

บทที่ 7

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินธุรกิจแต่ละองค์การนั้นจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหลายด้านไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางสังคม หรือสภาพแวดล้อมทางการเมือง ดังนั้น "คน" จึงเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดที่ธุรกิจต้องให้การพัฒนา ต้องให้มีขวัญ กำลังใจ และทำงานในบรรยากาศที่ดี โดยการจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลจะเริ่มตั้งแต่ก่อนบรรจุเข้าทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุซึ่งเป็นการใช้และธำรงรักษามูลค่าของบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สรุปได้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2556) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินงานบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work) ที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างเสริมหลักประกันให้กับสมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

กุลชลี พวงเพชร (2558) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการบุคคลในองค์การเพื่อให้บุคคลที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การ และเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้อยู่กับองค์การได้ในระยะยาว กิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การ

วิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์

Stone (2008) กล่าวว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Dessler (2009) ก็ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ คล้ายคลึงกัน คือ เป็นกระบวนการของการสรรหา การ ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน ความยุติธรรม ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรและสร้างควมมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนบรรจุเข้าทำงานจนกระทั่งเกษียณอายุ ประกอบด้วย การรับสมัคร คัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล การธำรงรักษา การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้ธุรกิจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่น ซึ่งความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2551)

1. ทำให้มีพนักงานที่เพียงพออย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะดำเนินการในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานเพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการแรงงานคนประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนในกรณีที่มีความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีพนักงานทำงานอย่างเพียงพอตามความต้องการและต่อเนื่องส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. ทำให้ได้คนดีและมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร

3. ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับพนักงานที่ทำงานในองค์กรทั้งพนักงานที่รับเข้ามาทำงานใหม่และพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งเป็นการดึงดูดและธำรงรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน พุ่มพสุญสละกำลังร่างกายและแรงใจให้กับองค์กร

5. ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของพนักงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ร้านค้าสะดวกซื้อจะต้องเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง จึงต้องกำหนดกฎระเบียบให้พนักงานทำงานเป็น 3 ช่วงเวลา คือตอนเช้า ตอนบ่าย และตอนกลางคืน ช่วงเวลาละ 8 ชั่วโมง หมุนเวียนกันไปเพื่อให้สามารถบริการแก่ลูกค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง

6. ทำให้เกิดการประเมินผลงานของพนักงานที่เหมาะสมและสนับสนุนพนักงานที่ทำงานดีมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของพนักงานที่เป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานผู้ที่ปฏิบัติงานดีและมีการลงโทษพนักงานผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

7. ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกันและพนักงานกับผู้บริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลทางลบต่อองค์กร

บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นต่อธุรกิจค้าปลีกเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดในตลาดแรงงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เข้ามาสู่องค์กร แล้วให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ซึ่งเป็นบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสามารถสรุปได้ 6 บทบาทดังนี้ (ฐายิกา กสิวิทย์อำนาจ, 2561)

1. บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร เพื่อพัฒนาให้พนักงานในมีความรู้ ความสามารถและมีความชำนาญงานที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร
2. บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เมื่อพนักงานได้ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามเป้าหมายขององค์กรแล้วจะทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดีแล้วจะส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. บทบาทในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือปัญหาอื่น ๆ โดยในหลักการที่ว่าถ้าองค์กรมีการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงานแล้วจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเข้าใจลักษณะงาน และสร้างความร่วมมือและการสานสัมพันธ์ต่อกันทำให้เกิดการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรได้
4. บทบาทในการลดความสูญเสีย การที่องค์กรมีการพัฒนาและฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องทำให้พนักงานขององค์กรสามารถใช้เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสามารถลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
5. บทบาทในการรองรับการขยายงาน เมื่อองค์กรมีการขยายงานหรือมีความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องมีหน้าที่ในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการขยายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
6. บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน เพื่อช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ทำให้ลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การลดปัญหาการต่อต้าน ลดปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุดก็คือทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลายมิติซึ่งกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน มีรายละเอียดดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554; ญัฐพันธ์ เขจรันันท์, 2556; กุลชลี พวงเพ็ชร, 2558; Armstrong, 2006; Belcourt & McBey, 2010)

1. **ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase)** การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

1.1 **การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning)** เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของพนักงาน เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงานขึ้น รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณอายุ หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้พนักงานที่มีอยู่เก่าและพนักงานที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่พนักงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์งาน (job analysis) เป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ดังนั้น ผู้ประกอบการค้าปลีกควรที่จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งานและสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง โดยที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกจัดทำอยู่ในหลาย

ลักษณะ เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยสารสนเทศของงานที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1) เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (job description) ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ปกติเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ตำแหน่งงาน (job title)
- หน้าที่ (functions)
- ความรับผิดชอบ (responsibilities)
- คุณลักษณะของงาน (job characteristics)
- เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (environmental conditions)

2) เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (job specification) จะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์การ โดยทั่วไปแล้วเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- การศึกษา (education)
- ประสบการณ์ (experience)
- ความรู้ (knowledge)
- ความสามารถ (ability)
- ความชำนาญ (skill)
- คุณสมบัติทางกายภาพ (physical)
- ความพร้อมทางจิตใจ (psychological readiness)

3) มาตรฐานการทำงาน (job standard) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ มาตรฐานการทำงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การ โดยพนักงานจะทราบถึงความต้องการขององค์การที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในขณะที่องค์การจะมีแนวทางให้

พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

4) การประเมินค่างาน (job evaluation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงานได้ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในองค์กรและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป

กระบวนการในการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (job identification) ผู้ประกอบการค้าปลีกจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการศึกษา (job study) ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน ขั้นตอนนี้จะไม่ค่อยมีปัญหามากนักในหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่เคยทำการวิเคราะห์งานมาแล้ว แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อน ผู้ประกอบการค้าปลีกอาจจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แผนภูมิขององค์กร (organization chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับขั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ประกอบในการกำหนดขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการศึกษางานเฉพาะหรือศึกษาทั้งระบบก็ตาม ผู้ประกอบการค้าปลีกจะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี ได้แก่

- การสังเกต (observation method)
- การใช้แบบสอบถาม (questionnaire method)
- การสัมภาษณ์ (interview method)
- การประชุม (conference method)
- การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (diary method)
- การทดลองปฏิบัติงาน (job experiment method)

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) จะเป็นการปฏิบัติการโดยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานที่ทำการศึกษาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (job analysis information) ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริงไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการออกแบบงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน

1.2 การสรรหา (recruitment) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการแสวงหาบุคคลที่มีทักษะความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ขององค์การเพื่อองค์การจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์การ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโอนย้าย หรือจากแหล่งภายนอกองค์การ ซึ่งทั้ง 2 แหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันดังนี้

การสรรหาจากแหล่งภายในองค์การ

- ข้อดี
- 1) เป็นแรงจูงใจให้พนักงานงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น
 - 2) เปิดโอกาสให้พนักงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า
 - 3) มีโอกาสประเมินความสามารถของพนักงานเดิม
 - 4) เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี
 - 5) พนักงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะอันเวลาสั้น

- ข้อเสีย
- 1) การคิดเรื่องใหม่ ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด
 - 2) เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์การ
 - 3) จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนา เพื่อเตรียมพนักงานที่จะ

ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

การสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์การ

- ข้อดี
- 1) ได้ความคิดและมุมมองใหม่ ๆ
 - 2) สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะต้องทำให้

พนักงานกลุ่มต่าง ๆ พอใจ

3) ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก

ข้อเสีย 1) ต้องใช้เวลามากในการให้พนักงานใหม่ปรับตัว
2) เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานเดิม

3) ไม่มีข้อมูลความสามารถของพนักงานใหม่ว่าจะมีความสามารถเหมาะกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรหรือไม่

วิธีการสรรหาพนักงาน สามารถกระทำได้หลายวิธี ได้แก่

1) การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง (walk in) ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย

2) การให้พนักงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร

3) การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร วิทยุ หรือโทรทัศน์ เป็นต้น

4) การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ

5) การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทยสภา หรือสภาการพยาบาล สมาคมผู้สอบบัญชี เป็นต้น

6) การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางานทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น

7) การทาบทามบุคคลที่รู้จักดีอยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่นซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง

1.3 การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครงานจำนวนมากให้เหลือผู้ที่องค์กรคาดว่าจะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุดเนื่องจากเป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้สมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “put the right man on the right job” นั่นเอง

กระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้าทำงาน มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การรับสมัครงาน ตามตำแหน่งงานว่างที่องค์การประกาศรับสมัครงาน ตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน คุณสมบัติการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัคร และข้อกำหนดอื่น ๆ

2) การตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน จะต้องตรวจสอบการกรอกข้อความในใบสมัครงานให้ครบถ้วนและถูกต้อง

3) การทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ความสามารถและทักษะของผู้สมัครงานที่กำหนดไว้

4) การสัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่สอบผ่านข้อเขียนแล้วเข้ามาสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและทัศนคติที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยมีคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครที่ผ่านการสอบข้อเขียนแล้ว เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมมากที่สุด โดยใช้วิธีการให้คะแนนแต่ละรายการที่สอบสัมภาษณ์ และรวมคะแนนสอบสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูลของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ไหวพริบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานที่สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงบางประการเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์การ เพื่อให้ผู้สมัครพิจารณาว่าตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ เมื่อจบการสัมภาษณ์ควรให้ผู้สมัครประเมินตนเองว่า เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับหรือไม่

5) การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน เป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้สมัครในทางประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และความประพฤติจากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผู้รู้จักผู้สมัครงานและให้คำรับรอง ผลการตรวจสอบจะสามารถคัดเลือกบุคคลากรได้อย่างเหมาะสม การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ผู้สมัครให้ไว้ในใบสมัครและการสัมภาษณ์จริงเท็จเพียงใด ในการตรวจสอบมักติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้ในใบสมัคร ซึ่งมักเป็นอาจารย์ผู้สอน หรืออาจารย์ที่ปรึกษา หรือหัวหน้างานเก่าที่เคยทำงานด้วย เพื่อสอบถามพฤติกรรม ลักษณะเด่นและลักษณะด้อยของผู้สมัคร โดยทั่วไปขั้นตอนนี้มักพิจารณากับการรับสมัครผู้ที่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนมากกว่าผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

6) การตรวจร่างกาย เป็นการตรวจร่างกายโดยแพทย์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรคเข้าเป็นพนักงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร การตรวจสุขภาพบุคคลก่อนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) คัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป (2) เป็นการป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่พนักงานในกรณีการเจ็บป่วยที่เนื่องมาจากการทำงาน ข้อมูลการตรวจสุขภาพจึงเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการพิจารณาเรื่อง การเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงาน (3) เป็นการป้องกันโรคติดต่อที่อาจเกิดอันตรายต่อผู้มารับบริการและผู้ร่วมงาน และ (4) เพื่อบรรจุบุคคลให้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับสุขภาพของผู้สมัคร

7) การประกาศผลการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการรับสมัคร ภายหลังที่ผู้สอบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจร่างกายแล้วและผลการตรวจร่างกายผ่านเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะประกาศผลรายชื่อผู้สอบได้เข้าเป็นพนักงานขององค์กร การตัดสินใจเลือกเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งที่ว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล โดยตัดสินใจเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุดตามจำนวนตำแหน่งที่ว่าง อาจมีตำแหน่งสำรองไว้ ถ้ามีบุคคลที่เหมาะสมในลำดับถัดไป เพื่อที่ว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกขั้นสุดท้ายถอนตัวจะได้ไม่ต้องเสียเวลาเปิดรับสมัครใหม่ หลังจากพิจารณาคัดเลือกขั้นสุดท้ายแล้วองค์กรจะมีการแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวและเข้าสู่การแนะนำตัวเข้าทำงานใหม่เพื่อรับการปฐมนิเทศ การทดสอบงาน และประเมินผลการทดลองงาน เพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำต่อไป

ทั้งนี้ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละตำแหน่ง เช่น บางหน่วยงานอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้นแต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อน โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ อาจให้ทดสอบการพิมพ์หรือการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น บางตำแหน่งที่มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพไว้อย่างแน่นอนแล้ว เช่น แพทย์ พยาบาล หรือเภสัชกร อาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ

1.4 การปฐมนิเทศ (orientation) ภายหลังการคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ รวมถึงนโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของ

พนักงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้พนักงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

2. ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (retention phase) การดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

2.1 การประเมินผลงาน (performance appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของพนักงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้ประกอบการได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของพนักงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ

- 1) การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 3) การประเมินผลในช่วงการรักษาการในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่
- 4) การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การจัดวางคน (employee placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น ในช่วงแรกพนักงานใหม่มักต้องทำภารกิจหรืองานหลายอย่างในระยะเวลา 12 เดือน อาจต้องไปทำงานด้านการตลาด การเงิน และบัญชี เมื่อประเมินผลงานในแต่ละด้านแล้วก็จะได้รับตำแหน่งถาวรในส่วนที่ตนปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นว่าความสามารถพิเศษของบุคคลจะนำออกมาใช้ได้ดีที่สุดในฝ่ายไหน โดยพิจารณาจากจุดแข็งของพนักงานเป็นสำคัญ

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่

1) เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งพนักงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้พนักงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

2) เพื่อช่วยให้พนักงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์การและวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3) เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง พนักงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว

4) เพื่อเตรียมพร้อมให้กับพนักงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจพนักงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างกว้างขวาง

5) เพื่อปฐมนิเทศพนักงานใหม่

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยต้องหาความต้องการซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ

1) ความต้องการขององค์การ ที่พิจารณาจากแผนขององค์การและแผนทรัพยากรมนุษย์

2) ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากการวิเคราะห์งาน องค์ความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ

3) ความต้องการส่วนบุคคล ที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

2.4 ระเบียบวินัย (discipline) เมื่อกล่าวถึงระเบียบวินัยคนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับการลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์การ ทั้งนี้นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และทำการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติ รวมทั้งพนักงานต้องยอมรับ

ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดีของพนักงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหารเมื่อมีพนักงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (compensation and benefits administration) สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาทรัพยากรบุคคลที่ทำงานให้ทำงานตามที่มีมุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาภิก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่คนงาน การให้เครื่องดื่มหรืออาหารขณะขึ้นเวรบ่ายและเวรดึก เป็นต้น

การบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึง (1) นโยบายค่าตอบแทน เช่น คำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์กร การสามารถแข่งขันกับภายนอก การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น (2) เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน เช่น การต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของคนงาน และกระบวนการวางแผนและประเมินผลเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น และ (3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเสมอภาค เป็นต้น

2.6 การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา (employee assistance หรือ career counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัวและปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไปและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพผลของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หยุดงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี่ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่พนักงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร เป็นต้น

2.7 การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (safety and health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานแล้ว พนักงานขององค์กรบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

3. ระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) การที่พนักงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรเอกชนต่าง ๆ หลายแห่งต้องให้พนักงานออกจากงานมากขึ้นเนื่องมาจากภาวะทางเศรษฐกิจ หรือมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (outsourcing) มาทำงานแทนการจ้างพนักงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้นยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงานจะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของพนักงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ผู้ประกอบการค้าปลีกจะต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้พนักงานไว้ใช้งาน การเก็บกุญแจ และรายงานต่าง ๆ สรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออกก็เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ในปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ให้แก่พนักงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย อีกสิ่งหนึ่งที่ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มิคนงานออกจากงานควรทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (exit interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

การประเมินพนักงานแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)

การประเมิน 360 องศา เป็นอีกวิธีหนึ่งในการประเมินผลการทำงานซึ่งใช้ผลจากหลายแหล่ง (multisource) ประกอบเข้าด้วยกัน การมาจากหลาย ๆ แหล่งเรียกว่า 360 องศา โดยนำคนจากรอบ ๆ ของพนักงานมาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และตัวพนักงาน ตลอดจนกระทั่งลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานคนนั้น การประเมินลักษณะนี้มีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้านดังต่อไปนี้ (ธาดา รัชกิจ, 2562)

1. แสดงถึงความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร การประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา นั้นก็เพื่อต้องการทราบข้อเท็จจริงจากข้อมูลรอบด้านให้มากที่สุดถึงความสามารถ ตลอดจนศักยภาพที่แท้จริงของบุคคลนั้น ๆ จากความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ในหลากหลายมิติ รวมถึงมิติของตัวผู้ประเมินเองว่าผลสรุปนั้นเป็นอย่างไรที่ไม่ใช่เกิดจากมุมมองแคบ ๆ จากไม่กี่แหล่ง

2. กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร หากไม่มีการประเมินผลใด ๆ ก็จะไม่มีการพัฒนาในงานได้เพราะทำดีหรือทำแย่ต่างก็ไม่มี ความหมาย ฉะนั้นการประเมินผลจะทำให้คนมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อแสดงศักยภาพที่ดีให้ได้มากที่สุด และเพิ่มเติม ศักยภาพขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้ได้ผลประเมินที่ดีด้วยนั่นเอง และส่งผลดีต่ออนาคตทั้งในเรื่องของการทำงาน การปรับตำแหน่งไปจนกระทั่งอัตราจ้างด้วย

3. สร้างความยุติธรรมในการประเมินผล การสอบถามข้อมูลจากคนรอบทิศที่ไม่ใช่จากมุมมองเดียวจะทำให้ได้รับข้อมูลที่หลากหลายและเกิดความยุติธรรมกับทุกฝ่าย ทั้งในส่วนของ ผู้ประเมินเองและในส่วนของผู้ถูกประเมิน บางครั้งผู้ประเมินอาจเข้าข้างตนเอง ซึ่งความเห็นจาก มุมอื่น ๆ จะทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายขึ้น หรือบางที่เจ้านายอาจมีอคติกับลูกน้อง ประเมินผล ให้ไม่ดี แต่ก็ต้องสอบถามคนอื่น ๆ ที่มีความเห็นตรงหรือต่างกันด้วย สร้างความยุติธรรมให้กับผู้ถูก ประเมินได้ ความเห็นที่หลากหลายนั้นทำให้สามารถเห็นมุมมองเพิ่มเติม และนำมาพิจารณาการ ประเมินได้ถี่ถ้วนยิ่งขึ้น ป้องกันการอคติ หรือการเข้าข้างกันจนเกินไป

4. สร้างการทำงานร่วมกันและสร้างความสามัคคี การที่ทุกคนมีส่วนต่อการประเมินผลจะทำให้ทุกคนเกิดความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าที่จะมาเกี่ยงงานหรือชิงดีชิงเด่นกัน เพราะทุกอย่างมีผลต่อการประเมินแทบทั้งสิ้น และทุกคนก็มีสิทธิ์ประเมินผลซึ่งกันและกันด้วย การร่วมมือกันทำงานก็จะเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีระหว่างกันและสร้างผลการประเมินที่ดีใน ทุกฝ่ายด้วยเช่นกัน

5. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในทุกระดับ ทุกคนอยากได้รับผลการประเมินที่ดี และผลการ ประเมินที่ดีก็ย่อมตอบแทนกลับมาที่ดีกับทุกฝ่ายเช่นกัน หากการทำงานส่งผลให้องค์กรพัฒนา และประสบผลสำเร็จมากเท่าไรก็ยิ่งส่งผลดีต่อการประเมินกลับมาด้วย ดังนั้นทุกคนจึงมุ่งมั่น พัฒนาตนเอง ตลอดจนทำงานให้ประสบผลสำเร็จให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรให้ พัฒนาขึ้นตลอดเวลาอีกด้วย

6. รู้จุดอ่อนตลอดจนปัญหาได้ง่าย การมองจากมุมมองเดียวนั้นบางครั้งอาจเกิดการ ปกปิดปัญหาตลอดจนจุดอ่อนเพื่อเลี่ยงการประเมินที่แย่ หรือบางที่คนส่วนใหญ่ก็มองไม่เห็น

จุดอ่อนหรือจุดบอดของตัวเอง มองไม่เห็นปัญหาของตัวเอง แต่คนอื่น ๆ มักเห็นตรงจุดนี้ การประเมินแบบรอบทิศ 360 องศาจะทำให้ได้รับทราบปัญหาตลอดจนจุดอ่อนได้ง่ายขึ้น สามารถอุดรอยรั่วได้ทัน ช่วยกันอุดรอยรั่วได้ ทั้งในเรื่องของการทำงานและลักษณะนิสัยส่วนบุคคล เมื่อแก้ปัญหาได้ก็จะทำให้ทุกอย่างราบรื่นนั่นเอง

7. ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ การประเมินผลจากรอบด้านนั้นจะช่วยฝึกทักษะการวิเคราะห์ทั้งการวิเคราะห์ตนเองและการวิเคราะห์ผู้อื่นรวมไปจนถึงการวิเคราะห์งานที่ทำว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือไม่ ประสพผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร

การจูงใจพนักงาน

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ แรงจูงใจในการทำงาน มีดังต่อไปนี้ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2550; วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554)

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธา ในอาชีพ ความพึงพอใจในงานที่ทำ อาจเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ หรือเกิดจากความมุ่งมั่นในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตลอดจนความมั่นคงในอาชีพ พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีขององค์กรด้วย

2. การเผยแพร่และการแสดงผลงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะจะทำให้พนักงานมีความภูมิใจและมั่นใจในความสามารถของตน ทั้งยังจะได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป ความมีชื่อเสียงจากการเผยแพร่ผลงานที่ดีเด่นจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานอยากทำงานทำงานแล้วมีความสุข

3. ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน เป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยากทำงาน กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเข้าใจกันดี ไม่ลำบากรำคาญ ไม่มีการบังคับขู่เข็ญ ทุกคนช่วยเหลือกัน การทำงานก็มีความสุข

วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวิธีดังนี้

1. การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานด้วยทำให้เกิดการวางแผนงานร่วมกันระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร

2. การมีมาตรฐานวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยการมีเครื่องมือวัดผลงานที่ชัดเจน พร้อมสื่อสารให้พนักงานรับทราบถึงเกณฑ์การวัดผลงาน

3. การให้คำแนะนำค่าจ้างรางวัลอย่างคุ้มค่าเหมาะสมกับผลงานที่พนักงานได้แสดงศักยภาพของตนเอง
4. การให้การยอมรับแก่สมาชิกโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อนอยู่อย่างพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
5. การให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับผลงานและภาระงานที่รับผิดชอบ
6. การจัดสวัสดิการที่ดี
7. การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการพบปะสังสรรค์ติดต่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ
8. การจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ทำให้การทำงานมีความสุข การทำงานจะมีความสุขสะดวกรวดเร็ว ทันท่วงทีเหตุการณ์ องค์กรควรมีเครื่องอำนวยความสะดวกดังต่อไปนี้
 - 8.1 เครื่องทุนแรง หมายถึง เครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยผ่อนแรงในการทำงาน เช่น เครื่องจักรกล เครื่องใช้ในสำนักงานเครื่องไฟฟ้าทุกชนิด
 - 8.2 เครื่องอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์ วิทยุมือถือ โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น
 - 8.3 เครื่องอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ หมายถึง จัดให้มีเอกสาร แบบพิมพ์ที่เป็นความรู้ทางวิชาการ รวมถึงการจัดมุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ โดยจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมทุกอย่าง เช่น คอมพิวเตอร์
 - 8.4 เครื่องอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เช่น การจัดให้มีห้องน้ำสะอาด มีที่พักผ่อนหย่อนใจที่บริการน้ำดื่มและเครื่องดื่มที่จำเป็นรวมถึงสถานที่จอดรถ เป็นต้น

จริยธรรมในการประกอบการธุรกิจค้าปลีก

จริยธรรมในการประกอบการธุรกิจเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมพยายามสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ไม่ว่าจะเป็นบุคคลใด เพื่อให้ธุรกิจมีความก้าวหน้าและเติบโตไปได้อย่างมั่นคง ผู้ประกอบการค้าปลีกควรตระหนักถึงจริยธรรมในการประกอบการธุรกิจ ดังนี้ (มานพ, 2557)

1. ความซื่อสัตย์สุจริต สำหรับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการค้าปลีกเพียงอย่างเดียว กระบวนการจำหน่ายจะต้องติดต่อกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยตรง และถือตัวเองเป็นผู้ซื้อ

คนสุดท้าย ถ้าหากขาดจริยธรรมแล้วจะส่งผลกระทบโดยตรงแม้กระทั่งการใช้เล่ห์เหลี่ยมเพื่อที่จะให้ได้ผลกำไรสูง เช่น การดัดแปลงเครื่องชั่ง ตวง วัดน้ำหนัก การปลอมปนสินค้าเพื่อจำหน่าย การลดปริมาณสินค้าลงบางส่วนหรือฉวยโอกาสกักตุนสินค้าเพื่อจำหน่ายในราคาสูงกว่าเดิมในภาวะขาดแคลนทำให้ผู้ซื้อเสียโอกาสหรือผลกระทบจากความซื่อสัตย์สุจริตจะส่งผลเสียหายในระยะยาวตามมา เรื่องชื่อเสียงในที่นี้เป็นอุปสรรคสำหรับความเจริญรุ่งเรืองของกิจการในอนาคต ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตให้มากที่สุด เพราะธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์สุจริตจะเกิดความไว้วางใจจากลูกค้ารวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและจะเป็นพื้นฐานของอนาคตด้านความก้าวหน้าของกิจการ หากไม่มีความซื่อสัตย์สุจริตจะเป็นพื้นฐานของจริยธรรมด้านลบตามมาของผู้ประกอบการเองด้วย

2. ความขยันหมั่นเพียร เป็นคุณธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกจะต้องยึดถืออีกข้อหนึ่งเป็นคุณธรรมประจำใจ มีคำกล่าวของชาวไทยเชื้อสายจีนซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมไทยว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จด้านการค้าว่า ขยัน อดทน ประหยัด เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องยึดถือในจิตใจ ไม่ว่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางด้านธุรกิจไปเพียงใด จริยธรรมข้อนี้จะต้องยึดถือไว้ในใจตลอดกาล

3. การรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อตอบสนองชุมชน เป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีในการประกอบการ เป็นการปลูกจิตสำนึกเรื่องความมีวินัยและความมีใจรักในอาชีพจะส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีความศรัทธาและมีความภักดีกับธุรกิจ

4. การดำเนินธุรกิจอย่างถูกกฎระเบียบและข้อบังคับของสังคม เป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่ผู้ประกอบการถูกบังคับและจะต้องดำเนินการตามที่กฎหมายบ้านเมืองกำหนดอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นการควบคุมการกระทำบางอย่างที่รัฐบาลเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีเพื่อป้องกันผลเสียที่ตามมาในอนาคต เช่น การห้ามจำหน่ายสุราและเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์สำหรับผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี ห้ามจำหน่ายวัตถุมีฤทธิ์ต่อจิตประสาทยกเว้นมีใบสั่งจากแพทย์

5. ความยุติธรรม ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องยึดหลักความถูกต้องเท่าเทียม ความยุติธรรม ความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติต่อพนักงานการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพแก่ลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมได้รับสินค้าและบริการคุ้มค่ากับราคาและคุณค่า กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันอย่างตรงไปตรงมา

6. ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ พนักงาน ลูกค้าและสังคม ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องรับผิดชอบต่อธุรกิจโดยการติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้หลักของความซื่อสัตย์จริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่หลอกลวง ผู้ประกอบการจะต้องปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้แก่พนักงาน ต้องมอบหมายงาน

ตามข้อตกลงในสัญญาจ้าง การไม่เลิกจ้างกลางคัน การป้องกันอันตรายจากการปฏิบัติงาน และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้ประกอบการต้องให้ความซื่อสัตย์และความยุติธรรมแก่ลูกค้าโดยการให้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพอย่างครบถ้วนตามข้อตกลงให้ข้อมูลสินค้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมารวมถึงข้อควรระวังในการใช้สินค้าการกำหนดมาตรการในการควบคุมคุณภาพสินค้าให้มีคุณภาพดีอยู่เสมอ การกำหนดมาตรการบริการหลังการขายในกรณีสินค้าบกพร่องควรจะต้องรีบแก้ไขโดยการเปลี่ยนสินค้าหรือชดเชยค่าเสียหายโดยไม่ผลักภาระไปให้ผู้บริโภค รวมถึงการไม่เอาเปรียบผู้บริโภคในการขึ้นราคาสินค้าหรือ บริการโดยไม่มีเหตุผล ผู้ประกอบการต้องไม่ดำเนินการใด ๆ ที่ส่งผลกระทบที่เป็นอันตรายต่อสังคม ไม่นำสารพิษมา เป็นส่วนผสมของสินค้า ไม่ปล่อยของเสียลงแม่น้ำลำคลองหรือระบบระบายน้ำสาธารณะ ไม่ก่อให้เกิด ควันพิษปะปนในอากาศ การไม่ส่งเสียงดังรบกวนผู้อื่น เป็นต้น

7. การเคารพสิทธิส่วนบุคคล ผู้ประกอบการค้าปลีกต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และ สิทธิประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้อื่น ต้องไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลเพียงเพื่อต้องการหาประโยชน์แก่ ธุรกิจ

จรรยาบรรณนักการตลาด

สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย (2554) ได้กำหนดหลักจรรยาบรรณของนักการตลาด เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับอาชีพนักการตลาดที่ถือเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีไว้ ดังนี้

หลักการทั่วไป

- 1) นักการตลาดไทยต้องมีจิตตระหนักรู้ในภาระหน้าที่และบทบาทที่จะช่วยกันเสริมสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจไทยและของประเทศไทยในตลาดโลก
- 2) ดำเนินกิจกรรมทางการตลาดด้วยคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยระมัดระวังไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อจริยประเพณี
- 3) รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและพยายามทุกวิถีทางให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ หรือการกระทำใดๆ ของตนเป็นไปเพื่อบ่งชี้ ตอบสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มสาธารณะที่เกี่ยวข้องโดยรวม
- 4) ปฏิบัติตามกฎหมายและค่านิยมที่ดีทางสังคม
- 5) ตั้งมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริตและความเป็นธรรมต่อผู้บริโภค ผู้ซื้อ ผู้ขาย ลูกจ้าง พนักงานและสาธารณชนทั่วไป

- 6) กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมอาชีพและบุคคลอื่น
- 7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณนักการตลาด
- 8) ละเว้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน
- 9) ยินดีเผยแพร่ความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนเพื่อสาธารณประโยชน์

ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ

- 1) มุ่งเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความปลอดภัยต่อการอุปโภคบริโภค
- 2) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่เที่ยงตรงไม่หลอกลวงรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- 3) ให้บริการหลังการขายตามสมควร รวมถึงการบริการดัดแปลงแก้ไข และรับเรื่องร้องทุกข์อันสืบเนื่องมาจากการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ
- 4) มุ่งเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกต้องตามกฎหมาย วัฒนธรรมและศีลธรรมอันดีงามของสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาวะสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ
- 5) พึงแจ้งให้ทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์และบริการที่เปลี่ยนแปลงไปอันอาจมีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ
- 6) ไม่ลอกเลียนแบบสินค้าหรือบริการของผู้อื่นโดยวิธีการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

ด้านการตั้งราคา

- 1) ไม่รวมกลุ่มกันตั้งราคาหรือสมยอมรู้เห็นในการกำหนดราคาที่เป็นการเอาัดเอาเปรียบผู้ซื้อ
- 2) กำหนดผลตอบแทนหรือค่าธรรมเนียมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในขบวนการทางการตลาดอย่างเป็นธรรม
- 3) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับราคาของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
- 4) ไม่กระทำการใด ๆ เพื่อให้สินค้าราคาสูงขึ้นโดยไม่มีเหตุผล

ด้านการกระจายสินค้า

- 1) ไม่กักตุนสินค้า
- 2) ไม่ผูกขาดช่องทางการกระจายสินค้า
- 3) ไม่พยายามบีบบังคับผู้ค้าอิสระให้ขายสินค้าเฉพาะของตน
- 4) ควรให้บริการต่อผู้ค้าทุกรายเท่าเทียมกันในทุกสภาวะตลาด

ด้านการส่งเสริมการขาย

- 1) ละเว้นการโฆษณาที่เป็นเท็จหรือที่อาจก่อให้เกิดการเข้าใจผิด
- 2) ละเว้นวิธีการส่งเสริมการขายที่เป็นการหลอกลวง

3) ละเว้นกลวิธีการขายที่เป็นบีบบังคับให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ลูกค้าไม่ต้องการหรือทำให้ลูกค้าซื้อโดยสำคัญผิด

4) ละเว้นการโฆษณาหรือให้ข่าวสารต่อสื่อมวลชนที่บิดเบือนความจริงหรือผิดวัฒนธรรม ศีลธรรมอันดีงาม หรือเป็นการให้ร้ายป้ายสีคู่แข่งอย่างไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม

ด้านการวิจัยตลาด

1) ละเว้นการแอบอ้างการวิจัยตลาดเพื่อใช้ในการขายสินค้าและบริการหรือการระดมทุน เพื่อกิจกรรมใด ๆ

2) ละเว้นการให้ข้อมูลที่บิดเบือนหรือบกพร่องไม่สมบูรณ์

3) ไม่นำข้อมูลวิจัยของลูกค้าไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน

4) ปฏิบัติต่อลูกค้าทุกรายอย่างเป็นธรรมและไม่นำข้อมูลอันเป็นความลับของลูกค้าไปเปิดเผยโดยมิได้รับอนุญาต

ข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับสัมพันธภาพองค์กร

1) พึงรักษาความลับของข้อมูลทางองค์กร ไม่นำไปเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือในทางที่อาจทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย

2) ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามสัญญาต่าง ๆ ที่ได้ให้ไว้ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา และเป็นธรรม

3) ไม่ฉวยโอกาสจากสถานการณ์ต่าง ๆ สร้างผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือก่อให้เกิดความเสียหายหรือความไม่เป็นธรรมต่อผู้อื่นและองค์กร

4) เคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ไม่นำผลงานของผู้อื่นแม้เพียงบางส่วนไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตน โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือให้ค่าตอบแทนแก่เจ้าของงานเสียก่อน

ข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

1) ใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) ละเว้นจากการประกอบการใด ๆ อันเป็นการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม

3) หาทางปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น และพยายามใช้ทรัพยากรที่จะนำกลับมาใช้ได้อีก

สรุป

มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่งขององค์กร เพราะมนุษย์มีสติปัญญา มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การที่องค์กรต้องทำการบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภavnนั้นจึงมีความสำคัญอย่างมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ คือ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานให้ทำงานอย่างมีความสุข นอกจากนี้ผู้ประกอบการค้าปลีกควรตระหนักถึงจริยธรรมในการประกอบการธุรกิจอันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต ความซื่อสัตย์สุจริต การรักษาสีงแวดล้อมเพื่อตอบสนองชุมชน การดำเนินธุรกิจอย่างถูกกฎระเบียบและข้อบังคับของสังคม ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพสิทธิส่วนบุคคล

คำถามท้ายบท

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึงอะไร จงอธิบาย
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
3. บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง จงยกตัวอย่าง
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญอะไรบ้าง จงอธิบาย
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการให้พ้นจากงาน ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญอะไรบ้าง จงอธิบาย
7. วัตถุประสงค์ของการประเมินพนักงานแบบ 360 องศา คืออะไร
8. วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานมีวิธีใดบ้าง จงยกตัวอย่าง
9. จริยธรรมในการประกอบการธุรกิจค้าปลีกมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
10. จรรยาบรรณนักการตลาดด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ มีอะไรบ้าง

เอกสารอ้างอิง

- กุลชลี พวงเพชร. (2558). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ปทุมธานี: ยูโอเฟ่น.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุยาธิกา กสิวิทย์อำนวย. (2561). **การบริหารธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้ง.
- ธาดา รัชกิจ. (2562). **การประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback)**. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 3, 2563, จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-360-degree-feedback/>.
- นนุช วงษ์สุวรรณ. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- มานพ. (2557). **เก้าแก้วมืออาชีพเป็นงานชนิดเดียว**. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 14, 2560, จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1452&pageid=12&read=true&count=true.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย. (2554). **จรรยาบรรณนักการตลาด**. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 3, 2563, จาก <https://www.slideshare.net/kingkongzaa/ss-10203430>.
- Armstrong, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10 th ed.). London: Kogan.
- Belcourt, M. & McBey, K. (2010). **Strategic Human Resource Planning** (4 th ed.). Toronto: Nelson Education.
- Dessler, G. (2009). **Human Resource Management** (7 th ed.). New Delhi: Prentice-Hall.
- Stone, J. R. (2008). **Managing Human Resource** (2 nd ed.). Australia: John Wiley and Sons.