

บทที่ 1

ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้า มีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคม แต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่าง ความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ประเทศชาติ

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบัน นิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็น ทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากเรารู้จักนำมาใช้ให้ เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง

ในการทำความเข้าใจความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การบริหาร (Management)

นักทฤษฎีบริหารในยุคแรก คือ แมรี พาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ได้ กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า “ เป็นศิลปะวิทยาในการสร้างความสำเร็จของงานโดยให้บุคคล อื่นทำ ” (Steers , Ungson and Mowday , 1985 : 29 : Stoner , Freeman 1989 : 3) นั่นก็ คือผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหรือศิลปะในการจัดการให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ

การให้ความหมายของคำว่า การบริหารดังกล่าวข้างต้นของฟอลเลทท์ ได้รับคำนิยมในยุคแรกแต่ก็มี ข้อโต้แย้งว่ายังไม่ชัดเจนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการให้ความหมายในเชิงปรัชญามากกว่าเมสคอน และคณะ (Mescon , Albert and Kheddouri 1985 : 4) จึงได้ขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดย ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการ ควบคุมการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่นใดที่ทำให้องค์การบรรลุ

เป้าหมาย (Stoner and Freeman , 1989 : 4) การให้ความหมายตามแนวหลังนี้ คำว่า กระบวนการเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวว่าการบริหารเป็นวิธีการที่เป็นระบบก็เพราะว่าผู้บริหารทุกคนจะมีความสามารถในการจัดการลำดับกิจกรรม เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และในความหมายนี้ได้เน้นว่าการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งหมายถึงว่า ผู้บริหารขององค์การใด ๆ ก็ตามจะพยายามให้บรรลุผลสุดท้ายเฉพาะที่กำหนดไว้ในงาน ฟาโย (Fayol quoted in Shafritz & Ott 2001 : 30) และเดสเลอร์ (Dessler , 2002 : 2) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

1. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจนและเป็นลำดับขั้นตอน
2. กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน
3. จัดระบบภายในองค์การเป็นไปตามลำดับขั้นตอน
4. มีสายงานการบังคับบัญชา

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารจะเป็นกิจกรรมหรือวิธีการที่บุคคลหนึ่งกระทำต่อบุคคลหนึ่ง หรือหลายบุคคล เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ลักษณะของการบริหารจึงต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่บริหาร เรียกชื่อต่าง ๆ กัน เช่น เจ้านาย ผู้บังคับบัญชา หัวหน้า ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ส่วนผู้ถูกบริหารเรียกชื่อได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้อง เจ้าหน้าที่ เป็นต้น บุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กัน ลักษณะความสัมพันธ์เหล่านี้ มีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานหรือองค์การ ถ้ามีความสัมพันธ์ในทางที่ดี แนวโน้มของการดำเนินขององค์การก็เป็นไปได้ด้วยดีแต่ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีแล้วความสำเร็จจะเป็นไปด้วยความยากลำบาก

2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)

คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงาน หรือองค์การเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา 2534 : 151)

นอกจากความหมายของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีนักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของทรัพยากรมนุษย์ในมิติต่าง ๆ ดังจะนำมาเป็นตัวอย่าง เพื่อให้มองเห็นความหมายของทรัพยากรมนุษย์ได้กว้างขวางขึ้น ดังนี้

- บรรจง ชูสกุลชาติ (2534 : 6) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง แรงงาน ความรู้ ความคิด ความชำนาญของมนุษย์

- จิระ หงส์ลัดดารมภ์ (2535 : 5) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และให้ผลตอบแทน

- ฮาร์บิสัน (Harbison 1973 : 1) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ พลังงาน ทักษะ พรสวรรค์ และความรู้ของประชาชน ซึ่งสามารถนำมา หรือความนำมาใช้ในการผลิตสินค้า หรือให้บริการที่เป็นประโยชน์

- มิลโกวิชและโบดริว (Milkovich and Boudreau 1991 : 2) กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การควบคุมคุณภาพ การตลาด การบริหารการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์สำหรับองค์กร

- ไกรยทุธ วีรทยาสินันท์ (2531 : 1 - 2) กล่าวว่า ความเข้าใจทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณา 3 มิติ คือ ทักษะ สุขภาพ และเจตคติ

1. มิติด้านทักษะ เป็นมิติที่เกี่ยวกับการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในรูปแบบ (Formal) และรูปแบบ (Non - Formal) น่าจะเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าคนที่ไม่มีทักษะก็ไม่สามารถทำงานอะไรได้เลยนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่มีความรู้ (อย่างน้อยที่สุดก็ในด้านทักษะ) และผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีย่อมมีความรู้ที่สูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาประถมศึกษา (เมื่อคุณสมบัติอื่น ๆ เสมอกันตลอด)

2. มิติด้านสุขภาพ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับด้านความสมบูรณ์ ปราศจากโรคภัยเจ็บทั้งด้านกายภาพ (Physical) และจิตภาพ (Psychological) ภายในมิตินี้ด้านเดียว ก็น่าจะยอมรับกันได้เช่นเดียวกันว่าคนที่มีความไม่สมบูรณ์ด้านร่างกาย หรือด้านจิตใจ หรือทั้งสองด้าน ย่อมมีความรู้ต่ำกว่าคนที่มีความรู้ที่ร่างกายแข็งแรง หรือจิตใจที่ถูกต้องลักษณะ (Healthy) ในทำนองเดียวกัน คนที่มีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ย่อมมีความรู้สูงกว่าคนที่มีความรู้ที่ร่างกายแข็งแรงแต่มีโรคประสาทหรือโรคจิตประจำตัว

3. มิติด้านเจตคติ เป็นมิติที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งขาดความชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับมิติด้านทักษะ และด้านสุขภาพ มิติด้านเจตคติ จะเกี่ยวข้องกับตัวเอง กับบุคคลอื่นและกลุ่มคนที่เป็นลบบ่อยมีความรู้ต่อยกกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดในทางบวก

จากตัวอย่างการให้ความหมายของทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะมีการให้ความหมายคล้ายคลึงกัน คือ เป็นการกล่าวถึงศักยภาพหรือความสามารถที่มีในตัวบุคคล ศักยภาพที่มีจะประกอบด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพ และความรู้สึกนึกคิด ซึ่งนำไปสู่การผลิต การจัดการและการบริหาร อาจมีนักวิชาการบางท่านมองแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่เมื่อสรุปแล้วจะเป็นการมองที่ตัวบุคคลและมองที่เป็นผลผลิตที่เกิดจากน้ำมือของมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความคิด ซึ่งมีศักยภาพในตัวเองที่แต่ละคนแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติและมีความสามารถในการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานก็แตกต่างกันด้วย ทั้งสองประเด็นนี้จึงต้องนำมาพิจารณาพร้อมกันเพราะผลจากการปฏิบัติงานจะสะท้อนศักยภาพของมนุษย์และกระบวนการทำงาน ถ้าสามารถวิเคราะห์ได้ว่ามนุษย์มีศักยภาพเพียงใดผลปฏิบัติงานเป็นเช่นไร แล้วก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาหรือดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

เพราะฉะนั้นเมื่อวิเคราะห์ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์จากความหมายข้างต้นจะมองเห็นลักษณะเด่นของทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์มีราคาแพง องค์กรจะต้องเสียเงินเป็นค่าแรงงานทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนับวันจะยังมีราคาค่าแรงงานเพิ่มขึ้น บริษัทเฮชแอนด์อาร์ และซิตีคอร์ป (H & R , Inc ; Citycorp) ได้เสียค่าใช้จ่ายแรงงานมากกว่าร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดในองค์กร ซึ่งนับว่าสูงมากในการลงทุนกิจการขององค์กร (Milkovich and Boudreau 1991 : 3)

2. ทรัพยากรมนุษย์มีชีวิตจิตใจ เน่าเปื่อยและสลายได้ถ้าไม่ใช้ประโยชน์ เมื่อกาลเวลาผ่านไปย่อมลดศักยภาพลงเพราะแก่ลงทุกวันและตายในที่สุด
3. การเข้าสู่ระบบการทำงานย่อมเป็นไปตามความสามารถของบุคคล มีสิทธิจะเข้าทำงานหยุดงาน หรือลาออกจากงาน
4. การเข้าสู่ระบบงานย่อมเป็นไปตามข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง อาจจ้างเป็นรายชั่วโมงรายวันหรือรายเดือน
5. องค์กรจะเข้มแข็งเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าองค์กรมีบุคลากร มีความรู้ความสามารถย่อมเจริญก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ
6. องค์กรจะต้องตอบแทนให้กับบุคคลที่เข้าทำงาน และช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้า
7. องค์กรมีสิทธิที่จะรับบุคคลเข้ามาทำงานและก็มีสิทธิที่จะให้ออกจากงาน
8. องค์กรจะต้องดูแลเอาใจใส่ให้ปลอดภัยและสวัสดิการกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ที่องค์กรก็จะได้รับผลจากการทุ่มเทการทำงานของบุคลากรเป็นการตอบแทน
9. ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสภาพร่างกาย ความสามารถเฉพาะความคิด และสติปัญญา องค์กรจะต้องพิจารณาเลือกสรรให้เหมาะสมกับงาน
10. ทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาให้ศักยภาพสูงและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากได้รับการฝึกอบรม ให้การศึกษาและพัฒนาที่ถูกต้องและเป็นระบบ

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดได้วิเคราะห์ให้เห็นความหมายของการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะแยกประเด็นพิจารณา เมื่อนำสองคำมารวมกันเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) จะมีความหมายโดยสรุปตามความคิดเห็นของนักบริหารดังนี้

- มิลโกวิชและโบคริว (Milkovich and Boudreau 1991 : 3) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานในองค์กร

- ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher, Schoenfeldt and Other 1993 : 5) เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร

- มอนดี้, โน และพรีแมมีกซ์ (Mondy, Noe & Premeaux 1999 : 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

- โบวิน และฮาร์สวี่ (Bowin & Harvey 2001 : 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรให้อยู่ในระดับสูงรวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

- จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็น การบริหารและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ได้ประโยชน์สูงสุด

- สุนันทา เลานันท์ (2542 : 5) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

- พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 5) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีความสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อนุรักษ์ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงถึงการแสวงหาวิธีการ ที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องการพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

- เชาวน์ โรจนแสง (2544 : 8) อธิบายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรม ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการอนุรักษ์ (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักบริหารดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมาปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญกำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจ และมองเห็นได้ว่าการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธาองค์การมากยิ่งขึ้น

ปรัชญาสู่การปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์การ

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์การ เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์การและองค์การกับองค์การ ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์การ

6. การจัดระบบงานในองค์การให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างความยุติธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่บุคคลลดความเป็นอิสระเสรีของตนเองมาสังกัดอยู่ในองค์กร ยอมรับปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนแนวทางประเพณีปฏิบัติตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องเข้าใจ ธรรมชาติและความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของคนว่าคนแต่ละคนต้องการสิ่งทดแทนอย่างไรซึ่งไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลและแรงจูงใจอย่างเดียวกัน แม้จะอยู่บนพื้นฐานเพื่อสนองความต้องการของตนเองเหมือนกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีข้อควรคำนึงในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลต่อองค์กร เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งยังจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิตการตลาดการเงินและการบริหารทั่วไป

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลอาจพิจารณาแบ่งเป็น 3 ยุคได้แก่

ยุคคลาสสิก (Classic Theory) วัตถุประสงค์ขององค์กรเน้นประสิทธิภาพ และประหยัด

ยุคนีโอคลาสสิก (Neo Classic Theory) วัตถุประสงค์ขององค์กรเน้นพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสำคัญ

ยุคสมัยใหม่ (Modern Theory) วัตถุประสงค์ขององค์กรเน้นความต้องการกว้างขวางหลายด้านดังนี้

การปรับตัวและการอยู่รอดการพัฒนาศักยภาพของบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์

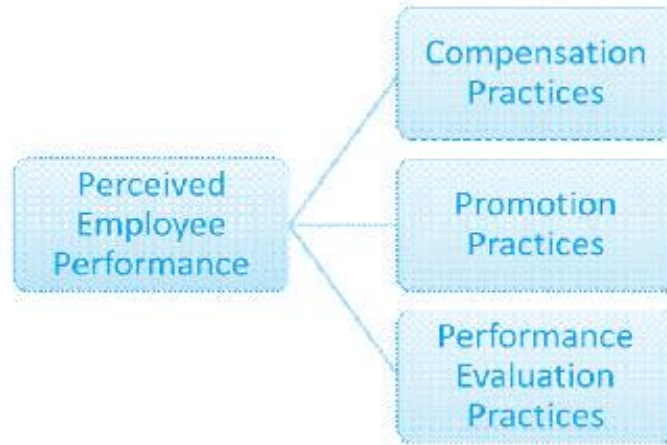
เมื่อองค์กรเน้นความต้องการหลายด้านดังกล่าวข้างต้น การบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรควบคู่เป้าหมายของบุคคล โดยพิจารณาถึงค่านิยม ความคาดหวัง ความต้องการของบุคคล และจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านคนและเทคโนโลยี

ในยุคที่การบริหารงานทุกด้านต้องเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนเป็นความจำเป็นที่อาชีพ HR ต้องเพิ่มคุณค่าในงานของตน มีความจำเป็นต้องรู้ปรับระบบ เช่น เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไป ให้มากเท่าที่จะทำได้ เทคโนโลยีช่วยให้เราก้าวออกมาจากระบบประเพณีปฏิบัติ (Tradition) ในฐานะ “ผู้สนับสนุน” มาเป็นบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในฐานะผู้วางแผนรวม (Corporate plowmen) และนักกลยุทธ์ (Strategist)

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมาก่อนระบบ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาสถาบัน หรือองค์กร คือ การจัดทำระบบที่ดี ที่มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่ต้องให้ได้คนดี คนเก่ง มาจัดทำระบบให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนในสถาบัน หรือองค์กรเสียก่อน

ดังนั้น การจัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ในการวางตำแหน่งการบริหารงานต่างๆ (Put the right man to the right job) เป็นประการแรก เพื่อให้มีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ



การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งและมีความจำเป็น ที่ต้องกระทำ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในสถาบัน หรือองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของสถาบันหรือองค์การ การพิจารณาองคาพยพบุคคล ต้องมองว่าเป็นเรื่องของการลงทุน มองคนให้เป็น Asset เป็นการลงทุนที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจ้างคนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงด้วย โดยแนวคิดการบริหารปริมาณคน (Human Capital Idea)

ต้องมองคนเป็น Asset ไม่ใช่ liability จึงจะเป็นการลงทุนทำให้เพิ่มมูลค่าได้ ซึ่งขอแบ่งทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

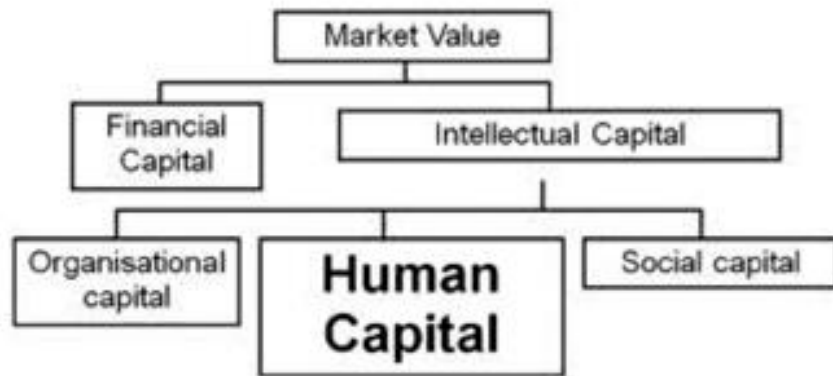
กลุ่มที่ 1 “คนดี คนเก่ง” เป็นคนที่มีจิตคุณธรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มคนที่หายากที่ทุกๆ สถาบัน หรือองค์การต่างอยากได้และอยากมีมากๆ

กลุ่มที่ 2 “คนดี คนไม่เก่ง” เป็นคล้ายกับคนกลุ่มที่ 1 เพียงแต่อาจจะมีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับปานกลางเรียกว่า เก่งน้อยหน่อย แต่ถ้าได้ประสบการณ์มากขึ้น ก็จะสามารถเก่งขึ้นไปได้เรื่อย ๆ กลุ่มนี้ทางสถาบัน หรือองค์การต่าง ๆ อาจจะหาเข้ามาอย่างน้อยก็เป็นคนดี ความเก่งสามารถฝึกฝนกันได้ ถ้าให้โอกาส

กลุ่มที่ 3 “คนไม่ดีแต่เป็นคนเก่ง” แม้จะเป็นคนที่มี ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ความคิด ความประพฤติทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรม คนกลุ่มนี้ จึงน่ากลัวมากเพราะจะใช้ความเก่งในทางที่ผิด จะสามารถทำให้สถาบัน หรือองค์การถึงกาลล่มสลายได้

กลุ่มที่ 4 “คนไม่ดี คนไม่เก่ง” เป็นคนไม่ดี มีความคิด ความประพฤติ ทุจริต คอรัปชั่น เอาดีเข้าใส่ตัว ไม่มีจิตคุณธรรมอยู่แล้ว ยังเป็นคนด้อยปัญญา มีความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ น้อยนิดคิดว่า คงไม่มีสถาบัน หรือองค์การไหนเอาคนกลุ่มนี้เข้ามาทำงานเป็นแน่ยกเว้นการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการทุจริต

สรุป ในเบื้องต้นของการพิจารณารับสมัครคนเข้ามาทำงาน ต้องเลือกคนดีเป็นประการแรก ความเก่งจึงเป็นรอง เป็นทักษะที่ต้องอาศัยประสบการณ์ การที่จะพิจารณาว่า คนไหนเป็นคนดี หรือคนไหนเป็นคนไม่ดี หรือเป็นคนชั่ว (เลว) ดูได้จากพฤติกรรม ผลงานและแนวคิดในการปฏิบัติตน เช่น คนที่มีปัญหาทางการเงิน ใ้ว่าจะเป็นคนไม่ดี หรือคนชั่ว(เลว) ไปทุกคน เพราะเขาอาจจะมีปัญหาทางการเงินจากการถูกระงับค่าจ้างก็ได้ เช่น การถูกคดโกงจากการทำธุรกิจหุ้นส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเงินทอง มีความร่ำรวย ก็ใ้ว่าจะเป็นคนดีไปทุกคน เพราะเขาอาจจะร่ำรวยมาจากความไม่ซื่อตรง การกินส่วนต่าง การทุจริต หรือการคอร์รัปชั่น มากี่ได้ตั้งนั้น คนจะดีก็อยู่ที่เจตนาของความคิดและการกระทำของแต่ละบุคคล เพราะยังมีความยุติธรรมอยู่ จึงยังมีคำพูดที่ว่า “ทำดีแล้วไม่ได้ดี ทุ่มเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณแล้ว แต่เจ้านายไม่เห็น” ซึ่งมีให้เห็นอยู่ทั่วไปในสังคมมนุษย์



ทักษะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The important of human resource management to all managers) เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีผลผลิตเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งตัวอย่างความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน อัตราการออกจากงานสูง การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด การเสียเวลากับการสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์ การทำให้สถาบัน หรือองค์การต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร การทำให้สถาบันหรือองค์การถูกฟ้องศาล จากการจัดการทางด้านสถานะสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งภายในและภายนอกที่ไม่ปลอดภัย การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน การไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นต้น ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นต้นเหตุการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบัน หรือองค์การในความเป็นจริง แต่ละสถาบัน หรือองค์การ ก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ระบบและรูปแบบ จึงเป็นตัวแสดงศักยภาพของการบริหารจัดการของแต่ละสถาบัน หรือองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดตั้งนั้น ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายสถาบัน หรือองค์การ ก็ย่อมเห็นสัจจะธรรมของระบบการทำงานในแต่ละแห่ง ที่สามารถพิจารณาดังนี้

- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่งและดี ต้องรีบเรียนรู้ เก็บทักษะ ตักตวงความรู้ให้ได้มากที่สุด
- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่ง แต่ดี ก็ยังพอทน แต่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง เหนื่อยหน่อย

- ถ้าได้หัวหน้างานที่เก่ง แต่ไม่ดี ต้องทนกับความเจ็บปวด แต่ผลที่ได้จากการเรียนรู้ จะคุ้มค่าและเร็ว

- ถ้าได้หัวหน้างานที่ไม่เก่งและไม่ดี ให้ลาออกจากรางานได้เลย ไปแสวงหางานใหม่ที่ดีกว่า แล้วชีวิตจะดีขึ้นปัจจุบันนี้ การทำงานในสถาบันหรือองค์กร จึงมีผู้บริหารอยู่หลายช่วงอายุคน (Generation) ซึ่งคนแต่ละรุ่น (Generation) ก็จะมีแนวคิดและมุมมองที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สถาบันหรือองค์กรใดที่มีผู้บริหาร หรือบุคคลากรหลาย Generations อยู่ด้วยกัน ย่อมทำให้เกิดปัญหาในสถาบัน เนื่องจากมีแนวคิด มุมมองและความต้องการที่แตกต่างกัน ข้อดีของการมีความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างในการตัดสินใจนั้นมีหลายประการด้วยกัน ทั้งทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย ไม่ใช่การมองเรื่องๆ หนึ่งจากมุมมองเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งหลักการสมัยใหม่ที่เน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ก็กระตุ้นให้มีความหลากหลายในข้อมูลและมุมมองก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ความยากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจท่ามกลางความคิดเห็นที่หลากหลายก็มีอยู่มากเริ่มตั้งแต่การที่ผู้บริหารจะเปิดใจและยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง เนื่องจากผู้บริหารหลายท่านที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นใจในตนเองสูงก็จะมีคามยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความคิดของตนเองพอสมควรดังนั้น การที่สมาชิกในทีมจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้นั้นจะต้องเริ่มจากการที่ผู้บริหารจะต้องเปิดใจและยอมรับต่อความแตกต่างนั้นเสียก่อน นอกจากนี้ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารและนำการประชุมที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการความขัดแย้งจากที่ประชุมที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและถ้าสมาชิกต่างยึดมั่นและถ้อยมั่นต่อความเห็นของตนเอง จะนำไปสู่ความขัดแย้งไม่ใช่เรื่องยาก

นโยบายและภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. **เหตุผลในการกำหนดนโยบาย** การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป แม้การร่างนโยบายต่างๆ จะไม่อาจให้ครอบคลุมได้ทุกเรื่องก็ตาม แต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

1.1 การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะที่เท่าเทียมกันโดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์การ ช่วยขจัดปัญหาการเลือกที่รักมักที่ชังระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

1.2 นโยบายเป็นเสมือนมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอาผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่าผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

1.3 เมื่อมีปัญหาทางด้านงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

1.4 การกำหนดนโยบายที่ดี จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็ได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่ยึดถือในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามีการยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย พื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้จุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน จริงอยู่แต่ละคนอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน แต่ในหลักใหญ่ๆ แล้วมีอยู่เหมือนกัน ซึ่งพอสรุปได้คือ

2.1 ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงาน

2.2 สภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

2.3 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือลดจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

2.4 การมีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง พนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้รับรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

2.5 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า เรื่องความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไปกำลังความสามารถของตนเอง

2.6 ความสำคัญของตนเอง ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้นผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย

2.7 ความสำคัญของกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องต่อเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนับว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ยากฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จ

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การดำเนินงานบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้ผู้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติภัย อบายมุข และภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติภัย (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

ภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจในสาระสำคัญของงานอย่างแท้จริง เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องก็คือ “หาให้ได้ ใช้ให้เป็น และเก็บรักษาซ้ำๆ วัณาน ๆ “นับว่าเป็นคำกล่าวสั้นๆ แต่ได้ความหมายและเข้าใจได้ชัดเจนที่สุด

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจเต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้าร่วมงาน และกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชู้เลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่งการยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
- 2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกของตน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น

พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

การเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

ระบบคุณธรรม	ระบบอุปถัมภ์
1. ยึดหลักความสามารถ	1. ยึดความพึงพอใจ
2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน	2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง
3. มีความมั่นคงในการทำงาน	3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน
4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก	4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

1. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบ คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

3. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สำรวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน

4. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษา

แนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาต่างๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยในองค์กรกำกับดูแลให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

6. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

7. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งพนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

8. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อองค์กร เช่น กฎหมาย สภาพทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์กรประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบ ด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือก กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์การนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนา ก็จะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหาร และมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพได้อธิบายความแตกต่างหลักๆ ของทั้ง 2 แนวทางไว้ 6 ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆ และการประสานงาน



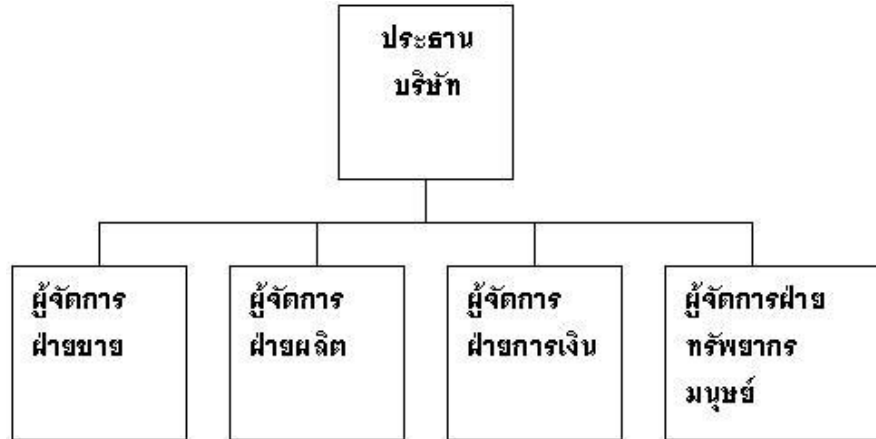
ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

มิติ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	
	เชิงกลยุทธ์	แบบดั้งเดิม
การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดภารกิจ HRM ให้สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน	มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับปฏิบัติการเท่านั้น
อำนาจ	ผู้บริหารระดับสูงด้านนี้มีสถานภาพและอำนาจในระดับสูง ตำแหน่งสูงสุดเรียกว่ารองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ผู้บริหารมีสถานภาพและมีอำนาจระดับกลาง ตำแหน่งระดับสูง คือ ผู้อำนวยการฝ่าย
ขอบเขตของภารกิจ	เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกคนตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหาร	เกี่ยวข้องส่วนใหญ่กับพนักงานระดับปฏิบัติการ
การตัดสินใจ	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
การบูรณาการกับภารกิจอื่น ๆ ขององค์กร	ภารกิจด้าน HRM ตอบสนองต่อภารกิจด้านอื่นๆ ขององค์กรในระดับสูงเช่น การตลาด การเงิน และการผลิต เป็นต้น	ภารกิจ HRM ตอบสนองต่อภารกิจอื่นในระดับต่ำ
การประสานงาน	ทุกกิจกรรมหลักมีการประสานงานกัน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ และการฝึกอบรม	แต่ละกิจกรรมดำเนินการอย่างอิสระไม่สัมพันธ์กัน

หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดเล็ก



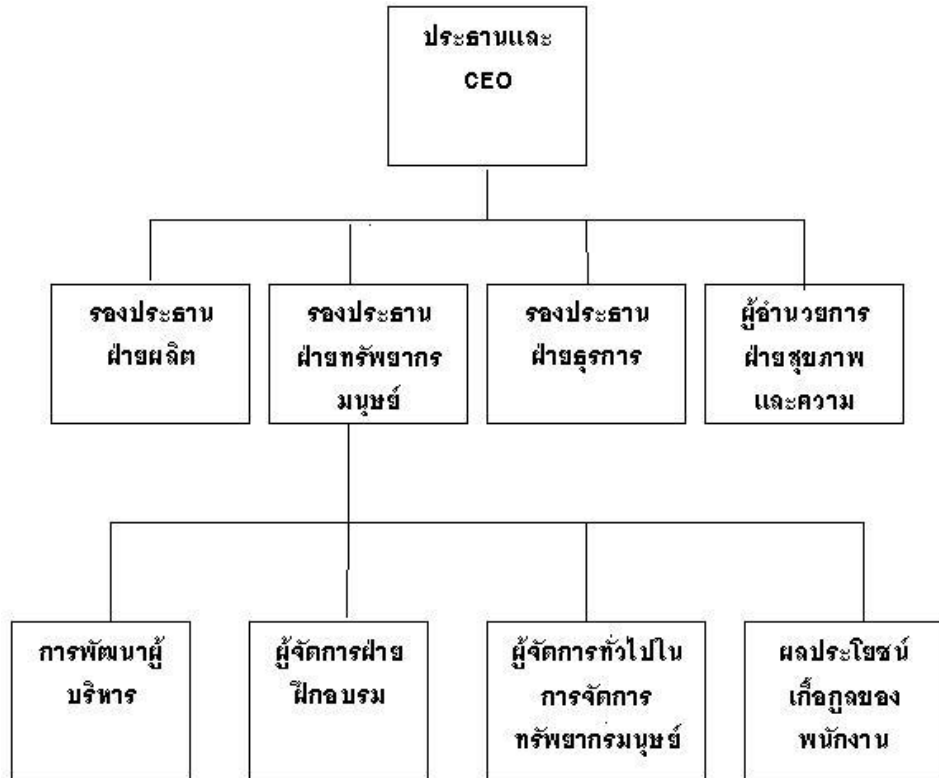
หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรขนาดกลาง



หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์แบบเก่าในองค์กรขนาดใหญ่



รูปแบบการจัดองค์การทรัพยากรมนุษย์ใหม่สำหรับบริษัทขนาดใหญ่



สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและด้วยเหตุที่มนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาองค์การ ทุกองค์การจึงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยพยายามนำศักยภาพหรือความสามารถของทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในการที่จะนำเอาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์การนั้น จะต้องมีความเข้าใจในลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ เช่น มีคุณค่าและราคาแพงและนับวันจะยิ่งมีค่าจ้างแรงงานแพงยิ่งขึ้น มีชีวิตมีความรู้และมีสภาพเสื่อมถอยเมื่ออายุสูงขึ้น ในการเข้าสู่ระบบแรงงานต้องเป็นไปตามลักษณะความสามารถและข้อตกลงทั้งในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน แต่ก็สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงได้

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเดิมเรียกว่า การบริหารบุคคล จึงต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า

ปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับวิธีการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ได้มีแนวความคิดสำคัญ เช่น ให้ความสำคัญในงานการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การช่วยพนักงานในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ รู้จักประนีประนอม จัดระบบองค์การให้ชัดเจนและให้ยุติธรรมแก่ทุกคน เป็นต้น

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายและขั้นตอนสำคัญ คือ ขอบข่ายประกอบด้วย ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ระบบบริหาร การจัดรูปแบบองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม การพัฒนาและการรักษาทรัพยากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรม ระหว่างการปฏิบัติงาน



แบบฝึกหัดบทที่ 1

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมาย ความสำคัญของ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ให้นักศึกษาอธิบายปรัชญา นโยบายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ให้นักศึกษาอธิบายกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 2

วิวัฒนาการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เมื่อสังคม การเมือง และเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว เมื่อสภาพแวดล้อมเหล่านี้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้า การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพัฒนาตามไปด้วย

ความก้าวหน้าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากแนวความคิดของทฤษฎี นักบริหาร และนักวิชาการได้กำหนดหลักการหรือชุดของหลักการเรียกว่า ทฤษฎี (Theory) ซึ่งอธิบายหรือกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงที่สามารถสังเกตได้ตั้งแต่ 2 ครั้ง หรือมากกว่าเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ลักษณะของเหตุการณ์ที่สังเกตได้นั้น มีความเที่ยงตรงที่อธิบายได้ตรงกันหลายๆ ครั้ง นอกจากนั้นวิธีของทฤษฎีสามารถประยุกต์ไปยังเหตุการณ์อื่นๆ ได้อีก (Owens 1981: 43 -45)

เนื่องจากการศึกษาวิวัฒนาการและทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับศาสตร์ในสังคมศาสตร์ จึงไม่มีแนวคิดหรือทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งใช้ได้ครอบคลุม ในปัจจุบันทฤษฎีที่ใช้ อธิบายเหตุการณ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมีลักษณะผสมผสานเรียกว่า Eclectic Approach ซึ่งหมายถึงการนำเอาหลักการจากหลายๆ ทฤษฎีมาใช้ให้สอดคล้องกับบรรยากาศและความต้องการขององค์กร

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสามารถมองการบริหารขององค์กรในหลายลักษณะ คือ พิจารณาจากกิจกรรม การแสดงออก และความพึงพอใจ ของบุคคลในองค์กร ซึ่งในการบริหารนั้น บางปัญหา จะต้องใช้แนวทางทฤษฎีมากกว่าอีกทฤษฎีหนึ่ง เพราะในการอธิบายหรือการแก้ปัญหาใดๆก็ตาม ไม่สามารถใช้ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งคงจะต้องเลือกทฤษฎีอย่างกว้าง จะสามารถแก้ปัญหาได้ครอบคลุมกว่า จึงจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีทางการบริหารหลัก ๆ ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันเป็นแนวทาง

ดังนั้นในบทนี้จะกล่าวถึงวิวัฒนาการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยุคของทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิวัฒนาการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการมายาวนาน เริ่มตั้งแต่มนุษย์รู้จักการทำงานร่วมกัน ที่เป็นหลักฐานปรากฏ ผลจากการบริหาร คือ ผลงานการคิดออกแบบและการสร้างพีระมิดแห่งแรกของอียิปต์ซึ่งต้องการความสามารถสูงสุดในการวางแผน การจัดองค์การที่ซับซ้อน ผู้นำที่มีทักษะและรายละเอียดในการประสานงานมากมาย มีความเก่าแก่อย่างน้อยที่สุดสองพันปีก่อนคริสต์ศักราชใช้แรงงานถึงหนึ่งแสนคน และใช้เวลาก่อสร้างนานยี่สิบปีซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับแล้วมีขนาดใหญ่เป็นสามเท่าขององค์การบริหารของบริษัทน้ำมันเชลล์

เช่นเดียวกัน ชาวจีนก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดระบบการบริหารขนาดใหญ่ในเวลาเดียวกันกับการก่อสร้างพีระมิด ซึ่งแนวความคิดทางการบริหารหลายอย่างได้นำมาใช้ในปัจจุบัน ระบบการบริหารของโบสถ์คริสต์ หรือผู้นำทางทหารที่ยิ่งใหญ่ของโลก เช่น ซีซาร์ นโปเลียน

ดักลาส แมคอาเธอร์ เป็นต้น ที่สอนเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร และการจูงใจ (Owens 1981: 6 – 7)

ในหนังสือคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) แต่งโดย อัลวิน ทอพฟเลอร์ (สุกัญญา ติระวณิช) และคณะ 2532 : 45) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารในช่วงคลื่นลูกที่สอง ที่นำเอาระบบการแจกแจงงานใช้แทนที่ระบบเดิม ซึ่งชาวคนเดี่ยวต้องทำงานทุกประเภทในปี ค.ศ. 1776 อัดัม สมิธ (Adam Smith) เรียกว่า การแจกแจงงานสร้างประสิทธิภาพให้แก่งานอย่างสูงสุด เช่น การผลิตเข็มหมุด คน ๆ เดียว อาจผลิตเข็มหมุดเพียง 20 ตัวต่อวัน แต่ในโรงงานแบ่งงานกันทำแต่ละส่วนของเข็มหมุดด้วยความชำนาญเฉพาะตัว คนงาน 10 คน จะสามารถผลิตเข็มหมุดได้ถึงวันละ 48,000 ตัว ระบบการจัดการงานที่สมิธกล่าวถึงนี้ แสดงให้เห็นถึงระบบการจัดการหาบุคคลในการทำงานที่มีประสิทธิภาพและนำมาปฏิบัติ

“ ในด้านเศรษฐกิจ ควรจัดแหล่งเก็บข้อมูลและวิธีการบริหารร้าน รวมถึงความรับผิดชอบ การรายงาน และการดำเนินกิจกรรมในแหล่งประกอบกิจการโรงสี และโรงงาน ส่วนการทำบัญชี ควรพิจารณาช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระบบค่าจ้าง การกำหนดเวลา วิธีการรักษา และการทำรายละเอียดข้อมูลในโรงงาน ”

ในศตวรรษที่ 19 คำว่าการบริหาร (Administration) ได้นำมาใช้ในการดำเนินงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา และแนวความคิดของพลเรือนอันเป็นระบบที่มีแนวโน้มที่จะสร้างคุณค่าทางด้านความซื่อสัตย์มากกว่าจะเน้นความเชี่ยวชาญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับระบบในยุโรปและประเทศอังกฤษ วูดโร วิลสัน (Woodrow Wilson) ได้กล่าวถึงแนวความคิดในเบื้องต้นเกี่ยวกับวิชาชีพทางการบริหารไว้ในบทความที่มีชื่อเสียงมาก คือ การศึกษาเรื่องการบริหาร (The Study of Administration) ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1887 วิลสันกล่าวว่า การปรับปรุงการบริหารขึ้นอยู่กับการศึกษาอย่างแตกฉาน และการเรียนรู้ เฉพาะในสาขาการบริหารนั้น Owens 1981: 7)

ญี่ปุ่นไม่ได้ตกอยู่ในฐานะประเทศด้อยพัฒนาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพียงแต่ว่าอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจของประเทศเสียหายย่อยยับ จากผลของสงคราม ญี่ปุ่นขาดการพัฒนาเทคโนโลยีแต่ญี่ปุ่นยังมีทรัพยากรที่สำคัญ คือบุคคลที่มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงประเทศให้ดีขึ้น

สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาระบบการบริหารขึ้นมาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยเฉพาะการฝึกอบรม พนักงานทุกระดับ เกิดผลดีต่อการบริหารงาน ญี่ปุ่นจึงนำระบบการบริหารบุคคลจากสหรัฐอเมริกามาใช้ ทำให้ระบบการบริหารได้พัฒนามากขึ้น ไม่เพียงแต่แพร่หลายในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นเท่านั้นแต่แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผลการพัฒนาระบบการบริหารนี้ใช้เวลา 100 ปี จากกลางศตวรรษที่ 18 ถึง กลางศตวรรษที่ 19 ได้ทำให้การปฏิวัติอุตสาหกรรม กลายเป็นปรากฏการณ์ยิ่งใหญ่และแพร่หลายไปทั่วโลก กล่าวคือ ใช้เวลา 70 ปี จาก ค.ศ.1880 จนถึงสิ้นสงครามโลกครั้งที่ 2 ปฏิบัติการผลิตแพร่หลายและมีอิทธิพลไปทั่วโลก (สมาน วีระคำแหง 2534 : 4 – 6) และในปัจจุบันแม้ว่าจะเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการสื่อสารก็ตาม ปัจจัยเรื่องการบริหารบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยหลักยังได้รับความสนใจ ให้ความสำคัญมากขึ้นและมองเห็นการบริหารบุคคลกว้างขึ้นรอบ ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกัน ได้เสนอว่าควรเปลี่ยนการบริหารบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

ยุคทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าการบริหารบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มีตั้งแต่เมื่อมนุษย์รวมตัวกันเป็นสังคมย่อมมีผู้นำทำหน้าที่บริหารเมื่อสังคมขยายกว้างขึ้นซับซ้อน ย่อมต้องการระบบบริหารหรือการจัดการที่ทำหน้าที่บริหารขยายกว้างขึ้นด้วย แนวคิด หลักการ และทฤษฎีการบริหารจึงได้รับการพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในศตวรรษที่ 18 และ 19 มีความต้องการการบริหารที่เป็นระบบ เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการผลิตให้มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น และการบริหารได้กว้างขวางขึ้น จึงมีนักคิดได้พัฒนาทฤษฎีการบริหารต่อเนื่องมาตั้งแต่ ค.ศ.1890 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

เมื่อสังเคราะห์แนวทางการแบ่งยุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่าน เช่น คัมมิ่ง (Cumming 1975 : 4-8) สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman 1989 : 35 – 37) เว็บป์ มอลเทลโล และนอร์ตัน (Web , Montello and Norton 1994 : 3-5) สเตียร์ส , อังซัน และเมาเดย์ (Steers , Ungson and Mowday 1985 : 141 – 159) โกลด์ เฮเบอร์(Goldhaber 1986 : 35 – 51) กิบสัน , แวนซ์วิช และดอนเนลลี่ (Gibson , Vancevich and Donnelly 1974 : 61 – 78) เป็นต้น สามารถแบ่งได้ 4 ยุค ดังนี้

1. การบริหารตามแนวคิดกลุ่มคลาสสิก (Classical Approach)

จากการปฏิวัติอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษตั้งแต่ปี ค.ศ. 1700 เป็นต้นมา และได้ขยายไปสู่สหรัฐอเมริกาในศตวรรษที่ 19 ซึ่งในยุคนี้จะมีการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก การบริหารที่ดีระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และนำเครื่องจักรมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ จึงเกิดระบบโรงงานขึ้นมีการจัดองค์การในโรงงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในแรงงานจึงทวีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในระบบโรงงานที่ก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารระหว่างคนงานกับผู้บริหารและมีอยู่เป็นจำนวนมากที่เป็นปัญหาในด้านการจัดการเกี่ยวกับการเงินและสภาพของโรงงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารพยายามคิดค้นหาวิธีการผลิตสินค้าจำนวนมากและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดความคิดทางการบริหารที่เรียกว่า วิธีการแบบคลาสสิก ขึ้น

วิธีการบริหารแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

1.1 การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่นำไปใช้ในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม และการศึกษา การบริหารแบบนี้ได้รับความนิยมมาก ตั้งแต่ ค.ศ. 1890 เป็นต้นมา

หลักการสำคัญของการบริหารแบบนี้ ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อถือว่าผลผลิตหรือประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้นได้โดยการจัดระบบขององค์การให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย การจัดโครงสร้างขององค์การ (Structure of Organization) งานขององค์การ (Functions of Organization) และการบริหารในองค์การ (Management of Organization)

นักทฤษฎีที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) (Daft 2000: 45 – 48)

เทเลอร์เป็นวิศวกรบริษัทเหล็กกล้าที่มีเวลและเบทเลเฮม ช่วงสิ้นปี ค.ศ. 1800 และต้นปี ค.ศ. 1900 เทย์เลอร์ได้รับการแต่งตั้งเป็นวิศวกรที่ปรึกษาาระดับสูงของบริษัท อุตสาหกรรมในอเมริกา

เทย์เลอร์ได้รับอิทธิพล แนวคิดจากบทความของวิลสันจากช่วงเวลาประมาณปี ค.ศ. 1900 – 1915 เทย์เลอร์ วิเคราะห์ประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่เทย์เลอร์ ได้ช่วยแก้ปัญหาในโรงงานต่าง ๆ ทั่วสหรัฐอเมริกาเขาได้พัฒนาระบบที่รู้จักกันดีต่อมา คือหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย (Owens 1981: 8- 9)

1. กำหนดและแบ่งงานแต่ละงานให้ชัดเจน เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดในทุกงาน
2. กำหนดเงื่อนไขและมาตรฐานของงานแต่ละงาน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการที่จะให้แต่ละงานประสบผลสำเร็จ
3. ระบบการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ และผลผลิตที่สูง มีระบบการจ่ายเงิน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการลงโทษในกรณีที่ทำงานผิดพลาดด้วย
4. ต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงานและควบคุมงานให้สำเร็จ พนักงานต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผน ภายใต้การนิเทศอย่างใกล้ชิด

แนวคิดทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้รับการสนับสนุนจากนักบริหารอีกหลายคน เช่น เฮนรี แอล แกนท์ (Henry L. Gantt ค.ศ. 1861- 1919) แกนท์ทำงานใกล้ชิดกับเทย์เลอร์ ในหลายโครงการ ภายหลังจากได้ออกมาทำงานเป็นวิศวกรที่ปรึกษาอุตสาหกรรม แกนท์ได้เสนอแนวคิดใหม่ คือ พนักงานทุกคนที่ทำงานตามที่มอบหมายสำเร็จในแต่ละวัน จะได้รับโบนัสพิเศษ ห้าสิบเซ็นต์ในวันนั้นและได้เสริมแรงจูงใจอีก คือ หัวหน้างานจะได้รับโบนัสสำหรับพนักงานแต่ละคนที่สามารถทำงานถึงเกณฑ์มาตรฐาน ของแต่ละวันและรวมโบนัสพิเศษ ถ้าพนักงานทุกคนถึงเกณฑ์มาตรฐาน

แนวคิดการใช้แผนภูมิกำหนดการวางแผนและการควบคุมของแต่ละวัน ในวันเริ่มทำงาน และวันสิ้นสุด ในโครงการต่าง ๆ ที่เรียกว่า Gantt chart ก็เกิดจากแนวความคิดของแกนท์ ซึ่งแนวคิดนี้ยังได้รับความนิยมมาจนถึงปัจจุบัน

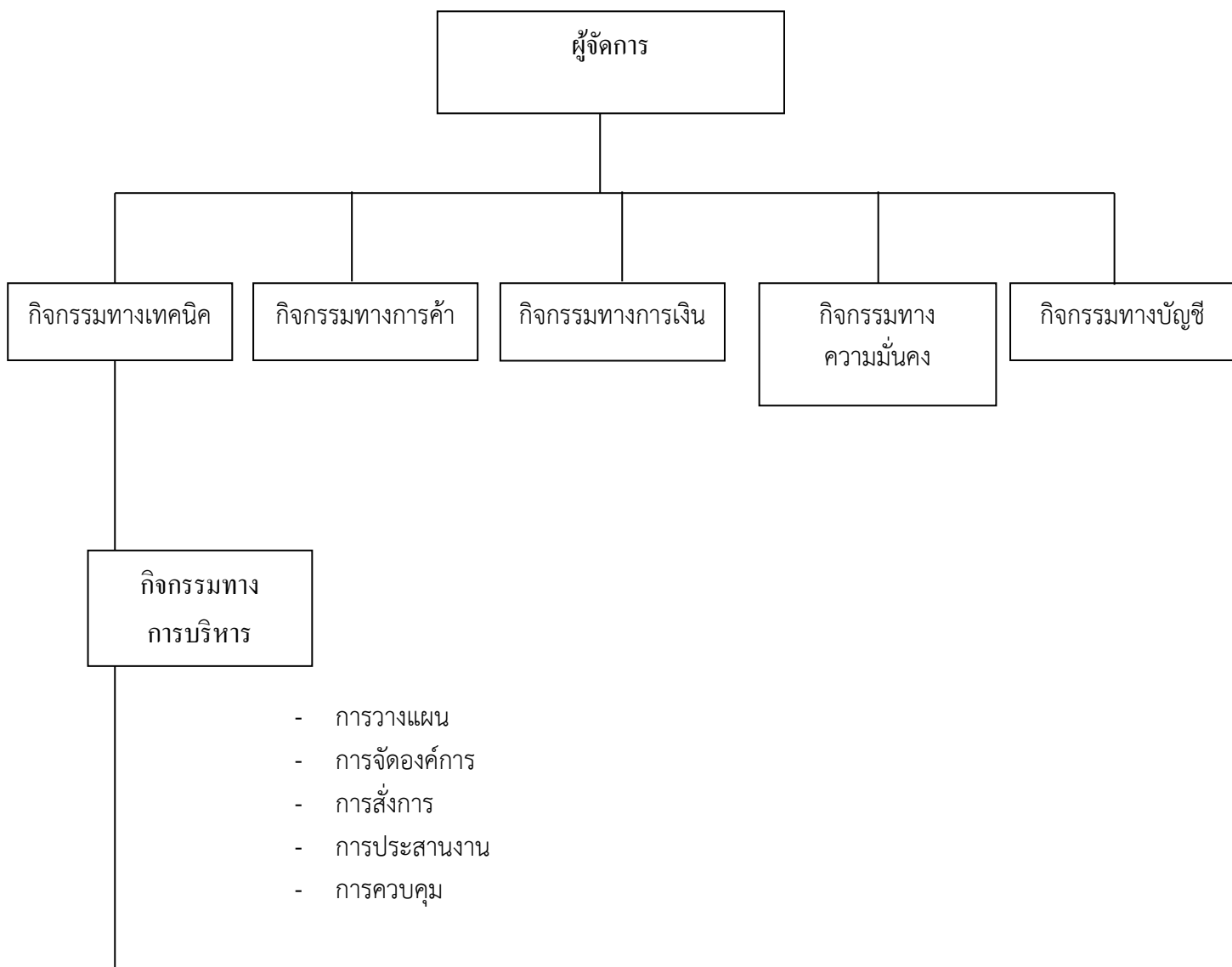
ฟรานด์ บี และลิเลียน เอ็ม กิลเบรท (Frاند B. and Lilian M. Gilbreth) ค.ศ. 1868 – 1924 และ 1878-1972 ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ กิลเบรทได้ทำวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกซึ่งต่อมาได้พิมพ์เป็นหนังสือชื่อ The Psychology of Management กิลเบรทได้ให้ความสนใจวิธีการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานแต่ละคน กิลเบรทเชื่อว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ คือ การช่วยเหลือพนักงานให้สามารถใช้ศักยภาพของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เต็มที่

ในแนวคิดของกิลเบรทได้พัฒนาการวางแผน 3 ขั้นตอน (A Three Position Plan) ในการส่งเสริม เพื่อสนับสนุน โปรแกรมการพัฒนาพนักงานเช่นเดียวกันกับการส่งเสริมจริยธรรม ในการวางแผนพนักงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมงานสำหรับอนาคต และฝึกอบรมผู้ที่มารับต่อในเวลาเดียวกันนั้น ดังนั้น พนักงานแต่ละคนจะเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้เรียนรู้ ผู้สอน และจะมองไปยังโอกาสใหม่ในอนาคตด้วย

1.2 การจัดการแบบหลักบริหาร (Administrative Management) วิธีการบริหารแบบนี้แทนที่เน้นทีมงานและการบริหารพนักงานเป็นรายบุคคล จะเน้นที่ตัวผู้จัดการและแนวทางการจัดองค์การว่าควรเป็นอย่างไร

ผู้ริเริ่มวิธีการบริหารแบบยุคแรก มี 2 คน คือ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol และแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

เฮนรี ฟาโยล (ค.ศ. 1884 – 1925) เป็นนักธุรกิจและวิศวกร ชาวฝรั่งเศส ได้พัฒนาทฤษฎีทางการบริหารนี้ขึ้น ฟาโยลเริ่มเผยแพร่แนวคิดของเขาที่ประเทศฝรั่งเศสในช่วงเวลาที่ทฤษฎีทางการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ได้พัฒนาขึ้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ฟาโยลมีพื้นฐานต่างกับเทเลอร์ ในขณะที่เทเลอร์เป็นช่างเทคนิค จึงมีความสนใจการบริหารในระดับกลาง (Middle-Management Level) ส่วนฟาโยลได้รับการฝึกอบรมให้เป็นวิศวกร จึงสนใจการบริหารในระดับสูง (Top-Management Level) เขาตระหนักดีว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะหลายประการซึ่งตัวเขาเองนั้นยังไม่ได้รับการฝึกอบรมจากการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้ว เขาได้สรุปว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเกี่ยวข้องกับภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็น 6 ประการ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ ภารกิจทางธุรกิจที่จำเป็นตามแนวคิดของฟาโยล

จากภาพประกอบ ฟาโยลเห็นว่าภารกิจทางธุรกิจทั้ง 5 ประการ มีความจำเป็นในทุกระดับองศาไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐบาลหรือเอกชน ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ลักษณะที่สำคัญประการ

หนึ่งในการแบ่งภารกิจทางธุรกิจนี้ก็คือ ภารกิจทางการบริหาร ในที่นี้ ฟาโยลได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ(Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (Scott , Mitchell and Birbarm 1981 : 7-8)

นอกจากนี้ ฟาโยล ยังเชื่อว่าส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกันภารกิจของธุรกิจดังกล่าวว่าจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับฐานะของผู้จัดการในระดับการบริการ กล่าวคือ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดูแล การผลิตทักษะ ทางเทคนิคในการผลิตจะมีความรู้ความสำคัญ ในขณะที่มีตำแหน่งการบริหารสูงขึ้นความสามารถในการจัดการบริหารจะเพิ่มขึ้นด้วย ด้วยความคิดเห็น จึงเป็นพื้นฐานว่าภารกิจทางการบริหารจะมีความแตกต่างกันระหว่างผู้จัดการ

ดังนั้น ฟาโยลจึงได้พัฒนาหลักการบริหารเพื่อช่วยเหลือให้ผู้จัดการ ประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งทั้งหมดมี 14 ข้อ คือ (Stoner and Freeman 1989: 43)

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ยังมีคนเชี่ยวชาญเฉพาะมากเพียงใดยิ่งทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การมีอำนาจบังคับบัญชา (Authority) ผู้บริหารต้องสั่งการเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร

3. การมีระเบียบวินัยสมาชิกในองค์กรต้องเคารพในกฎเกณฑ์และข้อตกลงขององค์กร

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) พนักงานแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนของแต่ละคน

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ควรบริหารโดยผู้บริหารคนเดียวกัน และใช้เพียงแผนงานเดียว

6. คำนี้ถึงความสนใจของบุคคลต่อองค์กร (Subordination of Individual Interest to the Common Good) ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความสนใจของพนักงานไม่ควรออกนอกความสนใจขององค์กรในภาพรวม

7. ค่าตอบแทน (Remuneration) การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ความยุติธรรมทั้งนายจ้างและพนักงาน

8. การรวมอำนาจ (Centralization) การลดบทบาทของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจถือว่าเป็นการบริหารแบบศูนย์กลาง ถ้าเพิ่มบทบาทของผู้ร่วมงานก็คือ การกระจายอำนาจ ฟาโยลเชื่อว่า ผู้บริหารควรควบคุมรับผิดชอบไว้แต่ก็ต้องให้ผู้ร่วมงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานเฉพาะได้

9. การจัดสายบังคับบัญชา (Hierarchy) สายการบังคับบัญชาในองค์กรหนึ่ง จัดขึ้นเพื่อเรียงลำดับตำแหน่งจากผู้บริหารระดับสูงสุดไปยังระดับต่ำสุดในองค์กร

10. การจัดอันดับ (Order) วัสดุและบุคลากรจัดไว้ในสถานที่เหมาะสมและถูกต้องตามเวลาควรจัดคนให้ตรงกับตำแหน่งหรืองานที่เหมาะสม

11. ความยุติธรรม (Equity) ผู้บริหารควรเป็นมิตร และให้ความเป็นธรรมแก่เพื่อนร่วมงาน

12. ความมั่นคงในทีมงาน (Stability of Staff) การลาออกจากงานของพนักงานในอัตราสูง เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

13. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้ร่วมงานควรได้รับอิสระในการคิดและกำหนดแผนงานเองแม้จะผิดพลาดบ้างก็ไม่เป็นไร

14. ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Espirit de Corps) การส่งเสริมน้ำใจของทีมจะช่วยให้ทีมงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แมก เวเบอร์ (Max Weber) ค.ศ. 1864-1920 เวเบอร์เป็นนักสังคมศึกษา ชาวเยอรมัน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การที่เหมาะสมและได้เสนอทฤษฎี “ระบบราชการ” เวเบอร์ได้ตีพิมพ์ผลงานเผยแพร่ในหนังสือ The Theory of Social and Economic Organization ทฤษฎีของเวเบอร์ถือว่าเป็นทฤษฎีองค์การที่สำคัญและเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์การอื่น ๆ ต่อมา หน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชน ได้นำเอาแนวคิดของเวเบอร์ไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น บริษัทโคคา โคล่า และเป็นบริษัทเอกชน เป็นต้น

เวเบอร์ได้ให้หลักสำคัญในการจัดองค์การตามทฤษฎีระบบราชการ มีสาระสรุปได้ดังนี้

1. มีการแบ่งงาน (Division of Labor) แบ่งงานออกเป็นย่อย ๆ ตามลักษณะเฉพาะของงานแต่ละอย่างทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทำงานสำเร็จโดยไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากนัก ลักษณะการบางงานนี้ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialization) ขึ้นในองค์การ

2. มีการรวมอำนาจ (Control of Authority) การแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ นั้น มักก่อให้เกิดปัญหาทางด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาดังกล่าวอาจทำได้โดยการรวมอำนาจต่าง ๆ ไว้ที่จุดเดียว คือ ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

3. มีกฎระเบียบต่าง ๆ (Rules and Regulations) ให้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4. มีการเลือกบุคลากรอย่างมีเหตุผล (Rational Program of Personnel Selection) โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่า ให้ได้คนที่มีความรู้ และความสามารถสอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง โดยไม่คำนึงถึงฐานะอย่างที่เคยปฏิบัติมาก่อน

5. มีการจดบันทึกหลักฐาน (Written Record) เพื่อผลประโยชน์ในการพัฒนา

2.การบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม (The Behavioral Approach)

วิธีการบริหารตามวิธีการทางพฤติกรรม มีความเชื่อพื้นฐานว่า การให้ความสนใจถึงความต้องการของคนงานก่อให้เกิดความพึงพอใจและผลผลิตมากขึ้น ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ วิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้มุ่งเน้นไปที่บุคคล วิธีการเช่น นี้มีความเชื่อว่าคนงานส่วนมาก แล้วได้รับการปลุกเร้าและการควบคุมได้จากความสัมพันธ์ทางสังคมในการทำงาน

แมรี ปาร์เกอร์ ฟอลเลทท์ (Mary Parker Follett) ค.ศ. 1868-1933 เป็นผู้นำที่สำคัญในวิธีการบริหารแบบพฤติกรรมนี้ และเป็นบุคคลแรกที่ยอมรับความสำคัญของบุคคลในองค์การ โดยได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือ Creative Experience ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2467 ว่าองค์การหรือประชาชนโดยย้าให้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล และคุณค่าทางศีลธรรมในการบริหาร

แนวคิดพื้นฐานของฟอลเลทท์มีความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์เฉพาะ ในการบริหารงานของผู้บริหาร จึงมีทางเลือกในการปฏิบัติอยู่ 3 ทางคือ

1. โดยการใช้พลังอำนาจ
2. โดยการประนีประนอม

3. โดยการผสมผสาน คือ การแก้ไขลดข้อขัดแย้งโดยการเปิดใจกว้างยอมรับซึ่งกันและกันถือว่าการแก้ปัญหาแบบชนะทั้งคู่ (Win Solution)

ในปี ค.ศ. 1932 พอลเลทท์ได้สรุปแนวคิด และพัฒนาการอย่างเป็นทางการไว้ 4 ประการ คือ (Webb, Montello, and Northom 1994 : 11, Owens 1981 : 15-16)

1. การสร้างความสัมพันธ์โดยการติดต่อโดยตรงกับบุคคลที่รับผิดชอบ ทั้งในสายการบังคับบัญชาแนวตั้งและแนวนอน

2. การสร้างความสัมพันธ์กันตั้งแต่แรก ผู้ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การสร้างความสัมพันธ์เป็นการประสานซึ่งกันและกันในทุกส่วนของสถานการณ์ (กฎแห่งสถานการณ์) ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในสถานการณ์จะมีความสัมพันธ์กัน ในการสร้างความสัมพันธ์จึงต้องพิจารณา และไตร่ตรองให้รอบคอบ

4. การสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน การติดต่อสื่อสารภายใน และปัจจัยอื่น ๆ ของการสร้างความสัมพันธ์ บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลการให้ต่อเนื่อง

พอลเลทท์ เชื่อว่า ความรับผิดชอบในการสร้างความร่วมมือต้องดำเนินการให้เกิดขึ้น เพื่อให้องค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในขณะที่แต่ละคนในองค์การมีความรับผิดชอบตามบทบาทและในทางกลับกันเกิด ความตระหนักหรือจิตสำนึกที่จะช่วยเหลือ

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ค.ศ. 1880 – 1949 ฟริตซ์ โรเอธิลิส เบอ์เกอร์ (Fritz Roethlisberger) ค.ศ. 1898 – 1974 และคนอื่น ได้รับแนวคิดของพอลเลทท์ เมโยได้เดินทางมาสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1922 ในฐานะนักวิจัยอุตสาหกรรม เมโยและคณะได้ทำการศึกษาปัญหาคนงานสภาพการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และผลงานของคนงานได้ตีพิมพ์ผลการศึกษา ในหนังสือ The Human Problems of an Industrial Civilization พิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1933 เมโยได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ค้นพบทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในขณะที่เป็นศาสตราจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัย

ฮาร์วาร์ดเขาสนใจจากคนงานหญิงงาน เนื่องจากความเหนื่อยล้า อุบัติเหตุ และการให้ออกจากงาน เมโยได้ทดลองทำการศึกษามีชื่อเสียงมาก เรียกว่า Hawthorne Studies

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1991 : 15) ได้สรุปผลงานการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Effect ได้ดังนี้

1. สิ่งล่อใจทางเศรษฐกิจไม่ใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นด้วย
2. บุคลากรในองค์การสนองต่อการบริหารในฐานะสมาชิกของกลุ่มมิใช่เป็นลักษณะของตนเอง
3. ระดับผลผลิตขึ้นอยู่กับปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มมากกว่าความสามารถของบุคคล
4. บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ มิได้หมายความว่าทำงานรวมกันเป็นทีมได้เสมอไป
5. บุคลากรในองค์การแบบไม่เป็นทางการ เพื่อป้องกันตนเองในการตัดสินใจแบบเผด็จการ
6. องค์การแบบไม่เป็นทางการในสังคมจะมีผลกระทบต่อการบริหาร
7. การลดช่วงการบังคับบัญชาให้น้อยลง มิได้หมายความว่าทำให้การควบคุมและนิเทศมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเสมอไป

8. เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการย่อมมีความสำคัญเท่ากับผู้นำในเชิงทางการ

9. บุคลากรแต่ละคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่มีความคิดจิตใจ มีความต้องการและความรู้สึก ความเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่บนความเชื่อว่า มีการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างภาวการณ์ทางการ บริหาร ศิลธรรม และผลผลิต ตามแนวคิดเชื่อว่าคนงานได้นำเอาความต้องการทางสังคมต่าง ๆ เข้า เกี่ยวข้องกับงานด้วย ดังนั้น เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย คนงานจะต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหลาย กลุ่ม มีอยู่บ่อยครั้งที่กลุ่มเหล่านี้ได้ให้ความพึงพอใจแก่คนงานตามที่ต้องการของเขาคนงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานได้มากขึ้น

ผู้ที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ มี 2 คน คือ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) (Robbins & Coulter 1999 : 48 – 53)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ค.ศ. 1900 – 1964 ได้เสนอแนวคิดทางการบริหารในหนังสือ The Human Side Enterprise เมื่อ ค.ศ. 1960 แนวคิดทางการบริหารของเขา เรียกว่า ทฤษฎี Y เขาเชื่อว่า แนวคิดของเทย์เลอร์เป็นทฤษฎี X

ทฤษฎี X เป็นข้อสมมติฐานในทางลบเกี่ยวกับคน ผู้จัดการที่ยึดแนวคิดทางทฤษฎีนี้ เขาเชื่อว่า คนไม่ชอบทำงาน หลีกเลียงงาน ไม่กระตือรือร้น จะต้องให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิด

ทฤษฎี Y นั้น จะมองคนในด้านบวก จึงเชื่อว่า คนมีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ได้ และพิจารณาว่างานเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน หรือการแสดงละคร

ในแนวคิดของแมคเกรเกอร์ สรุปได้ดังนี้ (Webb, Montello, and Notion 1994: 18 -19)

1. สิ่งที่สำคัญเสียในการทำงานทั้งด้านร่างกายและสมองถือเป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน

2. การควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ลงโทษไม่ใช่หนทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจําตนเอง ควบคุมตนเองให้เข้าไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. การสร้างข้อผูกพันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ เป็นรางวัลอย่างหนึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ

4. มนุษย์แสวงหาการเรียนรู้จากสถานการณ์เฉพาะ แต่จะต้องมีความรับผิดชอบ

5. ความสามารถในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจินตนาการ ช่างคิดและการสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาขององค์กร ใช้ได้บางส่วน ได้อย่างกว้างขวาง

6. ภายใต้สถานการณ์ที่เป็นวิถีชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางปัญหาของมนุษย์โดยเฉลี่ย ใช้ได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

มาสโลว์ (Maslow) ค.ศ. 1908 – 1970 เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ (Theory of motivation) 5 ชั้น จากลำดับต่ำไปสูง คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการยกย่องและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต

ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ ต้องพยายามดัดแปลงและปรับปรุงแนวทางการบริหารองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะทำงานให้บรรลุความต้องการได้

อาจกล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของแมคเกรเกอร์

3. การบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ (Quantitative Approach)

วิธีการบริหารแบบนี้เป็นการตัดสินใจทางการบริหารที่มีพื้นฐานมาจากทางวิทยาศาสตร์วิธีเชิงปริมาณเรียกกันทั่วไปว่า ศาสตร์ทางการบริหาร (Management Science) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งความจริงแล้ว คำว่า ศาสตร์ทางการบริหาร วิธีการเชิงปริมาณและการวิจัยปฏิบัติการใช้แทนกันได้ (Durin and Ireland 1993 : 112-118)

กระบวนการศาสตร์ทางการบริหาร มีขั้นตอน คือ วิเคราะห์ในสิ่งที่สังเกต ผลจากการสังเกตนำมาพัฒนากรอบงานและรูปแบบการทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจการการเลือกในสิ่งที่เลือกมาตรวจสอบ บางครั้งจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ สถิติ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์เครือข่าย และการจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

วิธีการบริหารที่นำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้นี้มีพื้นฐานมาจากผลงานของเฟรดเดอริก เทย์เลอร์ จากแนวคิดในการนำเอาวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาในทางกลยุทธ์ของกลุ่มพันธมิตรในสงครามโลกครั้งที่ 2 ประกอบด้วยนักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และนักวิทยาศาสตร์ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีการประยุกต์นำเอาวิธีการมาใช้ในการจัดการที่มีใช้ทางทหาร คือ ประการแรก นักวิจัยจะใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่แตกต่างกันตามลักษณะของปัญหา ประการที่สอง จากพัฒนาการและการแพร่กระจายของคอมพิวเตอร์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์การต่าง ๆ นำเอาวิธีการเชิงปริมาณใช้ในการบริหารมากขึ้น

การจำลองสถานการณ์โดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นส่วนสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณ ที่นำมาใช้ทางการบริหารขององค์กร วิธีการจำลองสถานการณ์เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้กำหนดบางส่วนขององค์ประกอบให้คงที่ ในขณะที่องค์การประกอบอื่นอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้บริหารได้เลือกแนวทาง ในการตัดสินใจให้ตรงกับผลคาดหวังที่ต้องการ

วิธีการบริหารแบบนี้มีคุณค่ามากในการนำมาใช้ในการวางแผนและการควบคุมทางการบริหารในองค์กร มีอยู่บ่อย ๆ ความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นไม่เฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบแต่ได้ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เป็นการร่วมมือกันในองค์กร ซึ่งจะรวมไปถึงการวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ที่จะจัดหาบุคคลใหม่มาแทนคนเดิมที่เกษียณอายุ เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรเพื่อเพิ่มผลกำไรให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุปแล้วการบริหารแบบเชิงปริมาณมีคุณค่าต่อผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจซึ่งจะใช้วิธีการทางการบริหารเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ แต่ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการคัดเลือกข้อมูลอย่างละเอียดและถี่ถ้วน และถูกต้องจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

4. การบริหารยุคปัจจุบัน (The Contemporary Approach)

จากวิธีการบริหารที่กล่าวมาแล้ว 3 วิธีการ คือ วิธีการคลาสสิก ช่วยให้ผู้บริหารได้รับความมั่นคงในการทำงาน วิธีการทางพฤติกรรมช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นคุณค่าและยอมรับในความต้องการของ

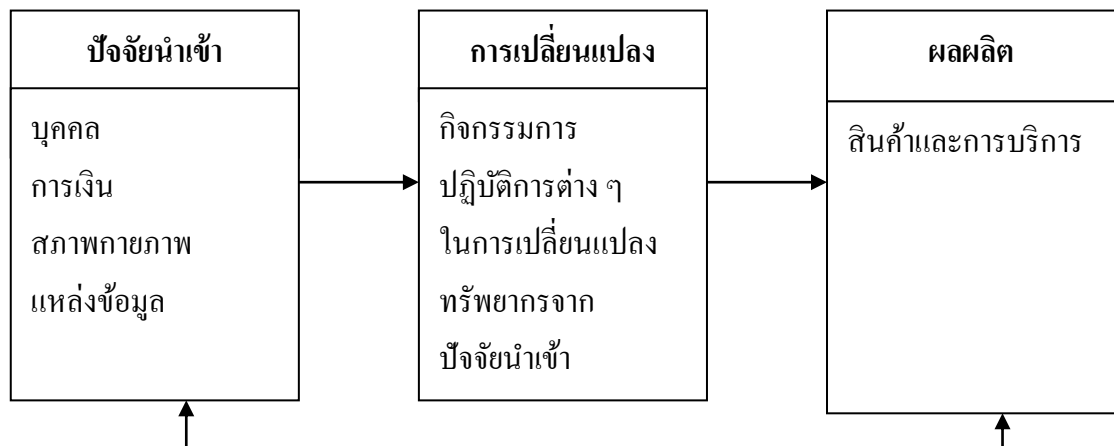
บุคคลและของกลุ่ม ในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ในขณะที่วิธีการบริหารแบบเชิงปริมาณจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบการตัดสินใจได้ดีและมีคุณภาพมากขึ้น

ตั้งแต่ ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา องค์กรต่างประสบปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น การที่จะใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใดเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ วิธีการทางระบบ (Systems Approach) และวิธีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Approach) ทั้งสองวิธีได้นำมาพิจารณาพร้อมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์บริหารในปัจจุบัน

4.1 วิธีการทางระบบ หมายถึง การจัดเป็นกลุ่มในส่วนอิสระต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่แล้ว ร่วมกันเข้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ตามหลักการของทฤษฎีระบบร่างกายของมนุษย์จะทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ ส่วนต่าง ๆ ของร่างกายได้ทำงานร่วมกัน ถ้าหากส่วนใดส่วนหนึ่งชำรุดเสียหาย ก็จะมีผลกระทบต่อ ส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย องค์กรต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกัน ถ้าไม่สผลสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องด้วยคุณภาพและกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันในผลิตภัณฑ์ สิ่งแวดล้อมทาง องค์กรรวมถึงพลังภายนอกทั้งหมดขององค์กรที่มีผลกระทบต่อองค์กร

องค์กรทุกชนิดในปัจจุบันเป็นระบบเปิด แม้ว่าแต่ละองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม แตกต่างกัน ถ้าหากองค์กรถือว่าแยกออกจากสิ่งแวดล้อมแล้ว จะเป็นความเข้าใจผิดอย่างมากในการ จัดระบบงาน ในภาพประกอบที่ 2.2 จะแทนองค์กรระบบเปิด ซึ่งองค์กรจะได้รับปัจจัยจาก สิ่งแวดล้อมของแหล่งสำคัญ 4 อย่าง คือ บุคคล การเงิน สภาพทางกายภาพและแหล่งข้อมูล จากนั้นก็เข้าสู่การปรับเปลี่ยน โดยการจัดกิจกรรมปฏิบัติการต่าง ๆ จนก่อให้เกิดผลผลิต คือ สินค้า และการบริการ



วิธีการทางระบบนี้ได้ให้แนวทางในการปฏิบัติการของผู้บริหารในองค์กร แต่ก็สามารถปฏิบัติการกิจได้ ถ้าไม่สามารถจัดการสภาพแวดล้อมได้ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งในส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า และนำไปสู่ผลผลิต ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในข้อเท็จจริงส่วนนี้และควบคุมสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

4.2 วิธีการตามสถานการณ์ หมายถึง การบริหารที่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความเชื่อถือว่าไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสถานการณ์ใด ๆ โดยกล่าวว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เรียกว่า ตัวแปรที่เป็นสถานการณ์ (Situational Variables) ได้มีผลกระทบต่อการบริหาร ในการบริหารงานจึงต้องใช้วิธีการบริหารหลายลักษณะ วิธีการบริหารแบบนี้จึงต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานในหลักการของวิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ พฤติกรรม และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิธีการทางระบบตามที่กล่าวมาแล้วผสมผสานกัน

4.3 วิธีการบริหารตามทฤษฎีของ Ouchi

ทฤษฎี Z ของ Ouchi’s Theory Z) William G. Ouchi ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังการศึกษาการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยได้อธิบายที่คณะกรรมการจัดการดังนี้

- 1.ทฤษฎี A (Theory A) แทนที่คณะกรรมการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการจ้างงานระยะสั้นความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคลโดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน
- 2.ทฤษฎี J (Theory J) แทนที่คณะกรรมการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน
- 3.ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนที่คณะกรรมการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน ดังรูปแสดงองค์กรของสหรัฐอเมริกา

<p>ลักษณะขององค์กรแบบ A (อเมริกา) (Characteristics of type A (American)Organizations)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การจ้างงานระยะสั้น (Short-term employment) 2.การตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Individual decision making) 3.ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility) 4.การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว (Rapid evolution and promotion) 5.การควบคุมอย่างเป็นทางการ (Explicit formalized control) 6.เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialized career path) 7. แยกเป็นส่วน ๆ (Segmented concern)
--

<p>ลักษณะขององค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น) (Characteristics of type J (Japanese)Organizations)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การจ้างงานระยะยาว (Lifetime employment) 2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual Decision making) 3.ความรับผิดชอบแบบกลุ่ม (Collective Responsibility) 4.การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evolution and promotion) 5.การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ (Implicate informal control) 6.เส้นทางอาชีพไม่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (NonSpecialized career path) 7.มีความเกี่ยวข้องกัน (Holistic concern)
--

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ เกิดขึ้นมากมายและหลากหลาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม แนวคิดการบริหารคุณภาพ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มาจาก 3 ประเทศ ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ

1.1 การจ้างงานตลอดชีพ แนวคิดนี้มีข้อคิดคือ ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ทำให้คนมีความจงรักภักดี อัตราการเข้าออกจากงานต่ำ ผู้บริหารเต็มใจลงทุนพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่

1.2 การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งเข้าเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1.3 สายงานอาชีพมีลักษณะทั่วไป จะไม่เฉพาะเจาะจง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจากแผนหนึ่งไปยังอีกแผนหนึ่งทุก 3 – 5 ปี เพื่อสร้างความรอบรู้และสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1.4 การควบคุมไม่เด่นชัด การควบคุมมีลักษณะเป็นหลักการกว้าง ๆ ทั่วไป การสั่งการของผู้บังคับบัญชาอยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการมากกว่าเป็นทางการ

1.5 การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ความคิดเห็นของพนักงานทุกคนได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม

1.6 ความรับผิดชอบร่วมกัน การบริหารงานแบบญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การให้คุณให้โทษจึงให้กับกลุ่มไม่ใช่เป็นรายบุคคล

1.7 ความผูกพันทั้งหมด เป็นการให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นลำดับแรก พยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การปลดพนักงานจะเป็นทางเลือกสุดท้าย เพื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับบริษัท

2. แนวคิดการบริหารคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เกิดรูปแบบการบริหารอย่างหลากหลาย โดยแนวคิดการบริหารงานคุณภาพของสหรัฐ ฯ มาจากแนวคิด 14 ข้อ องค์ประกอบในการตัดสินใจเพื่อให้รางวัลมี 7 ข้อ ดังนี้

- 2.1 การนำองค์การ
- 2.2 การวางแผนกลยุทธ์
- 2.3 การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและตลาด
- 2.4 สารสนเทศและการวิเคราะห์
- 2.5 การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์
- 2.6 กระบวนการบริหาร
- 2.7 ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ

3. แนวคิดการบริหารคุณภาพของกลุ่มประเทศแบบยุโรป ได้กำหนดระบบคุณภาพ ISO 9000: 2000 ขึ้น โดยมีหลักการสำคัญโดยสรุปดังนี้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน และปรีดา กุลชล 2542: 51-52)

3.1 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีระบบบริหาร มีเอกสารแสดงนโยบาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างคู่มือคุณภาพ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การ

3.2 การบริหารทรัพยากร ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดหาทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ ต้องจัดให้มีเอกสารกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคนในองค์กร รวมทั้งการกำหนดความต้องการฝึกอบรมของทุกตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพองค์กร

3.3 การบริหารกระบวนการ องค์กรจะต้องจัดทำระบบการควบคุม มีเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการติดตามผลการตรวจสอบภายใน และระบบการรายงานผลเป็นระยะ เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

3.4 มาตรฐานวัดและการวิเคราะห์ องค์กรจะต้องจัดระบบการควบคุม มีเกณฑ์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และมีการติดตามผลการตรวจสอบภายในและระบบการรายงานผลเป็นระยะ เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นตามวงจร PDCA (P=Plan, D=Do, C=Check และ A=Action)

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย

วิวัฒนาการบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

วิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยมีมาช้านาน ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยจนถึงยุคปัจจุบัน

ในสมัยกรุงสุโขทัย การบริหารบุคคลมีลักษณะเป็นแบบอุปถัมภ์ เนื่องจากมีระบบการปกครองแบบบิดาปกครองบุตร พระมหากษัตริย์ เป็นเสมือนพ่อ ข้าราชการเป็นข้าราชการบริวารเปรียบเสมือนลูกหรือคนในครอบครัว การคัดเลือกคนเข้ารับข้าราชการจึงเป็นไปตามพระราชอัธยาศัยของพระมหากษัตริย์ เมื่อได้ตำแหน่งใดแล้วจะไม่มีเงินเดือนประจำ จึงต้องขวนขวายหารายจากตำแหน่ง เรียกว่า “ระบบกินเมือง” ถ้าหากไม่มีประโยชน์อื่นใดที่จะต้องทำนาทำสวนไป หรือทำอาชีพค้าขาย นอกจากนั้นยังมีเกณฑ์คนเข้ารับราชการเพื่อมาเป็นไพร่สม ไพร่หลวง และไพร่ส่วย

ไพร่สม หมายถึง ชายฉกรรจ์ ที่มีอายุครบ 18 ปี เข้ารับราชการฝึกหัดอยู่ 2 ปี แล้วย้ายมาเป็นไพร่หลวง

ไพร่หลวง หมายถึง พลที่เข้าประจำการแล้ว

ไพร่ส่วย หมายถึง ไพร่หลวงที่ไม่ต้องเข้าประจำการแต่ต้องหาสิ่งของเครื่องใช้ในราชการส่งมาแทนทุกปี

ในสมัยกรุงศรีอยุธยาและสมัยรัตนโกสินทร์ ลักษณะการบริหารเปลี่ยนแปลงไปมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น เวียง วัง คลัง และ นา เป็นการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ สำหรับการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ก็ยังเป็นระบบอุปถัมภ์ คือ ผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว ก็จะนำเอาบุตรหลานพรรคพวกเข้ารับราชการสืบต่อกัน ล่วงถึงรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าอยู่หัว พ.ศ. 2435 ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินโดยจัดเป็นกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งต่อมาก็จัดแบ่งไปในสายงาน ภูมิภาค เนื่องจากงานราชการมีมากขึ้น จึงมีความต้องการผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่เข้ามารับราชการเป็นจำนวนมาก การคัดเลือกคนเข้ารับราชการจึงเฟื่องฟูคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ ดังปรากฏในพระบรมราชโองการตอนหนึ่งว่า

“มีพระราชประสงค์จะใคร่ได้ข้าราชการซึ่งสมควรเข้ารับราชการในเวลานี้อีกมากราชการทั้งปวงมากกว่าผู้ที่ทำหน้าที่ ถึงแม้ถึงแม้ว่ามีตระกูลดี ตระกูลไม่ดี ถ้ามีสติปัญญาดี มีวิชาความรู้ ความสามารถแล้ว ก็จะทรงชุบเลี้ยงให้รับราชการทั่วหน้า ไม่เลือกว่า เจ้าขุน ฤาษณ์ ฤาษณ์ ฤาษณ์ พวกใดพวกหนึ่งเลย”

ถือว่าพระบรมราชโองการเป็นรากฐานของการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารบุคคลในวงราชการไทย คือให้มีการสอบคัดเลือกเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาทำงาน

จากกระแสพระราชดำรัสนี้ ได้ระบุหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่เอาไว้เกือบครบถ้วน ต่อมาได้มีการแก้ไขอยู่ 3 ปี จึงตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ขึ้นเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2471 และใช้กฎหมายนี้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2472 เป็นต้นไป ซึ่งในกฎหมายฉบับนี้มีเป้าหมายในเรื่องการบริหารบุคคลที่เห็นชัดคือ

1. การรับคนเข้ารับราชการนั้นให้เลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ
2. การเลือกเฟ้นให้ใช้วิธีการสอบที่เป็นกลางยุติธรรมและให้โอกาสแก่ผู้ที่มีความรู้ มีความอุตสาหพยายามเล่าเรียนจนมีความรู้
3. การรับข้าราชการให้ถือว่าเป็นอาชีพ ไม่ใช่งานชั่วคราว ข้าราชการจะต้องไม่กังวลแสวงหาผลประโยชน์ทางอื่น
4. ข้าราชการจะต้องมีความสะอาด พร้อมทั้งจะปฏิบัติราชการ โดยมีความสามารถความรู้รอบรู้ในวิธีและอุบายของราชการ คือ มีความพร้อม มีความสามารถ มีความรู้ทั้งทางพฤติกรรมกฎหมายระเบียบแผน และความรู้ทางปฏิบัติ
5. ข้าราชการต้องมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีวินัยตลอดเวลา
6. การบริหารบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องมีระเบียบแบบแผนคล้ายกัน และมีความแน่นอน ข้าราชการพลเรือนจึงต้องได้รับความยุติธรรม มีสิทธิและหน้าที่เหมือนกันทั้งหมดเสมอ

หลักการทั้ง 6 ประการนี้ ส่วนมากจะตรงกับหลักคุณธรรม ในการบริหารบุคคล คือ หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

1. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน สำหรับผู้ที่ไม่มีความสัมพันธ์และพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนดไว้ โดยไม่มีข้อกีดกันอันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา ถือว่าทุกคนมีความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ที่มีสิทธิเท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยพยายามเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานมากที่สุด

3. หลักความมั่นคง หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงาน ที่หน่วยงานให้แก่บุคคลเพื่อให้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ยึดเป็นงานอาชีพหลักต่อไปได้ มีหลักความคุ้มครองตามกฎหมาย

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง หลักที่มุ่งให้ราชการประจำได้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง หรือตกอยู่ภายใต้้นการเมือง หรือพรรคการเมืองใด ๆ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มีการกำหนดหรือออกพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนนั้นก็เพื่อควบคุมพฤติกรรมของระบบราชการให้ปฏิบัติก่อน สนองตอบนโยบายของรัฐบาล หรือสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นจะเป็นวิธีการดึงดูดหรือจูงใจให้บุคคลมาสมัครเข้ารับราชการมากขึ้น และหลังจากได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และได้ปรับปรุงข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติพลเรือน ซึ่งถือว่าเป็นกรอบในการบริหารบุคคลของข้าราชการไทยมาจนถึงปัจจุบัน

วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเอกชน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 13 -15) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของระบบการจัดการบุคคลของธุรกิจเอกชนไว้ดังนี้ การประกอบการค้าแบบอุตสาหกรรมในประเทศไทย เริ่มมีขึ้นประมาณ พ.ศ. 2468 คือเริ่มมีโรงงานอุตสาหกรรม ต่อมาจนถึงแม้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 แล้ว จนกระทั่งเริ่มพัฒนาอุตสาหกรรมแรงงานธุรกิจ การจัดการเกี่ยวกับคนงานในบริษัทห้างร้านของเอกชน ยังเป็นลักษณะงานประจำแบบอนุรักษ์นิยมไม่เป็นลักษณะงานนโยบาย ด้านการบริหารและหนักไปในการดูแลความถูกต้องให้เป็นตามระบบ อย่างไรก็ตาม ในช่วงระหว่าง พ.ศ. 2495-2496 รัฐบาลได้เริ่มสนใจปัญหาสังคมสงเคราะห์ โดยมีสภาวัฒนธรรมแห่งชาติได้เริ่มจัดฝึกอบรม นักสังคมสงเคราะห์ เพื่อออกปฏิบัติงานสงเคราะห์ในสถานประกอบการต่าง ๆ ทั้งในราชการและเอกชน นอกจากนั้น ได้มีกองกรมการในกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งในระยะเริ่มต้น ยังๆไม่มีกฎหมายแรงงานและไม่มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารแรงงานแต่อย่างไร ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรก ซึ่งมีบทบัญญัติว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานสัมพันธ์รวมไว้ด้วยกัน จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัตินี้กล่าวไว้ว่า ทำให้มีสภาพแรงงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในปี พ.ศ. 2500 ต่อมาความปั่นป่วนทางการเมืองในสมัยนั้นได้เข้ามาพัวพันกับสภาพแรงงานด้วย จนถึงวิกฤตการณ์และมีการประกาศยกเลิกกฎหมายแรงงานและสภาพแรงงานในปลายปี พ.ศ. 2501

ในด้านการพัฒนาการทางการคุ้มครองแรงงาน และแรงงานสัมพันธ์นั้น ในปี พ.ศ. 2515 ได้มีการกำหนดหลักการและแนวทาง โดยประกาศคณะปฏิวัติและประกาศกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งสมาคมลูกจ้างเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหาและคุ้มครองประโยชน์เกี่ยวกับสภาพแรงงาน สวัสดิการในการทำงาน การจัดสวัสดิการ และการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน

สืบเนื่องจากนโยบายรัฐบาล ในด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมและการลงทุน จึงได้มีการร่วมทุนจากต่างประเทศเพิ่มขึ้น นับตั้งแต่ พ.ศ. 2510 เป็นต้นมา และเพิ่มมากขึ้นในเวลาต่อมากล่าวได้ว่าการร่วมลงทุนระหว่างประเทศได้เป็นที่มาของการถ่ายทอดความรู้ความสามารถการจัดการทั่วไป และการบริหารงานบุคคลมาสู่วงการธุรกิจของไทยที่สำคัญทางหนึ่ง ดังนั้นจะเห็นได้จากปรากฏการณ์ที่บริษัทร่วมทุนจากต่างประเทศ ได้ใช้ผู้บริหารต่างประเทศในระยะเริ่มต้น และมีนโยบายที่บริษัทมอบหมายความรับผิดชอบทางการบริหารแก่คนไทยในระยะเวลาต่อมาแทบทั้งสิ้นในขณะเดียวกันการพัฒนาวิชาชีพการบริหารบุคคลก็ได้ก้าวหน้าเป็นอันมาก

ในปี พ.ศ. 2516 ได้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองครั้งสำคัญ ซึ่งนับว่ามีผลกระทบต่อการบริหารแรงงานค่อนข้างมาก ในแง่กฎหมาย กลไกดำเนิน และสรรคนะทางแรงงานสัมพันธ์ กล่าวคือ ได้มีพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีการจัดตั้งสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ (องค์การไตรภาคี) ในปี พ.ศ. 2520 ในยุคนี้ นักบริหารงานบุคคลในธุรกิจและเจ้าหน้าที่ภาครัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับงานคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ต้องเผชิญปัญหา ปรับสรรคนะในการทำงานด้านนี้ตลอดจนต้องเตรียมการสำหรับอนาคต เพื่อความสงบสุข และความมั่นคงในวงการอุตสาหกรรมธุรกิจและบริการอย่างเต็มที่ พ.ศ. 2522 ได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ. 2535 มีพระราชบัญญัติประกันสังคมปี พ.ศ. 2537 มีพระราชบัญญัติเงินทดแทน และ พ.ศ. 2541 มีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

ยิ่งกว่านั้น นอกจากการเปลี่ยนแปลงการเมือง และวัฒนธรรมในการทำงานนานาประเทศแล้ว ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา ได้มีการแปรปรวนทางเศรษฐกิจ เนื่องด้วยต้นเหตุของการขึ้นราคาน้ำมัน และวัตถุดิบ ปัญหาตลาดพืชผลทางการเกษตร ตลอดจนปัญหาสืบเนื่องจากนโยบายการกีดกันต่างประเทศของรัฐ เป็นต้น สภาวะเศรษฐกิจที่บีบบังคับทำให้การประกอบธุรกิจยากลำบากขึ้นมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประสิทธิภาพของธุรกิจให้สูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเพื่อการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศเนื่องด้วยสภาพสังคมวัฒนธรรมเปลี่ยนไป ปัญหาเกี่ยวกับคนทำงานในด้านความต้องการ ความขัดแย้ง ช่องว่างทางความคิด เหล่านี้มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การจัดการงานบุคคลได้พัฒนาเป็นกำลังให้บริษัท ห้างร้าน ก้าวไกลไปในธุรกิจอย่างดีที่สุด เท่าที่จะทำได้

จากวิวัฒนาการของการบริหารในระบบราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจเอกชน จะเห็นว่ามีการวิวัฒนาการคู่ขนาน ตามระบบทางสังคมจากการดำเนินการได้อย่างเป็นระบบที่อาศัยขนบประเพณี และวัฒนธรรม ตามลักษณะ วิถีชีวิตของคนไทย ในระบบครอบครัวจากพ่อปกครองลูกในสมัยสุโขทัย การทำมาค้าขายก็เป็นไปในระบบครอบครัวเช่นเดียวกัน เมื่อสังคมหรือประเทศก้าวหน้าจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ระบบอุตสาหกรรมการเปลี่ยนแปลง ระบบการจัดการบุคคลในธุรกิจจึงพัฒนาตาม ในระบบราชการก็ได้เปลี่ยนแปลง มีองค์การดูแลระบบราชการในส่วนรวมและกำหนดหลักการปฏิบัติ

ระบบการบริหารบุคคลต้องพัฒนาต่อไปทั้งในส่วนราชการและธุรกิจเอกชน เนื่องด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ระบบการเป็นสากลหรือเป็นความเป็นนานาชาติจะเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก ผลกระทบเหล่านี้เป็นส่วนผลักดันให้ระบบการบริหารบุคคลทั้งของราชการและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความก้าวหน้าของโลกในยุคโลกาภิวัตน์

สรุป

วิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 แนวทาง คือ วิวัฒนาการในการบริหารบุคคลในระบบราชการไทย และในระบบสมัยกรุงสุโขทัยมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูกเป็นระบบอุปถัมภ์ไม่มีเงินเดือนประจำ มีการเกณฑ์คนเข้ามาทำงานรับราชการเป็นไพร่สม ไพร่หลวง และไพร่ส่วย ในสมัยกรุงศรีอยุธยา และสมัยรัตนโกสินทร์ มีการปรับปรุงระบบการปกครองแบ่งส่วนราชการออกเป็น เวียง วัง คลัง นา การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการก็ยังเป็นระบบอุปถัมภ์ในสมัยปฏิรูปการบริหาร พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการปฏิรูประบบราชการ โดยจัดเป็น กระทรวง ทบวง กรม การเลือกสรรคนเข้ารับราชการ จึงเพิ่งเล็งคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการร่างระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2468 ซึ่งถือว่าเป็นการวางรากฐาน การบริหารงานบุคคลของไทยต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันได้มีการปรับปรุงระบบราชการของไทยเป็นระบบการจำแนกตำแหน่ง โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดูแลระบบการบริหารราชการของไทย

ส่วนวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย แบ่งได้เป็น 2 แนวทาง คือ วิวัฒนาการการบริหารบุคคลในระบบราชการไทย และในระบบธุรกิจเอกชน ซึ่งมีวิวัฒนาการต่อเนื่อง

มาตั้งแต่สมัยสุโขทัย ถึงสมัยปัจจุบัน ในระบบราชการสมัยสุโขทัยมีลักษณะการบริหารแบบพ่อปกครองลูกเป็นระบบอุปถัมภ์ไม่มีเงินเดือนประจำ มีการเกณฑ์คนเข้ามารับราชการเป็นไพร่สม ไพร่หลวง ในสมัยกรุงศรีอยุธยา และสมัยรัตนโกสินทร์ มีการปรับปรุงระบบการปกครองแบ่งส่วนราชการออกเป็น เวียง วัง คลัง นา การคัดเลือกบุคคลเข้ามารับราชการก็ยังเป็นระบบอุปถัมภ์ในสมัยการปฏิรูปการบริหาร พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการปฏิรูประบบราชการ โดยจัดเป็น กระทรวง ทบวง กรม การคัดเลือกคนเข้ามารับราชการ จึงฟังเสียงคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการร่างระเบียบราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อ ปี พ.ศ. 2468 ซึ่งถือว่าเป็นการวางรากฐาน การบริหารงานบุคคลของไทยต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงระบบราชการไทยเป็นระบบการจำแนกตำแหน่งโดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนดูแลระบบการบริหารราชการไทย

สำหรับวิวัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเอกชนนั้นเริ่มอย่างเป็นระบบ เมื่อมีการค้าและอุตสาหกรรมเกิดขึ้น ประมาณปี พ.ศ. 2468 เนื่องจากมีความต้องการแรงงานไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น จึงต้องมีระบบการจัดการบุคคล ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติแรงงานฉบับแรกซึ่งให้คุ้มครองแรงงานในระบบโรงงานตั้งแต่ปี พ.ศ.2515 รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนมาก จึงมีนักลงทุนจากต่างประเทศให้ความต้องการแรงงานและระบบการจัดการที่เป็นสากลมากขึ้น เช่นเดียวกันในปัจจุบันความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยมีมาตามกระแสการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงต้องการบุคลากรเข้าสู่ระบบงานธุรกิจเป็นสากลมากขึ้น และมีลักษณะของธุรกิจที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น



แบบฝึกหัดบทที่ 2

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. จงสรุปยุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ยุคมาให้เข้าใจ
2. จงสรุปวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของราชการไทยมาให้เข้าใจ
3. จงสรุปวิวัฒนาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเอกชนมาให้เข้าใจ

บทที่ 3

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรมนุษย์

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเกี่ยวข้องกับงานบริหารและการจัดการไม่ว่าจะทำงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ตลอดจนถึงสังกัดอยู่ในส่วนใดหรือระดับในองค์กรของการตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) จนกระทั่งถึงหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (Operational Supervisor) ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหรือที่เรียกว่า “หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ด้วยกันทั้งสิ้น

หน้าที่ทางการจัดการ

โดยที่เราสามารถกล่าวได้ว่า **หน้าที่ทางการจัดการ คือ หน้าที่ที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ** ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ได้ถูกศึกษา รวบรวมและกล่าวถึงครั้งแรกในหนังสือชื่อ *Industrial and General Administration* (ปี ค.ศ. 1916) แต่งโดย เฮนรี เฟโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักบริหารอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส โดยฟาโยลได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ 5 หน้าที่ด้วยกันคือ

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การสั่งงาน (Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุม (Controlling)

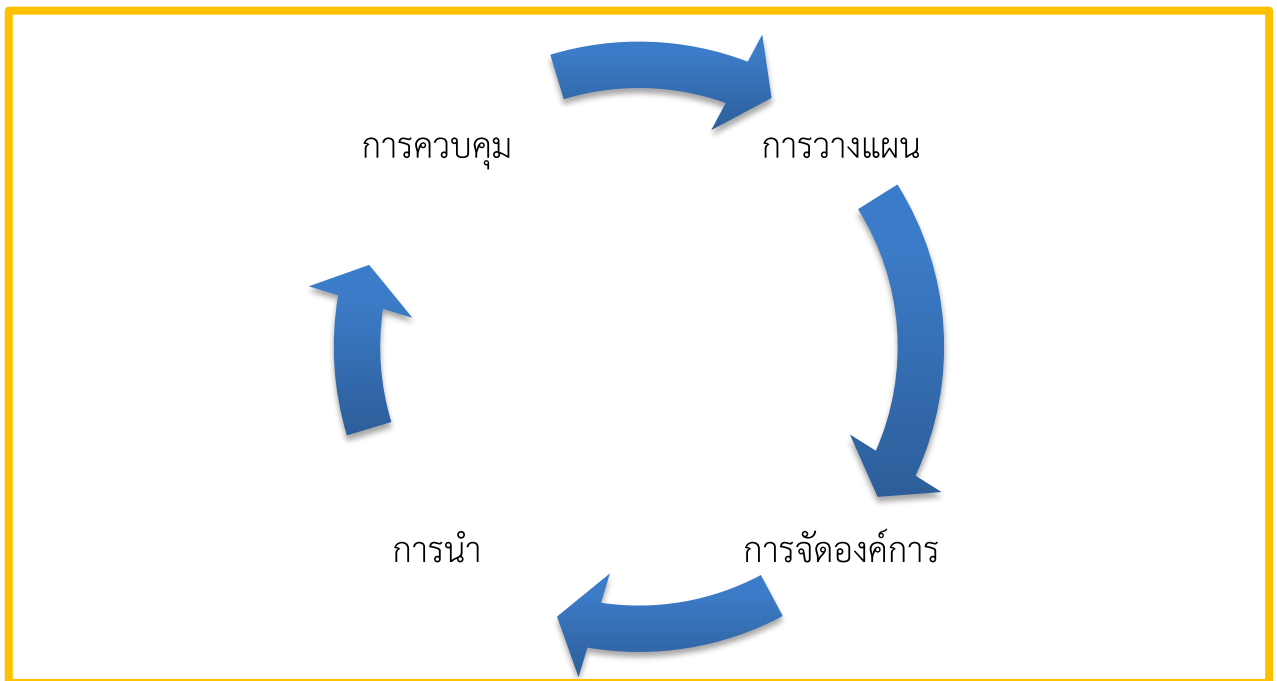
หรือที่นิยมเรียกแบบย่อโดยการนำอักษรตัวแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษแต่ละคำว่าเรียกกันว่า “POCCC” ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการมักจะได้รับ ความสนใจศึกษาและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอในหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ ส่งผลให้แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของสังคม ปัจจุบันนักวิชาการบางส่วนได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการโดยจัดแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.1)

1. การวางแผน (Planning) คือ การวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่างกันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนถึงมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การให้มีความเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถจะทำให้ องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามแผนการที่ตั้งไว้

3. **การนำ (Leading)** คือการที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชักจูง และส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ

4. **การควบคุม (Controlling)** เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าแต่ละกิจกรรมที่กระทำตามแผนที่วางไว้สามารถดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ ตลอดจนสมควรที่จะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรบ้างเพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ



รูปที่ 3.1 หน้าที่ทางการจัดการ

รูปที่ 3.1 จะแสดงความสัมพันธ์ของหน้าที่ทางการจัดการซึ่งมีลักษณะเป็นสากล (Universal) มีหน้าที่ด้านการจัดการที่ต้องแสดงออกขณะปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการในแต่ละหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ทางการจัดการในแต่ละหน้าที่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาและโอกาส ตลอดจนขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ หน่วยงาน สายงาน หรือระดับการทำงานในองค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนระยะยาวขององค์การ ขณะที่ผู้จัดการระดับ กลางจะสนใจกับการจัดทำงบประมาณประจำปี และการจูงใจให้ลูกน้องในหน่วยงานปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถขณะที่หัวหน้างานระดับปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายในลักษณะวันต่อวัน หรือตามกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เป็นต้น

จากเนื้อหาที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า *การวางแผน* เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของการจัดการ และเป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องปฏิบัติเพื่อเป็นการวางแผนทางปฏิบัติสำหรับสมาชิกของหน่วยงานในการที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่จะต้องมิกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

สมควรที่จะต้องมีความรู้มีทักษะและความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ ตลอดจนตัดสินใจวางแผนทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างเหมาะสม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

บทนี้จะกล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะครอบคลุมเนื้อหาตั้งแต่ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การเพื่อเป็นแนว

ทางแก่ผู้สนใจศึกษาให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักต่างๆมาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆเข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ระเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์คือการวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางกาดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาในตอนต้นของบทนี้ ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life: QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม ดังนั้นจากความหมายที่กล่าวมา ทำให้เราเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้หน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องการเก็บข้อมูลศึกษาวิเคราะห์วางแผนทางปฏิบัติ

ตรวจสอบปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์การณที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แต่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การดำรงรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. องค์กรและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการมาร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสภาวะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากรเพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว”

นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามขอบเขต ความหมาย ลักษณะของงาน และผู้ใช้นามกล่าวอ้าง เช่น การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นหลักโดยอาจจะใช้คำอื่นทดแทนในบางครั้งตามความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมต่างๆของงานวางแผนบุคลากรภายในองค์กรมากที่สุด

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ถ้าสังเกตจากการประกอบกิจกรรมในชีวิตประจำวันทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือสังคม ผู้อ่านจะพบว่ากระทำกิจกรรมต่างๆในปัจจุบันไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับภาครัฐบาลหรือภาคเอกชนที่เป็นกิจกรรมในระดับมหภาคหรือระดับจุลภาค มักจะต้องเกี่ยวข้องกับการศึกษา การวิเคราะห์ และการวางแผนงานด้วยกันทั้งสิ้น ตั้งแต่แผนการขนาดใหญ่ที่จะต้องใช้ต้นทุน ระยะเวลา และแรงงานในการศึกษา วิเคราะห์ และร่างโครงการอย่างมาก เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ไล่มาถึงแผนการขนาดเล็กที่ไม่ต้องใช้ทุน ระยะเวลา และแรงงานมากนัก เช่น การวางแผนการผลิตในสัปดาห์หน้า การวางแผนกิจกรรมฉลองปีใหม่ของ

แผนก การวางแผนท่องเที่ยวในวันหยุดสุดสัปดาห์ เป็นต้น ตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกิจกรรมมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากร เนื่องจากแบบแผนที่วางไว้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากร องค์กร หรือระบบสังคมสามารถดำเนินงานไปถึงเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ลงได้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เหมือนกับกิจกรรมในข้างต้น กล่าวคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดเป้าหมายและแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตและดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและราบรื่น โดยที่เราสามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. **เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง** สังคมมนุษย์จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ในอัตราที่แตกต่างกันไป ซึ่งเราสามารถยกตัวอย่างได้จากในอดีตที่มนุษย์เข้ามารวมกลุ่มกันตามลักษณะเครือญาติและตั้งถิ่นฐานตามพื้นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำ เริ่มทำการเกษตรกรรมโดยการทำการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร สังคมมนุษย์ที่ไม่สลับซับซ้อนมีการผลิตข้าวของเครื่องใช้ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในครัวเรือน ในสมัยนี้การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจะอยู่รอดในอัตราที่ช้ามาก มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มนุษย์ส่วนใหญ่ในสังคมสามารถปรับตัวตามได้ทัน โดยแทบจะไม่สำนึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จนกระทั่งต่อมาเมื่อชุมชนเจริญขึ้น สังคมมีขนาดใหญ่ขึ้น มีประชากรเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ต้องมีการจัดระเบียบทางสังคม ตลอดจนวางรูปแบบการปกครองจัดระบบความสัมพันธ์ทางสังคม และแบ่งแยกหน้าที่ของบุคคลในสังคมออกตามความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิต เครื่องใช้เพื่อใช้ในครัวเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตเพื่อการใช้งานอย่างเดียว เป็นการผลิตสิ่งของที่ตนมีความถนัดเพื่อแลกเปลี่ยนกับเครื่องอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นอื่นๆ ซึ่งอยู่ในระยะเวลาต่อมาได้พัฒนาเป็นการผลิตเพื่อการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลานี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าอดีต แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มนุษย์ส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้ทัน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมมีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมากเนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology) ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีชีวภาพ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมก จนในบางครั้งบุคคลมาสามารถที่จะปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การตระหนกต่ออนาคต (Future Shock)” ขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด ความสับสน ความกระวนกระวายใจ และเกิดปัญหาต่างๆตามมา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงในอดีตมีอัตราที่ไม่มาก ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหามากนักจึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำหลักวิชาการขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ให้การดำเนินงานราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งโดยตรง

และทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ความต้องการเงินเดือนและความรับผิดชอบในหน้าที่มากขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากกระแสแรงงานในอดีตที่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรในหลายองค์การยังมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีต ที่นิยมทำงานกับองค์การในลักษณะที่เป็นการทำงานตลอดชีพ (Life-long Employment) หรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่างๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้นๆ แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตลอดจนแรงงานต่างชาติที่ทักษะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภทเป็นต้น ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความผันผวนที่เกิดขึ้น

2. เพื่อให้้องค์การมีความพร้อม หัวข้อที่ผ่านเข้ามาได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะมีผลกระทบต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากสภาวะการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป ต่างก็มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การด้วยทั้งสิ้น ตั้งแต่การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด การเงิน จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่แต่ละองค์การจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่้องค์การจะต้องมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับ ต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อม ขององค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสของพลวัตของสังคม

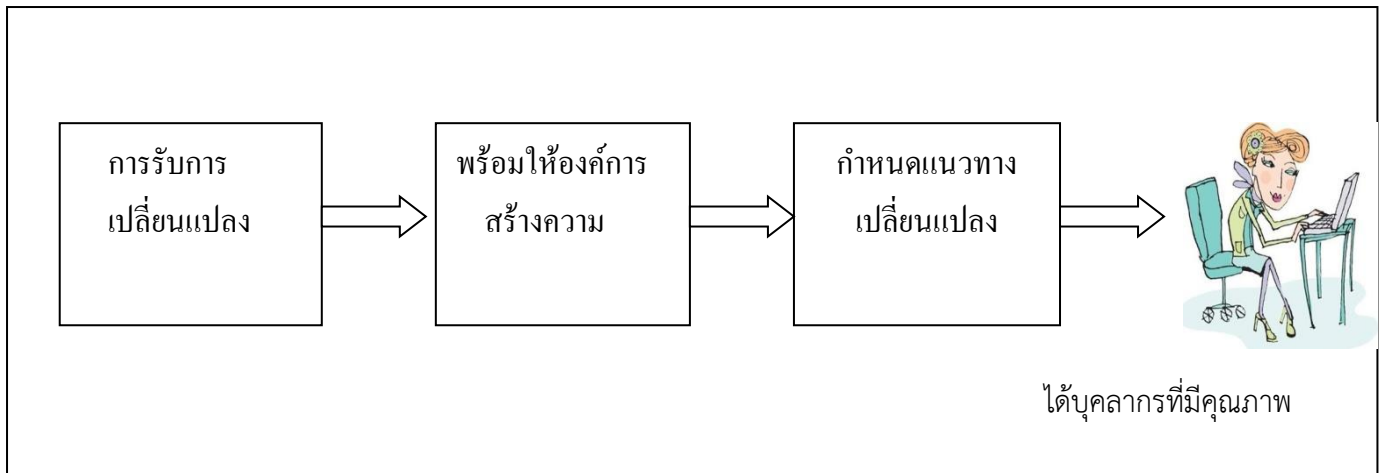
นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่้องค์การเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่างๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ถ้า้องค์การมิได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว ้องค์การย่อมได้รับผลกระทบ ถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องของ้องค์การ จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมของ้องค์การในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

3. เพื่อให้้องค์การมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การให้เงินเดือนและสวัสดิการ ตลอดจนการพ้นออกจาก้องค์การของบุคลากร ซึ่งเราจะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่้องค์การจะต้องมีการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับเฉพาะและระดับ้องค์การขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางดำเนินงานของ้องค์การ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

ปฏิทินรายปีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์		
เดือน	งาน/กิจกรรม	ภายในวันที่
	ส่งให้	
ม.ค. :	-รายงานสรุปผลการต่อใบอนุญาตต่างๆ	05
	GM	
	-การรับสมัครสมาชิกเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15
	CA	
ก.พ. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับงานเลี้ยงพนักงานดีเด่น	05
	GM	
มี.ค. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง	10
	GM	
	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการแข่งขันกีฬาระหว่างพนักงาน	15
	GM	
เม.ย. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการซ้อมดับเพลิง	05
	GM	
	-การรับสมัครใหม่เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15
	CA	
พ.ค. :	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดทัศนศึกษาสำหรับพนักงาน	15
	GM	
	-การตรวจนับและสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆ	31
	GM	
มิ.ย.	-สรุปการใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงาน	05
	GM	
	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง	10
	GM	
	-ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง	

รูปที่ 3.2 ตัวอย่างแผนงานประจำปีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้อง มีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของวิทยาการคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ด้วยเหตุผลนี้องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแผนบุคลากรไม่เพียงแต่เป็นการคาดการณ์ความต้องการของบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติ ตลอดจนจัดวางแนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดการ การบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ



รูปที่ 3.3 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหาร เนื่องจากว่าการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ ดังที่มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่ที่บ่งบอกรายละเอียด” โดยในแผนที่ฉบับนี้จะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์สำคัญประกอบการเดินทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก ปลอดภัย มี

อุปสรรคน้อยที่สุด เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่างๆเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เอาไว้ล่วงหน้า หรือกรณีมีปรากฏการณ์ที่มีได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่มีได้มีการเตรียมการเอาไว้ล่วงหน้า ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้

1. จะทำอะไร (What to do?) การวางแผนเป็นการวางแผนทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร โดยพิจารณาว่าเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากแผนงานจะต้องสนับสนุน ต่อการบรรลุความต้องการสูงสุดขององค์กร

2. จะทำอย่างไร (How to do?) นอกจากการกำหนดว่าจะทำอะไร ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพเพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการมากที่สุด

3. จะให้ใครทำ (who will do?) การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนดโดยผู้วางแผนต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จะทำเมื่อไร (When to do?) เนื่องจากกระระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะมาปฏิบัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แต่ละกิจกรรมสมควรที่จะเสร็จสิ้นลง

การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ตามที่ได้กล่าวถึงเหตุผลในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติการวางแผนบุคลากรนั้นจะมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผนงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิตที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- **ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร** ผู้วางแผนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง มีลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างไร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน

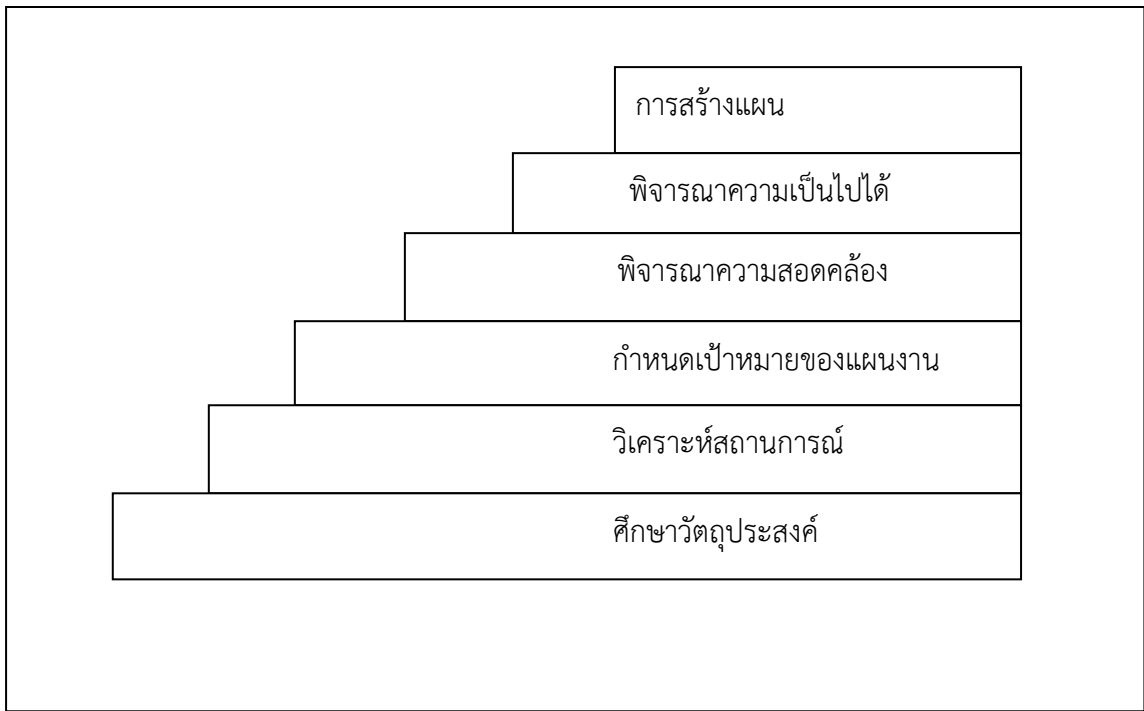
- **วิเคราะห์สถานการณ์** หลังจากทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กร กำลังเผชิญอยู่ และทำการวางแผนสำหรับการดำเนินการในอนาคต

- **กำหนดเป้าหมายของแผนงาน** เมื่อทราบถึงวัตถุประสงค์และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรแล้ว ผู้วางแผนก็สามารถที่จะกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าต้องการที่จะทำอะไรในอนาคต

โดยเป้าหมายของแผนควรจะมีชัดเจนพอที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- **พิจารณาความสอดคล้อง** ก่อนที่จะนำเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการร่างแผนการ ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การกับเป้าหมายของแผนงานว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีความขัดแย้งกัน จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต

- **พิจารณาความเป็นไปได้** ผู้วางแผนจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะต้องทำ เพื่อทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตตลอดจนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงานอย่างคร่าวๆ

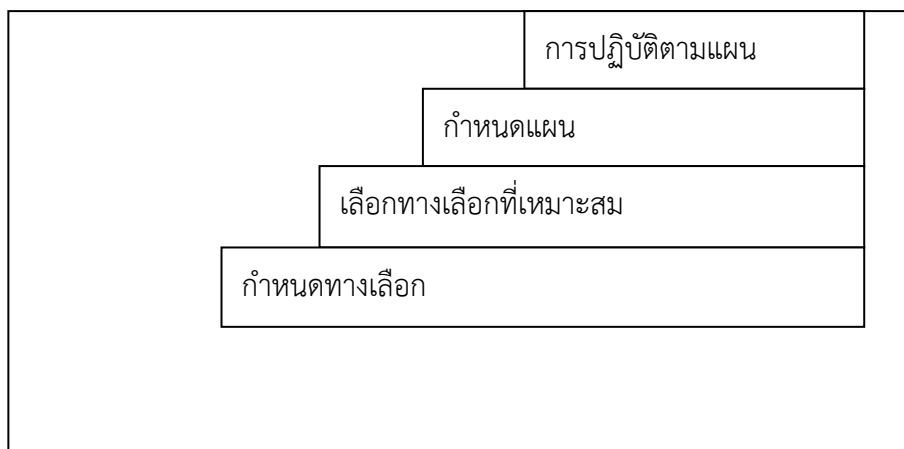


การวางแผนไม่ว่าจะเป็นแผนการเงิน แผนการตลาด แผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ ล้วนแล้วแต่จะต้องผ่านขั้นตอนดังที่กล่าวมาด้วยกันทั้งสิ้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การว่าองค์การมีวัตถุประสงค์รวมอย่างไรบ้าง มีวัตถุประสงค์ ข้อใดเกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไรก็ตามผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษาถึงข้อมูลปัจจุบันในด้านต่างๆ ตั้งแต่ระดับ มหภาค ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาการ แนวโน้มทางสังคม การศึกษา และจำนวนประชากร เป็นต้น จนกระทั่งถึงปัจจัยระดับองค์การ ว่าปัจจุบันสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือมีปัญหาที่จะต้องการแก้ไขบ้างหรือเปล่า การดำเนินการ สถานการณ์ด้านการตลาด หรือฐานะทางการเงินขององค์การเป็นอย่างไร เป็นต้น

ผู้วางแผนสามารถกำหนดเป้าหมายของแผนงานได้จากข้อมูลที่มีอยู่แต่ก่อนที่จะดำเนินการ ในขั้นตอนต่อไปเขาจะต้องมีการพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าทั้งสองส่วนไม่มีความสอดคล้องกันก็จะต้องปรับปรุงให้มีทิศทางที่เหมาะสม แต่โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายของแผนทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรอยู่แล้ว เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กร จากนั้นผู้วางแผนต้องทำการคาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่าองค์กรจะมีความต้องการบุคลากรในสายงานใด ระดับใด และจำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาว่าในแต่ละสายงานและระดับการบังคับบัญชา มีบุคลากรโยกย้ายเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือเปลี่ยนแปลงในกรณีอื่นๆ ในระยะเวลาและปริมาณเท่าใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการเตรียมการ โดยผู้วางแผนจะทำการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นมาอย่างชัดเจน ปกติการสร้างแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.5)

- **กำหนดทางเลือก** จากข้อมูลที่มีขั้นตอนแรกผู้วางแผนจะต้องทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่างๆ ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้วางแผนต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด
- **เลือกทางเลือกที่เหมาะสม** เมื่อได้ทางเลือกต่างๆที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสมใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดการทำแผนการปฏิบัติต่อไป
- **กำหนดแผน** ผู้วางแผนจะต้องทำการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลาและบุคคลผู้เกี่ยวข้อง แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจน เพื่อให้แผนการมีความรอบคอบและชัดเจนต่อการปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ



รูปที่ 3.5 การสร้างแผน

เช่นเดียวกับการวางแผนประเภทอื่นๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่วางแผนบุคลากรจะทำการกำหนดแผนการขึ้นจากข้อมูลที่ได้มาจากขั้นตอนการเตรียมการ โดยในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมด้านบุคลากรต่างๆ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ การเกษียณอายุ ว่าในแต่ละกิจกรรมมีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างไร ต้องกระทำในช่วงระยะเวลาใด และเกี่ยวข้องกับใครบ้าง เพื่อให้แผนการที่ออกมามีความถูกต้อง ครบคลุมตามความต้องการ และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติ สำหรับแผนบุคลากรก็เช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำแผนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แผนการแต่งตั้งและโยกย้ายตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินการ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยต่างๆ ดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.6)

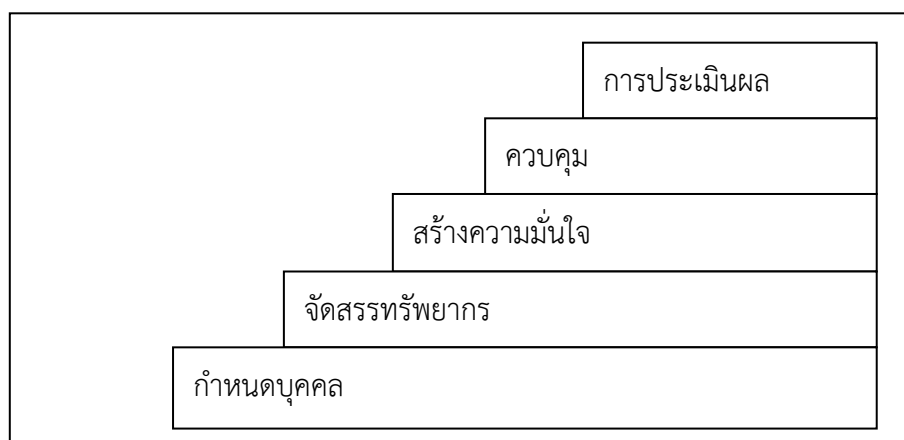
- **การกำหนดบุคลากร** ถึงแม้สังคมโลกจะก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังถือหัวใจสำคัญในการทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้นนักวางแผนต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงาน

งานในแต่ละส่วน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์

- **การจัดสรรทรัพยากร** เนื่องจากองค์กรมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องสามารถกำหนดและจัดสรรหาใช้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

- **การสร้างความเข้าใจ** นอกจากการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การสร้างความเข้าใจก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วางแผนจะต้องมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

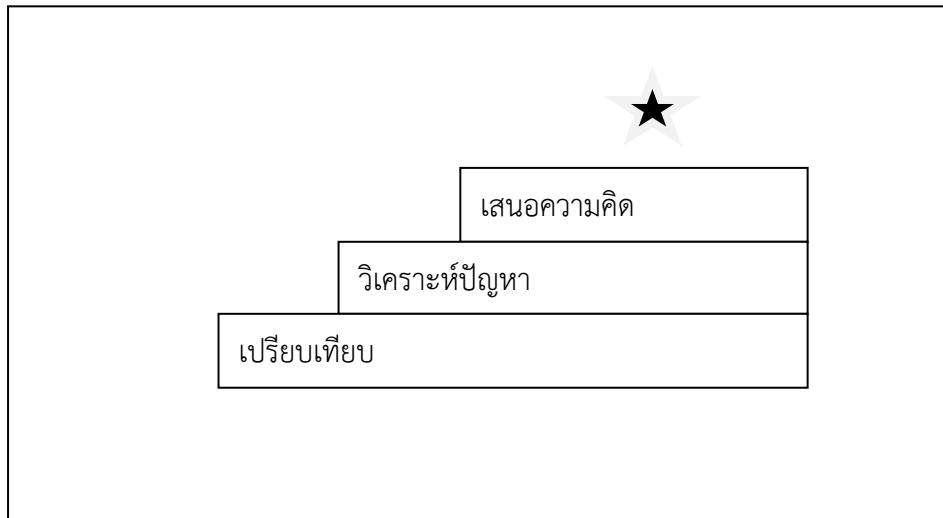
- **การควบคุม** นอกจากแผนงานที่วางไว้รอบคอบและชัดเจนแล้ว การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



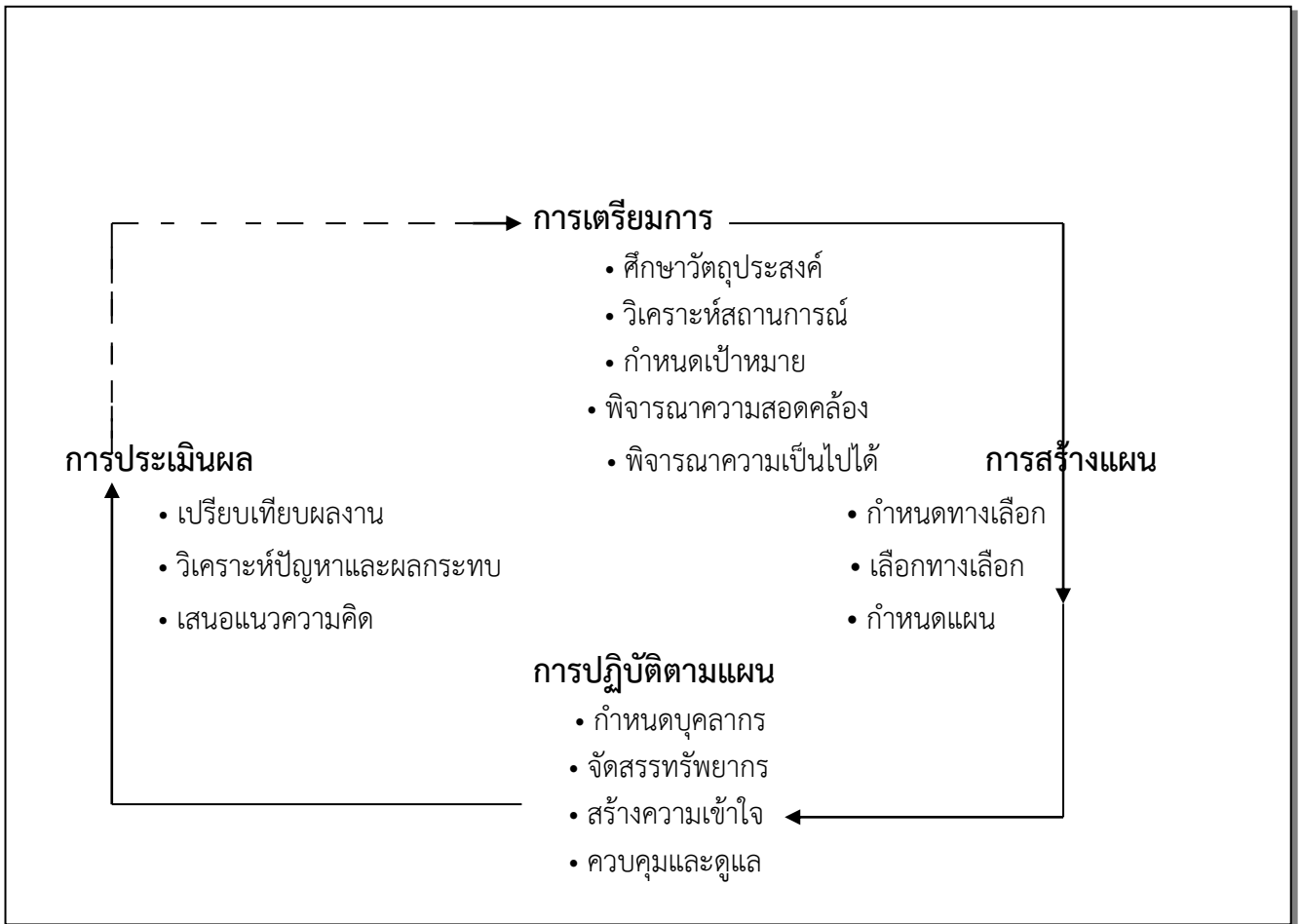
รูปที่ 3.6 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) หลังจากการนำแผนการที่วางไว้ไปปฏิบัติ ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ อย่างไร หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับการปรับปรุงแผนการหรือการวางแผนในครั้งต่อไป โดยขั้นตอนนี้จะมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องสมควรปฏิบัติต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.7)

- **เปรียบเทียบ** ผู้ควบคุมแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน แล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนการที่ได้วางไว้ ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหาและการปรับปรุงแผนงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- **วิเคราะห์ปัญหา** ผู้ควบคุมจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมและการเปรียบเทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ เพื่อกำหนดปัญหาและพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง
- **เสนอความคิด** ผู้ควบคุมจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลมาใช้ประกอบการเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์จริง



การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพราะนอกจากจะสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติในอนาคตแล้ว แผนบุคลากรยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลัก ทางการบริหาร และเป็นปัจจัยที่มีความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ประการสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง โดยเราสามารถจัดขั้นตอนในการวางแผน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การสร้างแผน การปฏิบัติ และการประเมินผลที่สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 3.8



รูปที่ 3.8 กระบวนการวางแผน

จากรูปที่ 3.8 แสดงให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องมิใช่การกระทำเพียงครั้งเดียวเสร็จ โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาให้แผนมีความสมบูรณ์ รัดกุม และทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติโดยอาศัยการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเป็นแนวทาง แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง ถึงแม้ผู้วางแผนจะพยายามรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยใช้หลักวิชาการเข้าประกอบในการพยากรณ์แล้วก็ตาม การพยากรณ์นั้นก็ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนอยู่ดี ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้ผู้วางแผนได้รับข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพิ่มขึ้น ตลอดจนเหตุการณ์จะมีแนวโน้มที่ชัดเจน จึงต้องทำการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ”

การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลจนกระทั่งบุคลากร

ได้พ้นออกจากองค์การ โดยวิธีการคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูงจะส่งผลให้การวางแผนมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อนี้จะกล่าวถึงวิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การ เพื่อให้ผู้สนใจได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมสำหรับนำไป ปฏิบัติการวางแผนบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานจริง โดยที่วิธีการคาดการณ์ด้าน กำลังคนขององค์การที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์การ ต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากร คงเหลือ

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนงาน}}{\text{อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร}}$$

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะ คาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทาง สถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง และการวิเคราะห์การถดถอย มาช่วยในการพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การช่วงระยะเวลาที่สนใจ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov-model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ ขึ้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อ องค์การจะได้เตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความ พร้อมการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

เทคนิคการพยากรณ์ที่กล่าวมา เป็นเพียงการยกตัวอย่างของวิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการกล่าวอ้างถึงและนำมาประยุกต์ในภาคธุรกิจ การที่นักบริหารทรัพยากร มนุษย์จะเลือกใช้วิธีการใดในทางปฏิบัติเพื่อคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถจะ พิจารณาได้จากมาตรการในการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

1.ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาที่เหมาะสม กับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้ งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2. ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือก เครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

3. ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้นนักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธี ว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4. ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของ การพยากรณ์ ดังนั้นนักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับงานแต่ละชนิด

5. ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของ หน่วยงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นนัก พยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกทุกคนใน ทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ และสถานการณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจเลือกวิธีการพยากรณ์ เพื่อที่จะได้รับวิธีการที่เหมาะสมกับการ ประยุกต์ใช้ในการคาดการณ์ด้านบุคลากรสำหรับการทำแผนของแต่ละองค์การ โดยวิธีการที่ดีไม่ จำเป็นต้องยุ่งยาก ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ต้องเป็นวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและ ทางอ้อมขององค์การ

สรุป

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจัด องค์การ การนำและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และการวางแผน วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปโดยราบรื่นมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการโดยแผนที่ ดีจะเป็นทั้งคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคคลหรือองค์การสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ได้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่สำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติ การ วางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ ตลอดเวลา เพื่อให้แผนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกับสถานการณ์ โดยการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ จะเป็นการกำหนดแนวทางสำหรับปฏิบัติการด้านบุคลากร ตลอดจนเป็นการสร้างหลักประกันใน เสถียรภาพ และความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์การ ว่าองค์การจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถกระทำแยกจากแผนรวมขององค์การได้ ดังนั้นผู้มีหน้าที่ วางแผนทั้งสองระดับจึงต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนการทั้งสองมีความสอดคล้องและ สัมพันธ์กัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน

แบบฝึกหัดบทที่ 3

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ให้นักศึกษาอธิบายรูปแบบในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
3. ให้นักศึกษาอธิบายความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
4. ให้นักศึกษาอธิบายกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 4

การกำหนดงานและตำแหน่งงาน

การกำหนดงานและตำแหน่งงานเป็นหนึ่งในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องด้วยบุคลากรมีคุณสมบัติ ศักยภาพ และความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งสำคัญ คือ จะทำอย่างไรให้สามารถใช้บุคลากรที่สรรหาและคัดเลือกเข้ามาได้อย่างเหมาะสมกับงาน (Put the Right man to the Right job) และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตำแหน่งงาน

การเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น การทำความดีความชอบ ความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดของการปฏิบัติงานในลักษณะเดิม การจัดองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ หรือเกิดสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผันผวน ส่งผลให้องค์กรขยายตัวและต้องการบุคลากรเพิ่ม หรือก่อให้เกิดการหดตัวขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องลดปริมาณบุคลากรลง เป็นต้น หลากคนมีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนตำแหน่งงานจะเกิดในช่วงระยะเวลาเฉพาะ หรือเมื่อมีเหตุการณ์พิเศษ ปกติคนไทยมักได้รับการแต่งตั้งและโยกย้ายข้าราชการในช่วงเดือนตุลาคมและเมษายนของทุกปี ดังนั้นถ้ามีการแต่งตั้งและโยกย้ายงานขึ้นในช่วงเวลาอื่น จึงนิยมเรียกว่า “ การแต่งตั้งโยกย้ายนอกฤดู ” ซึ่งมักเป็นผลมาจากเหตุการณ์ผิดปกติ เช่น การทุจริต การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงาน หรือการเสียชีวิต เป็นต้น แต่ความจริงการเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเรื่องปกติที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรและเกือบตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละสถานการณ์เนื่องจากการเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากรมักมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องมีความเข้าใจในเรื่องตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งงานและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ตั้งแต่การจัดหาบุคลากร การธำรงรักษา จนกระทั่งบุคลากรต้องออกนอกองค์กร การจัดตำแหน่งงานเป็นกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความซับซ้อนด้านความคิดและพฤติกรรม ซึ่งบุคลากรจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนในทิศทางที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ตลอดจนความเชื่อมั่นของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ในหลักการและเทคนิคการจัดการตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม และเหมาะสมกับสถานการณ์

ตำแหน่งงาน หมายถึง ระดับในการทำงานที่แสดงถึงอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์ของบุคคลภายในองค์กร เช่น บุคลากรปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ผู้จัดการหน่วย ผู้จัดการฝ่าย และผู้อำนวยการ เป็นต้น การเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ โดยการเปลี่ยนตำแหน่งงานจะเกิดขึ้นได้ 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- การลดชั้น (Demotion)
- การโยกย้าย (Transfer)
- การให้ออกจากงาน (Termination)

การเปลี่ยนตำแหน่งสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ โดยวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนตำแหน่ง มี 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. **การปรับปรุงโครงสร้างและการดำเนินงานขององค์กร** การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสม จะส่งผลกระทบต่อทั้งตำแหน่งงานต่างๆ และปริมาณงานภายในองค์กรว่าจะมีการเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่หลายองค์กรได้ทำการรีอับระบบ (Reengineering) มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานภายในองค์กร ทำให้ต้องมีการจัดโครงสร้างและตำแหน่งงานใหม่

2. **การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน** บุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันตามธรรมชาติ บุคคลหนึ่งอาจมีความเชี่ยวชาญในด้านหนึ่งและขาดทักษะในงานด้านอื่น ซึ่งสมควรต้องปรับบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้การเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสมจะมีส่วนช่วยสร้างขวัญและกำลังใจตลอดจนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **ส่งเสริมการปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร** กฎเกณฑ์และระเบียบวินัยถูกกำหนดขึ้นเพื่อความเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานก็จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กรที่ได้วางไว้ ถ้าบุคลากรปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ขององค์กร อาจต้องโดนลงโทษด้วยการโยกย้ายหรือลดชั้น เพื่อให้เป็นบทเรียนหรือไม่ให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่สมาชิกคนอื่น

เนื่องจากการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกของบุคคลหลายคน ตลอดจนองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถทำการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากรได้ในหลายลักษณะ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษารายละเอียดของการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานในแต่ละลักษณะอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถนำประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

การเลื่อนตำแหน่งงาน

การศึกษาเรื่องการจูงใจในส่วนทฤษฎีความต้องการ พบว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต นอกจากการทำงานเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายสำหรับซื้อปัจจัยพื้นฐานในชีวิต โดยบุคลากรจะร่วมงานกับองค์กรเพื่อการยอมรับของสังคมและความก้าวหน้าในชีวิต การเลื่อนชั้นเลื่อน

ตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรหลายคนต้องการ จะต้องมีการพิจารณาความเหมาะสมตามสถานการณ์ โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรขององค์กรจะถือเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการมีส่วนร่วมพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร หัวข้อนี้จะอธิบายถึงความหมายและประเภทของการเลื่อนตำแหน่งที่นักบริหารทรัพยากรสมควรทราบ

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความหมายครอบคลุมถึงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น การเลื่อนตำแหน่งจากเศรษฐกิจ 3 ขึ้นเป็นเศรษฐกิจ 4 วิศวกร 4 ขึ้นเป็นวิศวกร 5 หรือนักวิเคราะห์งานขึ้นเป็นนักวิเคราะห์งานอาวุโส เป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสายอาชีพอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการ ดังต่อไปนี้

- เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง
- เมื่อมีการขยายงาน

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม เช่น หัวหน้าหน่วยการเงินได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสารสนเทศ เป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- เมื่อมีตำแหน่งใหม่
- เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร
- เมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร บุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากวิศวกรอาวุโสเป็นผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นต้น การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือเกิดจากการขยายงานขององค์กร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรได้รับเงินเดือนในขั้นสูงสุดของอัตราเงินเดือนนระดับเดิม เช่น ผู้อำนวยการกองระดับ 8 ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเป็นผู้อำนวยการกองระดับ 9 โดยที่เขายังคงปฏิบัติที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม เป็นต้น

การวางแผนการเลื่อนตำแหน่งงาน

เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งงานมิได้มีผลกระทบต่อบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพียงบุคคลเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรอีกหลายคนภายในองค์กร เช่น บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาทดแทนกับบุคลากรที่ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่พิจารณาการเลื่อนตำแหน่งจึงต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจ และมีการวางแผนที่รัดกุมเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต

การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นที่ต้องการของบุคลากรเกือบทุกคนในองค์กร เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ศักยภาพ ความสามารถ และเป็นเครื่องแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตของบุคลากร โดยเฉพาะสังคมในปัจจุบันที่นิยมวัดสถานภาพของบุคคลด้วยรายได้และตำแหน่งงานมากกว่าการพิจารณาความดีของบุคคล บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจึงย่อมที่จะมีความยินดีในทางตรงกันข้าม บุคลากรที่คาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งกลับไม่ได้รับการเลื่อนขั้น หรือได้รับการเลื่อนขั้นแต่ไม่ตรงกับความต้องการ อาจเกิดความท้อแท้หมดหวัง และไม่พอใจขึ้น อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อม

การเลื่อนตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนในการจัดการด้านบุคลากรขององค์กร เพราะกิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งโดยมิได้พิจารณาอย่างรอบคอบอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้อย่างอนาคต ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งจะต้องทำการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีหลักการ ชัดเจน เป็นระบบ รอบคอบ และรัดกุม โดยทำการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. นโยบาย แต่ละองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานขนาดใหญ่สมควรจะต้องมีการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าในแต่ละตำแหน่งต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีความรู้ทักษะและประสบการณ์อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ อย่างไร เมื่อตำแหน่งงานนั้นว่างลง จะได้ทำการสรรหบุคลากรที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานได้

2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน กำหนดขั้นตอนและแนวทางที่บุคลากรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของงาน ความอาวุโส และความสามารถ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนที่มีโอกาส และไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาในอนาคต

3. การคัดเลือกและการพิจารณา การคัดเลือกและการพิจารณาบุคลากรที่เหมาะสมจะอาศัยข้อมูลจากประวัติของบุคลากร เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ ความประพฤติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การคัดเลือกสามารถกระทำได้โดยการพิจารณาจากบุคลากรภายในองค์กร หรือการคัดเลือกจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา การที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งงานปัจจุบัน หรือเป็นบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดในการเลื่อนตำแหน่ง มิได้หมายความว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่องค์กรควรนำมาใช้ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการปฏิบัติหน้าที่และการเลื่อนตำแหน่งในอนาคต ซึ่งปัจจุบันหลายองค์กรได้นำระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นในทันทีที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งจะทำให้ห้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เสียจังหวะงาน

ถึงแม้การเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในหลายองค์กร แต่ก็ก็เป็นกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือปัญหาการดำเนินงานขึ้น ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานบุคลากร สมควรต้องกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาความเหมาะสมและความยุติธรรมเป็นสำคัญ

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างละเอียดเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งมีดังต่อไปนี้

1. **หลักความสามารถ** ในการเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ จะยึดถือความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก เพื่อสร้างความเป็นกลางและความเสมอภาคให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งหลายคนเรียกการเลื่อนขั้นด้วยวิธีนี้ว่า “ระบบคุณธรรม (Merit System)” เนื่องจากการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะอาศัยความสามารถเป็นสำคัญ การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีการนี้มีข้อดีดังต่อไปนี้

- สร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน
- ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน
- คัดบุคลากรที่ไม่มีความสามารถออกจากระบบ

แต่วิธีการนี้ก็อาจก่อให้เกิดข้อเสีย ดังต่อไปนี้

- ยากต่อการปฏิบัติ
- ไม่เหมาะสมในสถานการณ์บางอย่าง
- มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร
- 2. **หลักการอาวุโสและประสบการณ์** ปกติหลายองค์กรจะให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโสและประสบการณ์ของบุคลากร เนื่องจากหลักการนี้มีแนวคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้

อาวุโส หมายถึง ระยะเวลาที่บุคลากรร่วมทำงานกับองค์กร การที่บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ย่อมสะท้อนถึงความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้บุคลากรที่มีอาวุโสที่จะมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างดี โดยที่การพิจารณาอาวุโสสามารถกระทำดังต่อไปนี้

- พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน
- พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในแผนกหรือหน่วยงานปัจจุบัน
- พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์ หมายถึง ความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคลากรที่มีประสบการณ์มีแนวโน้มที่จะเข้าใจหลักการดำเนินงานของงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จำป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยหลักอาวุโสและประสบการณ์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ตลอดจนบุคลากรที่มีความเข้าใจในขั้นตอนของการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อจะ让他เหล่านั้นทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ

2. **หลักอุปถัมภ์** การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการนี้จะอาศัยปัจจัยทางการเมืองภายในองค์กรหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคลากรบางคนในองค์กรเป็นหลัก เช่น

ความเป็นญาติ ความสนิทสนมคุ้นเคยหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวคู่กัน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ อาวุโส ประสบการณ์ หรือความเหมาะสมอื่นในการดำรงตำแหน่งนั้น

ปกติหลักอุปถัมภ์มักจะถูกนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นการตอบแทน เพื่อรักษาเสถียรภาพ และเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการบริหารงานให้ดำเนินไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ในขณะที่วิธีการนี้ก็อาจสร้างผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรด้วย

ในทางปฏิบัติ องค์กรจะไม่ใช้หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งใดๆ เพียงหลักเกณฑ์เดียวมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร แต่องค์กรจะพยายามใช้แต่ละหลักเกณฑ์อย่างผสมผสานตามความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นสำคัญ

ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ปกติบุคลากรจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

* **เงินเดือน** หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

* **ค่าจ้าง** หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

โดยทั่วไปเงินเดือนจะเป็นค่าตอบแทนที่องค์กรมีให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน นักวิชาชีพ และผู้บริหาร หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว ในขณะที่ค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนสำหรับคนงาน พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปกน้ำเงิน แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของสังคม แรงงาน และการดำเนินงานขององค์กร ทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสมด้วย เช่น บุคลากรที่เป็นนักวิชาชีพบางกลุ่มสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ในกรณีองค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน และผลงานของแต่ละบุคคลเป็นหลัก

นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากร จะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยที่ส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. **ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน** ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรทำให้แก่องค์กรเช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2. **ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน** ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือที่เรียกว่า โบนัส ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น

3. **ค่าตอบแทนพิเศษ** ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่ต้องการต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น หรือเป็นเงินตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท

4. **ผลประโยชน์อื่น** เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้กับบุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านนี้จะต้องจัดสรรผลของค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ และไม่ก่อให้เกิดภาวะผูกพันในด้านค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนเกินควรแก่องค์กร

วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนสมควรจะเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม โดยที่วัตถุประสงค์หลักในการให้ค่าตอบแทนขององค์กรมี 3 ประการ

1. **ดึงดูดบุคลากร** การจ่ายค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าอัตราค่าตอบแทนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดบุคลากรเข้าทำงาน องค์กรธุรกิจที่จ่ายค่าตอบแทนสูง จะมีผู้สนใจสมัครเข้าร่วมงานเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้องค์กรธุรกิจนั้นมีโอกาสคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้และมีความสามารถเหมาะสมเข้าร่วมงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้กำหนดค่าตอบแทนที่จะต้องทำการศึกษาและพิจารณาปัจจัยแวดล้อม เช่น สภาพสังคม สภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเติบโตของอุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและจูงใจต่อผู้ร่วมงาน

2. **บริหารต้นทุน** ถ้าพิจารณาตามทัศนะขององค์กร ค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนในการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญไม่แพ้ค่าใช้จ่ายในด้านอื่น ซึ่งหลายองค์กรมีค่าใช้จ่ายกว่าครั้งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์และรูปแบบที่แน่นอนในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ทำให้้องค์กรสามารถคาดการณ์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาได้ ทำให้้องค์กรสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. **จูงใจในการปฏิบัติงาน** ตามทฤษฎี ความเท่าเทียมกัน บุคคลจะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามในการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ที่ได้ของตนเองกับบุคคลอื่น ว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าบุคคลอื่นได้อัตราส่วนผลตอบแทนที่สูงกว่า ก็อาจที่จะก่อให้เกิดความไม่สบายใจขึ้นแก่บุคลากร และอาจก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ขวัญและกำลังใจ ความขัดแย้ง การหมุนเวียนของบุคลากร เป็นต้น

นอกจากนี้การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงานจะมีส่วนช่วยในการลดปัญหาที่เกิดจากความไม่พอใจในรายได้ การร้องทุกข์เรื่องค่าครองชีพ การนัดหยุดงาน และการลาออกจากงานของบุคลากรได้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะมีผลกระทบโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนจะมีผลต่อความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน การกระตุ้นและการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีส่วนในการบริหารต้นทุนขององค์กรได้ ซึ่งเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกับผลการดำเนินงานขององค์กร ที่ผู้ที่มีหน้าที่บริหารค่าตอบแทนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจจึงจะสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม

เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องมีความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน** ค่าตอบแทนเป็นผลประโยชน์ที่องค์กรได้ให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของเขา การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรดังต่อไปนี้

* **ค่างานเปรียบเทียบ** การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรมหลักการที่ว่า งานเท่ากัน จ่ายเท่ากัน โดยที่งานแต่ละชนิดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทำการประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนภายในองค์กร

* **การปฏิบัติงาน** ผลการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนมาก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอนาคต

* **อาวุโส** ระยะเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีและความผูกพันที่เขามีต่อองค์กร ซึ่งหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากต้องการที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างซื่อสัตย์และเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ร่วมงานกับองค์กร ให้ทุ่มเทความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่

* **ประสบการณ์** ประสบการณ์เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากประสบการณ์จะมีส่วนชี้ว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้จริงเพราะเขาได้ลงมือปฏิบัติงานนั้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยเสริมสร้างความรอบคอบ ความเข้าใจในปัญหา ความกล้าตัดสินใจ และความมั่นคงในอารมณ์ให้แก่บุคลากร เนื่องจากเขาได้ผ่านเหตุการณ์ต่างๆ มาแล้วในอดีต

ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนในงานแต่ละประเภทจึงให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของบุคลากร เช่น งานวิชาชีพและงานบริหาร เนื่องจากหลายองค์การหรือหลายวิชาชีพมีความเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เป็นประโยชน์ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นแก่องค์การ เช่น แพทย์ วิศวกร นักกฎหมาย และอาจารย์ เป็นต้น

* **ความสามารถ** ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในทุกวงการว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ แต่ละองค์การจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนาสูง ดังนั้นการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจะต้องสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานได้ หรือกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การ

* **ปัจจัยอื่นๆ** นอกจากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นที่อาจจะมีผลกระทบต่อค่าตอบแทนของบุคลากรในแต่ละสถานการณ์ เช่น การเมืองภายในหรือความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นต้น

1. **ปัจจัยแวดล้อม** นอกจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรแล้ว การกำหนดค่าจ้างแรงงานจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกด้วย เนื่องจากปัจจัยนี้จะมีผลต่อโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทน การวางแผนด้านบุคลากร การดำเนินงานขององค์การ โดยที่ปัจจัยแวดล้อมอื่นที่มีใช้บุคลากรที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนมีดังต่อไปนี้

* **ระดับค่าจ้างทั่วไป** การกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละองค์การจะมีความสัมพันธ์กับอัตราค่าตอบแทนของธุรกิจในลักษณะเดียวกันกับที่อยู่ในตลาดแรงงาน ซึ่งในทางปฏิบัติองค์การอาจกำหนดค่าตอบแทนตามอัตราที่เห็นว่าเหมาะสมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่ในระยะยาวต้องมีการปรับอัตราค่าตอบแทนให้มีความใกล้เคียงกับราคาตลาด

นอกจากนี้อัตราค่าตอบแทนอาจจะเปลี่ยนแปลงตามอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน ถ้างานประเภทใดเป็นที่ต้องการมาก ก็จะมีอัตราค่าตอบแทนสูง เช่น เมื่อประเทศขยายตัวทางอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดความต้องการวิศวกรเพื่อปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมเป็นปริมาณมากเกินกว่าความสามารถในการผลิตของสถาบันการศึกษา ส่งผลให้เกิดการแย่งชิงตัววิศวกรระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือที่อยู่ต่างอุตสาหกรรม ทำให้ค่าตอบแทนสำหรับวิชาชีพวิศวกรรมสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว

* **ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ** โดยทั่วไปองค์การที่มีความมั่นคงและมีรายได้สูงย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมากกว่าองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งหรือมีฐานะไม่มั่นคง แต่ในความจริง องค์การที่มีขนาดใหญ่ไม่จำเป็นที่จะต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงที่สุดในอุตสาหกรรมที่สังกัดอยู่ เนื่องจากความมั่นคง ชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์การจะส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและมีความต้องการที่จะเข้าร่วมงานด้วย

นอกจากนี้องค์การที่อยู่ในภาคเอกชนมีแนวโน้มที่จะส่งผลตอบแทนที่สูงกว่าองค์การที่อยู่ในภาครัฐบาลหรือองค์การสาธารณะ เนื่องจากธุรกิจเอกชนต้องการทำการแข่งขันกันอย่างเต็มที่ จึงทำให้

ต้องการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมาร่วมงาน ส่งผลต่อเนื่องถึงการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรซึ่งจะนำมาใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

* **ค่าครองชีพ** ค่าครองชีพเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการดำรงชีวิตของบุคลากร ดังนั้นองค์การสมควรให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่จะทำให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุขตามความเหมาะสมของฐานะ

* **องค์การด้านแรงงาน** องค์การแรงงานจะมีอิทธิพลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับประเทศ ระดับอุตสาหกรรม จนถึงระดับองค์การ โดยการรวมตัวของพนักงานเข้าเป็นสมาคม สหพันธ์ สหภาพ หรือองค์การทางด้านแรงงาน จะมีส่วนช่วยสร้างอำนาจต่อรองให้แก่บุคลากร องค์การทางด้านแรงงานจะปกป้องผลประโยชน์และสะท้อนความต้องการ และทำการเรียกร้องเพื่อสร้างความเป็นธรรมให้แก่พนักงาน ดังจะเห็นได้จากหลายประเทศได้กำหนดให้สหภาพแรงงานภายในองค์การส่งตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารของบริษัท ซึ่งองค์การแรงงานจะมีอิทธิพลในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของประเทศด้วย

* **อิทธิพลของภาครัฐ** รัฐบาลมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการกำหนดค่าตอบแทนขององค์การ โดยรัฐจะทำการกำหนดกฎหมายดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือใช้มาตรการต่างๆ ทั้งโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมในการจูงใจให้องค์การปฏิบัติตาม เพื่อให้สมาชิกของสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

* **ปัจจัยอื่น** นอกจากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากร ซึ่งผู้กำหนดค่าตอบแทนต้องให้ความสำคัญและต้องนำมาพิจารณาประกอบในการกำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสม เช่น วิทยาการสมัยใหม่ ลักษณะของงาน และประสิทธิภาพในการผลิต เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

นโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ นับตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การดำเนินงานขององค์การ และความสำเร็จขององค์การในอนาคต ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องมีความเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ เพื่อที่จะสามารถกำหนดโครงสร้างและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม

โดยที่แต่ละองค์การจะมีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความพร้อมและสถานการณ์ของตน จากการศึกษานโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์การโดยเปรียบเทียบกับอัตราค่าตอบแทนทั่วไป สามารถที่จะจำแนกนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนออกเป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. **การกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าอัตราทั่วไป** ในการกำหนดค่าตอบแทนต่ำกว่าอัตราทั่วไป องค์การจะทำการกำหนดค่าตอบแทนให้ต่ำกว่าองค์การอื่นที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เนื่องจาก

องค์การต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยมากวิธีนี้จะใช้กับงานที่มีอุปทานของแรงงานสูง และลักษณะของงาน ไม่มีความสลับซับซ้อน ไม่ต้องการแรงงานที่มีฝีมือหรือได้รับการศึกษาและฝึกอบรมมาเป็นพิเศษ

2. การกำหนดค่าตอบแทนในระดับเดียวกับอัตราทั่วไป ในการกำหนดค่าตอบแทนระดับเดียวกับอัตราทั่วไป องค์การจะทำการกำหนดค่าตอบแทนในระดับที่เท่าเทียมกันกับองค์การอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการแย่งชิงแรงงานขึ้น โดยมากวิธีการนี้จะใช้กับตลาดแรงงานที่มีความสมดุล ไม่มีการเปลี่ยนแปลงระหว่างอุปสงค์และอุปทานมากนัก ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน มิได้มีการปรับตัวอย่างรุนแรง

3. การกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราทั่วไป ในการกำหนดค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราทั่วไป องค์การจะกำหนดค่าตอบแทนให้สูงกว่าองค์การอื่นๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน เพื่อต้องการดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน หรือเกิดความต้องการบุคลากรบางประเภท แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดความไม่สมดุลขึ้นในตลาดแรงงาน และก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงแรงงานขึ้นหรือที่เรียกว่า การซื้อตัวบุคลากร ส่งผลให้องค์การต้องจ่ายค่าตอบแทนที่สูงเกินความจำเป็น

ดังนั้นการกำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์การจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ ตลอดจนพิจารณาความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนที่องค์การให้แก่บุคลากรเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานและโอกาสที่องค์การจะได้รับจากการจ้างงานนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกนโยบายใดมาปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานในอนาคต

การกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทน จะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการเรียงลำดับงานตามความสำคัญ เพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างานสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

* **การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ** วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนก เปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

* **การประเมินค่างานเชิงปริมาณ** วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรเนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานโดยตรง การกำหนดค่าตอบแทนสามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาลักษณะงาน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะพิจารณาลักษณะงานเพื่อทำการกำหนดค่าตอบแทน โดยการพิจารณาลักษณะงานจะสามารถกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

- **วิธีการจัดลำดับความสำคัญ** วิธีการนี้ผู้ทำการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบความสำคัญของแต่ละงาน แล้วทำการจัดเรียงลำดับตามความเหมาะสม ซึ่งจะมีข้อดีที่สามารถดำเนินงานได้ง่าย รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย

แต่ในทางปฏิบัติ ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจว่างานใดมีความสำคัญมากกว่ากัน หรือการอธิบายว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ตลอดจนเป็นการยากแก่องค์กรที่จะหาบุคลากรที่มีความเข้าใจงานในแต่ละชนิดได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีความรู้ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมินค่างาน เพื่อที่สามารถจะประเมินค่างานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

- **วิธีการกำหนดราคาตลาด** วิธีการนี้ผู้ที่หน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะทำการศึกษาข้อมูลและรายละเอียดของงานต่างๆ ภายในองค์กร ตลอดจนทำการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจากการภายนอกองค์กร แล้วนำผลลัพธ์มาเปรียบเทียบกัน

- **วิธีการอาศัยราคาตลาดเป็นแนวทาง** วิธีการนี้พัฒนาขึ้นมาจากวิธีการกำหนดราคาตลาด เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากราคาตลาดจะเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนตามความเป็นจริง โดยผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจงานจะดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- กำหนดมาตรฐานค่าตอบแทน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบ
- กำหนดขอบเขตและรายละเอียดของงานที่ต้องการศึกษา
- ดำเนินการสำรวจ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน
- เปรียบเทียบข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทน

- **วิธีการกำหนดตำแหน่ง** ผู้ที่ทำหน้าที่ศึกษางานจะทำการจำแนกงานออกเป็นกลุ่ม แล้วทำการศึกษาเปรียบเทียบในรายละเอียด โดยสามารถปฏิบัติได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

- การพิจารณาอาชีพ วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะทำการจำแนกประเภทงาน ทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพเดียวกัน จากนั้นก็จะนำข้อมูลที่ได้ไปทำการศึกษาและเปรียบเทียบกับงานที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น

- การกำหนดชั้นงาน วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะทำการกำหนดชั้นของงานขึ้นตามความสำคัญ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าและกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการปฏิบัติ

2. การพิจารณาปัจจัยในการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ผู้ทำการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

- **วิธีกำหนดคะแนนเป็นตัวเลข** วิธีการนี้จะศึกษาปัจจัยของแต่ละงานแล้วทำการกำหนดคะแนน เพื่อสร้างมาตรฐานและความชัดเจนในการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทน

- **วิธีใช้ปัจจัยอื่นแทนปัจจัยการปฏิบัติงาน** วิธีการนี้ผู้ทำการศึกษาจะให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมอื่นที่นอกเหนือจากปัจจัยในการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน เช่น อายุงาน ประสบการณ์ และการศึกษา เป็นต้น

การสำรวจค่าตอบแทน

การสำรวจค่าตอบแทนเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนจะต้องปฏิบัติเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการศึกษา การพิจารณา การกำหนด หรือการปรับปรุงค่าตอบแทนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยที่เหตุผลในการสำรวจค่าตอบแทนมีดังต่อไปนี้

- เพื่อปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม
- เพื่อธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร
- เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

ตามปกติก่อนที่จะเริ่มดำเนินการสำรวจค่าตอบแทน ผู้ทำการสำรวจจะต้องกำหนดขอบเขตในการตรวจสอบ เพื่อให้เป็นแนวทางและสร้างความชัดเจนในการดำเนินการ โดยการพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการและผลลัพธ์ของการสำรวจดังต่อไปนี้

1. **คุณสมบัติขององค์กร** การกำหนดขอบเขตในการสำรวจค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาคุณสมบัติขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร เนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อนำข้อมูลมาใช้อ้างอิงในการเปรียบเทียบได้อย่างเหมาะสม เช่น

- ชนิดขององค์กร ได้แก่ องค์กรเอกชน องค์กรรัฐบาล องค์กรรัฐวิสาหกิจ หรือ องค์กรการกุศล
- ขนาดขององค์กร ได้แก่ องค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลาง องค์กรขนาดเล็ก หรือองค์กรแบบเครือข่าย
- ประเภทกิจกรรมทางธุรกิจ ได้แก่ อุตสาหกรรม ค้าขาย หรือบริการ

2. **ลักษณะของแรงงาน** ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตในการสำรวจค่าตอบแทนจะต้องทำการพิจารณาคุณสมบัติของแรงงานที่สนใจศึกษาว่ามีลักษณะเช่นไร กระแสความต้องการในตลาดแรงงานเป็นเช่นไร เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการและนำไปใช้ได้มากที่สุด

3. **คุณสมบัติ** นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว การกำหนดคุณสมบัติพิเศษที่มีความสำคัญต่องานแต่ละชนิด จะช่วยให้การสำรวจค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

การสำรวจค่าตอบแทนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร นอกจากนี้งานของแต่ละชนิดยังมีความหลากหลายและแตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจค่าตอบแทนจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในวิธีการสำรวจค่าตอบแทนที่จะนำมาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับงบประมาณและระยะเวลา โดยวิธีการสำรวจค่าตอบแทนที่สำคัญมี 5 วิธีดังต่อไปนี้

1. **การเปรียบเทียบงานที่สำคัญ (Key Job matching)** วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยผู้ที่ทำการสำรวจจะเลือกงานที่มีความสำคัญและมีความคล้ายคลึงกันมาทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะหรือปัจจัยสำคัญภายในขอบเขตที่กำหนดให้ เช่น อัตราค่าตอบแทน โครงสร้างของค่าตอบแทน จำนวนบุคลากร เป็นต้น

2. การเปรียบเทียบโดยแบ่งกลุ่มงาน (Key Class Matching) วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเปรียบเทียบงานที่สำคัญ แต่ผู้ทำการสำรวจจะทำการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าด้วยกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบและแบ่งระดับงาน

3. การสำรวจอาชีพ (Occupational Survey) วิธีการนี้ผู้ทำการสำรวจจะทำการศึกษางานในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจขององค์กร เช่น งานการผลิต การตลาด การเงิน งานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยผู้ทำการสำรวจจะนำแต่ละหน้าที่มาศึกษารายละเอียดว่าประกอบด้วยงานอะไรบ้าง แล้วทำการเปรียบเทียบงาน

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) วิธีการนี้จะหาความสัมพันธ์ของแต่ละงานโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อนำมาจัดเรียงลำดับตามคุณค่าหรือตามความสัมพันธ์ วิธีการประเมินค่างานเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนของงานที่แตกต่างกันให้มีความยุติธรรม

5. การกำหนดประเภทงาน (Broad Classification) วิธีการนี้จะเปรียบเทียบงานที่มีความใกล้เคียงกันภายในกรอบอ้างอิงอย่างกว้างๆ เช่น ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่อยู่ภายในท้องถิ่นเดียวกัน เป็นต้น **ข้อควรพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทน**

การกำหนดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยที่บุคคลเหล่านี้อาจจะมีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากในทัศนะของผู้ว่าจ้างที่ถือว่าค่าตอบแทนเป็นต้นทุนสำคัญในการประกอบธุรกิจ ในทางตรงกันข้าม บุคลากรจะถือว่าค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินชีวิต โดยที่ค่าตอบแทนจะมีผลมาจากการทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนรัฐบาลจะให้ความสำคัญกับความยุติธรรมของการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม และองค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องแบกรับภาระด้านค่าแรงมากเกินไป ดังนั้นผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการพิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจกำหนดหรือปรับเปลี่ยนค่าตอบแทน เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาขึ้น โดยที่ข้อควรพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรมมีดังต่อไปนี้

1. **ระยะเวลา** ระยะเวลากับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ตั้งแต่รัฐบาล ผู้ว่าจ้าง พนักงาน และหน่วยงานด้านบุคลากร โดยรัฐบาลพยายามสร้างความเป็นธรรมและความเหมาะสมขึ้นในสังคมผ่านการออกกฎหมายและวิธีการต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในขณะที่ผู้ว่าจ้างและผู้ถูกจ้างต่างพยายามรักษาผลประโยชน์ของตนอย่างเต็มที่เช่นกัน ส่วนหน่วยงานด้านบุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่แทนผู้ว่าจ้าง พร้อมทั้งพยายามสร้างความเป็นธรรมและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้แก่พนักงาน ทำให้อาจเกิดปัญหาขึ้นจากการขัดแย้งของบทบาทและผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่ม โดยปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกได้เป็นหลายลักษณะดังต่อไปนี้

- **ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** ในทางปฏิบัติ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดเป็นจำนวนชั่วโมงต่อวันหรือต่อสัปดาห์ หรือจำนวนวันทำงานในแต่ละปี โดยที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นหัวข้อที่ได้รับความสนใจนับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม เนื่องจากฝ่ายผู้ว่าจ้างต้องการให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ และระยะเวลาในการทำงานให้มากที่สุด เพื่อที่องค์กรจะได้เนื้องานจากบุคลากรคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป ส่วนพนักงานก็มีความต้องการอย่างอื่นในชีวิตที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรเพียงอย่างเดียว ในอดีตบุคลากรจะปฏิบัติงาน

ประมาณ 70 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่ปัจจุบันระยะเวลาการทำงานของบุคลากรลดลงเหลือประมาณ 30-40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

แต่ละองค์การจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการทำงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของประเภทและลักษณะในการประกอบธุรกิจ ปกติองค์การจะกำหนดระยะเวลารวมในการปฏิบัติงานของพนักงานให้อยู่ในระหว่าง 6-8 ชั่วโมงต่อวัน แต่ในปัจจุบันปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการปฏิบัติงานขององค์การ โดยเฉพาะปัญหาการจราจรในเมืองขนาดใหญ่ที่ส่งผลให้หลายหน่วยงานต้องทำการปรับเปลี่ยนระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการทำงานในแต่ละวัน เช่น การเลื่อนเวลาทำงานของธนาคาร ราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนบางแห่งในเขตกรุงเทพมหานคร หรือการให้พนักงานเลือกช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดงานที่ยืดหยุ่น (Flexitime) ให้เหมาะสมกับวิถีการดำรงชีวิตของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้วิทยาการสารสนเทศ (Information Technology) ที่ก้าวหน้า ยังส่งผลให้พนักงานบางประเภทสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านผ่านทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลถึงมโนทัศน์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานที่ ระยะเวลา และการปฏิบัติงานในอนาคต

นอกจากจำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์แล้ว แต่ละองค์การอาจจะกำหนดวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ที่แตกต่างกัน โดยที่หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้บุคลากรปฏิบัติงานสัปดาห์ละ 5 วัน ตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ ในขณะที่หน่วยงานเอกชนจะกำหนดวันทำงานแตกต่างไปตามความเหมาะสม โดยปกติอยู่ในช่วงตั้งแต่ 5-6 วันต่อสัปดาห์ นอกจากนี้บางธุรกิจอาจกำหนดเวลาปฏิบัติงานและวันหยุดที่แตกต่างจากปกติ หรือนำระบบการทำงานแบบ ครบเวลา (Compressed Work Time) มาใช้ โดยอนุญาตให้พนักงานปฏิบัติงานโดยมีจำนวนชั่วโมงในแต่ละสัปดาห์คงที่ แต่พนักงานสามารถเลือกปฏิบัติในแต่ละวันได้แตกต่างกัน โดยมีชั่วโมงการปฏิบัติงานที่ยาวนานในบางวัน เพื่อให้มีเวลาที่เป็นส่วนตัวมากขึ้นในวันอื่น เช่น พนักงานต้องปฏิบัติงานทั้งหมด 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยพนักงานสามารถปฏิบัติงานวันละ 7 ชั่วโมง เป็นเวลา 5 วัน หรือปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมง เป็นเวลา 4 วัน และปฏิบัติงานเพียงแค่ว่า 3 ชั่วโมง ในอีกหนึ่งวันที่เหลือ เป็นต้น

● **การหยุดพักระหว่างวัน** ปกติองค์การจะจัดให้พนักงานได้หยุดพักระหว่างวัน เพื่อให้พนักงานมีเวลาผ่อนคลายความเครียดและความเมื่อยล้าที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนปฏิบัติกิจกรรมส่วนบุคคล เช่น การรับประทานอาหารและเครื่องดื่ม และเข้าห้องสุขา เพื่อให้เขาสามารถกลับเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างสดชื่นและมีประสิทธิภาพ โดยการหยุดพักระหว่างวันสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

- การหยุดพักรับประทานอาหารกลางวัน องค์การจะหยุดพักให้พนักงานรับประทานอาหารกลางวันเป็นระยะเวลาประมาณ 1 ถึง 1 ชั่วโมงครึ่ง ตามความเหมาะสมและละเววัฒนธรรมขององค์การ

- การหยุดพักชั่วคราว การหยุดพักชั่วคราวของบุคลากรในหลายหน่วยงานจะมีการหยุดพักครั้งละประมาณ 10-15 นาที ในช่วงเช้าและ/หรือช่วงบ่าย เพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายอิริยาบถทำกิจกรรมส่วนตัว ตลอดจนได้สนทนาวิสาสะหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

● **วันหยุด** นอกจากวันเสาร์และ/หรือวันอาทิตย์ที่เป็นวันหยุดตามปกติของพนักงาน วันหยุดโดยยังคงได้รับค่าตอบแทนตามปกติสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- วันสำคัญ องค์การจะหยุดทำการในวันสำคัญ เช่น วันเฉลิมพระชนมพรรษา วันสงกรานต์ วันขึ้นปีใหม่ วันรัฐธรรมนูญ หรือวันสำคัญทางศาสนา เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมทำการเฉลิมฉลองหรือปฏิบัติศาสนกิจตามแต่วัตถุประสงค์ของวันสำคัญนั้น โดยที่องค์การสามารถวางแผนล่วงหน้าถึงวันหยุดที่เกิดเนื่องจากวันสำคัญในแต่ละปีว่าตรงกับวันอะไร ต้องมีการหยุดชดเชยหรือไม่ หรือจะก่อให้เกิดปัญหาการขาดงานเป็นช่วงระยะเวลาติดต่อกันหรือไม่ เพื่อเตรียมแก้สถานการณ์ได้ทัน

- วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุดพักผ่อนประจำปี หรือที่นิยมเรียกว่า “วันลาพักร้อน” แต่ละองค์การจะมีการกำหนดระยะเวลาและช่วงระยะเวลาที่หยุดแตกต่างกัน ตามปกติองค์การจะกำหนดวันหยุดพักร้อนของบุคลากรไว้ประมาณ 2-3 สัปดาห์ต่อปี เพื่อให้บุคลากรสามารถพักผ่อนได้อย่างเต็มที่ และสามารถกลับเข้าปฏิบัติงานภายหลังการหยุดพักผ่อนได้อย่างสดชื่นและมีประสิทธิภาพ

หลายองค์การได้ให้อิสระแก่บุคลากรในการเลือกวันหยุดพักร้อนตามความเหมาะสม เนื่องจากบุคลากรจะมีความจำเป็นหรือความต้องการที่แตกต่างกัน แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องของความไม่ต่อเนื่องและการค้างงงาน ในขณะที่หลายองค์การได้ใช้วิธีกำหนดช่วงเวลาในการพักร้อนของบุคลากร โดยอนุญาตให้บุคลากรที่ต้องการพักผ่อนสามารถหยุดงานในช่วงเวลาเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นธรรมและลดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของงาน แต่วิธีการนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่ต้องการติดต่อธุรกิจขององค์การ เนื่องจากระยะเวลาในการหยุดงานไม่ตรงกัน

การสะสมวันหยุดพักร้อนเป็นปัจจัยที่สมควรพิจารณา เนื่องจากเกี่ยวข้องกับระยะเวลาในการปฏิบัติของบุคลากร หลายหน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรที่มีได้ลาพักร้อนสามารถสะสมวันลาของเขาได้ โดยมีกำหนดช่วงระยะเวลาในการสะสม เช่น บุคลากรไม่สามารถเก็บวันลาพักร้อนได้เกิน 3 ปี ตลอดจนบุคลากรไม่สามารถที่จะลาพักร้อนติดต่อกันเกินกว่าระยะเวลาที่องค์การกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการขาดช่วงในการปฏิบัติงาน

2. **อัตราค่าตอบแทน** ในหัวข้อที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ละเอียดอ่อน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าตอบแทนจะมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจ ในปัจจุบันบุคลากรที่มีศักยภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ในทางตรงกันข้าม บุคลากรที่ไร้ความสามารถ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็อาจจะสร้างปัญหาในการดำเนินงานแก่องค์การ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่

กำหนดค่าตอบแทนสมควรให้ความสำคัญแก่ความต้องการและความรู้สึกของบุคลากร โดยในทางปฏิบัติ บุคลากรจะให้ความสนใจต่ออัตราค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- **ความยุติธรรม** จากทฤษฎีความเท่าเทียมกัน บุคลากรจะเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลงานของตนกับบุคคลอื่น ดังนั้นองค์การจะต้องมีความยุติธรรมในการกำหนดและจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร บุคลากรจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

- ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรเปรียบเทียบกับค่าครองชีพและผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

- ค่าตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถและคุณสมบัติใกล้เคียงกันในการปฏิบัติงาน สมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

- **ความมั่นคง** นอกจากอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมแล้ว บุคลากรจะพิจารณาความมั่นคงของรายได้ที่เขาจะได้รับ โดยที่ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่กล่าวว่า “ความมั่นคงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจถือเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล” นอกจากนี้รายได้ยังเป็นปัจจัยที่สะท้อนสถานะทางสังคมของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้นของบุคลากรด้วยเช่นกัน ดังนั้นองค์การควรสร้างหลักประกันในรายได้ของบุคลากรว่าเขาสามารถมีรายได้ที่เหมาะสมตลอดชั่วระยะเวลาที่ร่วมงานกับองค์การ

สรุป

การกำหนดตำแหน่งงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในระบบการบริหารงานบุคคลด้วยตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตำแหน่ง เพราะองค์การจำเป็นต้องมีการกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน ช่วยให้สะดวกแก่การบริหารบุคคล เพราะการจัดสายงานเปรียบเสมือนการจัดระเบียบการกำหนดตำแหน่ง ช่วยในการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน ช่วยสร้างความเชี่ยวชาญในงานแต่ละสาย การกำหนดงานควรมีการพิจารณาอย่างลึกซึ้ง พร้อมทั้งจัดทำมาตรฐานลักษณะงานของแต่ละสายงานด้วย เพื่อมิให้เกิดความสับสนและเกิดปัญหา การกำหนดสายงานจะใช้หลักในการกำหนดคุณสมบัติมาตรฐานตำแหน่งงาน สามารถช่วยแก้ไขปัญหเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้ง่ายขึ้น

การบริหารค่าตอบแทนเป็นหน้าที่โดยตรงของงานทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในความหมาย ส่วนประกอบ วัตถุประสงค์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อที่จะสามารถจัดระบบค่าตอบแทนให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งองค์การและบุคลากร ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเกิดจากการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ตลอดจนเกิดจากการทำการศึกษาหรือที่เรียกว่า “การสำรวจค่าตอบแทน” เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนขององค์การ นอกจากนี้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทนจะต้อง

เข้าใจถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เพื่อวางแผนทางป้องกันได้อย่างเหมาะสม เพราะปัญหาค่าตอบแทนสามารถกลุกลามจนเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและสร้างผลกระทบที่รุนแรงต่อองค์กรอย่างรวดเร็วได้

แบบฝึกหัดบทที่ 4

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการกำหนดงานและตำแหน่งงาน
2. ให้นักศึกษาอธิบายกระบวนการในการกำหนดงานและตำแหน่งงาน
3. ให้นักศึกษาอธิบายข้อดีและประโยชน์ที่ได้รับกำหนดงานและตำแหน่งงาน

บทที่ 5

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วย การมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถปัจจัยอื่น ๆ ก็จะได้ตามมา โดยทั่วไปแล้วองค์กรต่าง ๆ จะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าในปีต่อ ๆ ไปจะมีความต้องการบุคลากรในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าไร มีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งมักเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยายหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากวิธีการดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีอีกวิธีหนึ่งคือองค์กรจะไม่ดำเนินการใด ๆ จนกว่าจะมีตำแหน่งว่างลงจึงจะมีการประกาศรับสมัคร มักจะใช้ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานจำนวนน้อยไม่ค่อยมีการโอนย้าย ปลดออก ลาออก แต่อาจจะมีความเสี่ยงต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ ในกรณีที่ตำแหน่งว่างแต่ไม่สามารถหาผู้สมัครได้ในขณะนั้น (เชาว์ โรจนแสง, 2537) ดนัย เทียนพุดม (2541) การสรรหาบุคลากรถือว่าเป็นงานพิสูจน์ฝีมือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลว่ามีความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ก็เพราะว่า “การสรรหาคน” เพื่อมาทำงานกับองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการธุรกิจที่จะรองรับการขยายธุรกิจขณะเดียวกันก็ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปีหากนักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถ “หาคน” มาได้ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการก็จำเป็นต้องพิจารณาตนเอง

ความหมายของการสรรหาบุคลากร

สำหรับความหมายของการสรรหาบุคลากรนั้น ได้มีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

คาร์เรลล์ และคูซมิทส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือกระบวนการของการแสวงหาผู้สมัครที่พอจะหามาได้และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการในองค์กร

เบอร์นาร์ดีน และรัสเซลส์ (Bernardin & Russell, 1993) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” เป็นกระบวนการของการค้นหาและชักจูงผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin, 1994) ให้ความหมายว่า “การสรรหา” คือกระบวนการค้นหาและชักจูงผู้สมัครงานที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง

ครีส์ และเจมส์มิสัน (Crouch & Jamison, 1995) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเสาะหาคนที่มีความรู้ความสามารถและสนใจในการทำงาน ซึ่งรวมถึงการจัดการต่าง ๆ ตั้งแต่

การสรรหาตามท้องที่ความต้องการ การทดสอบเพื่อทดสอบ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่ดีที่สุดและบรรจุให้ทำงานตามตำแหน่งต่าง ๆ สายงาน

สตาร์ล (Stahl, 1992) ให้ความหมายว่า การสรรหาหมายถึงการค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ โดยใช้เอกสารแจ้งข้อความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ การเลือกใช้การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหาผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคลเข้าทำงานให้เหมาะกับงานตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงาน

โยเดอร์ (Yoders, 1993) ได้ให้ความหมายของการสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับองค์กร เพื่อองค์กรจะได้ว่าจ้างต่อไป

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ได้เสนอแนะไว้ว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการสรรหาบุคคลภายนอก หรือการคัดเลือกบุคลากรภายในให้เข้ามารับตำแหน่งงานการสรรหาบุคลากรถึงจะกระทำได้ดีแล้วจะต้องมีกระบวนการดำเนินงานดังต่อไปนี้ การสำรวจแหล่งที่จะได้มาซึ่งบุคลากร การประกาศรับสมัคร การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกหรือการวางแผนทางสัมภาษณ์ การค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและจากภายนอกหน่วยงาน การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ จัดสรรให้เหมาะสมกับงาน การปฐมนิเทศให้รู้ระบบหลักเกณฑ์ สถานที่บุคลากร ตลอดจนชุมชน และติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การสรรหาพนักงาน (Recruitment) หมายถึงการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่มุ่งในผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

เชาว์ โรจนแสง (2537) ระบุว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง การเสาะแสวงหา ชักจูงและจัดการให้บุคคลที่พร้อมและสามารถที่จะทำงานได้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2548) การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการจัดการบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจึงมีบทบาทที่สำคัญจะต้องมีความรู้ความเข้าใจลักษณะขององค์กรและคุณลักษณะของบุคคลเป็นอย่างดี

บรรพต วิรุณราช (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานกับองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาปรับแผนกำลังคนมาจากฝ่ายวางแผนกำลังคนว่าต้องการคนทำงานตำแหน่งใด ก็คน คุณสมบัติอย่างไร อัตราค่าจ้างเท่าไรหลังจากนั้นกำหนดการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้และสนใจในการเข้ามาสมัครงาน เพื่อให้องค์กรได้คัดเลือกต่อไปซึ่งต้องเปิดโอกาสให้คนในองค์กรและนอกองค์กรสมัครเข้ามา

วรรณารถ แสงมณี (2546) กล่าวว่า การสรรหา ถือเป็นกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อเสาะแสวงหาบุคลากร ทั้งด้านจำนวนและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการและเป้าหมายขององค์กรมาสมัครเข้าร่วมทำงานในองค์กรจากความหมายการสรรหาบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปความหมาย

ของการสรรหาคูคณาจารย์ได้ว่าเป็นกระบวนการ ค้นหา หรือชักจูง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตามความต้องการในตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

ความสำคัญของการสรรหาคูคณาจารย์

ความสำคัญหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาคูคณาจารย์ มักมีสาเหตุหรือที่มาดังต่อไปนี้ (จุมพล หนีพานิช, 2547)

1. เกิดจากการที่มีการขยายกิจการ คือ การมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรใหม่ขึ้นมาในแง่หนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาคูคณาจารย์เพื่อที่จะได้นำเข้ามาปฏิบัติงาน

2. เกิดจากมีการลาออก โอนย้าย เกษียณอายุ หรืออื่น ๆ ที่ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ขาดบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่งในแง่หนึ่งจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการสรรหาคูคณาจารย์เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนที่นี้เพื่อให้กิจการดำเนินต่อเนื่องไปได้

3. เกิดจากการมีการเลื่อนบุคลากรไปจากตำแหน่งเดิมทำให้ตำแหน่งดังกล่าวว่างลงในกรณีดังกล่าวจึงมีความจำเป็นอย่างหนึ่งที่จะต้องมีการสรรหาคูคณาจารย์ใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน

วัตถุประสงค์ของการสรรหาคูคณาจารย์

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการสรรหาคูคณาจารย์มีดังนี้ (บุญทัน เอกโธสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2528)

1. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะเชื่อว่าเป็นประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อขจัดและหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากความไม่พอใจในงาน อุบัติเหตุ ตลอดจนความขัดแย้งของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งหากมีหลักการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่ดีก่อนรับเข้าทำงานแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวก็อาจไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นได้น้อยที่สุด

3. เพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายลูกจ้างในแง่ที่ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจและเพื่อประโยชน์สูงสุดของฝ่ายนายจ้าง หรือองค์กรในแง่ของการใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้ผลเต็มที่

แหล่งการสรรหาคูคณาจารย์

สมาน รังสิโยภุชฌ์ (2526) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาคูคณาจารย์ได้เป็น 2 แหล่งคือ

1. การสรรหาคูคณาจารย์ภายในหน่วยงาน การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานวิธีการนี้ คือ เลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความเหมาะสมวิธีนี้ใช้อยู่ในวงราชการ เช่น การเลือกหรือการสอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงในระดับที่สูงขึ้น

2. การสรรหาจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการสรรหาคูคณาจารย์จากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จจากสถานศึกษา

สโตน และเคนเดล (Stone & Kendall, 1956) การสรรหาที่มีประสิทธิภาพควรจะมีการใช้เทคนิคหลาย ๆ อย่างซึ่งเทคนิคเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของงานที่จะสรรหาคูคณาจารย์มาปฏิบัติงานการสรรหาคูคณาจารย์จำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ตามแหล่งแสวงหากำลังคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535) ได้แก่ การสรรหาจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ไมเคิล (Michael, 1997) เมื่อฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายผู้จัดการว่าจ้างทราบว่า มีตำแหน่งในองค์กรว่างลงหรือมีการตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาสิ่งแรกที่ดำเนินการ คือ การสรรหาคนที่เหมาะสมวิธีการหนึ่งที่จะได้คนที่เหมาะสมคือ การเลือกจากคนภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในงานอื่นนอกเหนือไปจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจจะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไปแทนในตำแหน่งที่ว่างได้ ซึ่งตำแหน่งที่ว่างอาจเป็นงานที่อยู่ฝ่ายหรือแผนกเดิมหรืออาจเป็นงานที่อยู่ในอีกแผนกหนึ่งได้การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กร คือ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายบุคลากรปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่การสรรหาแบบนี้จึงมีประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรหลายประการ ดังนี้

1.1 ลดช่องว่างในการปรับตัว พนักงานปัจจุบันขององค์กรจะมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นในด้านการจัดโครงสร้าง ระบบการทำงานเป้าหมายและนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการรวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทำให้พวกเขาไม่จำเป็นต้องเสียเวลาหรือเสียเวลาน้อยลงในการปรับตัว เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่และสามารถเริ่มต้นศึกษาและปฏิบัติงานได้ในเวลาที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.2 องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานหากผลการปฏิบัติงานในอดีตคือสิ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานในอดีตคือสิ่งที่จะทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคตได้ดีที่สุดแล้วการสรรหาบุคคลากรจากภายในองค์กรก็ย่อมช่วยให้องค์กรมีโอกาสสูงที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะองค์กรสามารถประเมินได้เป็นอย่างดีว่าพนักงานคนใดมีความสามารถ แรงจูงใจ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด อย่างไรก็ตามองค์กรจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและเที่ยงธรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงาน

1.3 การเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง การสรรหาบุคคลากรจากภายในองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการสรรหาบุคคลากรจากภายนอกองค์กร ค่าใช้จ่ายนี้มีได้มีเพียงค่าใช้จ่ายจริงในการสรรหาเท่านั้นแต่ยังรวมถึงค่าใช้จ่ายในการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และค่าใช้จ่ายระหว่างที่พนักงานใหม่ใช้ในการปรับตัวอีกด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการสรรหาบุคคลากรระดับผู้บริหารองค์กรอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากสำหรับการว่าจ้างบริษัทจัดหางานเอกชนเพื่อค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง

4 ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจพนักงาน การสรรหาบุคคลากรจากภายในองค์กรโดยการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายพนักงานไปสู่ตำแหน่งพนักงานใหม่ จะช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นการเลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพราะพนักงานจะรู้สึกว่าการโยกย้ายส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานหรือพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนลักษณะงานใหม่ ก็จะรู้สึกยินดีที่ไม่จำเป็นต้องออกไปหางานใหม่

ข้อเสียของการสรรหาจากภายในองค์กร

1. การสรรหาบุคคลากรคนใดคนหนึ่งภายในองค์กรขึ้นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างย่อมมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ กล่าวคือผู้ที่ยังไม่มีโอกาสได้รับการสรรหาจะมีความรู้สึกว่าการสรรหาดังกล่าวนั้นขาดเหตุผลและไม่ยุติธรรมเพียงพอ (Flippo, 1996)

2. การสรรหาบุคลากรจากภายในขึ้นมา บางครั้งไม่ได้หลักประกันว่าจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เพราะบุคลากรเหล่านี้บางคนอาจจะเก่งทางวิชาการแต่ขาดความรู้ทางด้านบริหาร ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานภายหลังได้

3. ถึงแม้จะได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติมีความสามารถ แต่ก็อาจขาดความเหมาะสมในแง่ที่ว่าบุคคลนั้นอาจเคยทำงานในองค์กรหนึ่งแต่เพียงแห่งเดียวมาตลอด เป็นบุคคลไม่กว้างขวางในสังคมภายนอกจากนั้นยังอาจเป็นบุคคลที่มองไม่เห็นข้อบกพร่องของตนเองและของหน่วยงานที่ตนต้องรับผิดชอบ เนื่องจากมีความจำเจกับองค์กร

4. ในกรณีที่องค์กรขาดมาตรฐานที่แน่นอนตลอดจนขาดเหตุผลในการสรรหาแทนที่จะเป็นการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจกลับผู้ร่วมงานเกิดความระส่ำระสายได้ เช่น ถ้าองค์กรถือหลักความอาวุโสในการสรรหา อาจทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการสรรหาซึ่งถือว่าตนมีความสามารถ ก็จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ นานา ซึ่งในแง่นี้ไม่น่าจะเป็นผลดีต่อองค์กร

1. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร

โดยทั่วไปการสรรหาบุคลากรภายในองค์กรมักกระทำโดยวิธีการดังนี้

1.1 การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันอย่างเป็นทางการ วิธีการนี้มีจุดประสงค์ เพื่อแจ้งให้บุคลากรปัจจุบันขององค์กรทราบถึงตำแหน่งว่างที่มีอยู่ในขณะนั้นโดยปกติแล้วองค์กรมักจะติดป้ายประกาศไว้บนป้ายประกาศหรือประกาศในหนังสือจุลสารข่าวภายใน หรือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร พนักงานซึ่งคิดว่าตนมีคุณสมบัติเหมาะสมตามประกาศก็สามารถจะไปสมัครได้ที่ฝ่ายบุคคลขององค์กร การประกาศรับสมัครจากพนักงานปัจจุบันมีข้อดี คือช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจแก่พนักงานปัจจุบันเพราะเป็นวิธีการที่ยุติธรรมโปร่งใสเปิดโอกาสแก่ทุกคนอาจเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งซึ่งอย่างไรก็ตามวิธีการนี้ยังมีข้อเสียบางประการดังต่อไปนี้

1.1.1 ใช้เวลาในการสรรหามากขึ้น การประกาศรับสมัครทำให้องค์กรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นสำหรับการสรรหาบุคลากรเพื่อมาดำรงตำแหน่งต่าง ๆ

1.1.2 เพิ่มความขัดแย้งภายในองค์กร บุคคลที่คิดว่าตนมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแต่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจเกิดความไม่พอใจได้นอกจากนั้นอาจมีการเล่นการเมือง ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้บุคคลในฝ่ายของตนได้รับการคัดเลือก

1.1.3 เพิ่มความกดดันแก่ผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือก บุคคลที่ทำหน้าที่คัดเลือกอาจมีความกดดันหรือความเครียดเพิ่มขึ้น เนื่องจากจะมีผู้สมัครหลายคนที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันจนยากต่อการตัดสินใจ

1.1.4 ความวุ่นวายภายในหน่วยงานเพิ่มขึ้น หน่วยงานบางหน่วยงานที่มีพนักงานต้องการโยกย้ายเปลี่ยนงานและพนักงานเข้ารับการคัดเลือกบ่อย ๆ อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพนักงานเหล่านั้นและอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

1.2 การสรรหาโดยไม่ประกาศอย่างเป็นทางการวิธีการนี้อาจกระทำได้หลายรูปแบบดังนี้คือ

1.2.1 ผู้บริหารของตำแหน่งที่ว่างเป็นผู้คัดเลือก

1.2.2 องค์กรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นผู้คัดเลือก

1.2.3 ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือก

1.2.4 เลือจากแผนภูมิทดแทน (Replacement Chart)

2. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรซึ่งมีการสรรหาอยู่หลายวิธีในที่นี้จะอธิบายเฉพาะวิธีการเฉพาะวิธีสำคัญๆดังต่อไปนี้ (จุมพล หนีมนพานิช, 2547)

2.1 วิธีการรับสมัครโดยทั่วไป การประกาศรับสมัครงานโดยทั่วไปอาจจะกระทำผ่านวารสารต่าง ๆ หนังสือพิมพ์หรือประกาศทางวิทยุและโทรทัศน์ โดยวิธีดังกล่าวเจ้าหน้าที่สรรหาจะให้ข้อมูลในการประกาศว่ามีตำแหน่งว่างพร้อมทั้งให้รายละเอียดต่าง ๆ เช่นเกี่ยวกับลักษณะเงื่อนไขของตำแหน่งที่ว่างนั้น ๆ การประกาศเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของตำแหน่งที่ว่างเลยซึ่งอาจก่อให้เกิดความล่าช้าโดยเจ้าหน้าที่สรรหาจะต้องเสียเวลาอธิบายภายหลังเมื่อมีผู้สนใจมาสอบถามแต่ถ้าภายในประกาศได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวแล้วเท่ากับเป็นการช่วยกลั่นกรองคนได้ชั้นหนึ่งแล้วเพราะคนที่อ่านหรือได้ฟังประกาศจะได้รู้ว่าตนมีสิทธิ์จะสมัครได้หรือไม่

2.2 วิธีการติดต่อกับสำนักจัดหางาน ถือเป็นแหล่งของการสรรหาภายนอกที่สำคัญแหล่งหนึ่งเพราะบรรดาผู้สมัครหรือผู้ที่ต้องการจะหางานทำส่วนใหญ่มาใช้บริการที่นี้โดยทั่วไปแล้วสำนักงานจัดหางานจะต้องรู้ความต้องการของผู้ว่าจ้าง ว่าต้องการลูกจ้างประเภทใด เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมและต้องพยายามให้ผู้ว่าจ้างทั้งหลายยอมรับว่าสำนักงานของตนเป็นแหล่งการสรรหาที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเชื่อถือได้นอกจากนี้สำนักงานจัดหางานของตนเป็นแหล่งการสรรหาที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเชื่อถือได้ นอกจากนี้สำนักงานจัดหางานโดยเฉพาะของรัฐบาลมักจะพยายามให้บริการกับผู้สนใจจะมาสมัครงานในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การให้บริการปรึกษาเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานและให้บริการกับกลุ่มบุคคลต่อไปนี้เป็นพิเศษ ทหารผ่านศึก คนพิการ เป็นต้น

2.3 วิธีการติดต่อกับสหภาพแรงงาน ในหลายองค์กรมีความเห็นว่าสหภาพแรงงานเป็นอีกแห่งหนึ่งที่จะสรรหาผู้ที่มีความสามารถเชิงบริหารมาทำงานในองค์กรของตนได้เพราะในแง่ของทฤษฎีเจ้าหน้าที่ก้าวหน้าในสหภาพใดสหภาพหนึ่งก็คือบุคคลที่ได้เรียนรู้ฝึกภาวะความเป็นผู้นำและการติดต่อสื่อสารตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์มาเป็นอย่างดีแล้วและมีสหภาพหลายสหภาพมีบันไดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกได้ไต่เต้าเพื่อเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้สมาชิกที่มีคุณสมบัติดังกล่าวก็มีสิทธิ์ที่จะได้รับการสรรหาให้เข้าไปทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวกับการบริหารขององค์กรที่ต้องการตัวเขาได้ในกรณีที่ต้องการติดต่อกับสหภาพแรงงานเพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถของสหภาพไปทำงานด้วยแต่หากมองในอีกแง่มุมหนึ่งการติดต่อกับสหภาพแรงงานก็เพื่อให้สหภาพช่วยสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการซึ่งโดยทั่วไปคนงานที่ได้จากสหภาพแรงงานพอจะเชื่อถือได้เพราะสหภาพมักจะมีข้อมูลทะเบียนประวัติของคนงานที่ดีพอสมควร แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1968)

2.4 วิธีการติดต่อกับสถาบันการศึกษาในที่นี้หมายถึงโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนศึกษาตอนปลายจะเป็นแหล่งของบุคลากรที่อุดมสมบูรณ์มากกว่าแหล่งอื่น ๆ และการคัดเลือกผู้สมัครก็จะดูนะทำได้โดยไม่มีข้อยุ่งยากนัก เพราะทางเจ้าหน้าที่ผู้สรรหาสามารถพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลเหล่านี้จากทะเบียนของโรงเรียนสำหรับภาครณของมหาวิทยาลัยก็เป็นอีกแหล่งหนึ่งของการสรรหาบุคลากรที่ในประเทศพัฒนาแล้วปฏิบัติ นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่า เจ้าหน้าที่สรรหาขององค์กรมีส่วนสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร

กล่าวคือ ผู้สมัครงานมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการทำงานเนื่องจากไม่พอใจเท่าที่การกระทำระหว่างการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่สรรหา มากกว่าไม่พอใจลักษณะงานพาวเวล (Powell, 1984)

2.5 วิธีการใช้บริษัทจ้างที่ปรึกษาทางบริหาร ในกรณีที่องค์กรต้องการบุคลากรโดยเฉพาะระดับบริหารวิธีการประกาศรับสมัครแบบคนงานทั่วไปเป็นที่ระหวั่นในกลุ่มผู้บริหารว่าบางครั้งไม่ค่อยเอื้ออำนวยประโยชน์เท่าใดนักในการสรรหา บุคลากรองค์กรอาจจะต้องเสียเวลาไปเปล่า ๆ ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับผลกระทบกระเทือนในแง่ชื่อเสียงขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้กรณีของประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา องค์กรต่าง ๆ จึงนิยมใช้บริษัทรับจ้างปรึกษาทางบริหารดำเนินการสรรหาเพราะบริษัทเหล่านี้มีความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องนี้

2.6 วิธีการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาตามแหล่งต่าง ๆ วิธีการเหล่านี้ที่ปรากฏมักจะทำดำเนินการกันในประเทศที่พัฒนาแล้วโดยการส่งเจ้าหน้าที่ขององค์กรออกแสวงหาแม้จะมีผลดีในแง่ที่จะทำให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ แต่ส่งผลเสียก็คือสิ้นเปลือง

2.7 วิธีการติดต่อเป็นการส่วนตัว วิธีการนี้เป็นการติดต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรซึ่งมีประโยชน์อย่างยิ่งโดยเฉพาะกรณีขององค์กรต้องการนักวิชาการในแขนงต่าง ๆ เช่นวิทยาศาสตร์ หรือวิศวกรรม เป็นต้น มีประโยชน์เพราะวิธีการติดต่อระหว่างบุคคลนี้จะช่วยให้สามารถเข้าถึงบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรได้ดีกว่าวิธีอื่น ๆ แม้วิธีการนี้จะมีปัญหาในแง่ที่ว่าผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้กว้างขวางและเป็นผู้ที่มีความคุ้นเคยเป็นที่รู้จักกันดี (เกคินี หงส์นันทน์ และสวัสดี สุคนธรังสี, 2516)

2.8 วิธีการที่เปิดโอกาสให้ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง วิธีการนี้เป็นที่นิยมปฏิบัติกัน และมักจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีชื่อเสียงดี ในการดำเนินการตามวิธีนี้ทางฝ่ายเจ้าหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบจะจัดแบบฟอร์มใบสมัครไว้ให้พร้อม เมื่อมีผู้สมัครเข้ามาสมัครงานและกรอกประวัติลงในใบสมัครเจ้าหน้าที่ก็จะรวบรวมไว้เมื่อองค์กรต้องการบรรจุคนลงในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยรีบด่วนก็จะพิจารณาประวัติย่อที่เจ้าหน้าที่รับผิดชอบได้รวบรวมไว้ถ้าสนใจรายใดก็ติดต่อมาสัมภาษณ์ได้ทันที

2.9 ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง วิธีการนี้คล้าย ๆ กับผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองต่างกันตรงที่ว่าวิธีการนี้ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงไว้หรือจากแหล่งอื่นที่รู้มา

วิธีการสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กรดังกล่าวข้างต้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ข้อดี

1. ช่วยทำให้มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมจากหลายแหล่ง
2. ช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรซึ่งอาจขาดแคลนทั้งในด้านจำนวนและคุณสมบัติ
3. ช่วยเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กรให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป

ข้อเสีย

1. ทำให้สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย เพราะการสรรหาแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายและการใช้เวลา
2. ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในต้องเสียไป ถ้ามีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เพราะจะทำให้บุคลากรภายในหมดโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในความเป็น

จริงทุกองค์กรต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ให้มากที่สุดมา ร่วมงาน ซึ่งในการสรรหาอาจจะมีเงื่อนไขและปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นข้อจำกัดในการที่จะได้คนที่มีคุณภาพ ที่สุด บุคคลเช่นไรที่จะถือว่าเป็นคนที่มีคุณภาพ

พงศธร พัทธ์กำพล (2540) ได้เสนอลักษณะของบุคลากรที่มีคุณภาพจะประกอบด้วย **องค์ประกอบ 4 ด้าน** คือ

1. ด้านเจตคติ (Attitude) หรือด้านจิตใจ อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะจิตใจ เป็นตัวกำหนดให้แสดงพฤติกรรมทางกาย ในทางพุทธศาสนานั้นก็เชื่อว่าใจเป็นสิ่งที่ทำให้กายปฏิบัติหรือ กล่าวได้ว่าใจเป็นนายกายเป็นบ่าว เจตคติที่ดีทั่วไปนั้นมีลักษณะดังนี้คือ รักและเห็นคุณค่าของอาชีพ เห็นคุณค่าของเวลา ขยันและอดทน มีความซื่อสัตย์มีความเมตตา มีความรักหน่วยงาน เป็นต้น

2. ด้านความรู้ (Knowledge) ความสามารถของสติปัญญาที่จะเรียนรู้และรับรู้สิ่งต่าง ๆ คนที่มีสติปัญญาดีคือคนที่เรียนรู้ได้เร็ว จดจำสิ่งต่าง ๆ ได้มากมายและนาน สามารถถ่ายทอดออกมาได้ เมื่อต้องการ สามารถแก้ไขปัญหาได้ดี คนที่มีคุณภาพต้องมีความรู้และสติปัญญาดีด้วย ทำได้โดยหมั่น แสวงหาเพิ่มพูนให้เกิดขึ้นในตัวเองเสมอ บุคลากรที่มีคุณภาพนั้นควรจะมีความรู้เรื่องดังนี้ความรู้ในงาน หน้าที่ ความรู้ในระเบียบของหน่วยงาน ความรู้ในประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่นความรู้ทั่วไปของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

3. ด้านการปฏิบัติหรือทักษะ (Psychomotor) ความสามารถในการใช้อวัยวะของร่างกาย ปฏิบัติงานได้อย่างดีตามจุดประสงค์ คนที่มีคุณภาพนั้นจะนำความรู้ที่ตนมีอยู่มาปฏิบัติให้เกิดผลได้ดี กล่าวได้ว่าด้านความรู้เป็นคุณภาพทางทฤษฎี ด้านทักษะเป็นคุณสมบัติทางปฏิบัติและจะเกิดขึ้นได้ด้วยการทำอย่างสม่ำเสมอเท่านั้น

4. ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะรวม ๆ ของบุคคล ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตาท่าที อารมณ์ และวาจา บุคลากรที่มีคุณภาพมักจะระมัดระวังบุคลิกภาพของตนและหมั่นปรับปรุงให้ดีขึ้น คุณภาพด้านบุคลิกภาพของเอกชนกับราชการจึงแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เพราะหน่วยงานของรัฐจะไม่เน้นบุคลิกภาพของบุคลากรเนื่องจากไม่ต้องแข่งกับใคร

เดสเลอร์ (Dessler, 1997) วิธีการลงโฆษณาเพื่อแสวงหาผู้สมัครงานวิธีการสรรหาจาก สำนักงานจัดหางาน วิธีการสรรหาจากจดหมายสมัครงาน วิธีการสรรหาผ่านระบบอินเทอร์เน็ตวิธีการ สรรหาโดยการซื้อตัวจากองค์กรอื่น ๆ วิธีการสรรหาผู้สมัครจากสถานศึกษาวิธีการสรรหาจากการติดต่อ ผ่านสหภาพแรงงาน วิธีการสรรหาผ่านสมาคมวิชาชีพ วิธีการสรรหาจากวันนัดพบแรงงาน

วิธีการสรรหาบุคลากร

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรนั้นมิใช่เป็นการดำเนินการแต่เพียงให้คนมาสมัครเข้าทำงานมาก ๆ แต่ ต้องให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสรรหาบุคลากรต้องสรรหาที่ มีคุณภาพมิใช่ปริมาณ

2. การเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกันหรือเปิดเป็นการทั่วไปโดยปราศจากการกีดกันในเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล ชนชั้น หรือภูมิลำเนาของบุคลากร ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติตรงตาม ตำแหน่งที่ต้องการย่อมมีสิทธิสมัครเข้าทำงาน

3. การยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ วิธีการข้อนี้เป็นวิธีการสรรหาบุคคลากรตามระบบคุณวุฒิ เมื่อเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันทุกคนแล้วก็ต้องมีบุคคลเหล่านั้นได้แข่งขันกันแสดงความรู้ ความสามารถเพื่อเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) วิธีการสรรหาบุคคลากรซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และ ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (Merit System) ได้มีผู้แปลเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดี ระบบความดีและความสามารถ เป็นต้น อย่างไรก็ตามในหลักการแล้วเหมือนกันและดูจะแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน ระบบคุณธรรมเป็นที่นิยมใช้ในการบริหารบุคคลแพร่หลายในหลายประเทศและเป็นที่ยอมรับนับถือกันว่า เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลมากที่สุดวัตถุประสงค์ของระบบคุณธรรมคือ ต้องการขจัดระบบอุปถัมภ์ (Patronage) ออกไปกับความต้องการให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถไว้ปฏิบัติงานโดยเปิดโอกาสให้เท่าเทียมกัน วิธีการที่สำคัญของระบบคุณธรรมคือ การสอบเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงาน แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

1.1 หลักความเสมอภาค การเข้าปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ นั้นผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีโอกาสและสิทธิ์เท่ากัน ที่จะสมัครสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงานโดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิพรรณ ทั้งนี้เพราะว่าทุกคนย่อมมีสิทธิ์เท่าเทียมกัน และในการกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็ยึดหลักนี้เป็นสำคัญ

1.2 หลักความสามารถ ในการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้นจะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก

1.3 หลักความมั่นคง ในการปฏิบัติงานความมั่นคงในงานย่อมมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมากสำหรับผู้ที่เป็นข้าราชการแล้วย่อมมีหลักประกันว่าการรับราชการนั้นย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย และสามารถยึดถือเป็นอาชีพได้ ส่วนในองค์กรธุรกิจก็มีหลักการและกฎเกณฑ์ที่ให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเป็นหลักประกันสำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการข้อนี้มีลักษณะมุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าวงการธุรกิจในวงข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ในความเป็นกลางทางการเมือง มิให้ถูกแทรกแซงทางการเมืองหรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของการพรรคการเมืองใด

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นลักษณะตรงข้ามกับระบบคุณธรรม ซึ่งจะหมายถึงระบบชู้เลี้ยง ระบบเล่นพวก และระบบชอบพอเป็นพิเศษ ระบบอุปถัมภ์กล่าวได้ว่ามีอยู่ในทุกสมัยในทุกประเทศจะแตกต่างกันบ้างก็เพียงแต่องศาของการนำมาใช้ว่าจะมากน้อยเพียงใดเท่านั้น

สุภาพร พิศาลบุตร (2548) หลักการสรรหาบุคคลมี 2 ระบบ คือระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ระบบคุณธรรมมีหลักการอยู่ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

ปัจจัยโน้มน้าวผู้สมัครงาน

การสรรหาบุคลากรและแผนดำเนินการประชาสัมพันธ์มีส่วนสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด ความสามารถที่จะโน้มน้าวให้ผู้สมัครงานสนใจเข้ามาทำงานในองค์กรเป็นผลมาจากจินตนาการของ บุคคลากรที่มีต่อองค์กร เช่น มีตำแหน่งงานผู้บริหารระดับต้นของบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยจำกัด ว่า คนทั่วไปก็จะต้องว่าน่าสนใจ เพราะกิจการและชื่อเสียงเกียรติคุณขององค์กรให้ประชาชน บุคคลภายนอกทราบชื่อเสียงและฐานะของกิจการแพร่หลายมากขึ้นเพียงโดยอ้อมไม่เพียงแต่จะได้รับ ประโยชน์จากลูกค้าในแง่การจำหน่ายสินค้าหรือบริหารเท่านั้นแต่ยังเกิดประโยชน์จากผู้ที่สนใจในแง่การ สมัครเข้าทำงานในองค์กรนั้นอีกด้วย การประทับใจในตัวพนักงานเจ้าหน้าที่รับสมัครที่ปฏิบัติตอบอย่าง สุภาพอ่อนโยน อาจทำให้เกิดความสนใจและความตั้งใจที่จะเข้าทำงานแห่งนั้นได้ ฉะนั้นจึงเป็นหลัก ปฏิบัติของฝ่ายพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่จะต้องจัดหาพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้รับสมัครที่มีลักษณะ ทำทางเรียบร้อย พุดจาสุภาพอ่อนโยน ให้เกิดสิ่งประทับใจแก่ผู้มาติดต่อขอสมัครงาน เพราะจะเกิดผลดี แก่องค์กรทั้งผู้ที่ได้รับและไม่ได้รับการบรรจุก็จะสนใจมาติดต่อขอเข้าทำงานต่อไป ถ้าหากมีตำแหน่งว่าง ก็อาจจะบรรจุได้ทันที ไม่เสียเวลา ไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งโน้มน้าว (Incentives) อาจเป็นสิ่งที่ จำเป็นต่อการกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีความสามารถสนใจ การชักจูง จึงควรได้รับการออกแบบเพื่อเอาชนะ ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เผชิญผู้ทำการสรรหา อย่างไรก็ตามข้อจำกัดและความท้าทายในการสรรหาอาจพิจารณา ได้ในแง่ของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน มันดี และโน้ (Mondy & Noe, 1996)

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีความสำคัญมากต่อความพยายามในการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการและการจัดหาทักษะ เฉพาะในตลาดแรงงาน ถ้ามีความต้องการทักษะเฉพาะสูงจะต้องใช้ความพยายามในการสรรหาเป็นพิเศษ และเมื่ออัตราการว่างงานสูงกระบวนการในการสรรหาอาจจะง่ายที่จะได้ผู้สมัครจำนวนมาก และมีโอกาสมากขึ้นที่จะโน้มน้าวให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตรงกันข้ามถ้าอัตราการว่างงานลดลง ความพยายามในการสรรหาจะต้องมีมากขึ้นเพื่อให้สามารถค้นพบแหล่งใหม่ของแหล่งแรงงาน การ พิจารณาภาวะเปรียบเทียบ และกฎหมายก็เป็นเรื่องสำคัญในการสรรหาที่ผู้สมัครกับองค์กรจะต้องพิจารณา สัญญาการจ้างในกระบวนการสรรหาดังนั้นการไม่เลือกปฏิบัติในการสรรหาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดภาพพจน์ ขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมีผลกระทบต่อสรรหาถ้าผู้สมัครเชื่อว่าผู้บริหารและองค์กร ปฏิบัติกับพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะเป็นรากฐานความมั่นใจและเชื่อถือของผู้สมัคร ชื่อเสียงของ องค์กรจะเป็นผลให้ได้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีและเหมาะสมพนักงานที่ดีมีความก้าวหน้า ย่อม ตอบสนองต่อการสรรหาขององค์กรเพราะเชื่อว่าภาพพจน์ที่ดีขององค์กรจะเป็นสถานที่ที่ดีในการ ทำงาน

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) นโยบายการปฏิบัติขององค์กรย่อมมี ผลกระทบต่อการสรรหา องค์กรยุคใหม่ต้องการความสำเร็จในการสรรหา จะต้องได้รับการสนับสนุน จากสภาพแวดล้อมภายในจึงจะสามารถหาพนักงานที่มีคุณภาพและทำประโยชน์ให้กับองค์กรปัจจัย ภายในที่สำคัญที่สามารถช่วยในการสรรหา คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจะต้องสามารถระ ทั้งจำนวน ทักษะ แหล่งการสรรหา และวิธีการในการสรรหาที่เหมาะสมไว้ในกระบวนการ นโยบายเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่งขององค์กร ก็เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสรรหาไม่ว่าองค์กรจะเน้นนโยบายการ เลื่อนพนักงานจากภายในเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการบรรจุภายนอก ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และ วิธีการปฏิบัติที่มีคุณธรรม ดังนั้น นโยบายเกี่ยวกับการจ้างงานจึงมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสรรหา บุคคลากร

วิลเลียม (William, 1959) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมและโน้มน้าวผู้สมัครงานมีดังนี้

1. ให้มีเสรีภาพในการอภิปรายปัญหาการทำงาน
2. ได้มีโอกาสสร้างสรรค์และได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง
3. ฝึกอบรมการบริหารงานทางด้านเทคนิค
4. บริษัทมีชื่อเสียงดีเด่น
5. มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานมีทรัพยากรที่เพียงพอ
6. มีโอกาสก้าวหน้า
7. อัตราเงินเดือนที่ได้รับเท่าเทียมกับองค์กรอื่น ๆ
8. มีความมั่นคง
9. ให้พักอาศัยอยู่ในย่านชุมชนที่ดี มีโรงเรียน ห้องสมุดและกิจกรรมวัฒนธรรมที่ดี
10. ปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นกันเอง
11. เปิดโอกาสให้ศึกษาต่อ

จากข้อมูลปัจจัยที่โน้มน้าวผู้สมัครงานเบื้องต้นนับว่าเป็นประเด็นที่สำคัญการโน้มน้าวผู้สมัครให้เข้ามาในองค์กรจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากมีความสามารถโน้มน้าวผู้สมัครงานที่มีความสามารถสูงและมีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการให้มาสมัครงานกับองค์กรได้มากที่สุดนั่นคือองค์กรมีโอกาที่จะเลือกหรือพิจารณาผู้สมัครงานได้มากขึ้นดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาในประเด็นเรื่องปัจจัยที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการโน้มน้าวผู้สมัครงานว่ามีอะไรบ้างโดยผู้วิจัยกำหนดปัจจัยการโน้มน้าวผู้สมัครงานในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ค่าจ้างที่สูงกว่ากฎหมายและตลาดคู่แข่ง
3. ความมั่นคงในงาน
4. ชื่อเสียงของบริษัท
5. โอกาสในความก้าวหน้าในงาน
6. รถรับส่ง
7. ค่าเบี้ยเลี้ยง
8. โบนัส
9. ค่ารักษาพยาบาล
10. ลักษณะงานที่ทำหาย
11. สภาพแวดล้อมและที่ตั้งของบริษัท (การเดินทางสะดวก)
12. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของตนเอง เช่น ศึกษาต่อ

นโยบายการสรรหาบุคลากร

เจอร์รี่ (Jerry, 1997) นโยบายเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะที่เห็นวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงานอย่างมีขอบเขตมีเหตุผลและมีมาตรฐานโดยพิจารณาว่านโยบายเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องของการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมดังนั้นการมีนโยบายการสรรหาบุคลากรที่ดีย่อมทำให้การตัดสินใจเลือกบุคลากรที่องค์กรต้องการมากที่สุด

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นงานขั้นแรกที่ทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จมีผลในทางชักจูงใจให้ได้คนดีมาทำงานสนับสนุนให้คนที่ทำงานอยู่แล้วปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้นและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่ในบริษัทต่อไปขณะเดียวกันคนที่ไร้ประสิทธิภาพก็จะออกไป นโยบายการสรรหาบุคลากรเป็นลักษณะนโยบายมักขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวกับการสรรหาแต่มีลักษณะตรงกันข้ามคือ การสรรหาถือว่ามีลักษณะเป็นบวก (Positive Function) เพราะเป็นการพยายามดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถให้มาสมัครงาน เข้ารับการคัดเลือกหรือเข้ารับการทดสอบเพื่อเข้าทำงานในองค์กรให้มากที่สุด แต่การคัดเลือกเป็นการปฏิเสธผู้สมัครที่ไม่เข้าร่วมหรือไม่เหมาะสมจึงถือว่ามีลักษณะเป็นลบ (Negative Function)

สโตน และเคนดัล (Stone & Kendall, 1956) การเลือกบุคลากรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นกับการสรรหาเป็นปัจจัยสำคัญในกรณีที่มีการสรรหาสามารถชักจูงผู้มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการให้สนใจมาสมัครเข้ารับการคัดเลือกได้มาก การคัดเลือกก็จะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย หากการคัดเลือกจะไม่ได้คนที่เหมาะสมและไร้ประสิทธิภาพหากไม่มีคนมาให้เลือกหรือมีแต่จำนวนน้อย

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครเป็นจำนวนมากเพื่อที่จะให้ได้คนดีที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ

คาร์เรลล์ และคูซมิทส์ (Carrell & Kuzmits, 1986) “การคัดเลือกบุคลากร” เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครที่ดีที่สุดให้ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร

บอร์นาร์ดิน และรัสเซลล์ (Bernardin & Russell, 1993) “การคัดเลือกบุคลากร” เป็นกระบวนการกลั่นกรองข้อมูลของผู้สมัครงาน และใช้วิธีการคัดเลือกเพื่อตัดสินใจในการจ้าง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง

เสนาะ ตีเยาว์ (2516) ให้ความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่า เป็นการกลั่นกรองหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าทำงานจากบรรดาผู้สมัคร โดยยึดถือนโยบายขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าการคัดเลือกเป็นไปอย่างถูกต้อง ไม่มีอคติต่อผู้สมัครคนใด

จากความหมายของการคัดเลือกบุคลากรต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคลากรว่าเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ต่อเนื่องจากการสรรหาโดยทำการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือเพียงผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการกำหนดไว้

ความสำคัญของการคัดเลือก

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการคัดเลือกดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก เรียนรู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคการเลือกประเภทต่าง ๆ รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability of Error) ในการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ เป็นต้น ฉะนั้นจึงยอมรับและให้ความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผลการคัดเลือกคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพ

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงานได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ฉะนั้นในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน จะต้องคำนึงถึงความซับซ้อนและแง่มุมของกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดในกฎหมายที่ว่าด้วยการว่าจ้าง

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีความพิเศษและเป็นความยากลำบากเพราะการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลผ่านงานที่ทำนั้น เป็นการกล่าวในลักษณะกว้าง ๆ ไว้ใน Job Description

4. บางครั้งองค์กรจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่ต้องการพ้นจากงานในระยะแรกและได้ใช้วิธีการร้องทุกข์กลับเข้าทำงาน จึงทำให้องค์กรอาจต้องรับบุคคลที่ไม่เหมาะสมให้ทำงานร่วมกับพนักงานที่องค์กรคัดเลือกมาอย่างดี

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมทำให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กรเป็นอย่างยิ่ง กล่าวไว้ว่า การลงทุนให้ได้บุคคลที่ดีเข้ามาในองค์กรจะสามารถผลิตผลตอบแทนที่สูงกลับคืนมาให้องค์กร ฉะนั้นองค์กรการเลือกที่ดีย่อมส่งผลในด้านความพึงพอใจทั้งทางด้านนายจ้างและพนักงานพนักงานเองก็ทำงานที่ตรงตามความสามารถ และสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

วิลาศ สิงหวิสัย (2535) ได้กล่าวว่า หลักการคัดเลือกบุคลากรคือ การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะมีในบรรดาผู้ที่มีความประสงค์จะมาดำรงตำแหน่ง เพื่อให้เป็นไปตามหลักการที่ว่า Put the Right Man on the Right Job หรือการบรรจุแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่นั่นเอง สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกันคือ ความมีลักษณะความเป็นตัวของตัวเอง (Self-evident) ซึ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะเป็นพื้นฐานของการบรรจุแต่งตั้งคนเข้าปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2523) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้

1. โดยทั่วไปแล้วงานขององค์กรแต่ละงาน และแต่ละตำแหน่งหากมีลักษณะแตกต่างกันก็ควรได้รับการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน

2. การคัดเลือกบุคลากรต้องพยายามให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับเพศ ความถนัดชัดเจน และเหมาะสมกับคุณภาพ

3. การคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีการทดสอบหรือมีมาตรการวัดความรู้ความสามารถที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้และเป็นธรรม

4. การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะของงานต่างก็ควรใช้วิธีการที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงลักษณะของงานและสภาพการทำงานประกอบด้วย

สเตรย์ท และเซย์ลีย์ (Strauss & Sayles, 1980) ได้กล่าวถึงหลักการคัดเลือกว่ามี 3 ประการคือ

1. การดำรงรักษาภาพพจน์ขององค์กร
2. การจัดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับคน
3. การจัดหาคนให้เหมาะสมกับงาน

จุมพล นิมพานิช (2547) ได้ให้หลักการคัดเลือกบุคคลากรว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานพยายามกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงานในองค์กร ดังนั้นหลักของการคัดเลือกโดยทั่วไปจึงมุ่งพิจารณาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับงานในแต่ละประเภทคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาได้แก่

1. ร่างกาย หมายถึง สุขภาพอนามัยของผู้ที่มาสมัครว่ามีสุขภาพอนามัยเป็นอย่างไรมีสุขภาพที่แข็งแรงมากน้อยเพียงใด

2. ความรู้ที่นอกเหนือไปจากความรู้ที่สำคัญที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาแล้ว ยังมีความรู้พิเศษอย่างอื่นอีกหรือไม่ อาทิ ความรู้ทางด้านภาษา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ขณะเดียวกันเป็นบุคคลที่ชอบแสวงหาความรู้หรือไม่อย่างไร

3. ปฏิภาณไหวพริบตลอดจนเชี่ยวชาญที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจเฉพาะหน้าบางเรื่องเป็นอย่างไร คุณลักษณะในประการนี้ปัจจุบันถือว่ามีความสำคัญมากโดยเฉพาะปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องการให้บุคลากรที่เข้ามาสู่องค์กร ควรมีลักษณะเช่นว่านี้

4. ความถนัดตามธรรมชาติหรือไม่ ถ้ามี มีมากน้อยแค่ไหน

5. ความสนใจ ความเต็มใจ ในการทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถเป็นเช่นไรคุณลักษณะในข้อนี้เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญ เพราะถ้าบุคลากรที่องค์กรคัดเลือกมาไม่มีความสนใจ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน การที่จะให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องไม่ง่าย

6. บุคลิกภาพอื่น เช่น ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเสียสละ ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ

นโยบายการคัดเลือกบุคลากร

จุมพล นิมพานิช (2547) ได้เสนอแนะว่า หน่วยงานหรือองค์กรควรกำหนดนโยบายในการคัดเลือก ดังนี้คือ

1. การคัดเลือกควรยึดหลักความยุติธรรมและหลักเสมอภาค ซึ่งถ้าขาดหลักในข้อนี้จะทำให้การคัดเลือกถูกกล่าวหา หรือกล่าวขวัญไปทางที่อาจจะก่อให้เกิดความเสื่อมเสียแก่องค์กรได้

2. การคัดเลือกควรยึดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. การคัดเลือกจะต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

4. การคัดเลือกควรจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบการปฏิบัติงาน

5. การคัดเลือกควรมีการนำหลักวิชาการมาประยุกต์

6. การคัดเลือกควรยึดถือนโยบายประหยัดคือ ไม่สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่าย ขณะเดียวกันสามารถได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ

7. การคัดเลือกควรพิจารณาจากบุคคลภายในก่อนบุคคลภายนอก ทั้งนี้เพื่อการสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลภายในรวมทั้งการสร้างความรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร

8. การคัดเลือกแต่ละครั้งนั้น ควรจะมีการประเมินผลว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอะไรหรือไม่ ถ้ามีควรจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะได้มีการดำเนินการคัดเลือกในครั้งต่อไป

9. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกน่าจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารตามสายงานที่ต้องการบุคคลเข้าทำงาน โดยมีฝ่ายบุคคลเป็นผู้รักษามาตรฐานขั้นต่ำ

กระบวนการและวิธีการคัดเลือกบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2542) ได้กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกจะเริ่มต้นเมื่อมีตำแหน่งว่างขึ้นในองค์กรอันสืบเนื่องมาจากอาจมีการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการลาออก หรืออาจจะได้รับการอนุมัติให้มีการเพิ่มพนักงาน ซึ่งตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวนั้นก่อนจะมีการคัดเลือกจริง ๆ อาจจะมีการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือมีการทดแทนกันภายในเป็นเบื้องต้นเสียก่อน จากนั้นก็จะมีมารับพนักงานใหม่ กระบวนการของการคัดเลือกมีขั้นตอนต่าง ๆ เป็นลำดับ 10 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การรับสมัคร
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น
3. การให้กรอกใบสมัคร
4. การตรวจคุณสมบัติพื้นฐาน
5. การทดสอบ
6. การสัมภาษณ์
7. การคัดเลือกเพื่อบรรจุโดยฝ่ายการพนักงาน
8. การตัดสินใจโดยเจ้าหน้าที่ในจุดของสายงานที่จะรับพนักงาน
9. การตรวจร่างกาย
10. การบรรจุ

ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้มักจะมีใช้โดยทั่วไปในธุรกิจซึ่งอาจมีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม กลไกของขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ในแต่ละขั้นตอนมักจะเป็นด้านสำหรับการกลั่นกรองบุคคลที่ไม่เหมาะสมในแง่ใดแง่หนึ่ง

1. การรับสมัครและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เป็นขั้นตอนของการที่ผู้สมัครงานได้เข้ามาในสำนักงานขั้นตอนของการดำเนินงานเป็นลำดับแรกสุดก็คือ การสัมภาษณ์เบื้องต้นอาจใช้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้แล้วแต่ความสำคัญของงาน การสัมภาษณ์เพื่อได้ข้อมูลเบื้องต้นมักกระทำเพื่อกลั่นกรองบุคคลซึ่งเห็นได้ชัดว่ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการแน่นอนในขั้นตอนนี้บุคลิกภาพที่ปรากฏมักจะเห็นได้ง่ายและหากสังเกตได้ชัดแล้วว่าไม่ตรงกับคุณสมบัติจะไม่พิจารณาในการคัดเลือกขั้นต่อไป

2. การกรอกใบสมัคร ซึ่งใบสมัครดังกล่าวนั้นควรจะสามารถได้ไม่ยากนักและเป็นข้อมูลที่จำเป็นจะจัดเรียงเป็นระบบ เพื่อจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ประวัติการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

3. การตรวจสอบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้สมัคร ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบประวัติของผู้สมัคร เพื่อที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานต่าง ๆ ที่แล้วมาหรือข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ได้กรอกไว้ในใบสมัคร จะต้องมีการทดสอบข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานได้มาก

4. การทดสอบพนักงาน ขอบเขตของการใช้เครื่องมือในการทดสอบพนักงานอาจจะแตกต่างกันบ้างสำหรับองค์กรแต่องค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่จะคัดเลือก ขึ้นอยู่กับความเข้าใจของบริหาร ข้อดีของการทดสอบคือการทดสอบนั้นนับว่าเป็นการวัดที่ชัดเจนมากกว่าการสัมภาษณ์ ซึ่งมักจะต้องใช้

ดุลพินิจที่อาจโต้แย้งได้ในการประเมินพนักงานว่ามีคุณสมบัติความสามารถเพียงใด โดยเฉพาะการทดสอบความสามารถเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งซึ่งเป็นงานที่มีกำหนดไว้แน่นอน

5. การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาว่าจ้างพนักงาน ข้อดีของการสัมภาษณ์คือ สามารถรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มาแล้วที่จะได้นำมาพิจารณาประเมินรวมกันเพื่อที่จะนำไปสู่การตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับผู้สมัครเพื่อจะว่าจ้างต่อไป

6. การคัดเลือกเพื่อบรรจุและการตัดสินใจรับเข้า คือการพิจารณากลับกรองขั้นสุดท้ายคือการส่งไปให้แผนกที่จะรับคนให้ทำการสัมภาษณ์และให้พิจารณาตัดสินใจอีกครั้ง โดยมักจะเป็นหัวหน้างานที่บุคคลนั้นจะไปอยู่ ในขั้นนี้จำนวนผู้สมัครที่จะทำการสัมภาษณ์โดยหัวหน้างานจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายการพนักงานที่ได้ทำการคัดเลือกไว้เป็นเบื้องต้นว่ามากหรือน้อย

7. การตรวจร่างกาย เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกหากหน่วยงานนั้น ๆ มีแผนกแพทย์หรือมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการตรวจสุขภาพก็จะมีกรมอบหมายให้มีการตรวจสอบเกี่ยวกับความพร้อม ทางร่างกาย เช่น ความสามารถในการใช้สายตาหรืออื่น ๆ

8. การบรรจุ การบรรจุซึ่งจะมีการส่งมอบ โดยให้ไปรายงานตัวกับหัวหน้างานในแผนกที่รับเข้า ซึ่งจะมีวิธีการให้รายงานอย่างถูกต้อง โดยมีการส่งรายละเอียดประวัติ ข้อมูล ตลอดจนผลการคัดเลือกตามวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การรายงานในระยะเริ่มแรกโดยหัวหน้างานสามารถกระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น

วรนาถ แสงมณี (2546) ได้กล่าวถึงหน้าที่งานการคัดเลือก ได้แก่

1. ใบสมัครงาน ใบสมัครงานตอบสนองความมุ่งหมาย 3 อย่างคือ ประการแรก ใบสมัครชี้ให้เห็นอย่างเป็นทางการถึงตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้สมัครงานต้องการ ประการที่สอง ใบสมัครงานให้ข้อมูลเบื้องต้นกับผู้สัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์ ประการที่สาม ใบสมัครงานจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลทางด้านบุคคลากรขององค์กร

2. การสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรอง ถูกใช้ในการประเมินอย่างรวดเร็ว เกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สมัครงานว่า กระบวนการคัดเลือกควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่

3. การทดสอบ องค์กรจะพยายามคาดคะเนผู้สมัครจะปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนในกรณีของพนักงานปฏิบัติการแล้วการทดสอบเน้นที่ทักษะทางกลไกและความถนัด

4. การตรวจภูมิหลัง ประวัติหรือใบสมัครงานของผู้สมัครงานจะถูกตรวจสอบความจริงและข้อมูลเพิ่มเติมจะแสวงหาจากการอ้างอิงหรือนายจ้างคนก่อนของผู้สมัครงาน

5. การสัมภาษณ์ในรายละเอียด เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัครงาน นอกเหนือข้อมูลที่ได้จากใบสมัคร จะกระทำโดยผู้บริหารที่ผู้สมัครงานต้องไปทำงานด้วยในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การตรวจสอบร่างกาย เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก การทำบันทึกทางสุขภาพของผู้สมัครงานและการป้องกันองค์กรจากการถูกเรียกร้องให้ชดใช้ผลตอบแทนกับคนงานอย่างไม่เป็นธรรม

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรในประเทศไทยนั้นอาจแบ่งขั้นตอน ออกพิจารณาได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2523) คือ

1. การกำหนดคุณสมบัติและวุฒิ เป็นการคัดเลือกขั้นต้นที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องปฏิบัติ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลนี้ในวงการธุรกิจเอกชนอาจจะไม่พิถีพิถันคุณสมบัติทางด้านสังคมมากนัก แต่เน้นถึงประสบการณ์ในการทำงาน

2. การตรวจสอบใบสมัคร เป็นการตรวจสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลากรให้ได้ถูกต้องตามคุณสมบัติและวุฒิที่กำหนดไว้
3. การวิเคราะห์คุณสมบัติ หรือคุณวุฒิเบื้องต้น การปฏิบัติขั้นนี้จะช่วยให้ทราบว่าผู้สมัครมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร
4. การสัมภาษณ์ขั้นต้น เป็นการช่วยเพิ่มเติมข้อมูลบางประการที่มิได้ระบุไว้ในใบสมัครและผู้สัมภาษณ์สามารถสังเกตเห็นบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทีของผู้สมัครได้เป็นอย่างดี
5. การทดสอบวัตถุประสงค์ของการทดสอบ คือการกลั่นกรอง ความรู้ สติปัญญา ความคิด และความจำของผู้สมัครว่ามีมากน้อยเพียงใด
6. การสัมภาษณ์ขั้นสุดท้ายมักเป็นการสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้าย บุคคลที่ผ่านการทดสอบมาแล้วจะได้รับการคัดเลือกหรือไม่ ส่วนใหญ่จะอยู่ในขั้นนี้การบรรจุแต่งตั้งให้เข้า

การทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

เนื่องจากงานภายในองค์กรมีมากมายหลายชนิด ฉะนั้นการได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์แตกต่างกันมากมายหลาย ๆ ด้านมาไว้ในองค์กร จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงได้มีความพยายามที่จะสร้างและกำหนดวิธีการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถของบุคคล เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเครื่องมือที่นำมาใช้ก็มีหลายแบบต่าง ๆ กันแล้วแต่ประเภทของงานและความมุ่งหมายของการใช้เครื่องมือที่ได้รับความนิยมที่สุด คือ การทดสอบ ซึ่งถือว่าการวัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเลือกที่ถูกต้องแม่นยำ การทดสอบเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในองค์กรเพราะเป็นการช่วยทำให้ทราบถึงวุฒิความสามารถของผู้สมัคร เมนเดล (Mandell, 1964) การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาแบ่งออกได้ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2521); ธงชัย สันติวงษ์ (2535); บลูม และไนท์เลอร์ (Blum & Naylor, 1968)

1. การทดสอบสติปัญญา การทดสอบนี้เป็นการวัดความสามารถทางจิตของบุคคล
2. การวัดความถนัด คือ การทดสอบความสามารถของคนที่จะเรียนรู้งานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในเวลาที่กำหนด
3. การทดสอบความสัมฤทธิ์ผล ใช้วัดคุณสมบัติที่เคยทำงานมาแล้ว เพื่อทดสอบว่ารู้เรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด
4. การทดสอบความสนใจ ทำให้ทราบว่าชอบอะไรหรือไม่ชอบอะไรเกี่ยวกับอาชีพงานอดิเรก และกิจกรรมส่วนตัวอย่างอื่น
5. การทดสอบบุคลิกภาพ เพื่อหาว่าผู้สมัครมีความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดีเพียงใด และสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามขนาดไหน

สรุป

การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้บุคคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในการทำงานและสร้างผลประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรได้

แบบฝึกหัดบทที่ 5

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายและกระบวนการของการสรรหา
2. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายและกระบวนการของการคัดเลือก
3. ให้นักศึกษาอธิบาย ความหมาย ความสำคัญและแนวทางการปฐมนิเทศ

บทที่ 6

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรมโดยมีความสำคัญในแง่มุมมองของการปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง มากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานอย่างจริงจัง ดังนั้นจึงพบว่ามี การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เมื่อใกล้มีการปรับเงินเดือน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภท และเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วน การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่า ทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผล การปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่า พนักงาน (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 67 – 69)

ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มี กฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อ ใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1800 ในโรงงาน อุตสาหกรรมโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะใน โรงงานปั่นฝ้าย โดยการบันทึกรายงานของพนักงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ๆ ส่วนเครื่องหมายแสดง ลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินพนักงานจากเลวไปยั้งดี ต่อมาการประเมินผล การปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทหารบกเป็นรายบุคคล (man to man rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำ วิธีการประเมินแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็น ตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มี ความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนั้นอาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920 – 1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อ พิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (merit rating programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัย

ต่าง ๆ (factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (degree) และการให้คะแนน (points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (employee appraisal หรือ performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือบุคลิกภาพ (characteristic) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Management by objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรมหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (result based approach)

โดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วิวัฒนาการมี 3 แบบคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 9 – 10)

1. แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน
2. การประเมินแบบมีระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (traditional) ซึ่งประเมินทั้งคุณลักษณะประจำตัว ผลงาน หรือทั้งสองอย่าง
3. วิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (mutual goal Setting)

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น อาจสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 13)

มีคำศัพท์ที่ใช้กันอยู่หลายคำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Merit Rating (การประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบุคุณธรรมหรือการให้คะแนนความดีความชอบ) Personnel Rating (การประเมินลำดับที่บุคลากร) Development Rating (การประเมินลำดับที่เพื่อพัฒนาบุคคล) Service Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่) Progress Rating (การประเมินลำดับที่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน) Performance Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Efficiency Rating (การประเมินลำดับที่ของประสิทธิภาพในการทำงาน) Employee Rating (การประเมินผู้ปฏิบัติงาน)

โดยเทียบกับมาตรฐาน) Employee Evaluation (การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน) Performance Evaluation (การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Performance Appraisal (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) นอกจากนี้ยังมีคำอื่นที่ใช้กันโดยทั่วไปและหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ Employee Appraisal, Personnel Appraisal, Personnel Review, Progress Report, Fitness Report, Performance Assessment เป็นต้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบการประเมินผลงานของบุคคลและรวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต” (Dale S. Beach, *loc.cit.*)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด” (ธงชัย สันติวงษ์, *การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525), 198.*)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นหรือไม่” (เอกสารแนวการบรรยายเรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติงาน,” สำนักงาน ก.พ., น.1)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งประกอบด้วย การสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมการทำงาน หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยพนักงานบางคน ซึ่งโดยปกติคือหัวหน้าของพนักงานนั้นๆ” (Herbert Hanuman III *et als, Personnel/Human Resource Management, 1983.*)

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาศัยความยอมรับซึ่งกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและการตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลดทอนผลตอบแทนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต”

สรุป

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน”

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ลีชฎากร, 2546, หน้า 2)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง ส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้รับเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังกล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

ปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

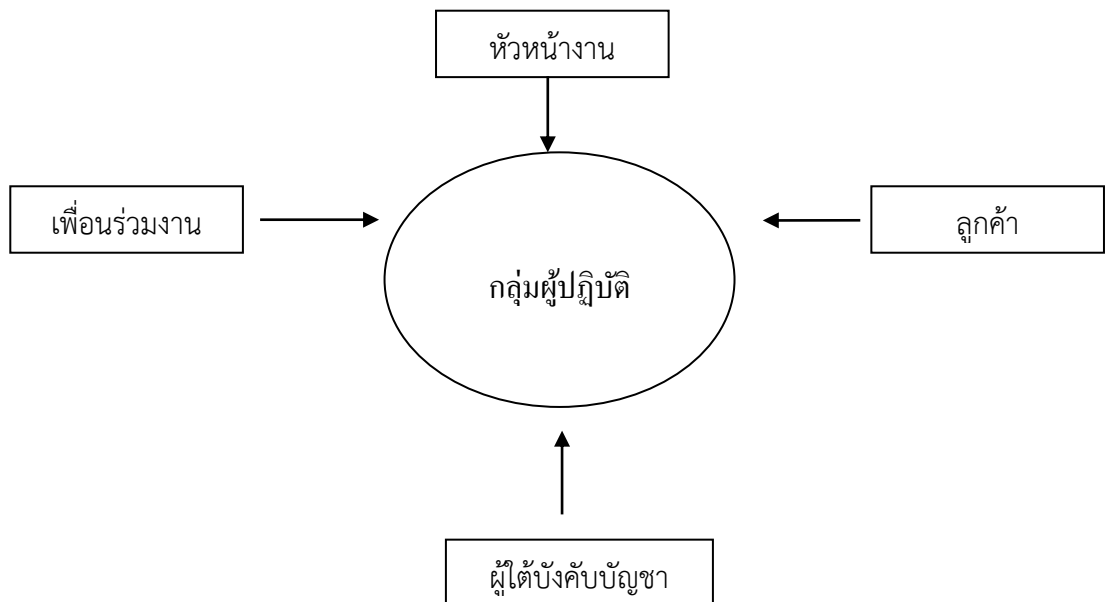
การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงานสมควรต้องทำการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

การบริหารงานบุคคล นับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของการบริหารองค์การเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้การพัฒนากิจการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การ

บรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน (จำเนียร จวงตระกูล 2531: 1) ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ และความประพฤติดีมาปฏิบัติงาน ซึ่งการที่องค์กรจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือสำคัญคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขึ้นมาใช้ในการวัดและประเมินคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่องค์กรนำไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การให้พนักงาน และการให้พ้นจากงานโดยทั่วไปแล้ว การที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมและเชื่อถือได้นั้น องค์กรมักจะสร้างเครื่องมือประกอบอีกส่วนหนึ่งขึ้นมาใช้ในการพิจารณาประเมินผล ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่ต้องใช้ก็คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงานระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน โดยองค์กรต้องทำการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เป็นเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อนแล้ว เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ **ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน** ตามปกติการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการงานในส่วนของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจถึงนโยบายและวิธีการดำเนินงานในหน่วยงานของตนเป็นอย่างดี

แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานโดยตรงเพียงคนเดียวนั้น อาจมีปัญหาในด้านอคติ ความเกรงใจ หรือความไม่ทั่วถึงในการประเมินผล ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินผล หรือให้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อทำการพิจารณาผลการดำเนินงานของบุคลากรให้มีความถูกต้องและยุติธรรมมากที่สุด โดยกลุ่มผู้ทำการประเมินผลอาจจะมาจากหลาย ๆ แหล่ง



คุณสมบัติของผู้ทำการประเมินผลเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพตามต้องการ ดังนั้นในการคัดเลือกผู้ทำการประเมินผลสมควรที่จะต้องทำการพิจารณาคุณสมบัติโดยรวมของบุคลากรนั้น เช่น ตำแหน่งหน้าที่ การศึกษา ความชำนาญ ทักษะและประสบการณ์ใน

การประเมินผล ความยุติธรรม และความแน่นอนของบุคลิกภาพ เป็นต้น เพื่อให้การประเมินผลมีความยุติธรรมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ ในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้ คำนึงกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) และความสามารถ (ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสมบัตินตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน ที่ผ่านมามีลักษณะงานที่ให้ความสำคัญกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดเป้าหมายงานเป็นหลักคือ งานขาย งานการตลาด ส่วนงานในสาขาอื่นยังไม่ค่อยให้ความสำคัญเท่าใดนัก ทั้ง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาทำงานแบบยึดเป้าหมาย โดยพยายามนำการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์มาใช้ แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานกลับประเมินผลที่พฤติกรรม (Behavior evaluation) การทำงานของพนักงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (ประเวศ มหารัตนสกุล, 2545, หน้า 70 – 73)

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

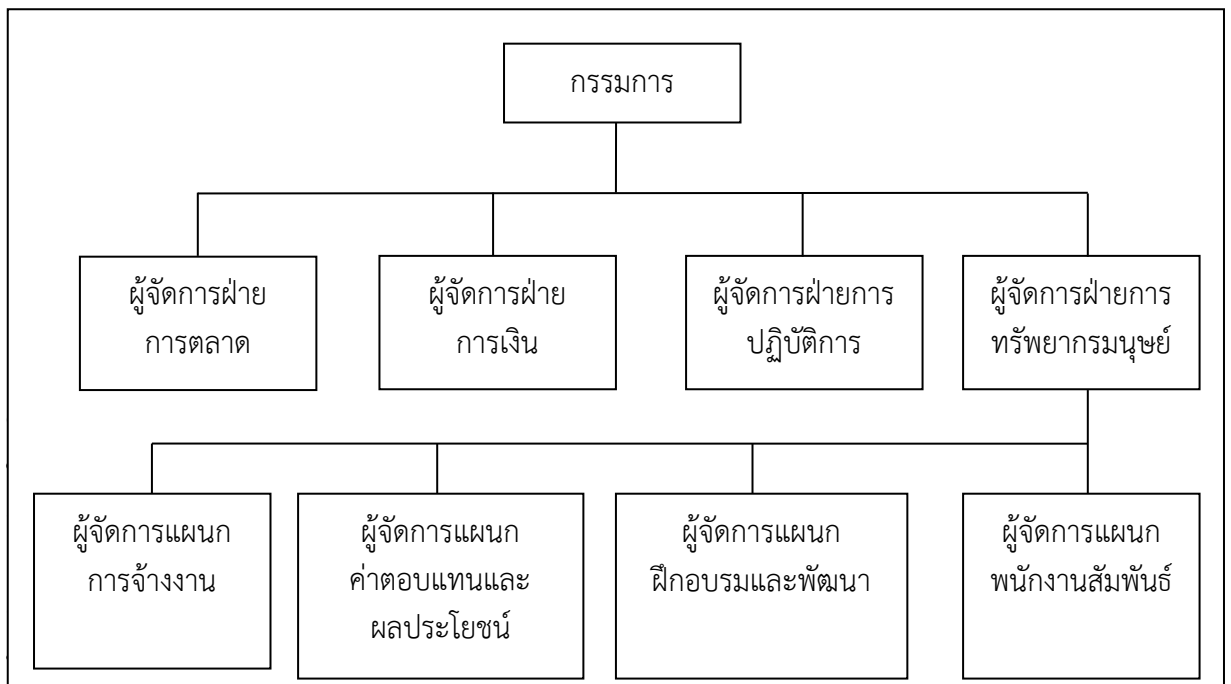
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหาหรือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้ทำการประเมินสมควรจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ ธรรมชาติของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่บุคลากรทำกับงานอื่น และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำการศึกษาข้อมูลที่สำคัญได้จากเอกสารดังต่อไปนี้

1. แผนภูมิองค์การ แผนภูมิองค์การการแสดงถึงโครงสร้างขององค์การ ระบบการดำเนินงานภายในองค์การ สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ข้อมูลที่ได้จากแผนภูมิองค์การจะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมอย่างคร่าว ๆ ของระบบที่เป็นทางการขององค์การ เพื่อให้ผู้ทำการประเมินผลเกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์การ



2. ทะเบียนประวัติพนักงาน จะเป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะของพนักงานแต่ละคนเรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์การจนถึงปัจจุบัน โดยที่ทะเบียนประวัติพนักงานจะจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นสองส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนแรก เป็นข้อมูลเดิมของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตของบุคลากรก่อนที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ ข้อมูลส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร เพื่อให้ผู้อ่าน

สามารถมองเห็นภาพของแต่ละบุคคลก่อนเข้าเป็นสมาชิกองค์การได้อย่างชัดเจน เช่น ประวัติ การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ และงานอดิเรก เป็นต้น

ส่วนที่สอง เป็นการบันทึกประวัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคลากรภายหลังจากที่เข้าร่วมงานกับองค์การ เช่น ตำแหน่ง การเลื่อนขั้น ความดีความชอบ หรือความคิด การประเมินผลงานในอดีต การฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถ และความเป็นผู้นำ เป็นต้น ข้อมูลส่วนนี้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงและสถานะปัจจุบันของแต่ละบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์การ

3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน 2 ประการ คือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงถึงคุณสมบัติเฉพาะตัวของบุคลากร เช่น ทักษะ ความตั้งใจ และค่านิยม เป็นต้น และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน จะแสดงถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร มักจะมีการแสดงค่าเป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง หรือต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จะแสดงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดจะมีคุณลักษณะและสามารถนำมาใช้ประกอบในกระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะและความแตกต่างของเอกสารแต่ละชนิด เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ จากอดีตถึงปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น 6 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (characteristic) หรือบุคลิกภาพ (personality) เป็นสำคัญ แบ่งออกเป็น 5 วิธีคือ วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน วิธีการประเมินแบบตรวจสอบ วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล วิธีแบ่งชั้น และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จแบ่งออกเป็น 9 วิธีคือ วิธีการบรรยายความ วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน วิธีการประเมินร่วมกัน วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน วิธีการประเมินด้วยตนเอง วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ วิธีการ

ประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน และวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 35 – 47)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน ออกเป็น 3 วิธีคือ วิธีการประเมินตามผลงาน วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง และวิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 47 – 53)

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach / hybrid system)

เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน (Planning System) กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behavior) ของพนักงาน ซึ่งพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน ข้อดีของการผสมผสานหลายวิธีคือมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เน้นการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย แต่การผสมผสานจะทำให้เกิดระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินหรือเพิ่งเริ่มมีระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ

5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีชื่อเรียกอื่นได้แก่ 360 degree feedback, 360 degree profiling, multi – source feedback, multi – rater feedback, multi – rater appraisal, multi – rater assessment, group performance review, multi point feedback, upward feedback, peer evaluation เป็นต้น ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้ำก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

มุมมองเกี่ยวกับการประเมินแบบ 360 องศา

1. เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะในหมู่องค์กรต่าง ๆ
2. การนำไปใช้หลากหลายรูปแบบ ถือว่าเป็นการประยุกต์ใช้นำหน้าทฤษฎีและงานวิจัยเชิงประจักษ์
3. การประเมินแบบหลายแหล่งมักไม่ระบุชื่อ สถานภาพของผู้ประเมิน ทำอย่างเป็นความลับ
4. เป้าหมายสำคัญเพื่อการพัฒนาบุคลากรและการเข้าใจตนเองในสายตาของคนอื่นมากกว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทน หรือตัดสินใจเชิงบริหาร
5. การประเมินนี้ขึ้นกับการรับรู้ของคนอื่นต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล
6. สามารถนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเกื้อหนุนการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. เป็นการวัดการปฏิบัติงานปัจจุบันที่เป็นปกติวิสัย
8. เป็นการให้ผู้ประเมินที่รู้จักคุ้นเคยผู้ถูกประเมินมาก่อน ซึ่งอาจให้ผู้ที่ไม่ลำเอียงได้
9. ไม่มีการฝึกอบรมผู้ประเมินก่อนทำการประเมิน
10. ต้องมีการวางระบบบริหาร เกื้อหนุนที่ดี เอาจริงเอาจัง
11. ใช้วัดองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและมนุษย์สัมพันธ์ได้ดีกว่าความรู้ทางเทคนิค เฉพาะทาง
12. สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นระบบเปิดมากขึ้น สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม รองรับการบริหารงานแบบ TQM และแนวทางการทำงานเป็นแบบทีม
13. ควรมีการคำนวณหาระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน และความเชื่อถือระหว่างผู้ประเมิน จากแหล่งเดียวกันและระหว่างแหล่ง รวมทั้งจุดเด่น จุดด้อยจากปลายเปิด
14. นิยมใช้แบบสอบถามและแบบสำรวจพฤติกรรม (performance) เป็นเครื่องมือสำคัญ

6. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดและพัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ซึ่งมีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนในด้านการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถเจริญเติบโตและแข่งขันได้ในระยะยาว

แหล่งของข้อมูลการประเมิน

1. แบบ 1 องศา คือ การประเมินจากผู้บริหาร หรือการประเมินตนเอง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง 1) การให้คะแนนเกินความเป็นจริง (inflate) เนื่องจากการเข้าข้างตนเอง และเนื่องจากความไม่ชัดเจน 2) ความเป็นปรปักษ์ เช่น เพศ ช่องว่างระหว่างอายุ ฯลฯ

2. แบบ 90 องศา คือ การประเมินจากด้านข้าง (ระดับเดียวกัน) จากเพื่อนร่วมงาน
2. แบบ 180 องศา คือ การประเมินจากล่างขึ้นบน (จากผู้ใต้บังคับบัญชา)

แนวทางในการคัดเลือกแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวทางในการคัดเลือกแบบประเมินผลตามแนวคิดของจำเนียร จวงตระกูล ประกอบไปด้วยเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประเมิน จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้

1.1 แบบคุณลักษณะ หมายถึง แบบประเมินที่เน้นคุณลักษณะเป็นหลัก เหมาะสมกับการคัดเลือกบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งต้องใช้ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์มากกว่าความรู้ทางด้านเทคนิค

1.2 แบบพฤติกรรม หมายถึง แบบประเมินที่เน้นพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก เหมาะสมกับการวัดเพื่อกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนา เพราะเป็นแบบที่ระบุชิ้นงานสำคัญและบรรยายลักษณะของพฤติกรรมการทำงานเอาไว้

1.3 แบบประสิทธิผล หมายถึง แบบประเมินที่เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก เหมาะแก่การวัดและประเมินผลระดับบริหาร เพราะเน้นด้านการวางแผนการจัดการ การกำกับควบคุมงาน

2. จำนวนและระดับตำแหน่งที่จะประเมิน ในการพิจารณาคัดเลือกหรือกำหนดแบบประเมินที่เหมาะสม อาจต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการออกแบบหรือกำหนดแบบประเมิน การประเมินจะแยกระบบและแบบประเมินออกเป็นกลุ่มงาน หรืออาชีพและระดับตำแหน่งงาน

3. ทักษะของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกแบบประเมินต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในสายงานต่าง ๆ ด้วยว่ามีความรู้ความสามารถความชำนาญหรือทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด แล้วค่อยพิจารณาปรับปรุงไปเรื่อย ๆ

4. ชนิดของการจัดลำดับที่ใช้ในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีการจัดอันดับเสมอว่า ผลการประเมินงานนั้นมีค่าอยู่ในระดับใด เช่น การกำหนดค่าเชิงปริมาณ หรืออาจจัดลำดับชั้นออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การต้องปฏิบัติ และในการประเมินผลทุกครั้งองค์การในฐานะผู้ประเมินต้องคำนึงถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเมินผล ดังนั้นองค์การหรือผู้ประเมินผลต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล และหาวิธีที่จะแก้ไขข้อจำกัดเหล่านั้นไม่ให้กระทบต่อการประเมินผลในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายอย่างซึ่งสามารถแยกได้ดังต่อไปนี้

ข้อจำกัดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนประกอบที่ผู้บริหารองค์การหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงมีดังนี้

ระบบการประเมิน ข้อจำกัดด้านระบบการประเมินเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

และวางระบบการดำเนินการประเมินซึ่งมีสาเหตุมาจาก

1. การรีบร้อนในการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติ
2. การนำเอาระบบการประเมินผลที่จัดทำไว้สำเร็จรูปมาใช้โดยไม่คำนึงถึงลักษณะเฉพาะและความต้องการขององค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน ข้อจำกัดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินคือ

วัตถุประสงค์ของการประเมินมีมาก แต่ละหน่วยงานอาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ก็มุ่งวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงานตนเอง การจะให้น้ำหนักมากน้อยต่างกันจึงเป็นเรื่องที่ยากสำหรับการตัดสินใจให้ทุกหน่วยงานในองค์การเห็นพ้องต้องกันและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดในเรื่องแบบประเมินการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. แบบประเมินมีความยืดหยุ่นน้อย มีข้อจำกัดในการปรับใช้กับลักษณะงานต่าง ๆ มีรายการในการประเมินไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นผลมาจากองค์การที่ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพียง 1-2 แบบ โดยไม่คำนึงถึงลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละประเภทซึ่งมีความแตกต่างกัน

2. แบบประเมินล้าสมัยไม่ทันต่อปัจจุบัน เนื่องจากการพัฒนาหรือลักษณะของงานและพฤติกรรมในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาแต่ใบประเมินผลไม่มีการเปลี่ยนแปลงใช้เวลาในการทดสอบ ปรับปรุงแล้วจึงนำมาประเมินผลซึ่งก็อยู่คนละช่วงเวลาของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

3. แบบประเมินผลเป็นเพียงสื่อหนึ่งในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสื่อสารให้ทราบข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่สามารถครอบคลุมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของผู้ประเมิน

ผู้ประเมิน

ข้อจำกัดเกี่ยวกับผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายประการดังต่อไปนี้

1. ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความอ่อนแอไม่กล้าที่จะรับผิดชอบซึ่งเป็นข้อผิดพลาดที่พบมากที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้คะแนนทั้งหมดอยู่ในระดับกลางๆเนื่องจากความไม่แน่ใจ มีข้อมูลไม่เพียงพอ ให้ความในการประเมินน้อยไป หรือขาดความสนใจหรือไม่ก็ไม่อยากโต้แย้งเกี่ยวกับผลการประเมินกับพนักงานที่ถูกประเมิน

2. ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียง โดยพิจารณาประเมินเฉพาะพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้น หรือเพิ่งผ่านมาสด ๆ ร้อน ๆ โดยไม่คำนึงถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาตลอดช่วงเวลาที่ทำการประเมินหรือผู้ประเมินฝังใจกับพฤติกรรมเด่น ๆ ในช่วงที่ผ่านมา

3. ผู้บังคับบัญชากำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานไว้สูงเกินไป เนื่องจากใช้ตนเองเป็นมาตรฐาน หรือมีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมาก จึงเกิดความรู้สึกว่าไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาใดปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่กำหนดไว้

4. ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องการแย้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงประเมินผลการปฏิบัติงานออกมาแบบง่าย ๆ ในลักษณะดีมาก ดี หรือปานกลาง โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะกระทบต่อการพัฒนาพนักงานและการพัฒนาองค์การในอนาคต

5. ผู้บังคับบัญชามือคดหรือไม่ชอบลักษณะการทำงานของผู้ประเมิน ลักษณะนี้จะทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมิน ผู้บริหารอาจประเมินผู้ถูกประเมินตามความคิดและทัศนคติของตนเอง โดยส่วนใหญ่จะประเมินออกไปในทางลบ

6. อิทธิพลของหน่วยงาน ปัญหานี้เกิดจากหัวหน้างานต้องการให้หน่วยงานตนเองเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนการประเมินแก่พนักงานในหน่วยงานสูง หรือเป็นการแสดงว่าตนเองสามารถบริหารหน่วยงานได้ดีและมากกว่าหน่วยงานอื่น

การนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จากการสำรวจของ Bureau of National Affairs ซึ่งได้สอบถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ขององค์กรต่าง ๆ จากผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานและผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านการผลิตพบว่า ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน การตรวจสอบ ความเที่ยงตรงในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

ประโยชน์ของการนำผลการประเมินไปใช้

สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติมีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 151 – 166)

1. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมควรมีลักษณะดังนี้

- 1.1 มีความชัดเจน ไม่กำกวม (Unambiguous)
- 1.2 ระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน
- 1.3 กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม การปฏิบัติงาน
- 1.4 ตั้งเป้าหมายด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงานแก่พนักงานที่ได้รับการประเมิน
- 1.5 ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาในการกำหนดแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งและหารือกับพนักงานทุกครั้ง ที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้คำชมเชยเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี

2. การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมิน

ผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งหมายความรวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น โดยปกติการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักจะมีตอนหนึ่งให้ผู้ประเมินระบุ คือ การฝึกอบรมและพัฒนา

3. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี

ผลของการปฏิบัติงานหรือผลการประเมินการปฏิบัติงานจะใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกว่า ทุ่มเท และอุทิศตนเองในการทำงานมากกว่า ควรที่จะได้รับผลตอบแทนมากกว่าคนที่ทำงานและมีผลงานน้อยกว่า ทุ่มเทน้อยกว่า อย่างไรก็ตามก่อนที่องค์การจะพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนหรือมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์การก็ควรที่จะมีการประกาศเกณฑ์ในการพิจารณาหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของพนักงานก่อน และ การประเมินผลจะต้องมีความเที่ยงธรรม เชื่อถือได้ และยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4. การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

เมื่อองค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผลของการประเมินดังกล่าว ยังช่วยให้องค์การทราบว่าพนักงานคนใดบ้างที่ปฏิบัติผลงานในรอบปีที่ผ่านมา มีเกณฑ์หรือผลการทำงานอยู่ในขั้นดีที่สุดที่สามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่ที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ องค์การจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดให้ดีและเป็นธรรมซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องครอบคลุมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้ซึ่งแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะที่แตกต่างกัน

5. การโยกย้าย

หากพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้ของผู้ถูกประเมินแล้ว ผู้บริหารองค์การก็จะสามารถรู้ว่าผู้ถูกประเมินมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้มากน้อยเพียงใดเหมาะสมกับหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ บางคนอาจมีเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญในการประยุกต์ใช้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารองค์การก็อาจพิจารณาโยกย้ายให้ไปทำงานในด้านที่มีความสำคัญและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่ผู้ประเมินมีอยู่ ในทำนองเดียวกันหากผู้ถูกประเมินมีความรู้ความสามารถน้อยกว่าหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนดหรือเรียกได้ว่าไม่มีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์การแล้วก็อาจถูกลดตำแหน่งหรือเลิกจ้างในที่สุด

6. การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

ในทำนองเดียวกันหากผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำหรือผลของการประเมินปรากฏว่าผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนด หรือผู้บริหารองค์การทราบว่าผู้ถูกประเมินมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน องค์การก็สามารถลดตำแหน่งของพนักงานผู้ถูกประเมิน และหากผู้บริหารองค์การทราบว่าผลการประเมินของผู้ถูกประเมินพบว่าผู้ถูกประเมินไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การแล้ว องค์การก็สามารถเลิกจ้างพนักงานผู้นั้น

การแจ้งและการหารือผลการปฏิบัติงาน

การแจ้งและการหารือผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้รับการประเมินได้รู้ถึงผลของการปฏิบัติงานของตน แต่ยังเป็นโอกาสที่จะได้พิจารณาปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของการแจ้งและการหารือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

สมิต สัชฌุกร ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน คือ “การบอกให้ตัวพนักงานรู้ว่า ตนทำงานดีมากน้อยแค่ไหนในทัศนะของหัวหน้างาน รวมทั้งมีการหาหรือถึงจุดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานบรรลุผลยิ่งขึ้น”

ความสำคัญของการแจ้งและหาหรือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

1. เพื่อให้พนักงานทราบจุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้พนักงานทราบข้อควรปรับปรุงในการทำงาน
3. เพื่อให้พนักงานทราบโอกาสในการได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นการให้และรับข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ของการแจ้งและหาหรือผลการประเมินการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการแจ้งผลการดำเนินการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. เพื่อให้ได้ผู้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาวินิจฉัยได้ว่าปฏิบัติงานได้ผลเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือแผนงานที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานผู้นั้น
2. เพื่อทำความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อร่วมกันพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน จุดบกพร่องของการปฏิบัติงาน
3. เพื่อร่วมกันปรับปรุงแผนการและวางระบบในการประเมินผล
4. เพื่อร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคต

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
 - 4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
 - 4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร
 - 4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
 - 4.4 ช่วยให้ออมข้อมูลเพื่อการโอนย้าย

- 4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม (Lustily merit increases)
- 4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา หรือ การพัฒนาสายอาชีพ (Career development)
- 5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
- 6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
- 8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรมความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
- 9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

สรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปองค์กรควรจะมีระบบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการอันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

แบบฝึกหัดบทที่ 6

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ให้นักศึกษาอธิบายประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. ให้นักศึกษาอธิบายระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บทที่ 7

ระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการจูงใจและรักษาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากบุคลากรทุกคนย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงานหรือในสายงานอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นหน่วยงานจะต้องมีกระบวนการในการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ดี มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับและความเข้าใจร่วมกัน

ระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion Systems)

การเลื่อนขั้นตำแหน่งงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้น และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ในเรื่องของการเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้นหลาย ๆ แห่งอาจจะกล่าวได้ว่าแทบจะมีได้มีการกระทำอย่างจริงจังและถูกต้อง ซึ่งเท่ากับชี้ให้เห็นถึงจุดเน้นที่ผิดบกพร่องขององค์การ นั่นคือเท่ากับองค์การได้ มุ่งเน้นแต่เพียงการออกแบบระบบของการให้รางวัลตอบแทนมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง นอกจากนี้ในหลาย ๆ แห่งที่มีการเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้น ก็อาจจะมีการกระทำอย่างไม่ถูกต้อง โดยที่เรียกว่า “การเลื่อนขั้นตำแหน่งเทียม” (Quasipromotions) ซึ่งหมายถึงการมีระบบ การเลื่อนขั้น ตำแหน่งที่สักแต่จะจัดทำขึ้นเพื่อที่จะใช้ในความหมายของการให้เป็นรางวัลตอบแทนในเรื่อง “ยศชั้น” มากกว่า นั่นคือได้มีการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งของบุคคลเท่านั้น แต่ทำงานที่มอบหมายให้ก็ยังคงเหมือนเดิม ทุกประการ เช่น พนักงานบัญชีธรรมดาอาจจะเลื่อนขั้นเป็นพนักงานบัญชีอาวุโส เป็นต้น ซึ่งในกรณี เช่นนี้ถึงจะได้มีการกระทำก็ตาม แต่ข้อเท็จจริงอาจจะกล่าวได้ว่ามิได้มีการเลื่อนขั้นแต่อย่างใดเลย ใน หนทางที่ถูกต้อ้นั้น การเลื่อนขั้นที่เพิ่มเติมและจะต้องมีฐานะความสำคัญมากกว่าเดิมด้วย ซึ่งอาจ แสดงออกในทางต่าง ๆ เช่น การให้ผลประโยชน์ให้เพิ่มขึ้นเหมาะสมกับภาระงานที่มากขึ้น และ จุดสำคัญก็คือภาระงานจะต้องปรากฏมากขึ้นอย่างชัดเจนจึงจะเป็นการถูกต้อง

ในเรื่องของการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งนี้นั้น วิธีการและหลักการคงเป็น เช่นเดียวกันกับการตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือก นั่นคือเป็นความพยายามของผู้บริหารที่มุ่งจะให้ได้คนที่ เหมาะสม ที่สุดและคู่ควรกับตำแหน่ง แต่ก็มีข้อแตกต่างจากเรื่องของการคัดเลือกอยู่ประการหนึ่งก็คือ ในการ ตัดสินใจเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้นองค์การจะมีโอกาสมากกว่าที่จะสามารถตรวจสอบผลได้อย่างชัดเจน จากผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่บุคคลผู้นั้นได้กระทำมาก่อน ซึ่งนายจ้างหรือบริษัทจะสามารถตรวจสอบ ผลที่ได้ทำมาแล้ว มากกว่าที่จะทำโดยการคาดหมายหรือเดาเอาว่าเขาจะมีโอกาสทำงานได้สำเร็จผล เพียงใด โดยการยึดถือแต่เพียงจากคะแนนทดสอบเท่านั้น เช่นในกรณีของการทดสอบ การสัมภาษณ์

หรือการดูจากคำรับรองดังเช่นในกรณีของการคัดเลือกคนใหม่ นอกจากนี้การเลื่อนขั้นตำแหน่งยังมีข้อแตกต่างในทางที่เป็นปัญหาที่ยากอยู่เหมือนกัน นั่นคือมักจะต้องเผชิญกับบรรยากาศความกดดัน ในเรื่องของการชิงดีชิงเด่นในทางการเมืองระหว่างบุคคลที่มีข่าวว่า จะได้รับการเลื่อนขั้น และหลาย ๆ กรณีก็มักจะต้องพบกับปัญหาของการวิ่งเต้น หรือการใช้อิทธิพลความสัมพันธ์ที่มีเป็นพิเศษหรือการแสวงหาคุณประโยชน์เพื่อให้เกิดความกระอักกระอ่วนต่อผู้บริหาร ซึ่งมักจะทำให้เกิดผลได้ไม่ยาก โดยเฉพาะกับผู้บริหารที่มีได้มีประสบการณ์หรือความเข้าใจในความสำเร็จของการเลื่อนขั้นนี้

ถ้าหากจะพูดถึงเกณฑ์พิจารณาที่ใช้ประกอบในการเลื่อนขั้นก็อาจจะมีแตกต่างกันไป และส่วนมากก็มักมีเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเลื่อนขั้นโดยยึดถือตามหลักความสามารถหรือผลงาน (merit) และการเลื่อนขั้นโดยการยึดถือหลักอาวุโส (seniority) ระบบดังกล่าวถือว่าเป็นระบบทางการ

ส่วนระบบที่ถือว่าเป็นไม่ทางการนั้นก็มักจะเป็นไปใน 2 ทาง คือ การยึดถือดูเอาจาก “บุคลิกภาพ” ของคนที่ควรจะเลื่อนและการคล้อยตามอิทธิพลความสัมพันธ์ส่วนตัว

วิธีต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าระบบหนึ่งที่ยังคงมีความคงทนถาวรจนถึงปัจจุบันก็คือระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งตามอาวุโส นั่นคือยึดถือตามจำนวนปีที่ผู้นั้นได้เคยทำงานมาในองค์กร วิธีการเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโสนี้ โดยมากมักเป็นที่นิยมของพนักงานเก่าที่อยู่มาก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุผลของพนักงานมักจะอ้างว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่เป็นกลางไม่เข้าข้างใคร และเป็นเรื่องซึ่งลดข้อโต้แย้งได้ตลอดจนการช่วยให้มีการหลีกเลี่ยงปัญหาเรื่องความมีอคติ และการมีข้อนิยมชมชอบพิเศษของผู้ประเมินได้ด้วย แต่ในทัศนะของฝ่ายจัดการแล้ว ส่วนมากมักจะนิยมวิธีการพิจารณาจากผลงานและความสามารถ ซึ่งมีเหตุผลที่ดีกว่าที่สามารถวัดผลงานออกมาได้อย่างชัดเจน

สำหรับระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งด้วยวิธีตามอาวุโสนั้น เหตุผลที่น่าจะยอมรับก็คงมีอยู่สองประการ คือ ประการแรกก็คือเรื่องของความยึดถือตามประเพณีวัฒนธรรมที่มักจะทำให้มีความสำคัญโดยถือเป็นการให้เป็นรางวัลสำหรับความจงรักภักดีที่ทำงานอยู่กับบริษัทมานาน และเหตุผลทางอารมณ์ที่พอจะสนับสนุนในเรื่องนี้ก็คือ ในเมื่อพนักงานได้ทำงานมานานมากพอสำหรับระยะเวลาหนึ่งแล้วนั้น ถึงจะอย่างไรก็ตาม ความชำนาญและความเข้าใจงานอาจจะมีขึ้นได้ไม่น้อยทีเดียวภายหลังจากที่ได้มีการทำงานในระยะเวลาที่ยาวนาน แต่อย่างไรก็ตามระบบการเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยยึดถือตามอาวุโสที่อาจจะเป็นปัญหาสำคัญก็คือการที่ทำให้ต้องมีปัญหา ทำให้จำต้องได้เฉพาะบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับตำแหน่งโดยเฉพาะกับตำแหน่งที่มีความสำคัญ ซึ่งถ้าหากเป็นไปอย่างมาก ในหลาย ๆ จุดในองค์กรแล้ว ก็ย่อมเท่ากับเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้วิธีตามอาวุโสยังเป็นการทำลายความกระตือรือร้นของผู้ที่มีความสามารถที่จะหมัดกำลังใจ ภายในระยะเวลาอันสั้น เพราะจะเห็นได้ชัดว่าการเลื่อนตำแหน่งนั้นหมดหนทางแล้วนอกจากจะต้องทำงานเป็นเวลานานหลาย ๆ ปี ดังนั้นขวัญและกำลังใจมักจะตกต่ำในตัวบุคคลที่มีความกระตือรือร้น และมีความสามารถดังกล่าว เหตุผลที่โต้แย้งการเลื่อนตามตำแหน่งอาวุโสในอีกด้านหนึ่งก็คือ การที่แต่ละคนทำงานมาโดยใช้เวลาหลาย ๆ ปีนั้น จะมีใช่เป็นเครื่องประกันได้ว่าบุคคลผู้นั้นจะต้องทำงานดีด้วย กล่าวคือ ถึงแม้จะทำงานมาเป็นเวลานานก็ได้หมายความว่าผู้นั้นได้มีความชำนาญมากขึ้น ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งจึงเป็นเรื่องซึ่งจะต้องพิจารณาประกอบกัน ทั้งสองทางให้สมดุลและดีที่สุด

กล่าวคือจะต้องพิจารณาถึงความสามารถหรือผลงานควบคู่กับอายุ งานหรืออาวุโสในการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การโยกย้าย (Transfer)



การโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมียัตราเงินเดือนเท่าเดิมและมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

สำหรับลักษณะของการโยกย้ายอาจกล่าวได้ว่ามี 2 ลักษณะ คือ การโยกย้ายถาวรและการโยกย้ายชั่วคราว กล่าวคือ การโยกย้ายถาวรนั้นเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งพ้นจากตำแหน่งเดิม เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่การงานใหม่เป็นการแน่นอนในลักษณะถาวร ส่วนการโยกย้ายชั่วคราวนั้นเป็นการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานแทนบุคคลใดบุคคลหนึ่งในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นการชั่วคราว เช่น บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดิมเจ็บป่วย เดินทางไปต่างประเทศ หรือมีภารกิจอื่น ๆ ที่จะต้องปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป็นต้น

สาเหตุสำคัญของการโยกย้ายตำแหน่ง

1. สาเหตุจากองค์การ โดยที่นักบริหารผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานขององค์การจะต้องคอยติดตามการดำเนินขององค์การ ว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทางใดและควรจะทำอย่างไร การดำเนินงานขององค์การจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หากปรากฏว่ามีสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรวัสดุหรือทรัพยากรบุคคลก็ตาม จะต้องรีบดำเนินการแก้ไขให้ทันท่วงที ในกรณีนี้ที่อุปสรรคเกิดจากผู้ปฏิบัติงาน การโยกย้าย

ตำแหน่งเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานขององค์การได้ดำเนินไปโดยถูกต้อง ทิศทาง เช่น บุคคลหนึ่งบุคคลใดอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมที่ได้ปฏิบัติอยู่ เป็นต้น นอกจากนี้ ในกรณีที่ต้องการจะเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงานขององค์การก็อาจจะจัดให้มีการโยกย้าย ตำแหน่งได้เช่นเดียวกัน

2. สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน การโยกย้ายในประเด็นนี้เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเองที่ประสงค์จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ด้วยสาเหตุหลายกรณี เช่น มีความหวังว่าตำแหน่งหน้าที่การงานใหม่ จะอำนวยความสะดวกและความก้าวหน้าให้แก่ตนดีกว่าตำแหน่งเดิม ไม่สามารถทนต่อสภาพการปฏิบัติงานเดิมได้ เพราะความเปลี่ยนแปลงทางร่างกาย เช่น อายุสูงขึ้น ไม่เหมาะกับงานเดิม หรือต้องการไปปฏิบัติงานในท้องถิ่นที่เป็นภูมิลำเนาเดิมของตน เป็นต้น การโยกย้ายในลักษณะนี้เป็นไป โดยความสมัครใจของผู้ถูกโยกย้าย ดังนั้น ผู้ประสงค์จะย้ายจึงควรปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาของตน เพื่อขอรับความเห็นชอบเสียก่อน และหากเป็นไปได้ควรขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาที่ตนประสงค์จะไปดำรงตำแหน่งงานใหม่ด้วย เมื่อได้รับการเห็นชอบทั้งสองฝ่ายแล้วจึงดำเนินงานยื่นเรื่องราวต่อเจ้าหน้าที่โดยตรงเพื่อดำเนินการต่อไป

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

หนึ่งในเครื่องมือการพัฒนาศักยภาพบุคคลากร (Development Tools) การบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน จากกระแสการปฏิรูประบบราชการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำท้าทายต่อองค์กร คือ การพัฒนาทุนทางบุคคลากรในองค์กร เป็นเรื่องที่สำคัญในระดับต้นๆ และเป็นเรื่องที่ต้องทำให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและเห็นกันได้ทั่วทั้งองค์กร แนวคิดในการพัฒนาบุคคลากรเป็นเรื่องที่พูดถึงกันบ่อยมาก ความต้องการของหัวหน้างาน ต่างมีความต้องการที่ตรงกันนั่นคือการให้พนักงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้เขียนขอแนะนำเครื่องมือสำหรับการเตรียมความพร้อมของสมาชิกในกลุ่มงานและหรือฝ่ายต่างๆ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หนึ่งในเครื่องมือที่ใช้พัฒนาศักยภาพ และเพิ่มทักษะการทำงานที่หลากหลายให้กับผู้ปฏิบัติงาน

JOB ROTATION “การหมุนเวียนงาน” หมายถึง การสับเปลี่ยน หมุนเวียนให้บุคคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

“การหมุนเวียนงาน” เป็นเครื่องมือที่เน้นการเพิ่มมูลค่างาน (Job Value) ให้กับผู้ปฏิบัติงาน พนักงานทำงานมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งส่วนใหญ่เน้นไปที่การเปลี่ยนงานมากกว่าการเปลี่ยนตำแหน่ง ทั้งนี้ตำแหน่งของงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับยังคงเหมือนเดิม

“การหมุนเวียนงาน” เป็นเครื่องมือการจัดการความรู้อย่างหนึ่ง ที่ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติพนักงานต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้สู่การปฏิบัติระหว่างกัน

“การหมุนเวียนงาน” มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อพัฒนาให้บุคคลากรมีความรู้ที่กว้างขวางในงานที่หลากหลาย ดังนั้นการนำการหมุนเวียนงานมาใช้ มีข้อที่ต้องคำนึงถึงในการนำมาสู่การปฏิบัติ คือ การสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงลักษณะงานใหม่ที่ต้องการให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน รวมถึงช่วงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ยังต้องรวมไปถึงการช่วยให้ผู้ปฏิบัติ พนักงานได้เตรียมตัวในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองก่อนที่จะรับผิดชอบงานใหม่ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเหล่านั้นรับรู้ถึงเป้าหมายหรือ

ความมุ่งหวังที่เป็นรูปธรรมก่อนการนำสู่การปฏิบัติงานจริงวิจารณ์ พานิช นักวิชาการการด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้เคยแสดงทัศนะต่อการนำเครื่องมือ การหมุนเวียนงานมาประยุกต์ใช้ภายในหน่วยงานภาครัฐ ไว้ว่า “ในข้อเท็จจริงของการปฏิบัติ ทำได้ยาก เพราะหัวหน้าหน่วยงานมักหวงลูกน้องที่ทำงานดี ไม่ยอมให้หมุนเวียนไปอยู่ในกลุ่มงานฝ่ายหรือหน่วยงานอื่น ยิ่งถ้าคาดว่าจะได้คนที่ทำงานไม่ดีขึ้นมาทำงานด้วยแล้ว ก็จะไม่ยินยอมให้มีการหมุนเวียนงาน อุปสรรคอีกประการหนึ่งที่มักพบ คือ คนที่ทำงานในตำแหน่งเชิงเทคนิค วิชาการ มักจะหมุนเวียนงานยาก เนื่องจากหาคนอื่นมาทำงานเชิงเทคนิค นั้นไม่ค่อยได้ และตนเองไม่มีทักษะในงานนั้นเพียงพอ “ ในมุมมองของผู้เขียน ผู้เขียนเห็นด้วยอย่างยิ่งกับทัศนะดังกล่าว อย่างไรก็ตามในทางกลับ ผู้เขียนเห็นว่าหากมองในแง่ดี การหมุนเวียนงานไม่เพียงเป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับตัวเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ พนักงานเท่านั้น หากทว่ายังช่วยให้การบริหารบุคคลากรในหน่วยงานของผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ที่เห็นได้ชัดคือทำให้บุคคลากรในหน่วยงานมีทักษะในการทำงานที่หลากหลายด้านซึ่งมีผลต่อการทำงานให้พร้อมทันความต้องการของผู้รับบริการและการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน อีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจ รักษาเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน พนักงาน ในทีมงาน ลดอัตราการสูญเสียเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ พนักงานที่รู้สึกเบื่อหน่ายและไม่ต้องการทำงานที่ซ้ำซากงานประจำที่มีขั้นตอนการทำงานที่ไม่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ

แนวทาง วิธีการปฏิบัติในการหมุนเวียนงาน

จากการศึกษาการดำเนินงานในหน่วยงานภาครัฐ มีแนวทางที่เป็นหลักปฏิบัติโดยสรุป ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการหมุนเวียนงาน ได้แก่ ลักษณะ ระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน เป็นต้น
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย ที่จะหมุนเวียนงาน
3. ดำเนินตามแนวทางที่เป็นระบบ
4. ดำเนินการประเมินผลจากการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุงงาน

อย่างไรก็ตาม หากเป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในลักษณะข้ามสายงานที่มีผู้บังคับบัญชาคนละคนกัน ผู้บังคับบัญชาทั้งสองหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบควรจะต้องตกลงกันก่อน ซึ่งจะต้องเป็นเรื่องของการยินยอมพร้อมใจกันทั้งสองฝ่าย เนื่องจากผู้บังคับบัญชาของทั้งฝ่ายจะต้องทำหน้าที่ในฐานะเป็นที่เลี้ยงให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ พนักงานที่ต้องหมุนเวียนงานตลอดระยะเวลาของการเรียนรู้งานใหม่ สิ่งที่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ในการสับเปลี่ยนงาน คือ การหมุนเวียนงานไม่ควรทำในลักษณะของการบังคับ แต่ควรอาศัยความยินยอมพร้อมใจเป็นหลัก ทั้งนี้ควรจะต้องมีการลงลายมือชื่อในการหมุนเวียนงานใหม่ ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานใหม่ได้ลงลายชื่ออนุมัติแล้ว (อลิส, 2552) โดยมีแบบฟอร์มการหมุนเวียนงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับปฏิบัติในการลงนาม ตามที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเห็นภาพ ตัวอย่าง แบบฟอร์มการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) จึงขอหยิบยกตัวอย่างแบบฟอร์มที่ใช้กันอยู่ในภาคธุรกิจบางองค์กร มานำเสนอเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ดังนี้

สรุป

องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารในการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ ให้อยู่กับองค์กรและสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กร

แบบฝึกหัดบทที่ 7

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายและกระบวนการของการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. ให้นักศึกษาอธิบายความสำคัญของการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. ให้นักศึกษาอธิบายความหมาย ความสำคัญของการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

บทที่ 8

การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้ในองค์กร ถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นเท่านั้น องค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร มีกำลังกาย กำลังใจที่จะทำงานและยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมาพิจารณาว่าจะสามารถรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้นานที่สุดได้อย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เรียกว่า การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

ในความหมายทางจิตวิทยา **แรงจูงใจ** หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจสังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4. ทศคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทศคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

“การจูงใจ” เป็นแนวความคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนหนังสือและตำราที่เขียนเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีจำนวนมากกว่าที่เขียนถึงการบริหารงานบุคคลภายในหัวข้ออื่น วิทยานิพนธ์ และสารนิพนธ์ระดับปริญญาโทจำนวนมากก็จะมุ่งไปเรื่องการจูงใจ โดยเฉพาะในส่วนของหัวข้อที่เกี่ยวกับความพอใจ ในงานดังนั้นในบทนี้ผู้เขียนจะไม่นำเสนอรายละเอียดต่างๆเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจแต่จะเพียงฉายภาพให้เห็นเพื่อเป็นกรอบในการทำ ความเข้าใจเท่านั้น

“Motivation” มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคำว่า “mover” ซึ่งแปลว่า การเคลื่อนไหว นักวิชาการให้ความหมายของคำนี้ไว้หลายมุมมอง แต่ในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่า “การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเองหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็สภาพแวดล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นเล็งเห็นแล้วว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองหรือสังคมภายนอก” การ ศึกษาเรื่องการจูงใจจึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการภายในบุคคล และแรงผลักดันจากภายนอกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

เรื่องของการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพการจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ

แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การปฏิบัติงานในองค์การควรจะได้ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปการทำงานของบุคคลไม่ทำเต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น หากหน่วยงานต้องการได้พนักงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจถึงความ ต้องการของพนักงานและสามารถหาสิ่งจูงใจให้เขาทำงานขณะเดียวกัน หากความต้องการของเขามี จุดหมายเดียวกันกับเป้าหมายตามที่ต้องการ งานด้านบริหารบุคคล จึงมีส่วนสำคัญที่จะตอบสนองความ ต้องการของบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

ปัจจัยจูงใจของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่ว่าแรงจูงใจภายในเกิดพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความ ต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในมี 3 แนวคิดที่จะให้เข้าใจพฤติกรรมจูงใจคือ

(1) แนวคิดของเฮิร์บ (Herb 1955) เน้นทางด้านชีวภาพที่อธิบายถึงบุคคล ชอบที่จะค้นหาสิ่งเร้าใจ ระดับของสิ่งเร้าใจเกิดจาก ปัจจัยสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ถ้าระดับสิ่งเร้าใจต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความปรารถนาของคนนั้นบุคคลก็จะเกิดแรงจูงใจ ภายในเพิ่มขึ้น

(2) แนวความคิดของซาจอนซ์ (Zajonc 1960) กล่าวว่าบุคคลมีความปรารถนาและประพฤติตามความปรารถนา ความเชื่อ ความคิด การรับรู้ ค่านิยมของตนเอง

(3) แนวความคิดของไวท์ (White 1959) บุคคลมีสมรรถภาพ และความสามารถ ซึ่งสามารถจัดการเอาชนะสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์

จากแนวคิดทั้ง 3 สามารถสรุปได้ว่า ระดับความพยายามของบุคคลในการงานสามารถอธิบายรางวัลจากแรงจูงใจภายในมี 2 ลักษณะคือ

ก.ที่ตั้งของสาเหตุและผล (Locus of Causality) เมื่อพฤติกรรมเกิดจากแรงจูงใจภายในการรับรู้ของบุคคลจะอยู่ภายใต้การควบคุมของตัวเอง ในทางตรงกันข้าม ถ้าการรับรู้ของบุคคลว่าความสำเร็จของงานเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก บุคคลก็จะคาดหวังถึงรางวัลค่าตอบแทนที่ได้รับจากภายนอก

ข.รางวัลและค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อการจูงใจภายในเช่นกัน รางวัลและค่าตอบแทนจะทำให้เกิด ความมั่นใจ ถึงความมีสมรรถภาพและเกิดความเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองส่วนคำตำหนิหรือกล่าว โทษ ก็จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถึงความไร้สมรรถภาพของตนเอง และไม่สามารถตัดสินใจหรือเชื่อถือตนเองจะลดแรงจูงใจภายในได้เช่นเดียวกัน

แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

ความต้องการของบุคคล เกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้น เป็นการขาดความสมดุลทั้งร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจทำให้เกิดแรงขับขึ้น บุคคลทุกคนต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง และมีความต้องการหลายระดับ ความต้องการของบุคคลแบ่งเป็น 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้น พร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต ทุติภาวะ ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เรียนรู้แต่อย่างไร เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายของเราเป็นสำคัญ เป็นแรงขับเบื้องต้นที่ร่างกายถูกกระตุ้น ทำให้เกิดความว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์ สิ่งกระตุ้นทั้งจากทั้งจากภายในและภายนอกจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจดังนี้

1.1 ความหิว คนเราต้องมีอาหารเข้าสู่ร่างกายเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต อาหารเป็นสิ่งจำเป็นความต้องการอาหารเกิดขึ้น เนื่องจากอาหารในหลอดเลือดลดลง กระเพาะอาหารบีบตัวสร้างสิ่งเร้าภายในเป็นสภาวะของแรงขับ

1.2 ความกระหาย เมื่อร่างกายของคนเราขาดน้ำ ทำให้เรารู้สึกลำคอ และปากแห้งผาก เกิดความต้องการที่จะได้น้ำมาดื่ม เพื่อรักษาความสมดุลของร่างกาย ร่างกายของคนเรามักจะสูญเสียน้ำเนื่องจากอากาศร้อนอบอ้าว การออกกำลังกาย การทำงานหนัก ทำให้เหงื่อออกร่างกายขับน้ำเป็นปัสสาวะ ทำให้ต้องการน้ำไปเพิ่มเติมเสมอ

1.3 ความต้องการทางเพศ ความต้องการด้านนี้เกิดขึ้น เมื่อคนเราเข้าสู่วัยรุ่นและเป็นผู้ใหญ่ อาจลดลงเมื่อมีอายุขึ้นตามลำดับ การแสดงออกถึงความต้องการทางเพศขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจ ธรรมเนียม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น

1.4 อุณหภูมิที่เหมาะสม สิ่งมีชีวิตจะดำรงชีวิตอยู่ได้ ก็ต้องอาศัยความสมดุลทางด้านร่างกาย อุณหภูมิในร่างกายไม่สูง หรือต่ำจนเกินไป อุณหภูมิภายนอกก็เช่นกัน ไม่ต่ำหรือสูงเกินกว่าปกติที่ร่างกายทนได้ เมื่อเกิดความหนาวจัดก็จะเกิดแรงขับ เพื่อเสาะแสวงหาสิ่งอื่นมาทำให้ร่างกายเกิดความอบอุ่นตามต้องการ เช่น เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัย 4

1.5 การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แรงขับชนิดนี้ เกิดจากความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด เพื่อร่างกายเกิดความปลอดภัย ความเจ็บไข้ของร่างกาย ทำให้ร่างกายพยายามสร้างภูมิคุ้มกันจนสามารถต้านทานโรค และเมื่อมีบุคคลอื่นจะทำร้ายเรา เราก็จะพยายามหลีกเลี่ยงหรือหลบไป เป็นต้น

1.6 ความต้องการพักผ่อนนอนหลับเมื่อร่างกายเกิดความเหน็ดเหนื่อย เนื่องจากการใช้พลังงานออกแรงในการทำงาน เกิดความเหนื่อยล้า เกิดความอ่อนเพลียของร่างกาย เราต้องการนอนหลับพักผ่อน เพื่อจะผ่อนคลายให้ร่างกายได้มีโอกาสสะสมพลังงานใหม่ และซ่อมแซมส่วนสึกหลอของร่างกาย

1.7 ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ที่มีก๊าซออกซิเจนสำหรับการหายใจ เราอาจอดข้าวอดน้ำได้หลายชั่วโมง แต่กลับหายใจได้ไม่นาน

1.8 ความต้องการการขับถ่ายเป็นการขับของเสียออกจากร่างกาย เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกับอาหารและน้ำ เพราะของเสียเหล่านี้จะเป็นพิษต่อร่างกาย ทำให้เราอึดอัดไม่สบาย บางครั้งถ้าตกค้างในร่างกายนานๆอาจทำลายชีวิตได้

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม การจูงใจประเภทนี้ ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ แยกออกได้ดังนี้

2.1 ความต้องการที่เกิดจากสังคม ซึ่งเป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรม และกลายมาเป็นลักษณะนิสัย ประจำตัวของแต่ละคนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

2.2 ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ เราต้องมีประสบการณ์ และการเรียนรู้มาก่อน จึงจะเข้าใจและเลือกปฏิบัติได้ บางที่เราต้องศึกษาว่ามันเริ่มต้นอย่างไรและปฏิบัติกันอย่างไรในสังคม

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน

1. **ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy of Need)** เขาชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะตอบสนองตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ เขาได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

1.3 ความต้องการของบุคคล จะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นคือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม

2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น

3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและการเข้าหู่เข้าพวก

4. ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตคน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

2. **ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory)** เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (E R G: Existence-Relatedness-Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะการลำดับขั้นของบุคคลเป็น 3 ประการคือ

2.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่ เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย

2.2 ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องประสบความสำเร็จในชีวิต

3. **ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)** ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์นั้นไม่ได้เรียงลำดับขั้นความต้องการเหมือนของมาสโลว์ กล่าวคือทฤษฎีของเมอร์เรย์สามารถอธิบายได้ในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ส่วนทฤษฎีของมาสโลว์ ไม่สามารถอธิบายได้

ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

- 3.1 ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- 3.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
- 3.3 ความต้องการอิสระ ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
- 3.4 ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

4. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

- 4.1 ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
- 4.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น
- 4.3 ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

5. ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

5.1 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบรณาการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

5.2 ปัจจัยกระตุ้น ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเองความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน

1. ทฤษฎีความคาดหวังของรูม กล่าวถึงบุคคลเลือกการรับรู้ความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับในด้านงาน บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เขาจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ ในด้านรายรับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ

1. เป้าหมายของบุคคลนั้น
2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต และการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.การรับรู้ในความสามารถของเข่าว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

2. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก อธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานที่เกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการเวลา มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

3.ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราจะประมาณว่า สิ่งที่เราได้ทำไปนั้นควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะเปรียบเทียบว่าสิ่งมีต้นได้รับนั้น แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งทำงานชนิดเดียวกันได้อย่างไร หากเขียนเป็นสูตรจะได้ดังนี้

$$\begin{array}{ccc}
 \text{ก. ความเสมอภาค} & & \text{ผลที่ได้รับตอบแทน} \\
 & & \hline
 & & \text{ความพยายามที่ใช้ไป} \\
 \text{ข. ผลตอบแทนที่ได้รับ (บุคคลที่1)} & = & \text{ผลตอบแทน (บุคคลที่2)} \\
 \hline
 \text{ความพยายาม} & & \text{ความพยายาม}
 \end{array}$$

4. ทฤษฎีที่ชี้ว่าลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน ความหมายของงานที่มีต่อองค์กรและสังคม ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน และนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานซึ่งเรียกว่า Motivating Potential Score (MPS)

5. ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ ความคิดเกี่ยวกับการเสริมแรงเป็นการวางเงื่อนไข ในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนอื่นเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็นตารางการเสริมแรงดังนี้

5.1การกำหนดการต่อเนื่อง เป็นการให้รางวัลทุกครั้งทีพฤติกรรมอันพึงปรารถนาเกิดขึ้น

5.2การกำหนดการเป็นครั้งคราว เป็นการให้รางวัลตามกำหนดช่วงเวลา

สรุป

การทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายนอกได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศ เวลาในการทำงาน เป็นต้น เศรษฐกิจเป็นค่าตอบแทนจากการทำงานได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว ฐานะทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงานหน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจมีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่าจะงานนั้นมีคุณค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนอิสระในการทำงาน ความสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการทำงาน เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงานและมีความสุขในการทำงานด้วย

ขวัญของบุคคลในองค์กร

ความหมายของขวัญ

ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจในการทำงาน ขาดงาน ไม่รับผิดชอบงาน

พฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญดีและขวัญไม่ดี

บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

- (1) มีความกระตือรือร้นในการที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของบริษัทบรรลุผล
- (2) มีความผูกพันต่อองค์กร
- (3) อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎบังคับต่างๆ
- (4) แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆให้

ลุล่วงไป

- (5) มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
- (6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (7) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ การทดสอบขวัญของพนักงานพบว่า ขวัญนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ หน่วยงานและผู้เป็นหัวหน้า

ขวัญจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล ในวงการงานธุรกิจอุตสาหกรรม ผู้มีขวัญดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้คนมีวินัย มีความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตน ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง ฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

ด้วยเหตุนี้ ขวัญของแต่ละคน และขวัญของกลุ่มเป็นสิ่งที่แยกไม่ออก การบริหารงานบุคคล จึงต้องเสริมสร้างขวัญ และบำรุงขวัญของพนักงาน เพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด คนที่มีความรู้ความสามารถดี แต่หากขวัญไม่ดีก็ทำงานโดยแสดงความสามารถไม่เต็มที่

ขวัญในด้านที่เกี่ยวกับความต้องการของบุคคล เป็นความต้องการทางกายและจิตใจ ความต้องการทางกายได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางจิตใจได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงของอาชีพ ความรักและมีส่วนเป็นเจ้าของต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง และมีเสรีในหน่วยงาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กร การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน และมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานของหน่วยงานนั้นขวัญมี 3 ลักษณะคือ

1. ชวัญเป็นการยอมรับของกลุ่มทำงาน
2. บุคคลมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
3. บุคคลมีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงานและชวัญ

ความพอใจในการทำงานและชวัญไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเจตคติของบุคคลที่ยึดถือต่องานและปัจจัยต่างๆในการทำงาน ส่วนชวัญเป็นผลการแสดงออกของเจตคติของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานและประเมินผลจากผลที่ได้รับในกลุ่มนั้น

จากการรวบรวมความหมายชวัญมีดังนี้

- (1) ชวัญ หมายถึง การทำงานอย่างเป็นสุข
- (2) ชวัญ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
- (3) ชวัญ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
- (4) ชวัญ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
- (5) ชวัญ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
- (6) ชวัญ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
- (7) ชวัญ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานกลุ่ม

การที่บุคคลมีชวัญดี ถ้าบุคคลที่เป็นสมาชิกมีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของตนและจุดมุ่งหมายของกลุ่มเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคคลก็จะพยายามที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นร่วมกันดังนั้นในการพิจารณาถึงความต้องการ เราจึงพิจารณาชวัญเป็น 3 ทางคือ

- (1) จุดมุ่งหมายของบุคคล
- (2) จุดมุ่งหมายของกลุ่ม
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายทั้งสอง

จากข้อพิจารณาชวัญดังกล่าว ชวัญจึงอยู่กับการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และรู้จุดมุ่งหมายของตนเองว่าเหมือนหรือใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ดังนั้นชวัญของบุคคลจึงมีมากขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และจุดมุ่งหมายของบุคคลใกล้เคียงกันมากที่สุด และถ้าเป็นสิ่งเดียวกันแล้วบุคคลจะมีชวัญในการทำงานสูง

ผลกระทบที่มีต่อชวัญ

ในการพิจารณาเกี่ยวกับชวัญ ในวงการอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะคือ

1. ความร่วมมือในกลุ่มการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ยิ่งในวงการอุตสาหกรรม ที่เป็นการผลิตหรือบริหารก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไป การทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เพราะว่าการได้พบกัน ทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่างๆขึ้นฝ่ายบริการ หากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบเรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม พนักงานจะมีชวัญดีในการทำงานกลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่มอาจหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของบุคคลและกลุ่ม ฝ่ายจัดการ สามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำชวัญ เพื่อจะช่วยเหลือเพิ่มชวัญ

ได้ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้ การสร้างคำขวัญร่วมกัน เป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงาน

3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้ว เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องการการกำหนดวิธีการทำงานระยะเวลาในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า การที่ปล่อยให้พนักงาน ทำงานไปเรื่อยๆ โดยบอกเพียงว่าจะทำอะไรจะทำให้ไปสู่จุดหมายช้ากว่า การกำหนดวิธีการทำงานและกำหนดว่าจะต้องทำเสร็จในเวลาใด

4.งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็นงานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำ และทำเพื่อจุดหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่างๆในการทำงานจะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้ แต่พนักงานปฏิบัติกรโดยรับช่วงจากพนักงานอื่นก็ทำงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้ รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับการ รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

องค์ประกอบของขวัญ

เดวิส ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงานนั้น เปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์ ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์กรพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญดังนี้

(1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำและหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ

(2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงใจ ย่อมได้ผลว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

(3) ความพึงพอใจต่อจุดหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

(4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมมีแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

(5) สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

(6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงาน มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

- (1) การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน
- (2) ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- (3) การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
- (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- (5) ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อร่วมงานและหัวหน้างาน
- (6) สภาพการทำงาน

- (7) ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- (8) วิธีบริหารงานของหัวหน้างาน
- (9) ความพึงพอใจในการทำงาน

พนักงานที่มีขวัญดี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและเป็นผู้ที่ทำงานดี

การวัดเกี่ยวกับขวัญ

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะคือ

(1) การวัดแบบอ้อม การวัดขวัญที่เป็นแบบอ้อมเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมมิติ ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมมิติเพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกในกลุ่มวิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกและถูกนำไปใช้ในวงการศึกษาการวิจัยเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม

วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่า เป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายแล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้าแสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริง แต่การทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่มบางคนไม่ได้รับเลือกเลยเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

(2) การวัดแบบปรนัย นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้ดี ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับขวัญจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงานและผลผลิตที่ต่ำ

ขวัญและประสิทธิภาพในการผลิต

จากการทดลองที่มีชื่อเสียงของฮอร์ธอร์น พบว่า ขวัญมีความสัมพันธ์ต่อการผลิต และจากงานวิจัยโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและประสิทธิภาพการทำงานก็พบว่าขวัญ ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้น แต่ผลการศึกษาไม่คงที่ นอกจากนี้คนที่มีความสัมพันธ์กับการขาดงาน การมาสาย การลาออก อัตราของการเกิดอุบัติเหตุ การผลิตที่มีผลเสียมากขึ้น แต่ตามหลักเหตุผล พนักงานที่มีความสุข มีความพอใจ และสมหวังจะมีประสิทธิภาพในการผลิตสูงในทางปฏิบัติกับพบว่า พนักงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างเคร่งครัด ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญต่ำแต่สามารถผลิตได้มากกว่าพนักงานที่มีขวัญสูง

จากการศึกษาของกีสและรัทเทอร์ ได้ศึกษาถึงขวัญของพนักงานพบว่า คนงานที่มีขวัญต่ำมีความสัมพันธ์กับตัวแปร 5 ตัวคือ

- (1) ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ
- (2) ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า
- (3) การเปลี่ยนงาน
- (4) การมาสาย
- (5) การขาดงาน

เขาพบว่าเมื่อพนักงานมีขวัญตกต่ำลง การขาดงานและการมาสายมีแนวโน้มที่สูงขึ้น เขาพบความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยระหว่างขวัญกับประสิทธิภาพในการผลิต ขวัญของบุคคลสะท้อนออกถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มกับปัจจัยหลายๆปัจจัยไม่เพียงเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง

เอิร์ชเบอร์เกอร์ ได้รายงานการศึกษาเกี่ยวกับขวัญของคนงานที่เป็นลูกจ้างรายชั่วโมงในโรงงานแห่งหนึ่ง จากผลการทดสอบเขาไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างขวัญกับปัจจัยที่ใช้ทำนายบุคคลแต่ละคนแต่พบว่าขวัญสามารถใช้ทำนายพฤติกรรมกลุ่มและบุคคลได้ เขามีความเห็นขวัญเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มมากกว่าปรากฏการณ์เป็นรายบุคคล ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการทำนายขวัญที่เขาใช้ก็คือ การขาดงานความเบื่อหน่ายงานการลางานระยะสั้น การลาป่วยและการไม่รักษาชื่อเสียง เขาจึงใช้ทั้งหมดเป็นดัชนีรวมเพื่อจะใช้ทดสอบ 2 ทฤษฎีคือ

ทฤษฎีที่ 1 ขวัญเป็นปรากฏการณ์ของบุคคล

ทฤษฎีที่ 2 ขวัญเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่ม

จากการทดสอบทฤษฎี เขาพบว่าขวัญสามารถทำนายความแตกต่างของกลุ่มมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำงาน

วิธีการเพิ่มขวัญในการทำงาน

เมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบต่อปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงานการลาออกของงาน การมาทำงานสายเพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงานโดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ดังนี้

(1) การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วยคือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญของหน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนเองมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัสหรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงานโดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกหรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถความตั้งใจในการทำงาน

(2) การจัดแหล่งสัมมนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่นมีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาสเพื่อลดความซ้ำซากจำเจ จากงานประจำเปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อน ทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

(3) การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้เข้ามาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์ คำขวัญต่างๆขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราววิธีการเช่นนี้ แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวแต่ข้อเสนอแบบใดๆก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม ก็ทำให้เกิดการ

สร้างเป้าหมายร่วมกันช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงและอย่างมีความหมายต่อการทำงานที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะอื่นๆก็สามารถช่วยเพิ่มขวัญได้

(4) การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะการนำแนะแนวมาใช้ในโรงงานเพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะมีที่ปรึกษาเพื่อไปปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ ของพวกเขาได้อย่างอิสระ นอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการปฏิบัติงานแล้ว ก็ยังมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงาน

(5) การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วยปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหารมักขึ้นอยู่กับกลุ่มสัมพันธ์ และความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆในระหว่างการทำงาน

ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มักต้องหารให้คนร่วมทำงานกันเป็นทีม มีอยู่บ่อยครั้งที่คนเราซึ่งมีบุคลิกภาพต่างกันทำงานรับผิดชอบต่างกัน มักมองคนอื่นอย่างไม่เข้าใจและคิดว่าคนอื่นเป็นปัญหาและอุปสรรคสำหรับการทำงานของเขาทำให้เขาไม่ก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จ เหลว ซึ่งความจริงอาจเนื่องจากตัวเขาเอง วิธีการกลุ่มสัมพันธ์จะช่วยแก้ปัญหานี้ ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจกันเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบความสำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

วิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นและสรุปว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ชายจ้างด้วยเหตุผล 10 ประการคือ

(1) การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

(2) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

(3) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(4) มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่ายๆแม้บุแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

(5) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือและแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

(6) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

(7) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

(8) ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

(9) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอการฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปีแม้แต่ประธานบริษัทก็ต้องเข้าฝึกอบรม

(10) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้ โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

สรุป

ขวัญของพนักงาน เป็นการสะท้อนถึงเจตคติของพนักงานที่มีต่องาน หน่วยงานและหัวหน้างาน การที่พนักงานมีขวัญดีขึ้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารการได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่ตามที่มุ่งหวังไว้ แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร การได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่ตามที่มุ่งหวังไว้ สามารถทำงานตามความต้องการ

การเปลี่ยนงานบ่อยๆการขาดงานเป็นการแสดงถึงพนักงานมีขวัญต่ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหารงานและนโยบายของบริษัทรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การแบ่งผลกำไรให้พนักงาน การจัดหาแหล่งสรรหาบุคลากร การให้มีผู้เชี่ยวชาญมาเยี่ยมชม การจัดให้มีหน่วยแนะนำปรีการรวมทั้งการเข้าถึงปัญหาพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

มนุษย์หรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ เพราะองค์การจะประกอบด้วยมนุษย์ โครงสร้างขององค์การ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม ในปัจจัยดังกล่าวมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจขององค์การ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้มีโครงสร้างขององค์การ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม การบริหารองค์การ ดังนี้ ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้ว ก็ยากที่จะให้องค์การอยู่รอด และก้าวหน้า ทุกๆองค์การจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานในองค์การ

บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานในองค์การมาระยะหนึ่ง ย่อมต้องการได้รับการพัฒนาเนื่องจากบุคลากรต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ หรือต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะมีการแข่งขันในตลาดทางธุรกิจสูง หรือบางองค์การที่มีการขยายงานก็ยิ่งจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถบุคลากรในองค์การจึงกล่าวในภาพรวมได้ว่า ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องหาบุคลากรทุกแผนก ทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จขององค์การ ในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย ประโยชน์ เป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและให้แต่ละคนเกิดความรู้สึที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

เพื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรแล้วจะพบว่า มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคล

ในส่วนขององค์กร จะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชน องค์กรของรัฐบาลอาจมีระบบขั้นตอนยุ่งยากล่าช้ากว่าขององค์กรเอกชน วัตถุประสงค์แตกต่างกัน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น

สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกัน ตาม ลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัยความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า องค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิม หรือ ศักยภาพมีระดับใด และต้องพัฒนาไปสู่ระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะต้องใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด

เพราะฉะนั้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้านคือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีควบคู่กันไป

7. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์การควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่าพัฒนา (Development) ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 หมายถึง ทำให้เจริญ เมื่อนำมารวมกับทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้มีความหมายเฉพาะ ซึ่งมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน ได้ให้ความหมายดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2534 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด

จิระ หงส์ดารมภ์ (2535 : 5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะ การจ้างงานโดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โบเลนเดอร์, สเนล และเชอแมน (Bohlander, Snell & Sherman 2001 : 222) อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เรียกว่า KSAs โดยให้ความหมายใกล้เคียงกับ เดอเซนโซและรอบบินส์ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มทักษะความสามารถเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา หมายถึง การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างกว้างๆ เพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบการปฏิบัติงานในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ เมื่อศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละสาขาวิชาแล้วจะมีความหมาย ในรายละเอียดแตกต่างกันออกไป แต่ในภาพรวมเหมือนกันคือส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น ในด้านรัฐศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง โดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึงการเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น

เพราะฉะนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คงต้องมองในหลายมิติ เช่น มองในภาพรวม และมองในประเด็นย่อย ดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้เข้าใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาเป็นแนวความคิด ความเชื่อที่นำไปสู่การปฏิบัติ ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นข้อยึดถือหรือข้อตกลงที่เป็นความตั้งใจที่จะกระทำหรือพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

องค์การแต่ละแห่งจะมีการกำหนดหลักปรัชญาไว้เป็นศูนย์รวมทางจิตใจ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

ตัวอย่างเช่น บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดปรัชญาไว้ดังนี้ (दनัย เทียนพุม 2537 : 238) “Quality people, well motivated, in effective organizations”

บุคลากรมีคุณภาพ กระตือรือร้นจะทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพ

สำหรับบริษัทลีเวอร์บราเธอร์ มีปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า “It’ a career. เป็นอาชีพมิใช่งาน เราจ้างคนเข้ามาทำอาชีพนี้ เราไม่ได้จ้างคนสำหรับที่จะมาทำงานขึ้นเดียว เสร็จแล้วก็ไป”

จากปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลีเวอร์บราเธอร์ บริษัทจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท 3 ประเด็น คือ

1. จะสร้างบุคลากรให้มีโลกทัศน์และลึกซึ้งในระดับนานาชาติ
2. จะพยายามส่งผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยของบริษัท ในเครือข่ายเอาเข้ามาใช้ให้เร็วขึ้น เพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแข่งขันที่ต้องสูงขึ้นในวันข้างหน้า
3. ต้องการให้คนหนุ่มขึ้นมารับผิดชอบต่างๆได้อย่างรวดเร็วขึ้น และในจำนวนที่มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าองค์การ หรือบริษัทมีแนวความคิดที่จะสร้างบุคลากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ ดูแลรักษาและพัฒนาให้ก้าวหน้าตามศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกันแต่จะมีการเน้นย้ำอาจแตกต่างกันบ้างในส่วนรายละเอียดและถือได้ว่าปรัชญาจะเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือบริษัท

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมสำคัญขององค์การ ที่จูงใจและนำศักยภาพของบุคลากรในองค์การมาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เกิดความรู้สึกที่ดี รักและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พุ่มเทกำลังการและกำลังใจพัฒนางาน เพื่อสร้างความก้าวหน้า และความมั่นคงให้กับองค์การ

วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรที่องค์การนิยมใช้มาก เพราะสามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาสั้น พัฒนาได้จำนวนมากในเวลาเดียวกัน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และเจตคติเพิ่มขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แบบฝึกหัดบทที่ 8

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
2. ให้นักศึกษาอธิบายความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
3. ให้นักศึกษาอธิบายปัจจัยสำคัญในการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
4. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ให้นักศึกษาอธิบายความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 9

การออกจากงาน

การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น องค์กรได้ทำการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ แต่เมื่อปฏิบัติงานไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่การงาน เช่น มีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป มีอายุเข้าสู่วัยชราไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนั้นบุคคลบางคนอาจลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัว กรณีต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลต้อง ออกจากงานหรือพ้นจากงานออกไป

การออกจากงานหมายถึงการที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือข้าราชการ พ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนจากหน่วยงานตลอดไป

การที่บุคคลทำงานแล้วต้องการเปลี่ยนอาชีพ สาเหตุที่บุคคลเปลี่ยนงานหากพิจารณาจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานของเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่

1. นโยบายของสถานที่ทำงานและการบริหารงาน
2. ผู้บังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน
5. สภาพของงาน

ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. การได้รับการยอมรับ
3. ตัวลักษณะงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในงาน

สิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน เป็นสภาพแวดล้อม ส่วนสิ่งสร้างความพึงพอใจในงาน คือ ตัวงานเอง จากปัจจัยดังกล่าว หากผู้ที่ทำงานได้ประเมิล

1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจสูง และต่ำในด้านความไม่พึงพอใจเขาจะอยู่ในอาชีพนั้นต่อไป
2. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในต่ำ และสูงในด้านความไม่พึงพอใจ เขาจะเปลี่ยนงานอาชีพอื่น
3. หากสูงทั้งด้านความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจก็ยังคงอยู่ในงาน แต่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไป

ทำงานที่อื่นที่มีสภาพดีกว่าแต่ไม่เปลี่ยนงานอาชีพ

4. หากต่ำทั้งด้านความพึงพอใจงานและไม่พึงพอใจ ควรจะหาทางช่วยเหลือเขา เพราะเขาไม่สามารถทำงานได้

โบลันด์และเซลบี้ (Boland and Selby 1980) ได้รวบรวมจากงานวิจัยเกี่ยวกับเหตุที่ลาออกจากการเป็นครูและเปลี่ยนอาชีพไปสู่อาชีพอื่นที่ไม่ใช่งานสอน สรุปเป็น 3 ด้านคือ

1. ปัจจัยด้านชีวะสังคม ได้แก่

1.1 ครูชายมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานอาชีพมากกว่าครูหญิงและผู้ชายที่เป็นโสดเป็นผู้ที่เปลี่ยนงานมากที่สุด

1.2 ครูหญิงโสดเปลี่ยนงานน้อยกว่าครูชาย แต่มีแนวโน้มที่จะออกจากงานครูเมื่อมีครอบครัว

1.3 ไม่มีผลในด้านระดับการศึกษากับการออกจากงานสอน

1.4 ครูที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมดีมีแนวโน้มที่จะออกจากงานมากกว่า

2. ปัจจัยด้านงานอาชีพและเหตุผลส่วนตัว

2.1 เงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนงานสำหรับครูชาย แต่ค่อนข้างไม่สำคัญสำหรับครูหญิง

2.2 ความจริงอย่างหนึ่งก็คือ โอกาสความก้าวหน้าของครูมีน้อย โดยเฉพาะครูที่รับผิดชอบงานสอนอย่างเดียว นอกจากครูที่เปลี่ยนไปเป็นผู้บริหาร

2.3 สำหรับครูส่วนมาก ภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากงานสอน และการขาดการยอมรับนับถือจากฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นเหตุผลที่ออกจากงาน

2.4 คู่ครองตลอดจนเพื่อนสนิทมีส่วนสำคัญ ในการสนับสนุนให้ครูลาออกจากอาชีพ

3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับโรงเรียน ได้แก่

3.1 ความถี่ของการเปลี่ยนอาชีพของครู เพิ่มขึ้นตามขนาดโรงเรียน ครูที่สอนอยู่ในคณะเล็กๆ มีความพึงพอใจมากกว่าในคณะใหญ่

3.2 ปัญหาทางด้านการสอนในห้องเรียน และการขาดแรงจูงใจจากความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนอาชีพของครู

3.3 ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้ทำงาน และความมั่นคงในอาชีพ

3.4 สิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนงานอาชีพของครูก็คือ ความไม่พึงพอใจผู้บริหารที่ไม่เข้าใจการสอนของครู และบางครั้งก็ทำให้เกิดความท้อแท้ในการสอน โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารเข้ามามีบทบาทในชั้นเรียน

สาเหตุของการออกจากงาน

การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากงานนั้น อาจเกิดได้จากเหตุผลหลายประการ เช่น การลาออก การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ล้นงาน การพ้นจากงานเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ หรือ ทุพพลภาพ และการตาย เป็นต้นซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

การลาออก (Resignation) พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคนมีสิทธิที่จะลาออกจากองค์การหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้ทุกโอกาสโดยใจสมัคร เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลนั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์การ เช่น การได้รับทุนไปศึกษาต่างประเทศ เมื่อกลับมาแล้วต้องชดใช้ตามระยะเวลาแห่งข้อตกลง ที่ได้กระทำไว้ หรือในกรณีข้าราชการที่ยังอยู่ในระหว่างการถูกสอบสวนคดีไม่เสร็จสิ้นหรือในขณะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่การงานอันสำคัญ ผู้บังคับบัญชาอาจยับยั้งการลาออกนั้นไว้ก่อน การใช้สิทธิยับยั้งจะกระทำได้ไม่เกิน 1 ปี

การลาออกย่อมก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่จะต้องสรรหาบุคคลอื่นมาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความชำนาญสูงก็จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา และต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนคนใหม่ให้ปฏิบัติงานแทนคนเก่า นอกจากนี้การลาออกจางานยังควรได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ที่จะต้องศึกษาพิจารณาถึงสาเหตุการลาออกนั้น เช่น การได้รับค่าจ้างตอบแทนในอัตราต่ำ โอกาสก้าวหน้ามีน้อย สภาพการปฏิบัติงานไม่ดีพอหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เหมาะสมก็ได้ มูลเหตุดังกล่าวสมควรที่จะได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้พนักงาน เจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ลาออกตามไปด้วย

การลดจำนวนพนักงานที่ล้นงาน (Lay Off) การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่อาจมีสาเหตุจากหลายกรณีเช่น

- โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น
- การเงินขององค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ในลักษณะเดิม
- มีการปรับปรุงงานและจัดองค์การใหม่
- จัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลทำให้ลดกำลังงานลงได้
- นำวิทยาการการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ นำเครื่องจักรและเครื่องทุ่นแรง เข้ามาใช้

การออกจางาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน บุคลากรสามารถออกจางานได้ในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์การอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงาน หรือบุคลากรที่มีความสามารถอาจจะลาออกจากองค์กรเนื่องจากถูกหน่วยงานอื่นซื้อตัว หรือเกิดปัญหาที่เรียกว่า “*ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)*” โดยที่เราสามารถจำแนกการออกจางานของบุคลากรออกเป็นหลายรูปแบบดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 8.9)

1.การเลิกจ้างชั่วคราว หมายถึง การให้บุคลากรออกจางานเป็นระยะเวลาชั่วคราวแต่ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน มักเกิดขึ้นจากสภาวะการณ์เศรษฐกิจที่ตกต่ำ และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาในการเลิกจ้างชั่วคราวได้แก่

* **การแบ่งงาน (Work-sharing)** องค์กรอาจนำวิธีการจัดสรรงานระหว่างบุคลากรมาใช้แทนการปลดบุคลากรบางส่วนออกจางาน เนื่องจากปริมาณงานที่ลดลง บุคลากรจึงต้องจัดสรรงานใหม่ โดยที่การปฏิบัติงานมีอยู่ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

* **การลดชั่วโมงทำงาน** โดยการลดชั่วโมงการปฏิบัติงานของบุคลากรลงให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีในขณะนั้น

* **การแบ่งงานให้เท่าๆกัน** การลดปริมาณงานและจัดสรรงานให้แก่บุคลากรตามปริมาณงานจริงในปัจจุบัน

* **การใช้หลักอาวุโส (Seniority in Layoff)** การเลิกจ้างชั่วคราวอาจดำเนินการโดยพิจารณาจากหลักอาวุโส โดยให้โอกาสบุคลากรอาวุโสที่ปฏิบัติงานมานานสามารถที่จะออกจางานโดยได้รับค่าชดเชยบางส่วน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- การพิจารณาอาวุโสเพียงอย่างเดียว องค์กรพิจารณาอาวุโสของบุคลากรเป็นสำคัญ
- การพิจารณาอาวุโสประกอบกับคุณสมบัติอื่นขององค์กรนำอาวุโสและปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณา

2. การลาออก หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกการทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจางานได้ตามความต้องการของตน การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่ เป็นต้น ตัวอย่างจดหมายลาออกแสดงดังรูปที่ 8.8

จดหมายลาออกจากการเป็นพนักงาน

วันที่

เรียน ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ ผ่านหัวหน้าแผนก

ข้าพเจ้าชื่อ.....หมายเลขพนักงานที่.....

ทำงานในตำแหน่ง.....แผนก..... มีความประสงค์จะขอ
ลาออก

จากการเป็นพนักงานของบริษัท.....ตั้งแต่วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

.....

เป็นต้นไป

เหตุผลที่ข้าพเจ้าลาออกคือ.....

ข้าพเจ้าจะทำงานจนถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.

โดยจะใช้สิทธิวันหยุดต่างๆที่ยังคงเหลืออยู่ ดังนี้

ก. วันหยุดประจำสัปดาห์	จำนวน.....วัน
ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....	
ข. วันหยุดประเพณีนิยม	จำนวน.....วัน
ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....	
ค. วันหยุดประจำปี	จำนวน.....วัน
ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....	

พนักงาน)..... อนุมัติ

วันที่.....

.....

.....

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(ลงชื่อ).....

หัวหน้าแผนก

วันที่.....

รูปที่ 8.8 ตัวอย่างจดหมายลาออก

องค์การต้องพยายามสาเหตุที่แท้จริงของการออกจากงานของบุคลากรให้ได้ เนื่องจากการออกจากงานของบุคลากรจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ขาดแคลนบุคลากร เป็นต้น

3. การตาย การตายของบุคลากรเป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่ได้วางแผนรองรับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากองค์การจะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือกและอบรมบุคลากรใหม่เพื่อเข้าปฏิบัติงานแทนที่ตำแหน่งงานที่ว่างลง ตลอดจนต้องปรับแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความเหมาะสม

4. การปลดเกษียณ หมายถึง การออกจากงานของบุคลากรเมื่อมีอายุถึงระดับหนึ่ง เช่น 55 ปี, 60 ปี หรือ 65 ปี การออกจากงานในลักษณะนี้องค์การสามารถคาดการณ์และวางแผนรองรับไว้ล่วงหน้าได้ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดเตรียมแผนการจ่ายบำนาญ บำนาญหรือเงินทดแทนแก่บุคลากรที่เกษียณ ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมการสำหรับตำแหน่งงานที่ว่างลงว่าจะแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มหรือยกเลิกตำแหน่งงานนั้น

5. การเลิกจ้าง หมายถึง การที่บุคลากรต้องออกจากงานเนื่องจากหมดสัญญาจ้าง หรือกระทำ ความผิดอย่างร้ายแรงการเลิกจ้างนับเป็นวิธีการทำโทษที่รุนแรงที่สุดขององค์การที่นำมาใช้กับบุคลากร เพื่อความมั่นคงขององค์การและป้องกันความประพฤติอันมิชอบของบุคลากร แต่เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการลงโทษที่รุนแรง จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อมิให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติและปัญหาทางด้านกฎหมาย



การออกจากงานของบุคลากรสามารถเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจในสาเหตุและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่สามารถดำเนินการด้านตำแหน่งงานและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลกระทบในด้านลบกับองค์กรน้อยที่สุด

สรุป

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการทำงานซึ่งเป็นแกนกลางในชีวิตมนุษย์แล้ว ก็พบว่า งานกับชีวิตของบุคคลนั้น แยกคนออกไปจากกันไม่ได้ การทำงานไม่ใช่เพียงเพื่อจะได้มาซึ่งปัจจัยสี่ในชีวิตเท่านั้น แต่เพื่อทำให้เราสามารถใช้ศักยภาพ และพัฒนาศักยภาพให้สมบูรณ์งานจึงเป็นแกนกลางของชีวิตมนุษย์ ชีวิตในระดับบุคคลย่อมเกิดขึ้นไม่ได้และไม่มีค่าที่จะมีชีวิตอยู่ ถ้าปราศจากงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “เมื่อไรซึ่งงาน ทุกชีวิตย่อมเนาเปื่อยพุดัง แต่ถ้างานไรชีวิต ชีวิตก็ย่อมเฉาและตายไปในที่สุด”

การเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยถ้าเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนตำแหน่งขึ้นแล้ว จะเป็นการยากต่อการแก้ไข เช่น การแต่งตั้งบุคลากรที่ไม่เหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจทำให้องค์กรไม่ได้รับประโยชน์คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไป ซึ่งอาจก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม อันเกิดจากการที่บุคลากรขาดความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้นๆ ตลอดจนอาจก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งภายในการดำเนินงานตามมา หรืออาจต้องมีการปรับย้ายตำแหน่งซึ่งทำให้เกิดการเสียเวลาและเสียโอกาสขึ้นแก่องค์กร เป็นต้น

ในบทนี้จะกล่าวถึงตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน ซึ่งจะให้ความสำคัญกับสี่หัวข้อหลักที่มีผลต่อการปฏิบัติของทั้งบุคลากรและองค์กร ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการออกจากงาน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประกอบการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากร เช่น หัวหน้างานในทุกระดับ หรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ที่สมควรจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการในการปรับตำแหน่งเป็นอย่างดี

การพ้นจากงาน

การพ้นจากงาน (an employee separation) หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน พนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการปลดออกจากงาน (layoff) หรือการไล่ออก (discharge) และพนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการลาออก (resignation) หรือ การเกษียณอายุ (retirement) ถึงแม้ว่าเหตุผลของการให้พ้นจากตำแหน่งในแต่ละกรณีจะเกิดขึ้นจากเหตุผลที่แตกต่างกันไปแต่ฝ่ายบริหารก็ควรที่จะวิเคราะห์และ ทำความเข้าใจถึงผลกระทบของการออกจากงาน ในแต่ละกรณี ที่มีต่อพนักงาน และองค์กรโดยรวม การที่พนักงานต้องพ้นจากหน้าที่ในหน่วยงานไปไม่ว่าในกรณีใด ๆ ก็ตาม หากมีระเบียบ และวิธีการดำเนินการอย่าง

เหมาะสม และถูกต้องก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก และลดความขัดแย้งระหว่างกัน

ความหมายของการปลดออกจากงาน

การปลดออกจากงาน จะแตกต่างจากการไล่ออกในหลายด้าน ในการปลดออกจากงาน พนักงานจะสูญเสียหน้าที่ และตำแหน่งทางการงานของเขา โดยมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ของบริษัท จึงต้องลดขนาดของพนักงานลง เนื่องจากมีการแข่งขันกันอย่างมากมายจึงทำให้ความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง และเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีก็ทำให้ความต้องการพนักงานน้อยลง และรวมไปถึงการรวมกิจการก็ยังเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีอิทธิพลทำให้ต้องปลดพนักงานออก การไล่ออกพนักงานแตกต่างจากการปลดพนักงานออก เพราะการไล่ออกมีสาเหตุมาจากตัวของพนักงานเองโดยตรงทั้งนี้ มีผู้ให้ความหมายของการปลดออกจากงาน มีความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

การปลดออกจากงาน หมายถึง ควรเป็นทางเลือกสุดท้ายที่ผู้บริหารจะนำมา แก้ปัญหามักใช้ในกรณีที่เกิดการประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจขาดทุนอย่างรุนแรง การปลดพนักงานออกอาจจะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรลดน้อยลงพนักงานเกิดความวิตกกังวล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตดังนั้นผู้ บริหารจึงควรดำเนินการอย่างรอบคอบ

การปลดออกจากงาน หมายถึง สิ่งที่น่าย่ำใจไม่ได้กำหนดแน่นอน แต่เป็นการคัดเลือูกจ้างที่เลิกจ้างนั้นออกจากบัญชีเงินเดือนการเลิกจ้างเนื่องมาจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมมีปัจจัยมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น การขายสินค้าที่มีจำนวนลดลง มีการขาดแคลนวัสดุ และมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี นายจ้างไม่สามารถจะทราบได้ว่า จะต้องใช้เวลายาวนานเท่าใดจึงจะสามารถเรียกพนักงานกลับคืนมาจ้างใหม่ได้ บางครั้งการเลิกจ้างเป็นการชั่วคราว อาจจะกลายเป็นการเลิกจ้างแบบถาวรได้ (อำนาจ แสงสว่าง, 2542, หน้า 163)

การปลดออกจากงาน หมายถึง การให้ออกจากงาน เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากงานด้วยการงดจ้างชั่วคราว หรือ งดจ้างถาวร เนื่องมาจากภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้องค์การนั้นต้องยุบโครงการของหน่วยงาน การครบสัญญาจ้าง การเลิกจ้างตามระเบียบการหมดงานที่จะทำต่อไป รวมถึงการให้ออกจากงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานขาดระเบียบวินัยไม่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน (บรรยงค์ ไตจินดา, 2546, หน้า 237)

กล่าวได้ว่า การปลดออกจากงาน (Layoff) หมายถึง การให้พนักงานออกจากงานโดยไม่มีกำหนด และงดจ่ายเงินเดือน ซึ่งสาเหตุไม่ได้อยู่ที่ตัวของพนักงาน ส่วนมากนายจ้างจะไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าการปลดพนักงานออกจะใช้ระยะเวลาานานเท่าใด จึงจะสามารถเรียกให้พนักงานกลับมาทำงานได้อีก บางครั้งอาจจะเป็นการเลิกจ้างชั่วคราว หรืออาจจะเป็นการเลิกจ้างถาวรก็ได้ การปลดพนักงานออกนั้นจะทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรเสียขวัญและกำลังใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรดำเนินการอย่างรอบคอบ

การปลดพนักงานเจ้าหน้าที่ออกโดยการลดจำนวนพนักงานนี้ มีได้หมายความว่า เป็นการปิดประตู หรือตัดโอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่เดียว งานในองค์กรอื่นอาจมีอยู่สำหรับคนงานที่มีฝีมือหรือ มีความรู้ความสามารถ เพราะคนงานเหล่านี้จัดว่าเป็นผู้ที่มีฝีมือและประสบการณ์การปฏิบัติงานอยู่แล้ว

ในทางปฏิบัติหน่วยงานที่ปลดคนงานออกมักจะพยายามหางานใหม่ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทำหรือมีฉะนั้นก็ช่วยเหลือออกหนังสือแนะนำ เพื่อสะดวกในการหางานให้ทำใหม่ อย่างไรก็ตามการปลดคนงานออกเนื่องมาจากภาวะการเงินหรือเศรษฐกิจตกต่ำ ก็อาจเป็นความยากลำบากที่จะหางานใหม่ให้ได้โดยเร็ว ในกรณีเช่นนี้รัฐบาลจะต้องยื่นมือเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะกรณีดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกับฐานะความมั่นคงของรัฐบาลมาก

การออกเพราะมีสาเหตุเสียหาย (Discharge) การให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประพฤติไม่เหมาะสม นับว่าเป็นกรณีที่ทำความยุ่งยากให้แก่การบริหารงานบุคคลอยู่ไม่น้อย เพราะไม่ใช่ของง่ายที่จะชี้แจงลงไปได้ว่า ความเหมาะสมนั้นคืออะไร และเพียงใด โดยเฉพาะในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้กำหนด เหตุบางประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการไว้ดังนี้

- ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
- ศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลาย
- ไม่รักษาความลับของทางราชการ
- ประพฤติตนไม่เหมาะสม
- ทุจริตต่อหน้าที่
- ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

หลักเกณฑ์การปลดพนักงานออกจากงาน หรือการเลิกจ้างชั่วคราว

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการงดจ้างชั่วคราว หรือ การปลดออกจากงานที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. การแบ่งงาน

การแบ่งงาน (Work – sharing) องค์การอาจนำวิธีการจัดสรรงานระหว่างบุคลากรมาใช้แทนการปลดพนักงานออก เนื่องจากปริมาณงานที่ลดน้อยลง บุคลากรจึงต้องจัดสรรงานใหม่โดยที่การแบ่งงานมีอยู่ 2 วิธีคือ การลดชั่วโมงการทำงาน โดยการลดชั่วโมงปฏิบัติงานของบุคลากรลงให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่ในขณะนั้น และการแบ่งงานให้เท่า ๆ กัน เป็นการลดปริมาณงานและจัดสรรให้แก่บุคลากรตามปริมาณงานจริงในปัจจุบัน

2. การใช้หลักอาวุโส

การใช้หลักอาวุโส (Seniority in layoff) การเลิกจ้างชั่วคราวอาจ ดำเนินการโดยพิจารณาจากหลักอาวุโส โดยให้โอกาสบุคลากรอาวุโสที่ปฏิบัติงานมานาน สามารถที่จะออกจากงานได้โดยได้รับค่าชดเชยบางส่วน ซึ่งมีเกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 การพิจารณาอาวุโสเพียงอย่างเดียว องค์การพิจารณาอาวุโสของบุคลากร เป็นสำคัญ

2.2 การพิจารณาอาวุโสประกอบกับคุณสมบัติอื่น ๆ องค์การนำอาวุโส และปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณา

การบริหารการปลดออกจากงาน

องค์การจะจัดให้มีการปลดพนักงานออกจากงาน เมื่อไม่สามารถจะลดต้นทุน แรงงานได้ เป็นการแสดงรูปการตัดสินใจ และทางเลือกของการปลดออก จากงานว่าผู้จัดการพยายามลดต้นทุนแรงงานเป็นอันดับแรก โดยทางเลือกของการปลดพนักงานออกจากงานคือ

การให้พนักงานงานออกจากงานโดยสมัครใจ การเกษียณอายุก่อนกำหนด และอื่น ๆ

สาเหตุการปลดออกจากงาน (Layoff for cause)

1. การขายสินค้ามีจำนวนลดลง
2. การขาดแคลนวัตถุดิบ หรือการผูกผันตามฤดูกาลของตลาด
3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
4. การล่าช้าในการผลิต
5. มีการปรับปรุง และจัดองค์การใหม่

การขายสินค้าที่มีจำนวนลดลง เมื่อความต้องการของผู้บริโภคลดลง หรืออยู่ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูงอาจส่งผลให้ปริมาณการขายสินค้าและปริมาณการผลิตลดลงจากเดิมองค์การจึงมีปริมาณงานให้พนักงานทำน้อยลงและอาจต้องมีการปลดพนักงานออกการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือการผูกผันตามฤดูกาลของตลาด เนื่องจากวัตถุดิบไม่สามารถจัดหาหรือจัดซื้อได้ในท้องตลาด และมีราคาแพงมาก ทำให้ต้นทุนผลิตสินค้าจึงมีราคาแพงการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เมื่อองค์การมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การอาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งพนักงานที่มีอยู่อาจมีคุณสมบัติไม่ตรงกับวิธีการทำงาน ที่มีการเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อาจเกิดภาวะที่องค์การมีพนักงานเกินความจำเป็น เนื่องมาจากการนุ้ปรณเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนแรงงานคนสถานการณ์เช่นนี้ทำให้องค์การมีการปรับลดกำลังคนที่ไม่จำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับงานไปโดยการปลดออก จากงานการล่าช้าในการผลิต เมื่อการผลิตเกิดการล่าช้าอาจเกิดจากการที่พนักงานไม่สามารถผลิตได้ทันกับความต้องการขององค์การ จึงทำให้องค์การเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรในการผลิตแทน จึงทำให้พนักงานในองค์การไม่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบ องค์การจึงต้องปลดพนักงานออกมีการปรับปรุง และจัดองค์การใหม่ องค์การอาจต้องการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการปรับปรุงลักษณะการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ หรือลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้งานคล่องตัวยิ่งขึ้น

การไล่ออกหรือการเลิกจ้าง

ความหมายของการไล่ออกหรือการเลิกจ้าง (Discharges) มีดังนี้

การไล่ออก หมายถึง การไล่ออกจากงานหรือองค์การ เมื่อบุคลากรเหล่านี้มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อองค์การ การไล่ออกมีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานที่ล้มเหลวของบุคลากรและมีพฤติกรรมที่ต่อต้านซึ่งทำให้ผู้บริหารตำหนิ และลงโทษอยู่บ่อยครั้ง บางครั้งบุคลากร ก็ประพฤติผิดอย่าง

ร้ายแรง เช่น การลักขโมย ไม่ซื่อสัตย์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ไล่ออกพนักงานออกได้ทันที (Gomez – Mejia, Balkin & Cardy, 2005, p.200)

การไล่ออก หมายถึง การไล่ออกจากงานเป็นคำสั่งที่ฝ่ายบริหารสั่งลูกจ้างให้พ้นจากหน้าที่ประจำอาชีพ เนื่องจากสาเหตุที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ หรือกระทำการ ที่เป็นการผิดกฎระเบียบปฏิบัติของโรงงานหรือองค์การอย่างรุนแรง (อำนาจ แสงสว่าง, 2542, หน้า 163)

การไล่ออก หมายถึง การให้พนักงานออกไปอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ส่วนใหญ่มักจะเป็นเพราะการประพฤติผิดหรือการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามกำหนดหรือตามมาตรฐานนอกจากนี้อาจจะไล่ออกเนื่องจากการประพฤติไม่เหมาะสมและผิดระเบียบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 345 – 346)

กล่าวได้ว่า การไล่ออก หมายถึง การออกจากงานโดยพนักงานไม่สมัครใจ การไล่ออกพนักงานออกจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน

การไล่ออกพนักงานออก ถือเป็นความล้มเหลวขององค์การอย่างหนึ่งที่ไม่สามารถปรับปรุงให้พนักงานของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ จนต้องไล่ออก ต้นทุนของการไล่ออกก็มีมากมาย เช่น ในขณะที่รับพนักงานผู้นั้นมา องค์การก็ต้องเสียต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือกการไล่ออกนั้นถึงแม้จะเป็นผลมาจากพฤติ งาน และต้องมีเหตุผลเพียงพอที่จะทำได้หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาต่าง ๆ แล้วกรรมโดยตรงของพนักงานที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ซึ่งพนักงานไม่สามารถที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งให้ดีขึ้นตามระเบียบวินัยหรือมาตรฐานขององค์การได้ การไล่ออก จึงถือว่าเป็นการลงโทษทางวินัยกับพนักงานในขั้นรุนแรงที่สุด

หลักการบริหารการไล่ออก

แม้ว่าองค์การจะมีเหตุผลในการไล่ออกพนักงานออกก็ตาม แต่การที่พนักงานจะต้องถูกไล่ออกจากงานอย่างไม่ยุติธรรม หรือไม่มีเหตุผลที่เพียงพอ พนักงานสามารถฟ้องร้องต่อศาลแรงงานเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม ซึ่งอาจจะทำให้องค์การเสียชื่อเสียงได้ อีกทั้งยังเป็นการบั่นทอนขวัญกำลังใจพนักงานขององค์การด้วย ดังนั้นองค์การจึงควรบริหารการไล่ออกจากงานให้ถูกหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และถูกต้องตามกฎหมายด้วย (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2545, หน้า 283-284) ควรบริหารดังนี้

1. องค์การไม่ควรไล่ออกพนักงานด้วยสาเหตุเรื่อง สีผิว อายุ เชื้อชาติ ศาสนา เพศแหล่งกำเนิด เพราะถือเป็นการเลือกปฏิบัติและการไล่ออกที่ขาดเหตุผล

2. องค์การจะต้องมีกฎระเบียบ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรว่าด้วยระเบียบวินัยการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน และควรชี้แจงให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบขององค์การ เพื่อเป็นการตักเตือนให้พนักงานมีความระมัดระวัง มิให้ฝ่าฝืนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้

3. การไล่ออกเพราะผลงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องมีหลักฐานที่เป็นรูปธรรม สามารถอธิบายได้ว่างานอะไรที่พนักงาน ทำไม่ได้มาตรฐาน และไม่ได้มาตรฐานอย่างไร พนักงานจะต้องได้รับโอกาสที่จะปรับปรุงผลงานของเขา ก่อน โดยองค์การต้องพยายามช่วยพนักงาน

4. การไล่ออกพนักงานออกจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ซึ่งมีขั้นตอน เพื่อความเป็นธรรมต่อพนักงานอย่างเต็มที่ การจะเริ่มด้วยการตักเตือนด้วยวาจาจากก่อนหากยังไม่ปรับปรุงก็ควรพักงาน และถ้ายังไม่ปรับปรุงตัวอีกจึงไล่ออก

5. การไล่ออกเนื่องจากพนักงานประพฤติผิดวินัย จะต้องมียานและหลักฐานที่ชัดเจน โดยมีการสอบถามเรื่องราวต่อหน้าพยานบุคคล ให้โอกาสพนักงานชี้แจงเหตุผล การกระทำผิดของเขา ตลอดจนการพิจารณาตัดสินลงโทษทางวินัย ควรให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคน โดยใช้กฎระเบียบเดียวกัน

6. ผู้บริหารองค์การจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลของการไล่ออกให้ทุกคนในองค์การทราบโดยทั่วกัน ซึ่งอาจกระทำโดยการนำเข้าไปในวาระการประชุมทั่วไป หรือประกาศ ชี้แจงส่งไปยังทุกหน่วยงาน

1. สาเหตุของการไล่ออก

สาเหตุของการไล่ออก (Grounds for dismissal) มีดังนี้

- 1.1 การมีผลงานซึ่งไม่ได้รับความพึงพอใจ (unsatisfactory performance)
- 1.2 การประพฤติผิด (misconduct)
- 1.3 การขาดคุณสมบัติ (lack of qualification)
- 1.4 การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน (changed requirements of the job)

การมีผลงานที่ไม่ได้รับความพึงพอใจ คือ การทำงานไม่มีประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐาน ขาดการเอาใจใส่ในหน้าที่การงาน

การประพฤติผิด คือ การทุจริตต่อหน้าที่หรือการกระทำผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้างถือเป็นความผิดที่สามารถไล่ออกได้ทันที เพราะเป็นการกระทำโดยจงใจ อันก่อให้เกิดนายจ้างและองค์การได้รับความเสียหาย

การขาดคุณสมบัติ คือ พนักงานไม่สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ แม้ว่าจะพยายามแล้วก็ตาม

การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน คือ การที่พนักงานไม่มีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ ภายหลังจากได้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานแล้ว

2. ขั้นตอนการไล่ออก

ขั้นตอนการไล่ออก (Dismissal produces) ควรมีขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 ให้ทำการตักเตือนด้วยวาจาก่อนที่จะใช้มาตรการขั้นสุดท้าย
- 2.2 ตักเตือนครั้งสุดท้ายด้วยลายลักษณ์อักษร
- 2.3 ให้ทำการตรวจสอบพิจารณาทรัพย์สินทั้งหมดของบริษัท เพื่อป้องกันการกระทำทุจริต
- 2.4 ให้ทำการเปลี่ยนรหัสความปลอดภัยที่เคยทำการใช้โดยพนักงานผู้นั้น
- 2.5 ให้เตรียมพร้อมทั้งสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำของพนักงานผู้กำลังถูกไล่ออก
- 2.6 ตัดสินใจในการที่จะอธิบายถึงสาเหตุและเหตุผลของการไล่ออกพนักงานผู้นั้นออกให้พนักงานอื่นได้ทราบพร้อมกัน
- 2.7 ให้ทนายความดำเนินการเกี่ยวกับพันธะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทกับพนักงานผู้ได้ยื่นข้อเรียกร้องหรือผู้ต้องอยู่ในอาณัติภายใต้ข้อตกลงของการว่าจ้าง

การลาออกก่อนกำหนด เกษียณอายุก่อนเวลา

การลาออกก่อนกำหนด, เกษียณอายุก่อนเวลา (early retired) นั้นองค์กรต้องมีระบบจัดการอย่างดี เพราะปัจจุบันธุรกิจต้องการการปรับตัวอย่างเร่งด่วน และผู้ที่เกษียณนั้น ส่วนมากบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้บริหารระดับสูง จึงต้องสร้างแรงจูงใจเป็นพิเศษจึงจะได้ผลดี แต่ในบางครั้งก็อาจเป็นผลเสีย เพราะผู้บริหารนั้นอาจไปร่วมงานกับบริษัทใกล้เคียงซึ่งได้รับทั้ง เงินเดือนใหม่ และเงินบำเหน็จก้อนโต (ทรงศักดิ์ พิริยะกฤต, 2544, หน้า 96-97)

ลักษณะโดยทั่วไปของการลาออกจากงานของพนักงาน มีดังนี้

1. การลาออกโดยสมัครใจ การต้องการศึกษาต่อ, มีครอบครัว, ดูแลบุตร
2. การลาออกโดยความเจ็บป่วยส่วนตัว เจ็บป่วยจนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ จึงขอลาออกเพื่อไม่เป็นการถ่วงถึงองค์การ เช่น พิการ อัมพฤกษ์ ตาบอด เป็นต้น
3. การลาออกโดยการกระทำความผิด ไม่ว่าจะเป็ความผิดในการปฏิบัติหน้าที่ หรือความผิดส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่เกี่ยวข้องกัชื่อเสียงขององค์การ ทำให้องค์การเสียหาย หรือเสียชื่อเสียงไปด้วย
4. การลาออกโดยไม่ตั้งใจ เช่น การตาย, การบาดเจ็บสาหัส, ทูพพลภาพจากหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบ สามารถได้รับสิทธิประโยชน์ทุกอย่าง
5. การลาออกเพราะเงื่อนไขขององค์การ เช่น หมดสัญญาจ้าง, จบการทำงาน (ว่าจ้างชั่วคราว)

ผลกระทบของการลาออกของพนักงานที่มีต่อบริษัทหรือธุรกิจมีดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน กล่าวคือ บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากในการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งค่าจ้าง – เงินเดือน, ค่าตอบแทนของพนักงาน, บำเหน็จ-บำนาญ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทน
2. ผลกระทบด้านกำลังคน มีผลให้บริษัทอาจพบปัญหางานล้นมือ ส่งงานไม่ทันตามกำหนด ระบบการทำงานผิดไปจากเดิม บางครั้งอาจรุนแรงจนไม่สามารถ ทำงานต่อได้หากพนักงานลาออกไล่เลี่ยกัน-พร้อม ๆ กัน
3. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ หมายถึง บริษัทจะขาดความน่าเชื่อถือ จากการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่องหรือการลาออกพร้อม ๆ กันของพนักงาน และบริษัทควรศึกษาปัญหาของพนักงาน ตลอดจนสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานนั้นต้องการลาออกจากงาน โดย การสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงาน

การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน

การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน มีผลดีต่อองค์การ ซึ่งจะแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับเหตุผลต่างๆของผู้ที่ลาออกจากงาน โดยปกติแล้วการสัมภาษณ์มักจะเป็นการกระทำจากเอกสาร ที่ผู้ดำรงตำแหน่งที่

ลาออกนั้นตอบกลับมาว่า “ทำไมเขาจึงได้ลาออก” ละทิ้งหน้าที่ในองค์กร การสัมภาษณ์นี้ทำให้องค์กร บริษัททราบและตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรพนักงาน ถึงตำแหน่งและผลประโยชน์

การเสียชีวิต

การตายหรือการเสียชีวิตของพนักงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ ย่อมทำให้พันธภาพของการเป็นพนักงานขององค์กรโดยปริยาย เพียงแต่ว่าสาเหตุของการเสียชีวิตนั้น ในแต่ละสภาพการณ์มีผลต่อการได้รับการชดเชยแตกต่างกัน เช่น การเสียชีวิตเพราะเหตุจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการชดเชยที่มากกว่าการเสียชีวิตเพราะเหตุเจ็บป่วยทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามการพันธภาพการนี้อาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้อย่างน้อยองค์กรก็จะต้องมีการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานแทน ยิ่งหากพนักงานนั้นเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญ (key person) ก็อาจจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปฏิบัติงานได้ สำหรับข้าราชการที่เสียชีวิตในระหว่างปฏิบัติงาน-หน้าที่ ข้าราชการ ย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย (เติมพงศ์ สุนทรโรทก, 2547, หน้า 297)

การเสียชีวิต หมายถึง การสูญเสียบุคลากรขององค์กร และเป็นความสูญเสียในหลาย ๆ ด้าน เช่น ขาดพนักงานในการทำงานอย่างกะทันหัน ทำให้งานสะดุด เสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มาก ทั้งด้านการให้เงินสนับสนุนการช่วยเหลือ การให้บำเหน็จ-บำนาญ เงินทดแทนต่าง ๆ ยิ่งหากเป็นการตาย-เสียชีวิตในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่แล้ว องค์กรยังต้องยื่นมือเข้าช่วยเหลือมากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องเสียขวัญและกำลังใจ ทั้งเพื่อนร่วมงานและครอบครัวของผู้ตายเอง องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานขึ้นมาทดแทน ซึ่งถ้าหากผู้ที่ตายเป็นบุคลากรระดับสูงมากเท่าใด มีผลให้องค์กรมีความสูญเสียมากเท่านั้น

การเกษียณอายุ การปลดเกษียณ

การเกษียณอายุ หมายถึง การเลิกจ้างบุคลากรเนื่องจากมีอายุถึงเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดโดยองค์กรอาจจะกำหนดเกณฑ์เป็นอายุงาน หรืออายุพนักงานก็ได้ ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรมักจะกำหนดอายุเกษียณอยู่ระหว่าง 50 - 60 ปี การเกษียณอายุเป็นการให้พ้นจากงานสำหรับพนักงานที่ทำงานมานาน และเข้าสู่วัยชรา ซึ่งมีสมรรถภาพการทำงานลดลงจากวัยหนุ่มสาวได้พักผ่อน และเปิดโอกาสให้พนักงานอื่นหรือ บุคลากรคนอื่นได้ทำงาน หรือได้ดำรงตำแหน่งที่เกษียณนั้น บุคลากรจะทราบกฎเกณฑ์การเกษียณอายุขององค์กรตั้งแต่แรกเข้าทำงานการออกจากงานในลักษณะของการเกษียณอายุ องค์กรสามารถคาดการณ์และวางแผนรองรับไว้ล่วงหน้าได้ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดเตรียมแผนการจ่ายบำเหน็จ - บำนาญหรือเงินทดแทนแก่บุคลากรที่เกษียณ ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมการสำหรับตำแหน่งที่ว่างลงว่าจะแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มหรือยกเลิกตำแหน่งงานนั้น

การปลดเกษียณ หมายถึง การพ้นออกจากงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นเมื่ออายุของบุคลากรถึงระดับหนึ่งตามที่หน่วยงานได้กำหนด เช่น ประเทศไทย ได้กำหนดอายุครบเกษียณของข้าราชการไว้เมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ เพราะถือว่าคนที่มีอายุขนาดนี้แก่เกินไปที่จะทำงาน กำลังความสามารถลดลง

สมควรที่จะได้หยุดพักผ่อน ในระบบบริหารงานบุคคลทั่วไป มักมีการให้บำเหน็จ - บำนาญ แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องออก เพราะเหตุเกษียณอายุ ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์เกื้อกูลกันประการหนึ่งของการปฏิบัติงาน การออกจากงานโดยวิธีนี้องค์การสามารถคาดคะเนได้ว่า จะมีจำนวนเท่าใดในแต่ละปี ทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ ทั้งจำนวนคนที่ต้องการทดแทน และแผนเกี่ยวกับเงินบำเหน็จ - บำนาญ

กล่าวได้ว่า การเกษียณอายุ หรือการปลดเกษียณ หมายถึง การหมดหน้าที่ในการทำงานให้กับองค์กร ด้วยการกำหนดอายุบุคคล หรืออายุการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์การนั้น ๆ จะกำหนดไว้เป็นแบบใด และถือเป็นการพักผ่อนของผู้ทำงานมาอย่างยาวนาน ซึ่งบุคลากรจะทราบถึงข้อกำหนดกฎระเบียบการเกษียณอายุ ตั้งแต่การทำงานในช่วงแรก รวมทั้งกำหนดแผนการเกษียณอายุด้วยรวมทั้งบอกให้รับทราบถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับจากการเกษียณอายุ ทั้งบำเหน็จ - บำนาญและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ผู้เกษียณอายุจะได้รับดังนั้น เมื่อบุคลากรได้ถูกบรรจุให้ทำงานที่บริษัทหรือองค์กรจะต้องพิจารณาถึง การเลื่อนขั้นและการลดตำแหน่ง เนื่องจากมีความสำคัญกับทุกตำแหน่งและทุกหน่วยงาน เมื่อบุคคลได้รับการจ้างงานแล้วไม่ใช่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ตลอดไป หากบุคคลใดสามารถรับผิดชอบตามหน้าที่ได้อย่างดี ผู้บังคับบัญชาก็จะเล็งเห็นความสำคัญ ถึงความสามารถในการทำงานอาจจะทำให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้นได้ แต่ในทางกลับกัน ถ้าบุคลากรคนใดปฏิบัติงานไม่ได้ตามความต้องการขององค์การที่ตั้งเป้าหมายไว้ หรือ การทำงานด้อยประสิทธิภาพก็จะถูกพิจารณาลดตำแหน่งลงจากที่เคยเป็นอยู่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ และเกิดขึ้นกับทุกบุคคลจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน เพราะการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเป็นเรื่องขวัญกำลังใจของบุคลากรการเลื่อน เพราะฉะนั้นแล้ว บุคลากรควรที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อความก้าวหน้าของเรา และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรโดยรวม

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีกิจกรรมต่อเนื่องเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบ การใช้คนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยการวัดประเมินผลงานแล้วพัฒนาฝึกอบรมคนให้มีความรู้ที่ทันสมัย เพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าเพิ่มอันจะทำให้การทำงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล สร้างแรงจูงใจให้คนจงรักภักดี มีขวัญกำลังใจยอมรับองค์การและสมาชิก อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการทำงานให้สูงยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานได้ประเมินแล้วว่ามีความรู้ความสามารถก็จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม หรือในทางกลับกัน ถ้าไม่มีความสามารถในตำแหน่งนั้น ๆ ก็อาจถูกลดตำแหน่ง ปลดย้ายแต่ก็จะมีการพัฒนาฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานก่อนในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทำงานจนครบเวลาที่องค์การกำหนดก็จะมีการเกษียณออกจากระบบไป

แบบฝึกหัดบทที่ 9

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการออกจากงาน
2. ให้นักศึกษาอธิบายปัจจัยการออกจากงาน
3. ให้นักศึกษาอธิบายสาเหตุการออกจากงาน

บทที่ 10

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาให้สนับสนุนการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวางแผน การจ้างงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม ค่าจ้างเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล 2545 : 203)

ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System: HRIS) เป็นฐานข้อมูลที่ใช้เพื่อเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพนักงานของตน (Ranieri 1993 : 1) โดยเป็นบัญชีรายชื่อพนักงาน และทักษะและขีดความสามารถของพนักงานในองค์กร HRIS ควรเหมาะสมกับโครงสร้างเชิงสังคมและความเป็นหน่วยงานขององค์กร โดยต้องไม่ถูกสร้างขึ้นเพียงเพื่อเป็นเครื่องมือทางเทคนิคในการควบคุมพนักงานเท่านั้น แต่ควรใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาพการทำงานของพนักงานมากกว่า ซึ่งแนวความคิดนี้ต้องปรากฏในการออกแบบระบบและการใช้ โดยระบบที่ครอบคลุมจะสามารถเก็บข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลการจ่ายเงินเดือนประจำ ผลกำไร การขาดงานและวันลาพัก ข้อมูลการพัฒนาการบริหารเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จำเป็น ระดับการจ้างที่เพียงพอ หรือทักษะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผลที่สุดของทีมงาน นอกจากนี้ ระบบที่ติดตามทักษะและประสบการณ์ของพนักงานทุกคน จะสามารถเฝ้าติดตามและประเมินการพัฒนาการบริหารได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยฝ่ายบริหารในการคาดการณ์ถึงความสำเร็จในสายอาชีพ การตัดสินใจวางแผนที่มีประสิทธิผล และการกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนาที่จำเป็นโดยเหมาะสมกับเวลา ฐานข้อมูลการพัฒนาการบริหารมีประโยชน์อย่างยิ่งในยุค “การปรับองค์กร” สิ่งที่สำคัญต้องมีคือข้อมูลจำนวนมากของกำลังคนที่มีเพื่อพิจารณาว่าทักษะใดที่จะเหมาะสมกับโครงสร้างใหม่หรือที่ปรับ ซึ่งระบบอัตโนมัติจะจัดข้อมูลเหล่านี้ให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถค้นหาได้ด้วยปลายนิ้วมือ ช่วยให้สามารถเลือกบุคคลได้ตรงกับงานโดยเหมาะสมกับระยะเวลา

ระบบนี้จะช่วยสนับสนุนในการเลือกสรรบุคลากร จัดการรักษาระเบียบข้อมูลบุคลากรให้มีความสมบูรณ์ และสร้างสรรค์กิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และทักษะในการปฏิบัติงาน (Laudon & Laudon 2545) ทั้งนี้ เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร” ซึ่งหมายถึง วิธีการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรและวิธีการบริหารงานที่แตกต่างไปจากเดิมไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างเส้นทางการบริหารที่สั้นลง การกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ความอ่อนตัวในการปฏิบัติงาน การกระจายที่ตั้งสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำลง การให้อำนาจแก่ส่วนต่าง ๆ การทำงานร่วมกันภายในและระหว่างองค์กร และการเกิดขึ้นขององค์กรดิจิทัลซึ่งประกอบด้วยการสร้างความสัมพันธ์ทางดิจิทัลกับลูกค้า (หน่วยเหนือ หน่วยรอง ผู้บังคับบัญชา กำลังพล) บริษัทคู่ค้า (ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง) และเจ้าหน้าที่ในสายงานกำลังพล กระบวนการทางสายงานที่ทำงานด้วยระบบดิจิทัล การบริหารจัดการงบประมาณและกำลังพลขององค์กรด้วยระบบดิจิทัล และการ

ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยองค์การดิจิทัลแตกต่างจากองค์การแบบเก่าตรงที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานอย่างกว้างขวางในเกือบทุกส่วนขององค์การ รวมทั้งการบริหารและการจัดการ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือ แต่เป็นองค์ประกอบหลักของการดำเนินธุรกิจและเป็นเครื่องมือหลักสำหรับการบริหาร

1. กำเนิดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

พ.ศ.2513 ในประเทศอังกฤษ จากการที่องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่สารสนเทศด้านกำลังคนไม่พร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ทำให้เกิดการสับสน ไร้ประสิทธิภาพ และซ้ำซ้อน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องหาวิธีในการไล่ตามสารสนเทศ ทำให้เกิดระบบอัตโนมัติขึ้น (Ranieri 1993: 3)

ในต้นปีเดียวกัน ในสหรัฐอเมริกา การใช้สารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นพร้อมกับกฎระเบียบทางราชการที่เพิ่มขึ้น เช่น โครงการโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่จะทำทันกำหนดเวลาในการรายงานโดยใช้ระบบเก็บบันทึกด้วยมือ และระบบจ่ายเงินเดือนก็ไม่มีข้อมูลที่ต้องการ นักพัฒนาซอฟต์แวร์ระบบเงินเดือนบางคนได้ลงใส่ข้อมูลพนักงานเข้าในระบบเงินเดือน แต่ก็ยังไม่เพียงพอ และระบบเหล่านี้ยังไม่สามารถจัดการข้อมูลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหาร บัญชีรายการทักษะ หรือการบริหารกำไร นอกจากนี้ผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ HRIS แรก ๆ ไม่ได้รวมงานกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์เข้ากับงานเงินเดือน จึงเกิดการปฏิบัติที่แตกต่างกันสองระบบ ซึ่งระบบทรัพยากรมนุษย์ (HR) ยังต้องมีการปรับปรุงอีกมากเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละองค์การ โดยการปรับปรุงนี้ใช้ต้นทุนและเวลาอย่างมากสำหรับผู้พัฒนาที่จะปรับปรุงซอฟต์แวร์ของตนแก่ลูกค้าทุก ๆ ราย

ต้นปี พ.ศ.2523 ได้มี Software packages ออกมาโดยให้ผู้ซื้อสามารถปรับปรุงเท่าที่จำเป็นได้เอง นอกจากนี้ได้มีระบบที่มีราคาถูกกว่าออกมาซึ่งถือเป็นการคุ้มค่าสำหรับบริษัทที่มีพนักงานน้อยกว่า 2,000 – 3,000 คน การพัฒนาระบบล่าสุดเป็นการดำเนินการเพื่อการบริหารแผนค่าตอบแทนและกำไรและเพิ่มความสามารถในการรายงานของระบบ ซึ่งยังคงมีปัญหาสองประการคือการขาดผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนี้ และเวลาในการใช้ระบบที่ยาวนานโดยมักจะใช้เวลาสองสามปีจากวันเริ่มต้นจนถึงใช้เต็มระบบทำให้ไม่น่าสนใจ

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ปัญหาระบบแฟ้มข้อมูล (File systems) โดยระบบแฟ้มข้อมูล เป็นวิธีการจัดเก็บข้อมูลแบบเดิม ซึ่งมีลักษณะที่หน่วยงานต่างเก็บข้อมูลที่จำเป็นของตนเองทำให้เกิดปัญหา คือ ความซ้ำซ้อนของข้อมูล ความไม่สอดคล้องกันของข้อมูล ขาดความยืดหยุ่น ความไม่ปลอดภัยของข้อมูล ขาดความเป็นหนึ่งเดียวกันของข้อมูล ข้อมูลต้องขึ้นกับโปรแกรมที่ใช้ ข้อมูลแยกอิสระจากกัน และขาดการใช้ข้อมูลร่วมกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 168)

แม้จะมีอุปสรรค แต่การใช้ HRIS ก็ยังขยายตัว จากการสำรวจของสถาบันศึกษากำลังคน (Institute of Manpower Studies) เมื่อ พ.ศ.2525 พบว่า 40% ขององค์การที่สำรวจ มีการใช้ HRIS และเมื่อ พ.ศ.2534 จากการสำรวจลักษณะเดียวกัน พบว่า 96% ขององค์การใช้ HRIS โดยหนึ่งในสามขององค์การเหล่านี้มีพนักงานมากกว่า 12,000 คน ซึ่งจาก ความรับผิดชอบของงานทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นและจำนวนข้อมูลพนักงาน ทำให้ต้องมีวิธีการติดตามข้อมูล โดยการตัดสินใจมีความสำคัญขึ้น

2. ความสำคัญของระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

ช่วยให้ประหยัดในระยะยาว และช่วยแก้ปัญหาและเพิ่มผลผลิตและกำไร (Ranieri 1993: 5) ซึ่งผลที่ได้จาก HRIS ต่อผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานเป็นไปตามตาราง 2.3 ซึ่งตัวอย่างการลดเวลาของผู้บริหารคือการวิเคราะห์เรื่องที่จะฝึกอบรม ซึ่งจะมีบันทึกหลักสูตรที่สำเร็จของพนักงานแต่ละคนให้สามารถดูได้ โดยใช้ร่วมกับข้อมูลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดแผนการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังสามารถสร้างรายงานเตือนผู้บริหารเมื่อถึงเวลาประเมินการปฏิบัติงาน

ตาราง 2.3 ผู้ที่ได้รับผลจาก HRIS

ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	พนักงาน
การประเมินการปฏิบัติงาน	รายงานตามระยะเวลา	ข้อมูลเงินเดือน
การทบทวนเงินเดือน	ข้อมูลพนักงาน	ข้อมูลกำไร
ข้อมูลการสรรหาพนักงาน	การบริหารเงินเดือน	
การวางแผนที่มีประสิทธิผล	การบริหารกำไร	
การวิเคราะห์กำลังคน	ข้อมูลผู้สมัครงาน	
การวางแผนอาชีพ	ข้อมูลเร่งด่วน	
การวิเคราะห์เรื่องที่จะฝึกอบรม	รายงานงบเงินรวม	

ส่วนผลดีต่อพนักงานคือสามารถรู้ข้อมูลเงินเดือนและเงินตอบแทนได้เร็วขึ้น

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ประโยชน์จากการสามารถสร้างรูปแบบต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น โดยสามารถสร้างข้อมูลเงินเดือนและเงินตอบแทนสำหรับพนักงานแต่ละคน ทั้งฝ่าย หรือทั้งบริษัท การรายงานด้วยมือสำหรับข้อมูลดังกล่าวโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่น่าเบื่อและใช้เวลามาก และเสี่ยงต่อการผิดพลาด ระบบอัตโนมัติจะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์มากขึ้นที่จะนำไปดำเนินการวิธี ลดเวลาการส่งข้อมูลและเพิ่มเวลาในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา สามารถผลิตรายงานมาตรฐานต่าง ๆ ได้โดยง่าย เช่น รายงานงบเงินรวม การเข้ารับการฝึกอบรม บัญชีพนักงานและการวิเคราะห์แรงงานโดยอายุ ทักษะ หรือประสบการณ์

ประโยชน์สำคัญอีกประการหนึ่งของระบบคือ สามารถค้นหาพนักงานที่มีทักษะเฉพาะสำหรับตำแหน่งงานที่ว่าง ซึ่งจะช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการหาคนเข้าตำแหน่งจากภายนอกในเมื่อมีผู้มีความสมบัติอยู่แล้ว ทั้งภายในองค์กรและผู้ที่อยู่นอกองค์กรสามารถใช้สารสนเทศที่ผลิตโดย HRIS (ตาราง 2.4) โดยผู้ใช้ภายในองค์กรได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือฝ่ายวางแผน นอกจากนี้ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารของฝ่ายต่าง ๆ อาจใช้สารสนเทศหรือสถิติที่เกี่ยวกับงานของตน การจัดคน ผลผลิต และควบคุม การใช้สารสนเทศ HRIS ภายนอกองค์กรอาจเป็นเพื่อการปฏิบัติตามข้อกำหนดการรายงานและระเบียบของทางราชการ หรือจากการสำรวจเชิงอาสา (Domsch อ้างใน Ranieri 1993 : 3) ซึ่งสารสนเทศนี้อาจต้องเป็นไปตามระยะเวลา อยู่ในรูปแบบการวิเคราะห์เชิง

สถิติหรืออาจเพื่อพนักงานเฉพาะกลุ่ม นอกจากนี้ HRIS ยังสามารถดึงข้อมูลได้ตลอดเวลาและในรูปแบบที่ต้องการเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้

3. ข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ก. ในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล 2545 : ๒203) ดังนี้

1). ข้อมูลบุคลากร เป็นข้อมูลของสมาชิกแต่ละคนขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยประวัติเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นต้น

2). ผังองค์การ แสดงโครงสร้างองค์การ การจัดหน่วยงานและแผนกำลังคน ซึ่งแสดงทั้งปริมาณและการจัดสรรทรัพยากรบุคคล

2). ข้อมูลจากภายนอก ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมิใช่ระบบปิดที่ควบคุมและดูแลสมาชิกภายในองค์การเท่านั้น แต่จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งต้องการข้อมูลจากภายนอกองค์การ เช่น การสำรวจเงินเดือน อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

ข. จากการศึกษาของ Akhilesh (Ranieri 1993: 8) ได้กล่าวถึงข้อมูลในระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1) ข้อมูลการสรรหาและการทดสอบ

ข้อมูลการสรรหามีความสำคัญในการประเมินกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยมีข้อมูลสองประการที่สำคัญต่อการวิเคราะห์กระบวนการสรรหาได้อย่างถูกต้อง ประการแรกคือการประเมินพนักงานขั้นต้นระหว่างกระบวนการสรรหา ซึ่งอาจเป็นแบบการให้คะแนนตั้งแต่การสัมภาษณ์ครั้งแรกหรือผลการทดสอบ อีกประการหนึ่งคือคะแนนการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตามระยะเวลา ระบบในการรวบรวมข้อมูลทั้งสองชุดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้

2) ประเภทของข้อมูลที่บันทึก

ข้อมูลใน HRIS แบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก) ข้อมูลหลัก เป็นข้อมูลประวัติพนักงานทั่วไปได้แก่ ชื่อ ที่อยู่ ประวัติการแพทย์ ฯลฯ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เก็บไว้ในระบบ HRIS แรก ๆ

ข) ในระบบใหม่ได้เพิ่มเติมข้อมูลประเภทที่สอง ซึ่งเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้นเพื่อตัดสินใจวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และวางแผนอาชีพ ข้อมูลที่เก็บปัจจุบันได้แก่ การสรรหาและการทดสอบเพื่อคัดเลือก การประเมินการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง และประวัติการทำงาน เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังรวมข้อมูลที่มีลักษณะในเชิง “พฤติกรรม” มากขึ้นและเน้นที่ทัศนคติ (Attitude) การกำหนดรู้ (Perception) และความพึงพอใจ (Preference) ของพนักงาน จะมีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อดูมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น โครงสร้างเงินเดือน การฝึกอบรม การคัดเลือกและการจ้าง ความสำนึกของพนักงาน แผนการจูงใจ และการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้สามารถเปรียบเทียบประเภทของข้อมูลได้เป็นระบบเก่าและใหม่พร้อมด้วยการใช้ข้อมูลดังตาราง 205 ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์การแรงงานสากล (ILO: International Labour Organization) ใช้

ค. สรุป ข้อมูลที่ควรบันทึกไว้ใน HRIS ที่สมบูรณ์แบบ ได้แก่ ข้อมูลบุคคล ประวัติการทำงาน ข้อมูลคุณวุฒิ ข้อมูลประเมินการปฏิบัติงาน ข้อมูลการขาดงาน ข้อมูลการทดสอบการสรรหาและการ

คัดเลือก ข้อมูลร้องทุกข์ ข้อมูลวิเคราะห์ปัญหาทางาน และข้อมูลสำรวจทัศนคติ โดยข้อมูลแต่ละชนิดมีรายละเอียดพร้อมตัวอย่างที่อาจใช้ในการวิเคราะห์แรงงานและตัดสินใจ ดังนี้

ข้อมูลนำเข้าของ HRIS เก่า	ข้อมูลนำเข้าของ HRIS ใหม่
ข้อมูลบุคคล ประวัติการทำงาน ประวัติทางการแพทย์ ข้อมูลเงินเดือน ข้อมูลการป็นผล	ข้อมูลบุคคล ประวัติการทำงาน ประวัติทางการแพทย์ สารสนเทศเงินเดือน สารสนเทศการป็นผล ข้อมูลประเมินการปฏิบัติงาน ข้อมูลการสรรหาและคัดเลือก ข้อมูลการขาดงาน ข้อมูลการร้องทุกข์ ข้อมูลการสำรวจทัศนคติ สารสนเทศการวิเคราะห์ปัญหาทางาน
ผลผลิตของ HRIS เก่า	ผลผลิตของ HRIS ใหม่
บัญชีพนักงาน	ผลผลิตทั้งหมดของระบบเก่า
บัญชีลำดับอาวุโส	การวิเคราะห์แผนการฝึกอบรม หลักสูตรที่ผ่านมา หลักสูตรที่จำเป็นในอนาคต ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนและเวลาฝึกอบรม
บัญชีเงินเดือน	สถิติและสรุปเงินเดือนแยกตามฝ่าย ปี เดือน การ จ่ายเบี้ยเลี้ยงแยกตามฝ่าย อายุ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ทักษะ
บัญชีพนักงานแยกตามฝ่าย ตำแหน่ง ที่อยู่ ภาษา หลัก	การวิเคราะห์การขาดงานแยกเป็นเดือน ปี ฝ่าย สูงสุด ๒๕% บุคคล อายุ กลุ่ม ทักษะ
	การวิเคราะห์เรื่องร้องทุกข์ตามเรื่องที่ร้อง เรื่องที่ ร้องมากที่สุด พนักงานที่พื้นฐานที่สุด ผู้รับผิดชอบ หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
	การวิเคราะห์พฤติกรรมต่อทัศนคติของพนักงาน
	การวิเคราะห์การสรรหาและคัดเลือกต่อ กระบวนการสรรหากับการปฏิบัติงานที่ได้

ตาราง 2.5 เปรียบเทียบระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เก่าและใหม่

1) **สารสนเทศบุคคล** มักประกอบด้วยชื่อพนักงาน ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ ภาษาหลัก อายุ และคู่สมรส ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรู้ว่ากำลังจ้างใคร จะจ่ายเช็คไปที่ใด หรือจะติดต่อใครกรณีฉุกเฉิน ซึ่งการทำให้เป็นระบบอัตโนมัติเช่นสารสนเทศที่เป็นปกติประจำดังกล่าว จะช่วยประหยัดเวลาของเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำนวน ประเภท และระยะเวลาของรายการที่สร้างขึ้นจะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร โดยอาจต้องทำรายชื่อกับพนักงานทุกคนทุกสัปดาห์ เดือน และสามเดือนรวมทั้งรายการที่แยกตามฝ่าย อายุ ภาษาหลัก หรือที่อยู่

2) **สารสนเทศด้านการแพทย์** ประกอบด้วยข้อบกพร่องทางกายภาพที่มีผลต่อการมองเห็น แขนขา การได้ยิน การพูด หรือสภาพร่างกาย ซึ่งสารสนเทศนี้มีความสำคัญในการพิจารณาว่าจะต้องกำหนดข้อจำกัดเฉพาะใด ๆ หรือไม่เพื่อความมุ่งหมายด้านความสามารถในการทำงาน ทั้งนี้สารสนเทศทั้งสองส่วนนี้มีจำเป็นต่อการประเมินขีดความสามารถของเกณฑ์การคัดเลือกขั้นต้นเพื่อเลือกผู้ที่มีขีดความสามารถสูง จากนั้นจะสามารถปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกถ้าพบว่ามีประสิทธิภาพต่ำในการคัดเลือกผู้สมัคร

3) **ประวัติอาชีพ/ค่าจ้าง** บันทึกงานต่าง ๆ ของพนักงานและใช้ร่วมกับการวางแผนอาชีพและการฝึกอบรม บันทึกตำแหน่งงาน เวลาที่อยู่ในแต่ละตำแหน่ง ประวัติเงินเดือน เหตุผลการลา การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ใช้เพื่อวิเคราะห์การเคลื่อนย้ายค่าจ้างในองค์กร อาจทำรายงานต่าง ๆ ขึ้นเพื่อแสดงตำแหน่ง ฝ่าย กลุ่มอายุ ทักษะและ/หรือระดับการศึกษาที่ได้รับค่าจ้างสูงสุดเพื่อประเมินความเสมอภาคของการเคลื่อนย้ายค่าจ้างขององค์กร

4) **ข้อมูลคุณวุฒิ** รวบรวมข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษาและอบรมของพนักงานแต่ละคน ข้อมูลที่บันทึกอาจได้แก่รายชื่อหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมด คะแนนที่ได้รับ สถาบันที่ฝึกอบรม และระดับและ/หรือประกาศที่ได้ บัญชีอาจระบุสถานภาพว่าใครสำเร็จหลักสูตรใด ๆ ใครไม่ผ่านหลักสูตร และหลักสูตรใดที่ต้องการมากที่สุด สารสนเทศนี้จะช่วยองค์กรพัฒนาแผนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลสำหรับพนักงาน

5) **ข้อมูลการประเมินค่าการปฏิบัติงาน** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดระยะเวลาการจ้าง ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้เพื่อวัดการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรจะต่างกันรวมทั้งมาตรการที่ใช้ โดยควรเก็บผลการประเมินของพนักงานทุกคนไว้ สารสนเทศนี้อาจใช้เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร รายงานว่าบุคคลใดที่กำลังเลื่อนตำแหน่ง (ฝ่ายใด ทักษะ กลุ่มอายุ ผู้ที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานต่ำ ผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง ฯลฯ) จะช่วยให้เห็นรูปแบบและช่วยในการทำนายโครงสร้างองค์กรในอนาคต

6) **ข้อมูลการขาดงาน** บันทึกจำนวนวันทำงาน ความเฉื่อยชา การลาป่วย วันลาพักผ่อน วันหยุด หรือการลาโดยไม่รับเงินเดือน สารสนเทศนี้จะสามารถสรุปเป็นหัวระยะเวลาเฉพาะได้ เช่น เดือน สามเดือนหรือปี หรือรายบุคคลหรือเป็นฝ่าย ซึ่งข้อมูลนี้มีประโยชน์ในการระบุแนวโน้มการขาดงาน เช่น ถ้าสามารถพิจารณาว่าจะมีการขาดงานมากที่สุดในฝ่ายเฉพาะหรือกลุ่มอายุ เมื่อรู้เช่นนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถให้ความสนใจเฉพาะที่จะขจัดสาเหตุได้

7) **ข้อมูลการร้องทุกข์** เป็นสารสนเทศเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของพนักงาน เช่น สาเหตุของการร้องเรียน วันที่ ประเภทและบุคคลหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสารสนเทศนี้ใช้เพื่อพิจารณาฝ่ายผู้รับผิดชอบ หรือผู้จัดการที่มีเรื่องร้องทุกข์มากที่สุด เรื่องการต่อรองที่ร้องมากที่สุด และพนักงานที่ร้อง

ทุกข์ เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรู้สารสนเทศนี้เพื่อป้องกันปัญหาเกิดขึ้นอีกและเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับพนักงาน

8) ข้อมูลการสำรวจปัญหางานและข้อมูลทัศนคติ การศึกษาโดย Akhilesh ใช้แบบสอบถามสำรวจปัญหาที่จัดทำโดย Hackman และ Oldham สอบถามพนักงานเพื่อวัดความพอใจในงาน แรงจูงใจ ความเครียด ความพร้อมรับผิด ความคาดหวังและรางวัล งานเฉพาะที่ยากและงานที่ไม่แน่นอน นอกจากนี้ยังใช้แบบสอบถามพนักงานเพื่อเก็บข้อมูลสำรวจทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสื่อสารความรู้สึกของตนกับนายจ้างเกี่ยวกับองค์การ การสำรวจนี้รวมถึงมุมมองของพนักงานเกี่ยวกับนโยบายบริษัท สภาพการทำงาน การสื่อสารระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง โอกาสก้าวหน้า ความสำคัญของพนักงาน ฯลฯ ซึ่งการสำรวจดังกล่าวทั้งสองสามารถใช้วิเคราะห์เพื่อหาเรื่องที่พนักงานไม่พึงพอใจ เมื่อพบปัญหาดังกล่าว องค์การอาจมุ่งสนใจทำการปรับปรุงที่เหมาะสมได้ ในเรื่องของข้อมูลแล้ว องค์การยิ่งใหญ่ ก็ยิ่งยากที่จะจัดการข้อมูลพนักงานได้ทุกประเภท HRIS เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการดังกล่าว แต่ก็มีประโยชน์เฉพาะข้อมูลที่ถูกต้อง ในตอนต่อไปจะกล่าวถึงวิธีที่จะประกันความถูกต้องของข้อมูลใน HRIS

ค. การตรวจสอบข้อมูล HRIS เมื่อใช้ HRIS ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะรักษาระบบให้มีข้อมูลถูกต้องได้อย่างไร สารสนเทศที่เชื่อถือไม่ได้แม้แต่เพียงขึ้นเดียว จะสามารถลดความน่าเชื่อถือของระบบและงานทรัพยากรมนุษย์ได้ นโยบายการตรวจสอบ HRIS จะประกันความน่าเชื่อถือของข้อมูล การเริ่มต้นที่ดีคือการมีนโยบายตรวจสอบหาข้อมูลที่ขาดหายไปเป็นประจำ (Ranieri 1993: 11) เช่น การตรวจรายงานอาจพบวันเกิดและวันจ้างที่ขาดหายไป แม้สารสนเทศนี้จะดูธรรมดาแต่ก็สามารถทำให้เกิดปัญหาได้ เช่น ทำให้วิเคราะห์อายุแรงงานผิดพลาดและก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับฝ่ายบำนาญ

ต่อไป ต้องคอยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่จัดเก็บไว้โดยดูแนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูลกับนโยบายขององค์การ สามารถทำการตรวจสอบนี้ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานเงินเดือนต่าง ๆ เช่น ระดับเงินเดือนมักจะร่วมกับระดับการจ่าย สามารถเปรียบเทียบเงินเดือนพนักงานที่เพิ่มขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงของเงินเดือนที่จ่าย เช่นกัน นโยบายองค์การเกี่ยวกับวันเลื่อนตำแหน่งซึ่งมักเป็นวันแรกของการจ่ายเงินเดือน สิ่งที่สำคัญคือสิ่งที่สอดคล้องกับนโยบายนี้สามารถพิจารณาได้โดยดูวันที่เงินเดือนเปลี่ยน เรื่องที่สำคัญอีกประการคือข้อมูลประวัติเงินเดือน แผนการเกษียณมักขึ้นอยู่กับประวัติเงินเดือนเพื่อพิจารณาเงินเกษียณของพนักงาน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยลบเงินเดือนที่ผ่านมาจากเงินเดือนปัจจุบันซึ่งควรเท่ากับการจ่ายที่เพิ่มขึ้น สามารถคำนวณสิ่งนี้ในห้วงเวลาที่พบข้อผิดพลาด

กระบวนการตรวจสอบต่อเนื่อง จะพัฒนาคุณภาพของสารสนเทศที่ใช้ตัดสินใจธุรกิจและชื่อเสียงของระบบ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรตรวจสอบข้อมูลตามปกติและกำหนดความแตกต่างในการตรวจสอบพนักงาน เช่น ไม่ต้องตรวจประวัติเงินเดือนพนักงานใหม่ แต่ต้องตรวจของพนักงานที่พร้อมจะเกษียณ การตรวจสอบตามระยะเวลาเพื่อช่วยกระบวนการตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญที่จะประกันว่าสารสนเทศนี้มีประโยชน์และถูกต้อง

4. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารบุคคล/ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานสำคัญที่มีใช้เพียงแต่การปฏิบัติงานประจำวันเกี่ยวกับการควบคุมดูแลบุคลากรและค่าจ้างแรงงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นการดำเนินงานเชิงรุก (Proactive) การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานช่วยให้งานทรัพยากรบุคคลมี

ประสิทธิภาพขึ้น โดยที่การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ 5 ประการต่อไปนี้

ก. ความสามารถ (Capability) หมายถึงความพร้อมขององค์การและบุคคลในการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากร ๓ กลุ่ม คือ

1) ผู้บริหารระดับสูงต้องพร้อมที่จะสนับสนุนด้านนโยบาย กำลังคน กำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การ

2) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และตื่นตัวในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ เพื่อให้การทำงานในหน่วยงานมีความคล่องตัวขึ้น

3) ฝ่ายสารสนเทศที่ต้องทำความเข้าใจและออกแบบระบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้แต่ละกลุ่ม

ข. การควบคุม (Control) การพัฒนา HRIS จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของสารสนเทศโดยเฉพาะการเข้าถึงและความถูกต้องของข้อมูล เนื่องจากข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะมีผลต่อชื่อเสียงและผลได้-ผลเสียของบุคคล จึงต้องมีการจัดระบบการเข้าถึงและจัดการข้อมูลที่รัดกุม โดยอนุญาตให้ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงานสามารถเข้าถึงและปรับปรุงสารสนเทศในส่วนงานของตนเท่านั้น

ค. ต้นทุน (Cost) ปกติการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลจะมีต้นทุนที่สูง ขณะเดียวกันก็จะไม่เห็นผลตอบแทนที่ชัดเจน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งในด้านการขยายตัวและหดตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคลากร ดังนั้นฝ่ายบริหารและทรัพยากรบุคคลสมควรจะมีข้อมูลที่เหมาะสมในการตัดสินใจ เป็นต้น ขณะเดียวกัน การลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งฝ่ายบริหารสมควรต้องพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับจากการพัฒนาระบบว่าคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไปหรือไม่

ง. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศต้องศึกษาการไหลเวียนของสารสนเทศ (Information flow) ภายในองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนเตรียมการในการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เกิดความเข้าใจและทัศนคติที่ดีกับการนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้

จ. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ปัจจุบันการพัฒนา HRIS ไม่เพียงแต่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพขึ้น แต่ยังมีส่วนสำคัญในการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ

5. ขั้นตอนการสร้างระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

เมื่อตัดสินใจสร้าง HRIS การรู้อะไรจะเริ่มที่ใดเป็นสิ่งสำคัญ การตัดสินใจเลือกซอฟต์แวร์ที่ดีที่สุดระบบควรมีอะไร ใครที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นงานที่ละเอียดมาก โดยขั้นตอนในการพัฒนา HRIS เป็นไปตามตาราง 2.6 (Ranieri 1993: 6)

ตาราง 2.6 ขั้นตอนการสร้าง HRIS

ขั้นที่ 1 ทำความเข้าใจระบบปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดวัตถุประสงค์ - สอบถาม - รวบรวมข้อมูล
ขั้นที่ 2 ความต้องการระบบใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง - ปัญหาของระบบเก่า
ขั้นที่ 3 วางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - ตัดสินใจขั้นสุดท้ายถึงความต้องการต่าง ๆ ในระบบใหม่ - กำหนดข้อมูลดิบที่ต้อง - กำหนดผลนำออกที่ต้องการ
ขั้นที่ 4 เลือกซอฟต์แวร์และทดสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - แจกจ่ายซอฟต์แวร์ให้เสนอขาย - เลือกผู้ขายซอฟต์แวร์ - ทดสอบระบบ
ขั้นที่ 5 นำผลการใช้มาทบทวน	<ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมผลการใช้จากผู้ใช้ - ปรับปรุงซอฟต์แวร์ตามความต้องการของผู้ใช้
ขั้นที่ 6 การนำไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ระบบใหม่และฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทุกคน
ขั้นที่ 7 การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาหนดปัญหาระยะยาว - ประเมินประโยชน์ - ปรับปรุงระบบให้ทันสมัย

6. ความลับและความเป็นส่วนตัว

เมื่อสร้างระบบ จะต้องมีการป้องกันผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาตเข้าถึงข้อมูลปกปิดของพนักงาน โดยขั้นแรก กำหนดแนวทางเพื่อบอกว่าจะเก็บข้อมูลประเภทใด วิธีได้ข้อมูล และผู้รับผิดชอบดูแลข้อมูล ขั้นต่อไป กำหนดให้ชัดเจนถึงการเข้าถึงที่ไม่ถูกต้อง การดูแลข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง หรือละเมิดความเป็นส่วนตัว ซึ่งต้องแจ้งกฎและระเบียบนี้แก่พนักงานทุกคนเพื่อความมั่นใจ สิ่งที่เกิดจากกฎระเบียบ หรือการใช้ข้อมูลนอกเหนือจากที่กำหนด ถือเป็น การละเมิดร้ายแรง ซึ่งการใช้รหัสผ่านจะช่วยจำกัดการเข้าถึงระบบ ต้องระวังในการกำหนดว่าใครจะเข้าถึงระบบ ซึ่งเฉพาะผู้มีหน้าที่และต้องใช้ข้อมูลเท่านั้นที่จะเข้าถึงข้อมูลที่เก็บใน HRIS ผู้ใดที่ต้องการข้อมูลต้องขอผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Ranieri 1993: 12)

ควรกำหนดแนวทางการบันทึกซึ่งไม่จำเป็นต้องเก็บทุกข้อมูลเป็นเวลานาน ๆ เช่น บางข้อมูลไม่จำเป็นต้องการเกษียณและการให้ออก นอกจากนี้ ต้องคำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัวในการกำหนดแนวทางของบริษัท นอกจากนี้ ต้องระวังในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยต้องทำในลักษณะเปิดเผยและพนักงานยินยอม ควรเก็บเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานและควรให้พนักงานได้ดูข้อมูลของตนเองตามระยะเวลาเพื่อปรับปรุงได้ตามความจำเป็น พนักงานต้องรู้ว่าจะเก็บข้อมูลใด จะใช้ข้อมูลอย่างไร และระยะเวลาที่เก็บ การปกปิดข้อมูลกับพนักงานจะเพิ่มความเสี่ยงในทางลบของกระบวนการ HRIS

ต้องระวังต่อข้อมูลนำเข้าและนำออกของระบบสารสนเทศใด ๆ โดยควรเก็บเป็นความลับหรือทำลายหลังใช้ ถ้าเป็นไปได้ ข้อมูลนำเข้าควรอยู่ในรูปรหัสเพื่อจำกัดการเปิดเผย การรักษาความลับอีกประการคือการติดตามตรวจสอบผู้ใช้ ซึ่งบันทึกนี้จะแสดงไฟล์ที่ถูกดู เวลา และผู้ดู ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดผู้ติดตามตรวจสอบการถ่ายข้อมูลอยู่เสมอ หากพบเห็นสิ่งผิดสังเกตต้องติดตามโดยทันที ระบบสำรองข้อมูลเป็นการป้องกันอีกประการหนึ่ง ถ้าทำได้ การเก็บข้อมูลไว้อีกที่หนึ่งเป็นการป้องกันไฟหรือโจรกรรมที่ดีที่สุด ต้องประกันความเป็นส่วนตัวของพนักงานทุกคนด้วยกระบวนการและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลระบบ HRIS ทั้งสิ้น

กรณีตัวอย่างการดำเนินการ

1. กรณีสำนักงานแรงงานสากล (International Labor Office)

สำนักงานแรงงานสากล (ILO) ใช้เวลา 2 ปีในการสร้างระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) โดยเมื่อตัดสินใจสร้าง ได้จัดตั้งชุดทำงานประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ 2 คน และเจ้าหน้าที่เทคนิคด้านสารสนเทศ 3 คน เพื่อพัฒนาโครงการ (Ranieri 1993 : 15) ชุดทำงานเริ่มด้วยการสอบถามผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้ใช้ระบบสารสนเทศนี้ทุกคน ได้แก่ เจ้าหน้าที่เงินเดือน และผู้กำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและเสมียน เพื่อพิจารณาว่าระบบที่ใช้ปัจจุบันเป็นอย่างไรและต้องเพิ่มงานอะไร ซึ่งให้ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์ของผู้ใช้ของซอฟต์แวร์ HRIS การตัดสินใจเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ ขั้นแรกชุดทำงานต้องตัดสินใจว่าจะพัฒนาซอฟต์แวร์เอง ซึ่งระบบใหม่ทั้งหมดจากผู้ขายซอฟต์แวร์ หรือใช้ซอฟต์แวร์ใหม่ที่กำลังพัฒนาสำหรับสหประชาชาติ (UN) แม้การพัฒนาซอฟต์แวร์เองจะมั่นใจได้ว่าสามารถสนองตอบความต้องการเฉพาะของ ILO แต่ก็ใช้งบประมาณสูง และเมื่อเสร็จแล้ว การที่จะปรับปรุงหรือเพิ่มเติมทำได้ยาก จึงตัดสินใจนี้ไป เหลือพิจารณาเพียงอีกสองทางเลือก

ILO ได้จัดทำรายการข้อกำหนดซอฟต์แวร์ มีพื้นฐานจากการสอบถามผู้ใช้เพื่อตรวจสอบซอฟต์แวร์ที่มีอยู่ จากนั้นส่งคำเสนอความต้องการ (RFP) ไปยังผู้ขาย 130 รายทั่วโลก โดยได้รับคำตอบ 60 ราย ชุดทำงานสัมภาษณ์ผู้ตอบรับแต่ละรายและจัดลำดับตามการสนองตอบต่อข้อกำหนดของ ILO จากนั้นสรุปผลและตัดรายชื่อเหลือ 15 ซอฟต์แวร์ แล้วติดต่อผู้ขายซอฟต์แวร์ให้เสนอรายละเอียดเฉพาะทางเทคนิค ซึ่ง ILO มีพนักงานทั่วโลกต้องการรับเงินเดือนสกุลต่าง ๆ รวมทั้งเงินค่าเช่าที่รวมอยู่ในการจ่ายเงินเดือนและการปรับจ่ายเงินปันผลย้อนหลังที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ และจะยุ่งยากมากขึ้นเมื่ออัตราการแลกเปลี่ยนเงินเปลี่ยนแปลง ซึ่งซอฟต์แวร์จะต้องสามารถแก้ปัญหาขององค์กร

ชุดทำงานได้ทำการประเมินอีกครั้งและลดรายชื่อผู้ขายลงเหลือ 3 ราย ผู้ขายแต่ละรายจะมีเวลาหนึ่งอาทิตย์ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมของซอฟต์แวร์ มีการสอบถามผู้ใช้และนักเทคนิคและสร้างภาพจำลองการใช้งานของ ILO มีการใช้แบบประเมินเชิง subjective (มีความคิดเห็นส่วนตัวเข้าเกี่ยวข้อง) ซึ่งหนึ่งในสามระบบสุดท้าย เป็นซอฟต์แวร์ของ UN ชุดทำงานประเมินระบบทั้งสามเป็นครั้งสุดท้ายและตัดสินใจเลือกซอฟต์แวร์ที่ UN ใช้ ซึ่งซอฟต์แวร์นี้ก่อปัญหาแก่ ILO เพราะแทนที่จะทำซอฟต์แวร์ให้เหมาะสมกับองค์กร กลับต้องปรับองค์กรให้เข้ากับซอฟต์แวร์ แต่ ILO ก็ทำงานอย่างใกล้ชิดกับระบบของ UN ทำให้ระบบเก็บบันทึกน่าจะเข้ากันได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจะสามารถสร้างความสอดคล้อง ระหว่างระยะเวลาการจ่ายเงินกับโครงสร้างองค์กร สรุปแล้ว ILO ใช้เวลา

ประมาณ 2 ปี เพื่อเลือกซอฟต์แวร์นับแต่วันที่ตั้งจัดตั้งชุดทำงาน และกว่าจะใช้ระบบอย่างเต็มที่ก็ต้องใช้เวลา 2 ถึง 3 ปี

2. กรณี Nestle, SA

Nestle, SA มีสาขาหลายประเทศ ที่สำนักงานใหญ่ใน Veseley สวิตเซอร์แลนด์ Nestle, SA ได้ใช้ HRIS ติดตามข้อมูลการย้ายระหว่างประเทศของพนักงาน โดยมีแผนกหนึ่งในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ประสานงานการย้ายพนักงานทุกคนจากฝ่ายหนึ่งไปอีกฝ่ายหนึ่ง โดยดำเนินการในทุกเรื่องที่เป็นจำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกการย้ายพนักงานไปอีกประเทศหนึ่ง รวมทั้งการขายบ้านและรถของพนักงาน การหาที่พักที่ตำแหน่งใหม่ ประสานงานการฝึกอบรมครอบครัวสำหรับการย้ายครั้งแรก และจัดการตรวจทางการแพทย์ก่อนเดินทาง (Ranieri 1993: 16)

เนื่องจาก Nestle มีพนักงานทั่วโลก จึงต้องมี HRIS จัดเก็บบันทึกข้อมูลพนักงานที่ย้ายทุกคน เพื่อติดตามข้อมูลการย้ายระหว่างประเทศ เช่น ชื่อพนักงาน ที่อยู่ ผู้ติดตาม (Dependent) ประวัติเงินเดือน ประสบการณ์การทำงาน การศึกษา การฝึกอบรม และความสามารถในการเจรจา (Diplomas) ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายฝึกอบรม และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่จะเข้าถึงระบบ โดยผู้บริหารจะใช้ HRIS เพื่อหาว่าผู้ที่มีทักษะเฉพาะไปบรรจุในตำแหน่งว่าง ฝ่ายฝึกอบรมใช้ในการพิจารณาแผนการฝึกในอนาคต ซึ่งฐานข้อมูลที่ละเอียดทำให้งานทรัพยากรมนุษย์ของ Nestle ทำให้สารสนเทศสมบูรณ์ พร้อมต่อการเข้าถึง และมีทุก ๆ ข้อมูล (ในการย้ายข้ามประเทศ) โดยทันที

3. สำนักงาน ก.พ. (<http://www.ocsc.go.th/DPIS>)

สำนักงาน ก.พ. พัฒนาโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม (DPIS: Departmental Personnel Information System) เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการบริหารจัดการข้าราชการ และลูกจ้างประจำระดับกรม สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันของกรมที่เกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่และการจ่ายเงินเดือน เพื่อให้ส่วนราชการมีระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่ใช้เป็นฐานในการวางแผนและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและเพื่อสร้างระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน และสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

ตารางที่ 2.7 ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบ DPIS

<p>1) ข้อมูลพื้นฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> การดำรงตำแหน่ง ข้อมูลทั่วไป การศึกษา/ฝึกอบรม/ดูงาน การขอรับพระราชทานเครื่องราชฯ ผลงานสำคัญ ข้อมูลทางวินัย ประวัติการเคลื่อนไหว 	<p>2) ข้อมูลเฉพาะผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ความชำนาญงาน สมรรถนะทางการบริหาร รางวัลพิเศษ บันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา การขึ้นบัญชีผู้บริหาร
---	--

ระบบเริ่มพัฒนาตั้งแต่ พ.ศ. 2531 จนได้เป็นระบบ DPIS Version 2.8 เมื่อ พ.ศ. 2542 ต่อมา พ.ศ. 2545 สำนักงาน ก.พ. โดยความร่วมมือระหว่างสำนักบริหารกลาง และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้ร่วมกันวิเคราะห์ออกแบบ DPIS Version 3 และพัฒนาระบบจนแล้วเสร็จใน พ.ศ. 2546 ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น “โปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม” เริ่มเผยแพร่โดยการจัดฝึกอบรมให้ส่วนราชการ พ.ศ. 2547 ต่อมาเมื่อ 2 มีนาคม 2547 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับระบบ DPIS Version 3.0 ที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ และให้นำไปปรับใช้ในทุกรัฐบาลราชการ สำหรับคุณสมบัติของระบบเป็นระบบที่สามารถใช้ได้ทั้งในลักษณะ Standalone หรือระบบเครือข่าย (Network) และสามารถใช้งานร่วมกับโปรแกรมระบบฐานข้อมูลสัมพันธ์ (RDBMS) ซึ่งข้อมูลที่จัดเก็บและรายงานในระบบ DPIS เป็นไปตามตารางที่ 2.7 และ 2.8

ปัญหาในการดำเนินการระบบ DPIS

การดำเนินการในหัวระบบ DPIS III ส่วนใหญ่ส่วนราชการต่าง ๆ ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ Version 2.8 แล้ว จึงไม่ค่อยประสบปัญหาสำคัญ อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาต่าง ๆ ได้แก่

ก. การไม่ยอมรับระบบ DPIS โดยส่วนราชการที่ไม่ได้ใช้ระบบ DPIS แต่ใช้ระบบที่ส่วนราชการนั้นใช้อยู่เดิม และเห็นว่าดีกว่า DPIS III โดยจะยังใช้ต่อไป จะต้องมีการ mapping ให้เป็นรหัสมาตรฐานด้านบริหารงานบุคคลเพื่อการถ่ายโอนข้อมูล ซึ่งตามมติ ครม. เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2547 เกี่ยวกับระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม มีมติให้ทุกส่วนราชการนำ DPIS III ไปปรับใช้ นอกจากนี้ การใช้ DPIS III ย่อมสะดวกในการเชื่อมข้อมูลกับ Smart Card มากกว่า

ข. การใช้และการติดตั้ง ไม่สามารถ Download จาก Web site ได้ หากต้องการใช้โปรแกรมต้องทำหนังสือถึงสำนักงาน ก.พ. เพื่อขอใช้โปรแกรม ส่วนการติดตั้งโปรแกรม DPIS ติดตั้งได้กับระบบปฏิบัติการ Microsoft Windows 98, Microsoft Windows Me, Microsoft Windows 2000 แต่การติดตั้งกับระบบปฏิบัติการ Microsoft Windows xp ยังมีปัญหา

ค. ปัญหาอื่น ๆ เป็นปัญหาเล็กน้อยที่เกิดจากการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ มีบางส่วนราชการที่มีชื่อสายงานใหม่ จะต้องมีการบันทึกสายงานใหม่ในระบบ โดยตรวจสอบจาก Web Site ของสำนักงาน ก.พ. หรือสอบถามสำนักงาน ก.พ. ก่อน

ง. การถ่ายโอนข้อมูลจากเวอร์ชัน 2.8 เป็นเวอร์ชัน 3 สำหรับหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการระยะ 3 จะเริ่มดำเนินการถ่ายโอนข้อมูลประมาณเดือนมิถุนายน 2548 โดยกรณีที่หน่วยงานได้กำหนด Code ของตำแหน่ง สายงาน วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษาเอง เพิ่มเติมใน DPIS 2.8 จะต้องทำ Mapping Table ก่อนการถ่ายโอนข้อมูล โดยจะต้องแจ้งให้ทีมงานพัฒนาทราบก่อนที่จะทำการถ่ายโอน นอกจากนี้ หน่วยงานที่มีโปรแกรมของหน่วยงานเอง ซึ่งไม่ใช่ DPIS 2.8 จะต้องจัดทำ Program ในการถ่ายโอนข้อมูลเข้าไปยัง DPIS III แต่ไม่ทราบโครงสร้างของ Program DPIS III จะต้องทำหนังสือขอ Data Dictionary ของโปรแกรม DPIS III จากสำนักงาน ก.พ.

จ. กรณีที่ไม่ได้มีการบันทึกข้อมูลบุคคลไว้ก่อน จะต้องบันทึกข้อมูลเข้า DPIS III ก่อน

ตารางที่ 2.8 รายงานที่ได้จากระบบ DPIS Version 2.8

<p>1. การสอบถามข้อมูลทางจอภาพ แสดงข้อมูลของแต่ละเลขที่ตำแหน่ง แสดงข้อมูลข้าราชการแต่ละคน แสดงข้อมูลตำแหน่งตามเงื่อนไข แสดงข้อมูลข้าราชการตามเงื่อนไข แสดงข้อมูลเกี่ยวกับวุฒิการศึกษา แสดงข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม/ดูงาน</p>	<p>2. การพิมพ์รายงาน (มากกว่า ๕๐๐ รายงาน) ดังนี้ รายงานเกี่ยวกับโครงสร้างตำแหน่ง รายงานเกี่ยวกับโครงสร้างกำลังคน รายงานเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของกำลังคน รายงานเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ รายงานเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย รายงานเกี่ยวกับการลาของข้าราชการ รายงานเกี่ยวกับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง รายงานเกี่ยวกับการดำเนินการขอรับพระราชทานเครื่องราชฯ รายงานเกี่ยวกับบัญชีแนบท้ายคำสั่งการบริหารงานบุคคล</p>
<p>ระบบ DPIS Version 3.0 (ที่เพิ่มเติมจาก DPIS Version 2.8)</p>	
<p>1. รายงานรายชื่อข้าราชการจำแนกตามวุฒิการศึกษา/ประเทศที่สำเร็จการศึกษา 2. รายชื่อข้าราชการที่บรรจุในปีงบประมาณ 3. รายชื่อข้าราชการที่ออกจากราชการในปีงบประมาณ 4. รายชื่อข้าราชการที่เลื่อนระดับตำแหน่งในปีงบประมาณ 5. รายชื่อข้าราชการที่ย้ายระหว่างกอง/สายงานในปีงบประมาณ 6. รายงานประวัติข้าราชการที่สามารถเลือกได้ว่าต้องการประวัติเรื่องใดบ้าง 7. รายงานจำนวนข้าราชการลาไปศึกษา ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน ณ ประเทศ 8. รายชื่อข้าราชการที่เกษียณอายุราชการล่วงหน้า 5 ปี 9. รายงานผลงานดีเด่นของข้าราชการสำนัก/กอง ระดับ สายงาน เรียงตามลำดับอาวุโส 10. รายชื่อข้าราชการสำนัก/กอง ฝ่าย จำแนกตามวุฒิการศึกษา/</p>	<p>11. รายชื่อข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรม หลักสูตร 12. รายงานข้อมูลข้าราชการที่ลาไปศึกษา/ฝึกอบรม ณ ต่างประเทศจำแนกตามสำนัก/กอง ตั้งแต่ปี 13. ประวัติข้าราชการสำหรับเสนอขอพระราชทานเหรียญจักรพรรดิมาลา 14. บัญชีสรุปจำนวนข้าราชการและอัตราเงินเดือนรวมของข้าราชการ 15. บัญชีสรุปจำนวนข้าราชการตามแบบเสนอกรมบัญชีกลาง 16. บัญชีสรุปการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ 17. บัญชีรายชื่อข้าราชการที่ไม่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนปีงบประมาณ 18. รายงานการคำนวณเงินบำเหน็จ/บำนาญ 19. รายชื่อข้าราชการที่ได้เลื่อน ขึ้นในปีงบประมาณ 20. รายงานการจัดสรรโควตาการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ประจำปีงบประมาณ ครั้งที่</p>

ฉ. ปัญหาในการจัดตั้งคณะทำงานของส่วนราชการ ยังไม่มีมาตรฐานเดียวกันในการจัดตั้ง โดยจะขึ้นอยู่กับส่วนราชการ ซึ่งส่วนใหญ่มักประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ที่ดูแลข้อมูลกำลังคนจากการ เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคจากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นต้น

๓. การดำเนินการของกองทัพสหรัฐอเมริกา

ก. หน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (U.S. Army Human Resource Command) (<https://www.hrm.army.mil>)

เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารในปัจจุบัน กองทัพสหรัฐอเมริกาได้ตั้งหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (U.S. Army Human Resource Command) เมื่อ 2 ตุลาคม 2546 โดยรวมหน่วยบัญชาการกำลังพลกองทัพ (U.S. Total Army Personnel Command) และหน่วยบัญชาการกำลังพลสำรอง (U.S. Army Reserve personnel Command) เข้าด้วยกัน เพื่อลดส่วนบัญชาการให้กะทัดรัด ทำให้ฝ่ายเสนาธิการมีความรวดเร็วและรับผิดชอบยิ่งขึ้น ลดลำดับขั้นการตรวจสอบและอนุมัติ มุ่งที่ภารกิจและปรับปรุงกองทัพ โดยการดำเนินการของหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นแรกในการพัฒนาการกำลังพลของกองทัพสหรัฐอเมริกา

ในอดีตซึ่งปฏิบัติงานได้ผู้ช่วยเสนาธิการทหารบกฝ่ายกำลังพล ซึ่งเป็นฝ่ายเสนาธิการด้านกำลังพลของกองทัพ หน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (HRC) เป็นศูนย์กลางการริเริ่มของกองทัพในการบูรณาการงานกำลังพลเข้ากับโครงสร้างขององค์การ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารกำลังพลประจำการและสำรองทั่วโลก หน่วยนี้ได้บูรณาการและประสานระบบกำลังพลทางทหาร เพื่อพัฒนาและใช้ทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอย่างสูงสุดในยามปกติและสงคราม ปฏิบัติงานบริหารกำลังพลในการปรับเปลี่ยกำลัง พัฒนา รักษาและเปลี่ยนสภาพทหารประจำการ ระดมกำลังสำรองและผู้ที่ยืดเวลาประจำการ การประจำการชั่วคราว และการเรียกผู้ลาออกกลับเข้าประจำการ

หน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (HRC) มีกองบัญชาการอยู่ที่อเล็กซานเดรีย VA มีหน้าที่เก็บรักษาบันทึกแฟ้มกำลังพล (Official Military Personnel Files: OMPF) ของนายทหารสัญญาบัตรประจำการ และมีหน่วยแยกที่เซนต์หลุยส์ MO มีหน้าที่รับ เก็บ บำรุงรักษา ให้ยืม และส่งบันทึกแฟ้มกำลังพล (OMPF) ของกำลังสำรอง รวมทั้งแฟ้มประวัติ บันทึกการแพทย์/ทันตแพทย์ บันทึกกระโดดร่ม บันทึกการเงิน และบันทึกการบินของกำลังสำรองพร้อมรบ ศูนย์บันทึกและประเมินนายทหารประทวนอยู่ที่อินเดียนาโพลิส IN ทั้งนี้ จะได้มีการรวมหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์พลเรือนเข้ากับ หน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (HRC) ภายในปีงบประมาณ 2548

ข. กรมระบบสารสนเทศกำลังพล (Personnel Information Systems Directorate: PERSINSD) (<https://www.perscomonline.army.mil>) สังกัดหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้ภาครัฐและเอกชนต้องใช้ประโยชน์ของพานิชอิเล็กทรอนิกส์ รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และระบบเครือข่ายเพื่อลดต้นทุนดำเนินการ กองทัพสหรัฐอเมริกาได้เปลี่ยนวิธีการบริหารและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินกิจการของกองทัพ โดยได้ร่างแผนยุทธศาสตร์บริหารองค์ความรู้ของกองทัพ เพื่อให้ได้มาซึ่งอาณาจักรแบบรวมศูนย์บนพื้นฐานแห่งองค์ความรู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ในกระบวนการประจำวันและการปฏิบัติการของกองทัพ ซึ่งหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ สนองตอบแนวความคิด “การบริหารองค์ความรู้” อย่างเต็มที่ สนับสนุนงานทรัพยากรมนุษย์ต่อ

ลูกค้าทุกคนได้แก่ ทหารแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ กองกำลังป้องกันชาติ หรือกำลังสำรอง

1) ภารกิจของกรมระบบสารสนเทศกำลังพล คือ ทำให้แนวความคิด “การบริหารองค์ความรู้” เป็นจริง โดยการผสมผสานเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตอย่างสูงสุด กรมระบบสารสนเทศกำลังพล รับผิดชอบในการสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (HRC) โดยกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านกำลังพลของกองทัพ คือ “สร้างระบบทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพที่หลากหลายองค์ประกอบซึ่งง่าย ถูกต้อง และเข้าถึงได้”

2) การจัด กรมระบบสารสนเทศกำลังพล ประกอบด้วย กองบูรณาการกองทัพ (Army Integration Division), กองระบบทางทหาร (Military Systems Division) และ กองบริการสารสนเทศ (Information Services Division)

ค. ระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS: Personnel Electronic Record Management System) เป็นระบบเก็บข้อมูลกำลังพลทางทหารด้วยคอมพิวเตอร์ที่ปลอดภัย ง่าย สามารถเข้าถึงได้รวดเร็ว และเชื่อถือได้

1) ภารกิจ ระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS) เป็นระบบจัดการเอกสารอัตโนมัติเพื่อบำรุงรักษาแฟ้มกำลังพล (OMPF: Official Military Personnel File) ของทหารประจำการและกำลังสำรอง

ระบบนี้ เป็นการสนับสนุนภารกิจการบริหารการบันทึกข้อมูลกำลังพลของกองทัพในยามสงคราม การระดมพล และยามปกติ ตามกฎหมายของสหรัฐอเมริกาที่เกี่ยวข้องกับ กำลังทหารและการบริหารการบันทึกข้อมูลโดยหน่วยงานกลาง นอกจากนี้ยังมีระบบเก็บและเรียกใช้เอกสารระบบข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (DSRD: Document Storage and Retrieval System) ที่ใช้ระบบภาพดิจิทัล (ODI: Optical Digital Imagery) รายละเอียดสูงเพื่อจับภาพ บันทึก เรียกใช้ ส่ง และเก็บรักษาบันทึกข้อมูลกำลังพลของกองทัพสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะทำให้การเข้าถึงออนไลน์และการแสดงภาพบันทึกข้อมูลบนจอภาพ รวมทั้งการพิมพ์เอกสารจากส่วนกลางและเฉพาะพื้นที่ เป็นกระดาษสำเนาและ/หรือฟิล์มขนาดเล็กบันทึกข้อมูลคอมพิวเตอร์ (COM: Computer Output Microfiche)

ระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS) ช่วยเสริมคุณภาพการบันทึกข้อมูล เสริมความสามารถในการเก็บบันทึกและเรียกใช้ให้สูงสุด ลดต้นทุนการปฏิบัติการ สนับสนุนคณะกรรมการปรับย้ายแต่งตั้ง และสนับสนุนข้อมูลที่ไม่ใช่เชิงปริมาณที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเก็บ ปรับให้ทันสมัย ดึงข้อมูล และแจกจ่ายแฟ้มกำลังพลทางทหาร (OMPF: Official Military personnel files) แบบอิเล็กทรอนิกส์ Program Office, Personnel Systems Integration Division (PERSINSD), U.S. Army Human Resources Command (HRC) รับผิดชอบการบริหารโครงการระบบบริหารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ด้านกำลังพล (PERMS) ซึ่งสนับสนุนงานบริหารและดำเนินการกำลังพลต่าง ๆ ในกองทัพสหรัฐอเมริกา

2) งานของระบบบริหารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ด้านกำลังพล (PERMS)

ก) ปรับปรุง และดำรงรักษาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS)

ข) ให้การสำรอง/กู้คืนข้อมูลที่เสียหาย

ค) สนับสนุนการรับ/ส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

ง) เสริมความปลอดภัยของระบบ

จ) ขยายประชาคมกำลังพลเข้าสู่ระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS)

ฉ) อำนาจต่อการเข้าถึงของหน่วยงานภายนอก

ช) ออกแบบระบบย่อย่อเข้าข้อมูล COTS

ซ) ปฏิบัติระบบคณะกรรมการคัดเลือกอัตโนมัติ

ด) เสริมความสามารถในการสื่อสารจากที่ตั้งหนึ่งสู่อีกที่ตั้งหนึ่ง

3) คณะกรรมการควบคุมรูปแบบระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS CCB: PERMS Configuration Control Board) วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาจุดมุ่งหมาย ทิศทาง เป้าหมาย และรูปแบบของระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS) รวมทั้งเฝ้าติดตามประสิทธิผลของระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS) ประเมิน จัดความเร่งด่วน และอนุมัติการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทุกประการทางเทคนิคและงานของระบบ และประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ได้จัดทำไว้ในเอกสารระบบบริหารข้อมูลกำลังพลอิเล็กทรอนิกส์ (PERMS)

4) ความเร่งด่วนในการดำเนินการของคณะกรรมการ

ก) แฟ้มกำลังพลออนไลน์ เป็นแฟ้มประวัติของทหารกองทัพบกสหรัฐอเมริกา เชื่อมโยงผ่านระบบเครือข่าย ระหว่างกองบัญชาการหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ (HRC) ที่ อเล็กซานเดรีย ซึ่งเก็บรักษาบันทึกแฟ้มกำลังพล (Official Military Personnel Files: OMPF) ของนายทหารสัญญาบัตรประจำการ และหน่วยแยกที่เซนต์หลุยส์ที่เก็บรักษาแฟ้มประวัติของกำลังสำรอง รวมทั้งแฟ้มประวัติบันทึกการแพทย์/ทันตแพทย์ บันทึกกระโดดร่ม บันทึกการเงิน และบันทึกการบินของกำลังสำรองพร้อม รวมทั้งศูนย์บันทึกและประเมินนายทหารประทวนที่อินเดียนาโพลิส กับหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา

ข) การบันทึกประวัติกำลังพลกองทัพบกสหรัฐอเมริกาเป็นรายบุคคลเข้าแฟ้มกำลังพลเป็นส่วนรวมของนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ทั้งทหารประจำการและกำลังสำรอง

ค) ระบบคณะกรรมการคัดเลือกอัตโนมัติของกองทัพบก (Automated Army Selection Board System: SBS) สนับสนุนข้อมูลกำลังพล แก่คณะกรรมการแต่งตั้งนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา โดยจัดทำเป็นระบบอัตโนมัติในการจัดเรียงลำดับอาวุโสทางทหาร จำนวนปีที่ครองยศปัจจุบัน คุณวุฒิการศึกษา รวมทั้งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการแต่งตั้งให้ได้รับการเลื่อนยศตำแหน่งสูงขึ้นของคณะกรรมการดังกล่าว

ง) การสำรองข้อมูล/ความต่อเนื่องของแผนปฏิบัติการ (Continuity of Operations Plan: COOP) ดำเนินการเก็บสำรองข้อมูล ในกรณีที่คุณ้ข้อมูลกลางที่ใดที่หนึ่งเสียหาย จะสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

จ) การเข้าถึงแฟ้มกำลังพลทางอินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ต ดำเนินการเพื่อให้หน่วยต่าง ๆ และกำลังพลของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา สามารถเข้าถึงแฟ้มข้อมูลกำลังพลได้ทั้งทางอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต โดยไม่จำกัดว่าต้องใช้ระบบเครือข่ายของกองทัพเท่านั้น แต่กำลังพลที่ขอใช้จะต้องขอรับ

พาสเวิร์ดและชื่อผู้ใช้ จากศูนย์ดำเนินการกลางของหน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันบุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลและเพื่อความเป็นส่วนตัวของข้อมูลของตน ซึ่งในส่วนของกำลังพลเป็นรายบุคคลจะสามารถตรวจสอบข้อมูลของตนจากที่ใด ๆ ได้และสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้โดยง่าย

ฉ) การส่งข้อมูลจากที่ตั้งหนึ่งไปยังอีกที่ตั้งหนึ่ง เป็นการดำเนินการส่งข้อมูลด้านกำลังพลไปยังที่ตั้งต่าง ๆ ในกรณีที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยอัตโนมัติ

ง.ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A: Personnel Enterprise System – Automation) เป็นโครงการจัดหา ออกแบบ ใช้ และดำรงรักษาการประมวลผลอัตโนมัติ (Automated Data Processing: ADP) ที่จะประกันถึงการมีระบบโครงสร้างพื้นฐานอัตโนมัติ (องค์ประกอบคอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมอัตโนมัติ การบริการ การติดต่อสื่อสาร ผลิตผล และเครื่องมืออัตโนมัติ) ที่สุดยอด ทันสมัย และเพียงพอเพื่อสนับสนุนกำลังพลรบ PES-A สนับสนุนงานกำลังพลในทุกงานรวมทั้ง การสรรหาและคัดเลือก และเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารการปฏิบัติประจำวันในกองทัพ (เช่น การรายงานยอดกำลังพล การบริหารกำลังพล การบรรจุตำแหน่ง การบริหารแนวทางรับราชการ การฝึก การสรรหาและคัดเลือก การเรียกกลับเข้าประจำการ และการระดมพล) ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) ให้ความสามารถในการปฏิบัติงานระหว่างกันของหน่วยกรรมวิธีข้อมูลที่สำคัญของประชาคมหน่วยงานกำลังพลของกองทัพ เช่น หน่วยบัญชาการทรัพยากรมนุษย์กองทัพบกสหรัฐอเมริกา ที่โอเล็กซานเดรีย เซนต์หลุยส์ หน่วยบัญชาการเกณฑ์พล ศูนย์กำลังพลกองกำลังป้องกันชาติสหรัฐอเมริกา และหน่วยบัญชาการกรรมวิธีการเข้าเป็นทหาร หน่วยบัญชาการร่วมซึ่งกองทัพบกเป็นหน่วยงานบริหาร ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) เป็นหลักสำคัญของสถาปัตยกรรมกำลังพลอัตโนมัติของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ พ.ศ.2530 และมีขีดความสามารถและความยืดหยุ่นในตัวที่จะสนับสนุนระบบที่เกิดขึ้นในรอบพันปีหน้า ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เครือข่ายกองทัพบกโดยสนับสนุนความทันสมัยขององค์ประกอบโครงสร้างอำนาจ ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) สามารถสนับสนุนและเข้าได้กับการริเริ่มการส่งถ่ายข้อมูลกำลังพลและการริเริ่มการบริหารสารสนเทศองค์การ/ยุทธศาสตร์เครือข่ายของกระทรวงกลาโหม

ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) เป็นโครงการบูรณาการเครือข่ายที่กว้างขวางซึ่งบริหารทรัพยากร จัดหา และดำรงรักษาความมีประสิทธิภาพสูงสุดของระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับเครือข่ายกำลังพลทั้งประจำการ สำรอง และกองกำลังป้องกันชาติ

ภารกิจ ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) ให้โครงสร้างพื้นฐานทางภูมิเทคนิคที่สนับสนุนภารกิจการบรรจุกำลังพลทางทหารของกองทัพบกในยามปกติ การระดมพลและการปลดพลภัยพิบัติจากธรรมชาติ ยามสงคราม และภารกิจด้านกำลังพลที่กองทัพบก หน่วยกำลังทางบกกองกำลังป้องกันชาติ และหน่วยกำลังสำรองต้องเผชิญ ระบบเครือข่ายกำลังพลอัตโนมัติ (PES-A) เป็นเครื่องมือบริหารกำลังพลและให้สารสนเทศแก่กระทรวงกลาโหม และรัฐสภาในที่สุด

จ. ระบบ Keystone สนับสนุนผู้ปฏิบัติมากกว่า 2,500 คน ณ ที่ตั้งต่าง ๆ 500 แห่งทั่วโลก เป็นการขยายขีดความสามารถของคอมพิวเตอร์และการใช้ซอฟต์แวร์ให้สูงสุดเพื่อสนับสนุนโครงการต่าง ๆ จำนวนมากที่เพิ่มขึ้นในเครือข่ายย่อย ซึ่งจะสนับสนุนคณะทำงานริเริ่มของทบวงกองทัพบก การสร้างจุดขายของหน่วยบัญชาการรับสมัครทหารอาสาสมัคร และการออกคำสั่งแต่งตั้งของกองจัดการกำลังพล

ชั้นประทวน โดยระบบนี้จะให้การเข้าถึงเซิร์ฟเวอร์ฐานข้อมูลกลางออนไลน์ตามเวลาจริงผ่านเครื่องลูกข่าย และ/หรือผู้ใช้ที่เข้าทางเครือข่าย

ภารกิจของระบบนี้คือสนับสนุนความต้องการของกองบัญชาการ ทบวงกองทัพบก สำนักงานผู้ช่วยเสนาธิการทหารบกฝ่ายกำลังพล เพื่อจัดกำลังพลให้แก่กองทัพบกในยามสงคราม ยามปกติ และระหว่างการเปลี่ยนผ่านจากยามปกติจนถึงการระดมกำลังเต็มที่ ระบบนี้จะให้การสนับสนุนการเข้าเป็นทหารอาสาสมัครในขั้นแรกในกองทัพบก กำลังสำรอง และกองกำลังป้องกันชาติ การเปลี่ยนสภาพจากทหารประจำการเป็นกำลังสำรอง และการแบ่งประเภทนายทหารประทวนประจำการและกระบวนการปรับย้าย/ปรับเกลี้ย

ฉ. ฐานข้อมูลกำลังพลแบบบูรณาการ (ITAPDB: Integrated Total Army Personnel Database) ฐานข้อมูลกำลังพลแบบบูรณาการ (ITAPDB) รับผิดชอบออกแบบ พัฒนา และบำรุงรักษาระบบซอฟต์แวร์ประยุกต์และฐานข้อมูลกำลังพลกองทัพบก (TAPDB: Total Army Personnel Database) ภารกิจ ฐานข้อมูลกำลังพลแบบบูรณาการจะระบุถึงความจำเป็นในการพัฒนางานบริหารกำลังและการระดมพลกองทัพบกปัจจุบันในประชาคมกำลังพลกองทัพบก (คือ ทหาร พลเรือน และผู้รับเหมา) ซึ่งจะ “แสดงการพัฒนางานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบกำลังพลของกระทรวงกลาโหมในอนาคต”

สรุป

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เนื่องจากช่วยอำนวยความสะดวกและทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรในหลายๆ ด้าน ทำให้ลดการผิดพลาดในการบริหารงานและลดการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารซึ่งจะนำไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แบบฝึกหัดบทที่ 10

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของระบบสารสนเทศ
เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ให้นักศึกษาอธิบายประโยชน์ของระบบสารสนเทศ
เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ให้นักศึกษาอธิบาย ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 11

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

การศึกษาสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์กายภาพและภูมิศาสตร์วัฒนธรรมของภูมิภาคและโลก โดยส่วนรวม รวมทั้งสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและกฎหมายของภูมิภาคและโลก อันนำไปสู่กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ให้รวมถึงการศึกษาถึงบริบท ที่เกี่ยวข้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ปัจจัยของการรับและผลกระทบการรับกระแสโลกาภิวัตน์ และแนวทางที่เหมาะสมในการสอดรับ

เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ของโลกโดยรวมในทุกมิติ ทั้งภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมายและสิทธิมนุษยชน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ และตระหนักถึงอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งรู้จักปรับปรน หรือต่อสู้กับกระแสโลกาภิวัตน์

มนุษย์ทั่วโลกได้สถาปนาความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกันนานนับหลายศตวรรษ ปัจจุบันความสัมพันธ์ในทุกๆด้านได้ทวีมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางติดต่อกันโดยการเดินทางด้วยเครื่องบินขีดสมรรถนะของความเร็วเหนือกว่าความเร็วของเสียง การเดินทางออกสู่อวกาศ การติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายระบบสารสนเทศ การเดินทางติดต่อทางเรือโดยสารหรือเรือบรรทุกสินค้า ขนาดมหึมา หรือ การไหลเวียนของสินค้าตลอดจนเงินทุน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ยิ่งทำให้มวลมนุษยชาติ ทั้งโลกต้องติดต่อกันและกันมากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ผลผลิตจำนวนมากที่ผลิตขึ้นโดยบรรษัทอุตสาหกรรมข้ามชาติจากหลายประเทศได้ถูกส่งไปขายยังประเทศต่างๆทั่วโลก ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายเงินตรา เทคโนโลยี และวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต ข้ามเขตพรมแดนของตนไปยังพรมแดนอื่นที่อยู่ไกลออกไปบนเส้นทางแห่งการไหลเวียนของระบบการผลิตและระบบการเงินได้เกิดการแลกเปลี่ยนอันไร้ขอบเขตของแนวคิดและวัฒนธรรมใหม่ซึ่งครอบคลุมวิถีแห่งวิถีการดำรงชีวิตดั้งเดิมของมนุษย์แต่ละเผ่าพันธุ์ส่งผลให้เกิดการก่อรูปและเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ตลอดจนส่งผลให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดตลอดจนหลักการทางด้านสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบการเมืองการปกครอง กฎหมาย เศรษฐกิจรวมทั้งสังคมระหว่างรัฐชาติแต่ละรัฐชาติ สิ่งต่างๆที่กล่าวถึงเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงให้พ้นได้และกำลังคืบคลานเข้ามาเยือนทั่วทั้งโลก ปรากฏการณ์ดังกล่าวนับเป็นอุบัติการณ์ที่ปรากฏขึ้นให้สามารถมองเห็นด้วยตาเปล่าของมนุษย์ นับตั้งดาวเคราะห์ดวงหนึ่งของระบบสุริยะจักรวาล (Universe) อันหมายถึงโลก ได้อุบัติขึ้นและโคจรด้วยการหมุนรอบตัวเอง ไปพร้อมกับ การหมุนรอบ ดวงอาทิตย์ซึ่งนับเป็น ศูนย์กลางแห่งระบบสุริยะจักรวาล ในขณะเดียวกันปัจจัยแวดล้อมที่ผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมทางการบริหารจัดการองค์การ สิ่งแวดล้อมในการบริหารองค์การ คือ สิ่งที่อยู่แวดล้อมในการบริหารจัดการองค์การและมีอิทธิพล ผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. **สิ่งแวดล้อมภายนอก** หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กร ที่เกิดจากภาวะการณ์ต่างๆ ที่อยู่รอบนอกองค์กร ประกอบด้วยดังนี้

- 1) สิ่งแวดล้อมทางการเมือง (Political Environments)
- 2) สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environments)
- 3) สิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Environments)
- 4) สิ่งแวดล้อมเทคโนโลยี (Technological Environments)

ก. **ปัจจัยภายนอก** เป็นปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุม ต้องใช้การคาดคะเน และเกิดจากปัจจัยมากมายที่มากกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

1. **อัตรากำลังพล หรือสภาพแรงงาน (Labour Force)** องค์กรต้องจ้างแรงงานเหล่านี้มาทำงาน และคุณภาพของแรงงานเหล่านี้ มีผลโดยตรง ที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ ในปัจจุบันสภาพงานเริ่มเปลี่ยนไปสู่ระบบการผลิตกึ่งอัตโนมัติ หรืออัตโนมัติมากขึ้นเรื่อยๆ ความต้องการแรงงานที่ flexible มากขึ้น แรงงานต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้เร็ว มีความสามารถหลายด้าน และสามารถสร้างบรรยากาศ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ในขณะที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม นิสัยของคนก็มีผล เช่นคนจีนในช่วงต้นของการเปิดรับการลงทุนจากต่างประเทศ ยังคุ้นเคยกับการทำงานให้กับระบบเดิมอยู่ ไม่ขยัน แต่เมื่อพวกเขาเรียนรู้ว่าองค์กรต่างชาติ นั้น พิจารณาความสามารถ และความสำเร็จของงานด้วย (performance) ทำให้แรงงานเหล่านี้เปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงกำลังพลหรือสภาพแรงงานของประเทศก่อให้เกิดสภาพการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) ภายในองค์กรเช่นการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ อัตรากำลังขาดแคลน การขาดแคลนในสายอาชีพนั้น

ข้อพิจารณาทางกฎหมาย (Legal consideration) เกี่ยวข้องกับความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน equal employment opportunity และการตัดสินของศาลยุติธรรม (Court decisions) อาทิ เช่น กฎหมายแรงงาน องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ดังนั้นมีผลต่อการจ้างงานโดยตรง เช่น จำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวัน การจัดงานที่เหมาะสมกับพนักงานที่ตั้งครรภ์ การกำหนดค่าทำงานล่วงเวลาตามกฎหมาย การเข้าร่วมกองทุนประกันสังคม

1. **สังคม (Society)** องค์กรจะประสบความสำเร็จเมื่อปฏิบัติตามบรรทัดฐานทางสังคม (social norm) เป็นที่ยอมรับของสังคม การที่องค์กรเอาเปรียบผู้บริโภค หรือสังคม – สิ่งแวดล้อม ในที่สุดก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่นไม่สร้างปัญหาสิ่งแวดล้อม มลภาวะที่โรงงานสร้างขึ้น การขายสินค้าคุณภาพต่ำ ถ้ามองในมุมกว้างคือการค้าระหว่างประเทศ ก็ต้องมองสังคม สิ่งแวดล้อมของประเทศคู่ค้าอีกด้วย

2. **สภาพแรงงาน** เกิดขึ้นเพื่อประสานประโยชน์ทั้งของฝ่ายนายจ้าง และลูกจ้าง ถ้าสภาพมีกติกา ระเบียบ ยึดความถูกต้องยุติธรรม ก็จะเป็นองค์กรที่สร้างประโยชน์อย่างแท้จริง และสร้างขวัญกำลังใจในหมู่พนักงาน

3. **ผู้ถือหุ้น (Share holder)** เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เรื่องต่าง ๆ ที่เป็นสาระสำคัญ นอกจากจะหวังในเงินปันผลที่เกิดจากกำไรของกิจการ พวกเขาหวังให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ

4. **การแข่งขัน (Competition)** ในโลกการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน competitive advantage จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ องค์การต้องสรรหา พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้ทำงานให้องค์การบรรลุความสำเร็จ นอกจากการจูงใจ ด้วยผลตอบแทนต่าง ๆ การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นเจ้าของ มีความรักภักดี พร้อมทั้งจะเติบโตไปพร้อมกับองค์การ ย่อมเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรบุคคล

5. **ลูกค้า (Customer)** เป็นตัวกำหนดว่าองค์การจะอยู่รอดหรือไม่ การตอบสนองที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ การผลิตและขายสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพย่อมเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นผู้สร้างสิ่งเหล่านี้ ต้องอาศัยทักษะ ความชำนาญ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การจะจูงใจอย่างไรให้บุคลากรที่มีความสามารถเหล่านี้ทำงานให้ เพื่อตอบสนองลูกค้า

6. **เทคโนโลยี (Technology)** การพัฒนาเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาบุคลากร ให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะการทำงานควบคู่กันไป การสร้างบรรยากาศการริเริ่มสร้างสรรค์ จะเป็นบ่อเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันเป็นการจูงใจการทำงานไม่ให้เกิดความน่าเบื่อหน่าย มีความรักในงานที่ทำอยู่

เศรษฐกิจ (Economic) มีผลโดยตรงต่อสภาพการจ้างงาน อัตราการว่างงาน ความต้องการแรงงานเฉพาะด้าน เมื่อเศรษฐกิจดี ความต้องการแรงงานสูง โดยเฉพาะธุรกิจการเงิน ในช่วงนั้นอัตราค่าจ้างของผู้ที่ทำงานในธุรกิจนี้สูงมาก

2. **สิ่งแวดล้อมภายใน** หมายถึงสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กรถือว่าเป็นส่วนที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
2. ระบบการปฏิบัติงานในองค์กร (System)
3. โครงสร้างขององค์กร (Structure)
4. รูปแบบการบริหารของผู้นำองค์กร (Style)
5. ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)
6. บุคลากรในองค์กร (Staff) (ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Environment))
7. ความสามารถหรือทักษะของบุคลากร (Skill)

สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Environment-HRE) จึงนับได้ว่า เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร HRE เป็นสิ่งที่อยู่รอบๆ ของกระบวนการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (HRM & HRD) ซึ่งมีอิทธิพลและมี ผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะผ่านทางตรง หรือทางอ้อม โดยสิ่งแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ผสมกตัวอย่างให้เข้าใจเพิ่มเติม ว่า HREหรือ สิ่งแวดล้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

การวางทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning) เป็นการคาดการณ์ ความ ต้องการของ ทรัพยากรมนุษย์ ต้องใช้ในภายหน้าโดยพิจารณาบนพื้นฐานของข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์เพื่อหา

ความต้องการของ จำนวนคนที่ต้องใช้ แหล่งที่จะหาคน ลักษณะงานและคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ที่จะทำงาน ได้สำเร็จ สมรรถนะของคน ทุนมนุษย์ที่เหมาะสม

ก. **ปัจจัยภายใน** คาดคะเนได้ง่ายกว่า และสามารถควบคุมหรือจัดการได้ง่ายกว่า เพราะรู้จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และประเมินสถานการณ์เพื่อจัดการหรือรองรับผลกระทบต่าง ๆ ได้

1. **พันธกิจ (Mission)** คือความมุ่งหมายที่ต่อเนื่องขององค์กร เนื่องจากทุกคนในองค์กรต่างก็มีส่วนร่วมในการทำให้พันธกิจนั้นบรรลุ ผู้บริหารในแต่ละระดับต้องดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จ ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้จัดสรร เตรียมการในเรื่องกำลังคน

2. **นโยบาย (Policy)** ในด้าน HRM เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน การพิจารณาผลงานเพื่อการปรับ เลื่อนตำแหน่ง อันจะก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามมา การให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคคลากร ชื่อเสียงของบริษัท จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน องค์กร แล้วนำไปสู่ความสำเร็จโดยรวม

3. **วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)** หมายถึงค่านิยมร่วม (shared values) ความเชื่อ (believes) และลักษณะนิสัย (habits) ที่ปฏิบัติจนกลายเป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรม เกิดมาจากวัฒนธรรมของสังคม, ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เช่นการแข่งขันที่รุนแรง ต้องมีวัฒนธรรมในการตอบสนองที่รวดเร็ว ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติของผู้ก่อตั้งบริษัท และจากประสบการณ์ร่วมกันทำให้เปลี่ยนแนวความคิด และวิธีการทำงาน

ถ้าวัฒนธรรมใดที่ดีก็ควรสนับสนุน เช่น การทำงานเป็นทีม การใส่ใจและขยันทำงาน ควรให้คำชมเชย หรือให้รางวัล ประกาศให้รับรู้ถึงความสำเร็จของการทำงานนั้น แต่ถ้าไม่ดีก็ต้องหาทางปรับไปในทางที่สร้างสรรค์ คนจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ก็ต่อเมื่อเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และปรับตัว หรือสร้างวัฒนธรรมที่ดีกว่า แต่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเดิม

1. **วิธีการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Management style)** มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก และสำคัญ เช่นผู้บริหารระดับสูงที่กระตือรือร้น จะเป็นแบบอย่างและกระตุ้นในบรรยากาศภายในองค์กรเป็นในทางเดียวกัน ไ้มาจากผู้บริหารระดับรองลงมา จนถึงพนักงานระดับล่าง ถ้าผู้บริหารแบบ proactive ระบบการทำงานทั้งหมดจะถูกผลักดัน เพื่อตอบสนองรูปแบบการบริหารนั้น

2. **พนักงาน (employees)** มีความแตกต่างในแต่ละบุคคล เป็นการยากที่จัดการด้วยวิธีการเดียวทั้งหมด เนื่องจากมีทัศนคติ เป้าหมายส่วนตัว บุคลิกลักษณะต่างกัน ผู้บริหารที่เก่งคน (มีประสบการณ์กับพนักงานมาก) จะให้ความสนใจในด้านเทคนิคน้อย แต่จะสร้างความร่วมมือเป็นกลุ่ม เพราะจะสร้างสรรค์งานได้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพกว่า ในขณะที่ผู้บริหารที่เก่งงานจะมุ่งเทคนิคของงานเป็นหลัก การจัดการพนักงานได้ดีก็จะเป็นการสร้างความสามารถในการควบคุมปัจจัย เพราะพนักงานเป็นผู้ก่อให้เกิดความสำเร็จต่าง ๆ องค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ world class organization จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาพนักงาน ในด้านการฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นด้านเทคนิคและด้านพฤติกรรม เช่น การปรับแนวความคิดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการลดความสำคัญที่เป็นปัจเจกบุคคล

3. **องค์กรไม่เป็นทางการ (informal organization)** เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างพนักงานด้วยกันอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่นกลุ่มกีฬา กลุ่มกินข้าว กลุ่มกิจกรรมนันทนาการ หากผู้บริหารละเลย

จะเกิดผลเสียหาย เพราะกลุ่มอาจสร้างแนวความคิดที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากความเข้าใจผิด หรือถูกทำให้เข้าใจผิดได้ หรือการสร้างกลุ่มอิทธิพล ผู้บริหารควรรู้ความเป็นไปขององค์กรไม่เป็นทางการนี้ เช่นการมีส่วนร่วมในทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มเอาไว้ และสามารถคาดเดาเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบได้ บางครั้งก็มีส่วนในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากความสัมพันธ์นี้

4. **หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง** การทำงานต้องมีการประสานงานระหว่างแผนก เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เพื่อความราบรื่นในการทำงาน หากมีปัญหาต้องจัดการโดยเร็ว แก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ พยายามสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดปัญหาและความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจ โดยทั่วไปแต่ละแผนกจะรู้เฉพาะในส่วนของงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ถ้าหากไม่ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของงานของอีกแผนก ก็ย่อมเกิดความวุ่นวาย การทำงานแบบ Cross functional team เป็นวิธีที่ประสานการทำงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง Task force team ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่ง

5. **ข้อตกลงระหว่างลูกจ้าง และนายจ้าง** ในด้านสวัสดิการ ผลตอบแทน ผลประโยชน์ เป็นต้น เพื่อความพอใจของทั้งสองฝ่ายที่จะทำงานร่วมกัน หากเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมไม่ว่าจะเป็นฝ่ายใด ย่อมเกิดปัญหา เช่นการนัดหยุดงาน การเอาเปรียบจากนายจ้าง ในบางครั้งการทำข้อตกลงอาจเป็นการทำระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน ถ้ากลุ่มพนักงานมีความเชื่อว่าพวกเขาจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าเมื่อต่อรองเป็นกลุ่ม

ทำไมผู้ประกอบการที่เติบโตจากธุรกิจขนาดเล็ก ไปสู่ธุรกิจขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จึงมักประสบ ปัญหาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และจะแก้ไขได้อย่างไรเพราะการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นเชิงรุก เช่นการประมาณความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสรรหา คัดเลือก รักษา การคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อลงมือกระทำก่อน หรือทำการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิด การแก้ปัญหาไปข้างหน้าโดยใช้ความคิดเป็นระบบการสรรหาคัดเลือก การจ้างงาน (Employment) ซึ่งเป็นการสรรหาผู้ที่จะมาทำงาน การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะทำงานการปฏิบัติงาน (Life on the Job) ซึ่งเป็นการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การเลื่อน ตำแหน่ง การโยกย้าย และการพัฒนา

- การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนต่างๆ สวัสดิการ

- การอบรมและพัฒนาบุคลากร (HRD)

- การจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นการชักจูงให้ผู้ที่บังคับบัญชาอยากที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

- แร้งงานสัมพันธ์ (Labor Relation) ซึ่งเป็นความเกี่ยวพันกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ในด้านการจ้างและการทำงาน

- ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety and Health) สถานที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน

- ฯลฯ

อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาว่ามีกำลังคนเพียงพอมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่และจะวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างไรส่วนสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากสภาวะของปัจจัยภายนอกบริษัท ในการที่จะปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สภาพแวดล้อมภายนอก

- ผู้ถือหุ้น
- การแข่งขัน
- ลูกค้า
- เทคโนโลยี
- เศรษฐกิจ
- กฎหมาย
- กำลังแรงงาน
- สังคม
- สภาพแรงงาน

การเผชิญกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม

- การตอบโต้ล่วงหน้า (Proactive) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีการปฏิบัติการในการจัดการกับสภาพแวดล้อมและมีการวางแผนตอบโต้สภาพแวดล้อมไว้ล่วงหน้า
- การตอบสนองการตอบโต้เมื่อได้รับผลกระทบ (Reactive) เป็นการตอบสนองภายหลังสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคได้เกิดขึ้นแล้ว

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างและหลากหลาย (Managing the diverse workforce)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านความชำนาญ ทักษะ เพศ สถานะภาพ การสมรส เขตภูมิศาสตร์ แบบแผนการดำเนินชีวิต

- การทำงานของคู่สมรส (Dual-career couples)
- พนักงานสูงอายุ (Older workers)
- คนพิการ (People with disabilities)
- ผู้อพยพ (Immigrants)
- คนวัยหนุ่มสาวที่มีทักษะหรือการศึกษาจำกัดระดับการศึกษาของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์การ

เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ อันมีส่วนต่อการกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมของคนในองค์กร มีส่วนต่อการกำหนดโครงสร้าง ระบบที่จะนำมาใช้ในการบริหาร การตัดสินใจจะจ้างบุคคล ความเหมาะสมของงานและพนักงาน การให้รางวัล การแก้ปัญหา และการให้โอกาส ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กร

1. กลุ่มงาน

- ความผูกพัน
- ขวัญกำลังใจ
- ความเป็นมิตร
- อุปสรรค

2. รูปแบบความเป็นผู้นำของผู้จัดการ

3. ลักษณะขององค์การ

4. กระบวนการการบริหาร

ผลกระทบของกฎหมายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

สิทธิ เสรีภาพ และความคุ้มครองที่บุคคลต่างๆ พึงได้รับตามกฎหมาย มีผลให้นายจ้างต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างด้วยความเหมาะสม ไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้าง

ให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ไม่เลือกปฏิบัติอันมีสาเหตุมาจากถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานะทางกายภาพ หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา

ให้ความคุ้มครองแก่บุคคลต่างๆ รวมทั้งแรงงานเด็กที่จะถูกใช้ความรุนแรง และการปฏิบัติงานอันไม่เป็นธรรมในการจ้างงาน การจะได้รับความปลอดภัยในการทำงาน

การให้สิทธิเสรีภาพในการร้องทุกข์ ชุมชนโดยสงบ การก่อตั้งสหภาพ สหพันธ์แรงงาน

- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
- พระราชบัญญัติเงินทดแทน
- พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์
- พระราชบัญญัติประกันสังคม

พระราชบัญญัติการทำงานของคนต่างด้าวผลกระทบของกฎหมายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540

- มาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง
- มาตรา 5 ประชาชนชาวไทยไม่ว่าเหล่ากำเนิด เพศ หรือศาสนาใดย่อมอยู่ในความคุ้มครองแห่งรัฐธรรมนูญเสมอกัน

มาตรา 30 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียม การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลและเหตุแห่งความแตกต่างในถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย สุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ ความเชื่อทางศาสนา ความคิดเห็นทางการเมืองกระทำมิได้

- มาตรา 54 บุคคลซึ่งมีอายุเกิน 60 ปี และไม่มีรายได้เพียงพอแก่การยังชีพมีสิทธิได้รับความช่วยเหลือ จากรัฐตามกฎหมาย

- มาตรา 55 บุคคลซึ่งพิการทุพพลภาพ มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐตามกฎหมาย
นายจ้างต้องปฏิบัติต่อลูกจ้างด้วยความเหมาะสม ไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของลูกจ้าง ให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน ได้รับอัตราค่าจ้างเท่ากัน ถ้ามีความสามารถเท่ากันและทำงานประเภทเดียวกัน
- มาตรา 31 บุคคลย่อมมีสิทธิและเสรีภาพในร่างกาย การทรมาน ทารุณ หรือการลงโทษด้วยวิธีการโหดร้าย หรือไร้มนุษยธรรมจะกระทำมิได้
- มาตรา 35 เด็ก เยาวชน และบุคคลในครอบครัวมีสิทธิได้รับความคุ้มครองโดยรัฐจากการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม
นายจ้างต้องให้ความคุ้มครองแก่พนักงานในการทำงาน รวมทั้งการจะได้รับความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะการทำงานที่มีอันตราย
- มาตรา 61 บุคคลย่อมมีสิทธิเสนอเรื่องราวร้องทุกข์และได้รับแจ้งผลการพิจารณาในเวลาอันสมควรทั้งนี้ตามกฎหมายบัญญัติ
- มาตรา 44 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ
- มาตรา 45 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการรวมกันเป็นสมาคม สหภาพ สหพันธ์ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร
นายจ้างต้องสนับสนุนและให้โอกาสลูกจ้างในการร้องทุกข์และการดำเนินการเกี่ยวกับการรวมตัว การก่อตั้งสหพันธ์

พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน

- วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายฉบับนี้เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปอย่างเป็นธรรม เหมาะสม
- การใช้แรงงานหญิง กฎหมายห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างซึ่งเป็นหญิงทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น งานเหมืองแร่ งานก่อสร้างที่ต้องทำใต้ดิน งานที่ต้องทำบนนั่งร้านสูงเกิน 10 เมตรขึ้นไป งานผลิตขนส่งอาวุธระเบิด
 - การใช้แรงงานเด็ก ห้ามมิให้นายจ้างจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปีเป็นลูกจ้าง การจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี เป็นลูกจ้างต้องแจ้งต่อพนักงานตรวจแรงงานภายใน 15 วัน
 - ห้ามเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานระหว่างเวลา 22.00 ถึง 06.00 น. ห้ามเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานล่วงเวลา ทำงานในวันหยุด
 - ห้ามมิให้จ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานบางประเภท
 - ห้ามมิให้จ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี ทำงานในสถานที่บางประเภท
 - ห้ามมิให้นายจ้างจ่ายเงินค่าจ้างของลูกจ้างเด็กแก่บุคคลอื่น
 - นายจ้างต้องอนุญาตให้ลูกจ้างเด็กอายุต่ำกว่า 18 ปี มีสิทธิลาเข้าประชุม รับการฝึกอบรม หรือลาเพื่อการอื่นซึ่งจัดโดยสถานศึกษา ให้นายจ้างจ่ายเงินค่าจ้างเท่ากับค่าจ้างในวันทำงาน ตลอดระยะเวลาการลา แต่ 1 ปีต้องไม่เกิน 30 วัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมโลก

การปรับปรุงสภาพแวดล้อมโลกเป็นสิ่งจำเป็นในตลาดโลกซึ่งมีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง เพื่อให้มีกำไรมากขึ้น มีคู่แข่งระดับโลก มีการคมนาคมที่สะดวกรวดเร็ว มีเทคโนโลยีสื่อสารผ่านดาวเทียม อินเทอร์เน็ต และความแตกต่างด้านค่าแรง การทำธุรกิจระหว่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็น

ความท้าทายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อธุรกิจ หากไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังใช้รูปแบบการบริหารแบบเดิม จะทำให้องค์กรประสบปัญหาการดำเนินธุรกิจ

- การแข่งขันในลักษณะของ e-business ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคิดใหม่ในเรื่อง การจัดคนเข้าสู่งาน การเลื่อนตำแหน่ง ความจงรักภักดี การมอบงาน ค่าตอบแทน การตัดสินใจ ความไม่คุ้นเคยกันของคนทำงาน การสื่อสารข้อความ สารสนเทศ ภาษาใหม่ของธุรกิจ เช่น Internet chat room
- การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน บริษัทจำเป็นต้องหาที่ตั้งในทำเลที่มีค่าจ้างที่ถูก และมีค่าแรงงานที่ถูก แนวโน้มที่จะจ้างคนงาน Part-time คนงานชั่วคราว
- การเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริการสังคม มีการเริ่มเปลี่ยนจากงานด้านอุตสาหกรรม มาสู่งานบริการ เช่น งานเกี่ยวกับ Fast foods
งานขายปลีก งานที่ปรึกษา งานสอนหนังสือ
- การเปลี่ยนแปลงของงานไปสู่การให้ความรู้ และทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ธุรกิจจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นผู้นำในด้านวิชาการ ความรู้ความสามารถที่จะต้องถ่ายทอดให้กับพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการจ่ายเงินลงทุน ด้านการฝึกอบรม
เพื่อผลักดันให้พนักงานมีการทำงานรวดเร็วขึ้น สอนงานให้พนักงานมีความรู้
ให้พนักงานดำเนินการและควบคุมธุรกิจของตนเองได้ ต้องไม่ใช่พนักงานที่รอรับคำสั่ง
พนักงานต้องมีทักษะ มีวินัยของตนเอง ทำงานได้ตามข้อผูกพันกับองค์กร
- การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารแบบใหม่ ที่ต้องยึดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การผลิตที่เร่งรีบ การต่อสู้กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมซึ่งไม่เคยมีมาก่อน ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการพนักงานแบบใหม่ ทำให้ต้องคำนึงถึง การใช้เทคโนโลยีแทนในจุดที่ใช้คนอยู่ การใช้ระบบอัตโนมัติ
- รูปร่างการจัดองค์กรแบบใหม่ สู่การจัดองค์กรแบบราบ ไม่เน้นการติดต่อตามสายงานบังคับบัญชา การไม่ผูกติดกับองค์กร แต่พนักงานจะต้องมีหน้าที่โต้ตอบกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

- การให้พนักงานมีอำนาจตัดสินใจมากขึ้น การปฏิบัติงานควรเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
- การทำงานด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมของพนักงานในที่ทำงาน และการควบคุมคุณภาพของงานด้วยตนเอง
- ฐานอำนาจได้ถูกเปลี่ยนแปลง ตำแหน่ง อำนาจ จะไม่เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการอีกต่อไป เนื่องจากความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความคิดดีๆ และการทำงานที่มีประสิทธิผล การมีพนักงานที่มีมูลค่าทางปัญญาสูง
- ผู้บริหารจะไม่ทำหน้าที่บริหารเท่านั้น จะต้องเรียนรู้ที่จะจัดการใน สภาพการณ์ต่างๆ โดยไม่ใช้การสั่งด้วยอำนาจ แต่ต้องแสดงตนเป็น ผู้สนับสนุน ผู้นำทีม หรือที่ปรึกษา
- ผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้างข้อผูกพัน ให้พนักงานแต่ละเกิดความรู้สึก ตนนมีความสำคัญต่อองค์กร และมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า
- การเปลี่ยนแปลงของความคาดหวังของคนในองค์กร คนทำงานต้องการอะไร การสนองตอบต่อสังคม

หน้าที่ บทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนบทบาท ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขอ **สถานะแวดล้อมธุรกิจ**

- การเพิ่มผลผลิต
- การโต้ตอบ
- การบริการ
- การสร้างข้อผูกพันของพนักงาน เพื่อก้าวเข้าสู่การแข่งขันอย่างแท้จริง
- กลยุทธ์ระดับบริษัท ต้องทำให้เกิดความสมดุลทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค

สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวให้ทัน ต่อสถานะแวดล้อม เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยผู้บริหารจะต้องมีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ องค์การจำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์การที่ทันสมัย และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารอย่างยิ่ง โดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจความสามารถของนักบริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์การด้วยจึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ (Management of Change) ทั้งนี้หากไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงการจัดการก็อาจจะทำได้ยากขึ้น เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารในฐานะที่เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการ โดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง และวางบทบาทของตัวเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สุดท้ายคือผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การและ

เลือกวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ การเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์การมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์การ เนื่องจากคนส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและกลัวว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ ดังนั้นในการจัดการความเปลี่ยนแปลง องค์การควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และควรเริ่มจากสิ่งที่ยากแล้วพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากจึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ (Management of change) ทั้งนี้หากผู้บริหารไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทำได้ยาก

แบล็คและพอร์เตอร์ (Black and Porter, 2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยให้ความสำคัญปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยมีการแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ

ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่

1. สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์การต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์การเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร
2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควรวบกิจการ
3. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์การ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด
5. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขายและการตลาด

ปัจจัยภายในองค์การ

1. โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึงการกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า โดยรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์การเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ รวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ ทำให้องค์การมีโครงสร้าง

แบนราบ และสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลาย ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กรและสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ นอกจากนั้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการพิจารณาหรือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เช่น การผลิต ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ลูกค้า ให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้า ราคาผลิตภัณฑ์ที่มีราคาถูกและมีคุณภาพสูง

แซนเดเลอร์ (Chandler, 1962) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง และสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงในองค์กร ส่วนการตัดสินใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้เกินสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

5. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรได้

6. วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

- การร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย

- มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ
- การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์กร สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิต
- ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โยมีการฝึกอบรม
- ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกๆระดับขององค์กร

- ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

7. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรในประเด็นต่อไปนี้ คือ

บุคคลนั้นทำหน้าที่อะไร บุคคลนั้นมีความทัศนคติและความคาดหวังอย่างไร บุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร สับเปลี่ยนโอนย้ายแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กรเพื่อให้สามารถทำการผลิตได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง องค์กรแต่ละประเภทจะมีขนาดที่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม

มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมบนโลกนี้ ซึ่งมีอยู่สองประการสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงประชากรดังที่ได้ศึกษามาในบทที่ 3 กับ ระบบการคิดของมนุษย์ ซึ่งปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งเพราะพฤติกรรมของมนุษย์ที่พึงมีต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างไรการตัดสินใจทุกครั้งของมนุษย์มีผลโดยตรงต่อความคงอยู่หรือเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับโลก

โลกทัศน์ (Worldview)

โลกทัศน์ หรือ มุมมอง เป็นสิ่งพื้นฐานสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ทั้งในด้านบวกและลบ ระบบมนุษย์จึงขึ้นอยู่กับโลกทัศน์ และมนุษย์แต่ละคนมีโลกทัศน์แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ สิ่งต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมทางสังคม สังคมแต่ละสังคมมีลักษณะเฉพาะของตนเอง มีกฎระเบียบ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ รวมทั้งกระบวนการคิด ที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมา ดังนั้นคนที่เติบโตมาในสังคมหนึ่งจะซึมซับเอามาเป็นลักษณะของตนเองโดยไม่รู้ตัว เช่น ความซื่อตรง การเคารพซึ่งกันและกัน การเคารพสิทธิของผู้อื่น การเคารพตัวเอง การนับถือชีวิต ความมีจิตใจโอบอ้อมอารี เป็นต้น

2. ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่มนุษย์แต่ละคนได้รับมาตั้งแต่เกิด เริ่มจากครอบครัว การเลี้ยงดู ความสัมพันธ์ในครอบครัว และสะสมเพิ่มขึ้นเมื่อเติบโตขึ้นตามวัยทั้งจากเพื่อนวัยรุ่น วัยทำงาน ดังนั้นผู้คนในสังคมเดียวกันจะมีความแตกต่างกันออกไปได้

ประสบการณ์การเรียนรู้และรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ประมวลเข้าด้วยกันจะสร้างขึ้นเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละคน และเป็นเหตุเบื้องต้นที่สำคัญทำให้มนุษย์มีมุมมองในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป ดังนั้นในเรื่องเดียวกันแต่ละคนมีความรู้สึกต่างกัน หรือ คล้อยตามก็ได้ตามที่ตนเอง

อย่างไรก็ตามโลกทัศน์ของมนุษย์ถ้าพิจารณากว้าง ๆ จะมีแตกต่างกันอยู่ 2 ด้าน คือ

1) มุมมองแบบแยกส่วน มีลักษณะสำคัญ คือ เน้นความความเป็นปัจเจกชน บุคคลต่างมีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นต้องยอมรับในความสามารถส่วนตัว นั่นคือ ผู้ที่มีความสามารถมากกว่าย่อมมีสิทธิในการใช้ความสามารถนั้นเพื่อประโยชน์ส่วนตนได้เต็มที่ เรื่องส่วนรวมมาทีหลัง

2 มุมมองแบบรวมส่วนหรือองค์รวม มีลักษณะสำคัญ คือ เน้นการอยู่ร่วมกัน มองแบบทุกคนต่างเกี่ยวข้องและพึ่งพิงซึ่งกันและกันเป็นลูกโซ่ในทุกระดับ ดังนั้นความสามารถส่วนตนพึงนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมก่อน ส่วนประโยชน์ส่วนตนเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา

โลกทัศน์ดังกล่าวเป็นปัจจัยพื้นฐานของระบบมนุษย์ทั้งหมด ลักษณะทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจซึ่งเป็นระบบหลักของมนุษย์ในยุคปัจจุบันจะเป็นเช่นไร แตกต่างกันมากน้อยแค่ไหนในแต่ละสังคมแต่ละรัฐ ก็ขึ้นอยู่กับโลกทัศน์ของสังคมนั้น ๆ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างสังคมหรือรัฐจึงมีกลุ่มมีพวกซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของผู้ที่มีโลกทัศน์ใกล้เคียงกันนั่นเอง ถ้าเรานำพื้นฐานของโลกทัศน์ทั้งสองส่วนดังกล่าวมาวิเคราะห์ระบบของมนุษย์จะได้รูปแบบเด่นออกมาพอสรุปได้ดัง

ระบบสังคม

ระบบสังคมเป็นระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คนภายในสังคมหนึ่ง ๆ ภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางกันมาหลายชั่วอายุคนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป และการรับมาจากสังคมอื่น มาประมวลเป็นวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมนั้น ๆ ในปัจจุบันจะเห็นได้ชัดเจนระหว่างสังคมเมืองกับสังคมชนบทนั่นเอง หรือ ผู้คนจากสังคมที่พัฒนาแล้วกับสังคมที่ยังพัฒนาไม่มากนัก ยังยึดติดอยู่กับความเชื่อ และขนบประเพณีดั้งเดิมอยู่ ความแตกต่างกันเริ่มมาจากหลักการคิดหรือโลกทัศน์ที่ไม่เหมือนกันนั่นเอง จึงกำหนดเป็นรูปแบบที่ต่างกัน มีทิศทางการขับเคลื่อนทางสังคมที่ต่างกัน และมีข้อดีข้อด้อยแตกต่างกันออกไปด้วย

ระบบเศรษฐกิจ

ระบบเศรษฐกิจเป็นระบบมนุษย์ที่มีเป้าหมายเพื่อการแบ่งปันทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นเป็นระบบที่มีผลโดยตรงต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การมองทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นของส่วนรวมหรือมีมุมมองว่าเป็นของส่วนตนที่ผู้คนสามารถครอบครองได้มากเท่าที่มีความสามารถในการหาได้ย่อมส่งผลกระทบต่อแตกต่างกันอย่างมาก

ถ้ามีหลักการมองว่าทรัพยากรธรรมชาติมนุษย์สามารถควบคุมได้เป็นการมีโลกทัศน์แบบแยกส่วนโดยมองเห็นเป็นอย่างไร ควบคุมเป็นเรื่องๆไป ในขณะที่หลักการว่ามนุษย์อยู่ภายใต้กฎธรรมชาติ นั้นหมายความว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาตินั่นเอง จากโลกทัศน์ของมนุษย์ 2 ด้านนั้น ทำให้ระบบเศรษฐกิจมี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) แบบเสรีนิยม หรือ ทุนนิยม มีลักษณะสำคัญ คือ ทุกคนมีเสรีในการประกอบอาชีพตามความสามารถและโอกาสของตนได้โดยอิสระ ผลตอบแทนที่ได้มาเท่าไรเป็นสิ่งถูกต้อง

2) แบบสังคมนิยม มีลักษณะสำคัญ คือ ทุกคนประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ผลตอบแทนที่ได้มาต้องไม่ทำให้สังคมโดยรวมเกิดความเสียหาย

จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 รูปแบบนั้นสามารถเห็นทิศทางและข้อดีข้อเสียได้แผนภูมิข้างล่างนี้

ระบบการเมือง

ระบบการเมืองเป็นระบบมนุษย์ในการใช้อำนาจรัฐเพื่อการบริหารจัดการให้ประชาชนภายในรัฐอยู่อาศัยด้วยความสงบเรียบร้อย มั่นคงและผาสุก ซึ่งจะเข้าไปมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจและสังคมอีกด้วย ดังนั้นจึงมีบทบาทค่อนข้างมากในการนำพาสังคมหนึ่งไปสู่จุดหมายที่

แตกต่างกันได้ ดังนั้นโลกทัศน์ของผู้ที่เข้ามาทำงานทางการเมืองต้องชัดเจน เพื่อให้ประชาชนผู้เลือกเข้ามาให้ทำงานแทนสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง

จากโลกทัศน์ของมนุษย์ 2 ด้านนั้น ทำให้ระบบการเมืองมี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) แบบใช้อำนาจโดยคนเดียวหรือกลุ่มคนหรือเผด็จการ มีลักษณะสำคัญ คือ การใช้อำนาจเบ็ดเสร็จโดยคนเดียว หรือกลุ่มคนในทุกเรื่อง อำนาจมีลักษณะรวมศูนย์ ดังนั้นทิศทางของรัฐตกอยู่ อำนาจการตัดสินใจของคนกลุ่มนี้เท่านั้น

2) แบบใช้อำนาจโดยคนทั้งปวงหรือประชาธิปไตย มีลักษณะสำคัญ คือ การใช้อำนาจรัฐโดยอำนาจของคนทั้งหมดภายในขอบเขตของรัฐนั้น ๆ ปกติจะมักผ่านทางตัวแทนที่เลือกตั้งเข้ามานั่นเอง การตัดสินใจต้องฟังกระแสทิศทางความต้องการของคนทั้งหมด มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในสังคม แต่ละสังคมจะมีรูปแบบแตกต่างกัน ทั้งวิถีชีวิตและพฤติกรรมของคน ทั้งนี้เนื่องมาจากโลกทัศน์ของสังคมนั้น ๆ เป็นปัจจัยกำหนดนั่นเอง

อย่างไรก็ตามในสภาพเป็นจริงภายในสังคมหนึ่ง ๆ หรือแม้แต่ปัจเจกชนก็ไม่ได้มีลักษณะเอียงไปทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเด็ดขาด แต่จะมีลักษณะผสมปนกันระหว่างโลกทัศน์ทั้งสองแบบนี้เพียงแต่มีลักษณะเด่นไปทางด้านใดมากกว่ากันเท่านั้น

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบมนุษย์กับระบบสิ่งแวดล้อม

โลกทัศน์ที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดระบบของมนุษย์ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เพราะการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการวิเคราะห์ปัจจัยรอบด้านที่สัมพันธ์กันมา ผลของการตัดสินใจใดใดก็ตามจะส่งผลต่อเนื่องไปยังระบบธรรมชาติ (สิ่งแวดล้อม) โดยตรง โลกทัศน์ของคนในสังคมหนึ่งจะมีผลขึ้นต่อการกำหนดนโยบายทางการเมืองและเศรษฐกิจ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อสังคมนั้น ๆ เช่น การมองว่าป่าไม้เป็นปัจจัยหลักในการควบคุมสมดุลธรรมชาติของปัจจัยพื้นฐานการผลิตทางการเกษตรทั้งดิน น้ำ และฤดูกาล ดังนั้นจะส่งผลในการกำหนดนโยบายเชิงวิชาการว่าสังคมจะต้องมีพื้นที่ป่าไม้ไว้จำนวนเท่าใดของพื้นที่ทั้งหมดเพื่อการนี้ และผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางวิชาการจะนำมาซึ่งการกำหนดนโยบายทางการเมืองและประกาศปิดป่าในที่สุด นั่นก็คือในทางการเศรษฐกิจเพื่อการป่าไม้ได้ปรับเปลี่ยนใหม่มีการยกเลิกการสัมปทานป่าไม้ การกำหนดให้มีป่าชุมชน และป่าปลูกเพื่อการค้า เป็นต้น ประชาชนที่อาศัยผืนป่าประกอบอาชีพจะต้องเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น ดังนั้นการกำหนดนโยบายทางการเมืองและเศรษฐกิจในทุกๆ ด้านจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผู้คนที่อาศัยภายในสังคมแต่ละสังคมให้มีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไป ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ อาจนำไปสู่ความยั่งยืนหรือไม่ยั่งยืนได้ในที่สุด แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของประชากรอีกด้วย โดยปกติจะพบว่าความยั่งยืนหรือไม่อย่างไรขึ้นกับว่าสิ่งที่มนุษย์กระทำนั้นเกินภาวะที่รองรับได้ (Carrying capacity) ของระบบธรรมชาติหรือไม่ เช่น การขุดหาทรัพยากรธรรมชาติมาใช้มากเกินไปหรือไม่ การทิ้งของเหลือใช้ (Waste) สู่อสิ่งแวดล้อมมากเกินไปหรือไม่ เหล่านี้เป็นต้น อย่างไรก็ตามจำนวนประชากรก็เป็นตัวแปรสำคัญเป็นแรงกดดันต่อพฤติกรรมการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย โดยปกติจำนวนประชากรคงที่หรือลดลงเล็กน้อยจะจัดการได้ง่ายกว่าสังคมที่มีอัตราการเพิ่มประชากรสูง นั่นคือจะนำไปสู่ความยั่งยืนได้ง่ายกว่านั่นเอง สังคมที่ยั่งยืนหรือไม่ยั่งยืนนั้นจะมีผลโดยตรง

ต่อคุณภาพของมนุษย์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และมีผลต่อคุณภาพของสิ่งแวดล้อมอีกด้วย สถานะด้านคุณภาพของมนุษย์และสิ่งแวดล้อมจะส่งผลต่อนโยบายการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การรักษาระบบนิเวศน์ การจัดการมลพิษสิ่งแวดล้อม เพราะสิ่งเหล่านี้สะท้อนกลับมาสู่สังคมโดยตรง ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ในทางลบสังคมจะเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ต่าง ๆ ใหม่ซึ่งจะย้อนกลับไปทบทวนนโยบายทางการเมืองและเศรษฐกิจใหม่ และมีผลกลับมาสู่สังคมอีกครั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบมนุษย์กับระบบสิ่งแวดล้อมจะเชื่อมโยงกันอยู่ตลอดไป แต่ถ้าผลด้านคุณภาพมนุษย์และสิ่งแวดล้อมเป็นไปในทางบวกอยู่แล้ว ระบบต่างๆ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจและสังคมก็จะดำเนินไปเป็นปกติ

สรุป

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการบริหารการพัฒนาประเทศรวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงต้องมีกระบวนการในการศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อลดความผิดพลาดในการสูญเสียทรัพยากรที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

แบบฝึกหัดบทที่ 11

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

1. ให้นักศึกษาอธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจ
2. ให้นักศึกษาอธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อสังคม
3. ให้นักศึกษาอธิบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเมือง
4. ให้นักศึกษาอธิบายสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 12

พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์

ข้อกำหนดในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อกำหนดลักษณะขององค์กรทางด้านแรงงาน ลักษณะของข้อเรียกร้องและการระงับข้อพิพาทแรงงานในทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันและหาทางปรองดองให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์กรทางด้านแรงงาน องค์กรทางด้านแรงงานแบ่งออกได้เป็น 3 ฝ่ายคือ (1) องค์กรฝ่ายนายจ้าง ได้แก่ สมาคมนายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง สภาองค์กรนายจ้าง (2) องค์กรฝ่ายลูกจ้าง ได้แก่ สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน สภาองค์กรลูกจ้าง คณะกรรมการลูกจ้าง (3) องค์กร ฝ่ายกลางคือ คณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

1. องค์กรฝ่ายนายจ้าง เป็นองค์กรฝ่ายนายจ้างจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างนายจ้างด้วยกันซึ่งแบ่งออกเป็น

1.1 สมาคมนายจ้าง เป็นกลุ่มของนายจ้างที่ทำการประเภเดียวกันรวมตัวกันอย่างน้อย 3 คนเป็นผู้เริ่มก่อการ โดยยื่นคำขอจดทะเบียนต่อนายทะเบียน พร้อมทั้งขอบังคับของสมาคมนายจ้างเมื่อได้รับอนุมัติแล้วสมาคมนายจ้างจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล

ข้อบังคับของสมาคมนายจ้าง อย่างน้อยต้องมีข้อความดังต่อไปนี้ (1) ชื่อ ซึ่งมีคำว่า “สมาคมนายจ้าง” กำกับไว้กับชื่อนั้นด้วย (2) วัตถุประสงค์ (3) ที่ตั้งสำนักงาน (4) วิธีรับสมาชิกและการขาดจากสมาชิกภาพ (5) อัตราเงินค่าสมัครและค่าบำรุงและวิธีการชำระเงิน (6) ข้อกำหนดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก (7) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดการ การใช้จ่าย การเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินอื่นๆ ตลอดจนการทำบัญชีและการตรวจบัญชี (8) ข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการพิจารณาให้ปิดงาน และวิธีการอนุมัติข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง (9) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ (10) ข้อกำหนดเกี่ยวกับจำนวนกรรมการ การเลือกตั้งกรรมการ วาระของการเป็นกรรมการ การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ และการประชุมของคณะกรรมการสมาคมนายจ้างให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เรียกร้อง เกรงใจ ทำความตกลงและรับทราบคำชี้ขาด หรือทำข้อตกลงกับสหภาพแรงงานหรือลูกจ้าง ในกิจการของสมาชิกได้

(2) จัดกรและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์ ทั้งนี้ภายใต้บังคับของวัตถุประสงค์ของสมาคมนายจ้าง

(3) จัดให้มีบริการสนเทศเพื่อให้สมาชิกมาติดต่อเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ

(4) จัดให้มีบริการการให้คำปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกี่ยวกับบริหารงานและการทำงาน

(5) จัดให้มีการให้บริการเกี่ยวกับการจัดสรรเงินหรือทรัพย์สินเพื่อสวัสดิการของสมาชิกหรือเพื่อสาธารณประโยชน์ ทั้งนี้ตามที่ที่ประชุมใหญ่เห็นสมควร

(6) เรียกเก็บเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกและเงินค่าบำรุง ตามอัตราที่กำหนดในข้อบังคับของสมาคมนายจ้าง

เมื่อสมาคมนายจ้างปฏิบัติการเพื่อประโยชน์ของสมาชิกอันมิใช่เป็นกิจการเกี่ยวกับการเมืองให้นายจ้างสมาคมนายจ้าง กรรมการ อนุกรรมการ และเจ้าหน้าที่ของสมาคมนายจ้างจะได้รับการยกเว้นไม่ต้องถูกกล่าวหา หรือฟ้องร้องทางอาญา หรือทางแพ่งในกิจกรรมต่อไปนี้

(1) เข้าร่วมเจรจาทำความตกลงกับลูกจ้าง สหภาพแรงงาน นายจ้าง สมาคมนายจ้างอื่น สหพันธ์แรงงาน หรือสหพันธ์นายจ้าง เพื่อเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ที่สมาชิกสมควรได้รับ

(2) สั่งให้ปิดงานหรือช่วยเหลือ ชักชวน หรือสนับสนุนให้สมาชิกปิดงาน

(3) ขี้แจงหรือโฆษณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงาน

(4) จัดให้มีการชุมนุมสมาชิกของสมาคมนายจ้าง

ทั้งนี้เว้นแต่เป็นความผิดของทางอาญาในลักษณะความผิดเกี่ยวกับการก่อให้เกิดอันตรายต่อประชาชนเกี่ยวกับชีวิตและร่างกาย เกี่ยวกับเสรีภาพและชื่อเสียง เกี่ยวกับทรัพย์สินและความผิดในทางแพ่งที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการกระทำความผิดทางอาญาในลักษณะดังกล่าว

1.2 สหพันธ์นายจ้าง เป็นการรวมสมาคมนายจ้างตั้งแต่ 2 สมาคมขึ้นไปเข้าด้วยกัน โดยประกอบกิจการประเภทเดียวกัน เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาคมนายจ้างด้วยกัน และจะให้ความคุ้มครองผลประโยชน์ของสมาคมนายจ้าง และนายจ้าง

1.3 สภาองค์กรนายจ้าง เป็นกลุ่มของสมาคมนายจ้างหรือสหพันธ์นายจ้างไม่น้อยกว่า 5 แห่งมารวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษา และส่งเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์

2. องค์กรฝ่ายลูกจ้าง เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างด้วยกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1 สหภาพแรงงาน เป็นกลุ่มของลูกจ้างจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน ของนายจ้างคนเดียวหรือเป็นลูกจ้างที่ทำงานในกิจการเดียวกัน ยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นหนังสือต่อนายทะเบียน พร้อมด้วยร่างข้อบังคับของสหภาพแรงงานอย่างน้อย 3 ฉบับ ผู้ซึ่งจะเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานได้จะต้องมีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

ข้อบังคับของสหภาพแรงงานอย่างน้อยต้องมีข้อความดังต่อไปนี้(1) ชื่อ ซึ่งต้องมีคำว่า “สหภาพแรงงาน” กำกับไว้กับชื่อนั้นด้วย (2) วัตถุประสงค์ (3) ที่ตั้งสำนักงาน (4) วิธีรับสมาชิกและการขาดจากสมาชิก (5) อัตราเงินค่าสมัครและค่าบำรุงและวิธีการชำระเงินนั้น (6) ข้อกำหนดเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของสมาชิก (7) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดการ การใช้จ่าย การเก็บรักษาเงินและทรัพย์สินอื่น ตลอดจนการทำบัญชีและการตรวจบัญชี (8) ข้อกำหนดเกี่ยวกับวิธีการพิจารณาในการนัดหยุดงาน และ

วิธีการอนุมัติข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน (9) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประชุมใหญ่ (10) ข้อตกลงเกี่ยวกับจำนวนกรรมการ การเลือกตั้งกรรมการ วาระของการเป็นกรรมการ การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ และการประชุมของคณะกรรมการสหภาพแรงงานมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) เรียกร้อง เจรจา ทำความตกลงและรับทราบคำชี้ขาด หรือทำข้อตกลงกับนายจ้างหรือสมาคมนายจ้างในกิจการของสมาชิกได้

(2) จัดการและดำเนินการเพื่อให้สมาชิกได้รับผลประโยชน์ ทั้งนี้ภายใต้บังคับของวัตถุประสงค์ของสหภาพแรงงาน

(3) จัดให้มีบริการสนเทศเพื่อให้สมาชิกมาติดต่อเกี่ยวกับการจัดงาน

(4) จัดให้มีบริการการให้คำปรึกษา เพื่อแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการบริการงานและการทำงาน

(5) จัดให้มีบริการเกี่ยวกับการจัดสรรเงินหรือทรัพย์สิน เพื่อสวัสดิการของสมาชิกหรือเพื่อสาธารณประโยชน์ ทั้งนี้ตามที่ที่ประชุมใหญ่เห็นสมควร

(6) เรียกเก็บเงินค่าสมัครเป็นสมาชิกและเงินค่าบำรุง ตามอัตราที่กำหนดในข้อบังคับของสหภาพแรงงาน

เมื่อสหภาพแรงงานปฏิบัติการเพื่อประโยชน์ของสมาชิกอันมิใช่เป็นกิจการเกี่ยวกับการเมืองให้ลูกจ้างสหภาพแรงงาน กรรมการ อนุกรรมการ และเจ้าหน้าที่ของสหภาพแรงงานจะได้รับยกเว้นไม่ต้องถูกกล่าวหา หรือฟ้องร้องทางอาญา หรือทางแพ่งในกิจกรรมต่อไปนี้

(1) เข้าร่วมการเจรจาทันทีข้อตกลงกับนายจ้าง สมาคมนายจ้าง ลูกจ้างสหภาพแรงงานอื่น สหพันธ์นายจ้าง หรือสหพันธ์แรงงาน เพื่อเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ที่สมาชิกสมควรได้รับ

(2) นัดหยุดงานหรือช่วยเหลือ ชักชวนหรือสนับสนุนให้สมาชิกนัดหยุดงาน

(3) ชี้แจงหรือโฆษณาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงาน

(4) จัดให้มีการชุมนุมหรือเข้าร่วมโดยสงบในการนัดหยุดงาน

ทั้งนี้ เว้นแต่เป็นความผิดทางอาญาในลักษณะความผิดเกี่ยวกับการก่อให้เกิดอันตรายต่อประชาชนเกี่ยวกับชีวิตและร่างกาย เกี่ยวกับเสรีภาพและชื่อเสียง เกี่ยวกับทรัพย์สินและความผิดในทางแพ่งที่เกี่ยวข้องกับการกระทำความผิดทางอาญาในลักษณะดังกล่าว

2.2 สหพันธ์แรงงาน เป็นการรวมตัวกันของสหภาพแรงงาน ตั้งแต่ 2 สหภาพขึ้นไปที่มีสมาชิกลูกจ้างของนายจ้างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างในงานประเภทเดียวกันหรือไม่ หรือสมาชิกเป็นลูกจ้างที่ทำงานในลักษณะเดียวกันแต่นายจ้างก็ได้

2.3 สภาองค์กรลูกจ้าง เป็นการรวมตัวกันของสหภาพแรงงาน หรือสหพันธ์แรงงานไม่น้อยกว่า 15 แห่งย่อมมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษา และการวางแผน

2.4 คณะกรรมการลูกจ้าง เป็นคณะบุคคลฝ่ายลูกจ้าง ซึ่งลูกจ้างได้จัดตั้งขึ้นในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป เพื่อเป็นตัวแทนของลูกจ้างเกี่ยวกับการทำงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างโดยที่

สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 50-10 คน จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 5 คน

สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 101-200 คน จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 7 คน

สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 101-400 คน จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 9 คน

สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 401-800 คน จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 11 คน

สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 801-1500 คน จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 12 คน
 สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 1501-2500 คน จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 15 คน
 สถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 2501 คนขึ้นไป จะมีคณะกรรมการลูกจ้าง 17-21 คน

3.องค์การฝ่ายกลาง เป็นคณะบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งมาจากบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ ผู้แทนของรัฐ ผู้แทนของนายจ้าง และผู้แทนของลูกจ้าง โดยผู้แทนของฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างจะมีจำนวนเท่า ๆ กัน ฝ่ายละ 3 คน ส่วนผู้แทนฝ่ายรัฐจะมีจำนวนเท่าใดก็ได้ แต่เมื่อรวมกันทั้งหมดแล้วต้องมีกรรมการทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 8 คน แต่ไม่เกิน 14 คนโดยมีประธานกรรมการอีก 1 คน รวมเข้าเป็นคณะกรรมการด้วย คณะบุคคลดังกล่าวเรียกว่าคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน และการกระทำอันไม่เป็นธรรมนอกจากนี้ยังทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคมเกี่ยวกับการเจรจาจับข้อพิพาท การหยุดงาน การปิดงาน การหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานประกอบการและสถานที่ทำงานของนายจ้าง (พจน. กุ๊มานะชัย. 2539 : 387- 388)

ข้อพึงปฏิบัติในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มีดังนี้

1. นายจ้างต้องให้ลูกจ้างซึ่งเป็นกรรมการสหภาพแรงงาน มีสิทธิลาเพื่อไปดำเนินการสหภาพแรงงานในฐานะผู้แทนลูกจ้าง ในการเจรจา การไกล่เกลี่ยและการชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน และมีสิทธิลาเพื่อไปร่วมประชุมตามที่ทางราชการกำหนดได้ ทั้งนี้ให้ลูกจ้างดังกล่าวแจ้งให้นายจ้างทราบล่วงหน้าถึงเหตุที่ลาโดยชัดแจ้ง พร้อมทั้งแสดงหลักฐานที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) และให้ถือว่าวันลาของลูกจ้างนั้นเป็นวันทำงาน

2. การนัดหยุดงานเมื่อมีข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ต้องมีคะแนนเสียงเกินกึ่งหนึ่งของสมาชิกทั้งหมดของสหภาพแรงงาน และต้องลงคะแนนเสียงเป็นการลับ

การกระทำอันไม่เป็นธรรม หมายถึง การกระทำที่ไม่สมควรในด้านแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการกีดกัน กลั่นแกล้ง กีดขวาง ชูเชิญ แทรกแซง บีบบังคับ ลำเอียง หรือการกระทำใดๆ ที่ถือว่าไม่เป็นธรรมในระหว่างนายจ้างหรือสมาคมนายจ้าง ลูกจ้าง ผู้แทนลูกจ้าง สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงานและบุคคลอื่นๆ โดยกระทำการนั้นก็เพราะหวังที่จะเอารัดเอาเปรียบกัน และต้องการที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับความเสียหาย เช่น

1. เลิกจ้างหรือการกระทำใดๆ อันอาจเป็นผลให้ลูกจ้าง ผู้แทนลูกจ้าง กรรมการสหภาพแรงงาน หรือ กรรมการสหพันธ์แรงงาน ไม่สามารถทนทำงานอยู่ต่อไปได้ เพราะเหตุที่ลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานได้นัดชุมนุมยื่นคำร้อง ยื่นข้อเรียกร้อง เจริญหรือดำเนินการฟ้องร้อง หรือเป็นพยาน หรือให้หลักฐานต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน หรือนายทะเบียน พนักงานประνομข้อพิพาทแรงงาน ผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน หรือกรรมการแรงงานสัมพันธ์หรือต่อศาลแรงงานหรือเพราะเหตุที่ลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานกำลังจะกระทำการดังกล่าว

2. เลิกจ้างหรือการกระทำใดๆ อันอาจเป็นผลให้ลูกจ้างไม่สามารถทนทำงานอยู่ต่อไปได้ เพราะเหตุที่ลูกจ้างนั้นเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

3. ชดชวางในการที่ลูกจ้างเป็นสมาชิกหรือให้ลูกจ้างออกจากการเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน หรือให้หรือตกลงจะให้เงินหรือทรัพย์สินแก่ลูกจ้าง หรือเจ้าหน้าที่ของสหภาพแรงงาน เพื่อมิให้สมัครหรือรับสมัครลูกจ้างเป็นสมาชิก หรือเพื่อให้ออกจากการเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

4. ขัดขวางการดำเนินการของสหภาพแรงงาน หรือสหพันธ์แรงงาน หรือขัดขวางการใช้สิทธิของลูกจ้างในการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน

5. เข้าแทรกแซงในการดำเนินการของสหภาพแรงงานหรือสหพันธ์แรงงานโดยไม่มีอำนาจโดยชอบด้วยกฎหมาย

การนัดหยุดงาน หมายถึง การที่ลูกจ้างนัดหยุดทำงานชั่วคราว เนื่องจากข้อพิพาทแรงงานอันเป็นอำนาจต่อรองของลูกจ้างที่มีต่อนายจ้าง

นอกจากนั้น กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ได้ระบุว่า การกระทำใดที่เป็นการขัดขวางการนัดหยุดงานย่อมถือเป็นการมิชอบ และห้ามมิให้นายจ้างปิดงานหรือลูกจ้างนัดหยุดงานในกรณีดังต่อไปนี้

(1) เมื่อยังไม่มี การแจ้งข้อเรียกร้องต่ออีกฝ่ายหนึ่ง หรือได้แจ้งข้อเรียกร้องแล้ว แต่ข้อพิพาทแรงงานนั้นยังไม่ข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันได้

(2) เมื่อฝ่ายซึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลงได้ปฏิบัติตามข้อตกลงแล้ว

(3) เมื่อฝ่ายซึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามข้อตกลงที่พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงานได้ไกล่เกลี่ยได้ปฏิบัติตามข้อตกลง

(4) เมื่อฝ่ายซึ่งมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำชี้ขาด ข้อพิพาทแรงงานได้ปฏิบัติตามคำชี้ขาด

(5) เมื่ออยู่ในระหว่างการพิจารณาวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ หรือมีคำวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ หรือมีคำวินิจฉัยของรัฐมนตรี หรือคำชี้ขาดของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

(6) เมื่ออยู่ในระหว่างการชี้ขาดของผู้ชี้ขาดข้อพิพาทแรงงาน

ไม่ว่ากรณีจะเป็นประการใด ห้ามมิให้นายจ้างปิดงานหรือลูกจ้างนัดหยุดงาน โดยมีได้แจ้งเป็นหนังสือให้พนักงานประนอมข้อพิพาทแรงงาน และอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าเป็นเวลาอย่างน้อย 24 ชั่วโมง นับแต่เวลาที่ได้รับแจ้ง

ในบางกรณีข้อพิพาทระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อาจไม่สามารถตกลงกันได้ตามแนวทางที่กฎหมายแรงงานสหพันธ์กำหนดไว้ หรือมีคดีด้านแรงงานอื่นๆ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายลูกจ้างสามารถนำคดีแรงงานเหล่านี้ขอคำชี้ขาดจากศาลแรงงานได้ เช่น

(1) คดีพิพาทด้วยสิทธิและหน้าที่ตามสัญญาจ้างแรงงาน ข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

(2) คดีพิพาทด้วยสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

(3) การใช้สิทธิทางศาลตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานหรือกฎหมายแรงงานสัมพันธ์

(4) การอุทธรณ์คำวินิจฉัยของคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์

(5) คดีอันเกิดแต่มูลละเมิดระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งสืบเนื่องจากข้อพิพาทแรงงาน

(6) ข้อเท็จจริงที่รัฐมนตรีว่ากระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ทำการเสนอต่อศาลแรงงานให้การวินิจฉัยชี้ขาดตามกฎหมายว่าด้วยแรงงาน

กรณีที่ลูกจ้างถูกเลิกจ้างโดยไม่เป็นธรรม ลูกจ้างสามารถยื่นคำร้องต่อคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์เพื่อกลับไปทำงาน หรือเรียกค่าเสียหายแทนการกลับเข้าทำงานได้

1. ความหมายทั่วไป เป็นความหมายที่ใช้กันทั่วไปในสังคม ซึ่งมีระดับความเฉพาะเจาะจงแตกต่างกันตามสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น

แรงงาน หมายถึง ประชากรทุกคนที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศ

แรงงาน หมายถึง กำลังคนที่อยู่ในวัยทำงาน

แรงงาน หมายถึง กรรมกร

เราจะเห็นว่าความหมายโดยทั่วไปจะกล่าวถึงประชากรที่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศ ซึ่งเป็นความหมายที่กว้าง ในขณะที่ความหมายที่สองจะกล่าวถึงกำลังคนที่อยู่ในวัยทำงาน ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจง และความหมายสุดท้ายจะมีความเฉพาะเจาะจงที่ว่า แรงงาน หมายถึงกรรมกร ซึ่งแต่ละความหมายจะถูกนำไปใช้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์

2. ความหมายทางการจัดการ ความหมายของแรงงานที่ใช้กันทั่วไปจะมีขอบเขตที่ต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ศึกษาเกี่ยวกับการบริการธุรกิจได้

แรงงาน หมายถึง กำลังที่ถือการสามารถนำมาใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ โดยที่บุคคลเหล่านี้อาจร่วมงานกับองค์การในปัจจุบัน หรือเป็นกลุ่มบุคคลที่ถือการสามารถนำเข้าร่วมงานได้เมื่อเกิดความต้องการ

แรงงานสัมพันธ์

ปัจจุบันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ความเป็นประเทศเกษตรอุตสาหกรรม (Agroa-industry) ซึ่งได้มีการแปรรูปสินค้าพื้นฐานด้านการเกษตร (Basic Agricultural Products) ให้เป็นสินค้าขั้นทุติยภูมิหรือตติยภูมิ (Secondary or Tertiary Products) เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ ตลอดจนการตื่นตัวของอุตสาหกรรมบริการ (Services Industry) เช่น การท่องเที่ยว การศึกษา และการสาธารณสุข ส่งผลให้เกิดความต้องการแรงงานเพิ่มมากขึ้นในภาคธุรกิจโดยแรงงานจากภาคเกษตรกรรมได้หลั่งไหลเข้ามาปฏิบัติงานตามโรงงานอุตสาหกรรมหรือสถานประกอบการอื่น ทำให้เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็วของกำลังแรงงานนอกภาคเกษตรกรรม จนบางครั้งก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตของบุคคลบางกลุ่ม เสถียรภาพของรัฐบาล ความมั่นคง และพัฒนาการของสังคม

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมส่งผลให้งานด้านแรงงานสัมพันธ์ได้รับความสนใจและทวีความสำคัญขึ้นทั้งระดับมหภาคและจุลภาค ในระดับมหภาค รัฐบาลได้ให้ความสนใจในการดูแลให้ความเป็นธรรม และออกกฎหมายที่สำคัญเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนจัดตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมขึ้นในปี พ.ศ. 2535 เพื่อทำหน้าที่ดูแลและคุ้มครองด้านแรงงานของประเทศ ส่วนระดับจุลภาคนั้น หลายหน่วยงานได้เกิดการตื่นตัวที่จะจัดการแรงงานของตนอย่างเหมาะสม เพื่อให้ทั้งพนักงานและองค์การสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ปกติหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับงานด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) ขององค์การ

โดยที่ แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้าง ทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค ดังต่อไปนี้

1. ระดับจุลภาค ความสัมพันธ์ระดับจุลภาค หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างภายในขอบเขตขององค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2. ระดับมหภาค ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีผลไม่เพียงแต่ภายในองค์กร แต่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และการเมืองของประเทศ ซึ่ง กวีวงศ์พุด (พ.ศ.2538) ได้สรุปความหมายของ แรงงานสัมพันธ์ ไว้ว่าครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้างไปจนถึงการเลิกจ้าง รวมทั้งวิธีทางหรือมาตรการต่างๆ ในระหว่างดำเนินการดังกล่าว และยังรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของทั้งสองฝ่ายที่เข้าไปมีบทบาทในการกำหนดความสัมพันธ์

สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และรวมถึงบุคคลฝ่ายที่สาม คือรัฐบาล ที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องระหว่างบุคคลหลายฝ่าย ตั้งแต่ รัฐบาล นายจ้าง ลูกจ้าง และสังคมส่วนรวมถ้าส่วนใดส่วนหนึ่งเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ของส่วนอื่น ดังนั้นรัฐบาลจึงต้องกำหนดกฎระเบียบที่ชัดเจนจนถึงวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทยที่บุคคลทั่วไปควรทราบมีดังนี้

1. ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยการจ้างงาน เป็นกฎหมายที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง โดยถือว่าการจ้างแรงงานเป็นสัญญาซึ่งต่างตอบแทนที่ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

2. ประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 (พ.ศ. 2515) เป็นการประกาศที่กล่าวถึงอำนาจของกระทรวงมหาดไทยในการดำเนินงานด้านแรงงานสัมพันธ์ เช่น การออกประกาศคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

3. พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ (พ.ศ. 2518) เป็นพระราชบัญญัติที่กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการด้านแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างและลูกจ้างจะต้องปฏิบัติต่อกัน เช่น การยื่นเรียกร้อง การเจรจาต่อรอง เป็นต้นนอกจากนั้นพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ ยังครอบคลุมถึงการจัดตั้ง การดำเนินการ และการล้มเลิกองค์การลูกจ้างและองค์การนายจ้าง ตลอดจนบทบาทของรัฐในการระงับข้อพิพาทแรงงานที่เกิดขึ้น

4. พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีการพิจารณาคดีแรงงาน (พ.ศ. 2522) วัตถุประสงค์หลักของรัฐในการจัดตั้งศาลแรงงาน ก็เพื่อให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายและรักษาความสงบสุขของประเทศ โดยที่พระราชบัญญัตินี้จะกล่าวถึงกระบวนการฟ้องร้องและวิธีการพิจารณาคดีในศาลแรงงาน โดยให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม สะดวก รวดเร็ว และประหยัด

5. พระราชบัญญัติประกันสังคม (พ.ศ.2533) เป็นพระราชบัญญัติที่กล่าวถึงการจัดตั้งกองทุนประกันสังคม วิธีการส่งเงินสมทบ และการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ประกันตน

6. พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (พ.ศ. 2541) กฎหมายเป็นกติกาสังคมที่สมาชิกทุกคนต้องรับทราบและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อให้สังคมสามารถอยู่ได้อย่างสงบสุขและยุติธรรมในทางเดียวกัน กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ก็เป็นกติกาสังคมที่เกี่ยวกับเรื่องแรงงานที่รัฐกำหนดขึ้น เพื่อรักษาความสงบของสังคมและก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ แรงงาน นายจ้างและหน่วยงานบุคลากรขององค์การ สมควรต้องรับทราบ ทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอย่างถูกต้อง เพื่อให้ทุกกลุ่มสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติได้ประโยชน์ร่วมกัน และไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในอนาคต

องค์การลูกจ้าง

พัฒนาการขององค์การลูกจ้างมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวของสังคมมนุษย์ จากสังคมเกษตรกรรม (Agricultural Society) เข้าสู่ความเป็นสังคมอุตสาหกรรม (Industrial Society) ที่มีรูปแบบการผลิตสินค้าในปริมาณมาก (Mass Production) เพื่อสนองความต้องการของสังคมทำให้

ผู้ประกอบการต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากเข้ามาปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรม ส่งผลให้ผู้ใช้แรงงานเกิดการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างกันและเข้าร่วมกลุ่มเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตน ซึ่งการรวมตัวขององค์การลูกจ้างในภาคอุตสาหกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อเนื่องถึงการพัฒนาการขององค์การลูกจ้างของหน่วยงานหลายประเภทในปัจจุบัน โดยองค์การลูกจ้างสามารถจำแนกออกเป็นหลายลักษณะดังต่อไปนี้

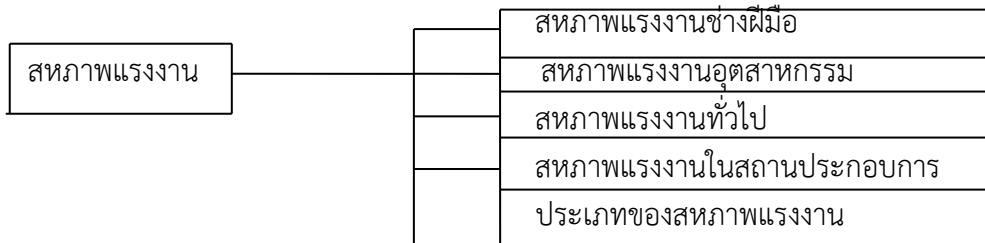
1. สหภาพแรงงาน หมายถึง องค์การของลูกจ้างที่ถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของตน เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม โดยที่สหภาพแรงงานสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

สหภาพแรงงานช่างฝีมือ หมายถึง องค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของตน

สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ หมายถึง สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นภายในสถานประกอบการหรือองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ โดยบุคคลที่ต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหภาพอย่างไม่จำกัดสาขาอาชีพ แต่บุคคลนั้นจะต้องเป็นลูกจ้างขององค์การนั้นเท่านั้น

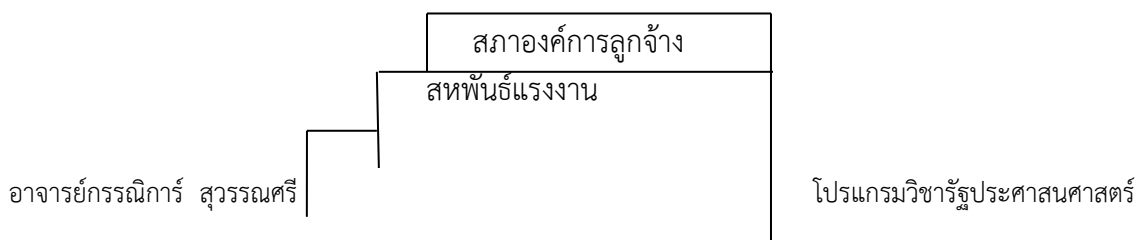
สหภาพแรงงานอุตสาหกรรม หมายถึง สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นภายในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งโดยมีสมาชิกเป็นลูกจ้างที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น เช่น สหภาพแรงงานเหมืองถ่านหิน สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมเหล็ก สหภาพแรงงานอุตสาหกรรมรถยนต์ เป็นต้น

สหภาพแรงงานทั่วไป หมายถึง สหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นโดยอนุญาตให้บุคคลไม่จำกัดสาขาอาชีพและอุตสาหกรรมเข้าร่วมเป็นสมาชิก



2. สหพันธ์แรงงาน หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันระหว่างสหภาพแรงงานที่มีสมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างเดียวกัน หรือมีสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในกิจกรรมประเภทเดียวกันตั้งแต่สองสหภาพขึ้นไป โดยที่สหพันธ์แรงงานจะมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีและสามารถร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สภาองค์การลูกจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสหภาพ/หรือสหพันธ์แรงงานเพื่อกระทำกิจกรรมสัมพันธ์ร่วมกันในระดับมหภาค การรวมตัวของสหภาพแรงงานและสหพันธ์แรงงานเข้าเป็นสภาองค์การลูกจ้างจะช่วยสร้างแรงสนับสนุนและอำนาจต่อรองให้กลับกลุ่มลูกจ้างในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญ เช่น การเรียกร้องความเป็นธรรม การปรับค่าจ้างขั้นต่ำ เป็นต้น



สหภาพแรงงาน
องค์การลูกจ้าง

องค์การนายจ้าง

นายจ้างเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจไม่แพ้กลุ่มแรงงาน เนื่องจากนายจ้างเป็นผู้ก่อตั้ง ดูแล และตัดสินใจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์การ โดยนายจ้างเป็นผู้ลงทุนรวบรวมและบริหารและบริหารจัดการปัจจัยการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งองค์การของนายจ้างที่เกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์สามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

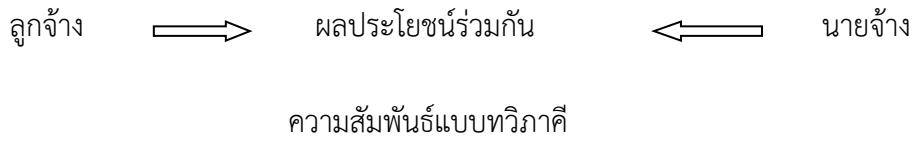
1. สมาคมนายจ้าง หมายถึง องค์การระดับพื้นฐานของนายจ้างที่มีกิจการในลักษณะเดียวกันรวมตัวจัดตั้งขึ้นเพื่อคุ้มครองสิทธิประโยชน์ที่พึงได้ของตน
2. สหพันธ์นายจ้าง หมายถึง องค์การเกิดจากการรวมตัวของสมาคมนายจ้างที่มีสมาชิกประกอบกิจการในลักษณะเดียวกันตั้งแต่สองสมาคมขึ้นไป
3. สภาองค์การนายจ้าง หมายถึง องค์การที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาคมหรือสหพันธ์นายจ้างตั้งแต่ 5 องค์การขึ้นไป

สภาองค์การนายจ้าง
สหพันธ์นายจ้าง
สมาคมนายจ้าง
องค์การนายจ้าง

ปกติเรามักได้ยินข่าวเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวขององค์การลูกจ้าง เนื่องจากนายจ้างเป็นผู้บริหารสถานประกอบการหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งมีสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจเหนือลูกจ้าง องค์การนายจ้างจึงไม่ค่อยออกมาเจรจาเรียกร้องความเป็นธรรมและผลประโยชน์ แต่ความเป็นจริงองค์การนายจ้างได้มีการเคลื่อนไหวอยู่เช่นกัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาปัจจุบันที่นายจ้างได้ตื่นตัวและจัดตั้งองค์การนายจ้างเพิ่มขึ้นในทุกระดับ

ความสัมพันธ์แบบทวิภาคี

ปกติความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจะมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบสองทางคือ นายจ้างเป็นผู้จ้างงาน ออกกฎข้อบังคับในการปฏิบัติงานและมีสิทธิในการให้ลูกจ้างปฏิบัติตามให้เหมาะสมตามความต้องการของการจ้างงานนั้น ขณะที่ลูกจ้างก็มีหน้าที่ปฏิบัติงานและปฏิบัติตามตามองค์การ ตลอดจนค่าตอบแทนตามที่ตกลงไว้กับนายจ้าง แต่ละหัวข้อจะกล่าวถึงรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายในด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์แบบทวิภาคีหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้าง และบุคลากรในฐานะลูกจ้าง โดยมีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องน้อยที่สุด

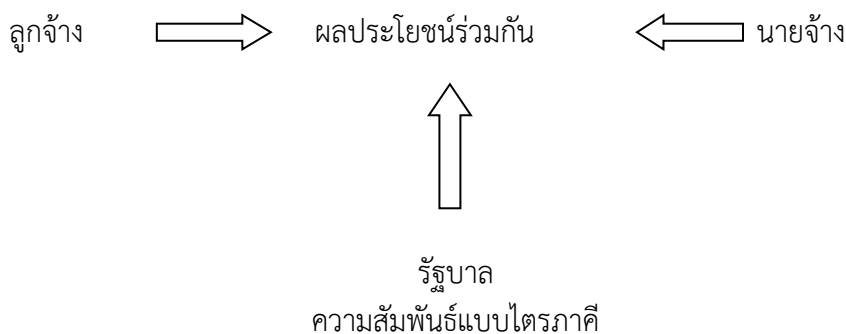


ปกติความสัมพันธ์แบบทวิภาคีสามารถดำเนินการได้ในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. **การแลกเปลี่ยนข่าวสาร** เป็นวิธีที่เป็นการเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่าย นายจ้างและฝ่ายลูกจ้างในการให้ข่าวสารต่าง ของความเคลื่อนไหวที่ตนกระทำ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
2. **การปรึกษาหารือ** วิธีนี้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจทำการจัดการขึ้นโดยให้ผู้แทนของทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสร่วมประชุมหรือพบปะกัน
3. **คณะกรรมการร่วม** นายจ้างและลูกจ้างจะทำการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่างทั้งสองฝ่ายเพื่อพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องต่างๆ
4. **การเจรจาต่อรอง** เมื่อมีปัญหาหรือข้อเรียกร้องเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะส่งตัวแทนเข้าทำการเจรจาทกลงหรือทางออกที่เหมาะสม
5. **การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน** ฝ่ายนายจ้างอาจเปิดโอกาสให้ตัวแทนฝ่ายลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร เพื่อให้ลูกจ้างเกิดความเข้าใจในนโยบาย

ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี

การที่แรงงานสามารถจะปฏิบัติงานโดยมีคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรธุรกิจมีพัฒนาการที่มั่นคง สังคมมีความสุขตามแนวทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยมซึ่งทั้งสามฝ่ายต่างมีบทบาทร่วมกันในการรับผิดชอบต่อสังคมตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์ในด้านแรงงานสัมพันธ์ หรือที่เรียกว่า ความสัมพันธ์แบบไตรภาคีโดยที่ ความสัมพันธ์แบบไตรภาคี หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจการแรงงานสัมพันธ์ระหว่างสามฝ่ายอันประกอบด้วย ลูกจ้าง นายจ้าง รัฐบาลเพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้ง



โดยที่เราสามารถจำแนกคณะกรรมการไตรภาคีออกเป็น 4 ประเภทตามหน้าที่

1. **ระงับข้อพิพาท** ข้อพิพาทแรงงานเป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปในสังคมสมัยใหม่มักรับรู้จากสื่อสารมวลชนแขนงต่างๆ เนื่องจากเป็นเรื่องที่กระทบต่อสังคม
2. **คุ้มครองแรงงาน** คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่คุ้มครองแรงงานให้สามารถปฏิบัติงานและดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม

3. กำหนดอัตราค่าตอบแทน คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ

4. เสนอโยบาย คณะกรรมการไตรภาคีในลักษณะนี้จะทำหน้าที่เสนอแนวคิดและนโยบายภาครัฐ

แบบฝึกหัดบทที่ 12

คำสั่ง ให้นักศึกษาตอบคำถามทุกข้อลงในสมุดให้สมบูรณ์

- 1) แรงงานสัมพันธ์ คืออะไร
- 2) ให้นักศึกษาอธิบายสรุปพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ โดยสังเขป
- 3) แรงงานสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างไรต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์