

หน่วยที่ 7

การจัดการงานบุคคล

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 7 การจัดการงานบุคคล

1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 ความหมายของการจัดการงานบุคคล
- 1.2 ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล
- 1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคล
- 1.4 ระบบการจัดการงานบุคคล
- 1.5 กระบวนการจัดการงานบุคคล

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 7 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายของการจัดการงานบุคคลได้
- 2.2 อธิบายความสำคัญของการจัดการงานบุคคลได้
- 2.3 อธิบายวัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคลได้
- 2.4 อธิบายระบบการจัดการงานบุคคลได้
- 2.5 อธิบายกระบวนการจัดการงานบุคคลได้

3. สาระการเรียนรู้

ความหมายของการจัดการงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การเข้ามาทำงานในองค์การ และรวมถึงการดำเนินการกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกรูปแบบการดำเนินการในงานที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์การอย่างมีความสุขมีขวัญกำลังใจให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ

ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล ถ้ามีการจัดการงานบุคคลที่ดีก็จะได้บุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์การ สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การบุคคลเหล่านี้ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการงานบุคคลในด้านสังคม ด้านองค์การ ด้านหน้าที่และด้านบุคคล

ระบบของการจัดการงานบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ การบริหารบุคคลระบบคุณธรรม และการบริหารบุคคลระบบอุปถัมภ์

กระบวนการจัดการงานบุคคล มีขั้นตอน คือ การวางแผนบุคลากร แยกออกเป็นการวางแผนกำลังคน และการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุ การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคล การให้พินิจจากงาน

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการให้นักศึกษา ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายของการจัดการงานบุคคล ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคล ระบบการจัดการงานบุคคล กระบวนการจัดการงานบุคคล พร้อมทั้งให้นักศึกษาจับบันทึก

4.2.2 แบ่งกลุ่มนักศึกษาให้มีจำนวนสมาชิกแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกัน แล้วให้นักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาความหมายของการจัดการงานบุคคล ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคล กระบวนการจัดการงานบุคคล ระบบการจัดการงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพ้นออกจากงาน เป็นการล่องหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

- 5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector
- 5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง
- 5.3 ศึกษาดูงานในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในจังหวัดระนอง

6. การวัดและประเมินผล

- 6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน
- 6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม
- 6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด
- 6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด
- 6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

การจัดการงานบุคคล

บทนำ

คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการจัดการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างขององค์การหากไม่มีคนหรือมีคนไม่มีคุณภาพ การจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมดำเนินไปได้โดยยากยิ่ง การจะได้คนดีมีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการงานบุคคลที่ดี การจัดการงานบุคคล หรือการบริหารบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management การจัดการงานบุคคลในองค์การ เป็นภาระงานทางบริหารที่จะต้องดำเนินการ หลังจากได้มีการจัดองค์การ (Organizing) แล้วกล่าวคือในการจัดองค์การนั้น จะมีการแบ่งงานขององค์การออกเป็นหน่วยย่อยเรียกว่าฝ่ายงานหรือแผนกงาน พร้อมกับการกำหนดภาระงานในแต่ละหน่วยงานย่อย แล้วจึงมีการกำหนดตำแหน่งหรือความต้องการกำลังคนว่าในแต่ละฝ่ายหรือแผนกงานต้องการบุคคลที่ปฏิบัติ งานที่คนหรือที่ตำแหน่งเป็นตำแหน่งอะไรบ้างผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร แล้วจะหาใครหรือมอบหมายให้ใครไปปฏิบัติงานในหน้าที่เหล่านั้น ซึ่งงานการบริหารหรือจัดการงานในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้จัดเป็นภาระงานทางด้านจัดการงานบุคคลทั้งสิ้น

วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคล ก็เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงาน และควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การจัดการงานบุคคลไม่ดี องค์การจะได้คนไม่ดี ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน สร้างปัญหาให้แก่ผู้บริหารและสร้างปัญหาให้แก่องค์การเป็นอันมาก

1. ความหมายของการจัดการงานบุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการงานบุคคลไว้หลายท่าน ดังนี้

การจัดการงานบุคคล หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากร ตั้งแต่แรกได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป (มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์, 2559 : 462)

การจัดการงานบุคคล หมายถึง การดึงดูดใจ การพัฒนา และการธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหากองค์การใดไม่ได้กระทำกิจกรรมดังกล่าวก็จะไม่สามารถที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับองค์การและสร้างความผูกพันในการทำงาน (สุภาพนา ฉิมไพศาล, 2559 : 8-1)

การจัดการงานบุคคล หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ การเพิ่มขีดความสามารถ การพัฒนา การสร้างคุณค่าและการจูงใจบุคคลให้สามารถทำงานได้ บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถร่วมงานกับบุคคลอื่นและร่วมงานกับองค์การได้นานที่สุด (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552 : 148)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้ บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การเข้ามาทำงานในองค์การ และรวมถึงการ ดำเนินการในกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทุกรูปแบบการ ดำเนินการในงานที่เกี่ยวข้องกับการธำรงรักษาให้บุคลากรอยู่ในองค์การอย่างมีความสุข และมีขวัญ กำลังใจให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ

2. ความสำคัญของการจัดการงานบุคคล

จากความหมายของการจัดการงานบุคคลทำให้เข้าใจดีว่าภาระงานการจัดการงานบุคคล เป็นภาระงานด้านการบริหารที่สำคัญมาก ด้วยเหตุผลต่อไปนี้

2.1 บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การถ้าองค์การมีการจัดการงานบุคคลที่ดี ก็จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์การ เมื่อทำงานแล้วงานจะสำเร็จ โดยง่ายแต่ในทางกลับกันถ้าหากจัดการบุคคลไม่ดีก็จะได้บุคคลไม่เหมาะสมกับงานอาจทำให้งาน ล้มเหลวได้

2.2 บุคลากรในองค์การเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการสร้างผลงาน ดังนั้นถ้าองค์การ ได้บุคลากรที่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานหรือพัฒนาให้ให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ บุคลากร ดังกล่าวก็สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณและเวลาอันเป็นการช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงไปด้วย

2.3 บุคลากรในองค์การเป็นผู้ผลิตผลงาน ดังนั้นถ้าสามารถจัดการงานบุคคลให้ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การบุคคลเหล่านี้ ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ได้ก็จะมีประสิทธิผล

3. วัตถุประสงค์ของการจัดการงานบุคคล

การจัดการงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ มีดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ด้านสังคม (Societal Objectives) องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อด้านคุณธรรมและสังคมซัดและระงับการดำเนินกิจกรรมที่ผิดทั้งด้านคุณธรรมและสังคม

3.2 วัตถุประสงค์ด้านองค์การ (Organizational Objectives) การจัดการงานบุคคลเกิดขึ้นเพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานการจัดการงานบุคคลเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่มีส่วนช่วยสร้างองค์การตามวัตถุประสงค์ดังนั้นการจัดตั้งฝ่ายบุคคลขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการรับใช้องค์การ

3.3 วัตถุประสงค์ด้านหน้าที่ (Functional Objectives) ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบช่วยรักษาระดับการตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างเหมาะสม และจะพบว่าเมื่อการจัดการทรัพยากรกระทำไปอย่างไร้รอบคอบและไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคล ได้ง่ายจึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการงานบุคคล

3.4 วัตถุประสงค์ด้านบุคคล (Personal Objectives) เพื่อช่วยให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลในระยะยาวความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคลากรทุกคนจะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ การทำให้บุคลากรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ระบบการจัดการงานบุคคล

การจัดการบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ระบบใหญ่ ๆ คือ การบริหารบุคคลระบบคุณธรรม (Merit System) และการบริหารบุคคลระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีหลักการดังต่อไปนี้

4.1 ระบบคุณธรรม บางคนเรียกว่าระบบคุณวุฒิ หรือระบบคุณความดีหรือระบบความสามารถไม่ว่าจะเรียกชื่อใดก็ตามระบบนี้มีหลักการอยู่ 4 ประการดังนี้

4.1.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้าทำงานก็ต้องตั้งอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาค มิใช่ว่าต้องเป็นพรรคพวก เป็นญาติกับใครก็ตาม ถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานนั้นต้องการก็ย่อมมีสิทธิสมัครสอบแข่งขันเข้าทำงานได้ และเมื่อเข้ามาเป็นคนงานหรือพนักงานแล้วก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง เช่น บางตำแหน่งทำงานในระดับ 3 มา 2 ปีแล้ว มีสิทธิเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งในระดับ 4 ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ สิทธินี้ต้องเสมอภาคกันทุกคน หรือในการทำงานหากทำงานที่อยู่ในระดับความรับผิดชอบที่เทียบกันได้ก็ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

4.1.2 หลักความสามารถ (Competence) คนดีที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะเข้ามาทำงานได้และมีโอกาสก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงานก็ยึดหลักว่าหาคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ จึงมีการสอบแข่งขัน เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่ได้ที่ 1 ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ ก็พิจารณาจากผู้มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อน

4.1.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure) ในระบบคุณธรรมมีการให้หลักประกันว่าเมื่อเข้ามาทำงานจะไม่ถูกออกจากงานง่าย ๆ มีกฎหมายระบุไว้ชัดเจนว่าการเลิกจ้างจะทำได้ในกรณีใดบ้าง เช่น ตาย ลาออก ฯลฯ ความมั่นคงอาจรวมถึงการให้สวัสดิการ การให้ได้รับบำนาญด้วยทำให้ผู้ทำงานรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพไม่ต้องห่วงพะวงว่าเมื่อออกจากงานแล้วจะลำบาก

4.1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) งานราชการประจำเป็นงานที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันไป จึงต้องมีหลักประกันว่าข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาบริหารประเทศ ถ้าให้ฝ่ายการเมืองเข้ามา มีอิทธิพลจะมีการเล่นพรรคเล่นพวก คนดีมีความสามารถก็จะหนีหายไม่อยู่รับราชการ ในทางหลักการจึงมีข้อกำหนดไว้ว่าข้าราชการประจำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหนอย่างไร หลักข้อนี้เน้นด้านราชการมากกว่าธุรกิจ

จะเห็นได้ว่าแนวความคิดของระบบคุณธรรมสอดคล้องกับแนวความคิดตามระบบประชาธิปไตย สำหรับประเทศไทยเราเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย การบริหารงานบุคคลก็ยึดระบบคุณธรรมด้วย แต่เนื่องจากพฤติกรรมต่าง ๆ ถูกปล่อยปละละเลยเป็นระบบอุปถัมภ์กันมานานจึงต้องค่อย ๆ เปลี่ยน มิใช่เปลี่ยนอย่างทันทีทันใด ทั้งนี้เพราะค่านิยมของคนไทยหลายอย่างเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม เช่น ค่านิยมในการเอื้อเพื่อช่วยเหลือคนที่รู้จักคุ้นเคย ค่านิยมความกตัญญูก็ส่งเสริมให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวกได้ เป็นต้น

สำหรับด้านธุรกิจ หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การไม่เล่นพรรคเล่นพวก ต้องถือว่าทุกคนเป็นพวกเดียวกัน ยึดหลักข้อ 4.1.1, 4.1.2 และ 4.1.3 อย่างเคร่งครัด

4.2 ระบบอุปถัมภ์

ระบบอุปถัมภ์มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน บางคนเรียกว่าระบบพรรคพวก ระบบเล่นพรรค ระบบเน่าหอนชอนไช ระบบศักดิ์นา เป็นระบบที่มีพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม

ระบบอุปถัมภ์มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยยุโรป มีระบบศักดิ์นา มีเจ้าขุนมูลนาย ซึ่งได้รับมอบหมายจากพระเจ้าแผ่นดินให้ดูแลกิจการต่าง ๆ มีข้าทาสบริวารที่เลี้ยงไว้ เมื่อจะตั้งคนให้ทำงานก็ตั้งจากบริวารในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันเป็นดังนี้สืบเนื่องกันมาเรื่อย ๆ

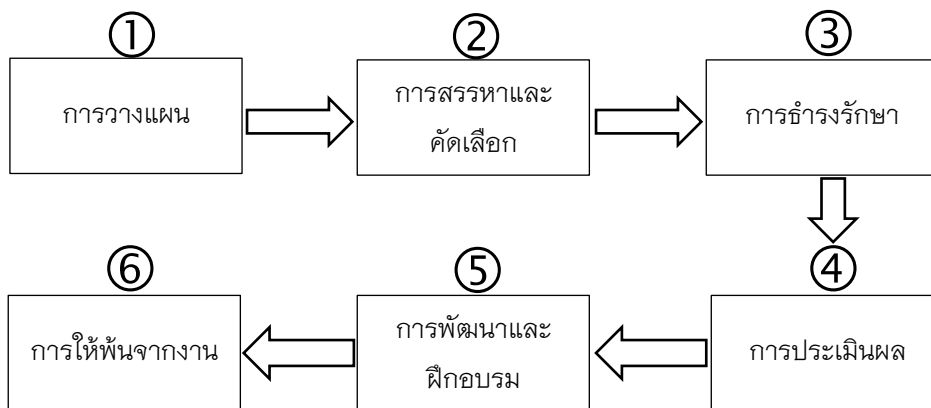
ในสหรัฐอเมริกากระบวนนี้แพร่หลายมากในสมัยประธานาธิบดีแอนดรูว์ แจ็คสัน (Andrew Jackson) เมื่อได้ดำรงตำแหน่งประธานาธิบดีก็ปลดคนเก่า ๆ ที่ประธานาธิบดีจอร์จ วอชิงตัน (George Washington) ตั้งไว้ก่อนแล้วเอาพวกของตนเข้าแทน ระบบนี้ยังได้ที่การเลี้ยงคน การแต่งตั้งคนให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นสินน้ำใจ ระบบนี้มีประโยชน์ในการควบคุมนโยบายระดับประเทศจึงเหมาะที่จะใช้ได้กับราชการการเมืองเท่านั้น เพราะการเมืองนั้นต้องอาศัย การสนับสนุนจากพรรคพวกเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อวางนโยบายไว้อย่างไรก็สั่งคนของตนให้ช่วยทำตามนั้น ในระบบธุรกิจควรหลีกเลี่ยงให้ไกล มิฉะนั้นธุรกิจจะประสบความล้มเหลวเพราะธุรกิจมีการแข่งขันกันมาก

การพยากรณ์ความต้องการบุคคล เป็นการคาดคะเนความต้องการบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การด้วย ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับความต้องการบุคคล ได้แก่ ตลาดแรงงาน การพิจารณาถึงความซับซ้อนของการบริหารงาน การแข่งขัน มาตรการของรัฐบาล สภาพแรงงาน สภาพของเศรษฐกิจ และการขยายตัวทางอุตสาหกรรมเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ความต้องการบุคคลเปลี่ยนไป กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการ เช่น กฎหมายภาษีอากร กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ สภาพทางเศรษฐกิจก็เป็นตัวชี้ที่สำคัญไม่น้อยในด้านความต้องการบุคคลเข้าทำงาน ปัจจัยภายในองค์การเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ ได้แก่ การขยายขนาดขององค์การ การกระจายอำนาจการบริหาร องค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนนโยบายใหม่ นอกจากนี้ปัจจัยที่เกิดจากบุคคลเอง ได้แก่ อัตราการเข้าออกของคนงาน การตาย การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันด้านบุคคล ในการวางแผนบุคคลจะต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การด้านบุคคลก่อนเพื่อเป็นพื้นฐานในการคาดคะเนจำนวนบุคคลที่ต้องการ ได้แก่ การประเมินสภาพปัจจุบันและปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์และนโยบายด้านบุคคล จำนวนและคุณสมบัติของบุคคล โครงการต่าง ๆ ขององค์การ และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคล นอกจากนี้แล้ว ควรจะมีการประเมินปัญหาในการบริหารบุคคลด้วย ได้แก่ การปฏิบัติงานของบุคคล มีปัญหาอะไรหรือไม่ ระบบบริหารบุคคลที่ใช้อยู่ ตลอดจนงบประมาณเพื่อบริหารบุคคลด้วย

5. กระบวนการของการจัดการงานบุคคล

งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายของการจัดการงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การธำรงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลอาจแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังภาพที่ 7.1 ประกอบด้วย

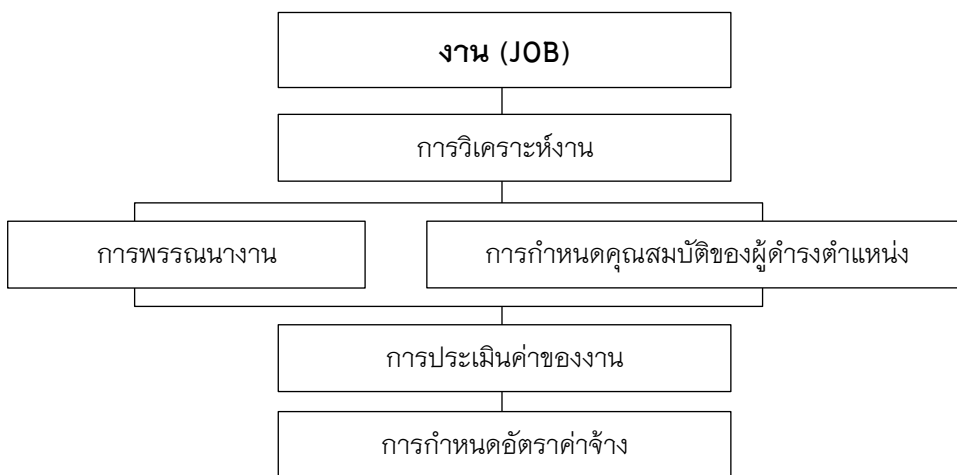


ภาพที่ 7.1 กระบวนการจัดการงานบุคคล
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 138

5.1 การวางแผน

การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นก็ศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นนั้นเป็นคนประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กก็จะต้องลดจำนวนคนลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

การวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของดำรงตำแหน่ง การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง



ภาพที่ 7.2 การวิเคราะห์งานเพื่อการวางแผนกำลังคน
ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 139

5.1.1 การวิเคราะห์งาน เป็นการเก็บรวบรวมงานและกิจกรรมที่ทำอยู่รวมทั้งบุคลากร และตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่ามิงงานอะไรบ้าง ตำแหน่งต่าง ๆ เหมาะสมหรือไม่ การอธิบายลักษณะงานเหมาะสมหรือไม่ จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานหรือมีบุคลากรมากเกินไป คุณสมบัติของบุคลากรเหมาะสมหรือไม่ การวิเคราะห์งานจะช่วยให้การวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมต่อไป

5.1.2 การพรรณนางาน เป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง โดยทั่วไปจะประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

5.1.2.1 ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

5.1.2.2 ชื่อสังกัด

5.1.2.3 ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

5.1.2.4 เงินเดือน/ค่าจ้าง

5.1.2.5 ลักษณะงาน

5.1.2.6 สถานที่ปฏิบัติงาน

5.1.2.7 หน้าที่ความรับผิดชอบ

5.1.3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ไว้เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปจะประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

5.1.3.1 ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

5.1.3.2 เพศและวัย

5.1.3.3 การศึกษา

5.1.3.4 ประสบการณ์

5.1.3.5 สุขภาพ

5.1.3.6 ความสามารถพิเศษอื่น ๆ

5.1.4 การประเมินค่าของงาน เป็นการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งต่าง ๆ ว่ายากง่ายและมีปริมาณมากน้อยเพียงใด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างงาน ตำแหน่ง และการกำหนดอัตราค่าจ้าง

ข้อควรพิจารณาในการประเมินค่าของงาน ควรยึดหลักดังนี้

5.1.4.1 ระบบการประเมินต้องใช้ระบบเดียวกันสำหรับงานทุกชนิด

5.1.4.2 การประเมินงานเป็นการวัดค่าของงาน ไม่ใช่วัดค่าของบุคคล

5.1.4.3 การประเมินงานเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่มีผลกระทบต่อค่าแรงงานเสมอ

5.1.4.4 การประเมินต้องมีความยุติธรรม

วิธีการประเมินค่าของงาน อาจประเมินได้ 4 วิธีดังนี้

(1) วิธีลำดับค่าของงาน โดยการจัดเรียงลำดับความสำคัญของงานด้วยการจัดหมวดหมู่และประเภทของงาน ผู้ประเมินอาจตั้งขึ้นในรูปคณะกรรมการ

(2) ใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งเป็นเอกสารที่ระบุผู้ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสมบูรณ์ว่ามีความรับผิดชอบอะไรบ้าง เงินเดือนเท่าไร รายการต่าง ๆ ที่ผู้รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติ และมีการกำหนดระดับของงานไว้ด้วย

(3) วิธีการให้คะแนน อาศัยการเปรียบเทียบให้คะแนนค่าของงานตามองค์ประกอบแต่ละอย่างที่ตั้งขึ้นและกำหนดคะแนนองค์ประกอบต่าง ๆ ไว้ เช่น ความชำนาญ ความพยายาม ความรับผิดชอบ และสภาพของงาน เป็นต้น

(4) วิธีใช้องค์ประกอบเปรียบเทียบงาน เป็นวิธีหนึ่งที่น่าเอาวิธีลำดับค่าของงานมาผสมกับวิธีให้คะแนน คือ หลังจากสำรวจข้อเท็จจริงแล้ว ให้เลือกงานหลักมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบแต่ละข้อที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด และให้พนักงานมาเปรียบเทียบดูองค์ประกอบเป็นหลัก

5.1.5 การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

5.1.5.1 ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสภาพในการทำงาน

5.1.5.2 เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานโดยถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ แม้จะป่วย ลา หรือขาดงานบ้างก็ยังได้รับเต็มจำนวน

5.1.5.2.1 วัตถุประสงค์หลักในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน

- (1) เพื่อจูงใจบุคคลให้เข้ามาทำงาน
- (2) เพื่อควบคุมต้นทุนรายจ่าย
- (3) เพื่อสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- (4) เพื่อจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.5.2.2 นโยบายการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ควรคำนึงถึงหลักดังนี้

- (1) จ่ายให้พอเพียงแก่การดำรงชีพ
- (2) ต้องยุติธรรม ทำงานมากงานหนักได้ค่าจ้างมาก
- (3) ต้องสามารถจูงใจและกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น
- (4) ต้องสมเหตุสมผล เป็นที่พึงพอใจของคนงานและสม

ประโยชน์สำหรับองค์การ

- (5) การจ่ายต้องเป็นทุนที่มีประสิทธิภาพ คือไม่มากเกินไป

5.1.5.2.3 ระดับของค่าจ้างและเงินเดือน

- ต้นทุน
- มาทำงาน
- เพิ่มขึ้น
- (1) กำหนดให้ต่ำกว่าระดับทั่วไป มุ่งประหยัดค่าใช้จ่าย ลด
 - (2) กำหนดให้สูงกว่าระดับทั่วไป มุ่งให้ได้คนมีความสามารถ
 - (3) กำหนดให้เท่ากับระดับทั่วไป แต่ควรมีค่าตอบแทนอื่น ๆ

5.1.5.2.4 ค่าตอบแทนอื่น ๆ เป็นรางวัลหรือส่วนที่เพิ่มขึ้นมานอกเหนือจากค่าจ้างตามปกติ อาจทำได้หลายวิธีดังนี้

- (1) รางวัลตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น โบนัส (Bonus) คอมมิชชั่น (Commission) ส่วนแบ่งกำไร (Profit Sharing) เป็นต้น
- (2) รางวัลที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ ได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ประโยชน์และบริการต่าง ๆ เช่น ให้ซื้อหุ้นก่อนบุคคลอื่น ซื้อสินค้าโดยมีส่วนลดพิเศษ
- (3) รางวัลตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น ให้เข้ารับการฝึกอบรมให้ไปดูงาน ให้ห้องทำงานที่ดี โต๊ะทำงาน โทรศัพท์ ยานพาหนะ เป็นต้น

5.1.5.3 ปัจจัยที่มีผลต่อค่าจ้างและเงินเดือน

5.1.5.3.1 ความต้องการแรงงานและปริมาณแรงงานที่มีอยู่ ถ้าแรงงานประเภทใดขาดแคลนระดับค่าจ้างสูง ถ้าแรงงานมีมากเกินไปความต้องการระดับค่าจ้างจะต่ำ

5.1.5.3.2 ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ ถ้าองค์การมีฐานะมั่นคง ผลประกอบการดี ค่าแรงงานจะสูงตามไปด้วย

5.1.5.3.3 มาตรฐานการครองชีพ เมื่อมาตรฐานการครองชีพของประชากรอยู่ในระดับสูง เงินเฟ้อมากจะต้องจ่ายค่าสูงตามไปด้วย เพื่อให้ลูกจ้างสามารถดำรงชีพอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน

5.1.5.3.4 ผลผลิตขององค์การ เป็นสิ่งที่แสดงถึงฐานะรายได้ขององค์การ ถ้าหน่วยงานใดมีผลผลิตสูง ผู้ปฏิบัติงานจะได้ค่าตอบแทนสูง เช่น บริษัทการบินยอมจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าธนาคารหรือบริษัทประกันภัย

5.1.5.3.5 องค์การของลูกจ้าง สหภาพแรงงาน หรือสภาแรงงาน หรือสมาคมของลูกจ้าง ถ้ามีความมั่นคงเข้มแข็ง มีอำนาจควบคุมการกำหนดค่าจ้างแรงงาน

5.1.5.3.6 รัฐบาล มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าจ้างเป็นอันมาก รัฐบาลมีหน้าที่ออกกฎหมายคุ้มครองแรงงาน จึงมีอำนาจควบคุมการกำหนดค่าจ้างแรงงาน

5.1.5.3.7 คุณสมบัติของแรงงานและความพึงพอใจของแรงงาน ถ้าแรงงานมีการศึกษาสูงหรือประสบการณ์มากย่อมจะพึงพอใจในค่าจ้างระดับสูง ผู้มีการศึกษาน้อยหรือประสบการณ์น้อยย่อมพึงพอใจในค่าจ้างระดับต่ำ

5.1.5.3.8 ลักษณะของงาน งานย่อมมีสภาพแตกต่างกันไป เช่น งานสำนักงาน งานที่เสี่ยงอันตราย งานที่ต้องออกไปปฏิบัติงานในชนบทห่างไกล ฯลฯ ย่อมมีผลต่อการกำหนดค่าจ้าง งานที่เสี่ยงอันตรายย่อมได้รับค่าจ้างสูงกว่างานในสำนักงาน

5.1.5.4 การกำหนดตำแหน่ง (Job Position) เป็นการวางแผนว่าจะรับคนงานเข้ามาจะต้องกำหนดตำแหน่งว่าจะให้มาทำงานในตำแหน่งอะไร มีความรับผิดชอบอย่างไร ได้รับค่าจ้างแรงงานเท่าใด



ภาพที่ 7.3 องค์ประกอบของตำแหน่ง

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 143

ตำแหน่ง เป็นกลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกันเปรียบได้กับสามเหลี่ยมด้านเท่า 3 ด้าน ด้านที่หนึ่ง คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านที่สอง คือ คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ส่วนด้านที่สาม คือ ค่าจ้าง ซึ่งทั้ง 3 อย่างนี้ต้องได้สัดส่วนสัมพันธ์กัน เช่น ตำแหน่งนักการภารโรง เรากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ การเดินรับส่งหนังสือ ช่วยยกของ ทำความสะอาด รับใช้งานทั่วไป เป็นต้น เพื่อให้สัมพันธ์กับหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติควรเป็นแค่อ่านออกเขียนได้ และต้องการคนที่ร่างกายแข็งแรงมีสุขภาพดี ค่าตอบแทนก็ต้องสัมพันธ์กันพอเหมาะกับหน้าที่และคุณสมบัติ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับคนที่ทำงานอื่นด้วยว่าความรับผิดชอบของแต่ละงานมากน้อยกว่ากันเท่าใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคการประเมินค่าของงานด้วยวัตถุประสงค์ในการกำหนดตำแหน่งมีอยู่ 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ความสามารถใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job.) และการให้ได้ความเป็นธรรมในเรื่องค่าจ้างแรงงาน นั่นคือ ทำงานมากได้ค่าจ้างมาก ทำงานน้อยได้ค่าจ้างน้อยตามสัดส่วน

5.2 การสรรหาและคัดเลือก

หลักการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานคือหาคนดีมีความสามารถที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Find the best man available) ทั้งนี้ โดยตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความเสมอภาค การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานต้องกระทำอย่างมีมาตรฐาน เช่น สอบตำแหน่งเดียวกันข้อสอบควรจะยากง่ายเท่า ๆ กัน เป็นต้น กระบวนการในการรับคนเข้าทำงานนี้เรามักเรียกรวมกันไปว่า การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน แต่ที่จริงแล้วแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การสรรหา การเลือกสรร การคัดเลือก และการบรรจุ

5.2.1 การสรรหา (Recruitment) เริ่มจากการปิดประกาศชักชวนให้ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด สำหรับประเทศไทยไม่มีปัญหาในเรื่องชักชวนให้คนมาสมัครเข้ารับราชการ แต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษ คนไม่นิยมเข้ารับราชการแม้ว่าจะมีเงินเดือนดี มีความก้าวหน้าและมีความมั่นคง ดังนั้นจึงต้องมีการโฆษณาชักจูงใจโดยวิธีการต่าง ๆ คือส่งคนไปตามโรงเรียนและวิทยาลัยต่าง ๆ ชี้แจงให้เห็นว่างานราชการมีความก้าวหน้าอย่างไร การสรรหามักทำเป็นกระบวนการดังนี้

5.2.1.1 เสาะแสวงหาแหล่งผู้มีความรู้ เช่น ในสถานศึกษาต่าง ๆ ในบริษัท ห้างร้าน วิทยาลัยอาชีพ ตลอดจนในกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ แล้วรวบรวมทำบัญชีรายชื่อไว้

5.2.1.2 ชักจูงให้มาสมัครโดยวิธีต่าง ๆ เช่น ส่งคนไปชักชวน ปิดประกาศรับสมัครไว้ในที่ชุมนุมชน แหล่งสถานศึกษา โฆษณาทางวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ จดหมาย ส่งประกาศรับสมัครไปยังผู้มีความรู้ตามที่รวบรวมรายชื่อไว้ในชั้นที่ 1 วิธีสรรหาดังกล่าวข้างต้นจะเป็นการเปิดวงเลือกให้กว้าง อันเป็นหลักสำคัญของการสรรหาจะทำให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถสมัครมาก ๆ เพื่อจะได้พิจารณาเลือกเอาคนดีและเหมาะสมที่สุดในขั้นต่อไป

5.2.2 การเลือกสรร (Selection) เป็นกระบวนการขั้นตอนเนื่องจากการสรรหา มีวัตถุประสงค์ในการคัดเอาคนดีและเหมาะสมที่สุดมาทำงาน คนอย่างไรจึงจะเป็นคนที่ดีและเหมาะสมที่สุดนั้นมีอยู่ 2 ด้านดังนี้

5.2.2.1 ด้านความรู้ความสามารถ มี 2 แนวความคิดดังนี้

แนวความคิดฝ่ายที่หนึ่ง มีทัศนะว่าคนที่มีความดี มีความดี ฝึกให้ทำอะไรก็จะทำได้ดีทั้งนั้น ถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่ตัวคน จึงสรรหาคนหนุ่มสาวที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา มีความดี มีความรู้ทั่วไปกว้างขวาง การสรรหาคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหามาเป็น เจเนอรัลลิสต์ (Generalist) โดยสรรหาคนที่ยังไม่ต้องเป็นงานมาฝึกเพื่อใช้งานในอนาคต เป็นการสรรหาคนก่อนมีประสบการณ์เข้ามาหาประสบการณ์ในองค์การ แนวความคิดดังกล่าวนี้มีต้นกำเนิดมาจากประเทศอังกฤษซึ่งเป็นประเทศที่ปกครองโดยกษัตริย์และมีรับขุนนาง จึงสรรหาคนมาเป็นลูกหม้อตั้งแต่ชั้นต้น ๆ และพัฒนาให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่เดียวตลอดชีวิตเป็นมืออาชีพในทางนั้น ๆ ไปเลย

แนวความคิดฝ่ายที่สอง มีทัศนะว่าคนเราจะเก่งไปเสียทุกอย่างไม่ได้ แต่ละคนจะถนัดแต่ละอย่าง และถ้าฝึกคนให้ทำได้หลายอย่างก็จะมีไม่เก่ง จึงต้องสรรหาคคนมาให้เหมาะสมกับงานโดยถือว่าคุณวุฒิอยู่ที่งาน จึงกำหนดคุณวุฒิที่ต้องการสำหรับแต่ละงานไว้แล้วสรรหาคคนที่มีความคุณวุฒิตามที่กำหนดไว้นั้นมาทำงานเฉพาะอย่าง การสรรหาคคนตามแนวความคิดนี้จึงสรรหาคมาเป็น สเปเชียลลิสต์ (Specialist) โดยสรรหาคคนที่เป็งานหรือมีประสบการณ์แล้วมาทำงาน แนวความคิดหลังนี้มีต้นกำเนิดมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศประชาธิปไตยและมีความเจริญทางธุรกิจ จึงสรรหาคคนที่เป็งานแล้วมาทำงานเฉพาะกิจ สรรหาคคนมาจากนอกองค์การเข้ามาทุกระดับไม่จำกัดอายุ การสรรหาคคนตามแนวความคิดนี้ต้องทำกันบ่อยมากเพราะจะมีคนย้ายงานโดยถูกดึงตัวกันไปมาอยู่เรื่อย ๆ

5.2.2.2 ด้านแหล่งที่มาของบุคลากร แนวความคิดที่จะเลือกบุคลากร 2 แนวดังนี้

แนวความคิดที่ 1 การเลือกบุคลากรจากภายในองค์การ (Insider) เป็นนโยบายอย่างหนึ่งขององค์การที่ต้องการจะสร้างพลังทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้มแข็งรวมทั้งการมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำงานเป็นระบบเดียวกันแบบเป็นที่มงาน เพราะว่าบุคลากรที่สรรหาได้จากภายในองค์การนั้น เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ค้นเคยกับระบบการทำงาน และมีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจทำงานให้องค์การมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า โดยสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ นโยบายการเลือกบุคลากรจากภายในองค์การจะกระทำได้สำเร็จขึ้นอยู่กับกิจกรรมขององค์การ ถ้าเป็้องค์การที่มีกิจการขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย ก็ไม่สามารถจะใช้นโยบายดังกล่าวนี้ได้ ดังนั้นจะต้องเป็้องค์การขนาดกลางขึ้นไป ที่มีบุคลากรเป็จำนวนมาก

ข้อดีของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์การ

- (1) เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรขององค์การ
- (2) เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกน้อยกว่า
- (3) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การรักษาความลับได้ดี
- (4) รู้ภูมิหลังและความรู้ความสามารถที่ชัดเจน

ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายในองค์การ

- (1) มีโอกาสสรรหาและคัดเลือกได้ไม่กว้างขวางมากนัก
- (2) บุคลากรที่เลือกได้มักมีความคิดไม่แตกต่างจากคนอื่นมากนัก

ทำให้ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในองค์การ

- (3) บรรยากาศในการทำงานภายในองค์การอาจจะเฉื่อยชา

เช่นเดิม ขาดการกระตุ้นให้องค์การพัฒนาขึ้น

(4) บุคลากรที่เลือกได้มีความรู้ความสามารถจำกัดไม่สูงกว่าที่มีอยู่

(5) บุคลากรที่เลือกได้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ปัญหา

ภายในองค์กรได้ เพราะอาจเกรงใจกันหรือไม่กล้า

แนวความคิดที่ 2 การเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร (Outsider) เป็นการเลือกบุคลากรสำหรับตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ จากภายนอกองค์กร เป็นวิธีการที่นิยมปฏิบัติกันโดยทั่วไป สำหรับทุกองค์กรที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างสรรค์ผลงาน และชื่อเสียงให้แก่องค์กร

ข้อดีของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร

(1) มีโอกาสเลือกสรรได้มากกว่าและกว้างกว่า

(2) ได้บุคลากรที่มีความคิดแตกต่างออกไปทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

(3) สร้างบรรยากาศที่ดี มีสีสันมากขึ้น และเพิ่มความกระตือรือร้น

ให้แก่องค์กร

(4) ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่า

(5) ได้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานมากกว่าเพราะเป็นงานใหม่ ควบคุม

บังคับบัญชาง่าย ชี้นำได้ง่ายกว่า

ข้อเสียของการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร

(1) ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กรเสียไป

โดยเฉพาะการเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กรมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่ว่างลง

(2) เสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหามากกว่า

(3) บุคลากรที่มาจากภายนอกองค์กรมีความจงรักภักดีต่อ

องค์กรน้อยกว่าและอาจอยู่กับองค์กรไม่นาน

(4) บุคลากรที่เลือกมาอาจไม่เก่งหรือไม่ดีจริงตามที่คาดหวัง

5.2.3 การคัดเลือก ดำเนินการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่สุด ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ดังนี้

5.2.3.1 ประกาศรับสมัคร ตามสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลภายนอกหรือภายในได้ทราบถึงความต้องการรับสมัครบุคคลเข้าทำงาน ในตำแหน่งต่าง ๆ โดยจะต้องกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครให้ชัดเจน นอกจากนี้อาจมีการระบุถึงค่าตอบแทนพร้อมสวัสดิการ

5.2.3.2 รับสมัคร องค์กรอาจจะให้ผู้สมัครมาสมัครด้วยตนเองที่ฝ่ายบุคคล หรือส่งใบสมัครพร้อมประวัติมาทางไปรษณีย์ โดยกำหนดให้ผู้สมัครระบุถึงข้อมูลที่ต้องการมาด้วย

5.2.3.3 ตรวจสอบคุณสมบัติ ได้แก่ ตรวจสอบว่ามีคุณวุฒิการศึกษาตรงตามที่ต้องการหรือไม่ ขาดคุณสมบัติพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนดหรือไม่ เช่น เคยต้องโทษ เป็นโรคติดต่อต้องห้าม เป็นบุคคลล้มละลายหรือไม่ เป็นต้น

5.2.3.4 สอบวัดความรู้ความสามารถ มีหลายวิธี ที่นิยมกันทั่วไปคือการสอบ ซึ่งแยกเป็นสอบข้อเขียน สอบภาคปฏิบัติ บางองค์การอาจพิจารณาจากประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานเดิม นอกจากนี้ก็อาจวัดความรู้ความสามารถ โดยการคัดเลือกเพื่อประเมินบุคคลว่าเหมาะสมที่จะรับเข้าทำงานหรือไม่ การคัดเลือกอาจพิจารณาเฉพาะบุคคลเดียวหรือคัดเลือกจากกลุ่มบุคคลก็ได้ มีข้อสังเกตว่าวิธีการคัดเลือกนั้นเป็นวิธีที่อาจนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์หรือเล่นพวกได้ง่าย จึงไม่นิยมใช้ เว้นแต่กรณีพิเศษจริง ๆ เท่านั้น เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งสูงและสำคัญ โดยทั่วไปแล้วนิยมใช้วิธีการสอบซึ่งเป็นวิธีวัดคนได้ดีที่สุด สะดวกที่สุด และเป็นธรรมที่สุดในขณะนี้

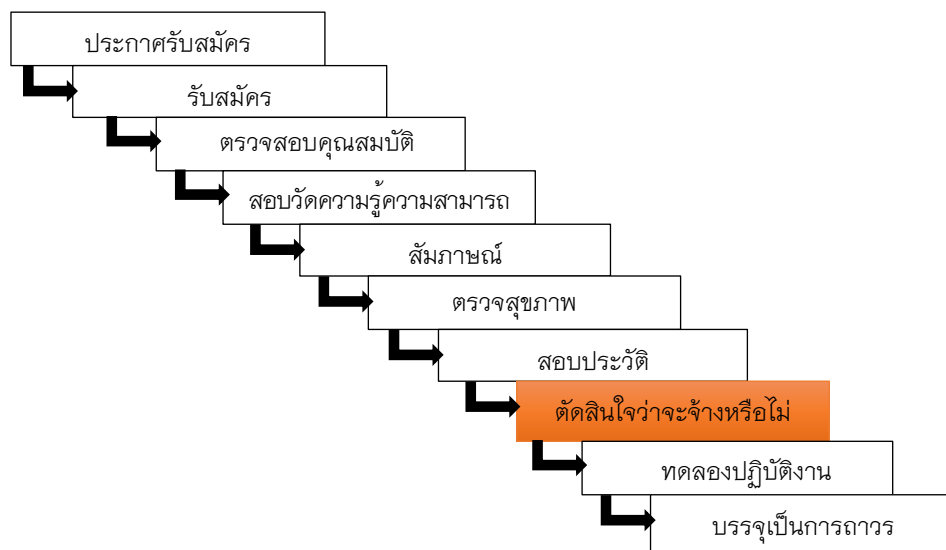
5.2.3.5 การสัมภาษณ์ เป็นการเรียกผู้สมัครมาพบพูดคุยเพื่อดูบุคลิกลักษณะ กิริยาท่าทาง การพูดจา ตลอดจนดูไหวพริบและเชาวน์ปัญญา การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทัศนคติ บางตำแหน่งอาจไม่ต้องวัดความรู้ความสามารถเพียงแต่เชิญมาสัมภาษณ์ก็เพียงพอแล้ว โดยเฉพาะผู้ผ่านงานมามากหรือผู้ที่จะบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งสูงๆซึ่งจะพิจารณาจากประวัติการศึกษาและประวัติการทำงาน

5.2.3.6 ตรวจสอบสุขภาพ เพื่อกลั่นกรองเอาแต่คนมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจโดยให้แพทย์เป็นผู้ตรวจโดยตรง เช่น ตรวจเลือด ตรวจโรคเอดส์ ปอด หัวใจ เป็นต้น เพราะตำแหน่งงานบางตำแหน่งอาจต้องการผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์เป็นกรณีพิเศษ การตรวจสอบสุขภาพจะช่วยให้คัดเลือกได้คนที่เหมาะสม องค์การผู้คัดเลือกอาจประสานกับโรงพยาบาลให้เป็นผู้ตรวจให้

5.2.3.7 สอบประวัติ มีการสอบถามหัวหน้างานเดิมหรือบุคคลอ้างอิง ก็เพื่อจะทราบพฤติกรรมที่ผ่านมาของผู้สมัคร และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่แจ้งไว้ในใบสมัคร แต่การหาข้อมูลวิธีนี้ก็มักมีข้อจำกัดในแง่ขนบธรรมเนียม รวมทั้งข้อกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสิทธิส่วนบุคคล

5.2.3.8 การให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก กล่าวคือ เมื่อเลือกได้คนมาแล้วก็ให้ทดลองทำงานจริง ๆ สักชั่วระยะเวลาหนึ่งก่อน ถ้าพิสูจน์ตนเองว่าทำงานได้ดี ความประพฤติดี จึงจะรับไว้เป็นการถาวร

5.2.3.9 บรรจุเป็นการถาวร คือการรับบุคคลหนึ่งเข้ามาทำงาน โดยต้องผ่านขั้นตอนของการสรรหาและการคัดเลือกตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ และมีตำแหน่งว่างที่จะบรรจุได้ ซึ่งเมื่อมีการบรรจุแล้วก็จะมีการแต่งตั้งบุคคลนั้นมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย



ภาพที่ 7.4 ขั้นตอนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

ที่มา : สมคิด บางโม, 2558 : 149

5.2.4 การบรรจุ ตามปกติการบรรจุ จะเรียงตามลำดับที่สอบได้ แต่บางกรณีอาจยืดหยุ่นได้ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งยิ่งขึ้น โดยใช้วิธีให้เลือก 2 หรือ 3 คนแรก เมื่อเรียกบรรจุแล้วจะเป็นการบรรจุให้ทดลองปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่อเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทำงานให้ได้ตามที่ต้องการจึงบรรจุเป็นการถาวรต่อไป

5.3 การธำรงรักษา เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การธำรงรักษาบุคลากรนอกจากการให้เงินเดือนและค่าจ้างไม่น้อยกว่าองค์การอื่นแล้วยังจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

5.3.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ควรมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เบี้ยขยัน เงิน ส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

5.3.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น และมีโอกาสไปศึกษาต่อ

5.3.3 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

5.3.4 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา

5.3.5 การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัทเกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้แก่บริษัท ให้แก่หน่วยงานเมื่อบริษัทมีชื่อเสียงและมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

5.3.6 การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่ง ผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือบางประการของบุคคล ถ้าสวัสดิการดีเป็นที่พึงพอใจของพนักงานจะจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์การตลอดไป การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่น คือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุด ในหน่วยงานเสียก่อน อาจแบ่งแยกสวัสดิการออกได้ 5 ประเภทดังนี้

5.3.6.1 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนกู้ยืม การจัดร้านสหกรณ์ การจำหน่ายสินค้าราคาถูก จัดรถรับส่ง เป็นต้น

5.3.6.2 สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ให้ทุนการศึกษา หรือทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

5.3.6.3 สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือคนงานในคราวเดือดร้อน ช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดสถานพยาบาลให้ เป็นต้น

5.3.6.4 สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดทัศนศึกษาในประเทศหรือต่างประเทศ จัดสโมสร สนามกีฬา เป็นต้น

5.3.6.5 สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต สมาคมฌาปนกิจศพ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น

หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจ และต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การ

5.4 การประเมินผล เป็นการนำระบบคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมืองมาใช้ในการจัดการงานบุคคลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลมาวัดว่าบุคคลในองค์การแต่ละคนมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เริ่มตั้งแต่การเข้ามาทำงานก็อาจจะมีการประเมินผลอย่างง่าย ๆ โดยการสอบข้อเขียนเพื่อวัดความรู้ความสามารถ ความถนัด และสอบสัมภาษณ์ เพื่อดูบุคลิกภาพและทัศนคติ เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือควรที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างไร ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้

ส่วนหนึ่งจะรู้ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยคำนวณระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตัดสินว่าบุคลากรทำงานได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือต่อยกกว่า หรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และคัมค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

5.4.1. สิ่งที่ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ส่วน คือ

5.4.1.1 ประเมินผลงานที่ปฏิบัติ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ได้แก่งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตามกำหนดเวลา ทำงานได้มาก ผลงานมีคุณภาพได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้

5.4.1.2 ประเมินคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ ความเสียสละ ความอดทน และการรักษาวินัย ฯลฯ บางองค์การไม่สนใจคุณลักษณะนี้ สนใจแต่ผลงาน ซึ่งเป็นกระแสของบริษัทเอกชน โดยปกติจะประเมินควบคู่กันไปทั้งสองอย่าง นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างกันไปจากงานอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับ ความอดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูดเสนอรายงาน เป็นต้น

5.4.2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ละเอียดถี่ถ้วนและเที่ยงตรงจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาดำเนินงานจัดการงานบุคคลได้หลายประการ กล่าวคือ

5.4.2.1 การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

5.4.2.2 การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ ต่ำกว่า หรือสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานมากน้อยเพียงใด

5.4.2.3 การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานใด จะได้สับเปลี่ยนโยกย้ายให้ถูกต้อง ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลยก็อาจให้พ้นจากงานไป

5.4.2.4 การพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในด้านใดก็ได้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

5.4.2.5 การปรับปรุงระบบวิธีทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในการประเมินผล การปฏิบัติงานอาจพบกรณีผลงานต่ำซึ่งมิได้มีสาเหตุจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะระบบ วิธีการทำงานยังไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดี ซึ่งจะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ

2.6 การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำ เนื่องจากได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน ก็จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไป พิจารณาปรับปรุงการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบและวิธีการให้ ได้ คนที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์ในแง่อื่น ๆ อีก เช่น

(1) แสดงผลงานดีเด่น การบันทึกผลงานจะช่วยให้รู้ว่าบุคลากรใดทำงานได้ดีมาก เป็นพิเศษ ซึ่งอาจมีการพิจารณาให้รางวัลและจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ นอกเหนือไปจากการขึ้น เงินเดือนที่เรียกว่ารางวัลจูงใจ (Incentive Award) เช่น ประกาศเกียรติคุณ มอบแหวนเพชร มอบโล่ เป็นต้น

(2) ปรับปรุงผู้ที่มีผลงานต่ำ ผลการประเมินจะบอกให้ทราบว่าผู้ใดควรจะได้รับ การปรับปรุงในการทำงาน หรือควรจะโยกย้ายไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า หรือควรตักเตือน ลงโทษตลอดจนให้พ้นไปจากงาน

(3) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงานจะต้องมีการตกลงกันในเรื่องผลงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วน หนึ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

5.4.3 การจัดระบบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าจะทำให้เป็นระบบ จะต้องมีส่วน ดังนี้

5.4.3.1 การกำหนดแบบฟอร์มจะต้องพิจารณาว่าจะใช้องค์ประกอบอะไร ในการ ประเมินและองค์ประกอบไหนจะประเมินอย่างไร ทั้งนี้ จะต้องรู้ถึงวัตถุประสงค์ในการที่จะประเมิน ด้วยจึงจะกำหนดแบบฟอร์มได้ถูกต้อง

5.4.3.2 การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรง ตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งควรมีปริมาณของงานที่ควรจะทำได้ แต่สำหรับงาน บางลักษณะซึ่งระบุเป็นปริมาณได้ยากก็จำเป็นต้องระบุคุณภาพของงานนั้นแทน

5.4.3.3 ผู้ประเมิน ใครจะเป็นผู้ประเมิน ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ ตัวบุคลากร หรือผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการเท่านั้น

5.4.3.4 วิธีการประเมิน จะทำอย่างไร เช่น สังเกต บันทึก ประเมินโดยใช้แบบฟอร์ม เป็นต้น

5.4.3.5 การกำหนดระยะเวลาในการประเมิน ในการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ถ้าจะประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็จะประเมินกันปีละ 1 ครั้ง หรือ 2 ครั้ง เป็นต้น แต่ในหน่วยงานบางหน่วยงานอาจพิจารณาจัดให้มีการประเมินมากกว่าปีละ 2 ครั้งก็ได้ตามที่เป็นสมควร

5.4.3.6 คู่มือในการประเมิน ควรจะมีคู่มือที่จะอธิบายคุณลักษณะของหัวข้อในการประเมินให้ชัดเจนเพื่อมิให้ผู้ประเมินตีความหมายเอาเอง ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินที่ออกมาผิดไปจากความเป็นจริง

5.4.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอยู่มากมายหลายวิธี ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น โดยแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีข้อบกพร่องต่าง ๆ กัน สรุปวิธีการหลักๆที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันได้ดังนี้

5.4.4.1 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำ ๆ กัน เช่น งานพิมพ์ งานเก็บเอกสาร งานธุรการ งานการขาย เป็นต้น โดยผู้ปฏิบัติงานบันทึกจำนวนงานของตนที่ทำได้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือน เมื่อถึงเวลาประเมินก็นำผลที่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วเป็นการเน้นที่ผลงาน

5.4.4.2 วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด คือการกำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานและผลงานที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อย หรืออาจจะให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้ วิธีนี้นิยมใช้มากที่สุด

5.4.4.3 วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยกาเครื่องหมายลงในช่องคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว วิธีนี้นิยมใช้ในโรงงานสำหรับหัวหน้างานประเมินลูกน้อง

5.4.4.4 วิธีเปรียบเทียบบุคคล ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่โดยพิจารณาคุณลักษณะหรือผลงาน และตัดสินทีละคู่ว่าใครดีกว่า ทำเช่นนี้ไปจนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับ

ปัจจุบันมีการคิดค้นทดลองวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ หลายวิธี วิธีการใหม่ ๆ เหล่านี้มักจะเหมาะกับการประเมินคนงานประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อนำมาใช้กับงานประเภทอื่นที่ไม่ตรงกับเจตนาของการคิดค้นวิธีการนั้นขึ้นมาก็ักใช้ไม่ได้ผล

5.4.5 การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินผลที่ครบวงจร โดยอาศัยผู้ที่เกี่ยวข้องรู้เห็นในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินทุกฝ่ายเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ลูกค้า และให้ประเมินตนเอง เป็นต้น แล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ร่วมกัน

เพื่อตัดสินผลการประเมิน การประเมินแบบนี้เชื่อกันว่าสามารถแก้ไขจุดอ่อนของการประเมินแบบดั้งเดิมที่ใช้ผู้บริหารเป็นมีอำนาจเด็ดขาดในการประเมินได้ การประเมินผลแบบ 360 องศา ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม ความไม่พอใจจะลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การประเมินผลแบบ 360 องศา อาจมีจุดอ่อนอยู่บ้าง เช่น ความลำเอียงให้คะแนนพวกของตนมากกว่าผู้อื่น หรือคะแนนอาจเบี่ยงเบนไปเพราะความโกรธแค้น ผู้ประเมินไม่ได้รับการอบรมมาก่อน เป็นต้น

5.4.6. การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง โยกย้าย โอน เมื่อบรรจบุคคลเข้าทำงานแล้วระยะหนึ่ง ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือโยกย้ายหรือโอนไปรับหน้าที่การทำงานใหม่ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีความหมายรวมไปถึงการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การโยกย้ายหรือการโอน การลดชั้น และการงดจ้างชั่วคราว

วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งมีหลายประการ เช่น เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อปรับปรุงให้มีการปฏิบัติงานตามนโยบายและข้อบังคับขององค์การ หรือเพื่อลดต้นทุนของบริษัท หรือเพื่อเตรียมตัวบุคคลสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

5.4.6.1 การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดีที่มีความสามารถ เป็นการแสดงถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของการทำงานของผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ทำให้สถานภาพสูงขึ้นและรายได้สูงขึ้นด้วย

5.4.6.2 การโยกย้ายหรือการโอน เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งบุคคลหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง อาจเกิดขึ้นในแผนงานเดียวกันหรือระหว่างแผนงานก็ได้ โดยที่ค่าจ้าง หน้าที่การทำงาน และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน สาเหตุของการโยกย้ายอาจเกิดจากความต้องการขององค์การหรือจากความต้องการของตัวพนักงานเอง

5.4.6.3 การลดชั้น เป็นการลงโทษพนักงานวิธีหนึ่ง โดยเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลง ซึ่งทำให้ลดสถานภาพและรายได้ลงจากเดิม

5.4.6.4 การงดจ้างชั่วคราว เมื่อบริษัทเกิดภาวะขาดทุนอยู่เป็นเวลานาน ทำให้จำเป็นต้องยุบแผนงานบางแผนก หรือจำเป็นต้องงดจ้างคนงานชั่วคราว การงดจ้างชั่วคราวอาจแปรเปลี่ยนไปเป็นการงดจ้างถาวรก็ได้

5.5 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร

5.5.1 การพัฒนาบุคลากร เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

5.5.1.1 ความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคลากรผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถทั้งนี้ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวัน นั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มตามความสามารถในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

บุคลากรทุกประเภทขององค์กรแม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงไรก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็น นอกจากนี้ ผลจากการประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะเป็นเครื่องชี้ว่าควรที่จะพัฒนาพนักงานกลุ่มใดในด้านใด

5.5.1.2 วิธีพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และการพัฒนาตัวผู้บริหาร

(1) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่อันจำเป็นประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ดังนั้นการเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมและถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมาก วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธีดังนี้

1. ปฐมนิเทศสำหรับคนงานใหม่
2. การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่
3. มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อ
 - 3.1 ให้รู้จักรับผิดชอบ
 - 3.2 ให้หัวหน้างานมีเวลาปรับปรุงงานและริเริ่มงานใหม่
4. สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. หาพี่เลี้ยงให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย
7. ให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน

10. ส่งไปประชุม สัมมนา และฝึกอบรม
11. ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก
12. ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ
13. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
14. จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้มีใช้เพียงพอ
15. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง
16. สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

(2) การพัฒนาตัวผู้บริหาร

การพัฒนาตัวผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะได้ผล วิธีการพัฒนาตัวผู้บริหารที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงาน

ทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงที่เกี่ยวข้อง

5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
6. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
7. เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
8. เป็นสมาชิกขององค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ
9. หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
10. เข้าศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา
11. คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

นอกจากหัวข้อต่าง ๆ นี้แล้ว การสร้างบรรยากาศอันเหมาะสมแก่การเสนอแนะก็เป็นสิ่งสำคัญอยู่ไม่น้อยที่ควรจะได้รับพิจารณา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

5.5.2 การฝึกอบรมบุคลากร เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.5.2.1 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้นหากจะพูดว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาองค์การเป็นสิ่งถูกต้อง หากได้พิจารณาในรายละเอียดสามารถแบ่งได้เป็นลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

(1) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นสาเหตุหลักของการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยทั่ว ๆ ไป

(2) เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานหรือกรรมวิธีในการผลิตต่าง ๆ หรือการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขององค์การ

(3) ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานหรือระดับที่พึงประสงค์เพื่อให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

(4) เตรียมการรับมือกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เพื่อนำความรู้ต่าง ๆ มาเตรียมพร้อมพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์การ หรืออาจจะสรุปวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(4.1) การเพิ่มปริมาณผลผลิต

(4.2) การพัฒนาคุณภาพของผลผลิต

(4.3) การลดต้นทุนของงาน

(4.4) ลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุอันจะส่งผลต่อการลดต้นทุน

ที่เกี่ยวข้อง

(4.5) การลดอัตราการหมุนเวียนและการขาดงานของบุคลากร

5.5.2.2 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

(1) บุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเนื่องจากได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) การได้ปรึกษาหารือกันในส่วนของผู้เกี่ยวข้องในองค์การ เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงการทำงาน

(3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ยกระดับความรู้และทักษะให้เกิดการปรับตัวทัศนคติ

(4) ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน

(5) ช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน

(6) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน

5.5.2.3 กระบวนการฝึกอบรม

- (1) แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงาน มี 2 ประเภท คือ
 - (1.1) ฝึกอบรมก่อนทำงาน
 - (1.2) ฝึกอบรมระหว่างทำงาน
- (2) แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรม มี 3 ประเภท คือ
 - (2.1) ฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำงาน
 - (2.2) ฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (ฝึกอบรมแบบห้องเรียน)
 - (2.3) ฝึกอบรมแบบผสม
- (3) แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มี 2 ประเภท คือ
 - (3.1) ฝึกอบรมเป็นรายบุคคล
 - (3.2) ฝึกอบรมเป็นคณะ
- (4) แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย มี 2 ประเภท คือ
 - (4.1) ระดับแวนอน ความรู้ทั่ว ๆ ไปในแผนกเดียวกัน
 - (4.2) ระดับแนวตั้ง ความรู้เฉพาะงาน
- (5) แบ่งตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม มี 3 ประเภท คือ
 - (5.1) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (ชดช้อง)
 - (5.2) เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (ป้องกัน)
 - (5.3) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น (พัฒนา)

การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นจะส่งผล และเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้วผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยให้เอื้ออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสมตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์อยู่บ้างพอที่จะทำการสำรวจเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นในการบริหารงานฝึกอบรมได้นอกจากนั้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดใน

ที่ชุมนุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรมและประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

5.5.2.4 ประเภทการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่องค์การมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิ เช่น

(1) การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์การ (In House Training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์การได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ครั้งละจำนวนมาก (Class Room Training) โดยการดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

(2) การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์การ

(3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการมักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

(4) ดูงาน เป็นการไปขอฟังคำบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

(5) การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงหรือที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติ (On the Job Training) ได้แก่

(5.1) การเสนอแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การเสนอแนะนี้อาจหมายความรวมถึง การเป็นที่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นจะสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับบุคคล หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้

(5.2) การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) การที่ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสาธิตหรือแสดงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติงานตามอย่างถูกต้อง

5.5.2.5 เทคนิคการใช้สื่อประกอบการฝึกอบรม

(1) การบรรยาย เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยกันเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับฟัง และการบรรยายที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อสารความหมายการใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และประการที่สำคัญที่สุดผู้บรรยาย จะต้องมีความรู้

ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ตึงใจผู้เข้าฟังตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ฟัง สามารถทำความเข้าใจ ได้มากที่สุด

(2) การประชุม เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดระหว่างกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือมองโอกาสในแต่ละเรื่องในการประชุม

(3) การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นการฝึกอบรมในรูปแบบนี้จะจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตาม เรื่องราวที่สมมุติขึ้นให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนวิธีกรนี้จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสร้างแรงดึงดูดความสนใจ สนุกสนาน และสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้อบรมเป็นอย่างดี

(4) การใช้กรณีศึกษา เป็นการฝึกอบรมโดยวิธีถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ ที่มีมาใช้วิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ภายใต้สถานการณ์กดดันที่เกิดขึ้นจริง ๆ

(5) การสาธิตเป็นการฝึกอบรมโดยการแสดงจากตัวอย่างจริง โดยผู้ทำการอบรม จะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังถึงขั้นตอนต่าง ๆ พร้อมทั้งอาจจะมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ และตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงานได้

(6) การสัมมนา ผู้จัดสัมมนาจะจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นกลุ่มขนาดไม่ใหญ่มากนัก มีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้ บุคลากรแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมี ผู้ดำเนินการอภิปราย ทำหน้าที่ดูแลการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วม สัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทางที่วางไว้

(7) การฝึกงานในสถานการณ์จริง การฝึกอบรมนี้มักจะใช้กับบุคลากรใหม่หรือบุคลากรในระดับ ปฏิบัติงาน โดยมีการสอนงานและทดลองปฏิบัติในสถานการณ์ที่จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว

5.5.2.6 การฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จ

- (1) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
- (2) จะต้องทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบรรยากาศของการอบรมที่ไม่เครียด สนุกสนานเพลิดเพลินกับกิจกรรมที่วิทยากรถ่ายทอดและกระตุ้นให้യാกรู้ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในห้องเรียนในบรรยากาศของความเป็นกันเอง
- (3) วิทยากรจะต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีความสามารถในการถ่ายทอด
- (4) มีการประเมินความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทั้งของวิทยากรและผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการบรรลุเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมนั้นด้วย

5.6 การให้พ้นจากงาน การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการชวนชวาย ขาดการปรับปรุงตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติที่ทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ

5.6.1 ความหมายของการให้พ้นจากงาน

โดยทั่วไปให้พ้นจากงานมีหลายกรณีดังนี้

- 5.6.1.1 ออกด้วยความสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก ออกก่อนเกษียณ
- 5.6.1.2 ให้ออกเพราะองค์การไม่มีเงินจ้าง
- 5.6.1.3 ออกตามวาระเมื่อครบสัญญาจ้าง เช่น 3 ปี 5 ปี หรือออกเมื่ออายุครบ 60 ปี
- 5.6.1.4 ให้ออกเพราะมีความผิด เช่น มีความผิดต้องโทษทางวินัยหมดความสามารถ เป็นต้น

5.6.2 ความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงาน

การให้บุคคลพ้นจากงานมีความมุ่งหมายหลายประการดังนี้

- 5.6.2.1 เพื่อขจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเฉื่อยชาให้ออกไป
- 5.6.2.2 เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้องค์การมีคณงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 5.6.2.3 เพื่อจัดให้คณงานทำงานได้ตรงกับความสามารถ เพราะในบางกรณีคณงานบางคนไม่เหมาะสมกับงาน จึงต้องให้ลาออกไปหรือตอนไปทำงานหน่วยอื่น

5.6.2.4 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนที่คนที่ออกไป

5.6.2.5 เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของคนงาน

5.6.3 กระบวนการให้พ้นจากงาน ที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงมีดังนี้

5.6.3.1 พฤติกรรมที่แสดงออกของคนงาน เมื่อคนงานต้องการโอนย้ายหรือลาออก มักมีพฤติกรรม เช่น เริ่มมาสาย แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข

5.6.3.2 ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับ ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่า ความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานไม่มีเหล่านี้จะเป็นสาเหตุให้คนงานแสวงหางานแห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ

5.6.3.3 เมื่อคนงานคนใดต้องพ้นจากหน้าที่ไปแน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อให้บอกถึงข้อขัดข้องหรือความบกพร่องขององค์การว่ามีอะไรบ้าง เพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุง

5.6.3.4 พิจารณาตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้าทำงาน หากมีความจำเป็นก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป

5.6.4 การตอบแทนบุคคลเมื่อพ้นจากงาน

บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์การมาเป็นระยะเวลาชานาน สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะลาออกเองหรือเป็นไปตามระเบียบขององค์การ เช่น ปลดเกษียณ เป็นต้น โดยทั่วไปองค์การที่มีฐานะมั่นคงจะมีการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานของตนแตกต่างกันไป ในภาคราชการจะมีการให้บำเหน็จบำนาญ ในภาคเอกชนอาจมีการให้บำเหน็จหรือให้เงินสะสม เป็นต้น

สรุป

การจัดการงานบุคคลเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการจัดการเพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หากการจัดการงานบุคคลไม่มีประสิทธิภาพแล้วการดำเนินงานขององค์การจะพบอุปสรรคนานาประการ ระบบการจัดการงานบุคคลที่ดี คือ ระบบคุณธรรม ซึ่งมีหลักอยู่ 4 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

ปัจจุบันการจัดการงานบุคคลในประเทศของเราก้าวหน้าไปมากทั้งในระบบราชการ และองค์การเอกชนขนาดใหญ่ ๆ เช่น รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มมากขึ้นที่การเมืองจะเข้าไปก้าวร้าวการบริหารบุคคลในภาคของรัฐบาล โดยอ้างว่ารัฐมนตรีต้องสามารถควบคุมข้าราชการได้ เพื่อบริหารราชการให้เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ นอกจากนี้ ในภาคเอกชนบริษัทขนาดกลางหรือขนาดเล็ก การจัดการงานบุคคลยังไม่ยึดหลักการหรือความเป็นธรรมเท่าที่ควร นายจ้างยังบริหารคนตามใจตนเอง เอารัดเอาเปรียบคนงาน กดค่าจ้าง ไม่ให้สวัสดิการเท่าที่ควร ดังนั้นขวัญและกำลังใจของพนักงานจึงมีน้อย ความจงรักภักดีต่อหน่วยงานยิ่งมีน้อยมากยิ่งขึ้น นายจ้างไม่ใส่ใจการวางแผนกำลังคนมากนัก เมื่อคนงานลาออกก็หาใหม่เรื่อยไปและไม่สนใจข้อเรียกร้องต่าง ๆ ดังนั้นจึงมีปัญหาเรื่องแรงงานตลอดมาและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและต้นทุนการผลิตอีกด้วย

การจัดการงานบุคคลตามหลักเกณฑ์และทฤษฎีควรประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริษัทของตน แม้จะต้องลงทุนในระยะแรกมากขึ้นแต่ผลตอบแทนในระยะยาวจะเกิดขึ้นอย่างคุ้มค่า

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 7 การจัดการงานบุคคล

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อย่างสมบูรณ์

1. จงอธิบายความหมายของการจัดการงานบุคคล

.....

.....

.....

2. จงอธิบายความสำคัญของการจัดการงานบุคคล

.....

.....

.....

3. จงอธิบายถึงกระบวนการจัดการงานบุคคล

.....

.....

.....

4. ในการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนมีปัจจัยสำคัญใดบ้างที่ควรนำมาพิจารณา

.....

.....

.....

5. จงอธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 : เลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. ข้อใดให้ความหมายของการจัดการงานบุคคลได้ดีที่สุด
 - ก. การคัดเลือก
 - ข. การบรรจุและแต่งตั้ง
 - ค. การสรรหาคนเข้าทำงาน
 - ง. กระบวนการดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การ

2. การสรรหาบุคคลสามารถสรรหาได้โดยแบ่งออกเป็นกี่แหล่งใหญ่ ๆ
 - ก. 2 แหล่ง
 - ข. 3 แหล่ง
 - ค. 4 แหล่ง
 - ง. 5 แหล่ง

3. ข้อใดเป็นหลักการของระบบคุณธรรม
 - ก. หลักจริยธรรม
 - ข. หลักคุณธรรม
 - ค. หลักโปร่งใส
 - ง. หลักความเสมอภาค

4. ข้อดีของระบบอุปถัมภ์
 - ก. ขวัญของพนักงานเสีย
 - ข. พนักงานขาดความรักในองค์การ
 - ค. พนักงานขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน
 - ง. หลักเสียเกียรติภาพ

5. สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานมากที่สุด
 - ก. เพื่อนร่วมงาน
 - ข. ระบบการทำงาน
 - ค. ค่าจ้างและเงินเดือน
 - ง. ผลประโยชน์เกื้อกูล

6. การวางแผนกำลังคน สิ่งแรกที่ต้องกระทำคือ
 - ก. วิเคราะห์งาน
 - ข. การกำหนดอัตราค่าจ้าง
 - ค. การประเมินผลการทำงาน
 - ง. กำหนดโครงสร้างของงาน

7. ปัจจัยข้อใดที่มีผลต่อค่าจ้างและเงินเดือน
 - ก. เพื่อรวมงาน
 - ข. สภาพแวดล้อม
 - ค. นโยบายขององค์การ
 - ง. ผลผลิตขององค์การ

8. ข้อใดไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - ก. เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อยของพนักงาน
 - ข. เพื่อใช้พิจารณาความเหมาะสมของค่าตอบแทน
 - ค. เพื่อจับผิดพนักงานว่าทำงานบกพร่องในจุดใดบ้าง
 - ง. เพื่อให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนทำงานต่างกันอย่างไร

9. ปัจจัยในข้อใดที่ไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน
 - ก. การควบคุมดูแล
 - ข. ค่าจ้างและเงินเดือน
 - ค. ความมั่นคงปลอดภัย
 - ง. ความรับผิดชอบของพนักงาน

10. การพัฒนาบุคลากรแบ่งออกกี่ประเภท
 - ก. 2 ประเภท
 - ข. 3 ประเภท
 - ค. 4 ประเภท
 - ง. 5 ประเภท

บรรณานุกรม

- กิจจา บานชื่น. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2552). **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ : แนวคิดการบริหารธุรกิจ**ในสถานการณ์ปัจจุบัน.
- ฐาปนา ฉินไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี : บริษัทธนชัยการพิมพ์ จำกัด.
- นภาพร ชันธนา. (2553) . **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง .
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสมัยใหม่ Modern Management**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัททริปเบิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- ปภาวดี มนต์รีวัต. (2556). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ในเอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร**. นนทบุรี : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2559). **หลักการจัดการธุรกิจ** . กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2552). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร.
- สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**: บริษัทจูนลิชซิ่ง จำกัด. วิทย์พัฒน์.
- สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน. (2558). **หลักการจัดการ** : โรงพิมพ์จุดพรดีไซน์.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สงขลา : บริษัทนำศิลป์โฆษณา.