

เอกสารประกอบการสอน

วิชา TIH 1204

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ



ผู้สอน อาจารย์ศศิธร เจตานนท์

สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทที่ 1

แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภายในปี 2020 โลกจะแคบลง เกิดการเดินทางถึงทุกที่ในโลกได้สะดวกและรวดเร็ว เกิดการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีประเภทต่าง ๆ

โลกของแต่ละคนจะกว้างขึ้นด้วยความสนใจเรื่องราว เหตุการณ์ ภาษาและทรัพยากรที่อยู่นอกเหนือประเทศของตนเอง การทำงานและการใช้ชีวิตจะมีความหลากหลายมากขึ้น

คุณภาพของคน

- **คนที่มีคุณภาพของครอบครัวมีคุณลักษณะอย่างไร** : เป็นคนที่รักครอบครัว มีคุณธรรม มีศีลธรรม ไม่ทำผิดกฎหมาย ไม่นำความเดือดร้อนมาสู่ครอบครัว เมื่อเป็นคนคุณภาพในสถาบันครอบครัวแล้ว แน่แน่นอนว่าบุคคลนั้นย่อมเป็นคนคุณภาพของสังคมได้เช่นกัน
- **คนคุณภาพในองค์กร**: คนที่ทำงานเก่ง เป็นคนดี และมีผลงาน

การศึกษาระดับไหน ประสบการณ์ด้านไหน และทักษะ ความสามารถแบบไหน ถึงจะเรียกว่า ได้มาตรฐานและเป็นไปตามความคาดหวังของหัวหน้างานหรือองค์กร

“ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพราะ ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก ปรัชญาของผู้บริหาร หรือลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานนั้นๆ”

Meaning Human Resources Management : HRM

- Gary Dessler “ นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการสรรหา ฝึกอบรมและประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการเตรียมการเรื่องความปลอดภัย จริยธรรม ความยุติธรรมให้กับพนักงาน”
- Lawrence Apply “การวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับบุคคลในการศึกษาวิจัยและพัฒนา นโยบายและเทคนิค ความสามารถของบุคคล”
- Dale S. Beach “การวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน อัตราค่าจ้าง สร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ สร้างมนุษยสัมพันธ์”

- Felix A.Nigro “ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่า”

ประเภทของธุรกิจที่สนใจอยากทำงานมากที่สุด

- นวัตกรรมและเทคโนโลยี ร้อยละ 33
- บริการด้านสุขภาพและสังคม ร้อยละ 23
- การศึกษา โรงแรมและภัตตาคาร ร้อยละ 20
- เกษตรกรรม ร้อยละ 19
- ผู้ส่งออก ร้อยละ 18

ไลฟ์สไตล์การทำงานของคนรุ่นใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ระหว่างองค์กรและพนักงานที่ต้องร่วมมือกันทั้งสองฝ่ายในทุกมิติ โดยสวัสดิการที่คนรุ่นใหม่ต้องการมากที่สุด คือ โบนัสและการปรับเงินเดือนประจำปี ประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุ รวมทั้งลักษณะสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ สะอาด มีระเบียบ ทันสมัย สภาพแวดล้อมมีความปลอดภัย ล้วนเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ต้องการ

พนักงานมีความสุขที่สุดเมื่อทำงานด้วย (สายงานท่องเที่ยวและบริการ)

Delta Air Lines สายการบินสัญชาติอเมริกัน ถือเป็นสายการบินนานาชาติที่ใหญ่ที่สุดในโลก นอกจากพนักงานจะมีความสุขที่สุดแล้ว ยังได้รางวัล บริษัทที่ดีที่สุดเรื่องการให้ค่าตอบแทน รวมถึงรางวัล CEO ที่มีความหลากหลายที่สุดด้วย

- **Trip Actions** บริษัทบริหารจัดการการท่องเที่ยว ที่มีพนักงานชื่นชมเพื่อนร่วมงานในบริษัทว่าเป็นคนที่ทำงานจริงจัง ฉลาดเฉลียวและพร้อมที่จะช่วยเหลือเสมอ
- **Southwest** มีคะแนน 4.3 ทำเกี่ยวกับสายการบิน ซึ่งติดอันดับสายการบินต้นๆ ที่เรียกว่าทำงานด้วยแล้วสนุกที่สุด
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้อัตราโบนัส 7.75 เดือน
- บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อัตราโบนัส 4 เดือน

การจะเข้าใจเรื่องทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเข้าใจฐานความคิดทางวิชาการและหลักทางความคิดด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีการพัฒนาตัวแบบ จากนักคิด นักวิจัยใน 2 กลุ่มประเทศ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และ กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

กลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard model) หรือเรียกว่ากลุ่มแนวคิดแบบ "มนุษยนิยมเชิงพัฒนาการ" (Developmental humanism)

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School) หรือเรียกอีกนามหนึ่งว่าเป็นแนวคิดแบบ "บริหารจัดการนิยม" (Managerialism)

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด(The Harvard model)

เป็นแนวคิดกระแสหลักที่ทรงอิทธิพลและแพร่หลายที่สุด มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิด "มนุษยสัมพันธ์" ซึ่งมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างทีมเวิร์ก และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด กล่าวโดยสรุปสำหรับแนวคิดของสำนักนี้แล้ว การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพของคนในองค์กร เพราะการที่จะทำให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้น องค์กรจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้องค์กรเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์กร อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น

ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนักมิชิแกน (The Michigan School)

เป็นกลุ่มที่เน้นเรื่องของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองของฝ่ายจัดการ ธรรมชาติของฝ่ายจัดการคือ การให้ความสำคัญอันดับแรกต่อผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจะได้รับ โดยที่เรื่องของคน และการบริหารจัดการคนเป็นเครื่องมือ ในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายเช่นนั้นขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เรียกแนวคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักคิดนี้ว่า เป็นพวก "อรรถประโยชน์-กลไกนิยม" (Utilitarian-instrumentalism) คือมองผลประโยชน์หรือผลประกอบการขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศ

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

- กลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft)
- กลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard)

กลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร

สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบอ่อน (soft) คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่ *คน* มากกว่า*การบริหารจัดการ* โดยเชื่อว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอยู่ในตนเอง ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า จะเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะต้องช่วยปลดปล่อยพลังศักยภาพทั้งหมดของทรัพยากรมนุษย์ออกมา การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้ จึงเน้นในเรื่องของการสร้างความไว้วางใจกัน การหาแนวทางที่จะสร้างความรู้สึกรถึงการ มีพันธกิจผูกพัน (commitment) เกี่ยวข้อง (involvement) และการมีส่วนร่วม (participation) ให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากร

สำหรับกลุ่มที่มีมุมมองแบบแข็ง (hard) ก็คือ กลุ่มนักคิดที่ทุ่มน้ำหนักความสำคัญไปที่เรื่องของ *การบริหารจัดการ* มากกว่าเรื่อง*ของคน* ดังนั้นแนวทางของกลุ่มความคิดนี้ จึงมองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นภาระงานด้านหนึ่งที่ต้องกระทำได้เพิ่มพูนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้ได้มากที่สุดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด แนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ ต้องมีการบูรณาการ (integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะต้องบูรณาการอย่างเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในแง่ของการบูรณาการกันเองของงานย่อยด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร และการบูรณาการนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับแผนนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ความรับผิดชอบในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรจะไม่ได้อยู่กับผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลอีกต่อไป แต่จะถูกกำหนดให้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารสายงานด้านต่างๆ จะต้องรับผิดชอบ
3. เรื่องของแรงงานสัมพันธ์ ที่เคยเป็นการเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหารกับสหภาพแรงงาน จะเปลี่ยนไปเป็นเรื่องพนักงานสัมพันธ์ ทำให้แนวคิดการบริหารจัดการคนในองค์การเปลี่ยนจากแบบ "กลุ่มนิยม" (collectivism) ไปเป็น "ปัจเจกนิยม(individualism)
4. แนวคิดเรื่องของการสร้างควมมีพันธกิจผูกพัน การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่บทบาทผู้นำในรูปแบบใหม่ๆ เช่น เป็นผู้เอื้ออำนวย เพิ่มบทบาทอำนาจ และ สร้างขีดความสามารถให้กับบุคลากร

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
2. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ทำให้ องค์กร เจริญเติบโต และ พัฒนา ยิ่ง ขึ้น
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยึดหลักสำคัญ ระบบ 2

- ระบบอุปถัมภ์
- ระบบคุณธรรม

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage)

- ระบบเน่าเสีย (Spoil System) / ระบบเครือญาติ (Nepotism) / ระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism)
- มีรากฐานมาจากจีนโบราณ ผ่านระบบสืบสายโลหิต , ระบบแลกเปลี่ยน, ระบบชอบพอเป็นพิเศษ
- อังกฤษ ใช้ผ่านระบบข้าราชการบริพารของกษัตริย์
- สหรัฐอเมริกา เดิมใช้ตามอังกฤษ ต่อมาเป็น การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือน โดยยึดระบบคุณธรรม
- ประเทศไทย มีมาตั้งแต่สุโขทัย พ่อปกครองลูก กษัตริย์เป็นเสมือนพ่อ ข้าราชการเปรียบเสมือนคนในครอบครัว
- สมัยรัชกาลที่ 5 เปลี่ยนแปลงมาก ต้องการผู้มีความรู้สมัยใหม่ การคัดคนจึงมุ่งเน้นผู้มีความรู้ความสามารถ

“...มีพระราชประสงค์จะใคร่ได้ข้าราชการซึ่งสมควรจะรับราชการในเวลานี้อีกมาก ด้วยราชการทั้งปวงมีมากกว่าตัวผู้ที่จะทำ ถึงแม้ว่ามีตระกูลดี ตระกูลไม่ดี ถ้ามีสติปัญญาวิชาความรู้สมควรแล้ว ก็จงทรงชุบเลี้ยงให้รับราชการทั่วหน้า ไม่เลื่อมกว่าเจ้าขุนฤาษณ์ ฤาษณ์พลเรือน พวกใด พวกหนึ่งเลย”

- สมัยรัชกาลที่ 7 ตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก พ.ศ.2471 โดยยึดหลักระบบคุณธรรม ผ่านการสอบเข้า

- แม้ว่าระบบอุปถัมภ์จะสื่อในทางไม่ดีมากกว่า แต่บางประเทศก็ยังจำเป็นต้องใช้ควบคู่กันไป เช่น ตำแหน่งทางการเมือง งานราชการลับ งานที่ต้องการความไว้วางใจสูง

ระบบคุณธรรม (Merit System)

- ระบบคุณความดี / ระบบความรู้ความสามารถ / การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานโดยใช้การสอบ โดยไม่คำนึงถึงการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว
- ระบบนี้เกิดจากความอยากจัดข้อบกพร่องของระบบอุปถัมภ์
- จีนโบราณ สมัยราชวงศ์ชานเฉา นำมาใช้ครั้งแรก โดยมี ขงจื้อเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด : เน้นหลักความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละ
- จีนมีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนเป็นประเทศแรก

อังกฤษ และ สหรัฐอเมริกา เพิ่งนำระบบคุณธรรมมาใช้ช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19

ประเทศไทย เริ่มมีพื้นฐานจากสมัยรัชกาลที่ 5 แต่มาใช้จริงสมัยรัชกาลที่ 7

ระบบคุณธรรมยึดหลักสำคัญ 4 ประการ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)

คือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน โดยไม่มีฐานะ เพศ ศาสนา มาเกี่ยว ยึดหลัก “งานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work)

2. หลักความสามารถ (Competence)

คือการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job)

3. หลักความมั่นคง (Security on Tenure)

คือ หลักประกันในการทำงาน ตามกฎหมาย ที่มีให้ถูกกั้นแกล้ง หรือออกจากงานโดยไม่มีเหตุอันควร ทั้งนี้ เพื่อกำลั้งใจในการทำงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

เน้นให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง

เปรียบเทียบวัตถุประสงค์ขององค์กรกับตัวบุคคล

วัตถุประสงค์องค์กร

1. ต้องการเสียค่าใช้จ่ายน้อย
2. ได้รับผลผลิตสูงสุด
3. หาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ผลผลิตสูงสุด
4. ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร
5. มีทรัพยากรที่ซื่อสัตย์จงรักภักดี
6. พนักงานมีขวัญ กำลังใจในระดับสูง
7. มีพนักงานที่ฉลาด มีความสามารถ

วัตถุประสงค์ของพนักงาน

1. ได้รับการยอมรับ
2. ได้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและก้าวหน้า
3. มีหลักประกันทางเศรษฐกิจ
4. มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน
5. มีความปลอดภัยในการทำงาน
6. ได้รับค่าจ้างเป็นที่พอใจ
7. มีผู้นำที่มีความสามารถและยุติธรรม

บทที่ 2

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

(H U M A N R E S O U R C E P L A N N I N G : H R P)

งานวางแผนกำลังคน การบริหารบุคคล / กลยุทธ์ /

คาดการณ์ความต้องการและวางแผนใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ด้วยวิธีการใด ต้องพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถอย่างไร จะควบคุมจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- เป็นภารกิจและหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่มุ่งพยายามให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบ และมีประสิทธิผล เพราะจะทำให้ได้เปรียบกว่าองค์กรที่ขาดการวางแผน

ความหมายของ HRP

กระบวนการวิเคราะห์ และคาดคะเน ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต อย่างมีระบบ โดยระบุจำนวน ประเภท ของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะความรู้ความสามารถ ที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอ

สิ่งที่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมี

1. ต้องมีระบบข้อมูลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์และทันสมัย
2. ต้องมีเครื่องมือหรือเทคนิคในการพยากรณ์ที่ดี
3. ต้องสามารถคำนวณปริมาณงานที่แต่ละคนทำในแต่ละวันได้อย่างถูกต้อง

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการจำนวน และประเภทของทรัพยากรมนุษย์ที่จะปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้ได้มาและอ้างไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อคาดคะเนเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์
5. เพื่อเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์
6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภายในองค์การ

สาเหตุสำคัญที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถ
2. โครงสร้างการทำงานตลอดจนระบบต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
4. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
5. การแข่งขันในตลาดแรงงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาสภาพแวดล้อมด้านการเมืองภายในองค์การ

- ศึกษาภูมิหลัง/ประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน
- เรียนรู้ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ บรรทัดฐาน และค่านิยม

ของผู้บริหาร

- ศึกษาแนวโน้มทางการเมืองภายในหน่วยงาน
- ศึกษาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายหรือการชะลอการเจริญเติบโตขององค์การ

- ศึกษาแผนกลยุทธ์
- ศึกษาเป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต สภาพการใช้

กำลังคนขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 : กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรครอบคลุม :

- การเลื่อนตำแหน่ง
- การบรรจุพนักงาน
- การจ่ายค่าตอบแทน/
- การฝึกอบรม/การพัฒนา
- ผลประโยชน์เกื้อกูล
- อื่น ๆ
- การพัฒนาชีวิตการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 : ตรวจสอบโครงสร้างและการออกแบบงาน

- ตรวจสอบความไฝ่ฝันขององค์การ
- ตรวจสอบการวิเคราะห์งานและจัดรูปแบบงานใหม่

ขั้นตอนที่ 5 : ตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการ ในอนาคต

จำแนกตามกลุ่มงานเนื่องจากโครงสร้างงานได้มีการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทักษะที่ต้องการของแต่ละงานก็จะเปลี่ยนตามไปด้วย เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่องค์การจะต้องมีรายละเอียด ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับงาน คำพรรณนางานที่ต้องทันสมัย

ขั้นตอนที่ 6 : คาดคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาดแคลน/ส่วนที่

เกินของแต่ละกลุ่มงานประมาณการจำนวนบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานว่ามีจำนวนขาดแคลนหรือมากเกินไปเกินความต้องการหรือไม่ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับความขาดแคลนหรือส่วนเกินด้านบุคลากร

ขั้นตอนที่ 7 : กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของกิจกรรมHRM วัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการ

ของแต่ละกิจกรรมในแผน HR จะต้องผสมผสานสอดคล้องโดยการใช้กระบวนการป้อนข้อมูลย้อนกลับ ที่สำคัญที่สุดแผน HR จะต้องบูรณาการกับแผนกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 8 : ตรวจสอบและปรับปรุงเพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรค ระหว่างการดำเนินการหรือการปฏิบัติตามแผน แล้วหาทางปรับปรุงแก้ไขทันที

กรณีศึกษา

ท ก ษ ะ ที่ โ ล ก ต อ ง ก า ร ใน ศ ต ว ร ร ษ ที่ 2 1
ว ัน ที่ 3 : ก ัน ย า ย น 2 0 1 7

- บทความวิเคราะห์และความคิดเห็นจาก Christian Bodewig, Program Leader for Inclusive Growth in European Union Member States ซึ่งปรากฏบนเว็บไซต์ของ World Bank

โดยชุดทักษะของแรงงานมีองค์ประกอบ คือ

ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น การอ่านออกเขียนได้ มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์พื้นฐาน และมีความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอีกด้วย รวมทั้งการแก้ปัญหาขั้นสูงและ

ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิพากษ์

ทักษะทางสังคมและพฤติกรรม เช่น ความซื่อตรง ความอดทนและการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ และ

ทักษะทางวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น ทักษะที่จำเป็นในการทำงานเป็นวิศวกรหรือช่างเทคนิคด้านต่างๆ เป็นต้น

- การสร้างทักษะทางความรู้ความเข้าใจทางสังคมและอารมณ์ต้องเริ่มตั้งแต่วัยเด็กตอนต้นโดยมีทักษะด้านสังคมและพฤติกรรมมากมายที่ยังคงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต
- การสร้างทักษะด้านความรู้ความเข้าใจนั้นต้องสร้างก่อนจะถึงช่วงวัยรุ่นตอนปลาย ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเราจะหยุดเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่สมองของเราก็จะหยุดที่จุดๆ หนึ่งในการพัฒนาโดยอัตโนมัติ ในทางตรงกันข้าม ทักษะทางเทคนิคจะเรียนรู้ได้หลังจากช่วงวัยรุ่นไปจนโตและในโรงเรียน อาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยและในขณะทำงาน โดยต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะทางเทคนิคอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- แรงงานที่มีฝีมือได้เริ่มมาแทนที่หุ่นยนต์ในการผลิตรถยนต์ที่ทันสมัยเนื่องจากการปรับตัวและยืดหยุ่นมากกว่า ในทางตรงกันข้ามในวัยทำงานที่มีทักษะด้านการรู้หนังสือและคณิตศาสตร์ไม่ดี จะมีปัญหาในการเรียนรู้และปรับปรุงทักษะทางเทคนิคที่จำเป็นในการแข่งขันในตลาดงานที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
- ตำแหน่งงานทั่วโลกซึ่งรวมถึงในสหรัฐอเมริกาและยุโรปที่มีลักษณะทำประจำซ้ำๆ (routine) กำลังมีแนวโน้มที่จะถูกแทนที่โดยระบบอัตโนมัติ
- งานรูปแบบที่มีการโต้ตอบมาก ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านความรู้ความเข้าใจทางสังคมและพฤติกรรมขั้นสูง (เช่น งานในภาคบริการ) กำลังเป็นที่ต้องการอย่างมาก
- เยาวชนและคนในวัยทำงานจำนวนมากในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่กำลังมีปัญหาด้านทักษะทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น สหภาพยุโรป (EU) ในประเทศส่วนใหญ่ในยุโรป

หนึ่งในห้าหรือมากกว่าของเด็กอายุ 15 ปีได้คะแนนการทดสอบทางคณิตศาสตร์และความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ของโครงการประเมินนักเรียนนานาชาติ (Program for International Student Assessment (PISA) ต่ำกว่าเกณฑ์

- คนที่มีความสามารถต่ำมักมาจากภูมิหลังที่ด้อยโอกาสทางสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษาไม่ได้เป็นโอกาสสำหรับการยกระดับทางสังคมเสมอไป ซึ่งถือว่าเป็นสัญญาณที่ไม่ดีในด้านเศรษฐกิจและสังคมสำหรับประเทศที่มีจำนวนประชากรในช่วงคนหนุ่มสาวลดลงและที่มีประชากรสูงอายุในสัดส่วนที่สูงขึ้น จนอาจเกิดปัญหาด้าน productivity และการดูแลสุขภาพสังคม
- ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะ จึงมีความหมายอย่างยิ่ง ต่อนโยบายด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ดังนี้คือ
- **ประการแรก** รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับทักษะพื้นฐานทางสติปัญญาขั้นพื้นฐาน เช่น การอ่านและคณิตศาสตร์ เน้นการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเด็กที่มาจากภูมิหลังที่ด้อยโอกาสซึ่งเป็นตัวแทนของเด็กที่มีความสามารถต่ำใน PISA โดยเริ่มด้วยการขยายการพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพและการแทรกแซงการศึกษา (เพิ่มเติมเป็นพิเศษ) เพื่อช่วยกระตุ้นการพัฒนาสมองในช่วงปีแรกๆ และที่สำคัญ การเสริมสร้างทักษะทางสังคมและพฤติกรรมในโรงเรียน เช่น การพัฒนาผ่านทาง “วิถีความคิด (Growth mindset)” อาจเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบให้เด็กได้โดยการเพิ่มความเชื่อมั่นและเป้าหมายของนักเรียน
- **ประการที่สอง** รัฐบาลสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสจากช่วงเวลาการศึกษาในโรงเรียนที่ค่อนข้างยาวนานตั้งแต่อนุบาลจนถึงมัธยมที่เป็นช่วงเวลาที่สำคัญในการเสริมสร้างพัฒนาทักษะ นวัตกรรมในชั้นเรียนและการสอน เช่น รูปแบบของ Escuela Nueva ในโคลอมเบียที่ได้ปรับใช้ความสำเร็จของเวียดนาม ใน PISA 2012 ที่จะสามารถช่วยเสริมทักษะขั้นสูงเช่น การแก้ปัญหา การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการทำงานเป็นทีม
- **ประการที่สาม** เป็นคำตอบสำหรับความล่าช้าทางทักษะทางเทคนิคที่รวดเร็วคือ นอกเหนือจากการทำให้สมองฉับไวแล้ว การปรับตัวของเนื้อหาการสอนด้านเทคนิคและการฝึกอบรมที่รวดเร็วขึ้น โดยการร่วมมือในเชิงผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอาชีวศึกษามากขึ้น อีกทั้ง เทคโนโลยีและ Big Data สามารถช่วยในการจับภาพและทำความเข้าใจวิวัฒนาการของ

ความต้องการทักษะทางเทคนิคในการประกอบอาชีพได้ดีขึ้น ซึ่งเราอาจต้องยอมรับว่างานในบางส่วน มีความจำเป็นที่ต้องปล่อยให้หุ่นยนต์ทำงานแทนเรา

- ผู้เชี่ยวชาญด้านอนาคตศาสตร์ที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้ความเห็นว่า ในยุคที่เศรษฐกิจโลกกำลังถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ จะมีผลให้ประเทศที่นิ่งเฉยตามไม่ทันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งประเทศที่มีความพยายามเปลี่ยนประเทศเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ที่ช้ากว่าประเทศอื่น อาจจะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง เหมือนกับที่เราทิ้งเครื่องพิมพ์ดีดยุคโบราณไว้ในพิพิธภัณฑ์

ประเภทของการพยากรณ์

พยากรณ์ โดยแบ่งออกตามช่วงระยะเวลาของการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

1. การพยากรณ์ 1 หน่วยเวลาล่วงหน้า (Immediate – Term Forecasting) เป็นการพยากรณ์ที่มีช่วงเวลาน้อยกว่า 1 เดือน โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางและระดับต่ำ เป้าหมายของการพยากรณ์จะมุ่งเพื่อการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นมากกว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

2. การพยากรณ์ระยะสั้น (Short - Term Forecasting) เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลาที่ต่ำกว่า 3 เดือน

3. การพยากรณ์ระยะปานกลาง (Medium - Term Forecasting) เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลาที่มากกว่า 3 เดือนจนถึง 2 ปี

4. การพยากรณ์ระยะยาว (Long - Term Forecasting) เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลา 2 ปีขึ้นไป ใช้พยากรณ์ยอดขายรวมขององค์กร

บทที่ 3

การสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากร (Recruitment)

หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากร จะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

- กระบวนการในการค้นหาตลอดจนคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานตามที่องค์กรต้องการ กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนการคัดเลือก

การสื่อสารให้เกิดแรงจูงใจกับผู้สมัครเป้าหมายที่ต้องการ และจะสิ้นสุดกระบวนการเมื่อองค์กรนั้นรับบุคคลนั้นๆ เข้าเป็นพนักงานแล้ว

ความสำคัญของการสรรหาคูคน

- ... บุคลากรไม่ว่าจะตำแหน่งใดก็ตามเปรียบเสมือนฟันเฟืองที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ถ้าฟันเฟืองใดขาดไปก็อาจทำให้ธุรกิจเดินหน้าไม่สะดวก
- ในขณะที่เดียวกันถ้าได้ฟันเฟืองที่ดี มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ธุรกิจก้าวหน้าก้าวไกลได้

การกำหนดนโยบายในการสรรหา

- การตัดสินใจจ้างคน จะดูว่าคนนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายหรือไม่
- การสรรหาคูคนจากภายในและภายนอก
- มีมาตรฐานในการสรรหาหรือความยุติธรรม
- การเมืองภายในองค์กร

การวางแผนในการสรรหา(Recruitment Planning)

หลังจากที่องค์กรมีความต้องการกำลังคน และได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนแล้ว ฝ่าย HR จะต้องวางแผนการสรรหาคูคน โดยมีการพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสรรหาที่จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพซึ่งช่วยให้สามารถสื่อข้อความไปถึงกลุ่มบุคคลที่บริษัทต้องการได้โดยตรงมากที่สุด นอกจากการวางแผนการสรรหาแล้วยังรวมความไปถึงการพิจารณาไปถึงแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วยโดยทั่วไปการสรรหาคูคนมักถูกพิจารณาเพียงด้านเดียวเท่านั้นคือ องค์กรสรรหาคูคนที่ต้องการ แต่ในทางปฏิบัติผู้สมัครก็จะสรรหาองค์กรที่ผู้สมัครต้องการด้วยเช่นกัน

การสรรหาคูคนจะต้องมีองค์ประกอบ 3 ด้าน

1. ต้องมีการสื่อสาร เช่น การโฆษณารับสมัคร การติดประกาศที่บริษัท การสื่อสารผ่านพนักงานในบริษัท ฯลฯ
2. ผู้หางานต้องมีบุคลิกภาพและทักษะตรงกับความต้องการในตำแหน่งงานนั้น
3. ผู้หางานต้องมีแรงจูงใจที่จะสมัครงาน

Principle of Recruitment

1. **วางแผนกำลังคน (Manpower Plan)** ของหน่วยงานให้ครอบคลุมทั้งในระยะสั้น 1-2 ปี และระยะยาว 3-5 ปี โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ “5C” คือ
 - ลูกค้า (Customer)
 - คู่แข่ง (Competitors)
 - ต้นทุน (Cost)
 - เทคโนโลยี (Change of Technology)
 - ความผันผวนที่ไม่คาดคิด วิกฤตการณ์ต่างๆ (Crisis) เช่น ไวรัสโคโรนา, โควิดซาร์
2. ก่อนที่จะรับพนักงานคนใดเข้าทำงานตามแผน ควร**พิจารณาทางเลือกอื่นๆ** ในการใช้คนทำงานควบคู่ไปด้วย อาทิ การจ้างเหมา การนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้แทนคน การจ้างชั่วคราว การใช้บริการของบริษัทอื่นๆ
3. **พิจารณาคคุณสมบัติของพนักงานที่อยู่กับบริษัทมาก่อน** ควรพิจารณารับเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างก่อน
4. หากประสงค์จะรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน ควร**พิจารณาการรับเข้าทำงานในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ** ด้านอื่นๆ เสียก่อน แล้วค่อยส่งเสริมให้ก้าวหน้าตามโอกาสต่อไปภายหลัง
5. ส่วนมากจะรับพนักงานที่มีอายุน้อยเข้าทำงานก่อน
6. ใช้**หลักคุณวุฒิ (Merit)** ในการพิจารณารับพนักงานใหม่เข้าทำงาน
7. พิจารณา “**แวว**” หรือ “**ศักยภาพ**” (Potential) ของพนักงานที่จะสามารถเรียนรู้งานเร็วและเติบโตก้าวหน้าต่อไป

องค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการวางแผน

- **เวลา** คนที่ต้องการจ้างในเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นวิธีการหาสัดส่วนการจ้างงานที่ง่ายที่สุด , ช่วงเวลาสรรหาคบุคลากร (Time-lapse data) เช่น การขยายเวลาของการเสนอข้อตกลงแก่ผู้สมัคร
- **จำนวนพนักงาน**ที่ต้องการ
- **เงิน** งบประมาณในการจ้าง

ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นสำหรับการวางแผนในอนาคต

1. **ต้นทุนพนักงาน (Staff cost)** ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าล่วงเวลา

2. ต้นทุนการปฏิบัติงาน (Operations cost) ได้แก่ โทรศัพท์ แฟกซ์ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และค่าครองชีพ ระหว่างการสรรหา ค่าธรรมเนียมวิชาชีพและค่าบริการ (ค่านายหน้า ที่ปรึกษา)
3. ค่าใช้จ่ายประจำ ค่าใช้จ่ายในการเช่าอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ เพอร์นิเจอร์เครื่องมือต่าง ๆ
4. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น การโฆษณา วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร และป้ายโฆษณา) ค่ายาสำหรับการตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน บริการทางข้อมูลต่างๆ (brochures แนะนำองค์กร) ค่าอุปกรณ์ เครื่องมือ และค่าไปรษณีย์

การสรรหาพนักงานจะกระทำเมื่อ

- ตำแหน่งเดิมว่างลง : บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เดิมลาออก, ถูกให้ออก, เกษียณอายุ, ประสบอุบัติเหตุจนไม่สามารถทำงานได้, หรือเสียชีวิตลง
- เลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่ง : บุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง, หมุนเวียนตำแหน่ง, โยกย้ายหน่วยงาน, หรือโยกย้ายสาขา
- เพิ่มตำแหน่งใหม่ : องค์กรต้องการตำแหน่งใหม่, ขยายแผนกหรือหน่วยงานใหม่, ตลอดจนหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพิ่มเติม
- ตั้งองค์กรใหม่ : นอกจากจะสรรหาบุคลากรบุคคลให้กับทั้งองค์กรแล้ว ยังต้องวางแผนเรื่องต่างๆ ตั้งแต่โครงสร้างของการบริการทั้งหมด, ความจำเป็นของตำแหน่งงานต่างๆ, หรือแม้แต่การงบประมาณในการจัดจ้างทั้งหมด กรณีนี้ฝ่ายบุคคลอาจต้องใส่ใจมากกว่าสาเหตุอื่นๆ

คุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรต้องการ

- ความชำนาญ (Skill)
- ความพยายาม (Effort)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- สภาพของงาน (Job Conditions) ต้องเข้าใจลักษณะของการทำงาน : Night Shift / Shift Work

ประเภทของการสรรหาบุคคล

มี 2 ประเภทคือ การสรรหาภายในองค์กร และการสรรหาภายนอกองค์กร

Internal Recruitment

ข้อดี ได้แก่

- ประหยัดและรวดเร็ว ไม่ต้องเสียงบในการประกาศรับสมัครงานมาก มีข้อมูลอยู่แล้ว สรรหาพนักงานได้รวดเร็วโดยไม่ต้องผ่านกระบวนการเยอะและยาวนาน
- ฝ่าย HR และองค์กรคุ้นเคยกับพนักงานดีอยู่แล้ว รู้ทักษะความสามารถอยู่แล้ว รู้ข้อดีข้อเสีย จุดเด่นจุดด้อย รวมถึงผู้สมัครก็รู้วัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้ว
- ไม่เสียเวลา ไม่ต้องถ่ายถอดงานมาก ไม่ต้องเรียนรู้งานนาน ไม่มีปัญหาเรื่องเรียนรู้องค์กร
- สร้างโอกาสและแรงจูงใจให้พนักงาน สร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน ให้พนักงานมีกำลังใจ รวมถึงมีแรงจูงใจที่ดี

ข้อเสีย ได้แก่

- ไม่ได้คนใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ ศักยภาพใหม่ๆ เข้ามาทำงาน
- ต้องสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทนตำแหน่งที่ถูกโยกย้ายไป อาจมีความเสี่ยงที่จะได้คนที่ไม่ดีเท่าเดิม
- มักจะยอมรับเรื่องใหม่ๆ ข้อมูลใหม่ๆ ได้ยาก ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงจากความคุ้นเคยเดิมๆ

วิธีการสรรหาจากแหล่งภายใน (Internal Recruiting Method)

- 1.การประกาศตำแหน่งงานว่าง (Job Posting)
- 2.การเทียบเชิญเพื่อแข่งขันบรรจุตำแหน่งงานว่าง (Job Bidding)
- 3.การแนะนำและรับรองโดยพนักงานภายในองค์กร (Employee Referrals)
- 4.การประมวลผลฐานข้อมูลโดยระบบคอมพิวเตอร์ (Computerized Record Systems) เช่น ต้องการคนที่มาสายน้อยที่สุด, หรือต้องการคนที่ฐานเงินเดือนต่ำ
5. หัวหน้าทำหน้าที่คัดเลือกเอง

External Recruitment

ข้อดี ได้แก่

- ได้คนใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ มุมมองใหม่ๆ เข้ามาทำงานด้วย อาจทำให้องค์กรเกิดการปรับตัว หรืออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ได้ รวมถึงเปิดใจยอมรับเรื่องอะไรใหม่ๆ ได้ง่าย
- มีตัวเลือกของผู้สมัครที่หลากหลาย หรืออาจได้คนที่มีคุณสมบัติอื่นๆ ที่ดีต่อบริษัท
- ได้ประสบการณ์ตลอดจนวิธีการทำงานจากองค์กรอื่น นำสิ่งมีประโยชน์มาปรับใช้กับองค์กรได้

ฝ่าย HR มีฐานข้อมูลในด้านบุคคลมากขึ้น เป็นตัวเลือกที่ดีในอนาคตได้

ข้อเสีย ได้แก่

- อาจเปลืองงบประมาณในการประกาศสรรหาพนักงานใหม่ รวมถึงใช้เวลานานในกระบวนการสรรหา
- อาจต้องใช้เวลาในการปรับพื้นฐาน ถ่ายทอดงาน รวมถึงเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ ทำให้เสียเวลาได้
- เมื่อมีตัวเลือกมากขึ้น ฝ่าย HR ไปจนถึงหัวหน้างานอาจใช้เวลานานในกระบวนการสรรหา คัดเลือก ตลอดจนใช้เวลาในการตัดสินใจที่นานขึ้นด้วย

วิธีการสรรหาจากแหล่งภายนอก (External Recruiting Method)

จากพนักงานในบริษัท (Internal Officer)

- จากความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Business Relation)
- ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resource Connection)
- Head Hunter : ธุรกิจจัดหางานเชิงรุก จะคัดสรรบุคลากรที่มีศักยภาพมาไว้ในลิสต์ของตัวเองเพื่อแนะนำให้กับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการคนมีศักยภาพ ข้อเสียก็คือ Head Hunter อาจไม่รู้หรือแนะนำข้อมูลด้านอื่นๆ อาทิ ลักษณะนิสัย, ทักษะของบุคคล

การสรรหาจากแหล่งอื่น

1.สำนักงานจัดหางาน

1.1 สำนักงานจัดหางานรัฐบาล (Public Employment Services)

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)
- กองการจัดหางานของกรมแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

ข้อดี ของสำนักงานจัดหางานของรัฐ คือ

1. เป็นแหล่งที่เชื่อถือได้ เพราะเป็นของรัฐ
2. นายจ้างและผู้สมัครจะไม่เสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด

ข้อเสีย ของสำนักงานจัดหางานของรัฐ คือ

- 1.ล่าช้าไม่ทันการเพราะจะต้องผ่านขั้นตอนตามระเบียบราชการทั่วไป ถ้าเป็นเรื่องความต้องการ

2.แรงงานที่เร่งด่วนก็อาจไม่ทันการ

1.2 สำนักจัดหางานเอกชน (Private Employment Agencies)

- ตัวแทนหรือนายหน้าจัดหางานเอกชน ก็คือ สำนักจัดหางานต่าง ๆ ที่มีใบอนุญาตประกอบ
- กิจการจัดหางาน ซึ่งได้รับอนุญาตจากกรมแรงงาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่เราจะเห็นจากหน้าหนังสือพิมพ์

Top 10 Job Posting Sites in Thailand:

- 1.[Indeed](#) Free.
- 2.[jobsDB](#) THB 6996.00 /mo.
- 3.[JobThai](#) Starting at THB 739.00 for two weeks.
- 4.[TheThailandLife](#) Free and paid.
- 5.[Naukri](#) Starting at \$65.00 /post.
- 6.[Totaljobs](#) Starting at £99.00
- 7.[Glassdoor](#) Free and paid.
- 8.[Google for Jobs](#) Free.
- 9.[Monster](#) Free.
- 10.[Craigslist](#) Free.

2. หน่วยจัดหางานของสถาบันการศึกษา (High School, Trade and Vocational Schools, Colleges, Professional Schools and Universities) โดยการส่งผู้สรรหาเดินทางไปรับสมัครยังสถานศึกษา (Traveling Recruiter)



3. **ประกาศรับสมัคร** โดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ (Newspapers Advertisement) คำว่าหนังสือพิมพ์ในที่นี้หมายถึง ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ จะมีคอลัมน์รับสมัครงานอยู่เป็นประจำ
4. **การยื่นใบสมัคร (Casual Applicant)** จากผู้มาสมัครงานด้วยตัวเอง (Personal Application) หรือที่เรียกว่า Walk in
5. **แหล่งอื่นๆ (Other Sources)** เช่น ทาง INTERNET , การติดต่อผ่านสหภาพแรงงาน (Labor Unions) ให้ความสะดวกในแง่ที่ว่า อาชีพแต่ละอาชีพจะรวมกลุ่มต่างๆ ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ สหภาพแรงงานยังเป็นผู้ค้าประกันและรับผิดชอบคนงานอีกด้วย

กำหนดคุณลักษณะของลักษณะงาน)Job Description) / คุณสมบัติของพนักงาน)Qualification)

- **Job Description** หรือที่นิยมเรียกกันสั้นๆ ว่า JD คือคำบรรยายลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือเรียกว่า “ใบพรรณนาหน้าที่งาน” หรืออาจเรียกว่า “เอกสารแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบ” ซึ่งจะต้องระบุคุณสมบัติ ขอบเขตการทำงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงโครงสร้างของการบริหารงานให้ชัดเจนที่สุด JD ที่ดีนั้นจะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งนั้นจะต้องทำงานอะไรบ้าง ตำแหน่งนี้ยูโครงสร้างไหนของบริษัท มีสายการบังคับบัญชาอย่างไร รวมไปถึงฝ่าย HR สามารถรู้ได้ว่าควรจะพัฒนาทักษะอะไรให้ตำแหน่งนี้เกิดความก้าวหน้าด้วย

วิธีอื่นที่ใช้ทดแทนการสรรหา

1. Overtime ทำงานล่วงเวลา

2. Temporary Employment การจ้างงานชั่วคราว
3. Employee Leasing การขอเช่าพนักงาน คือ การขอเช่าแรงงานของบริษัทให้เช่าพนักงาน
4. Subcontracting การใช้ผู้รับเหมาช่วง คือ การจ้างหน่วยงานนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องมารับช่วงงานไปทำต่อจนเสร็จสมบูรณ์

บทที่ 4

การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากร

ประการที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงานจะทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และจะพบว่า การดำเนินงานขององค์การจะอยู่ในสถานะที่ตกต่ำหรืออาจทำให้องค์การมีผลกำไรน้อย หรือขาดทุนได้

ประการที่ 3 ใช้การพิจารณากลับกรองคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าการคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากรใช้เวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐาน ใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การ

ประการที่ 4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์การ ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์การได้

ประการที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติไว้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และการจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานะนายจ้างแล้ว ยังจะต้องรับโทษทางอาญาในกรณีให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศแล้ว ยังเป็นการมาแย่งตลาดแรงงาน ทำให้คนไทยสูญเสียโอกาสในกาจ้างงานเป็นการทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

ประการที่ 6 คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น องค์การที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่ดีสมตามความมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงาน(Selection Process)

1. รับสมัครงาน : การคัดเลือกเบื้องต้น (Preliminary Screening)
2. ตรวจสอบหลักฐานข้อมูลจากใบสมัครงาน (Application Blank)

- 3.ทดสอบ (testing)
- 4.สัมภาษณ์ (Interview)
- 5.ตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน (Reference Check)
- 6.ตรวจสุขภาพ/ร่างกาย (Physical Examination)
- 7.การตัดสินใจขั้นสุดท้าย / ประกาศผลการคัดเลือก

การคัดเลือกบุคลากรโดยการทดสอบ

การทดสอบผู้สมัครงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการประเมินผลทางด้านความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรใหม่ จึงต้องใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งมีเป็นจำนวนมากมาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน จะต้องมีการคัดเลือกโดยการใช้การทดสอบความรู้ทางด้านวิชาการ ทฤษฎี และการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม มาเป็นบุคลากรระดับหัวหน้างาน หรือระดับผู้บริหาร และยังเป็น การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรที่ทำงานดี ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การทดสอบ (Testing) หมายถึง วิธีการคัดเลือกที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อประเมินและเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้สมัคร เช่น ทักษะสติปัญญา บุคลิกภาพ ความซื่อสัตย์ ความสนใจในอาชีพ เป็นต้น ทั้งนี้ ในการทดสอบขององค์กร ควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ

การทดสอบ มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ผู้สมัครงานได้ใช้ผลการทดสอบเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรสำหรับการจ้างงาน และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. ช่วยทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร
3. ช่วยเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ประสิทธิภาพของบุคลากร สำหรับระบบการบริหารงานบุคคล
4. การทดสอบช่วยทำให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และเปิดโอกาสให้แก่ผู้สมัครงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ผลการทดสอบย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้เข้ารับการทดสอบเป็นประการที่สำคัญ
5. การทดสอบ จัดว่าเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพราะสามารถตรวจสอบผลการทดสอบได้ และประเมินผลประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถของผู้สมัครงานได้

การสัมภาษณ์ (Interview)

หมายถึง วิธีการคัดเลือกผู้สมัครโดยผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อ

- ตัดสินใจว่าผู้สมัครสามารถปฏิบัติงานที่ต้องการได้หรือไม่ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่
 - ตัดสินใจว่าผู้สมัครสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจหรือไม่
 - ชี้แจงให้ผู้สมัครทราบถึงความคาดหวังขององค์กรต่อผู้สมัคร และความรู้ ความสามารถที่จำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานได้ตามต้องการ
- วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์
 1. ผู้สัมภาษณ์ต้องการแสวงหา เพื่อจะได้รับความรู้เกี่ยวกับตัวผู้สมัครอย่างชัดเจน สำหรับประเมินว่า เขามีความเหมาะสมที่จะได้รับการจ้างเข้ามาทำงานในองค์กร และพิจารณาว่ามีความเหมาะสมที่จะทำงานได้หรือไม่
 2. ผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับองค์กร ตำแหน่งงานที่รับสมัคร รวมทั้งสิ้นประชากรภายในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครสามารถตัดสินใจได้อย่างฉลาดที่จะตอบรับหรือตอบปฏิเสธในการสมัครเข้าทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้สมัคร
 3. เพื่อเป็นการรักษา และสร้างภาพพจน์ที่ดีที่มีต่อองค์กร และการบริหารงานขององค์กร โดยอาศัยสภาพการณ์ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อการจ้างงานนับได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นงานพิเศษเฉพาะ เพราะผู้สมัครที่ผ่านเข้ามาถึงรอบการสัมภาษณ์ จัดได้ว่าเป็นผู้สมัครงานที่นายจ้างมีความมั่นใจมากที่สุด

ลำดับขั้นในการสัมภาษณ์

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการวางแผนจัดเตรียมการสัมภาษณ์ไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานเป็นรายบุคคล และมีการบันทึกรายละเอียดข้อมูลที่จะถามผู้สมัครงาน เพื่อจำแนกผู้สมัครงานว่ามีจุดแข็ง และจุดอ่อนในเรื่องใดบ้างที่เกี่ยวกับงานที่สมัคร

2. การสร้างความสัมพันธ์ เริ่มจากการที่ผู้สัมภาษณ์ทักทายผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร มีความสบายใจ ความอบอุ่นใจ ห้องสัมพันธ์ควรจะเป็นห้องที่เป็นสัดส่วนโดยเฉพาะ มีความเป็นส่วนตัว เงียบสงบ ปราศจากเสียงรบกวน

3. การถามคำถาม ผู้สัมภาษณ์อาจจะเป็นผู้คนเดียว หรืออาจจะสัมภาษณ์เป็นคณะกรรมการ สัมภาษณ์ การถามคำถามผู้สัมภาษณ์แต่ละคน จะถามคำถามเรียงทีละคำถามเป็นลำดับไปจนกว่าจะครบจำนวนคำถามที่ต้องการถามผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

4. การยุติการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะต้องมีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์แก่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ทุกคน การยุติการสัมภาษณ์ควรจะจบลงด้วยภาพทางด้านผลบวก

5. การทบทวนการสัมภาษณ์ ภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์กลับไปแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรจะมีการทบทวนการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งบันทึกไว้ในใบประเมินผลการสัมภาษณ์ ควรจะทบทวนการสัมภาษณ์ในขณะที่เพิ่งเสร็จจากการสัมภาษณ์ในระยะเวลาไม่นานนัก เพราะข้อมูลต่าง ๆ ยังจดจำได้แม่นยำ

6. การประเมินผลการสัมภาษณ์ เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นมากที่จะต้องทำการประเมินผลผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร

- **การปฐมนิเทศ (Orientation)** ปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับองค์การกฎระเบียบและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน สมาชิกขององค์การและหน้าที่การทำงาน การจัดปฐมนิเทศ
- การปฐมนิเทศต้องการให้พนักงานใหม่มีเป้าหมายหลัก ดังนี้
 - เพื่อต้อนรับพนักงานใหม่
 - เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ประวัติ และวัฒนธรรมขององค์การ การจัดองค์การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดให้บริการลูกค้า
 - เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจปรัชญาและพฤติกรรมกรให้บริการที่ดี หน้าที่และความรับผิดชอบ และความคาดหวังขององค์การต่อพนักงาน
 - เพื่อให้มีความรู้และความเข้าใจในกฎระเบียบการทำงานและสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ

หลักสำคัญ ในการปฐมนิเทศ

- แสดงภาพรวมขององค์การ
- มีการวางแผนการจัดปฐมนิเทศให้เป็นขั้นตอน
- ปรับแผนปฐมนิเทศให้เหมาะสมกับหน่วยงานและตำแหน่งงานของพนักงานใหม่
- ให้ข้อมูลด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัฒนธรรมขององค์การรวมทั้งประวัติความเป็นมา

- นำเสนอวิสัยทัศน์และเป้าหมายการปฏิบัติการตามเป้าหมายหลักขององค์การในอนาคต
 - ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและความต้องการของพนักงานใหม่และชี้แจงประเด็นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน
 - เน้นเรื่องของสิทธิประโยชน์ที่พนักงานใหม่พึงได้รับ
 - แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เกิดขึ้นจริง
 - เปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน
 - ประเมินและปรับปรุงโปรแกรมปฐมนิเทศให้ทันสมัยและตรงตามความต้องการ
- การทดลองงาน (Probation)

กรณีศึกษา : การเปลี่ยนแปลงการจ้างงาน

- ความสำเร็จของการท่องเที่ยวขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ส่งมอบบริการที่มีมาตรฐาน คุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัญหาหลักของการพัฒนาทรัพยากรด้านบุคคลในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่ การขาดแคลนกำลังแรงงานที่มีคุณภาพโดยเฉพาะด้านการจัดการ ขาดแคลนผู้สอนและผู้ฝึกสอนที่มีคุณภาพและประสบการณ์ ขาดแคลนวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านความปลอดภัย บุคลากรไม่สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก รวมทั้งการเกิดช่องว่างระหว่างผลิตภาพในการฝึกอบรมของสถาบันการศึกษากับความต้องการของอุตสาหกรรม ICT เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจำนวน การจ้างงานรูปแบบการจ้างงาน และประเภทของงานในหลายมิติ เช่น
- จุดหมายปลายทางบางแห่งที่พึ่งพิงการบินหรือการเป็นจุดพักอาจจะหายไปเมื่อเทคโนโลยีการเดินทางเจริญขึ้นทำให้ลดจำนวนการจ้างงานของคนในพื้นที่ดังกล่าว
- ความต้องการพนักงานรับโทรศัพท์ลดลงเมื่อมีโทรศัพท์มือถือเข้ามาแทนที่
- ผู้บริโภคสามารถซื้อและจัดการจองสินค้าบริการท่องเที่ยวโดยตรงจากผู้ขายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้ลดหรือเปลี่ยนแปลงบทบาทของตัวแทนท่องเที่ยว พนักงานเซ็คอินและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- บทบาทของมัคคุเทศก์ถูกแทนที่โดยเครื่องมือแนะนำการท่องเที่ยวออนไลน์ที่สามารถอธิบายสถานที่ท่องเที่ยวหลายภาษา

- เกิดรูปแบบใหม่ในการทำงานของธุรกิจท่องเที่ยว โดยเฉพาะการจัดจำหน่ายและการจัดการ เช่น ผู้เชี่ยวชาญทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่ง www.expedia.com เป็นตัวอย่างที่ดี
- ICT เปลี่ยนบทบาทของการจัดการสารสนเทศในเชิงลึกและการเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับผู้บริโภคและพฤติกรรม ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสารสนเทศด้วยตนเอง โดยบทบาทการแทรกแซงของคนจะน้อยกว่าในอดีต
- เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงธรรมชาติการทำงานและความต้องการความชำนาญของพนักงาน งานหลายประเภทที่อาศัยความชำนาญกลายเป็นงานประจำหรือใช้ความชำนาญลดลง เช่น ระบบการจองและการจัดการโรงแรมส่วนหน้าช่วยลดเวลาการการอบรมพนักงานและความชำนาญทางด้านเทคนิคลง (Baum 2007)
- การเติบโตของบริการต้นทุนต่ำ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ การจัดการของ บริษัทจัดการท่องเที่ยว (Tour Operator) ที่ ตั ด ร าค า อ ย่ า ง ร ู น แ ร ง ทำให้ผู้บริโภคยอมรับการปฏิบัติการที่ไม่น่าพึงพอใจ หรือการจ้างงานที่ผิดกฎหมาย ซึ่งนำไปสู่การใช้แรงงานราคาถูก และการลดความคาดหวังในคุณภาพของบริการ
- งานบางประเภทต้องการความชำนาญเฉพาะเพิ่มขึ้นทำให้ความต้องการแรงงานที่ขาดความชำนาญลดลง เพราะสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาทำงานแทน
- ความแตกต่างของคนที่สามารถเชื่อมต่อและใช้ ICT และผู้ที่ไม่สามารถใช้ได้
- เกิดระบบการจ้างเหมาบริการโดยหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) การทำงานที่บ้านหรือการทำงานทางไกล
- อินเทอร์เน็ตช่วยลดอุปสรรคให้กับธุรกิจขนาดเล็ก เพราะสามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากร สิ่ง อ้ า น ว ย ค ว า ม ส ะ ด ว ก ห ล า ก ห ล า ย กั บ นักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตามธุรกิจส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จยังคงต้องมีหน้าร้านและอินเทอร์เน็ตเป็นเพียงการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย

MICE and Organizer

- จุดอ่อนคือ เราขาดแคลนบุคลากร ทำให้แอร์แก๊นเซอร์บางเจ้าอาจจะได้รับงานตลอด แต่คนในองค์กรอยู่ได้แป๊บเดียวก็ออก เพราะทำงานไม่ไหว เราขาดบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะมาสานต่อจากคนรุ่นเก่า ปัญหาใหญ่ในมุมมองของอาจารย์ คือ เรื่องทรัพยากรบุคคล

บทที่ 5

การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

(Training and Development)

“การพัฒนาคน” ในโลกยุคใหม่ ต้องเริ่มจากนำพาความคิดผู้คนออกจาก “สังคมมาย” ไปสู่ “สังคมความรู้”

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างคนและการพัฒนาบุคลากร 2 ประการสำคัญคือ

- หนึ่ง สิ่งแวดล้อมทางความคิดและการทำงาน
 - ศักยภาพการทำงานจะเกิดขึ้นจาก การเชื่อมโยงของคุณสมบัติเฉพาะตัวผ่าน **ความสัมพันธ์กับผู้คน กับความสามารถในงาน**
 - ศักยภาพยุคใหม่เป็นเรื่องของ **ทัศนคติและวิสัยทัศน์ที่สามารถเชื่อมโยงชีวภาพ – กายภาพ – ดิจิทัล เข้าด้วยกัน** ภายใต้การเชื่อมความสามารถของตนเข้ากับ ศักยภาพของเทคโนโลยี
- สอง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความคิด (Mindset) ของผู้คน
 - เป็นการส่งเสริมประสบการณ์เฉพาะตัวที่เชื่อมโยงระหว่าง **ความคิด – ความเชื่อ – ทัศนคติ – ประสบการณ์จากโลกแวดล้อมที่แต่ละคนสัมผัสจริง**
 - ผู้ผลิต ผู้บริโภค ผู้ให้บริการ ผู้มีบทบาทหน้าที่ของผู้ให้การศึกษาและผู้รับการศึกษาใน ขณะเดียวกัน เพื่อก้าวไปสู่ **สังคมความรู้ (Knowledge Society) ร่วมกัน**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

หมายถึง การเสริมสร้างให้บุคลากรขององค์การมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (Learning) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานได้ และสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

- การฝึกอบรม (Training)

เพื่อสอนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในงานและมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น

- การพัฒนา (Development)

เพื่อเสริมสร้างแนวความคิด ความรู้ และทักษะการบริหารงานที่ทันสมัยสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในอนาคต ซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์หรือมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานให้กับผู้บริหารแต่ ละระดับขององค์การ

ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- วิทยาการด้านต่างๆ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว
- ความรู้ความสามารถและศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

การพัฒนา “คน” : win-win

- ข้อดี : ต่อพนักงาน

มีความมั่นใจในการทำงาน, พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ, ทำงานผิดพลาดน้อยลง, เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ฯลฯ

- ข้อดี : ต่อองค์กร

ได้พนักงานเก่ง มีความรู้ ความสามารถ ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง,

ลดปัญหาการลาออกของพนักงาน, เกิดความจงรักภักดี

การฝึกอบรม หมายถึง

- การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้และพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

- เป้าหมายหลัก : เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
- เป้าหมายรอง : เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดี, เปิดโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า, เพิ่มความพึงพอใจให้พนักงาน (พนักงานจงรักภักดี ไม่ลาออก), พนักงานปลอดภัยขณะทำงาน

การฝึกอบรมบุคลากรระดับปฏิบัติ

- การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-job Training : OJT)
- การฝึกอบรมนอกการทำงาน (Off-the-job Training)

การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training : OJT)

1. การสอนงาน (Coaching)

- Coaching is a one-to-one training. It helps in quickly identifying the weak areas and tries to focus on them. It also offers the benefit of transferring theory learning to practice. The biggest problem is that it perpetrates the existing practices and styles. In India most of the scooter mechanics are trained only through this method.

2.การหมุนเวียนงาน

- **(Job Rotation)** It is the process of training employees by rotating them through a series of related jobs. Rotation not only makes a person well acquainted with different jobs, but it also alleviates boredom and allows to develop rapport with a number of people. Rotation must be logical.

3.Mentoring:

- The focus in this training is on the development of attitude. It is used for managerial employees. Mentoring is always done by a senior inside person. It is also one-to-one interaction, like coaching.

4.Job Instructional Technique (JIT):

- It is a Step by step (structured) on the job training method in which a suitable trainer (a) prepares a trainee with an overview of the job, its purpose, and the

results desired, (b) demonstrates the task or the skill to the trainee, (c) allows the trainee to show the demonstration on his or her own, and (d) follows up to provide feedback and help. The trainees are presented the learning material in written or by learning machines through a series called 'frames'. This method is a valuable tool for all educators (teachers and trainers). It helps us:

- a. To deliver step-by-step instruction
- b. To know when the learner has learned
- c. To be due diligent (in many work-place environments)

5.Apprenticeship:

- Apprenticeship is a system of training a new generation of practitioners of a skill. This method of training is in vogue in those trades, crafts and technical fields in which a long period is required for gaining proficiency. The trainees serve as apprentices to experts for long periods. They have to work in direct association with and also under the direct supervision of their masters.

6.Understudy:

- In this method, a superior gives training to a subordinate as his understudy like an assistant to a manager or director (in a firm). The subordinate learns through experience and observation by participating in handling day to day problems. Basic purpose is to prepare subordinate for assuming the full responsibilities and duties.

การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training)

- Off-the-job training methods are conducted in separate from the job environment, study material is supplied, there is full concentration on learning rather than performing, and there is freedom of expression. Important methods include:
 - **การปฐมนิเทศ (Orientation)**
 - กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกับองค์การกฎระเบียบและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน สมาชิกขององค์การและหน้าที่การงาน การจัดปฐมนิเทศ

1.การฝึกอบรมในห้องเรียน

(Classroom Training /Lectures and Conferences:)

2.การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการหรือห้องทดลอง (Vestibule Training)

3.การใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction / Online Learning)

4.การจำลองเหตุการณ์ด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer Simulations) management games, case study, role playing, and in-basket training

- in-basket training คือ การฝึกให้ทำงานมีอุปกรณ์คล้ายที่ทำงานจริง มีปัญหาต่างๆใส่ไว้ในตะกร้าแล้วหยิบขึ้นมาแก้ไขให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด

5.การทำทัศนศึกษา (Field Trip)

การพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

- การเป็นคณะกรรมการโครงการพิเศษ

(Special Projects Committee)

- การสัมมนา (Seminar)
- การพัฒนาตนเอง

(Self-Improvement Program)

- การเข้าเรียนในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย

(University-based Program)

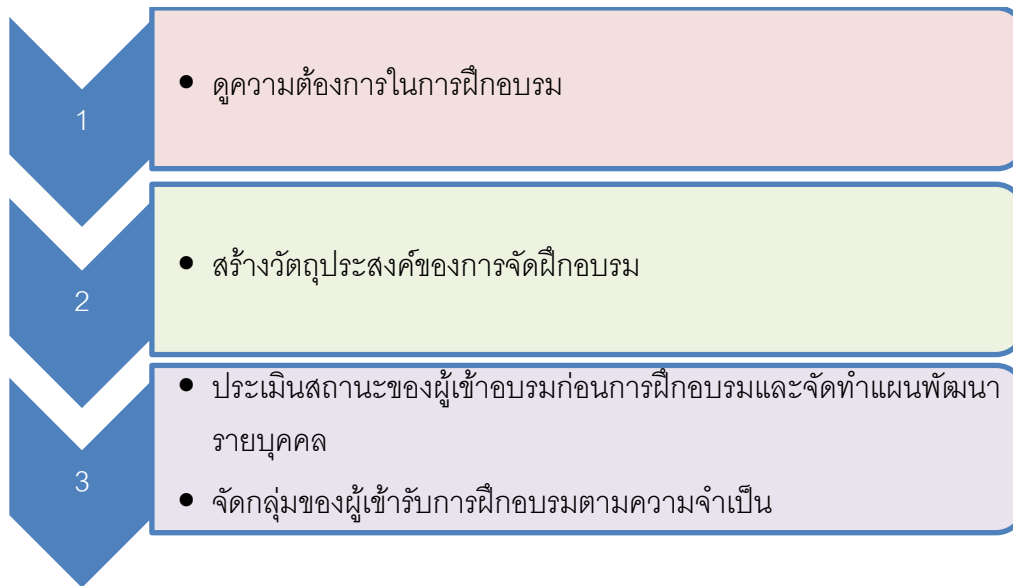
Lifelong Learning หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต

บทที่ 6

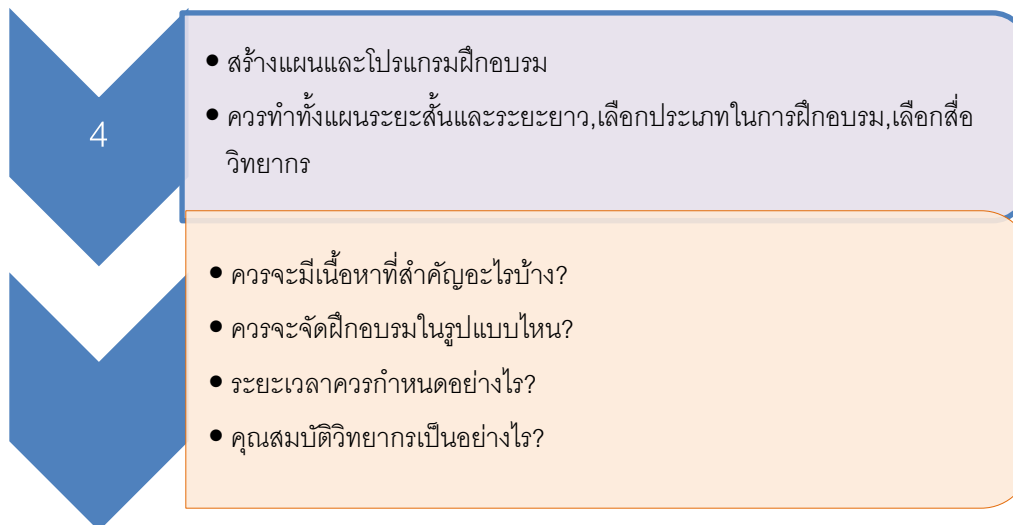
การออกแบบโปรแกรมฝึกอบรม

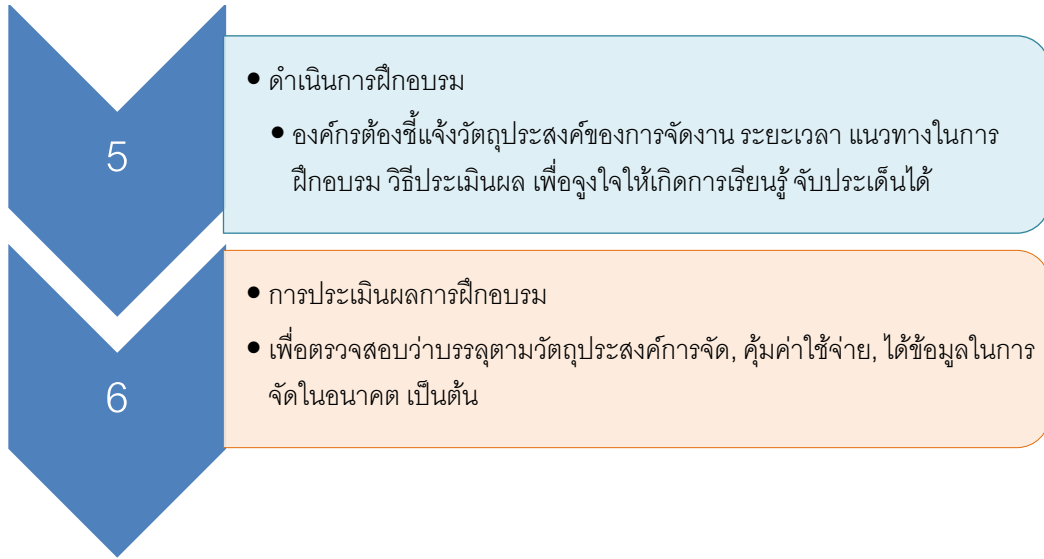
ขั้นตอนที่ 1 : วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม(Training Needs Analysis)

- องค์กรต้องการอะไร, ลักษณะงานที่พนง.ทำเป็นอย่างไร, ตัวพนง.มีปัญหาอะไรระหว่างทำงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารงานฝึกอบรมต้องรู้ และเข้าใจธรรมชาติของคน องค์กร การแข่งขัน และความต้องการขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอด หรือเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงเป็นเรื่องที่ท้าทาย และหากผู้ทำหน้าที่จัดฝึกอบรมไม่สามารถฝึกอบรมและพัฒนาคนให้สนองความต้องการขององค์กรและธุรกิจได้ ย่อมทำให้ธุรกิจนั้นไม่สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ หลักสูตรฝึกอบรมจึงสำคัญที่เป็นทั้งความต้องการ (want) และความจำเป็น (need) นักฝึกอบรมจึงต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าองค์กรต้องการและมีความจำเป็นด้านไหนที่จะพัฒนาคนได้ถูกต้อง ตรงตามเป้าหมายและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ



ขั้นตอนที่ 2 : ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม(Training Course Design)





วิธีประเมินผลการฝึกอบรม

- แบบสอบถาม
- สัมภาษณ์
- แบบทดสอบ
- สังเกตพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไป
- คำติชมจากลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน

บทที่ 7

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE APPRAISAL)

หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาที่กำหนด ว่าเป็นไปตามมาตรฐานองค์กรหรือไม่ ได้รายได้เหมาะสมหรือเปล่า

หมายถึง วิธีการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคนว่ามีผลการทำงานอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. เพื่อจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทน เป็นการจ่ายอย่างมีหลักการ มีเหตุมีผลหรือแสดง หลักฐานได้ว่าเหตุใดจึงจ่ายให้กับบุคคลนั้นๆมากกว่า
2. เพื่อช่วยตัดสินใจในการโยกย้าย(Movement) การเลื่อนตำแหน่ง เปลี่ยนแปลงตำแหน่งและการเลิกจ้าง
3. เพื่อการแข่งขัน (Competition) เมื่อมีการประเมินผล ทำให้เกิดการเปรียบเทียบผลการทำงาน เปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานก็ย่อมดีขึ้น

4. เพื่อให้รางวัลและการลงโทษ (Reward/Punish) ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะถูกนำไปใช้ในการพิจารณาการให้รางวัล และการลงโทษ เช่น การให้โล่ ใ้ประกาศเกียรติคุณ หรือของรางวัลต่างๆ หรือ การลงโทษไม่ปรับเงินเดือน เป็นระยะเวลาที่เดือน

ก า ร บ ริ ห า ร ผ ล ง า น
(PERFORMANCE MANAGEMENT)

หมายถึง กระบวนการวางแผนกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของผลงานในลักษณะที่วัดผลได้ ซึ่งจะต้องมีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานในอนาคต

หลักการประเมินผลงาน

1. ต้องมีความแม่นยำในการประเมิน เชื่อถือได้
2. ควรมีเครื่องมือช่วยประเมิน (Balance Score Card)



3. มีการแต่งตั้งผู้ประเมินผลอย่างเหมาะสม
4. ผู้ประเมินต้องมีความยุติธรรม ลดอคติ
5. ควรให้มีการชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการและหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการประเมินผลงานให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน
6. พนักงานควรจะได้รับรางวัลผลการประเมินอย่างเป็นทางการจากหัวหน้างาน

สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลได้จาก.....

1. เอกสารบรรยายลักษณะของงาน (Job Description : JD)
2. เอกสารบรรยายคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน
3. เอกสารคู่มือองค์การ
4. เอกสารโครงสร้างองค์การ
5. บันทึกหรือรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน
6. ทะเบียนประวัติเพิ่มข้อมูลของพนักงาน
7. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิควิธีการประเมินผลงาน

การประเมินผลแบบรายบุคคล

การประเมินผลเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

การประเมินพฤติกรรมการทำงาน

การประเมินผลลัพธ์ของงาน

การประเมินผลแบบรายบุคคล เช่น จากความรู้ในงาน ความขยัน ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ถ้าเป็นผู้บริหารด้วย จะพิจารณาจากความเป็นผู้นำ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์

การประเมินผลเปรียบเทียบระหว่างบุคคล เช่น จัดลำดับที่ (Ranking) ผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุด เรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด เหมาะกับกลุ่มคนที่มีจำนวนไม่มาก ไม่ควรเกิน 20 คน

วิ อี ก า ร ป ร ะ เ มื น บุ ค ค ล

GRAPHIC RATING SCALE

ลักษณะของแบบประเมินจะหยิบยกคุณลักษณะแต่ละประการให้ผู้ประเมินแสดงความเห็นโดยทำเครื่องหมายลงในช่องที่เรียงลำดับกัน คุณลักษณะที่นำมาวัดอาจมีเพียงไม่กี่ข้อหรือหลายสิบข้อก็ได้

ตัวอย่างแบบประเมินแบบ Graphic Rating Scales

ชื่อ _____ วันที่ประเมิน _____		แผนก _____				
รายการ	ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	แย่	
1 ปริมาณงาน ปริมาณงานที่ทำได้ตามที่กำหนด						
2 คุณภาพงาน ความครบถ้วน และถูกต้องของงาน						
3 ความร่วมมือ การให้ความร่วมมือและประสานงานกับ บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้งานสำเร็จ						
4 ความคิดริเริ่ม ริเริ่มและปรับปรุงงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว						

CHECKLISTS AND WEIGHTED CHECKLISTS

เรียงรายการที่เป็นคุณสมบัติของบุคคลลงมา หากผู้ประเมินเห็นว่าบุคคลนั้นมีคุณสมบัติในข้อใด ก็ทำเครื่องหมายข้อนั้น ที่ซับซ้อนขึ้นไปหน่อยก็คือ weighted checklist ซึ่งผู้บังคับบัญชาทั้งหลายมารวมตัวกันพิจารณารายการพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานและแบ่งประเภทว่าพฤติกรรมใดมีคะแนนสูง พฤติกรรมใดสมควรได้รับการประเมินต่ำ มากน้อยกว่ากันอย่างไร จนกระทั่งเห็นพ้องกัน จึงได้ checklist ที่มีค่าคะแนนสำหรับแต่ละข้อต่างกัน

จงเลือกข้อใดๆ ที่บรรยายพฤติกรรมและการกระทำของ ในช่วงเวลาตั้งแต่วันที่..... ถึง	
รายการ	น้ำหนัก
..... ดัดสินใจได้ดี	10
..... ใส่ใจกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	8.7
..... ใส่ใจกับคุณภาพของผลงาน	7.4
..... ตรวจสอบงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างละเอียดรอบคอบ	6.3
..... สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	6.1
..... อธิษาค้ายดี มีมนุษยสัมพันธ์	8.2
..... สามารถสื่อสารความต้องการและมาตรฐานของงานให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน	8
..... ตระหนักถึงปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	7

วิธีการประเมินยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan) จัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ

วิธีการประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Peer Rating)

วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-appraisal หรือ Self-rating)

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีนี้แบบฟอร์ม ให้ท่านเครื่องหมาย ✓ ในช่องรายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับกิจกรรมที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าทำเครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจขึ้น
1	2	3	
			เกียรติคุณ
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและไว
			แก้ปัญหาเก่ง
			พิจารณาถี่
			พิจารณาถี่
			ไม่เอาใจใส่
			พูดมากเกินไป
			พูดน้อย
			ทำงานเป็นทีมได้ดี
			ทำงานเป็นทีมไม่ได้
			เป็นนักวิจารณ์
			เป็นปฏิภาณกับคนอื่นดีตลอด
			ทำตัวมีนิสัยเรียบร้อย

วิธีการประเมินผลลัพธ์ของงาน

คือ การประเมินจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานของบุคลากรแต่ละคนโดยเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม วิธีการประเมินประเภทนี้ควรจะนำไปใช้กับงานที่สามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน

อีเวนต์ยุคใหม่ วัดผลได้

ลูกค้าส่วนใหญ่ประเมินผลสำเร็จของ Event คุ่มค่าหรือไม่
จำนวนผู้มาร่วมงาน รายการ AF : อะคาเดมี่ แฟนเทเชีย ผู้ชมสามารถมีส่วนร่วมรายการผ่านช่องทางโดยตรง คือ การดูคอนเสิร์ตที่อินเตอร์โดม หรือช่องทางโดยอ้อม เช่นการส่งข้อความ SMS หรือรายการจัดอีเวนต์ตามห้างสรรพสินค้า คนที่ไม่ได้รับเชิญ แต่เดินในห้างและเข้าร่วมชมอีเวนต์ เรียกว่า Viewers ความต่อเนื่องในการจัดงาน เช่น จะมีจัดครั้งต่อไปไหม

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

1.การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) คือ การมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้มีความ

รับผิดชอบมากขึ้น สถานภาพดีขึ้นและได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนว่าหากมีตำแหน่งระดับบริหารว่างลงจะใช้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้คนภายในองค์กร และจะต้องกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมจะได้รับการเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน

ระบบคุณธรรม (Merit System)

ระบบอาวุโส (Seniority System)

2. การโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่งซึ่งอยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อเพิ่มความหลากหลายในการทำงานให้แก่พนักงาน ช่วยแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายที่เกิดจากการทำงานซ้ำซากจำเจมานาน ขณะเดียวกันก็ถือว่าเป็นการพัฒนาพนักงานด้วย

3. การลดตำแหน่ง (Demotion) คือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานให้ต่ำลงทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ สถานภาพ และค่าตอบแทน ซึ่งควรจะทำเพื่อเป็นการลงโทษความไม่มีประสิทธิภาพหรือการกระทำผิดระเบียบวินัยของพนักงาน แต่บางกรณีอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจขององค์กร

4. การออกจากงาน (Termination)

การเกษียณ (Retirement) หมายถึง การให้พนักงานออกจากงานเมื่อถึงอายุระดับหนึ่ง เช่น 55 ปี 60 ปี หรือ 65 ปี เนื่องจากผู้สูงอายุอาจจะมีสุขภาพกายและจิตใจไม่เหมาะสมที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรควรจัดให้มีโครงการช่วยเหลือผู้เกษียณซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ

การปลดออก (Layoff) หมายถึง การให้พนักงานออกจากงานชั่วคราวโดยไม่มีกำหนดและงดจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น ขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต เทคโนโลยีในการผลิตเปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ต้องใช้แรงงานคน โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนแปลง องค์กรประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และสถานการณ์การระบาดไวรัสโควิด เป็นต้น

การไล่ออก (Discharge) หมายถึง วิธีการลงโทษพนักงานที่รุนแรงที่สุด และสร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้มากที่สุด ซึ่งควรจะทำในกรณีที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด หรือพนักงานประพฤติผิดวินัยมีผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กรบ่อยครั้งและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้

การลาออก (Resignation) หมายถึง การที่พนักงานตัดสินใจขอลีกความสัมพันธ์ในฐานะลูกจ้างกับนายจ้าง ซึ่งสามารถกระทำได้ทุกเวลาด้วยเหตุผลส่วนตัวต่างๆ ยกเว้นแต่จะมีข้อผูกพันใดๆ กับองค์กร

บทที่ 8

การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทน (COMPENSATION)

หมายถึง เงินเดือนหรือค่าจ้างค่าตอบแทนจูงใจที่ให้เป็นพิเศษแก่พนักงาน รวมถึงผลประโยชน์สวัสดิการต่างๆ

หมายถึง ผลตอบแทนต่างๆ ทั้งหมดที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานพึงจะได้รับจากการทำงานหรือการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (MONETARY COMPENSATION)

1.1 **ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Monetary compensation)** ประกอบด้วยเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เป็นค่าตอบแทนพื้นฐาน และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินคิดตามผลงาน เช่น ค่านายหน้า (Commission) ค่าบริการ (service charge) ค่าทิป (Tip) โบนัส (Bonus) เป็นต้น

เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่พนักงานได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนครั้งของการให้บริการของพนักงาน

ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง ค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น หรือคิดตามผลงานหรือจำนวนครั้งของการให้บริการ โดยพนักงานจะได้รับเงินค่าจ้างมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนงานที่ทำ

1.2 **ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (INDIRECT MONETARY COMPENSATION)** คือประโยชน์และบริการที่พนักงานได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้าง เช่น ประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล การลาโดยได้รับค่าจ้าง การประกันสุขภาพและชีวิต ค่าขนย้าย เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น

ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (NON-MONETARY COMPENSATION)

2.1 **รางวัลตอบแทนด้านอาชีพ (Career Reward)** เป็นรางวัลตอบแทนให้พนักงานเพื่อให้มีอาชีพที่มีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาตนเอง และมีความยืดหยุ่นในอาชีพที่อาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อต้องการ

2.2 **รางวัลตอบแทนด้านสังคม (Social Reward)** เป็นรางวัลตอบแทนในด้านสถานภาพและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เช่น การให้สัญลักษณ์การแสดงสถานภาพ การให้การยกย่องชมเชยผลการทำงาน ความสนุกสนานในการทำงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นต้น

ใครคือผู้รับผิดชอบดูแลบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

องค์กรขนาดใหญ่ เช่น สายการบิน กลุ่มเครือโรงแรม จะมีฝ่ายเงินเดือน และสวัสดิการรับผิดชอบโดยตรง

องค์กรขนาดกลางหรือขนาดเล็กหรือสาขาของโรงแรมในเครือ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผน และตัดสินใจด้านค่าตอบแทน และอาจมีผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ดำเนินการตามแผนค่าตอบแทนที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของแผนค่าตอบแทนที่ดี

1. เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน องค์กรใดที่มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนสูง ย่อมมีผู้สนใจเข้ามาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมได้ และเช่นเดียวกันย่อมดึงดูดให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรได้นาน

2. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานหรือบุคลากร

ค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความไม่เสมอภาคและจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความไม่พึงพอใจของพนักงานซึ่งช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้

3. เพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงานที่ไม่จำเป็น

องค์กรธุรกิจที่มีการจ่าย ค่าตอบแทน ที่เหมาะสมทำให้พนักงานพึงพอใจและไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

4. เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานย่อมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติดีเยี่ยมสมควรได้รับค่าตอบแทน ที่สูงกว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ค่าตอบแทนนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายสำคัญในการดำเนินกิจการธุรกิจ หากองค์กรกำหนดแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน ที่เหมาะสม จะทำให้องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. เพื่อให้รางวัลแก่พนักงานอาวุโส

องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่า ให้แก่พนักงานที่มีความจงรักภักดี และปฏิบัติงานกับองค์กรมาเป็นเวลานาน จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

หลักการบริหารค่าตอบแทน

- 1.จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal Pay for Equal Work)
2. มีการหาข้อมูลจากการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนขององค์กรอื่นๆ (Wage and Salary Survey)
3. จ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานตาม ผลงานหรือความสามารถในการทำงาน(Competency-based Pay)
4. จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงานและข้อกำหนดของกฎหมาย

ปัจจัยในการกำหนดค่าตอบแทน

1. ปัจจัยภายนอกองค์กร

1.1 ค่าครองชีพ

ค่าครองชีพ (Cost of Living) เป็นตัวแสดงมูลค่าแท้จริงของเงินว่ามีอำนาจซื้อเท่าไร และมีผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างในการทำงาน โดยอาจดูได้จากดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index) ว่าอำนาจซื้อที่แท้จริงของค่าจ้างเป็นเท่าไร เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในขณะนั้นหรือไม่

1.2 สถานการณ์ของตลาดแรงงาน

องค์กรจะกำหนดอัตราค่าตอบแทนเท่าไร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความตั้งใจขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรจำเป็นต้องเปรียบเทียบระดับค่าตอบแทนของงานอย่างเดียวกัน ในตลาดแรงงานในอุตสาหกรรม ท้องถิ่นเป็นหลัก หากองค์กรธุรกิจท่องเที่ยวหรือโรงแรมใด กำหนดค่าจ้างที่ต่ำกว่าที่อื่น องค์กรจะสามารถดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและเหมาะสมกว่าได้ นอกจากนี้อัตราค่าจ้างงานจะมีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทน หากมีอัตราการว่างงานมาก ส่วนแรงงานที่ว่างมีอยู่มาก การกำหนดค่าตอบแทนอาจไม่จำเป็นต้องสูงนัก อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเคยประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับบริหารจึงทำให้อัตราค่าตอบแทนระดับสูง เพื่อดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ

งานระยะสั้นต่าง ๆ (TEMPORARY & CONTRACT) ผลมาจากองค์กรหันมาเริ่มจ้าง OUTSOURCE หรือ FREELANCE กันมากขึ้น เพราะคนกลุ่มนี้มีทักษะเฉพาะทาง และค่าแรงสามารถต่อรองได้ ทำให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุน และได้งานที่มีคุณภาพ อีกทั้งการมีสัญญากำหนดระยะเวลา ทำให้คอยปรับเปลี่ยนแก้ไขงานได้ตามต้องการ ในงบประมาณที่กำหนด นายจ้างจึงไม่จำเป็นต้องมีพนักงานประจำ แรงงานเองก็ทำงานได้อิสระ ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

กลุ่มธุรกิจที่ต้องการแรงงานสูงสุด 3 อันดับแรก

แมนพาวเวอร์ ประเทศไทย ได้สำรวจในส่วนของกลุ่มธุรกิจที่ต้องการแรงงานสูงสุดด้วย โดยพบว่ามี 3 อันดับหลัก ๆ ได้แก่

1. งานด้านบริการ

ไม่ว่าจะเป็นงานบริการเฉพาะกิจ, ขนส่งและโลจิสติกส์, การท่องเที่ยวและสันทนาการ, สื่อและสิ่งพิมพ์, การแพทย์, พาณิชยกรรม คิดเป็น 25.80%

2. สินค้าอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมหนัก เช่น อุตสาหกรรมและเครื่องจักร, ยานยนต์, ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์, เหล็ก, กระดาษและวัสดุการพิมพ์, บรรจุกัมมันต์ โดยมีความต้องการแรงงาน 17.73%

3. สินค้าอุปโภคบริโภค

กลุ่มธุรกิจที่ผลิตของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน, แพชั่น, ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์ คิดเป็น 13.39% จากจำนวนความต้องการแรงงานทั้งหมด

1.3 กฎหมายและรัฐบาล

รัฐบาลจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนในการจ้างแรงงาน โดยมีการออกกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่กล่าวถึงเรื่องการกำหนดค่าจ้าง ในประเทศคือพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

1.4 สหภาพแรงงาน

ในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน สหภาพ แรงงานงานนับว่าบทบาทสำคัญทางด้านค่าตอบแทนสหภาพแรงงาน มีอำนาจต่อรองที่มีผลกระทบต่อฝ่ายผู้จ้างแรงงาน และมีตำแหน่งวันหยุดงานเครื่องมือสำคัญในการถ่ายอำนาจเศรษฐกิจ ของฝ่ายนายจ้าง อย่างไรก็ตาม สหภาพแรงงานต่อรองอัตราค่าตอบแทนได้มากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะ ความสามารถในการเจรจาต่อรองและผลการปฏิบัติงานของพนักงานสหภาพแรงงานของโรงงานมักเจรจาต่อรองอัตรการจ้างพนักงานโดยใช้ตำแหน่งหรือขั้นของพนักงานเป็นหลัก เช่น พนักงานทำความสะอาดห้องพักรับรองได้รับอัตราค่าตอบแทนเท่ากับในโรงแรมระดับเดียวกัน และมักนิยมใช้ค่าครองชีพเป็นเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองในการปรับอัตราค่าตอบแทน เป็นต้น

2. ปัจจัยภายในองค์กร

องค์การธุรกิจแต่ละแห่งจะมีปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลในการกำหนดค่าตอบแทน ได้แก่ ความสามารถในการจ่ายขององค์กร ลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติที่มีการประเมินค่างานโดยการทำงาน แต่ละชนิดมาเปรียบเทียบกัน ผลการปฏิบัติของพนักงานและนโยบายของฝ่ายบริหาร เช่น หากมีผู้บริหารต้องการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ต้องการจูงใจผู้มีความสามารถและต้องการลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน ผู้บริหารจะกำหนดค่าตอบแทนที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

โครงสร้างค่าตอบแทน (PAY STRUCTURE)

เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันตามสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และยอมรับได้ เช่น การทำงานแบบเป็นกะในช่วงเวลากลางคืนควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากเวลาปกติ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบค่าของงานต่างๆในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้กับงาน การประเมินค่าของงานจะใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้ในการวิเคราะห์งานมาหาความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้กับพนักงาน การประเมินค่างานเป็นการประเมินเนื้อหาของงาน (Job Content) หรือค่าของงานเฉพาะอย่าง (Tasks) ไม่ใช่การประเมินของบุคคลในการทำงาน

วิธีประเมินค่างาน มี 4 วิธี

1. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (job Ranking)

วิธีการลำดับความสำคัญของงานเป็นการนำเอาข้อมูลจากคำพรรณนางานที่มีอยู่ทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญจากงานง่ายสุดไปยังยากที่สุดโดยอาจใช้วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison)

2. การจัดระดับงานหรือประเภทของงาน (job Grading or job classification)

วิธีนี้เป็นการจัดรวมงานที่มีความยากง่ายระดับเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และแบ่งออกเป็นระดับ ปัจจุบันที่กำหนดความยากง่ายของงาน ได้แก่ ความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบและสภาพการทำงาน หากปัจจัยเหล่านี้มีความยากอยู่ในระดับเดียวกัน แม้มีลักษณะงานที่แตกต่างกันก็จะจัดอยู่ในระดับเดียวกัน เช่น ผู้อำนวยการทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในระดับเดียวกับหัวหน้าฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น ตัวอย่าง ระดับงาน (Grade) เช่น

งานระดับ 1- 4 งานปฏิบัติการและไม่มีการบังคับบัญชา งานระดับ 5 – 10 งานกำกับดูแลและควบคุมงานปฏิบัติการ

งานระดับ 11-15 งานบริหารและงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง

3. การให้คะแนนงาน(Point Method) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดในการประเมินค่างาน

พิจารณาจาก การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ชั่วโมงการทำงาน เช่น ตำแหน่งพนักงานทำความสะอาดห้องพัก

ปัจจัยด้านประสบการณ์มีความสำคัญมากที่สุด ควรเป็นลำดับ1 และควรได้คะแนนมากที่สุด (25คะแนน)

ปัจจัยรองลงมาได้แก่ ความรู้ สภาพร่างกาย การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และความรับผิดชอบ หรือ ตำแหน่งพนักงานขนส่งพัสดุ ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ ความรู้ การติดต่อกับผู้อื่น ความรับผิดชอบ

4.การเปรียบเทียบปัจจัย (Factor Comparison Method) คือใช้ค่าของเงินค่าตอบแทน (Monetary

Scale)แทน ระดับของคะแนน (Point Scale) เช่น พ่อครัว มีการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ชั่วโมงละ 40 บาท จะสามารถกระจายค่าตอบแทนให้กับปัจจัยต่างๆ คือ

ความชำนาญ 15 บาท

ความรับผิดชอบ 8 บาท

ความรู้ 7 บาท

สภาพร่างกาย 5 บาท และ สภาพการทำงาน 5 บาท

การจูงใจด้วยค่าตอบแทน

การจ่ายค่าตอบแทนการทำงานแก่พนักงานเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างพนักงานที่เป็นค่าตอบแทนตามปกติ แต่ผู้บริหารสามารถจูงใจพนักงานได้ดีขึ้นหากมีการจัดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน (Pay-for-Performance or Performance Related Pay) โดยผู้บริหารควรชี้แจงให้ชัดเจนว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากค่าตอบแทนปกติในขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีจะไม่นำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายของงานที่ชัดเจนและมีความท้าทายแต่ปฏิบัติได้ และมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้

ทราบ ตัวอย่างการจ่ายค่าตอบแทนที่พบเห็นในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม เช่น

1. แผนสิ่งจูงใจ (Incentive Plan) เป็นแผนที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม หากผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยมีการกำหนดมาตรฐานของการทำงานเป็นเกณฑ์ เช่น การที่พนักงานสามารถประหยัดเวลาในการปฏิบัติงาน การเพิ่มยอดการขายสินค้าและบริการ การลดความเสียหายหรือแตกหักของแก้ว ถ้วยชาม หรือ

ของใช้ต่าง ๆ การให้บริการลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวที่ประทับใจ

2. แผนค่านายหน้า (Commission Plan) เป็นแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับยอดขายสินค้าและบริการ เช่น ค่านายหน้าที่มีคชุเทศก์ได้รับจากการขายสินค้าที่ระลึกแก่นักท่องเที่ยว จากร้านขายของที่ระลึก ค่านายหน้าที่พนักงานเสิร์ฟได้รับจากการขายไวน์หรือของหวานในช่วงเวลาหนึ่ง เป็นต้น

3. แผนโบนัส (Bonus Plan) เป็นแผนการจ่ายโบนัสหรือเงินก้อนให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงในช่วงเวลาหนึ่ง สิ่งสำคัญในการจัดแผนโบนัสคือผลการปฏิบัติงานต้องสามารถวัดได้และมีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน การจ่ายเงินโบนัสมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผลงานและองค์การไม่ควรจ่ายโบนัสที่เพิ่มขึ้นแน่นอนทุกปีเหมือนการจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างเพราะจะทำให้การจูงใจพนักงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

4. แผนแบ่งส่วนกำไร (Profit Sharing Plan) เป็นการแบ่งผลกำไรที่องค์กรธุรกิจได้รับในช่วงปลายปีให้แก่พนักงานทุกคน ส่วนแบ่งกำไรจะจูงใจพนักงานได้ดีหากองค์กรธุรกิจทำให้พนักงาน

ตระหนักถึงการที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนส่งผลต่อกำไรที่องค์กรจะได้รับและผลกำไรที่พนักงานจะได้รับในที่สุด

5. แผนการให้สิทธิถือหุ้น (Employee Stock Ownership Plan) เป็นการจูงใจที่องค์กรธุรกิจโรงแรมหรือท่องเที่ยวให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นขององค์กรธุรกิจที่ตนทำงาน เช่น โรงแรมมารriott (Marriott Hotel) เป็นต้น หลักการของการจูงใจโดยให้พนักงานถือหุ้นคือเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีความภักดีต่อองค์กรธุรกิจมากขึ้น และยังช่วยในการพัฒนาความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและเป็นทีมงานเดียวกัน

ตัวอย่างคำตอบแทนรวมของโรงแรมมารriott (Marriott Hotel) ประกอบด้วย

1. เงินเดือน
2. ค่าบริการที่ได้จาก Service Charge
3. ค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 3 ส่วน คือ
 - 3.1 จากการสำรวจความพึงพอใจของแขกเป็นรายเดือน
 - 3.2 การขายบริการที่ทำรายได้เกินเป้าหมายต่อเดือน
 - 3.3 จากผลกำไรรวมที่สูงขึ้น

1.ค่าทิป (TIP)

เริ่มต้นในสหรัฐอเมริกา หมายถึง เงินที่ลูกค้าให้แก่พนักงานที่ให้บริการประทับใจ ซึ่งลูกค้าจะให้เท่าไรหรือให้พนักงานคนใดก็ได้ ไม่สามารถกำหนดนโยบายในเรื่องการเรียกเก็บทิปได้ แต่สามารถกำหนดวิธีการแบ่งทิประหว่างพนักงานได้ ทิปนี้จะช่วยจูงใจพนักงานให้บริการที่ดีขึ้น หรือพยายามขายสินค้าและบริการให้มากขึ้น

2.ค่าบริการ (SERVICE CHARGE)

หมายถึงจำนวนเงินค่าบริการที่องค์กรธุรกิจหรือโรงแรมเรียกเก็บจากลูกค้าเป็นร้อยละที่แน่นอนต่อค่าใช้จ่ายในการให้บริการทั้งหมด เช่น โรงแรมเก็บค่าบริการร้อยละ 10 – 15 ภัตตาคารเก็บค่าบริการร้อยละ 15

3.สวัสดิการ

-หอพักหรือค่าเช่า อาจจะทำให้ตามตำแหน่งของแต่ละคน ถึงจะมีจุดประสงค์เดียวกันก็คือ เพื่อจะได้มาทำงานให้โรงแรมได้สะดวกก็ตาม
-รถรับส่ง (ในกรณีที่อยู่ในตัวเมือง หรือจุดที่พนักงานอยู่กันเยอะ) รถก็ไม่ต้องขับ ค่าน้ำมันก็ไม่ต้องเสีย หรือถ้าไม่ได้ใช้บริการรถรับส่งของโรงแรม ก็อาจจะมีค่ารถให้แทน ซึ่งก็เรียกได้ว่าไม่ต้องเสียค่าเดินทางมาเลยไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม
-ฟรีค่าอาหาร

-ยูนิฟอร์ม ต่อให้ใส่เสื้อกั๊ก กางเกงขาสั้น แต่พอมาถึงล็อบเกอร์บูบ ก็เปลี่ยนไปใส่ชุดยูนิฟอร์ม ใส่สูทผูกไทด์ อย่างดี ส่งซักฟรีอีกต่างหาก

ประโยชน์และบริการที่องค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมมักจัดให้แก่พนักงานเพิ่มเติม ดังนี้

1. การประกันภัย เช่น ประกันสังคม ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ประกันการบาดเจ็บหรือทุพพลภาพ เนื่องจากการทำงาน เป็นต้น
2. สิทธิการลาประเภทต่างๆ โดยได้รับเงินเดือน เช่น ลาพักร้อน ลาป่วย ลากิจ ลาคลอด ลาบวช ลาเพราะถูกเกณฑ์ทหาร เป็นต้น องค์การจะกำหนดสิทธิจำนวนวันลาแต่ละประเภท เช่นจำนวนวันลาพักผ่อนขึ้นอยู่กับจำนวนปีที่ทำงาน เป็นต้น
3. การลาพักงานชั่วคราว โดยไม่ได้รับเงินเดือน เช่น ลาเพื่อเลี้ยงดูบุตรภายหลังจากการคลอด ลาเพื่อรักษาสุขภาพเนื่องจากการเจ็บป่วยร้ายแรง เป็นต้น
4. การเกษียณอายุ เช่น บำเหน็จ กองทุนเงินสะสม เป็นต้น
5. ประโยชน์และบริการในรูปของเงินหรือที่ตีค่าเป็นเงิน ได้แก่
 - 5.1 เบี้ยเลี้ยงการเดินทางหรือเบี้ยเลี้ยงการโยกย้ายงาน
 - 5.2 การให้กู้ยืมเงินฉุกเฉิน
 - 5.3 การให้ทุนหรือกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 5.4 การซื้อสินค้าหรือบริการต่างๆ ในราคาพิเศษ เช่น ห้องพักรวม บัตรโดยสารเครื่องบิน เป็นต้น
 - 5.5 เครื่องแบบการทำงาน และบริการซักรีดเครื่องแบบ
 - 5.6 การจัดอาหารให้รับประทานในห้องอาหารพนักงาน
 - 5.7 รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเด่น ประกอบด้วยเงินสด รางวัล และเกียรติบัตรที่ผู้บริหารเป็นผู้มอบให้
 - 5.8 การให้พักค้างหากจำเป็นต้องทำงานช่วงกลางคืน เช่น งานโรงแรมที่ต้องบริการ 24 ชั่วโมง เป็นต้น
 - 5.9 การจัดรถบริการรับและส่งพนักงาน

5.10 การให้บริการเลี้ยงดูบุตรในขณะที่พ่อแม่ทำงาน

6. การให้เลือกชั่วโมงทำงาน (Flextime) เพื่อให้สอดคล้องกับเวลาว่างของครอบครัว โดยมีการจัดทำตารางวันล่องหน้า องค์กรจะกำหนดชั่วโมงการทำงานหลัก และพนักงานสามารถเลือกเวลาที่เหลือได้ตามความต้องการ

ก า ร จั ด ก า ร ค ำ ต อ บ แ ท น แ ละ ส วั ส ตี ก า ร
ในสถานการณ์โรคระบาด COVID-19

การบินไทยพร้อมใจลดเงินเดือนลง 15-25% และปรับลดค่าพาหนะลง 20-30% เป็นระยะเวลา 6 เดือน เริ่มตั้งแต่ 1 มีนาคม 2563 เป็นต้นไป

แอร์เอเชีย ประกาศลดเงินเดือนผู้บริหาร สมัครงใจใช้สิทธิ์ลางานอย่างน้อย 2- 5 วันต่อเดือน โดยไม่รับค่าตอบแทน

ไทยไลอ้อนแอร์ ให้ลาหยุดงานโดยไม่รับเงินเดือน

บางกอกแอร์เวย์ส ประกาศปรับลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูงลง 50% พร้อมยกเลิกการขึ้นเงินเดือนรวมทั้งปรับลดสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงาน มีผล 1 มีนาคม 2563

คาเธ่ย์ แปซิฟิก หยุดงานเป็นเวลา 3 สัปดาห์โดยไม่รับค่าจ้าง

ยูไนเต็ด แอร์ไลน์ ลดเวลาในการทำงานลง

โรงแรมและรีสอร์ทในเครือเซ็นทารา ใช้สิทธิ์การลาแบบไม่รับค่าจ้าง ตั้งแต่วันที่ 1-31 มีนาคม 2563

ยกเลิกสัญญาจ้างแบบพาร์ทไทม์หรือรายวัน

บริษัท เบอร์เกอร์ ประเทศไทย (จำกัด) BURGER KING ควบคุม TARGET HOUR หรือชั่วโมงทำงานของพนักงานให้ลดลง ลดพนักงาน PART TIME, เพิ่มวันหยุดให้กับพนักงานโดยไม่รับค่าจ้าง

ร้านอาหารคุณสรุา ลดเงินเดือนคนที่ทำงาน FULLTIME ลง 20 %

ร้านซูชิเด็นท์ก็ลดชั่วโมง OT ของพนักงาน

บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย)จำกัด ขอเลื่อนการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งประจำปีออกไปก่อน

MAJOR CINEPLEX GROUP PART TIME ลดชั่วโมงการทำงาน เหลือ 4-5 ชั่วโมง, พนักงานหยุดได้อาทิตย์ละ 3-4 วัน ,งดการจ่ายค่าโอที , งดจ่ายค่ายานพาหนะหลังเวลาเลิกงานตั้งแต่ 23.00 น.

บทที่ 9

ประกันสังคม

ประวัติความเป็นมาของการประกันสังคม

- แนวความคิดเรื่องการประกันสังคม ริเริ่มขึ้นในยุโรป สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต โดยมีการคิดค้นเครื่องจักร และพลังน้ำมาทำงานแทนคน ทำให้สามารถขยายการผลิต มีการจ้างแรงงานมากขึ้น และเกิดปัญหาหลายประการ รัฐจึงต้องเข้าช่วย โดยออกกฎหมายให้หลักประกันแก่คนงาน โครงการแรกเป็นเรื่องการประกันเกี่ยวกับการเจ็บป่วย ริเริ่มขึ้นที่ประเทศเยอรมัน ในสมัยเจ้าชายบิสมาร์ค (Prince Otto Von-Bismarck) เป็นนายกรัฐมนตรี ในสมัยพระเจ้าวิลเฮล์มที่ ๑ (Wilhelm Friedrich Ludwig) เมื่อวันที่ ๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๔๒๖
- ต่อมาใน พ.ศ. ๒๔๒๗ ได้จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุ หรือโรคอันเกิดจากการทำงานขึ้น หลังจากนั้นประเทศเยอรมันได้จัดให้มีการขยายการประกันออกไปอีก โดยใน พ.ศ. ๒๔๓๒ ได้ออกกฎหมายประกันการพิการทุพพลภาพ
- ใน พ.ศ. ๒๔๔๓ ออกกฎหมายให้ประโยชน์แก่ผู้อยู่ภายใต้อุปการะของผู้เอาประกัน
- การที่ประเทศเยอรมันนำวิธีการประกันสังคมมาใช้ สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ได้เป็นอย่างดี ประเทศในยุโรปอื่นๆ และสหรัฐอเมริกา จึงได้นำไปใช้ปฏิบัติบ้าง
- ประธานาธิบดีรูสเวลต์ ให้ความสนใจมากตั้งแต่ก่อน ได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดี ครั้นเมื่อได้รับเลือก ก็สนับสนุนให้มีการออกกฎหมาย ว่าด้วยความมั่นคง ใน พ.ศ. ๒๔๗๘ กฎหมายฉบับนี้ได้เป็นรากฐานการประกันสังคมของประเทศตราบจนปัจจุบันนี้
- สำหรับภูมิภาคเอเชีย ประเทศญี่ปุ่นเป็น ประเทศแรกที่ประกาศใช้กฎหมายประกันสังคมใน พ.ศ. ๒๔๕๔ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชียก็ได้ประกาศใช้กฎหมายนี้กันอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ในทวีปแอฟริกาและอเมริกาใต้

- ใน พ.ศ. ๒๕๓๑ มีประเทศต่างๆ จำนวน กว่า ๑๔๒ ประเทศ ดำเนินการประกันสังคมใน รูปแบบต่างๆ กล่าวคือ ประกันเกี่ยวกับอุบัติเหตุ และโรคอันเกิดจากการทำงาน ๑๒๘ ประเทศ เช่น ออสเตรเลียสถาน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น ไทย
- คำว่า "ประกันสังคม" เริ่มใช้ในประเทศไทยประมาณ พ.ศ. 2480 พร้อมๆ กับคำว่าสังคมสงเคราะห์
- พ.ร.บ ประกันสังคม พ.ศ.2497
- พ.ร.บ ประกันสังคม พ.ศ.2533
- สำนักงานประกันสังคม เริ่มต้นเมื่อมีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 ได้ ระบุให้มี "กองทุนเงินทดแทน" ในกรณีที่ลูกจ้างประสบอันตราย สูญเสียอวัยวะ ทูพพลภาพ และเสียชีวิต ซึ่งกองทุนดังกล่าวได้ริเริ่มเก็บเงินสมทบเข้ากองทุน ในปี พ.ศ. 2517 โดยเริ่มในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เฉพาะสถานประกอบการที่มีลูกจ้างมากกว่า 20 ราย ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2545 ได้ขยายความ คุ้มครองโดยขอความร่วมมือให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างมากกว่า 1 ราย ต้องเก็บเงินสมทบเข้ากองทุน เงินทดแทน

Social Security Office จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2533 เพื่อให้ประเทศไทยมีการประกันสังคมอย่างเต็มรูปแบบ โดยลูกจ้างจะได้รับความคุ้มครอง ทั้งในเรื่องการประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยทุพพลภาพ และตาย ทั้งนี้เนื่องและไม่เนื่องจากการทำงาน รวมไปถึงการ คลอดบุตร สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และการว่างงาน เฉกเช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ โดยมีนายอำพล สิงห์โก วินท์ เป็นเลขาธิการคนแรก

- **สิทธิประกันสังคม** เป็นกองทุนที่ให้หลักประกันแก่ผู้ที่อยู่ในระบบประกันสังคมให้ได้รับประโยชน์ทดแทน เมื่อประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย ทุพพลภาพ หรือตาย ซึ่งไม่เกิดจากการทำงาน รวมทั้งกรณีคลอดบุตร สงเคราะห์บุตร ชราภาพ และว่างงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกองทุนประกันสังคม

หลักๆ มีอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้ประกันตน คือ ลูกจ้างที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 15 ปีบริบูรณ์และไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์ แต่ถ้าลูกจ้างอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์แต่นายจ้างยังจ้างให้ทำงานต่อให้ถือเป็นผู้ประกันตนต่อไป โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่มที่ทำงานประจำ ต้องจ่ายเงินสมทบตามกฎหมาย

- กลุ่มที่เคยทำงานประจำ แต่ลาออกและไม่ได้สมัครงานประจำต่อ ซึ่งเคยจ่ายเงินสมทบมาแล้วไม่ต่ำกว่า 12 เดือนตอนที่ยังทำงานประจำอยู่ และลาออกจากงานประจำไม่เกิน 6 เดือนเมื่อลาออกแล้วยังสมัครใจที่จะจ่ายเงินสมทบอยู่
- รวมไปถึงกลุ่มที่ไม่ได้ทำงานประจำ (ฟรีแลนซ์) อายุ 15-60 ปี เลือกจ่ายเงินสมทบเองเพื่อให้ได้ สิทธิประกันสังคม
- **กลุ่มที่ 2 นายจ้าง**

คือ ผู้ที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป เป็นผู้มีหน้าที่ต้องขึ้นทะเบียนนายจ้างพร้อมกับขึ้นทะเบียนลูกจ้างภายใน 30 วัน และเมื่อมีการจ้างลูกจ้างใหม่ต้องแจ้งขึ้นทะเบียนลูกจ้างใหม่ภายใน 30 วันเช่นกัน

- **กลุ่มที่ 3 รัฐบาล**
- **เงินสมทบ** คือ เงินที่นายจ้าง ลูกจ้าง ต้องนำส่งกองทุนประกันสังคมทุกเดือน กลุ่มผู้ประกันตนที่มีรายได้ประจำ จะคำนวณเงินสมทบจากค่าจ้างลูกจ้าง ซึ่งกำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าเดือนละ 1,650 บาท และสูงสุดไม่เกินเดือนละ 15,000 บาท ซึ่งรัฐบาลจะร่วมสมทบด้วยส่วนหนึ่ง โดยลูกจ้างจะถูกนายจ้างหักเงินเดือนในอัตราร้อยละ 5 ของค่าจ้าง นายจ้างจะร่วมจ่ายสมทบด้วยในอัตราที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 5 และรัฐบาลร่วมจ่ายสมทบด้วยในอัตราร้อยละ 2.75

ผู้ประกันตน มาตรา 33 คือ ลูกจ้างผู้ทำงานให้กับนายจ้างที่อยู่ในสถานประกอบการ หรือพนักงานเอกชน

ผู้ประกันตน มาตรา 38 คือ พนักงาน หรือลูกจ้างที่ออกจากงานแล้ว และประกันสังคมยังคุ้มครอง อีก 6 เดือน

ผู้ประกันตน มาตรา 39 คือ ผู้ประกันตนแบบสมัครใจที่ยังอยากส่งเงินสมทบเข้ากองทุนประกันสังคมหลังผันตัวออกมาประกอบธุรกิจส่วนตัว หรือมีเหตุให้ต้องหลุดออกจากงานเดิม

ผู้ประกันตน มาตรา 40 คือเป็นผู้ที่ประกอบอาชีพอิสระ หรือแรงงานนอกระบบ เป็นบุคคลที่ไม่ได้เป็นลูกจ้างในบริษัทเอกชนตามประกันสังคมมาตรา 33 และไม่เคยสมัครเป็นผู้ประกันตนในมาตรา 39

อาชีพอิสระ และ แรงงานนอกระบบ

- แรงงานนอกระบบ (Informal Workers) คือ ผู้ใช้แรงงานที่ทำงานโดยไม่มีสัญญา การจ้างงาน หรือไม่มีนายจ้าง ตามกฎหมายแรงงาน หรือเป็น ผู้ประกอบอาชีพอิสระ ไม่ได้ ทำงานอยู่ในสถานประกอบการ ของนายจ้าง ไม่มีค่าจ้างหรือ ค่าตอบแทนที่แน่นอน

มาตรการเพื่อผู้ประกันตน จากการแพร่ระบาดของไวรัส Covid-19

จัดเก็บอัตราเงินสมทบกองทุนประกันสังคมใหม่ ดังนี้

- นายจ้าง หักอัตราร้อยละ 4 ระยะเวลา 3 เดือน (มี.ค. – พ.ค. 63)
- ผู้ประกันตน มาตรา 33 หักอัตราร้อยละ 1 ระยะเวลา 3 เดือน (มี.ค. – พ.ค. 63)

- ผู้ประกันตน มาตรา 39 หักอัตราร้อยละ 1.8 ระยะเวลา 3 เดือน (มี.ค. – พ.ค. 63)

เพิ่มสิทธิประโยชน์กรณีว่างงานจากเหตุสุดวิสัย ตั้งแต่ 1 มีนาคม 2563

- กรณีว่างงานจากนายจ้างไม่ให้งาน ถูกกักตัว 14 วัน เนื่องจากสัมผัสหรือใกล้ชิดผู้ติดเชื้อ Covid-19 รับเงินร้อยละ 50 ของค่าจ้าง ไม่เกิน 180 วัน (6 เดือน)
- กรณีว่างงาน เพราะหน่วยงานภาครัฐสั่งให้หยุดกิจการชั่วคราว รับเงินร้อยละ 50 ของค่าจ้าง ไม่เกิน 60 วัน (2 เดือน)

บทที่ 10

กฎหมายแรงงานและการคำนวณกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

“กฎหมายแรงงาน” หมายถึง กฎหมายที่กล่าวถึงสิทธิ และหน้าที่ของนายจ้างและลูกจ้างซึ่งมีต่อกันและต่อ

รัฐรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของนายจ้าง องค์การของลูกจ้าง และรัฐด้วย

กฎหมายแรงงานที่สำคัญ

- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ ๓ เอกเทศสัญญา ลักษณะ ๖ จ้างแรงงาน
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.๒๕๔๑
- พระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ.๒๕๓๗
- พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.๒๕๑๘
- พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลแรงงานและวิธีพิจารณาคดีแรงงาน พ.ศ.๒๕๒๒
- พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.๒๕๓๓
- พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.๒๕๓๕

หน้าที่ของนายจ้าง

- มีหน้าที่จ่ายค่าจ้างให้ลูกจ้างตลอดระยะเวลาที่ลูกจ้างทำงานให้
- การบอกกล่าวล่วงหน้าในการเลิกสัญญา
- การออกใบสำคัญแสดงการทำงาน
- การจ่ายค่าเดินทางขากลับให้

หน้าที่ของลูกจ้าง

- มีหน้าที่ทำงานให้แก่นายจ้าง
- ต้องทำงานนั้นด้วยตนเอง

- ต้องทำงานให้ปรากฏฝีมือพิเศษตามที่ได้รับรองไว้
- ต้องไม่ขาดงานโดยไม่เหตุอันสมควร
- ต้องบอกกล่าวล่วงหน้าให้นายจ้างทราบก่อนถึงวันที่ตนจะลาออกจากงาน หรือไม่ทำงานกับนายจ้างต่อไป
- ต้องไม่ขัดคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายของนายจ้าง
- ต้องไม่ละเลยคำสั่งของนายจ้างเป็นอาชญา
- ต้องไม่ทิ้งการงานไปเสีย
- ต้องไม่ทำความผิดร้ายแรง
- ต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ลุล่วงไปโดยถูกต้องและสุจริต

ลักษณะของกฎหมายคุ้มครองแรงงาน

- มีบทลงโทษทางอาญา
- เป็นกฎหมายเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- ใช้บังคับกับนายจ้างและลูกจ้างทุกราย ไม่ว่าจะประกอบกิจการประเภทใด และมีจำนวนลูกจ้างเท่าใด

คำนิยามเกี่ยวกับวันทำงานและวันลาต่างๆ

- “วันทำงาน” หมายความว่า วันที่กำหนดให้ลูกจ้างทำงานตามปกติ
- “วันหยุด” หมายความว่า วันที่กำหนดให้ลูกจ้างหยุดประจำสัปดาห์ หยุดตามประเพณี หรือหยุดพักผ่อนประจำปี
- “วันลา” หมายความว่า วันที่ลูกจ้างลาป่วย ลาเพื่อทำหมั้น ลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็น ลาเพื่อรับราชการทหาร ลาเพื่อการฝึกอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถ หรือลาเพื่อคลอดบุตร

“นายจ้าง” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับลูกจ้างเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้ และหมายความรวมถึง

(๑) ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนนายจ้าง

(๒) ในกรณีที่นายจ้างเป็นนิติบุคคลให้หมายความรวมถึงผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลและผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลให้ทำการแทนด้วย (มาตรา ๕)

“นายจ้าง” แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท

๑. นายจ้างตัวจริง คือ บุคคลที่ตกลงรับลูกจ้างเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้

๒. นายจ้างรับมอบ คือ ผู้ซึ่งได้รับมอบให้ทำงานแทนนายจ้างตัวจริงหรือนายจ้างตัวแทน

๓. นายจ้างตัวแทน คือ ผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล

๔. นายจ้างรับถือ คือ ผู้ประกอบการที่มีกิจการจ้างเหมาค่าแรง ซึ่งถือว่าเป็นทั้งนายจ้างและลูกจ้างตนเอง และนายจ้างของลูกจ้าง ซึ่งมารับเหมาค่าแรงในกิจการของตนเอง

“ลูกจ้าง” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้างไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร (มาตรา ๕)

- ลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างทุกประเภท ไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร เช่น ลูกจ้างทดลองงาน ลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างประจำ เป็นต้น
- หากไม่มีค่าจ้างก็ไม่ถือว่าเป็นนายจ้างลูกจ้างกัน
- นายจ้างต้องมีอำนาจบังคับบัญชาได้ด้วย หากทำงานโดยนายจ้างไม่มีอำนาจบังคับบัญชา ก็ไม่ใช่ลูกจ้าง

เวลาทำงานปกติ

- ให้นายจ้างประกาศเวลาทำงานปกติให้ลูกจ้างทราบ โดยกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของการทำงาน แต่ละวันของลูกจ้างได้ไม่เกินชั่วโมงทำงานตามที่กฎหมายกำหนด
- งานทั่วไป ต้อง ไม่เกิน วันละ ๘ ชั่วโมง และสัปดาห์หนึ่งต้องไม่เกิน ๔๘ ชั่วโมง
- การทำงานล่วงเวลา หมายความว่า การทำงานนอกหรือเกินเวลาทำงานปกติหรือเกินชั่วโมงทำงานในแต่ละวันที่นายจ้างลูกจ้างตกลงกันในวันทำงานหรือวันหยุด แล้วแต่กรณี

ค่าล่วงเวลาแบ่งได้ ๒ ประเภท คือ

(๑) ค่าล่วงเวลา (ในวันทำงานปกติ) หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในวันทำงาน

(๒) ค่าล่วงเวลาในวันหยุด หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานล่วงเวลาในวันหยุด

อัตราค่าล่วงเวลา

(๑) ค่าล่วงเวลาในวันทำงานในวันทำงานปกติ ต้องจ่ายไม่น้อยกว่า หนึ่งเท่าครึ่งของค่าจ้างปกติ

(๒) อัตราค่าล่วงเวลาในวันหยุด จ่ายไม่น้อยกว่า ๓ เท่าของค่าจ้าง

การจ่ายค่าชดเชย

- “ค่าชดเชย” หมายความว่า เงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างเมื่อเลิกจ้าง นอกเหนือจากเงินประเภทอื่นซึ่งนายจ้างตกลงจ่ายให้แก่ลูกจ้าง
- ลูกจ้างมีสิทธิได้รับค่าชดเชยต่อเมื่อนายจ้างเป็นฝ่ายเลิกจ้าง ถ้านายจ้างมิได้เลิกจ้าง แต่ลูกจ้างลาออกจากงานไป ทิ้งงานไป หรือลูกจ้างถึงแก่ความตาย นายจ้างก็ไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

การทำงานในวันหยุด

ห้ามมิให้นายจ้างให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุด เว้นแต่ ในกรณีที่มีลักษณะหรือสภาพของงานต้องทำติดต่อกันไป ถ้าหยุดจะเสียหายแก่งาน หรือเป็นงานฉุกเฉิน นายจ้างอาจให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดได้เท่าที่จำเป็นนายจ้างอาจให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดได้สำหรับกิจการโรงแรม สถานมหรสพ งานขนส่ง ร้านขายอาหาร ร้านขายเครื่องดื่ม สโมสร สมาคมสถานพยาบาล หรือกิจการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

เวลาพัก

- ในวันที่มีการทำงาน ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีเวลาพักระหว่างการทำงานวันหนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมง หลังจากที่ลูกจ้างทำงานมาแล้วไม่เกินห้าชั่วโมงติดต่อกัน นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าให้มีเวลาพักครั้งหนึ่งน้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงได้ แต่เมื่อรวมกันแล้ววันหนึ่งต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมง (มาตรา ๒๗)
- วัตถุประสงค์ก็เพื่อคุ้มครองลูกจ้าง มิให้นายจ้างใช้ลูกจ้างทำงานในชั่วโมงทำงานอันยาวนานโดยไม่มีเวลาหยุดพัก

วันหยุดประจำสัปดาห์

- ให้นายจ้างจัดให้ลูกจ้างมีวันหยุดประจำสัปดาห์ สัปดาห์หนึ่งไม่น้อยกว่าหนึ่งวัน โดยวันหยุดประจำสัปดาห์ต้องมีระยะห่างกันไม่เกินหกวัน นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้ากำหนดให้มีวันหยุดประจำสัปดาห์วันใดก็ได้
- ในกรณีที่ลูกจ้างทำงานโรงแรม งานขนส่ง งานในป่า งานในที่ทุรกันดาร หรืองานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าสะสมวันหยุดประจำสัปดาห์และเลื่อนไปหยุดเมื่อใดก็ได้ แต่ต้องอยู่ในระยะเวลาสี่สัปดาห์ติดต่อกัน (มาตรา ๒๘)

วันหยุดตามประเพณี

- ให้นายจ้างประกาศกำหนดวันหยุดตามประเพณีให้ลูกจ้างทราบเป็นการล่วงหน้าปีหนึ่งไม่น้อยกว่าสิบสามวันโดยรวมวันแรงงานแห่งชาติตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- ให้นายจ้างพิจารณากำหนดวันหยุดตามประเพณีจากวันหยุดราชการประจำปี วันหยุดทางศาสนาหรือขนบธรรมเนียมประเพณีแห่งท้องถิ่น
- ในกรณีที่วันหยุดตามประเพณีวันใดตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ของลูกจ้าง ให้ลูกจ้างได้หยุดชดเชยวันหยุดตามประเพณีในวันทำงานถัดไป
- ในกรณีที่นายจ้างไม่อาจให้ลูกจ้างหยุดตามประเพณีได้ เนื่องจากลูกจ้างทำงานที่มีลักษณะหรือสภาพของงานตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ให้นายจ้างตกลงกับลูกจ้างว่า จะหยุดในวันอื่นชดเชยวันหยุดตามประเพณีหรือนายจ้างจะจ่ายค่าทำงานในวันหยุดให้ก็ได้ (มาตรา ๒๙)

วันหยุดพักผ่อนประจำปี

- ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันมาแล้วครบหนึ่งปีมีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีได้ปีหนึ่งไม่น้อยกว่าหกวันทำงาน โดยให้นายจ้างเป็นผู้กำหนดวันหยุดดังกล่าวให้แก่ลูกจ้างล่วงหน้าหรือกำหนดให้ตามที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกัน
- ในปีต่อมานายจ้างอาจกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่ลูกจ้างมากกว่าหกวันทำงานก็ได้
- นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันล่วงหน้าให้สะสมและเลื่อนวันหยุดพักผ่อนประจำปีที่ยังมิได้หยุดในปีนั้นรวมเข้ากับปีต่อ ๆ ไปได้
- สำหรับลูกจ้างซึ่งทำงานยังไม่ครบหนึ่งปี นายจ้างอาจกำหนดวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้แก่ลูกจ้างโดยคำนวณให้ตามส่วนก็ได้ (มาตรา ๓๐)

วันลาป่วย (มาตรา32)

- ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาป่วยได้ **เท่าที่ป่วยจริง** การลาป่วยตั้งแต่ **สามวัน** ทำงานขึ้นไป นายจ้างอาจให้ลูกจ้างแสดงใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งหรือของสถานพยาบาลของทางราชการ ในกรณีที่ลูกจ้างไม่อาจแสดงใบรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งหรือของสถานพยาบาลของทางราชการได้ ให้ลูกจ้างชี้แจงให้นายจ้างทราบ
- ในกรณีที่นายจ้างจัดแพทย์ไว้ ให้แพทย์นั้นเป็นผู้ออกใบรับรอง เว้นแต่ลูกจ้างไม่สามารถให้แพทย์นั้นตรวจได้
- วันที่ลูกจ้างไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยที่เกิดขึ้นเนื่องจากการทำงาน และวันลาเพื่อคลอดบุตรตามมาตรา ๔๑ มิให้ถือเป็นวันลาป่วยตามมาตรา นี้
- **ให้นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันลาป่วยตามมาตรา ๓๒ เท่ากับอัตราค่าจ้างในวันทำงานตลอดระยะเวลาที่ลา แต่ปีหนึ่งต้องไม่เกินสามสิบวันทำงาน (มาตรา ๕๗ วรรคแรก)**

วันลากิจ

- ให้ลูกจ้างมีสิทธิลาเพื่อกิจธุระอันจำเป็นได้ตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน (มาตรา ๓๔)
- กรณีใดบ้างที่จะถือเป็นเหตุลากิจ หรือลาได้กี่วัน การลาจะต้องปฏิบัติอย่างไร และจะได้รับค่าตอบแทนในวันลากิจหรือไม่แล้วแต่ข้อบังคับการทำงานหรือข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง

วันลาเพื่อรับราชการทหาร เพื่อการระดมพล เพื่อตรวจสอบ เพื่อฝึกวิชาทหาร หรือเพื่อทดลองความพร้อม
ลารับราชการทหาร เพื่อรับราชการทหารเนื่องจากการเกณฑ์ทหาร

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

- คือ กองทุนที่นายจ้างและลูกจ้างร่วมกันจัดตั้งขึ้น เงินของกองทุนมาจากเงินที่ลูกจ้างจ่ายส่วนหนึ่งเรียกว่า "เงินสะสม" และนายจ้างจ่ายเงินเข้าอีกส่วนหนึ่งเรียกว่า "เงินสมทบ" นั่นคือ นอกจากลูกจ้างจะออมแล้ว นายจ้างยังช่วยลูกจ้างออมอีกแรงหนึ่งด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นรูปแบบหนึ่งของการให้สวัสดิการแก่ลูกจ้าง จึงช่วยสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำงานให้กับนายจ้างนานๆ

- การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพนอกจากจะทำให้ลูกจ้างมีการออมอย่างต่อเนื่อง มีวินัย และมีนายจ้างช่วยออมแล้ว ยังมีการนำเงินไปบริหารให้เกิดดอกผลออกเงยโดยผู้บริหารโดยมีมืออาชีพที่เรียกว่า "บริษัทจัดการ" โดยดอกผลที่เกิดขึ้นจะนำมาเฉลี่ยให้กับสมาชิกกองทุนทุกคนตามสัดส่วนของเงินที่แต่ละคนมีอยู่ในกองทุน
- ได้รับยกเว้นภาษีหรือสามารถนำมาลดหย่อนภาษีได้
- กองทุนจะไม่มี การจ่ายดอกเบี้ยหรือเงินปันผลให้สมาชิก เนื่องจากจะสะสมยอดเงินทั้งหมดให้เป็นก้อนใหญ่ เพื่อเก็บไว้รอจ่ายคืนให้สมาชิกที่สิ้นสุดสมาชิกภาพ เช่น เมื่อลาออกจากงาน เกษียณอายุงาน เสียชีวิต
- ในกรณีที่มีการเปลี่ยนงาน สมาชิกสามารถขอคงเงินไว้ในกองทุนของนายจ้างเดิมเป็นการชั่วคราวเพื่อรอโอนเงินจากกองทุนเดิมไปออมต่อในกองทุนนายจ้างรายใหม่