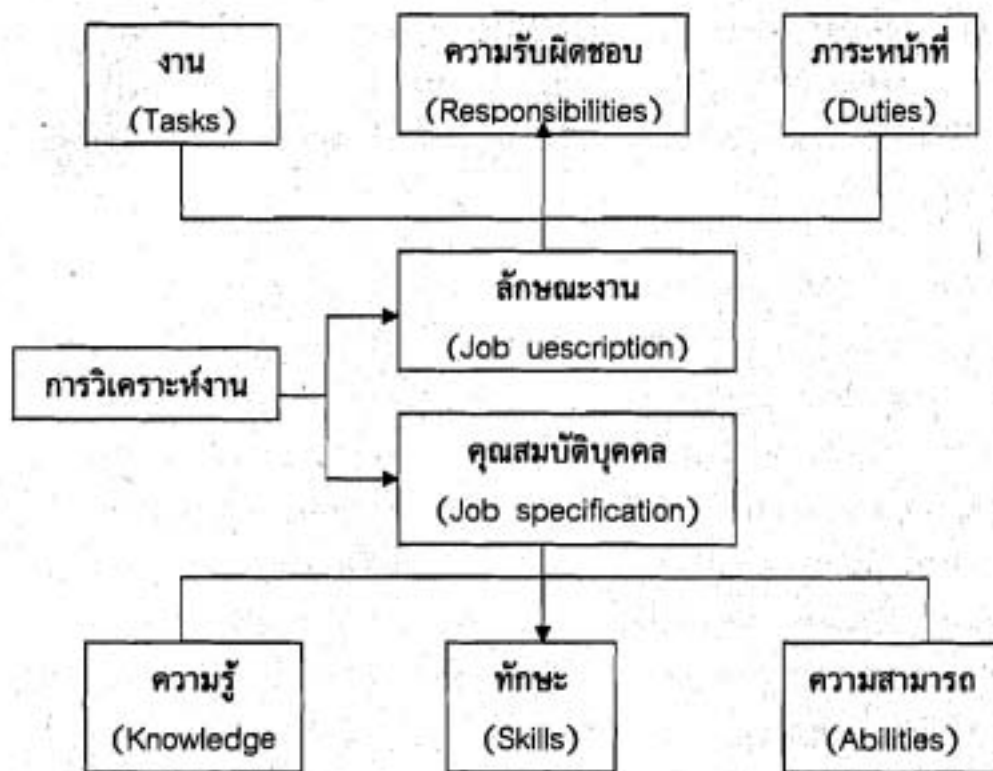
การวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่าโครงสร้างขององค์การควรเป็นอย่างไร การจัดกลุ่มงาน และแผนกงาน และกิจกรรมต่าง ๆ และเพื่อให้ภารกิจที่ต้องทำ แบ่งแยกกันอย่างชัดเจน งานใดมีขอบข่ายความรับผิดชอบอะไรบ้าง ความเกี่ยวข้องกับงานอื่น บุคคลากรที่เข้ามาควรมีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับงานที่ต้องปฏิบัติ การวิเคราะห์งานทำให้ทราบรายละเอียดของงาน และคุณสมบัติของคนที่จะทำงานนั้น ขณะเดียวกันการวิเคราะห์งานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กับการวางแผนกำลังคนดังนั้น ก่อนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน จึงต้องมีการวิเคราะห์งานก่อน เพื่อให้ทราบรายละเอียดลักษณะงาน (Job specification) ที่ปฏิบัติ

ดังนั้น การวิเคราะห์งาน (Job analysis) หมายถึงกระบวนการในการค้นหา และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดลักษณะของงานและคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่าควรมีความรู้ความสามารถด้านใด ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานต่อไป

องค์ประกอบของการวิเคราะห์งาน

องค์ประกอบของการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ที่สำคัญมี 2 ประการคือ องค์ประกอบเกี่ยวกับรายละเอียดของลักษณะงาน (Job description) และองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคคล (Job specification) ดังภาพต่อไปนี้

องค์ประกอบการวิเคราะห์งาน (Job Analysis)



ลักษณะของงาน (Job Descriptions)

เป็นข้อมูลที่ใช้ในการอธิบายเกี่ยวกับงานในแต่ละตำแหน่งว่าเป็นงานอะไร ทำอย่างไร หน้าที่ความรับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ สภาพการทำงานเป็นอย่างไร การใช้เครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์อะไรในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีส่วนประกอบสำคัญ ๆ ในการบรรยายรายละเอียดลักษณะของงาน ดังนี้

1. ชื่อตำแหน่ง (Task) ประกอบด้วยชื่อตำแหน่งงาน สถานที่ตั้งของงานหรือหน่วยสังกัด รหัสของงาน คำอธิบายสาระสำคัญของงานโดยสรุป อาทิเช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์ เลขานุการ เป็นต้น

2. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities) รายละเอียดโดยย่อเกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ว่าทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เป็นงานที่ใช้ความคิด การวิเคราะห์ หรือริเริ่มสร้างสรรค์และขอบข่ายของงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไรการบังคับบัญชา

3. ภาระหน้าที่ (Duties) การเขียนบรรยายเกี่ยวกับสภาพของงาน ว่าเป็นอย่างไร ต้องใช้อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน มีกฎระเบียบข้อบังคับใดที่ต้องปฏิบัติและสภาพแวดล้อมการทำงาน

คุณสมบัติของบุคคล (Job Specification)

เป็นการระบุคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน ข้อความที่แสดงคุณสมบัติขั้นต่ำของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงาน และความถนัด หรือความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเขียนคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ จึงมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การที่จะทราบว่าบุคคลใดมีความเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใดนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ในการวัดคือ ความรู้ การอบรมที่เคยผ่านอบรมอะไรมาบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใดเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งขั้นต่ำ ที่นำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกต่อไป

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความรู้ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ประสบการณ์ การตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม ทักษะที่เป็นความรู้เกี่ยวกับงานต้องการพนักงานที่มีทักษะแตกต่างกันไป

3. ความสามารถ (Abilities) เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อาทิเช่น สถิติปัญญา ของแต่ละบุคคล การใช้ภาษา การใช้ตัวเลข การใช้หลักเหตุผล ความจำ การรับรู้ เป็นต้น การใช้ประสาทสัมผัส เช่น ตา หู แขน มือ และอื่น ๆ เป็นต้น

การสรรหา

Recruitment

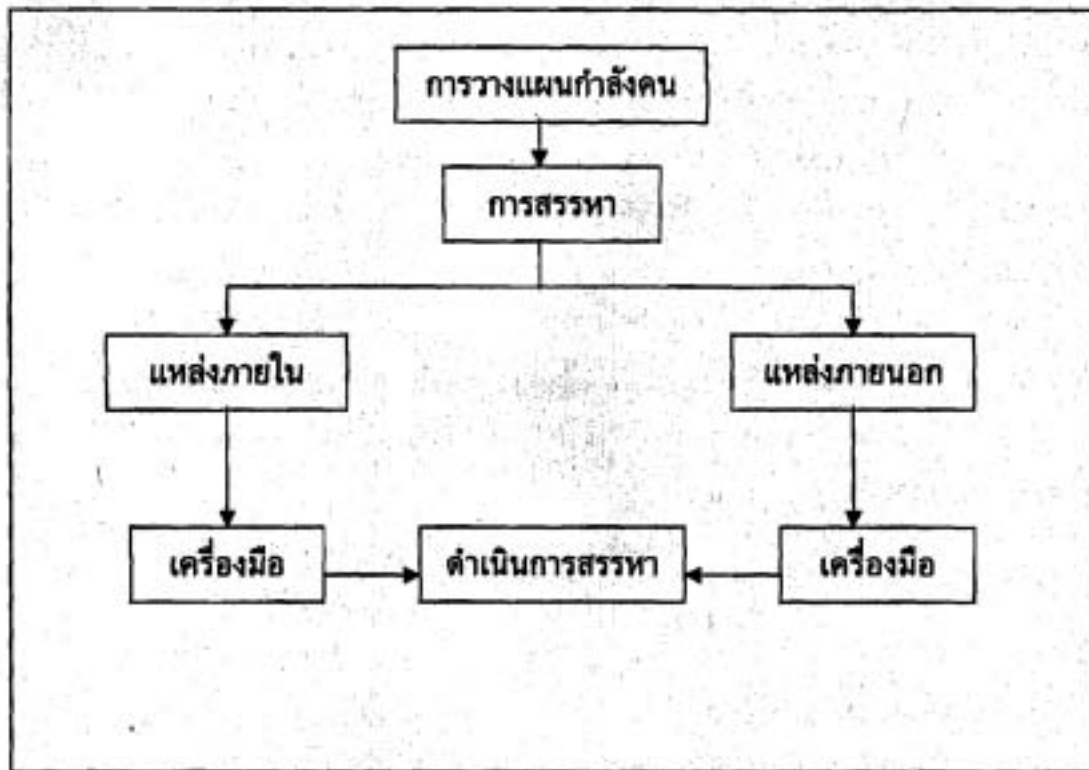
การสรรหาเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกำลังคนและการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ทำให้ทราบจำนวนของพนักงานที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การสรรหาเป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์มาปฏิบัติงานโดยการค้นหาและจูงใจให้บุคคลมาสมัครงานกับองค์กร

ดังนั้น การสรรหา (recruitment) หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างอยู่ขององค์การ ซึ่งสามารถหาได้จากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์การก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การที่กำหนดไว้

กระบวนการและขั้นตอนการสรรหา

The Recruitment Process

สภาพแวดล้อม



จากภาพ

กระบวนการสรรหาในปัจจุบันได้ใช้กลยุทธ์เชิงรุกมากกว่าการตั้งรับเพื่อรอคอยผู้สนใจมาสมัครงานกับองค์การ จึงเป็นการแข่งขันและช่วงชิงคนที่มีความรู้ความสามารถ

ในสังคมให้เข้ามาทำงานกับองค์กร ดังนั้นกระบวนการสรรหามีปัจจัยที่ผู้สรรหาควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment)

กระบวนการสรรหาเป็นกิจกรรมหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการนั้นมิใช่ว่าจะกระทำได้อย่างอิสระ เพราะมีปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาอย่างยิ่งอาทิเช่น สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมภายในได้แก่นโยบายขององค์กร แผนกลยุทธ์ สภาพแรงงาน และอื่นๆ เป็นต้น

2. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)

ขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนกำลังคนทำให้ทราบจำนวนกำลังคนที่ต้องการเท่าไรและมีคุณสมบัติอย่างไร และสรรหาพนักงานจากแหล่งใดจึงจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนสอดคล้องกับปริมาณงานและทันกับเวลาที่องค์กรต้องการ

3. แหล่งของการสรรหา (Recruitment Sources)

เมื่อองค์กรมีนโยบายการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานตามจำนวน และคุณสมบัติที่ต้องการในเวลาที่กำหนดไว้แล้วนั้น กระบวนการสรรหาต่อไป คือ บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้จะแสวงหาจากที่ไหน จากแหล่งกำลังคนภายในองค์กร (Internal sources) หรือ แหล่งกำลังคนภายนอก (External sources) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรว่าต้องการสนับสนุนพนักงานภายในให้มีความก้าวหน้าสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือสรรหาจากแหล่งภายนอกเพราะต้องการบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างจากพนักงานปัจจุบัน

ดังนั้น การสรรหาจึงขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ว่างอยู่และนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญว่าต้องการสรรหาพนักงานจากแหล่งใด

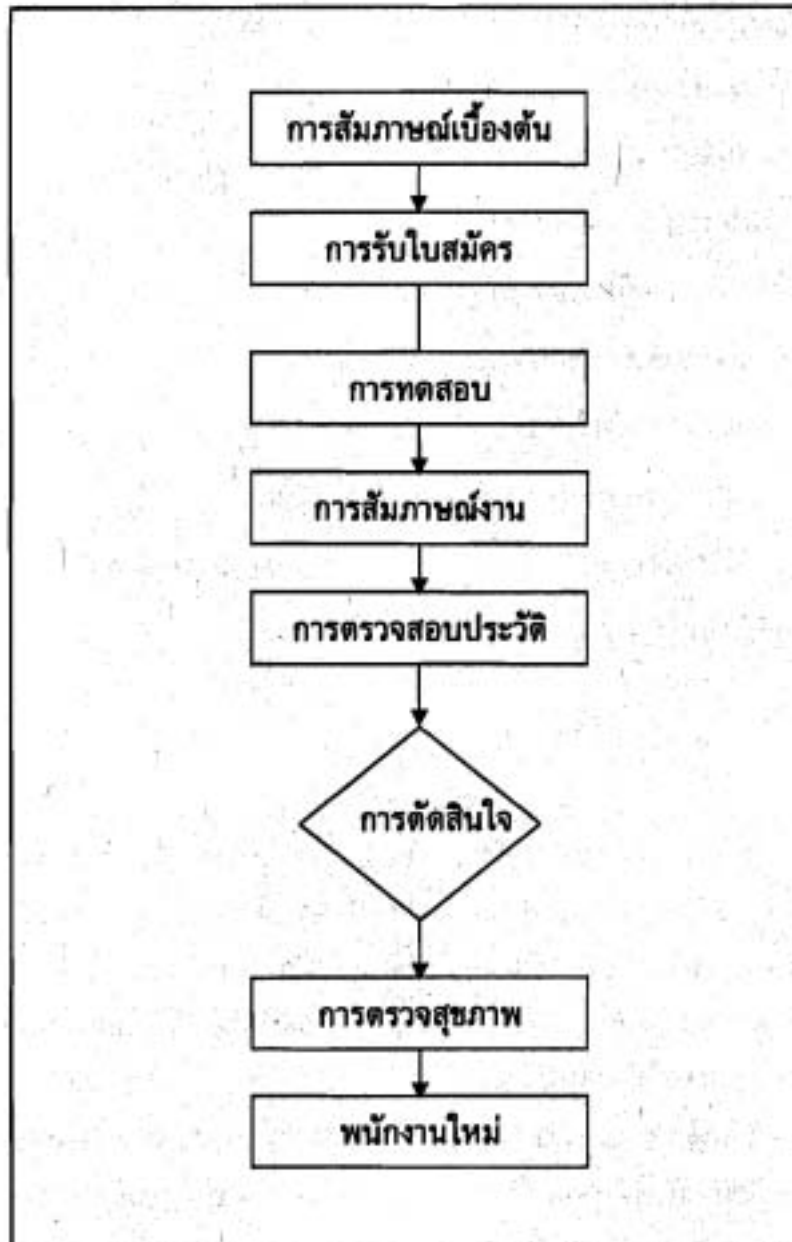
4. เครื่องมือการสรรหา (Recruitment Methods)

เมื่อองค์กรกำหนดนโยบายในการสรรหาพนักงานว่าจะสรรหาจากแหล่งภายใน (Internal source sources) หรือ แหล่งภายนอก (External source) แล้วเครื่องมือและวิธีการสรรหาแตกต่างกันไป อาทิเช่น การสรรหาจากภายใน โดยการเลื่อน

กระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือก

The Selection Process

สภาพแวดล้อม



จากภาพ กระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือก ในส่วนของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (Preliminary Interview)

การสัมภาษณ์เบื้องต้นเป็นขั้นตอนแรกหลังจากการสรรหาผู้สมัคร โดยมีวัตถุประสงค์ที่กลั่นกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงหรือไม่เหมาะสมออกไป อีกทั้งยังทำให้ทราบว่าผู้สมัครที่มีระดับศึกษา การอบรม ความสามารถในการปฏิบัติงานตรงหรือไม่กับตำแหน่งงาน เช่นการพิมพ์ดีด บุคลิกภาพไม่ดี เฉื่อยชา เป็นต้น

2. การรับสมัคร (Review of Applications and Resumes)

ผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอน การสัมภาษณ์เบื้องต้นแล้ว ผู้สมัครจะได้รับใบสมัครเพื่อกรอกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวผู้สมัคร ในองค์การส่วนใหญ่มักจัดพิมพ์หรือมีใบสมัครอยู่แล้ว โดยแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานที่ออกแบบมาอย่างดี องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้สมัคร

3. การทดสอบ (Selection Test)

หลังจากผู้สมัครได้กรอกข้อความรายละเอียดเกี่ยวกับตนเองลงในแบบฟอร์มใบสมัครแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการคัดเลือก คือการทดสอบเพื่อวัดความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ความถนัดและอื่น ๆ ของผู้สมัครว่ามีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานเพียงใด ดังนั้น การทดสอบเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติและพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบเพื่อศึกษาความแตกต่างของบุคคลแต่ละคนว่าใครเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งวิธีการหรือแบบของการทดสอบมีหลายประเภท ดังต่อไปนี้

- การทดสอบสติปัญญา (Intelligence Tests)
- การทดสอบความถนัด (Aptitude Tests)
- การทดสอบเกี่ยวกับงาน (Job - Knowledge Tests)
- การทดสอบการปฏิบัติงาน (Work - Sample Tests)

- การทดสอบการสนใจในอาชีพ (Vocational Test)
- การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Test)
- การทดสอบการใช้ยาเสพติด (Drug Test)
- การทดสอบอื่น ๆ (Other Test)

ดังนั้นแบบทดสอบจึงขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติของแต่ละตำแหน่งว่า ต้องการทดสอบผู้สมัครในด้านใดบ้าง ก็เลือกใช้แบบทดสอบตามความเหมาะสมต่อไป

4. การสัมภาษณ์ (Employment Interview)

การสัมภาษณ์งานในกระบวนการคัดเลือก (Selection Process) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์การได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัคร ทั้งยังเป็นการพบกันระหว่างผู้สมัครกับผู้สัมภาษณ์งาน ทำให้เห็นสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏได้เด่นชัด เช่น การแต่งกาย บุคลิกภาพ กริยาท่าทาง การพูด อารมณ์ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดและอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเก็บข้อมูลได้จากใบสมัครหรือการทดสอบ ดังนั้น การสัมภาษณ์งานที่ใช้มีหลายประเภทดังต่อไปนี้

- การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดแนวหรือหัวข้อ
(The Unstructured Interview or Non – Directive Interview)
- การสัมภาษณ์แบบกำหนดแนวหรือหัวข้อ
(The Structured Interview or direct Interview)
- การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม
(Behavioral Interview)

5. การตรวจสอบประวัติผู้สมัคร (Reference and Background Checks)

การตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อตรวจสอบข้อมูลจากผู้สมัครได้ให้ไว้กับองค์การเป็นจริงหรือไม่ โดยเฉพาะลักษณะของผู้สมัครทั้งข้อดีและจุดอ่อน รวมทั้งพฤติกรรมอื่น ๆ ทำให้องค์การต่าง ๆ ตรวจสอบประวัติของผู้สมัครและการอ้างอิง เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติม

6. การตัดสินใจเลือก (Selection Decision)

ภายหลังจากกระบวนการคัดเลือกในขั้นตอนการทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบประวัติของผู้สมัครจากการอ้างอิงแล้ว ขั้นตอนการตัดสินใจเลือกผู้สมัครว่าคนใดเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน หรือ การปฏิเสธผู้สมัครรายใดจึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ส่วนผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นเพียงผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือกและให้คำปรึกษาเท่านั้น

7. การตรวจสุขภาพ (Physical Examination)

เมื่อองค์การได้ตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนของการคัดเลือกต่อไปคือ การตรวจสุขภาพ องค์การบางแห่งจะจัดให้มีการตรวจสุขภาพอยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของการคัดเลือก เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลาในการดำเนินการหลายอย่าง แต่องค์การภาครัฐมักให้ผู้สมัครจัดหาใบรับรองแพทย์มาแสดงในการสมัครและถือว่าเป็นเอกสารหลักฐานการสมัครอย่างหนึ่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการตรวจสุขภาพ ประการแรกก็คือการปฏิเสธผู้สมัครที่สุขภาพไม่ดีออกไป หรือไม่สามารถทำงานได้ ประการที่สองเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกรณีเจ็บป่วย บาดเจ็บจากการทำงาน การลา และอุบัติเหตุระหว่างทำงาน ประการที่สาม เพื่อป้องกันโรคที่อาจติดต่อหรือแพร่ไปสู่คนงานในปัจจุบันได้ ประการสุดท้าย เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาล ค่าชดเชยจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากสุขภาพที่ไม่ดีของพนักงาน เป็นต้น

ผู้สมัครรายใดที่มีความรู้ ความสามารถผ่านกระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือกทุกขั้นตอน ผู้สมัครรายนั้นก็จะได้รับการพิจารณาให้เป็นพนักงานใหม่ (new employee) ต่อไป แต่กระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือกจะมีกี่ขั้นตอนหรือขั้นตอนใดควรอยู่ก่อนหรือหลังก็ได้ ทั้งนี้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์การสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายหรือลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่งงาน

การปฐมนิเทศ การทดลองงานและการบรรจุแต่งตั้ง (Orientation Probation and Placement)

การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นกิจกรรมแรกที่องค์การจัดให้แก่พนักงานใหม่ (new employee) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ ก็เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบข้อมูลและรู้จักองค์การมากขึ้น ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ สินค้าหรือบริการที่ผลิต ระบบเงินเดือนหรือค่าจ้าง ค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและอื่น ๆ นอกจากนั้นยังมีการแนะนำให้รู้จักบุคคลสำคัญ ๆ ในองค์การด้วย เช่น คณะผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

สำหรับการทดลองงาน (probation) เป็นกิจกรรมที่องค์การต่าง ๆ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการทราบว่าพนักงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ ในการทำงานได้ดีเพียงใด ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความมั่นใจในความรู้ความสามารถของพนักงานใหม่ องค์การจึงจัดให้มีการทดลองงาน (probation) ขึ้น ซึ่งแต่ละองค์การอาจมีนโยบายเกี่ยวกับระยะเวลาการทดลองงานแตกต่างกัน อาทิเช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานใหม่ก็คือ การบรรจุแต่งตั้ง(Placement) หลังจากพนักงานใหม่ได้ผ่านการทดลองงานแล้ว การบรรจุพนักงานใหม่ให้เป็นพนักงานประจำ หัวหน้างานจะมอบหมายภารกิจ หรืองานที่ต้องปฏิบัติตามตำแหน่งงานที่ได้กำหนดไว้ แต่ในปัจจุบันองค์การมีการติดตาม และประเมินผลการทำงานของพนักงานใหม่เสมอว่าประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะได้นำมาหาทางแก้ไขต่อไป เช่นการโยกย้ายงาน การฝึกอบรมและอื่น ๆ เป็นต้น ระยะเวลาในการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ มักเป็นช่วงปีแรกของการปฏิบัติงานในองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Human Resource Development

เมื่อองค์กรได้สรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาเป็นพนักงานแล้ว องค์กรต้องพัฒนาพนักงานเหล่านั้นให้มีความรู้ ทักษะเพิ่มขึ้น เพราะในการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ส่งผลพนักงานต้องเรียนรู้และมีทักษะเพิ่มขึ้นโดยการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานและการศึกษาต่อ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต่อไป กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่

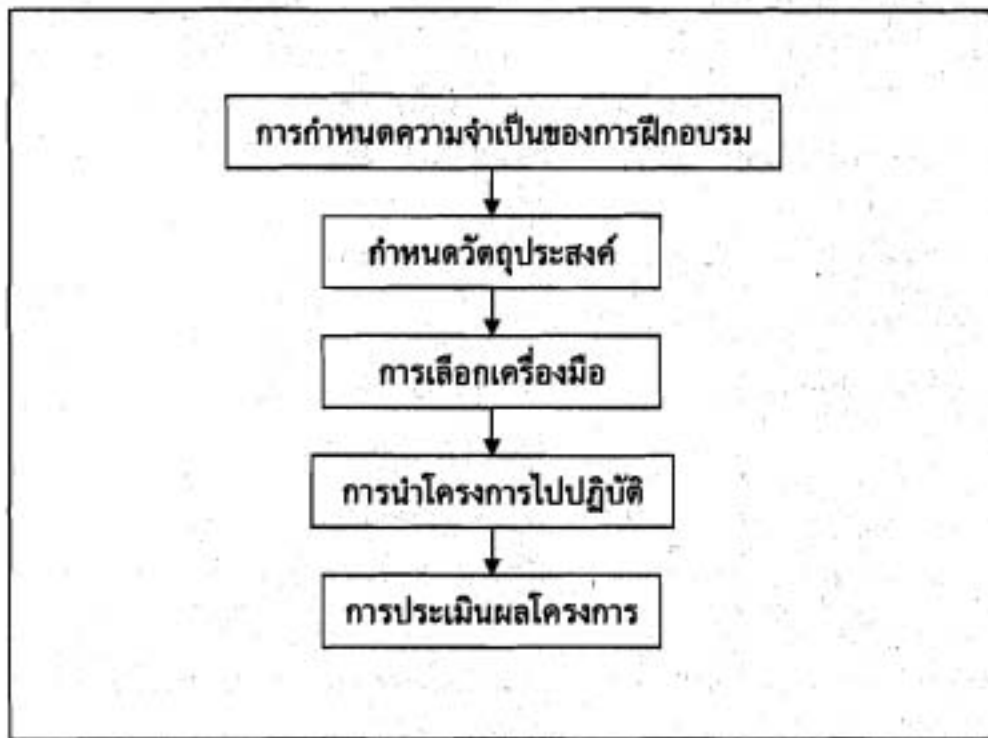
- การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development)
- การพัฒนาอาชีพ (Career Planning)
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การพัฒนาและการฝึกอบรม (Training & Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแนวคิดใหม่ สนใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาด้านอื่น ๆ ขององค์กร ดังนั้นการดำเนินธุรกิจ สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อการแข่งขันและรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ (Global) จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน (Employee productivity) ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจพร้อมที่จะผลักดันให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning Organization) ตามลำดับ และส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพต่อไป

กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม
The Training and Development Process

สภาพแวดล้อม



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความจำเป็นของการพัฒนาและฝึกอบรม

Determining Training and Development Needs

การฝึกอบรมโดยปกติจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรแล้วใช้การฝึกอบรมแก้ไข เช่น ยอดขายลดลง ก็จัดโครงการฝึกอบรม พนักงานขาย เป็นต้น จึงเป็นแนวคิดการฝึกอบรมแบบตั้งรับ (reactive approach) แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมมีลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่า โดยการจัดโครงการฝึกอบรมต้องสอดคล้องหรือเพื่อรองรับกลยุทธ์ของธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

Establishing Training and Development Objective

การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การออกแบบโครงการ กำหนดหลักสูตร วิธีการดำเนินงาน ผู้เข้าอบรม สถานที่ เวลา งบประมาณและการประเมินผลโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การคัดเลือกเครื่องมือและเทคนิคการฝึกอบรม

Training and Development Method

เครื่องมือและเทคนิคการฝึกอบรมมีด้วยกันหลายชนิด อาทิเช่น การสอนแบบ เกมบริหาร กรณีศึกษา การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน การบรรยาย การจำลอง สถานการณ์ การอบรมผ่านเว็บ (web-board training) และอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การนำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมไปปฏิบัติ

Implementing Training and Development programs

การนำโครงการฝึกอบรมที่ได้รับการอนุมัติแล้วไปปฏิบัติโดยการสื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเกี่ยวกับเป้าหมาย วิธีการ ระยะเวลาฝึกอบรมและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการบริหารโครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบและควบคุมโครงการ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโครงการ

Evaluation Training and Development

การประเมินผลโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบว่าโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ - และมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข การประเมินผลอาจจัดทำก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมหรือหลังการฝึกอบรมก็ได้

การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพเป็นกระบวนการเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำให้บุคคล มีความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง ประกอบด้วย

- การวางแผนอาชีพ (Career planning)
- การจัดการอาชีพ (Career management)



- การวางแผนอาชีพ (Career Planning)
 1. การประเมินตนเอง
 2. การกำหนดอนาคตของตนเองทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 3. การระบุจุดมุ่งหมายของตนเอง
 4. จัดตำแหน่งพัฒนาอาชีพ
 5. การนำแผนไปปฏิบัติ
- การพัฒนาอาชีพ (Career Management)
 1. การจัดทำแผนการพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับแผนทรัพยากรมนุษย์
 2. การออกแบบกลุ่มอาชีพ
 3. การเผยแพร่ข่าวสารอาชีพ
 4. การประเมินพนักงาน
 5. ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ

สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาอาชีพ

1. ข้อผูกพันของคนที่ทำงานอาชีพใด ก็ต้องการมีความก้าวหน้าและทำงานในระยะยาว
2. เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง
3. เป็นแนวคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้นในเรื่องความเท่าเทียมกัน คุณภาพชีวิต การแข่งขันและการรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถ

การพัฒนาอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

1. กำหนดความต้องการของพนักงานและองค์การ
2. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. การพัฒนาแผนอาชีพ
4. การนำไปปฏิบัติ
5. การประเมินผล

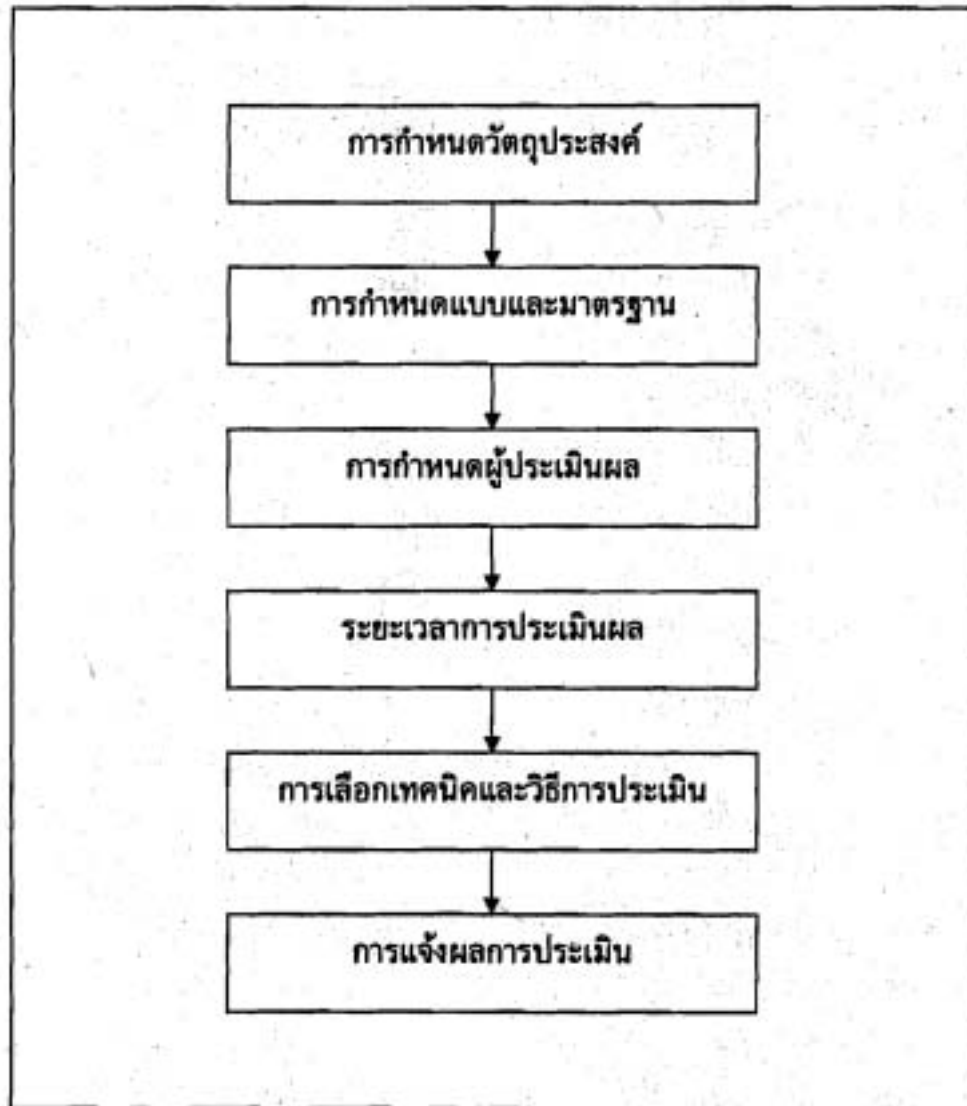
การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Performance Appraisal

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่ผู้บริหารจะทราบว่าพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานตรงตามปริมาณและคุณภาพตามมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ การวัดประสิทธิภาพของคนว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด องค์การจะมีขั้นตอนและวิธีการอย่างไรเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยง (validity) และความน่าเชื่อถือได้ (reliability) ไม่มีการนำความรู้สึกนึกคิด ค่านิยมส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพราะผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนอื่นๆ ด้วย เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคล และการสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นต้น

กระบวนการและขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อม



จากภาพ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์

Identify specific goal

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลายประการด้วยกัน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การพัฒนาและฝึกอบรมเพิ่มเติม และการให้ออกจากงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแบบและมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Established performance standard

การกำหนดแบบหรือลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากสิ่งที่เราต้องการประเมินคืออะไร แล้วกำหนดเกณฑ์ (criteria) หรือมาตรฐาน (standard) ซึ่งควรเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยพิจารณาจากลักษณะของงาน หรือคนที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (job analysis) สำหรับเกณฑ์การณที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน (traits), การประเมินพฤติกรรม (behavior), การประเมินผลงาน (task outcomes) และการประเมินผลศักยภาพ (improvement potential)

แต่เกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ไม่ควรยึดเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่พิจารณาหลาย ๆ ด้านเพื่อให้ครอบคลุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ใครเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Who are responsibility

1. หัวหน้างานโดยตรง (Immediate Supervisor)
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
3. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
4. ประเมินตนเอง (Self - Appraisal)
5. การประเมินโดยลูกค้า (Customer Appraisal)

ขั้นตอนที่ 4 ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

The Appraisal Period

การกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ 3 หรือ 4 เดือนต่อครั้ง ระยะเวลา 6 เดือนหรือ 1 ปี

ขั้นตอนที่ 5 การเลือกเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Selection Techniques and Methods

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีเทคนิคและวิธีการประเมินที่หลากหลายวิธี อาทิ การให้คะแนน การเปรียบเทียบ การประเมินพฤติกรรมและอื่น ๆ เป็นต้น

เครื่องมือและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดลำดับ (Ranking Method)
2. การเปรียบเทียบเป็นคู่ (Period - Comparison)
3. การกระจายคุณสมบัติ (Fore Distribution)
4. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents)
5. การเขียนบรรยาย (Essay)
6. การประเมินผลตามเป้าหมาย (MBO)
7. การประเมินผลโดยกราฟ (Graphic Scale)
8. การประเมินแบบ BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale)
9. การประเมินแบบ BOS (Behavioral Observation)

เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่

1. ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center)
2. ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance : KPIs)
3. ความสามารถ (Competencies)
4. การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree - Feedback)

5. การประเมินผลแบบ 540 องศา (540 Degree - Feedback)
6. Balanced Scorecard (BSC)
7. การเปรียบเทียบ (Benchmarking)

ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล

Compensation and Benefits

การบริหารงานขององค์การภาครัฐและเอกชนในปัจจุบัน ภายใต้ภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่องค์การจัดสรรให้แก่พนักงานก็เป็นการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่งและมีปัญหาด้านการบริหารมากที่สุด เพราะเป็นรายจ่ายส่วนใหญ่ขององค์การ เมื่อเทียบกับรายจ่ายอื่น ๆ ต้องนำมาใช้ในเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ อีกทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานขององค์การก็มีปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย รวมทั้งการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ ดึงคนที่มีความรู้ความสามารถ ให้สนใจอยากเข้ามาทำงาน ขณะเดียวกันพนักงานปัจจุบันก็มีขวัญและกำลังใจ สร้างความผูกพัน จงรักภักดีและอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเป็นธรรมกับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นสิ่งจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ค่าตอบแทน (Compensation)
- ผลประโยชน์ (Benefits)
- ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial Compensation)

ค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง สิ่งตอบแทนทุกชนิดที่นายจ้างจ่ายให้กับลูกจ้างเป็นค่าปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial Compensation) ก็ได้ ซึ่งอาจเป็นเงินเดือน (salary) ค่าจ้าง (wage) และค่าตอบแทนอื่น ๆ เช่น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ถ้าหากพิจารณาในรายละเอียด สามารถกล่าวได้ว่า

เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์เหมาะสมจ่ายเป็นรายเดือนถือว่าเป็นรายได้ประจำ

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์ตามจำนวนชั่วโมงการทำงาน จำนวนวัน จำนวนชิ้นงาน หรืออื่น ๆ จำนวนเงินที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับเกณฑ์ดังกล่าว

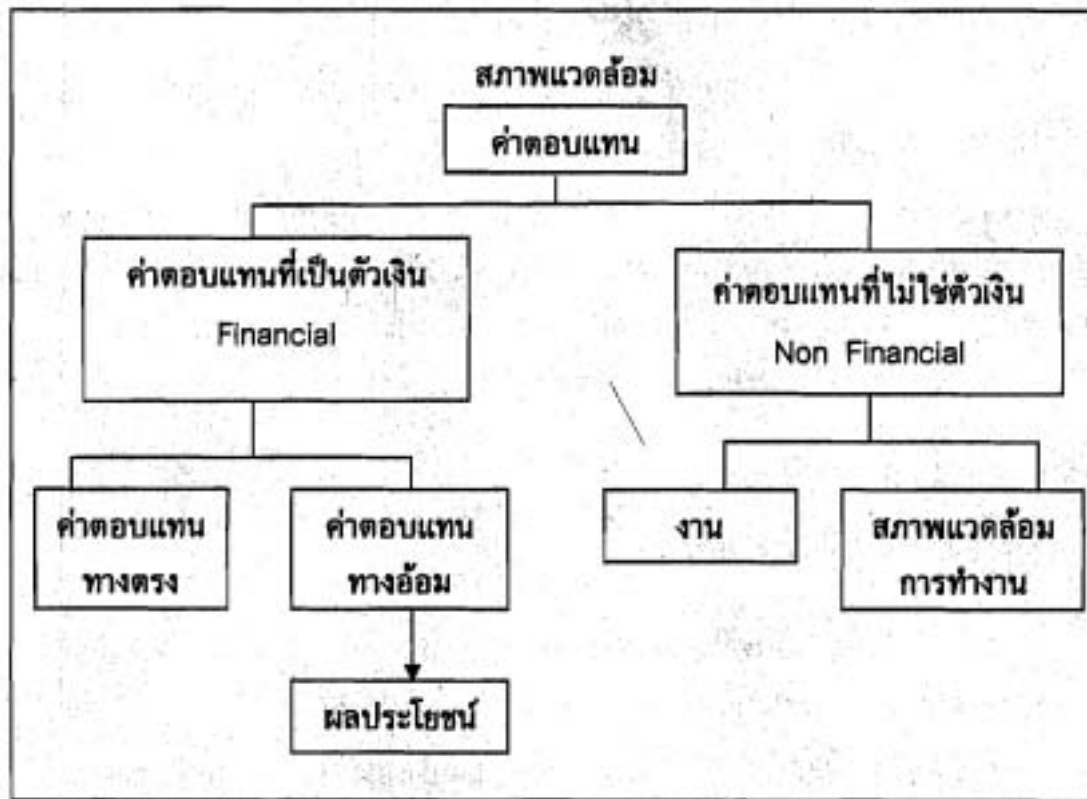
จากนิยามความหมายข้างต้น เห็นได้ว่า ค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ล้วนเป็นที่มาของรายได้ในการเลี้ยงชีพของพนักงาน และ ยังเป็นต้นทุนที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์การภาคธุรกิจ นอกจากนี้ เงินเดือนและค่าตอบแทนยังสะท้อนให้เห็นถึงสภาพเศรษฐกิจ มาตรฐานการครองชีพของประชาชน สถานะทางสังคมของบุคคล ปัญหาสังคมและอื่น ๆ ด้วย

วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน

1. เพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาทำงานกับองค์การ
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมจะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. เพื่อกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์กร ให้เป็นไปตามงบประมาณที่ตั้งไว้มิให้สูงเกินไปจนไม่สามารถจ่ายได้ หรืออยู่ในอัตราต่ำจนไม่สามารถสร้างความพอใจและแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

องค์ประกอบของค่าตอบแทน (Components of Compensation)



หากพิจารณาเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทน (Compensation System) สามารถแบ่งเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial)

- ค่าตอบแทนทางตรง (Direct) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น โบนัส เป็นต้น
- ค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect) ได้แก่ ผลประโยชน์ที่ได้รับตามกฎหมาย เช่น การประกันสังคม การประกันการว่างงาน การรักษาพยาบาล เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น การลาพักผ่อน การลาป่วย เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non Financial)

- งาน (The job) ได้แก่ ความพึงพอใจในงานเกี่ยวกับลักษณะงาน การใช้ทักษะ ความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง ความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและเวลาทำงาน ค่าตอบแทนทำงานล่วงเวลา และการทำงานโดยการสื่อสาร (Telecommunication) และอื่น ๆ เป็นต้น

ประเภทของผลประโยชน์

Types of Benefits Plans

- ผลประโยชน์ที่ได้รับตามกฎหมาย (Legally Required Benefits) ได้แก่ การประกันสังคม ค่าตอบแทนการหยุดงาน และอื่น ๆ เป็นต้น
- ผลประโยชน์โดยตรง (Voluntary Benefits) ได้แก่ สิทธิการลาต่าง ๆ สุขภาพ การให้คำปรึกษาและแนะนำ การศึกษา การรับส่งพนักงาน การจ่ายเงินเพิ่มกรณีทำงานในที่เสี่ยงภัย
- ผลประโยชน์อื่น ๆ (Other Benefits) ได้แก่ ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน รถประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่ง และอื่น ๆ เป็นต้น

ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานมีความสุขกายและใจ ด้วยการดูแลและบำรุงรักษาพนักงาน โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมแล้ว สถานที่ทำงานต้องมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ให้เกิดอุบัติเหตุและความไม่ปลอดภัยจากเชื้อโรคหรือสารพิษ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสุขภาพด้านร่างกายของพนักงาน อีกทั้งการดูแลด้านสุขภาพจิตใจของพนักงาน ไม่ให้เกิดความเครียดในการทำงาน เพราะจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น องค์การจึงควรสนใจและจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานในองค์การมีสุขภาพดี ไม่มีความเครียดในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้น อันจะทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์การต่อไป

ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ หรือการเจ็บป่วย ดังนั้น องค์การจึงควรเตรียมแผนการป้องกันล่วงหน้า เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่าง ๆ

สุขภาพ (Health) หมายถึง สภาพความเป็นไปของร่างกาย จิตใจและสังคมของบุคคล คนที่มีสุขภาพดีได้แก่ คนที่มีสภาพร่างกาย จิตใจและสังคม ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สุขภาพแข็งแรงและจิตใจดี สามารถปรับตัวได้ดีในสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น สุขภาพจึงมิได้หมายถึงเฉพาะร่างกายแต่รวมถึงจิตใจด้วย

วัตถุประสงค์ของความปลอดภัยและสุขภาพ

1. รักษาคนดี มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์การ
2. สร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การ
3. ลดความสูญเสียต้นทุนจากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบาดเจ็บ เสียชีวิตและการซ่อมแซมเครื่องจักร และอื่น ๆ เป็นต้น

สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน

ปัจจัยการจัดการด้านความปลอดภัยและการตัดสินใจ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยสภาพแวดล้อม คือสาเหตุเบื้องต้นของอุบัติเหตุ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้เกิดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยและหรือการกระทำที่ไม่ปลอดภัยของพนักงาน สาเหตุโดยตรงของอุบัติเหตุมาจากการขาดการวางแผนเกี่ยวกับพลังงานและหรือวัสดุอันตราย ส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุแก่บุคคล และการสูญเสียในทรัพย์สิน ดังนั้น สาเหตุของความไม่ปลอดภัยในการทำงาน มี 2 ประการที่สำคัญ คือ

1. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Working Condition)

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หมายถึง อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง การออกแบบสิ่งก่อสร้าง ความสกปรกของสถานที่ทำงาน ความบกพร่องของเครื่องมือ การวางแผน การทำงานที่ไม่ปลอดภัย เช่น การจัดเก็บวัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ไม่ถูกต้อง เป็นต้น
- สภาพแวดล้อมทางเคมี (Chemical Environment) หมายถึง สภาพที่เกิดจากวัตถุที่มีปฏิกิริยาทางเคมี เช่น ฝุ่นของโลหะ แก๊ส สารละลาย ที่มีผลกระทบต่อร่างกายของพนักงาน
- สภาพแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological Environment) หมายถึง สภาพที่เกิดจากสิ่งที่มีชีวิต สัตว์หรือพืช ส่งผลให้เกิดเชื้อโรคต่าง ๆ เช่น ไวรัส แบคทีเรีย เชื้อรา เป็นต้น

2. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Action)

- พฤติกรรมของคน ความไม่ปลอดภัยอันเนื่องมาจากพนักงานขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ประมาท ขาดความระมัดระวัง ไม่มีความรู้ ความชำนาญในการทำงานหรือการป้องกันอันตราย
- สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ถ้าพนักงานมีสถานะทางเศรษฐกิจที่ไม่ดี ทำให้ต้องทำงานหนัก เสี่ยงอันตราย เกิดความเครียด ติดสุรา ยา

เสพติด เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อการทำงาน มาตรการควบคุมอารรมณ์ และการตอบสนองที่ช้า เป็นต้น

- สภาพร่างกาย หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของพนักงานไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ เช่น ส่วนสูง ตาบอดสี มีโรคประจำตัว เป็นต้น

แนวทางการส่งเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน

การบำรุงรักษาพนักงานให้มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ ก็เป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ถ้าเมื่อใดที่พนักงานมีสุขภาพไม่ดีหรือมีความเครียดในการทำงานซึ่งมาจากสาเหตุหลายประการเช่น การเพิ่มขึ้นของปริมาณงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัญหาส่วนตัวที่ส่งผลให้พนักงาน หยุดงาน หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การรักษาสุขภาพของพนักงานให้ดีทั้งกายและใจ ควรจัดทำเป็นโครงการต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแนวทางการเสริมสร้างความปลอดภัยในการทำงาน
2. จัดตั้งหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบด้านความปลอดภัยในการทำงาน
3. การฝึกอบรมจัดโครงการด้านความปลอดภัยแก่ทุกคนในองค์การเพื่อปลูกฝัง ค่านิยม ทศนคติในเรื่องของความปลอดภัยและการป้องกันภัยในการทำงาน
4. การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือในการป้องกันอันตรายที่อาจเกิดจากการทำงาน
5. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและสื่อสารความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานให้แก่พนักงาน

แนวทางส่งเสริมสุขภาพดีในการทำงาน

การบำรุงรักษาพนักงานให้มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ ก็เป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ถ้า เมื่อใดที่พนักงานมีสุขภาพไม่ดีหรือมี

ความเครียดในการทำงานซึ่งมาจากสาเหตุหลายประการเช่น การเพิ่มขึ้นของปริมาณงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัญหาส่วนตัวที่ส่งผลให้พนักงาน หยุดงาน หรือทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การรักษาสุขภาพของพนักงานให้ดีทั้งกายและใจ ควรจัดทำเป็นโครงการต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายด้านสุขภาพและสถานบริการด้านการแพทย์ในองค์กร
2. การคัดเลือกพนักงานที่มีสุขภาพดี
3. จัดให้มีการตรวจสุขภาพตามเวลาที่กำหนด
4. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กิจกรรมบันเทิง เป็นต้น
5. การจัดให้พนักงานมีวันลาหยุด วันลาพักผ่อน
6. จัดให้มีหน่วยงานให้คำปรึกษาแก่พนักงาน
7. การพัฒนาและสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

พนักงานและแรงงานสัมพันธ์

Employee and Labor Relations

การบริหารแรงงานสัมพันธ์เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง เพราะเมื่อใดก็ตามที่ลูกจ้างมีความรู้สึกว่าคุณเอาเปรียบ หรือได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ลูกจ้างจะไม่พอใจ และส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างก็ไม่ดีตามไปด้วย ดังนั้น ความพยายามของลูกจ้างในการรักษาสภาพการจ้างงานที่เหมาะสม ทำให้มีการรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสหภาพ (Union) ขึ้นในที่ทำงาน เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านแรงงาน การเจรจาต่อรอง การร้องทุกข์และการอุทธรณ์ รวมทั้งเงื่อนไขการจ้างงานอื่น ๆ ด้วย ขณะเดียวกันนายจ้างก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย

ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานซึ่งมีหลายฉบับ การดำเนินการทางวินัยกับลูกจ้าง การจัดการกับข้อร้องทุกข์ของลูกจ้างและอื่น ๆ เป็นต้น

แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องสามฝ่ายได้แก่ ฝ่ายลูกจ้าง ฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายรัฐบาลที่มีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของนายจ้างและลูกจ้าง การกำหนดมาตรฐานในการจ้างงานและใช้แรงงาน การระงับข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้นให้ยุติโดยเร็ว และสร้างความพอใจให้กับทุกฝ่าย โดยการไกล่เกลี่ย การชี้ขาด เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของแรงงานสัมพันธ์

1. เพื่อสร้างความสมดุลของความต้องการของแต่ละฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และรัฐบาล
2. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของลูกจ้างกับนายจ้างในองค์การ
3. เพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หรือการให้บริการดีขึ้น
4. เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ
5. เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น ไม่อู้งาน ขาดงาน นัดหยุดงาน
6. เพื่อลดปัญหาการใช้ความรุนแรงในการทำร้ายบุคคล หรือทำลายทรัพย์สินขององค์การ
7. เพื่อให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานดีขึ้น

การร่วมเจรจาต่อรอง

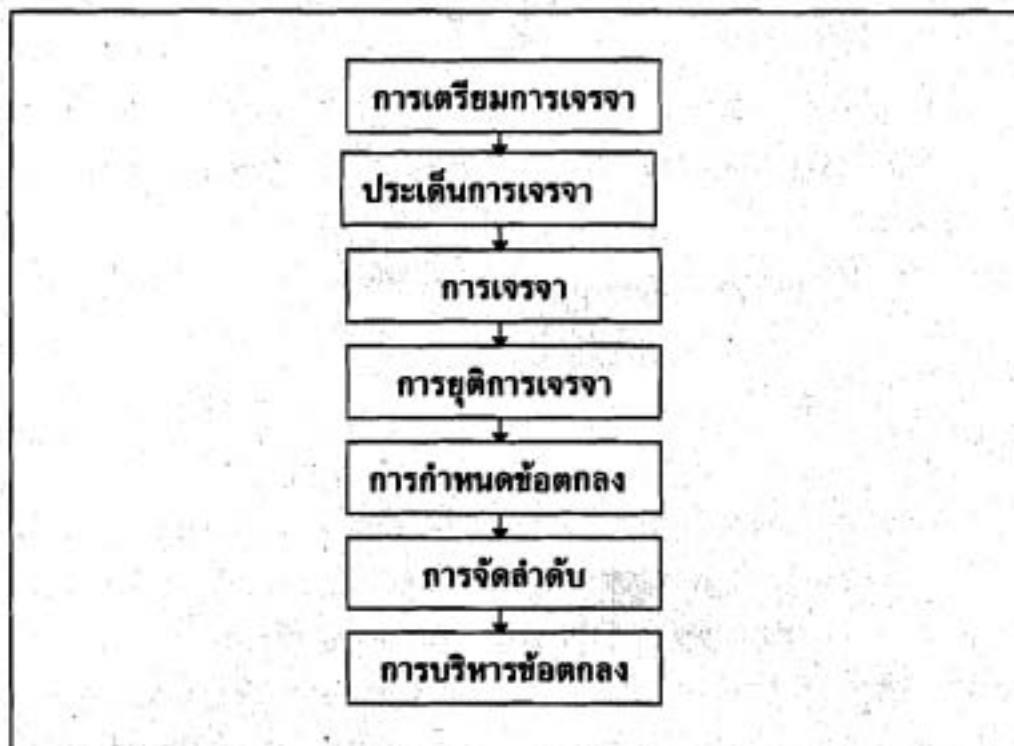
Collective Bargaining

การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นได้นั้น นอกจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของแรงงานสัมพันธ์ก็มีความสำคัญประการหนึ่งเพราะเกี่ยวข้องกับแรงงาน ซึ่งเป็นลูกจ้างที่ต้องการค่าจ้างสูงและสวัสดิการที่ดี ขณะที่นายจ้างก็คำนึงถึงผลลัพธ์จากการประกอบการที่เป็นกำไร และต้นทุนต่ำ ดังนั้นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างย่อมมีความคิดเห็นที่แตกต่างและขัดแย้งกันได้ ทำอย่างไรการจัดการกับแรงงานจึงจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ได้ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรรู้และเข้าใจในกลยุทธ์และเทคนิคที่สำคัญ ๆ ในการบริหาร
แรงงานสัมพันธ์ อาทิเช่น การร่วมเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเจรจาต่อรองกระบวนการ
และขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรมีประสิทธิภาพ
ต่อไป

ดังนั้น การร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) หมายถึง การเจรจา
เกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างและการทำงาน ซึ่งกระทำโดยฝ่ายนายจ้างหรือกลุ่มของนายจ้าง
หรือองค์การของนายจ้างฝ่ายหนึ่ง กับ ผู้แทนของลูกจ้างหรือผู้แทนขององค์การของ
ลูกจ้างอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อตกลงในการจ้างและการทำงาน
อันเป็นที่พอใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย (ศาสตราจารย์ เกษมสันต์ วิลาวรรณ , แรงงาน
สัมพันธ์ , 2547)

สภาพแวดล้อม



จากภาพ

1. การเตรียมเจรจา (Repairing of Negotiation)

การร่วมเจรจาดำเนินการมีประเด็นของการพิจารณาที่ซับซ้อนและ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ต้องพบเจอในทุกวันนี้ ดังนั้น ทีมเจรจาจะต้องระมัดระวังและเตรียมการเพื่อการต่อรองอย่างดี ผู้เจรจาคควรรู้ถึงวัฒนธรรม บรรยากาศ ประวัติความเป็นมา เศรษฐกิจในปัจจุบัน

2. ประเด็นของการเจรจา (Bargaining Issues)

เอกสารจากผลการร่วมเจรจาดำเนินการก็คือ ข้อตกลงหรือข้อตกลงแรงงาน ดังนั้น ข้อตกลงแรงงานจึงประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้ การยอมรับ (recognition) , การจัดการอย่างถูกต้อง (management rights) , ความมั่นคงของสหภาพ (union security) , ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (compensation and benefits) , ขั้นตอนการร้องทุกข์ (grievance produce) , ความมั่นคงของพนักงาน (employee security) , และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น

3. ข้อตกลงการเจรจาดำเนินการ (Negotiation the Agreement)

ในการเจรจาดำเนินการผู้เจรจาคควรนำเสนอส่วนหนึ่งของความต้องการ ข้อเสนอแนะและการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ แต่ละฝ่ายไม่ควรคาดหวังในความต้องการที่นำเสนอทั้งหมด ตัวอย่างเช่น สหภาพแรงงานต่อรองที่จะเพิ่มระดับฐานะทางเศรษฐกิจของสมาชิก และเงื่อนไขการทำงานขณะที่องค์การจะเจรจาดำเนินการเพื่อรักษากำไรไว้

4. ยุติการเจรจาดำเนินการ (Breakdowns in Negotiation)

ถ้าหากการเจรจาดำเนินการสามารถตกลงกันได้ ปัญหาความคิดเห็นที่แตกต่างกันก็จะจบลงและนำไปสู่การนำข้อตกลง และการปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ กิจกรรมต่อมาคือ การแทรกแซงโดยไตรภาคี (third party intervention) กลยุทธ์ของสหภาพแรงงานและกลยุทธ์การจัดการต่อไป

4.1 ไตรภาคี (third party intervention)

เมื่อการเจรจาต่อรองไม่สามารถตกลงกันได้ก็จะมีการเสนอบุคคลภายนอกมาช่วยในการไกล่เกลี่ย (mediation) ซึ่งเป็นเหมือนผู้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือให้การพูดจาอย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าการไกล่เกลี่ยไม่ประสบผลสำเร็จ กิจกรรมต่อมาคือการชี้ขาด (arbitration) ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการดำเนินการทางศาล ซึ่งต้องมีการเก็บรวบรวมข้อเท็จจริง การสอบสวนและตัดสินชี้ขาดต่อไป

4.2 กลยุทธ์ของสหภาพแรงงาน (Union Strategies)

การที่สหภาพแรงงานไม่ยอมรับในข้อตกลงแรงงานสหภาพแรงงานสามารถดำเนินกิจกรรมที่จะทำให้ฝ่ายนายจ้างยอมรับข้อเสนอดีแก่ การนัดหยุดงาน (strike) และการไม่ซื้อสินค้าของนายจ้าง (boycotts)

- การนัดหยุดงาน (Strike) เป็นมาตรการที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการกดดันให้ฝ่ายจัดการยอมรับข้อเสนอของลูกจ้างโดยการหยุดไม่ทำงานชั่วคราว
- การไม่ซื้อสินค้า (Boycotts) เป็นมาตรการที่ลูกจ้างนำมาใช้ในการกดดันนายจ้าง โดยไม่ซื้อหรือใช้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของนายจ้าง

4.3 กลยุทธ์การจัดการ (Management Strategies)

เป็นมาตรการที่ฝ่ายนายจ้างนำมาใช้เมื่อการเจรจาต่อรองไม่สามารถตกลงกันได้และฝ่ายนายจ้างต้องการกดดันฝ่ายลูกจ้างให้ยอมรับข้อเสนอของนายจ้าง โดยการปิดงาน (Lock Out) ไม่ยอมให้ลูกจ้างเข้ามาในสถานที่ทำงานโดยการหยุดดำเนินการชั่วคราว เป็นต้น

5. การจัดลำดับข้อตกลง (Ratifying the Agreement)

ถ้าเมื่อใดที่การร่วมเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จ สามารถนำไปสู่ข้อตกลงได้ โดยไม่มีข้อขัดแย้งที่ทำให้การเจรจายุติลง ข้อตกลงจะถูกนำมาเขียนให้สมบูรณ์ และดำเนินการจัดลำดับเพื่อคัดเลือกข้อเสนอให้สมาชิกส่วนใหญ่เห็นชอบต่อไป

๖. การบริหารข้อตกลง (Administration of the Agreement)

เมื่อการเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จไปสู่ข้อตกลงทุกฝ่ายยอมรับ
ข้อตกลงต่อไปคือ การนำข้อตกลงไปปฏิบัติทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้างซึ่ง หัวหน้างาน
ระดับต้น ควรรับรู้และรับผิดชอบว่าควรทำอะไรให้เป็นไปตามข้อตกลง รวมทั้งหัวหน้า

งานระดับกลาง ควรแจ้งผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรับปรุงหรือการร้องขอเจรจาในรอบใหม่
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการบริหารข้อตกลงโดยการแนะนำ

เกี่ยวกับวินัย การแก้ปัญหาข้อร้องทุกข์ และช่วยหัวหน้างานระดับต้นในการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานเพื่อทำตามข้อตกลงต่อไป

อย่างไรก็ตาม วิธีการนัดหยุดงาน (Strike) การไม่ซื้อสินค้า (Boycotts) และ
การปิดงาน (Lock Out) ของนายจ้างเป็นมาตรการที่รุนแรง และมักใช้เป็นวิธีสุดท้าย

กรณีข้อพิพาทแรงงานไม่สามารถตกลงกันได้ แต่วิธีการดังกล่าวก็เกิดผลเสียหายทั้งสอง

ฝ่าย คือ ฝ่ายนายจ้างก็ต้องหยุดการผลิต การให้บริการ ทำให้บริษัทหรือองค์การขาด
รายได้ ในขณะที่บริษัทก็ไม่สามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าตามกำหนดเวลา ต้องเสีย

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เสียดอกเบี้ย และเสียโอกาสในการค้า เป็นต้น ฝ่ายลูกจ้างก็
ได้รับผลกระทบโดยตรงคือไม่ได้รับค่าจ้างทำให้ขาดรายได้ นอกจากนั้นประเทศชาติและ

สังคมโดยรวมก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน คือ ผลต่อเศรษฐกิจส่วนรวม ประเทศชาติขาด
รายได้ ภาพลักษณ์ของประเทศชาติเสียหาย ต่างชาติมองว่าไม่มีความมั่นคง ไม่กล้ามา

ลงทุนในประเทศเพราะกลัวปัญหาการนัดหยุดงาน เป็นต้น

สรุป

"มนุษย์" นับว่าเป็นทรัพย์ที่มีค่าในการบริหารงานในปัจจุบัน ทำให้การจัด
ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่หาอย่างไรให้หน่วยงานได้คนดี มีความรู้
ความสามารถมาปฏิบัติงานและอยู่กับหน่วยงานให้และนานที่สุด และการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ทำให้ พนักงานขององค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ระบบการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมต่าง ๆ มากมายนับตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและ
การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล ความปลอดภัย
และสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ นอกจากหน้าที่หลัก ๆ ห้า ประการของการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาแล้ว ยังมีหน้าที่อื่น ๆ ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อาทิเช่น การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ในทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษา ปัจจัยสาเหตุของการขาดงานของพนักงาน การเกิดอุบัติเหตุ การจูงใจพนักงานและอื่น ๆ เป็นต้น

ประเด็นสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงานด้านการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และอื่น ๆ ในรูปของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การดำเนินงานความถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น และการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำอย่างไรให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น และการดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือการเพิ่มผลิตภาพพนักงานควรควบคู่ไปกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย

คำถามท้ายบทที่ 3

1. จงอธิบายหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง และภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ท่านคิดว่าหน้าที่ใดมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเหตุใด
2. จงอธิบายกระบวนการคัดเลือกพนักงานมีอะไรบ้าง และควรใช้วิธีการคัดเลือกอย่างไรเพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง พร้อมแสดงเหตุผล
3. การพัฒนาทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานอย่างไร ให้ท่านเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำมาใช้ในปัจจุบัน
4. จงอธิบายกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเสนอเครื่องมือในการประเมิน พร้อมเหตุผลว่าทำไมท่านจึงเลือกเครื่องมือชิ้นด้วย
5. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพพนักงานอย่างไร พร้อมเสนอแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ควรนำมาใช้จูงใจพนักงานด้วย
6. จงอธิบายแนวทางการส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงานมีอะไรบ้าง และแนวทางดังกล่าวช่วยให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มได้อย่างไร
7. สมมติว่าท่านเป็นพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ท่านคิดว่าการบริหารแรงงานสัมพันธ์มีประโยชน์อย่างไร และถ้ามีการเจรจาต่อรองกับนายจ้าง ไม่สามารถตกลงกันได้ ท่านจะใช้วิธีการอย่างไร เพราะเหตุใด
8. จงวิเคราะห์หน้าที่หลักของการจัดทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มได้อย่างไร