



การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
(Human Resource Management)

รองศาสตราจารย์ ดร. ฤดี นิยมรัตน์

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา  
2567

## คำนำ

ตำราเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เล่มนี้ถูกเรียบเรียงขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ เพื่อจุดประสงค์หลักคือใช้สำหรับการเรียนการสอนในรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้เพิ่มเติมและทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เนื่องด้วยในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้มีบทบาทมากในการบริหารจัดการและดำเนินการต่าง ๆ ของธุรกิจทุกประเภท โดยการนำเสนอเอกสารได้จำแนกเนื้อหาออกเป็น 8 บทเรียน ได้แก่บทนำที่กล่าวถึงความหมาย วิวัฒนาการและบทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การบรรจุและการพัฒนาบุคลากร ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตำราฉบับนี้เป็นเพียงเนื้อหาที่นำเสนอแนวคิดส่วนหนึ่งของแนวคิดจำนวนมากหลายจากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มากมายและแตกต่างกันออกไป อีกทั้งความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของเทคนิควิธีการ กลยุทธ์ และการประยุกต์ใช้จึงเป็นเหตุให้หนังสือเพียงหนึ่งเล่มไม่สามารถบรรจุเนื้อความต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างพอเพียง และไม่สามารถบอกได้เลยว่าจะมีการสิ้นสุดของแนวคิดเมื่อใด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ศึกษาทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องศึกษาอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้และปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของตนและองค์กรตน ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลผู้นำไปศึกษาและใช้งาน และขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ ตำรา และบทความทุกฉบับที่นำมาอ้างอิง หากหนังสือมีความผิดพลาดและบกพร่อง ณ ที่ใด ผู้เรียบเรียงยินดีน้อมรับคำแนะนำเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ฤดี นิยมรัตน์

ธันวาคม 2567

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	(1)
สารบัญ.....	(2)
สารบัญภาพ.....	(5)
สารบัญตาราง.....	(6)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	2
วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	5
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทย.....	12
บทสรุป.....	36
คำถามทบทวน.....	37
บทที่ 2 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน.....	38
การออกแบบงาน.....	38
การวิเคราะห์งาน.....	41
ใบพรรณนาลักษณะงาน.....	60
มาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	68
บทสรุป.....	77
คำถามทบทวน.....	78
บทที่ 3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	79
การวางแผนในองค์กร.....	79
ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	82
การกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์.....	84
กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	86
ประเภทและเทคนิคในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์.....	91
ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา.....	99
ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์.....	101
บทสรุป.....	104
คำถามทบทวน.....	105
บทที่ 4 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร.....	106
การสรรหาบุคลากร.....	106
การคัดเลือกบุคลากร.....	123
เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร.....	134

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทสรุป.....	147
คำถามทบทวน.....	148
บทที่ 5 การบรรจุและการพัฒนาบุคลากร.....	149
การปฐมนิเทศ.....	149
การทดลองงาน.....	155
การบรรจุ การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย.....	157
การพัฒนาและการฝึกอบรม.....	162
บทสรุป.....	177
คำถามทบทวน.....	179
บทที่ 6 ค่าตอบแทน.....	180
ความหมายของค่าตอบแทน.....	180
องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน.....	182
หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน.....	184
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน.....	188
การปรับค่าจ้างเงินเดือน.....	197
บทสรุป.....	206
คำถามทบทวน.....	207
บทที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	208
ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	208
วัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	210
ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	213
วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	216
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	243
หลักการและประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	244
การนำผลการประเมินไปใช้.....	247
การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง.....	249
บทสรุป.....	251
คำถามทบทวน.....	253
บทที่ 8 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	254
ความหมายและขอบข่ายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	254

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	260
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์.....	261
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธี.....	264
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ.....	271
การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	278
การรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์.....	285
จริยธรรมกับการทำงานด้านสารสนเทศ.....	288
บทสรุป.....	290
คำถามทบทวน.....	291
บรรณานุกรม.....	292

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	15
1.2	15
1.3	16
1.4	17
1.5	18
1.6	22
1.7	24
1.8	26
1.9	28
1.10	29
1.11	32
1.12	34
1.13	35
2.1	46
2.2	48
2.3	50
2.4	51
2.5	51
3.1	81
3.2	86
3.3	97
3.4	101
4.1	110
4.2	128
4.3	132
5.1	170
6.1	184
6.2	188
6.3	189
7.1	216
8.1	261

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
1.1	วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของงานสนับสนุน.....	13
1.2	กิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน.....	20
1.3	บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.....	24
1.4	รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการปรับเรือ.....	31
2.1	การนำการวิเคราะห์งานไปใช้ของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา.....	45
2.2	มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์.....	74
3.1	ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้าน การจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	88
5.1	เปรียบเทียบความแตกต่างของการศึกษากับการฝึกอบรม.....	164
6.1	คุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ 5 ลำดับแรก.....	198
7.1	การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในองค์กรต่าง ๆ.....	247
8.1	ขั้นตอนการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	279

# บทที่ 1

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพราะมนุษย์เป็นผู้ลงมือ ลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ แต่มนุษย์ก็มีความหลากหลาย แต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสามารถสร้างสรรคงานหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

เดิมเรามักเรียกรับการและการจัดการคนในองค์กรว่าการบริหารงานบุคคล (personal management) การพนักงานหรือการเจ้าหน้าที่ แต่ในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมา รูปแบบของธุรกิจการผลิตและการค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมืองและเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยที่ทำให้รูปแบบและวิธีคิดเรื่องการบริหารคนต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก ปัจจุบันจึงเรียกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management, HRM) ซึ่งในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทและแนวคิดในการทำงาน ชื่อของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นภาษาอังกฤษอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่น อาจเรียกว่า “people management” หรือ “human capital management” เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงขององค์กรเคยมองคนว่าเป็นปัจจัยในการผลิตในฐานะเดียวกับวัสดุ เครื่องจักร ที่ดินและทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ จึงมุ่งเน้นการสรรหาว่าจ้าง ฝึกสอนงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันผู้นำระดับสูงได้มองว่ากระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข มีความพึงพอใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและได้ทำงานในความรับผิดชอบของตนเองและงานส่วนรวมเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย มองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร (ธัญญา พลอนันต์, 2546, หน้า 16)

การทำงานใดก็ตาม มี 2 ทางเลือกที่เป็นไปได้ ทางหนึ่งคือทางแห่งความสำเร็จและอีกทางหนึ่งคือทางแห่งความล้มเหลว โดยทางแห่งความล้มเหลวมีอยู่ 2 ประเภทคือความล้มเหลวที่มาจกแนวคิดที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน แม้จะมีกำลังคน กำลังเงิน เครื่องมือที่เพียบพร้อมก็อาจล้มเหลวได้ ความล้มเหลวอีกประการหนึ่งคือความล้มเหลวทางเทคนิค ซึ่งแม้จะมีการคิดวิเคราะห์ที่ถูกต้องครบถ้วน แต่ขาดกำลังคน กำลังเงิน หรือเครื่องมือทั้งหมดหรือบางส่วนก็ล้มเหลวได้เช่นกัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ล้วนมีมูลเหตุหลักมาจากความคิดและการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้น มนุษย์เท่านั้นที่สามารถทำงานยากให้เป็นงานง่ายหรือทำงานง่ายให้เป็นงานยากได้

การบริหารงาน บริหารเงิน บริหารวัสดุอุปกรณ์ จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ล้วนมีที่มาจากจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพก็จะสามารถจัดการบริหารงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เคลื่อนไหว (dynamic) สามารถปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อันได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร ตลอดจนคู่แข่ง ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องมีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่เข้มแข็ง ซึ่งขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคนพร้อมที่จะตั้งรับและรุกได้ตลอดเวลา โดยต้องพิจารณาทั้งในแง่หลักการและกระบวนการกล่าวคือ แม้ในส่วนของกระบวนการผลิตและการบริหารได้ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่เป็นการบริหาร งานที่ไม่มีหลักการที่ดีแล้วก็จะไม่ก่อประโยชน์เต็มที่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยหลักการและกระบวนการที่เกื้อกูลและเสริมกัน แต่สิ่งที่ทำให้หลักการและกระบวนการแตกต่างกันคือ ศิลปะ วัฒนธรรมและค่านิยมที่อยู่ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงทำให้นักวิชาการสรุปว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (science and art) โดยในแง่ของศาสตร์เราสามารถศึกษาเรียนรู้และนำไปสอนกันได้ ส่วนในแง่ของศิลป์ ถือว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานที่ต้องอาศัยความมีไหวพริบและประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะปรับใช้ให้สอดคล้องกับงาน องค์กร และพนักงาน (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2544, หน้า 31)

### **ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นสหวิทยาการที่ต้องผสมผสานศาสตร์อื่นในการจัดการบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ได้มาตรฐานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถานะเป็นวิชาการด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถศึกษาและเรียนรู้ได้ โดยมีการพัฒนามาเป็นลำดับ มีจุดอ่อนจุดแข็งและเน้นความสำคัญไปตามเงื่อนไขสภาพแวดล้อมของสังคม เช่น ประเทศไทยจะใช้กฎหมายแรงงานกำหนดกรอบในการบริหาร ผู้ออกกฎหมายที่เป็นนักกฎหมายก็จะขาดแนวคิดหลักการทางการบริหารจึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้ตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องชี้นำ แทนที่จะใช้ เป็นเครื่องมือทางการบริหาร กฎหมายจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยที่ยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาจนทุกวันนี้

ในสถานะศิลปะ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือของผู้บริหารและผู้ประกอบการ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการพนักงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาพนักงานให้ทำงาน หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่น การศึกษาในรูปแบบของศิลป์ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ถือเป็นการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารระหว่างคนต่างวัย ต่างความรู้ความสามารถและต่างวัฒนธรรมดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจในสาขาวิชาศาสนศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน เป็นต้น

ในการปฏิบัติงานจริงนั้นยากที่จะแยกประยุกต์ใช้ระหว่างศาสตร์และศิลป์ ตัวอย่างเช่น กรณีของการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการปรับเงินเดือนตาม

หลักวิชาว่าด้วยการบริหารค่าจ้างตอบแทน โดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม (merit system) คำนึงถึงความสามารถในการจ่ายและภาวะตลาด รวมทั้งหลักวิชาสถิติมาช่วยวิเคราะห์อย่างละเอียด เป็นต้น แต่ปรากฏว่ามีพนักงานกลุ่มหนึ่งไม่พอใจผลการปรับเงินเดือนและจะประท้วงเรียกร้องให้แก้ไข ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะในการชี้แจงทำความเข้าใจจนพนักงานพอใจ ลักษณะการทำงานเช่นนี้เรียกว่าศิลปะวิทยา (know how) (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2544, หน้า 10-11)

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource functions) หมายถึงการปฏิบัติตามนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและภารกิจขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมที่วางแผนจัดทำขึ้นเพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของพนักงานและองค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีดังนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 18-19)

1. การกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ (human resource policy) หมายถึงแนวทางในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตามเจตนารมณ์ของผู้นำระดับสูงขององค์กร

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource plan) หมายถึงกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ปริมาณ คุณภาพและตรงตามเวลาที่องค์กรต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนเพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรไว้ใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตดังนี้

2.1 การพยากรณ์ความต้องการ ได้แก่จำนวน ความสามารถเชิงสมรรถนะและเวลา

2.2 นำผลจากข้อ 2.1 มาเปรียบเทียบกับกำลังคนในปัจจุบัน

2.3 กำหนดปริมาณและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา หรือในบางกรณีต้องเลิกจ้าง ดังนั้นจึงมีงานอีกสองประการที่ต้องทำคู่ไปกับกิจกรรมนี้คือการออกแบบงาน (job design) และการวิเคราะห์งาน (job analysis)

3. การสรรหา (recruiting) หมายถึงกิจกรรมการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถเชิงสมรรถนะและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อปฏิบัติตามภารกิจและให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. การคัดเลือก (selecting) หมายถึงกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่น

5. การบรรจุ (placing) หมายถึงการมีคำสั่งอย่างเป็นทางการที่จะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน มีการมอบหมายหน้าที่ ภารกิจให้สอดคล้องกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ

6. การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา (educating training and developing) หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่มีความเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกับกับภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการจัดหาความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ (health and safety) หมายถึงกระบวนการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน ครอบคลุมถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตรวมถึงสังคม

8. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (compensating) หมายถึงผลตอบแทนหรือรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานอุทิศให้กับองค์กร ทั้งนี้

รวมทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นสวัสดิการรูปแบบอื่น ๆ เช่น การให้ส่วนลดในการซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraising) การประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นกิจกรรมระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานโดยตรงแต่อยู่ในการกำกับของผู้มีระดับสูง

10. การเลื่อนตำแหน่ง (promoting) หมายถึงการแต่งตั้งให้พนักงานผู้หนึ่งไปรับตำแหน่งอื่นที่สูงกว่าเดิม ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ซึ่งเกิดจากการยอมรับในผลของการปฏิบัติงานที่ผ่านมาภายใต้วิธีการประเมินผล

11. การเกษียณ (retiring) หมายถึงองค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน ซึ่งโดยปกติใช้สำหรับพนักงานที่มีอายุครบตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น เกษียณอายุเมื่ออายุครบ 55 ปี บริบูรณ์ หรือ 60 ปีบริบูรณ์ เป็นต้น จัดว่าเป็นการเลิกจ้างลักษณะหนึ่ง

12. การให้ออก (laying off) หมายถึงองค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งส่วนมากเกิดจากปัญหาจากผลการปฏิบัติของพนักงาน รวมทั้งจากการปรับโครงสร้างองค์กร และการเลิกกิจการ

13. การเลิกจ้าง (terminating) หมายถึงการดำเนินการปลดพนักงานออกจากตำแหน่งในองค์กร การเลิกจ้างมีหลายลักษณะได้แก่ ถึงแก่กรรม เกษียณอายุ ปลดออก ให้ออก เป็นต้น

14. พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ หมายถึงกระบวนการในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้มีระดับสูง พนักงานเป็นทั้งทรัพยากรและเป็นสิ่งแวดล้อมภายในดังนั้นจึงอาจต้องดูแลรวมไปถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับชุมชนรอบ ๆ องค์กร

15. การจัดการการสื่อสารภายใน หมายถึงกระบวนการในการส่งและรับข่าวสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะเอื้ออำนวยให้กิจกรรมต่าง ๆ ข้างต้นดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล โดยจำเป็นต้องได้รับความเอาใจใส่และสนับสนุนจากผู้มีระดับสูง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 17)

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิผล

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพจะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้มีระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็จะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวม เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

ผู้นำระดับสูงทุกคนต้องหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 17)

1. จ้างคนที่ไม่เหมาะสมกับงาน ขาดความสามารถเชิงสมรรถนะในการทำงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. พนักงานที่มีผลการดำเนินการดีที่สุดเป็นพนักงานที่ขาดความตั้งใจทำงาน
4. เสียเวลากับการสื่อสารที่ไม่เกิดประโยชน์
5. ทำให้องค์กรต้องเป็นความกับพนักงานเนื่องจากความไม่รู้กฎหมายหรือความไม่เป็นธรรมของผู้นำ
6. ทำให้บริษัทถูกร้องเรียน ฟ้องร้อง หรือตกเป็นข่าวเรื่องการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. เป็นต้นเหตุหรือแสดงท่าทีที่ทำให้พนักงานคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่ยุติธรรม
8. ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานในสังกัดได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรทางอ้อม
9. กระทำการที่ไม่ยุติธรรมหรือทำลายความสัมพันธ์อันดีงาม ก่อให้เกิดความตึงเครียดกับพนักงาน

## วิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตามแนวคิดของ มอริส ดับเบิลยู คัมมิง (Maurice W. Cumming) ได้แบ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ยุค โดยนำกรอบวิวัฒนาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอังกฤษเป็นต้นแบบในการศึกษา ส่วนยุคที่ 6 เป็นการนำเสนอเพิ่มเติมจากประเทศ มหาวิทยาลัย (2544, หน้า 12-21)

### 1. ยุคสวัสดิการ

ยุคนี้เริ่มตั้งแต่ราวกลางศตวรรษที่ 18 เป็นยุคที่มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำสำหรับคนงาน โดยโคอร์ทอลด์ (Courtaulds) เสนอให้รัฐบาลอังกฤษประกันค่าแรงขั้นต่ำ ด้านฝ่ายนายจ้างเสนอให้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น ฝ่ายแรงงานเรียกร้องให้มีสวัสดิการในการทำงานที่ดีขึ้น เพื่อให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้นจึงรวมตัวกันเป็นสมาคมสวัสดิการ (Welfare Association) และได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาคมสวัสดิการกลาง (Central Association of Welfare Worker) ในปี ค.ศ.1916 (พ.ศ. 2459) ต่อมาเปลี่ยนเป็นสถาบันสวัสดิการคนงานอุตสาหกรรม (Institute of Industrial Worker) และปี พ.ศ. 2489 เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันการบริหารงานบุคคล (Institute of Personnel Management) ระยะเวลาสถาบันไม่ได้แบ่งแยกฝ่ายนายจ้างลูกจ้าง ต่อมาในราวปี พ.ศ. 2462 ฝ่ายนายจ้างแยกตัวมาตั้งเป็นสมาคมสวัสดิการอุตสาหกรรม (Industrial Welfare Society) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัด ระบบสวัสดิการ

การที่ฝ่ายลูกจ้างเรียกร้องสวัสดิการและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในยุคนี้ถือเป็นเรื่องปกติเนื่องจากภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม สภาพการทำงานยังอยู่ในภาวะไร้ระเบียบ ไร้ความปลอดภัยจากการทำงาน จึงต้องเรียกร้องและแสวงหาสวัสดิภาพการทำงาน ฝ่ายนายจ้างค่อนข้างจะเห็นด้วยเพราะได้ประโยชน์ทางอ้อมคือเป็นการลงทุนครั้งเดียวและไม่ผูกพันติดฐานเงินเดือน ซึ่งต่างจากการเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำจะเป็นการเสียเงินทันทีและมีค่าใช้จ่ายผูกพันต่อเนื่องในระยะยาว นายจ้างจึงพอใจที่จะเพิ่มสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินให้กับลูกจ้างเพราะได้ผลทางด้านจิตใจและสุขภาพของลูกจ้าง ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลผลิต ต่างกับการเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเพราะนายจ้างคิดว่าไม่มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลผลิต กล่าวคือคนงานก็เป็นคนเดิม ทำงานแบบเดิมเท่ากับเป็นการเพิ่มต้นทุนในขณะที่ไม่ได้เพิ่มผลผลิตเลย

สังคมแรงงานของอังกฤษมีอิทธิพลและมีบทบาทต่อการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยผ่านพรรคแรงงาน (Labor Party) ปัจจุบันเป็นพรรคการเมืองที่มีบทบาทต่อการปกครองประเทศ จากฐานแนวคิดนี้ทำให้ประเทศอังกฤษเป็นแบบอย่างของรัฐสวัสดิการที่มีการให้ความสำคัญกับผู้ใช้งาน ในระยะต่อมาการจัดวางแนวทางพัฒนาประเทศที่ให้ความสำคัญกับแรงงานเกินความพอดีทำให้เกิดผลเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจ ผลข้างเคียงคือทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการลงทุนของนักลงทุนในที่สุดประเทศอังกฤษต้องประสบปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำคนตกงานจำนวนมาก นางมากาเร็ต แธตเชอร์ นายกรัฐมนตรีหญิงคนแรกของอังกฤษเข้ามาปรับแนวคิดรากฐานในการพัฒนาประเทศใหม่ โดยกำหนดนโยบายให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานของรัฐโดยให้เอกชนเข้ามาบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานเป็นลำดับต่อไป

ประเทศไทยได้พยายามแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยให้หน่วยงานของรัฐบริหารงานแบบเอกชน แต่ยังมองไม่เห็นความสำเร็จเพราะยังมีการถกเถียงกันทางแนวคิดและมีการต่อรองผลประโยชน์ที่ยังหาข้อยุติมิได้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยหากจะนำพฤติกรรมการทำงานของสังคมแรงงานอังกฤษยุคนี้มาอธิบายพฤติกรรมการทำงานของแรงงานไทย ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ที่ได้มีการตราพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์และกฎหมายคุ้มครองแรงงานตลอดระยะเวลาการใช้กฎหมายดังกล่าวแม้จะมีการประกันค่าจ้างขั้นต่ำและคุ้มครองแรงงานในเรื่องสวัสดิการพื้นฐานแต่ก็ยังมีกรณีละเมิดจากนายจ้างและผู้ประกอบการอยู่เป็นประจำ โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมประเภท 3 Ds (dirty, dust และ dangerous) ฉะนั้นการศึกษาพฤติกรรมแรงงานอังกฤษยุคสวัสดิการนี้ สามารถศึกษาเปรียบเทียบกับพฤติกรรมแรงงานไทย โดยเฉพาะแรงงานที่ใช้แรงกายยังเปรียบเทียบได้ดีในปัจจุบัน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ถึงปัจจุบัน ปัญหาการเรียกร้องต่อรองของแรงงานไทยยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง แม้ปัญหาเหล่านี้เคยเกิดในประเทศอังกฤษมาแล้วกว่า 200 ปี แต่ในสังคมไทยยังเป็นเรื่องที่ทันสมัยอยู่ ในขณะที่อังกฤษได้พัฒนาเป็นการต่อสู้แบบสันติบนเวทีการเมือง ซึ่งต่างจากแรงงานไทยที่จะต่อสู้เรียกร้องเหตุการณ์เฉพาะหน้าและเรื่องเฉพาะกิจ ภาษาทางการเมืองเรียกว่าเป็นกลุ่มกดดัน (pressure group) หรือกลุ่มผลประโยชน์ (interest group) มิใช่พรรคการเมือง (political party) กล่าวคือในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยนักการเมืองจะให้เกียรติกับนักการเมืองด้วยกันเพราะถือว่ามีศักดิ์ศรีทัดเทียมกัน แต่นักการเมืองจะมองผ่านกลุ่มสมาคมอื่น

ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มกดดัน หรือสมมติว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่มีศักดิ์ศรีทัดเทียมกับตน และนักการเมืองที่ชาญฉลาดจะใช้กลุ่มเหล่านี้เป็นเครื่องมือทางการเมือง

ทางออกของแรงงานไทยที่จะสามารถสร้างอำนาจต่อรองทางการเมืองอย่างมีศักดิ์ศรี คือจะต้องยกระดับฐานะของตนเองให้เป็นพรรคการเมือง เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าไปวางกฎ กติกาของการบริหารแรงงานในระดับชาติ มิใช่เป็นการรวมกลุ่มชมชู้รัฐบาลและนายจ้างโดยนำ ผลประโยชน์ของประชาชนมาต่อรองอย่างที่เป็นมาและเป็นอยู่

## 2. ยุควิทยาศาสตร์การบริหาร

ยุคนี้เป็นการนำประสบการณ์ของยุคที่ 1 มาพัฒนาและคิดค้นหลักเกณฑ์การบริหาร ใ้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นจากการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน เช่น ศึกษา ลักษณะของการเคลื่อนไหวของร่างกายเทียบกับเวลาที่ใช้ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และ ศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกายที่สัมพันธ์กับเครื่องจักรโดยใช้เวลาน้อยที่สุด เพื่อหาความชำนาญ และค้นหาผู้ชำนาญ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทในการศึกษาเรื่องนี้คือ เฟรดเดอริก เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ได้ให้ความสำคัญกับความชำนาญของตัวบุคคลมากกว่าการช่วยเหลือระหว่าง บุคคลในกลุ่ม เทเลอร์มีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพของกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการช่วยเหลือระหว่าง บุคคลในกลุ่มยังมีความสำคัญน้อยกว่าแรงงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดของกลุ่ม สรุปคือเทเลอร์ ไม่ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม (team work) นั้นเอง

หลักการของเทเลอร์เน้นที่ผลลัพธ์หรือผลิตผลสูงสุดหรือให้ความสำคัญกับงานมากกว่า จิตใจของคนงาน ก่อนที่เทเลอร์จะค้นพบหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์โดยประเด็นที่เน้นใน การศึกษาคือการเคลื่อนไหวของร่างกายสัมพันธ์กับเครื่องจักรแล้วนำไปเทียบกับเวลา (time and motion study) ใครทำงานได้เร็วและใช้เวลาน้อยที่สุดจึงจะเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ (specialist) การ จะทำเช่นนี้ได้ต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (division of work) ซึ่งเขาได้รับอิทธิพลมา จากแนวคิดของอดัม สมิธ (Adam Smith) ปรมาจารย์ทางเศรษฐศาสตร์ โดยเทเลอร์ให้ ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่มน้อยเพราะขณะนั้น (พ.ศ. 2473) เป็นช่วงคาบเกี่ยวกับยุค สวัสดิการ คนงานส่วนใหญ่รวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อต่อรองค่าจ้างและสวัสดิการจนไม่สนใจต่อผล การทำงาน ทำให้ผลผลิตลดลงประสิทธิภาพในการทำงานตกต่ำอย่างมาก จึงทำให้เทเลอร์คิดหา วิธีการทำงานที่จะเกิดประสิทธิภาพคือได้ผลงานมากแต่ใช้เวลาน้อยลง ผลจากการศึกษาของเท เลอร์คือหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ซึ่งยังใช้ได้ตราบถึงปัจจุบันทั้งในระดับแรงงานและ ในระดับมันสมอง โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศด้อยพัฒนาและกำลังพัฒนา รวมทั้งการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในระดับรัฐบาลของไทยก็จะมี การแบ่งการทำงานเป็นสาขาตามความถนัด จึงทำ ให้มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ เช่น หมอ วิศวกร นักบัญชี นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ในระดับชาติ มีการแบ่งออกเป็นกระทรวง ทบวง กรม ตามความถนัด จึงทำให้มีการจัดองค์กรตามหน้าที่ (functional organization)

องค์กรภาคเอกชนก็เช่นเดียวกัน มีการจัดผังองค์กร (functional organization chart) ตามหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ฝ่ายงานบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่าย วิศวกรรม ฝ่ายผลิต เป็นต้น ลักษณะการจัดองค์กรตามหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะด้าน ปัจจุบันไม่

สามารถอธิบายความหมายของคำว่าประสิทธิภาพได้ดีเท่ากับสมัยของเทเลอร์ เพราะระบบงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนหลากหลายและองค์กรมีขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมากกว่าจึงทำให้เกิดความล่าช้าสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเกิดความซ้ำซ้อนในงาน โดยเฉพาะงานที่คาบเกี่ยวกัน ส่งผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงและที่สำคัญทำให้พนักงานมีทัศนคติแคบมองไม่เห็นเป้าหมายรวมที่เป็นภารกิจของบริษัทหรือองค์กร

ในยุคที่ 2 นี้ นอกจากมีการศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกายสัมพันธ์กับเครื่องจักรแล้วยังได้มีการศึกษาวิจัยด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial psychologist) ซึ่งถือเป็นยุคแรกของจิตวิทยาอุตสาหกรรม และได้มีการคิดค้นทดสอบเครื่องมือในการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงาน คิดหาวิธีการฝึกอบรม รวมทั้งค้นหาแนวทางเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน คิดค้นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงาน เช่นการศึกษาของมุนสเตอร์เบิร์กในปี พ.ศ. 2456 (Hugo Munsterberg's Book Psychology and Industrial Efficiency) ได้ทดลองเพื่อหาเครื่องมือในการคัดเลือกคนขับรถรางที่ดีที่สุดและกัปตันเดินเรือที่ดีที่สุด โดยเขาวีเคราะห์งานเพื่อทดสอบ 2 ด้านคือ ความสามารถในการจัดการกับงานและพัฒนาเครื่องมือในการทดสอบทัศนคติ (attitude) เช่นทดสอบความสนใจและบุคลิกเฉพาะตัว (personality) ในปัจจุบันวิธีการเช่นนี้ได้มีการดัดแปลงรูปแบบ เช่นบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย ได้จัดประกวดและให้รางวัลเกียรติคุณแก่ช่างซ่อมที่ชำนาญที่สุด เป็นต้น

ความคิดการบริหารงานแบบเน้นผลลัพธ์ (results oriented) กลับมามีบทบาทสำคัญในวงการบริหารของไทย โดยผู้บริหารได้สรุปตรงกันว่า การบริหารโดยเน้นพฤติกรรมอย่างที่เคยไม่น่าอาจนำพาองค์กรยกระดับมาตรฐานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไปเสียทีเดียว กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปี พ.ศ. 2540 มีเจตนารมณ์ให้รัฐบาลที่อาสาบริหารประเทศต้องมีความชัดเจนในการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะหมวด 5 ที่มีชื่อว่า แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตั้งแต่มาตรา 71 ถึงมาตรา 89 บัญญัติให้รัฐบาลต้องกำหนดผลลัพธ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและต้องวัดได้ให้ประชาชนสัมผัสได้ รัฐบาลต้องกำหนดนโยบาย วางแผน โครงการ หรือกำหนดกิจกรรมงานให้ชัดเจน จะไม่มีการแถลงนโยบายแบบนามธรรมอย่างที่เคย

สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรีได้จัดทำคู่มือการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จนโยบายของรัฐบาลเพื่อให้หน่วยงานราชการนำไปปฏิบัติอันเป็นการวางรากฐานการปฏิรูประบบราชการให้โปร่งใสและตรวจสอบผลลัพธ์ได้ (good government) แต่จะบรรลุความสำเร็จหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่งซึ่งต้องรอดต่อไป

การทำงานแบบเน้นผลลัพธ์ในยุคที่ 2 นี้เป็นการเน้นที่ผลลัพธ์ของกิจกรรมงานในขั้นตอนของกระบวนการ (procedures) เพราะมีความเชื่อว่าเมื่อผลลัพธ์ของกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนออกมาดีแล้วก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์โดยรวมไปด้วย ความคิดเช่นนี้ยังใช้ได้ดีในระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 และ ISO 14000 ระบบนี้มีทั้งข้อที่เหมือนและแตกต่างกับแนวคิดการทำงานแบบเน้นผลลัพธ์ กล่าวคือการทำงานแบบเน้นผลลัพธ์จะให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งต้องได้มาตรฐานและถือเป็นเป้าหมายของการทำงานแต่ไม่ได้หมายความว่า จะละทิ้งความสำคัญ

ของผลลัพธ์ของกระบวนการผลิตแต่อย่างใด ระบบการบริหารคุณภาพจะให้ความสำคัญทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนผลิตจนถึงมือลูกค้า

### 3. ยุคอุตสาหกรรมสัมพันธ์ หรือยุคมนุษยสัมพันธ์

ยุคนี้จะเกี่ยวข้องกับยุคที่ 2 อยู่มากเพราะเป็นช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2482 ทำให้มีความต้องการสินค้ามากขึ้น ดังนั้นทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างจึงร่วมมือกันระดมความคิดหาวิธีทำงานที่สนองความต้องการของตลาด จึงมีการตั้งคณะกรรมการร่วมกันในการผลิต (joint production committees) เพื่อหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตยุคนี้ฝ่ายลูกจ้างได้หยุดทะเลาะกับฝ่ายนายจ้างเพราะมีการกิจที่ต้องร่วมแรงร่วมใจกันต่อสู้กับสงคราม การร่วมแรงร่วมใจของลูกจ้างด้วยกันและระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างจึงเป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork spirit)

ปริมาณของความต้องการสินค้าและบริการในภาวะสงครามเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว ในขณะที่ภาคแรงงานขยายตัวไม่ทันเพราะแรงงานบางส่วนถูกเกณฑ์ไปเป็นทหาร ในขณะเดียวกันการจะสอนแรงงานให้เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความชำนาญเฉพาะด้านต้องใช้เวลาที่ไม่อาจสนองความต้องการได้ทัน จึงเป็นที่มาของการแสวงหาวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ต้องใช้กำลังคนเท่าที่มีอยู่ทำงานให้ได้มากกว่าเดิม การร่วมมือร่วมใจกันทำงานจึงเป็นทางออกที่ดี

ผลพลอยได้จากยุคที่ 3 นี้คือพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มที่ยังใช้ได้ดีจนถึงปัจจุบัน และผลจากการทำงานเป็นกลุ่มได้สร้างประสิทธิภาพการผลิตที่สามารถสนองความต้องการยามสงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดความคิดพื้นฐานที่ว่าทุกคนมีความสำคัญไม่แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน เมื่อทุกขั้นตอนดีแล้วก็จะส่งผลโดยรวมดีตามไปด้วย เท่ากับว่าการศึกษากิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเชิงระบบเริ่มมีขึ้นในยุคนี้

แนวความคิดในการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอนแบบเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ที่เรียกว่าระบบ (systematic) มีบทบาทสำคัญมากในการบริหารงานและการผลิตในปัจจุบัน ที่เรามักได้ยินบ่อย ๆ เช่น ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 หรืออนุกรมของระบบบริหารคุณภาพ (ISO 9000 series) ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) เป็นต้น

### 4. ยุควางแผนกำลังคน

ยุคนี้เป็นยุคที่ประเทศอังกฤษว่างจากสงคราม ทำให้มีเวลาในการวางแผนอนาคตของประเทศ วางแผนทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับอิทธิพลแนวคิดทางการเมืองและเศรษฐกิจ การวางแผนกำลังคนในยุคนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันปัญหาการว่างงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ในขณะเดียวกันก็หาวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิตและกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ สำหรับการเพิ่มพูนศักยภาพกำลังคนได้เน้นการฝึกอบรมให้พนักงานสามารถทำงานในขอบเขตที่กว้างยิ่งขึ้น การทำงานที่เคยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้น ไม่เพียงพอที่จะสนองความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้น ไม่เฉพาะตลาดภายในเท่านั้นยังรวมถึงตลาดโลกด้วย

โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผกผัน และไร้ขอบเขต การวางแผนอัตรา กำลังคนที่ยังคำนึงถึงแต่งงานมาตรฐานของบริษัทที่พยายามอธิบายออกมาในรูปของใบพรรณนา งาน (job description) หรือแสดงออกมาในรูปของขั้นตอนของกิจกรรมงาน (work flow) หรือ แสดงออกมาในรูปของโครงสร้างตำแหน่ง (position structure) เหล่านี้ไม่เป็นการเพียงพอ ต้อง เติมตัวแปรที่จำเป็น ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศและการออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับสนามรบ แห่งการค้า โดยต้องอาศัยความสามารถทางคณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ศาสตร์อื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ ประมวลผล ตีความแปลความหมาย เพื่อหาทางเลือกที่ ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

การวางแผนอัตรากำลังของยุคที่ 4 นั้น ไม่สามารถสลัดให้พ้นจากอิทธิพลความคิดใน ยุคที่ 1, 2 และ 3 ดังนั้นจึงทำให้การคิดที่ยังติดกับแนวความคิดเฉพาะจุดเฉพาะช่วงเวลาเช่น เชื่อ ว่าการแบ่งหน้าที่กันเฉพาะงานอย่างชัดเจนและฝึกสอนคนให้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) สามารถจะจัดการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักการและวิธีการบริหาร งานของแต่ละยุค ที่ยังเป็นประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน คือระบบสวัสดิการจากยุคที่ 1 การ ทำงานมุ่งประสิทธิภาพจากยุคที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่มจากยุคที่ 3 และการวางแผนกำลังคนจาก ยุคที่ 4 เนื้อหาสาระขององค์ความรู้ของแต่ละยุคยังใช้ได้ดีในยุคปัจจุบัน เพียงแต่เปลี่ยนรูปแบบให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยต้องใช้ร่วมกับความรู้สาขาอื่นและใช้เทคนิคทางการ บริหารงานประเภทต่าง ๆ ผสมผสานอย่างเหมาะสมลงตัว จึงจะตอบคำถามของคำว่าคุณภาพและ มาตรฐานในภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงของโลกไร้พรมแดนได้

## 5. ยุคบริหารศาสตร์

ในโลกของการบริหารงาน คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ จะมีงานอยู่ 2 ลักษณะคือ งานที่ มีขอบเขตชัดเจนแน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานประจำ เช่น งานบัญชี งานจ่ายเงินเดือนค่าจ้าง งาน ประกันสังคม งานกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ งานบันทึกประวัติพนักงาน เป็นต้น งานเหล่านี้อาจมี ความจำเป็นต้องอาศัยหลักการแบ่งงานกันโดยให้แต่ละคนรับผิดชอบทำงานให้จบกระบวนการ ส่วนงานอีกลักษณะหนึ่งต้องอาศัยความสามารถในการตีความวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาหรือ พัฒนางาน รวมทั้งต้องอาศัยความสามารถในการวางแผนคาดการณ์อนาคต ลักษณะงานเช่นนี้ ต้องอาศัยความรู้ความสามารถในศาสตร์หลายสาขาและอาศัยผู้ร่วมจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หลักการแบ่งงานกันทำอาจใช้ได้ไม่ดีเท่ากับการร่วมทำเป็นกลุ่มคณะ

กระบวนการตัดสินใจใด ๆ ในการบริหารงานจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอนและที่ ไม่แน่นอน บางครั้งทั้งสองสถานการณ์คละเคล้ากันอยู่ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารที่ใช้เป็นองค์ประกอบ ในการตัดสินใจมีทั้งลักษณะที่ง่ายเป็นรูปธรรมหรือเชิงปริมาณ และลักษณะที่เป็นนามธรรมหรือ เชิงคุณภาพ ถ้าไม่สามารถนำเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ และวิชาวิจัยการ ดำเนินการ (operation research) มาช่วยในการตัดสินใจแล้ว โดยเฉพาะลักษณะงานที่เป็นเชิง ปริมาณ เราก็ไม่สามารถแยกแยะอธิบายทำความเข้าใจเหตุการณ์ได้ชัดแจ้งและจะตกอยู่ภายใต้ ความคลุมเครือ ดังมีคนพูดว่า “ผู้บริหารที่ไม่มีความสามารถทางคณิตศาสตร์และสถิติศาสตร์ไม่ ต่างอะไรกับคนเพ้อเจ้อ” เนื่องจากตัวเลขเป็นภาษาสากลอีกภาษาหนึ่งที่สามารถสื่อสารกันได้

เชิงวิทยาศาสตร์ กล่าวคือถ้าผู้บริหารงานบุคคลคำนวณเลขไม่เป็นจะบริหาร เงินเดือนและค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ดังนั้นจึงทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้จัดการทั่วไปซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นนักบัญชีหรือนักการเงินที่ขาดความเข้าใจในศิลปวิทยาการทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะในองค์ประกอบของงานที่ต้องอาศัยความรู้เชิงปริมาณ รวมทั้งการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาได้ละเลยศาสตร์แห่งการบริหารที่เป็นเทคนิคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ทั้ง ๆ ที่สามารถช่วยสร้างประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มากทีเดียว

ในยุคนี้ พอล เอส กรีนลอร์ (Paul S. Greenlaw) ได้นำเทคนิคเชิงปริมาณมาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคที่ประยุกต์ใช้มีดังต่อไปนี้

5.1 โปรแกรมคณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์หรือโปรแกรมเชิงเส้น (mathematics programming หรือ linear programming) สามารถนำมาใช้ในการบริหารเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนเพื่อคำนวณหาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสม เช่น การหาค่าเฉลี่ย (mean, mode, median) ค่าต่ำสุด (minimums) ค่าสูงสุด (maximum) ร้อยละ (percentile) ปัจจุบันนำมาใช้ในการวิเคราะห์ สสำรวจเงินเดือนค่าจ้าง (salary survey) เพื่อช่วยในการจัดทำโครงสร้างเงินเดือน ตลอดจนการปรับเงินเดือนประจำปีให้เหมาะสม

5.2 เทคนิคการจัดขอบข่ายงาน (network techniques) มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น วิธีการหาสายงานวิกฤต (critical path method, CPM) ซึ่งสามารถช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องเตรียมกำลังคนให้เพียงพอสำหรับงานที่อยู่ในเส้นทางวิกฤต กล่าวคือถ้าขาดกำลังคนหรือเตรียมกำลังคนไม่ทันก็จะส่งต่อความล่าช้าของงานอื่น ๆ หรือโครงการต้องหยุดชะงัก หรือกระบวนการผลิตต้องหยุดลง

5.3 เทคนิคการทบทวนและประเมินโครงการ (program evaluation and review techniques, PERT) เทคนิคนี้เมื่อใช้ร่วมกับเทคนิคจัดขอบข่ายงาน สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนกำลังคน

ถ้าผู้ที่อยู่ในวงการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ด้านคณิตศาสตร์ สถิติศาสตร์ และการวิจัยดำเนินการ รวมทั้งมีความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ด้วยแล้ว ก็จะสามารถนำเทคนิคดังกล่าวข้างต้นไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจุบันเทคนิคของยุคที่ 5 เกือบทั้งหมดถูกจัดการด้วยระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปของโปรแกรมสำเร็จรูป เช่น Microsoft Excel, Lotus 1-2-3 หรือโปรแกรมที่มีการคำนวณ เป็นต้น จึงไม่ใช่เรื่องยากที่จะประยุกต์ใช้ หากแต่ความจำเป็นอยู่ที่การศึกษาทำความเข้าใจแนวคิดของแต่ละเทคนิค

## 6. ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นยุคที่ต้องผนึกกำลัง ทั้งกำลังคน ทุน องค์กร และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อทำงานหลาย ๆ ชิ้น หลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ใช้เวลาน้อยลง ใช้คนน้อย ใช้ทุนต่อหน่วยต่ำ แต่สามารถผลิตสินค้าและบริการได้คุณภาพดีขึ้นและได้ปริมาณมากกว่าเดิม เป็นการมุ่งสู่การเพิ่มผลผลิต (productivity) นั่นเอง

ยุคนี้พนักงานจะต้องใช้สมองในการทำงานมากขึ้นไม่ต้องคอยจดจำกระบวนการทำงานจนทำให้เสียเวลาในการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์งาน เพราะกระบวนการที่เคยทำซ้ำอยู่บ่อย ๆ ก็ปล่อยให้มันเป็นหน้าที่และความสามารถของคอมพิวเตอร์ในการจัดการ จัดเก็บ จดจำ และประมวลผล พนักงานมีหน้าที่เพียงแต่สั่งการตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้แล้ว

การที่จะทำการผลิตและการบริหารงานได้สำเร็จต้องมีการปรับกระบวนการคิดและกระบวนการผลิตใหม่ กล่าวคือการเริ่มต้นทำงานในทีใดก็ตาม ลำดับแรกจะต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมของบริษัทก่อน เพื่อทราบสาเหตุของปัญหาในการทำงาน ทราบถึงสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ จิตวิทยา และเงื่อนไขการทำงาน ทั้งที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน รวมทั้งเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ก่อนที่จะตัดสินใจพัฒนาองค์กรในลำดับต่อไป แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นการเริ่มต้นทำงานโดยไม่ติดยึดรูปแบบการทำงานเก่าหรือประสบการณ์เก่า หากประเทศไทยพิจารณาพื้นฐานสังคมไทยแล้วปรับหลักการแนวคิดของตะวันตกมาผสมผสานกับหลักการแนวคิดของผู้บริหารและผู้ปกครองไทยรุ่นก่อน ๆ วิธีการที่สามารถทำได้คือใช้ศักยภาพความสามารถของคนไทยเป็นตัวตั้งใช้วิทยาการตะวันตกเป็นเพียงเครื่องมือ หากกระบวนการเรียนรู้และการบริหารเป็นเช่นดังกล่าวข้างต้นจะทำให้คนไทยเราภูมิใจ ดังเช่นประเทศญี่ปุ่นที่ประสบผลสำเร็จในการประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดผสมผสานกับแนวคิดของญี่ปุ่นเองจนกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในเวลาเพียงไม่กี่สิบปี ญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จในการคิดและประยุกต์หลักการบริหารส่งเป็นบริการออกไปขายทั่วโลก เช่น ระบบคิวซี (quality control) ระบบ 5 ส บริษัทญี่ปุ่นซีเมนต์ไทยแปลความหมายคือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Seri, Seiton, Seiso, Seiketsu และ Shitsuke และได้กลายเป็นแนวคิดพื้นฐานของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทย

ในตลอดช่วง 40 ปีของการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยมีพัฒนาการบนพื้นฐานหลัก 3 ประการก็คือ (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 15-17)

ประการที่หนึ่ง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของกลยุทธ์ในการจัดการคนโดยเริ่มตั้งแต่วิธีการที่จะได้คนที่ดีหรือเหนือกว่ามาทำงาน ซึ่งองค์กรและผู้บริหาร รวมถึงฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันออกแบบวิธีการและช่วยกันทำให้คนที่ดีหรือเหนือกว่านั้นสร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดก็บ่งชี้หรือการขยายขอบเขตของคำว่าวางคนให้เหมาะกับงาน (put the right man on the right job)

ประการที่สอง ทุกคนในธุรกิจต่างมองว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเป็นงานสนับสนุน (supporting activities) โดยสนับสนุนการดำเนินงานบริหารหรือสนับสนุนวัตถุประสงค์ด้านการจัดการดังแสดงตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของงานสนับสนุน

วัตถุประสงค์ด้านการจัดการ	วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เป็นงานสนับสนุน)
วัตถุประสงค์ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นพลเมืองดีของสังคมโดยปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกฎหมาย</li> <li>- คำนึงประโยชน์ให้สังคม</li> <li>- สร้างสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารแรงงานสัมพันธ์</li> </ul>
วัตถุประสงค์ของธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนทรัพยากรบุคคล</li> <li>- การสรรหาและคัดเลือก</li> <li>- การฝึกอบรมและพัฒนา</li> <li>- การประเมินผลงาน</li> <li>- การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- การแรงงานสัมพันธ์</li> <li>- ค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่ม</li> </ul>
วัตถุประสงค์ของฝ่ายงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนองตอบผู้บริหารในการดูแลคน</li> <li>- การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>- การประเมินผลการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ</li> <li>- การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทน และประโยชน์เพิ่ม</li> </ul>
วัตถุประสงค์ของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การฝึกอบรมและพัฒนา</li> <li>- การจ่ายค่าตอบแทน/สวัสดิการ</li> <li>- การประเมินผลงาน</li> <li>- การจัดสรรตำแหน่ง</li> <li>- การประเมินบุคคล</li> <li>- การแรงงานสัมพันธ์</li> </ul>

ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 16)

ประการที่สาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหลักสำคัญที่ยึดถือ 4 ประการคือ

1. หลักความรู้ ทุกคนที่เข้ามาในองค์กรจำเป็นจะต้องศึกษาหรือขวนขวายหาความรู้ อาจจะเป็นความรู้จากสถาบันการศึกษาหรืออาจจะมาจากการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีมาก่อนเข้ามาทำงานกับองค์กร ใครก็ตามที่สามารถพัฒนาตนเองให้ตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งที่องค์กรกำหนดในสายอาชีพ คน ๆ นั้นก็จะมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2. หลักความสามารถ พนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อองค์กร แต่คนที่มีคุณค่าที่สุดคือคนที่สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด ซึ่งต้องดูถึงความสามารถของคน หากพนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอแล้ว องค์กรก็จะให้โดยการฝึกอบรมและพัฒนา เพราะไม่มีใครทำงานเป็นมาก่อน

3. หลักความมั่นคงในอาชีพ องค์กรพยายามทำให้พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพ เช่น การวางแผนกำลังคน การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะหรือความสามารถ ในขณะที่เดียวกันก็นำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการบริหารที่สามารถจัดการได้ด้วยตนเองมาใช้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกรู้ว่ามีโอกาสทำงานตรงตามความสามารถและก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

4. หลักความเป็นอิสระจากการเมือง เพราะการมีอิทธิพลจากผู้ที่มิตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าหรือความเป็นเครือญาติส่งผลให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยกำลังความรู้และความสามารถไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการหรือการบริหารจัดการที่ดีได้ จนเกิดสิ่งที่เรียกว่าการเมืองในองค์กรขึ้นหรืออาจเป็นผลมาจากอิทธิพลนอกองค์กร

ทั้ง 3 ประการข้างต้นคือหลักการที่เป็นรูปธรรมซึ่งมีผลต่อการกำหนดขอบเขตงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็น 3 ยุค ดังต่อไปนี้คือ (दनัย เทียนพุม, 2543, หน้า 18-28)

### 1. ยุคก่อนปี พ.ศ. 2540

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีตจนถึงปี พ.ศ. 2540 เป็นยุคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะงานสนับสนุนองค์กร โดยจะเป็นไปตามทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดในวงจรการบริหารงานบุคคลของดีเวนนา ฟอมบรุน และติชี (Devenna, Fombrun และ Tichy, 1984 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุม, 2540, หน้า 39-40) ที่อธิบายว่าในวงจรของการจัดการงานบุคคลมีหัวใจสำคัญอยู่ 5 ขอบเขตคือ

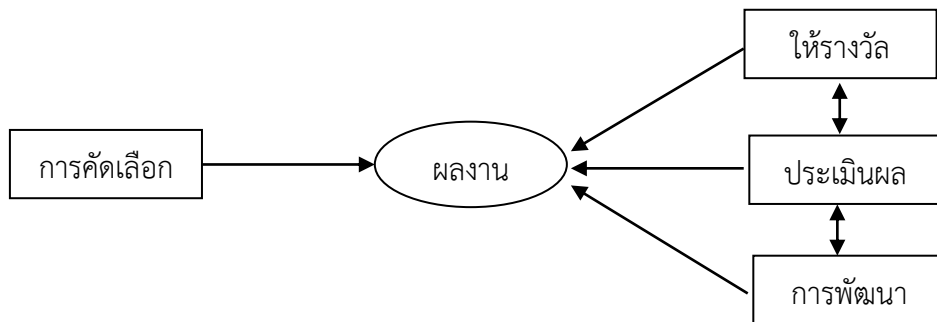
1.1 การคัดเลือก (selection) คือกระบวนการทั้งหมดในการคัดเลือกคนเข้าสู่ธุรกิจหรือองค์กร เช่น การรับสมัคร การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ การว่าจ้าง อาจจะไปถึงการทดลองงานก่อนการว่าจ้างด้วย

1.2 ผลงาน (performance) ได้แก่ผลงานของคนทำงานหรือพนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าสู่องค์กรมาแล้ว โดยมีคำบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นหลัก หรืออาจมีขั้นตอนแผนงาน (action plan) หรือเป้าหมายในการทำงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นก่อนการปฏิบัติงาน (performance) เมื่อปฏิบัติงานไปรอบระยะเวลาหนึ่งก็มีการวัดผลงานหรือพิจารณาการทำงานในขณะที่ปฏิบัติงาน (ongoing performance) ว่าเป็นไปตามคำบรรยายลักษณะงานที่กำหนดไว้หรือเป็นไปตามขั้นตอนงานนั้น ๆ หรือไม่ และสุดท้ายวัดผลเมื่อสิ้นสุดการทำงาน (post performance) หรือเสร็จภารกิจตามคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอนงาน แผนงาน หรือเป้าหมายว่าบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ นั่นคือเป็นกระบวนการของการกำหนดงานมาตรฐานงาน และการออกแบบงาน

1.3 ประเมินผล (performance appraisal) ตามระยะเวลาของผลงานที่อยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ว่าผลงานสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาน้อยเพียงใด เพื่อจูงใจให้คนทำงานต่อไป

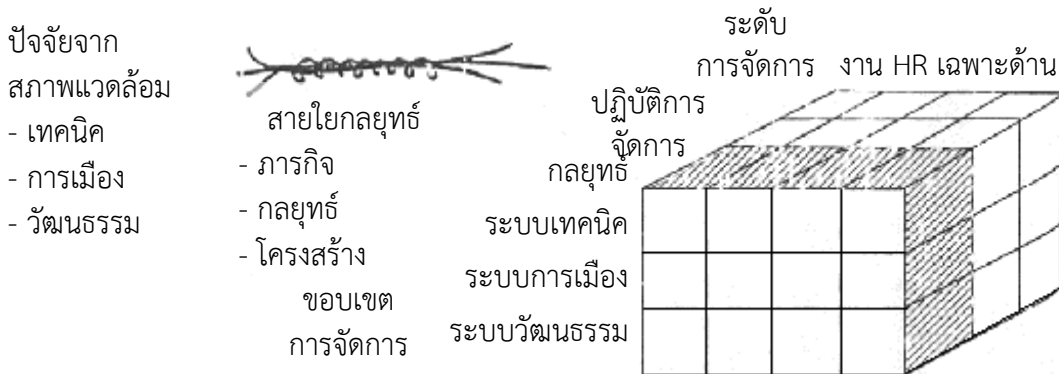
1.4 รางวัล (rewards) เป็นการให้รางวัลจูงใจกับผลงานตามที่บุคคลได้ดำเนินงานหรือปฏิบัติตามภารกิจ ซึ่งเป็นรางวัลจูงใจที่อยู่ในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยการให้งานที่เป็นมาตรฐานการทางบวก เช่น การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งโอนย้าย ที่เป็นผลสะท้อนถึงผลงานของแต่ละบุคคลที่ทำได้

1.5 การพัฒนา (development) ในเรื่องการพัฒนาคคนหลายยุคหลายสมัยที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน มุ่งฝึกคนให้เข้าใจองค์กรในลักษณะการปฐมนิเทศ มุ่งพัฒนาให้คนทำงานได้ตามคำบรรยายลักษณะงาน ขั้นตอน แผนงานหรือเป้าหมาย หรือรองรับการเติบโตขององค์กร



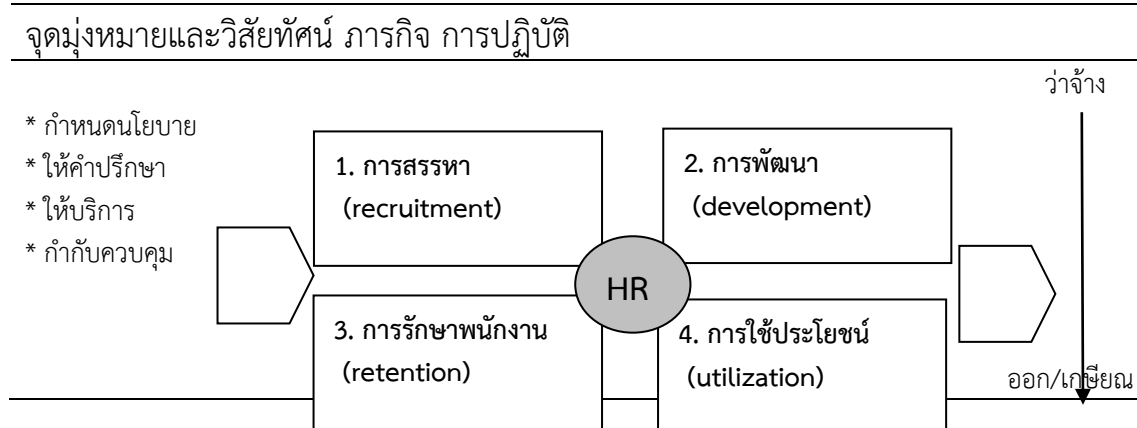
ภาพที่ 1.1 วงจรการจัดการงานบุคคล  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 19)

ขณะเดียวกัน นอกจากที่ตีซีได้เสนอวงจรการจัดการงานบุคคลตามภาพที่ 1.1 เขาได้เสนอการจัดการงานบุคคลที่เรียกว่าลูกบาศก์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Tichy's cube, 1984) ซึ่งเป็นการมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งระบบเทคนิคการเมืองและวัฒนธรรม พิจารณาขอบข่ายในกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยภารกิจ กลยุทธ์ และโครงสร้าง และระดับการจัดการกับภารกิจด้านบุคคล ตามภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ลูกบาศก์การจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 20)

ในช่วงปี พ.ศ. 2534-2539 ดนัย เทียนพุดม (2543, หน้า 20) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการจัดการในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ด้วยโครงสร้างของการวางแผนหลักด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 โครงสร้างของการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุดม (2543, หน้า 21-23)

แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามที่แบ่งหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสรรหา งานว่าจ้าง งานเงินเดือน งานสวัสดิการและประโยชน์เพิ่ม เป็นต้น เป็นลักษณะแนวความคิดที่เป็นการสนับสนุนงานปฏิบัติการและเป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ลงไปรายละเอียดของการนำไปใช้ในเนื้อหา เป็นการรวบรวมอำนาจและกิจกรรมประจำวัน ส่วนการนำไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติเฉพาะของงานขาดการเชื่อมโยงในแต่ละงาน และยึดกฎ กติกา ระเบียบเข้มงวดในการควบคุมการทำงาน ซึ่งไม่อาจจะรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจที่อยู่ในช่วงเศรษฐกิจเติบโตอย่างสูง โครงสร้างการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงนโยบายและภาพรวมตามภาพที่ 1.3 เป็นการกระจายอำนาจการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเน้นที่กระบวนการ ส่วนการนำไปปฏิบัติตามแผนแม่บท (master plan) ภายใต้ทฤษฎีวาย (Y theory) คือคนอยากทำงานไม่ต้องบังคับให้ทำงานตามทฤษฎีเอ็กซ์ (X theory)

ในการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (master planning) จะต้องประกอบด้วยภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนภารกิจนั้น และแผนปฏิบัติเพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ นั้น แสดงตามภาพที่ 1.4 ประกอบด้วยวงกลม 3 ชั้น ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

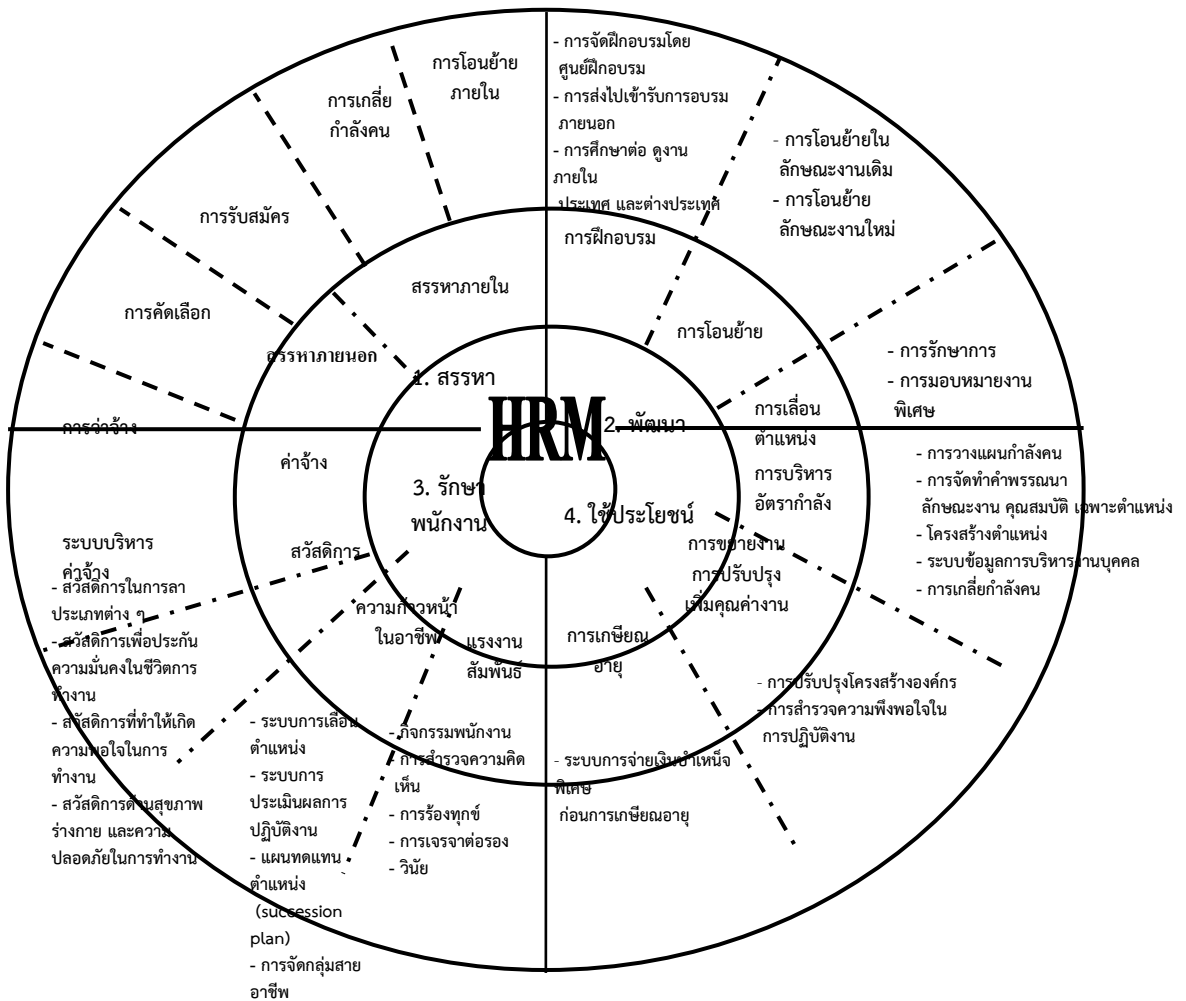
วงกลมชั้นแรก ระบุถึงภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน คือการสรรหา การพัฒนา การรักษาพนักงาน และการใช้ประโยชน์ โดยแต่ละด้านมีภารกิจดังนี้คือ

1) การสรรหา (recruitment) หมายถึงการเสาะแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2) การพัฒนา (development) หมายถึงการดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันแต่มุ่งหมายเพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

3) การรักษาพนักงาน (retention) หมายถึงพยายามทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่าพนักงานมีความต้องการสิ่งใดบ้างและพนักงานคาดหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อพนักงานอย่างไร หน่วยงานควรพยายามบริหารเพื่อสนองความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ภายใต้กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะอำนวยให้สิ่งตอบแทนและบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงานซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างยิ่ง

4) การใช้ประโยชน์ (utilization) หมายถึงการใช้คนให้ได้ประโยชน์เต็มที่โดยใช้ให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและไม่ให้อยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีงานที่จะทำ



ภาพที่ 1.4 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุ่ม (2543, หน้า 22)

วงกลมชั้นที่สองเป็นขอบข่าย ระบบการสนับสนุน และแผนปฏิบัติการ (action plan) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำเร็จตามภารกิจทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่

1) ภารกิจด้านการสรรหา มีระบบการสนับสนุนอยู่ 2 ระบบคือสรรหาจากภายใน และสรรหาจากภายนอก

2) ภารกิจด้านการพัฒนา มีระบบการสนับสนุนอยู่ 3 ระบบคือการฝึกอบรม การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง

3) ภารกิจด้านการรักษาพนักงาน มีระบบการสนับสนุนอยู่ 4 ระบบคือ ค่าจ้างสวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ และแรงงานสัมพันธ์

4) ภารกิจด้านการใช้ประโยชน์ จะมีระบบการสนับสนุนอยู่ 3 ระบบคือ การบริหารอัตรากำลัง การขยายงาน การปรับปรุงงานและการเพิ่มคุณค่างาน และการเกษียณอายุ

วงกลมชั้นที่สาม เป็นแผนปฏิบัติการเพื่อจะได้สามารถรองรับภารกิจทั้ง 4 ด้านตามขอบข่ายงานหรือระบบการสนับสนุน โดยแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นเกิดจากการวิเคราะห์งานว่าสภาพปัจจุบันบริษัทเป็นอย่างไร มีเรื่องอะไรที่ยังไม่ได้ดำเนินการและจำเป็นต้องรีบดำเนินการแล้วจึงจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยในแต่ละเรื่องนี้จะครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการจัดทำ ระยะเวลาและผลประโยชน์ที่จะได้รับ และเมื่อมีการนำโครงสร้างของการวางแผนหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติจริงในองค์กรธุรกิจ ควรมีการปรับและนำเสนอเป็นภาพรวมเชิงการจัดการขององค์กรธุรกิจ ด้านนโยบายและทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงตามภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 นโยบายและทิศทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 23)

## 2. ยุคปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบัน

ในยุคที่ 2 ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เริ่มศึกษาและวิจัยกันว่าบทบาทในฐานะงานสนับสนุนองค์กรคงไม่เพียงพอที่จะรองรับเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทมากกว่าเป็นงานสนับสนุนองค์กรเพราะสาเหตุดังต่อไปนี้ (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 24-27)

### 2.1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยังทำงานแบบดั้งเดิม ดังนี้คือ

2.1.1 การทำงานของฝ่ายบุคคล/ฝ่ายการพนักงาน/ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำงานตามลักษณะหน้าที่ เช่นการสรรหาการว่าจ้าง การแต่งตั้ง เงินเดือนและสวัสดิการ การปรับเงินเดือนประจำปี

2.1.2 พนักงานที่อยู่ในฝ่ายบุคคลมักจะทำงานในลักษณะประจำวัน (day to day) มากกว่า

2.1.3 ผู้บริหารฝ่ายบุคคลส่วนใหญ่เติบโตมาจากการบริหารธุรกิจครอบครัว ซึ่งธุรกิจครอบครัวจะให้ความสำคัญในการขาย การตลาด การผลิต หรือการเงินมากกว่างานด้านบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายบุคลากร จึงขาดประสบการณ์ในการออกแบบและวางระบบงานที่เป็นแนวทางธุรกิจแบบสากลหรือธุรกิจที่เป็นมืออาชีพ

2.1.4 มีน้อยองค์กรธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูง ที่จะเข้าใจจริง ๆ ถึงหัวใจของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านคนซึ่งถือกันว่าเป็นสิ่งสำคัญเกี่ยวกับระบบงานบุคลากร

2.1.5 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารธุรกิจคิดว่างานบุคลากรเป็นงานที่ไม่ซับซ้อน ใครก็ตามที่เข้ากับคนได้ดีก็น่าจะสามารถเป็นผู้บริหารดูแลด้านบุคลากรได้ เมื่อไปบริหารจริง ก็ทำงานไปตามความรู้สึกและสนองตอบตามกระแสการเมืองในองค์กร ผลก็คือระบบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ล้มเหลวและยากที่จะแก้ไขให้เข้าสู่ระบบที่เป็นมืออาชีพ

### 2.2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร

2.2.1 เพราะทุกคนคิดว่าผู้บริหารบุคลากรไม่ได้สร้างอะไรให้กับธุรกิจ ทั้งนี้เพราะฝ่ายบุคลากรเสนอแนวคิดและโครงการที่ไม่สามารถสนับสนุนให้ตรงกับความต้องการของธุรกิจ โดยส่วนใหญ่จะนำเสนอสิ่งที่เป็นแผนงานสนับสนุนที่ซับซ้อนและระบบที่ไม่เอื้อต่อธุรกิจอย่างแท้จริง รูปแบบของโครงการที่เสนอยุ่งยากหรือซ้ำกับของเดิมในการนำไปปฏิบัติ หรือกล่าวได้ว่าผู้บริหารบุคลากรมีความจงรักภักดีในงานตามหน้าที่มากกว่ารับผิดชอบต่อองค์กร

2.2.2 ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้สึกอย่างรุนแรงว่าผู้บริหารบุคลากรไม่มีความรู้ ว่าทีมงานฝ่ายขายกำลังต่อสู้เพื่อส่วนแบ่งการตลาด ผู้บริหารบุคลากรเข้าไปสนับสนุนโดยไม่มี ความเข้าใจอย่างเพียงพอทำให้เสนอสิ่งที่ไม่ควรเสนอและด้วยเหตุผลที่ไม่ถูกต้อง

2.2.3 ผู้บริหารบุคลากรไม่สามารถคิดเชิงกลยุทธ์ได้ จะทำได้เพียงตอบสนององค์ที่ เคยทำมา ผู้บริหารบุคลากรไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ตามที่ทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือไม่สามารถสนับสนุนธุรกิจอย่างแท้จริง

2.2.4 ทุก ๆ ครั้งที่บริษัทคิดงบประมาณ ฝ่ายบุคลากรจะเป็นฝ่ายสุดท้ายที่นำเสนอผลงานเข้ามาโดยมีผลกระทบต่อเรื่องอย่างรุนแรงแต่อาจถูกเลื่อนออกไปหรือเพียงแต่ยกเลิกแบบง่าย ๆ

2.3 บทบาทที่ควรเปลี่ยนแปลงไปสู่โฉมใหม่ของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการสำรวจของ International HR Conference ที่กรุงลอนดอนปี ค.ศ. 1995 (พ.ศ. 2538) จากผู้บริหารบุคลากรมีอาชีพจำนวน 600 คน ที่แสดงความคิดเห็นว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงใน เรื่องงานด้านบุคลากรมากขึ้นเพียงใดในปี ค.ศ. 1999 เป็นต้นไป แสดงตามตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 กิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

กิจกรรมที่ทำอยู่ในอดีต	ร้อยละ	กิจกรรมที่ทำในปัจจุบัน	ร้อยละ
สรรหาและสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือก	76	จัดการเปลี่ยนแปลง	61
งานบันทึกข้อมูล	72	พัฒนาองค์กร	60
คำแนะนำและลงโฆษณารับสมัครงาน	71	พัฒนาผู้บริหารและจัดวางแผนสืบ ทอดตำแหน่ง	60
ให้คำปรึกษาและจัดส่งอบรม	70	จัดโปรแกรมพัฒนาพนักงาน	60
ภายนอก		วางแผนอาชีพสำหรับพนักงานเดือน	57
จัดฝึกอบรมภายในบริษัท	69	หรือโตเร็ว	
นโยบายค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ	65	พัฒนาความสามารถและมาตรฐาน	56
โยกย้ายและเปลี่ยนตำแหน่ง		การปฏิบัติงาน	
ประเมินผลพนักงานประจำปี	63	นโยบายค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจ	55
บริหารค่าตอบแทนและประโยชน์	63	สำรวจทัศนคติพนักงาน	
เพิ่ม	62	จัดทำและวิเคราะห์ความจำเป็นใน	55
จัดทำใบงานและลักษณะของงาน	61	การฝึกอบรม และประเมินผลการ ฝึกอบรม	
		ให้คำปรึกษาและจัดส่งอบรม	54
		ภายนอก	

ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 25)

ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีดังนี้ (ดนัย เทียนพุด, 2543, หน้า 25-26)

1) เรื่องของวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) เป็นประเด็นที่สำคัญมากที่ธุรกิจผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ และคนในองค์กรต้องศึกษาทำความเข้าใจจนสามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมาและถ่ายทอดไปสู่ทุกฝ่ายในลักษณะที่เป็นรูปธรรม และทำอย่างไรฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงจะสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเข้าไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดใหม่ (paradigm shift) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนกรอบแนวคิดในวิธีการจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบการดำเนินธุรกิจและปรับเปลี่ยนทักษะของบุคลากรและการสร้างระบบการจูงใจของธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ และการพัฒนาทักษะบุคลากรให้ไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ดังต่อไปนี้

- (1) เปลี่ยนแนวคิดจากบทบาทของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จากฝ่ายงานสนับสนุนให้กลายเป็นพันธมิตรธุรกิจ (business partnership)
- (2) การจัดองค์กรแบบแบนราบ (flat organization) หรือเป็นลักษณะทีมกระบวนการ (process team)
- (3) การพัฒนาทักษะคนในองค์กรให้เป็นลักษณะทีมการเรียนรู้ (team learning) เพื่อก้าวไปสู่องค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
- (4) การสร้างระบบแรงจูงใจใหม่ที่เหมาะสมกับแนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กรแบบใหม่และวิธีการพัฒนาทักษะคนในมิติใหม่จึงต้องมีระบบการจูงใจ เช่น มุ่งเน้นที่ความสามารถของคนเพิ่มจากการเน้นที่ผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทีมงาน การกำหนดโครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการแบบยืดหยุ่น การพัฒนาคนตามความก้าวหน้า (career development) และระบบแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก เป็นต้น

3) การสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าในองค์กร (culture and values) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะเป็นเสาหลักสำหรับธุรกิจ ผู้บริหารและพนักงานที่จะเชื่อมั่นเป็นอุดมคติในการทำงานของทุกคน โดยเชื่อมั่นว่าบริษัทชั้นนำที่มีวิสัยทัศน์นั้นจะมีวัฒนธรรมและคุณค่าที่เป็นหลักสำหรับทุกคนในองค์กรที่ชัดเจน

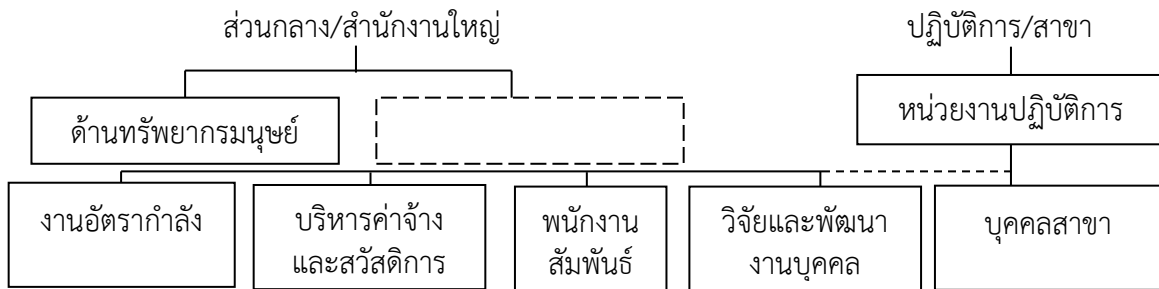
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ที่จะช่วยผู้บริหารระดับสูงในการหารูปแบบวิธีการเพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าในองค์กร สรรหาคนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและคุณค่าดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลประกอบการของธุรกิจเป็นไปตามกลยุทธ์องค์กรทั้ง 3 ประการกล่าวข้างต้นเป็นประเด็นปัญหาหลัก สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับบทบาทและปรับแนวคิดให้มีความสำคัญตลอดจนมองทะลุต่อปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่อาศัยภารกิจหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือการสรรหา พัฒนา รักษา และการใช้ประโยชน์ ทำให้องค์กรหรือบริษัทส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทหลัก ๆ ได้ 2 ลักษณะคือ

- 1) ลักษณะแบบกำหนดนโยบายและกลยุทธ์-ระบบงาน-ปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้
  - (1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ งานหรือบทบาทในด้านนี้คือทำหน้าที่เป็นเสนาธิการหรือเป็นผู้ให้ทิศทางที่ควรจะเป็น ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(2) ด้านระบบงาน หมายถึงเมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางและกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ต้องกำหนดระบบที่จะรองรับนโยบายหรือทิศทางดังกล่าวซึ่งเป็นรูปแบบของการปฏิบัติในระดับล่างให้เกิดการยอมรับและเป็นไปตามนโยบายได้

(3) ด้านปฏิบัติการ คือขั้นตอนที่เป็นการดำเนินงานตามระบบงานหรือวิธีปฏิบัติที่สอดคล้องกับระบบงานภายใต้นโยบายและทิศทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเฉพาะด้านภารกิจหลักใดภารกิจหลักหนึ่ง ๆ ซึ่งโดยปกติงานทั้ง 3 ด้าน บางองค์กรหรือบางบริษัทอาจจะรวมอยู่ในฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากธุรกิจยังไม่ใหญ่มากนักหรือความพร้อมด้านผู้บริหารของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะกำหนดบทบาทหรือหน้าที่งานดังกล่าวแยกออกมาอย่างชัดเจนภายใต้การดูแลของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างผังองค์กรที่กำหนดบทบาททั้ง 3 ด้านแสดงตามภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 การจัดองค์กรให้รองรับบทบาทของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 28)

จากภาพที่ 1.6 หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีดังนี้

(3-1) งานอัตรากำลังคน รวมงานบริหารอัตรา เช่น พิธีการด้านบุคคล บรรจุแต่งตั้งโอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง ลาออก วางแผนอัตรากำลังระยะ 1 ปี และบริหารอัตรากำลังให้เป็นไปตามงบประมาณอัตรากำลังคนของบริษัท และการสรรหาหรือการว่าจ้างพนักงานในการทดแทนการลาออกและรองรับเปิดโครงการใหม่หรือขยายธุรกิจ

(3-2) งานด้านบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ เป็นงานด้านการควบคุมและจ่ายค่าจ้างประโยชน์เพิ่มอื่น ๆ การขึ้นเงินเดือนประจำปี ดำเนินการภายในเรื่องสวัสดิการตามที่บริษัทจัดให้พนักงาน การบริหารความปลอดภัยและสุขอนามัย รวมทั้งการติดต่อและประสานกับหน่วยงานภายในและภายนอก เช่น สำนักงานประกันสังคม กรมสรรพากร

(3-3) งานด้านพนักงานสัมพันธ์ เป็นงานด้านกิจกรรมสัมพันธ์ในเรื่องระบบการสื่อสารภายใน งานสหภาพแรงงาน ส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและงานด้านระเบียบ วินัย ร้องทุกข์และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกฏหมายแรงงาน

(3-4) งานวิจัยและพัฒนางานบุคคล เป็นงานด้านระบบข้อมูล การวิจัยและรายงานค้นหาบุคคล การวางแผนพัฒนาอาชีพพนักงาน การจัดทำหลักเกณฑ์ของระบบงานบุคคล

ที่สำคัญก็คือ การกำหนดนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์โครงสร้าง การจัดองค์กร และตำแหน่งการศึกษาแบบความสามารถหลักของธุรกิจ เป็นต้น

(3-5) งานบุคคลสาขา เป็นลักษณะงานด้านปฏิบัติการที่ดูแลทุกข์สุข และสิทธิประโยชน์ในลักษณะงานประจำวันของหน่วยงานปฏิบัติการหรือสาขา ภายใต้การกำกับดูแลจากส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่

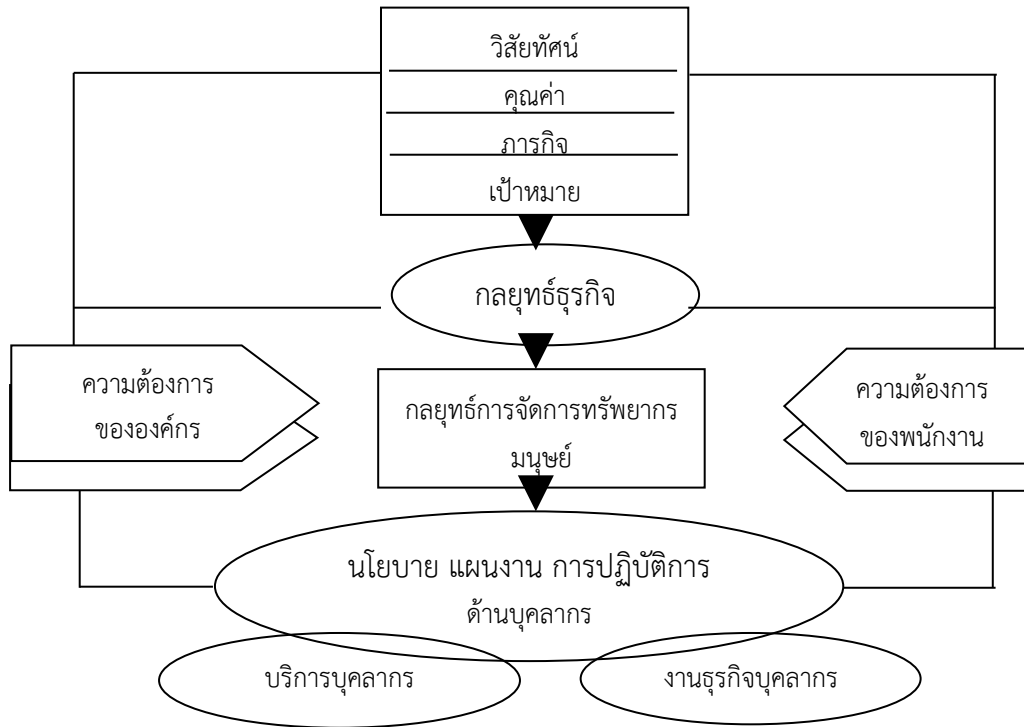
2) ลักษณะแบบกำหนดระดับกลยุทธ์-บริการ-ธุรกิจงานบุคคล มีลักษณะเป็นกิจกรรม/งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ระดับ คือ

(1) ระดับกลยุทธ์ (strategic) เป็นลักษณะการกำหนดทิศทาง นโยบายและภารกิจเพื่อวางแผนหรือวิธีการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ธุรกิจ

(2) ระดับบริการ (service delivery) หมายถึงการดำเนินการในเรื่องการสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การจัดทำเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการด้านสวัสดิการ งานปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ว่าด้วยความปลอดภัยและสุขอนามัย เป็นต้น

(3) ระดับธุรการงานบุคลากร (administration) หมายถึงการทำงานด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกประวัติ การจัดทำบัตรตอก-ลงเวลา เป็นต้น

การปรับการดำเนินงานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์แสดงตามภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 การปรับให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุดม (2543, หน้า 30)

ตัวอย่างบทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามภาพที่ 1.7 แสดงตามตารางที่ 1.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.3 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

	ระดับกลยุทธ์	บริการบุคลากร	ธุรการงานบุคลากร
1. การออกแบบงาน/องค์กร	- การวิจัยตลาด - การวางแผนกำลังคน - การออกแบบงาน/องค์กร	- เขียนคำบรรยายงาน - กระบวนการทำงาน	- บันทึกข้อมูล
2. บริหารกำลังคน	- การวางแผนกำลังคนสำหรับอนาคต - งบประมาณ	- สรรหา-คัดเลือก - การเลื่อนตำแหน่ง - วางแผนอาชีพ - วางแผนทดแทนตำแหน่ง - เลิกจ้าง	- บันทึกข้อมูล

ตารางที่ 1.3 บทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

	ระดับกลยุทธ์	บริการบุคลากร	ธุรการงาน บุคลากร
3. การจัดการผลงาน	- คู่มือจัดการผลงาน - ออกแบบระบบจัดการผลงาน - จริยธรรม	- ระบบจัดการผลงาน - กำหนดเป้าหมาย - การสอนงาน - การประเมินผลงาน - รางวัลจูงใจ	- บันทึกข้อมูล
4. การฝึกอบรมและพัฒนา	- กลยุทธ์ด้านฝึกอบรม - ประเมินความจำเป็นของธุรกิจ	- จัดฝึกอบรม - ส่งอบรม - ใช้บริการแหล่งภายนอก	- บันทึกข้อมูล
5. พัฒนาองค์กร	- กลยุทธ์ด้านคน	- ให้บริการด้านคำปรึกษา - สำรวจเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา - สร้างทีมงาน - เปลี่ยนองค์กร - โปรแกรมระบบข้อเสนอแนะ - การมีส่วนร่วมของพนักงาน	- สำรวจข้อมูลรวบรวมและประมวลผล
6. ค่าตอบแทนประโยชน์เพิ่ม	- การวิจัยตลาด - ศึกษาสภาพเศรษฐกิจ - กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน - กำหนดค่าตอบแทน - ออกแบบเพ็คเกจ - งบประมาณ	- เติ้นค่าบรรยาย - ประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทน - ประโยชน์เพิ่มที่จัดทำให้พนักงาน - วางแผนประโยชน์เพิ่ม	- เงินเดือน - นಿಯามแผน - ประโยชน์เพิ่ม - การเคลมสิทธิประโยชน์ - บันทึกข้อมูล
7. บริการพนักงาน	- กลยุทธ์ - ประเมินความจำเป็นของกลยุทธ์ เช่น สุขอนามัย ความปลอดภัย ประกันสังคม	- การให้บริการ - บริการจากหน่วยการจัดการภายนอก	- บันทึกข้อมูล
8. พนักงานแรงงานสัมพันธ์	- กลยุทธ์ แผนกระบวนการทางกฎหมายแรงงานสัมพันธ์	- การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงาน - การร้องเรียน - การช่วยงานศาล - การสอบสวน - การอุทธรณ์	- กระบวนการด้านเอกสาร เช่น การร้องเรียน

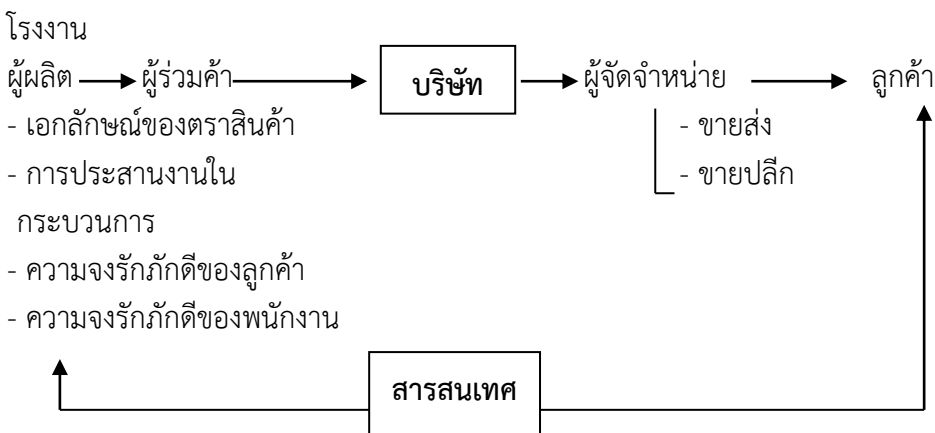
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 31)

โดยสรุปแล้วในยุคที่ 2 คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจ (business partner) คือปรับปรุงแบบไปในลักษณะที่เข้าไปวางระบบและวิธีปฏิบัติในสายงานปฏิบัติการ หรือในแนวหน้าของสายงานหลักเพื่อแก้ไขให้ฝ่ายปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็สนองตอบความพึงพอใจของพนักงานได้สูงสุด

### 3. ยุคศตวรรษที่ 21

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 การก้าวสู่เศรษฐกิจระดับโลกที่เรียกว่าเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (digital economy) หรือเศรษฐกิจสารสนเทศ (information economy) หมายถึงเงินและสารสนเทศที่อยู่ในรูปเทคโนโลยี หรืออิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถเคลื่อนย้ายไปที่ใดในโลกได้ภายใน 24 ชั่วโมงและไม่มีพรมแดนของประเทศขวางกั้น (borderless) เศรษฐกิจดิจิทัลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกฎของการแข่งขัน เช่น มีผู้เล่นหน้าใหม่ มีสินค้าทดแทนในความได้เปรียบของการแข่งขัน ทำให้ธุรกิจทั้งหมดเป็นธุรกิจสารสนเทศโดยอาศัยห่วงโซ่คุณค่า (value chains) ดังแสดงตามภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ห่วงโซ่คุณค่าของระบบธุรกิจสารสนเทศ  
ที่มา: ดนัย เทียนพุดม (2543, หน้า 35)

เศรษฐกิจยุคดิจิทัลจะเข้าถึงทรัพยากรภูมิภาค (regional sourcing) คือการผลิตที่ต้นทุนต่ำและดีที่สุดในด้วยการศึกษาและพัฒนา เพื่อขายทั้งภูมิภาคไม่ใช่การขายในประเทศใดประเทศหนึ่ง องค์กรอยู่ในรูปแบบเทคโนโลยีเครือข่าย เช่น อินเทอร์เน็ต (internet) อินทราเน็ต (intranet) และเอ็กซ์ทราเน็ต (extranet) เพื่อการทำธุรกรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นที่มาของการสิ้นสุดวิธีการของช่องทางจัดจำหน่ายและการจัดชั้นองค์กรแบบดั้งเดิม

3.2 การพิจารณาธุรกิจให้แคบลงเฉพาะอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ใน 3 ด้านคือ

3.2.1 ความได้เปรียบอันมีผลมาจากเทคโนโลยีใหม่ (technology driven competitiveness) เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยส่งเสริมให้มีการประสานการจัดการ วัตถุประสงค์ กำลังคน วิธีการใหม่ให้รวดเร็ว ประหยัด

3.2.2 ความได้เปรียบอันมีผลมาจากตลาด (market driven competitiveness) เช่น มีตลาดใหญ่ ตลาดอยู่ใกล้แหล่งผลิต มีการบริการลูกค้าอย่างดี

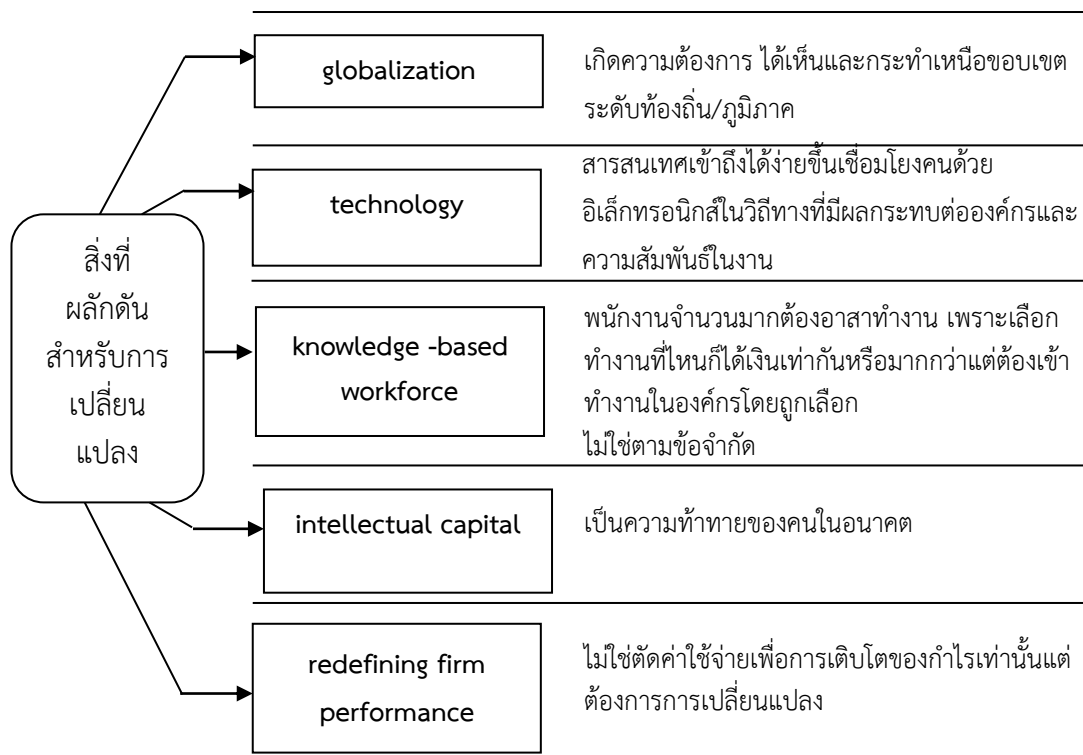
3.2.3 ความได้เปรียบอันมีผลมาจากกระบวนการ (process driven competitiveness) เช่น การเพิ่มผลผลิต ระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (total quality management) การผลิตภัณฑ์เฉพาะลูกค้า (customization) ความได้เปรียบ 2 ชนิดแรกมีผลส่งให้เกิดความได้เปรียบชนิดที่ 3 ด้วย อีกทั้งธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยสิ่งสนับสนุนจากวัฒนธรรม ค่านิยม คุณภาพ ประชากรและแรงงานดังต่อไปนี้คือ

3.2.3.1 ความได้เปรียบระดับโลก (world competitiveness) ได้แก่ (1) ความมั่นคงของเศรษฐกิจภายในประเทศ (2) ความเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจโลก (3) บทบาทของรัฐในด้านหลักเกณฑ์ การแทรกแซง การดูแล และความคล่องตัว (4) โครงสร้างและกลไกของระบบการเงิน (5) โครงสร้างอำนาจความสะอาดพื้นฐาน (6) ความสามารถในการจัดการและการบริหาร (7) ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยและพัฒนา (8) ความเข้มแข็งและทัศนคติของทรัพยากรมนุษย์ต่อการทำงานและการแข่งขัน

3.2.3.2 ความได้เปรียบระดับประเภทอุตสาหกรรม (sectoral competitiveness) เช่นการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต้นทางและปลายทาง เป็นต้น

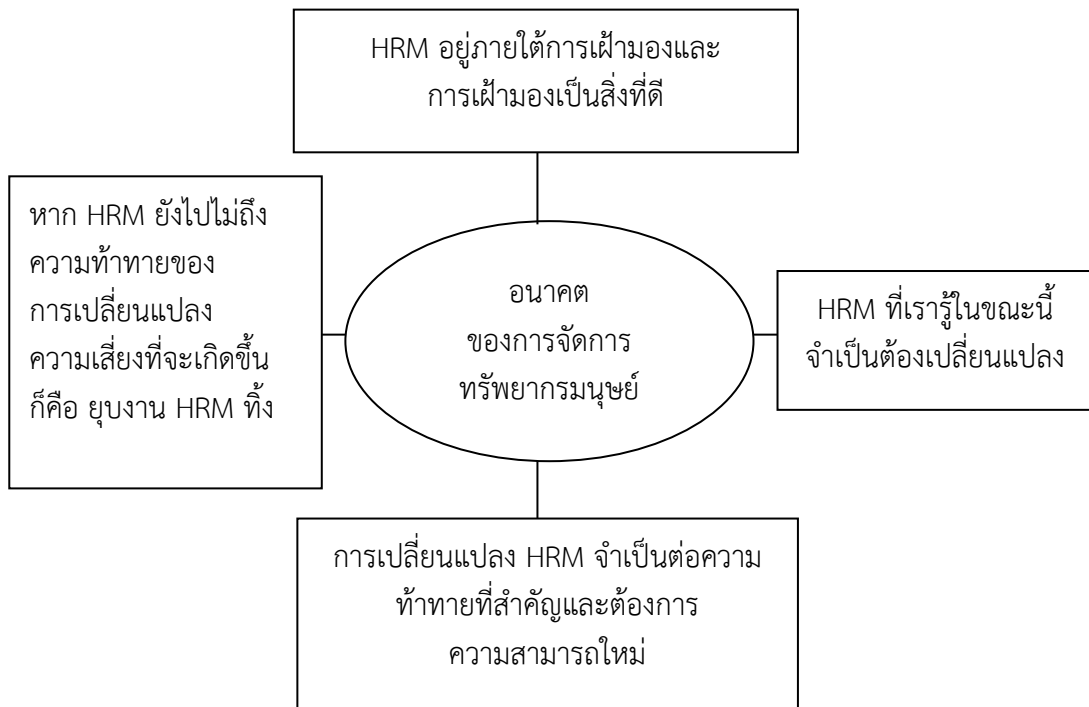
3.2.3.3 ความได้เปรียบระดับแต่ละบริษัทอุตสาหกรรม (company competitiveness) ได้แก่ คุณภาพตรงเวลา ตรงความประสงค์ของลูกค้า นวัตกรรมใหม่ การริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

3.3 สิ่งที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาของ เดฟ อัลริช (Dave Ulrich, 1997) สรุปสิ่งที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงตามภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 สิ่งที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 36)

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบทำให้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลง โดยในปี ค.ศ. 1997 (พ.ศ. 2540) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Business School) จอห์น วิลเล่ย์ (John Wiley) และวารสาร ERM ได้ระดมพันธมิตร 48 คน จากนักวิชาการ ผู้บริหารด้านบุคลากรได้ปรึกษาและสรุปร่วมกันถึงอนาคตของบทบาทในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงตามภาพที่ 1.10



ภาพที่ 1.10 บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 37)

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุดและคณะ (2540) ได้วิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปี พ.ศ. 2550 ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้

1) ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3 ระดับคือ (1) ระดับ กลยุทธ์ (strategies) (2) ระดับบริการ (service delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล (administration)

2) รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปนี้จะมีความสำคัญต่อธุรกิจโดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในปี พ.ศ. 2550 ดังนี้

(1) การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร  
(2) การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)  
(3) การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อให้ออกผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงาน การปรับปรุงระบบงาน

(4) กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร

(5) องค์กรดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (career planning development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)

(6) การจัดทำระบบสารสนเทศบุคลากร (Human Resource Information System, HRIS) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

(7) การปรับปรุงและออกแบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การปรับโครงสร้างงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก

(8) กำหนดให้มีการให้คำปรึกษาแก่พนักงานด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม

(9) ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (corporate culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

(10) จัดการโปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement program) เช่น TQM TPM (total productive maintenance) ISO 9000 ISO 14000 BPR (business process reengineering) เป็นต้น

(11) การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

(12) การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน

(13) การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะปรัชญาที่เน้นการสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้โดยการกำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ มีวินัยทัศนร่วมกัน ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างรูปแบบด้านการคิด รวมทั้งเกิดกลุ่มการเรียนรู้ในองค์กร

(14) การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทัศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

(15) สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรโดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดทำได้

หลังปี ค.ศ. 2000 (พ.ศ. 2543) รูปแบบของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (दनัย เทียนพุดม, 2543, หน้า 43-49)

**1. รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปี ค.ศ. 2000** ตามแนวคิดในลักษณะนี้เกิดจากผลกระทบของการปรับเปลี่ยนธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ การปรับกระบวนการธุรกิจ การพัฒนาทักษะใหม่ และการกำหนดรางวัลจูงใจตามที่ธุรกิจเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปได้ 3 รูปแบบคือ

1.1 รูปแบบตามแนวคิดการปรับเรือ (reengineering) โดยมุ่งยึดที่การปรับเรือตามนิยามของ ไมเคิล แฮมเมอร์ (Micle Hammer) ที่กล่าวว่า การปรับเรือระบบเป็นการมุ่งถึงแนวคิดพื้นฐานธุรกิจการคิดทบทวนใหม่ และการเปลี่ยนใหม่ชนิดขุดรากถอนโคนในระบบธุรกิจเพื่อบรรลุผลอย่างชัดเจนและวัดผลการปรับปรุงในจุดที่ประสบความสำเร็จ เช่น ต้นทุน คุณภาพ บริการและความรวดเร็ว ซึ่งแสดงรูปแบบตามตารางที่ 1.4

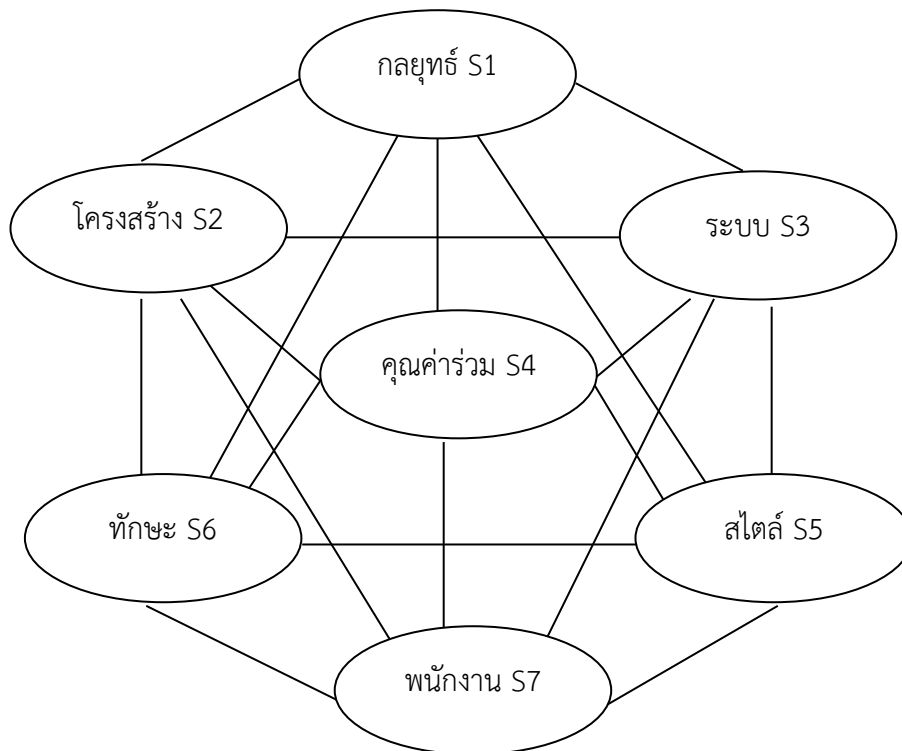
ตารางที่ 1.4 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการปรับรูป

การปรับรูป	รูปแบบของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์	
	แนวคิดเดิม	แนวคิดใหม่
แนวคิดพื้นฐาน (fundamental)	งานสนับสนุน	งานพันธมิตรกับธุรกิจหลัก อยู่ที่สายงานหลัก
การคิดทบทวนใหม่(dramatically)	ยึดประเพณีปฏิบัติ	ยึดนวัตกรรมใหม่
การเปลี่ยนแปลงชนิดขูดราก ถอนโคน (radical change)	ยึดตามฝ่ายงาน	ทีมการเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ
ปรับระบบงาน (reprocess)	เน้นการควบคุม	ให้อำนาจ (empowerment) เป็นมิตร (user friendly)

ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 44)

1.2 รูปแบบตามแนวคิด 7's ของแม็ค คินเซย์ (Mc Kinsey) ที่ระบุถึงกรอบแนวคิดที่ทำให้ธุรกิจมุ่งมั่นความเป็นเลิศ ตามภาพที่ 1.11 โดยองค์ประกอบทั้ง 7 จะมี 2 ส่วน คือ S1-S3 เป็นส่วนที่เชื่อว่าปรับเปลี่ยนยาก (hard triangle) และ S4-S7 เป็นส่วนที่อ่อนไหวง่าย (soft square) ซึ่งจากทฤษฎี 7's ดังกล่าวผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

- S1 เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องทั้งระบบธุรกิจ (total system expansion)
- S2 เป็นโครงสร้างแบบพันธมิตรกับธุรกิจหลัก (business partnership)
- S3 เป็นการปรับกระบวนการใหม่ (reprocess)
- S4 สร้างวัฒนธรรมที่ให้สิทธิหรือเคารพในแต่ละบุคคลหรือเข้าถึงความต้องการของผู้ใช้บริการ (respect for the individual)
- S5 สไตล์การทำงานที่สั่งการตนเอง (self – directed management)
- S6 ทักษะที่หลากหลาย (multi-skills)
- S7 พนักงานแบบมืออาชีพหรือมุ่งผลสำเร็จ (professional)



ภาพที่ 1.11 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด 7's  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 44)

1.3 รูปแบบตามแนวคิดวงจรการบริหารบุคคลใหม่ ใช้วงจรพื้นฐานของดีเวนนา ฟอมบรุน และติซี โดยวงจรการบริหารบุคคลใหม่ จะปรับขยายแนวคิดจากเดิม ดังต่อไปนี้

- 1.3.1 การคัดเลือกมุ่งไปสู่กระบวนการที่เน้นเทคโนโลยีมากขึ้น (technological testing)
- 1.3.2 ผลงานมุ่งไปสู่ปรัชญาการทำงานแบบปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement)
- 1.3.3 ประเมินผลมุ่งไปสู่การประเมินผลเป็นทีมในระดับบริหารมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือการเป็นองค์กรอัจฉริยะ
- 1.3.4 การให้รางวัลมุ่งเน้นการจ่ายตามความสามารถ (competency based pay)
- 1.3.5 การพัฒนาเป็นลักษณะมุ่งไปสู่องค์กรอัจฉริยะ การพัฒนาอาชีพคนในองค์กร การมุ่งทีมงานเพื่อการเรียนรู้มากกว่าที่จะเน้นอยู่ที่การฝึกอบรมตามแนวคิดเดิม

2. รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังปี ค.ศ. 2000 ในการพิจารณาเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลังปี ค.ศ. 2000 อาศัยปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวชี้นำซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 งานประจำวันด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานสามารถขอและเข้าถึงระบบ HRIS (human resource information system) ได้ด้วยตนเอง เช่น

2.1.1 พนักงานหรือผู้บริหารสามารถเข้าถึงและนำสารสนเทศมาใช้ได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นเครือข่าย

2.1.2 การใช้อุปกรณ์สื่อสารพกพา เช่น PDAs (personal digital assistant) หรือปาล์ม (Palm) รวมทั้งโทรศัพท์มือถือ ใช้โปรแกรมระบบสัมผัส เช่น ต้องการข้อมูลสมัครงานก็เข้าไปที่โปรแกรมระบบจ้างงานแล้วใส่รหัสผ่าน (password) เพื่อเลือกข้อมูลมาดู

2.1.3 การติดต่อระหว่างสายงานหลักกับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์และระหว่างหน่วยงาน

2.2 องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกผู้ที่ต้องการทำงานในระบบออนไลน์ได้

2.3 การฝึกอบรมและพัฒนาจะสามารถจัดแบบทันเวลา (just in time) โดยใช้คอมพิวเตอร์ แต่การที่จะทำเช่นนี้ได้ธุรกิจต้องเน้นเรื่องของความสามารถและมีระบบรองรับ (interactive performance support systems) โดยผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์บุคคล (personnel computer, PC หรือ PDAs) ของพนักงาน

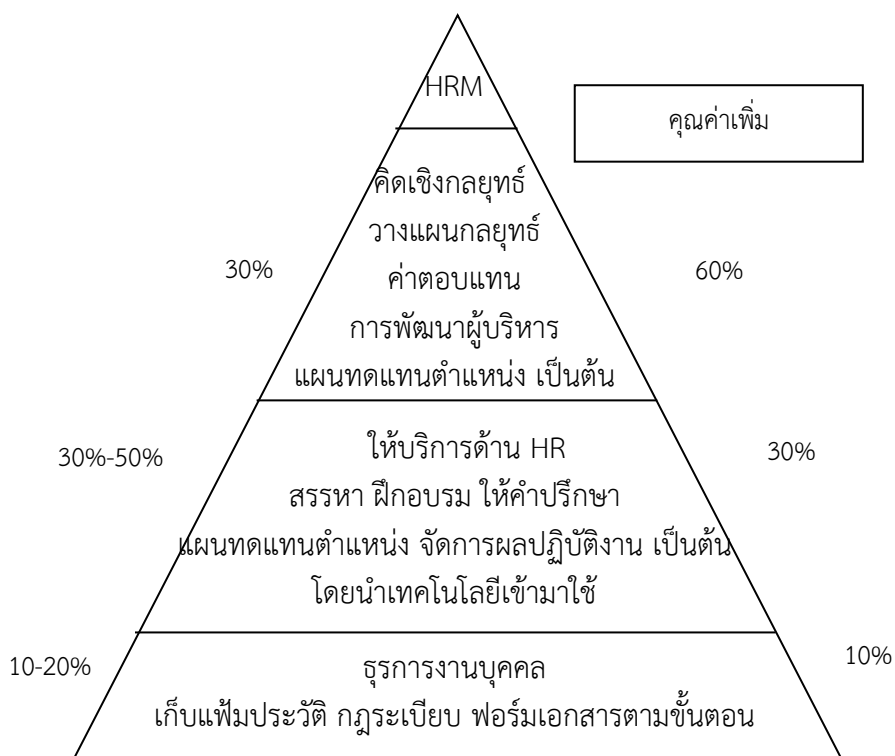
2.4 สารสนเทศรวยยอดที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะด้านความสามารถที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการใช้ในลักษณะดังต่อไปนี้

2.4.1 การปรับหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้บริหารที่มีอยู่

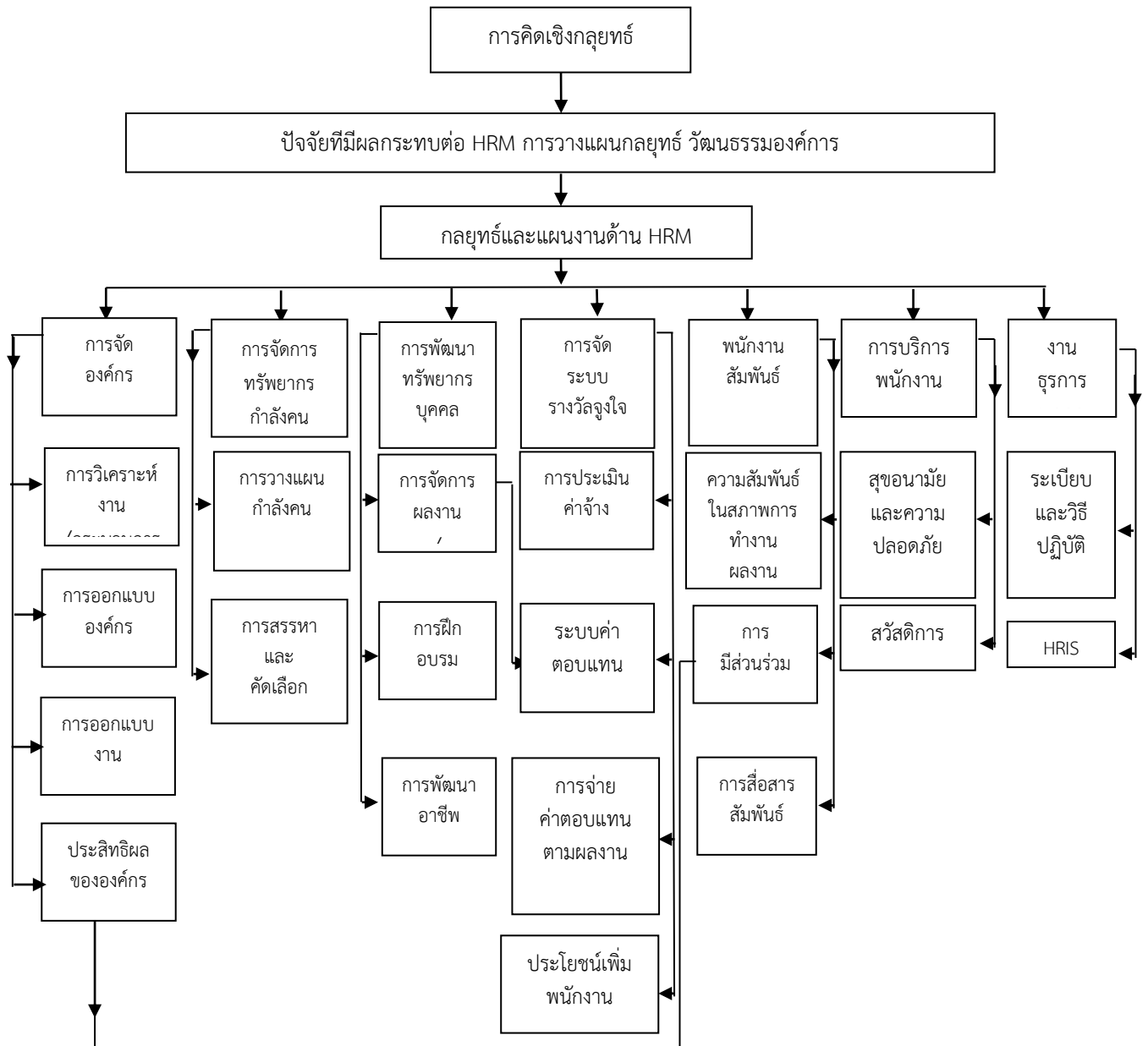
2.4.2 การวางแผนทดแทนตำแหน่ง (succession planning)

2.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

2.5 งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับไปสู่มูลค่าเพิ่ม โดยมีการลดค่าใช้จ่ายด้านธุรการงานบุคคลและเพิ่มค่าใช้จ่ายในงานบริการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และด้านกลยุทธ์มากขึ้นโดยต้องมีมูลค่าเพิ่มสูงถึงร้อยละ 60 ตามภาพที่ 1.12 ดังนั้นรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบดังแสดงตามภาพที่ 1.13



ภาพที่ 1.12 การสร้างมูลค่าเพิ่มในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 47)



ภาพที่ 1.13 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์  
ที่มา: ดนัย เทียนพุด (2543, หน้า 48)

หัวใจสำคัญของความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ของกิจกรรมหรือภารกิจด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามรูปแบบที่แสดงในภาพที่ 1.13 จะเกิดความสำเร็จได้จากองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1) ส่วนของกลยุทธ์ โดยที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวิธีการแปรวิสัยทัศน์ธุรกิจไปสู่กลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2) ภารกิจหรือกิจกรรมใน 4 เรื่องคือการจัดองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดระบบรางวัลใจ โดยที่เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดไปสู่เรื่องของธุรกิจมากขึ้น กลยุทธ์มากขึ้น และต้องบูรณาการทั้ง 4 ภารกิจนี้เข้าภายใต้กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

3) กลุ่มย่อยสองกลุ่มคือ ภารกิจของการดูแลและให้บริการพนักงานประกอบด้วยพนักงานสัมพันธ์ และการบริการพนักงาน และกลุ่มที่ 2 ภารกิจสำคัญคือเป็นเรื่องของธุรการงานบุคคลที่จะสนับสนุนระบบ EMIS (employee information system) และระบบ EIS (executive information system) โดยที่ EMIS เป็นเรื่องของฐานข้อมูล (database) ส่วน EIS เป็นเรื่องของการวิเคราะห์เชิงจัดการ (analysis)

## บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์ที่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่ต้องอาศัยไหวพริบและประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การศึกษาอบรมและพัฒนา ความปลอดภัย ค่าตอบแทน การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง กฎหมายแรงงาน เป็นต้น ซึ่งหากจะแบ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 6 ยุคคือ ยุคสวัสดิการที่พนักงานเรียกร้องสวัสดิการจากนายจ้าง ยุควิทยาศาสตร์การบริหารที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานรายบุคคล ยุคอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน ยุควางแผนกำลังคนเพื่อรองรับอนาคต ยุคบริหารศาสตร์ที่ใช้ข้อมูลความรู้และเทคโนโลยีในการตัดสินใจ และยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้เทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์และการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยหากพิจารณาบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ยุคคือ ยุคก่อนปี พ.ศ. 2540 ที่มีบทบาทในฐานะงานสนับสนุนองค์กร ยุคปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบันที่เปลี่ยนบทบาทมาเป็นพันธมิตรธุรกิจที่มุ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างส่วนงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าในองค์กร สร้างแรงจูงใจ และเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนยุคศตวรรษที่ 21 การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริหารงานแบบความร่วมมือและพัฒนาเพื่อการแข่งขันมากยิ่งขึ้น

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ หมายความว่าอย่างไร
2. “HRM” มีความหมายว่าอย่างไร ต่างจาก “personal management” และ “human capital management” อย่างไร
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การทำกิจกรรมใดบ้าง
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็นกี่ยุค และแต่ละยุคมีลักษณะหรือแนวคิดอย่างไร
5. เหตุผลใตุนายจ้างยุคสวัสดิการจึงสนับสนุนการเพิ่มสวัสดิการให้แก่พนักงานมากกว่าการเพิ่มค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ
6. การจัดการครตามหน้าที่ความชำนาญเฉพาะด้านมีข้อดีและข้อเสียอย่างไร
7. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณช่วยสนับสนุนงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร
8. การเริ่มต้นทำงานโดยไม่ยึดติดรูปแบบการทำงานเก่า หมายความว่าอย่างไร
9. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2540 ต่างจากช่วงปี พ.ศ. 2540 ถึงปัจจุบันอย่างไร
10. เพราะเหตุผลใดบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงต้องมากกว่าการเป็นงานสนับสนุนองค์กร
11. ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมของไทยเป็นอย่างไร
12. ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรในการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ขององค์กร
13. บอกเหตุที่ทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนไปอย่างมากหลังปี ค.ศ. 2000
14. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของไทยในปี พ.ศ. 2550 จะแตกต่างจากปัจจุบันอย่างไร
15. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด 7’s มีความหมายอย่างไร

## บทที่ 2

### การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับนำไปใช้ในกิจกรรมด้านอื่น ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมพัฒนา การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือ รวมทั้งการกำหนดขอบเขตของการแบ่งงานให้สอดคล้องกับตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบตามข้อมูลที่ได้จากการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน

#### การออกแบบงาน

การออกแบบงาน (job design) เป็นกระบวนการกำหนดงานเฉพาะอย่างที่จะต้องทำวิธีการที่ใช้ในการทำงาน และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับงานอื่น ๆ ในองค์กร หรือเป็นกระบวนการของการกำหนดงานของพนักงานตามลักษณะโครงสร้างให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะฉะนั้นการออกแบบงานจึงเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและการกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่างให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร การออกแบบงานจะประกอบด้วย การตัดสินใจว่าใคร (who) จะเป็นผู้กระทำอะไร (what) ทำที่ไหน (where) ทำเมื่อไร (when) ทำไมจึงทำ (why) และทำอย่างไร (how) โดยการออกแบบงานจะต้องดำเนินการเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์งานซึ่งในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์งานมักจะดำเนินการกับงานที่มีอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นการออกแบบงานใหม่ (redesigned) จะต้องดำเนินการวิเคราะห์งานหลังจากการออกแบบงาน

กระบวนการออกแบบงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ลักษณะเฉพาะอย่างของแต่ละงาน (the specification of individual tasks) หมายถึงงานที่แตกต่างกันที่พนักงานแต่ละคนทำ
2. ลักษณะเฉพาะอย่างของวิธีการปฏิบัติงาน (the specification of the method of performing each task) หมายถึงงานแต่ละงานมีวิธีการทำอย่างไร
3. การรวมแต่ละงานให้เป็นงานเฉพาะของแต่ละคน (the combination of individual tasks into specific jobs to be assigned to individuals) หมายถึงวิธีการทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างได้รับการรวบรวมขึ้นเพื่อสร้างรูปแบบงาน

ในข้อ 1. และข้อ 3. เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเนื้อหาของงาน (job) ส่วนข้อ 2. จะบอกถึงวิธีการทำงาน โดยเป้าหมายของการออกแบบงานคือเพื่อพัฒนาการมอบหมายงาน (work assignments) ให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร การใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคลและเป็นไปตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สิ่งสำคัญที่จะทำให้การออกแบบงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จก็คือการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและ

ผู้ปฏิบัติงาน (job holder) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการออกแบบงานมักมีจุดมุ่งหมายหลักที่จะทำให้งานง่ายต่อการปฏิบัติ จึงมีผลทำให้งานมีลักษณะเป็นงานเฉพาะมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะงานที่มีความเฉพาะมากก็จะทำให้เกิดผลดีในหลาย ๆ ด้าน

การออกแบบงานควรต้องพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542, หน้า 47-49)

1. ขอบเขตของงานและความลึกของงาน (job scope and depth) ขอบเขตของงาน (job scope) เป็นการแสดงจำนวนและความหลากหลายของงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ซึ่งสร้างขึ้นมาโดยผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีขอบเขตแคบ (narrow scope) ผู้ปฏิบัติงานจะสร้างหน้าที่งานที่แตกต่างกันไม่ได้มากและมักจะทำงานเหล่านั้นซ้ำ ๆ กัน ข้อจำกัดของงานในขอบเขตงานจะมีความแตกต่างกันในผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ขอบเขตของงานที่มีความแตกต่างกันมากอาจมีผลทำให้เกิดความผิดพลาดและทำให้คุณภาพงานลดลงได้

ความลึกของงาน (job depth) หมายถึงเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานที่จะวางแผนและการจัดการงานของตน ตลอดจนการปรับปรุงทุกด้านด้วยการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ การขาดความลึกในการทำงานเป็นผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานทำงานเฉื่อยชา ขาดงาน และอาจทำลายบริษัทได้ จึงควรออกแบบงานให้มีขอบเขตงานกว้างขึ้นและทำให้ความลึกของงานสูงขึ้น เช่น งานส่งหนังสือพิมพ์จะประกอบด้วยงาน 2 – 3 อย่างอยู่ในงานเดียวแต่มีอิสระในการพิจารณาในการจัดการงานและการวางแผนงานด้วยตนเอง หรืองานมีขอบเขตแคบและความลึกในงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามมีงานจำนวนมากที่มีขอบเขตแคบและความลึกของงานต่ำ เช่น งานซ่อมแซมประปา ไฟฟ้า เป็นต้น

2. การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงาน (socio technical approach to job design) เป็นการนำเสนอทางเลือกในการออกแบบงานเฉพาะให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยการใช้วิธีเทคนิคทางสังคมคือการใช้ระบบเทคนิคผสมกับระบบสังคมมาพิจารณาเมื่อออกแบบงาน จากแนวคิดนี้นายจ้างจะออกแบบงานโดยการนำประวัติมาพิจารณาในสถานการณ์ของงานทั้งหมด รวมถึงลักษณะทางกายภาพของงานและสภาพแวดล้อมทางสังคม การใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเกิดจากการรวมงาน 2-3 งานเข้าด้วยกันโดยการใช้เทคนิคและสภาพสังคมที่อยู่รอบ ๆ ผู้ออกแบบงานด้วย วิธีเทคนิคทางสังคมจะต้องระมัดระวังในการพิจารณาบทบาทของพนักงานในระบบเทคนิคทางสังคม ธรรมชาติของงานในหน้าที่ที่ท่าและควมมีอิสระของงาน วิธีเทคนิคทางสังคมเกิดจากความต้องการด้านเทคนิคขององค์กร และความต้องการทางสังคมของพนักงานซึ่งจะรวมอยู่ในการตัดสินใจ โดยมีแนวคิดพื้นฐานในการใช้วิธีเทคนิคทางสังคมเพื่อออกแบบงานดังนี้

- 2.1 งานที่จัดทำให้พนักงานแต่ละบุคคลต้องมีเหตุผลและมีความหลากหลาย
- 2.2 พนักงานต้องสามารถที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับงานและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2.3 พนักงานต้องการตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตงานที่ทำ
- 2.4 พนักงานต้องการความช่วยเหลือทางสังคมบางอย่างเพียงเล็กน้อย แต่ต้องการให้นายจ้างมองเห็นความสำคัญของพนักงานมากขึ้น
- 2.5 พนักงานต้องการสร้างความสัมพันธ์ของงานที่ทำกับชีวิตทางสังคมของเขา
- 2.6 พนักงานต้องเชื่อว่างานจะนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ

หลายประเทศได้ใช้วิธีเทคนิคทางสังคมในการออกแบบงาน โดยอยู่ในแผนงานหัวขัอกลุ่มงานอิสระ (autonomous work groups) หรือประชาธิปไตยส่วนบุคคล (individual democracy) เพราะการออกแบบงานในปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับแนวคิดด้านการทำงานเป็นทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (self managed work teams) หรือกลุ่มการเพิ่มผลผลิต (group productivity) ซึ่งโดยปกติจะมีพื้นฐานความคิดมาจากวิธีเทคนิคทางสังคมนี้เอง

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ (the physical work environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ เสียง และสี ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน โดยมีข้อค้นพบจากการศึกษาที่แสดงให้เห็นอย่าง ชัดเจนว่า สภาพทางกายภาพที่เป็นอันตรายจะส่งผลในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานและระดับของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีแสง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ และความชื้นในสภาวะปกติ ดังนั้นในสถานที่ทำงานจึงควรมีเครื่องป้องกันเสียง ควรใช้ผนังที่ทำด้วยวัสดุเก็บเสียง กันเสียง และดูดเสียงได้ดีเพื่อลดเสียงรบกวน เหล่านี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อไม่ทำให้พนักงานได้รับความทรมาณด้านร่างกาย หรือเป็นการทำลายสภาพจิตใจ

4. ตารางทำงานที่เป็นทางเลือก (alternative work schedules) ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการออกแบบงานคือตารางการทำงาน (work schedules) เป็นเวลาหลายปีมาแล้วที่องค์กรได้เพิ่มเติมส่วนต่าง ๆ ของตารางการทำงานแบบเดิมเพื่อให้มีผลในการเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงตารางในการทำงานมักไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ แต่มีผลต่อวิธีการจัดสรรงาน ซึ่งได้แก่วิธีการจัดเวลาที่ยืดหยุ่น การแบ่งปันงาน และวันทำงานต่อสัปดาห์ที่แน่นอน โดยมีรายละเอียดของแต่ละวิธีการดังนี้

4.1 เวลาที่ยืดหยุ่นได้ (flexitime) ในชั่วโมงการทำงาน เป็นการยอมให้พนักงานเลือกเวลาในการทำงานตามขอบเขตที่จำกัดเอาไว้ ในช่วงเวลาเริ่มต้นและเวลาเลิกงานของแต่ละวันทำงานที่เรียกว่าช่วงเวลากลาง (core period) เช่น 10.00-15.00 นาฬิกา เป็นต้น หมายถึง ช่วงเวลาดังกล่าวจะเป็นช่วงทำงานของพนักงานโดยให้พนักงานแต่ละคนตัดสินใจว่าจะเริ่มหรือเลิกงานเมื่อไรโดยยึดเวลาช่วงหลัก ซึ่งโดยปกติมักให้มีเวลารวมแล้วประมาณ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การให้มีช่วงเวลาที่ยืดหยุ่นมีข้อดีคือทำให้พนักงานมีแบบแผนการดำเนินชีวิตและตารางเวลาทำงานแตกต่างกัน เพื่อหลีกเลี่ยงชั่วโมงเร่งรีบ แก้ปัญหาจราจร ทำให้การขาดงานและความเฉื่อยชาลดลง ส่วนข้อเสียคือเวลาที่ยืดหยุ่นอาจไม่สะดวกกับงานทุกชนิด และอาจ ทำให้เกิดปัญหาด้านการสื่อสาร และการประสานงานสำหรับหัวหน้างานและผู้บริหาร

4.2 การแบ่งปันงาน (job sharing) เป็นการเปลี่ยนแปลงตารางและเวลาทำงานโดยให้พนักงานจำนวน 2 คนขึ้นไปมีส่วนร่วมในการทำงานเดียวกัน โดยทั่วไปจะใช้การทำงานล่วงเวลาเพื่อเป็นการแบ่งปันงานที่ต้องปฏิบัติให้เหมาะสมกับชั่วโมงการทำงานใน 1 สัปดาห์ ตามปกติจะมีพนักงานคนหนึ่งเป็นพนักงานเต็มเวลา การแบ่งปันในการทำงานมักจะดึงดูดพนักงานซึ่งต้องการทำงานไม่เต็มเวลาได้ ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันในการทำงานคือ จะแบ่งปันผลประโยชน์กันอย่างไรผลประโยชน์มักแจกจ่ายให้แก่พนักงานล่วงเวลา

4.3 ชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ที่อัดแน่น (condensed work week) เป็นจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวัน และจำนวนวันในสัปดาห์ที่ทำงาน ชั่วโมงทำงานต่อวันที่เพิ่มขึ้นจะทำให้จำนวนวันที่ทำงานต่อสัปดาห์ลดลง การทำงานวันละ 10 ชั่วโมง โดยทำ 4 วันต่อสัปดาห์เรียกว่า 4/40 หรืออาจจัดในแบบอื่นได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน 36 หรือ 38 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ข้อดีของชั่วโมงการทำงานที่อัดแน่นคือลดการขาดงาน ลดความเฉื่อยชา ลดการมาทำงานสาย และพนักงานจะมีเวลาในการทำงานเป็นส่วนตัวมากขึ้น ส่วนข้อเสียคือพนักงานจะมีความอ่อนเพลียเนื่องจากมีชั่วโมงทำงานนานในแต่ละวัน

## การวิเคราะห์งาน

องค์กรต่าง ๆ ล้วนมีภารกิจและเป้าหมายในการปฏิบัติงานหลายประการเกินกว่าที่คนเดียวจะดำเนินการได้สำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องแสวงหากระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยให้ทราบว่าจะงานและภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัตินั้นมีรายละเอียดอะไรบ้าง ขั้นตอนและวิธีการทำงานเป็นอย่างไร และแต่ละงานต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติในด้านใดบ้าง สารสนเทศเหล่านี้จะช่วยปูรากฐานระบบงานที่มีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การประสานเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงาน การศึกษาและการทำความเข้าใจเรื่องงาน โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่าการวิเคราะห์งาน (job analysis) จึงมีความสำคัญต่อกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวิทยาศาสตร์ในองค์กร

การวิเคราะห์งานซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นมากขึ้นเนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีตำแหน่งมาก ประกอบกับความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี วิธีการทำงาน และระบบงานได้มีผลทำให้องค์กรต้องใช้บุคลากรเข้ามาทำงานในตำแหน่งงานที่มีความแตกต่างมากขึ้นกว่าเดิม โดยเหตุผลนี้ทำให้การวิเคราะห์งานจะต้องจัดทำอย่างรอบคอบมีความถูกต้องตามหลักวิชาการและเป็นระบบ ประโยชน์สำคัญนอกจากจะสามารถนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ นับตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยให้ทราบถึงขอบเขตเนื้อหาของงาน ลักษณะงาน และสายบังคับบัญชาอีกด้วย

### 1. ความหมายของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมพื้นฐานที่จำเป็นต่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้มีผู้อธิบายความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 39-42)

เดวิด เจ แชรริงตัน (David J. Cherrington) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของงานที่ทำ การวิเคราะห์ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์งานคือคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) ในลักษณะคล้ายกัน แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler) ได้ให้คำจำกัดความว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการที่ใช้

กำหนดขอบเขตและธรรมชาติของงาน รวมถึงการกำหนดทักษะและประสบการณ์ของบุคลากรที่ควรจะมี จ้างมาปฏิบัติงาน เงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้รับจากการวิเคราะห์งาน จะนำไปใช้ในการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน สำหรับดำเนินการจ้างพนักงาน

ลูอิส อาร์ โกเมซ-เมเจีย (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี บาลคิน (David B. Balkin) และโรเบิร์ตแอล คาร์ดี้ (Robert L. Cardy) ได้นิยามการวิเคราะห์งานว่าเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมเป็นรายละเอียดของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน

ในความคิดเห็นของอาร์เธอร์ ดับเบิลยู เชอร์แมน (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู โบฮแลนด์ (George W. Bohlander) การวิเคราะห์งานเปรียบเสมือนพื้นฐานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานได้ถูกนำไปใช้ในกิจกรรมสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานแต่ละงานว่ามีหน้าที่ ภารกิจ และกิจกรรมอะไรบ้าง เมื่อวิเคราะห์งานเสร็จก็จะจัดทำรายงานสรุปเพื่อจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ต่อกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

นอกจากนี้ อาร์ เวน มอนดี้ (R. Wayne Mondy) และโรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการกำหนดทักษะที่จำเป็น หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและความรู้ที่ต้องการในการทำงานแต่ละงานในหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน คือเพื่อหาคำตอบให้ 6 คำถามต่อไปนี้

- 1) ภารกิจที่พนักงานจะต้องทำให้สำเร็จมีอะไรบ้าง
- 2) งานที่รับผิดชอบจะต้องทำให้เสร็จเมื่อไร
- 3) งานที่ดำเนินการจะต้องทำที่ไหน
- 4) พนักงานมีวิธีการทำงานอย่างไร
- 5) ทำไมต้องทำงานดังกล่าว
- 6) คุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง

ดังนั้นการวิเคราะห์งานจะให้ข้อสรุปเกี่ยวกับภารกิจ ความรับผิดชอบของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ ความรู้รวมถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสภาพการทำงาน มอนดี้และโน ยังได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าการวิเคราะห์งานจะต้องทำขึ้นใน 3 โอกาส ได้แก่

- 1) เมื่อมีการจัดตั้งองค์กรใหม่และมีการวิเคราะห์งานเป็นครั้งแรก
- 2) เมื่อมีงานใหม่เกิดขึ้นในองค์กร
- 3) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของงาน อันสืบเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงานหรือระบบการทำงาน

สำหรับนักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชาวไทยได้อธิบายเรื่องการวิเคราะห์งาน เช่น เสนาะ ตีเยาว์ ได้อธิบายว่าการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานนั้นเพื่อให้ทราบว่าจะต้อง

ใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความรับผิดชอบอย่างไรจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จ ผลของการวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน 2 ประการคือ การแสดงรายละเอียดของงานและการระบุลักษณะงาน โดยสามารถนำไปใช้ในการประเมินค่างานและแยกประเภทงานได้

ม.ร.ว.สฤษดิคุณ กิตติยากร ได้ให้ความจำกัดความในหนังสือประมวลศัพท์ธุรกิจว่า การวิเคราะห์งานหมายถึงการศึกษาชนิดและลักษณะของงานอย่างละเอียด เพื่อบันทึกกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือซึ่งต้องใช้ สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ของผู้ทำงานนั้นกับผู้ทำงานอื่น เพื่อกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้ที่จะมาปฏิบัติงานพึงจะต้องมี

มณูญ ตนะวัฒนา ได้เรียบเรียงความหมายของการวิเคราะห์งานว่าเป็นการศึกษาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของงานแต่ละชนิดอย่างละเอียด ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวิเคราะห์ถึงหน้าที่และสภาพต่าง ๆ ของงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณสมบัติที่ต้องการของพนักงานแต่ละคนด้วย

ในทำนองเดียวกัน ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอแนวคิดว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีอย่างครบถ้วนทั้งในด้านทักษะความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานได้สำเร็จ และข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละงาน อีกทั้งข้อมูลจะยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานอีกด้วย

ดังนั้นอาจจะสรุปความหมายของการวิเคราะห์งานได้ว่า การวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ทั้งในด้านลักษณะของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงจะมี เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การวิเคราะห์งานจะช่วยให้เห็นว่างานนั้นแตกต่างจากงานอื่นอย่างไร มีการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานเหล่านั้นไปจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

## 2. ประโยชน์และการนำการวิเคราะห์งานไปใช้

เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมพื้นฐาน เปรียบเสมือนศูนย์กลางของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด สารสนเทศและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง อาจกล่าวได้ว่าไม่มีงานใดที่ไม่ได้ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน โดยการนำข้อมูลไปใช้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของงาน ความเหมาะสม และโครงสร้างของงานแต่ละงาน ประโยชน์และการนำการวิเคราะห์งานไปใช้มีดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 42-45)

1) การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (job description) โดยคำพรรณนาลักษณะงานจะต้องประกอบด้วย การสรุปงาน ภารกิจหลัก หน้าที่รับผิดชอบ และสภาพการทำงาน ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน

2) การเขียนข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) เป็นการระบุรายละเอียดด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติหน้าที่ของงานต่าง ๆ อันรวมถึงความรู้ ความชำนาญและความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การออกแบบงาน (job design) ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปกำหนดโครงสร้าง ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงานหรือความรับผิดชอบ บางกรณีข้อมูลจะชี้ให้เห็นข้อบกพร่องขององค์ประกอบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบของงาน ดังนั้นกระบวนการวิเคราะห์งานช่วยให้มีการตรวจสอบ และการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมขึ้น ในที่สุดอาจนำไปสู่การรื้อปรับระบบงาน (job reengineering) ได้ นับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีอันเหมาะสมมาใช้กับแต่ละงานได้อีกด้วย

4) การสรรหาบุคลากร (recruitment) ข้อมูลของการวิเคราะห์งานจะช่วยให้ผู้สรรหามีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่เหมาะสมกับงาน และพยายามแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

5) การคัดเลือกบุคลากร (selection) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ดี ซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงานประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าควรจ้างใคร โดยเฉพาะที่จะให้องค์กรได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และความถนัดในงานที่ทำ ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของงานนั้น

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกิจกรรมการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานที่คาดหวังตามที่ได้ระบุไว้ในการวิเคราะห์งาน ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ ซึ่งได้นำมาใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ นอกจากนี้ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะสร้างเป้าหมายของงาน (job goals) แล้วทำการตรวจสอบการทำงานตามเป้าหมายเหล่านั้น การประเมินผลลักษณะนี้ต้องใช้ข้อมูลลักษณะของงานประกอบเพื่อตัดสินว่าคุณลักษณะเฉพาะของพนักงาน ตรงกับลักษณะของงานหรือไม่ และงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายในระดับใด

7) การชี้แนะ (induction) รายละเอียดของงานที่วิเคราะห์จะช่วยชี้แนะให้พนักงานใหม่สามารถเริ่มต้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน นอกจากนี้งานบางประเภทจะต้องมีการสาธิต การเสนอแนะ หรือการทดลองปฏิบัติก่อน

8) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะถูกนำไปใช้ประกอบการออกแบบและดำเนินการโครงการฝึกอบรม รายละเอียดในคำพรรณนาลักษณะงานจะระบุว่าทักษะและสมรรถนะใดบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ข้อมูลจึงช่วยให้การกำหนดเนื้อหาและวิธีการดำเนินงานของโครงการฝึกอบรมและการพัฒนา มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

9) การวางแผนและพัฒนาอาชีพ (career planning and development) การโยกย้ายและสับเปลี่ยนทางด้านตำแหน่งงานหรืออาชีพ มักจะเกิดขึ้นเสมอในหน่วยงาน การวิเคราะห์งานจะให้ข้อมูลที่ละเอียดและชัดเจนประกอบการพิจารณาตัดสินใจเปลี่ยนแปลงด้านอาชีพ

10) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (compensation and fringe benefits) ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับงานจะทำให้ทราบและเข้าใจขอบเขตเนื้อหาและปริมาณงานที่แท้จริงได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งจะช่วยให้การประมาณค่าและจัดโครงสร้างของค่าตอบแทน

รวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้กับแต่ละตำแหน่งมีความเหมาะสม เป็นธรรม และสัมพันธ์กับทักษะ ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน

11) ความปลอดภัย (safety) ข้อมูลหลายอย่างที่จะได้จากการวิเคราะห์งาน เช่น แผนภูมิของหน่วยงานมาตรฐาน เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงาน ประเภทคนงาน และสภาพทางกายภาพอื่น ๆ จะช่วยชี้แนะให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรการป้องกันอันตรายและอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้ตระหนักถึงการปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสม ถูกสุขอนามัย เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดอันตรายต่อสุขภาพและร่างกายของพนักงานให้อยู่ในภาพต่ำสุด

12) แรงงานสัมพันธ์ (labor relations) รายละเอียดของงานและมาตรฐานของงานจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร เมื่อมีปัญหาการละทิ้งหน้าที่ มีความขัดแย้งหรือโต้เถียงกัน

13) การจ้างงานที่เป็นธรรม (equal employment) รายละเอียดและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะช่วยสนับสนุนให้มีการจ้างงานที่เป็นธรรม นายจ้างได้ใช้เครื่องมือคัดเลือกที่ยุติธรรม สามารถใช้ทำนายถึงความสำเร็จในงานได้อย่างแท้จริง

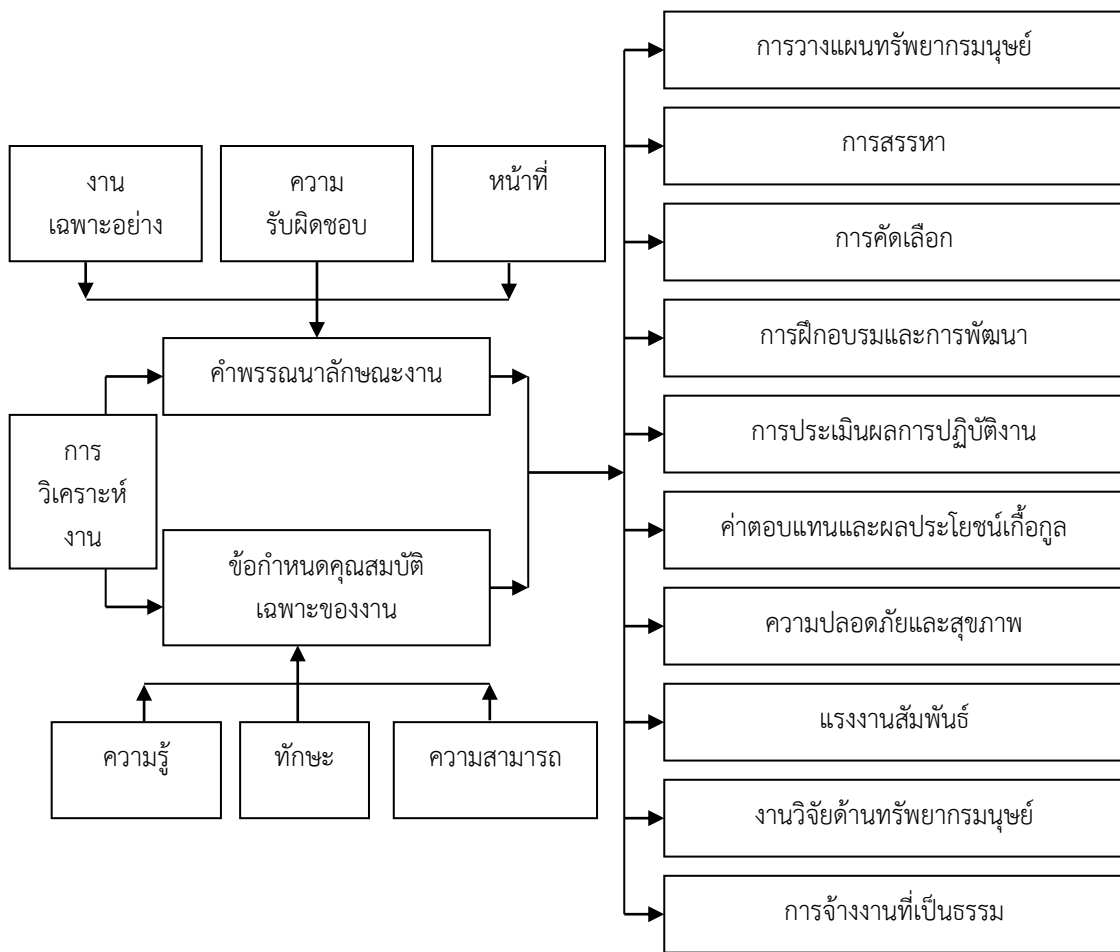
จากการสำรวจห้างร้านบริษัทจำนวน 599 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ ผลการสำรวจแสดงตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การนำการวิเคราะห์งานไปใช้ของบริษัทต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา

การนำการวิเคราะห์งานไปใช้	จำนวนร้อยละ
การกำหนดระดับค่าจ้างและเงินเดือน	90
การจัดทำข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน	75
การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อพัฒนาความก้าวหน้า	70
การฝึกอบรม	60
การจัดระบบงานและการออกแบบงาน	50
การประเมินผลเพื่อกำหนดเงินเดือน	44
การเปรียบเทียบการทำงานเป็นรายชั่วโมง	44
การบริการด้านสวัสดิการและความปลอดภัยของคนงาน	43
การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	36
การเจรจาต่อรองแรงงานสัมพันธ์	33
การให้คำปรึกษาหารือ	25
การจัดโครงสร้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง	25

ที่มา: มนุญ ตนะวัฒนา (2537, หน้า 38; อ้างอิงจาก Fippo, nd.)

อาจสรุปได้ว่าข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 2.1 จึงนับได้ว่าการวิเคราะห์งานเป็นการสร้างรากฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวิทยาศาสตร์ โครงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ นโยบายการบริหารบุคคลที่ดี มีโครงสร้างเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม หรือให้มีการปรับระบบงาน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่มีประสิทธิภาพและไม่สามารถประเมินผลได้หากปราศจากการวิเคราะห์งานก่อน ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญเพราะสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เกือบทุกกิจกรรม



ภาพที่ 2.1 การนำสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานไปใช้ในกิจกรรม  
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ที่มา: มนุษย์ อนาคต (2537, หน้า 38; อ้างอิงจาก Mondy & Noe, nd., p.94)

### 3. คำศัพท์เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานมีดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันทร์, 2542, หน้า

3.1 ภารกิจของงาน (task) หมายถึงกิจกรรมชิ้นเล็กที่สุดของงานที่พนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติภายในระยะที่กำหนด ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะบ่งบอกวิธีการทำงาน ขั้นตอนและเทคนิค เช่น รับโทรศัพท์ พิมพ์ดีด และส่งของ เป็นต้น

3.2 หน้าที่ (duty) หมายถึงกลุ่มภารกิจของงานหลาย ๆ อย่างที่พนักงานต้องดำเนินการ เช่น หน้าที่ประชาสัมพันธ์มีภารกิจของงานเฉพาะอย่างที่ต้องทำคือ ต้อนรับลูกค้า รับโทรศัพท์ ชี้แจงข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัท ติดต่อประสานงานกับลูกค้า เป็นต้น

3.3 ตำแหน่ง (position) หมายถึงกลุ่มภารกิจของงานและหน้าที่ที่บุคคลได้ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ ทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีตำแหน่ง และจำนวนตำแหน่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายผลิต และพนักงานธุรการ เป็นต้น

3.4 งาน (job) หมายถึงกลุ่มของตำแหน่งที่มีภารกิจของงานและหน้าที่ที่ต้องอาศัยทักษะ และมีขอบเขตความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน เช่น ในบริษัทที่มีพนักงานขาย 15 ตำแหน่ง ทุกตำแหน่งทำหน้าที่หรืองานอย่างเดียวกันคืองานขาย

3.5 กลุ่มงานเดียวกัน (job family) หมายถึงงานตั้งแต่ 2 งานขึ้นไปรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยที่แต่ละงานต้องการพนักงานปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน หรือที่มีคุณสมบัติสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น งานสอนและงานเอกสารตำราเป็นงานที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะลักษณะงานคล้ายกันและสนับสนุนกัน

3.6 กลุ่มอาชีพ (occupation) หมายถึงกลุ่มของงานที่พบในหลาย ๆ องค์กร เช่น งานด้านธุรการ งานบัญชี งานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลุ่มอาชีพจะพบในเกือบทุกองค์กร

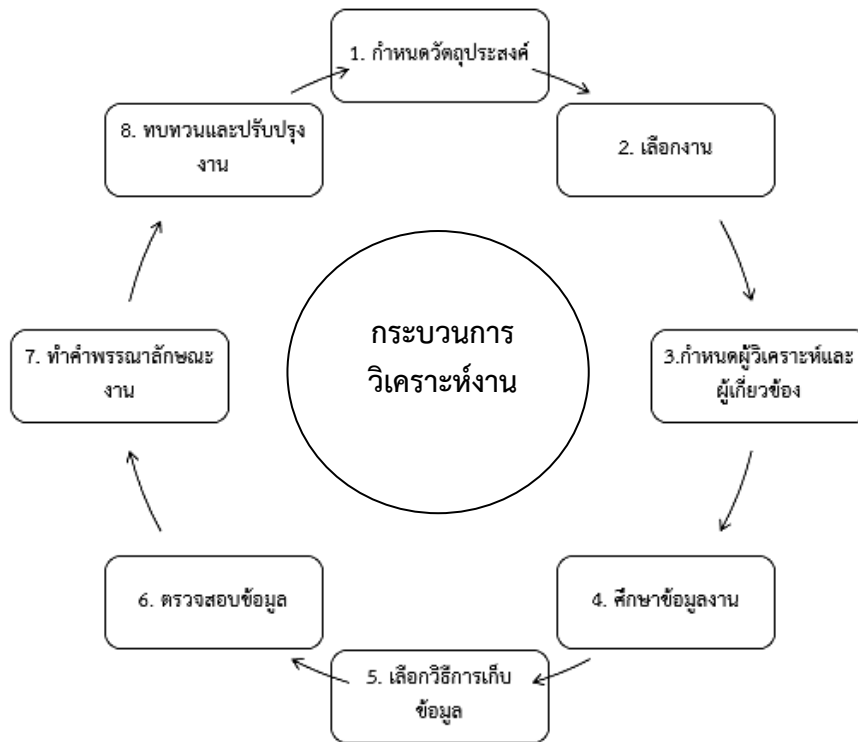
3.7 งานอาชีพ (career) หมายถึงลำดับของตำแหน่งงานที่พนักงานได้ครองตลอดชีวิตการทำงาน โดยได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นตามลำดับในการทำงานนั้น ๆ

3.8 คำพรรณนาลักษณะงาน (job description) หมายถึงเอกสารที่อธิบายรายละเอียดของตำแหน่ง ขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นจะต้องทราบ

3.9 ข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) หมายถึงข้อความที่อธิบายถึงคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป โดยอธิบายถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะที่ต้องมีเพื่อใช้งานนั้น รวมถึงคุณสมบัติพิเศษอื่น ๆ ที่จำเป็น

#### 4. กระบวนการวิเคราะห์งาน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานได้ถูกนำไปใช้กิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างกว้างขวาง ความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนในการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ กระบวนการวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยความสัมพันธ์ของกระบวนการดังกล่าวได้นำเสนอด้งภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการวิเคราะห์งาน  
ที่มา: ปรับปรุงจาก สุนันทา เลहनันท์ (2542, หน้า 47)

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการวิเคราะห์งานมีดังนี้ (สุนันทา เลहनันท์, 2542, หน้า 46-53)

### ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน

ก่อนจะเริ่มวิเคราะห์งาน ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และการนำข้อมูลการวิเคราะห์งานไปใช้ให้ชัดเจนว่าต้องการวิเคราะห์งานเพื่ออะไร วัตถุประสงค์ที่กำหนดจะมีผลต่อการเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น ถ้าฝ่ายบริหารต้องการจะทราบว่าวิธีการคัดเลือกพนักงานนั้นสอดคล้องกับนโยบายการให้ออกาสการจ้างที่เสมอภาคหรือไม่ การวิเคราะห์งานจะมุ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมหลักของแต่ละงานและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หรือถ้าต้องการศึกษาประสิทธิภาพของการใช้เครื่องจักรในโรงงาน การวิเคราะห์งานก็จะพิจารณาว่ามีทักษะและการฝึกอบรมด้านใดที่จำเป็นต่อการใช้อุปกรณ์เหล่านั้น เป็นต้น อย่างไรก็ตามพึงระลึกเสมอว่าไม่มีวิธีวิเคราะห์งานเพียงวิธีเดียวที่สามารถตอบคำถามทุกข้อที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลาย ๆ ประการได้ ยังมีวัตถุประสงค์มาก การออกแบบการวิเคราะห์งานก็จะยิ่งความซับซ้อนมากกว่าการวิเคราะห์งานที่มีจุดมุ่งหมายเพียงประการเดียว

## ขั้นที่ 2 การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์

โดยทั่วไปควรมีการวิเคราะห์งานทุกงานในองค์กร แต่เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและเวลา จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องวิเคราะห์งานบางงานเท่านั้น เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกวิเคราะห์งานมีดังนี้

- 1) เลือกวิเคราะห์งานที่เป็นตัวแทนและครอบคลุมความรับผิดชอบระดับต่าง ๆ มากที่สุด
- 2) เลือกวิเคราะห์งานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงานมากที่สุด
- 3) เลือกวิเคราะห์งานที่มีผู้ครองตำแหน่งมากที่สุด
- 4) เลือกวิเคราะห์งานที่สร้างปัญหาให้กับองค์กรมากที่สุด

## ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้วิเคราะห์งานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสองเรื่องคือ ใครควรเป็นผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์งานและใครควรจะเป็นผู้ให้ข้อมูล องค์กรส่วนใหญ่ได้มอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ครองตำแหน่งและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง แต่มีข้อวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีการให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้จากผู้ครองตำแหน่งมากกว่าข้อมูลที่ได้จากหัวหน้าผู้ควบคุม งานวิจัยได้แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างข้อมูลที่ได้จากทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องรายละเอียดของงานที่ต้องทำและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากผู้ครองตำแหน่งมีข้อดีคือทำให้ทราบรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดี ใช้เป็นแหล่งข้อมูลได้ ซึ่งในส่วนของผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานจะได้ทราบแนวคิดกว้าง ๆ เพื่อใช้ยืนยันว่าผู้ครองตำแหน่งแต่ละคนมีความคิดอย่างไร ในทางตรงข้ามมีข้อจำกัดบางประการ เช่น มีแรงจูงใจในการให้ข้อมูลต่ำ มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญแก่งานเกินความจริง ขาดความตระหนักรู้ในวัตถุประสงค์ของงาน และมีทักษะด้านการเขียนและพูดไม่ดีพอที่จะสื่อสารข้อมูล แต่อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวสามารถหลีกเลี่ยงได้โดยการคัดเลือกผู้ครองตำแหน่งที่จะให้ข้อมูลอย่างรอบคอบ

หัวหน้าผู้ควบคุมงานเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเพราะเป็นผู้ที่ทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานได้เป็นอย่างดีและมีแนวโน้มน้อยที่จะให้ความสำคัญของงานเกินความจริง นอกจากนี้ อาจจะมีทักษะการสื่อสารที่ดีกว่า แต่บางครั้งพบว่าหัวหน้างานมักจะให้ข้อมูลในลักษณะบอกสิ่งที่ควรจะดำเนินการมากกว่าจะพูดถึงสิ่งที่ปฏิบัติตามสภาพความจริง และจะมีความคุ้นเคยกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานน้อยกว่าผู้ครองตำแหน่ง

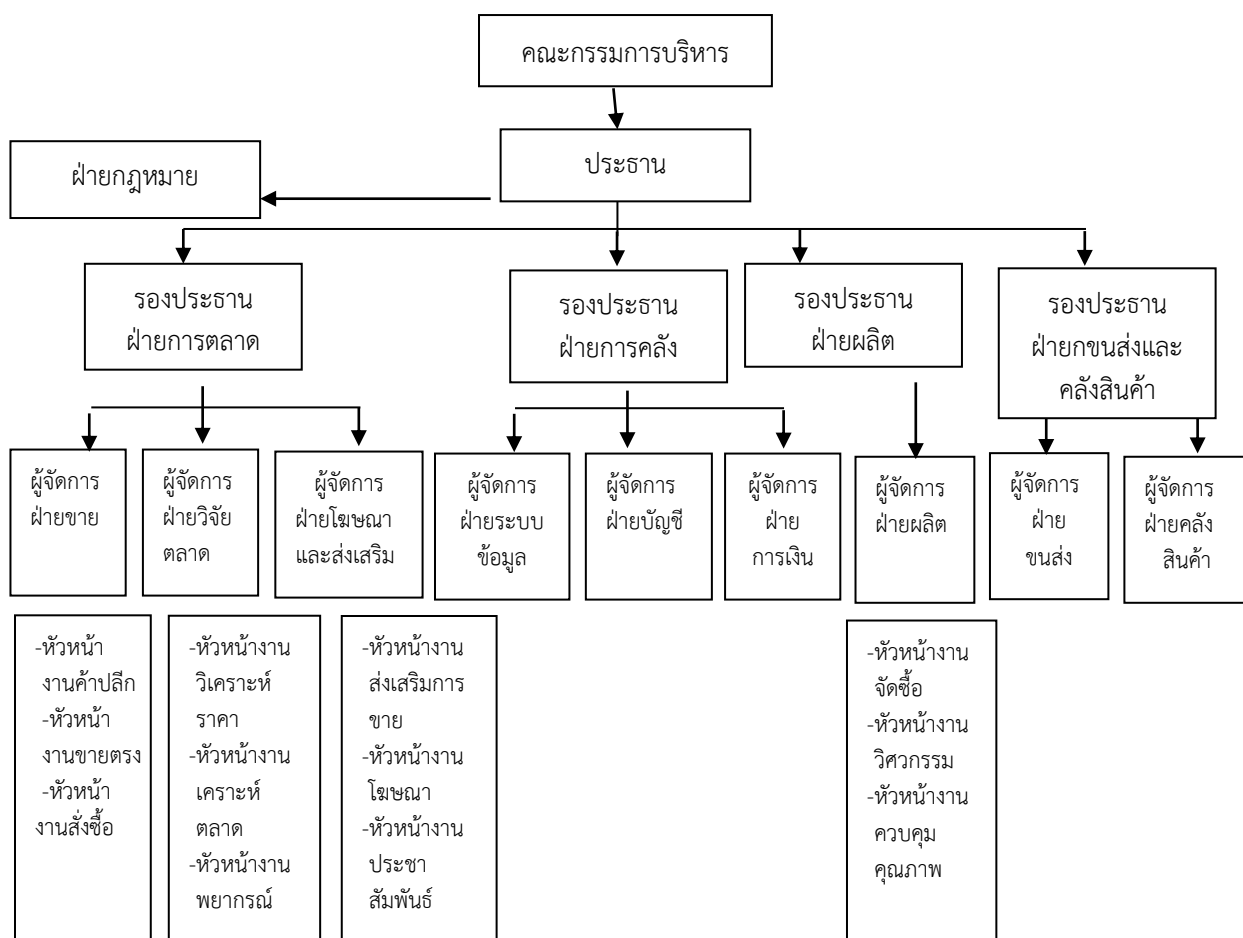
อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนนี้ควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งานจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ครองตำแหน่ง และหัวหน้าผู้ควบคุมงานภายใต้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร

### ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงาน

ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ควรศึกษาได้แก่ แผนภูมิองค์กร (organization chart) แผนภูมิกระบวนการทำงาน (process chart) คำพรรณนาลักษณะงานที่มีอยู่ คู่มือการปฏิบัติงาน การเยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานและรายงานต่าง ๆ

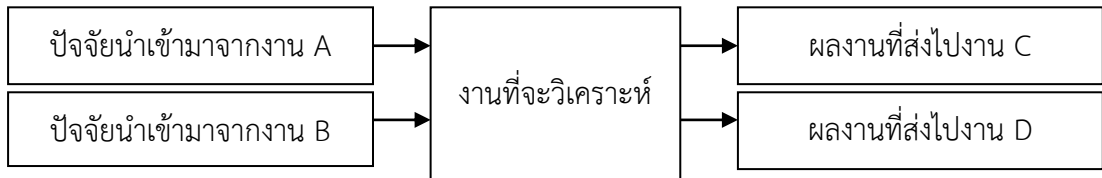
เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของหน่วยงาน นักวิเคราะห์งานจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลพื้นฐานหลัก 2 ด้านคือ

1) แผนภูมิองค์กร เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ในหน่วยงาน โดยมีการระบุชัดเจนทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน รวมถึงสายการบังคับบัญชาทั้งแนวตั้งและแนวนอน จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้เข้าใจขั้นตอนการบังคับบัญชา รวมถึงเครือข่ายการสื่อสารที่เป็นทางการว่ามีลักษณะอย่างไร งานหลักมีอะไรบ้าง งานที่จะวิเคราะห์นั้นอยู่ตรงจุดใด และมีความสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร จะพบว่าการศึกษาแผนภูมิปัจจุบันขององค์กรนอกจากจะช่วยให้คุ้นเคยกับงานที่จะวิเคราะห์แล้ว ยังช่วยให้เห็นความซับซ้อนของงาน และสร้างความเข้าใจอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรได้ ภาพที่ 2.3 เป็นตัวอย่างแผนภูมิการบริหารของหน่วยงานแห่งหนึ่ง

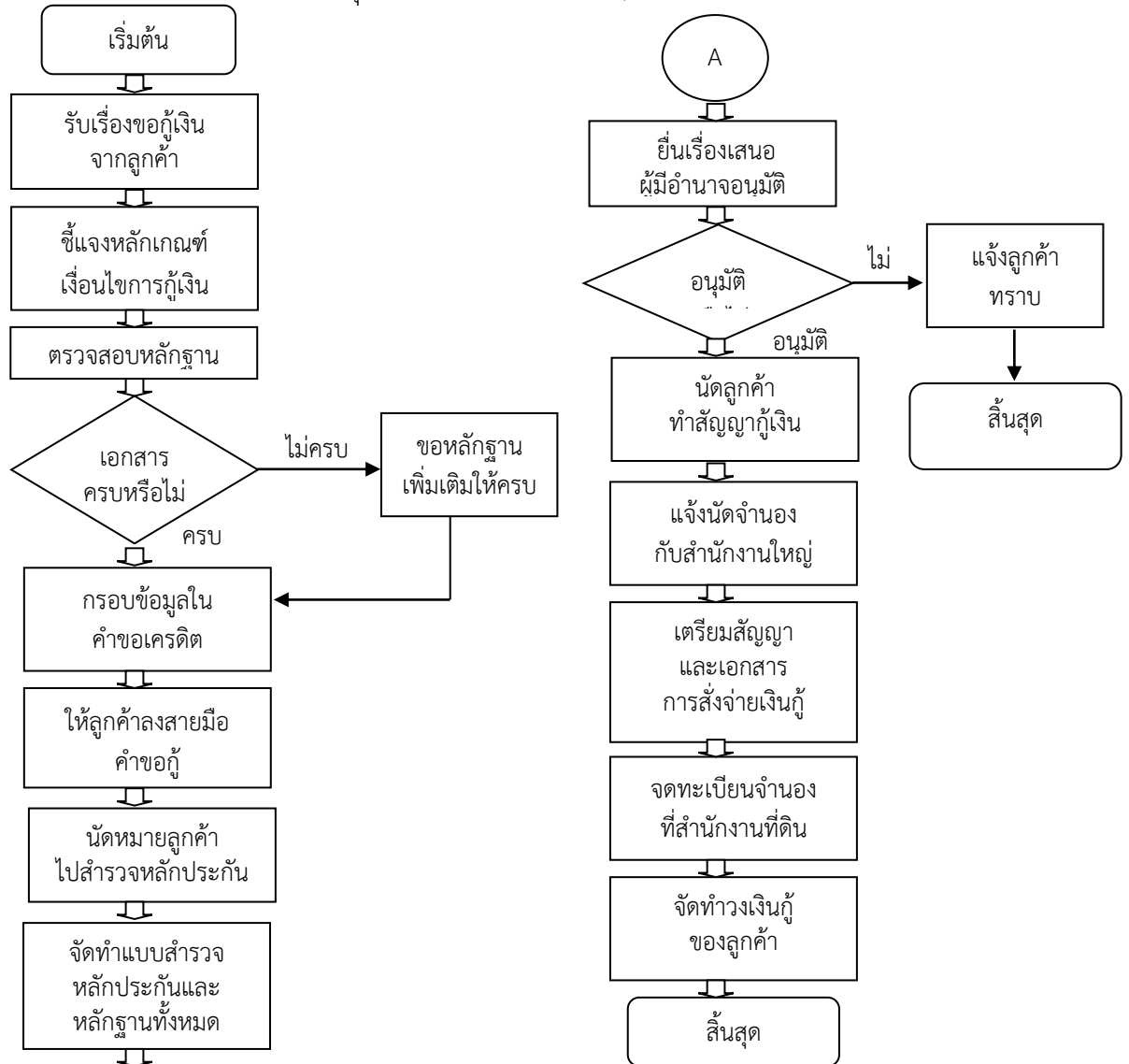


ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างแผนภูมิการบริหารของหน่วยงาน  
ที่มา: สุนันทา เกาหนันท์ (2542, หน้า 49)

2) แผนภูมิกระบวนการทำงาน แสดงให้เห็นรายละเอียดของกระบวนการทำงานแต่ ละงานว่ามีความสัมพันธ์เชิงระบบในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (input) ของงานที่จะวิเคราะห์ ดัง ภาพที่ 2.4 หรืออาจเป็นแผนภูมิแสดงขั้นตอนของกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ขั้นตอนใน การขออนุมัติเงินกู้ ตามตัวอย่างที่แสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.4 แผนภูมิการทำงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้าและผลงานที่ได้รับ  
ที่มา: สุนันทา เลहनันท์ (2542, หน้า 50)



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแผนภูมิแสดงขั้นตอนในการขออนุมัติเงินกู้  
ที่มา: สุนันทา เลहनันท์ (2542, หน้า 51)

รายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแผนภูมิองค์กรและแผนภูมิกระบวนการทำงานจะช่วยให้นักวิเคราะห์งานรู้ว่าควรจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบใดที่เหมาะสมที่สุด และควรเก็บข้อมูลจากแหล่งใด

### **ขั้นที่ 5 การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลและการรวบรวมข้อมูล**

การเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่ต้องและเหมาะสมมีส่วนช่วยให้การวิเคราะห์งานประสบความสำเร็จ วิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้กันทั่วไปมี 5 วิธีคือ การสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติการ และวิธีผสมผสาน การจะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงาน บางงานอาจต้องใช้หลายวิธีผสมผสานกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ รายละเอียดของวิธีการเก็บข้อมูลของแต่ละวิธีนำเสนอในหัวข้อที่ 5 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน

เมื่อเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมได้แล้ว จะเป็นขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดในการเก็บข้อมูล ข้อมูลที่ต้องการจะต้องประกอบด้วยข้อมูลหลักที่สำคัญ 2 ประการคือ ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของงานและข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของพนักงานที่จำเป็นต่อการทำงาน บางกรณีอาจมีข้อมูลเสริมอื่น ๆ อีกเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งานและการนำข้อมูลไปใช้

### **ขั้นที่ 6 การตรวจสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้อง**

ข้อมูลที่รวบรวมได้จะแสดงให้เห็นธรรมชาติและหน้าที่หลักของงานที่ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลเหล่านี้จะต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ครองตำแหน่งซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานดังกล่าว และหัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อให้แน่ใจและมั่นใจว่าข้อมูลนั้นถูกต้อง สมบูรณ์ และชัดเจนต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขรายละเอียดของบางกิจกรรมได้

### **ขั้นที่ 7 การจัดทำคำพจนานาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน**

หลังจากได้มีการตรวจสอบข้อมูลที่รวบรวมมาได้แล้ว ข้อมูลที่ได้เหล่านั้นอาจอยู่ในรูปของแบบสอบถามที่กรอกแล้ว ผลบันทึกการสัมภาษณ์ การบันทึกการสังเกต หรือรายการบันทึกของผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการจัดทำคำพจนานาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ซึ่งเป็นผลผลิตที่เป็นรูปธรรมอันเกิดจากการวิเคราะห์งาน

### **ขั้นที่ 8 การทบทวนและการปรับปรุง**

เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สภาพการณ์บางอย่างอาจขึ้นใจต่อการทบทวนและปรับปรุงด้านการวิเคราะห์งาน เช่น

- 1) เมื่อมีงานใหม่เพิ่มขึ้นทำให้โครงสร้างงานขององค์กรเปลี่ยนไป

2) เมื่อฝ่ายบริหารต้องการความมั่นใจว่าคุณสมบัติที่ต้องการในการทำงานเปลี่ยนไปหรือไม่

3) เมื่อผู้ครองตำแหน่งขอให้มีการวิเคราะห์งาน เนื่องจากงานที่รับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น เป็นต้น

สภาพการณ์เหล่านี้เป็นความจำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องดำเนินการทบทวนและปรับปรุงรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการวิเคราะห์งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับต่อการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพ รวมถึงศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

### 5. วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งาน

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 5 วิธี ได้แก่ การสังเกตการทำงาน การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การเก็บบันทึกกรายวันของผู้ปฏิบัติการ และวิธีผสมผสาน โดยแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลหาพันธ์, 2542, หน้า 53-67)

5.1 การสังเกตการทำงาน (observation) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานโดยนักวิเคราะห์งานทำหน้าที่เป็นผู้สังเกต (observer) และบันทึกงานที่ผู้ครองตำแหน่งหรือผู้ปฏิบัติงานทำจนครบกระบวนการ ตั้งแต่เริ่มทำงานจนกระทั่งทำงานนั้นแล้วเสร็จ เพื่อศึกษาดูว่ามีภารกิจ และกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องดำเนินการที่จะให้งานนั้นเสร็จลุล่วงไปได้ ในระหว่างการสังเกตนักวิเคราะห์งานจะทำการบันทึกข้อมูลในรูปคำบรรยายหรือบันทึกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มที่มีการกำหนดหัวข้อมาก่อน แล้วสังเกตตามหัวข้อเหล่านั้นโดยหัวข้อสำคือนักวิเคราะห์งานต้องทำการสังเกต ได้แก่

5.1.1 ภารกิจสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานทำเพื่อให้งานนั้นเสร็จมีอะไรบ้าง (what) โดยระบุเป็นอากัปกริยาที่ใช้ในการทำงาน เช่น ดูแล เลือก ติดตั้ง เป็นต้น และกระทำอากัปกริยาเหล่านั้นกับใคร

5.1.2 ผลของพฤติกรรมการทำงานก่อให้เกิดอะไรขึ้น ทำงานนั้นทำไม (why)

5.1.3 ภารกิจของงานนั้นทำอย่างไร (how) โดยระบุแยกเป็น เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน สภาพการทำงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน

5.1.4 หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน (worker function) โดยอธิบายชี้ให้เห็นว่าภารกิจนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ สามประการคือ ข้อมูล คน และสิ่งของ ในระดับความยากง่ายเพียงใด และมากน้อยในระดับใด

โดยทั่วไปจะพบว่า การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์งานโดยการสังเกตเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยาก จำเป็นต้องอาศัยทักษะและความสามารถของผู้สังเกต ดังนั้นนักวิเคราะห์งานจะต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะในการสังเกต และรู้จักบันทึกภารกิจสำคัญของงาน หลักของการสังเกตที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) ความรู้ในงานที่ทำการวิเคราะห์ นักวิเคราะห์งานควรจะศึกษาข้อมูลเบื้องต้นว่าควรจะศึกษาเรื่องใด สภาพแวดล้อมใดที่จะสังเกต

2) ประเด็นของการวิเคราะห์ นักวิเคราะห์งานควรตั้งประเด็นที่จะไปสังเกตเพื่อดู

ความสอดคล้องของข้อมูลที่สังเกตให้ตรงกับประเด็นของงานที่จะวิเคราะห์

3) วิธีการบันทึกข้อสังเกต ควรบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตทันทีหรือเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยการกำหนดวิธีบันทึกและหัวข้อที่จะสังเกตไว้ก่อน

4) การแยกประเภทข้อมูล ควรแยกประเภทข้อมูลด้วยการกำหนดหัวข้อรายการของพฤติกรรม ปริมาณงาน ลักษณะของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

5) การสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คน เพราะจะช่วยจัดอคติและตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้อง ทำให้ข้อมูลที่ได้น่าเชื่อถือมากขึ้น การเลือกสังเกตจากการปฏิบัติงานของคนใดเพียงคนเดียวอาจทำให้มีการบิดเบือนได้

6) การสังเกตการปฏิบัติงานในเวลาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้สังเกตภารกิจของงานได้ครบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะการสังเกตเวลาต่างกันอาจเห็นภารกิจที่แตกต่างกันไป

7) การสังเกตการทำงานไม่ควรเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของพนักงาน

8) การสังเกตการทำงานจะต้องสังเกตจากการปฏิบัติงานตามปกติ ไม่ทำอย่างโจ่งแจ้ง เพราะเมื่อพนักงานรู้ว่าจะมีการสังเกตการปฏิบัติงาน ก็จะเตรียมการทำงานอย่างดี หรือทำงานนั้นแตกต่างไปจากที่เกิดขึ้นตามปกติ ซึ่งมีผลให้ได้ข้อมูลไม่ตรงความจริง หรือบางคนอาจตื่นเต้นวิตกกังวลทำให้ข้อมูลที่ได้บิดเบือนไปเช่นกัน

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสังเกตการทำงานจะเป็นวิธีการวิเคราะห์งานที่มีประโยชน์มาก เพราะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้เห็นทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม บรรยากาศของการทำงาน และเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน แต่วิธีการสังเกตการทำงานก็ยังไม่เหมาะที่จะใช้กับงานทุกชนิด แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler) ได้เสนอแนะว่า การสังเกตการทำงานเหมาะที่จะใช้กับงานที่ต้องใช้ความเคลื่อนไหวของร่างกายหรือใช้แรงกาย และมิวัจจรการทำงาน (work cycle) ค่อนข้างสั้น ใช้ทักษะที่ไม่สูงนัก สามารถสังเกตได้ เช่น งานบัญชี งานสารบรรณ งานประกอบชิ้นส่วน หรืองานนักรการ เป็นต้น สำหรับงานที่มีวัจจรการทำงานนานใช้เวลาเป็นเดือน เป็นปี จึงจะแล้วเสร็จ หรือเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถทางสมองหรือความคิด และใช้ทักษะสูง เช่น งานวิจัย งานออกแบบ งานกฎหมาย และอื่น ๆ ไม่เหมาะที่จะใช้วิธีการสังเกตการทำงาน อีกทั้งยังไม่เหมาะสำหรับรวบรวมข้อมูลของบางกิจกรรมที่เกิดขึ้นไม่บ่อยมากนัก

นอกจากนี้ เดสเลอร์ ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การสังเกตควรใช้ควบคู่กับการสัมภาษณ์ เพราะเมื่อใช้ทั้งสองวิธีจะทำให้ได้ความจริงครบถ้วนสมบูรณ์ ในการสังเกตแต่ละครั้งจะต้องสังเกตการทำงานจนครบวัจจรการทำงาน แต่ต้องไม่เข้าไปสอดแทรกการทำงานของผูถูกสังเกต ขณะเดียวกันต้องพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ต่อจากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติม เพื่อสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมบางอย่างซึ่งอาจเกิดเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติว่าตรงกับการสัมภาษณ์หรือไม่ โดยวิธีนี้จะช่วยให้สะดวกในการเขียนคำบรรยายการสังเกตสภาพการทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่วนอีกวิธีหนึ่งซึ่งอาจทำได้แต่ไม่เป็นที่พึงปรารถนามากนักคือ การสังเกตไปพร้อม ๆ กับการซักถาม อย่างไรก็ตามทั้งการสังเกตและการสัมภาษณ์จะต้องพิจารณาในแง่ของความเชื่อได้และความเที่ยงตรงของข้อมูลประกอบด้วย

5.2 การสัมภาษณ์ (interviews) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งาน โดยนักวิเคราะห์งานจะเป็นผู้สัมภาษณ์ ส่วนผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้รู้เกี่ยวกับงานมากที่สุดเป็นผู้ให้ข้อมูลเมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่บันทึกกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้อง

การสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพราะวิธีนี้เปิดโอกาสให้นักวิเคราะห์และผู้ครองตำแหน่ง ซึ่งในที่นี่หมายถึงผู้ปฏิบัติงาน ได้พูดคุยกันอย่างมีเป้าหมาย ผู้ครองตำแหน่งสามารถตอบคำถามนักวิเคราะห์งานได้ ขณะเดียวกันนักวิเคราะห์งานก็ได้มีโอกาสชี้แจงและอธิบายให้ทราบว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมนั้นจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง

ในทางปฏิบัติการสัมภาษณ์ทำได้ 2 แบบคือ การสัมภาษณ์แบบรายบุคคล และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม การสัมภาษณ์แบบรายบุคคลทำโดยสัมภาษณ์ผู้ครองตำแหน่งหรือหัวหน้าผู้ควบคุมงานซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ละคน จึงทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก โดยทั่วไปจะมีการเตรียมคำถามไว้เป็นชุด เมื่อได้คำตอบแล้วจึงจะนำคำตอบมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกัน มีผู้เสนอแนะว่านักวิเคราะห์งานควรจะสัมภาษณ์ผู้ครองตำแหน่งหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก โดยให้อธิบายถึงภารกิจและหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ต่อจากนั้นจึงสัมภาษณ์หัวหน้างานเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับจากผู้ครองตำแหน่งและสรุปประเด็นที่สำคัญ ส่วนการสัมภาษณ์แบบกลุ่มนี้จะสุ่มผู้ปฏิบัติงานขึ้นมากลุ่มหนึ่งซึ่งเป็นผู้รู้งานนั้นดี และสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานทั้งกลุ่มนั้น จะช่วยให้ประหยัดเวลาและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง รวมทั้งจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่จริง อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์แบบนี้ ผู้สัมภาษณ์ต้องมีทักษะด้านการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม

การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรง สะท้อนให้เห็นงานที่ปฏิบัติจริง ควรได้มีวิธีดำเนินการดังนี้

5.2.1 ควรคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องงานมาเป็นผู้รับการสัมภาษณ์อาจให้หัวหน้าผู้รับผิดชอบงานนั้นเป็นผู้กำหนดบุคคล หรือบางกรณีอาจให้กลุ่มเลือกมาก็ได้ นอกจากนี้นักวิเคราะห์งานซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์ควรจะเป็นผู้รอบรู้ในงานนั้น ๆ ด้วย

5.2.2 เลือกสถานที่และกำหนดเวลาให้เหมาะสม สถานที่ควรมีบรรยากาศเหมาะสม ปราศจากเสียงรบกวนและมีความเป็นส่วนตัว ไม่พลุกพล่าน ส่วนเวลานั้นควรนัดหมายวันสัมภาษณ์ล่วงหน้า และหลีกเลี่ยงการสัมภาษณ์ในเวลาที่ไม่เหมาะสม เช่น ใกล้เวลาอาหารกลางวันหรือเลิกงาน เป็นต้น

5.2.3 การสัมภาษณ์จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ให้สัมภาษณ์เต็มใจ เพราะจะได้รับความร่วมมือในการตอบคำถามให้ข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ได้ครบสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.2.4 การสัมภาษณ์ควรเริ่มต้นด้วยการสร้างสัมพันธภาพ (rapport) ที่ดี ให้ความเป็นกันเองกับผู้ให้สัมภาษณ์และสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้น รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้เข้าใจ

5.2.5 เตรียมคำถามที่จะสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ โดยเฉพาะรายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจสำคัญที่ต้องทำ ทำไม่ต้องการ ทำอย่างไร และหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานว่ามีอะไรบ้าง

5.2.6 คำถามที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งานควรมีลักษณะ  
ดังนี้

5.2.6.1 คำถามต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งาน

5.2.6.2 คำถามควรชัดเจน มีความหมายไม่คลุมเครือ เข้าใจได้ง่าย

5.2.6.3 ไม่ควรใช้คำถามนำและสรุปคำตอบให้

5.2.6.4 ควรถามทีละประเด็น หลีกเลี่ยงการถามวกวน และปล่อยให้

การสัมภาษณ์ออกนอกขอบเขต

5.2.6.5 ควรจัดหัวข้อเรื่องลำดับตามกำหนดไว้จนได้ขั้นตอนการทำงาน  
ที่ถูกต้องและครบถ้วน ไม่ควรละเลยการซักไซ้ประเด็นที่สำคัญของการได้ข้อมูลที่ชัดเจน

5.2.6.6 คำถามควรกระตุ้นให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อยากจะทำ และให้เวลา  
อย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ตอบคำถามตามความเป็นจริง การเปิดโอกาสให้พูดได้มากจะมีโอกาส  
ได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ ทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี

5.2.6.7 ใช้คำถามที่ให้ความเป็นมิตรและใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม

5.2.7 บันทึกข้อมูลอย่างระมัดระวัง ควรจะได้บันทึกข้อเท็จจริง ความรู้สึก และ  
ข้อมูลสำคัญไว้อย่างเป็นระบบ และพยายามแยกความจริงออกจากความรู้สึก

5.2.8 ให้ความสนใจกับภาษาท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้า เพราะสิ่งเหล่านี้  
จะสะท้อนให้เห็นทัศนคติ ความรู้สึกที่มีต่องาน

5.2.9 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถามคำถามบ้าง เพราะนอกจากจะเป็นการ  
ช่วยให้พนักงานได้ระบายความคับข้องใจในงานที่ทำแล้ว ยังทำให้ นักวิเคราะห์งานได้ข้อเท็จจริง  
เกี่ยวกับงานได้อีกด้วย

5.2.10 เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ นักวิเคราะห์งานควรขอบคุณผู้ปฏิบัติงานที่สละ  
เวลาในการให้สัมภาษณ์และให้ความสำคัญกับองค์กร

ปัญหาที่พบบ่อยในการวิเคราะห์งานคือข้อมูลที่รวบรวมมาไม่ถูกต้อง เช่นถ้าผู้ถูก  
สัมภาษณ์คิดว่าจะมีการนำข้อมูลไปพิจารณาเรื่องค่าจ้างเงินเดือน เขาจะให้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อน  
จากสภาพที่เป็นอยู่จริง ดังนั้นการสัมภาษณ์ผู้ครองตำแหน่งหรือผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน  
มากกว่าหนึ่งคนจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลได้ นอกจากนี้การวางแผนที่ดีในการ  
สัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ดี และสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างนักวิเคราะห์งานและผู้ถูกสัมภาษณ์ ล้วน  
ส่งผลต่อคุณภาพของข้อมูลที่รวบรวมมา เนื่องจากการสัมภาษณ์เป็นกระบวนการที่ใช้เวลานาน  
และเสียค่าใช้จ่ายสูง นักวิเคราะห์งานอาจเลือกใช้การสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูล หากความ  
กระจำให้กับข้อสงสัยบางข้อโดยเฉพาะ จึงมีข้อเสนอแนะให้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและ  
แบบสอบถามควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์

5.3 การใช้แบบสอบถาม (questionnaires) เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการ  
วิเคราะห์งานที่นิยมใช้กันมากอีกวิธีหนึ่ง โดยนักวิเคราะห์งานเป็นผู้จัดทำแบบสอบถาม ซึ่ง  
ประกอบด้วยรายการคำถามต่าง ๆ แล้วให้ผู้ปฏิบัติงานอ่านคำถามแล้วเขียนตอบ เมื่อตอบเสร็จ  
หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องจะทบทวนแก้ไข หรือปรับปรุงตามที่เห็นสมควร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง

ยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้จะถูกนำไปใช้ประกอบการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานต่อไป

ข้อดีของการใช้แบบสอบถามคือใช้ต้นทุนต่ำ เหมาะสำหรับการเก็บข้อมูลจำนวนมากภายในระยะเวลาสั้นและเก็บข้อมูลได้ง่าย แต่อย่างไรก็ตามมีข้อพึงระวังคือ ข้อมูลที่ได้ไม่ชัดเจนเพียงพอ หากคำถามไม่ชัดเจนผู้ตอบเข้าใจไม่ตรงกับผู้ร่างแบบสอบถาม ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้อง ข้อมูลที่ได้ค่อนข้างผิวเผินยากที่จะศึกษาเรื่องต่าง ๆ อย่างละเอียด และผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากไม่มีเวลาตอบหรืออาจไม่สนใจจะตอบ นอกจากนี้การใช้แบบสอบถามไม่เหมาะที่จะใช้เก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาไม่สูงนักเพราะอ่านเขียนไม่คล่อง

5.4 การเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติ (employee recording) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลโดยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน ข้อมูลที่บันทึกประกอบด้วยกิจกรรมที่ทำ ความถี่ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำแต่ละกิจกรรม โดยเก็บบันทึกทุกอย่างตามลำดับเวลา การจดบันทึกที่จะต้องใช้อ้อยคำที่ชัดเจน กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย การเก็บบันทึกจะน่าเชื่อถือถ้าได้มีการทบทวนทุกวัน คือเมื่อเสร็จสิ้นงานในแต่ละวันจะเปรียบเทียบกับงานที่เกิดขึ้นจริงกับที่จดบันทึกไว้ว่าได้รวบรวมข้อมูลไว้ครบถ้วนหรือไม่ รายการใดที่ขาดหายจะต้องบันทึกเพิ่มเติมทันที ไม่ควรปล่อยเวลาให้ผ่านไปหลายวันเพราะอาจหลงลืมได้ นอกจากนี้การเก็บบันทึกควรสรุปไว้เป็นระยะ ๆ เช่น เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือเป็นรายไตรมาส เป็นต้น ถ้ามีการบันทึกอย่างสม่ำเสมอและข้อมูลเป็นปัจจุบัน จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานสามารถเห็นภาพที่ค่อนข้างสมบูรณ์เกี่ยวกับงานทั้งหมด ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาเปรียบเทียบเป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือนได้ ทำให้นักวิเคราะห์งานเห็นว่างานใดเป็นงานประจำหรืองานใดเป็นงานจรได้ การจดบันทึกจะเหมาะสำหรับการวิเคราะห์งานที่ยากต่อการสังเกต เช่น งานของวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ หรือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะพบว่างานเหล่านั้นต้องใช้เทคโนโลยีสูง เป็นงานที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรืองานที่ใช้เกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย อย่างไรก็ตามเนื่องจากการบันทึกจะต้องทำทุกวัน จึงมักมีปัญหาเกิดขึ้น คือผู้บันทึกส่วนใหญ่จะไม่มีวินัยเพียงพอที่จะบันทึกรายการทุกวัน และการบันทึกทำให้เสียเวลาในการทำงาน

ปัจจุบันนักวิเคราะห์งานบางคนอาจจะใช้แถบเสียง (tape) บันทึกข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานบรรยายขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดลงในเครื่องบันทึกเสียงในขณะที่กำลังทำงานนั้น ๆ แล้วจึงนำมาถอดคำอธิบายต่าง ๆ ภายหลัง ข้อมูลที่ได้จากวิธีนี้จะตรงและเป็นจริงหากได้มีการบันทึกเสียงขณะที่ปฏิบัติงานจริง ๆ เพราะผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับงานนั้น ๆ อีกทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายและสามารถใช้ร่วมกับวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีอื่น ๆ อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังในการใช้วิธีนี้คือผู้ปฏิบัติงานอาจให้ข้อมูลที่บิดเบือนเกินความจริง แต่สามารถแก้ไขได้โดยให้หัวหน้างานทบทวน ตรวจสอบข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง และข้อที่พึงระวังอีกข้อหนึ่งคือ หากผู้ปฏิบัติงานไม่สันทัดในการบรรยายรายละเอียดของงานที่ทำ ข้อมูลที่ได้อาจขาดความชัดเจน หลงลืมเรื่องสำคัญบางประการไปได้

การเก็บบันทึกประจำวันแบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ

5.4.1 การเก็บบันทึกประจำวันในสมุดประจำตัว วิธีนี้พนักงานจะได้รับแจกสมุดประจำวันสำหรับบันทึกการปฏิบัติงานในแต่ละวันของตนเอง รูปแบบของการบันทึกไม่กำหนดแน่นอน บางคนอาจบันทึกเป็นหัวข้องานที่ปฏิบัติแยกตามประเภทของงานและกิจกรรม บางคนบันทึกเวลาที่ใช้กับแต่ละงาน บางคนบันทึกกิจกรรมเฉพาะที่แตกต่างกันเท่านั้น และบางคนบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งหมดโดยไม่คำนึงว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่บันทึกนั้นซ้ำซ้อนกันหรือไม่

5.4.2 การเก็บบันทึกเฉพาะเหตุการณ์สำคัญ ได้แก่การบันทึกเฉพาะงานที่แตกต่างไปจากงานที่เกิดขึ้นประจำวัน โดยเฉพาะงานที่มีลักษณะพิเศษ มีผลเด่นชัด และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานนั้น

5.4.3 การเก็บบันทึกกิจกรรมการปฏิบัติงาน วิธีนี้จะบันทึกด้วยการถ่ายวีดิทัศน์หรือถ่ายด้วยอุปกรณ์การถ่ายภาพอื่น ๆ เพื่อบันทึกกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสมและหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด

5.4.4 การบันทึกถึงการอภิปราย วิธีนี้หัวหน้างานจะอภิปรายกับผู้ปฏิบัติงานถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ โดยการแจ้งข้อเท็จจริงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ แล้วอภิปรายในเชิงปรึกษาหารือถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

5.5 วิธีผสมผสาน (combination of methods) จากการศึกษาวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานทั้ง 4 วิธีข้างต้นจะพบว่าแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด จึงเกิดได้แนวคิดในการผสมผสานวิธีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้ข้อมูลที่รวบรวมได้มีความครบถ้วนสมบูรณ์และน่าเชื่อถือ

โซลลิตซ์ (Zallitsch) และแลงส์เนอร์ (Langsner) ได้เสนอแนะว่าควรจะนำวิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ด้วยกันดังนี้คือ

5.5.1 ส่งแบบสอบถามไปยังผู้ปฏิบัติงาน หลังจากที่คุณปฏิบัติงานได้กรอกข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ แล้วแบบสอบถามเหล่านั้นจะถูกส่งไปยังหัวหน้าผู้ควบคุมงานของผู้ปฏิบัติงาน

5.5.2 หัวหน้างานของผู้ปฏิบัติงานจะตรวจสอบความถูกต้อง และความครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ของงาน ถ้าพบว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ หัวหน้างานจะต้องปรับปรุงเพิ่มเติมตามเห็นสมควร แล้วจึงส่งแบบสอบถามนั้นกลับมายังนักวิเคราะห์งาน

5.5.3 นักวิเคราะห์งานนำข้อมูลที่ได้มาทบทวนดูว่าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมอะไรบ้าง ในขั้นตอนนี้นักวิเคราะห์งานอาจเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์และการสังเกตการปฏิบัติงานประกอบด้วย

5.5.4 นักวิเคราะห์งานจะสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและสังเกตการปฏิบัติงานเพื่อตรวจสอบข้อมูลและเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

5.5.5 จัดประชุมระหว่างหัวหน้างานและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานเพื่อยืนยันความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูล

5.5.6 นักวิเคราะห์งานจะวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

## 6. ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานที่ประสบผลสำเร็จต้องการข้อมูลเป็นจำนวนมาก ไม่ว่านักวิเคราะห์งานจะใช้วิธีการแบบใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลเหล่านั้นจะต้องมีข้อมูลหลัก (core information) ซึ่งเป็นข้อมูลที่จำเป็นและขาดไม่ได้อยู่ 2 ประการคือ ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของงาน (tasks) และข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงาน (job requirement) อย่างไรก็ตาม อาจจะมีข้อมูลอื่นอีกเช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์งานแต่ละกรณี โดยข้อมูลหลักที่นักวิเคราะห์งานต้องการใช้ในการวิเคราะห์งานมีดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 67-68)

6.1 กิจกรรมที่เกี่ยวกับงาน (work activities) ประกอบด้วยข้อมูลของกิจกรรมย่อย ดังนี้

6.1.1 ภารกิจที่เกี่ยวกับงาน เป็นการให้รายละเอียดภารกิจต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไป เช่น จัดแฟ้ม ทำความสะอาดและอื่น ๆ เป็นต้น บางครั้งจำเป็นต้องอธิบายว่ากิจกรรมเหล่านั้นทำอย่างไร ทำไม่ต้องทำ และทำเมื่อไร รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน

6.1.2 กระบวนการในการปฏิบัติภารกิจของงาน

6.1.3 ขั้นตอนการปฏิบัติภารกิจของงาน

6.1.4 การบันทึกรายละเอียดภารกิจของงาน ทำได้โดยการบันทึกภาพหรือถ่ายภาพยนตร์

6.1.5 ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อใช้ในการตรวจสอบงาน

6.2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน (worker oriented activities) ต้องระบุรายละเอียดของเรื่องต่อไปนี้

6.2.1 พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน เช่น การตัดสินใจ การสื่อสาร

6.2.2 ความเคลื่อนไหวทางร่างกายที่ต้องการในการทำงาน

6.2.3 ความต้องการของงานที่มีต่อบุคคล เช่น งานต้องการให้บุคคลใช้แรงกายในการปฏิบัติงาน

6.3 เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก (machines, tools, equipment and work aids used) เป็นการชี้แจงรายละเอียดถึงวิธีการทำงานนั้นว่าทำอย่างไร ต้องใช้เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์อะไรบ้างในการทำงาน

6.4 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (job-related tangibles and intangibles) หมายถึงการระบุรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้

6.4.1 วัสดุดิบและวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต

6.4.2 สินค้าที่ผลิตหรือผลิตภัณฑ์

6.4.3 ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้เฉพาะด้านซึ่งต้องนำมาประยุกต์ใช้และทำให้งานนั้นสำเร็จได้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องยนต์ ระบบไฟฟ้า เคมี หรือกฎหมาย เป็นต้น

6.4.4 การให้บริการที่จำเป็น เช่น การซ่อมแซมบำรุงรักษา

6.5 ผลการปฏิบัติงาน (work performance) เป็นการอธิบายเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลงานในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

6.5.1 หน่วยวัดของงาน เช่น ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตผลงานแต่ละชิ้น

6.5.2 มาตรฐานของงาน

6.5.3 การวิเคราะห์ข้อบกพร่องของผลงานที่เกิดขึ้น

6.5.4 เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

6.6 สภาพแวดล้อมของงาน (job context) เป็นการรวบรวมรายละเอียดของเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

6.6.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน

6.6.2 ตารางการปฏิบัติงาน

6.6.3 สภาพแวดล้อมของสังคม

6.6.4 แรงจูงใจทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งาน

6.7 เงื่อนไขและความต้องการส่วนบุคคลในการทำงาน (personal requirements for the job) เป็นข้อมูลที่สัมพันธ์กับคุณสมบัติที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ได้แก่

6.7.1 ความรู้และทักษะที่สัมพันธ์กับงาน ในที่นี้หมายถึง การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.7.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสามารถ บุคลิกภาพ และความสนใจที่สอดคล้องกับเงื่อนไขข้อกำหนดของงาน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์งานทั้ง 7 ประการข้างต้น จะช่วยให้นักวิเคราะห์งานมีข้อมูลหลักมากเพียงพอที่จะช่วยให้การวิเคราะห์งาน อันเป็นกิจกรรมพื้นฐานสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ หากมีข้อมูลเกี่ยวกับงานน้อยเกินไปจะนำไปสู่การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานที่ไม่ถูกต้องได้

## ใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงาน (job description, J.D.) หรือใบกำหนดหน้าที่งาน เป็นเอกสารที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้ว่าเขามีหน้าที่อะไรบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการประสานงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปด้วยดีจนบรรลุผลสำเร็จ

ในการจัดการทั่วไปและการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนและถูกต้องสมบูรณ์เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งได้รู้ชัดในหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความเข้าใจที่ชัดเจนถูกต้องว่าสิ่งใดตนจะต้องทำตามบทบาทที่ได้รับ อะไรคือความคาดหวังจากตำแหน่งหน้าที่ และเพื่อเป็นการป้องกันความเข้าใจผิด การก้าวก่ายหน้าที่ การขัดแย้งในบทบาท และการทำงานซ้ำซ้อนกัน องค์กรทุกแห่งจึงควรมีใบพรรณนา

ลักษณะงานสำหรับทุกตำแหน่งอย่างถูกต้องสมบูรณ์ตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะการบังคับบัญชา ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจะต้องมีระบบตรวจสอบได้ว่าการมอบหมายงานตรงตามตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ อีกทั้งต้องกำหนดให้มีใบพรรณนาลักษณะงานให้พร้อมใช้ในการปฏิบัติงานที่ประจำทุกหน่วยงาน

มีความเข้าใจว่าใบพรรณนาลักษณะงานทำให้จำกัดตัวงานให้อยู่ในขอบเขตที่ตายตัวเกินไปไม่ยืดหยุ่นทำให้การสั่งและมอบหมายงานแก่พนักงานทำได้ไม่กว้างขวางและไม่คล่องตัว พนักงานอาจจะอ้างใบพรรณนาลักษณะงานมาปฏิเสธงานได้ แต่หากพิจารณาในทางกลับกันคือกรณีที่ไม่มี พนักงานจะสามารถปฏิเสธงานได้มากกว่า หรือสงสัยว่าอะไรเป็นหน้าที่ของตน อะไรเป็นงานของคนอื่น ดังนั้นถ้ามีใบพรรณนาลักษณะงานก็จะสามารถชี้วัดว่างานใดเป็นหน้าที่หลักของใครได้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 105-114)

### 1. ความสำคัญของใบพรรณนาลักษณะงาน

เมื่อมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งแล้ว จะต้องให้เขาได้รู้อย่างแน่ชัดว่าเขามีตำแหน่งหน้าที่ (job title) อะไร สังกัดอยู่ในหน่วยงานใด มีใครเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อที่เขาจะได้รับรู้อย่างชัดเจนว่าเขาจะฟังคำสั่งจากใคร ใครเป็นผู้มีอำนาจบังคับบัญชาและมอบหมายงานแก่เขา ใครเป็นผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบแก่เขา รวมทั้งจะได้รู้ว่าเขามีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ มีกี่คน ตำแหน่งอะไรบ้าง ในประการสำคัญใบพรรณนาลักษณะงานทำให้ผู้ดำรงตำแหน่ง (job holder) ได้รู้ถึงหน้าที่หลักและเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ว่าเป็นสัดส่วนกันอย่างไร เพื่อที่จะได้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องช่วยสร้างความเข้าใจอันดีแก่ผู้ดำรงตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจตรงกัน เป็นการป้องกันปัญหาขัดแย้ง และความเข้าใจผิดในการมอบหมายงานทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ร่วมทำงานกันตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตรงตามตำแหน่งที่แท้จริง และประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงกับหน้าที่ปฏิบัติจริง

ใบพรรณนาลักษณะงานจึงทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้บังคับบัญชารู้ชัดในหน้าที่ที่มอบหมายให้ทำเป็นเครื่องช่วยในการควบคุมงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นเครื่องช่วยในการประสานงานให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้ประเมินไม่ผิดพลาดไปประเมินงานซึ่งมีใช้งานของผู้รับการประเมิน จึงอาจสรุปประโยชน์ของใบพรรณนาลักษณะงานได้ดังต่อไปนี้

1.1 ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา ใบพรรณนาลักษณะงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1.1 ลักษณะและขอบข่ายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.1.2 การแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักงาน
- 1.1.3 การมอบหมายงานแก่พนักงาน
- 1.1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 1.1.5 การย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงาน
- 1.1.6 การควบคุมไม่ให้เกิดงานซ้ำซ้อน

- 1.1.7 การศึกษาหรือเปลี่ยนแปลงของงานที่ปฏิบัติ
- 1.1.8 การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.1.9 การวางแผนงานของหน่วยงาน
- 1.2 ประโยชน์ต่อพนักงาน ใบพรรณนาลักษณะงานช่วยให้พนักงานรู้และเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้
  - 1.2.1 ลักษณะและขอบเขตของงานที่ต้องปฏิบัติ
  - 1.2.2 แนวทางการปฏิบัติตน
  - 1.2.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน โดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับใบพรรณนาลักษณะงาน
- 1.3 ประโยชน์ต่อองค์กร ใบพรรณนาลักษณะงานช่วยในการบริหารงานขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้
  - 1.3.1 การวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร
  - 1.3.2 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 1.3.3 การประเมินค่างานและกำหนดค่าจ้าง
  - 1.3.4 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
  - 1.3.5 การย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งงาน
  - 1.3.6 การพิจารณาความจำเป็นในการฝึกอบรม
  - 1.3.7 การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
  - 1.3.8 การวิเคราะห์ทางเดินของงาน (work flow)
  - 1.3.9 การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
  - 1.3.10 การเปรียบเทียบงานในการสำรวจค่าจ้าง
  - 1.3.11 การปรับปรุงระบบงาน
  - 1.3.12 การขจัดงานที่ซ้ำซ้อนกัน
  - 1.3.13 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
  - 1.3.14 การปรับปรุงระเบียบและวิธีปฏิบัติงาน
  - 1.3.15 เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ชัดเจน

## 2. การจัดทำใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงานที่สมบูรณ์ ควรจะจัดทำขึ้นด้วยความเห็นชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายดังนี้

2.1 ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ซึ่งจะต้องรับผิดชอบให้มีใบพรรณนาลักษณะงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าใครจะเป็นผู้เขียนก็ตาม ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ซึ่งมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ เป็นผู้ซึ่งรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานของตำแหน่งงานได้ บังคับบัญชาเป็นอย่างดี รวมทั้งรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการมีตำแหน่งนั้น ๆ ความยากง่ายของงาน วิธีการทำงาน ความสำคัญของตำแหน่งงานต่อองค์กร ความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานและ

หน่วยงานอื่น ตลอดจนความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนั้น จึงจะสามารถจัดทำและตรวจรับรองความถูกต้องของรายละเอียดข้อมูลในใบพรรณนาลักษณะงานของตำแหน่งในบังคับบัญชาได้ดี

สำหรับตำแหน่งงานใหม่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้เขียนใบพรรณนาลักษณะงานเพื่อขออนุมัติเพิ่มกำลังและขออนุมัติการจ้าง เพราะเป็นผู้ซึ่งจะรู้ถึงเหตุผลและหน้าที่งานว่าเหตุใดจึงมีตำแหน่งงานดังกล่าวเกิดขึ้น

2.2 ผู้ดำรงตำแหน่ง เป็นผู้ร่วมรู้รายละเอียดของงาน ทั้งวิธีการและเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน จึงสามารถเขียนใบพรรณนาลักษณะงานของตำแหน่งที่ตนเองปฏิบัติอยู่ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งรู้เฉพาะงานที่ทำเท่านั้น อาจมองภาพรวมไม่ชัดเจนเท่ากับ ผู้บังคับบัญชาซึ่งรับผิดชอบและมองภาพรวมของทั้งหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองใบพรรณนาลักษณะงานนั้นอีกครั้ง ในกรณีที่งานเปลี่ยนไปจากเดิม ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับการมอบหมายให้เขียนใบพรรณนาลักษณะงาน

2.3 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำให้ความช่วยเหลือ จัดฝึกอบรมวิธีการเขียนใบพรรณนาลักษณะงานแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ดำรงตำแหน่ง ในฐานะผู้ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางและปราศจากอคติ รวมทั้งให้บริการในการจัดทำแบบใบพรรณนาลักษณะงาน (form) ประการสำคัญ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเพื่อพิจารณาความสมบูรณ์ของใบพรรณนาลักษณะงาน ตลอดจนการตั้งชื่อตำแหน่งงานที่ถูกต้อง

### 3. ขั้นตอนการจัดทำใบพรรณนาลักษณะงาน

การจัดทำใบพรรณนาลักษณะงานมี 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์งาน ตามกระบวนการการวิเคราะห์งานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.2 การเขียนพรรณนาลักษณะงาน โดยนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วมาเขียนลงในแบบใบพรรณนาลักษณะงาน โดยยึดหลักการเขียน 7 C's ดังนี้

- 3.2.1 ระมัดระวัง (care)
- 3.2.2 จัดเป็นหมวดหมู่ (category)
- 3.2.3 ชัดเจน (clear)
- 3.2.4 สมบูรณ์ครบถ้วน (complete)
- 3.2.5 สั้น กระชับความ (concise)
- 3.2.6 เจาะจง (concrete)
- 3.2.7 ถูกต้อง (correct)

3.3 การตรวจสอบและรับรอง มีขั้นตอนดังนี้

- 3.3.1 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตรวจพิจารณา
- 3.3.2 ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ตรวจพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ
- 3.3.3 ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงพิจารณาอนุมัติ

### 3.3.4 ให้ผู้ดำรงตำแหน่งลงนามรับทราบ

#### 4. รูปแบบและวิธีเขียนใบพรรณนาลักษณะงาน

การเขียนใบพรรณนาลักษณะงานจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีรายละเอียดเป็นหมวดหมู่ชัดเจนสมบูรณ์ครบถ้วนและถูกต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ดำรงตำแหน่ง กล่าวคือต้องระบุชื่อตำแหน่ง สังกัด สายการบังคับบัญชา ขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่หลัก การประสานงานติดต่อทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งคุณสมบัติผู้ซึ่งสามารถดำรงตำแหน่งได้ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปประเมินค่างาน (job evaluation) ได้อย่างถูกต้อง โดยการเขียนใบพรรณนาลักษณะงานแม้จะมีรูปแบบที่แตกต่างกันแต่อาจสรุปหัวข้อและวิธีการเขียนได้ดังนี้

4.1 ชื่อพนักงาน ระบุชื่อ-นามสกุล ของผู้ดำรงตำแหน่ง

4.2 ตำแหน่ง ระบุชื่อตำแหน่งงาน หากยังไม่มีชื่อตำแหน่งเป็นทางการให้ระบุชื่องานที่ปฏิบัติ เพื่อบอกให้รู้ลักษณะหน้าที่งาน

4.3 สังกัด ระบุชื่อ ฝ่าย/สำนัก ส่วน หน่วย ที่สังกัด

4.4 รายงานต่อตำแหน่ง ระบุชื่อตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง (หากไม่มีตำแหน่งให้ระบุชื่อ-นามสกุล)

4.5 ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ระบุตำแหน่งของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (ไม่ใช่ทุกตำแหน่งที่อยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชา) และจำนวน

4.6 หน้าที่งานโดยสรุป มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้มองเห็น และเข้าใจขอบเขตของหน้าที่โดยภาพรวม ทั้งเป็นการเพิ่มความเข้าใจในกรณีชื่อตำแหน่งงานไม่อาจทำให้เข้าใจหน้าที่ได้อย่างชัดเจน จึงต้องระบุหน้าที่ทั้งหมดที่มีส่วนสัมพันธ์กับหน่วยงาน อธิบายอย่างย่อ ๆ ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งซึ่งเมื่ออ่านแล้วสามารถเข้าใจถึงลักษณะและขอบเขตงานของตำแหน่งได้ทันทีโดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติม ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิต มีหน้าที่ทำให้ผลการผลิตมีปริมาณและคุณภาพตรงตามความต้องการตามแผนการผลิตที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายสุดท้ายคือผลกำไรขององค์กรหรือบริษัท ในการเขียนใบพรรณนาลักษณะงานจึงควรเขียนเพียงใจความหนึ่งย่อหน้า และเขียนให้เข้าใจงาน เหมือนเป็นการตอบคำถามว่า มีงานอะไร ขอบเขตแค่ไหน จึงเป็นผลให้มีตำแหน่งนี้ขึ้น

4.7 หน้าที่หลัก ระบุหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบหรือปฏิบัติของผู้ดำรงตำแหน่งโดยเขียนเป็นข้อ ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทราบว่าอะไรบ้างที่เขาจะทำได้ และอะไรบ้างที่เขาทำไม่ได้ โดยไม่ต้องกลัวว่าจะมีการก้าวก่ายอำนาจหน้าที่กัน เมื่อมีความเข้าใจและปราศจากความวิตกกังวล ย่อมส่งผลให้งานของส่วนรวมดำเนินไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น ในการเขียนหน้าที่หลักมีข้อควรพิจารณาดังนี้

4.7.1 หน้าที่หลักต้องระบุให้เด่นชัดเป็นข้อ ๆ เรียงตามลำดับความสำคัญ ไม่ใช่เรียงตามเวลาที่มากนัก ถ้าเป็นงานที่เป็นกระบวนการ (process) ให้เรียงตามขั้นตอนการปฏิบัติ

4.7.2 หน้าที่หลักถือเป็นหัวใจของใบพรรณนาลักษณะงาน เพราะเป็นการบอกถึงงานที่ต้องทำให้สำเร็จว่าจะทำอะไร อย่างไร ด้วยจุดมุ่งหมายอะไร

4.7.3 หน้าหลักที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ในการบังคับบัญชาหรือไม่ได้บังคับบัญชาก็ตาม จะต้องนำมาเขียนไว้ในส่วนนี้

4.7.4 หน้าหลักจะต้องเป็นงานของผู้ดำรงตำแหน่ง มิใช่งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นครั้งคราว หรือเป็นงานในกรณีเกิดสถานการณ์ผิดปกติเช่น ช่วยดับไฟ เป็นต้น

4.7.5 หน้าหลักซึ่งเป็นหน้าที่ทางการบริหารจะต้องระบุให้เจาะจงเป็นรูปธรรม ไม่เขียนขึ้นลอย ๆ จะไม่เกิดประโยชน์อะไรเพราะเป็นงานที่ผู้บริหารทุกคนต้องทำอยู่แล้ว โดยเฉพาะสิ่งซึ่งเป็นงานพื้นฐานของผู้บริหารทุกคน ไม่ต้องนำมาเขียนเป็นหน้าที่หลัก เช่น การปกครองบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การสั่งงาน การควบคุมงานและติดตามงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การลงโทษทางวินัย เป็นต้น

4.7.6 หน้าหลักจะเป็นตัวกำหนดความต้องการของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง

4.7.7 หน้าหลักจะเขียนขึ้นด้วยคำกริยาที่แสดงถึงระดับของผู้ดำรงตำแหน่ง หากเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับนโยบายหรือผู้จัดการจะขึ้นต้นด้วยคำกริยาที่เป็นหน้าที่ทางการบริหาร แต่ถ้าเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างานจะใช้คำกริยาที่แสดงถึงการควบคุม การปกครองบังคับบัญชา ส่วนตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการจะใช้กริยาขึ้นต้นที่แสดงถึงการกระทำด้วยตนเอง

4.7.8 หน้าหลักอาจคิดคำนวณจำนวนร้อยละของเวลาในการปฏิบัติกำกับไว้ โดยแสดงไว้ทางด้านขวามือของแต่ละข้อ ที่กำหนดให้เวลาทั้งหมดในการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ และพิจารณาเทียบสัดส่วนการใช้เวลาแต่ละข้อ ซึ่งไม่สามารถจะกำหนดให้ได้สมบูรณ์ เพียงแต่เป็นประมาณการเพื่อให้การใช้เวลาปฏิบัติในหน้าที่หลักแต่ละข้อเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและเหมาะสมในตำแหน่งโดยรวม

การแสดงสัดส่วนของเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ไว้นี้ยังมีข้อโต้แย้ง โดยบางความเห็นคิดว่าไม่มีความจำเป็น เพราะการกำหนดไว้อาจมีความถูกต้องเหมาะสมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบางคนและบางเวลา เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งเปลี่ยนไปหรือเวลาไปการปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกันนี้ อาจให้น้ำหนักในการปฏิบัติไม่เหมือนเดิมหรือให้น้ำหนักไม่เท่ากันก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากการคิดคำนวณการใช้เวลาไม่ยุ่งยากนัก การแสดงน้ำหนักการใช้เวลาไว้ก็จะเป็นประโยชน์ในการจัดสรรเวลาให้เหมาะสมแก่งานในแต่ละหน้าที่ได้ในเวลาที่ผู้ดำรงตำแหน่งหรือสถานการณ์ในการปฏิบัติงานยังคงเดิม

4.5.8 คุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) โดยทั่วไปจะกำหนดคุณสมบัติซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการจ้างงานตามตำแหน่งดังนี้

4.5.8.1 เพศ อาจกำหนดหรือไม่กำหนดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน

4.5.8.2 วัย พิจารณากำหนดตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานเป็นช่วง

อายุ

4.5.8.3 วุฒิการศึกษา ส่วนมากจะกำหนดความรู้ขั้นต่ำ (minimum qualification) ที่สามารถทำหน้าที่ในตำแหน่งนั้น ๆ และมักจะเปิดช่องไว้ให้ดูยืดหยุ่น โดยการเพิ่มคำว่า “หรือเทียบเท่า (or equivalent)”

4.5.8.4 ประสบการณ์ อาจกำหนดหรือไม่กำหนดเพราะสามารถฝึกอบรมได้ ตัวอย่างที่พบบ่อยคือการรับสมัครพนักงานขาย ซึ่งจะระบุไว้ว่าไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ เนื่องจากจะมีการฝึกอบรมให้ก่อนที่จะเริ่มทำงาน แต่มีบางตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงาน ตัวอย่างเช่น งานระดับบริหารชั้นสูง งานช่างฝีมือ และงานช่างเทคนิค เป็นต้น ซึ่งจะระบุลักษณะและระยะเวลาของประสบการณ์ที่ต้องการ

4.5.8.5 คุณสมบัติพิเศษ มักเรียกว่าความสามารถพิเศษ เป็นคุณสมบัติในตัวพนักงานที่จะช่วยให้สามารถนำมาใช้ในหน้าที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น หรืออาจนำไปช่วยงานได้เมื่อถึงคราวจำเป็น ตัวอย่างเช่น พนักงานรับโทรศัพท์ที่สามารถพิมพ์ดีดได้ พูดภาษาอังกฤษหรือภาษาจีนได้ เป็นต้น คุณสมบัติเฉพาะของงานดังกล่าวข้างต้นกำหนดไว้เพื่อใช้พิจารณาก่อนการคัดเลือกผู้สมัครงาน การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานนี้จะต้องกำหนดตามความต้องการของงาน มิใช่กำหนดตามคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน

ตัวอย่างใบบรรยายลักษณะงาน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2546, หน้า 304-305)

ตำแหน่ง	หัวหน้าพนักงานพิมพ์ดีด
ฝ่าย	บุคลากร
ส่วน/แผนก	บริการสำนักงานใหม่
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักงานใหญ่
อัตราเงินเดือน	5,000-8,000 บาท
ลักษณะหน้าที่	

บริหารและให้บริการพิมพ์ดีดกลางสำนักงานใหญ่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่ถูกต้อง เรียบร้อยและรวดเร็วตามความจำเป็นของผู้ใช้บริการ

ขอบเขตความรับผิดชอบ

ให้บริการต่อฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายวางแผนในสำนักงานใหญ่ ดูแลพนักงานพิมพ์ดีด 5 คนโดยตรง

หน้าที่/ความรับผิดชอบ

- พิมพ์งานแต่ละวันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้ทันกำหนดเวลาตามความต้องการของผู้ใช้บริการ...
- พิมพ์เอกสารที่เป็นความลับตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ใช้บริการเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น
- ฝึกสอนและแนะนำการทำงานของพนักงานพิมพ์ดีดให้ได้ตามมาตรฐานของบริษัท..
- ควบคุม บังคับบัญชาพนักงานพิมพ์ดีด...

5. ดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ในความรับผิดชอบให้อยู่ในสภาพที่จะใช้งานได้อยู่เสมอ...
6. จัดเตรียมวัสดุการพิมพ์และอุปกรณ์เครื่องเขียนให้มีจำนวนเพียงพอและมีคุณภาพดีอยู่เสมอ...
7. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน สุภาพร พิศาลบุตร (2546, หน้า 308-309)

ชื่องาน	นักวิเคราะห์งาน
วันที่	7 กรกฎาคม พ.ศ. 2551
รหัสงาน	166.088
ผู้วิเคราะห์	นางสาว...
สถานที่ปฏิบัติงาน	แผนกบุคคล
ชื่อหัวหน้างาน	นาย...
การศึกษา	จบการศึกษาบริหารธุรกิจบัณฑิต หรือรัฐศาสตรบัณฑิต วิชาเอกบริหารงานบุคคลหรือวิชาเอกการจัดการทั่วไป
ประสบการณ์	มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์งาน การคัดเลือกหรือลักษณะ งานอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลอย่างน้อย 1 ปี
ความสามารถทางกายภาพ	มีความคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานในสำนักงาน
ความสามารถทางด้านความคิด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นคนช่างสังเกตเพื่อสังเกตงานที่จะวิเคราะห์</li> <li>- มีทักษะและความชำนาญในการเขียนและพูด เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน</li> <li>- เป็นคนฉลาดและมีความคิดริเริ่ม</li> <li>- รู้จักตัดสินใจที่จะเลือกงานที่จะวิเคราะห์และวิธีการที่ใช้รวบรวมข้อมูล</li> <li>- สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานได้</li> </ul>
สภาพการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เดินทางไปที่โรงงานประมาณ 1-3 ครั้งต่อเดือน</li> <li>- เดินทางไปยังแผนกต่าง ๆ ของโรงงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานส่วนใหญ่ทำงานในสำนักงาน</li> </ul>

### 5. การใช้และปรับปรุงใบพรรณนาลักษณะงาน

ใบพรรณนาลักษณะงานควรนำมาใช้ทุกครั้งเมื่อจะต้องศึกษาวิเคราะห์หรือดำเนินการเกี่ยวกับพนักงาน (personnel action) เพราะใบพรรณนาลักษณะงานจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร การวางแผนอัตรากำลัง การประเมินค่างานและกำหนดค่าจ้าง การ

สรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การจัดทำทางเดินของงาน (work flow) การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบงานในการสำรวจค่าจ้าง การปรับปรุงระบบงาน การพิจารณาขจัดงานที่ซ้ำซ้อนกัน การจัดค้ำคู่มือการปฏิบัติงาน การปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการนำใบพรรณนาลักษณะงานมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องแน่ใจว่าใบพรรณนาลักษณะงานนั้นได้จัดทำขึ้นอย่างถูกต้องสมบูรณ์และมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เนื่องจากในบางหน่วยงานไม่มีการปรับปรุงใบพรรณนาลักษณะงานให้ตรงตามความจริง เพราะจัดทำขึ้นเพื่อให้มีไว้ แต่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง จึงไม่มีการทบทวนและแก้ไขให้ถูกต้อง ดังนั้นก่อนที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นการประเมินอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ผู้ประเมินจะต้องนำใบพรรณนาลักษณะงานมาทบทวนเพื่อให้รู้ชัดถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่หลักของตำแหน่งงาน ใบพรรณนาลักษณะงานซึ่งจัดทำขึ้นอย่างถูกต้องและสมบูรณ์จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องสมบูรณ์

ใบพรรณนาลักษณะงานอาจมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงสายงาน การเพิ่มเติมหรือลดประเภทงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่ การแก้ไขแบบกำหนดหน้าที่งาน ในการแก้ไขปัญหเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย อาจเพิ่มเติมข้อความเท่านั้นหรืออาจมีขีดฆ่าข้อความที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลง แล้วเขียนแก้เพียง 2-3 บรรทัด โดยไม่จำเป็นต้องจัดทำขึ้นใหม่ แต่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมทุกครั้งจะต้องได้รับความเห็นชอบอย่างเป็นทางการและต้องจัดทำทุกสำเนา หากมีการเปลี่ยนแปลงมากอาจจำเป็นต้องมีการประเมินค่างานใหม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมนั้นมีผลให้เปลี่ยนแปลงระดับค่างาน (job level) ส่วนมากจะปรับปรุงใบพรรณนาลักษณะงานเมื่อมีการเพิ่มหรือลด หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานมากกว่าร้อยละ 20

## มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (performance standard) คือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้ สาเหตุที่ต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพราะมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน รวมทั้งที่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องกัน เป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังคือต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้น ๆ ปฏิบัติงานในหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีเป้าหมายที่จะพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ เพราะมาตรฐานเป็นเหมือนสิ่งที่ท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้เพื่อแสดงถึงความสามารถของตนเอง

การไม่กำหนดมาตรฐานงานแต่ใช้การเปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาก่อน เป็นการปฏิบัติที่ง่ายกว่า แต่การกระทำดังกล่าวไม่เป็นการเพิ่มผลผลิตเพราะไม่มี

มาตรฐานอย่างไรที่จะเตรียมการหรือกำหนดการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันการประเมินผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานเพื่อการพิจารณา ดังนั้นการกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบและคงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่ดีได้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 115-124)

## 1. ประโยชน์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกคนทุกระดับในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน การควบคุมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

### 1.1 ด้านประสิทธิภาพการทำงาน

- 1.1.1 ช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- 1.1.2 ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน
- 1.1.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัย

ที่ใช้

- 1.1.4 ช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานได้

### 1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ

- 1.2.1 ช่วยเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน
- 1.2.2 ช่วยให้พนักงานที่มีความสามารถเกิดความรู้สึกท้าทาย
- 1.2.3 ช่วยให้พนักงานที่มุ่งความสำเร็จเกิดความมานะพยายาม
- 1.2.4 ช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานดีเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน

### 1.3 ด้านการปรับปรุงงาน

- 1.3.1 ช่วยให้พนักงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะให้ผลงานที่มีคุณภาพ
- 1.3.2 ช่วยให้มีข้อกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง
- 1.3.3 ช่วยให้เห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของ

ผู้ปฏิบัติงาน

- 1.3.4 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลิต

ภาพ

### 1.4 ด้านการควบคุมงาน

- 1.4.1 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีเครื่องมือช่วยในการควบคุมงาน
- 1.4.2 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ได้ง่ายขึ้น
- 1.4.3 ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น
- 1.4.4 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น

### 1.5 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1.5.1 ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์
- 1.5.2 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึก

1.5.3 ช่วยให้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน

1.5.4 ช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

## 2. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจกำหนดได้เป็น 3 ลักษณะดังนี้

2.1 ลักษณะทางบวก (positive) เป็นการกำหนดความสมบูรณ์ครบถ้วนของการปฏิบัติงาน เช่น ต้องทำให้ได้จำนวนเท่าใดในระยะเวลาที่กำหนด งานมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด ซึ่งลูกค้าหรือผู้รับงานไปทำต่อเกิดความพึงพอใจ ปฏิบัติตามวิธีการที่หน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องยอมรับ เป็นต้น

2.2 ลักษณะทางลบ (negative) เป็นการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถจะยอมรับได้ เช่น ผิดได้ไม่เกินร้อยละ 1 สูญหายได้ไม่เกินร้อยละ 1 ตัดแผ่นไม้สั้นหรือยาวเกินขนาดที่กำหนดไม่เกิน 1/8 นิ้ว เป็นต้น

2.3 ลักษณะทางศูนย์ (zero) เป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานผิดพลาดบกพร่องไม่ได้เลยความเสียหายต้องเป็นศูนย์เท่านั้น

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวิธีที่ใช้ 3 วิธีดังต่อไปนี้

- 1) อาศัยผลการปฏิบัติงานที่แล้วมา (history method)
- 2) เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ (market method)
- 3) ศึกษาจากการปฏิบัติงาน (engineer method)

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นมาตรฐานของตัวงานไม่ใช่มาตรฐานของตัวคน หมายถึงไม่จำเป็นต้องพิจารณาว่าผู้ใดเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้น เพราะมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างจากวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ควรจะกำหนดสำหรับแต่ละคนมากกว่า เช่น ผู้บังคับบัญชาหลายคนทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะกำหนดมาตรฐานให้เป็นชุดเดียวกันสำหรับงานนั้น แต่อาจจะกำหนดวัตถุประสงค์ต่างกันสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละคนตามประสบการณ์ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

2) มีทางบรรลุได้ หมายถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถจะปฏิบัติให้บรรลุถึงมาตรฐานได้ มีข้อยกเว้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งจะต้องเรียนรู้งานนั้นจนผ่านการทดลองปฏิบัติงาน

3) เป็นที่เข้าใจตรงกัน หมายถึงมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจชัดเจนทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

4) เป็นที่ตกลงกัน หมายถึงทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทกลงได้ว่า มาตรฐานนั้นเป็นธรรม เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสำคัญในการนำไปเป็นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ หมายถึงต้องสามารถกำหนดเป็นจำนวนร้อยละหรือหน่วยวัด อย่างน้อยที่สุดสามารถประเมินเป็นระดับได้

6) มุ่งถึงเวลา หมายถึงมีกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนว่ามาตรฐานนั้นจะบรรลุในเวลาที่จะจางเมื่อใด

7) เป็นลายลักษณ์อักษร หมายถึงทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีสำเนาคนละฉบับ เพื่อเป็นเครื่องช่วยเตือนความจำของทั้งสองฝ่าย

8) สามารถเปลี่ยนแปลงได้ หมายถึงจะต้องมีการประเมินเป็นระยะและปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น เพราะมาตรฐานเป็นสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุและเป็นที่ยึดถือกัน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุจากมีวิธีการใหม่ ๆ อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ วัสดุใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ แต่ไม่ควรเปลี่ยนเพราะเพียงผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นได้

นอกจากข้อควรคำนึงดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจพิจารณาลักษณะของมาตรฐานที่ดีได้ดังต่อไปนี้

- 1) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมรับ
- 2) ระบุถึงพฤติกรรมที่วัดได้
- 3) แสดงถึงการทำงานอย่างแน่ชัดว่าต้องทำดีแค่ไหน จำนวนเท่าไร และ/หรือบ่อยเพียงใด
- 4) ใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน หรือเข้าใจได้ทันทีไม่ต้องแปลหรืออธิบายขยายความ
- 5) เป็นมาตรฐานที่รวมถึงการปรับปรุงสิ่งบกพร่องในผลการปฏิบัติที่แล้วมา
- 6) มาตรฐานที่วางไว้นั้นไม่ควรให้มีกฎเกณฑ์ผูกมัดการปฏิบัติงานมากจนผู้ปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวในการใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจด้วยตัวเอง
- 7) มาตรฐานนั้นไม่ควรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นผลทำให้ไม่สามารถทำตามมาตรฐานได้
- 8) ไม่ควรเป็นมาตรฐานที่แสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามุ่งแต่จะใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

ขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1) ตั้งเป้าหมาย เป้าหมายของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นที่แน่นอน ส่วนมากจะตั้งเป้าหมายไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นก็คือผลกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้าย (ultimate goal) ไม่ใช่เป้าหมายของการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง (target)

2) เตรียมการ เมื่อตั้งเป้าหมายไว้แล้ว ก็จะต้องเตรียมการต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แล้วนั้น

3) ปฏิบัติการ ลงมือปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่ได้เตรียมไว้แล้ว โดยจะต้องปฏิบัติให้ตรงตามที่ได้เตรียมการไว้จริง แต่อาจยืดหยุ่นได้บ้างตามความเหมาะสม

4) ติดตามผล เมื่อปฏิบัติไปแล้วจะต้องติดตามว่าได้ผลอย่างไร ผลที่ได้เป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ต้องพิจารณาถึงผลที่เกิดแก่ตัวผู้อยู่ตำแหน่งหน้าที่งานนั้น ๆ และผลที่เกิดแก่บุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้อง

5) แก้ไขปรับปรุง ถ้าผลที่ได้เป็นไปในทางบวกกล่าวคือเกิดผลดีก็จะต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยก็ต้องดำรงไว้เช่นนั้น แต่ถ้าผลเป็นไปในทางลบ คือเกิดผลเสียก็ต้องรีบแก้ไขโดยทันที

### 3. ส่วนประกอบของเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เอกสารการปฏิบัติงานประกอบด้วย 3 ส่วนดังต่อไปนี้

3.1 ปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติ หมายถึงงานมีปริมาณเท่าไรและควรจะทำเสร็จโดยใช้เวลาทำงานเท่าใด เช่น

3.1.1 กรณีที่ผลงานที่ทำขึ้นเห็นได้ชัด ย่อมทำให้สามารถกำหนดปริมาณงานและระยะเวลาที่ใช้ได้ง่ายและชัดเจน เช่น กำหนดให้พนักงานพิมพ์ดีดพิมพ์จดหมายให้ได้วันละ 10 ฉบับเป็นอย่างน้อย หากปรากฏว่าพนักงานพิมพ์ดีดผู้นั้นพิมพ์จดหมายไม่ถึงจำนวนดังกล่าว แสดงว่าการทำงานมีปริมาณไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.1.2 กรณีที่เป็นงานไม่สามารถกำหนดปริมาณงานได้ชัดเจน เช่น งานเลขานุการ ไม่สามารถกำหนดปริมาณของงานได้แน่นอน เพราะในแต่ละวันเลขานุการทำงานไม่เหมือนกัน และในแต่ละวันไม่ได้ทำงานอยู่อย่างเดียว ดังนั้นจึงไม่กำหนดจำนวนงานแต่จะกำหนดเวลาโดยประมาณไว้ เช่น กำหนดว่าหลังจากตรวจร่างหนังสือแล้ว นำไปพิมพ์ให้เสร็จภายในระยะเวลา 1 ชั่วโมง

3.2 คุณภาพของงาน หมายถึงการดูว่าผลงานที่ได้มีคุณภาพสูงหรือดีมาน้อยเพียงไหน โดยกำหนดว่าคุณภาพของงานอยู่ที่ความถูกต้อง ความเหมาะสม และประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของงานนั้น ๆ ด้วย เช่น กำหนดว่าพนักงานพิมพ์ดีดจะต้องพิมพ์จดหมายแต่ละฉบับโดยผิดได้ไม่เกิน 2 คำ เป็นต้น

3.3 วิธีการที่ใช้ปฏิบัติ หมายถึงการพิจารณาว่างานเสร็จด้วยดีโดยใช้วิธีใด ทั้งนี้เพราะงานบางชนิดนอกจากการวัดปริมาณ คุณภาพงาน และระยะเวลาที่ใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องอาศัยอุปนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีสัมพันธภาพในงานและประสานงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและรวดเร็ว การกำหนดวิธีการที่ใช้ปฏิบัตินี้ให้พิจารณาจากบุคลิกลักษณะ อุปนิสัย การใช้เสียง ท่าทาง และท่าที รวมทั้งกิจกรรมยาทที่ติดต่อกับสาธารณะในฐานะเป็นตัวแทนของหน่วยงาน

สาเหตุที่ต้องพิจารณาถึงบุคลิกลักษณะและการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่า มีข้อจำกัดในการปฏิบัติตนอย่างไร บุคลิกลักษณะและการประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของพนักงานมีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อขวัญของหมู่คณะ ต่อเพื่อนร่วมงาน และมีผลต่อผลผลิตขององค์กรอีกด้วย

### 4. ขั้นตอนในการเขียนเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.1 เลือกรายการงานหรือหน้าที่สำคัญที่จำเป็นต้องปฏิบัติออกมาเป็นข้อ ๆ

- 4.2 จากรายการงานดังกล่าวให้นำมาทดลองตั้งมาตรฐาน โดยพิจารณาดังนี้
- 4.2.1 ปริมาณงานที่จะได้ในระยะเวลาที่กำหนด
  - 4.2.2 คุณภาพของงานที่ได้ดีมากน้อยแค่ไหน
  - 4.2.3 งานเสร็จโดยใช้วิธีการใด
- 4.3 นำมาตรฐานที่ลองทำขึ้นนั้นไปปรึกษากับบุคคลดังต่อไปนี้
- 4.3.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน
  - 4.3.2 ผู้บังคับบัญชาโดยตรง
  - 4.3.3 ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่นที่เคยมีประสบการณ์ในการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่คล้ายกัน
- 4.4 ตรวจสอบหลักฐานหรือส่วนประกอบอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์เพิ่มเติมต่อการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่
- 4.4.1 เอกสารหรือหลักฐานการทำงานอื่น ๆ
  - 4.4.2 คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อแนะนำในการทำงาน
  - 4.4.3 เจตนาของของผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไป
- 4.5 ร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวนเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบงานนั้น
- 4.6 ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงงานที่จะมอบหมายให้ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องเขียนรายการของงานให้เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถยึดเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 4.7 หากมีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องพยายามทำให้เกิดความเห็นชอบร่วมกันก่อน จึงจะตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานจำเป็นต้องปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาจะได้สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
- 4.7.1 รับทราบความคิดเห็นและระดับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 4.7.2 เกิดความมั่นใจยิ่งขึ้นว่ามาตรฐานที่ตั้งขึ้นนั้นสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
  - 4.7.3 จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดียิ่งขึ้น
  - 4.7.4 เกิดความเข้าใจกัน

การมีเอกสารใบพรรณนาลักษณะงาน และเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ สิ่งสำคัญในการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องระลึกถึงตลอดเวลามีดังนี้

- 1) พิจารณางานต่าง ๆ ทั้งหมดในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน
- 2) ตั้งมาตรฐานในงานแต่ละรายการ

3) ร่วมปรึกษาพิจารณามาตรฐานกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันโดยชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน

4) วัดผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยนำผลงานของผู้ได้บังคับบัญชามาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

5) ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งทันทีหลังจากที่ได้รับทราบผลการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้แล้ว เช่น

(1) หากผลงานดีเด่นหรือสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ควรพิจารณาความดีความชอบ

(2) หากผลงานเป็นที่พอใจ ได้ผลตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามปกติ และพยายามส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น

(3) หากผลงานไม่ดี ไม่เป็นที่พอใจหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ควรชี้แจงให้พนักงานเห็นจุดบกพร่องที่ควรแก้ไขปรับปรุง พร้อมกับแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุง แล้วรอดูผล หากพนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามวิธีการที่ได้แนะนำให้จนผลงานดีขึ้น ควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ตามปกติ ถ้าพนักงานไม่สนใจที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นก็อาจจะต้องดำเนินการตักเตือนหรือเลิกจ้างตามความเหมาะสมต่อไป

#### ตารางที่ 2.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์

งาน	มาตรฐาน
1. การตรวจสภาพภายนอก	1.1 ทุกตอนเข้าก่อนนำรถออกใช้ต้องเดินตรวจสภาพภายนอกว่ามีอะไรบ้าง ผิดปกติหรือไม่อย่างน้อย 1 รอบ 1.2 ล้าง อัดฉีด สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 1.3 ใช้ยาขัดสีรถ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 1.4 ตรวจแรงดันลมในล้อยาง สัปดาห์ละ 1 ครั้ง
2. การตรวจสภาพภายใน	2.1 ตรวจระบบไฟที่หน้าปัดทุกเข้าว่ามีอะไรผิดปกติหรือไม่ 2.2 ใช้น้ำยาขัดเบาะหนัง สัปดาห์ละ 2 ครั้ง 2.3 ต้องไม่มีสิ่งของตั้งวางบนบริเวณแทนวางของด้านหน้า 2.4 ตรวจดูสภาพเข็มขัดนิรภัย ทุกเข้าก่อนนำรถไปใช้ 2.5 ตรวจความสะอาดของพื้นรถยนต์ไม่ให้มีขยะทุกวัน
3. การตรวจสอบระบบน้ำมัน น้ำกลั่น และแบตเตอรี่	3.1 มีบันทึกการเปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง เกียร์ เฟืองท้าย 3.2 น้ำมันเครื่องต้องเปลี่ยนถ่ายทุก 5,000 กิโลเมตร 3.3 น้ำมันเกียร์ เฟืองท้ายเปลี่ยนถ่ายทุก 15,000 กิโลเมตร 3.4 น้ำมันเครื่องควรมีการตรวจสอบทุกเข้าให้มีอยู่ระดับที่พอดี 3.5 น้ำในหม้อน้ำต้องมีการตรวจสอบทุกเข้าก่อนนำรถออกใช้ว่าแห้งหรือเป็นสนิมหรือไม่ 3.6 บริเวณห้องเครื่องควรมีการทำความสะอาด สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 3.7 น้ำกลั่นแบตเตอรี่ มีการตรวจสอบอยู่ในระดับที่พอดีทุกเข้า 3.8 หม้อแบตเตอรี่ ถ้าพบมีขี้เกลือจับ ต้องรีบชำระล้างทันที

ตารางที่ 2.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ (ต่อ)

งาน	มาตรฐาน
4. การขับ รถยนต์ออก ครั้งแรก	4.1 ต้องคาดเข็มขัดนิรภัยก่อนสตาร์ทรถทุกครั้ง 4.2 ต้องปลดเบรกมือก่อนออกรถทุกครั้ง 4.3 ต้องตรวจระบบไฟบนหน้าปัดให้มั่นใจในความพร้อมทุกครั้ง 4.4 ต้องสตาร์ทเครื่อง แล้วอุ่นเครื่องไว้ประมาณ 5 นาทีทุกครั้ง 4.5 ต้องปรับกระจกรถยนต์มองข้างและมองหลังให้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสายตาคนขับรถ
5. การตรวจ ระบบ ช่วงล่าง	5.1 ต้องตรวจระบบเบรก คลัตช์ เกียร์ ทุกระยะทาง 10,000 กิโลเมตร 5.2 ต้องตรวจเปลี่ยนยางนอกรถยนต์ เมื่อใช้ครบ 50,000 กิโลเมตรทันที 5.3 ต้องตั้งศูนย์ถ่วงล้อที่ระยะทางวิ่งครบ 50,000 กิโลเมตร

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2546, หน้า 122)

### 5. ข้อควรคำนึงในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่นำมาใช้จะต้องผ่านการคิดคำนวณและทดลองหลายครั้ง
- 5.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่นำมาใช้จะต้องเห็นชอบร่วมกันทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่นั้น
- 5.3 นำมาใช้ได้จริงและใช้อย่างสม่ำเสมอ
- 5.4 ให้ผลดีและผลสำเร็จทั้งในแง่ของผู้ปฏิบัติและผลงานคู่กันไป
- 5.5 ปัจจัยสำคัญสองประการของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานคือ ผลงาน และคุณภาพ

#### 5.5.1 ผลงาน

5.5.1.1 งานที่ความเร็วของการปฏิบัติงานถูกควบคุมโดยความเร็วของเครื่องจักร เช่น กระบวนการบรรจุหีบห่อ ปัจจัยนี้จะต้องเป็นมาตรฐานของพนักงานที่ชำนาญไปโดยอัตโนมัติ

5.5.1.2 งานที่ผลงานขึ้นอยู่กับความชำนาญในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว เช่นการหีบห่อ มาตรฐานการปฏิบัติงานใช้เพื่อควบคุมให้ได้ผลจริงจึง โดยจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และแยกประเภทของงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ความเร็วของการปฏิบัติงานสูงขึ้น แม้ว่าความคล่องของงานในหน้าที่อาจจะไม่เปลี่ยนแปลง

5.5.1.3 งานบางอย่าง เช่นงานที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอน ความเร็วอาจจะไม่เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กันเลย แต่ต้องคิดอย่างรอบคอบเพราะหากความเร็วต่อผลงานเป็นสิ่งสำคัญก็ต้องตั้งเป็นมาตรฐานขึ้น

#### 5.5.2 คุณภาพ

5.5.2.1 มาตรฐานด้านคุณภาพมักจะไม่ต้องทั้งหมดและยากที่จะกำหนดและประมาณได้ ยากที่จะระบุมาตรฐานออกมาได้ในระหว่างการวิเคราะห์งาน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการผ่อนหนักผ่อนเบาในการตั้งมาตรฐาน

5.5.2.2 เมื่อมีมาตรฐานคุณภาพอยู่ ควรที่จะพิจารณาอีกครั้งร่วมกับฝ่ายจัดการในสายงานนั้น เพราะมาตรฐานดังกล่าวอาจจะกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงได้

5.5.2.3 ในการฝึกอบรมการทำงาน เมื่อได้อธิบายมาตรฐานของพนักงานอย่างชัดเจนครั้งหนึ่งแล้ว ควรมีการตั้งเป้าหมายที่ต่อเนื่องเพื่อยกระดับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานขึ้นเป็นลำดับ

## 6. ปัญหาในการกำหนดมาตรฐานและข้อควรคำนึงในการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานมีปัญหาที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

6.1 มีปัจจัยหลายประการที่ไม่สามารถกำหนดเป็นจำนวนได้ หรือทำได้ยาก เช่น ความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ความไว้วางใจได้ ความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำ เป็นต้น

6.2 การกำหนดมาตรฐานด้วยจำนวนที่แน่นอน ต้องบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาใช้วัด ทำให้เสียเวลาและใช้จำนวนคนมากในการดำเนินการ ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในทางปฏิบัติ

6.3 เป็นการยากที่จะให้ทุกฝ่ายยอมรับมาตรฐานด้วยความเต็มใจ ทั้งระหว่างผู้ประเมินด้วยตนเอง และระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน

6.4 มาตรฐานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถใช้ได้ทั่วไป ต้องกำหนดเฉพาะในหน่วยที่มีผลงานเหมือนกันประเภทเดียวกันเท่านั้น

ในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานไปใช้มีข้อควรคำนึงถึงดังนี้

1) การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการจำกัดการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนด แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการประกันให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเสรีภายในขอบเขตนั้น ๆ ด้วย ดังนั้นจะต้องพิจารณาให้ดีว่าจะกำหนดมาตรฐานให้ละเอียดเพียงใด

2) มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงเมื่อมีผู้ปฏิบัติตาม ดังนั้นจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรฐานด้วยตนเอง จึงจะเกิดการยอมรับและรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วยการปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ

3) ต้องหมั่นให้การศึกษา ฝึกอบรม และสอนงานอย่างละเอียดในการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้น ๆ มีการตรวจติดตามให้ปฏิบัติจนเคยชินเป็นนิสัย อันจะช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนางานได้

4) ต้องรักษามาตรฐานด้วยการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างถูกต้องครบถ้วนตลอดเวลา และรักษามาตรฐานให้คงที่ ไม่ปล่อยให้ปฏิบัติตามที่ขอบและเคยชินแบบเดิม

5) ต้องพิจารณาบททวนให้แน่ใจว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ หากจำเป็นต้องปรับมาตรฐานก็ต้องดำเนินการอย่างถูกต้องด้วยวิธีที่เหมาะสม

## บทสรุป

การออกแบบงานเป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างของงานและกำหนดกิจกรรมของงานเฉพาะอย่างให้แก่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการออกแบบงานจะต้องพิจารณาถึงขอบเขตของงาน ความลึกของงาน เทคนิคทางสังคม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทางเลือกของตารางการทำงาน ส่วนการวิเคราะห์งานหมายถึงกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานทั้งในด้านลักษณะของงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ชนิดของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และทักษะที่ต้องการสำหรับงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอน que เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน เลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ กำหนดผู้วิเคราะห์งาน ศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับงาน เลือกรูปแบบและเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบข้อมูลทำใบพรรณนาลักษณะงาน และบททวนปรับปรุง ซึ่งใบพรรณนาลักษณะงานจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะเป็นเอกสารที่มีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้ว่า มีหน้าที่อะไร ส่วนผู้บังคับบัญชาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล ติดต่อประสานงาน และควบคุมงาน นอกจากนี้การวิเคราะห์งานจะได้มาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. การออกแบบงานมีความหมายว่าอย่างไร
2. สิ่งที่ควรพิจารณาในการออกแบบงานมีอะไรบ้าง
3. ขอบเขตของงานและความลึกของงานมีความหมายว่าอย่างไร
4. การจัดตารางการทำงานที่มีทางเลือกมีความหมายอย่างไร และมีวิธีการอย่างไรบ้าง
5. การวิเคราะห์งานมีความหมายว่าอย่างไร
6. การวิเคราะห์งานมีประโยชน์อย่างไร บอกมา 5 ประการ
7. กระบวนการวิเคราะห์งานมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
8. มีเกณฑ์อะไรบ้างที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์
9. เมื่อใดองค์กรจึงจะทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมการวิเคราะห์งาน
10. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์งานมีกี่วิธี อะไรบ้าง
11. การสังเกตการทำงานเพื่อการวิเคราะห์งานต้องสังเกตอะไรบ้าง และเหมาะสมกับการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับงานลักษณะใด ไม่เหมาะสมกับงานลักษณะใด
12. การสัมภาษณ์ให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงน่าเชื่อถือควรปฏิบัติเช่นไร
13. แบบสอบถามมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร
14. การเก็บบันทึกรายวันของผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับงานลักษณะใดและมีข้อจำกัดอย่างไร
15. การเก็บบันทึกรายวันจำแนกเป็นกี่วิธี อะไรบ้าง
16. ในการวิเคราะห์งานต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้าง
17. J.D. คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร
18. 7 C's หมายถึงสิ่งใด และมีความหมายว่าอย่างไร
19. มาตรฐานการปฏิบัติงานหมายถึงอะไร และมีประโยชน์อย่างไร
20. มาตรฐานการปฏิบัติงานมีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง และใช้วิธีใดมากำหนดมาตรฐานดังกล่าว

## บทที่ 3

### การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการต่อจากการวิเคราะห์งานคือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลเพียงพอทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สำหรับปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุประสงค์ในอนาคต

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนแม่บทของแผนงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการตลาด แผนการผลิต หรือแผนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของธุรกิจ เช่น การขยายตลาด หรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ล้วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดทำไว้ล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่หรือโครงสร้างขององค์กร รวมถึงระบบวิธีการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงจากการแบ่งทีมตามหน้าที่งานมาเป็นบริหารงานตามโครงการ ซึ่งจะทำให้ได้อย่างราบรื่นก็ต่อเมื่อมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบไว้ หากเป็นองค์กรที่มีเป้าหมายล้ำสมัยและเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยี คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ก็เป็นปัจจัยสำคัญ จึงเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทและมีความจำเป็นเพิ่มขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล ย่อมได้เปรียบองค์กรที่ขาดการวางแผนเพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยเสริมศักยภาพการแก้ปัญหากำลังคนที่เกิดขึ้นได้ทันเวลาที่ สามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการคาดคะเนความต้องการด้านบุคลากรเพื่อรองรับงานและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 85)

#### การวางแผนในองค์กร

การวางแผนหมายถึงการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และเตรียมทรัพยากรไว้ล่วงหน้า การวางแผนถือเป็นการประกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ระดับหนึ่ง ซึ่งจะประกันได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่จะสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยข้อมูลในอดีตและปัจจุบันร่วมกับการตัดสินใจที่รอบคอบ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมักจะเป็นผู้ที่มีความชาญฉลาดในการวางแผน การวางแผนจึงมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, หน้า 40-43)

1. ช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะได้คิดหาแนวทางในการป้องกัน หรือลดระดับความเสี่ยงของความไม่แน่นอนไว้ก่อนล่วงหน้า เช่น หากคาดการณ์ว่าอีก 2-3 ปีข้างหน้า ธุรกิจจะต้องลดกำลังคนลงก็อาจจะดำเนินการพัฒนาฝีมือพนักงานให้ทำงานได้หลายด้าน และไม่

รับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ลาออก เพื่อให้จำนวนคนลดลง ซึ่งจะดีกว่าการปลดพนักงานออกพร้อมกันเป็นจำนวนมาก

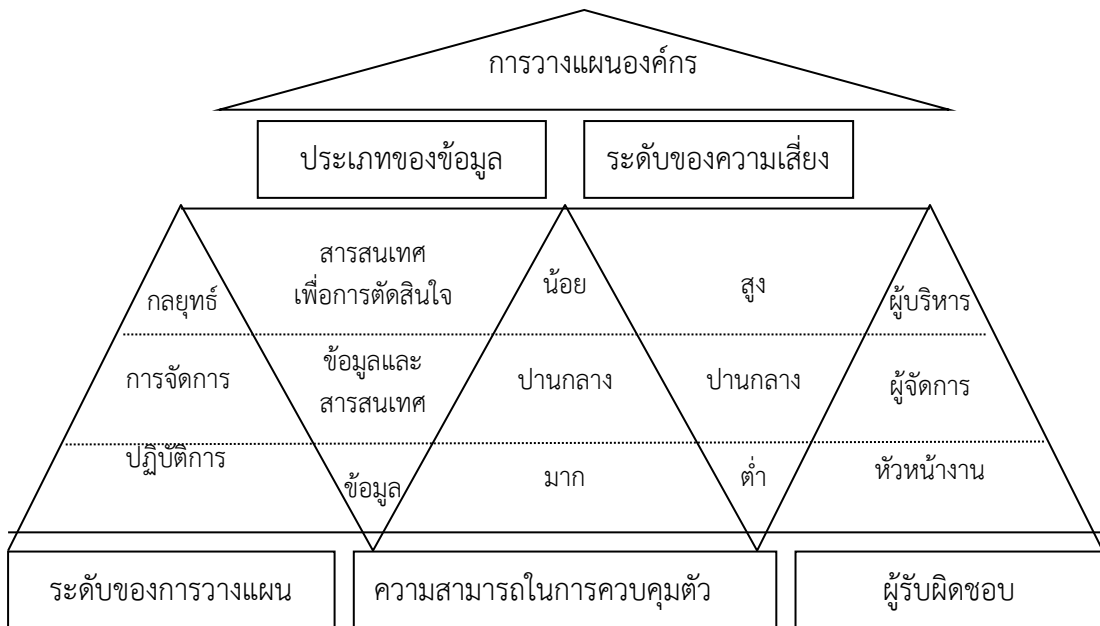
2. ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ทำงาน การที่ผู้ทำงานได้วางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า จะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าจะสามารถดำเนินการไปได้โดยไม่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน งานบางอย่างสามารถเตรียมการไว้ได้โดยไม่ต้องรอให้งานอื่นเสร็จ หากมีการวางแผนที่ดีแล้ว จึงช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น

3. ช่วยกำหนดวิธีการในการดำเนินงานและปฏิบัติงานที่ชัดเจน แผนงานเป็นตัวบอกว่าใคร ทำอะไร เมื่อไร และทำอย่างไร ดังนั้นการวางแผนงานที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบได้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อน อะไรหลัง เช่น ก่อนออกเดินทางพาพนักงานไปทัศนศึกษา จะต้องตรวจสอบรายชื่อก่อนขึ้นรถทุกครั้งก่อนออกรถ หรือก่อนเข้าที่พักแต่ละที่จะต้องมี การชี้แจงเกี่ยวกับสถานที่และกฎระเบียบของการใช้สถานที่นั้น ๆ ก่อนทุกครั้ง เป็นต้น

4. สามารถควบคุมเวลาและการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพขึ้น เนื่องจากแผนงานจะต้องระบุชัดเจนว่าจะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ใช้เมื่อไร และจำนวนเท่าใด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดเตรียมชนิดและปริมาณของทรัพยากรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงสามารถจัดช่วงเวลาของการจัดทำให้เหมาะสมเช่นกัน ไม่ก่อให้เกิดปัญหาการสิ้นเปลืองหรือขาดแคลนเมื่อปฏิบัติงาน

5. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของผลงานในอดีต งานที่ทำในปัจจุบันและงานที่จะทำในอนาคตเข้าด้วยกัน การวางแผนเป็นผลของความสัมพันธ์ในเชิงมิติของเวลาทั้งสามมิติคือ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต เพื่อตรวจสอบปัจจุบันและพยากรณ์อนาคต ซึ่งจะทำให้เราทราบได้ว่าแผนงานที่จะดำเนินการนั้น มีอะไรเป็นการต่อยอดจากอดีตและปัจจุบัน อะไรเป็นสิ่งที่ต้องเริ่มใหม่ เช่น การวางแผนจัดฝึกอบรมใช้อินเตอร์เน็ตให้กับพนักงาน ก่อนวางแผนจะต้องสำรวจว่าใครบ้างที่เคยอบรมมาแล้ว (ข้อมูลในอดีต) หรือกำลังฝึกอบรมเรื่องนี้อยู่ (ข้อมูลในปัจจุบัน) เพื่อที่จะทำให้สามารถจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มคนในแต่ละกลุ่ม (แผนงานในอนาคต)

การวางแผนองค์กรถือเป็นการวางแผนสำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะเป็นสิ่งที่จะบ่งชี้ว่าธุรกิจนั้น ๆ จะเจริญเติบโตก้าวหน้าไปอย่างไร มีความสามารถในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด ซึ่งการวางแผนในองค์กรจะประกอบไปด้วยแผนงาน 3 ระดับคือ แผนงานระดับกลยุทธ์ของ องค์กร (strategic plan หรือ corporate plan) แผนงานระดับจัดการ (management plan) และแผนงานระดับปฏิบัติการ (operation plan) ดังแสดงระดับของแผนงานในองค์กรและองค์กรประกอบตามภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 องค์ประกอบของการวางแผนในระดับต่าง ๆ  
ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 43)

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าการวางแผนทั้งสามระดับมีความแตกต่างกันตรงที่ระดับความสำคัญขององค์ประกอบแต่ละตัว ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2544, หน้า 43-45)

### ระดับที่ 1 แผนงานระดับกลยุทธ์ขององค์กร

แผนงานระดับกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักขององค์กรที่ถูกกำหนดกรอบของแผนโดยวิสัยทัศน์ (corporate vision) และภารกิจหลัก (mission) การวางแผนระดับนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนจะต้องเป็นสารสนเทศซึ่งหมายถึงข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว และส่วนมากจะเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงสูงกว่าแผนงานระดับอื่น ๆ การวางแผนระดับนี้ถ้าไม่ทำการศึกษาให้รอบคอบแล้วโอกาสผิดพลาดมีสูงมาก

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สามารถชี้บ่งถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจนั้น ๆ ได้ ดังนั้นหลาย ๆ องค์กรจึงได้เน้นการวางแผนกลยุทธ์ องค์กรใดสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้ถูกต้องแม่นยำกว่า จะเป็นผู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน บางครั้งการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมีเวลาห่างกันเพียง 1 เดือน แต่สามารถช่วงชิงส่วนแบ่งในตลาด (market share) ได้มูลค่ามหาศาล ผู้ที่ต้องทำหน้าที่ในการวางแผนระดับนี้คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (top management) หรือหน่วยงานที่ทำการวางแผนธุรกิจโดยเฉพาะ

### ระดับที่ 2 แผนงานระดับจัดการ

แผนงานระดับจัดการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย (goal) ตัวชี้วัด (indicator) ที่ชัดเจนมากขึ้น แผนงานในระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกองค์กรน้อยแต่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กรมากกว่า โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบการจัดทำแผน มีระดับความเสี่ยงในความล้มเหลวของแผนงานต่ำกว่าแผนงานระดับกลยุทธ์ แต่สูงกว่าแผนงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นแผนงานที่อยู่ระหว่างแผนงานระดับกลยุทธ์กับแผนงานระดับปฏิบัติการ ความสำคัญของแผนงานระดับจัดการคือการเชื่อมต่อแผนระดับบนกับแผนระดับล่าง โดยมุ่งเน้นที่การบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) สูงสุดและบรรลุความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนระดับนี้คือผู้จัดการในระดับ กลางขององค์กร (middle management)

### ระดับที่ 3 แผนงานระดับปฏิบัติการ

แผนงานระดับปฏิบัติการเป็นแผนงานที่นำนโยบายและเป้าหมายของแผนงานระดับจัดการไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนในระดับนี้จะกำหนดโดยปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เช่น แผนการผลิต แผนการบรรจุสินค้า แผนการซ่อมเครื่องจักร เป็นต้น ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนเป็นข้อมูลดิบซึ่งส่วนมากเป็นสถิติ บันทึก หรือรายงานประเภทต่าง ๆ ตัวแปรที่มีผลต่อแผนงานเกือบทั้งหมดเป็นตัวแปรที่สามารถควบคุมได้ และระดับความเสี่ยงของแผนมีน้อยกว่าแผนงานในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรภายในมีน้อยผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนงานในระดับนี้ได้แก่ผู้จัดการระดับต้น และหัวหน้างานที่ต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

## ความหมายและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning, HRP) มีการใช้คำที่มีความหมายเช่นเดียวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หลายคำได้แก่ การวางแผนกำลังคน (manpower planning) การวางแผนบุคลากร (personnel planning) และการวางแผนการจ้าง (employment planning) เป็นต้น แต่ในปัจจุบันได้ใช้คำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์กันอย่างกว้างขวางจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ส่วนความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันดังนี้ (สุนันทา เลาพันธ์, 2542, หน้า 85-88)

อาร์ เวน มอนดี (R. Wayne Monday) และโรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M. Noe) ได้อธิบายว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอเมื่อถึงเวลาที่องค์กรต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นกระบวนการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงานที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ระบุไว้ในอนาคต

อาร์เธอร์ ดับเบิลยู เซอร์แมน (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู โบห์แลนเดอร์ (George W. Bohlander) ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงตัดสินใจดำเนินการตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคตกับจำนวนที่ต้องการสรรหาเพิ่ม

โรเบิร์ต คริตเนอร์ (Robert Kreitner) ได้นิยามว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนากลยุทธ์ด้านบุคลากรอย่างครอบคลุมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านทรัพยากรในอนาคตขององค์กร ซึ่งมีความหมายที่คล้ายกับ เวน เอฟ คาสซิโอ (Wayne F. Cascio) ที่กล่าวว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการพยากรณ์อนาคตด้านธุรกิจและความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการมาปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายของ พะยอม วงศ์สารศรี หมายถึงกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สันติวงศ์ ได้ให้นิยามเชิงปฏิบัติการไว้อย่างละเอียดว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมการพยากรณ์ความต้องการพนักงานประเภทต่าง ๆ สำหรับอนาคต โดยการเปรียบเทียบกับปัจจุบัน ในการดำเนินการจะพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้องทำการสรรหาและรับเข้ามาใหม่ หรือที่จะต้องออกไปจากองค์กร หรือสรุปอย่างย่อได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการที่ทำให้หน่วยงานมั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลตรงตามที่ต้องการ องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบรรจุไว้ตรงตามที่ต้องการ และองค์กรมีทรัพยากรบุคคลไว้พร้อมในทุกโอกาสที่ต้องการ

เมื่อศึกษาความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะความรู้ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติ ภารกิจที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 88)

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการด้านจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ต้องการ
2. เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรแล้ว

4. เพื่อคาดคะเนปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น

5. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการจัดและโยกย้ายเพื่อกระจายกำลังคนระหว่างหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลิตหรือการดำเนินกิจการขององค์กร การที่จะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพจำเป็นจะต้องมีการวางแผน ทั้งนี้เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 88-89)

1. ทำให้องค์กรสามารถที่จะพยากรณ์เกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี เพื่อจะได้มีการเตรียมมาตรการรองรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคตด้านกำลังคน ลดความรุนแรงลงได้ เป็นผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. ทำให้องค์กรสามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับทักษะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดให้ ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพได้รับผลประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

3. ทำให้องค์กรสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในแต่ละกลุ่มงาน และในแต่ละระดับความรับผิดชอบได้ ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ทำให้องค์กรทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีการปรับการใช้กำลังคนให้ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แผนทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เปรียบเสมือนเข็มทิศชี้้นำการปฏิบัติให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และช่วยแก้ปัญหาที่กำลังคนที่เกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพตลอดเวลา

### การกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์

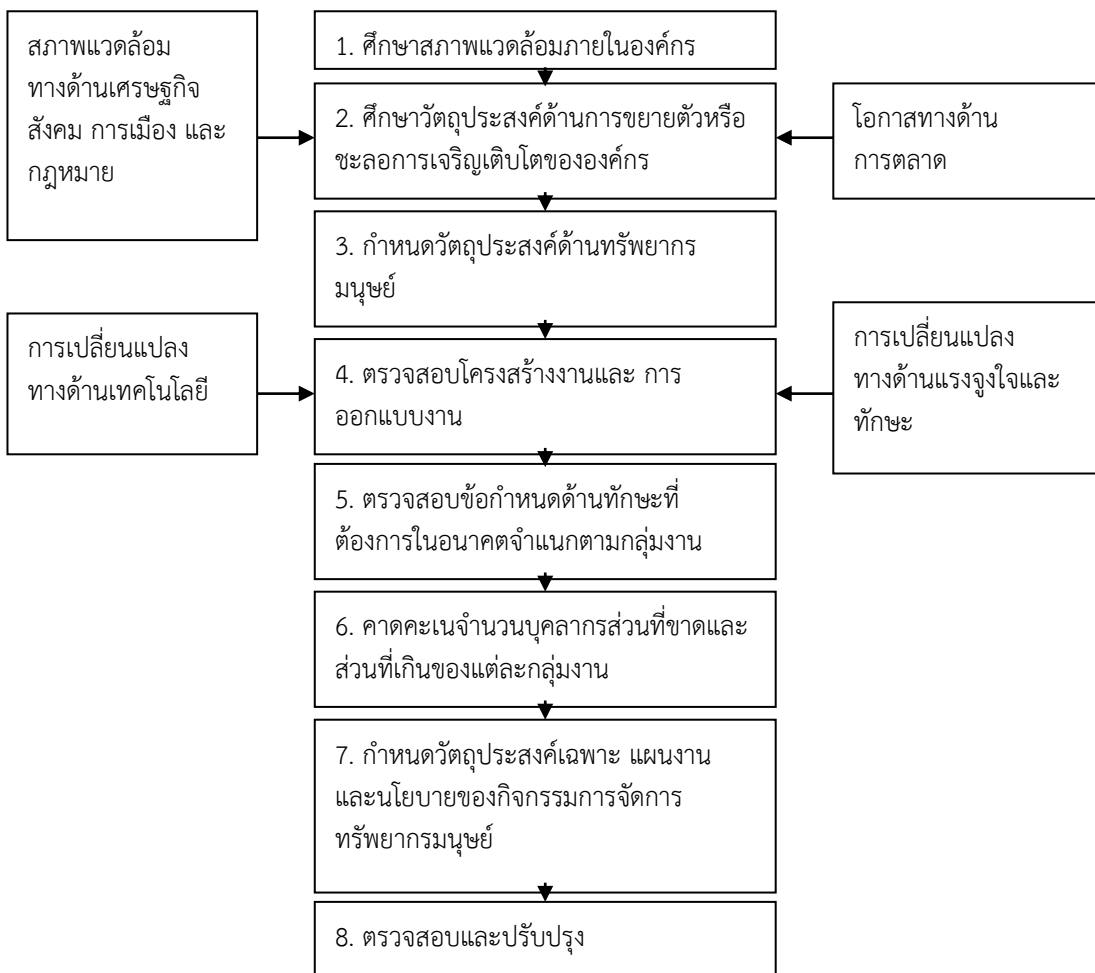
ในการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 89-93)

1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องเป็นระบบ ตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจ และใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

2. กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ โดยระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน
3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรบุคคลทุกฝ่ายทุกระดับรับรู้ ยอมรับ และเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน
4. สื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์กร โดยสมมติฐานที่สำคัญ เช่น
  - 4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์กรจะต้องมีอัตราก้าวหน้าสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของภาวะเศรษฐกิจ
  - 4.2 องค์กรมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนแปลงไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน
  - 4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย เช่น มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์กรแทนการสรรหาจากภายนอก เป็นต้น
5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน โดยดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้
  - 5.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์
  - 5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์
  - 5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน และการพัฒนาอาชีพ
  - 5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย
6. จะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่มีผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้
  - 6.1 ได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรแล้วหรือไม่ เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่ากับค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่
  - 6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
  - 6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใด ในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง
  - 6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม
  - 6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน
  - 6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุก ๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น
7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ

## กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในทางปฏิบัตินั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน เพราะจะต้องไปเกี่ยวข้องกับระบบและกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นเพื่อให้การวางแผนมีความเป็นไปได้และมีแนวทางในการปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรจะพิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน หรืองานที่จะดำเนินการในอนาคต กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 3.2 (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 90-99)



ภาพที่ 3.2 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: สุนันทา เลาहनันท์ (2542, หน้า 91;  
อ้างอิงจาก Anthony, Perrew, & Kacmer, 1996, p. 195)

### ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นการศึกษาภูมิหลังหรือประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน เรียนรู้ปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ และค่านิยมของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานรวมถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน สภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มด้านการเมืองภายในหน่วยงาน และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำผลของการศึกษามาพิจารณาประกอบการวางแผนขั้นอื่นอย่างเหมาะสมต่อไป

### ขั้นที่ 2 ศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายตัวหรือการชะลอตัวด้านการเจริญเติบโตขององค์กร

เป็นการศึกษาแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนแม่บทของการวางแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งหมด เป้าหมายในการดำเนินงานในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการขยายหรือการชะลอการเจริญเติบโตจะมีรายละเอียดปรากฏในรูปของยอดขาย ส่วนครองตลาด การลงทุน การขยายตลาดหรือสายผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง เป้าหมายเหล่านี้เกี่ยวข้องกับสภาพการใช้กำลังคนขององค์กร หากองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณให้มากขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้มาตรการเชิงรุก อาจจะเพิ่มจำนวนพนักงานหรือฝึกอบรมพัฒนาพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเผชิญกับสภาวะตลาดที่ซบเซาและการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจลดการผลิต แผนทรัพยากรมนุษย์อาจต้องเลือกมาตรการเลิกการจ้างงาน ขณะเดียวกันต้องรักษาภาพพจน์ขององค์กรไว้ด้วย ไม่ว่าจะวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นไปในลักษณะใด จะต้องได้รับการตอบสนองจากแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
มุ่งขยายงาน องค์กรเจริญเติบโต	เร่งรัดการจ้างงาน การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง
มุ่งลดหน่วยธุรกิจ องค์กรลดขนาดและขอบเขต	การเลิกจ้าง การยุติการจ้าง การเกษียณก่อนกำหนด
มุ่งขยายฐานธุรกิจ องค์กรขยายธุรกิจใหม่	การคาดคะเนจำนวนพนักงานใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจ้างพนักงาน
มุ่งรวมกิจการ องค์กรถือกรรมสิทธิ์	การปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงาน การจ้างพนักงาน การเลิกจ้าง
มุ่งถอนตัว องค์กรลดการลงทุน	การปรับจำนวนพนักงาน การเลิกจ้าง การมอบหมายงานใหม่
มุ่งสร้างความแตกต่างในสินค้าที่ผลิต มุ่งลดต้นทุนการผลิต	การจ้างงานแบบกระจายอำนาจ การจ้างพนักงาน การตัดค่าจ้าง การลดค่าจ้าง การปรับปรุงประสิทธิภาพ
มุ่งพัฒนาคุณภาพสินค้า ระดับคุณภาพสินค้า	การจ้างผู้เชี่ยวชาญระดับสูง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนที่มุ่งใจในกรณีพิเศษ

ที่มา: สุนันทา เลาหนันท์ (2542, หน้า 92; อ้างอิงจาก Anthony, Perrew, & Kacmer, 1996, p. 197)

### ขั้นที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์

หลังจากได้มีการศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้รู้ว่าองค์กรจะทำกิจกรรมอะไรบ้าง รู้ถึงกำลังทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น โดยวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การบรรจุพนักงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การพัฒนาชีวิตการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ เป็นต้น นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องจะถูกกำหนดโดยมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

1. การบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งต่าง ๆ จะแต่งตั้งจากบุคคลภายในองค์กรหรือรับสมัครจากบุคคลภายนอก
2. เป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์กับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างไร
3. ข้อจำกัดของสภาพแรงงานที่มีต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้างและจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร

4. นโยบายด้านการเพิ่มคุณค่าของงานเพื่อให้การทำงานของพนักงานมีความหมายและมีคุณค่ามีอะไรบ้าง จะดำเนินการอย่างไรกับงานที่ซ้ำซาก จำเจ และน่าเบื่อหน่าย
5. ตำแหน่งและงานบางตำแหน่งสามารถยุบหรือตัดทิ้งไปได้บ้างหรือไม่
6. สามารถนำวิธีการทำงานโดยระบบอัตโนมัติแทนได้บ้างหรือไม่ และจะดำเนินการอย่างไรกับงานเหล่านั้น
7. จะมีมาตรการอะไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรบุคคลได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวทันได้กับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

คำตอบสำหรับคำถามข้างต้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเจริญเติบโตขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว หน่วยงานในระดับล่างจะต้องจัดทำวัตถุประสงค์ย่อยรองรับลดหลั่นกันตามระดับชั้น ถ้าวัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการไม่ได้มีการกำหนดให้เฉพาะเจาะจงลงไป วัตถุประสงค์หลักก็จะมีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้ เพราะการนำไปปฏิบัติจริงจำเป็นจะต้องเกิดจากระดับปฏิบัติการ

#### ขั้นที่ 4 ตรวจสอบโครงสร้างงานและการออกแบบงาน

โครงสร้างงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น การใช้หุ่นยนต์และคอมพิวเตอร์ในกระบวนการทำงานแทนการใช้ฝีมือมนุษย์ ส่งผลให้ความต้องการพนักงานฝีมือลดน้อยลง แต่ประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีจึงมีผลกระทบอย่างมากต่อแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จัดทำขึ้น ทำให้ต้องมีการกำหนดรูปแบบของงานโดยการออกแบบงานใหม่ นั่นหมายถึงการส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม และเรื่องอื่น ๆ

องค์ประกอบหลักอีกประการหนึ่งที่ต้องทำการตรวจสอบคือความใฝ่ฝัน (ambition) และระดับทักษะของพนักงาน เพราะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ คุณธรรมในการทำงาน ความคาดหวัง และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีข้อค้นพบว่าพนักงานต้องการงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูง มีโอกาสก้าวหน้าและมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยงานดังกล่าวนี้ต้องการทักษะที่สูงขึ้น องค์กรพยายามที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ความคาดหวังและระดับทักษะที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์งานและออกแบบงานใหม่

นอกจากนี้จะต้องตรวจสอบสภาพการขาดแคลนบุคลากรทางด้านการใช้เทคโนโลยีระดับสูง เช่น วิศวกร นักคอมพิวเตอร์ นั่นหมายถึงองค์กรอาจประสบปัญหาเพิ่มขึ้นในการที่จะจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานหรือรักษาให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำไปใช้ในการออกแบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และตอบสนองความคาดหวังและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน

#### ขั้นที่ 5 ตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน

หลังจากได้กำหนดโครงสร้างใหม่ของงานแล้ว ขั้นต่อไปที่ต้องดำเนินการคือการสำรวจทักษะที่ต้องการของแต่ละงาน เพราะเมื่อโครงสร้างงานได้มีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทักษะที่ต้องการของแต่ละงานจะเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งทักษะที่

จำเป็นในการทำงานจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีรายละเอียดที่สมบูรณ์เกี่ยวกับงาน คำพรรณนาลักษณะงานจะต้องทันสมัย ระบุหน้าที่ ทักษะ และคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับแต่ละงาน ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้มีการพัฒนาให้จัดเก็บโดยใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้สะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการนำไปใช้พิจารณาประกอบการเลื่อนตำแหน่งและการฝึกอบรม ส่วนการคาดคะเนด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตว่าเปลี่ยนไปในลักษณะใดควรได้จัดเก็บไว้ในแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อจะได้แสวงหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะที่ต้องการในอนาคตมาปฏิบัติงานในองค์กรได้ล่วงหน้า

### ขั้นที่ 6 คาดคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาดและส่วนที่เกินของแต่ละกลุ่มงาน

ขั้นตอนนี้เป็นการประมาณจำนวนบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานว่ามีสถานะด้านจำนวนเป็นอย่างไร ขาดแคลนหรือมากเกินความต้องการหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับความขาดแคลนหรือส่วนเกินด้านบุคลากร โดยพิจารณาจากกรอบความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร หากมีการคาดคะเนว่าจำนวนบุคลากรสำหรับบางงานจะมีมากเกินความต้องการ แผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาบุคลากรเหล่านั้นว่าควรจะปลดออก โยกย้ายให้เกษียณก่อนกำหนด หรือจ่ายค่าชดเชย (severance pay) การตัดสินใจเหล่านี้จะถูกตัดสินโดยวัตถุประสงค์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการฝึกอบรมและพัฒนา

ในทางตรงกันข้ามถ้ามีการคาดคะเนว่าจะมีความขาดแคลนบุคลากร องค์กรอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง การตัดสินใจเช่นนี้ทำให้องค์กรต้องหันมาทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรจากภายนอก เช่น ถ้าองค์กรพบว่าจะต้องเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้นเพื่อดึงดูดใจพนักงานใหม่ องค์กรอาจจะต้องใช้กลยุทธ์อื่นทดแทนการจ้างพนักงานเพิ่มโดยการให้ทำงานล่วงเวลาหรือให้มีการเหมาช่วงงานบางงาน เป็นต้น การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ต้องการในองค์กรอาจทำการตรวจสอบได้จากองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. การตรวจจากประวัติการทำงานขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์งานนอกจากจะช่วยให้ทราบขั้นตอนในการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร งานนั้น ๆ ต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเช่นไร และเป็นจำนวนเท่าใดแล้ว ยังทำให้ทราบว่ากำลังคนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วนั้นเพียงพอหรือไม่ มีกำลังคนเกินหรือขาดในแต่ละแผนกเป็นจำนวนเท่าใด ซึ่งผลการวิเคราะห์งานจะช่วยให้การคาดคะเนเป็นไปอย่างถูกต้อง

2. การตรวจจากโครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กร โครงสร้างกำลังคนจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรที่ตำแหน่งต่าง ๆ มีจำนวนเท่าใด รายละเอียดจะแสดงเพศ อายุ เวลาปฏิบัติงาน วุฒิทางการศึกษา การเกษียณ การเลื่อนตำแหน่ง สภาพการว่าง และเงินเดือน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เห็นภาพรวมว่าฝ่ายใดควรจะลดหรือเพิ่ม หรือโยกย้ายกำลังคนได้ดีขึ้น

3. การตรวจความเคลื่อนไหวภายในองค์กรของทรัพยากรบุคคล ความเคลื่อนไหวของกำลังคนนับตั้งแต่การเข้าสู่หน่วยงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการออกจากงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ การลดชั้น การโยกย้าย แม้ว่าการเคลื่อนไหวของบุคลากรในลักษณะดังกล่าวไม่สูญเสียกำลังคน แต่มีผลกระทบต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลหนึ่งย่อมจะทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของกำลังคนและส่งผลต่อกำลังคนที่ขาดหรือเกินใน

บางฝ่าย ดังนั้นการตรวจสอบสภาพและความเคลื่อนไหวของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะช่วยให้ทราบว่าแผนกใดมีกำลังคนขาดหรือเกิน

### **ขั้นที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

เมื่อทำการคาดคะเนจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการแล้ว ข้อมูลจะถูกนำไปใช้เพื่อการวางแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นับตั้งแต่การสรรหาจนกระทั่งถึงการเลิกจ้างงาน

วัตถุประสงค์ระดับปฏิบัติการของแต่ละกิจกรรมในแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องผสมผสานสอดคล้องโดยการใช้กระบวนการป้อนข้อมูลย้อนกลับ แผนจะเป็นตัวกำหนดนโยบายเชิงปฏิบัติ โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ ที่สำคัญที่สุดแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องบูรณาการกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างกลมกลืน มีความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเมื่อดำเนินการขั้นตอนนี้แล้วจะได้แผนปฏิบัติการของกิจกรรมหรือภารกิจหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่แผนการสรรหา แผนการบรรจุ โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่ง แผนการฝึกอบรมและพัฒนา แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการเกลี้ยกำลังคน (redeployment plan) แผนการเฉลี่ยกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) และแผนพัฒนาอาชีพ (career plan) เป็นต้น

### **ขั้นที่ 8 ตรวจสอบและปรับปรุง**

การตรวจสอบและการปรับปรุงแผนเพื่อให้ทราบว่าในระหว่างการดำเนินการ หรือปฏิบัติการตามแผนนั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่ ทั้งนี้เนื่องจากระหว่างการดำเนินการตามแผนอาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนกลยุทธ์ส่วนใดส่วนหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อการลดหรือเพิ่มจำนวนบุคลากร หรือมีเหตุผลจำเป็นบางประการทำให้ชะลอการสรรหา การฝึกอบรม หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้นการตรวจสอบและปรับปรุงจะช่วยให้แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## **ประเภทและเทคนิคในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์**

การคาดคะเนหรือการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ 5 ลักษณะ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ, 2535, หน้า 141-144)

### **1. การคาดคะเนโดยใช้หลักของคณิตศาสตร์และสถิติ**

1.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์เชิงคุณภาพ เป็นการพยากรณ์ที่ใช้วิจารณ์และประสบการณ์เป็นเกณฑ์ ไม่สามารถนำข้อมูลในอดีตมาเป็นแนวทางในการพิจารณา และไม่สามารถกำหนดวิธีการตามหลักคณิตศาสตร์และสถิติที่แน่นอนได้ วิธีนี้นิยมใช้พยากรณ์ในระยะยาว เช่นเทคนิคเดลฟาย

1.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์เชิงปริมาณ เป็นการพยากรณ์ที่อาศัยข้อมูลในอดีตมาประเมินตามวิธีที่กำหนดไว้ทางคณิตศาสตร์และสถิติ วิธีนี้นิยมใช้พยากรณ์ในระยะปานกลางและระยะสั้น เช่น เทคนิคมาร์คอฟ และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการถดถอย

## 2. การคาดคะเนโดยพิจารณาระยะเวลา

2.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น เป็นการพยากรณ์ในช่วงเวลาระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก ทำให้สามารถคาดคะเนจำนวนและลักษณะของทรัพยากรบุคคลที่ต้องการได้อย่างละเอียด

2.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในระยะปานกลาง เป็นการพยากรณ์ในช่วงระยะเวลามากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี ต้องพยากรณ์ทั้งอุปทาน (supply) และการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ (demand) ของกำลังคนที่ต้องการ

2.3 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว เป็นการพยากรณ์ที่มีช่วงเวลา 5 ปีขึ้นไป เพื่อแสดงแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีประกอบ จึงมักใช้วิธีการพยากรณ์เชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือหลัก

## 3. การคาดคะเนโดยบุคคล

3.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยบุคคลคนเดียว เป็นการพยากรณ์ที่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของบุคคลแต่ละคนเป็นสำคัญว่าจะเลือกใช้วิธีการอย่างไร ผลที่ได้จึงอาจแตกต่างกันไปตามระดับสามัญสำนึก สถิติปัญญา ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ และการศึกษา

3.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยกลุ่มบุคคล เป็นการพยากรณ์ที่ใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้คาดคะเนจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่มีความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี

## 4. การคาดคะเนตามสายการบังคับบัญชา

4.1 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จากบนลงล่าง (top-down forecasting) เป็นการพยากรณ์โดยผู้บริหารหรือหน่วยงานกลางจะเป็นผู้กำหนดปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานสาขานำไปปฏิบัติ

4.2 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จากล่างขึ้นบน (bottom-up forecasting) เป็นการพยากรณ์โดยหน่วยปฏิบัติเป็นผู้เสนอความต้องการ โดยเชื่อว่าหัวหน้าหน่วยปฏิบัติซึ่งเป็นผู้อยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์มากที่สุดย่อมเป็นผู้ที่ทราบความต้องการทรัพยากรบุคคลที่แท้จริงได้

## 5. การคาดคะเนโดยใช้แหล่งของการพยากรณ์

5.1 การคาดคะเนอุปสงค์ทรัพยากรบุคคล เป็นการพยากรณ์ความต้องการคนในอนาคตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยนำแผนงานในอนาคตมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกำลังคนที่ต้องการ

## 5.2 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรบุคคลทำได้ 2 ลักษณะดังนี้

5.2.1 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เป็นการพยากรณ์กำลังคนที่องค์กรจะมีในอนาคตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยอาศัยข้อมูลบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การออกจากงาน และการสรรหาพนักงานใหม่

5.2.2 การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์อุปทานทรัพยากรบุคคลที่จะสามารถหาได้ในอนาคต โดยพิจารณาแนวโน้มการแข่งขัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีประกอบด้วย ถ้าองค์กรไม่สามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกได้ อาจต้องวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเดิมที่มีอยู่ในองค์กร

เทคนิคที่ใช้กันทั่วไปสำหรับการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีดังต่อไปนี้

### 1. การใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร

การคาดคะเนโดยใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร (managerial judgment) เป็นการคาดคะเนโดยอาศัยความรู้ ทัศนคติ และประสบการณ์ของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายทิศทางและความจำเป็นเร่งด่วนของหน่วยงาน การคาดคะเนทำได้โดย ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแล้วจึงแจ้งให้ระดับล่างนำไปปฏิบัติ หรือให้ผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้เสนอความต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณา หรือให้ผู้บริหารทั้งสองระดับพิจารณาร่วมกัน ลักษณะสำคัญของการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยวิจารณญาณของผู้บริหารมีดังต่อไปนี้

1.1 ให้ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจงานนั้น ๆ เป็นผู้เสนอแนวคิดว่าแนวโน้มและทิศทางของความต้องการกำลังคนในงานนั้น ๆ ควรเป็นอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.2 การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลความจริงที่อ้างอิงได้

1.3 เมื่อใช้วิจารณญาณตัดสินใจไปแล้วจะต้องมีการติดตามและตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตรงกับสิ่งที่ได้คาดการณ์ไว้หรือไม่ เพื่อเปรียบว่าผลนั้นใกล้เคียงกับความจริงเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องจุดใดบ้าง

1.4 การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยใช้วิจารณญาณของผู้บริหารเป็นวิธีการที่ใช้เสริมวิธีการคาดคะเนแบบอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การคาดคะเนนั้นใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น

1.5 ในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าวิธีการทางสถิติแม้จะดูเป็นที่น่าเชื่อถือ แต่อาจคลาดเคลื่อนได้ การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจึงมองข้ามไม่ได้

ข้อดีของการใช้วิจารณญาณในการคาดคะเนอุปสงค์กำลังคนภายในองค์กรมีดังนี้

- 1) มีความแม่นยำสำหรับเรื่องที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 2) สะดวกรวดเร็ว เพราะไม่เสียเวลาในการรวบรวมข้อมูล
- 3) ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก
- 4) สามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ มีขอบข่ายได้กว้างกว่าวิธีอื่น

ข้อจำกัดที่นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักได้แก่

- 1) อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย โดยเฉพาะกรณีที่ใช้วิจารณญาณขาดประสบการณ์

- 2) อาจไม่ได้รับการเชื่อถือและเสี่ยงต่อการโต้แย้ง หากไม่มีหลักฐานอ้างอิง
- 3) หากเป็นการใช้วิจารณ์โดยไม่คำนึงถึงวิธีการอื่น ๆ จะเป็นการบั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) หากใช้มากเกินไปจะเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบ

## 2. การวิเคราะห์ปริมาณงานเพื่อการคาดคะเน

การวิเคราะห์ปริมาณงาน (work load analysis) เป็นเทคนิคที่พิจารณาปริมาณงานที่จะทำในอนาคตโดยพิจารณาจากแผนงานของหน่วยงานเป็นเกณฑ์ เช่น แผนการผลิต แผนการจัดซื้อ แผนกำลังคน รวมถึงแผนปฏิบัติการอื่น ๆ แผนการเหล่านี้จะต้องกำหนดปริมาณงานที่จะต้องทำ เช่น จำนวนชิ้น จำนวนกล่อง จำนวนชั่วโมง เป็นต้น จากนั้นจะนำปริมาณงานมาคำนวณหาปริมาณกำลังคนที่ต้องการในอนาคตได้ โดยใช้หลักสูตรสมการพื้นฐานดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการ} = \frac{\text{ปริมาณงานในอนาคต} \times \text{เวลามาตรฐานที่ทำงาน 1 ชิ้น}}{\text{เวลาทำงานต่อคนต่อปี}}$$

เวลามาตรฐานที่ทำงาน 1 ชิ้น จะได้จากการเก็บรวบรวมสถิติผลงานที่ผ่านมา นำมาหาค่าเฉลี่ย สำหรับเวลาทำงานในปีนั้น องค์กรกำหนดจากปฏิทินการทำงาน ถ้าเป็นวันทำงานของผู้รับราชการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการและพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดว่าข้าราชการ 1 คน ใน 1 ปี ควรจะทำงาน 230 วัน เป็นต้น

ตัวอย่างการคำนวณจำนวนบุคลากร

ฝ่ายเอกสารและการพิมพ์มีงานพิมพ์ประมาณปีละ 14,000 แผ่น เจ้าหน้าที่พิมพ์คนหนึ่งใช้เวลาพิมพ์ประมาณ 15 นาทีต่อแผ่น ให้คำนวณว่าจะใช้เจ้าหน้าที่กี่คนทำงานชิ้นนี้ กำหนดให้เวลาทำงานปีละ 230 วัน วันละ 6 ชั่วโมง

$$1) \text{ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ} = \frac{14000 \text{ แผ่น} \times (15/60 \text{ ชั่วโมง})}{230 \text{ วัน} \times 6 \text{ ชั่วโมง}} = \frac{3500}{1380} = 2.5$$

$$2) \text{ จำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ} = \frac{14000 \text{ แผ่น} \times 15 \text{ นาที}}{230 \text{ วัน} \times 6 \text{ ชั่วโมง} \times 60 \text{ นาที}} = \frac{21000}{8280} = 2.5$$

ดังนั้นจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ต้องการทั้งสิ้นในการพิมพ์เอกสารประมาณ 2 คน ค่าที่คำนวณได้ไม่เป็นจำนวนเต็ม จึงมีงานส่วนที่เกินจากจำนวนเจ้าหน้าที่ 2 คน ซึ่งแก้ไขได้โดยให้ทำงานล่วงเวลา หรือหาคนจากฝ่ายอื่นมาช่วยเหลืองานเฉพาะกิจ หรือจ้างลูกจ้างพิเศษ เป็นต้น

ข้อดีของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปริมาณมีดังนี้

- 1) เป็นวิธีการที่มีระบบและมีเหตุผลสนับสนุนด้านข้อเท็จจริงและมีข้อมูลสถิติที่เชื่อถือได้
  - 2) สามารถนำผลจากการวิเคราะห์ปริมาณงานไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน เป็นต้น
- ข้อจำกัดของการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานมีดังนี้

- 1) ใช้เวลามากในการจัดทำมาตรฐานงาน
- 2) ไม่เหมาะสำหรับงานบางประเภทที่มีกิจกรรมหลากหลายและกำหนดเวลาเฉพาะแต่ละงานงาน เช่น งานวิจัย เป็นต้น
- 3) เทคนิคการพยากรณ์อาจล้มเหลวหากไม่สามารถกำหนดมาตรฐานงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

### 3. เทคนิคการสอบถามและตรวจสอบ

เทคนิคการสอบถามและตรวจสอบ (ask and out technique) เป็นวิธีคาดคะเนที่ดำเนินการได้ง่ายและเหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงานที่มีงานประจำแน่นอนไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และการกำหนดจำนวนทรัพยากรบุคคลจะขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง วิธีการคาดคะเนโดยการสอบถามและตรวจสอบมีดังนี้

3.1 ผู้รับผิดชอบในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจัดส่งแบบฟอร์มสำหรับบันทึกรายงานให้แก่หัวหน้าหน่วยงานย่อยกรอรายละเอียดการคาดการณ์ความต้องการล่วงหน้าถึง 5 ปี แบบฟอร์มนั้นพัฒนาได้ตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

3.2 หัวหน้าหน่วยงานย่อยกรอรายละเอียดลงในแบบฟอร์มและส่งคืนผู้รับผิดชอบ

3.3 ผู้รับผิดชอบในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาอย่างละเอียด อาจมีการปรับค่าพยากรณ์ให้เหมาะสม ต่อจากนั้นจะส่งกลับไปยังหัวหน้างานย่อยอีกครั้งเพื่อพิจารณาคาดคะเนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร

3.4 หัวหน้าหน่วยงานย่อยพิจารณาค่าคาดคะเนที่ปรับใหม่ และส่งความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบอีกครั้ง

3.5 ผู้รับผิดชอบในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์พิจารณาคาดคะเนของทุกหน่วยงานย่อย แล้วสังเคราะห์เป็นอุปสงค์กำลังคน เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาตัดสินใจเป็นขั้นสุดท้าย ให้ได้มาซึ่งค่าคาดคะเนที่จะนำมาใช้ในหน่วยงาน

การคาดคะเนโดยวิธีนี้จะมีความถูกต้องเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้าหน่วยงานย่อยว่าทราบแนวโน้มกิจการขององค์กรทั้งหมดเพียงใด รวมทั้งความจริงใจในการกรอกข้อมูลของหัวหน้าหน่วยงานย่อย ซึ่งข้อดีของเทคนิคการสอบถามและตรวจสอบได้แก่

- 1) ช่วยให้การวางแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากรในแต่ละปีดีขึ้น
  - 2) ค่าคาดคะเนเกิดจากการติดต่อสื่อสาร 2 ทางโดยให้ระดับล่างมีส่วนร่วมจึงมีความเป็นไปได้สูง
  - 3) หน่วยงานย่อยมีความผูกพันกับองค์กรจากการได้มีส่วนร่วมในการคาดคะเน และได้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้รับผิดชอบ
- ข้อจำกัดของการคาดคะเนโดยการสอบถามและตรวจสอบได้แก่
- 1) ต้องใช้เวลามากในการเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 2) หัวหน้าหน่วยงานย่อยมักจะพยากรณ์กำลังคนเกินความต้องการที่แท้จริง
  - 3) อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างหัวหน้างานย่อยกับผู้ที่ทำหน้าที่คาดคะเน

#### 4. การคาดคะเนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิคที่แสวงหาความคิดเห็นร่วมกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในกรณีนี้เป็นความคิดเห็นร่วมกันจากทรัพยากรบุคคลสำหรับงานบางงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนประมาณ 5-15 คน ที่แต่ละคนอาจไม่เคยรู้จักกันมาก่อนทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระไม่ต้องเกรงใจซึ่งกันและกัน และจะไม่มีโอกาสมาพบกันเพื่อพูดคุยในเรื่องดังกล่าว การคาดคะเนโดยใช้เทคนิคเดลฟายแสดงได้ดังภาพที่ 3.3 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

4.1 กำหนดหัวเรื่องและสร้างแบบสอบถาม

4.2 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือ

4.3 ส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบรอบที่ 1

4.4 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคตโดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ

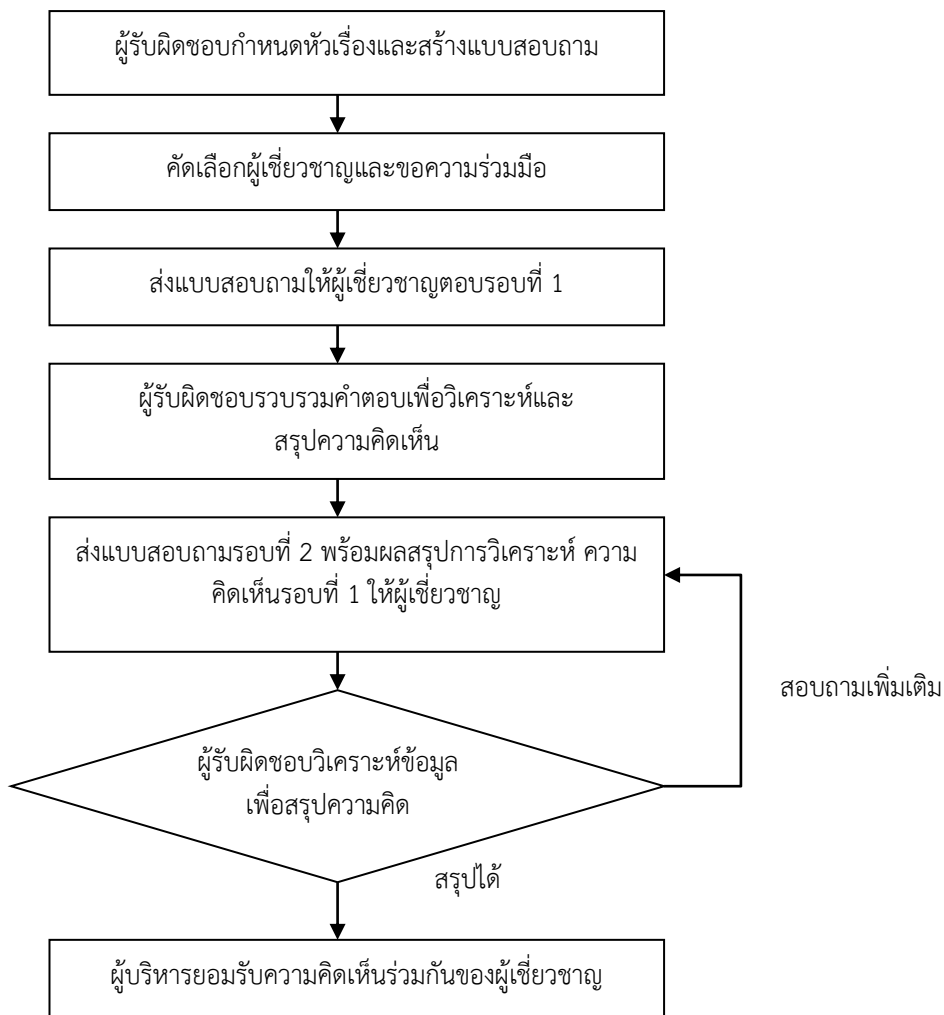
4.5 ผู้รับผิดชอบรวบรวมคำตอบและสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในลักษณะหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าควอไทล์ (Quartile) พร้อมกับแสดงตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

4.6 ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 2 พร้อมสรุปผลการวิเคราะห์ (จากข้อ 4.5) และขอคำยืนยันว่าจะเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือไม่

4.7 ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 2

4.8 ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์และสรุปผลความคิดเห็นเป็นค่าคาดคะเน แล้วนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อการตัดสินใจ

ในกรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญยังแตกต่างกันมาก อาจส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่ 3 อีกก็ได้



ภาพที่ 3.3 ขั้นตอนการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคนิคเดลฟาย  
 ที่มา: ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์ (2535, หน้า 108;  
 อ้างอิงจาก Wagner & Hollenbeck, 1992, p. 511)

การใช้เทคนิคเดลฟายจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะต้องไม่ทราบการคาดคะเนของผู้อื่นเพราะความคิดเห็นของบางคนอาจมีอิทธิพลครอบงำคนอื่นได้ ซึ่งเทคนิคเดลฟายมีข้อดีดังนี้

- 1) ค่าพยากรณ์กำลังคนที่ได้มีความน่าเชื่อถือสูงเนื่องจากผู้คาดคะเนเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ
- 2) การได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระของผู้เชี่ยวชาญหลายคนที่ไม่รู้จักกันและไม่ต้องเกรงใจกันทำให้ได้ความคิดเห็นที่มีคุณค่า

3) ผู้เชี่ยวชาญสามารถตอบคำถามโดยไม่ต้องใช้เวลามาก ไม่ต้องใช้เวลาสำหรับการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ

ข้อจำกัดของการใช้เทคนิคเดลฟายได้แก่

1) ใช้เวลาในการดำเนินการนาน เพราะอาจต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายรอบกว่าจะได้ความคิดเห็นร่วมกัน

2) ขาดความเชื่อถือในทางวิทยาศาสตร์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่อาศัยวิจารณญาณ ประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล

### 5. เทคนิคนอมินอลกรุป

เทคนิคนอมินอลกรุป (nominal group technique, NGT) เป็นเทคนิคการประมวลผลความคิดเห็นร่วมของสมาชิกในกลุ่มคณะกรรมการที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้กระบวนการที่ง่ายต่อการประมวลผลความคิดเห็นและขจัดความอึดอัดหรือความยุ่งยากลำบากใจของผู้เสนอความคิดเห็นจากความแตกต่างของความรู้และประสบการณ์ การมีอิทธิพลต่อความคิด หรือจากความรู้สึกเกรงใจกัน โดยให้แต่ละคนเสนอความคิดเห็นของตนเองก่อนแล้ว จึงเป็นขั้นตอนของการอภิปราย วิธีการแยกขั้นตอนการเสนอแนวคิดและขั้นตอนการอภิปราย ความเห็นออกจากกันจะทำให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ช่วยให้ผู้ไม่กล้าเสนอความคิดเห็นมีความกล้าเพิ่มขึ้น สมาชิกของกลุ่มสำหรับเทคนิคนอมินอลกรุปประมาณ 5-15 คน

ขั้นตอนของการดำเนินการตามเทคนิคนอมินอลกรุปมีดังนี้

5.1 ประธานขอเชิญสมาชิกหรือคณะกรรมการซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้บริหารระดับต่าง ๆ เข้าร่วมประชุม และร่วมกันกำหนดขอบเขตของปัญหา ในที่นี้จะเป็นเรื่องของความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

5.2 สมาชิกกลุ่มเขียนความคิดเห็นต่อประเด็นที่กำหนดลงในแผ่นกระดาษที่เตรียมไว้ โดยไม่ต้องปรึกษาหารือกับคนอื่น ให้ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างเขียน เวลาที่กำหนดให้ในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับที่ประชุมเห็นควร

5.3 ประธานขอให้สมาชิกแต่ละคนอ่านความคิดเห็นแต่ละข้อให้คณะกรรมการฟัง แล้วเขียนบนกระดาน จนกระทั่งครบทุกความคิดเห็น โดยยังไม่ให้มีการอภิปรายหรือวิพากษ์วิจารณ์อย่างใด

5.4 ให้สมาชิกอภิปรายรายละเอียดของแต่ละข้อของตนให้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้สมาชิกเข้าใจแต่ละประเด็นอย่างชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ในขั้นนี้จะต้องอภิปรายถึงข้อดี ข้อเสีย และความเป็นไปได้ของแต่ละค่าคาดคะเน เพื่อประเมินค่าของความคิดที่เสนอ โดยสมาชิกกลุ่ม

5.5 ให้สมาชิกกลุ่มจัดเรียงลำดับความสำคัญของแต่ละค่าคาดคะเน ตามความคิดเห็นของตนเองโดยให้น้ำหนักสูงสุดแก่ข้อที่เห็นด้วยมากที่สุด และให้น้ำหนักลดหลั่นกันตามลำดับที่เห็นด้วยน้อยลงมา ต่อจากนั้นนำค่าน้ำหนักมาหาค่าเฉลี่ยของแต่ละทางเลือกซึ่งจะได้ค่าคาดคะเนที่สมาชิกเห็นด้วยมากที่สุด เป็นมติของกลุ่ม

### 5.6 นำคำพยากรณ์ที่เป็นมติของกลุ่มนำเสนอต่อผู้บริหาร

เมื่อได้คำคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารจะนำไปใช้ตามมติของกลุ่มหรือไม่ก็ได้เพราะเทคนิคนี้เป็นเพียงเสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การคาดคะเนโดยเทคนิคนี้มีความเหมาะสมหลายประการดังนี้

- 1) ดำเนินการได้ง่าย เพราะสมาชิกเป็นผู้บริหารในหน่วยงานเดียวกันนัดเวลากันได้สะดวก
- 2) สามารถจัดปัญหากรณีที่สมาชิกบางคนมีอิทธิพลครอบงำผู้อื่น เพราะการอภิปรายสมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดเห็นได้อย่างเสรีและมีอิสระในการตัดสินใจ
- 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น
- 4) การจัดอันดับตัวเลขจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการเลือกข้อคิดเห็นได้วิธีหนึ่ง
- 5) ตัดปัญหาการผูกขาดในที่ประชุมและดำเนินการให้ได้ข้อสรุปรวมโดยที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็นข้อสรุปของกลุ่มที่ทุกคนร่วมกันตัดสินใจ

เทคนิคคนอมินอลกรุปและเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่ต้องการความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปรวม แต่ในรายละเอียดของวิธีการจะมีความแตกต่างกันดังนี้

- 1) สมาชิกของกลุ่มเทคนิคคนอมินอลกรุปมาจากองค์กรเดียวกันจะรู้จักและคุ้นเคยกัน ส่วนผู้เชี่ยวชาญในเทคนิคเดลฟายอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรแต่ละคนจะไม่ได้พบปะพูดคุยกันในระยะเริ่มต้นที่ต้องคาดคะเนร่วมกัน
- 2) สมาชิกของกลุ่มเทคนิคคนอมินอลกรุปจะมีประสบการณ์คล้ายกันมากกว่าผู้เชี่ยวชาญของเทคนิคเดลฟายที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่หลากหลายแตกต่างกันไป
- 3) เทคนิคคนอมินอลกรุปมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ยุงยากน้อยกว่าเทคนิคเดลฟาย

### ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพบว่ามีความสัมพันธ์กับการสรรหาบุคลากร เพราะเป้าหมายหลักที่สำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือจะต้องจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งวิธีการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะเกี่ยวข้องกับการสรรหา โดยเฉพาะในกรณีที่ทรัพยากรบุคคลมีจำนวนไม่เพียงพอกับความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการขยายธุรกิจ หรือทดแทนพนักงานที่ลาออกระหว่างปี ส่วนกรณีที่มีกำลังคนเกินก็จะดำเนินการตามวิธีการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนบุคคลที่คาดคะเนที่ต้องการกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่จะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกมาตรการรองรับแนวทางใดแนวทางหนึ่งจาก 3 แนวทางได้แก่

1. จำนวนบุคคลที่มีอยู่มีจำนวนมากกว่าที่ต้องการหมายถึงองค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานมากกว่าจำนวนที่ต้องการหรือมีกำลังคนเกิน กิจกรรมต่อไปนี้อาจสามารถนำมาใช้แก้ไขสถานการณ์ได้

1.1 การจ้างที่เข้มงวด (restricted hiring) โดยจะจ้างพนักงานใหม่เฉพาะในกรณีที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเท่านั้น

1.2 การลดจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน (reduced hours) โดยให้ลดชั่วโมงการทำงานลงจาก 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เหลือ 32 ชั่วโมงหรือน้อยกว่าแล้วแต่กรณี การลดชั่วโมงนี้จะใช้กับลูกจ้างที่ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมง ไม่ใช่กับพนักงานประจำซึ่งรับเงินเดือน

1.3 การเกษียณก่อนอายุ (early retirement) โดยการเสนอผลประโยชน์อันพึงได้รับที่ดึงดูดใจแก่ผู้ที่เต็มใจ

1.4 การช่วยจัดหางานให้พนักงานที่พ้นสภาพการจ้าง (outplacement) เป็นการหางานในสถานประกอบการอื่นให้กับลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรที่จำเป็นต้องออกจากงานโดยไม่มีคามผิด

1.5 การให้ออกจากงาน (lay off) บางครั้งองค์กรไม่มีทางเลือกนอกจากให้พนักงานออกจากงาน โดยทั่วไปบุคคลที่อาวุโสหรือน้อยที่สุดจะถูกให้ออกก่อน ไม่ใช่เป็นการไล่ออกแต่มีผลเช่นเดียวกัน

1.6 การลดค่าจ้าง (pay cuts) โดยการจ้างในอัตราที่ต่ำลงหรือไม่เพิ่มค่าจ้าง

2. จำนวนบุคลากรที่มีอยู่จำนวนน้อยกว่าที่ต้องการ หมายถึงองค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานน้อยกว่างานที่ต้องปฏิบัติหรือขาดกำลังคน ทางเลือกที่สามารถนำมาใช้แก้ไขสภาวะที่ขาดแคลนมีดังนี้

2.1 การสรรหาจากภายนอก (external recruitment) โดยเฉพาะในกรณีที่เป็นการขาดแคลนในระยะยาว

2.2 การทำงานล่วงเวลา (overtime)

2.3 การจ้างพนักงานชั่วคราว (temporary employee)

2.4 การขอเช่าพนักงาน (employee leasing)

2.5 การใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting)

2.6 การลดอัตราการออกจากงาน (reduce turnover)

2.7 การเลื่อนการเกษียณ (postponing retirement)

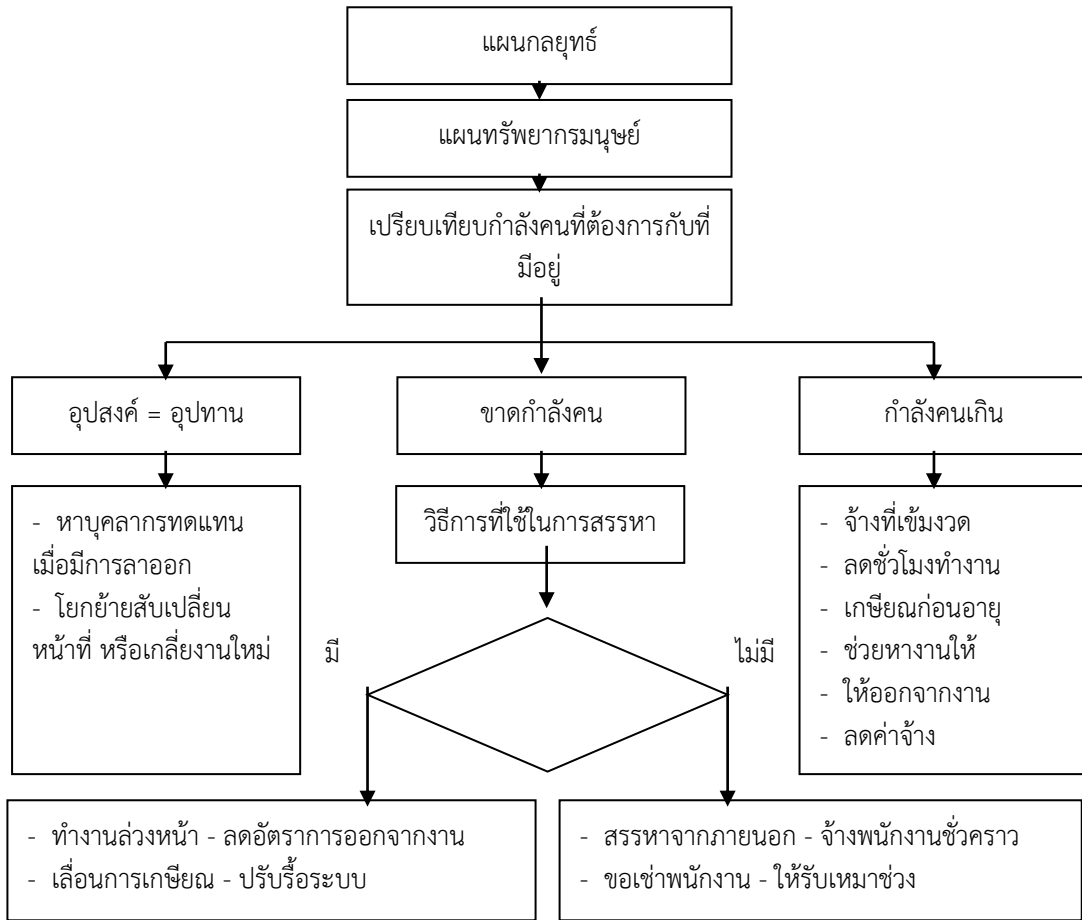
2.8 การรื้อปรับระบบ (re-engineering)

3. จำนวนบุคลากรที่มีอยู่เท่ากับจำนวนที่ต้องการ หมายถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานมีจำนวนเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ วิธีการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติได้มีดังนี้

3.1 จัดหาบุคลากรมาทดแทน (replacement) เมื่อมีพนักงานลาออก

3.2 โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ (rotation) หรือเกลี่ยงานใหม่ (redeployment) เพื่อความเหมาะสม

กิจกรรมหรือทางเลือกตามวิธีการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการต่อจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือการสรรหาดังแสดงตามภาพที่ 3.4



ภาพที่ 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการสรรหา  
ที่มา: ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์ (2535, หน้า 101)

### ข้อจำกัดและข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายที่จะลดสถานะความไม่แน่นอน (uncertainty) ด้านอัตรากำลังของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิผลการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นและลดความสูญเสียขององค์กร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีความยุ่งยาก จำเป็นต้องได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดที่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีหลายประการเช่น (โกวิทย์ กังสนันทน์, 2535, หน้า A23-A25)

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญา แนวความคิดและหลักการที่สำคัญด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารไม่ได้ตระหนักถึงบทบาทด้านนี้มากนัก รวมถึงมองข้ามความสำคัญและความจำเป็นของการวางแผนอัตรากำลัง

2. การขาดความเอาใจจริงเอาใจและความผูกพันของฝ่ายบริหารในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะผลักดันให้เกิดความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย กิจกรรม การปฏิบัติการและทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องใช้

3. การเมืองในองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น การแบ่งพรรคแบ่งพวก การสร้างฐานอำนาจของแต่ละฝ่าย รวมถึงการขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ และปัจจัยทางการเมืองในองค์กรเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อความร่วมมือประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าองค์กรไม่สามารถตกลงร่วมกันได้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การประสานงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลมีความเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย

4. การขาดวัฒนธรรมด้านการวางแผน (planning culture) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการวางแผนระดับต่าง ๆ และแผนประเภทต่าง ๆ ขององค์กร นับตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนงานต่าง ๆ ถ้าองค์กรขาดแนวปฏิบัติด้านการวางแผนที่สนับสนุนให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีทิศทางที่ชัดเจนและต่อเนื่องครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแล้ว การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ย่อมจะไม่ได้รับการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

5. ระบบข้อมูลและสารสนเทศในองค์กร เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญถ้าองค์กรขาดระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศที่เพียงพอและถูกต้องช่วยให้แผนที่จัดทำมีความสมบูรณ์ สามารถเป็นหลักประกันในการนำไปปฏิบัติได้ดีขึ้น

6. ศักยภาพและคุณภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นดัชนีที่จะชี้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันก็จะต้องมีการจัดระบบงานภายในให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของแผนที่มีต่อองค์กร เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานอันสำคัญที่จะนำไปสู่การบริหารงานแบบเชิงรุก (proactive approach) ของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลายใน องค์กร เป็นการช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมเหล่านั้นให้สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ นโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ อาจจำเป็นต้องใช้รูปแบบจำลองคอมพิวเตอร์หรือเทคนิคทางคณิตศาสตร์เข้าช่วยเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี นอกจากนี้อาจมีความแตกต่างกันทั้งในด้านรูปแบบ รายละเอียด ขั้นตอน และหลักวิธีการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ขนาดองค์กร ระดับ

เทคโนโลยี การจัดองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีข้อควรพิจารณาในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ควรนำไปปฏิบัติดังนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 113-114)

1. แผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ สารระรายละเอียดของแผนจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ด้านการขยายความเจริญเติบโตของหน่วยงาน รวมถึงสอดคล้องกับแผนงานด้านการผลิต การขาย การวิจัยและพัฒนา และที่สำคัญจะต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร

2. ในการจัดแผนทรัพยากรมนุษย์ควรได้มีการพิจารณาถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรประกอบด้วย เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนต้องนำมาพิจารณาเพราะการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเป็นทั้งโอกาส (opportunity) และสิ่งคุกคาม (threat) ที่มีผลต่อการวางแผนด้านอัตรากำลังของหน่วยงาน

3. รายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกี่ยวกับงานควรมีการอธิบายอย่างชัดเจนในแผน และจะต้องไม่มีการคาดคะเนล่วงหน้าว่าโครงสร้างเหมือนสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. รายละเอียดในแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำให้ชัดเจนถึงระดับหรือประเภทของบุคลากรที่ต้องการซึ่งจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายการผลิตที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ การวางแผนอัตรากำลังจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการรักษาความสมดุลระหว่างการสรรหากับความจำเป็นของการใช้ ทั้งในด้านปริมาณ ทักษะและความชำนาญ ระดับองค์กร ตลอดจนความรู้ในการปฏิบัติงาน การที่มีตำแหน่งว่างไม่จำเป็นจะต้องบรรจุพนักงานใหม่เพิ่มโดยทันที ตำแหน่งนั้นอาจจะไม่ต้องมีอีกต่อไป หรืออาจจะผนวกกับงานอื่นได้

5. การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลนหรือเกินความต้องการ จำเป็นต้องอาศัยหลักการและเครื่องมือด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผนและควบคุม เช่น ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยให้การบริหารกระบวนการดีขึ้น

6. วัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนทรัพยากรมนุษย์ และขณะเดียวกันกิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละโครงการจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมและเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายบริหาร ปัจจัยป้อนเข้า (input) จากผู้บริหารทุกฝ่ายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น นอกจากนี้ยังต้องอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องระหว่างคณะผู้จัดทำแผนและหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ

8. แผนทรัพยากรมนุษย์ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน กฎหมายแรงงาน เทคโนโลยีการผลิต และทัศนคติของสังคม เป็นต้น การปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมสามารถลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

## บทสรุป

การวางแผนหมายถึงการกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยแบ่งแผนงานได้เป็น 3 ระดับคือ ระดับกลยุทธ์ ระดับจัดการ และระดับปฏิบัติการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการวางแผนด้านอื่น ๆ ภายในองค์กรที่ดำเนินการในการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม จำนวนเพียงพอกับอนาคต เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีกระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 8 ขั้นตอน โดยเริ่มจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วจึงศึกษาวัตถุประสงค์ด้านการขยายหรือการชะลอตัวในการเจริญเติบโตขององค์กร ขั้นที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบโครงสร้างงานและการออกแบบงาน ขั้นตอนที่ 5 ต้องตรวจสอบข้อกำหนดด้านทักษะที่ต้องการในอนาคตจำแนกตามกลุ่มงาน ขั้นที่ 6 คาดคะเนจำนวนบุคลากรส่วนที่ขาดและส่วนที่เกินของแต่ละกลุ่มงาน ขั้นที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะแผนงานและนโยบายของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และขั้นสุดท้ายคือการตรวจสอบและปรับปรุงแผน ซึ่งวิธีการในการพยากรณ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อการวางแผนมีวิธีการที่แตกต่างกัน 5 วิธี ได้แก่ การใช้หลักคณิตศาสตร์และสถิติ การพิจารณาระยะเวลา การใช้บุคคลในการพยากรณ์ การคาดคะเนตามสายการบังคับบัญชา หรืออาจใช้การคาดคะเนโดยใช้แห่งของการพยากรณ์

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. การวางแผนหมายถึงอะไร และมีประโยชน์อย่างไร
2. แผนงานมีกี่ระดับ อะไรบ้าง
3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึงอะไร และมีวัตถุประสงค์อย่างไร
4. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร บอกมา 3 ประการ
5. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนอย่างไร
6. พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อไปนี้ แล้วระบุว่าต้องวางแผน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

- 6.1 องค์กรลดการลงทุน
- 6.2 องค์กรมีการเติบโตของธุรกิจ
- 6.3 องค์กรเปิดธุรกิจใหม่ในต่างพื้นที่
- 6.4 องค์กรต้องการพัฒนาคุณภาพสินค้า
- 6.5 องค์กรลดขนาดธุรกิจโดยยุบรวมหน่วยงาน
7. การคาดคะเนจำนวนบุคลากรที่ต้องการสามารถตรวจสอบได้จากสิ่งใดในองค์กร
8. การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์มีกี่วิธี อะไรบ้าง
9. การคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์โดยพิจารณาระยะเวลา จำแนกเป็นกี่ระยะ อะไรบ้าง

และแต่ละระยะมีช่วงเวลาประมาณเท่าใด

10. การคาดคะเนโดยใช้วิจารณ์ญาณของผู้บริหารมีข้อดีและข้อเสียอย่างไร
11. การคาดคะเนโดยการวิเคราะห์ปริมาณงานมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร
12. การคาดคะเนโดยการสอบถามและการตรวจสอบเหมาะกับองค์กรลักษณะใด และมี

ข้อดี ข้อเสียของวิธีนี้ได้อย่างไร

13. เทคนิคเดลฟายที่ใช้เพื่อการคาดคะเนมีหลักการปฏิบัติอย่างไร และมีข้อดี ข้อเสีย

อย่างไร

14. เทคนิคคนอมินอลกรุป และเทคนิคเดลฟาย ต่างกันอย่างไร
15. หากองค์กรพบสภาพดังต่อไปนี้จะมีมาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
  - 15.1 จำนวนคนเกินงาน
  - 15.2 ขาดคน
  - 15.3 จำนวนคนเหมาะสมกับงาน

## บทที่ 4

### การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

หลังจากที่องค์กรได้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้วองค์กรจะต้องใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี นักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะหากองค์กรสามารถจงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะและคุณสมบัติต่าง ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่องค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงานมีสูงและบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมมาสมัครงาน ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีความพร้อมเพียงใด และควบคุมการปฏิบัติงานนั้นดีเพียงใด องค์กรนั้นจะต้องประสบปัญหาส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ถึงหน้าที่อื่น ๆ จากการตระหนักถึงความสำคัญของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนี้เองจึงทำให้บางบริษัทเต็มใจที่จะจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อใช้ในการสรรหาผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเข้ามามาร่วมงานกับองค์กร เพราะร้อยละ 95 ของผู้ที่ได้รับการจ้างงานจะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป ยิ่งการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมีมากขึ้น ยิ่งทำให้การสรรหาที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วย ในหลายองค์กรกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกได้นำมาดำเนินงานเป็นกระบวนการเดียวกันเรียกว่ากระบวนการจ้างงาน (employment process) (สูนันทา เลาหนันท์, 2542, หน้า 118)

#### การสรรหาบุคลากร

##### 1. ความหมายของการสรรหา

การสรรหา (recruitment) เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ตามที่องค์กรได้ระบุไว้ใน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาสมัครงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป มีผู้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้ (สูนันทา เลาหนันท์, 2542, หน้า 118-120)

อาร์เธอร์ ดับเบิลยู. เชอร์แมน (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู. โบห์แลนเดอร์ (George W. Bohlander) ได้ให้ความหมายว่า การสรรหาหมายถึงกระบวนการในการค้นหาและจงใจให้ผู้ที่มีความสามารถมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครโดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้า อันพึงจะได้รับจากองค์กร

ลูอิส อาร์. โกเมซ-เมเจีย (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี. บาลคิน (David B. Balkin) และโรเบิร์ต แอล. คาร์ดี (Robert L. Cardy) ได้อธิบายว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการ

แสวงหากลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์กรจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบเพื่อดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกองค์กรได้

เดวิด เอ เดอ เซ็นโซ (David A. De Cenzo) และสตีฟ พี รอปบินส์ (Stephen P. Robbins) เสนอความคิดว่าการสรรหาเป็นกระบวนการค้นพบผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (linking activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงศ์ ได้อธิบายว่าการสรรหาหมายถึงการดำเนินงานเพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการให้เข้าร่วมงานในอันที่จะช่วยให้องค์กรประกอบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้คำจำกัดความว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการแสวงหาคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

สมาคมการจัดธุรกิจแห่งประเทศไทยได้นิยามว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการจัดหาผู้สมัครจากแหล่งต่าง ๆ และคัดเลือกโดยวิธีการสัมภาษณ์และทดสอบ หรือวิธีอื่น ๆ เพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ใน 2 ลักษณะคือ ความหมายและความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เป็นความหมายสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิด เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

เมื่อพิจารณาในมิติความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น จะพบว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการคัดเลือกซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยกระบวนการสรรหาจะช่วยแสวงหาปัจจัยป้อนเข้า (input) ที่หมายถึงพนักงานให้กับองค์กร หากการสรรหาสามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่น ๆ ตรงตามที่กำหนดมาสมัครงานได้มากที่สุด องค์กรก็มีโอกาสคัดเลือกพนักงานจากกลุ่มผู้สมัครที่มีคุณภาพ ให้มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาได้ จึงทำให้มีการคาดหวังว่าการสรรหาเป็นเป้าหมายหลักประการแรกที่จะนำมาใช้เป็นมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย ทำให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมากขึ้นเท่าไร

ความสำคัญของการสรรหาที่ยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้นักจัดการทรัพยากรมนุษย์บางท่านเชื่อว่าการสรรหาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหลายองค์กร

## 2. กระบวนการสรรหา

เพราะคุณภาพของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ฉะนั้นผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการแสวงหา และจงใจบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร ถ้าจำนวนของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่กำหนดมาสมัครน้อย องค์กรก็ไม่สามารถมีระบบการจ้างงานที่มีคุณภาพไปได้ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานซึ่งประกอบด้วยคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน จะต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบพิจารณา กำหนดแนวทางและวิธีการในการแสวงหาพนักงาน

ในทางปฏิบัตินั้น การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบและมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้มีผู้เปรียบเทียบการสรรหาในปัจจุบันว่าเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าในตลาดผู้บริโภคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นในการดำเนินการสรรหาจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและมีระบบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุด

กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยให้ผู้สรรหาทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้น ๆ

2.2 การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การจัดทำคำขอพนักงานนั้น องค์กรที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า จะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากการที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบขอจ้าง จึงดำเนินการขั้นตอนต่อไปโดยจะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

2.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่ายเป็นการให้ภาพรวมว่าองค์กรต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

2.4 การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัครงานพนักงานใหม่แล้ว ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ซึ่งได้แก่คำพรรณนา ลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบ และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

2.5 การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบันเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบุรณ์ และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

2.6 การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน และการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งช่วยกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์กรพึงประสงค์

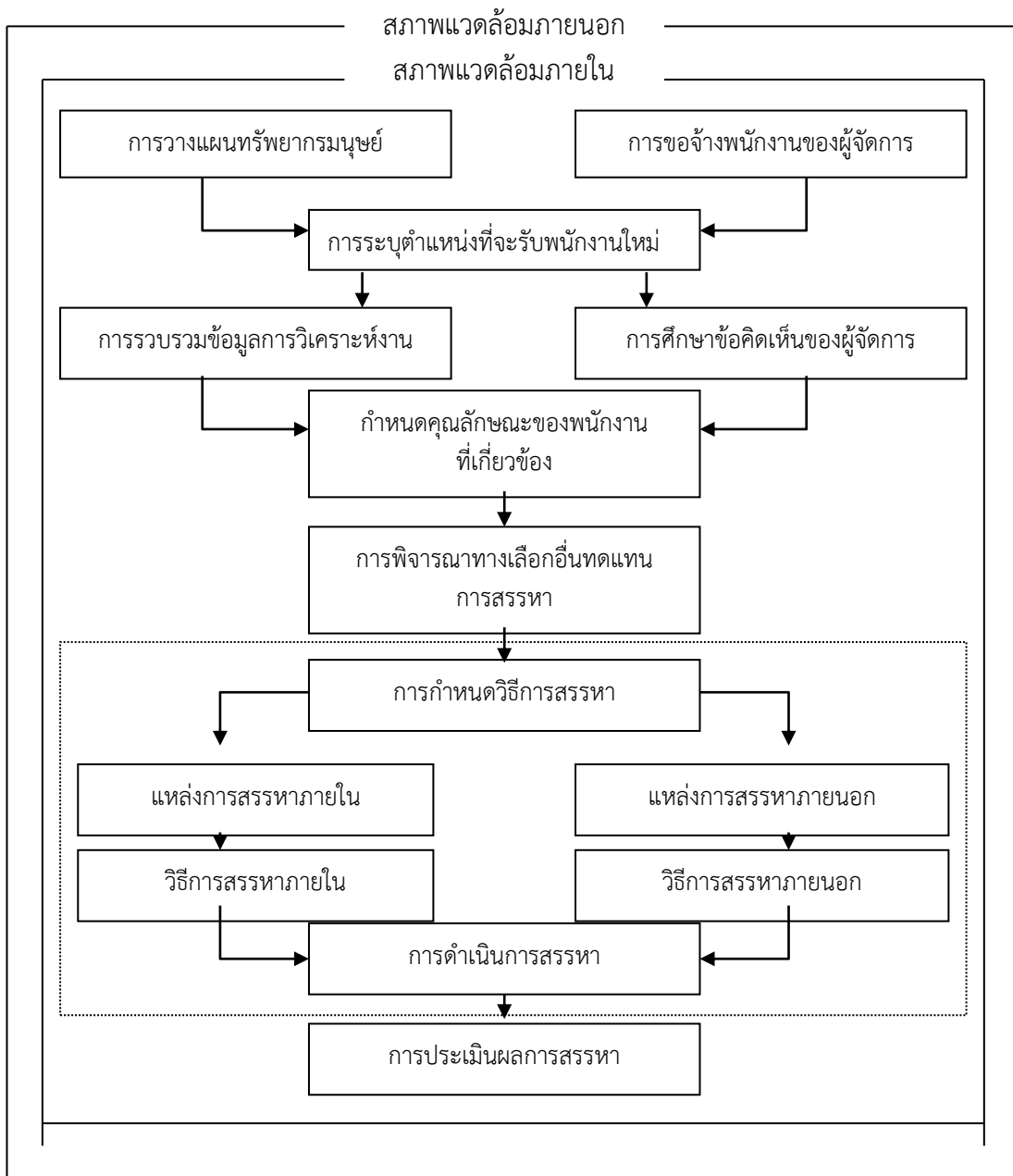
2.7 การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์กรอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้ว การให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงอาจใช้วิธีอื่นแทนการสรรหา เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (overtime) การจ้างงานชั่วคราว (temporary employment) การขอเช่าพนักงาน (employee leasing) การให้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (independent contractor)

2.8 การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหา และวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ 2 แหล่งคือ แหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหา ก็สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กร และวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

2.9 การดำเนินการสรรหา ผู้ดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้ เช่น ปิดประกาศ ตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

2.10 การประเมิน เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการใช้ในการสรรหา หรืออาจต้องขยายเวลารับต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

กิจกรรมหลักของกระบวนการสรรหาสามารถสรุปได้ตามภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์  
ที่มา: สุนันทา เลาพันธ์ (2542, หน้า 124)

### 3. ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา

ภารกิจสำคัญของการสรรหาคือการใช้ความพยายามในการสรรหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ตรงตามที่ต้องการให้มาสมัครงาน การที่จะมีบุคคลมาสมัครงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหลายอย่าง เช่น ทักษะที่มีต่องาน ภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานขององค์กร และเงื่อนไขสถานะ

เศรษฐกิจในขณะนั้น เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้ 3 ประเภทคือ ปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (สุนันทา เลहनันท์, 2542, หน้า 125-129)

3.1 ปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร ผู้สมัครแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และ ความพอใจต่องานและองค์กรแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของแต่ละคน บางครั้งยังได้รับอิทธิพล จากพ่อแม่ ครูอาจารย์ญาติพี่น้อง และอื่น ๆ อีกด้วย องค์ประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อผู้สมัคร 2 ประการคือ เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจที่มีต่องาน และกำหนดวิธีการแสวงหางาน ดังนั้นการที่ ผู้สมัครจะสนองตอบต่อการจูงใจขององค์กรโดยมาสมัครงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร เหล่านี้

ผลการศึกษาพบว่าผู้สมัครส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกงานในขณะที่กำลังศึกษา หรือทันทีที่จบการศึกษา จากการเปรียบเทียบกลุ่มที่ได้รับการศึกษาสูงและกลุ่มที่ได้รับการศึกษา ต่ำ พบว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีข้อมูลเกี่ยวกับตลาดแรงงานดีกว่า ตั้งความคาดหวังกับงานไว้สูง กว่า และพยายามแสวงหาแหล่งงานที่เสนอเงินเดือนสูงและงานที่มั่นคงกว่า ถึงแม้การตัดสินใจ เลือกสมัครงานด้วยเหตุผลดังกล่าวจะดูสมเหตุสมผล แต่เมื่อมีการวิเคราะห์เป็นรายบุคคลพบว่า ผู้ ตัดสินใจยังได้รับอิทธิพลจากโอกาสและโชคที่เอื้ออำนวยในขณะนั้น นอกจากนี้ยังพบว่านักศึกษา จะมีอคติค่อนข้างรุนแรงต่อองค์กรขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะชอบองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่าและมีความ มั่นคง สำหรับวิธีการแสวงหางานของผู้สมัครนั้น ส่วนใหญ่จะสำรวจความสนใจในอาชีพ ประเมิน จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง จากนั้นจึงรวบรวมสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารทางวิชาชีพ องค์กรจัดหางาน หรือแม้แต่ผู้ที่คุ้นเคยกับองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นต้น เพื่อ ประกอบการตัดสินใจว่าควรจะสมัครงานที่ใด ซึ่งในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อก่อนการตัดสินใจ ผู้สมัคร ยังต้องหาคำตอบจากคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและความพึงพอใจของตนเอง

3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ข้อจำกัดและสิ่งท้าทายภายในองค์กรที่ส่งผล กระทบต่อผู้สรรหา การสรรหาที่ต้องดำเนินการได้แก่

3.2.1 นโยบายขององค์กร โดยทั่วไปนโยบายขององค์กรมุ่งส่งเสริมให้องค์กรมี การดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านผลกำไร ส่งผลดีทางการประชาสัมพันธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่น ๆ ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหา หากส่งผลกระทบต่อแนวปฏิบัติ ของการสรรหาสิ่งที่พึงพิจารณา ได้แก่

3.2.1.1 นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในองค์กร (promotion from within policy) นโยบายนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันขององค์กรที่มี คุณสมบัติดีเด่น ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่าง ช่วยให้พนักงานมั่นใจได้ว่าจะมีอาชีพ ไม่ใช่มีเพียงงานทำ อีกทั้งยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ดึงดูดให้ผู้แสวงหา อนาคตในการทำงานมาสมัครงาน และช่วยรักษาพนักงานปัจจุบันให้อยู่กับองค์กร นโยบายข้อนี้ อาจทำให้คนใหม่ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์เข้ามาร่วมงานกับองค์กรในระดับต่าง ๆ มีจำนวนน้อยลง

3.2.1.2 นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายด้านนี้ส่งผล กระทบโดยตรงต่อการสรรหา ในทางปฏิบัตินั้นฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะรับผิดชอบ ในการกำหนดอัตราเงินเดือนของงานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเงินเดือนและค่าจ้างของบริษัทมีความ

เป็นธรรมชาติ บางครั้งผู้สรรหาอาจพบผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม น่าจะได้รับพิจารณาให้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าที่องค์กรกำหนด แต่ผู้สรรหาไม่มีอำนาจที่จะเสนอเงินเดือนที่สูงกว่าได้ ทำให้องค์กรอาจพลาดโอกาสที่จะได้พนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติดี เพราะโอกาสที่ผู้สมัครจะพิจารณาองค์กรอื่นที่เสนอเงินเดือนสูงกว่าจะมีมากขึ้น

3.2.1.3 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน บางองค์กรมีนโยบายเกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างแบบทำงานไม่เต็มเวลา (part time) และลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ที่อาจต้องจ่ายหากจ้างงานแบบเต็มเวลา จึงทำให้ผู้สรรหาจำเป็นต้องปฏิเสธผู้ที่สนใจจะทำงานเต็มเวลา ส่งผลต่อยอดจำนวนผู้สมัครซึ่งอาจมีน้อยลง

3.2.1.4 นโยบายการจ้างชาวต่างประเทศ นโยบายของบริษัทอาจกำหนดให้จ้างชาวต่างชาติเข้ามาร่วมทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ร่วมลงทุนกับชาวต่างชาติ ในทำนองเดียวกันบริษัทต่างประเทศอาจมีนโยบายจ้างคนท้องถิ่นมาทำงาน ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดผู้สรรหาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับด้านกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และวิถีดำเนินธุรกิจของชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทของชาวตะวันตกที่ไปตั้งในประเทศญี่ปุ่นพบว่ายากที่จะดึงดูดผู้จัดการชาวญี่ปุ่นให้เข้ามาร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่ไม่อยากจะทำงานเดิมที่มีความมั่นคงและเป็นการจ้างตลอดชีพมารับงานใหม่ เช่นเดียวกับชาวตะวันตกยังลังเลที่จะย้ายไปทำงานในประเทศซาอุดีอาระเบีย เนื่องจากระเบียบกฎหมายของสังคม ทำให้เขาไม่สามารถดำเนินชีวิตอย่างอิสระเสรีเหมือนทางตะวันตกได้ เป็นต้น

3.2.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในองค์กรที่มีแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้สรรหาสามารถใช้แผนดังกล่าวประกอบกับการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ในการแสวงหา โดยเฉพาะถ้ามีนโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์กร ในแผนมีการระบุรายละเอียดว่าตำแหน่งใดบ้างจะต้องบรรจุพนักงานจากภายในองค์กร และตำแหน่งใดที่ต้องการบุคลากรจากภายนอก เมื่อทราบข้อมูลชัดเจนจะทำให้สามารถวางแผนการสรรหาได้ การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะทำให้ช่วยลดปัญหาค่าใช้จ่าย ค่าโฆษณาและประหยัดเวลา ถ้าจำเป็นต้องสรรหาจากภายนอก ผู้สรรหาจะต้องเตรียมวางแผนการโฆษณาหรือการเดินทางไปยังแหล่งต่าง ๆ นอกจากนี้แผนทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้และเข้าใจสภาพรวมของความต้องการบุคลากรของงานต่าง ๆ ในองค์กรได้ดีขึ้น

3.2.3 ข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน งานแต่ละงานต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป รายละเอียดเกี่ยวกับงานจะศึกษาได้จากการวิเคราะห์งาน ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ บางครั้งอาจได้รับคำร้องขอพนักงานจากผู้จัดการแต่ละฝ่ายให้แสวงหาผู้สมัครที่ดีที่สุดและมีประสบการณ์มากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีกว่า และมีประสบการณ์สูงกว่ามักจะร้องเรียกค่าตอบแทนสูงกว่าผู้สมัครโดยทั่วไป นอกจากนี้การแสวงหาบุคคลที่มีประสบการณ์สูงค่อนข้างจะเป็นปัญหา กล่าวคือบุคคลบางคนมีประสบการณ์ทำงานหลายปี แต่ทำงานประเภทเดียวกันตลอด ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจจะมีความสามารถเท่ากับพนักงานเพียงปีเดียวก็ได้ ดังนั้นผู้สรรหาจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน จากคำร้องขอของผู้จัดการ และข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานมาประกอบการพิจารณากำหนดวิธีการสรรหา

3.2.4 งบประมาณในการสรรหา ผู้สรรหาจะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา เช่น การประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน การจัดทำประกาศรับสมัคร และการเดินทางไปติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายในเงินที่ได้รับอนุมัติ ถ้ากระบวนการใช้เวลานานค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องวางแผนการสรรหาอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าและรัดกุม มาตรการหนึ่งที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้คือการเปิดรับสมัครพร้อมกันหลายงาน และต้องแสวงหามาตรการป้องกันการออกกลางคันของผู้สมัคร เพื่อไม่ให้องค์กรสิ้นเปลืองเงินค่าสรรหาโดยไม่จำเป็น ถ้างบประมาณในการสรรหาไม่จำกัด อาจมีผลกระทบต่อ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเป็นผลทำให้การสรรหาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3.2.5 สิ่งจูงใจ ท่ามกลางการแข่งขันของตลาดแรงงานที่มีค่อนข้างสูง สิ่งจูงใจที่องค์กรเสนอให้เป็นสิ่งยั่วยุให้บุคคลสนใจมาสมัครงานได้ ขณะเดียวกันสิ่งจูงใจอาจเป็นข้อจำกัดในการสรรหาขององค์กรได้ ถ้าองค์กรอื่นหรือองค์กรคู่แข่งมีการเสนอสิ่งจูงใจให้แก่ผู้สมัครที่ดีกว่า ตัวอย่างสิ่งจูงใจเช่นการให้โอกาสลาศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น การไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ การประกันชีวิตและสุขภาพ และการจัดบริการเลี้ยงดูเด็กเล็ก เป็นต้น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์ที่เกื้อกูลและสวัสดิการที่พนักงานได้รับ จะเป็นแรงเสริมจูงใจให้มีการพิจารณาตัดสินใจสมัครงานได้

3.2.6 ภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้ที่สาธารณชนมีต่อองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อการสรรหา ถ้าเงื่อนไขในการจ้างทุกอย่างเท่ากัน องค์กรที่มีภาพพจน์ในทางบวกมีโอกาสดึงดูดและรักษาพนักงานได้มากกว่าองค์กรที่มีภาพพจน์ในทางลบ ภาพพจน์ขององค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรทำอะไร ผู้คนทั่วไปรับรู้ว่าเป็นอย่างไร องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสที่จะมีภาพพจน์ที่ดีมากกว่า ทำให้ในปัจจุบันมีการณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กรและพบว่าหลายองค์กรมุ่งเน้นในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้นส่วนหนึ่งของการสรรหาที่ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับภาพพจน์ที่ผู้สมัครงานมีต่อองค์กรนั้น

3.2.7 แนวปฏิบัติของผู้สรรหา คุณสมบัติของผู้สรรหาเป็นปัจจัยสนับสนุนช่วยให้การสรรหาดำเนินไปได้ดีและประสบความสำเร็จ ผู้สรรหาที่ทำหน้าที่ได้ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 3.2.7.1 มีความรู้ในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- 3.2.7.2 รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดีทั้งในทางด้านบวกและด้านลบ
- 3.2.7.3 ไม่พูดแง่ดีของบริษัทมากเกินไปจนเกินความจริง
- 3.2.7.4 ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
- 3.2.7.5 ตรวจสอบความรู้ของผู้สมัครเกี่ยวกับงานและบริษัท
- 3.2.7.6 มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการสรรหา
- 3.2.7.7 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ได้ดี
- 3.2.7.8 มีทักษะในการใช้คำถามกระตุ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ

3.2.7.9 มีบุคลิกภาพ สุขภาพ ตรงต่อเวลา และจริงใจ

3.2.7.10 มีการติดตามผลและประเมินผลการสรรหาเมื่อแต่ละกิจกรรม

สิ้นสุด

3.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การสรรหาและควรมานำมาพิจารณาประกอบการสรรหาได้แก่

3.3.1 สภาพตลาดแรงงาน การสรรหาจะได้รับผลกระทบจากสภาพ ตลาดแรงงานในสองลักษณะคือ ถ้าในช่วงเวลาที่มีการสรรหานั้นแรงงานอาชีพมีจำนวนมาก การ สรรหาก็สามารถดึงดูดใจผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ ได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากขึ้น แต่ในบางช่วง แรงงานบางอาชีพขาดแคลนและมีการแข่งขัน สูงซึ่งสามารถพิจารณาได้จากดัชนีของโฆษณารับสมัครงาน การสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมจากผู้สมัครจำนวนน้อย ผู้สรรหาอาจต้องใช้วิธีที่แยบยลมากขึ้นเพื่อดึงดูดใจบุคคลากรที่ มีคุณสมบัติดีมีสมัครงาน และบางครั้งอาจจำเป็นต้องยืดเวลาออกไปเพื่อจูงใจให้ผู้สมัครมาสมัคร เพิ่มขึ้น

3.3.2 สภาพทางเศรษฐกิจ ในที่นี้รวมถึงอัตราการว่างงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผล กระทบต่อการสรรหาพนักงานใหม่ กล่าวคือถ้าอัตราการว่างงานมีค่อนข้างต่ำ การเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ตลาดแรงงานค่อนข้างตึงตัว การจูงใจคนที่มีคุณสมบัติดีมา ทำงานก็ย่อมทำได้ยาก เพราะคนเหล่านั้นต่างมีงานทำอยู่แล้ว ในทางตรงข้ามหากสภาพการ ว่างงานมีมาก โอกาสเลือกคนเก่งก็อาจทำได้ง่ายขึ้นเพราะจำนวนผู้ต้องการทำงานมีมาก

3.3.3 กำลังแรงงานและสถานที่ตั้งขององค์กร กำลังแรงงาน (labor force) และ สถานที่ตั้งของบริษัทจะมีผลต่อจำนวนบุคคลที่ถูกจูงใจให้มาสมัครงาน ถ้าบริษัทตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางการค้าและอุตสาหกรรม การสรรหาแรงงานที่ใช้แรงกายย่อมจะเป็นเรื่อง ยากและลำบากกว่าบริษัทที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นซึ่งอยู่ใกล้ชิดแรงงาน

ข้อกำหนดข้างต้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรก็ตาม ล้วนส่งผลกระทบต่อ การสรรหา บ่อยครั้งปัจจัย เหล่านี้จะจำกัดเสรีภาพในการสรรหาทำให้ต้องมีการปรับแผนการสรรหาให้สอดคล้องกับสภาพที่ เผชิญในระหว่างการดำเนินการสรรหา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สรรหาต้องตระหนักถึงผลกระทบที่ อาจได้รับ และเตรียมกลยุทธ์การดำเนินงานอันเหมาะสมเพื่อเผชิญสิ่งเหล่านั้น

#### 4. วิธีการสรรหาบุคลากร

การสรรหามีวิธีที่นิยมใช้ 2 วิธีคือ การสรรหาจากภายใน (internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (external recruitment) แต่ละวิธีมีแนวปฏิบัติในการสรรหาดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 129)

4.1 การสรรหาจากภายใน เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในองค์กรของตน เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ แทนการประกาศรับบุคคลภายนอกโดยจะประกาศ รับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด ให้มาสอบแข่งขันหรือมา รับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในแผนกเดียวกันหรือต่าง

แผนกตามความเหมาะสม การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นารเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดิม

ในการสรรหาจากภายในนั้นองค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แสวงหาผู้สมัครภายในองค์กรเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ แต่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ทราบว่าพนักงานปัจจุบันคนใดบ้างที่สนใจในตำแหน่งนั้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างให้พนักงานได้ทราบ วิธีการสรรหาจากภายในที่ใช้กันทั่วไปมี 4 วิธีดังนี้ (สุนันทา เลานินทร์, 2542, หน้า 131-132)

4.1.1 การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (job posting) การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างเป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้พนักงานทราบ โดยกระบวนการจัดทำเริ่มด้วยการทำแผนประกาศที่มีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น คำพรรณนาลักษณะงานอย่างย่อ คุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา การฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจึงตีพิมพ์ประกาศในสถานที่ที่กำหนดในองค์กร และอาจรวมถึงการแจ้งในจดหมายข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ การแจ้งทางไปรษณีย์ หนังสือเวียนในองค์กร และระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งพนักงานสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก เป็นต้น

4.1.2 การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (job bidding) การรับสมัครการแข่งขันจะทำความคุ้นเคยกับการตีพิมพ์ประกาศตำแหน่งที่ว่าง พนักงานผู้สนใจและมีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในประกาศสามารถสมัครแข่งขันได้ สำหรับการตัดสินนั้นอาจทำได้ 2 ลักษณะคือการพิจารณาพนักงานอาวุโสสูงสุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วน หรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุดในการสอบ เป็นต้น ทั้งสองกรณีผู้มีสิทธิสมัครจะต้องเป็นพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เท่านั้น ปัจจุบันการรับสมัครงานแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับจากองค์กร ในหลายองค์กรพนักงานใหม่จะได้รับเอกสารอธิบายเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพ โดยได้รับบุติงเงินโบนัสต่าง ๆ ที่จำเป็นแต่ละงาน รวมถึงทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นและตำแหน่ง การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างและการรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่มีประสิทธิภาพควรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

4.1.2.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัคร และแจ้งให้พนักงานผู้ประสงค์จะสมัครอย่างทั่วถึง

4.1.2.2 จัดทำแผนประกาศที่มีข้อความครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงระบุภารกิจหลัก ความรับผิดชอบและงานพิเศษที่ผู้สมัครจะต้องทำ

4.1.2.3 จัดทำรายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงจะมี เช่น ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การศึกษาหรือความรู้พิเศษ

4.1.2.4 สื่อสารตำแหน่งงานว่างให้พนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยวิธีการแจ้งข่าวหลายรูปแบบ

4.1.2.5 กำหนดระยะเวลาปิดประกาศและเงื่อนไขข้อกำหนดต่าง ๆ ให้ชัดเจน

4.1.2.6 มีระบบการทบทวนและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานในองค์กรให้การยอมรับ

4.1.3 การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (employee referrals) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปพนักงานขององค์กรจะไม่เสนอผู้ทำงานไม่ดีเพราะเป็นการเสี่ยงกับชื่อเสียงของตนเอง ผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดี เพราะผู้เสนอแนะบางคนสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่แท้จริงได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์ หรือการรับสมัครงาน ดังนั้นการรับข้อเสนอแนะของพนักงานจึงเป็นวิธีการที่ดีในการแสวงหาพนักงานใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนบรรจุได้ยาก เช่น ตำแหน่งพนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือวิศวกรรมบางสาขา เป็นต้น บางองค์กรอาจเสนอให้รางวัลแก่พนักงานผู้แนะนำเพื่อตอบแทนข้อเสนอแนะที่ได้รับเพราะช่วยให้องค์กรมีโอกาสได้พนักงานที่มีคุณภาพโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา

อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังเพราะผู้เสนอแนะจะสับสนระหว่างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเสนอแนะเพื่อนฝูง ญาติ พี่น้อง หรือเสนอด้วยเหตุผลทางสังคมแทนที่จะคำนึงถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีนี้ใช้สำหรับบรรจุพนักงานระดับล่างและระดับกลางที่ได้จากการเสนอแนะของพนักงานปัจจุบัน แต่สำหรับพนักงานในระดับสูงการเสนอแนะมักจะมาจากความคุ้นเคยทางวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะการได้ร่วมงานกันทำให้ผู้เสนอแนะมีความประทับใจในความเชี่ยวชาญและความรู้ จนทำให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้ถูกเสนอแนะจะสามารถทำงานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้

4.1.4 ระบบการบันทึกด้วยคอมพิวเตอร์ (computerized record systems) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้า มีการสร้างฐานข้อมูลของบุคลากรลงในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ด้านการทำงาน ทักษะความสามารถพิเศษ ระดับเงินเดือน และคุณสมบัติอื่น ๆ เมื่อมีตำแหน่งว่างผู้สรรหาจะดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานทั้งหมดในองค์กรจากฐานข้อมูลได้ภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที และสามารถระบุชื่อพนักงานผู้สมควรจะได้รับการเสนอให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกไว้ยังสามารถนำมาใช้ในการวางแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่พนักงานได้ด้วย อีกทั้งยังสามารถคาดคะเนได้ว่าโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง จะมีได้เมื่อไรและที่ไหน สิ่งที่พึงตระหนักในการใช้วิธีนี้คือความทันสมัยและความถูกต้องของข้อมูล ดังนั้นระบบการบันทึกข้อมูลจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ข้อดีของการสรรหาจากภายในมีดังนี้

1) เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาต่ำ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่รวมทั้งการฝึกอบรม

- 2) องค์กรมีข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถจากผู้สมัครภายในมากกว่าผู้สมัครจากภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกที่ดีกว่า และโอกาสที่จะทำงานสำเร็จ มีความเป็นไปได้เนื่องจากมีการประเมินความสามารถและทักษะเป็นอย่างดี
- 3) นโยบายการสรรหาจากภายในจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานได้เพิ่มขึ้น
- 4) เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำงาน แม้ว่าจะต้องเริ่มงานในขั้นต่ำ เพราะเห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าแน่นอน

การสรรหาจากภายในมีข้อจำกัดดังนี้

- 1) สูญเสียโอกาสที่จะได้พนักงานที่มีคุณภาพดีจากแหล่งภายนอกเข้ามาทำงาน
- 2) วิธีการทำงานหรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไม่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากขาดพนักงานใหม่ที่จะเสนอรูปแบบที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิม
- 3) การโจมตีทำลาย (raiding) ของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ตำแหน่งมีมากขึ้นทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน
- 4) การเมืองภายในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการสรรหาจากภายในได้
- 5) พนักงานจำนวนหนึ่งคิดว่าตนควรได้รับโอกาส หากมีการปฏิเสธมักจะเกิดความไม่พอใจ อาจนำไปสู่ความท้อแท้และความเฉื่อยชาได้

4.2 การสรรหาจากภายนอก เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายนอกองค์กร โดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัครเพื่อสอบแข่งขันเข้ามาดำรงตำแหน่ง ตามความต้องการขององค์กร ขั้นตอนในการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา การแสวงหาแหล่งกำลังคน การประกาศรับสมัคร การตรวจใบสมัคร จนกระทั่งประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน วิธีนี้มักใช้กับการรับพนักงานระดับต้น เมื่อขยายกิจการและไม่สามารถสรรหาบุคคลภายในที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ ซึ่งวิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้กันทั่วไปมี 9 วิธีได้แก่ (สุนันทา เลาพันธ์, 2542, หน้า 134 – 140)

4.2.1 ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (walk ins) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่ และกรอกข้อมูลต่าง ๆ ลงในใบสมัคร โดยองค์กรจะรวบรวมไว้จนกระทั่งมีตำแหน่งว่างต้องการบรรจุพนักงานสรรหาจะพิจารณาจากประวัติย่อ (resume) ที่รวบรวมไว้ และติดต่อขอสัมภาษณ์ดำเนินการสัมภาษณ์ดำเนินการตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป วิธีนี้ที่นิยมปฏิบัติในองค์กรขนาดใหญ่มีชื่อเสียง และมีความมั่นคง

4.2.2 ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (write ins) วิธีนี้คล้ายวิธีแรก แตกต่างที่ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์กรประกาศแจ้งความจำนงไว้ หรือรับรู้จากแหล่งอื่น ผู้สมัครจะส่งประวัติย่อมาประกอบการพิจารณาพร้อมสถานที่ที่ติดต่อได้ เมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่างหรือมีความสนใจผู้สมัครคนใดพิเศษสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้

4.2.3 การสมัครโดยใช้เครื่องมือสื่อสาร (telecommunication) ผู้สมัครสามารถสมัครได้สองลักษณะคือสมัครผ่านทางโทรสาร และสมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ ช่องทางแรกนั้นผู้สมัครส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการทำงานมาให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนช่องทางหลังอาศัยเครือข่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต (internet) หากองค์กรสนใจก็จะติดต่อขอสัมภาษณ์

4.2.4 การโฆษณารับสมัคร (advertising) หมายถึงความพยายามขององค์กรที่จะประกาศให้บุคคลทั่วไปได้ทราบว่ามีตำแหน่งว่างในองค์กร โดยแจ้งผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แผ่นป้ายโฆษณาและแผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น การโฆษณามีข้อดีเพราะสามารถเข้าถึงผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก และสามารถเลือกกลุ่มผู้สมัครสำหรับงานบางงานได้ สื่อที่นิยมใช้มากที่สุดคือหนังสือพิมพ์ การเตรียมการสรรหาโดยการโฆษณาเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและต้องการความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบให้เนื้อหาข้อความที่น่าสนใจ สามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคคลมาสมัครงาน เนื้อหาของข้อความจะต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการ ข้อกำหนดและเงื่อนไขของงาน รวมทั้งสภาพการจ้างงาน การให้ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยกลั่นกรองผู้สมัครได้ระดับหนึ่ง เพราะบุคคลจะได้ทราบว่าตนมีสิทธิที่จะสมัครได้หรือไม่

แนวปฏิบัติที่ช่วยให้การโฆษณารับสมัครทางหนังสือพิมพ์ประสบผลสำเร็จในการสรรหามีดังนี้

4.2.4.1 รู้จักผู้อ่านและพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่หนังสือพิมพ์เข้าถึง ให้พิจารณาลงโฆษณาสมัครงานในส่วนต่าง ๆ ของหนังสือพิมพ์ เช่น ส่วนข่าวบันเทิง ข่าวกีฬา หรือรายการโทรทัศน์ เพื่อให้เข้าถึงผู้อ่านที่ไม่อ่านหน้าโฆษณาบ่อยซึ่งมีข่าวรับสมัครงาน

4.2.4.2 ใช้หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นหรือรายสัปดาห์ที่เข้าถึงผู้อ่านเฉพาะกลุ่มสำหรับลงโฆษณา

4.2.4.3 ใช้เทคนิคการออกแบบโฆษณารับสมัครงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และเด่น ใช้ภาพและกรอบที่สะดุดตา ภาษาที่ใช้ชัดเจน กระชับและช่วยทำให้เกิดความสนใจตำแหน่งที่สรรหา

4.2.4.4 ขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากฝ่ายสร้างสรรค์งานโฆษณาเกี่ยวกับการออกแบบและการใช้ภาพเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้อ่าน

4.2.4.5 ใช้รูปแบบโฆษณาต่างกันเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายต่างกัน

4.2.4.6 แนบบัตร (clip-out) ที่ผู้สนใจตัดส่งเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับงาน ความสะดวกนี้อาจดึงดูดใจผู้ที่ต้องการเปลี่ยนงาน

4.2.4.7 ต้องแน่ใจว่าข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง สามารถอธิบาย ความสามารถและระดับการศึกษาที่ต้องการได้อย่างชัดเจน บางครั้งจะพบว่ามีการโฆษณาโดยไม่ระบุชื่อบริษัทผู้จ้าง (blind ad.) ถ้าผู้สมัครสนใจก็ให้ส่งประวัติย่อไปยังสถานที่ซึ่งจะใช้ตุ้ปณ. ต่าง ๆ แล้วบริษัทจะติดต่อกลับไปเอง วิธีนี้บริษัทไม่ถูกรบกวนจากผู้สมัคร และไม่เสียเวลาตอบคำถามต่าง ๆ

4.2.5 การติดต่อกับสถาบันการศึกษา (educational institutions) ในที่นี้หมายถึงโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเพราะสถาบัน การศึกษาเป็นแหล่งของผู้สมัครวัยเริ่มทำงานที่มีความรู้แต่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน โรงเรียนอาจ

เป็นแหล่งของผู้สมัครงานด้านธุรการและงานที่ใช้แรงงาน (blue-collar job) ขณะที่วิทยาลัยเฉพาะทางเป็นศูนย์รวมของผู้มีความรู้และทักษะด้านงานเทคนิคสายปฏิบัติการ ส่วนมหาวิทยาลัยนั้นประกอบด้วยผู้สมัครที่มีความรู้ทางวิชาการในระดับสูง เป็นแหล่งสรรหาบุคลากรในสำนักงาน (white collar job) อย่างไรก็ตามความเหมาะสมของผู้สำเร็จการศึกษาที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานนั้นยังขึ้นอยู่กับสาขาวิชาที่เรียนมาด้วย วิชาชีพบางสาขาประสบปัญหาขาดแคลนผู้สมัคร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เทคนิคการสรรหาอื่นควบคู่ไปเพื่อจูงใจผู้สมัคร เช่น การให้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ให้การฝึกงาน และให้ทุนการศึกษา เป็นต้น เมื่อสำเร็จแล้วจะต้องมาทำงานให้กับองค์กร

การรับผู้สมัครจากสถาบันการศึกษานี้ไม่ได้มุ่งเน้นประสบการณ์ในการทำงานแต่มุ่งหวังจะรับผู้สมัครที่มีความรู้ทางด้านวิชาการ มีสติปัญญาแล้วมาพัฒนาประสบการณ์ในภายหลัง วิธีการที่ใช้ปฏิบัติกันคือองค์กรส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา แจ้งความประสงค์ด้านคุณสมบัติและจำนวนพนักงานที่ต้องการ ทางสถาบันการศึกษาจะคัดเลือกผู้สำเร็จให้หรือองค์กรจะไปดำเนินการรับสมัครคัดเลือกนักศึกษามาทดสอบและสัมภาษณ์เอง ปัจจุบันมีสถานศึกษาหลายแห่งได้จัดกิจกรรมตลาดนัดแรงงาน เพื่อเปิดโอกาสให้นายจ้างในอนาคตและผู้จะสำเร็จการศึกษาได้พบกัน มีการจัดนิทรรศการแสดงจุดขายขององค์กรต่าง ๆ เพื่อดึงดูดและจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพอยากจะทำงานในองค์กรนั้น ๆ บางครั้งนายจ้างไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่จากสถาบันการศึกษาเนื่องจากมีโครงการสรรหาที่ขาดคุณภาพ เป็นผลให้ความพยายามในการสรรหาล้มเหลวไม่สามารถจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพ จุดอ่อนที่เห็นกันทั่วไปคือเจ้าหน้าที่สรรหาที่ถูกส่งไปยังสถาบันการศึกษาไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างเพียงพอที่จะพูดคุยให้ผู้สนใจรับทราบถึงโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพหรือเงื่อนไขข้อกำหนดเฉพาะตำแหน่งงานบางตำแหน่ง และไม่ได้ใช้บริการของฝ่ายแนะแนวอาชีพของสถาบันการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อการสรรหา ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาในสถาบันการศึกษาที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ เช่น

4.2.5.1 กำหนดปฏิทินการสรรหาในสถาบันการศึกษาให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง

4.2.5.2 ปรับปรุงเนื้อหาสาระต่าง ๆ ในเอกสารประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในการสรรหา หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลทั่ว ๆ ไป มุ่งให้ข้อมูลที่มีลักษณะชี้เฉพาะ เช่น รายละเอียดของลักษณะงานในระดับเริ่มต้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าของสายอาชีพนั้น ๆ

4.2.5.3 อุทิศเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อใช้ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้สัมภาษณ์ให้สามารถตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่ผู้สมัครถามได้อย่างมั่นใจ

4.2.5.4 ต้องมั่นใจว่าเงื่อนไขข้อกำหนดของการจ้างงาน รวมถึงโอกาสของการเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงของงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ประเภทเดียวกันได้

4.2.6 การติดต่อกับสำนักจัดหางาน (employment agencies) สำนักจัดหางานมีทั้งภาครัฐและของเอกชน นับว่าเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่สำคัญ เมื่อองค์กรต้องการพนักงานก็สามารถติดต่อแจ้งความต้องการไป องค์กรจัดหางานก็จะส่งคนมาให้ และยังมีบริการให้การฝึกอบรมพนักงานทางด้านวิชาชีพต่าง ๆ ด้วย ในส่วนของรัฐบาล เช่น กรมประชาสัมพันธ์

และกรมแรงงานจะให้บริการหางานแก่ผู้สนใจโดยไม่คิดค่าบริการ สำหรับสำนักงานจัดหางานของภาคเอกชนซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มาก บางแห่งกำหนดหลักเกณฑ์อย่างเคร่งครัดมาก ผู้สมัครงานจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีและรับเฉพาะคนงานฝีมือ (skilled workers) เท่านั้น โดยทั่วไปสำนักงานจัดหางานจะจัดหาพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเท่านั้น และมักจะเป็นงานระดับปฏิบัติการไม่ใช่งานบริหาร เช่น งานเสมียน งานขาย งานบัญชี และงานช่างต่าง ๆ เป็นต้น สำนักงานจัดหางานเหล่านี้สามารถอำนวยความสะดวกให้กับธุรกิจได้มากโดยเฉพาะโรงงานที่ตั้งอยู่ไกลจากตลาดแรงงาน จะให้สำนักงานจัดหาแรงงานให้ตามที่ต้องการ

4.2.7 การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (executive search firms) บริษัทแสวงหาผู้บริหาร จะแตกต่างจากสำนักงานกล่าวคือสำนักงานจัดหางานจะช่วยผู้สมัครงานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหาผู้บริหารจะช่วยองค์กรหาผู้สมัครที่เหมาะสมซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหารระดับสูง โดยคิดค่าตอบแทนจากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี ในการดำเนินการบริษัทจะสรรหาผู้สมัครซึ่งมีคุณสมบัติต่าง ๆ ตรงตามข้อกำหนดที่ต้องการให้มาทำงานกับบริษัทผู้จ้าง โดยการทาบทามผู้สมัครนั้นอย่างไม่เปิดเผย ป้องกันไม่ให้นายจ้างปัจจุบันทราบและจัดให้มีการพบปะระหว่างผู้สมัครและว่าที่นายจ้าง เมื่อมีการตกลงว่าจ้างบริษัทจึงจะได้รับค่าตอบแทน

4.2.8 การจัดตลาดนัดแรงงาน (job fairs) เป็นวิธีการสรรหาที่นายจ้างได้ดำเนินการเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะกับตัวแทนขององค์กรต่าง ๆ และจงใจให้ผู้สมัครเหล่านั้นสมัครงานและขอรับการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับคือสามารถพบผู้สมัครเป็นจำนวนมากในระยะเวลาอันสั้นซึ่งโดยทั่วไปจะจัดงานครั้งละ 1-2 วัน และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

4.2.9 การติดต่อกับสหภาพแรงงาน (labor unions) วิธีนี้นิยมใช้กันในประเทศต่าง ๆ มากกว่าในประเทศไทย เนื่องจากในต่างประเทศ คนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทต่าง ๆ และสหภาพแรงงานจะทำสัญญากับนายจ้างว่า ในการว่าจ้างคนงานใหม่เข้าทำงานจะต้องจ้างแต่สมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทนั้น ๆ เท่านั้น โดยทางสหภาพแรงงานจะเป็นผู้จัดหาคนงานมาให้ ข้อดีของวิธีนี้คือฝ่ายสรรหาลดภาระในการจัดหาพนักงานเพราะทางสหภาพแรงงานเป็นผู้สรรหามาแล้ว แต่จะมีปัญหาคือถ้าได้คนงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม องค์กรจะปฏิเสธลำบากเพราะถ้าไม่รับเข้าทำงานอาจต้องมีเรื่องเจรจายุ่งยากกับสหภาพแรงงาน

ข้อดีของการสรรหาจากภายนอกได้แก่

- 1) องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ต้องการจากผู้สมัครจำนวนมากกว่าการคัดเลือกจากภายใน น่าจะทำให้ได้ผู้ที่มีระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ยังไม่มีในองค์กร
- 2) บุคคลจากแหล่งภายนอกอาจจะมีประสบการณ์จากองค์กรอื่น อันจะทำให้องค์กรได้รับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้น
- 3) องค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ได้ตามต้องการ

ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอกได้แก่

- 1) ทำให้ขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่เดิมต่ำลง เพราะไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าของตน
- 2) พนักงานที่รับมาใหม่อาจจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์กร
- 3) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การคัดเลือกและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา
- 4) การปรับตัวของพนักงานใหม่อาจจะใช้เวลานานในการสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร

ในทางปฏิบัติพบว่า องค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสรรหาทั้งสองวิธีคือวิธีการสรรหาจากภายในและจากภายนอกควบคู่กันไป กล่าวคือเมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะพิจารณาเลือกสรรจากพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิม สำหรับพนักงานระดับต้น นิยมใช้วิธีการสรรหาจากภายนอก ในบางกรณีพบว่าองค์กรอาจต้องการพนักงานใหม่เข้ามาทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในวงการธุรกิจได้ การสรรหาจากภายนอกจึงต้องเข้ามามีบทบาท แต่ไม่ว่าในกรณีใดก็ตามการเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาสรรหาจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีผลต่อขวัญกำลังใจเป็นการจูงใจในการทำงานและมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยภาพรวม

วิธีการสรรหาข้างต้นจะถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่เพื่อทำงานเต็มเวลา ในบางครั้งองค์กรอาจตัดสินใจไม่จ้างพนักงานเพิ่มด้วยเหตุผลความจำเป็นทางเศรษฐกิจและนโยบายการลดขนาด (downsizing) ขององค์กร จึงต้องหาวิธีการอื่นทดแทนการสรรหาโดยวิธีการที่นิยมใช้กันทั่วไปมี 5 วิธีได้แก่

1) การทำงานล่วงเวลา (overtime) เมื่อองค์กรมีปริมาณงานมากขึ้นในช่วงเวลา วิธีแก้ปัญหานี้ที่นิยมใช้มากคือการให้พนักงานทำงานล่วงเวลา ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกทั้งพนักงานและนายจ้าง คือนายจ้างไม่ต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนพนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมายในการผลิตขององค์กร แต่จากการศึกษาพบว่าการทำงานอันยาวนานของพนักงานทำให้องค์กรจ่ายเงินเพิ่มขึ้นแต่กลับได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้ เนื่องจากพนักงานมีความเมื่อยล้า มีอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น และขาดงานเพิ่มขึ้น จึงควรพิจารณาให้มีการทำงานล่วงเวลาในระยะสั้น ซึ่งจะเป็นทางเลือกทดแทนการสรรหาได้แต่การทำงานล่วงเวลาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานจะทำให้เสียเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพการทำงานลดลง

2) การจ้างงานชั่วคราว (temporary employment) ผลกระทบของนโยบายการลดขนาดขององค์กรและการขาดแคลนแรงงานทำให้มีสำนักงานจัดหาพนักงานช่วยเหลือชั่วคราว (temporary help agencies) เกิดขึ้น โดยให้บริการจัดหาพนักงานไปทำงานชั่วคราวในหลายสาขา เช่น เสมียน พนักงานคอมพิวเตอร์ นักบัญชี บรรณารักษ์ ช่างเขียนแบบ เลขานุการ และพยาบาล เป็นต้น และมีแนวโน้มจะขยายไปถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง พนักงานเหล่านั้นได้รับการฝึกหัดมาเป็นอย่างดีจากสำนักงาน องค์กรขนาดใหญ่จะเลือกใช้วิธีนี้เมื่อรับงานโครงการพิเศษที่ใช้

เวลาปฏิบัติระยะสั้น ส่วนองค์กรขนาดเล็กจะใช้ทดแทนการจ้างพนักงานใหม่ ผลการสำรวจพบว่า องค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาใช้พนักงานชั่วคราวใน 3 โอกาสคือ เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาพัก ร้อน เป็นช่วงเวลาที่มียานมาก และเพื่อปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลาคลอดหรือลาป่วย

ปัจจุบันพบว่า การจ้างพนักงานชั่วคราวจากสำนักงานบริการแทน ตำแหน่งที่เคยจ้างพนักงานถาวรมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งข้อดีของการจ้างพนักงานชั่วคราวมีดังนี้

(2-1) เสียค่าจ้างต่ำกว่าการจ้างพนักงานถาวร

(2-2) สามารถหาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์จากสำนักงาน

บริการได้ง่าย

(2-3) การจ้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการ

ด้านแรงงานได้

(2-4) องค์กรไม่ต้องให้ผลประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefits) การ

ฝึกอบรมหรือค่าตอบแทนอื่น ๆ

(2-5) สามารถโยกย้ายสถานที่ทำงานตามงานที่รับผิดชอบได้

(2-6) สามารถยุติการจ้างโดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

ส่วนข้อจำกัดที่พบคือพนักงานชั่วคราวเหล่านั้นจะไม่เข้าใจวัฒนธรรมใน การทำงานขององค์กรผู้จ้าง และไม่มีความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กรและฝ่ายต่าง ๆ อย่างแท้จริง

3) การขอเช่าพนักงาน (employee leasing) เป็นการจ้างพนักงานของบริษัท ให้เช่าพนักงาน (employee leasing firm) เพื่อให้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ต้องการพนักงานซึ่งมี ทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน โดยมีการทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทให้เช่าพนักงาน การขอเช่า พนักงานในลักษณะนี้เป็นการจ้างงานในระยะยาว แตกต่างจากการจ้างชั่วคราวซึ่งเป็นการจ้างใน ระยะสั้นหรือเฉพาะกิจเท่านั้น

ในกระบวนการดำเนินงานของบริษัทให้เช่าพนักงานนั้น บริษัทจะจ้าง พนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ถูกองค์กรต่าง ๆ ยกเลิกการจ้าง และต่อมาจะทำสัญญาให้ เช่าพนักงานเหล่านั้นกับองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการพนักงานเข้าไปทำงาน บางกรณีอาจเป็นองค์กร เดิมที่พนักงานเคยทำงานอยู่ โดยให้เช่าเป็นเวลานานติดต่อกัน นอกจากนี้บริษัทให้เช่าพนักงานจะ บริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด นับตั้งแต่การจ้าง การจ่าย เงินเดือน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ในการว่าจ้างนั้นถ้านายจ้างตามกฎหมาย ซึ่งได้แก่องค์กรที่ใช้บริการไม่พอใจกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน หรือยกเลิกตำแหน่งงานบางตำแหน่ง องค์กรเหล่านั้นสามารถยุติการจ้างงานได้และ บริษัทก็จะโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานที่อื่นต่อไป

จากการศึกษาพบว่าองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางจะนิยมใช้วิธีขอเช่า พนักงาน เนื่องจากไม่สามารถเสนอผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แข่งกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ ผู้สมัคร งานที่มีคุณสมบัติจึงนิยมที่จะเลือกทำงานกับองค์กรขนาดใหญ่มากกว่า ดังนั้นจึงเป็นการ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ยังมีผลดีต่อพนักงาน เพราะพนักงานจะได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่อาจไม่ได้รับจากองค์กร

ขนาดเล็ก แต่บริษัทให้เข้าพนักงานสามารถเอื้อประโยชน์เหล่านั้นได้ ที่สำคัญไปกว่านั้นในกรณีที่พนักงานไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้ควบคุมงาน หรือมีเหตุจำเป็นอื่น ๆ ก็สามารถโยกย้ายไปยังองค์กรที่เป็นลูกค้าอื่น ๆ ได้ อย่างไรก็ตามข้อจำกัดคือพนักงานอาจขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะพนักงานถูกจ้างและได้รับเงินเดือนจากบริษัทให้เข้าพนักงาน

4) การใช้ผู้รับเหมาช่วง (subcontracting) เป็นการจ้างองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าหรือการบริการในด้านต่าง ๆ รับช่วงงานไปทำต่อจนเสร็จสมบูรณ์ อาจเป็นการทำงานในสถานที่หรือนอกสถานที่ก็ได้ แนวความคิดนี้มีบทบาทมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) ซึ่งเสนอแนะว่าถ้าองค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานด้านสนับสนุนได้ดีเพียงพอ สมควรที่จะจ้างผู้รับเหมาช่วงให้ทำงานด้านสนับสนุนแทน เพื่อองค์กรจะได้ทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่น้อยไปปฏิบัติงานหลักด้านอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงพบว่างานสนับสนุน เช่น งานซ่อมแซมบำรุงรักษา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย และงานภายในสำนักงาน เป็นต้น จะมีการจ้างผู้รับเหมาช่วงซึ่งมีความชำนาญเฉพาะทางมาดำเนินการแทน นอกจากนี้ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาช่วงไม่เป็นที่พอใจ องค์กรสามารถเรียกใช้บริการของผู้รับเหมาช่วงรายอื่นได้ ซึ่งวิธีการแบบนี้ไม่สามารถทำได้กับพนักงานประจำขององค์กร

5) การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (independent contractors) เป็นการจ้างบุคคลให้ปฏิบัติงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ปฏิบัติงาน อาจเรียกผู้รับเหมาอิสระว่าที่ปรึกษา (consultant) วิธีนี้จะมีแนวปฏิบัติคล้ายกับการใช้ผู้รับเหมาช่วง จะต่างกันที่การใช้ผู้รับเหมาอิสระจะทำงานกันเพียงกลุ่มเล็กและเป็นงานโครงการเฉพาะกิจ เช่น งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์บางโปรแกรม งานป้อนข้อมูล งานพิมพ์ เป็นต้น ผู้รับเหมาอิสระสามารถทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่บ้าน และส่งมายังองค์กรผู้จ้างได้อย่างทันเวลา โดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย

## การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร จอห์น ดี ร็อกเก้ เฟลเลอร์ (John . Rockefeller) กล่าวว่า การจะให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต อย่าเพียงแต่ซื้อหาทรัพย์สินมาดำเนินกิจการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องจัดหาบุคลากรที่มีมันสมองอันชาญฉลาดมาทำงาน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานโดยใช้กลวิธีและเครื่องมือคัดเลือกรูปแบบต่าง ๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่าผู้สมัครคนใดน่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ถึงแม้ว่าในปัจจุบันแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการคัดเลือกมีมากขึ้นก็ตาม กลับทำให้มองเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ยิ่งเพิ่มความสำคัญมากขึ้น เพราะประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจะได้มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกโดยวิธีการที่มีความเที่ยงตรง รวมทั้งได้มีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการคัดเลือกที่มั่นใจได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

### 1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการคัดเลือกเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 125-148)

วิลเลียม บี เวอร์เธอร์ จูเนียร์ (William B. Werther, Jr) และ คีธ เดวิส (Keith Davis) อธิบายว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

ลูอิส อาร์ โกเมซ-เมเจีย (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี บาลกิน (David B. Balkin) และ โรเบิร์ต แอล คาร์ดี (Robert L. Cardy) ให้ความหมายของการคัดเลือกกว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจว่าจะจ้างหรือไม่จ้าง โดยมีการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานตามเกณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การตัดสินใจที่จะได้รับเข้าทำงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้องและความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

เวนเดล เฟรนช์ (Wendell French) ให้นิยามเชิงปฏิบัติการว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกผู้สมัครเพื่อเลือกผู้ที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงานในมิติต่าง ๆ นับตั้งแต่สิ่งที่เป็นรูปธรรมที่วัดได้ เช่น จำนวนปีของประสบการณ์ ไปจนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมและเป็นคุณลักษณะส่วนตัว เช่น ภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือคัดเลือกที่เป็นแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลัง การตรวจสอบสุขภาพ ร่างกาย และสัมภาษณ์

อาร์ เวน มอนดี้ (R.Wayne Mondy) และโรเบิร์ต เอ็ม โน (Robert M . None) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกโดยพิจารณาจากกลุ่มผู้สมัครจำนวนมากว่าบุคคลใดจะมีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ก็เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน กระบวนการคัดเลือกจึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ กล่าวคือ ถ้าองค์กรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำเข้าทำงาน ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบเข้มข้นรองรับเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรเหล่านั้น ขณะเดียวกันถ้าอัตราค่าตอบแทนขององค์กรค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราขององค์กรอื่นประเภทเดียวกัน การดึงดูดใจพนักงานที่มีความสามารถสูงก็ทำได้ยาก นอกจากนี้ทั้งสองคนยังกล่าวต่อไปว่า ไบพรณาลักษณะงาน (job description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (job specification) ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการคัดเลือก

ธงชัย สันติวงษ์ ได้นิยามว่า การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากจำนวนไบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้คำจำกัดความว่า การคัดเลือกคือกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้ได้จำนวนตามที่ต้องการโดยมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

เมื่อพิจารณาความหมายของการคัดเลือกอาจสรุปได้ว่า การคัดเลือกหมายถึง กระบวนการที่ใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีคุณลักษณะเหมาะสมที่สุดจากบุคคลที่มาสมัครงานเพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ โดยวิธีการใช้เครื่องมือที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้อย่างใกล้เคียงว่าบุคคลใดที่น่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้นการคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลอดจนมีนโยบายและวิธีการที่มีหลักวิชาการ มีความเที่ยงตรง จะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

แนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรมีเป้าหมายหลักคือให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม (put the right man to the right job) ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรจึงมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อถ่วงดุลบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไว้ และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป
- 2) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการขององค์กรและลักษณะงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรได้นาน
- 4) เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม
- 5) เพื่อให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์กร

## 2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะดำเนินโดยภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ การคัดเลือกบุคลากรจึงจำแนกเป็น 2 ส่วนคือ ขั้นตอนการวางแผนก่อนการคัดเลือก และขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนก่อนการคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนที่ควรดำเนินงาน 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 150-151)

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่างคือการวิเคราะห์งานซึ่งมีความสำคัญมากที่สุด และขณะเดียวกันก็เป็นปัญหาที่วิกฤตมากที่สุด ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนอกจากจะให้ข้อมูลด้านคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ต้องการของผู้สมัครแล้ว ยังเป็นพื้นฐานของการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร การมีความรู้และความเข้าใจในงานโดยชัดเจนอย่างครบถ้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการก่อนการใช้แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ ขั้นนี้มี 2 กิจกรรมหลักคือ การคัดเลือกเกณฑ์ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานควรมีคุณสมบัติอะไรบ้างและเป็นอย่างไร เช่น เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา การอบรม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมแรกนี้เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ (criterion) ในการคัดเลือก ส่วนกิจกรรมที่สองเป็นการ

คัดเลือกเครื่องมือวัดที่สามารถใช้ทำนายบุคคลที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ในที่นี้เรียกว่าตัวพยากรณ์ (predictor) หมายถึงเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก

การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือการคัดเลือกเกณฑ์เป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงาน และการคัดเลือกตัวพยากรณ์จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จโดยการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ดีและไม่ดีได้ เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์นี้ได้แก่ แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัครและจดหมายรับรอง

ขั้นตอนที่ 3 การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ได้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานเริ่มขึ้นด้วยการเสนอตัวพยากรณ์ซึ่งในที่นี้หมายถึงแบบทดสอบให้ผู้สมัครทำ เพื่อวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันอาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย ต้องคอยเฝ้าระวังระยะหนึ่งเพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ตัวเองว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีการทั้งสองอาจต้องใช้ร่วมกัน เพื่อศึกษาว่าเกณฑ์และตัวพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ขั้นนี้เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของผู้สมัครที่ได้จากตัวพยากรณ์ ซึ่งหมายถึงคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบและการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยการหาความสัมพันธ์ด้วยการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นการหาค่าสหพันธ์ (correlation methods) และการทดสอบหาค่าสำคัญทางสถิติ (test of statistical significance) ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ถ้าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกประสบความสำเร็จหมายถึงตัวพยากรณ์ กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน การหาความสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ของตัวพยากรณ์ได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 5 การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือก โดยทั่วไปตัวพยากรณ์ใดมีค่าสหสัมพันธ์กับเกณฑ์สูง จะนับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้นำมาใช้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักว่าการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าสหสัมพันธ์และค่าสำคัญทางสถิติของตัวพยากรณ์ที่พบเท่านั้น แต่ยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ต้องใช้ในการประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนผู้สมัคร จำนวนตำแหน่งที่เปิดรับ สัดส่วนของพนักงานปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ และตัวแปรของกลุ่มพนักงานที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวพยากรณ์ทั้งสิ้น

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลวิธีการคัดเลือก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการคัดเลือกที่เคยมีประสิทธิภาพสูงในวันนี้ อาจจะไม่เหมาะสมในวันหน้า เช่น ลักษณะของผู้สมัครเปลี่ยนไป สภาวะการจ้างงานเปลี่ยนไป การคัดเลือกจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นวิธีการคัดเลือกที่ดี จะต้องมีการประเมินผลทบทวนเป็นระยะยังใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรจะต้องพิจารณาตัวพยานที่ได้อ่าน เช่น คะแนนผลการทดสอบ ข้อมูลภูมิหลัง การสัมภาษณ์ และใบสมัครเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการจ้างงาน ในทำนองเดียวกันก็ต้องพิจารณาเกณฑ์การวัดต่าง ๆ เกี่ยวกับผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงการทำงานอย่างแท้จริงและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดคือเพื่อให้ได้เกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวพยานที่มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร

2.2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หลังจากที่ผู้ดำเนินการสรรหาได้ดำเนินการเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่องค์กรประกาศรับแล้ว กิจกรรมขั้นต่อไปเป็นการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม กระบวนการคัดเลือกบุคลากรจึงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือถ้าผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอนที่ 1 ได้ก็จะได้เข้าสู่ขั้นตอนที่ 2 และ 3 ต่อไปจนครบทุกขั้นตอน แต่หากผู้สมัครไม่สามารถผ่านขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปได้ก็อาจถูกปฏิเสธออกจากกรคัดเลือก อย่างไรก็ตามการจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแต่ละองค์กรอาจแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนแสดงในภาพที่ 4.2 และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 156-160)



ภาพที่ 4.2 กระบวนการคัดเลือกบุคลากร  
ที่มา: สุนันทา เลहनันท์ (2542, หน้า 155;  
อ้างอิงจาก De Cenzo & and Stephen P., nd., p. 173)

ขั้นตอนที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (preliminary reception of applicants) กระบวนการคัดเลือกเริ่มต้นเมื่อผู้ประสงค์จะทำงานไปติดต่อขอใบสมัครงานจากองค์กร ผู้รับผิดชอบขององค์กรจะต้องต้อนรับผู้สมัคร อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับผู้สมัคร การติดต่อครั้งแรกนับเป็นการสร้างความรู้สึกของผู้สมัครที่มีต่อองค์กร ซึ่งการรับรู้ครั้งนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครว่าจะลงชื่อเพื่อขอรับการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ความประทับใจครั้งแรกจะช่วยดึงดูดใจให้มีผู้สมัครงานจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสได้คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ต้องการได้ ในการพูดคุยกันครั้งแรกนอกจากจะช่วยในการประชาสัมพันธ์องค์กรแล้วยังอาจช่วยกลั่นกรองผู้ที่มีคุณลักษณะไม่เหมาะสมที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ก่อนกรองเบื้องต้น (preliminary screening interview) ในขั้นตอนนี้แต่ละองค์กรอาจมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปในกรณีที่ผู้สมัครไปติดต่อกับตนเอง ผู้จัดการฝ่ายที่รับผิดชอบจะใช้เวลาพูดคุยเพื่อแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงมี ซึ่งข้อมูลที่ได้จะช่วยลดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือก คำถามที่นิยมถามเป็นเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับระดับการศึกษา ความสนใจและความสามารถพิเศษ เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนนี้ก็เพื่อคัดกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมออก แต่ถ้าพิจารณาเห็นว่าผู้สมัครสมควรแก่การพิจารณา ก็ให้ผู้สมัครผ่านไปสู่อันดับอื่น ๆ ของกระบวนการคัดเลือกต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกรอกใบสมัคร (completion of application blanks) ในขั้นนี้ผู้สมัครจะต้องกรอกรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ลงในใบสมัครที่องค์กรจัดทำไว้ รายละเอียดในใบสมัครจะสอบถามข้อมูล เช่น ประวัติส่วนตัว คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คุณลักษณะส่วนตัว และความสามารถพิเศษ โดยใบสมัครควรเป็นคำถามที่มีการตอบสั้น คำถามที่ใช้สุภาพมีลักษณะเป็นกลาง และระบุหมายเลขกำกับข้อ ที่สำคัญคือคำตอบที่ได้จากตัวคำถามควรจะเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ โดยทั่วไปใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานมี 2 แบบคือ แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (biographical information blank, BIB) และแบบให้น้ำหนักคะแนน (weighted application blank, WAB)

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (employment tests) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันใ้องค์กรต่าง ๆ เพราะการทดสอบเป็นวิธีวัดความแตกต่างของคุณสมบัติระหว่างผู้สมัครซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงาน การทดสอบเป็นวิธีการที่ช่วยเสริมวิธีคัดเลือกอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเชื่อกันว่าผลการทดสอบสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้ค่อนข้างมาก การทดสอบจึงเป็นการพยายามที่จะวัดคุณสมบัติและความสามารถของผู้สมัครที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น สติปัญญา ความถนัดทักษะ บุคลิกภาพ การเคลื่อนไหวของร่างกาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (employment interview) เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ผู้บริหารมักเลือกนำมาใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน เนื่องจากการสัมภาษณ์เปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์และผู้สมัครได้สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศแบบสองทาง กล่าวคือผู้สัมภาษณ์ได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ ของผู้สมัครนอกเหนือจากข้อมูลที่ปรากฏในใบสมัครหรือประวัติย่อ ขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สามารถอธิบายให้ผู้สมัครได้รู้จักองค์กรและงานที่ผู้สมัครประสงค์จะทำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่มเติม ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นการสัมภาษณ์ยังเป็นวิธีการยืดหยุ่น สามารถปรับใช้สำหรับการคัดเลือกพนักงานได้ทุกระดับ ไม่ว่าจะในระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหาร

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการสัมภาษณ์มีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมืออื่น ๆ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีในการมองเห็นความเหมาะสมของผู้ที่จะทำงานให้กับองค์กร ช่วยยกระดับความรู้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทักษะการสื่อสารของผู้สมัคร ดังนั้นสำหรับงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวมีความสำคัญ

ต่อความสำเร็จในการทำงาน การสัมภาษณ์จึงเป็นวิธีการที่ให้ข้อมูลปัจจัยป้อนเข้าประกอบการพิจารณาได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบประวัติและจดหมายรับรอง (reference checks and recommendations) เป็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ การทำงานและบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อช่วยให้ทราบข้อมูลและการทำงานหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้สมัครที่ระบุไว้ในใบสมัคร รวมถึงสิ่งที่ได้รับทราบจากการสัมภาษณ์ว่ามีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด อย่างไรก็ตามการตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ นี้ ในทางปฏิบัติอาจไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างครบถ้วน จึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตโดยมุ่งตรวจสอบเฉพาะข้อมูลสำคัญที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของงาน โดยแหล่งข้อมูลที่จะขอความร่วมมือในการตรวจสอบประวัติได้แก่

- 1) สถานศึกษาที่ผู้สมัครได้สำเร็จการศึกษา
- 2) สถานที่ทำงานเดิมหรือผู้บังคับบัญชาเดิม
- 3) ผู้รับรองซึ่งผู้สมัครระบุไว้ในใบสมัคร
- 4) แหล่งอื่น ๆ เช่น จากประวัติทางราชการ จากองค์กรหรือสถาบันที่ผู้สมัครเคย

ไปติดต่อตลอดจนเพื่อนที่เคยทำงานร่วมกัน เป็นต้น

ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องตรวจสอบข้อมูลชีวประวัติส่วนตัว วิธีการที่ใช้อาจทำได้โดยการเขียนจดหมายหรือโทรศัพท์ไปสอบถามจากหัวหน้างานเดิม เพื่อตรวจสอบข้อสงสัยบางประการที่อาจเกิดขึ้น นายจ้างส่วนใหญ่จะไม่พิจารณาเพียงหลักฐานจดหมายรับรองและชีวประวัติส่วนตัวแต่จะใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจสอบสุขภาพร่างกาย (physical examinations) เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพราะไม่ต้องการให้ผู้สมัครทุกคนเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการตรวจ แต่เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานมีสุขภาพแข็งแรงก่อนบรรจุเข้าทำงานองค์กรส่วนใหญ่จึงกำหนดให้ผู้สมัครกรอกแบบสอบถามด้านสุขภาพหรือรับรองการได้รับการตรวจสุขภาพก่อนเป็นเบื้องต้นในการสมัคร และจัดการตรวจสุขภาพหลังจากที่มีการคัดเลือกไประดับหนึ่งแล้ว โดยจุดมุ่งหมายของการตรวจสุขภาพคือ

1) เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงด้านสุขภาพร่างกายในขณะว่าจ้างของผู้สมัครไว้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการจ่ายค่าชดเชยต่าง ๆ ในกรณีที่มีอุบัติเหตุหรือการเรียกร้องค่าเสียหายจากลูกจ้าง

- 2) เพื่อบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับลักษณะสุขภาพของผู้สมัคร
- 3) เพื่อป้องกันการจ้างพนักงานที่มีโรคติดต่อร้ายแรง
- 4) เพื่อปฏิเสธบุคคลที่สุขภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับงาน

สำหรับการคัดเลือกพนักงานในตำแหน่งงานที่ต้องใช้แรงงานหนัก องค์กรอาจมีการทดสอบสมรรถนะทางร่างกายประกอบเพื่อดูอัตราการเต้นของหัวใจ การหายใจและความเมื่อยล้า เป็นต้น นอกจากนี้หลายองค์กรมีการทดสอบโรคมุมิคุ้มกันบกพร่อง และการทดสอบการติดสารเสพติด

ขั้นตอนที่ 8 การตัดสินใจจ้างงาน (hiring decision) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือกสำหรับผู้สมัครที่ผ่านการสอบสัมภาษณ์และการทดสอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีผลจากการตรวจสอบประวัติ จดหมายรับรอง หรือการตรวจสอบสุขภาพ เป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้ผู้สมัครจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรให้ทำงานและบรรจุเป็นพนักงานใหม่ ในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องแจ้งผู้สมัครที่ไม่ผ่านการคัดเลือกด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ นอกจากนี้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ใบสมัครและเอกสารต่าง ๆ จะต้องเก็บเข้าแฟ้มไว้เพื่อสามารถนำมาใช้ได้เมื่อมีการเปิดรับพนักงานเพิ่ม ในทำนองเดียวกันใบสมัครของผู้ที่ได้รับการจ้างงานก็ต้องเก็บไว้เช่นกัน เพื่อประโยชน์ในการติดตามผลและเพื่อตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของกระบวนการคัดเลือก โดยประสานงานกับองค์กรที่พนักงานไปปฏิบัติว่ามีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุง

### 3. เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับงานที่จะทำ ซึ่งมีรายละเอียดกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานซึ่งบางงานอาจจะกำหนดคุณลักษณะไว้กว้าง ๆ ไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานต้องการความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะด้าน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นระบบ นอกจากนี้การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะ หรือความมีมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 152-154)

3.1 การศึกษาและการอบรม (education and training) ได้แก่ ความรู้ ภูมิทางการศึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคล งานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทางจึงเป็นตัวชี้วัดได้ดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณาแบบกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษาเท่านั้น

3.2 ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากการทำงาน (expertise and experience) เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวังเพราะระยะเวลาในการทำงานอาจใช้เทียบกับความชำนาญงานได้ไม่เสมอไป

3.3 ทักษะ (skill) หมายถึงความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือ การใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานกันในการปฏิบัติงาน

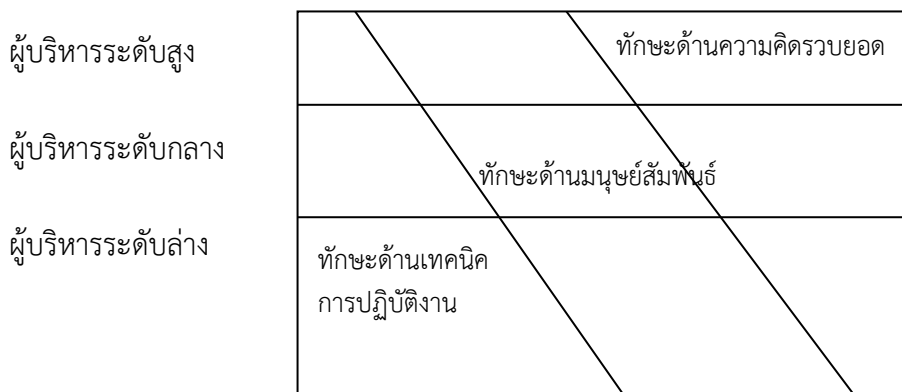
สำหรับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหาร โรเบิร์ต แอล คาทซ์ (Robert L. Katz) ได้ระบุว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีทักษะเฉพาะ 3 ด้าน คือ

3.3.1 ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (technical skill) คือการมีความรู้ในวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่าง ๆ

3.3.2 ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations skill) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมืออย่างดีจากกลุ่มบุคคลอื่น

3.3.3 ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) คือความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามทักษะในการบริหารทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของงานบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับกลางควรมีทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่นเพราะจะต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาทางด้านการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ดังรายละเอียดในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ทักษะที่ใช้ในการบริหารงานระดับต่าง ๆ  
ที่มา: สุนันทา เลहनันท์ (2542, หน้า 153)

3.4 ลักษณะทางร่างกาย (physical characteristics) หมายถึงความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรงมีความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะเคลื่อนไหว

3.5 รูปร่างทางกาย (appearance) หมายถึงการพิจารณาในทางด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีต ความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานขาย งานเลขานุการ และงานประชาสัมพันธ์จะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ

3.6 บุคลิกภาพ (personality) เป็นการพิจารณาทางด้านการสื่อสารโต้ตอบความคิดและรสนิยม เป็นต้น

3.7 เซวาร์ปัญญา (intelligence) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุผลและราบรื่น ความมีปฏิภาณไหวพริบ และเฉลียวฉลาด

3.8 ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (initiative and mental alertness) หมายถึงความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำงานได้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการแก้ปัญหา และพัฒนาให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตามการที่พิจารณาคูณลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยากต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วน

3.9 ความถนัด (aptitude) หมายถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอาจหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมงานเฉพาะด้านได้ยาก จึงควรพิจารณาคนที่มีความถนัดจะฝึกอบรมได้ง่าย สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็ว และมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรได้นาน

3.10 ทศนคติที่มีต่อนายจ้าง (attitude toward employers) หมายถึงความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์กร โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนาของสมัคร รับทราบความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์กรนั้น

3.11 ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (stability and responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัยต้องเลือกเอาบุคคลที่รับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคงมาปฏิบัติงาน คุณสมบัตินี้อาจสอบถามจากองค์กรเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว เป็นต้น

3.12 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (self development) เช่น ความกระตือรือร้น ความสนใจในงานมีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

3.13 อายุ (age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุ หรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์กรอาจต้องการคนหนุ่มสาว แต่งานบางงานก็ต้องการความรู้และประสบการณ์

3.14 เพศ (gender) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดในงานที่ต้องใช้กำลังกายและงานที่ทำในเวลา หรือสถานที่ที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิงอาจจะถนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อ ประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

3.15 ความคาดหวังของผู้สมัคร (expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ เป็นต้น

3.16 สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพการสมรส ระยะทางระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคนจำเป็นต้องสอบถามข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรองผู้สมัคร อาจารย์ผู้สอน โดยสิ่งที่ทำทนายผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการคัดเลือกบุคคลากรมีดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 160)

1) ในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ และเครื่องจักรกลระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น มีผลทำให้ผลผลิตลักษณะงาน เงื่อนไขการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงเกิดปัญหาในการนำวิธีการคัดเลือกที่องค์กรเคยยึดเป็นแนวปฏิบัติมาใช้ว่าจะสามารถคัดเลือกบุคคลได้อย่างเที่ยงตรงตามเป้าหมายหรือไม่

2) เนื่องจากการคัดเลือกเป็นการพยากรณ์ว่าบุคคลใดสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงาน แนวโน้มดังกล่าวจะเป็นไปได้ในระยะช่วงสั้นเพราะเมื่อมีการทำงานไปพนักงานที่

ได้รับการคัดเลือกให้รับตำแหน่งสูงขึ้น ตำแหน่งใหม่อาจไม่เหมาะสมกับความสามารถเดิม การคัดเลือกจึงได้ผลเฉพาะในเวลาสั้นและเฉพาะงานเท่านั้น

3) ปัญหาของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือก เช่น ค่านิยมของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน กลยุทธ์ในการทำงานที่แตกต่าง ปรัชญาแนวคิดที่ขัดแย้งกัน อาจทำให้การคัดเลือกบุคคลไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

4) ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่ไปลงทุนในต่างประเทศ การคัดเลือกบุคคลไปปฏิบัติงานในต่างประเทศนับเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้รับผิดชอบในเรื่องการคัดเลือกบุคลากร งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านปฏิบัติเป็นเลิศไม่ใช่เป็นสิ่งที่รับรองว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จในการทำงานในต่างประเทศ ดังนั้นเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจต้องแตกต่างจากการคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานภายในประเทศ

### เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีวัตถุประสงค์คือเพื่อตัดสินใจว่าองค์กรควรจ้างผู้สมัครคนใดในจำนวนหลายคน ให้เข้าทำงานกับองค์กร โดยคาดหวังว่าผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกนั้นจะเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่องค์กรปฏิเสธ เงื่อนไขของความสำเร็จในการคัดเลือกได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกก็จะบรรจุเป้าหมายตามต้องการ

เครื่องมือการคัดเลือกบุคลากร (selection devices) หมายถึงสิ่งที่ใช้ในการประเมินความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความถนัด ความสามารถของบุคคล โดยจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าผู้สมัครสมควรจะได้รับการจ้างงานหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้โดยทั่วไป ได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัคร และจดหมายรับรองในทางปฏิบัติองค์กรส่วนมากจะใช้เครื่องมือการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งชนิดเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร เครื่องมือเหล่านั้นจะถูกนำไปใช้ตามลำดับสอดคล้องกับกระบวนการเลือกที่ผู้สมัครจะต้องผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือกของแต่ละองค์กรอาจมีลำดับขั้นตอนที่แตกต่างกัน การเลือกใช้เครื่องมือขึ้นอยู่กับระบบการคัดเลือกของแต่ละองค์กร บางองค์กรจะใช้เฉพาะใบสมัครและการสัมภาษณ์เท่านั้น ในขณะที่บางองค์กรยังมีการสัมภาษณ์แบบลึกเพื่อการจ้างงาน และมีการตรวจสอบประวัติประกอบ โดยทั่วไปโครงการคัดเลือกที่สมบูรณ์ (comprehensive selection program) จะต้องมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่ ใบสมัคร การทดสอบแบบต่าง ๆ การสัมภาษณ์ และจดหมายรับรอง ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกทั้งหมด อีวานชีวิช (Ivancevich) ได้เสนอแนะการใช้เครื่องมือชนิดต่าง ๆ สำหรับองค์กรรูปแบบต่าง ๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1 รูปแบบขององค์กรซึ่งจำแนกตามขนาดความซับซ้อนและเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตหรือบริการในที่นี้หมายถึงเครื่องมือ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญที่จำเป็น และการเปลี่ยนแปลงในทางด้านสินค้าและบริการ อย่างไรก็ตาม อีวานชีวิช ได้ตั้งข้อสังเกตว่า

เครื่องมือที่ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เลือกใช้นั้นมีแนวโน้มจะเลือกใช้เครื่องมือโดยพิจารณาจากประเภทของพนักงานที่จะคัดเลือก มากกว่าที่จะพิจารณาตามรูปแบบขององค์กร

### 1. ใบสมัคร

ใบสมัคร (application blanks) เป็นเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกที่ใช้ในเกือบทุกองค์กร เป็นหลักฐานแจ้งความจำเป็นในการขอสมัครงานของผู้ที่ประสงค์จะทำงานให้กับแต่ละองค์กร รายละเอียดในใบสมัครจะประกอบด้วยคำถามซึ่งใช้พิจารณาตัดสินความจำเป็นในการทำงาน รายละเอียดที่ต้องการเกี่ยวข้องกับสมัคร เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ บุคคลรับรอง เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากใบสมัครได้ถูกนำไปใช้ในหลายลักษณะดังนี้ (สูนันทา เลาหนันท์, 2542, หน้า 167)

- 1) กลั่นกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบเกณฑ์ขั้นต่ำ เช่น คุณวุฒิด้านการศึกษา หรือ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น
- 2) ใช้ในการประเมินใบสมัครอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดบ้างที่น่าสนใจสมควรเชิญมาสัมภาษณ์
- 3) ใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์ว่าควรจะถามภูมิหลังของผู้สมัครเพิ่มเติมในเรื่องอะไรบ้าง
- 4) ใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบประวัติจากผู้รับรองที่ระบุไว้ในใบสมัคร
- 5) ใช้กำหนดค่าน้ำหนักจากค่าสหพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับความสำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกและตัวพยากรณ์ เป็นการช่วยให้กระบวนการคัดเลือกมีประสิทธิภาพและมีความเที่ยงตรงเพิ่มขึ้น

ใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานจะมี 2 แบบคือ

1) ใบสมัครถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (biographical information blank, BIB) ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะนิยมใช้แทนใบสมัครแบบเดิม คำถามที่ถามในใบสมัครแบบนี้จะมีรายละเอียดเพิ่มเติมจากใบสมัครแบบเดิม ผู้สมัครจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับข้อมูลชีวประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ทักษะหรือความชำนาญพิเศษ ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ทศนคติ และสุขภาพ คำถามจะเป็นแบบกำหนดตัวเลือกให้ผู้สมัครเลือกตอบ เมื่อผู้สมัครตอบคำถามในใบสมัครแล้วก็จะมีการให้คะแนน ในการใช้ใบสมัครแบบถามข้อมูลส่วนตัวนี้จะต้องมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคำถามแต่ละข้อกับเกณฑ์การคัดเลือกที่มีอำนาจเชิงพยากรณ์ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้การคัดเลือกพนักงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

2) ใบสมัครแบบการให้น้ำหนักคะแนน (weighted application blank, WAB) การจัดทำใบสมัครแบบนี้จะใช้เวลานานกว่าแบบแรกเพราะจะต้องมีกระบวนการกำหนดค่าน้ำหนักให้กับคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ค่าน้ำหนักของคุณลักษณะได้มาโดยการแบ่งพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในขณะนั้นออกเป็นกลุ่มตามระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากข้อมูลที่รวบรวมจากสถิติผลผลิตของการทำงาน รวมถึงผลการประเมินของผู้นิเทศงาน และอัตราการลาออกจากงาน ระดับผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงและกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ หรืออาจแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือกลุ่ม

ระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง และกลุ่มระดับต่ำ คุณลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละกลุ่มจะถูกตรวจสอบแล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบเชิงสหสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม และจะกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามผลความแตกต่าง ดังนี้

- (1) คุณลักษณะที่ไม่มี ความแตกต่างระหว่างกลุ่มกำหนดค่าน้ำหนัก 0
- (2) คุณลักษณะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มบ้างกำหนดค่าน้ำหนัก  $\pm 1$
- (3) คุณลักษณะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มมากกำหนดค่าน้ำหนัก  $\pm 2$

ต่อจากนั้นจะให้คะแนนตามค่าน้ำหนักที่กำหนด แล้วจึงรวมคะแนน ผู้สมัครที่มีคะแนนผลบวกสูงสุดจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการจ้างงาน เนื่องจากมีคะแนนถึงเกณฑ์ขั้นต่ำที่เป็นมาตรฐานของพนักงานในอดีตหรือปัจจุบัน อย่างไรก็ตามคุณลักษณะที่มีอำนาจเชิงพยากรณ์สำหรับแต่ละอาชีพจะแตกต่างกัน ดังนั้นค่าน้ำหนักคะแนนจะต้องได้รับการทบทวนเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ใบสมัครแบบการให้น้ำหนักคะแนนจะนิยมใช้กับการคัดเลือกในโรงงาน อุตสาหกรรม โรงพยาบาล และธนาคาร

เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบใบสมัครทั้ง 2 แบบ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่จะใช้แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว และน้อยกว่า 1/3 ใช้แบบการให้น้ำหนักคะแนน แต่ไม่ว่าจะใช้แบบใดก็ตาม การตัดสินใจในการคัดเลือกยังต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น การใช้แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

## 2. การทดสอบ

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (employment testing) เป็นความพยายามที่จะให้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติและบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานในอนาคตถ้าได้รับการจ้างงาน จุดมุ่งหมายในการทดสอบเพื่อการจ้างงานมีดังนี้

1) เพื่อพยากรณ์ความสามารถ ความสำเร็จ และคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้สมัครซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการทำนายจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ว่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเพียงใด

2) เพื่อการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนเพื่อพิจารณาว่าควรจ้างบุคคลใดเข้าทำงานในตำแหน่งใด โดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อการตัดสินใจประกอบการคัดเลือกด้วยวิธีอื่น

3) เพื่อการแยกประเภท (classification) บุคคลตามความสามารถและความถนัด เช่น ผู้สมัครมีความสามารถในการใช้สายตา การใช้มือ ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถ

การทดสอบที่ใช้ในการจ้างงานแบ่งได้เป็น 7 ประเภทดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 174-175)

1) การทดสอบที่ใช้วัดพฤติกรรม (type of behavior measured) เป็นแบบทดสอบที่ใช้กันมากที่สุด แบบทดสอบวัดพฤติกรรมที่มีใช้กันทั่วไป จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมเฉพาะด้านของบุคคล เช่น แบบทดสอบเชาว์หรือสติปัญญา (intelligence tests) แบบทดสอบบุคลิกภาพ

(personality tests) แบบทดสอบความสนใจ (interest tests) แบบทดสอบการใช้สายตา (vision tests) แบบทดสอบดนตรี (music tests) แบบทดสอบทางศิลปะ (art tests) แบบทดสอบทางเครื่องยนต์กลไก (mechanical tests) เป็นต้น

2) การทดสอบชนิดให้เขียนตอบหรือให้ลงมือปฏิบัติ การทดสอบที่ใช้ส่วนมากจะเป็น การทดสอบชนิดให้เขียนคำตอบ (paper and pencil tests) ผู้ทดสอบจะได้รับแบบทดสอบซึ่ง พิมพ์คำถามไว้ให้ผู้ถูกทดสอบอ่านและตอบคำถามโดยการเขียนลงในกระดาษคำตอบที่แจกให้ แต่มีการทดสอบอีกแบบหนึ่งให้ผู้ตอบไม่ต้องเขียนคำตอบแต่ต้องลงมือปฏิบัติกิจกรรมหรืองาน ตามที่กำหนด เช่น การตอกเข็มหมุดด้วยหิน ประกอบชิ้นส่วนเครื่องกลไก การขับรถยนต์ เป็นต้น การทดสอบนี้เรียกว่าการทดสอบให้ลงมือปฏิบัติ (performance tests)

3) การทดสอบความเร็วหรือพลังความสามารถ การทดสอบความเร็ว (speed tests) เป็นการทดสอบที่สร้างขึ้นให้ง่าย ผู้ถูกทดสอบต้องพยายามทำข้อสอบแต่ละข้อให้เสร็จภายใน ระยะเวลาสั้นที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ เป็นการทดสอบความไว ความรวดเร็วของผู้ตอบ ในทาง ตรงกันข้ามการทดสอบวัดพลังความสามารถ (power tests) จะประกอบไปด้วยข้อสอบที่มีความ ยาก ให้เวลาในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะใช้เวลานานเท่าไร คะแนนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับ ความสามารถที่จะตอบคำถามได้อย่างละเอียดถูกต้อง เป็นการวัดการแสดงความคิดเห็นเชิง วิเคราะห์

4) การทดสอบเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม การทดสอบรายบุคคล (individual tests) เป็นการทดสอบที่ไม่ให้มีผู้ถูกทดสอบพร้อมกัน 2 คน หรือมากกว่าต่อผู้ทำการทดสอบ 1 คน เนื่องจากวิธีนี้ต้องการสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการทดสอบ ส่วนการทดสอบแบบกลุ่ม (group tests) เป็นการดำเนินการสอบคนจำนวนมากโดยให้ทำข้อสอบพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น การทดสอบบุคลิกภาพโดยการตอบแบบสำรวจเป็นการทดสอบที่นิยมใช้ในวงการ อุตสาหกรรม เพราะสามารถทดสอบได้เป็นกลุ่มและเป็นการประหยัดกว่าการทดสอบเป็น รายบุคคล

5) การทดสอบที่ใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา การทดสอบที่ใช้ภาษา (language tests) เป็นการทดสอบที่ผู้ถูกทดสอบต้องแสดงความสามารถทางภาษา มีการอธิบายกตัวอย่างประกอบ การให้คะแนนจะดูจากความถูกต้อง สละสลวยของการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ ในบางกรณีมี ความจำเป็นต้องการหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ เช่น การทดสอบความสามารถ ทางด้านเครื่องยนต์กลไกของบุคคลที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้คล่อง จึงมีการสร้างแบบทดสอบ ที่ไม่ใช้ภาษา (non language-free tests) ขึ้น เพราะไม่ต้องการให้ผู้ถูกทดสอบใช้ทักษะภาษา จัดเป็นแบบทดสอบที่อิสระจากการใช้ภาษาเขียน (language-free tests)

6) การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบมาตรฐานหรือแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง เป็นแบบทดสอบที่พัฒนาขึ้นด้วยองค์การที่เกี่ยวข้องกับการสอบเรียกว่าแบบทดสอบมาตรฐาน (standardized tests) จะมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น มีคำอธิบายและคำชี้แจงประกอบ อย่างชัดเจน เป็นแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น มาแล้ว ส่วนแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง (tester made tests) เป็นแบบทดสอบที่ผู้มี

ประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในองค์กรเป็นผู้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ขององค์กร อาจจัดทำขึ้นเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น

7) การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัยหรืออัตนัย แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัย (objective tests) เป็นข้อสอบที่มีความชัดเจน ทุกคนอ่านเข้าใจความหมายตรงกัน มีความคงที่ในการตรวจให้คะแนน ตลอดจนมีความชัดเจนในการแปลความหมายของคะแนน ส่วนแบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นอัตนัย (subjective tests) นั้น การพิจารณาให้คะแนนของผู้ถูกทดสอบที่ฟังจะได้ขึ้นอยู่กับผู้ตรวจ การตีความยังมีข้อขัดแย้งได้

การเลือกใช้แบบทดสอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานควรคำนึงถึงคุณภาพของแบบทดสอบ และต้องตรงกับจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความต้องการ แบบทดสอบที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1) ความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ (validity) หมายถึงแบบทดสอบสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องตรงตามความมุ่งหมาย เช่น แบบทดสอบทางช่างก็ควรเป็นการสอบวัดความรู้ทางช่าง เป็นต้น ความเที่ยงตรงแบ่งได้เป็น 4 ด้านได้แก่

(1) ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) หมายถึงคุณภาพของแบบทดสอบวัดได้ตรงตามเนื้อเรื่องที่ต้องการวัดและครอบคลุมรายละเอียดทั้งหมด

(2) ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (construct validity) หมายถึงแบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามทฤษฎีที่ต้องการวัดซึ่งมีการกำหนดกรอบโครงสร้างตามทฤษฎี

(3) ความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (concurrent validity) หมายถึงแบบทดสอบสามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่วัด

(4) ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (predictive validity) หมายถึงแบบทดสอบนั้นสามารถนำผลที่วัดได้ในปัจจุบันไปทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (reliability) หมายถึงการเชื่อถือได้ของผลการทดสอบไม่ว่าจะทดสอบอีกครั้งก็จะได้ผลคงที่เสมอ

3) ความเป็นปรนัยของแบบทดสอบ (objectivity) หมายถึงแบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง คำถามที่ใช้มีความชัดเจนรัดกุม การตรวจให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนเป็นไปในทางเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้วัด

4) อำนาจจำแนก (discrimination) หมายถึงความสามารถที่จะชี้ให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนกันของสิ่งที่วัดได้ และเป็นไปตามสภาพความเป็นจริง แยกเป็นกลุ่มคนเก่งและคนอ่อนได้ เป็นต้น

5) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงสามารถนำไปใช้ได้สะดวก ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สะดวกในการให้คะแนนและการตีความหมาย

โดยสรุปจะเห็นว่าการทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือก ดังนั้นต้องเลือกแบบทดสอบที่ดีมีคุณภาพสูง สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการ มีอำนาจจำแนกและสามารถวัดใช้ผลการทดสอบประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทดสอบที่ใช้มีความถูกต้องตรงตามจุดมุ่งหมายและเชื่อถือได้ ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการสอบจะต้องมีกระบวนการ

กำกับทดสอบให้ดำเนินการไปอย่างเหมาะสม กระบวนการใช้แบบทดสอบประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ (สุนันทา เลานินทร์, 2542, หน้า 176-177)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะในการใช้แบบทดสอบ เช่น เพื่อการคัดเลือกพนักงาน เพื่อการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือเพื่อวัดการทำงานและทดสอบการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ทำการวิเคราะห์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการคัดเลือก ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลิกภาพ ทักษะคิด เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานได้

ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเลือกแบบทดสอบที่จะนำไปใช้ แบบทดสอบที่ใช้จะต้องผ่านการคัดเลือก โดยแบบทดสอบที่เลือกใช้จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน การเลือกแบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน และ ความชำนาญหรือประสบการณ์ในการใช้แบบทดสอบมาก่อน ในบางครั้งอาจต้องมีการใช้การทดสอบหลายอย่างประกอบกันเป็นชุด

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการสอบโดยใช้แบบทดสอบ เมื่อเลือกชนิดแบบทดสอบได้แล้ว จึงดำเนินการให้มีการสอบ โดยดำเนินการตามคำแนะนำของการใช้แบบทดสอบแต่ละแบบอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นแบบทดสอบข้อเขียนหรือการให้ทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 เปรียบเทียบคะแนนที่ได้รับกับเกณฑ์ของความสำเร็จในงานที่ได้จากการวิเคราะห์ เกณฑ์ของความสำเร็จในการที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยในการสอบ ปริมาณของผลงานที่ทดสอบ คุณภาพของผลงานที่ทดสอบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์และตัดสินใจในการจ้างงาน ในขั้นนี้จะพิจารณาว่าผู้ถูกทดสอบมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ขั้นต่ำหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์อาจต้องนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากใบสมัครและจดหมายรับรองต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจจ้าง

วิธีทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีหลายวิธี แต่ที่ได้รับความนิยมและใช้กันแพร่หลาย ได้แก่

1) การทดสอบข้อเขียน (written tests) เป็นการทดสอบด้านวิชาการ โดยมากจะเป็นการทดสอบในการเข้าทำงานของภาครัฐบาล วิชาที่สอบจะมี 2 ลักษณะคือ ความรู้เฉพาะตำแหน่ง และการสอบความรู้ด้านวิชาการ ในภาคเอกชนไม่นิยมใช้ แต่จะดูผลการเรียนจากใบแสดงผลการเรียน (transcript) แทน

2) การทดสอบการปฏิบัติงาน (job performance tests) แบบทดสอบการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากมี 2 แบบคือ

(1) การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงาน (job sample performance tests) เป็นการทดสอบที่ให้ผู้สมัครทดลองปฏิบัติตัวอย่างงานที่เลือกมาภายใต้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ให้ผู้สมัครตำแหน่งพนักงานคอมพิวเตอร์เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การทดสอบพิมพ์ดีดเพื่อดูความเร็วและความถูกต้องสำหรับตำแหน่งพนักงานธุรการ การทดสอบขับรถสำหรับตำแหน่งพนักงานขับรถ เป็นต้น ผู้สมัครจะต้องแสดงความสามารถ ทักษะ และความรู้ในการใช้เครื่องมือ

อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แต่ละงาน การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงานนั้นว่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบทดสอบอื่น ๆ เพราะสามารถวัดพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเมื่อได้รับการจ้างงานได้ดีที่สุด

(2) การทดสอบแบบจำลองการปฏิบัติงาน (performance simulations) เป็นการทดสอบเพื่อพิจารณาความถนัดและความสามารถที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น สมมุติว่าการวิเคราะห์งานบ่งชี้ว่าผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งที่ว่าง จะต้องมีความรู้ทางด้านการขับรถ ผู้สมัครจะต้องทดลองขับรถจากจอคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมได้จำลองสถานการณ์ขับรถที่เลียนแบบได้ใกล้เคียงกับสภาพการขับรถจริงบนท้องถนนซึ่งบางทักษะอาจจะมีแบบจำลองให้ทดสอบเป็นชุดเพราะมีทักษะที่ต้องทดสอบหลายทักษะ

3) การทดสอบทางจิตวิทยา (psychological tests) แบ่งได้เป็น 5 ประเภทคือ

(1) การทดสอบเชาว์ปัญญา (intelligence tests) เป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสามารถในการเข้าใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ และความจำ การทดสอบเชาว์ปัญญามักจะใช้กับการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลให้ทำงานที่มีลักษณะดังนี้คือ มีความยาก (difficulty) มีความซับซ้อน (complexity) มีลักษณะเป็นนามธรรม (abstract) มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (adaptive to goal) มีค่านิยมที่สังคมยอมรับ (social value) มีความประหยัด (economy) และมีความคิดริเริ่มใหม่ (emergence of original)

การทดสอบเชาว์ปัญญาหรืออาจเรียกว่าการทดสอบทางสมอง (mental ability tests) โดยทั่วไปจะวัดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา ซึ่งได้แก่ การใช้ภาษา (verbal factor) ความคล่องในการใช้ภาษา (word fluency) การใช้ตัวเลข (number factor) ความสามารถในการใช้เหตุผล (reasoning factor) ความจำ (memory factor) มิติสัมพันธ์ (spatial ability) และสมรรถภาพในการรับรู้ (perceptual factor)

(2) การทดสอบความถนัด (aptitude tests) เป็นการทดสอบความถนัดพิเศษและทักษะทางกาย เพื่อดูว่าบุคคลแต่ละคนมีความถนัด และมีความเหมาะสมเกี่ยวกับงานอาชีพอะไร นักจิตวิทยาได้แบ่งความถนัดของบุคคลออกเป็น 6 ด้านได้แก่ ความถนัดทางวิชาการ ความถนัดทางศิลปะ ความถนัดด้านดนตรี ความถนัดทางเครื่องกล ความถนัดด้านงานสารบรรณ และความถนัดทางการใช้สติปัญญาเพื่ออาชีพขั้นสูง

(3) การทดสอบผลสัมฤทธิ์ (achievement tests) เป็นการทดสอบความรู้ที่เรียนผ่านมาแล้ว เพื่อจะทราบว่าบุคคลมีความรู้ในทางวิชาการแค่ไหน เพียงใด การทดสอบมักจะทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ เช่น ถ้าเป็นงานเลขานุการจะวัดความรู้ของผู้สอบในเรื่องการเขียนจดหมายราชการ การจัดเก็บเอกสาร และการเขียนตัวเลข ถ้าเป็นพนักงานคอมพิวเตอร์จะสอบความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์ การเขียนโปรแกรม การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น

(4) การทดสอบความสนใจ (interest tests) เป็นการวัดความสนใจที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้นว่าผู้สมัครงานมีความสนใจในงานนั้นมากน้อยเพียงใด ผลการทดสอบความเข้าใจจะช่วยให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เพราะโดยทั่วไป

แล้วความสนใจกับการประกอบอาชีพมีความสัมพันธ์กันสูง หากบุคคลสนใจในอาชีพนั้นแล้ว เขาก็จะพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จในการทำงานต่อไป

ความสนใจซึ่งเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะเลือกหรือทำในสิ่งที่เขาชอบ แบ่งเป็น 4 ลักษณะคือ ความสนใจที่จะแสดงออกโดยใช้คำพูด ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับอาชีพ ความสนใจที่วัดได้จากแบบทดสอบ และความสนใจที่วัดได้จากแบบสำรวจ

ในแบบทดสอบที่วัดความสนใจ นักจิตวิทยาได้จำแนกประเภทของความสนใจไว้ 10 ด้านคือ ความสนใจงานสำนักงาน ความสนใจเรื่องเครื่องจักรกล ความสนใจในการคิดคำนวณ ความสนใจในด้านวิทยาศาสตร์ ความสนใจในการชักจูงใจ ความสนใจงานศิลปะ ความสนใจงานวรรณกรรม ความสนใจในดนตรี ความสนใจในการบริการสังคม และความสนใจด้านธุรการ

(5) การทดสอบบุคลิกภาพ (personality tests) ใช้วัดคุณลักษณะของผู้สมัคร เช่น กริยาท่าทาง การควบคุมอารมณ์ การจูงใจ การปรับตัว ทักษะคติที่มีต่อบุคคลอื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น การทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นการทดสอบแบบให้ตอบลงในกระดาษ (paper and pencil tests) ผู้ถูกทดสอบจะตอบคำถามแบบให้เลือกตอบ (multiple choice) ที่เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะคติ ความรู้สึก ความพึงพอใจ ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า บุคลิกภาพที่นิยมนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคล ได้แก่ อารมณ์ การปรับตัว ความคิดริเริ่ม ความมีมนุษยสัมพันธ์ การแต่งกาย ความเชื่อมั่นในตนเอง ทักษะคติที่มีต่อผู้อื่น และแรงจูงใจ

นอกจากแบบทดสอบที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแล้ว ยังนิยมใช้แบบทดสอบที่เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ (projective tests) เพื่อทดสอบบุคลิกภาพ เช่น การดูภาพ หยอดหมึก ให้ผู้ถูกทดสอบตีความหมายสะท้อนออกมา ผู้ดำเนินการสอบจะต้องล้างความลับออกมาเป็นเชิง ทักษะคติที่มีอารมณ์หรือความคิดเห็นที่อยู่ในตัวผู้ถูกทดสอบออกมา วิธีนี้จะต้องอาศัยผู้ชำนาญการในการประเมินให้ความหมายที่ผู้ถูกทดสอบแสดงออกมา

ในการทดลองทางจิตวิทยาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ การทดสอบสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบความสนใจ หรือทดสอบบุคลิกภาพ กล่าวได้ว่าการทดสอบบุคลิกภาพเป็นการทดสอบที่เชื่อถือได้น้อยที่สุด และมีความเที่ยงตรงน้อยที่สุด

4) การทดสอบอื่น ๆ (other tests) ที่กล่าวในที่นี่คือการทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียน (graphology tests) และการทดสอบความซื่อสัตย์ (honesty tests)

(1) การทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียน เป็นการทดสอบลายมือเขียนของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อศึกษาด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล จุดที่นำมาวิเคราะห์ เช่น ความเอียง ความสูงของตัวอักษร ช่องไฟ และน้ำหนักในการเขียน เป็นต้น เชื่อกันว่าลายมือเขียนของแต่ละคนสามารถแสดงถึงความกระตือรือร้น อารมณ์ ความคิดอ่านของผู้เขียน นอกจากนี้ยังบ่งชี้ถึงระดับสติปัญญาและความสามารถในการควบคุมอารมณ์และจิตใจได้ด้วย อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างลายมือเขียนกับผลการปฏิบัติงาน จึงยัง

ไม่มีเหตุผลเพียงพอที่จะสนับสนุนว่าวิธีการทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียนเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดี

(2) การทดสอบความซื่อสัตย์ โดยใช้การทดสอบการจับเท็จ (polygraph tests) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการคัดเลือก เครื่องจับเท็จจะวัดอัตราการเดินของชีพจร อัตราการหายใจ และการเปลี่ยนแปลงทางผิวหนัง (เหงื่อออก) ขณะที่ผู้สมัครตอบคำถาม ทฤษฎีของการทดสอบการจับเท็จคือการเปลี่ยนแปลงทางร่างกายจะเกิดขึ้นถ้าผู้สมัครไม่พูดความจริง

### 3. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (employment interview) เป็นการการสนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัคร อันจะนำไปสู่การตัดสินใจจ้างงาน ผู้สัมภาษณ์จะแจ้งให้ผู้สมัครรับทราบถึงข้อกำหนดเฉพาะของงาน และคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของการสัมภาษณ์ บางกรณีมีความต้องการข้อมูลด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติมจากส่วนที่ไม่สามารถรับทราบจากใบสมัครหรือแบบทดสอบ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ช่วยให้ได้ข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครในด้านต่าง ๆ ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัคร ที่จะนำไปพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือคัดเลือกอื่น ๆ ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามเรื่องบางเรื่องให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

2) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือบริษัท ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน รวมทั้งตอบข้อตกลงอื่น ๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่ม

3) เพื่อประชาสัมพันธ์องค์กรหรือบริษัทให้แก่ผู้สมัคร

4) เพื่อผูกมัดใจผู้สมัครให้มีความตั้งใจที่ดีต่อองค์กร ถ้าการสัมภาษณ์ดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้สมัครจะไม่เปลี่ยนทัศนคติแม้ว่าจะไม่ได้รับการจ้างงานก็ตาม

เนื้อหาของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานโดยทั่วไปจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์กรและระดับตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามหัวข้อที่พบได้ทั่วไปในการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานได้แก่ สมรรถนะทางการศึกษา บุคลิกภาพส่วนตัว ประสบการณ์การทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ และเป้าหมายในอาชีพ วิธีสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานที่เป็นที่นิยมใช้ทั่วไปมี 3 วิธี ได้แก่

1) การสัมภาษณ์แบบเดี่ยวหรือตัวต่อตัว (one on one interview) หมายถึงผู้สมัครครั้งละ 1 คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ครั้งละคน

2) การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (group interview) หมายถึงผู้สมัครหลายคนรับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ครั้งละ 1 คน หรือมากกว่า 1 คน

3) การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (board interview) หมายถึงผู้สมัคร 1 คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของบริษัทซึ่งมีจำนวนมากกว่า 1 คน

ในการสัมภาษณ์เพื่อแสวงหาข้อมูลข้างต้นมักจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งเป็น 5 แบบ ดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 186-189)

1) การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง (unstructured interview หรือ non directive interview หรือ unguided interview หรือ un-patterned interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่มีการวางแผนไว้ก่อน ให้เสรีภาพแก่ผู้สัมภาษณ์ ซึ่งสามารถคิดคำถามในขณะที่กำลังสัมภาษณ์ นอกจากนี้คำถามอาจถูกตัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ระหว่างการสัมภาษณ์จะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครพูดเป็นส่วนใหญ่ ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ฟังที่ดี แต่ถ้าพบว่ามีเรื่องใดน่าสนใจจากคำถามเพิ่มเติมได้ตามเห็นควร โดยทั่วไปการสัมภาษณ์แบบนี้ใช้เวลานานกว่าวิธีอื่น ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่มีความชำนาญอาจทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์อึดอัดและเครียดได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้สัมภาษณ์มีประสบการณ์และความชำนาญในการสัมภาษณ์ก็จะทำให้ได้ข้อมูลพิเศษที่น่าสนใจ และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้สมัครได้

2) การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง (structured interviews หรือ directive interviews หรือ guided interviews หรือ patterned interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า จะไม่ถามคำถามนอกเหนือหรือแตกต่างจากคำถามที่เตรียมไว้ และมีวิธีประเมินคำตอบไว้เช่นกัน บางองค์กรอาจจะใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน บางคำถามมีตัวเลือกตอบที่กำหนดให้ ผู้สัมภาษณ์เพียงทำเครื่องหมายบนคำตอบในแบบฟอร์มสัมภาษณ์ และมีส่วนที่ให้ผู้สัมภาษณ์ได้สรุปและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแกผู้สมัครแต่ละคน วิธีนี้จะช่วยผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ชำนาญพอ และเป็นมาตรฐานเดียวกันเมื่อมีผู้สัมภาษณ์หลายคน วิธีนี้เชื่อว่ามียกระดับความเชื่อมั่นสูงกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้างนอกจากนี้การเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าทำให้ไม่เสียเวลาในการคิดคำถามสัมภาษณ์และไม่จำเป็นต้องมีทักษะทางการสัมภาษณ์สูง แต่โดยทั่วไปวิธีนี้ขาดความยืดหยุ่น ข้อมูลที่ได้จะจำกัดค่อนข้างแคบ ไม่สามารถปรับให้เหมาะสมกับผู้สมัครประเด็นที่สำคัญอาจไม่ได้อภิปราย บางครั้งบรรยากาศการสัมภาษณ์ค่อนข้างอึดอัดในกรณีที่ผู้สมัครตอบคำถามไม่ได้

3) การสัมภาษณ์แบบผสม (mixed interviews หรือ semi structured interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้าซึ่งใช้ถามผู้สมัครทุกคน ส่วนคำถามสนับสนุนที่สนใจอาจเตรียมไว้บ้าง หรือคิดขึ้นตามความน่าสนใจของข้อมูลที่ได้รับ ข้อมูลที่ได้จากคำถามหลักช่วยให้มีการเปรียบเทียบผู้สมัครได้ วิธีนี้ทำให้บรรยากาศสัมภาษณ์มีสีสันเพิ่มขึ้นและเห็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครได้

4) การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (problem solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งเน้นพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาสถานการณ์เชิงสมมุติฐานที่ผู้สมัครอาจประสบในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับการจ้างงาน ผู้สมัครจะต้องบอกแนวทางการแก้ปัญหาว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การสัมภาษณ์จะทดสอบเฉพาะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามถ้าสถานการณ์เชิงสมมุติฐานนั้นตรงกับสถานการณ์จริงที่ผู้สมัครพึงประสบ การสัมภาษณ์ก็จะมีผลเที่ยงตรง

5) การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (stress interviews) เป็นวิธีการที่เริ่มนำมาใช้ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เพื่อทดสอบการคัดเลือกทหารเกณฑ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจ ผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามที่ค่อนข้างก้าวร้าว รุกคำถามอย่างต่อเนื่อง ดูถูกความสามารถของผู้สมัคร ไม่เป็นมิตรต่อผู้สมัคร พยายามทำให้ผู้สมัครรู้สึกอึดอัดใจ

เพื่อผู้สัมภาษณ์จะสังเกตปฏิกริยาว่าผู้สมัครจะมีเทคนิค เซอร์วิญญาที่จะแก้ไขเพื่อเอาตัวรอดโดยวิธีการใด และจะมีการอธิบายให้ผู้สมัครเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์แบบนี้เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง

การสัมภาษณ์มีขั้นตอนดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 192-196)

ขั้นที่ 1 การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้สัมภาษณ์ (interviewer) จำเป็นต้องเตรียมการดังนี้

1) ศึกษารายละเอียดของใบพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อใช้เตรียมคำถามที่จะตัดสินความเหมาะสมของผู้สมัคร

2) กำหนดเรื่องที่ต้องการข้อมูลจากผู้สมัคร โดยเน้นเฉพาะด้านความรู้ ทักษะความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน

3) ศึกษารายละเอียดและทบทวนข้อมูลในใบสมัครและประวัติย่อ โดยมุ่งเน้นสิ่งต่อไปนี้

(1) คำหลักที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน

(2) พิจารณาเบื้องต้นว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติสอดคล้องกับข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานหรือไม่

(3) ค้นหาทักษะที่อาจถ่ายโยงจากงานที่ระบุไว้ในใบสมัครไปสู่งานใหม่

4) เตรียมคำถามที่คาดว่าผู้สมัครต้องการรู้ เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับสวัสดิการ เป็นต้น

5) กำหนดวิธีการสัมภาษณ์

6) พิจารณาสถานที่สัมภาษณ์ให้มีสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีความเป็นเอกเทศ

7) แจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าเรื่องเวลา และสถานที่สัมภาษณ์

8) เตรียมคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ ให้มีรายละเอียดสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานแต่ละตำแหน่ง

ขั้นที่ 2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ผู้สัมภาษณ์พึงระลึกถึงเสมอว่าหัวใจสำคัญของกระบวนการสัมภาษณ์อยู่ที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดี อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล อาจกล่าวได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบหลักประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์ สัมพันธภาพที่ดีเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์ตรงต่อเวลา ใช้คำถามที่เป็นมิตรเพื่อสร้างมิตรต่อกัน นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังต้องใช้การสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาหรืออวัจนภาษาประกอบ

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ควรปฏิบัติดังนี้

1) สร้างบรรยากาศเป็นกันเองเพื่อผ่อนคลายความกระวนกระวายใจของผู้สมัคร มีการแสดงออกที่เป็นมิตรและให้เกียรติผู้ถูกสัมภาษณ์

- 2) ควรตั้งคำถามที่มีลักษณะเป็นการกระตุ้นผู้สมัครให้แสดงความคิดเห็น ไม่ควรใช้คำถามที่ต้องตอบเพียง “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”
- 3) ควรหลีกเลี่ยงคำถามนำ หรือคำถามที่แสดงความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ แม้ว่าจะเป็นว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้าก็ตาม
- 4) ถามครั้งละหนึ่งคำถาม
- 5) ต้องทำให้ผู้สมัครเข้าใจคำถามอย่างชัดเจน โดยไม่แสดงให้ผู้สมัครคาดการณ์ได้ว่าคำตอบที่ถูกต้องควรจะเป็นอย่างไร
- 6) ควรใช้ภาษาและถ้อยคำที่มีความหมาย ง่ายต่อความเข้าใจ ไม่พูดเร็วเกินไป
- 7) ใช้คำถามที่ให้ความเป็นมิตรและใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม
- 8) ไม่ควรถามเกี่ยวกับเรื่องการเมืองและศาสนา หรือลัทธิความเชื่อ เพราะอาจเกิดการโต้แย้งขึ้นได้
- 9) เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พูดอย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าผู้สมัครจะหยุดพูดไปชั่วระยะหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์ควรหยุดนิ่งก่อน เพื่อให้โอกาสผู้สมัครพูดหรืออธิบายเพิ่มเติม
- 10) ไม่ควรแสดงความคิดเห็นใด ๆ ในขณะที่ผู้สมัครพูด เว้นแต่สิ่งนั้นจะมีความสำคัญต่อผู้สมัครหรือคอยจนกว่าผู้สมัครได้อธิบายจบแล้ว
- 11) กระตุ้นให้ผู้สมัครพูดเกี่ยวกับตัวเองมากที่สุด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรผูกขาดการสนทนา
- 12) ต้องฟังผู้สมัครอย่างตั้งใจและมีเหตุผล
- 13) ต้องสังเกตปฏิกริยาต่าง ๆ ของผู้สมัครประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมจากท่าทีและวิธีการพูด
- 14) ควรให้ผู้สมัครมีโอกาสดูคำถามเกี่ยวกับองค์กรหรืองาน
- 15) บันทึกข้อมูลต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์และระมัดระวัง

ขั้นที่ 4 การยุติการสัมภาษณ์ เมื่อการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลครบตามเป้าหมายแล้ว การสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลสิ้นสุด การยุติการสัมภาษณ์ควรให้ทุกฝ่ายพอใจ ไม่ควรใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานเกินไป หรือพยายามรวบรัดการสัมภาษณ์จนไม่ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ การยุติการสัมภาษณ์จึงควรทำให้เป็นไปตามธรรมชาติของกระบวนการมากกว่าที่จะยุติโดยกะทันหัน ในการปฏิบัติเพื่อยุติการสัมภาษณ์มีดังนี้

- 1) ผู้สัมภาษณ์ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าสิ้นสุดการสัมภาษณ์ เมื่อก่อนใกล้จะสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์บางคนอาจใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่ใช้วาจา เช่น หันไปมองที่ประตูหรือชำเลืองดูนาฬิกา เป็นการส่งสัญญาณว่าการสอบสัมภาษณ์ใกล้จะยุติแล้ว บางท่านอาจใช้คำถามขึ้นนำว่าคุณมีคำถามที่จะถามบ้างหรือไม่ เป็นต้น
- 2) ผู้สัมภาษณ์ควรขอบคุณผู้สมัครที่สละเวลามาและให้ความสำคัญกับองค์กร
- 3) ผู้สัมภาษณ์ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบถึงวิธีการรายงานผลการสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้าหรือถ้ามีขั้นตอนต่อไปในการคัดเลือกอย่างไรก็ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบด้วยเช่นกัน

4) ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรยกย่องชมเชยผู้สมัครหรือพูดในลักษณะให้ความหวังกับผู้สมัครเกินความจริงและต้องไม่ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใด ๆ กับผู้สมัคร ทั้งนี้เนื่องจากผลการพิจารณายังไม่เป็นที่เรียบร้อย

ขั้นที่ 5 การประเมินผลสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผู้สมัครทันที เพราะรายละเอียดสำคัญได้ถูกบันทึกไว้ และความรู้อีกยังอยู่ในความจำ หากทิ้งไว้นานอาจทำให้ลืมรายละเอียดบางประการไปได้ ถ้าผู้สัมภาษณ์ใช้แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ก็ควรมีการตรวจสอบและกรอกข้อมูลทุกอย่างให้เรียบร้อย

#### 4. จดหมายรับรอง

จดหมายรับรอง (recommendation) เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกที่หลายองค์กรใช้ ถึงแม้ว่าจดหมายรับรองจะมีค่าเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีผู้สังเกตว่าจดหมายรับรองมักไม่น่าเชื่อถือ เพราะผู้สมัครจะเสนอจดหมายรับรองที่มีผลทางบวกต่อตนเองเท่านั้น จะเลือกเฉพาะผู้รับรองที่เขียนคำรับรองดี ๆ ซึ่งอาจไม่เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดหรือรับรู้ความสามารถและอุปนิสัยการทำงานของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าตำแหน่งงานในสำนักงานส่วนใหญ่จะต้องการจดหมายรับรองอันเป็นหลักฐานให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร จดหมายรับรองจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ต้องมีลักษณะดังนี้

1) ผู้เขียนจดหมายรับรองต้องรู้ระดับการปฏิบัติงานของผู้สมัครและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สมัครได้

2) ผู้เขียนจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้สมัครต่อนายจ้างในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ผู้เขียนจะต้องจริงใจและพูดในสิ่งที่เป็นความจริง

เคลม ซี คีสเลอร์ (Clem C. Kessler) และจอร์เจีย เจ กิบส์ (Gibbs) ได้เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยปรับปรุงค่าความเที่ยงตรงของจดหมายรับรองในฐานะที่เป็นเครื่องมือคัดเลือกประกอบการตัดสินใจจ้างงาน ตามวิธีการนี้จดหมายรับรองที่ต้องการจะจำกัดอยู่ที่มีการจัดข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานเท่านั้น โดยแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ตัดสิน (a panel of judges) ประกอบด้วยผู้คุ้นเคยกับงานจำนวนประมาณ 3-6 คน ให้ทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของงาน คณะกรรมการดังกล่าวจะเตรียมร่างจดหมายรับรอง ขอให้ผู้ตอบประเมินคุณลักษณะของผู้สมัครโดยการจัดลำดับความสำคัญคุณลักษณะต่าง ๆ ตามที่ระบุ ผู้ตอบในที่นี้หมายถึงผู้รับรองที่องค์กรคัดเลือกโดยการสุ่ม ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่คุ้นเคยหรือใกล้ชิดกับงานที่ผ่านมาในอดีตของผู้สมัคร เมื่อได้รับคำตอบกลับคืนมา จะดำเนินการวิเคราะห์โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของตำแหน่ง ถ้าค่าสหสัมพันธ์สูง โอกาสที่ผู้สมัครจะได้รับการพิจารณาจ้างงานก็สูงขึ้น โดยแนวปฏิบัติในลักษณะที่กล่าวมา เชื่อกันว่าจดหมายรับรองจะมีค่าความเที่ยงตรงในฐานะเป็นเครื่องมือคัดเลือกสูงขึ้น

## บทสรุป

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและมีคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนกับการคัดเลือก และการสรรหาบุคลากรยังนำไปสู่กระบวนการอื่นที่ต่อเนื่องกันได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล เป็นต้น กระบวนการสรรหาประกอบด้วย 10 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงาน ระบุตำแหน่งที่จะเปิดรับสมัคร รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน ศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ กำหนดคุณลักษณะของพนักงานเกี่ยวกับงาน พิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา กำหนดวิธีการสรรหา ดำเนินการสรรหา และประเมินผลการสรรหา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสรรหามาจากตัวผู้สมัครเอง จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับวิธีการสรรหาบุคลากรที่สามารถสรรหากจากภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กร แต่หากองค์กรมีความต้องการบุคลากรเพิ่มสำหรับงานบางงานแต่ไม่ต้องการสรรหาบุคลากรอาจใช้วิธีการทำงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว ขอเช่าพนักงาน ใช้ผู้รับเหมาช่วง หรืออาจใช้ผู้รับเหมาอิสระแทน

ส่วนการคัดเลือกบุคลากรนั้นจะเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครให้ได้จำนวนและคุณสมบัติตามความต้องการ จากผู้สมัครจำนวนมาก โดยมีเครื่องมือที่ใช้เพื่อการประเมินผู้สมัคร อันได้แก่ การทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัคร และจดหมายรับรอง ทั้งนี้องค์กรส่วนมากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่กล่าวมามากกว่า 1 ชนิด และใช้แตกต่างกันสำหรับตำแหน่ง และลักษณะงานที่แตกต่างกัน

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. การสรรหาหมายถึงอะไร และมีประโยชน์อย่างไร
2. การสรรหามีกระบวนการอย่างไร
3. หากองค์กรมีความต้องการพนักงานแต่ไม่ต้องการสรรหา มีวิธีการใดบ้างที่จะทดแทนการสรรหาได้
  4. องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งใดบ้าง
  5. มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการสรรหาบุคลากร
  6. นโยบายขององค์กรต่อไปนี้มีผลกระทบต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร
    - 6.1 นโยบายการจ้างชาวต่างประเทศ
    - 6.2 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน
    - 6.3 นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน
  7. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการสรรหามีอะไรบ้าง บอกมา 3 ประการ และแต่ละประการดังกล่าวนั้นส่งผลอย่างไร
  8. การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีวิธีปฏิบัติได้กี่วิธี อะไรบ้าง
  9. การสรรหาจากภายในมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร บอกมาอย่างละ 3 ข้อ
  10. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีกี่วิธีอะไรบ้าง
  11. การสรรหาบุคลากรจากภายนอกมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร บอกมาอย่างละ 3 ข้อ
  12. การคัดเลือกบุคลากรมีความหมายว่าอย่างไรและมีวัตถุประสงค์อย่างไร
  13. กระบวนการคัดเลือกบุคลากรมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง
  14. เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีอะไรบ้าง
  15. ทักษะเฉพาะของผู้บริหารที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีอะไรบ้าง แต่ละทักษะมีส่วนช่วยส่งเสริมงานอย่างไร
  16. BIB และ WAB หมายถึงอะไร ผลหรือคะแนนที่ได้มีความหมายเหมือนหรือต่างกันอย่างไร
  17. แบบทดสอบเพื่อการจ้างงานมีกี่ประเภท อะไรบ้าง
  18. คุณสมบัติของแบบทดสอบที่ดีมีอะไรบ้าง และต่อละข้อมีความหมายอย่างไร
  19. การสัมภาษณ์แบ่งได้เป็นกี่แบบ อะไรบ้าง และแต่ละแบบมีแนวทางการปฏิบัติอย่างไร
  20. จดหมายรับรองมีบทบาทเป็นเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากรได้อย่างไร และหากต้องการให้จดหมายรับรองมีความน่าเชื่อถือควรทำอย่างไร

## บทที่ 5

### การบรรจุและการพัฒนาบุคลากร

เมื่อผู้สมัครได้ทราบว่าตนเองได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานในฐานะพนักงานใหม่ ในวันแรกของการเข้าทำงานในองค์กร พนักงานใหม่ส่วนมากจะรู้สึกตื่นเต้นและกังวลใจ เพราะต้องพบกับงานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ และผู้บริหารที่ยังไม่เคยรู้จัก รวมถึงประสพกับวิธีการทำงานต่าง ๆ ที่ตนเองยังไม่คุ้นเคย ดังนั้นงานขั้นต่อไปของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อจากกระบวนการคัดเลือก ก็คือให้ความช่วยเหลือในการขจัดปัญหาความกังวลใจของพนักงานใหม่ให้หมดสิ้นไป โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน ให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งกิจกรรมลักษณะนี้เรียกว่าการปฐมนิเทศ

พนักงานที่ผ่านการคัดเลือกอาจจะยังไม่ได้รับการบรรจุให้เป็นพนักงานประจำขององค์กร โดยองค์กรส่วนมากจะให้มีการทดลองงานเพื่อให้พนักงานใหม่ปรับตัว และเป็นการประเมินในสถานการณ์ของการทำงานจริงอีกครั้งก่อนจะบรรจุ อีกกิจกรรมหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญคือการพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มทักษะทัศนคติ และแรงจูงใจในการทำงาน

#### การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดขึ้น เพื่อจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับหน่วยงานได้อย่างดี มีความอบอุ่นสบายใจ และมีขวัญ กำลังใจ ในการเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และต่อองค์กรในที่สุด จึงนับว่าการปฐมนิเทศมีประโยชน์ต่อการปรับตัวและการเรียนรู้ของบุคลากร ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่จัดให้มีการปฐมนิเทศ ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อพนักงานและองค์กรได้

#### 1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ

หลังจากที่องค์กรคัดเลือกพนักงานได้แล้ว กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือการปฐมนิเทศ (orientation) พนักงานใหม่ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับกิจกรรมนี้ได้ดังนี้ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 201-204)

แกรี่ เดสเลอร์ (Garry Dessler) ได้กล่าวว่าการปฐมนิเทศหมายถึงการจัดให้พนักงานใหม่ได้รับทราบข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับนายจ้าง และรับรู้สารสนเทศที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวเช่น การเบิกเงินเดือนมีวิธีการอย่างไร การทำบัตรประจำตัวทำได้อย่างไร ชั่วโมงการทำงานเริ่มและเลิกเวลาใด จะต้องทำงานร่วมกับใครบ้าง การปฐมนิเทศเป็นองค์ประกอบของกระบวนการปรับตัวทางสังคมของพนักงานใหม่ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังที่จะปลูกฝังทัศนคติ มาตรฐาน คุณค่า และรูปแบบพฤติกรรม

ตามที่องค์กรและฝ่ายต่าง ๆ คาดหวังไว้ ถ้าสามารถดำเนินการโครงการปฐมนิเทศได้อย่างเหมาะสมจะสามารถช่วยลดความกังวลและความตื่นตัวของพนักงานใหม่ในการเข้าทำงานวันแรกได้

อาร์เธอร์ ดับเบิลยู. เซอร์แมน จูเนียร์ (Arthur W. Sherman, Jr.) และจอร์จ ดับเบิลยู. โบห์แลนเดอร์ (George W. Bohlander) ได้อธิบายความหมายของการปฐมนิเทศไว้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นอย่างทางการ เพื่อช่วยให้พนักงานใหม่มีการเริ่มต้นที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร งาน และเพื่อนร่วมงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมและวัฒนธรรมขององค์กรได้ และเป็นสมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและประสบความสำเร็จในที่สุด

วิลเลียม พี แอนโธนี (William P. Anthony) พาเมลา แอล เพอร์รีวี (Pamela L. Perrew) และ เค ไมเคิล แคคมาร์ (K. Michele Kacmar) มีแนวคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการปลูกฝังวัฒนธรรม (acculturation process) ขององค์กรให้แก่พนักงานใหม่ ส่วนความหมายในเชิงปฏิบัติ การปฐมนิเทศเป็นกระบวนการต้อนรับพนักงานใหม่ โดยการนำเข้ามาในองค์กร ทำให้คุ้นเคยกับองค์กร การปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งการปฐมนิเทศสามารถจัดได้ทั้งแบบเป็นทางการที่จัดโดยองค์กรและไม่เป็นทางการที่เกิดจากการปะทะสัมพันธ์ (interaction) กับเพื่อนร่วมงาน

ลูอิส อาร์ โกเมซ-เมเจีย (Luis R. Gomez-Mejia) เดวิด บี บาลคิน (David B. Balkin) และโรเบิร์ต คาร์ดี (Robert Cardy) มีแนวคิดว่าการปฐมนิเทศเป็นกระบวนการปรับตัวทางสังคมโดยการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักองค์กร สถานที่ทำงาน และงาน ทั้งนี้จะแจ้งให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้เขาเหล่านั้นสามารถเริ่มปฏิบัติงานในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อได้โดยไม่อึดอัดใจ และประสบความสำเร็จในการทำงาน

จากความหมายของการปฐมนิเทศอาจสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหลังกระบวนการคัดเลือกและบรรจุพนักงานเพื่อให้บุคคลผู้ได้รับการบรรจุใหม่เกิดการปรับตัวทางสังคม โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จัก เข้าใจ และคุ้นเคยกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งทางด้านบุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านองค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ ภาวะเบียบวิธีปฏิบัติ และสวัสดิการ เป็นต้น เป็นผลให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าในที่สุด การปฐมนิเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1.1 เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความกังวลใจ สามารถเริ่มต้นการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยดี

1.2 เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และผลการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

1.3 เพื่อให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจถูกต้องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ และบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร รวมถึงเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่พนักงานแต่ละคนดำรงอยู่ ตลอดจนรับรู้สิทธิประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้

1.4 เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่าง ๆ

1.5 เพื่อเสริมสร้างและปลูกฝังความรู้สึกที่ดี ความสามัคคี และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน

1.6 เพื่อสร้างความประทับใจที่ดีแก่ผู้ที่เริ่มเข้ามาทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจและมั่นใจในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

1.7 เพื่อลดความผิดพลาดและความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสีย

การปฐมนิเทศที่มีการจัดอย่างมีประสิทธิภาพจะเอื้อประโยชน์ต่อไปนี้

1) อัตราการลาออกของพนักงานใหม่จะลดน้อยลง แรงจูงใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าสนใจ ตั้งแต่เริ่มต้นจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน จะช่วยทำให้พนักงานใหม่ปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ดีขึ้นและทำงานอย่างมีความสุข

2) การปฏิบัติงานของพนักงานใหม่จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีจุดหมายที่ชัดเจน

3) ช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงานให้ดีขึ้น

4) ค่าใช้จ่ายที่ใช้เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาจะลดลง

5) ช่วยทำให้การเรียนรู้ของพนักงานใหม่ดีขึ้นและง่ายขึ้น ลดระยะเวลาการปรับตัวและกระบวนการเรียนรู้ เพิ่มความต้องการและความมั่นใจที่จะเรียนรู้

6) ช่วยลดความกังวลใจของพนักงานใหม่ เพราะได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจในกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กร

## 2. รูปแบบและวิธีการในการปฐมนิเทศ

การจัดปฐมนิเทศสามารถจัดได้ 2 รูปแบบได้แก่ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 205)

2.1 การปฐมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ (informal orientation) เป็นการปฐมนิเทศลักษณะไม่เป็นพิธีการ ส่วนใหญ่จะเป็นการให้คำแนะนำเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มแรกของการเข้าทำงาน มีจำนวนผู้เข้ารับการปฐมนิเทศจำนวนน้อย จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบพนักงานใหม่เป็นรายบุคคล เสมือนเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือด้านต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด โดยไม่มีการกำหนดรูปแบบการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน

2.2 การปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ (formal orientation) เป็นการจัดการปฐมนิเทศโดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดได้อย่างชัดเจนและมักจะมีผู้เข้ารับการปฐมนิเทศครั้งหนึ่ง เป็นจำนวนมาก วิธีการดำเนินงานจะประกอบด้วยพิธีเปิด-ปิด วัตถุประสงค์การปฐมนิเทศ รายการปฐมนิเทศ การประเมินผล นอกจากนี้จะมีการแจกเอกสารคู่มือซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายเงินเดือน วันหยุด วันลา ผลประโยชน์เกื้อกูล ตลอดจนคำแนะนำเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

วิธีการที่นิยมใช้ในการปฐมนิเทศมี 3 วิธี ได้แก่

1) วิธีการบอกเล่า (telling method) ผู้ให้การปฐมนิเทศหรือวิทยากรจะบอกเล่ารายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ ที่พนักงานใหม่ควรทราบ เรื่องที่อธิบายชี้แจง ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบขององค์กร และของแผนก เงื่อนไขการจ้างงาน ความคาดหวังของหัวหน้างานและหน่วยงาน ผลประโยชน์ที่พนักงานพึงได้รับ และวันหยุด เป็นต้น อาจแจกเอกสารต่าง ๆ เพื่อประกอบการบรรยาย

2) วิธีการแสดงให้ดู (showing method) วิทยากรจัดให้มีการแสดงให้ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศได้เห็นสภาพความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการให้พนักงานใหม่ได้รับทราบ อาจจะแสดงให้ดูของจริง หรือใช้สื่อโสตทัศนอุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบ

3) วิธีการปฏิบัติจริง (doing method) วิทยากรจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศได้มีส่วนร่วม โดยการลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านการปฏิบัติอย่างแท้จริง

เนื้อหาสาระของหลักสูตรการปฐมนิเทศของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ แต่ไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ตาม หลักสูตรการปฐมนิเทศควรประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ใน 3 หมวดสำคัญได้แก่ (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 206-207)

1) หมวดเกี่ยวกับงาน เป็นหมวดที่ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่พนักงานใหม่ต้องปฏิบัติ การเรียนรู้จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ในหมวดเกี่ยวกับงานมีเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) หน้าที่และความรับผิดชอบ มาตรฐานในการปฏิบัติงานตลอดจนความคาดหวังของหน่วยงาน

(2) เงินเดือน ค่าจ้าง วันเวลาที่จ่ายและวิธีการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง

(3) ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงาน

(4) สายการบังคับบัญชา

(5) ชั่วโมงการทำงาน การทำงานล่วงเวลา วันหยุดและวันลา

(6) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายทั่วไปและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(7) ขอบเขตหน้าที่ของงานในระดับต่าง ๆ และความสัมพันธ์กับงานที่รับผิดชอบ

(8) วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(9) การป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

2) หมวดเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นหมวดที่ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ซึ่งพนักงานใหม่ควรทราบ ในหมวดนี้มีเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพเกี่ยวกับเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น สถานที่ทำงาน โรงอาหาร ห้องสมุด สถานพยาบาล สถานที่นันทนาการ สโมสร อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การขอใช้ยานพาหนะ และการใช้เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ เป็นต้น

(2) โอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงโอกาสในการรับการฝึกอบรมและการพัฒนา

(3) การเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และปลูกฝังทัศนคติที่ดี และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการเป็นพนักงานที่ดีของการต่อไป

(4) ผลประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการ และบริการต่าง ๆ ที่จะได้รับจากองค์กร

(5) การแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การขอรับคำแนะนำหรือความช่วยเหลือ

3) หมวดเกี่ยวกับกลุ่มผู้ร่วมงาน เป็นหมวดที่ประกอบด้วยเรื่องราวเกี่ยวกับการปฏิบัติตัวในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในหมวดนี้มีเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) การแนะนำให้รู้จักฝ่ายบริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน

(2) การสร้างมนุษยสัมพันธ์

(3) แนวทางในการทำงานเป็นทีมและกลุ่มสัมพันธ์

(4) แนวทางในการช่วยพัฒนาหน่วยงาน และการปฏิบัติงานตามนโยบาย

### 3. กระบวนการจัดปฐมนิเทศ

กระบวนการจัดการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม (สุนันทา เลาहनันท์, 2542, หน้า 207-215)

3.1 การชี้แจงข้อมูลทั่วไปขององค์กร เป็นการให้ความรู้ความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร อันได้แก่ จุดประสงค์หรือเป้าหมายหลัก จุดยืน ปรัชญา วิสัยทัศน์ โครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักองค์กร ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในชั้นตอนนี้คือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

3.2 การชี้แจงข้อมูลเฉพาะของฝ่ายหรือแผนกที่เกี่ยวข้อง มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านการงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้รวดเร็วขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชั้นตอนนี้ประกอบด้วย หน้าที่ของแผนก ภารกิจและความรับผิดชอบ ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในการทำงาน กฎ ระเบียบและวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเยี่ยมชมสถานที่ และการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน และอาจมีการตอบคำถามหรือข้อสงสัยต่าง ๆ ผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรงในชั้นตอนนี้คือหัวหน้างานของแต่ละแผนกหรือฝ่าย

3.3 การติดตามผลและการประเมินผลการปฐมนิเทศ ชั้นตอนนี้เป็นกิจกรรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินการร่วมกัน โดยให้พนักงานใหม่ผู้ผ่านการปฐมนิเทศกรอกข้อมูลในแบบรายงานการตรวจสอบ (checklist) นอกจากนี้อาจมีการพูดคุยกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบให้พนักงานใหม่มีความเข้าใจที่ถูกต้อง และต้องมั่นใจว่าพนักงานใหม่เหล่านั้นสามารถร่วมทำงานกับกลุ่มงานเดิมได้อย่างราบรื่น ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ที่เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย

หัวหน้างาน ตัวแทนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงาน จะต้องลงชื่อในแบบรายการตรวจสอบไว้เป็นหลักฐาน

ในส่วนของการประเมินผลนั้นจะดำเนินการเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานไประยะหนึ่ง ผู้รับผิดชอบจะต้องทบทวนว่าโครงการปฐมนิเทศที่จัดไปแล้วช่วยให้พนักงานใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานได้ดีหรือไม่ เพียงใด และควรจะปรับปรุงอะไรบ้าง ทั้งนี้โดยการแสวงหาข้อมูลย้อนกลับในหลายรูปแบบ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบลึก และการสังเกตในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นต้น หรือนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการจัดปฐมนิเทศในครั้งต่อไป เมื่อพิจารณาจากขั้นตอนของการปฐมนิเทศจะพบว่า พนักงานจะได้รับฟังข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ซึ่งเป็นไปไม่ได้ที่พนักงานใหม่จะสามารถสังเคราะห์และเรียนรู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ทั้งหมดภายในระยะเวลาอันจำกัด ดังนั้นเพื่อให้การชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1) การปฐมนิเทศควรเริ่มต้นด้วยการชี้แจงข้อมูลที่จำเป็นและใกล้ชิดกับตัวพนักงานมากที่สุดก่อน ต่อจากนั้นจะพูดถึงนโยบายทั่วไปของหน่วยงาน การชี้แจงไม่ควรจะรีบร้อนหรือรวบรัดจนพนักงานตามไม่ทัน

2) สิ่งที่สำคัญที่สุดของการปฐมนิเทศอยู่ที่องค์ประกอบด้านบุคคลในองค์กร จึงควรให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนให้ผู้รับการนิเทศแสวงหาความช่วยเหลือและคำแนะนำในการทำงานเมื่อจำเป็น

3) พนักงานใหม่ควรได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงาน โดยจัดให้มีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานคอยดูแลเอาใจใส่ และตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในระหว่างช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

4) พนักงานใหม่ควรได้รับการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่แนะนำให้รู้จักผิวเผินเหมือนการแนะนำในวันแรก

5) พนักงานใหม่ควรมีเวลาเพียงพอในการปรับตัว ก่อนที่จะมอบหมายงานต่าง ๆ ให้เพิ่มขึ้น

ถึงแม้ว่ากระบวนการจัดการปฐมนิเทศในแต่ละหน่วยงานอาจมีรูปแบบการจัดเฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป แต่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้

1) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (continuous process) การปฐมนิเทศอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้พนักงานได้พัฒนาตนเองให้ทันสมัย และปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

2) เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย (cooperative endeavor)

3) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ (careful planning) กิจกรรมย่อยที่ใช้ยืนยันว่ามีการวางแผนการดำเนินการอย่างรอบคอบมีดังนี้

(1) การใช้แบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อป้องกันการหลงลืมชี้แจงเรื่องสำคัญ ๆ แก่พนักงานใหม่

(2) การจัดทำคู่มือการปฐมนิเทศ ที่ประกอบด้วยข้อมูลสำคัญจะเป็นประโยชน์ต่อการแนะนำพนักงานใหม่มากขึ้น เนื้อหาที่ปรากฏในคู่มือต้องออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานและสภาพขององค์กร

การจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดผล ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ (indicator) ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปฐมนิเทศมีดังนี้

- 1) พนักงานใหม่มีความรู้สึกมั่นคงทางด้านจิตใจ รู้สึกอบอุ่นทางใจ พร้อมทั้งจะเริ่มงานด้วยความมั่นใจ
- 2) พนักงานใหม่ได้มีโอกาสพบปะกับทีมผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
- 3) พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องทั่วไปของบริษัท
- 4) พนักงานใหม่มีความเข้าใจและรู้แหล่งที่จะขอคำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในกรณีที่ประสบปัญหาและมีข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
- 5) พนักงานใหม่มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนวิธีการดูแลรักษา
- 6) พนักงานใหม่เข้าใจและรับรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานอื่น ๆ ระดับมาตรฐานผลงานที่กำหนดไว้ ความคาดหวังของหัวหน้างานและหน่วยงานเกี่ยวกับการทำงาน
- 7) พนักงานใหม่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงานและสภาพการทำงาน
- 8) พนักงานใหม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม โอกาสในการฝึกอบรม และเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน
- 9) พนักงานใหม่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่ และลูกค้าหรือบุคคลที่มาติดต่อ
- 10) พนักงานใหม่มีความเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน กฎ ระเบียบ ประเพณี และแนวปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงาน

### การทดลองงาน

การทดลองงาน (probation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกได้ทดลองทำงานก่อนการบรรจุแต่งตั้ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถประเมินผลว่าพนักงานที่จะมาทำงานในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณสมบัติอื่นตรงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรได้หรือไม่ สำหรับระยะเวลาการทดลองงาน (probation period) กฎหมายแรงงานกำหนดระยะเวลาไว้ไม่เกิน 120 วัน ในส่วนของภาครัฐบาล ข้าราชการมีเวลาทดลองงาน 6 เดือนแต่ไม่

เกิน 1 ปี ในช่วงเวลาทดลองงานนี้เป็นช่วงที่องค์กรและผู้บริหารองค์กรจะได้แนะนำพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานให้ได้ สามารถทำได้โดยการชี้แจงการสอนแนะ การสาธิต ให้ดู หรือให้ร่วมปฏิบัติงานไปด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่เกิดการเรียนรู้งาน เข้าใจขั้นตอนการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

สิ่งที่พึงปฏิบัติในระหว่างการทดลองงานคือพนักงานเก่าควรจะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยแนะนำ สาธิต หรือพาไปศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนไม่ควรรอให้พนักงานใหม่มาขอความช่วยเหลือ เพราะในระยะเริ่มแรกนั้นพนักงานอาจจะไม่กล้าซักถามหลายคนอาจใช้วิธีการสังเกต ลองผิดลองถูก หรือหลีกเลี่ยงไป ดังนั้นจึงควรให้ความเอาใจใส่โดยการสอน แนะนำ สาธิตให้ดู พาไปดูและให้ฝึกปฏิบัติภายใต้การควบคุมดูแลของพี่เลี้ยงอย่างใกล้ชิดในระยะแรก จะช่วยให้พนักงานใหม่มีความรู้สึกอบอุ่น มีที่พึ่งและมีกำลังใจในการทำงาน

ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานควรจะอธิบายให้พนักงานใหม่ได้ทราบว่าหน่วยงานคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับใด นั่นคือต้องให้เขาเหล่านั้นได้ทราบตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติงานว่ารายละเอียดของมาตรฐานผลงานมีอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ในส่วนของงานขายจะต้องระบุเป้าหมายยอดขายเป็นรายเดือนไว้อย่างชัดเจนว่าภายในแต่ละเดือนพนักงานควรจะมียอดขายไม่ต่ำกว่าเดือนละเท่าไร เป็นต้น ในระหว่างการทดลองงานนับว่าเป็นช่วงเวลาอันสำคัญยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะย้ำเตือนให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจความหมายและแนวทางของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการปลูกฝังคุณลักษณะนิสัยและเสริมสร้างทัศนคติอันดีระหว่างพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ให้สามารถร่วมมือกันทำงานอย่างราบรื่นตั้งแต่เริ่มต้น

ในช่วงเวลาการทดลองงานนับว่าเป็นโอกาสอันเหมาะสมที่ฝ่ายบริหารจะใช้ความพยายามร่วมกับพนักงานเก่าในการปลูกฝังและหล่อหลอมค่านิยมทัศนคติที่พึงปรารถนาและวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในพนักงานใหม่ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรให้ความสำคัญและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการทดลองงาน และนอกจากจะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีแล้ว ยังช่วยให้พนักงานใหม่เกิดความรักความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรได้ สิ่งที่ควรดำเนินการมีดังนี้

- 1) ชี้แจงและบอกกล่าวเรื่องต่าง ๆ ให้พนักงานใหม่ได้รับรู้ให้มากที่สุด
- 2) พูดคุยกันเรื่องการทำงานในวันนี้และงานในอนาคต
- 3) เปิดโอกาสและกระตุ้นให้พนักงานใหม่ได้พูดและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของเขา

- 4) ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ความสนใจในการรับฟังและตอบชี้แจงข้อสงสัยต่าง ๆ
- 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน

ในทางปฏิบัตินั้นพบว่าหากการดำเนินการต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างจริงจัง ก็จะส่งผลให้พนักงานใหม่มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน มีความพึงพอใจและมีความผูกพันรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในทางตรงกันข้ามหากการดำเนินการที่เกี่ยวข้องขาดความเหมาะสม อาจทำให้พนักงานใหม่รู้สึกสับสน มีความรู้สึกในทางลบต่อหน่วยงาน แนวปฏิบัติที่อาจทำให้พนักงานใหม่เกิดความคับข้องใจที่พบในหน่วยงานมีดังนี้

- 1) การรับพนักงานเข้ามาในองค์กรโดยไม่ให้คำแนะนำใด ๆ ผู้บังคับบัญชาจะมอบงานให้ทำสุดแต่ความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าจะทำได้แค่ไหน

2) การมอบหมายงานที่ยากให้ทำ เพื่อความกดดัน ทั้งนี้หวังที่จะให้พนักงานใหม่ที่ชอบอ้างความรู้ตามตำราได้รับรู้ว่าจะงานต่าง ๆ นั้นมิใช่จะทำให้โดยการเปิดตำราเสมอไป ผู้เข้ามาใหม่ที่มีความรู้สูงจะได้ลดความทะนงลง ฉะนั้นถ้าใครอดทนอยู่ได้ก็ทนไป ถ้าทนไม่ได้ก็ลาออกไป ซึ่งอาจทำให้องค์กรสูญเสียคนดีไป

3) การรับเข้ามาแต่ยังไม่ให้ลงมือปฏิบัติงานเพียงให้การฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างเดียวยังไม่ให้ลงมือทำงานจริง

## การบรรจุ การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

### 1. การบรรจุ

การบรรจุ (placement) เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการจ้างงาน (employment process) ซึ่งจะดำเนินการหลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และผ่านการทดลองงานแล้ว พนักงานที่ได้ทดลองงาน และสามารถทำงานได้ดีก็จะมีสิทธิได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ มีสิทธิได้รับผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ตามที่องค์กรนั้น ๆ กำหนดไว้

การบรรจุคือการออกคำสั่งอย่างเป็นทางการว่าจะรับบุคคลใดเป็นพนักงาน ซึ่งจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง การบรรจุจึงเป็นการมอบหมายภารกิจเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้แก่พนักงานใหม่ให้สอดคล้องตรงกับความรู้อรรถภาพของบุคคลนั้น องค์กรจึงจะได้รับประโยชน์จากบุคคลนั้นได้สูงสุด และคุ้มค่ากับการลงทุนสรรหาและคัดเลือกบุคคล ขณะเดียวกันพนักงานผู้ได้รับการบรรจุ ควรจะต้องทำงานด้วยความรับผิดชอบตามหน้าที่ของตนต่อไป และขณะทำงานก็อาจมีการศึกษาเพิ่มเติมหรือพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

ในการบรรจุพนักงานนั้น องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบจะมีกรร่างหนังสือว่าด้วยสภาพการจ้างขึ้นไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขผูกพันตามกฎหมาย ด้วยข้อตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายลูกจ้างกับนายจ้างเรื่องต่าง ๆ เช่น อัตราเงินเดือนที่ตกลงกัน เงื่อนไขการบรรจุ การปรับเงินเดือนหลังจากการบรรจุ ระเบียบกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่าง ๆ บทลงโทษกรณีที่ทำความผิด ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับจากนายจ้าง เป็นต้น ดังนั้นเมื่อนายจ้างร่างหนังสือสภาพการจ้างแล้ว จะต้องยื่นขอต่อกรมแรงงานเพื่อตรวจสอบความเป็นธรรมและไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติแรงงาน เมื่อกรมแรงงานอนุมัติ ฝ่ายนายจ้างจึงจะใช้สัญญาสภาพการจ้างฉบับนั้นได้ (สุนันทา เลาพันธ์, 2542, หน้า 220-222)

### 2. การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่

การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เป็นส่วนหนึ่งของการบรรจุแต่งตั้งโดยหมายถึงการที่พนักงานผู้หนึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งเป็นตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิมและมีผลทำให้เงินเดือนสูงขึ้นตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นด้วย เฮนเดอร์สัน (Henderson) ได้นิยามความหมายไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่งหมายถึงโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนติดมือกลับบ้านมากขึ้น สำหรับความหมายที่ซับซ้อนมากขึ้นนั้น หมายความว่าความรวมถึงการยอมรับในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ความสำเร็จของเป้าหมายส่วนบุคคลในระยะสั้น และการก้าวไปสู่การ

บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายระยะยาว ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีบทบาทสำคัญในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่าในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไป โดยเป็นไปอย่างยุติธรรมมีเหตุผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน และยิ่งช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงานผู้นั้นว่าพร้อมจะก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปได้หรือไม่เพียงใด

สำหรับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในทางปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, หน้า 2546, หน้า 158-162)

2.1 การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยที่ผู้ดำรงตำแหน่งยังเป็นคนเดิม แต่มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น (job enlargement) ทำให้ตำแหน่งถูกจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มงานหรือระดับที่สูงขึ้น การขยายงานดังกล่าวเป็นผลมาจาก 2 กรณีคือ

2.1.1 เมื่อหน่วยงานขาดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น จึงลดระดับตำแหน่งลงมา และเมื่อพนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้นตามที่ต้องการแล้ว และมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ จึงพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้

2.1.2 เมื่อตั้งตำแหน่งใหม่ หรือต้องการศึกษาตำแหน่งงานให้ทราบอย่างชัดเจนถึงลักษณะงานก่อน ก็อาจกำหนดระดับตำแหน่งให้อยู่ในระดับต้นก่อน เมื่อบรรจุคนเข้าไปปฏิบัติงานแล้ว และผลการปฏิบัติงานเป็นที่พอใจ สามารถรับหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นได้ ก็พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้

2.2 การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ เป็นการแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงอีกตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าเดิมในแนวอาชีพอื่น ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในกรณีดังต่อไปนี้

2.2.1 ตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงสุดของแนวอาชีพนั้น

2.2.2 เมื่อพนักงานมีคุณสมบัติและศักยภาพสูงดำรงตำแหน่งในระดับต่ำ เมื่อมีตำแหน่งว่างก็สามารถเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งนี้ได้

2.3 การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา เกิดขึ้นได้ในกรณีดังต่อไปนี้

2.3.1 เมื่อตำแหน่งว่างลง และจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มาดำรงตำแหน่งแทน

2.3.2 เมื่อมีการขยายงาน หรือเปลี่ยนแปลงสายงาน มีผลในการเปลี่ยนแปลงงาน โอกาสที่จะต้องเพิ่มตำแหน่งผู้บังคับบัญชาย่อมมีมากขึ้น และจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกผู้มาดำรงตำแหน่งเพิ่มมากขึ้นด้วย

จากประเภทของการเลื่อนตำแหน่งที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญต่อการพิจารณาคัดเลือกพนักงานว่า พนักงานมีความสามารถและศักยภาพเพียงพอหรือไม่ที่จะไปรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น สำหรับปัจจัยที่ใช้กำหนดศักยภาพในการเปลี่ยนตำแหน่งของพนักงานได้แก่

1) ขนาดหรือมิติต่าง ๆ ของงานในตำแหน่ง (job dimensions) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบถึงขนาดหรือมิติของงานในตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานผู้ดำรงตำแหน่งว่ามีลักษณะที่เหมือนหรือคล้ายกับลักษณะงานในตำแหน่งที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นไปเพียงใด โดยจะ

ใช้เป็นข้อสันนิษฐานความสามารถของพนักงานนั้นว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีความหมายและจำนวนมากขึ้นได้หรือไม่

2) การเรียงลำดับพนักงานที่ได้รับการประเมินโดยการเปรียบเทียบ

3) การวัดระดับการให้ความช่วยเหลือ การให้การสนับสนุน (contribution) ของพนักงานต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

4) การพิจารณาถึงความปรารถนาในแนวอาชีพ และเป้าหมายระยะยาวของพนักงานที่ได้รับการประเมิน

อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ซึ่งเฮนเดอร์สัน (Henderson) เห็นว่ายังมีได้ให้ภาพที่สมบูรณ์หรือเพียงพอที่จะแสดงขีดความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นหรือในงานที่มีระดับความรับผิดชอบคล้ายคลึงกันแต่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรควรจะผนวกเทคนิควิธีการอื่น ๆ ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น มีศูนย์กลางการประเมิน (assessment center) ในการระบุศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างเหมาะสมรัดกุมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้มีความพยายามที่จะวัดและสังเกตพฤติกรรมการทำงานเพื่อประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่โดยบริษัท American Telephone and Telegraph พบว่ามีจำนวน 8 มิติของพฤติกรรมการทำงานที่สามารถสังเกตและวัดได้โดยผู้บังคับบัญชาสำหรับใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ได้แก่

1) การสื่อข้อความด้วยวาจา (oral communication) ได้แก่ความสามารถในการเสนอความคิดและข้อมูลโดยวาจาต่อกลุ่มได้อย่างกะทัดรัด รัดกุม และมีประสิทธิผล

2) การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร (written communication) ได้แก่ความสามารถในการเสนอความคิดและข้อมูลโดยการเขียนอย่างกะทัดรัด รัดกุม และมีประสิทธิผล

3) ความยืดหยุ่น (flexibility) ได้แก่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือยุทธวิธีเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

4) เสถียรภาพในการปฏิบัติงาน (performance stability) ได้แก่ความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวา แม้อยู่ภายใต้ภาวะความกดดัน ความไม่แน่นอน หรือปราศจากแนวทางที่ชัดเจน

5) การตัดสินใจและคุณภาพของการตัดสินใจ (decisiveness and quality of decision) ได้แก่ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์ ตามข้อมูลที่มีอยู่อย่างเหมาะสม

6) ภาวะผู้นำ (leadership) ได้แก่ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) การจัดองค์กรและการวางแผน (planning and organizing) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญ การคาดถึงความจำเป็น หลีกเลี่ยงความสับสนในตารางเวลา การมอบหมายงาน/กระจายงานอย่างเหมาะสม การติดตามผล และการทำให้งานบรรลุผล

8) มาตรฐานการทำงานของแต่ละบุคคล (inner work standard) ได้แก่มาตรฐานการทำงานของแต่ละบุคคลที่แสดงออกถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าจะใช้ความพยายามน้อยกว่าผลการปฏิบัติงานก็เป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว

การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญที่ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยควรพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานอื่นประกอบว่าพนักงานมีความพร้อมสำหรับการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นมากน้อยเพียงใด หากองค์กรคำนึงถึงเฉพาะผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมด้านอื่น ๆ ของพนักงานแล้ว ก็อาจเผชิญปัญหาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม (high achiever) แต่ไม่ได้แสดงศักยภาพในการปกครองบังคับบัญชา กับผู้ที่มีศักยภาพในการปกครองบังคับบัญชาแต่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอที่จะเลื่อนตำแหน่งให้เป็นผู้บังคับบัญชา หากองค์กรเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมดังกล่าว อาจทำให้ระดับขีดความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาขององค์กรลดลงได้ หากพนักงานมิได้แสดงศักยภาพในการบังคับบัญชาออกมาหรือไม่สามารถเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพได้ ในทางตรงข้ามหากองค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งแก่พนักงานที่มีศักยภาพในการปกครองบังคับบัญชา ก็จะเป็นการเสี่ยงต่อการทำให้เกิดความบาดหมาง (alienate) กับพนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยมเหล่านั้น ดังนั้นในการเพิ่มระดับขีดความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาขององค์กร การใช้วิธีพิจารณาความก้าวหน้าในแนวอาชีพอาจเป็นเรื่องที่จำเป็น โดยการเพิ่มอัตราผลตอบแทน รวมทั้งสถานภาพในองค์กร และไม่จำเป็นต้องบีบบังคับให้พนักงานที่มีผลงานดีเยี่ยมเหล่านี้ต้องก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา โดยที่เขามีได้ปรารถนาหรือแสวงหาแต่อย่างใด

### 3. การโยกย้าย

เป็นการดำเนินการทางการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกอย่างหนึ่งที่เป็นผลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายนี้โดยปกติหมายถึง การโยกย้ายพนักงานให้ปฏิบัติงานอื่นที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (lateral transfer) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้สามารถพิจารณาและตัดสินใจได้ว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ หากยังไม่เหมาะสมก็ดำเนินการโยกย้ายให้ไปปฏิบัติงานที่เห็นว่าเหมาะสมกว่า เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การโยกย้ายส่วนใหญ่จะดำเนินการในกรณีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 163-164)

1) เมื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่ได้ผลตามที่ต้องการ

2) เมื่อพนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม (disqualified) งานบางตำแหน่งต้องการคุณสมบัติพิเศษ เช่น สภาพร่างกายพิเศษ หรือต้องมีใบอนุญาตบางอย่าง เช่น นักบิน พนักงานขับรถ เป็นต้น เมื่อไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นที่พอใจได้ ก็ยอมทำให้พนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งงานนั้น จึงต้องพิจารณาโยกย้าย

3) เมื่อต้องการหมุนเวียนงาน (job rotation) การปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเดิมเป็นเวลานาน พนักงานอาจเกิดความเบื่อหน่าย และอาจทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดต่ำลง การโยกย้าย เพื่อหมุนเวียนงานจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานหลายด้าน ทำให้มีความรู้กว้างขวางมากขึ้น และสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

4) เมื่อตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งสูงสุดของแนวอาชีพนั้น หากมีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน และเมื่อมีความรู้หลายด้าน ก็มีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้อีก

การเลื่อนตำแหน่งจากกรณีอื่น ๆ ได้แก่ กรณีที่องค์กรมีตำแหน่งว่าง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากทั้งกรณีที่ถูกกล่าวมา หรืออาจเกิดจากการขยายงานขององค์กร นอกจากนี้ การโยกย้ายอาจเกิดจากความต้องการของพนักงานเองที่ต้องการย้ายไปปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานแห่งอื่นขององค์กร (ต่างพื้นที่) โดยปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนเดิม (relocation)

ในการพิจารณาโยกย้ายพนักงาน นอกจากจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้ทราบถึงความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะโยกย้ายไปหรือไม่แล้ว ยังอาจต้องคำนึงถึงคุณสมบัติอื่น ๆ เช่น บุคลิกภาพและอุปนิสัย ประกอบด้วยว่าบุคลิกภาพและอุปนิสัยประเภทใดจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น กรณีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานต่างพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (geographic relocation) ซึ่งต้องการพนักงานที่กล้าแสดงออกและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เป็นต้น

สำหรับข้อดีและข้อจำกัดที่ควรคำนึงถึงในการโยกย้ายพนักงานคือ

1) การโยกย้ายพนักงานโดยใช้วิธีการสรรหาจากพนักงานภายใน มีข้อดีที่องค์กรทราบประวัติและรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานเป็นอย่างดี รวมทั้งพนักงานก็รู้จักแนวปฏิบัติภายในองค์กรเป็นอย่างดี ซึ่งมีส่วนช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งานของพนักงาน

2) การโยกย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงงานตามระยะเวลาที่กำหนด (periodic job change) เปิดโอกาสให้พนักงานมีประสบการณ์ในงานที่กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกล้าหาญ และยังสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังใช้เป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารในการพิจารณาศักยภาพของพนักงานที่จะก้าวต่อไปในองค์กรอีกด้วย

3) การโยกย้ายพื้นที่ในการปฏิบัติงาน (geographic transfer / relocation) มีค่าใช้จ่ายที่องค์กรจะต้องรับภาระค่อนข้างสูง ได้แก่ ค่าโยกย้าย สิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นของพนักงาน ค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักในช่วงระยะเวลาโยกย้าย (transition period) เงินช่วยเหลือค่าทำงานต่างถิ่น (upcountry allowance) เงินกู้สำหรับที่พักอาศัย เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานเองอาจไม่อยากย้ายพื้นที่ในการปฏิบัติงานเนื่องจากความไม่มั่นใจในคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ อาชีพของคู่สมรสที่ต้องทำงานคนละประเภททำให้ไม่คล่องตัวต่อการย้ายติดตาม เป็นต้น

## การพัฒนาและการฝึกอบรม

แม้การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันและมีจุดมุ่งหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่โดยสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่จบการศึกษา แล้วเข้ามาเรียนรู้วิธีการทำงานและเทคนิคต่าง ๆ จากการทำงานจริง การพัฒนาและการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำกันอย่างมีแบบแผน มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากสาเหตุ 3 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 7)

1) ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที องค์กรที่รับบุคลากรใหม่จึงต้องทำการฝึกอบรมก่อนการทำงาน (pre service training) ไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศหรือการแนะนำการทำงาน (induction training) เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถคุ้นเคยกับสถานที่ที่จะทำงาน เข้าใจถึงสิทธิและหน้าที่ในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร ตลอดจนเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พอเหมาะกับความต้องการของหน่วยงาน และช่วยสร้างขวัญและทัศนคติที่ถูกต้องให้กับบุคลากรใหม่

2) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบายขององค์กร การแบ่งส่วนงาน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลให้องค์กรต้องหาทางให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว และการฝึกอบรมที่ถูกต้องจะต้องให้คนสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การพัฒนาและการฝึกอบรมลักษณะนี้ เป็นการอบรมหลังจากที่บุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วเรียกว่าการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (in service training)

3) ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า การขาดการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างมีระบบก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางอ้อมสูงกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องฝึกลองผิดลองถูกเองหรือสังเกตจากผู้อื่น ทำให้เสียเวลาและอาจไม่ได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมไว้ดังต่อไปนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 8-14)

พรรณิ ประเสริฐวงศ์ สมาน รังสิโยภุชงค์ และอัมพิกา ไกรฤทธิ์ กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึงกรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและท่าทีทั่วไป รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำนึกรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความหมายดังกล่าวนี้ เฉลิม ศรีผดุง ได้อธิบายว่า ได้แก่ การเสนอแนะ การฝึกอบรม การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การพาไปสังเกตการณ์หรือศึกษาดูงาน การจัดหาเอกสารให้อ่าน และ

การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งอุทัย หิรัญโต ได้อธิบายสนับสนุนความเห็นดังกล่าวและได้เน้นวิธีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง แต่จะต้องดำเนินการให้ถูกต้องและครบถ้วนกระบวนการ ตามหลักวิชา

การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรคือการพัฒนาด้านทักษะความรู้ เจตคติและบุคลิกภาพ ซึ่งนอกจากจะได้จากการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรแล้วอาจได้จากการขยายโครงการการเปลี่ยนแปลงระเบียบขององค์กร และการบังเอิญที่เกิดขึ้นจากการลงมือทดลอง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการเสริมสร้างให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับองค์กรและช่วยให้การปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ในองค์กร การพัฒนาบุคลากรที่เน้นในเรื่องทักษะการทำงาน ควรเลือกใช้วิธีฝึกอบรม เพราะสามารถทำได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร

สำหรับความหมายของการฝึกอบรมนั้น สมโภชน์ นพคุณ กล่าวว่า เป็นวิธีการของผู้บริหารในการเพิ่มคุณภาพการทำงานของบุคลากร และเตรียมคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน วุฒิชัย จำนง อธิบายว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นมุ่งที่จะให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวบุคลากรสามประการคือ ความรู้ในเนื้อหาวิชา ทักษะในการปฏิบัติและท่าทีต่าง ๆ ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงาน

บรูคส์ (Brooks) และไวท์ฮิลล์ (Whitehill) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นโครงการฝึกฝนและเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนกูด (Good) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการศึกษากับการฝึกอบรมดังแสดงตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของการศึกษากับการฝึกอบรม

ประเด็นเปรียบเทียบ	การศึกษา	การฝึกอบรม
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในทักษะ เปลี่ยนเจตคติที่จะนำไปใช้อีกหลายปีข้างหน้า	เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะ เปลี่ยนเจตคติที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการทำงานที่ทำอยู่
วิธีการถ่ายทอดความรู้	ผู้สอนที่เป็นครูประจำการให้จดจำ สิ่งที่สำคัญที่สุดกำหนดไว้ให้มากที่สุด	ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาความคิดและทักษะที่จะนำไปใช้
เนื้อหาวิชา	กำหนดไว้ในหลักสูตรเป็นความรู้ ทฤษฎีและหลักการ กว้าง ๆ เพื่อ ศึกษาต่อเนื่องกันไป	ได้จากปัญหาในการทำงานของ ผู้เข้ารับการอบรมและจบใน ตัวเอง
ผู้ถ่ายทอดความรู้	เป็นผู้สอนประจำการ ซึ่งมักจะ กำหนดโดยคุณวุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งและหน้าที่	เป็นผู้กำหนดโดยประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะเรื่อง โดยไม่มีวุฒิและตำแหน่ง
ระยะเวลา	ศึกษาติดต่อกันเป็นประจำ ยาวนาน	ใช้ช่วงระยะเวลาอันจำกัด
กลุ่มประชากรเป้าหมาย	นักเรียน นิสิต นักศึกษา ซึ่งมีวัย และความรู้ใกล้เคียงกัน	เป็นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่ ประสบปัญหาาร่วมกัน

ที่มา: กานต์ อัมพานนท์ (2542, หน้า 9; อ้างอิงจาก Good, 1995, p. 13)

กรีซ อัมโกซัน ได้อธิบายถึงวิวัฒนาการของความหมายของการฝึกอบรมบุคคลากรไว้ 4 ระยะดังนี้

1) ระยะแรก การฝึกอบรมหมายถึงการฝึก การสอน เพื่อให้บุคคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ โดยไปฝึกฝนกับผู้ที่ประกอบอาชีพและมีความชำนาญ ด้านนั้นจนกว่าจะมีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดความชำนาญ การฝึกอบรมในระยะแรกนี้มี ลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ไม่มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
- (2) วิธีฝึกอบรม ใช้การสอนและฝึกปฏิบัติเป็นหลัก
- (3) การจัดการฝึกอบรมจัดเป็นการทดแทนการศึกษา
- (4) วิชาที่จัดฝึกอบรมมีขอบเขตที่แน่ชัด
- (5) ไม่จำกัดพื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- (6) การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชาและการลองผิดลองถูก

2) ระยะที่สอง การฝึกอบรมหมายถึงการนำเอาบุคคลากรที่ไม่มีความรู้ ความสามารถมารับการสอน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้ เพราะมีงานบางตำแหน่งหน้าที่ที่ผู้สำเร็จ

การศึกษาไม่ต้องการ อาจเป็นเพราะเกียรติและค่าตอบแทนต่ำ งานดังกล่าวจึงเป็นของผู้ที่ไม่ได้ศึกษา จึงต้องมีการฝึกอบรมผู้ไม่ได้ศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าทำงานได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงมีความรู้สึกว่าเป็นปมด้อย เพราะมีฐานะยากจนไม่ได้ศึกษาในระดับนั้นจึงต้องมารับการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามความคิดของผู้จัด ผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากรไม่ได้คัดเลือกมาจากผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญเช่นในระยะแรก ถือว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษามาแล้วย่อมสอนได้ให้การฝึกอบรมได้ ลักษณะการเรียนการสอนเป็นแบบบังคับและมีการลงโทษ ลักษณะการเรียนรู้นี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานได้อย่างอัตโนมัติขาดความรู้ ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและแท้จริง เมื่อประสบปัญหาที่แตกต่างออกไปก็จะเกิดความยากลำบากในการแก้ปัญหา ลักษณะเด่นของการฝึกอบรมในระยะนี้มีดังนี้

- (1) มีสถานที่ฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ
- (2) ถือว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้ขาดการศึกษา
- (3) วิชาที่จัดการฝึกอบรมมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น
- (4) การเรียนรู้อย่างขึ้นอยู่กับการบังคับ
- (5) เข้าใจว่าการศึกษากับการฝึกอบรมเหมือนกันจึงไม่มีการฝึกอบรมผู้สำเร็จ

การศึกษา

(6) การดำเนินงานมีลักษณะครอบงำความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่า เสริมสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง

3) ระยะที่สาม การฝึกอบรมหมายถึงการให้ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญและเจตคติที่ดีแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถปรับปรุงการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพได้ การฝึกอบรมในระยะนี้มีความเชื่อว่าการศึกษากับการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน เพราะการศึกษาได้แนวคิดและทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ แต่การฝึกอบรมจะเน้นเด่นชัดเป็นเรื่อง ๆ มุ่งที่จะให้บุคคลรู้เข้าใจ และสามารถในเรื่องที่ต้องการโดยตรง การฝึกอบรมในระยะนี้ได้รับความสนใจมากขึ้น มีการคิดค้นเทคนิคฝึกอบรมแบบต่าง ๆ ขึ้น เพื่อสร้างประสิทธิภาพของการฝึกอบรม วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความ เข้าใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมมากขึ้น สรุปสาระสำคัญของการฝึกอบรมในระยะนี้ได้ดังนี้

- (1) ถือว่าการศึกษากับการฝึกอบรมแตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน
- (2) ถือว่าผู้ที่ผ่านการศึกษามาแล้วยังมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม

อีก

- (3) การฝึกอบรมมีแนวความคิด ทฤษฎีและกระบวนการบริหารโดยเฉพาะ
- (4) การฝึกอบรมเป็นวิชาชีพสาขาหนึ่ง
- (5) การเรียนรู้อัตโนมัติในทางส่งเสริมได้บังคับหรือลงโทษเช่นในระยะก่อน

4) ระยะที่สี่ การฝึกอบรมหมายถึงวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เน้นที่ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักคิด รู้จักทำ และรู้จักวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต หลักสูตรฝึกอบรมจึงประกอบด้วยหัวข้อวิชาส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานในปัจจุบันส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งเป็นหัวข้อวิชาที่ให้ประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการเตรียมเพื่อให้สามารถรับภาระหน้าที่ที่

สูงขึ้นในอนาคต ถ้าหลักสูตรบรรจุหัวข้อวิชาที่เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการทำงานในปัจจุบันมากกว่าก็เป็นการฝึกอบรม แต่หากหลักสูตรบรรจุหัวข้อวิชาเป็นการความก้าวหน้าในการทำงานก็เป็นการพัฒนาบุคลากร นักฝึกอบรมต้องพิจารณาจัดหัวข้อวิชาให้ได้สัดส่วนตรงประเด็นที่ต้องการ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรนั้นยังไม่มีข้อกำหนดว่าควรบรรจุวิชาใดมากน้อยเพียงใด จึงต้องใช้ดุลพินิจให้รอบคอบ เพราะในปัจจุบันมีวิชาการใหม่ ๆ เกิดขึ้นเป็นอันมาก การตัดสินใจจัดหลักสูตรจึงควรคำนึงถึงภารกิจขององค์กรและแนวทางบริหารด้วยเสมอ ลักษณะการฝึกอบรมตามแนวความคิดนี้สรุปได้ดังนี้

(1) ถือว่าบุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาความสามารถในทุกด้าน เพื่อองค์กรจะได้ใช้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างเต็มที่

(2) การพัฒนาบุคลากรกระทำโดยการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## 2. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรมีหลายประเภท สามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 35-36)

2.1 แบ่งตามแหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แสดงถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

2.1.1 การฝึกอบรมภายในองค์กร (in house training) การฝึกอบรมแบบนี้ องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดีที่องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือองค์กรอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรทั้งในด้านกำลังคนและเงินทองให้แก่การฝึกอบรมมากพอสมควร เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมดตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินผล

2.1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้องค์กรมิได้จัดขึ้นเอง แต่จ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอกมักเป็นที่นิยมขององค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มากและไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2.2 แบ่งตามการจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดตั้งขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.2.1 การฝึกอบรมในงาน (on the job training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมอธิบายประกอบ

จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (off the job training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะสิ้นสุด

2.3 แบ่งตามทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึงสิ่งที่การฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม

2.3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (technical skills training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินเชื่อ การซ่อมแซมเครื่องยนต์ เป็นต้น

2.3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (managerial skills training) คือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์กร

2.3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (interpersonal skills training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.4 แบ่งตามระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึงระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม

2.4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (employee training) คือการฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

2.4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (supervisory training) คือการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

2.4.3 การฝึกอบรมผู้จัดการ (managerial training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางของกลุ่มองค์กร เนื้อหาการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจให้หลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (executive training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายกรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

### 3. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ได้ศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการและผู้มีประสบการณ์ในการดำเนินงานฝึกอบรมหลายท่าน พบว่าการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ประเด็นที่วิพากษ์ วิจารณ์กันมากคือผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมในองค์กร เดิมเข้าใจกันว่าการฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานฝึกอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากร แต่ลินตันและปารีค (Lynton and Pareek) ได้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่ายได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กร และหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากรแต่ละฝ่ายต้องมีบทบาทที่สัมพันธ์กันดังนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 15-17)

3.1 บทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แยกพิจารณาบทบาทของผู้เข้ารับการอบรมได้เป็น 3 ระยะของการอบรมดังนี้

3.1.1 ระยะก่อนการฝึกอบรม ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะมีบทบาท ทำที่และความรู้สึกต่อการฝึกอบรมต่างกัน บางคนมีความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและต้องการเข้ารับการฝึกอบรมอย่างจริงจัง บางคนไม่เข้าใจ ขาดความพร้อมและรู้สึกต่อต้านการฝึกอบรมเพราะไม่ทราบจุดมุ่งหมายและผลที่จะได้รับ ความคิด ความรู้สึกและความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีอยู่ก่อนการฝึกอบรมจะติดเข้าไปในการฝึกอบรมด้วย หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดที่ดีและเข้าใจการฝึกอบรมมาก่อนโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะมีมากกว่าผู้ที่รู้สึกต่อต้านการฝึกอบรม

3.1.2 ระหว่างการฝึกอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากรเป็นผู้กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคฝึกอบรมและโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน ขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมและความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.1.3 ระยะหลังการฝึกอบรม ในระยะนี้ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน ความสำเร็จในเรื่องนี้นอกจากจะเกิดจากความตั้งใจจริงของผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วยังมีองค์ประกอบอีกหลายอย่าง เช่น การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน เป็นต้น

3.2 บทบาทขององค์กร การฝึกอบรมแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ทั้งในระยะก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม กล่าวคือ ก่อนการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีความสำคัญอย่างไร องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งหวังอย่างไร มีเหตุผลใดในการคัดเลือกตัวบุคคลที่ให้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร เกิดกำลังใจและมีศรัทธาที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ในระหว่างการฝึกอบรมก็ควรให้การเอาใจใส่ตามควร เช่น ไปเยี่ยมเยียน รับทราบความก้าวหน้าในการฝึกอบรม เป็นต้น แต่ควรระวังมิให้เกิดการเข้าใจผิดว่าเป็นการไปตรวจสอบและไม่ควรมอบภาระงานใดให้ในระหว่างการฝึกอบรม สำหรับในระยะหลังการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาควรให้โอกาสแสดงความเห็นหรือทดลองใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปรับปรุง

งาน โดยอำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ตามควรและไม่กระทำการใด ๆ ให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมเสียขวัญและกำลังใจในการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาใช้ เพราะเป็นการทำให้การลงทุนในการฝึกอบรมอาจเกิดความสูญเปล่าได้ เป็นเรื่องที่น่าฝึกอบรมวิตกกังวลมาก และถือว่าระยะหลังการฝึกอบรมนี้เป็นระยะที่แสดงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม

3.3 บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร ในระยะก่อนการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมจะมีบทบาทเน้นไปในด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ เช่น การเขียนโครงการ การกำหนดหลักสูตร การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะได้เข้าฝึกอบรม การเลือกวิทยากร เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องเตรียมการต่าง ๆ ให้พร้อมและจะต้องติดต่อประชาสัมพันธ์เรื่องที่เกี่ยวข้องให้ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบล่วงหน้า เช่น รายชื่อผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม การคมนาคม การเตรียมตัวของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น ส่วนในระหว่างการฝึกอบรม วิทยากรมีความสำคัญมาก พฤติกรรมต่าง ๆ ของวิทยากรต้องสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่สอนและไม่ขัดกับหลักวิชาที่ฝึกอบรม มิฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจขาดความเชื่อถือในแนวปฏิบัติของหัวข้อวิชานั้นได้

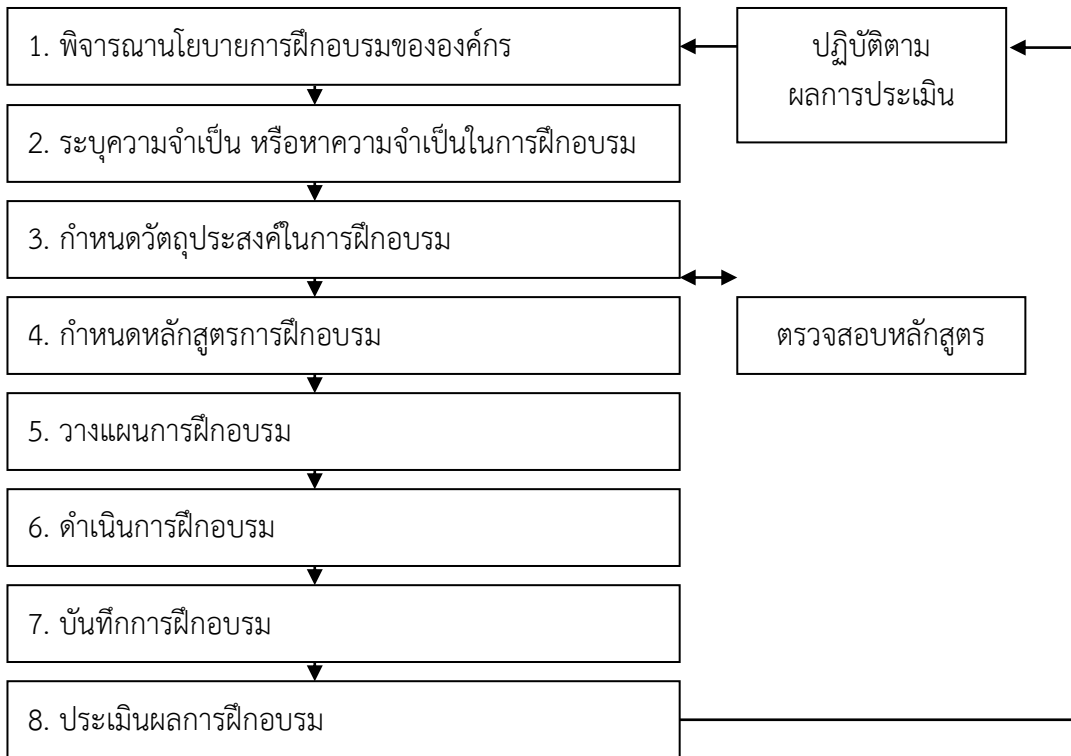
บรรยากาศและสภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่หน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากรจะต้องสร้างให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดห้องฝึกอบรมให้มีพื้นที่ แสงสว่าง และอุณหภูมิที่เหมาะสม ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ใช้สื่อการฝึกอบรมที่ดึงดูดความสนใจ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนความสัมพันธ์กับวิทยากรและผู้ดำเนินการฝึกอบรม ในระยะหลังการฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมที่มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อทราบผลที่เกิดจากการฝึกอบรม นำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการดำเนินงานต่าง ๆ ช่วยแก้ไข ปัญหาของผู้ผ่านการฝึกอบรมในการนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปปรับใช้ในการทำงาน รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาในการสร้างบรรยากาศ สนับสนุนการปรับปรุงงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการฝึกอบรมจะต้องอาศัยบทบาทและความสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กรหรือผู้บังคับบัญชา หน่วยงานฝึกอบรม วิทยากร และการดำเนินการฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องกระทำอย่างรอบคอบ ตั้งแต่ขั้นวางแผนเตรียมการในระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

#### 4. กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการคือ มนุษย์มีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ ประการที่สองคือ มนุษย์มีความสามารถและมีศักยภาพมากมายหลากหลาย ดังนั้นในการฝึกอบรมจะต้องหาทางเร้าให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงความสามารถของตนเอง ประการสุดท้ายคือ โดยธรรมชาติมนุษย์มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว การฝึกอบรมจึงควรเป็นการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ได้พัฒนาตนเองไปในแนวทางที่ถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การ

ฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างมีระบบซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอนตามภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 กระบวนการฝึกอบรม  
ที่มา: กานต์ อัมพานนท์ (2542, หน้า 18)

แต่ละขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมตามภาพที่ 5.1 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 19-28)

### ขั้นตอนที่ 1 การพิจารณานโยบายการฝึกอบรมขององค์กร

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ แนวคิดใหม่และทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น จึงจำเป็นที่องค์กรจะต้องจัดให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและโดยทั่วถึงทุกคน แต่การฝึกอบรมแต่ละครั้งองค์กรจะต้องจัดหาวิทยากรที่เหมาะสม ซึ่งสามารถให้ความรู้ แนวคิดและทักษะต่าง ๆ ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร องค์กรจะต้องพิจารณาศึกษาบุคลากรที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพราะการนำบุคลากรในองค์กรไปฝึกอบรมเป็นการให้ผู้นั้นไม่ต้องทำงาน องค์กรต้องขาดผลผลิตซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดรายได้ แต่องค์กรจะต้องคิดในระยะยาวว่าเมื่อบุคลากรผ่านการฝึกอบรมแล้วจะมีความรู้ แนวคิด ทักษะและเจตคติที่ดีต่องานในตำแหน่งหน้าที่ และใช้สิ่งที่ได้รับ การฝึกอบรมมาสร้างผลผลิตให้กับองค์กรมากขึ้นและมากขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขาได้ปฏิบัติงานในองค์กร

หากองค์กรเป็นผู้จัดการฝึกอบรมเองก็ต้องจัดบุคลากรหลายฝ่ายเข้าช่วยโดยมีบุคลากรทำหน้าที่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ติดต่อระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับวิทยากร ต้องมีบุคลากรทางการเงินเพื่อทำบัญชีแสดงรายการต่าง ๆ เกี่ยวกับเงินที่ใช้ในการฝึกอบรม จะต้องมีการจัดสถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น แต่ละองค์กรมีนโยบายในการฝึกอบรมแตกต่างกัน องค์กรเล็กเน้นการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับองค์กรอื่น หรือต้องหาเวลาที่บุคลากรว่างจากการปฏิบัติงานในองค์กรไปเข้ารับการฝึกอบรม องค์กรขนาดกลางที่มีความพร้อมที่จะจัดฝึกอบรมได้เอง จะต้องจัดหาบุคลากรฝ่ายสนับสนุนการฝึกอบรมให้เพียงพอ เพื่อที่จะได้จัดการฝึกอบรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ องค์กรขนาดกลางอาจร่วมมือกับองค์กรอื่นจัดโครงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยบุคลากร วัสดุ และการเงิน ส่วนองค์กรขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับนโยบายการฝึกอบรม โดยอาจส่งบุคลากรขององค์กรเข้ารับการฝึกอบรมกับองค์กรอื่น ๆ หรือจัดฝึกอบรมเอง นอกจากนี้ยังอาจจัดวิทยากรขององค์กร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมเอาไว้บริการให้กับองค์กรอื่นอีกด้วย

## ขั้นตอนที่ 2 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใดหรือหลักสูตรใดนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงความจำเป็นขององค์กร ความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมาจากสาเหตุที่สำคัญ 4 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 20-23)

1) ลักษณะขององค์กรที่ก่อให้เกิดปัญหา องค์กรเป็นจำนวนมากมีปัญหาเกิดขึ้นภายใน ทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเหล่านั้นอาจจะทราบปัญหาหรืออาจจะไม่ทราบ องค์กรที่ผู้บริหารทราบปัญหา บางครั้งก็หาทางแก้ไข แต่บางครั้งก็แก้ไขไม่ตรงสาเหตุ บางครั้งก็ไม่แก้ไขเลย ยิ่งนานวันปัญหาก็ยิ่งทวีคูณมากขึ้น ทำให้แก้ไขยาก ลักษณะขององค์กรที่ก่อให้เกิดปัญหาได้แก่องค์กรที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) องค์กรตั้งใหม่ การตั้งองค์กรขึ้นใหม่มีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้รู้เป้าหมายขององค์กร รู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน รู้การบริหารงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้หาวิธีที่จะช่วยกันทำงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

(2) องค์กรเล็กที่มีผู้กระตือรือร้น แสดงว่าบุคลากรมีความคิดที่จะขยายกิจการขององค์กรให้ใหญ่ขึ้นเพื่อเป็นฐานของตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นต่อไป

(3) องค์กรเติบโตขึ้นและซับซ้อนขึ้น แสดงว่ามีกิจการมากขึ้น บุคลากรเพิ่มขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้ทราบเป้าหมายและการจัดการในส่วนที่ขยายออก

(4) องค์กรตรรกวิทยา ได้แก่องค์กรที่มีการบริหารงานแบบเจ้าขุนมูลนายมีการสั่งการมาจากเบื้องบนเพื่อให้ระดับผู้ปฏิบัติทำตามได้ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารือ เป็นองค์กรที่ยังมีระบบอุปถัมภ์

(5) องค์กรที่ขาดการติดต่อกับภายนอก องค์กรประเภทนี้มักจัดบริหารบุคลากรแบบบังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงจิตใจ ขาดการติดต่อกับองค์กรประเภทเดียวกัน ขาดการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมอาชีพเดียวกัน

(6) องค์กรที่กำลังจะเลิกกิจการ แสดงว่าต้องมีปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หากยังไม่ต้องการที่จะเลิกกิจการก็ต้องค้นหาปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ การค้นหาปัญหาและหาวิธีการแก้ไขอาจใช้วิธีการให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้

2) ลักษณะพฤติกรรมขององค์กร พฤติกรรมขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคลากร หากองค์กรมีพฤติกรรมต่อไปนี้ก็แสดงว่าควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับการฝึกอบรมคือ

(1) องค์กรที่มีการรับบุคลากรใหม่ บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานในองค์กรต้องมีความรู้ ความสามารถ และได้รับการคัดเลือกด้วยดีแล้ว แต่บุคลากรเหล่านี้ยังไม่ทราบขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรใหม่ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าการจัดปฐมนิเทศ ที่อาจจัดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก่อนลงมือปฏิบัติงานก็ได้

(2) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่บุคลากร หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร มีความจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรที่ได้รับการสับเปลี่ยนหน้าที่หรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ทราบวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ และปลูกฝังเจตคติให้เป็นผู้รักและเอาใจใส่ สนใจทำงานในหน้าที่ใหม่นั้น

(3) องค์กรที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ได้ผลผลิตลดลงกว่าเดิม ผลผลิตเกิดขึ้นล่าช้ากว่าปกติ พนักงานมาปฏิบัติงานช้า พนักงานทำงานช้าลง เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้บ่งบอกให้เห็นว่าบุคลากรมีปัญหา องค์กรจะต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านี้ได้รับการฝึกอบรม

(4) องค์กรที่มีความประสงค์จะใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ที่บุคลากรในองค์กรยังไม่ทราบขั้นตอนการใช้ที่ถูกต้อง อาจเกิดความเสียหายได้ หรืออาจได้ผลผลิตที่ไม่สมบูรณ์ตามควร จำเป็นต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่นั้น

(5) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือเปลี่ยนแปลงแผนงาน ควรเรียกบุคลากรไปฝึกอบรมเพื่อให้ทราบนโยบายใหม่และแนวปฏิบัติใหม่ แผนงานก็เช่นเดียวกัน เพราะเป็นแผนซึ่งตั้งไว้ล่วงหน้าว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร เมื่อไร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนี้ได้รับทราบแผนงานไปแล้ว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานก็จะต้องให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนงานนั้นเข้ารับการฝึกอบรม

(6) องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงานหรือกำหนดการต่าง ๆ ที่คิดไว้ล่วงหน้า บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติงานนั้น ได้กำหนดรายละเอียดในการทำงานไว้แล้ว หากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ควรเรียกบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อหาทางปรับแผนการปฏิบัติงานให้ตรงกับแผนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป มิฉะนั้นการปฏิบัติจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) ความต้องการของบุคลากรในองค์กร ความต้องการของบุคลากรเป็นสิ่งที่องค์กรควรจะต้องหาทางแก้ไขให้หมดไปหรือให้ลดน้อยลงไป การที่องค์กรจะทราบปัญหาต่าง ๆ ของบุคลากรได้อาจทำได้หลายวิธี เช่น ใช้การสังเกต การสอบถาม การสัมภาษณ์หรือสำรวจความ

คิดเห็น องค์กรหลายแห่งจัดทำกล่องรับความคิดเห็นจากบุคลากร ก็จะทำให้องค์กรทราบความต้องการของบุคลากรได้ เมื่อเห็นว่าความต้องการใดเป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับองค์กรมากก็จัดการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร

4) ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการลงทุนและผลที่ได้รับ ผลที่จะได้รับจะต้องมากกว่าการลงทุนจึงจะคุ้มค่าแก่การฝึกอบรม ผลที่ได้รับยิ่งมากเท่าไร และการลงทุนน้อยเท่าไรความคุ้มค่ายิ่งสูงมาก ความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเกิดจากความคุ้มค่า หมายความว่า ก่อนการฝึกอบรมจะต้องคิดว่าการฝึกอบรมนั้นต้องลงทุนน้อย แต่พยายามให้เกิดกระบวนการฝึกอบรมที่ทำให้ได้รับผลสูง หากผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมน้อยกว่าการลงทุนไม่ควรจัดการฝึกอบรม

การลงทุนในการฝึกอบรมประกอบด้วย การลงทุนทางตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ค่าวัสดุ อุปกรณ์การฝึกอบรม ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าวิทยากรบรรยาย เป็นต้น และการลงทุนทางอ้อม ได้แก่ ค่าเสียโอกาสในการทำงานให้กับองค์กร เช่นเดียวกับผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมที่ประกอบด้วยผลลัพธ์ทางตรงและผลลัพธ์ทางอ้อม ผลลัพธ์ทางตรงได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการทำงาน เลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้เหมาะสมขึ้น รู้จักใช้ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ ดีขึ้น จึงทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่เป็นวัตถุดิบลงไป ประหยัดเวลาผลิตสิ่งต่าง ๆ ได้รับผลผลิตมากขึ้น ผลผลิตมีความประณีต สวยงามขึ้น ทำให้ราคาผลผลิตสูงขึ้น วัสดุเสียหายน้อย สิ่งเหล่านี้ถ้าคิดออกมาเป็นตัวเงินก็จะทำให้องค์กรได้ผลคุ้มค่าผลลัพธ์ทางอ้อม ได้แก่ การเกิดความสามัคคี การช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ความมีชื่อเสียงของบุคลากรที่ส่งผลถึงองค์กร ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นเกิดจากสิ่งสำคัญ 6 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 23-24)

1) มีแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะการค้นคว้าและวิจัยทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ จึงจำเป็นที่บุคลากรจะต้องติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงนั้น

2) การแข่งขันขององค์กรเพื่อให้เกิดความเชื่อถือของสังคม จึงหาวิธีต่าง ๆ ที่จะให้บุคลากรในหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดประสิทธิผลของงานสูง

3) ความต้องการของบุคลากรในสังคมที่องค์กรตั้งอยู่มีความแตกต่างกัน บางสังคมต้องการนำเงินไปฝากธนาคาร แต่บางสังคมต้องการสินเชื่อจากธนาคาร องค์กรจึงต้องทราบความต้องการของสังคมเพื่อจัดการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถที่สนองความต้องการของสังคม

4) ความเอาใจใส่ของบุคลากรในการทำงานให้กับองค์กรมีลักษณะถดถอย จากความเบื่อหน่ายต่อการทำงานอย่างเดียวเป็นเวลานาน องค์กรที่ดีจึงต้องแสวงหาวิธีการทำงานแปลกใหม่มาให้บุคลากรนำไปปฏิบัติในหน่วยงานที่จะทำให้บุคลากรจะเกิดความอยากรู้และอยากเห็นผลผลิตที่เกิดจากการปฏิบัติตามวิธีการใหม่ ๆ นั้น

5) มีระเบียบ กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการทำงานมาก บุคลากรจำนวนมากไม่ทราบระเบียบ กฎหมาย และหลักเกณฑ์ได้หมด ทำให้การทำงานเกิดความผิดพลาด หรืออาจ

สร้างความไม่แน่ใจแก่ผู้ทำงาน บุคลากรขาดความมั่นใจในการทำงาน ทำให้การตัดสินใจช้า หรือ การตัดสินใจขัดกับระเบียบ กฎหมาย และหลักเกณฑ์

6) บุคลากรขององค์กรขาดวินัยในการทำงาน เป็นบุคคลที่ไม่ทำงานตามหลักการตาม ขั้นตอนหรือตามข้อตกลง

### ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วจะมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 24-25)

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ วัตถุประสงค์ข้อนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้รับความรู้ หลักการ ทฤษฎีในเรื่องที่เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงเป็นการ บรรยาย อภิปราย สรุปเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับความรู้ นั้น ส่วนมากจะเป็นการอบรมความรู้ แนวคิด หรือทฤษฎีใหม่ที่มีประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2) เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน วัตถุประสงค์ข้อนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้มีความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมจึงเป็นการให้ผู้เข้า รับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือ หรือวัสดุเช่นเดียวกับที่ใช้อยู่ในองค์กร เช่น การฝึกอบรมการทำบัญชี ก็ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติการทำบัญชี โดยใช้รูปแบบ บัญชีเช่นเดียวกับบัญชีที่ใช้ในองค์กร เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องคอมพิวเตอร์ก็ควรจะเป็นเครื่องเช่น เดียวหรือคล้ายกับที่ใช้อยู่ในองค์กร เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติด้วยเครื่องมือ เช่นเดียวกับที่ใช้ในองค์กรก็就会有ความชำนาญ คล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ นั้น รู้ปัญหา มีทักษะ ในการทำงานนั้น

3) เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม วัตถุประสงค์ข้อนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมปรับเปลี่ยนความประพฤติ หรือพฤติกรรมของตนให้ดีขึ้นที่ความต้องการของสังคม บุคคล จำนวนมากมีความรู้ดี แต่ไม่นำความรู้มาใช้ในการดำรงชีวิต การกระทำบางอย่างของบุคคล เหล่านั้นมีผลกระทบต่อสังคม เช่น ผู้ขับซิ่งรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ผู้ขับขี่ทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับ เครื่องหมายการจราจร มีความรู้เกี่ยวกับสัญญาณไฟจราจร แต่ยังมีผู้ขับซี่ยานพาหนะจำนวนมาก ไม่ปฏิบัติตามเครื่องหมายจราจรหรือสัญญาณไฟจราจร บุคคลเหล่านี้มีความรู้เกี่ยวกับเรื่อง การจราจรดีแต่มีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับความรู้ จึงต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ให้ประพฤติให้ถูกต้อง การฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมจึงเป็นการจัดกิจกรรมที่ เน้นทางด้านจิตใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นคุณค่าของการประพฤติ ตามกฎของสังคม

4) เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร การที่บุคลากรเข้ามา อยู่ในองค์กร บุคลากรจะต้องมีเจตคติตรงกับเจตคติขององค์กร องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่มีความ ตั้งใจตรงกันให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรจึงมีหน้าที่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคลากรทุก คนให้มีเจตคติดีกับองค์กร องค์กรธุรกิจมีเป้าหมายทางการเงิน บุคลากรในองค์กรเข้าใจเป้าหมาย ก็จะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตสูง จึงจะตรงกับความต้องการขององค์กร การเปลี่ยนเจตคติจึง เป็นการฝึกอบรมที่เน้นทางด้านจิตใจโดยถือเป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมทั้ง 4 ประการที่กล่าวมา เป็นวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งอาจตั้งวัตถุประสงค์เพียงประการเดียวหรือหลายประการก็ได้ วัตถุประสงค์จะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการฝึกอบรม

#### ขั้นตอนที่ 4 หลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเนื้อหาสาระอย่างย่อที่จะจัดให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีจะต้องมีเนื้อหาสาระ ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่จะทำให้การฝึกอบรมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะให้ตรงกับวัตถุประสงค์ ผู้จัดจะต้องพิจารณาความจำเป็นของการฝึกอบรมแล้วหาทางบรรลุเนื้อหาสาระ และจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความจำเป็น หลักสูตรการฝึกอบรมที่ดีก็จะต้องสามารถยืดหยุ่นได้ ทั้งนี้เพื่อความจำเป็นของกลุ่มย่อยที่อาจแตกต่างกันไป

หลักสูตรการฝึกอบรมจะจัดตามความต้องการขององค์กรที่เกิดจากวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่หากจำแนกหลักสูตรการฝึกอบรมตามลักษณะเนื้อหาของหลักสูตรแบ่งได้เป็น 4 ชนิด คือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 25-26)

1) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (pre in service training หรือ on the job training) เป็นการแนะนำให้ผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้รู้จักการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจขั้นตอนในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรใหม่รักงาน รักองค์กร หลักสูตรชนิดนี้จึงเน้นวัตถุประสงค์ให้บุคลากรใหม่เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ในงานที่จะต้องปฏิบัติ เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงาน และเน้นการปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่องานในหน้าที่และเป้าหมายขององค์กร

2) การฝึกอบรมบุคลากรประจำการ (off the job training) บุคลากรที่ทำงานในองค์กรเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพที่ดีอยู่แล้ว แต่ถ้ามีความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ หรือแนวปฏิบัติใหม่ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ก็ควรที่จะให้บุคลากรได้รับความรู้นั้น การอบรมบุคลากรประจำการจึงมีวัตถุประสงค์ที่เน้นการเพิ่มพูนความรู้แนวคิดใหม่ ๆ หรือแนวปฏิบัติใหม่ เป็นหลักสำคัญ

3) การฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ (pre promotional training) เป็นการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้ในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ บทบาทและความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ฝึกอบรมให้เกิดทักษะและประสบการณ์การทำงานในหน้าที่ใหม่ การรู้จักวางตัวที่เหมาะสมเมื่อรับหน้าที่ใหม่ และจะต้องปรับเปลี่ยนเจตคติให้พอใจและรักงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้จึงเน้นจุดประสงค์ของการฝึกอบรมทุกอย่าง แต่มุ่งไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่

4) การฝึกอบรมผู้ใกล้เกษียณ (pre-retirement training) เป็นการฝึกอบรมที่เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพเมื่อเกษียณไปแล้ว การป

### ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนการฝึกอบรม

การวางแผนการฝึกอบรม เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้การฝึกอบรมได้สำเร็จลุล่วงไป เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม และกำหนดแนวทางแก้ไขเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนการฝึกอบรมโดยปกติจะกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ 3 ระยะคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 26-27)

1) เตรียมการก่อนการฝึกอบรม ได้แก่ การปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ก่อนถึงการฝึกอบรม เช่น การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเขียนโครงการ การแต่งตั้งบุคลากรการฝึกอบรม การเชิญวิทยากร การจัดทำเอกสาร เป็นต้น

2) การดำเนินการระหว่างฝึกอบรม ได้แก่ การคิดกำหนดว่าระหว่างการฝึกอบรมจะต้องทำอะไรบ้าง จะให้ใครช่วยเหลืออะไร จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรอย่างไร อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการอบรมจะได้รับจากที่ใด เป็นต้น

3) การดำเนินการหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การกำหนดไว้ว่าเมื่อเสร็จการฝึกอบรมแล้วจะต้องทำอะไร งานที่ต้องทำภายหลังการฝึกอบรม เป็นต้น เช่นการติดตามผลการฝึกอบรม การรวบรวมข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับโครงการและวิทยากร

### ขั้นตอนที่ 6 การดำเนินการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ตามการวางแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม เป็นการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และบุคลากรสนับสนุนการฝึกอบรม โดยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับยานพาหนะ อาหาร เครื่องดื่ม เอกสารประกอบการบรรยาย เป็นต้น การฝึกอบรมจะดำเนินการไปบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม 3 ฝ่ายคือ (กานต์ อัมพานนท์, 2542, หน้า 27)

1) หัวหน้าโครงการฝึกอบรม บางแห่งเรียกชื่อเป็นอย่างอื่น เช่น ประธานดำเนินการฝึกอบรม เลขานุการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงบุคคลผู้รับผิดชอบในโครงการและต้องดำเนินการทุกอย่างให้การฝึกอบรมสำเร็จลงด้วยดี บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของความเป็นหัวหน้าที่ดี และมีคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

2) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมฝ่ายต่าง ๆ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาช่วยดำเนินการ ได้แก่ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายยานพาหนะ เป็นต้น บุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ จะต้องให้การช่วยเหลือเป็นอย่างดี การฝึกอบรมจึงจะสำเร็จ

3) วิทยากรการฝึกอบรม เป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หัวหน้าโครงการเป็นผู้เลือกวิทยากร จึงควรเลือกด้วยความรอบคอบโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก

### ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกการฝึกอบรม

การบันทึกการฝึกอบรม เป็นการบันทึกคำบรรยายของวิทยากร อาจบันทึกโดยย่อหรือโดยละเอียด อาจตั้งเจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งทำหน้าที่บันทึก หรือจะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบันทึกก็ได้ ในปัจจุบันใช้เครื่องบันทึกเสียงแทนเจ้าหน้าที่ ข้อความในการบรรยายองค์กรควรเก็บรักษาไว้เพื่อเป็นหลักฐานการฝึกอบรม

### ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมควรมีการประเมินผลทุกด้าน ทั้งส่วนที่เป็นของเจ้าหน้าที่สนับสนุนการฝึกอบรม ประเมินวิทยากรแต่ละคน และประเมินโครงการการฝึกอบรม เมื่อได้ผลของการประเมินมาแล้ว หัวหน้าโครงการจะต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ คณะกรรมการฝ่ายดำเนินการฝึกอบรมจะต้องปรึกษาหารือ เพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการฝึกอบรม และเมื่อแก้ไขได้แล้วก็จะได้ใช้วิธีการต่าง ๆ จัดฝึกอบรมครั้งต่อไป

การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีตลอดเวลา ตั้งแต่การจัดการต่าง ๆ ก่อนการฝึกอบรมโดยดูว่างานที่กำหนดก่อนการฝึกอบรมดำเนินไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ มีปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างไร ระหว่างดำเนินการฝึกอบรมก็ประเมินผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนงานจะได้หาทางแก้ไข มิฉะนั้นงานจะไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินผลการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องสำคัญตลอดเวลาทั้งก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้น

## บทสรุป

การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อช่วยให้พนักงานใหม่เกิดการปรับตัวทางสังคม ที่อาจจัดได้ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยการบอกเล่า แสดงให้เห็น อาจเป็นการปฏิบัติจริง หลักสูตรการปฐมนิเทศที่ดีจะประกอบด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เกี่ยวกับบุคคล และเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ซึ่งการจัดปฐมนิเทศจะเกิดประสิทธิภาพเมื่อได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุกฝ่ายร่วมมือกันและมีการวางแผนว่าจะทำอะไร ส่วนการทดลองงานนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ผ่านการคัดเลือกได้ทดลองงานและมีการประเมินผลอีกครั้งก่อนการบรรจุแต่งตั้ง โดยการทดลองงานมักจะนานประมาณ 4 เดือนและไม่เกิน 1 ปี หลังจากนั้นจึงมีการบรรจุโดยองค์กรออกคำสั่งอย่างเป็นทางการที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งพนักงานอีกลักษณะหนึ่งคือการเลื่อนตำแหน่งเป็นการบรรจุแต่งตั้งให้พนักงานมีตำแหน่งสูงขึ้น แต่หากเป็นการไปปฏิบัติงานในตำแหน่งระดับเดียวกันจะเรียกว่าการโยกย้าย

การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงานแตกต่างกันที่หากเป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมสมรรถภาพการทำงานปัจจุบันจะเรียกว่าการฝึกอบรม แต่หากเป็นหลักสูตรการอบรมที่ช่วยให้การทำงานก้าวหน้าขึ้นเรียกว่าการพัฒนา ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภทตามเกณฑ์การพิจารณาที่แตกต่างกันได้แก่ การแบ่งตามแหล่งของการฝึกอบรม แบ่งตามการจัดประสบการณ์การฝึกอบรม แบ่งตามทักษะที่ต้องการฝึก และแบ่งตามระดับชั้นของพนักงาน โดยกระบวนการฝึกอบรมมี 8

ขั้นตอนคือเริ่มจากการพิจารณาโยบายการฝึกอบรมขององค์กร ระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร วางแผนการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม บันทึกการฝึกอบรม และสุดท้ายคือประเมินผลการฝึกอบรม แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณาที่แตกต่างกันไปโดยอาจเกิดจากทางองค์กรเอง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งผู้ให้และผู้รับการฝึกอบรม

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศมีความหมายว่าอย่างไรและมีวัตถุประสงค์อย่างไร
2. การปฐมนิเทศมีกี่แบบ และมีกี่วิธี อะไรบ้าง
3. หลักสูตรการปฐมนิเทศควรประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง
4. สิ่งใดที่เป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าการจัดปฐมนิเทศประสบผลสำเร็จ
5. การทดลองงานที่ดีควรดำเนินการอย่างไร
6. การบรรจุและการเลื่อนตำแหน่งต่างกันอย่างไร
7. การเลื่อนตำแหน่งแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
8. การเลื่อนตำแหน่งควรใช้ปัจจัยใดพิจารณาศักยภาพของพนักงาน
9. มติ 8 ประการของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานใช้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง  
หน้าที่ได้แก่สิ่งใดบ้าง
  10. การโยกย้ายต่างจากการเลื่อนตำแหน่งอย่างไร
  11. องค์กรจะดำเนินการโยกย้ายพนักงานในกรณีใดได้บ้าง
  12. การโยกย้ายพนักงานมีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร
  13. การฝึกอบรมต่างจากการศึกษาอย่างไร ให้เปรียบเทียบ
  14. วิวัฒนาการของการฝึกอบรมแบ่งเป็นกี่ระยะ แต่ละระยะดำเนินการกิจกรรมอย่างไร
  15. การฝึกอบรมแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
  16. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม องค์กร หน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากรมีบทบาทอย่างไรในการอบรม ยกตัวอย่างมาฝ่ายละ 3 บทบาท
    17. การฝึกอบรมมีกระบวนการอย่างไร
    18. สาเหตุความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมมีอะไรบ้าง
    19. การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์อย่างไร
    20. หลักสูตรการฝึกอบรมแบ่งเป็นกี่ชนิด อะไรบ้าง

## บทที่ 6

### ค่าตอบแทน

ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งนักบริหาร วิศวกร นักบัญชี นักการเงิน นักวางแผน นักการตลาด ช่างเทคนิค พนักงานขาย พนักงานธุรการ และพนักงานเดินเอกสาร เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่หลากหลายเข้ามาทำงาน การกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและปฏิบัติงานในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งค่าตอบแทนที่กำหนดให้แก่พนักงานนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาถึงอัตราที่สามารถแข่งขันกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งได้ เนื่องจากการบริหารภายใต้สภาวะการแข่งขันที่เน้นประสิทธิภาพของต้นทุนโดยเปรียบเทียบกับ การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงนั้นจะทำให้องค์กรเกิดความสิ้นเปลือง แต่ถ้ากำหนดค่าตอบแทนต่ำก็อาจทำให้สูญเสียบุคลากร เนื่องจากการลาออกไปทำงานในองค์กรของคู่แข่งที่เสนอค่าตอบแทนสูงกว่า

การบริหารค่าตอบแทนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร และรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรตราบเท่าที่ยังพึงพอใจในค่าตอบแทน ซึ่งเป็นอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่ง

การบริหารค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎี และปรัชญาเกี่ยวกับค่าตอบแทน ประเภทของค่าตอบแทน และกระบวนการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน เพื่อประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิภาพผล (effectiveness)

### ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึงรางวัลตอบแทนทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน หรือหมายถึงทุกรูปแบบของผลตอบแทนด้านการเงิน บริการ หรือผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ค่าตอบแทนแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัสหรือรางวัลเหมาจ่าย และผลประโยชน์อื่น ๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กิ่งพร ทองไป, 2545, หน้า 9-11)

1. ค่าจ้าง (wage) เป็นค่าตอบแทนที่คำนวณจากอัตรารายชั่วโมง
2. เงินเดือน (salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี
3. โบนัส (bonuses) หรือรางวัลเหมาจ่าย (lump-sum payment) เป็นรางวัลซึ่งถือเกณฑ์การจ่ายเพียงครั้งเดียวสำหรับผลการปฏิบัติงานระดับสูง

4. ผลประโยชน์อื่น (benefits) เป็นรางวัลที่ให้แก่พนักงาน ซึ่งถือเกณฑ์การจ่ายเพียงครั้งเดียวสำหรับผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร

นอกจากนี้ในอดีตยังมีการใช้คำว่าค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary) ในความหมายเดียวกับค่าตอบแทน โดยเฉพาะในประเทศไทยจะเห็นได้จากการประกาศกระทรวงมหาดไทยเรื่องการคุ้มครองแรงงานซึ่งประกาศเมื่อปี พ.ศ. 2515 ได้บัญญัติความหมายของค่าจ้างไว้ว่า “ค่าจ้าง หมายถึง เงิน หรือเงินและสิ่งของที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงานในเวลาปกติของวันทำงาน หรือจ่ายให้โดยคำนวณผลงานของลูกจ้างทำได้หมายถึงรวมถึงเงินหรือเงินและสิ่งของที่จ่ายให้ในวันหยุดซึ่งลูกจ้างไม่ได้ทำงานและในวันลาด้วย ทั้งนี้ไม่ว่าจะกำหนดคำนวณหรือจ่ายเป็นการตอบแทนในวิธีอย่างไรและไม่ว่าเรียกชื่ออย่างไร ตามบัญญัติดังกล่าวค่าจ้างเป็นสิ่งเดียวกับเงินเดือน ต่างกันตรงที่เงินเดือนมีมาตรฐานการคำนวณจ่ายเป็นรายเดือนเท่านั้น การใช้คำว่าค่าจ้างและคำว่าเงินเดือนในความหมายเดียวกับค่าตอบแทนในอดีตเป็นสิ่งกระทำไม่ได้ เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นองค์ประกอบหลักของค่าตอบแทนทั้งหมดแต่ในปัจจุบันองค์กรได้มีการกำหนดค่าตอบแทนรูปแบบอื่นเพิ่มจากค่าจ้างและเงินเดือนอีกมากทำให้การใช้คำว่าค่าตอบแทน มีความหมายครอบคลุมมากกว่าค่าจ้างและเงินเดือน

ความหมายของค่าจ้างตามกฎหมายไทยในปัจจุบันจะจำกัดเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ที่ระบุว่า ค่าจ้างหมายความว่าเงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้างสำหรับเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่นหรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของวันทำงานและให้หมายรวมถึงเงินที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้ ค่าจ้างตามพระราชบัญญัตินี้นายจ้างต้องจ่ายเป็นตัวเงินเท่านั้น นอกจากนี้ยังกำหนดให้การจ่ายค่าจ้างแก่ลูกจ้างต้องมีความเท่าเทียมกันไม่ว่าลูกจ้างจะเป็นชายหรือหญิง (มาตรา 53) และกำหนดให้เงินที่จ่ายต้องเป็นเงินตราไทย เว้นแต่ได้รับความยินยอมจากลูกจ้างให้เป็นตัวเงินต่างประเทศ (มาตรา 54)

สำหรับคำที่มีความหมายใกล้เคียงแต่ไม่อาจใช้แทนคำว่าค่าตอบแทนได้ เพราะจะทำให้ความหมายผิดไปคือคำว่ารายได้ และคำว่าเงินได้

รายได้ (income) หมายถึงรายได้ทั้งหมดที่บุคคลได้รับ เช่นค่าตอบแทนจากการทำงาน ดอกเบี้ยจากการให้เงิน กู้เงิน เงินปันผลจากการลงทุนในหลักทรัพย์ ค่าเช่าจากการให้เช่าทรัพย์สิน เป็นต้น รายได้จึงมีความหมายมากกว่าค่าตอบแทนจากการทำงาน เนื่องจากมีที่มาจากแหล่งอื่นนอกจากการทำงาน

เงินได้ (earning) หมายถึงเงินที่ได้รับจากการทำงานในระยะเวลาระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น 1 วัน 1 เดือน หรือ 12 เดือน เช่นค่าล่วงเวลา เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น เงินได้จึงมีความหมายมากกว่าค่าจ้างแต่ไม่ครอบคลุมค่าตอบแทนทางอ้อมอื่น ๆ

การบริหารค่าตอบแทน (compensation management หรือ compensation administration) หมายถึงการพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปแบบ และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ การบริหารค่าตอบแทนนี้เป็นคำที่ใช้ในความหมายเดียวกับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary administration/management) ซึ่งในอดีตคำว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากเป็นค่าตอบแทนพื้นฐานที่บุคคลได้รับจากการทำงานแต่ในปัจจุบันพัฒนาการทางวิชาชีพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเจริญมากขึ้น ตลอดจนค่าตอบแทนทางอ้อมหลายประเภทมีบทบาทมากขึ้น ทำให้มีการใช้คำว่า การบริหารค่าตอบแทนมากขึ้น อย่างไรก็ตามผู้ที่นิยมใช้คำว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

### องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงาน

ในองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจของพนักงาน และความเหมาะสมเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถกำหนดค่าตอบแทนได้ 2 ประเภทคือ ค่าตอบแทนทั้งหมด และค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 11-13)

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (total compensation) เป็นผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานทั้งหมด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (financial compensation) หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้พนักงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (direct financial compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากการทำงานหรือลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย (commission) เป็นต้น

1.1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (indirect financial compensation) เป็นสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กรนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรงเช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในขณะที่ลา เป็นต้น

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (non financial compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ

1.2.1 งาน (job) หมายถึงลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

1.2.2 สภาพแวดล้อมของงาน (job environment) หมายถึงบรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

บุคคลแต่ละคนที่ทำงานให้แก่องค์กรหรือนายจ้างจะได้รับการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนตามความเหมาะสมด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป การกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้แก่บุคคลโดยปกติเป็นหน้าที่ของฝ่ายนายจ้าง หรือเกิดจากกระบวนการต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง แต่ในประเทศที่กำลังพัฒนา รัฐบาลได้มีบทบาทช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการจ้างงาน โดยการกำหนดให้มีกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำใช้บังคับแก่การจ้างงานภายในประเทศนั้น ๆ ซึ่งค่าจ้างขั้นต่ำที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับ

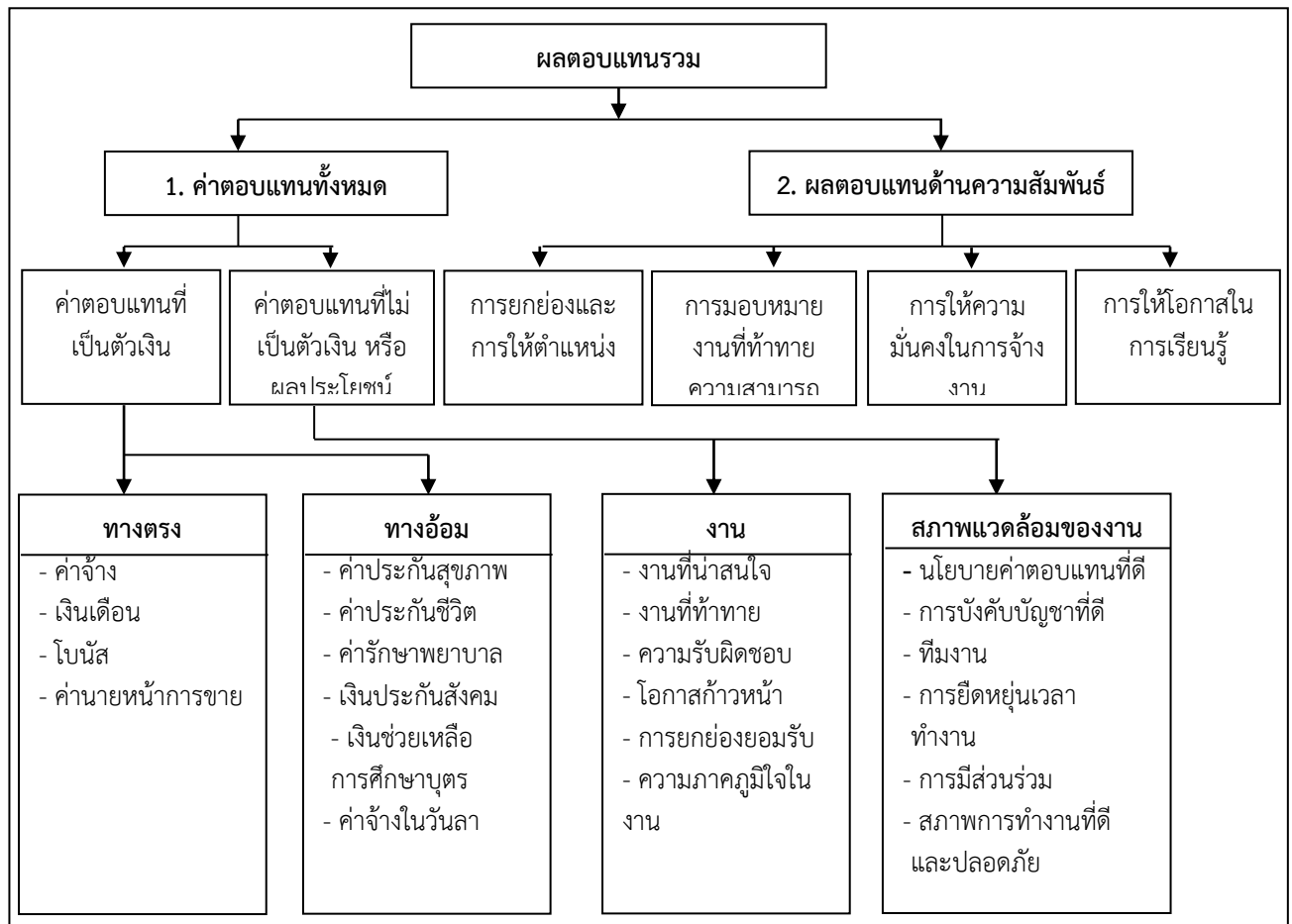
2. ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (relational returns) หมายถึงผลตอบแทนของพนักงานที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ ซึ่งได้รับจากการจ้างงาน เช่น ความพึงพอใจทางสังคม (social satisfaction) มนุษย์สัมพันธ์ (friendship) หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ (accomplishment) ตัวอย่างของผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ที่สำคัญ ได้แก่

2.1 การยกย่องและการให้ตำแหน่ง (recognition and status) คือการที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานจะได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานดังกล่าวที่นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนประจำ โดยอาจจะอยู่ในรูปแบบของการให้ตำแหน่ง หรือการประกาศยกย่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่น เป็นต้น

2.2 การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (challenging work) เป็นการให้ผลตอบแทนในรูปแบบของความเชื่อมั่นแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี โดยมอบหมายงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถมากกว่างานที่ทำประจำ

2.3 การให้ความมั่นคงในการจ้างงาน (employment security) เป็นการให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมั่นคงในงานที่ทำอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของเงินกองทุนพนักงานสวัสดิการ หรือการให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นขององค์กรได้ในอัตราพิเศษที่กำหนดไว้ เป็นต้น

2.4 การให้โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน โดยอาจเป็นการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้น การศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ หรือให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในสาขาเฉพาะด้าน เป็นต้น



ภาพที่ 6.1 องค์ประกอบของผลตอบแทนรวม  
ที่มา: กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 12)

## หลักพื้นฐานในการกำหนดค่าตอบแทน

องค์กรมีหน้าที่ในการกำหนดค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างหรือพนักงานที่อยู่ในสังกัดของตน ในปัจจุบันค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นในองค์กรแต่ละแห่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีโอกาสในการเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรได้ด้วย กล่าวคือองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่าย่อมจูงใจให้คนไปสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานมากกว่าองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนต่ำ ดังนั้นเรื่องการบริหารค่าตอบแทนจึงถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขันอย่างหนึ่งระหว่างองค์กร อย่างไรก็ตามการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรต่าง ๆ มีลักษณะพื้นฐานพอสรุปเป็นหลักได้ 4 ประการคือ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 36-38)

1. กำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอที่พนักงานสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้ หลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้างหรือพนักงานในการเลี้ยงชีพตนเองตามควรแก่อัตภาพนับว่าเป็นหลักการเก่าแก่ที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับการทำงานของ

พนักงาน การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่ว ๆ ไปของพนักงานประกอบ นอกจากนี้แล้วอาจต้องคำนึงถึงจำนวนคนที่ต้องเลี้ยงดูในครอบครัว ซึ่งในการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทยฉบับแรก (ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2516) ได้กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำไว้ให้เพียงพอแก่การที่พนักงานจะเลี้ยงชีพตนเองและสมาชิกในครอบครัวอีก 2 คน แต่ในฉบับต่อ ๆ มาได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นอัตราที่เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตนเองและสมาชิกในครอบครัวอีก 1 คน และในที่สุดก็เหลืออัตราที่เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพตามควรแก่สภาพของพนักงานเท่านั้น ซึ่งการที่ไม่ได้กำหนดถึงจำนวนคนในครอบครัวที่จะต้องเลี้ยงดูนี้ ทำให้การกำหนดค่าจ้างสำหรับพนักงานที่เป็นโสดกับพนักงานที่แต่งงานแล้วไม่แตกต่างกัน สำหรับพนักงานที่แต่งงานแล้วและมีบุตรจึงมีปัญหว่าควรจะได้อัตราค่าจ้างเท่าใดจึงเพียงพอ

ในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพยังมีปัญหาต่อไปอีกว่า ค่าจ้างที่พอจะดำรงชีพอยู่ได้มีความหมายเพียงใด และการกำหนดว่าอัตราค่าจ้างควรเป็นเท่าใดจึงจะเป็นการสมควรแก่สภาพ ทั้งนี้เพราะความจำเป็นของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันออกไป ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีความพยายามในการสำรวจภาวะรายได้กับรายจ่ายของครอบครัว แต่ก็ยังมีปัญหาที่ไม่ค่อยได้รับความร่วมมืออย่างแท้จริง เพราะปกติไม่ค่อยมีใครสนใจจดบันทึกว่าใช้จ่ายอะไรบ้าง อะไรเป็นสิ่งจำเป็น อะไรเป็นสิ่งไม่จำเป็น และบางคนก็เกรงว่าจะถูกเก็บภาษีเพิ่ม จึงทำให้ไม่ได้ผลการสำรวจที่แท้จริงเท่าใดนัก และมักปรากฏว่ารายจ่ายมากกว่ารายได้อยู่เสมอ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าหลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพที่แท้จริงยากจะกำหนดได้แน่นอน แต่หลักการดังกล่าวก็เป็นพื้นฐานได้อย่างกว้าง ๆ ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สำหรับการกำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือในการกำหนดโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ในประเทศไทยเรียกว่าคณะกรรมการค่าจ้าง) หรือการกำหนดโดยอนุญาโตตุลาการที่จะพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องค่าจ้าง

2. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่าเท่า ๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่พนักงาน และมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่า ๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็นหลักความเป็นธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน

ในกรณีที่มีการเคลื่อนย้ายของแรงงานเป็นไปโดยเสรีและสะดวก หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีคุณค่าเท่ากันย่อมใช้ได้ผล เพราะหากพนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งได้ค่าจ้างวันละ 200 บาท แต่โรงงานอื่น ๆ พนักงานที่ทำงานอย่างเดียวกันได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท พนักงานที่ได้ค่าจ้างวันละ 160 บาท ก็ย่อมจะหาทางโยกย้ายไปทำงานในโรงงานที่จ่ายค่าจ้างให้วันละ 200 บาทหากมีโอกาส หรืออาจเรียกร้องให้นายจ้างขึ้นค่าจ้างสูงเท่ากัน โดยเฉพาะถ้าในอุตสาหกรรมใดมีสหภาพแรงงานและมีผู้แทนสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง ก็จะสามารถเจรจาให้เพิ่มค่าจ้างได้มากกว่าหรืออย่างน้อยก็เท่ากับที่อื่นได้ หากเกิดการเรียกร้องของฝ่ายลูกจ้างแต่ไม่สามารถตกลงกับฝ่ายนายจ้างได้ และลูกจ้างต่อเนื่องจนเกิดเป็นข้อพิพาทแรงงานที่ตกลงกันไม่ได้ ลูกจ้างนัดหยุดงานหรือนายจ้างปิดงานต้งจ้าง ก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่เศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้ หากสามารถตกลงได้ ฝ่ายนายจ้างยินยอมเพิ่มค่าตอบแทนให้แก่ลูกจ้างตามที่เรียกร้อง แต่พนักงานไม่อาจเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นได้ก็ย่อมจะเป็นผลให้ต้นทุน

การผลิตเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกระทบให้ระดับราคาสินค้าในท้องตลาดสูงขึ้น ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อในประเทศได้

หลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (equal pay for equal work) นี้สามารถใช้กับพนักงานทุกระดับทั้งชายและหญิง แต่ปัญหาของการใช้หลักการนี้อยู่ที่ว่าการประเมินคุณค่าของงานที่จะใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดระดับค่าตอบแทนแบบนี้มีความเป็นธรรมมากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ยังมีปัญหาในเรื่องของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน กล่าวคือถ้าแรงงานในอุตสาหกรรมใดขาดแคลนมากก็ย่อมจะทำให้อัตราค่าตอบแทนสูงต่างจากอุตสาหกรรมที่มีแรงงานมาก ล้นงานก็จะทำให้อัตราค่าตอบแทนต่ำได้

เป็นที่น่าสังเกตว่าในการกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำในประเทศไทย แม้จะอาศัยหลักการจ่ายค่าตอบแทนเท่ากันสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน เห็นได้ว่าอัตราค่าจ้างขั้นต่ำสำหรับชายและหญิงเท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างขั้นต่ำในแต่ละจังหวัดหรือแต่ละภูมิภาคแล้ว ก็จะมีเห็นถึงความแตกต่างกัน กล่าวคือ อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำสำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน (หรืองานชนิดเดียวกัน) ที่กรุงเทพมหานครกับที่ต่างจังหวัดมีอัตราแตกต่างกัน โดยค่าจ้างขั้นต่ำของกรุงเทพมหานครสูงกว่า ทั้งนี้เนื่องจากการพิจารณาค่าครองชีพประกอบด้วยหลักความเป็นธรรมนี้อาจเรียกว่าหลักความเสมอภาค (equity) ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประการคือ

2.1 ความเสมอภาคภายใน (internal equity) การจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันตามหลักการงานเท่ากันจ่าย (เงิน) เท่ากัน

2.2 ความเสมอภาคภายนอก (external equity) หมายถึงการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กรโดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน นอกจากความเสมอภาคภายในแล้ว ความเสมอภาคกับองค์กรภายนอกก็เป็นสิ่งที่จำเป็น โดยต้องกำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงาน อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงาน มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แรงงานในสาขาที่มีอุปสงค์หรือความต้องการอย่างมาก ค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าแรงงานในสาขาที่มีความต้องการน้อยหรือมีจำนวนแรงงานล้นเหลือ ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน แล้วกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2.3 ความเสมอภาครายบุคคล (individual equity) หมายถึงการสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน และจะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรมรายบุคคล เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่า ย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า หรือกล่าวได้ว่าการพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากการปฏิบัติงานด้วย (pay for performance) นอกจากนี้ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงาน ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มบรรจุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร (ability to pay) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือ โดยความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะถูกจำกัดโดยความสามารถของการแข่งขันในตลาดผลิตภัณฑ์นั้น ๆ การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่มาช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูง ซึ่งจะมีผลทำให้ผลกำไรที่นายจ้างควรจะได้รับลดลงไป หากกำไรน้อย ฝ่ายนายจ้างก็ขาดการจูงใจในการลงทุนขยายกิจการ ซึ่งเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างช้า ๆ ในองค์กรบางแห่ง

องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีฐานะการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่ายขององค์กรแต่ละแห่งจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้น ๆ กิจการที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนให้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากผลของงานที่ดีกว่า ส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็มักจะจ่ายอัตราค่าตอบแทนต่ำซึ่งจะมีผลให้ได้แรงงานที่ไม่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานที่ทำย่อมต่ำด้วย ปัญหาอย่างหนึ่งในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยยึดหลักความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรก็คือ ควรจะให้แต่ละองค์กรมีอิสระในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของตนเองอย่างเสรี ภายใต้กลไกของอุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานและความสามารถในการจ่ายขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะมีการจ้างแรงงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

โดยกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายสูงก็จะจ่ายค่าตอบแทนในอัตราสูงแล้วได้แรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า ส่วนองค์กรที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็จ่ายค่าตอบแทนในอัตราต่ำแล้วได้แรงงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำกว่าไปทำงานในทางปฏิบัติแล้วพบว่า แม้องค์กรบางแห่งสามารถจ่ายค่าจ้างได้มากกว่าคู่แข่งถึงร้อยละ 20-50 แต่ก็ไม่มีใครทำเช่นนั้น โดยทั่วไปมักจะจ้างพนักงานในอัตราที่เท่ากันหรือมากกว่าเพียงเล็กน้อย ดังนั้น หากการกำหนดอัตราค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเสรีแล้ว อัตราค่าตอบแทนจะอยู่ในระดับต่ำ โดยองค์กรต่าง ๆ จะกล่าวอ้างว่าตนมีความสามารถในการจ่ายแค่นั้น ซึ่งจะมีผลให้แรงงานได้รับความเดือดร้อนทางแก้ไขในเรื่องนี้ก็คือหน่วยงานของรัฐควรเข้ามาช่วยเหลือแรงงาน โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำซึ่งเป็นอัตราที่เหมาะสมและอยู่ในความสามารถของธุรกิจที่จะจ่ายได้ แต่ก็ต้องยอมรับความจริงในเรื่องที่ว่า การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำโดยรัฐเช่นนี้อาจทำให้เกิดปัญหาการว่างงานในระบบเศรษฐกิจได้

ตามปกติแล้วหลักที่ใช้พิจารณาความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรดูได้จากงบการเงินของกิจการ โดยต้องอาศัยการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญอย่างรอบคอบ นอกจากนี้อาจพิจารณาสถิติการจ้างงาน สถิติการผลิต แนวโน้ม การขยาย ตลอดจนเศรษฐกิจของประเทศประกอบด้วย

4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น ๆ นอกจากการกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความเพียงพอ ความเป็นธรรมและความสามารถในการจ่าย ซึ่งเป็นเหตุผลหลักแล้ว ยังมีหลักเหตุผลอื่น ๆ ที่อาจนำมาพิจารณาในการกำหนดค่าตอบแทนได้แก่

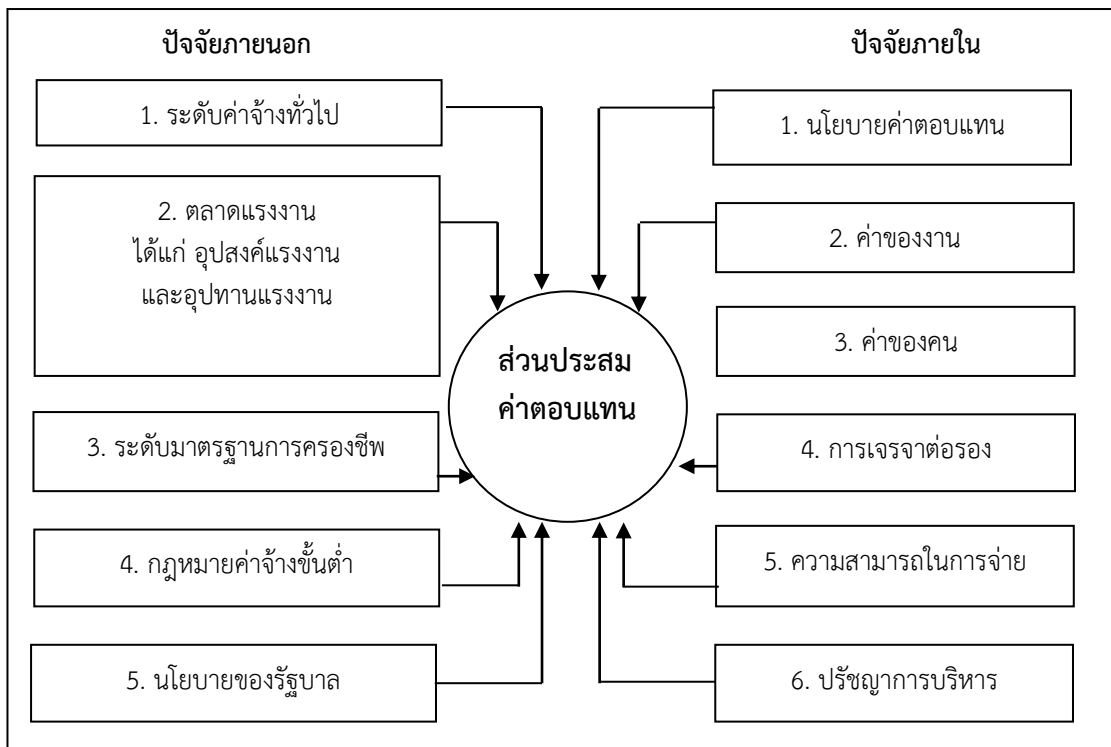
4.1 หลักความสมดุล (balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม และความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น

4.2 หลักความมั่นคง (security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงาน เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

4.3 หลักการจูงใจ (incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถและเต็มใจ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปสวัสดิการต่าง ๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีความเหมาะสม

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารค่าตอบแทนจำแนกตามความสามารถในการควบคุมของฝ่ายบริหารได้เป็น 2 ประเภท คือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (แสดงได้ตามภาพที่ 6.2) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 39-50)

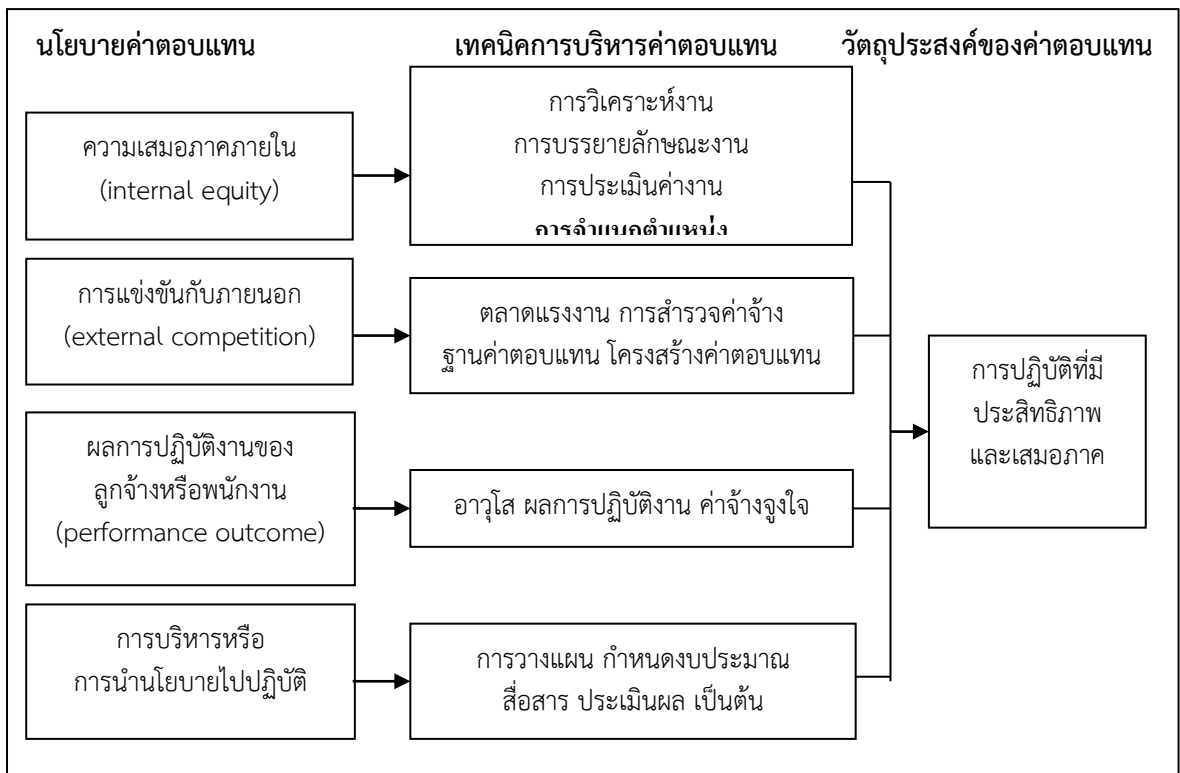


ภาพที่ 6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทน  
ที่มา: กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 39)

**1. ปัจจัยภายใน**

ปัจจัยภายใน (internal factors) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่ฝ่ายบริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ นโยบายค่าตอบแทน ค่าของงาน ค่าของคน การเจรจาต่อรอง ความสามารถในการจ่ายของกิจการ และปรัชญาของฝ่ายบริหาร โดยมีรายละเอียดของปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทนทั้ง 6 ประการดังต่อไปนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 41-46)

1.1 นโยบายด้านค่าตอบแทนขององค์กร (compensation policy) ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดทางการจัดการสมัยใหม่ การกำหนดกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ร่วมขององค์กร ดังนั้นนโยบายองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาว่า องค์กรมีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนอย่างไร มีส่วนประกอบค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมเป็นสัดส่วนเท่าไร กำหนดระดับการจ่ายค่าตอบแทนว่าจะเป็นผู้นำในการจ่ายค่าตอบแทนของตลาดแรงงาน หรืออยู่ในระดับแข่งขันกับตลาด หรือต่ำกว่าตลาด มีการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนปีละกี่ครั้ง เป็นต้น ดังแสดงแบบจำลองการบริหารค่าตอบแทนตามภาพที่ 6.3



ภาพที่ 6.3 แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน  
ที่มา: กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 41)

จากภาพที่ 6.3 จะเห็นได้ว่านโยบายค่าตอบแทนที่สำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ (1) ความเสมอภาคภายใน (2) การแข่งขันกับภายนอก (3) ผลการปฏิบัติการของลูกค้าหรือพนักงาน และ (4) การบริหารหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนเทคนิคการบริหารค่าตอบแทนหรือวิธีการในการดำเนินงานด้านค่าตอบแทนเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายแต่ละด้าน เช่น นโยบายความเสมอ

ภาคภายใน เทคนิคที่ใช้เพื่อดำเนินการตามนโยบายนี้ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่างาน และการจำแนกตำแหน่ง ทั้งนี้โดยนโยบายค่าตอบแทนและเทคนิคค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารค่าตอบแทน โดยอาศัยกระบวนการทางการบริหาร ในการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายค่าตอบแทนจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนที่ตั้งไว้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนที่สำคัญ มี 3 ประการดังนี้

1.1.1 ความเสมอภาคภายใน (internal equity) หมายถึงการจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกัน ก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากัน

1.1.2 การแข่งขันกับภายนอก (external competition) หมายถึงการจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานภายในองค์กร โดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นตามลักษณะของงานที่เหมือนกัน นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีต้องคำนึงถึงการแข่งขันกับองค์กรภายนอก โดยอัตราค่าตอบแทนที่จัดทำขึ้นต้องพิจารณาให้มีความเท่าเทียมกับอัตราของกิจการอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เทคนิคที่ทำให้สามารถกำหนดค่าตอบแทนแข่งขันกับกิจการอื่นได้ คือ การสำรวจค่าตอบแทนหรือการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน แล้วนำมาใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน

1.1.3 ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างหรือพนักงาน (performance outcome) การกำหนดค่าตอบแทนต้องให้ความยุติธรรมแก่ลูกจ้างด้วยการกำหนดค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่ลูกจ้างทำได้หรือการมีส่วนร่วมของลูกจ้างพนักงาน ตลอดจนมีการพิจารณากำหนดอัตราค่าจ้างจูงใจที่อาศัยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยทั่วไป

การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนต้องครอบคลุมปัจจัยสำคัญ 3 ประการดังกล่าวข้างต้น และเมื่อได้กำหนดนโยบายค่าตอบแทนขึ้นแล้ว การนำนโยบายค่าตอบแทนไปปฏิบัติให้บรรลุผลต้องอาศัยกระบวนการทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การวางแผนค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ
- 2) การกำหนดงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน
- 3) การประสานงาน
- 4) การควบคุมการบริหารค่าตอบแทน
- 5) การจัดให้มีการสื่อสารนโยบายค่าตอบแทนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ

เข้าใจ และยอมรับ

6) การดำเนินการในการประเมินผลการบริหารค่าตอบแทนเพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

1.2 การประเมินค่าของงาน (job evaluation) หมายถึงขั้นตอนการออกแบบที่เป็นระบบ เพื่อช่วยในการกำหนดค่าแรงที่แตกต่างกันของนายจ้างแต่ละคน รวมถึงการจำแนกการเปรียบเทียบคุณค่าของงาน เพื่อให้สอดคล้องกับอิทธิพลภายในและภายนอกของตลาด การ

กำหนดค่าตอบแทนที่ต้องคำนึงถึงค่าของงานโดยการจัดให้มีระบบประเมินค่างาน ศึกษาค่าของงานตำแหน่งต่าง ๆ เปรียบเทียบกันภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมตามหลักความเสมอภาคภายใน เมื่อได้ค่าของงานแล้วก็นำมาใช้ในการจำแนกประเภทงาน จัดกลุ่มเงินเดือน และกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนสำหรับแต่ละกลุ่มต่อไป

1.3 ค่าของคน ปัจจัยด้านพนักงานที่ถูกนำมาพิจารณาในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการ ปัจจัยแต่ละด้านมีแนวทางพิจารณาดังนี้

1.3.1 การจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (performance) การที่จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรม การทำงานตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ เช่น มีความขยัน ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารต้องอาศัยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมและต่อเนื่อง เพราะสิ่งที่ฝ่ายบริหารให้แก่พนักงานจะนำมาซึ่งสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้รับตอบกลับมาเช่นเดียวกัน อุปสรรคในการบริหารงานในปัจจุบันเกิดจากการที่ฝ่ายบริหารไม่ได้จัดให้มีรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่พนักงานปรารถนาอย่างเหมาะสม จึงไม่สามารถทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารต้องการ

ในปัจจุบันระดับการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของลูกค้าและพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น ด้วยเหตุนี้เองการพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน (pay for performance) เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วในตำแหน่งงานตั้งแต่ระดับบริหารระดับกลางลงมาถึงตำแหน่งพนักงานผู้ปฏิบัติ การจ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการจ่ายค่าตอบแทนแบบคุณธรรม (merit pay) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้เป็นที่นิยมใช้แพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม เช่น ในสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ผลจากการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนค่าตอบแทนทางตรงลงได้ และมีผลทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบและผูกพันในงานเพิ่มขึ้น

รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานสำหรับงานแต่ละระดับอาจแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสม เช่น ตำแหน่งงานบริหารระดับสูง เหมาะที่จะใช้รูปแบบการให้ส่วนแบ่งกำไร (profit sharing) ซึ่งการพิจารณาส่วนแบ่งกำไรจะคิดจากผลการปฏิบัติงานของกิจการโดยรวม ส่วนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งบริหารระดับกลางและระดับต้น รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเหมาะที่จะใช้รูปแบบการจ่ายโบนัส ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานประจำปีรายบุคคล การพิจารณารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานนี้แบ่งได้ 3 แนวทาง คือ

- 1) การจ่ายตามผลงานของกิจการโดยรวม (overall performance)
- 2) การจ่ายตามผลงานของหน่วยงาน (business unit performance)
- 3) การจ่ายตามผลงานของพนักงานแต่ละบุคคล (individual performance)

ในการปฏิบัติอาจพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนโดยใช้แนวทาง 3 แนวนี้ผสมผสานกันก็ได้ รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันมากที่สุดวิธีหนึ่งคือการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (incentive pay) ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผลการ

ปฏิบัติงานที่สูงเกินกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากกว่าการขึ้นเงินเดือน ทำให้ค่าตอบแทนหลักในแต่ละปีลดลง ในขณะที่ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจอาจมีผลทำให้ค่าตอบแทนหลักเพิ่มขึ้นได้ กรณีที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเด่นจนได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ประโยชน์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงานที่ชัดเจนมี 5 ประการ ได้แก่ เพิ่มความพอใจในงานแก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น ลดการขาดงาน ลดการออกจากงาน และทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงานของพนักงาน

1.3.2 การจ่ายตามอาวุโสในงาน (seniority) หมายถึงระยะเวลาในการทำงานในหน่วยงานหรือการดำรงตำแหน่งงาน หรือการปฏิบัติงานในหน่วยงาน การจ่ายตามอาวุโสในงานมักเป็นวิธีการจ่ายที่พนักงานเรียกร้องและมีความพึงพอใจมากกว่าการจ่ายตามผลงาน ซึ่งเป็นวิธีที่ฝ่ายบริหารพอใจ การที่ฝ่ายพนักงานพึงพอใจการจ่ายตามอาวุโสเพราะฝ่ายพนักงานหรือสหภาพแรงงานมักมีความเห็นว่าการจ่ายตามผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยังนิยมประเมินด้วยผู้บริหาย่อมมีความเป็นอัตวิสัยของผู้บริหาร และอาจมีอคติความลำเอียงเกิดขึ้นได้ ในขณะที่การจ่ายตามอาวุโสในงานเป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่เห็นได้ชัดเจนตามจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานได้สร้างผลงานสะสมไว้กับองค์กร แต่การจ่ายตามอาวุโสในงานสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ที่ระดับปานกลางหรือระดับเฉลี่ยเท่านั้น การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราสูงกว่าระดับปานกลางยังคงต้องขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล

1.3.3 การจ่ายตามระดับทักษะ (skill-based pay) เป็นพิจารณากำหนดอัตราค่าตอบแทนจากระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยต้องเป็นความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับทักษะคือเพื่อส่งเสริมให้กำลังใจพนักงานในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอันจะทำให้องค์กรมีสมรรถนะการผลิตในระดับที่แข่งขันกับคู่แข่งได้

ปัจจุบันการลดขนาดกิจการและการยุบตำแหน่งบริหารระดับกลางลง ทำให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งถูกจำกัดลง การจ่ายตามระดับทักษะจึงเป็นช่องทางสำหรับตอบสนองความต้องการของพนักงาน เนื่องจากเป็นการจ่ายตามลักษณะการทำงานโดยตัวของงานเป็นสำคัญ การจ่ายตามระดับทักษะทำให้พนักงานตระหนักว่างานมีความสัมพันธ์กับระดับทักษะ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานโดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากระดับทักษะที่ตนมีอยู่ คือการเพิ่มขึ้นของระดับทักษะทำให้พนักงานได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น มีความมั่นคงในงานเพิ่มขึ้น มีความคล่องตัวในการเคลื่อนย้ายงาน และมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น เป็นต้น

การจ่ายค่าตอบแทนระดับทักษะนี้สามารถนำไปใช้กับงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม มีการขยายงานตามแนวตั้ง และมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งวิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะนี้มีประโยชน์ทั้งต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน

1.3.4 การจ่ายตามประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการทำงานของบุคคล ความรู้ ความสามารถตามวุฒิการศึกษาเป็นเพียงปัจจัยขั้นต้นที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ แต่ประสบการณ์จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งงานในระดับบริหารซึ่งการทำงานต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับคน เกี่ยวกับงาน และการติดต่อสื่อสาร การจ่ายตามประสบการณ์จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่งสำหรับงานในระดับบริหาร

1.3.5 การจ่ายตามสมาชิกภาพในองค์กร (membership in the organization) เป็นการพิจารณาความแตกต่างของบุคคลโดยละเอียดคือบุคคลที่มีตำแหน่งไม่สูงแต่เป็นสมาชิกขององค์กรมายาวนาน ควรได้รับค่าตอบแทนทางอ้อมหรือสิทธิบางประการที่มากกว่าบุคคลที่มีตำแหน่งสูงที่เพิ่งเริ่มมาเป็นสมาชิกขององค์กร การจ่ายตามบทบาทสมาชิกในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อรักษาเสถียรภาพด้านจำนวนบุคลากรขององค์กรและส่งเสริมความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.3.6 การจ่ายตามศักยภาพ (potential) ศักยภาพของบุคคลเกี่ยวข้องกับความสามารถที่จะทำงานที่ไม่เคยทำมาก่อน การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่ไม่เคยทำงานมาก่อน ต้องพิจารณาจากปัจจัยที่แสดงถึงศักยภาพ เช่น การพิจารณาจากผลการศึกษา เป็นต้น โดยมีการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการศึกษาของบุคคลกับศักยภาพในการทำงานคือ คนที่มีผลการศึกษาดีจะมีศักยภาพในการทำงานสูงด้วย เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากศักยภาพ ต้องพิจารณาลักษณะงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยบ่งชี้ศักยภาพด้วย เช่นการพิจารณาผลการศึกษาเป็นปัจจัยบ่งชี้ศักยภาพสำหรับงานสอน งานวิจัย เป็นต้น

1.3.7 อิทธิพลทางการเมือง (political influence) เรามักจะได้ยินอยู่เสมอว่าค่าของคน อยู่ที่เป็นคนของใคร ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกับสำนวนภาษาอังกฤษที่ว่า “It’s not what you know, it’s who you know” (มันไม่สำคัญว่าคุณรู้อะไร มันสำคัญที่ว่าคุณรู้จักใคร) ปัจจัยเรื่องอิทธิพลทางการเมืองเป็นเรื่องที่ไม่อาจปฏิเสธได้ และการไม่พิจารณาถึงปัจจัยนี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติไม่อาจหลีกเลี่ยงความจริงที่ว่า ยังคงมีอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ในการพิจารณาสรรหาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนเป็นเรื่องธรรมดาที่ผู้บริหารที่มีอำนาจในเรื่องดังกล่าวจะพิจารณาพวกพ้องของตนหรือบุคคลที่เขารู้จักคุ้นเคยดีกว่าคนอื่น ในส่วนของการกำหนดค่าตอบแทนอาจเป็นในลักษณะของการกำหนดค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าระดับเริ่มต้น หรือการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น

1.3.8 ความมีโชค (luck) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นได้ ขอเพียงให้อยู่ในตำแหน่งที่ถูกต้องและในเวลาที่ถูกต้องเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ได้รับการเลื่อนตำแหน่งแทนผู้ประสบอุบัติเหตุเสียชีวิต หรือเป็นช่วงโอกาสหรือจังหวะในการปรับเงินเดือนก็ทำให้บุคคลที่เข้าทำงานใหม่มีค่าตอบแทนสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

1.4 การเจรจาต่อรอง (collective bargaining) โดยปกติสภาพแรงงานจะมีบทบาทในการแสวงหาและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ในการจ้างแทนพนักงานหรือลูกจ้างที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน การเรียกร้องของสหภาพแรงงานในการเจรจาต่อรองด้วยกระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการต้องเป็นไปตามขั้นตอนในพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ จึงจะได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย การเจรจาต่อรองเพื่อขอเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนในอดีตมีแต่การขอขึ้นค่าตอบแทน โดยฝ่ายลูกจ้างหรือสหภาพแรงงานเป็นผู้เรียกร้อง

โดยอ้างความจำเป็นตามอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่ในสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอยเช่นในปัจจุบัน ฝ่ายนายจ้างพยายามลดต้นทุนการจ้างแรงงานด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การชะลอการจ้างงานใหม่ การเกษียณอายุก่อนกำหนด (early retirement) รวมถึงการเลิกจ้าง (lay off) ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะมีผลต่ออัตราการว่างงานที่สูงขึ้น จนอาจกลายเป็นปัญหาสังคมของประเทศได้ วิธีการหนึ่งที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์เช่นนี้คือ การที่ฝ่ายนายจ้างควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณค่าตอบแทนของกิจการ เพื่อเจรจาต่อรองขอเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนลดลงให้สามารถรักษาจำนวนบุคลากรไว้ได้แทนการเลิกจ้าง ซึ่งจะช่วยให้สามารถลดปัญหาสังคมอันเนื่องมาจากการว่างงานได้

1.5 ความสามารถในการจ่าย (ability to pay) ความสามารถในการจ่ายของกิจการขึ้นอยู่กับขนาดของเงินทุน ประสิทธิภาพทางการผลิต และประสิทธิภาพทางการตลาดของกิจการ กิจการที่มีเงินทุนและรายได้มากก็ย่อมมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นต้นทุนได้สูงกว่ากิจการที่มีเงินทุนและรายได้น้อย

1.6 ปรัชญาการบริหาร (management philosophy) ความเชื่อและทัศนคติของฝ่ายบริหารย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดค่าตอบแทนในองค์กร ปรัชญาทางการบริหารค่าตอบแทนมี 2 แนวคิดคือ

1.6.1 จ่ายให้น้อยที่สุด เพื่อมิให้เป็นภาระค่าใช้จ่ายต่อต้นทุนการผลิตที่สูงเกินไป อันเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน ความอยู่รอด และความเจริญเติบโตขององค์กร

1.6.2 จ่ายให้มากพอ เพื่อจูงใจคนดีมีความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรด้วยความพึงพอใจและสร้างความเจริญแก่องค์กรต่อไป

การกำหนดค่าตอบแทนขององค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีทัศนคติและความเชื่ออย่างไร ผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดแรกย่อมกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาด ซึ่งจะประสบปัญหาในการจ้างงานและธำรงรักษาบุคลากร ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดที่สอง ย่อมพยายามกำหนดค่าตอบแทนให้อยู่ในดุลยภาพอันเหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่มีต่อผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง พนักงาน และรัฐบาล

## 2. ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก (external factors) เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกกิจการที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ระดับค่าจ้างทั่ว ๆ ไป อุปสงค์และอุปทานแรงงาน ระดับมาตรฐานการครองชีพ กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ นโยบายของรัฐบาล ปัจจัยภายนอกนี้แม้ฝ่ายบริหารไม่สามารถควบคุมได้ แต่ก็ต้องทำการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสมสอดคล้องกับอิทธิพลของปัจจัยกลุ่มนี้ด้วย ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนการทำงาน คือ (กึ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 46-50)

2.1 ระดับค่าจ้างทั่ว ๆ ไป เกิดจากการเปรียบเทียบรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานที่จะได้รับจากองค์กรแต่ละแห่ง แต่ละประเภทของผู้สำเร็จการศึกษา ในลักษณะเช่นนี้ บุคคลย่อมเลือกองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนทำงานสูงกว่าแห่งอื่น องค์กรภาคเอกชนจึงปรับปรุงอัตราค่าจ้างเริ่มต้นให้สูงกว่าทางราชการ และสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ หรืออย่างน้อยต้องสูงกว่าค่าจ้างชั้น

ต่ำที่ทางการกำหนดไว้ในแต่ละช่วงเวลา และอยู่ในระดับเดียวกับองค์กรแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน และที่อยู่ในเขตภูมิภาคเดียวกัน จึงจะสามารถจูงใจคนที่มีความสามารถให้มาสมัครทำงานได้

ในวิธีการเช่นนี้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมภาคเอกชนบางแห่งจึงตั้งอัตราค่าตอบแทนการทำงานในการเริ่มจ้างบุคคลผู้มีวุฒิการศึกษาระดับต่าง ๆ ไว้สูงกว่าแห่งอื่น โดยเป็นการให้เป็นตัวเงินสด และบางแห่งให้เป็นตัวเงินเท่า ๆ กับแห่งอื่น แต่มีสวัสดิการผลประโยชน์อื่น ๆ เสริมให้มากขึ้น เช่น ให้ค่าพาหนะ ค่าอาหารกลางวัน มีบริการรถรับส่งออกภาษีเงินได้ให้ลูกจ้างพนักงาน อย่างไรก็ตาม การให้ค่าตอบแทนการทำงานสูงกว่าแห่งอื่นหรือเท่า ๆ กันนั้น ไม่เป็นการพอเพียง ฉะนั้นบางกิจการยังต้องใช้วิธีจูงใจในวิธีการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานด้วย เช่น จ้างเป็นรายเดือนแทนการจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน เพื่อให้ผู้มาสมัครงานรู้สึกมีความมั่นคงในการที่จะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน และมีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กันด้วย เป็นต้น

2.2 ตลาดแรงงาน (labor market) หมายถึงพื้นที่ด้านภูมิศาสตร์ซึ่งลูกจ้างได้รับการสรรหาสำหรับงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือเป็นสถานที่ซึ่งประกอบด้วยแรงงานที่มีความหลากหลายในด้านทักษะ ฝีมือ รวมถึงองค์กรต่าง ๆ ที่มีความต้องการจ้างแรงงานเพื่อปฏิบัติงานโดยเฉพาะสามารถแยกส่วนประกอบของตลาดแรงงานออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.2.1 อุปสงค์แรงงาน (labor demand) หมายถึงระดับการจ้างงานที่องค์กรต้องการ ถ้าอัตราค่าจ้างสูงขึ้นจะทำให้อุปสงค์แรงงานลดลง หรือหมายถึงระดับการจ้างงานที่องค์กรต้องการ หากมีการเพิ่มอัตราค่าแรงขึ้นจะทำให้ความต้องการแรงงานลดลง โดยให้ปัจจัยอื่นคงที่ ทฤษฎีที่อธิบายอุปสงค์แรงงาน ได้แก่ ทฤษฎีผลผลิตหน่วยสุดท้ายของแรงงาน กล่าวคือนายจ้างยังคงต้องการจ้างลูกจ้างเพิ่มขึ้นจนกระทั่งถึงหน่วยสุดท้าย ซึ่งมูลค่าของผลผลิตที่ได้จากการจ้างงานเพิ่มขึ้นเท่ากับค่าจ้างของลูกจ้างนั่นเอง

2.2.2 อุปทานแรงงาน (labor supply) หมายถึงจำนวนประชากรวัยแรงงานที่ประสงค์จะทำงานแต่ยังไม่มีการทำงาน จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่าอุปทานแรงงานในประเทศหนึ่ง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรวัยทำงาน จำนวนชั่วโมงที่ประชากรวัยทำงานต้องการทำงาน ปริมาณความพยายามที่พนักงานใช้ในการทำงาน และระดับของการฝึกอบรมทักษะในงาน การศึกษาในองค์ประกอบย่อยเหล่านี้พบว่ามีความสัมพันธ์กับการกำหนดค่าจ้าง เช่น ผู้ที่ประสงค์จะเป็นกำลังแรงงานมักต้องการการจูงใจเป็นตัวเงิน และผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสูงมักไม่ประสงค์จะเกษียณอายุเร็ว เป็นต้น

ความตื่นตัวและความนิยมในความก้าวหน้ามีผลทำให้ค่าตอบแทนการทำงานของช่างและผู้มีความชำนาญเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์สูงขึ้นอย่างมาก ประกอบกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ไม่อาจปรับหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องทันกับความต้องการของตลาดแรงงาน อุปทานจึงมีน้อยกว่าอุปสงค์ในตลาดแรงงาน จึงมีการแย่งซื้อตัวผู้ที่มีความรู้ความชำนาญกันมาก ทำให้ค่าตอบแทนการทำงานของกลุ่มผู้มีความชำนาญทางคอมพิวเตอร์มีอัตราสูงอยู่ระยะหนึ่ง และเมื่อสถาบันการศึกษา ภาครัฐบาล และเอกชนสามารถผลิตผู้มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ได้มากขึ้นตามความต้องการของตลาดแรงงานแล้ว ค่าจ้างแรงงานของกลุ่มผู้ชำนาญ

ทางคอมพิวเตอร์ก็อยู่ในระดับคงที่ ปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นที่สังเกตได้ชัดเจนในตลาดแรงงานในช่วงระยะปี พ.ศ. 2525-2535

ในปี พ.ศ. 2518 การไหลถ่ายแรงงานช่างฝีมือจากประเทศไปทำงานในประเทศแถบตะวันออกกลาง ซึ่งให้ค่าจ้างสูง 3-5 เท่าของค่าตอบแทนที่ได้รับในเมืองไทยเป็นการดึงดูดใจผู้ทำงาน อันเป็นเหตุให้ค่าตอบแทนของแรงงานช่างฝีมืออุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ สูงกว่าระดับปกติทั่วไป จากสภาพการณ์ดังกล่าว ทำให้นายจ้างภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต้องกำหนดค่าตอบแทนช่างฝีมือประเภทหายาก เช่น ช่างเชื่อมโลหะด้วยก๊าซ ช่างไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ ช่างซ่อมเครื่องจักรกลประเภทต่าง ๆ ให้สูงขึ้น เพื่อดึงดูดใจให้ช่างฝีมือดังกล่าวมาสมัครทำงาน และในขณะเดียวกันก็จะต้องปรับค่าตอบแทนการทำงานของช่างฝีมือที่จ้างไว้ทำงานแล้วนั้น ให้สูงขึ้นในระดับที่จะทำให้เกิดความพอใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปอีกด้วย

ดังที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ชัดว่าระดับค่าจ้างทั่ว ๆ ไป อุปสงค์และอุปทานในตลาดแรงงานเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดอัตราค่าตอบแทนการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

2.3 ระดับมาตรฐานการครองชีพ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ดัชนีราคาผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อการค้าของบุคคล มีผลกระทบต่อค่าตอบแทนในการจ้างแรงงาน เพราะราคาสินค้าอุปโภคบริโภคสูงขึ้นย่อมทำให้อำนาจการซื้อ (purchasing power) ลดลง มาตรฐานการครองชีพของบุคคลจึงลดลงหรือมีความอึดอัดกว่าที่เป็นอยู่เดิม ดังนั้นจึงต้องมีการปรับค่าตอบแทนการทำงานของบุคคล เพื่อเป็นการช่วยเหลือการค้าของให้มีให้เดือดร้อนจากการที่ดัชนีราคาผู้บริโภคสูงขึ้น และในการกำหนดค่าตอบแทนการทำงานให้เหมาะสมกับมาตรฐานการครองชีพวิธีหนึ่งนั้น มักนิยมนำเอาดัชนีราคาผู้บริโภคมาเป็นปัจจัยร่วมประกอบการพิจารณาด้วย รวมทั้งมีการให้เงินช่วยค่าครองชีพลูกจ้างพนักงาน โดยใช้สูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{จำนวนเงินช่วยค่าครองชีพ} = \frac{\text{ดัชนีราคาผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น} \times \text{อัตราค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยต่อเดือน}}{100}$$

จากสูตรดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มาตรฐานการครองชีพและการเพิ่มขึ้นของดัชนีราคาผู้บริโภคเป็นปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อข้อกำหนดอัตราค่าตอบแทนการทำงานเป็นอย่างมาก ข้อสังเกตในเรื่องการให้เงินเพิ่มช่วยค่าครองชีพขององค์กรธุรกิจเอกชน มีดังนี้

1) ไม่มีสูตรตายตัวในการคิดให้เงินเพิ่มค่าครองชีพ  
2) บางกิจการให้ตามสูตรที่แสดงตัวอย่างไว้ ส่วนบางแห่งใช้สูตรคล้ายกัน แต่ใช้อัตราค่าจ้างขั้นต่ำที่ทางราชการกำหนดมาเป็นตัวคำนวณ (แทนการใช้อัตราค่าตอบแทนโดยเฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานในองค์กร)

3) บางแห่งไม่ใช้สูตรใด ๆ มาคิด แต่ให้ตามฐานะการเงินและความเหมาะสม เช่น คนละ 100 หรือ 200 หรือ 300 บาท และบางองค์กรให้เป็นอัตราร้อยละจากฐานเงินค่าตอบแทนเป็นรายเดือน เช่น อัตราร้อยละ 3-5 ของฐานเงินค่าตอบแทนเป็นรายเดือนของแต่ละคน

สำหรับวิธีการให้เงินช่วยค่าครองชีพ บางองค์กรให้รวมเข้าไปในเงินค่าตอบแทน เป็นรายเดือน บางแห่งให้โดยแยกต่างหากจากค่าตอบแทนเป็นรายเดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบาย และความเหมาะสมของฐานะการเงินขององค์กร สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และอิทธิพลแรงกดดันจากสหภาพแรงงาน เป็นต้น

2.4 กฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ รัฐบาลมีภาระหน้าที่ต้องให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างและผู้ใช้แรงงาน เพื่อให้ได้รับสิทธิอันพึงได้ตามความสมควรแก่สภาพ และเพื่อให้นายจ้างได้ปฏิบัติต่อลูกจ้างตามสภาพการจ้างโดยเหมาะสม เพื่อการทำงานอยู่ร่วมกันโดยสันติ รัฐบาลจึงได้ออกกฎหมายเพื่อให้ทั้งลูกจ้างและนายจ้างได้รู้ถึงสิทธิและหน้าที่อันถูกต้องชอบธรรมของแต่ละฝ่าย โดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บรรพ 3 เอกเทศสัญญา ลักษณะ 6 จ้างแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2533 พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และกฎหมายค่าจ้างขั้นต่ำ ดังนั้นในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนและการบริหารค่าตอบแทนขององค์กร ต้องอยู่ในขอบเขตและบังคับของกฎหมายที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ด้วย

2.5 นโยบายของรัฐบาล (government policy) รัฐบาลได้มีการกำหนดนโยบายค่าจ้างไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแผนพัฒนาฯ จัดเป็นแผนแม่บทในการบริหารประเทศ

## การปรับค่าจ้างเงินเดือน

### 1. การปรับเงินเดือนประจำปี

การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี (salary increase / merit increase) หรือการปูนบำเหน็จความดีความชอบประจำปีเป็นผลตอบแทน หรือรางวัลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมมากที่สุดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการลงมาถึงพนักงานรายวัน ต่างให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกเป็นส่วนใหญ่ ดังแสดงคุณค่า (value) หรือสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการมากที่สุด 5 ลำดับแรกตามตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 คุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ 5 ลำดับแรก

ลำดับ ที่	ผู้จัดการ (manager)	พนักงานในสายวิชาชีพ (professional)	เสมียน (clerical)	พนักงานราย ชั่วโมง (hourly)
1	ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ความก้าวหน้า	ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ
2	ความก้าวหน้า	ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	ความก้าวหน้า	ความมั่นคง
3	อำนาจในตำแหน่ง งาน	ความท้าทายของงาน	การบังคับบัญชา	การเป็นที่ยอมรับ
4	ความสำเร็จ	ทักษะใหม่ ๆ	การเป็นที่ยอมรับ	การบังคับบัญชา
5	ความท้าทายของงาน	การบังคับบัญชา	ความมั่นคง	ความก้าวหน้า

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2546, หน้า 156; อ้างอิงจาก Schieman, 1984)

นอกจากนี้ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่าง ๆ ยังมีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) อีกด้วย ดังนั้นการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนจึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาและดำเนินการโดยรอบคอบให้เป็นอย่างดีเหมาะสมและยุติธรรม ทั้งนี้ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกว่า ทุ่มเท และอุทิศตนเองในการทำงานมากกว่า ควรจะได้รับผลตอบแทนมากกว่าผู้ที่ทำงานไปวันหนึ่ง ๆ แต่องค์กรจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรง แม่นยำ และเป็นที่เชื่อถือได้ จึงจะสามารถทำให้การพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือนเป็นอย่างดีเหมาะสมและยุติธรรม

ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี องค์กรควรจะมีระบบและกำหนดระเบียบปฏิบัติในเรื่องนี้ไว้ให้ชัดเจน สำระสำคัญที่ควรกำหนดได้มีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2546, หน้า 157-158)

- 1) กำหนดช่วงระยะเวลาในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน ส่วนใหญ่มักจะกำหนดไว้เป็น 1 ปี
- 2) กำหนดช่วงระยะเวลาดำเนินการ โดยอาจดำเนินการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนพร้อมกันทั้งองค์กร หรือเมื่อพนักงานทำงานในตำแหน่งครบ 1 ปี
- 3) กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาขึ้นค่าจ้างเงินเดือน เช่น ค่าผลการปฏิบัติงานประกอบกับตำแหน่งเงินเดือนในช่วงเงินเดือนของพนักงาน ค่าดัชนีค่าครองชีพ ราคาตลาด และวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น

ระบบการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม (merit pay system) เป็นที่ปรารถนาของพนักงานทุกคน แต่การบริหารเงินเดือนอย่างยุติธรรมตามหลักการจ่ายเงินเดือนตามผลงานเป็นการท้าทายความสามารถของผู้บริหาร และยิ่งให้พนักงานยอมรับว่าเงินทุกบาทที่จ่ายนั้นสะท้อนให้เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน (more pay more performance) ยิ่งยากเป็นทวีเท่า และความยากนี้คือภารกิจที่องค์กรได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบ ซึ่ง

ความล้มเหลวของความเป็นธรรมในการจ่ายเงินเดือน มีสาเหตุที่พอจะสรุปได้ดังนี้คือ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 176)

1) งบประมาณในการปรับเงินเดือนมีจำนวนน้อย พิจารณาจากความสามารถในการจ่ายขององค์กร ในการบริหารเงินเดือนจะใช้ตัวเลขอัตราเงินเฟ้อ (inflation rate) เป็นตัวกำหนด กล่าวคือ ถ้าสัดส่วนงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีเมื่อเทียบกับฐานเงินเดือนพนักงานทั้งหมดแล้วต่ำกว่าเงินเฟ้อแล้วถือว่าต่ำไป เพราะเท่ากับอำนาจการซื้อในการจ่ายประจำวัน ถูกลดลงไป

2) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน บางคนต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพิจารณาให้รางวัลตอบแทนตามความนึกคิดของตนเอง

3) ขาดความชัดเจนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเงินที่ปรับและผลงาน กล่าวคือ อัตราหรือจำนวนเงินที่ปรับเพิ่มไม่มีความแตกต่างกันระหว่างผลการปฏิบัติงานดีและผลการปฏิบัติงานไม่ดี เช่น ผลการปฏิบัติงานดี ได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 10 ผลงานไม่ดีได้รับการปรับเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 8

4) การปรับเพิ่มเงินเดือนไม่สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน

5) สัดส่วนที่ปรับเพิ่มเงินเดือนโดยเฉลี่ยต่ำกว่าสัดส่วนความเคลื่อนไหวของตลาด

อย่างไรก็ตามแม้การจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรมจะมีอุปสรรคมากเพียงใด แต่ก็ยังเป็นหลักการที่ควรได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติให้เกิดผลเท่าที่จะทำได้ หากองค์กรได้ยึดมั่นในหลักการดังกล่าวแล้ว เชื่อว่าการบริหารงานโดยรวมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางในการพัฒนาการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและอาจต้องใช้เวลา ตัวอย่างของการพัฒนาแนวทางในการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เช่น (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 175-177)

1) ตั้งมาตรฐานงานไว้สูง มีลักษณะของความท้าทาย ไม่ใช่เป็นสิ่งที่สามัญปกติชนทั่วไปก็ทำได้ พนักงานที่จะบรรลุมาตรฐานนี้จะต้องใช้ความพยายามสูง

2) พัฒนาแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความน่าเชื่อถือ และใช้ปัจจัยที่ตรงกับเนื้อหาสาระของงาน (reliability & validity) คุณสมบัติเฉพาะในการทำงาน (job specification) รวมทั้งผลลัพธ์ที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จต้องชัดเจน (SMART goal)

3) ฝึกอบรมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งศิลปะในการชี้แจงผลงาน ทั้งส่วนดีและส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) การปรับเพิ่มเงินเดือนทุกกรณีต้องเป็นเรื่องของผลงานเท่านั้น จะไม่มีการปรับเงินเดือนให้เพราะความชอบส่วนตัว หรือจากการตอรอง

5) ควรใช้อัตราการปรับเป็นช่วงค่า (rate range) มากกว่าการใช้เพียงค่าเดียว (rate point) เช่น อัตราการปรับเงินเดือนของระดับผลงานดีมาก เท่ากับร้อยละ 15-18 ไม่ควรใช้เพียงค่าเดียวเช่น ร้อยละ 15 ร้อยละ 16 หรือร้อยละ 18 เพราะทำให้ขาดความยืดหยุ่น

ระบบการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน (salary administration) มีโครงสร้างพื้นฐานที่นับตั้งแต่การประเมินค่างาน การจัดทำโครงสร้างตำแหน่ง การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน โครงสร้างเหล่านี้จะเกิดผลจริงในทางปฏิบัติก็ต่อเมื่อมีการนำไปใช้ในรูปของการจ่ายเงินเดือนและการปรับเงินเดือนประจำปี (payroll system) รวมทั้งการทำวิจัยเงินเดือนและค่าตอบแทนเพื่อให้ทราบถึงสภาพการจ่ายเงินเดือน ว่ายังทันสมัยและแข่งขันกับตลาดได้หรือไม่

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (personnel expenditure) เป็นต้นทุนสูงเมื่อเทียบค่าใช้จ่ายด้านอื่นและจะเพิ่มขึ้นทุกปี ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นความสัมพันธ์โดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานและจะส่งผลกระทบต่อการผลิตสินค้าและบริการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การที่ไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้สมเหตุสมผลได้สร้างปัญหาต่อการบริหารเงินเดือน กล่าวคือหากค่าใช้จ่ายเงินเดือนเพิ่มในอัตราโดยเฉลี่ยร้อยละ 8-12 ต่อปี ในขณะที่รายได้ขององค์กรเพิ่มในสัดส่วนค่อนข้างคงที่ เนื่องจากอยู่ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์ การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนเป็นการสะท้อนถึงศักยภาพการทำงานและคุณภาพของการผลิตหรือไม่ หรือเป็นการเพิ่มตามกาลเวลา หรือตามตลาด หากผู้บริหารไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่าการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนเป็นการสะท้อนถึงผลิตภาพหรือความสามารถในการผลิต (productivity) ขององค์กรแล้ว เท่ากับเป็นสัญญาณสื่อให้เห็นความล้มเหลวขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความเชื่อมั่นว่าได้มีการบริหารเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ เกณฑ์ที่ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปีมีดังนี้คือ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 177-179)

1) ความเป็นธรรมภายใน ความเป็นธรรมในที่นี้หมายถึงเมื่อผลงานดีควรได้รับการปรับเงินเดือนดีด้วย และต้องมีการจัดกลุ่มค่าของงานให้เหมาะสม คือต้องแยกประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กับพนักงานระดับบริหาร ทั้งนี้เพราะค่างานต่างกัน ปกติจะมีการแยกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นคนละชุด

2) ความเป็นธรรมภายนอก หมายถึงการปรับเงินเดือน ควรคำนึงถึงความเคลื่อนไหว การปรับเงินเดือนของตลาดในพื้นที่เดียวกัน โดยเฉพาะธุรกิจเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

3) ระบบการจ่ายเงินเดือนต้องชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน

4) ต้องมีความหมายในการสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานต้องรู้ว่าเมื่อทำงานจนบรรลุเป้าหมายต้องได้รับรางวัลตอบแทน และยังสามารถเพิ่มผลิตภาพหรือความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการย่อมได้รับการปรับเงินเดือนที่สูงขึ้น

5) แบบประเมินการปฏิบัติงานต้องมีคุณค่าเพียงพอในการใช้เป็นเครื่องมือตัดสินใจในการพิจารณาความรู้ความสามารถของพนักงาน

## 2. วิธีการปรับเงินเดือน

การปรับเงินเดือนมีหลายวิธี ตั้งแต่วิธีง่ายไม่เป็นระบบ และไม่คำนึงถึงผลงานจนถึงวิธีที่เป็นระบบและคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นประการสำคัญ การบริหารเงินเดือนมีการนำหลักวิชาทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 วิธีดังต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 180-181)

1) การปรับเงินเดือนเป็นขั้นของหน่วยงานราชการและวิสาหกิจ เช่น ส่วนราชการ กำหนดเป็นสัดส่วนไว้ว่าการปรับเงินเดือนประจำปี 2 ขั้นมีประมาณร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการ หรือในปีหนึ่ง ๆ ไม่พิจารณาความดีความชอบเกิน 15 คนใน 100 คน และระบบนี้มีแพร่หลายในองค์กรธุรกิจเอกชน

2) ปรับเป็นร้อยละที่แน่นอน เช่นปรับให้ร้อยละ 5 ร้อยละ 10 หรือร้อยละ 15 ต่อคน กรณีนี้เงินที่ได้รับเพิ่มจะขึ้นอยู่กับฐานเงินเดือน เป็นการปรับเงินเดือนที่ให้ความสำคัญกับความอาวุโสของพนักงาน กล่าวคือในระดับงานเดียวกัน (job level) ซึ่งมีค่างานไม่ต่างกันนั้น เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันสำหรับคนเก่าและคนใหม่ และองค์กรปรับเงินเดือนให้ร้อยละ 15 เท่ากัน เมื่อคำนวณเป็นเงินแล้วคนเก่าจะได้มากกว่าเพราะมีฐานเงินเดือนมากกว่า

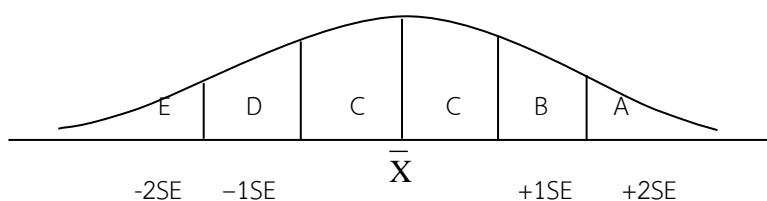
3) ปรับแบบช่วงค่าร้อยละ เช่น ร้อยละ 10-12 ร้อยละ 15-18 หรือร้อยละ 16-20 การปรับแบบนี้ต้องการความยืดหยุ่นสำหรับผู้บังคับบัญชาเลือกและพิจารณาผลงานและฐานเงินเดือนประกอบกัน แต่ต้องจัดการอย่างเป็นระบบ วิธีนี้จะช่วยลดจุดอ่อนของวิธีที่ 2 ได้ระดับหนึ่ง

4) ปรับเป็นตัวเลขแน่นอน (accord the board) เช่นปรับให้คนละ 100 บาทหรือ 500 บาท เป็นต้น การปรับวิธีนี้จะไม่คำนึงถึงความแตกต่างของผลงาน ส่วนใหญ่แล้วจะใช้กับการปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ หรือการปรับฐานเงินเดือน

จากวิธีการปรับเงินเดือนทั้ง 4 วิธีที่กล่าวมาอาจจำแนกได้เป็น 2 ระบบคือ การจัดสรรไว้ก่อนล่วงหน้าหรือเรียกว่าระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตา และระบบการปรับเงินเดือนตามผลงาน ซึ่งแต่ละระบบจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตา จากแนวคิดเดิมในการบริหารเงินเดือนภายใต้ระบบการบริหารแบบยึดวิธีการทำงาน (management by means) หรือการทำงานที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมาก่อนผลลัพธ์ จะพิจารณาความสามารถในการทำงานของพนักงานตามลักษณะของการกระจายแบบปกติ (normal curve) ดังนั้นการจ่ายเงินเดือนก็ต้องมีการกระจายตามกลุ่มความสามารถของพนักงาน เรียกว่าแบบโควตา (forced ranking) ดังตัวอย่างต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 182-183)

ระดับผลงาน	สัดส่วน (%)	จำนวนพนักงาน (ใน 50 คน)	การปรับเงินเดือน (%)
ดีมาก (A)	10	5	18 – 20
ดี (B)	20	10	15 – 17
มาตรฐาน (C)	40	20	12 – 14
พอใช้ (D)	20	10	9 – 11
ต้องปรับปรุง (E)	10	5	5 – 8



ระดับผลงาน	ปรับปรุง	พอใช้	มาตรฐาน	ดี	ดีมาก	
สัดส่วนผลงาน %	10	20	40	20	10	100
จำนวนพนักงาน (คน)	5	10	20	10	5	50
อัตราการปรับเงินเดือน %	5-8	9-11	12-14	15-17	18-20	(12-14) (e)
ปรับเงินเดือนเป็นขั้น	0	0.5	1	1.5	2	1 (e)
คะแนนผลงาน	< 50	50-60	61-75	76-85	> 86	61-75

หมายเหตุ - SE คือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยเฉลี่ย (Standard Deviation Estimation)

- การกระจายของผลงานอาจมีลักษณะไม่ปกติ เช่นอาจเบ้ซ้ายหรือเบ้ขวา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงบประมาณ จำนวนพนักงาน จำนวนผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความน่าเชื่อถือของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปรับเงินเดือนแบบโควตา จะจัดสรรตามสัดส่วนผลงานที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสัดส่วนผลงานจะแปรผันตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากองค์กร อย่างไรก็ตามระบบการปรับเงินเดือนแบบกำหนดโควตามีข้อดีดังต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า, 189-192)

1) ง่ายต่อการทำความเข้าใจ เนื่องจากเป็นระบบที่องค์กรคุ้นเคยและใช้กันแพร่หลาย เพราะเป็นระบบที่มีการเรียนและศึกษาสืบทอดต่อกันมา

2) เหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีจำนวนพนักงานมาก (Population,  $N > 30$ ) ตามหลักสถิติแล้วจะมีแนวโน้มกระจายผลงานเป็นแบบปกติ โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ความสามารถของพนักงานมีความแตกต่างกันมาก กล่าวคือเมื่อมีคนดีสัดส่วนเท่าใด คนไม่ดีก็ควรมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน เหมาะสมสำหรับสมมติฐานของความสามารถของคนในสังคมด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนา แต่ถ้าเป็นสังคมที่พัฒนาแล้วระดับความสามารถของคนในสังคมจะไม่มี ความแตกต่างกัน ระบบโควตาจึงไม่เหมาะสม

3) เหมาะสำหรับงานที่ใช้แรงงานมากกว่างานที่ใช้สมอง

4) เหมาะสำหรับการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับวิธีทำงาน (management by means & regulations)

5) ควรประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดจากพฤติกรรมการทำงาน

ข้อจำกัดของระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตาได้แก่

1) พนักงานที่มีผลงานเท่ากัน อาจถูกปรับให้อยู่คนละระดับผลงานเนื่องจากถูกจำกัดด้วยโควตาเพราะพนักงานถูกบังคับ (forced) ให้คะแนนผลงานอยู่ในโควตา เพื่อไม่ให้เกินงบประมาณที่ได้รับ

2) พนักงานที่มีคะแนนผลงานใกล้เคียงกัน อาจจำเป็นต้องถูกปรับให้อยู่คนละระดับคะแนน ซึ่งส่งผลให้อัตราการปรับเงินเดือนแตกต่างกัน เช่น คะแนน 75 (มาตรฐาน) กับ 76 (ดี)

3) ผู้ที่ได้คะแนนประเมินดีกว่าคนกว่าคนอื่น ๆ มาก จะถูกถ่วงโดยคนกลุ่มใหญ่ และงบประมาณที่ตั้งไว้

4) การนำฐานเงินเดือนเดิมมาเป็นส่วนที่ใช้พิจารณาปรับเงินเดือนอาจทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม กรณีที่ได้คะแนนผลงานเท่ากันและอยู่ในระดับงานเดียวกัน หรือแม้กระทั่งผลงานที่ได้รับต่างกันก็ไม่มี ความหมาย

5) ไม่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ (management by objective) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์เป็นเป้าหมายในการทำงาน (result oriented)

6) ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบริหารที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อ นโยบายและภารกิจขององค์กร โดยเฉพาะพนักงานบริหารระดับสูง

7) ไม่เหมาะสมสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นงานวิชาการ กึ่งวิชาการ และงาน วิเคราะห์ วิจัย หรืองานที่ต้องการความคิดริเริ่ม รวมทั้งงานค้นคว้าพัฒนา

8) ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมีมาตรฐานไม่เท่ากัน ในกรณีที่ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานและใช้ปัจจัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมือนกัน เมื่อประเมินผลงานก็ได้มาตรฐานแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานสูงจะให้คะแนนต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานต่ำ เมื่อนำผลคะแนนของพนักงานที่ได้ไปจัดสรรตามระบบโควตา ย่อมทำให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชามาตรฐานสูงย่อม เสียเปรียบ

การบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์จะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดเอาผลลัพธ์เป็นเป้าหมายในการทำงาน การพัฒนาระบบการปรับเงินเดือนที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกเสริมซึ่งกันและกันระหว่างการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดเอาผลลัพธ์โดยวิธีการทำงานอย่างมีเป้าหมาย

2.2 ระบบการปรับเงินเดือนตามผลงาน (salary increase by performance) การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน คะแนนผลงานที่ได้ทุกค่าคะแนนล้วนมีความหมายต่อเงินที่ปรับเพิ่ม วิธีนี้จะไม่มีการกำหนดโควตาล่วงหน้า และไม่สนใจว่าระดับผลงานจะมีการกระจายแบบปกติหรือไม่ แต่ที่สำคัญคือไม่ยึดอยู่กับฐานเงินเดือนพนักงานที่อยู่ในระดับงานที่ค่างานเท่ากัน ในการปรับเงินเดือนตามผลงานจะดำเนินการต่อเนื่องจากการรวบรวมคะแนนจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานและส่งให้กับฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการเป็นลำดับต่อไปดังนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 193-200)

2.2.1 ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ นำเสนองบประมาณปรับเงินเดือนปกติ (performance budget) ขออนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ (managing director, MD) การกำหนดตัวเลขเป็นเท่าใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดงบประมาณ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจนำเสนอเป็น 2 หรือ 3 ทางเลือก เพื่อให้กรรมการผู้จัดการตัดสินใจงบประมาณที่ขออนุมัติจะถูกแยกเป็น 2 ระดับคือพนักงานระดับบริหารและปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารเงินเดือนที่ไม่ควรเปรียบเทียบผลงานในค่าของงานที่ต่างกันอย่างไรเห็นได้ชัด คืองานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ควรแยกออกจากกันในการประเมินผลงาน และการจัดงบประมาณแบ่งออกเป็นดังนี้

2.2.1.1 พนักงานระดับบริหาร ได้จำนวนเงินจำนวนหนึ่ง หรือร้อยละของฐานเงินเดือนพนักงานระดับบริหาร (สมมติ 10.13%)

2.2.1.2 พนักงานระดับปฏิบัติงาน ได้จำนวนเงินจำนวนหนึ่ง หรือร้อยละของฐานเงินเดือนของพนักงานระดับปฏิบัติงาน (สมมติ 12.75%)

2.2.1.3 งบประมาณปรับเงินเดือนรวม เมื่อเทียบกับฐานเงินเดือนรวมของพนักงานทั้งองค์กร (ร้อยละของฐานเงินเดือนรวม) (สมมติ 11% ได้จากค่าเฉลี่ยข้อ 2.2.1.1 และ 2.2.1.2)

2.2.1.4 งบประมาณสำหรับผลงานพิเศษ (excellence performance) การกำหนดงบประมาณส่วนนี้เป็นอำนาจของกรรมการผู้จัดการ ซึ่งจะพิจารณาจัดสรรให้ตามผลงานของกลุ่มหรือฝ่ายงาน สมทบให้กับงบประมาณส่วนแรก (สมมติให้เพิ่มอีกร้อยละ 2 เทียบกับฐานเงินเดือนรวม) งบประมาณส่วนนี้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงจ่ายเพิ่มให้กับฝ่ายงานหรือหน่วยงานที่มีผลงานพิเศษ เช่นคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือแสวงหารายได้มากเป็นกรณีพิเศษ การใช้จ่ายงบประมาณส่วนนี้ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษเพราะอาจส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มคณะ (team work)

2.2.2 การขออนุมัติงบประมาณ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งจำนวนเงินที่จะใช้ปรับเงินเดือนนำเสนอกรรมการผู้จัดการเพื่ออนุมัติ

2.2.3 การจัดสรรงบประมาณขึ้นเงินเดือนให้แก่แต่ละกลุ่มงาน

2.2.3.1 งบประมาณปรับเงินเดือนปกติ

1) ใช้สัดส่วน (ร้อยละ) ที่ได้รับอนุมัติจากกรรมการผู้จัดการ (MD) ฐานเงินเดือนของกลุ่มงาน จากข้อ 2.2.1.1 และ 2.2.1.2

2) เมื่อแต่ละกลุ่มงานได้งบประมาณจากข้อ 1) นำไปจัดสรรให้ฝ่ายงานโดยใช้ฐานของเงินเดือนเฉลี่ยต่อคนของแต่ละระดับของกลุ่มงาน คูณจำนวนพนักงานในฝ่ายงานนั้น

2.2.3.2 งบประมาณสำหรับผลงานพิเศษ (excellence performance budget) เมื่อกรรมการผู้จัดการอนุมัติให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแล้ว ก็ให้จัดสรรและคำนวณเช่นเดียวกับข้อ 2.2.3.1

2.2.3.3 กระบวนการทั้งหมดจะดำเนินการจากฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการอนุมัติของกรรมการผู้จัดการ

2.2.4 วิธีการปรับเงินเดือนประจำปี งบประมาณที่ได้จัดสรรลงตัวของแต่ละกลุ่มงานและฝ่ายงานแล้วนำไปแจกแจงตามค่าผลงานของแต่ละบุคคล โดยมีวิธีการต่อไปนี้

2.2.4.1 แบ่งกลุ่มพนักงานเพื่อการบริหารเงินเดือนโดยแบ่งตามลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานขายโฆษณาและการตลาด กลุ่มงานวิชาชีพ ได้แก่ นักวิเคราะห์ วิจัย วิศวกร โปรแกรมเมอร์ และกลุ่มงานสนับสนุน ได้แก่ บัญชี การเงิน ชุมการ บุคคล และสำนักกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

2.2.4.2 ในแต่ละกลุ่มงานแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร

2.2.4.3 ข้อกำหนดและการคำนวณ

1) ภายใต้ข้อกำหนดว่าพนักงานที่มีค่าผลงานที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 จะไม่มีการปรับเงินเดือน โดยคะแนนผลงานขั้นต่ำสามารถปรับให้เหมาะสมในแต่ละปีนั้น เช่น ร้อยละ 50 ร้อยละ 55 หรือร้อยละ 60 ตามความเหมาะสม

2) การปรับเงินเดือนจะใช้ผลงานทั้งปีเป็นฐานปรับ ลด/เพิ่มตามสัดส่วนของอายุงานพนักงานที่ทำงานไม่ครบ 1 ปี จะไม่ได้รับการพิจารณาปรับเงินเดือนในปีนั้น แต่จะโอนผลงานไปรวมในปีถัดไป ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานเสมือนว่าทำงานครบ 1 ปี

3) นำคะแนนที่แต่ละฝ่ายงานส่งมายังฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อแปลงค่าเป็นร้อยละ และนำไปคำนวณปรับเงินเดือน

ข้อดีของการปรับเงินเดือนตามผลงานมีดังต่อไปนี้

1) เป็นการปรับเงินเดือนประจำที่ให้ความสำคัญกับผลงานทุกค่า

2) คะแนนค่าผลงานหมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับซึ่งจะไม่มีกำหนดโควตา

3) ไม่มีการได้เปรียบเสียเปรียบระหว่างฝ่ายงานที่มีฐานเงินเดือนไม่เท่ากัน เพราะพนักงานทุกคนเมื่อได้ค่าผลงานเท่ากัน และอยู่ภายในกลุ่มงานเดียวกันที่มีค่าจ้างเดียวกัน (job level) จำนวนเงินที่ปรับเพิ่มย่อมเท่ากันด้วย ทำให้เกิดความเป็นธรรมภายในอย่างแท้จริง

4) ไม่ให้มีการกำหนดช่วงคะแนนค่าผลงาน (range) เพื่อแปรค่าเป็นระดับผลงานในระดับใดระดับหนึ่ง (rank of performance) เพียงเพื่อมุ่งหวังให้ง่ายต่อการปรับ

เงินเดือนของฝ่ายบริหาร เหมือนกรณีของวิธีการปรับแบบกำหนดโควตา ดังนั้นหลักเกณฑ์ที่เสนอใหม่นี้ ในกรณีพนักงานที่มีคะแนนค่าผลงาน 75 คะแนน ย่อมได้จำนวนเงินมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนผลงาน 74 คะแนน และพนักงานที่ได้คะแนนค่าผลงาน 74 ย่อมได้จำนวนเงินที่ปรับมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนค่าผลงาน 73 เป็นต้น

5) ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องเกรงว่าคะแนนผลงานเท่าไรจะมีค่าอยู่ในระดับ ดีมาก ดี หรือมาตรฐาน เพราะจะไม่มีการจัดกลุ่มคะแนนเพื่อปรับเงินเดือนจำนวนใดจำนวนหนึ่งเฉพาะ ทั้งนี้ถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาทุกค่าคะแนนล้วนมีความสำคัญ

6) เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มุ่งหวังความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้จริง ในภาคปฏิบัติ มิใช่มีการศึกษาในตำราเท่านั้น และประโยชน์ที่จะเกิดตามคือพนักงานจะมีความตื่นตัวและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

7) ป้องกันมิให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีมาตรฐานไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะการกำหนดเป้าหมายเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จในการทำงานขึ้นอยู่กับพนักงานกำหนดด้วยตนเองเป็นพื้นฐานก่อนที่จะทำความตกลงกับผู้บังคับบัญชา

8) ต้องการให้พนักงานมุ่งทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและ/หรือฝ่ายงานที่ตนเองสังกัดอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเปรียบเทียบกับผู้อื่น ให้เปรียบเทียบกับเป้าหมายของตนเองหรือของฝ่ายงานที่ตนเองสังกัด

## บทสรุป

คำตอบแทนหมายถึงรางวัลที่พนักงานได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นทั้งค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์อื่น รวมทั้งคำตอบแทนทางอ้อมต่าง ๆ เช่น การบริการ สวัสดิการ เป็นต้น โดยคำตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ คำตอบแทนทั้งหมดที่มีทั้งคำตอบแทนที่เป็นตัวเงินและคำตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ งาน และสภาพแวดล้อม ส่วนคำตอบแทนอีกประเภทหนึ่งได้แก่ ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ เช่น การยกย่องและการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้ความมั่นคงในการจ้าง เป็นต้น ในการกำหนดคำตอบแทนมีหลักการพื้นฐาน 4 ประการคือ การกำหนดให้พนักงานเพียงพอต่อการเลี้ยงชีพตนและครอบครัวได้ การกำหนดโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร และการกำหนดโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น ได้แก่ หลักความสมดุล หลักความมั่นคง และหลักการจูงใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคำตอบแทนจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยภายในองค์กรนั้นผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ คำตอบแทนที่เรียกว่าเงินเดือนนั้นมักจะมีการปรับทุกปีเรียกว่าการปรับเงินเดือนประจำปี ซึ่งมีการนำหลักทางคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้ในการดำเนินการ เช่น ปรับเป็นขั้น ปรับเป็นร้อยละที่แน่นอน ปรับเป็นช่วยค้ำร้อยละ และปรับเป็นตัวเลขแน่นอน ทั้ง 4 วิธีดังกล่าวอยู่ภายใต้ระบบ 2 ระบบคือ ระบบโควตาและระบบตามผลงาน

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. คำต่อไปนี้มีความหมายว่าอย่างไร
  - 1.1 ค่าตอบแทน
  - 1.2 ค่าจ้าง
  - 1.3 เงินเดือน
  - 1.4 โบนัส
  - 1.5 ผลประโยชน์อื่น
  - 1.6 รายได้
  - 1.7 เงินได้
2. ค่าตอบแทนแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
3. ค่าตอบแทนทั้งหมดแบ่งเป็นกี่ชนิด อะไรบ้าง
4. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินแบ่งเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง และยกตัวอย่างของค่าตอบแทนแต่ละประเภทนั้น
5. ค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์หมายถึงอะไร บอกมา 3 ประการ
6. ในการกำหนดค่าตอบแทนมีหลักการพื้นฐาน 4 ประการได้แก่อะไรบ้าง
7. หลักความเสมอภาคจำแนกได้เป็นกี่ประการ อะไรบ้าง
8. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทนมีอะไรบ้าง
9. การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณา “ค่าของคน” หรือปัจจัยด้านพนักงาน พิจารณาปัจจัยอะไรบ้าง
10. ปรัชญาการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนอย่างไร
11. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อค่าตอบแทนมีอะไรบ้าง
12. ส่วนประกอบของการตลาดแรงงานแบ่งออกเป็นกี่ลักษณะ อะไรบ้าง
13. สาเหตุที่ทำให้การจ่ายเงินเดือนพนักงานเกิดความไม่เป็นธรรม ได้แก่อะไรบ้าง
14. การปรับเงินเดือนประจำปีขององค์กรมีเกณฑ์อย่างไรจึงจะเชื่อมั่นได้ว่าการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ
15. การปรับเงินเดือนแบ่งเป็นกี่วิธี อะไรบ้าง
16. ระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตามีความหมายว่าอย่างไร มีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไร
17. ระบบการปรับเงินเดือนตามผลงานมีข้อดีอย่างไร

## บทที่ 7

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนบทสรุปการทำงานของพนักงานแต่ละคน ส่วนการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นเพียงเกณฑ์พื้นฐานว่าพนักงานคนนั้น น่าจะทำงานได้ แต่จะรู้ได้ว่าทำงานได้ดีเพียงใดต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าพนักงาน (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 67-69)

#### ความหมายและความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ซึ่งได้ใช้สมุดบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย โดยการบันทึกรายงานของพนักงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินพนักงานจากลวดลายดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ ดิลล์ สก็อต (Walter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพสหรัฐอเมริกา ประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (man to man rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นยังมีการนำวิธีการประเมินแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคลทำให้การประเมินที่มีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้ อาจประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920-1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (merit rating programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ (factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (degree) และการให้คะแนน (points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพ ต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (employee appraisal หรือ performance appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกที่กล่าวมานั้นอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (supervisor) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจประเมินผลการปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (trait) หรือบุคลิกภาพ (characteristic) เป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะนอกจากจะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย ต่อมาจึงได้มีการศึกษาถึงวิธีการประเมินและปัญหาทางวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบริหารแบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน (management by objective) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่เน้นพฤติกรรมการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (result based approach)

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

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

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

มีคำศัพท์ที่ใช้กันอยู่หลายคำทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Merit Rating (การประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบุคุณธรรม หรือการให้คะแนนความดีความชอบ) Personnel Rating (การประเมินลำดับที่บุคลากร) Development Rating (การประเมินลำดับที่เพื่อพัฒนาบุคคล) Service Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่) Progress Rating (การประเมินลำดับที่ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน) Performance Rating (การประเมินลำดับที่ในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Efficiency Rating (การประเมินลำดับที่ของประสิทธิภาพในการทำงาน) Employee Rating (การประเมินผู้ปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐาน) Employee Evaluation (การประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงาน) Performance Evaluation (การประเมินค่าของการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ) Performance Appraisal (การประเมินผลการปฏิบัติงาน) นอกจากนี้ยังมีคำอื่นที่ใช้กันโดยทั่วไป และหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ Employee Appraisal, Personnel Appraisal, Personnel Review, Progress Report, Fitness Report, Performance Assessment เป็นต้น

### วัตถุประสงค์และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้นไป ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้ค้ำกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) และความสามารถ (ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการ น่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีคุณสมบัติตรงข้าม

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

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนด

เป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 70-73)

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนา และมีความสำคัญต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
  - 4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
  - 4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร
  - 4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา
  - 4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย
  - 4.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม (Lustily merit increases)
  - 4.6 เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาสายอาชีพ (career development)
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่ มีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือไม่ หรือถูกใช้เพื่อประโยชน์ของผู้ประเมิน เช่น กีดกันคนที่มีความสามารถ หรือใช้เพื่อเหตุผลส่วนตัวบางอย่างบางประการ เป็นต้น เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาลุกลามจนยากที่จะแก้ไข

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 2)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง และส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

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

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

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

## ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (personnel procedure on performance appraisal) ขึ้นในองค์กร นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้เป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การที่องค์กรไม่ได้กำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะพบปัญหาการปฏิบัติที่แต่ละหน่วยงานต่างปฏิบัติตามระบบและวิธีการที่ตนพอใจและคิดว่าเหมาะสม ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 126-129)

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแล การปฏิบัติงาน ได้มีส่วนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละคนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
3. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการประเมินตามแบบของตน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับไม่ได้
4. ผู้บังคับบัญชาประเมินในระยะเวลาไม่เท่ากัน
5. ผู้บังคับบัญชารับร้อนประเมินโดยขาดข้อมูล
6. ผู้บังคับบัญชาส่งผลการประเมินล่าช้า จนนำไปใช้พิจารณาบำเหน็จความดีความชอบอย่างไม่ถี่ถ้วน
7. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานและตามหน้าที่ไม่รู้จะประเมินร่วมกันได้อย่างไร
8. ผู้บังคับบัญชาหลายคนในแต่ละระดับไม่สามารถจะตกลงมาตรฐานการประเมินให้อยู่ในระดับเดียวกัน
9. ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติต่างกัน จึงประเมินไม่สอดคล้องกัน
10. ผู้บังคับบัญชาตีความปัจจัยหรือเกณฑ์พิจารณาในหัวข้อประเมินไม่ตรงกัน
11. ผู้บังคับบัญชาขาดข้อเสนอแนะในการหลีกเลี่ยงหลุมพรางต่าง ๆ ที่จะทำให้การประเมินเกิดความผิดพลาด

นอกจากปัญหาที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีปัญหาความสับสนความไม่แน่ใจ ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินอีกมาก ล้วนแต่นำมาซึ่งความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่รู้จบสิ้น การป้องกันปัญหาการประเมินที่ขาดระเบียบ และมีความสับสนยุ่งยากจะทำได้โดยกำหนดระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสมชัดเจน เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน เพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีเนื้อหาสาระ 10 ประการดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 127-129)

1. หลักการและเหตุผล เป็นการให้คำอธิบายว่าเหตุใดจึงต้องกำหนดให้มีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะให้เหตุผลว่าเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญในการนำผลไปทางการบริหารจะต้องจัดทำอย่างรอบคอบและปฏิบัติอย่างถูกต้องสอดคล้องเป็นแนวเดียวกัน ดังนั้นจึงกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ผู้ประเมินผล

การปฏิบัติงานได้รู้ เข้าใจตรงกัน และปฏิบัติอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน และอาจจะให้เหตุผลอื่นเพิ่มเติมได้

2. วัตถุประสงค์ เป็นการแจ้งให้รู้ว่าองค์กรต้องการอะไรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมักจะระบุวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลทางการบริหารที่จะใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโอนย้าย เลื่อนตำแหน่งพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ หรือเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อเป็นข้อมูลในการแจ้งและหรือผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานได้ทราบจุดเด่น หรือข้อความปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนางานในแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรต่อไป

3. นโยบาย เป็นการกำหนดหลักการ เพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะเป็นการช่วยให้ผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติอยู่ในหลักการหรือแนวทางเดียวกัน โดยทั่วไปจะระบุจุดมุ่งหมายที่ต้องการมุ่งเน้นเป็นพิเศษ หรือให้ข้อควรคำนึงในด้านต่าง ๆ ที่ฝ่ายจัดการมีความสนใจเป็นพิเศษ เช่น มุ่งผลทางด้านการนำข้อมูลไปเตรียมการพัฒนาพนักงาน เพื่อรองรับการขยายงาน เป็นต้น

4. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ เป็นกำหนดขั้นตอนการประเมิน ผลการปฏิบัติงานว่า ผู้ประเมินจะต้องปฏิบัติอย่างไรก่อนหลัง และดำเนินการประเมินเป็นขั้น ๆ อย่างไร มิใช่เพียงการกรอกแบบประเมินก็ถือว่าได้ประเมินแล้ว นอกจากนี้จะกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะใช้วิธีใดที่เหมาะสมตามสถานการณ์ และฝ่ายจัดการได้พิจารณาให้ความเห็นชอบด้วยแล้ว

5. ลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดให้ผู้ประเมินได้รู้ว่าองค์กรได้พิจารณาออกแบบประเมินโดยยึดหลักอะไรเป็นแนวทางกำหนดแบบประเมิน เช่น มีหลักการให้สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแยกจากการประเมินผลศักยภาพของผู้รับการประเมิน มีหลักการให้สะดวกและประหยัดเวลาในการที่ไม่ต้องคิดคำนวณผลการประเมิน มีหลักการที่จะป้องกันหรือลดอคติในการประเมิน หรือข้อผิดพลาดในกรณีอื่น ๆ รวมทั้งอาจมีหลักการให้สามารถสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยแยกเป็นเอกสารต่างหาก เพื่อมิให้ฝ่ายฝึกอบรมต้องมารับรู้ผลการประเมินอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง

6. ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก เป็นการอธิบายหลักการในการกำหนดปัจจัยหลักที่นำมาเป็นหัวข้อประเมิน เพื่อจะได้ข้อบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับระดับและลักษณะงานที่ประเมิน การถ่วงน้ำหนักเป็นการให้ความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพราะปัจจัยเดียวกันแต่ประเมินต่างระดับหรือต่างลักษณะงาน จะมีน้ำหนักไม่เท่ากัน จึงต้องมีข้อกำหนดระดับน้ำหนักของแต่ละปัจจัยตามระดับและลักษณะงานไว้

7. คำจำกัดความ เป็นการให้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตรงกันทั่วทุกหน่วยงาน และองค์กร เช่น

ผู้ประเมิน หมายถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินสังกัดอยู่  
ผู้รับการประเมิน หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ประเมินโดยตรง

ผู้อนุมัติ หมายถึงผู้บังคับบัญชาในระดับฝ่าย หรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปอีกหนึ่งระดับในสังกัดของผู้รับการประเมิน

ระดับดีเลิศ หมายถึงปฏิบัติงานได้ดียิ่งจนไม่มีใครเทียบได้

ระดับดีมาก หมายถึงปฏิบัติงานได้ดีเกินว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

ระดับดี หมายถึงปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ระดับพอใช้ หมายถึงปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อยพอที่ปรับปรุงได้

ระดับยังใช้ไม่ได้ หมายถึงปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานมาก ไม่ว่าจะพิจารณาในด้านใด

8. แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง เป็นการกำหนดลำดับงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร โดยทั่วไปอาจกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

8.1 เตรียมการเบื้องต้น มีแนวทางปฏิบัติดังนี้

8.1.1 รวบรวมข้อมูลที่ได้ประเมินมาแล้วให้รอบปี

8.1.2 ทบทวนคำบรรยายลักษณะงานของผู้รับการประเมิน

8.1.3 ทบทวนมาตรฐานปฏิบัติงาน

8.1.4 ทบทวนแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

8.2 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

8.2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานและเขียนลงในแบบประเมิน

8.2.2 เปรียบเทียบผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกัน

8.2.3 สรุปผลรวมจากการประเมิน

8.3 เสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาอนุมัติ

8.4 ทบทวนการปฏิบัติงานเพื่อแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานกับผู้รับการประเมิน ส่วนข้อพึงระวังอาจให้ข้อแนะนำแก่ผู้ประเมินในการใช้มาตรการป้องกันข้อที่อาจผิดพลาดในการประเมิน เพราะขาดความเข้าใจหรือความมีอคติลำเอียง ซึ่งข้อผิดพลาดที่ต้องระวัง ได้แก่ ประเมินให้มีผลกลาง ๆ (the central tendency) ประเมินโดยใช้ความประทับใจบางอย่าง (the halo effect) เป็นต้น

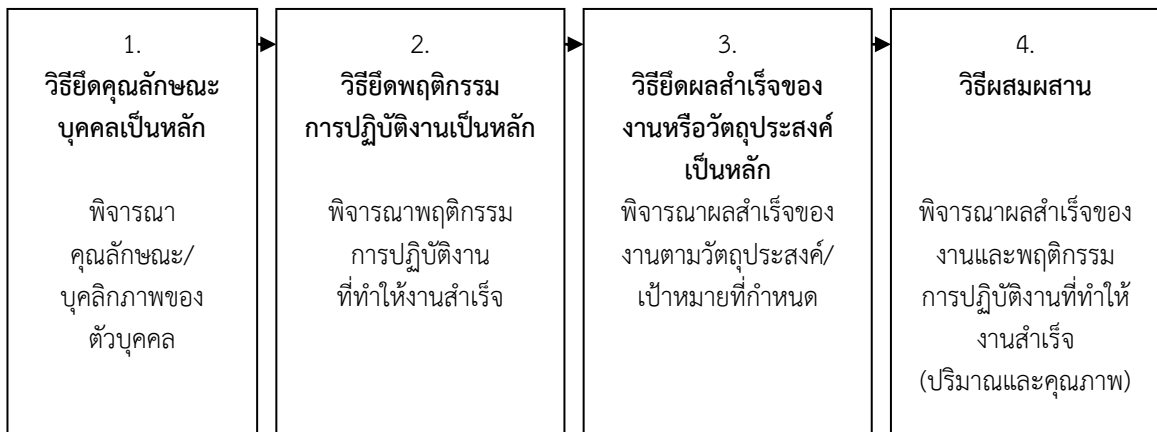
9. กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความล่าช้าในการจัดเตรียมการประเมิน และมีให้เกิดข้ออ้างเรื่องไม่มีเวลาประเมิน หรือส่งแบบประเมินล่าช้าเพราะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากจึงประเมินไม่ทันตามกำหนด เมื่อมีระเบียบปฏิบัติที่กำหนดเวลาไว้เหมาะสมแล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะปฏิบัติหน้าที่ตามกำหนดเวลาโดยไม่มีข้ออ้างใด ๆ

10. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อกำหนดเพื่อให้ผู้ประเมินจะต้องสื่อสารกลับ (feedback) ให้ผู้รับการประเมินได้รู้ผลการประเมิน และได้ร่วมหารือผลการปฏิบัติงานว่าจะรักษาผลสำเร็จไว้อย่างไร ในส่วนที่ควรปรับปรุงจะอย่างไร ผู้รับการประเมินเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินเพียงใด งานที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะให้ผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนช่วยเหลืออย่างไร

บางองค์กรยังไม่มียุทธศาสตร์ให้แจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน เพราะยังไม่ได้เตรียมความพร้อมด้วยเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้ง ซึ่งตามหลักการแล้วถือว่ายังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

## วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ แต่สามารถแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินผลได้เป็น 4 ลักษณะดังแสดงตามภาพที่ 7.1 และแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 21)

### 1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก

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

1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (graphic rating scales) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งแต่เป็นที่นิยมมากและยังใช้ได้ผลดีในปัจจุบัน หลักการสำคัญคือการกำหนดรายการคุณลักษณะ (traits, characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นระดับ หรือคะแนนเรียงตามลำดับ โดยอาจกำหนดเป็นระดับคะแนนใด ๆ หรือมีคำอธิบายรายละเอียดของคะแนนควบคู่กันไปบนแกนมาตราส่วน (scale)

โดยทั่วไปมักกำหนดคะแนนเริ่มจากน้อยไปหามาก ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในช่วงใดก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณลักษณะต่าง ๆ เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ที่จะครอบคลุมการวัดผลงานใน 2 ลักษณะคือคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติได้ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้คือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมภูกร, 2546, หน้า 22-24)

1) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับให้ถูกต้องโดยทั่วไปอาจแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้คือ

(1) งานระดับบริหารต้องอาศัยคุณสมบัติต่อไปนี้เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม การก่อให้เกิดความร่วมมือ ความมีอารมณ์มั่นคง ตลอดจนความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

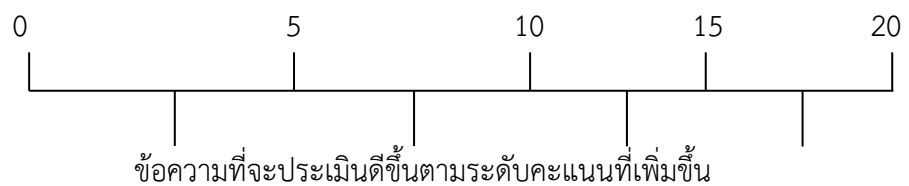
(2) งานระดับปฏิบัติการ เกณฑ์ที่จะใช้ประเมินมักจะประกอบด้วยปริมาณ และคุณภาพของผลงาน ความรอบรู้ในงาน ความขยันหมั่นเพียร และความสามารถร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นได้ เป็นต้น

2) ควรหลีกเลี่ยงคำลักษณะนามธรรม เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกจากจะสามารถกำหนดในรูปแบบพฤติกรรมที่สังเกตได้

3) การสร้างมาตราส่วนที่มีรายละเอียดมากกว่าหรือสั้นกว่านั้น จะเป็นวิธีที่ให้ผลดีกว่าการสร้างมาตราส่วนอย่างหยาบ ๆ

4) มาตรารส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 2 ชนิดคือ

(1) มาตรารส่วนแบบต่อเนื่อง (continuous scale) ความแตกต่างของคุณสมบัติแต่ละระดับจะเท่ากัน ตัวอย่างเช่น



(2) มาตรารส่วนแบบไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) ระยะห่างบนแกนมาตรารส่วนจะไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น

[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
มีความรู้เกี่ยวกับงาน	มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำพอควร	มีความรู้ความเข้าใจในทุกลักษณะของงานที่ปฏิบัติดีพอควร	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบปฏิบัติอย่างดี	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างดียิ่ง

5) มาตรการที่ใช้ควรสั้น ไม่คลุมเครือและสัมพันธ์กับเรื่องที่จะประเมินผล เช่น การประเมินความคล่องในการพูด ควรใช้มาตรวัดคือ [คล่องสบาย ๆ] [ไม่ติดขัด] [ลังเล] [ต้องพยายาม] ไม่ควรจะใช้ [ดีเลิศ] [ดีมาก] [ปานกลาง] [ต่ำกว่าเฉลี่ย] [อ่อน]

ข้อดีของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนคือง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงาน แม้แต่บุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในรูปปริมาณได้ และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งและหารือกับพนักงานผู้รับการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนคือ

1) เป็นวิธีที่ให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเท่ากันหมด ซึ่งในทางปฏิบัติ งานบางอย่างต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่างานอีกบางอย่าง จึงต้องมีการออกแบบประเมินให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

2) เป็นวิธีที่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้วทำให้นำมาปรับปรุงเกี่ยวกับคุณภาพของงานไม่ทัน

3) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาจุดบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานที่รับการประเมิน เพราะอาจจะเกิดความลำเอียงหรือไม่เข้าใจคำอธิบายได้ จึงต้องมีการอบรมหรือแนะนำผู้ประเมินก่อนทำการประเมินให้เข้าใจถึงคุณลักษณะต่าง ๆ

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (checklists method) หรือวิธีแบบรายการตรวจสอบ หรือแบบทำเครื่องหมาย เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แบบถ่วงน้ำหนัก และแบบบังคับเลือก (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 24-27)

1.2.1 แบบถ่วงน้ำหนัก (weighted checklists) ในแบบการประเมินแบบนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่าง ๆ มารวมกันในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากขึ้นแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก

ชื่อ ..... แผนก ..... วันที่เข้าทำงาน.....						
ตำแหน่ง ..... ฝ่าย ..... เงินเดือนปัจจุบัน.....						
	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนน ที่ได้
ข้อความที่พิจารณา	ดีมาก 4	ดี 3	ปาน กลาง 2	ไม่ค่อยดี 1		
1. ความรอบรู้ในงาน					3	
2. ความขยันขันแข็งและ ความเอาใจใส่ในงาน					2	
3. ความคิดริเริ่ม					3	
4. ความรอบคอบ					3	
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง					1	
6. ความสม่ำเสมอในการทำงาน					1	
7. ความเข้มแข็งอดทน					1	
8. ความเคารพกฎระเบียบ					3	
9. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย					1	
10. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร					1	
11. สุขภาพ					1	
12. ความประพฤติทั่วไป					2	
	คะแนนเต็ม = 88					
คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ						

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 25; อ้างอิงจาก ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่ง  
ประเทศไทย)

ข้อดีของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนักคือช่วยให้ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาประหยัดเวลาและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกัน รวมทั้งเมื่อสร้างแบบประเมินไว้แล้ว ก็อาจนำไปใช้ได้เป็นเวลานานเช่นเดียวกับข้อทดสอบมาตรฐาน (standardized tests) แต่จะมีข้อจำกัดคือเสียเวลามากในการจัดทำแบบประเมิน เพราะในการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมปัจจัยในการทำงานครบถ้วน ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานจริง จึงจะสามารถบรรยายลักษณะพฤติกรรมและกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนได้ถูกต้อง เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของผู้รับการประเมินมากที่สุด แต่ในทางปฏิบัตินั้นทำได้ยากเพราะหน่วยงานมีงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมาก

1.2.2 แบบบังคับให้เลือก (forced choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม กลุ่มละ 4 – 5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี (favorable) และอีกสองข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (unfavorable) คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินได้ทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี ในทำนองเดียวกันสำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อ ก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

ตัวอย่างแสดงข้อความในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบังคับให้เลือก

มาก	น้อย	ข้อความ
1	1	ไม่เคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ดังตัวอย่างจะเห็นได้ว่าข้อความข้อ 1 และข้อ 2 เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ดี ส่วนข้อ 3 และข้อ 4 เป็นข้อความที่บรรยายในแง่ไม่ดี จะเลือกข้อ 1 หรือข้อ 2 เพียงข้อเดียวและเลือก 1 ข้อ จากข้อ 3 และข้อ 4 ผลสรุปจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่เป็นอยู่ของผู้รับการประเมินทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี

วิธีนี้เป็นแบบที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ข้อเสียหรือข้อจำกัดของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนในเรื่องความลำเอียงในการพิจารณาของผู้ประเมิน เพราะโดยปกติผู้ประเมินมักมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนสูงเป็นส่วนมาก และหลีกเลี่ยงการให้คะแนนต่ำตามความเป็นจริง วิธีนี้จึงพยายามลดอคติดังกล่าวโดยผู้ประเมินจะต้องเลือกทั้งทางที่ดีและไม่ดีควบคู่กันไป ส่วนข้อจำกัดคือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดทำสูงและยากที่ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชี้แจงและปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเองก็ไม่ว่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใดและการประเมินแบบนี้ค่อนข้างยากที่จะเข้าใจ

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (employee comparison system) เป็นวิธีการประเมินผลโดยเปรียบเทียบระหว่างพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แบ่งเป็น 4 วิธีคือ การจัดลำดับที่ แบบเปรียบเทียบรายบุคคล การจับคู่เปรียบเทียบ และแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 27-32)

1.3.1 การจัดลำดับที่ (ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด ซึ่งหากดูอย่างผิวเผินจะเป็นวิธีที่ง่ายเพราะเป็นเพียงการจัดลำดับเท่านั้น แต่หากการจัดลำดับนี้จะต้องทำให้กลุ่มที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนแล้วจะเป็นเรื่องที่ยาก ในทำนองเดียวกันการจัดลำดับในส่วนต้นและปลายซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวที่สุด อาจจะสามารถทำได้ไม่ยากนัก แต่การที่จะกำหนดตำแหน่งที่อยู่ในกลุ่มของพนักงานช่วงกลางของกลุ่ม ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่า ใครเหนือกว่าใครนั้นเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากเช่นเดียวกัน แต่หากจะสามารถกระทำให้ง่ายขึ้น ผู้ประเมินจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง เป็นวิธีที่เรียกว่าการจัดลำดับที่อีกวิธีการหนึ่ง (alternative ranking)

ข้อดีของการจัดลำดับที่คือง่ายต่อการทำความเข้าใจ ง่ายต่อการใช้และเหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็ก ๆ แต่อาจก่อให้เกิดการกลั่นแกล้งกันได้ง่ายเนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน แม้ว่าวิธีนี้จะช่วยให้ทราบว่าใครมีผลงานสูงกว่าหรือต่ำกว่ากัน แต่ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างว่าสูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร ใครดีใครเลวแค่ไหน และเป็นวิธีที่ไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีมากกว่า 20 คนขึ้นไป

1.3.2 แบบเปรียบเทียบรายบุคคล (man to man comparison) วิธีนี้เป็นการพยายามเปรียบเทียบคนทำงานแต่ละคนกับคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงอันดับ 1, 2, 3 ตามลำดับจนครบทุกคน ในการเปรียบเทียบเพื่อจัดเรียงใช้วิธีหยาบป้างซึ่งเกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิดริเริ่ม บุคลิกของแต่ละคนขึ้นมาพิจารณาเปรียบเทียบกัน บางคนอาจดีเด่นบางเรื่อง ต่อยกกว่าบางเรื่อง ก็ต้องคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน แล้วจึงจัดอันดับในที่สุด บางประเภทอาจจะถือคุณลักษณะสำคัญเพียงอย่างเดียวแล้วเปรียบเทียบกันเฉพาะเรื่องนั้นก็ง่ายในการจัดอันดับ การจัดอันดับคนในกลุ่มเช่นนี้มีข้อพึงระวังในการเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น เพราะเปรียบเทียบกันไม่ได้ หากขนาดกลุ่มต่างกันมาก หรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน

ข้อดีของการเปรียบเทียบรายบุคคลคือง่ายและใช้ได้ผลดีมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนกลุ่มเล็กและได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงโดยพิจารณาเปรียบเทียบพนักงานที่จะถูกประเมินทุกคนทีละคู่เรียกว่าวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison)

ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ

1) ในกรณีที่มีพนักงานที่จะมาจัดเรียงลำดับเป็นจำนวนมาก การเปรียบเทียบจะกระจายมากไม่ชัดเจน

2) ทำให้เกิดความสับสนในการหาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะนำมาพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ

3) เปิดโอกาสเต็มที่ให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานขึ้นเอง ผลการประเมินจึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ

4) วิธีนี้ขัดกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือผลงานที่พนักงานจะต้องทำในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นสำคัญ เพราะการประเมินแบบนี้ใช้การเปรียบเทียบผลงานที่แต่ละคนได้ทำเป็นสำคัญ จึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งานได้

1.3.3 การจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison) เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในด้านความสะดวกและถูกต้อง กล่าวคือในขั้นแรกจะมีการแยกชื่อของพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกัน โดยบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นแล้วนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ก็จะสามารถจัดลำดับได้

ตัวอย่างแบบประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบ

1) การพิจารณาในแง่ “คุณภาพของงาน”

เมื่อเปรียบเทียบกับ	ชื่อผู้ถูกประเมิน				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		-	-	-	-
ข	+		-	+	+
ค	+	+		-	+
ง	+	-	+		-
จ	+	-	-	+	

2) การพิจารณาในแง่ “ความคิดริเริ่ม”

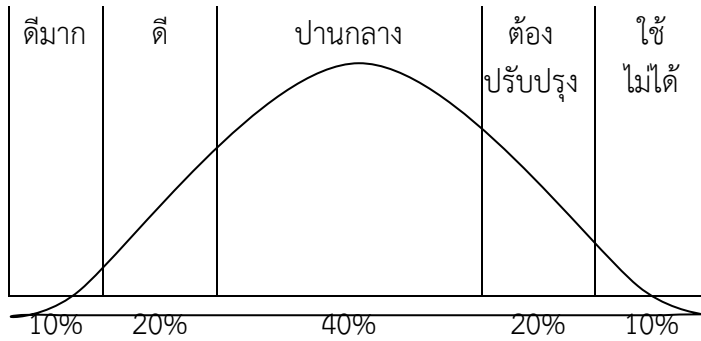
เมื่อเปรียบเทียบกับ	ชื่อผู้ถูกประเมิน				
	ก	ข	ค	ง	จ
ก		+	+	-	-
ข	-		-	-	-
ค	-	+		+	-
ง	+	+	-		+
จ	+	+	+	-	

จากแบบประเมินเครื่องหมายบวก (+) หมายถึง “ดีกว่าอีกคนหนึ่ง” ส่วนเครื่องหมายลบ (-) หมายถึง “ด้อยกว่าอีกคนหนึ่ง” เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ หลังจากนั้นให้สรุปจำนวนเครื่องหมาย + ของแต่ละช่องเพื่อหาผู้ที่ได้รับการจัดลำดับสูงสุด ซึ่งตามตัวอย่าง ผลก็คือ นาย ก. และ นาย ข. ตามลำดับ สำหรับแต่ละปัจจัย

ข้อดีของการประเมินแบบจับคู่เปรียบเทียบคือเป็นวิธีค่อนข้างง่าย สะดวกในการปฏิบัติ และสามารถเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลได้ แต่จะไม่เหมาะสำหรับนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในกรณีมีพนักงานที่ได้รับการประเมินจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากและเสียเวลาในการประเมินมาก

1.3.4 แบบกระจายตามร้อยละที่กำหนด (forced distribution or grading on the curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย แล้วให้คะแนนผลการประเมินกระจายออกมาในรูปร้อยละในลักษณะการแจกแจงปกติ (normal distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าวโดยปกตินิยมกำหนดว่า ในแต่ละแผนกจะมีคนดีที่สุด

ไม่เกินร้อยละ 10 ตีรองลงมาคือร้อยละ 20 พอใช้หรือปานกลางร้อยละ 40 ค่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุงร้อยละ 20 และต่ำหรือใช้ไม่ได้ร้อยละ 10



ข้อดีของการประเมินแบบกระจายตามร้อยละที่กำหนดคือ ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมักให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูงได้เป็นอย่างดีและประหยัดเวลา ในกรณีที่มีผู้รับการประเมินเป็นจำนวนมาก แต่การประเมินแบบนี้จะไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนน้อย เพราะจะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดผิดปกติไปได้โดยง่าย นอกจากนี้ก็ยังไม่เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่มีการศึกษาดี มีความสามารถดีเด่น หรือเป็นพนักงานประเภททำงานวิชาการคือ พนักงานมักจะทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาต้องแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ เรียงลำดับก็จะไม่ยุติธรรม และอาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งานโดยตรงได้

1.4 วิธีแบ่งชั้น (grading) วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมิน แล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดุสาหะพากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี บางแห่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้นคือ ชั้นที่ 1 ถึง 5 และให้คำจำกัดความว่าแต่ละชั้นหมายความว่าอย่างไร ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในชั้นใด ให้ทำเครื่องหมายไว้ การประเมินวิธีนี้คล้ายกับการประเมินวิธีให้คะแนนตามมาตราส่วน

ข้อดีของการประเมินแบบแบ่งชั้นคือจะพิจารณาครอบคลุมลักษณะหลายประการและสามารถให้คะแนนได้ง่ายเพราะมีคำอธิบายละเอียดขึ้น ส่วนข้อจำกัดคือผู้ประเมินมีโอกาสที่จะให้คะแนนแตกต่างกันไป หากผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของคำอธิบายเหมือนกัน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 32)

## ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีแบ่งชั้น

งานธุรการและงานบริหาร (ของข้าราชการอังกฤษ)	
รายงานคุณลักษณะและผลการปฏิบัติงาน	
คุณลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพ (ทำเครื่องหมายในกรอบที่ต้องการ)	
1. ความรับผิดชอบ - แสวงหาและยอมรับความรับผิดชอบตลอดเวลา 1 [ ] - เต็มใจยอมรับความรับผิดชอบ 2 [ ] - ยอมรับความรับผิดชอบตามที่จำเป็น 3 [ ] - มักจะเสนอเรื่องที่ตัดสินใจได้เอง 4 [ ] - เลี่ยงความรับผิดชอบ 5 [ ]	หมายเหตุ
2. ความคิดเสริมสร้างสรรค - มีความคิดเสริมสร้างสรรค 1 [ ] - โดยทั่วไปให้ความคิดเห็นที่มีคุณค่า 2 [ ] - วิธีแก้ปัญหามักจะใช้งานได้ 3 [ ] - มักจะไม่กระทำการที่เสริมสร้าง 4 [ ] - ไม่สามารถตอบโต้สถานการณ์ใหม่ 5 [ ]	
3. ผลงาน - ปริมาณงานที่ทำเด่น 1 [ ] - ทำงานได้มาก 2 [ ] - ผลงานเป็นที่พอใจ 3 [ ] - ทำงานได้น้อยกว่าที่คาดหวัง 4 [ ] - ผลงานไม่เป็นที่เพียงพอเป็นประจำ 5 [ ]	

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 33; อ้างอิงจาก เพ็ญศรี วายวานนท์, เมษายน 2541, หน้า 211-213)

1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (point rating) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายละเอียดของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงาน แต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดุสาหะ พยายาม ความคิดริเริ่ม ความฉับไวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตนเอง อุบนิสัยใจคอ เป็นต้น โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน กล่าวคือถ้าพนักงานผู้ใดปฏิบัติงานได้ดีก็มีคะแนนสูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ค่อยดี เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบไล่แบบอัตรนัยนั่นเอง

ข้อดีของวิธีการประเมินตามค่าคะแนนคือการให้คะแนนถือว่าการให้ตามความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถใช้ประกอบการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านฝึกอบรม ส่วนข้อจำกัดจากแบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้ อาจทำให้เกิดปัญหาว่าผู้

ประเมินจะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานและคนมาจากไหน ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากต่อตัวผู้ประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 32)

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามค่าคะแนน

ชื่อ ..... กอง ..... แผนก.....						
<input type="radio"/> ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า <input type="radio"/> ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า						
รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
1. ความละเอียดถี่ถ้วน	5	4	3	2	1	
2. การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1	
3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	10	8	6	4	2	
4. ความอุตสาหะพยายาม	5	4	3	2	1	
...	...	...	...	...	...	
14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน	5	4	3	2	1	
15. ปริมาณ	5	4	3	2	1	
รวม	100	80	60	40	20	
รวม ..... คะแนน						
คิดเป็นร้อยละ .....						
คะแนน 90% - 100% ดีเยี่ยม      คะแนน 71% - 89% ดี						
คะแนน 60% - 70% ปานกลาง      คะแนน 40% - 59% ควรหาทางปรับปรุง						

หมายเหตุ 1. ข้อ 11, 12 และ 13 ใช้สำหรับบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือเป็นหัวหน้า

2. การให้คะแนนมาตรฐานตามลำดับเดียวกันคือ

- ชั้นจัตวา อันดับ 1-2
- ชั้นจัตวา อันดับ 3-พิเศษ
- ชั้นตรี อันดับ 1-2
- ชั้นโท อันดับ 1-2
- ชั้นโท อันดับ 3-ชั้นเอกอันดับ 1

3. คะแนนเฉลี่ย ดีเยี่ยม ควรได้ขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น

คะแนนเฉลี่ย ดีและปานกลาง ควรได้ขึ้นเงินเดือน 1 ชั้น

คะแนนต่ำกว่าระดับปานกลาง ไม่ควรให้ขึ้นเงินเดือน

ที่มา: ออลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 34-35; อ้างอิงจาก แบบพิจารณาการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบของระเบียบข้าราชการสำนักงาน ก.พ.)

## 2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (job performance or behavior based approach) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธีคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 35-47)

2.1 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) วิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปพิจารณาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินโดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเกิดความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีการนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

วิธีการคือผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้รับการประเมินแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ โดยจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกซึ่งมีรายการที่จัดทำขึ้นโดยเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการจดบันทึก การบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะบันทึกทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จ และผลงานที่ล้มเหลว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำในลักษณะคล้ายกับบันทึกประจำวันคือ บันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น เพราะอาจลืมได้หากจะจำไว้บันทึกในภายหลัง

ในการบันทึกจะทำการบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน แต่ควรใช้สีของการ์ดบันทึกให้ต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก ข้อดีของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญคือ

- 1) ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมาอ้าง
- 2) เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง มิใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้รับการประเมิน
- 3) ผู้รับการประเมินได้รับทราบถึงมาตรฐานของงานจากการที่ได้พูดคุยกับผู้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญได้แก่

- 1) ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นภาระมาก เพราะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพนักงานอยู่ตลอดเวลา
- 2) การจดบันทึกในลักษณะนี้ทำให้พนักงานรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาว่า พฤติกรรมอะไรของตนที่ถูกจดบันทึกในสมุดของผู้บังคับบัญชา
- 3) ผู้บังคับบัญชาจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่าทางบวก
- 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับกับพนักงานที่รับการประเมินอาจจะเข้าไป ทำให้งานขาดประสิทธิภาพ เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรอจนถึงเวลาที่จะประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้พนักงานนั้น ๆ ทราบเพื่อการปรับปรุง

2.2 วิธีการบรรยายความ (free form essay หรือ free written evaluation หรือ essay description หรือ essay approach หรือ narrative method) สำคัญสำคัญของวิธีนี้คือให้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งในการบรรยายอาจเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขตเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นได้โดยอิสระ แต่ในบางหน่วยงานก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปรับปรุง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้น ลดขั้น หรือโยกย้าย เป็นต้น

การประเมินแบบวิธีการบรรยายความจะเป็นประโยชน์เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินงานแบบอื่น ๆ ในบางหน่วยงานใช้ประกอบควบคู่กับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน ในบางกรณีก็จะให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายความของการให้คะแนนบางจุด หรือให้ชี้ถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่มีได้ปรากฏอยู่ในมาตราส่วนดังกล่าว แต่วิธีการบรรยายความจะไม่สามารถลดข้อบกพร่องและความลำเอียงต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความลำเอียงส่วนตัว และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สนิทเกี่ยวกับการเขียน จะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญไป แต่ถ้าเขียนได้ดีอาจทำให้บุคคลผู้นั้นได้ความดีความชอบโดยไม่มีผลงานที่แท้จริงก็ได้ นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันไป และผู้ประเมินมักไม่มีการกล่าวถึงส่วนสำคัญหรือเน้นประเด็นที่ไม่ตรงกัน ทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการประเมินของพนักงานแต่ละคน

2.3 วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst rating plan) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พรอบสต์ (J. B. Probst) จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 รายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้ในการกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างไปจากลักษณะที่จัดไว้เพื่อประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับบริหาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินเพิ่มเติมปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้ ผู้ประเมินจะพิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน แล้วทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักรวมที่กำหนด จากนั้นจึงรวมคะแนนก็จะได้คะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

## ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรอบสต์

ทำเครื่องหมาย ในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์ม ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้ารายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสม ที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเดา ทำเครื่องหมาย เฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น และท่านอาจเพิ่มเติมปัจจัยที่ท่านคิดว่า จะเป็นการบรรยายลักษณะของพนักงานที่ท่านกำลังประเมินผลอยู่
1	2	3	เกียจคร้าน
			เคลื่อนไหวช้า
			เร็วและว่องไว
			แก่เกินทำงาน
			พิการเล็กน้อย
			พิการมาก
			หลงตัวเอง
			ทำตัวน่านับถือบ่อย ๆ

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร (2546, หน้า 38; อ้างอิงจาก Stahl, 1956, p. 326)

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรอบสต์คือ ง่ายในการใช้และทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินค่อนข้างละเอียด แต่จะสิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำแบบประเมิน เนื่องจากยากที่จะสามารถกำหนดปัจจัยในการประเมินได้อย่างครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในหน่วยงานที่มีลักษณะแตกต่างกันมาก ๆ

2.4 วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (multiple rating หรือ multiple appraisal หรือ group rating) เป็นวิธีประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบคือ

1) หัวหน้างาน 2-3 คน ซึ่งรู้ถึงการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดี ต่างประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลประเมิน

2) มีการอภิปรายงานของพนักงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลา บางกรณีเป็นการประชุมพนักงานเองหรือส่งผู้แทนพนักงานเข้าประชุม ที่ประชุมเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน สมาชิกในที่ประชุมนี้มักจะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลประเมินโดยหัวหน้างานขั้นต้น การมาทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

วิธีนี้ต้องพิจารณาปัจจัยที่จะประเมินก่อนพิจารณาเนื้อหาของแบบรายงานการประเมิน และมีการสัมภาษณ์ระหว่างหัวหน้างานขั้นต้นและพนักงาน เพื่อการปรับปรุงงานต่อไป

ได้มีการนำวิธีนี้ไปดัดแปลงใช้งานแตกต่างกัน ขึ้นตอนที่ทำกันทั่วไปและถือว่าเป็นคือการตรวจสอบผลการประเมินของกลุ่มอีกชั้นหนึ่งโดยหัวหน้าระดับสูงขึ้นไป

ข้อดีของการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคนได้แก่

- 1) พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมรู้เห็นในการประเมิน
- 2) ใช้ได้เหมาะกับกรณีที่ต้องการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงงานในอนาคต

มากกว่างานที่ผ่านมา

3) เป็นการพยายามประเมินผลการปฏิบัติงานให้แม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมขวัญกำลังใจและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

ข้อจำกัดของการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคนคือ

- 1) ใช้ได้เฉพาะหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย
- 2) ลดความสำคัญของดุลยพินิจผู้บังคับบัญชาลงมากและทำให้ผู้บังคับบัญชา

ลำบากใจที่จะต้องอธิบายเหตุผลผลการประเมินที่มีได้อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง

- 3) วิธีการประเมินค่อนข้างยุ่งยาก สิ้นเปลืองเวลามาก
- 4) ผู้ประเมินต้องมีความชำนาญมากพอสมควรและต้องใช้ผู้ประเมินหลายคน
- 5) พนักงานที่ได้รับการประเมินในระดับไม่ดี อาจมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อ

เพื่อนร่วมงาน

เพื่อเป็นการแก้ไขข้อจำกัดของวิธีการนี้ จึงมีการคิดค้นวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน และเป็นพนักงานในระดับเดียวกันกับผู้รับการประเมินอีก 2 คนทำการประเมิน โดยให้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาและของพนักงานเท่ากัน สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ให้ผู้บังคับบัญชากับพนักงานร่วมกันกำหนด และสามารถปรับปรุงได้ทุก ๆ 2 ปี เรียกการประเมินแบบ employee service review (ESR)

2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (mutual rating) วิธีนี้ได้รับการดัดแปลงแก้ไขโดยเฮนรี ชิลตัน (Henry W. Shilton) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เน้นเรื่องการมีส่วนร่วม (participation) ของพนักงานทุกระดับในการประเมินเช่นเดียวกับวิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน สำหรับข้อดีและข้อจำกัดเช่นเดียวกับวิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน ซึ่งวิธีการประเมินร่วมกันมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

2.5.1 สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (participation) ในการประเมิน

2.5.2 การประเมินสมาชิกในกลุ่มทีละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ (secret ballot)

2.5.3 ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

2.5.4 ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน

2.5.5 ผลการประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ตัดสิน

2.6 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกันเป็นผู้ประเมิน (co-workers) ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะสอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลของการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินก็ตาม แต่ในทางความเป็นจริงมักจะปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้แตกต่างกับวิธีอื่น ๆ เช่นเมื่อมีตำแหน่งหัวหน้าว่างลงการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานอยู่แล้วเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ทันที เป็นต้น

2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (self appraisal หรือ self rating) เป็นวิธีการที่ให้นักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ไม่ผ่านมาและเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้น ที่ได้ตกลงกันหรืออาจถือคำอธิบายงานในตำแหน่งของตน ข้อจุดบันทึก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างานซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทำนองเดียวกันไว้พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็นต่าง ๆ ในการประเมินจนประนีประนอมกันแล้ว ผลการประเมินที่ประนีประนอมใหม่นี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติพนักงาน

ข้อดีของการประเมินด้วยตนเองได้แก่

1) สนับสนุนให้พนักงานหรือพนักงานปรับปรุงตนเอง และทำความเข้าใจแก่ตนเองว่า พอใจ อะไร ไม่พอใจอะไร เพราะวิธีนี้ให้โอกาสด้วยวิธีการบังคับให้พนักงานคิดพิจารณาตัดสินใจงานของตนเอง

2) ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3) หากนำวิธีนี้ไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินตามผลงาน ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นการง่ายสำหรับผู้ประเมินที่นำผลนั้นมาถกเถียง หรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

ข้อจำกัดของการประเมินด้วยตนเองคือ

1) พนักงานที่ทำงานดีจะประเมินตนเองต่ำกว่าความจริง ในขณะที่พนักงานที่ทำงานไม่สู้ดีมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง

2) ไม่สามารถจะนำไปใช้เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานแทนวิธีอื่นได้เพราะโดยทั่วไปพนักงานผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถสูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น

2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (progress interview) วิธีนี้มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการประเมินโดยพนักงานและใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ หัวหน้าจะคิดพิจารณาผลงาน

ปัจจุบันและงานในอนาคตของพนักงานในการทำงานประจำวัน หัวหน้างานและพนักงานติดต่อกันโดยปกติและมีการพบปะสัมภาษณ์กันเป็นประจำตามเวลาที่กำหนดไว้ หัวข้อที่จะอภิปรายกันระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ จุดหมายของงาน การแสดงการยอมรับผลงานดีที่ปรากฏ ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่เสนอแนะโดยทั้งสองฝ่าย ข้อตกลงเรื่ององค์ประกอบของงานที่สำคัญที่สุด การทำความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับพนักงานแต่ละคน

ข้อดีของวิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้าคือทั้งหัวหน้างานและพนักงานได้พูดทำความเข้าใจกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้พนักงานได้ทราบถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และวิธีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ แต่วิธีนี้จะสิ้นเปลืองเวลา และต้องการความตั้งใจและความสามารถในวิธีการสัมภาษณ์ให้ได้ผลของทั้งสองฝ่าย รวมทั้งความจริงใจของทั้งสองฝ่ายอีกด้วย

2.9 วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (field interview method หรือ field review method) วิธีนี้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (personnel department) จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียมคำถามที่จะถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นที่พอใจหรือไม่ อะไรสิ่งใดบ้าง ทำผิดพลาดอะไรบ้างและมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร เป็นต้น เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อได้ข้อมูลรายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเรียบร้อยแล้วจึงทำรายงานผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้นรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดีของการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์คือทำให้ผู้บัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมิน เห็นความสำคัญของการประเมินผลงานของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยที่เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคลต้องสัมภาษณ์เองซึ่งจะทำให้เขาต้องให้ดุลพินิจเป็นยุติและเที่ยงตรงในการประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ไปสัมภาษณ์เองก็สามารถใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการประเมินผลงานได้เช่นกัน และฝ่ายบุคคลจะได้ข้อมูลที่ช่วยในกิจกรรมการบริหารบุคคลด้านอื่น และยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายปฏิบัติการด้วย แต่ข้อจำกัดของวิธีนี้ได้แก่

- 1) สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามาก เป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาก
- 2) ใช้ได้เฉพาะกับหน่วยงานขนาดเล็กในส่วนกลางมากกว่าหน่วยงานใหญ่ที่มีสาขาย่อยอยู่ห่างไกล
- 3) ขัดกับหลักการกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ควรรับผิดชอบเป็นการลดดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาจึงมักจะไม่พอใจการสัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว เขาจึงควรประเมินผลงานเอง
- 4) วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผลงานของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน จึงไม่เป็นที่เชื่อถือเท่าใดนัก

2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (assessment center) เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพบุคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ ในการประเมินตามวิธีนี้ บุคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จากหน่วยหรือฝ่ายต่าง ๆ จะถูกจัดให้มาทำงานอยู่ร่วมกันประมาณ 2-3 วัน และจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องทำการปฏิบัติจริง ๆ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำ ในการมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัตินั้นอาจมอบหมายให้แต่ละคนทดลองทำโดยเอกเทศหรืออาจให้ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งผู้ถูกประเมินจะต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด การประเมินผลแบบนี้ ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้านการสอบประวัติส่วนบุคคล ทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต ให้เล่นเกมธุรกิจ ให้แบบฝึกหัดเกี่ยวกับการค้นหาข้อเท็จจริง การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง ทดสอบภาวะผู้นำ ทดสอบการตัดสินใจและทดสอบทางจิตวิทยา โดยกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งซึ่งมีความรอบรู้ หรือมีประสบการณ์จะคอยสังเกตบันทึกการปฏิบัติงานทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของผู้ถูกประเมินแต่ละคน ตลอดระยะเวลาที่มาอยู่ร่วมกัน หลังจากนั้นกลุ่มผู้ประเมินจะทำการพิจารณาร่วมกัน เพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง

ข้อดีของวิธีนี้คือสามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน และบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผลการประเมินด้วยวิธีอื่น ๆ นอกจากนี้ บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่ไม่ค่อยมีชื่อ จะมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่ากับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงดีกว่า ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีในการทำงานทั่วทั้งองค์กร แต่วิธีนี้จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก ต้องใช้สถานที่เฉพาะในการประเมิน และใช้ผู้ประเมินหลายคน

2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored rating scales, BARS หรือ behavioral expectation scales, BES) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ และยังไม่แพร่หลายมากนัก โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ โดยให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภท หลังจากนั้นจะทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก นั่นคือแต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือแง่ไม่ดีของการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทนหลังจากนั้นก็จะต้องตรวจสอบว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

## ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน

ผลงานดีเยี่ยม	7	- - โดยเหตุที่ได้อ่านถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงินคนนี้จะควรจะ สามารถเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาผิดและรายการที่มีใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	- - ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่า พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของ ที่ราคาเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา - ท่านจะเชื่อใจได้ว่า พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่าง ๆ ตั้งแต่ 303 ถึง 2 1/ 2
ผลงานค่อนข้างดี	5	- - กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องต้อง คิดค่าภาษีหรือไม่
ผลงานปานกลาง ไม่ดีไม่แยเกินไป	4	- - เมื่อขณะที่ทำการตรวจอย่างรวดเร็ว พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิด ราคาค่าส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน 15 อย่างได้เสร็จทันในเวลา ที่กำหนด (ตามไฟสัญญาณ)
ผลงานค่อนข้างไม่ดี	3	- - ท่านจะพบได้ไม่ยากกว่า พนักงานคิดเงินจะไปถามลูกค้าว่าสิ่งของที่เขาไม่รู้ ราคานั้นควรจะมีราคาเท่าไร - ในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่า เขาชอบที่จะ พูดคุยกับลูกค้าหรือพนักงานเก็บเงินอีกคนหนึ่งโดยกินเวลานาน ๆ
ผลงานไม่ดี	2	- - เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลง กลางคัน ทั้ง ๆ ที่ยังคงมีคนเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่
-		-
ผลงานไม่ดีมาก	1	-

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 44; อ้างอิงจาก Fogli, Hulin & Blood, 1971, pp. 3-8)

เป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนที่สามารถนำมาใช้กับพนักงาน เป็นส่วนมาก แต่ต่างกันที่มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้น จะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับ ลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรม สามารถกระทำได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลมากกว่าสำหรับการแนะนำและ สอนผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็นแบบของ

พฤติกรรมที่ต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับจัดการฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดในการประเมินซึ่งเกิดจากอุปาทานหรือความยึดมั่นฝังใจกับลักษณะเด่นบางประการของผู้ถูกประเมิน (halo effect) ลงได้ ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ

1) ต้องใช้เวลาและสิ้นเปลืองมากในการพัฒนาและปฏิบัติการและต้องใช้แบบประเมินหลายแบบเพื่อใช้กับรูปแบบงานต่าง ๆ ในองค์กรหนึ่ง ๆ

2) ข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เลย และผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่บรรยายให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (behavioral observation scale, BOS) เนื่องจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์ที่สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเหตุการณ์ที่ได้จากการสังเกตการณ์ของผู้ประเมินไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกันกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน ดังนั้นจึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน BOS ขึ้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนาารูปแบบ (format) ของมาตราส่วน (scales) และขั้นตอนในการคิดว่าจะแนบ (scoring process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้ สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ข้อดีของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วนคือ

1) มีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ (เช่นเดียวกับการประเมินแบบ BARS)

2) รายการที่ประเมินและการให้น้ำหนักของพฤติกรรมการทำงานมีความชัดเจน

3) เปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการพัฒนาตราส่วน โดยการให้ระบุเหตุการณ์สำคัญในระหว่างการวิเคราะห์งานแต่ละงาน ทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการยอมรับของพนักงาน

4) มีประโยชน์ในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน (feedback) และการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพราะมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ในแต่ละระดับของคะแนนในมาตราส่วน

5) มีความเที่ยงตรง (validity) และเชื่อถือได้ (reliability) ในการประเมิน

ตัวอย่างวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS) แสดงตัวอย่างหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดูแลสัตว์ (animal keeper) ทั้งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล

1. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ดูแลรักษากรงสัตว์ให้สะอาดโดยไม่ต้องมีคำสั่งหรือบอกกล่าว				
ไม่เคย			เสมอ	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ จัดเตรียมอาหารสำหรับสัตว์แต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง				
ไม่เคย			เสมอ	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่มีระดับขั้นเงินเดือนต่ำกว่าเมื่อมีการขอความช่วยเหลือ				
ไม่เคย				เสมอ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ กล่าววาจาดูหมิ่นสบประมาทลูกค้าของสวนสัตว์				
เสมอ				ไม่เคย
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ ไม่ปิดกรงสัตว์เมื่อทำความสะอาดเสร็จแล้ว				
เสมอ				ไม่เคย
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 48; อ้างอิงจาก Schuler & Youngblood, 1986, p. 245)

ข้อจำกัดของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วนคือ

1) สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาค่อนข้างสูง เพราะต้องกำหนดข้อความบรรยายพฤติกรรมการปฏิบัติงานในทุก ๆ งาน ไม่สามารถออกแบบประเมินแบบเดียวที่ใช้ประเมินได้กับหลาย ๆ กลุ่มงานเช่นเดียวกับแบบวิธีการประเมินแบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน

2) มาตรฐานที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ อาจละเลย หรือไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญของงานเช่นการจัดการและผลสำเร็จของงาน โดยเฉพาะในงานด้านบริหารและงานที่มีลักษณะส่วนใหญ่เป็นงานประจำ (highly routine) ซึ่งเน้นผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการคำนึงถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

### 3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน ออกเป็น 7 วิธีคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 47-53)

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (appraisal by result) วิธีการประเมินตามผลงาน เป็นวิธีที่มีชื่อเสียงที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น Result Centered Method, Target Setting Method, Mutual Goal-Setting, Work Planning and Review, Objective and Goal - Setting Procedure หรือ Management by Objective เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่งซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ มีดังนี้คือ

3.1.1 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

3.1.2 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและเป้าหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3.1.3 กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

3.1.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกันโดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละหลายครั้ง

3.1.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขตงานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

3.1.6 ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน คือต้องคอยแนะนำ และสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.1.7 การพิจารณาค่าถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน

## ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน

องค์กร .....	
หน่วยงาน .....	
แผนก/ฝ่าย.....	
ผลการปฏิบัติงาน	<input type="checkbox"/> ดีเยี่ยม <input type="checkbox"/> ดีมาก <input type="checkbox"/> ดี <input type="checkbox"/> พอใช้ <input type="checkbox"/> ไม่น่าพอใจ
รายละเอียดของงาน .....	
ความสำเร็จหลังจากการประเมินครั้งที่แล้ว .....	
เป้าหมาย .....	
ความสนใจด้านการพัฒนาอาชีพ .....	
จุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน .....	
การบรรจุทดแทน/จุดหมายของตำแหน่ง .....	
ลงชื่อหัวหน้างาน	
ลงชื่อ .....	

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 48; อ้างอิงจาก Eckles, Carmichael & Sartchet, 1981, p. 383)

ข้อดีของการประเมินตามผลงานคือ

1) มีมาตรฐานที่ชัดเจน ผู้รับการประเมินรู้ว่า เป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชาจะถูกนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดว่าตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่

2) เน้นอนาคต การประเมินตามผลงานเป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคต ผิดกับวิธีการเก่าที่เน้นอดีต ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสถานะเปลี่ยนไป

3) เปลี่ยนบทบาทของผู้ประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัดของการประเมินตามผลงานคือ

1) ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง

2) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั่นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชานั่นที่การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เป็น “ปริมาณ” อย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงด้านอื่น ๆ ที่ต้องทำควบคู่ไปด้วย เช่น “คุณภาพ”

3) ผู้ประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะประเมินตามวิธีนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

3.2 วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) วิธีนี้ประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละงานแล้วกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณ เมื่อรวมจากหลาย ๆ งานก็จะเป็นกลุ่มตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลข (numerical index) เพื่อใช้วัดผลงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ดังตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผู้จัดการฝ่ายการตลาดได้แก่ ยอดการขาย ยอดเงินที่จัดเก็บได้ ส่วนแบ่งการตลาด และยอดกำไร ตัวชี้วัดเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการปกครองเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย และตัวแปรทางการตลาดต่าง ๆ เช่น ระดับราคา การส่งเสริมงาน สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ ผลผลิต อัตราการขาดงาน เป็นต้น

ข้อดีของการใช้ตัวชี้วัดโดยตรงในการประเมินผลคือช่วยลดความผิดพลาดและอคติของผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี แต่การเปลี่ยนแปลงของปริมาณงานตามตัวชี้วัดอาจไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมินอย่างแท้จริง แต่อาจเกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือเป็นผลจากงานของเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพก็ได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงไม่ช่วยทำให้ผู้รับการประเมินรับทราบจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาบุคคลแต่อย่างใด

3.3 วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง แต่ไม่ใช่เพียงจำนวนตัวเลขในตัวชี้วัดที่จะแสดงเป้าหมายอย่างรวม ๆ การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานชัดเจน โดยการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้ข้อความบอกให้ทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกพิจารณาว่าดี เมื่อได้มีการกระทำกิจกรรมใดบ้าง การกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด แต่หากไม่สามารถทำได้ อย่างน้อยจะต้องวางกรอบพิจารณาโดยบอกให้ทราบได้ว่า ในการประเมินงานตามกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีอะไรที่เป็นตัวชี้วัดหรือเป็นสิ่งที่คาดหวังจากกิจกรรมนั้น ลักษณะดังกล่าวเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (qualitative standards) ซึ่งอาจจะใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงานบางส่วนซึ่งมีลักษณะเป็นงานตามวาระ

ขั้นตอนสำคัญที่สุดของวิธีการนี้คือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผ่านการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีใช่เป็นแบบคำสั่งจากเบื้องบนหรือข้อเสนอจากเบื้องล่าง แต่จะเป็นไปในลักษณะการพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และข้อมูลด้านต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันค้นหาเป้าหมายและอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนการกำหนดระดับของความสำเร็จที่จะเป็นไปได้ ในระยะสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมาพบปะกันเพื่อพิจารณาว่าผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่ตกลงกันไว้อยู่ในระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงถึงปัญหาอุปสรรค เพื่อเสนอแนวทางแก้ไข โดยใช้การสัมภาษณ์ซึ่งจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสทบทวนดูว่าสมควรจะปรับหรือเพิ่มเติมมาตรฐานที่จะใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไปหรือไม่

ข้อดีของการประเมินผลโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานได้แก่

1) การให้ทั้งสองฝ่าย มีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความสำคัญของงานแต่ละส่วน และการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2) การร่วมมือกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และทำให้ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงหน้าที่ที่จะต้องให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสนับสนุนด้านทรัพยากรอื่น ๆ

3) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าตนมีจุดอ่อนด้านใดบ้างที่ควรแก้ไขก่อนระยะเวลาที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4) วิธีการประเมินและสัมภาษณ์เชิงทบทวนการประเมิน จะลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ดี เพราะเป็นวิธีที่กำหนดเกณฑ์การวัดค่าตามผลสำเร็จของงานเป็นหลักสำคัญ ไม่ใช่กำหนดเกณฑ์การวัดตามความพึงพอใจของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว ข้อจำกัดของวิธีนี้ได้แก่

1) ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาอย่างมากในการกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับตัวงานที่เห็นว่ามีมีความสำคัญ การกำหนดและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของงานนั้น ๆ ตลอดจนการนิยามมาตรฐานให้ชัดเจนและสามารถวัดได้

2) ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการกำหนด อธิบาย และให้น้ำหนักเป้าหมายและผลงานของแต่ละงานอย่างมาก แต่ผลก็จะคุ้มค่า

ตัวอย่างการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งนายตรวจงานฝ่ายผลิต (production foreman)

งานหลักตามหน้าที่	งานของนายตรวจงานฝ่ายผลิตจะอยู่ในระดับดีเมื่อ :
1. งานด้านความปลอดภัย	1.1 จัดให้มีการประชุมเพื่อความปลอดภัยทุกครั้ง ตามตารางการประชุมที่องค์กรกำหนดไว้ 1.2 ควบคุมให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎแห่งความปลอดภัย 1.3 ตรวจสอบความปลอดภัยเรียบร้อยภายในหน่วยงานตามรายการตรวจทุกเดือน 1.4 หากตรวจพบจุดบกพร่องอันอาจเป็นสาเหตุให้เกิดอันตรายจะต้องดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 5 วัน 1.5 จัดทำรายการประจำเดือนเกี่ยวกับความปลอดภัยเสนอผู้บังคับบัญชาภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน
2. งานควบคุมด้านค่าใช้จ่าย	2.1 ควบคุมอัตราความสูญเสียของผลผลิตให้ต่ำกว่าร้อยละ 2 ของยอดผลผลิตทั้งหมด 2.2 จัดทำข้อเสนอและการลดค่าใช้จ่ายต่อเดือน และต้องนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง 2.3 ควบคุมค่าใช้จ่ายการทำงานล่วงหน้าเวลาไม่ให้เกินร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายค่าแรงทางตรง 2.4 ควบคุมจำนวนค่าใช้จ่ายทางอ้อม (overhead cost) ให้อยู่ภายในงบประมาณ

	<p>2.5 มีการวางแผนการบริหารด้านเงินเดือน และมีการควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>2.6 จัดให้มีคณะทำงานอย่างน้อยปีละ 2 ชุด เพื่อศึกษาหาวิธีการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่าย การสูญเสียทางด้านการผลิต</p> <p>2.7 เพิ่มอัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ให้สูงขึ้นร้อยละ 1 ในช่วงระยะเวลาทุก ๆ 6 เดือน</p>
3. งานพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	<p>3.1 กำหนดแผนการให้คำแนะนำและฝึกอบรมพนักงานใหม่</p> <p>3.2 การทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละครั้ง</p> <p>3.3 จัดให้มีการประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยทุก 3 เดือน เพื่อตรวจสอบว่ามีการพัฒนางานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่</p> <p>3.4 มีการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน</p>

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546, หน้า 51; อ้างอิงจาก เอวลิน ไอเชล และเฮนรี เบนเดอร์, 2527, หน้า 40)

3.4 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (production records) วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กับงานประจำ (routine) ซึ่งต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตทางอุตสาหกรรม งานเก็บเอกสาร เป็นต้น โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานรวมที่พนักงานได้ปฏิบัติและนับจำนวนปริมาณงานที่ทำไว้ต่อวัน สัปดาห์ หรือเดือนกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้จากวิธีการศึกษาจับเวลาเคลื่อนไหว (time and motion studies) เข้าช่วย ข้อดีของวิธีนี้คือการจัดบันทึกสามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโอกาสลำเอียง เพียงแต่ตรวจสอบให้มีการบันทึกปริมาณการทำงานให้ครบถ้วนถูกต้องเท่านั้น ส่วนข้อจำกัดได้แก่

- 1) ไม่สามารถประเมินคุณลักษณะรายละเอียดอื่น ๆ ของผู้รับการประเมินได้
- 2) อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานเนื่องจากมีความคิดเห็นขัดแย้งกันในเรื่องมาตรฐานการผลิต
- 3) สิ้นเปลืองเวลาและเป็นภาระในการบันทึกปริมาณงานที่ทำ

3.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic test) วิธีนี้จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อนาทีของพนักงานพิมพ์ดีดว่าพิมพ์ได้กี่คำ ซึ่งแตกต่างจากวิธีจัดบันทึกปริมาณงานที่กำหนดระยะเวลาต่อเนื่องกัน เช่น หกเดือนหรือหนึ่งปีในการจัดบันทึกปริมาณงานที่พนักงานทำได้ ข้อจำกัดของวิธีนี้คือไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้รับการประเมินได้ เช่นเดียวกับวิธีจัดบันทึกปริมาณงาน

3.6 วิธีทดสอบผลงาน (performance test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลว่าพนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีเพียงใด หลังจากนั้นก็จะทำการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนให้ในกรณีที่มีผลงานดี หรือลงโทษต่อไปเฉพาะกรณีที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ข้อดีของวิธีนี้คือสังเกตผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ต้องปฏิบัติจริง ๆ แต่ในทางปฏิบัติ การจะนำมาใช้อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทดสอบสูง

3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities) หัวหน้างานจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่งและมุ่งประเมินโดยพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติโดยปกติประจำวันของหัวหน้างานอยู่แล้ว กล่าวคือในการทำงานปกติหัวหน้างานก็จะเปรียบเทียบงานที่พนักงานทำได้ กับงานที่เขาคาดหวังอยู่เป็นประจำ ในการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานจะระบุประเภทงานแต่ละอย่างที่มีมอบหมายให้ทำ หรือระบุชื่อโครงการที่พนักงานมีส่วนต้องทำและประเมินผลตามคำอธิบายที่ระบุ เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี หรือดีกว่าเกณฑ์เต็มที่ ทำได้เต็มที่ พอใช้ได้แต่ต้องแก้ไขปรับปรุง หรือใช้ไม่ได้ และในที่สุดสรุปโดยย่อไว้ท้ายรายงานและมีเนื้อที่เหลือในหัวหน้างานวิพากษ์วิจารณ์รายละเอียดเกี่ยวกับงาน หลังจากนั้นมีการสัมภาษณ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ข้อจำกัดของวิธีนี้คือต้องใช้เวลาในการจัดบันทึกข้อมูล และผู้ประเมินต้องมีความสามารถในการอธิบายได้กระจ่าง

#### 4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach / hybrid system) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นวางแผน (planning system) กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรม เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (behavior) ของพนักงาน ซึ่งพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการทำงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน ข้อดีของการผสมผสานหลายวิธีคือมีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เน้นการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย แต่การผสมผสานจะทำให้เกิดระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินหรือเพิ่งเริ่มมีระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานอื่น ๆ ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งมุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (superior) เพียงลำพัง ทั้งนี้ได้ใช้วิธีการประเมินผสมผสานหลายวิธีทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ปฏิบัติงานที่ทำงานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ วิธีประเมิน

โดยใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยใช้เพื่อนร่วมงานประเมิน วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย ได้แก่ ลูกค้าภายใน (internal customer) ลูกค้าภายนอก (external customer) ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (supplier) เป็นต้น (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 53-56)

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีชื่อเรียกอื่นได้แก่ 360 degree feedback, 360 degree profiling, multi-source feedback, multi-rater feedback, multi-rater appraisal, multi-rater assessment, group performance review, multi point feedback, upward feedback, peer evaluation เป็นต้น ซึ่งโดยสรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมินผลแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ

1) เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินโดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการในการพัฒนา มีการสนับสนุนบทบาทการสอนงานแก่หัวหน้างาน เมื่อพนักงานมีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น มีส่วนช่วยในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสนองต่อความต้องการของลูกค้า

2) เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอย่างไร และจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ก็นำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี การให้ค่าตอบแทนแก่ที่มงาน การจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ

แนวทางที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามปกติ โดยเพิ่มจำนวนผู้ประเมินให้มีหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยรวมของพนักงานตามความเห็นหรือการรับรู้ (perception) ของผู้ทำการประเมิน

แนวทางที่ 2 เป็นการประเมินทักษะความสามารถหลัก (core competency) ที่องค์กรต้องการในอนาคตหรือที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำมากำหนดเป็นปัจจัยในการประเมินและให้ผู้ประเมินในหลายมิติตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นผู้ทำการประเมินเพื่อให้ทราบว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กรนั้น ๆ ได้พัฒนาทักษะ

ความสามารถของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กรมากขึ้นเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนการให้รางวัลผลงานตามความสามารถ

## แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด แบบประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

1. วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (staff report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน
2. วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง
3. วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะบ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 124-125)

1. ต้องพิจารณารูปแบบให้เหมาะสมแก่การใช้ประโยชน์
  2. ต้องช่วยให้มีความสะดวกในการกรอกข้อมูลโดยกำหนดช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างบรรทัดให้เขียนได้เพียงพอ
  3. ต้องเตรียมให้กรอกข้อความเพียงสั้น ๆ หรือให้ทำเครื่องหมายแทนการกรอกข้อความ
  4. ข้อความส่วนใหญ่ควรพิมพ์ไว้ คงเหลือช่องว่างให้กรอกข้อความเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย
  5. จัดข้อมูลที่อยู่ในหมวดเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน และมีข้อความต่อเนื่องกันเป็นลำดับเพื่อสะดวกในการกรอกข้อความ
  6. จัดเรื่องหมวดของข้อมูลให้เป็นลำดับตามขั้นตอน
  7. แบบประเมินประเภทเดียวกัน อาจใช้สีเป็นที่สังเกตหรือมีรหัสกำหนดไว้ให้เห็นได้ชัด
  8. ต้องมีรหัสแบบประเมินกำกับไว้ เพื่อให้ทราบว่าเป็นแบบประเมินของหน่วยงานใด
- จัดพิมพ์ขึ้นเมื่อใด จำนวนเท่าใด

9. ขนาดของแบบประเมินจะต้องมีขนาดมาตรฐาน และเป็นขนาดที่นิยมใช้ทั่วไปเพื่อความสะดวกในการจัดเก็บ

10. ควรมีการทดสอบแบบประเมินก่อนที่จะใช้ปฏิบัติจริง ๆ เพื่อจะได้แบบประเมินที่มีความสมบูรณ์ ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ประเด็นหลัก ๆ ที่ควรทดสอบ คือ

10.1 คำสั่งในแบบประเมินนั้นชัดเจนหรือไม่

10.2 หัวข้อประเมินมีความหมายตรงกัน หรือมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ เมื่อได้อ่านแบบฟอร์ม

10.3 เกณฑ์การประเมิน กำหนดไว้ชัดเจนหรือไม่

10.4 การกรอกแบบประเมินใช้เวลานานเท่าใด รวมทั้งเวลาในการปรึกษาหารือกับพนักงานเท่าใด

10.5 แบบประเมินเป็นที่ยอมรับดีเพียงใด

10.6 แบบประเมินแสดงให้เห็นเราทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าเราต้องการทราบอะไร

การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรจะต้องทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

### หลักการและประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร, 2546, หน้า 15-17)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึงความเชื่อมั่นได้ (reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (validity) ของผลการประเมิน

3.1 ความเชื่อมั่นได้ หมายถึงความคงเส้นคงวา (consistency) ของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

3.1.1 เมื่อประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้งและผลที่ออกมาเหมือนกันและผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คืองานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

3.1.2 เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายคนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกับกัน ถ้าสอดคล้องกันแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา หรือควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึงความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์หมายความว่าบุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (job description) มาตรฐานการปฏิบัติการ (performance standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (personnel procedure on performance appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิคหรือวิธีการที่เหมาะสม คือจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้จะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกันเพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงานโดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนพิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการ นำกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ถ้าพิจารณาในมิติของการมีหลักเกณฑ์และความเป็นวิทยาศาสตร์แล้ว ต้องพิจารณาในองค์ประกอบด้านความสอดคล้อง ความตรงประเด็น ความไวต่อผลการปฏิบัติงาน ความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ต้องปฏิบัติได้ และผู้ประเมินต้องมีภาวะผู้นำ แต่องค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2545, หน้า 101-105)

1. มีความสอดคล้อง (accordance) ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องหรือสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือมาตรฐานของงานแต่ละงานที่กำหนดไว้ (บางส่วนหรือทั้งหมด) อาจปรากฏอยู่ในใบพรรณนางาน หรือในคู่มือการทำงาน (work instruction) ที่สำคัญต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และจะต้องมีความชัดเจนในการสื่อสารให้เห็นถึงการปฏิบัติงานอะไร อย่างไร ถึงจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ต้องสามารถแยกออกได้ชัดเจนว่างานที่ได้มาตรฐานนั้น จะต้องใช้คนที่มีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร ถึงจะทำงานนั้นสำเร็จได้

2. มีความไวต่อผลการปฏิบัติงาน (sensitivity) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรวางหลักการ หลักเกณฑ์และขั้นตอนต่าง ๆ ให้สามารถแยกคนที่มีความสามารถออกจากคนที่ไม่มีความสามารถ ดังนั้นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องออกแบบให้สอดคล้องกับระบบงานเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ทางการบริหารเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในการให้รางวัลตอบแทน หรือลงโทษทั้งนี้เพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน

3. มีความน่าเชื่อถือ (reliability) ประเด็นความน่าเชื่อถือ มีความสำคัญมากเพราะเป็นสื่อที่สะท้อนให้เห็นถึงระบบคุณธรรมของการบริหาร (merit system) และสะท้อนให้เห็นความคิดของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ คำตอบที่แสดงว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือหรือไม่นั้น สามารถดูได้จากผลของการประเมินว่า มีความคงเส้นคงวาในการประเมินหรือไม่ กล่าวคือไม่ว่าใครจะเป็นผู้ประเมิน ผลรับที่ได้ต้องเหมือนกันหรือข้อมูลที่ได้จะต้องไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

4. มีความตรงประเด็น (validity) หรือความแม่นยำ หมายถึงปัจจัยที่ใช้ในการประเมินต้องสะท้อนถึงเนื้อสาระของงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งใช้ปัจจัยการประเมินให้ถูกกับงาน

5. เกิดการยอมรับของทุกฝ่าย (acceptability) แบบการประเมินการปฏิบัติงานนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทั้งพนักงาน นายจ้าง และสหภาพแรงงาน มิใช่เป็นการยอมรับจากฝ่ายนายจ้างฝ่ายเดียว แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างการยอมรับได้จะต้องมีองค์ประกอบครบและง่ายต่อการนำไปใช้

6. สามารถปฏิบัติได้ (practicality) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้นนั้นควรมีความง่ายในการนำไปใช้ และมีความเข้าใจตรงกันทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ในประเด็นนี้ ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับประเภทและลักษณะของงานหรือองค์กร

### การนำผลการประเมินไปใช้

เมื่อดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อไปคือ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลของแต่ละองค์กรต่อไป ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จากการสำรวจของ Bureau of National Affairs ซึ่งได้สอบถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ขององค์กรต่าง ๆ จากผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานและผู้ปฏิบัติงานในด้านการผลิตพบว่า ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน การตรวจสอบ ความเที่ยงตรงในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น ตามรายละเอียดในตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในองค์กรต่าง ๆ

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์	ประเภทพนักงาน (ร้อยละ)	
	สำนักงาน	การผลิต
1. การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน	85	83
2. การเลื่อนตำแหน่ง	83	67
3. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	62	61
4. ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับพนักงาน	27	30
5. การตรวจสอบความเที่ยงตรงในการสรรหาคัดเลือกพนักงาน	24	30
6. อื่น ๆ	8	9

ที่มา: อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2546, หน้า 151; ปรับปรุงจาก Bureau of National Affairs, 1975, p. 108)

นอกจากนี้ จากการศึกษาของวุฒิชัย จ้านง พบว่ามีองค์กรร้อยละ 14.29 นำผลการประเมินไปใช้ประกอบในการพิจารณาจ่ายโบนัสแก่พนักงาน และอีกร้อยละ 23.81 ที่ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวในการพิจารณาจ่ายเงินโบนัสแก่พนักงาน ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นจำนวนถึงร้อยละ 38 ขององค์กรระหว่างประเทศในไทยที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาจ่ายโบนัสแก่พนักงาน

สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติมีดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2546, หน้า 151-166)

1. การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมควรมีลักษณะดังนี้

- 1.1 มีความชัดเจน ไม่กำกวม (unambiguous)
- 1.2 ระบุระดับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน
- 1.3 กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
- 1.4 ตั้งเป้าหมายด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานแก่พนักงานที่ได้รับการประเมิน
- 1.5 ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาในการกำหนดแผนเพื่อดำเนินการปรับปรุงพฤติกรรม

การปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งและหาหรือกับพนักงานทุกครั้งที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และให้คำชมเชยเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี

2. การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งหมายความรวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น โดยปกติการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักจะมีตอนหนึ่งให้ผู้ประเมินระบุคือ การฝึกอบรมและพัฒนา

3. การตรวจสอบจุดเด่นและจุดด้อยของทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานหรือใช้ประโยชน์จากพนักงานแต่ละคนในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถตรวจสอบสมาชิกแต่ละคนในทีมงานได้ว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานต่อไป ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับประเภทของงานและตามทักษะที่องค์กรต้องการต่อไป

4. การสื่อสารกลับให้ทราบถึงลีลา (style) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลีลาการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาควรจะรับรู้่วิธีการบริหารงานของตนมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร และผู้บังคับบัญชาควรจะดำเนินการในแนวทางที่จะปรับปรุงสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การลดอัตราการเข้า-ออกจางานของพนักงาน (turnover) การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบถึงสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการเข้า-ออกจางานของพนักงาน หากองค์กรสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ตรงประเด็นและเหมาะสม ย่อมมีส่วนช่วยลดอัตราการเข้า-ออกจางานของพนักงาน ซึ่งนอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์กรในด้านการสรรหาคัดเลือกและการ

ฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่เข้ามาทดแทนแล้ว การดำเนินธุรกิจขององค์กรยังสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องหยุดชะงัก

6. การตรวจสอบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยประเมินประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานว่า พนักงานที่รับเข้ามาปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรคาดหวังไว้หรือไม่ หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ก็จำเป็นต้องตรวจสอบกระบวนการสรรหาคัดเลือกพนักงานและดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ประโยชน์ในเรื่องนี้มักจะถูกกละเลยหรือถูกมองข้ามไปเสมอ

นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำลังคน การจัดทำแผนทดแทนกำลังคน การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพแก่พนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน การพิจารณาผลตอบแทนพิเศษอื่น เช่น โบนัส การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing) เป็นต้น

## การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง

เป็นเรื่องปกติที่องค์กรจะต้องดำรงรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีไว้ และดำเนินการย้ายหรือปลดพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นที่ยอมรับออกไป การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การจำแนกหรือระบุผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานดี ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานยังไม่ดี หรือยังไม่เป็นที่ยอมรับดังกล่าว การลดตำแหน่ง (demotion) เกิดขึ้นได้ใน 2 กรณีคือ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546, หน้า 164-165)

1. เมื่อผลงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่ต้องการ
2. เมื่อขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม

สำหรับการเลิกจ้าง (termination) น่าจะเป็นมาตรการสุดท้ายที่พึงกระทำ เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ แม้ว่าจะได้ให้โอกาสแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานแล้วแต่ไม่เป็นผล การลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นการกระทำที่ทำให้ผู้ตัดสินใจ (นายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชา) รู้สึกกระวนกระวายใจ ในขณะเดียวกันพนักงานที่ได้รับผลจะเกิดความคับข้องใจ เป็นปรปักษ์ และได้รับความกดดัน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยควรดำเนินการดังนี้

1. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีเอกสารข้อมูลสนับสนุนการประเมินอย่างชัดเจนรัดกุม
2. จะต้องมีการจดบันทึกประวัติผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการประเมิน
3. พนักงานจะต้องได้รับทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน และองค์กรจะต้องแสดงความตั้งใจที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการปรับปรุงปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

เนื่องจากการเลิกจ้างมีกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้ความคุ้มครองแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงาน หากองค์กรหรือนายจ้างไม่สามารถชี้แจงแสดงเหตุผลได้อย่างชัดเจนดังที่กล่าวมาข้างต้น อาจกลายเป็นการเลิกจ้างที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งองค์กรหรือนายจ้างอาจต้องรับพนักงานกลับเข้ามาทำงาน และ/หรืออาจต้องจ่ายค่าตอบแทนหรือค่าเสียหายแก่พนักงาน หรือในกรณีที่ศาลเห็นว่าไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรหรือนายจ้างได้ต่อไป องค์กรหรือนายจ้างจะต้องชดเชยค่าเสียหายแก่พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะเป็นการสิ้นเปลืองเวลา เสียค่าใช้จ่าย รวมทั้งเสื่อมเสียชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้โดยรอบคอบ และองค์กรควรตระหนักว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการพิจารณาจึงควรดำเนินการให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรงแม่นยำ เป็นที่เชื่อถือได้ และเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ต่อไป

การเลิกจ้างหรือการพ้นจากตำแหน่งมีลักษณะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้ (กฤษฎี อุทัยรัตน์, 2544, หน้า 200-201)

1. ถึงแก่กรรม หมายถึงพนักงานถึงแก่ความตายไม่ว่าจะด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม และรวมถึงการที่ศาลได้มีคำสั่งให้เป็นคนสาบสูญตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยบุคคลธรรมดาซึ่งประกาศใช้อยู่ในขณะนั้น ๆ

2. การลาออก หมายถึงพนักงานแสดงเจตนา หรือขอลาออกจากการเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งส่วนมากองค์กรจะกำหนดให้พนักงานต้องยื่นแสดงความจำนงเป็นลายลักษณ์อักษรตามแบบที่องค์กรกำหนดต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นภายในกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนถึงวันที่พนักงานประสงค์จะลาออกและเมื่อได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาแล้ว จึงจะถือว่าพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน การลาออกที่ไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่องค์กรนั้นกำหนด ส่วนมากจะถือว่าพนักงานผู้นั้นขาดงาน ละทิ้งหน้าที่ หรือละทิ้งการทำงาน แล้วแต่กรณี และเป็นการกระทำผิดระเบียบ

3. การเกษียณอายุ หมายถึงองค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานซึ่งถือเป็นการเลิกสัญญาจ้าง” โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

3.1 พนักงานครบเกษียณอายุ เช่น เมื่อมีอายุครบ 55 ปีบริบูรณ์

3.2 พนักงานที่ครบเกษียณอายุตามข้อ 3.1 ในปีใด องค์กรส่วนมากจะกำหนดวันและเดือนที่จะให้พนักงานผู้นั้นพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน เช่น นับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม ของปีถัดไป เป็นต้น

3.3 การขอย้ายหรือต่ออายุงานภายหลังเกษียณอายุ แต่ละองค์กรจะพิจารณาตามความเหมาะสมเช่นการขอย้ายก่อนกำหนด เมื่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นพิจารณาแล้วเห็นว่าพนักงานที่มีอายุเกิน 50 ปีบริบูรณ์ และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร 10 ปีขึ้นไปสมควรจะให้เกษียณอายุก่อนกำหนด ก็ให้พนักงานยื่นแสดงความจำนงเป็นลายลักษณ์อักษรตามแบบที่องค์กรกำหนดต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ภายในกำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 45 วัน ก่อนถึงวันที่พนักงานประสงค์จะออก เมื่อได้รับอนุมัติจากองค์กรแล้ว จึงจะถือว่าพ้นสภาพจาก

การเป็นพนักงานกรณีเช่นเดียวกับเกษียณอายุนี้ด้วย และไม่ให้ขยายหรือต่ออายุงานภายหลังอีก เป็นต้น

4. การปลดออก หมายถึง องค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานซึ่งถือเป็นการเลิกจ้าง โดยองค์กรจะกำหนดสาเหตุที่จะปลดพนักงานออก เช่น

4.1 ลาหยุดงานนานเกินกำหนด มีปัญหา หรืออุปสรรคอันเกี่ยวกับสุขภาพของตนเอง อันอาจกระทบกระเทือนต่องานที่ต้องปฏิบัติ

4.2 ถูกลงโทษ

4.3 หย่อนสมรรถภาพ คือผลการปฏิบัติงาน หรือผลงานของพนักงานผู้นั้นไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในใบพรรณนาลักษณะหน้าที่งาน หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน หรือตามผู้บังคับบัญชามอบหมาย ไม่ว่าในด้านของคุณภาพหรือปริมาณก็ตาม ทั้งนี้โดยผู้บังคับบัญชาได้เคยชี้แจงตักเตือนด้วยวาจา และ/หรือด้วยลายลักษณ์อักษรมาก่อนแล้ว แต่ยังไม่ปรากฏว่าไม่ได้ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นภายในระยะเวลาอันสมควร

4.4 เพื่อความเหมาะสม โดยที่องค์กรจะพิจารณาเป็นกรณี อย่างเป็นธรรมที่สุด

4.5 เหตุผลอื่น ๆ ตามที่แต่ละองค์กรกำหนด

5. การให้ออก หมายถึง องค์กรให้พนักงานพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานซึ่งถือเป็นการเลิกจ้าง เนื่องจากเหตุผลที่องค์กรกำหนด เช่น

5.1 งานในตำแหน่งที่พนักงานทำหรือปฏิบัติอยู่ไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในกิจกรรมขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องยกเลิกตำแหน่งงานนั้นเสีย และไม่สามารถจะโอนไปทำงานในหน้าที่ หรือตำแหน่งงานอื่นที่เหมาะสมได้อีก

5.2 เลิกกิจการ หรือยกเลิกหน่วยงาน โดยองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจ/กิจการต่อไปอีกจึงจำเป็นต้องเลิกกิจการ หรือยกเลิกหน่วยงานภายในซึ่งไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานในกิจการขององค์กรอีกต่อไป

5.3 ประสิทธิภาพในการทำ หรือปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานคือวิธีปฏิบัติงาน และหรือลักษณะเฉพาะตัวของพนักงานผู้นั้น ทำให้ประสิทธิภาพการทำหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น หรือหน่วยงานอื่นลดน้อยถอยลง หรือต่ำกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานโดยรวมที่องค์กรและหรือหน่วยงานนั้นกำหนด โดยที่องค์กรจะพิจารณาเป็นแต่ละกรณีอย่างเป็นธรรมที่สุด

6. การไล่ออก เป็นการปฏิบัติที่องค์กรให้พนักงานหมดสถานภาพการเป็นพนักงานขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องกำหนดสาเหตุให้ชัดเจนว่ากรณีใดที่พนักงานละเมิดหรือเพิกเฉยแล้วจะมีความผิดถึงขั้นการไล่ออก เช่นพนักงานถูกลงโทษฐานกระทำความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง เป็นต้น

## บทสรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบ

ไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปองค์กรควรจะมีระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการอันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความ แนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลา การประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

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

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหมายว่าอย่างไร
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิวัฒนาการอย่างไร
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนางานอย่างไร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคคลต่อไปนี้อย่างไร
  - 4.1 พนักงาน
  - 4.2 ผู้บังคับบัญชา
  - 4.3 องค์กร
5. ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหากแต่ละหน่วยงานในองค์กรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันคืออะไร บอกมา 5 ปัญหา
6. ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีเนื้อหาสาระอะไรบ้าง
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีกี่วิธี อะไรบ้าง
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลักแบ่งได้เป็นกี่วิธีอะไรบ้าง
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลักแบ่งเป็นกี่วิธีอะไรบ้าง
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลักแบ่งเป็นกี่วิธี อะไรบ้าง
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานมีลักษณะอย่างไร
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์อย่างไร และมีแนวทางการประเมินผลอย่างไร
13. การตอบแบบประเมินผลมีกี่วิธี อะไรบ้าง
14. การจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงสิ่งใดบ้าง บอกมา 8 ประการ
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักการสำคัญที่ควรคำนึงถึง 6 ประการได้แก่อะไรบ้าง
16. องค์ประกอบใดบ้างที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ
17. ผลจากการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างไรได้บ้าง
18. กรณีใดบ้างที่พนักงานจะถูกลดตำแหน่ง
19. กรณีใดบ้างที่พนักงานจะถูกเลิกจ้างหรือพ้นจากตำแหน่ง
20. การเกษียณอายุมีหลักเกณฑ์อย่างไร

## บทที่ 8

### ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource information system, HRIS) มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 เมื่อองค์กรส่วนมากพบว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้ถ้าไม่มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีการใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวม เก็บรักษา ดูแลค้นหา และบริการข้อมูลและสารสนเทศ ขอบเขตของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงกว้างขวางได้มากเท่าที่ต้องการ ปัจจุบันมีความต้องการใช้สารสนเทศในหน้าที่ของการจ่ายเงิน ค่าบำเหน็จบำนาญ ทุกหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน การพัฒนาและฝึกอบรม ค่าตอบแทน ผลประโยชน์ การโยกย้าย และการวางแผนกำลังคน สามารถรวบรวมไว้ในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งสิ้น (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร, 2544, หน้า 56-57)

การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่จำกัดเพียงเฉพาะองค์กรประเภทใดประเภทหนึ่งหรือขนาดใดขนาดหนึ่ง ส่วนใดส่วนหนึ่ง ระบบเหล่านี้จะมีประโยชน์กับทุกองค์กรและปัจจุบันใช้ประโยชน์ได้กับองค์กรราชการและธุรกิจ การทำงาน และงานวิจัย หรือการศึกษา

#### ความหมายและขอบข่ายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มีคำต่าง ๆ ที่นิยมใช้เมื่อกล่าวถึงระบบสารสนเทศ ซึ่งได้แก่คำว่า ข้อมูล สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสารสนเทศ โดยคำต่าง ๆ ดังกล่าวมีความหมายดังต่อไปนี้

ข้อมูล (data) หมายถึงข้อความหรือสัญลักษณ์ที่อธิบาย หรือเป็นสื่อทดแทนถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและมีอยู่จริง เป็นสิ่งบอกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนสารสนเทศ (information) เป็นผลที่ได้จากการแปรสภาพข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบ (form) หรือข้อความ (context) หรือเป็นกลุ่ม (set) และสื่อความหมายให้เข้าใจเพื่อใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology; IT) เป็นความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ (hardware) โปรแกรม (software) ฐานข้อมูล (data base) และการสื่อสารโทรคมนาคม (telecommunication) ทั้งระบบ ทั้งในด้านการทำงานและการใช้งาน สำหรับการผลิตสารสนเทศ

ระบบสารสนเทศ (information systems; IS) หมายถึงกลุ่มของข้อมูล (data / input) ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามา เพื่อดำเนินการ (process) ให้ได้ผลลัพธ์ (output) ในรูปของสารสนเทศ (information) เพื่อใช้งานตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ดังนั้น ระบบสารสนเทศจึงเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดหาข้อมูลและการสร้างสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ทั้งต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กร ทั้งนี้ในการจัดทำระบบสารสนเทศ จำเป็นอย่าง

ยิ่งที่จะต้องมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การจัดการ การจัดการ และการแนวคิดในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ มาประกอบด้วย

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (management information system; MIS) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การสร้างสารสนเทศ เพื่อช่วยการตัดสินใจ การประสานงาน การควบคุม ประกอบกับช่วยผู้บริหารและพนักงานในการ วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา รวมถึงการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นระบบที่รวมผู้ใช้และเครื่องเข้าไว้ด้วยกันโดยมีจุดมุ่งหมายในการจัดการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการ และการตัดสินใจในองค์กร

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่พูดถึงการทำงานในยุคดิจิทัล ซึ่งองค์กรยุคใหม่จะมุ่งพัฒนา ระบบข้อมูลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ทันสมัยและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในโลกธุรกิจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกับจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น เกิดขึ้นตลอดเวลา หากองค์กรขาดการจัดการที่ดีในเรื่องของ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารก็อาจจะทำให้พลาดการรับรู้ข่าวสารและโอกาสสำคัญต่าง ๆ ได้ ปัจจุบันได้ให้ความสำคัญในการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น โดยให้มีความสามารถเชื่อมโยงตั้งแต่การเดินเข้ามาสมัครงานจนถึงการลาออกจากบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นระบบใหญ่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ควรนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีดังต่อไปนี้ (อาจารย์เอก, 2544)

### 1. ระบบทะเบียนประวัติพื้นฐานของพนักงาน (personal base system)

ระบบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะซับซ้อนและใช้เวลามาก ดังนั้น ระบบการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ข้อมูลประวัติพนักงาน การกำหนดค่าเริ่มต้นของระบบ และรหัสพื้นฐานต่าง ๆ เช่น รหัสหน่วยงาน รหัสตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ จะถูกนำไปใช้ร่วมกับระบบงานอื่น ๆ ได้ในลักษณะของฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์ (relationship database) ระบบข้อมูลพื้นฐานนี้ จะเป็นส่วนช่วยในการเชื่อมโยงระบบอื่นเข้าด้วยกัน เนื่องจากการแบ่งการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน ดังนั้นหากไม่มีข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ระบบอื่น ก็อาจจะไม่สามารถทำงานได้ หรืออาจจะทำงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองทรัพยากร ระบบนี้จะเป็นส่วนที่เก็บข้อมูลรายละเอียดของพนักงานแต่ละคน เช่น ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลการทำงาน ข้อมูลเกี่ยวกับการเสียภาษี สรุปลงเวลาทำงาน ประวัติการประเมินผลงาน ตลอดจนเอกสารสำคัญต่าง ๆ ซึ่งอาจเก็บในรูปแบบของไฟล์รูปภาพ เช่น รูปของพนักงาน สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น ความสามารถของระบบที่ควรจะมีเพื่อตอบสนองการใช้งานได้แก่

1.1 สามารถสร้างเงื่อนไขในการพิมพ์รายงานได้ไม่จำกัด และสามารถเก็บบันทึกเงื่อนไขที่ใช้เป็นประจำในแต่ละรายงานได้

1.2 ข้อมูลประวัติของพนักงานควรจะต้องครบถ้วน สมบูรณ์แบบ มีประสิทธิภาพ และมีความทันสมัยตลอดเวลา

- 1.3 มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล สามารถกำหนดสิทธิในการใช้งานโปรแกรม หรือการเรียกใช้ข้อมูล สำหรับผู้ใช้งานแต่ละคนได้
- 1.4 สามารถพิมพ์รายงานได้ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ ขึ้นอยู่กับความต้องการนำไปใช้ขององค์กร
- 1.5 สามารถกำหนดเงื่อนไขในการค้นหาข้อมูลได้หลายรูปแบบ เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน
- 1.6 ระบบการติดต่อกับผู้ใช้ (user interface) ควรจะเข้าใจง่าย แม้พื้นฐานความรู้ของผู้ใช้จะแตกต่างกันก็ตาม
- 1.7 ควรมีความสามารถในด้านเครือข่าย เพื่อตอบสนองการทำงานร่วมกันของหน่วยงานในองค์กร ซึ่งอาจจะแบ่งแยกเป็นหลายสาขา
- 1.8 ต้องมีระบบการสำรองข้อมูล (data backup and restore) เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกรณีฉุกเฉิน

## 2. ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกของพนักงาน (time attendance)

ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องบันทึกเวลา จากอดีตที่เคยใช้เครื่องตอกบัตรมาเป็นเครื่องรูดบัตร มีการเก็บบันทึกข้อมูลเวลาไว้ในหน่วยความจำของเครื่องรูดบัตร ซึ่งสามารถจะดึงข้อมูลเหล่านั้นเข้าสู่คอมพิวเตอร์เพื่อประมวลผลได้ ทำให้ไม่ต้องเสียเวลาในการไปเก็บบัตรตอกมาตรวจสอบ แล้วก็ต้องนำกลับไปไว้ที่เดิม จากความก้าวหน้าดังกล่าว ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จึงควรมีความสามารถในการบริหารเวลาในระบบงาน โดยอาจเพิ่มเติมความสามารถอื่น ๆ เข้าไปด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น

- 2.1 สามารถใช้งานร่วมกับเครื่องรูดบัตรได้ทุกยี่ห้อ
- 2.2 สามารถกำหนดแผนการทำงานของพนักงานได้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นพนักงานรายเดือน รายวัน หรือพนักงานที่ต้องมีการเข้ากะที่แตกต่างกัน
- 2.3 สามารถตรวจสอบเวลาการทำงานที่ข้ามวันได้ เช่น การเข้าทำงานกะในคืนวันหนึ่ง และไปเลิกงานในตอนเช้าของอีกวันหนึ่ง เป็นต้น
- 2.4 มีรายงานข้อผิดพลาดต่าง ๆ ได้หลากหลาย เช่น พนักงานไม่รูดบัตรเข้าหรือออกรายงานการมาสาย หรือเลิกงานก่อนเวลา
- 2.5 สามารถแสดงสถิติการหยุดงาน การป่วย ลา ขาด สาย ของพนักงานแต่ละคน หรือเป็นหน่วยงาน ในแต่ละช่วงเวลา อาจสามารถแสดงเป็นกราฟเพื่อเสนอผู้บริหารได้
- 2.6 มีระบบเอกสารสำหรับรองรับการปรับปรุงข้อมูลเวลา ในกรณีที่ต้องแก้ไขข้อมูล เช่น ใบแลกกะ ใบปรับเวลาการทำงาน ใบบันทึกกรณีลืมรูดบัตร ใบบันทึกการลา เป็นต้น

## 3. ระบบการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน (payroll system)

ระบบการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนของแต่ละองค์กร อาจมีรูปแบบที่แตกต่างกัน อีกทั้งเงื่อนไขในการคิดคำนวณก็ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ รายได้บางประเภทอาจกำหนดตัวเลขในการคำนวณไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับตำแหน่งงาน หรือช่วงเวลาทำงานในวันนั้น ๆ เช่น ค่ากะ

ค่าอาหาร เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง เป็นต้น โดยที่เงื่อนไขเหล่านี้ อาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในอนาคต ดังนั้น ในระบบของการจ่ายเงินเดือน ผู้ใช้งานจึงควรที่จะสามารถกำหนดเงื่อนไข และสูตรการคำนวณรายได้หรือเงินหักต่าง ๆ ได้เองตลอดเวลา โดยไม่ต้องทำการแก้ไขที่ตัวโปรแกรมแต่อย่างใด ความสามารถของระบบนี้ที่ควรจะมี ได้แก่

3.1 มีความยืดหยุ่นในการเพิ่มหรือลดสูตรคำนวณ ตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ ในการคำนวณรายได้และเงินหัก

3.2 สามารถจัดส่งข้อมูลการจ่ายเงินเดือนพนักงาน ในรูปแบบที่ความต้องการของแต่ละธนาคารได้ สำหรับการจ่ายเงินเดือนผ่านทางธนาคาร

3.3 สามารถจัดส่งข้อมูลให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ เช่น ข้อมูลกองทุน ประกันสังคม รายงานด้านภาษีสำหรับส่งกรมสรรพากร เป็นต้น

3.4 สามารถกำหนดเงื่อนไขสำหรับการหักกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้หลายอย่าง และสามารถกำหนดรูปแบบของรายงานได้ตามที่แต่ละกองทุนกำหนดรูปแบบไว้

3.5 สามารถที่จะส่งและรับข้อมูล (import-export data) ที่เกี่ยวกับรายได้ ในรูปแบบไฟล์อื่น ๆ ได้ เช่น ในรูปของไฟล์ Excel เป็นต้น

3.6 สามารถพิมพ์รายงานด้านภาษีได้ครอบคลุมทุกรูปแบบ เช่น งด.1 งด.1ก งด.91 50 ทวิ เป็นต้น

#### 4. ระบบการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (promotion and evaluation system)

ระบบการประเมินผลงานในปัจจุบันของแต่ละองค์กร จะมีรูปแบบที่หลากหลาย จนไม่อาจถือว่าเป็นมาตรฐานได้ เพราะแต่ละระบบก็มีข้อดี-ข้อเสียที่แตกต่างกัน มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ดังนั้น ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจึงควรมีความยืดหยุ่นในเรื่องดังกล่าว ระบบควรที่จะสามารถสร้างใบประเมินได้ โดยที่หัวข้อการประเมินนั้นสามารถกำหนดได้ตามกลุ่มของพนักงาน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องหัวข้อที่พึงประเมิน เงื่อนไข และการให้คะแนน และหลังจากที่ทำการประเมินจนได้ผลคะแนนออกมาแล้ว ก็น่าที่จะมีรูปแบบจำลองวิธีการปรับเงินเดือน หรือการจ่ายโบนัส เพื่อควบคุมให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด หรือนำผลที่ได้จากแบบจำลองต่าง ๆ เหล่านี้มาเปรียบเทียบกับกันก่อนที่จะมีการตัดสินใจปรับเงินเดือนหรือจ่ายโบนัส นอกจากนี้ ยังจะต้องมีการเก็บบันทึกประวัติการประเมินผลงาน ประวัติการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การทำความดีหรืออุกฉกรรจ์ ประวัติการปรับเงินเดือน หรือการจ่ายโบนัสไว้ทุกครั้งโดยอัตโนมัติ เพื่อสามารถเรียกดูประวัติการประเมินผลย้อนหลังได้เมื่อต้องการ ดังนั้น ความสามารถเด่น ๆ ที่พึงมีในระบบนี้ได้แก่

4.1 สามารถกำหนดหัวข้อในการประเมินได้ไม่จำกัด สามารถจัดกลุ่มหรือแยกวัตถุประสงค์ในการประเมินต่าง ๆ กันได้ตามความต้องการ เช่น ประเมินเพื่อขึ้นเงินเดือน ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือประเมินเพื่อจ่ายโบนัส เป็นต้น

4.2 สามารถกำหนดหัวข้อการประเมินได้ไม่จำกัด และสามารถสร้างใบประเมินออกมาได้

4.3 สามารถตั้งเงื่อนไข หรือสูตรคำนวณคะแนนสำหรับการประเมินได้

4.4 สามารถสร้างแบบจำลองการปรับเงินเดือนได้หลายรูปแบบ เพื่อให้ผู้บริหารนำมาประกอบการตัดสินใจ

4.5 สามารถเก็บบันทึกประวัติการประเมินผล, การปรับเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่ง พร้อมทั้งเหตุผลในการปรับ เป็นต้น

## 5. ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม (training and development system)

หลายองค์กรในปัจจุบัน ต่างพยายามมุ่งพัฒนาคุณภาพการทำงาน ทั้งการผลิตและบริการ เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐานที่ทั่วโลกยอมรับ เช่น มาตรฐาน ISO เพราะการได้มาซึ่งการรับรองมาตรฐานนั้น จะทำให้สามารถแข่งขันในธุรกิจ และได้รับการยอมรับว่า องค์กรนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพ จากกระแสในเรื่องของการมุ่งสู่มาตรฐานสากลนี้เอง มีข้อกำหนดให้ องค์กรจะต้องจัดการในเรื่องของการพัฒนาและฝึกอบรมให้เป็นระบบ สามารถยืนยันและสอบกลับได้ว่า บุคคลนั้น ได้รับการฝึกอบรมในงานที่ต้องรับผิดชอบมาอย่างถูกต้อง องค์กรจะต้องกำหนดใบพรรณนาลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ อำนาจในการบริหาร คุณสมบัติของบุคลากร และหลักสูตรที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การที่จะตรวจสอบว่าบุคลากรผู้ใด ได้ผ่านการอบรมครบตามข้อกำหนดแล้วหรือไม่ นั้น เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและกำลังคนเป็นอย่างมาก ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จึงควรที่จะต้องรองรับในเรื่องนี้ เช่น การเก็บประวัติการฝึกอบรมของบุคลากรแต่ละคน เพื่อใช้ตรวจสอบว่าได้ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องใดมาบ้างแล้ว และยังมีหลักสูตรใดที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรม ระบบควรที่จะสามารถสร้างรายงานออกมาได้โดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ หลังจากฝึกอบรมแล้ว ระบบก็จะต้องสามารถบันทึกผลการประเมินผลไว้ได้ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย หรือคัดเลือกบุคลากรในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งในอนาคต ดังนั้น องค์กรประกอบที่ควรจะมีในระบบนี้ ได้แก่

5.1 สามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน หรือแต่ละตำแหน่งงานออกมาได้โดยอัตโนมัติ พร้อมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สามารถจัดเตรียมงบประมาณได้

5.2 บันทึกประวัติและผลการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคน ว่าเคยฝึกอบรมในหลักสูตรใดมาบ้าง และสามารถที่จะพิมพ์รายงานออกมาได้

5.3 สามารถเก็บบันทึกผลการประเมินการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ทั้งในเรื่องของวิทยากร ผลที่ได้รับ เนื้อหา ค่าใช้จ่าย เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์สำหรับการวางแผนฝึกอบรมในครั้งต่อไป

5.4 สามารถพิมพ์รายงานสรุปค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรม ตามเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น แยกเป็นแต่ละหน่วยงาน แยกตามหลักสูตร หรือแยกเป็นปีงบประมาณ เป็นต้น เพื่อนำเสนอผู้บริหารได้

## 6. ระบบการจัดสวัสดิการพนักงาน (welfare system)

ในองค์กรต่าง ๆ จะมีการจัดสวัสดิการอื่นให้กับพนักงาน นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ประเภทของสวัสดิการก็มีแตกต่างกันไปตามความสามารถขององค์กร สวัสดิการบางอย่างมีการจำกัดจำนวนการใช้ บางอย่างจำกัดวงเงินในการใช้ และสวัสดิการบางอย่างก็จำกัดเฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้น ความสามารถของระบบที่จะมาควบคุมในเรื่องการจัดสวัสดิการ จึงควรประกอบด้วย

6.1 รายงานประเภทของสวัสดิการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ตลอดจนเงื่อนไขในการใช้สวัสดิการนั้น ๆ

6.2 สามารถแจ้งเตือนให้ทราบได้ว่า พนักงานคนใดได้ใช้สวัสดิการใดเกินกว่าที่องค์กรกำหนดแล้ว พร้อมทั้งสามารถรายงานรายละเอียดต่าง ๆ ได้

6.3 ในกรณีการเปิดคำรักษาพยาบาล สามารถที่จะนำมาวิเคราะห์ถึงโรคหรืออาการที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ กับพนักงาน เพื่อวางแผนป้องกันได้

6.4 สามารถสรุปค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการแต่ละปี เพื่อนำไปวางแผนงบประมาณปีต่อไป

6.5 สามารถเชื่อมโยงกับระบบการจ่ายเงินเดือนได้ โดยไม่ต้องไปทำการบันทึกข้อมูลใหม่

6.6 สามารถแจ้งให้ทราบถึงความผิดพลาด เมื่อมีการขอใช้สวัสดิการใด ๆ ที่ผิดเงื่อนไขที่องค์กรกำหนด เช่น พนักงานระดับล่าง ไม่สามารถขอเบิกสวัสดิการที่จัดไว้สำหรับผู้บริหารได้ เป็นต้น

## 7. ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (recruitment system)

เมื่อมีการลงทุนนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร ก็ควรมีการวางแผนการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรสามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้ ระบบนี้จะแยกข้อมูลออกจากระบบอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เนื่องจากผู้สมัครแต่ละคนยังไม่ผ่านการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามเมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว เช่น การทดสอบหรือการสัมภาษณ์ ระบบจะสามารถโอนข้อมูลพนักงานนั้น เข้าสู่ระบบได้โดยอัตโนมัติ ผู้ใช้ไม่จำเป็นต้องไปบันทึกประวัติพนักงานซ้ำอีก ดังนั้นระบบจึงควรมีความสามารถรองรับในเรื่องต่อไปนี้

7.1 การออกรายงาน หรือแบบฟอร์มรายชื่อผู้สมัคร เพื่อนำไปใช้ในการสอบสัมภาษณ์ โดยสามารถกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการออกรายงานได้ เช่น ตำแหน่งที่สมัครงาน ช่วงอายุของผู้สมัคร ระดับการศึกษา เพศ เป็นต้น

7.2 สามารถบันทึกรายละเอียดผลของการสัมภาษณ์ หรือผลของการทดสอบ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือก

7.3 สามารถโอนข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เข้าสู่ระบบกลาง โดยไม่ต้องทำการบันทึกข้อมูลใหม่

## 8. ระบบย่อยอื่น ๆ (other)

จากการที่ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วมาก การทำงานแบบต่างคนต่างทำ เปลี่ยนไปเป็นการทำงานร่วมกันบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ดังนั้นเมื่อองค์กรได้นำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาใช้งานแล้ว จึงควรวางแผนการใช้ให้คุ้มค่า เช่น อาจจะนำมาใช้สำหรับ การประกาศข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แทนการออกเป็นหนังสือเวียน การนำมาใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ในรูปแบบของการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การนำมาใช้เก็บข้อมูลสำหรับผู้มาติดต่อ หรืออื่น ๆ ซึ่งแล้วแต่ว่าองค์กรจะกำหนดนโยบายอย่างไร พึงจำไว้เสมอว่าการลงทุนนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรนั้น ในช่วงเริ่มแรกจะเป็นการลงทุนที่มีมูลค่าค่อนข้างสูง ซึ่งถ้าองค์กรนำมาใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ผู้บริหารจะมองว่าเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า ดังนั้นผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ จึงต้องพิจารณาให้รอบคอบ ก่อนการตัดสินใจจัดหาระบบเข้ามาใช้ในองค์กร

### ประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

หน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับทุกคนที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร ในมุมมองขององค์กร หน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความรับผิดชอบต่อการใช้หรือการทำให้บุคคลภายในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่มุมมองของแต่ละบุคคลในองค์กรเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ทำให้แต่ละบุคคลมีชีวิตการทำงานที่ดี พัฒนาก้าวหน้า ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการข้างต้น ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการมากมาย ประกอบไปด้วยงานหลายหน้าที่ เช่น การสรรหาพนักงาน การรับสมัคร การว่าจ้าง การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การเกษียณ การโยกย้ายพนักงาน การวิเคราะห์และการออกแบบงาน การพัฒนาและการฝึกอบรมพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน และการวางแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นต้น มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในหน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้เรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบสารสนเทศที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้นหากจะแบ่งประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามระดับการจัดการ (การวางแผน) ของผู้บริหารองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระบบเช่นเดียวกันคือ (สุภาพร พิศาลบุตร และนาริรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544, หน้า 58-59)

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์
2. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธี
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ

ระดับสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับจะประกอบด้วยระบบสารสนเทศสำหรับงานย่อยตามหน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งระบบสารสนเทศแต่ละระบบ

จะช่วยให้ระดับสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับสารสนเทศสำหรับงานผู้บริหารงานในแต่ละระดับและผู้บริหารฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ของงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยระบบสารสนเทศตามระบบงานย่อยตามหน้าที่ของงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จะแบ่งตามระดับการจัดการแสดงได้ตามภาพที่ 8.1 แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละระดับก็สามารถใช้ระบบสารสนเทศงานย่อยของผู้บริหารระดับอื่นหรือข้ามระดับได้

#### การวางแผนกลยุทธ์

ระบบสารสนเทศสนับสนุนการวางแผนอัตรากำลังคน  
ระบบสารสนเทศสนับสนุนการเจรจาต่อรองแรงงาน  
กลยุทธ์อื่นที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### การวางแผนกลวิธี

ระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์งาน  
ระบบสารสนเทศสรรหาพนักงาน  
ระบบสารสนเทศผลประโยชน์  
ระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรม

#### การวางแผนปฏิบัติการ

ระบบสารสนเทศการพนักงาน  
ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่ง  
ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง  
ระบบสารสนเทศการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ระบบสารสนเทศการจ่ายเงิน

ภาพที่ 8.1 คุณลักษณะของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละระดับ  
ที่มา: สุภาพร พิศาลบุตร และนาริรัตน์ หวังสุนทรพร (2544, หน้า 59)

### ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์ถูกออกแบบสำหรับผู้บริหารระดับสูงใช้ในการตัดสินใจวางแผนระยะยาวขององค์กร ความแตกต่างระหว่างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธีจะไม่ชัดเจนนักเพราะระบบสารสนเทศทั้งสองแบบอาจใช้ข้อมูลเหมือนกัน ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์เพื่อกำหนดจุดประสงค์หรือเป้าหมายเกี่ยวกับบุคลากรการในระยะยาว ผู้บริหารระดับกลางจะใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธีในการควบคุมงานในความรับผิดชอบและใช้ในการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุจุดหมาย

ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด แม้ว่าข้อมูลที่น่ามาใช้ในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธีและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์จะมีบางส่วนที่ใช้ข้อมูลเหมือนกันก็ตามแต่ก็แตกต่างกัน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่มีการกำหนดล่วงหน้าเป็นระยะเวลาอันยาวนานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาค่าจ้างและคุณภาพคนที่ทำงานในองค์กรที่ไม่สามารถเพิ่มหรือลดได้อย่างรวดเร็วเหมือนทรัพยากรอื่น เพราะถ้าองค์กรได้บุคลากรเข้ามาทำงานในจำนวนไม่เพียงพอ หรืออาจมีจำนวนเพียงพอแต่มีคุณภาพไม่ดีพอ หรือผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบกำหนดนโยบายหรือแผนงานทรัพยากรมนุษย์ไม่เหมาะสม ก็อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของ องค์กรได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวกำหนดล่วงหน้าเพื่อให้ความต้องการแรงงานขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรอื่นที่ใช้สำหรับการดำเนินงาน และสัมพันธ์กับตลาดแรงงานภายนอกองค์กร (สุภาพร พิศาลบุตร และนาริรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544, หน้า 81)

### 1. ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นเป็นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มขึ้นในทศวรรษที่ 1970 เมื่อเกิดความต้องการใช้สถิติสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงเวลานั้นใครก็ตามที่มีความชำนาญทางสถิติก็สามารถวางแผนทรัพยากรได้ แต่เมื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การออกแบบโครงสร้างองค์กร การปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร การวิเคราะห์การทดแทน และการหมุนเวียนแรงงาน ทำให้วางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความซับซ้อนมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในระยะแรก มักจะทำการพยากรณ์และวางแผนด้วยนักสถิติซึ่งมีความรู้ความสามารถในการจัดการสถิติสูง แต่ก็มีมีความเข้าใจวิธีการวางแผนน้อย ในขณะที่พนักงานของฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์เองมีพื้นฐานไม่เพียงพอที่จะจัดการพยากรณ์ในระดับซับซ้อนให้เกิดขึ้น

เพื่อให้ทราบสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ก่อนที่จะเกิดปัญหาหรือวิธีการแก้ไขปัญหาไม่ทันสมัยเพียงพอ ฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กรจึงได้จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาให้ทำหน้าที่จำแนก วิเคราะห์ พยากรณ์ และวางแผนการเปลี่ยนแปลงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งหน้าที่เหล่านี้อาจเรียกเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การทำความเข้าใจในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญหลายประการ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานที่ต้องการได้ยาวนานขึ้น ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่ใช้จ่ายไปอยู่ในระดับที่ควรจะเป็น

ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จึงเริ่มเป็นที่ยอมรับในฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งมีการใช้เทคนิคที่แตกต่างกันไปตามวิธีการปฏิบัติ ปัจจุบันองค์กรบางแห่งใช้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ช่วยการวางแผนระดับกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำให้การยอมรับในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการพยากรณ์และการวางแผนเป็นที่แพร่หลายยิ่งขึ้น การพยากรณ์และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถใช้ระบบงานย่อยอื่นในงานจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ช่วยได้เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการออกแบบและวิเคราะห์ เป็นต้น

ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานบนคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กที่เป็นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลได้ ระบบจัดเก็บรักษาข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของพนักงาน ประสบการณ์ทำงาน การศึกษา ประวัติการทำงาน และการเลิกจ้างหรือการสิ้นสุดการทำงาน ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นี้สามารถเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน เพื่อการใช้ข้อมูลร่วมกันจากฐานข้อมูลเดียวกัน ระบบสารสนเทศการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะรายงานสารสนเทศเกี่ยวกับ

1) จำนวนพนักงานที่ว่าง เลิกจ้าง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งแยกตามระดับค่าจ้างเงินเดือน

2) การเปลี่ยนแปลงสุทธิและร้อยละการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการจ้างงาน การเลิกจ้าง หรือการโยกย้ายพนักงาน ระหว่างช่วงเวลาแต่ละระยะ อาจรายงานเป็นเดือน ปี หรือตามช่วงเวลาที่ใช้สารสนเทศต้องการ

ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศที่รายงานความเคลื่อนไหวของพนักงาน ทักษะความชำนาญงานของพนักงาน และตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร สำหรับการตัดสินใจกำหนด การเปลี่ยนแปลงพนักงานองค์กรที่จะช่วยให้การบริหารกลยุทธ์องค์กรประสบความสำเร็จ

## 2. ระบบสารสนเทศสนับสนุนการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานต้องการสารสนเทศที่รวบรวมจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ผู้เจรจาต้องการสารสนเทศจากระบบบัญชีการเงินและจากแหล่งภายนอก รวมทั้งข้อตกลงค่าจ้างของคู่แข่งและข้อมูลจากเศรษฐกิจที่เหมาะสมสำหรับโรงงานกลุ่มลูกจ้าง และสภาพทางภูมิศาสตร์ สารสนเทศภายนอกที่ทีมงานเจรจาต่อรองต้องการเป็นรายงานเฉพาะที่สมบูรณ์จำนวนมากเพื่อวิเคราะห์ตำแหน่งขององค์กรและของสหภาพแรงงานภายในกรอบของโรงงานหรือองค์กร และภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน ทีมงานเจรจาต้องได้รับสารสนเทศหรือรายงานเฉพาะที่เหมาะสมเพราะคำถามที่เกิดขึ้นและกลวิธีต่าง ๆ จะเกิดขึ้นกับทีมงานขณะที่กำลังดำเนินการเจรจาต่อรองกับกลุ่มแรงงาน

## 3. กลยุทธ์อื่นที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นอกจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการเจรจาต่อรองแรงงาน ข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อื่น เช่น องค์กรกำลังวางแผนปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ลดขนาดองค์กร ลดหน่วยงานบางหน่วยงานขององค์กร หรือผนวกรวมกับองค์กรอื่นนั้น องค์กรต้องการรู้ว่าเกิดผลกระทบอะไรกับการตัดสินใจข้างต้นที่มีต่อแรงงาน ต้นทุนแรงงานทั้งหมด และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับแผนงานให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน เช่น แผนการเกษียณ และแผนสุขภาพ การพยากรณ์แรงงานอาจนำไปใช้ในเชิงกลยุทธ์เพื่อเจรจากับหน่วยงานรัฐในกรณีที่ต้องการให้หน่วยงานรัฐยอมรับการสร้างองค์กรในสถานที่ตั้งใหม่ได้

#### 4. ระบบสารสนเทศงานโครงสร้างองค์กร

ระบบสารสนเทศงานโครงสร้างองค์กร จะบันทึกข้อมูลและรายงานสารสนเทศ โครงสร้างองค์กรที่เคยใช้ในอดีตและโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน โดยสารสนเทศที่แสดงออกมาอาจ อยู่ในรูปแผนภูมิองค์กรที่เป็นลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กร (hierarchy chart) โดยแสดงชื่อ หน่วยงาน ชื่อตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงาน ชื่อผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับ โดย ผู้ใช้ระบบสามารถกำหนดให้ระบบสารสนเทศงานโครงสร้างองค์กร การเลือกรายงานทั้งหมดหรือ เลือกเฉพาะหน่วยงานที่ต้องการ ระบบงานโครงสร้างขององค์กรนี้อาจแสดงรายชื่อพนักงานพร้อม ตำแหน่งของหน่วยงานต่าง ๆ ได้ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร ระบบงานโครงสร้าง องค์กรอาจทดลองเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แล้วพิมพ์เป็นรายงานในรูปโครงสร้างองค์กรแบบ ลำดับชั้น หรือแบบอื่นได้เช่นกัน

#### ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธี

บุคลากรองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ซับซ้อน กว่าอดีต เพราะโครงสร้างสังคมของประเทศอาจเปลี่ยนแปลง การแข่งขันระหว่างประเทศสูงขึ้นและ กฎหมายรัฐเพิ่มมากขึ้น เพื่อจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย ราคาแพง และมีความสำคัญ ภายในสภาพแวดล้อมที่ยุ่งยาก ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งเป็นระบบที่สามารถทำให้เห็นถึงความหลากหลายของ หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะผสมผสาน สร้างความเข้าใจ และยังช่วยสนับสนุนกิจกรรม ทรัพยากรมนุษย์ที่กระทำเดี่ยวหรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เช่น ซอฟต์แวร์ที่ช่วยฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ บันทึกและสร้างรายงานที่จำเป็นต่อการเสนอรัฐ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงแต่ช่วยฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ ในการเก็บรักษา บันทึกข้อมูล และสร้างรายงานประจำวันซ้ำ ๆ ระบบยังช่วยพนักงานในการ วางแผนกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ โดยการให้ข่าวสารอย่างง่ายที่จำเป็นต่อการจำลอง พยากรณ์ การ วิเคราะห์เชิงสถิติ การสืบค้น และการจัดการข้อมูลทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเฉพาะ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลวิธีช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่ สำคัญเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการสรรหา การตัดสินใจใน วิเคราะห์และออกแบบ การตัดสินใจพัฒนาและฝึกอบรม และการตัดสินใจวางแผนการชดเชย พนักงาน (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร, 2544, หน้า 70)

#### 1. ระบบสารสนเทศและออกแบบวิเคราะห์

การออกแบบและวิเคราะห์งานเป็นการอธิบายสิ่งที่ต้องการให้ทำในองค์กร และ คุณภาพของพนักงานที่ต้องการ พรรณนางานสำหรับทุกตำแหน่งในองค์กร คำพรรณนางานจะ แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ ประเภทของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงาน เงื่อนไขและมาตรฐานภายใต้หน้าที่และความรับผิดชอบ การออกแบบและวิเคราะห์งานยังรวมถึง การพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะงานสำหรับงานแต่ละประเภท ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะของงานจะ

อธิบายทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ ข้อมูลที่เข้าสู่ระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน พนักงาน และคู่มือการปฏิบัติงาน รวมทั้งสารสนเทศจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพแรงงาน คู่แข่ง และหน่วยงานของรัฐ สารสนเทศที่ออกจากระบบสารสนเทศวิเคราะห์งานคือ คำพรรณนาและคุณลักษณะเฉพาะงาน ผู้บริหารใช้สารสนเทศนี้เป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ เช่นผู้บริหารใช้ คำพรรณนางานและคุณลักษณะเฉพาะงานหาความสัมพันธ์และค่าของงานที่เขาทำได้ แต่ถ้าองค์กรไม่จ่ายค่าตอบแทนให้เท่ากับผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้ อาจทำให้เกิดสภาวะความไม่ยุติธรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานลดลง

สารสนเทศที่ได้จากระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์สามารถใช้เพิ่มหรือลด ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ เช่น ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์อาจเปรียบเทียบงานในตำแหน่งเสมียนบันทึกข้อมูลระดับ 1 กับงานในตำแหน่งเสมียนพิมพ์ดีดระดับ 1 โดยใช้สารสนเทศจากระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์ที่ระบุรายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ และความ ต้องการงาน ซึ่งผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถนำสารสนเทศไปใช้ในการพิจารณาตำแหน่งงาน ทั้ง 2 ตำแหน่งให้เป็นตำแหน่งเดียวในชื่อตำแหน่งเสมียนทั่วไประดับ 1 ได้ ซึ่งผลการพิจารณาจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างตำแหน่งงานในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาโยกย้ายพนักงานระหว่างตำแหน่งงานทั่วไปได้ และยังง่ายต่อการสรรหา การทดสอบ และการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งงานทั้งสอง ที่เหลือเพียงตำแหน่งงานเดียวได้ง่ายขึ้น

ระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์งานสามารถเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครแยกตามชื่อเรียกตำแหน่ง หรือแยกตามทักษะความรู้ หรือ ประสบการณ์ที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร สารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์งานใช้ในการกำหนดคุณสมบัติและประเภทของพนักงานที่ต้องการสรรหา ช่วยในการคัดเลือกผู้สมัคร และช่วยให้ทราบว่าควรบรรจุแต่งตั้งพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกแล้วที่ใด สารสนเทศนี้ยังช่วยในการกำหนดค่าตอบแทนการประเมินผล การเลื่อนขั้น การยกเลิกหรือการสิ้นสุดการจ้าง ดังนั้นระบบสารสนเทศนี้จึงสนับสนุนการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544, หน้า 71-72)

## 2. ระบบสารสนเทศการสรรหา

การสรรหาสำหรับองค์กรได้แก่หน้าที่รวบรวมผู้สมัครที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมไว้แล้วทำงานร่วมกับระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งเพื่อบรรจุผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมลงในตำแหน่งว่าง โดยระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์งานจะอธิบายรายละเอียดของงาน และคุณสมบัติบุคลากรที่ต้องการ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาการวางแผนการสรรหาเพื่อการปฏิบัติงานสรรหา แผนงานจะระบุตำแหน่งที่ต้องสรรหาและทักษะความชำนาญที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้น ระบบสารสนเทศการสรรหาใช้ในการพัฒนาการวางแผนและติดตามผล โดยทำการเก็บรวบรวมและประมวลผลสารสนเทศที่ในการจัดทำแผน เช่นตำแหน่งว่าง หน้าที่และความต้องการในตำแหน่งงานว่าง สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะและความชอบของพนักงานปัจจุบัน และการประเมินผลพนักงานโดยสรุป

ข้อมูลอื่นสำหรับการวางแผนการสรรหาคือข้อมูลอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานและความสำเร็จในการบรรจุแต่งตั้งที่ผ่านมา เช่นถ้าการปรับปรุงคุณภาพทรัพยากรเป็นเป้าหมายสำคัญของการสรรหา สรรสนเทศที่ใช้ต้องเป็นสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จของการบรรจุแต่งตั้งพนักงานที่ผ่านมา และถ้าหน่วยงานใดมีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูงอาจเป็นผลมาจากคุณภาพการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งไม่ดี เจ้าหน้าที่สรรหาต้องการทราบว่าผลการสรรหาที่ผ่านมาได้รับผลสำเร็จหรือไม่ โดยสอบถามจากหัวหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงาน การจำแนกปัจจัยที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จและความล้มเหลว สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงหน้าที่งานสรรหาได้

ระบบสารสนเทศการสรรหาสร้างสารสนเทศให้ผู้บริหารใช้ในการควบคุมกิจกรรมในการสรรหา ดังนั้นสารสนเทศเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรับสมัครงานอาจรวมไว้ในระบบเช่น

- 1) สถาบันการศึกษาและสำนักงานจัดหางาน
- 2) สำนักงานจัดหางานของรัฐ
- 3) การโฆษณาหนังสือพิมพ์
- 4) แผ่นปลิวหรือแผ่นพับประกาศโฆษณารับสมัครงาน

สารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จของการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของกลวิธี สื่อโฆษณา และแหล่งแรงงานที่ใช้ในการสรรหาในอดีต เช่น ทำให้รู้ว่าแหล่งแรงงานใดที่ทำให้ได้ผู้สมัครและบรรจุจ้างเป็นพนักงานเป็นจำนวนมาก หรือทำให้ได้พนักงานที่ปัจจุบันได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง

ระบบสารสนเทศการสรรหาจะดำเนินการตรวจสอบตำแหน่งว่างและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง แล้วดำเนินการอื่นเพิ่มเติมตามแหล่งแรงงานที่จะสรรหาดังนี้

2.1 ระบบงานสรรหาจากบุคคลภายนอก ซึ่งสรรหาจากประกาศรับสมัครสอบหรือจากผู้สมัครที่แจ้งความจำนงไว้กับองค์กร ผู้ใช้ระบบจะดำเนินการดังนี้

2.1.1 บันทึกข้อมูลจากใบสมัคร เช่น เลขประจำตัวสอบ ชื่อและนามสกุล ที่อยู่ หมายเลข โทรศัพท์ บุคคลที่ติดต่อแทนได้ ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน สมัครงาน ความสามารถพิเศษ ตำแหน่งงานที่สมัคร อัตราเงินเดือนที่ต้องการ

2.1.2 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเปรียบเทียบกับคุณสมบัติในตำแหน่งงานที่ต้องการที่ระบุในประกาศรับสมัคร

2.1.3 พิมพ์รายงานต่าง ๆ เช่นรายงานรายชื่อผู้สมัครตามตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร รายชื่อผู้มีสิทธิ์สอบ จดหมายเชิญผู้สมัครเพื่อนัดวันเวลาสอบ ใบเซ็นชื่อผู้สมัครสอบ บัตรติดโต๊ะที่นั่งสอบ คำนวณเงินค่าสมัครงาน และรายงานแสดงผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามประกาศ

2.2 ระบบงานสรรหาจากภายในองค์กร โดยระบบจะทำการตรวจสอบตำแหน่งว่างและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง ในกรณีที่เปิดรับสมัครแล้วมีพนักงานในองค์กรสมัคร เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์จะบันทึกข้อมูลคุณสมบัติของตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร แล้วจัดเก็บข้อมูลจากใบสมัครของพนักงาน เช่น เลขประจำตัวสอบ รหัสพนักงาน ประวัติการศึกษา ตำแหน่งงานที่สมัคร รวมกับการนำข้อมูลจากระบบงานอื่น ๆ มาใช้ประกอบ เช่นประวัติการดำรงตำแหน่ง

ประวัติการเงินเดือน ประวัติความผิด ประวัติการลา ประวัติการศึกษาประวัติการฝึกอบรมเพิ่มเติม ประวัติการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบสารสนเทศการสรรหาอาจแสดงสารสนเทศของระบบทางจอภาพหรือพิมพ์งานสรุปจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งและรายชื่อผู้สมัครสอบทั้งหมด เป็นต้น นอกจากนี้บางองค์กรอาจใช้ระบบสารสนเทศการสรรหาเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นช่องทางการประกาศตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัคร โดยผู้ที่เข้ามาสมัครอาจหาตำแหน่งงานที่ต้องการสมัครจากเว็บไซต์ขององค์กรซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายในการสรรหาทางอ้อมและเมื่อมีผู้สนใจสมัครอาจทำการสมัครได้จากอินเทอร์เน็ตแล้วส่งข้อมูลเข้าสู่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ทันทีหรืออาจพิมพ์ใบสมัครจากเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาสมัครโดยตรงกับองค์กรพร้อมแสดงเอกสารหลักฐานประกอบใบสมัคร ทั้งนี้การรับใบสมัครโดยผู้สมัครเป็นผู้กรอกรายละเอียดการสมัครงานผ่านอินเทอร์เน็ตหรือผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ขององค์กรนั้น เครื่องคอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้รับสมัคร ทำให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และข้อความที่กรอกจะสามารถโอนไปเป็นฐานข้อมูลพนักงานสำหรับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระบบอื่นได้โดยไม่ต้องป้อนข้อมูลใหม่

### 3. ระบบสารสนเทศผลประโยชน์

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้เพียงให้ผลประโยชน์แก่พนักงานในรูปของเงินเดือนและค่าจ้างเท่านั้น องค์กรบางแห่งมีการจัดแผนการจูงใจพนักงานโดยการจ่ายค่าตอบแทนอื่นที่เป็นประโยชน์พิเศษ เช่น การปันหุ้น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การประกันสุขภาพฟัน การรักษาพยาบาล ให้การอบรมหลักสูตรพิเศษ บางอย่างได้ถูกกำหนดโดยกฎหมายทำให้องค์กรจำเป็นต้องรายงานการจ่ายผลประโยชน์นั้นให้กับรัฐ แม้ความต้องการรายงานของหน่วยงานรัฐเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้้องค์กรนำคอมพิวเตอร์มาใช้จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ก็ไม่ใช่เพียงแค่นี้ ระยะเวลาหลังค่าใช้จ่ายในการให้ประโยชน์พนักงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้เกิดความจำเป็นที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายส่วนนี้ ซึ่งเป็นเหตุผลรองที่ทำให้มีการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

ระบบสารสนเทศผลประโยชน์สามารถรวบรวมข้อมูลการให้ผลประโยชน์แก่พนักงานขององค์กร ซึ่งมักเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นที่รับรู้กันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น ค่ารักษาพยาบาลต่อปี ค่ารักษาสุขภาพฟันต่อปี ค่าคลอดบุตร เป็นต้น และเมื่อมีการใช้ประโยชน์จากสิทธิแล้วระบบจะสามารถตรวจสอบสิทธิที่พนักงานมี ความครบถ้วนของการใช้สิทธิที่พนักงานมี ดังนั้นระบบสารสนเทศผลประโยชน์จะต้องมีการจัดการดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร, 2544, หน้า 74-76)

- 3.1 สํารวจและบันทึกแยกประเภทผลประโยชน์ทั้งหมดที่องค์กรมีให้พนักงาน
- 3.2 บันทึกข้อมูลหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของการให้สิทธิ
- 3.3 บันทึกข้อมูลการใช้สิทธิจากพนักงาน โดยจะมีการกำหนดรูปแบบเอกสารที่จำเป็นที่ใช้ประกอบในการขอใช้สิทธิ

3.4 การตรวจการขอรับผลประโยชน์เปรียบเทียบกับสิทธิที่องค์กรให้พนักงาน

3.5 คำนวณเงินและผลประโยชน์ที่จะให้กับพนักงาน ในกรณีเป็นผลประโยชน์ในรูปตัวเงินระบบจะทำการเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับ และจะส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนโดยอัตโนมัติ แต่อย่างไรก็ตามระบบสารสนเทศผลประโยชน์ก็สามารถทำงานโดยอิสระ หรือทำงานร่วมกับระบบงานเงินเดือนก็ได้

ระบบสารสนเทศผลประโยชน์ ต้องการรายงานผลประโยชน์ใช้สำหรับภายในองค์กร ส่วนรายงานสำหรับภายนอกอาจมีบ้างเพื่อการแลกเปลี่ยนกับองค์กรอื่น ระบบสารสนเทศผลประโยชน์มีบทบาทช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบายการให้ผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับที่แตกต่างกันโดยประเมินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดและร้อยละค่าใช้จ่ายที่เพิ่มหรือลดลง และผลกระทบของการตัดสินใจระดับบริการบางอย่าง เช่นการวางแผนการเงิน การต่อรองสัญญาจ้างกับสหภาพแรงงาน แผนการเลิกจ้าง การขยายงานและการปรับปรุงตารางผลประโยชน์ตอบแทน หรือแม้ว่าองค์กรจะมีการดำเนินงานตามปกติ ก็อาจจำเป็นต้องพิจารณาอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงจากกฎหมายภาษี แนวโน้มกฎหมายแรงงาน สหภาพแรงงาน เงินเพื่อและค่าครองชีพ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด หรือความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมการจ้างงาน ต้องดำเนินการวางแผนบ่อยครั้งและซับซ้อนกว่า

นอกจากนี้ระบบสารสนเทศผลประโยชน์ยังสามารถใช้ประเมินค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของพนักงาน เช่น อายุ หรือเพศ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรและแม้แต่การจัดทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดจะเลือกใช้วิธีการในดำเนินงานโครงการนั้นอาจนำเอาผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานมาพิจารณาก่อนที่จะเสนอโครงการให้พนักงานสมัคร

#### 4. ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรม

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ในหลายองค์กรคือการวางแผนและการจัดการพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงความรู้ความสามารถของพนักงาน ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรมจะสัมพันธ์กับระบบสารสนเทศอื่น เช่น ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรมต้องการข้อมูลเกี่ยวกับงานขององค์กรจากระบบควบคุมตำแหน่งและระบบสารสนเทศออกแบบวิเคราะห์ นอกจากนี้ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรมยังต้องได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถตลอดจนความสนใจของพนักงานแต่ละคน ในระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรมจะเป็นระบบที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างน้อยจะต้องประมวลผลให้ได้สารสนเทศ ดังนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร, 2544, หน้า 76-80)

4.1 สารสนเทศเกี่ยวกับวิทยากรหรือผู้สอน

4.2 สารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตร

4.3 ผลสำเร็จของการฝึกอบรมที่ผ่านมา ซึ่งมีการวัดผลสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ

สารสนเทศเหล่านี้ใช้การสนับสนุนวางแผนระดับกลยุทธ์ สำหรับการวางแผนการพัฒนาฝึกอบรม ที่จะต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแห่ง เช่น จากระบบสารสนเทศการสรรหา ระบบ

สารสนเทศการพนักงาน ระบบสารสนเทศควบคุมตำแหน่ง ระบบสารสนเทศออกแบบและวิเคราะห์ และระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สารสนเทศที่ได้จากระบบต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงคุณภาพและจำนวนพนักงานขององค์กรได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

บทบาทสำคัญของฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์คือสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรขององค์กรจะมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะบรรจุลงในตำแหน่งได้เมื่อมีตำแหน่งงานนั้นว่าง เป็นหน้าที่ที่สำคัญสำหรับฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องวางแผนทดแทนพนักงาน และทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม ได้รับการประสบการณ์สูงขึ้น ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรมจะสามารถทำได้ดังนี้

1) เรียกใช้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพิจารณาคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนา

2) จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น ข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรม ข้อมูลวิทยากร และข้อมูลประวัติการฝึกอบรมของพนักงาน

3) กำหนดแผนการฝึกอบรม โดยในแผนจะประกอบด้วยชื่อหลักสูตร ชื่อวิทยากร วัน เวลาฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม รายชื่อพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งระบบจะคัดเลือกพนักงานตามคุณสมบัติที่กำหนด และสามารถเพิ่มหรือลดผู้เข้ารับการอบรมได้ คำนวณประมาณค่าฝึกอบรม

4) จัดพิมพ์หนังสือแจ้งผู้เกี่ยวข้อง

5) เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม ระบบจะบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการฝึกอบรม เช่น ผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรม ข้อมูลประเมินผลวิทยากร ข้อมูลผลการฝึกอบรม ข้อมูลค่าใช้จ่ายจริงของการฝึกอบรม

6) ส่งข้อมูลการฝึกอบรมไปสู่ระบบอื่นที่เกี่ยวข้องโดยอัตโนมัติ เช่น ส่งข้อมูลผู้ผ่านการอบรม เก็บเป็นประวัติการฝึกอบรม โดยระบบนั้นไม่ต้องบันทึกข้อมูลใหม่

7) แสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ ดังนี้

(1) รายงานรายชื่อผู้สมควรเข้าฝึกอบรมแยกตามสังกัดและรายงานรายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแยกตามหลักสูตร

(2) รายงานประวัติการฝึกอบรมของพนักงานแยกตามรหัสพนักงาน

(3) โครงการฝึกอบรมและรายงานการฝึกอบรมประจำปี

(4) งบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแยกตามสังกัด

(5) แสดงรายชื่อหลักสูตรที่ได้รับการฝึกอบรม เฉพาะพนักงานที่ต้องการทราบรายละเอียดหลักสูตรการฝึกอบรมที่พนักงานสนใจ

8) ระบบสามารถบันทึกข้อมูลการฝึกอบรมหลักสูตรที่พนักงานไปอบรมด้วยตนเองตามหลักฐานที่พนักงานแจ้งมาโดยองค์กรไม่ได้ส่งไป แต่จะบันทึกเฉพาะหลักสูตรที่องค์กรเห็นสมควรเก็บเป็นประวัติไว้เท่านั้น

9) โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถแสดงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทางจอภาพสำหรับฝ่ายบัญชี ซึ่งผู้บริหารใช้ในการพิจารณาหน่วยงานที่ใช้ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมเกินกว่างบประมาณที่ได้รับและผู้บริหารยังสามารถใช้สารสนเทศนี้ในการจัดสรรงบประมาณค่าฝึกอบรมสำหรับปีต่อไป

นอกจากองค์กรจะนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมที่ทันสมัยมาใช้สำหรับการบันทึกข้อมูลและประมวลผลสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยเจ้าหน้าที่ในงานพัฒนาและฝึกอบรมไม่ต้องใช้เวลาให้สูญเสียไปกับการบันทึกข้อมูลรายละเอียดด้วยวิธีเดิมแล้ว องค์กรยังนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ความรู้ความสามารถให้กับพนักงานได้โดยตรง เช่น การส่งเสริมให้พนักงานใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นแหล่งความรู้ขนาดใหญ่ หรือการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเผยแพร่ความรู้บางหลักสูตร หรือการซื้อซอฟต์แวร์อบรมแบบสำเร็จรูปที่มีอยู่หลายชนิดสำหรับคอมพิวเตอร์หลายขนาด พนักงานสามารถใช้ซอฟต์แวร์นี้ในการอบรมแบบออนไลน์ (on line) แผนการอบรมที่จัดทำขึ้นมาด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์สามารถใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปจัดทำ โดยฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการออกแบบการอบรมพนักงานเฉพาะกลุ่มและอาจสร้างแผนการศึกษาอบรมอิสระได้

การอบรมด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยผู้สอนให้สอนง่ายขึ้นและทำให้สอนได้เป็นรายบุคคล ง่ายกว่าวิธีสอนแบบเดิมและง่ายกว่าการอบรมแบบกลุ่ม การอบรมด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยให้พนักงานเข้ารับการอบรมได้จากที่บ้านหรือทบทวนบทเรียนก่อนโดยไม่ต้องขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพนักงานที่สนใจสามารถเรียกดูและเข้ารับการอบรมได้ตามวันและเวลาที่ต้องการ

ในกรณีเช่นนี้ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรมจะสร้างฐานข้อมูลความรู้ โดยสรุปความรู้จากวารสาร จากกรณีศึกษา และจากหนังสือต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานบางตำแหน่งงาน ได้แก่ วิศวกร นักกฎหมายสามารถค้นหาและศึกษาจากหลักฐานข้อมูลที่ระบบได้จัดทำไว้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาหรือปรับความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา

ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลทักษะพนักงานในระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมช่วยบริหารการฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด การใช้ข้อมูลทักษะพนักงานจะทำให้ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจได้ว่าพนักงานคนใดต้องการการฝึกอบรม และทำให้ผู้บริหารสามารถแนะนำหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับงานและระดับความสามารถของพนักงานได้ ข้อมูลทักษะพนักงานยังใช้ในการจำแนกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานว่างเพื่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายได้ และข้อมูลทักษะพนักงานทำให้ผู้บริหารสามารถรวมพนักงานเป็นกลุ่มให้ทำงานร่วมกันเมื่อต้องการพนักงานที่มีทักษะเฉพาะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความต้องการผลิตสินค้าใหม่ ตอบสนองต่อการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ หรือเหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาทางาน

ระบบสารสนเทศการพัฒนาและฝึกอบรมสามารถช่วยให้ผู้บริหารสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงานรู้จักมุ่งหมายและความสำคัญของงานที่เขารับผิดชอบ ซึ่งบ่อยครั้งเป็นสิ่งที่ยากสำหรับผู้บริหาร แต่ระบบสารสนเทศ

การพัฒนาและฝึกอบรมสามารถช่วยผู้บริหารได้โดยทำให้พนักงานเข้าถึงความรู้ความสามารถที่เขาต้องมีไว้เพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เขาทราบว่าในอนาคตจะมีความก้าวหน้าในงานอาชีพไปทางใด ทำให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากการพัฒนางานเพิ่มมากขึ้น หรือหากพนักงานต้องการความก้าวหน้าไปทางใด ก็จะทราบได้ว่าเขาควรจะเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้างที่สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับงานอาชีพที่ต้องการ หรือในอนาคตจะมีงานในตำแหน่งใดเปิดรับสมัคร และตำแหน่งงานนั้นได้กำหนดคุณสมบัติพนักงานที่ต้องการ พนักงานที่สนใจตำแหน่งงานนั้นสามารถรับรู้และหากสนใจก็จะพัฒนาตนเองให้เหมาะสมได้

## ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับปฏิบัติการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ระบบสารสนเทศระดับปฏิบัติการจะเก็บข้อมูลและรายงานงานจัดการทรัพยากรมนุษย์มากมาย โดยระบบจะรายงานสารสนเทศเกี่ยวกับตำแหน่ง เกี่ยวกับพนักงานขององค์กร และกฎหมายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร, 2544, หน้า 60-69)

### 1. ระบบสารสนเทศการพนักงาน

ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเก็บรักษาข้อมูลพนักงานทุกคนขององค์กรไว้สำหรับการตัดสินใจ และการรายงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศพนักงาน คือ บันทึกรประวัติพนักงาน ซึ่งปกติประวัติพนักงานจะมีทั้งสารสนเทศที่เป็นเรื่องส่วนตัวและที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ชื่อ ที่อยู่ เพศ บุคคลในปกครอง สถานภาพสมรส สัญชาติ จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน การศึกษาและการฝึกอบรม ประสบการณ์ ประวัติการทำงานในองค์กร อัตราเงินเดือนขั้นเงินเดือนและค่าจ้าง สุขภาพ และแผนการเกษียณอายุ สารสนเทศพนักงานอาจบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับความชอบของพนักงานสำหรับการพิจารณาการโยกย้ายงานหรือสถานที่ทำงานได้

ระบบสารสนเทศการพนักงานอีกส่วนหนึ่งคือการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับทักษะและความชำนาญงานของพนักงาน ซึ่งจะบันทึกเป็นรายบุคคล เช่น ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ความชอบในการปฏิบัติงาน คะแนนทดสอบ ความสนใจ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ สารสนเทศนี้จะช่วยงานของผู้บริหารฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ให้สมบูรณ์ขึ้น เช่น ใช้ในการสรรหาพนักงานในองค์กรสำหรับตำแหน่งงาน โดยช่วยจำแนกศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ใช้ในการจำแนกพนักงานเพื่อการโยกย้าย การเลื่อนขั้น หรือการพัฒนาและฝึกอบรม และยังสามารถแสดงให้เห็นถึงการว่างงานแอบแฝงในองค์กร ซึ่งอาจมีพนักงานบางรายมีทักษะความชำนาญงานสูงกว่างานที่เขาได้รับมอบหมาย

ระบบสารสนเทศการพนักงานสามารถใช้ในการวางแผนระดับระดับกลยุทธ์และระดับกลยุทธ์ได้ ในกรณีที่ต้องการจะขยายกิจการหรือเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ขึ้นมา สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะ ความชอบ และความสนใจของพนักงานในปัจจุบัน เป็น

สารสนเทศสำคัญที่ทำให้ทราบว่าจะองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือไม่

ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศการพนักงานให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น ใช้จัดกลุ่มหาร้อยละของพนักงานที่จะเกษียณอายุระหว่างปีที่กำหนดและเรียงลำดับข้อมูลนี้ตามตำแหน่ง หรือตามแผนภายในบริษัท สารสนเทศดังกล่าวอาจใช้ในการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนบำเหน็จบำนาญ การสรรหา หรือการพัฒนาพนักงานฝึกอบรม เพื่อจัดเตรียมพนักงานที่มีอายุน้อยกว่าเข้าดำรงตำแหน่งงานที่ว่างจากการเกษียณอายุ ระบบสารสนเทศการพนักงานควรจะสามารถทำงานลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 เก็บบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับประวัติและความเคลื่อนไหวของพนักงาน ตั้งแต่เริ่มทดลองงาน จนกระทั่งพ้นหน้าที่ตามช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษาและประวัติการทำงาน ประวัติพนักงานบางส่วนอาจจะถูกส่งมาจากระบบงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้โดยอัตโนมัติ

1.2 สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไข และเพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติพนักงานได้ โดยมีระบบช่วยในการตรวจสอบแก้ไขเปลี่ยนแปลงประวัติพนักงาน

1.3 สามารถปรับเปลี่ยนระดับโครงสร้างองค์กรได้ตามความเหมาะสมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานใหม่ และสามารถแสดงประวัติการดำรงตำแหน่งพนักงาน ตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานจนกระทั่งถึงปัจจุบัน โดยมีชื่อตำแหน่งและชื่อสังกัดเป็นชื่อเดิมถึงแม้จะเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปแล้ว

1.4 สามารถแสดงสารสนเทศทางจอภาพหรือพิมพ์รายงานได้ เช่น สารสนเทศแสดงรายชื่อพนักงานปัจจุบัน สารสนเทศประวัติพนักงานที่ต้องการตามรายงานแสดงข้อมูลสถิติของพนักงานแยกตามระดับ ตามตำแหน่งงาน ตามตำแหน่งบริหาร ตามระดับเงินเดือน รายงานสรุปความเคลื่อนไหว (โยกย้าย ลาออก บรรจุใหม่) ของพนักงานประจำเดือน

## 2. ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่ง

งานคือกลุ่มของตำแหน่งงานต่าง ๆ หรือตำแหน่งประกอบด้วยงานที่ปฏิบัติโดยบุคคลหนึ่งคน เช่น งานหนึ่งในองค์กรมีชื่อเรียกตำแหน่งเสมียนบันทึกข้อมูล ซึ่งอาจมีตำแหน่งเสมียนบันทึกข้อมูลในองค์กรอยู่ถึง 20 ตำแหน่ง วัตถุประสงค์ของระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งคือจำแนกแต่ละตำแหน่งในองค์กรตามชื่อตำแหน่ง และพนักงานที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ผู้บริหารจะใช้ระบบการควบคุมตำแหน่งอ้างอิงว่ามีตำแหน่งใดบ้างที่ยังว่าง ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งจะสร้างรายงานประจำหรือรายงาข้่า ๆ เช่น ตำแหน่งงานทั้งหมด บัญชีรายชื่อตำแหน่งแยกตามกลุ่มงาน ตามแผนก ตามลักษณะงาน หรือตามความต้องการบุคลากรของงาน บัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่างซึ่งอาจจำแนกตามกลุ่มงาน ตามแผนก ตามลักษณะงาน หรือตามความต้องการบุคลากรของงานได้เช่นเดียวกัน

เจ้าหน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ประโยชน์จากบัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่างที่แยกเป็นกลุ่มงานในการวางแผนจัดกิจกรรมการสรรหา เช่น ใช้บัญชีรายชื่อตำแหน่งงานว่างที่แบ่งตามความต้องการบุคลากรของงานซึ่งมีประโยชน์ต่อการเลือกสื่อที่ใช้ในการสรรหา

พนักงาน เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ และสารคดี และวางแผนการสรรหาถึงแหล่งแรงงาน เช่น สถาบันการศึกษาซึ่งเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งทำให้ผู้บริหารฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์สามารถระบุปัญหาทรัพยากรมนุษย์ได้ องค์ประกอบของระบบสารสนเทศการควบคุมตำแหน่งอาจประกอบด้วยระบบงานย่อย ดังนี้

2.1 ระบบงานมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กำหนดได้ว่าหน่วยงานมีตำแหน่งงานใดและชื่อตำแหน่งงานใด ในแต่ละตำแหน่งงานมีลักษณะงานโดยทั่วไปแสดงให้เห็นถึงลักษณะงานโดยกว้าง ๆ ของตำแหน่งงานนั้น ๆ หน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่ง และความรู้ความสามารถที่ต้องการ

2.2 ระบบงานบัญชีกำหนดตำแหน่ง กำหนดจำนวนอัตรากำลังให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร กำหนดชื่อตำแหน่งของแต่ละอัตรา ซึ่งสามารถเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง และ/หรือการโอนย้ายตำแหน่งจากหน่วยงานหนึ่งไปอีกหน่วยงานหนึ่งได้ สามารถยกเลิก หรือเพิ่มเติมตำแหน่งงานได้ เมื่อองค์กรเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบอาจเปลี่ยนโครงสร้างอัตรากำลังตามโครงสร้างองค์กรใหม่ รวมทั้งจัดพนักงานลงตำแหน่งตามโครงสร้างใหม่โดยอัตโนมัติ

ระบบอาจสามารถแสดงข้อมูลทางจอภาพ และ/หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานแสดงตำแหน่ง จำนวนพนักงาน รายละเอียดของอัตรากำลัง ผู้ดำรงตำแหน่ง ตำแหน่งว่าง โดยสามารถเลือกรายงานเฉพาะหน่วยงานที่ต้องการ หรือรายงานทุกตำแหน่ง สำหรับรายงานและแสดงอัตราว่างของแต่ละตำแหน่ง อาจรายงานตามเงื่อนไขที่ต้องการ

### 3. ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง

หลังจากได้มีการระบุความต้องการบุคลากรให้ตรงกับงาน ได้มีการสรรหา และมีผู้สมัครงานแล้ว ต้องมีการพิจารณา การประเมิน การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งงานที่เปิดสมัคร วัตถุประสงค์หลักของระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งคือช่วยหน้าที่ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติ ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งยังช่วยให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานตามกฎหมายของหน่วยงานรัฐ ระบบนี้จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การทดสอบ และการพิจารณาแต่งตั้งไว้

ถ้ากระบวนการคัดเลือกหรือบรรจุแต่งตั้งกำหนดให้มีการทดสอบผู้สมัคร ข้อมูลผู้สมัครและคะแนนทดสอบจะเก็บไว้ในระบบเพื่อการวิเคราะห์ต่อไป เจ้าหน้าที่งานบรรจุแต่งตั้งและคัดเลือกสามารถติดตามผลการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบผลสำเร็จของการคัดเลือกกับคะแนนทดสอบที่วิเคราะห์ได้ ถ้าการคัดเลือกประสบผลสำเร็จคะแนนทดสอบก็จะมีประโยชน์ แต่ถ้าผลการคัดเลือกไม่ประสบผลสำเร็จคะแนนทดสอบที่ใช้วิเคราะห์ก็ไม่มีประโยชน์สามารถตัดทิ้งได้ ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง อาจประกอบด้วยระบบงานย่อยดังนี้

3.1 ระบบงานบรรจุพนักงานใหม่ โดยระบบสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

3.1.1 สร้างตำแหน่งว่างได้จากตำแหน่งงานที่ว่างจริงและกำลังจะว่าง เช่น ตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งกำลังจะครบเกษียณอายุ ตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งเดิมกำลังจะได้รับแต่งตั้งหรือโยกย้ายไปตำแหน่งอื่น

3.1.2 คัดเลือกรายชื่อจากบัญชีรายชื่อผู้ถูกคัดเลือก โดยใช้ข้อมูลร่วมกับระบบสารสนเทศการสรรหา เพื่อเรียกมารายงานตัว

3.1.3 บันทึกข้อมูลการมารายงานตัว การเลือกหน่วยงาน ตำแหน่งงาน เลขที่ตำแหน่ง ระดับสังกัด

3.1.4 ตรวจสอบข้อมูลตำแหน่งงานที่เป็นตำแหน่งว่าง ระดับเงินเดือนที่ควรจะเป็นตามระเบียบขององค์กร ตรวจสอบคุณสมบัติผู้มารายงานตัวกับคุณสมบัติของตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

3.1.5 เปลี่ยนแปลงการขึ้นบัญชีสำรองสำหรับผู้ไม่มารายงานตัวหรือสละสิทธิ์การบรรจุ หรือกรณีครบกำหนดอายุการขึ้นบัญชี โดยให้คงชื่อขึ้นบัญชีไว้ลำดับที่เดิม หรือนำชื่อไปต่อท้ายบัญชี หรือตัดชื่อออกจากบัญชี

3.1.6 บันทึกข้อมูลพนักงานใหม่ เพื่อเก็บเป็นทะเบียนประวัติพนักงาน เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานอื่น ประวัติการเปลี่ยนชื่อ นามสกุล ประวัติ คู่สมรส ประวัติบิดามารดา ประวัติบุตร การประกันความเสียหาย และอื่น ๆ

3.1.7 พิมพ์หนังสือส่งตัวพนักงานใหม่ถึงหัวหน้าหน่วยงานเพื่อให้รับเข้าปฏิบัติงาน และบันทึกการรับเข้าปฏิบัติงานหรือบันทึกแจ้งการไม่เข้าปฏิบัติงานจากหนังสือตอบรับของหน่วยงานนั้น

3.1.8 กำหนดรหัสให้พนักงานบรรจุใหม่

3.1.9 ระบบต้องสามารถแสดงข้อมูลทางจอภาพ และ/หรือ พิมพ์รายงาน เช่น รายชื่อผู้มารายงานตัว รายงานการจัดพนักงานใหม่ลงตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อแจ้งรายงานที่เกี่ยวข้อง รายงานรายชื่อพนักงานใหม่เรียงตามรหัสพนักงาน โดยมีรายละเอียด รหัสพนักงาน ชื่อ นามสกุล ตำแหน่งงาน สังกัด เลขที่ตำแหน่ง คุณสมบัติ เงินเดือน วันที่บรรจุ วันเดือนปีเกิด

3.2 ระบบงานแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่ง ระบบจะสามารถทำงานได้ ดังนี้

3.2.1 ระบบจะนำเสนอข้อมูลเพื่อการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยแสดงข้อมูลประวัติพนักงาน รูปภาพพนักงาน และตำแหน่งว่าง

3.2.2 ผู้ใช้ระบบสามารถกำหนดเงื่อนไขในการคัดเลือกข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง

3.2.3 ระบบสามารถตรวจสอบคุณสมบัติพนักงานที่จะแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนระดับสำหรับตำแหน่งงานใหม่

3.2.4 ระบบสามารถนำข้อมูลจากระบบอื่นมาใช้ เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการดำรงตำแหน่ง ประวัติการฝึกอบรม ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงานที่อื่น ประวัติการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประวัติการลา ประวัติคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน ประวัติความดีความชอบ และประวัติความผิด เป็นต้น

3.2.5 ระบบสามารถแสดงให้เห็นผลการพิจารณา โดยทดลองจัดพนักงานลงตำแหน่งตามผลการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย หรือเลื่อนระดับ

3.2.6 ระบบจะนำเสนอสารสนเทศทางจอภาพหรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานพนักงานที่มีคุณสมบัติเลื่อนระดับ รายงานการโยกย้ายพนักงาน ประกอบด้วยข้อมูล รหัส

พนักงาน ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง ระดับ วันดำรงตำแหน่ง อัตราเงินเดือน หน่วยงานปัจจุบัน และ หน่วยงานใหม่ที่ดำรงตำแหน่ง รายงานสถิติจำนวนพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกและไม่ผ่านการคัดเลือกให้เลื่อนระดับจำแนกตามระดับและหน่วยงาน รายงานแสดงสถิติการแต่งตั้งพนักงานในรอบปี รายงานสถิติการโยกย้ายของพนักงานรายปี จำแนกตามหน่วยงานและเหตุผลของการโยกย้าย

#### 4. ระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลายองค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อนำมาใช้พิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน การเพิ่มค่าตอบแทน การโยกย้าย หรือการเลื่อนขั้น องค์กรจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานใหม่ภายหลังบรรจุให้ทำงาน 6 เดือนแรก และการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำปี ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มาจากการรวบรวมข้อมูลในแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานระดับบริหารใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบังคับบัญชา อย่างไรก็ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอาจให้พนักงานด้วยกันและลูกค้ทำการประเมินผลได้

ระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงานจะรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลงานและข้อมูลประสิทธิผล ระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นแหล่งบันทึกข้อมูลรับเรื่องร้องทุกข์จากพนักงาน ระบบจะเก็บข้อมูลผลงานพนักงาน วิธีการที่ใช้ประเมินผล และระดับผลงานขั้นต่ำที่ต้องมีการรายงาน

สารสนเทศเรื่องผลการปฏิบัติงานสามารถใช้สำหรับการตัดสินใจระดับปฏิบัติการเพื่อรักษา ส่งเสริม โยกย้าย หรือเกษียณอายุ พนักงานเป็นรายบุคคลได้ เช่น ผู้บริหารใช้สารสนเทศผลการปฏิบัติงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานว่ามีหัวหน้างานคนใดที่มีความสามารถในการควบคุมการทำงานของพนักงานในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังใช้สารสนเทศผลการปฏิบัติงานโดยการจัดกลุ่มตำแหน่งงานที่มีร้อยละผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าร้อยละของผลการปฏิบัติงานต่ำมีอัตราสูงหมายความว่าตำแหน่งงานนั้นอธิบายความต้องการแรงงานยังไม่เพียงพอหรือไม่ถูกต้องพอที่จะนำไปใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครที่มีทักษะเหมาะสม

สารสนเทศผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการหาแหล่งสรรหาแรงงานว่าที่ใดเป็นแหล่งงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ก็จะสามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ถ้าสารสนเทศการปฏิบัติงานไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ว่ามีแหล่งงานที่องค์กรสามารถยอมรับได้ องค์กรก็จำเป็นต้องพัฒนาฝึกอบรมพนักงานตามที่ต้องการเอง

ระบบสารสนเทศประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถทำงานได้ดังนี้

- 4.1 จัดเก็บข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนการประเมินผลขององค์กร โดยจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการจากแบบประเมินผลที่กำหนด
- 4.2 ประมวลผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามสูตรหรือวิธีการวิเคราะห์ที่องค์กรกำหนด
- 4.3 ระบบจะแสดงสารสนเทศจากจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น

- 4.3.1 รายงานแสดงรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแยกตามกลุ่มผู้ประเมินและแบบประเมินผล
- 4.3.2 รายงานแสดงรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเรียงตามรหัสพนักงาน
- 4.3.3 รายงานแสดงรายละเอียดและคะแนนประเมินผล จำแนกตามสังกัดและผู้ประเมิน
- 4.3.4 รายงานแสดงคะแนนประเมินผลเรียงตามรหัสพนักงานและเกรด
- 4.3.5 ตารางแสดงค่าสถิติคะแนนประเมินผลจำแนกตามสังกัดและผู้ประเมิน
- 4.3.6 ตารางแจกแจงความถี่ของปัจจัยในการประเมินผลจำแนกตามปัจจัยการประเมินผล รหัสของผู้ประเมิน และแบบประเมินผล
- 4.3.7 ตารางแจกแจงความถี่ของคะแนนเฉลี่ยในกลุ่มพนักงานที่มีผู้ประเมินคนเดียวกัน
- 4.3.8 ตารางแจกแจงความถี่ของคะแนนมาตรฐานจำแนกตามสังกัดและระดับ
- 4.3.9 รายงานแสดงความคิดเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับเรื่องการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และความเหมาะสมกับตำแหน่งของพนักงาน
- 4.3.10 รายงานแสดงความคิดเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับเรื่องการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงาน
- 4.3.11 รายงานคะแนนมาตรฐานการเฉลี่ย จากการประเมินย้อนหลัง 5 ปี
- ยังมีระบบสารสนเทศระดับปฏิบัติการอีกหลายประเภทที่สนับสนุนหน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบสารสนเทศงานสัมพันธ์ซึ่งฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้ช่วยในการบริหารพนักงานองค์กรหลายประการ ช่วยให้ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ติดตามและทราบสิ่งที่ทำให้พนักงานเป็นทุกข์หรือเกิดความไม่พอใจในการทำงาน และระบบสารสนเทศการลา ช่วยให้ติดตามวันเวลาการปฏิบัติงาน เช่น การลาป่วย ลากิจ หรือลาพักร้อน เป็นต้น

## 5. ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน

ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนอาจเป็นระบบหนึ่งของระบบสารสนเทศทางการเงินได้ ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนจะรวบรวมและรายงานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์สำหรับการปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ แพ้เงินเดือนในระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนจะประกอบด้วยข้อมูลพนักงาน เช่น อัตราการจ่ายเงินเดือน ประเภทพนักงาน และอายุการทำงาน ซึ่งผู้บริหารใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจงานทรัพยากรมนุษย์ได้ ที่สำคัญข้อมูลในระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนจะต้องไม่ซ้ำกับข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่นเพื่อใช้ในการสร้างรายงานสำหรับระดับกลยุทธ์ซึ่งต้องดึงข้อมูลมาจากหลายระบบ เช่น ข้อมูลในระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนและข้อมูลในระบบสารสนเทศการพนักงานอาจถูกดึงมาใช้งานร่วมกันโดยระบบการจัดการฐานข้อมูล

บางองค์กรใช้หน่วยงานภายนอกจัดเก็บและบริหารข้อมูลพนักงานบริหารระดับสูง เช่น การจ่ายเงิน การเกษียณ การสรรหา การประเมินผล และการตอบแทน ดังนั้นสารสนเทศเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องรวมไว้ในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือนประกอบด้วยระบบงานย่อยดังนี้

5.1 ระบบงานโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน แสดงโครงสร้างอัตราเงินเดือนของพนักงานได้ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทดลองกำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ได้หลายโครงสร้างตามความต้องการ และคำนวณค่าใช้จ่ายเงินเดือนตามโครงสร้างอัตราเงินเดือนใหม่ให้ผู้บริหารทราบเงินเดือนที่ต้องจ่ายทั้งหมดและเงินเดือนที่ต้องจ่ายเพิ่มขึ้นเมื่อปรับโครงสร้างเงินเดือนใหม่ นอกจากนี้ระบบสามารถมีโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่ใช้เฉพาะสำหรับบางตำแหน่ง และเมื่อมีการเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนใหม่แล้ว ระบบจะเปลี่ยนแปลงเงินเดือนของพนักงานทุกคนตามโครงสร้างเงินเดือนใหม่ ในกรณีที่การปรับโครงสร้างเงินเดือนมีผลย้อนหลัง ระบบคำนวณเงินตกเบิกของพนักงานแต่ละคนแล้วส่งข้อมูลเงินตกเบิกสู่ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ สำหรับสารสนเทศที่สร้างจากระบบอาจจะแสดงทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานแสดงประวัติการได้รับเงินเดือนของพนักงาน รายงานการปรับอัตราเงินเดือน (เงินเดือนเก่าเทียบกับเงินเดือนใหม่)

5.2 ระบบงานเลื่อนขึ้นเงินเดือนพนักงาน ระบบจะทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.2.1 จัดเก็บข้อมูลการเสนอเลื่อนขึ้นเงินเดือนจากเอกสารการเลื่อนขึ้นเงินเดือน

5.2.2 ตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนว่าเป็นไปตามระเบียบขององค์กรหรือไม่ เช่น ตรวจสอบคุณสมบัติเกี่ยวกับวันลา ความผิด คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงาน และระยะเวลาทำงาน เป็นต้น

5.2.3 ระบบสามารถทดลองเปลี่ยนอัตราเงินเดือนของพนักงานเป็นอัตราเงินเดือนใหม่ก่อนมีการเปลี่ยนแปลงจริงได้

5.2.4 เปลี่ยนแปลงและคำนวณเงินเดือนของพนักงานตามอัตราใหม่ แล้วส่งเป็นข้อมูลเงินเดือนสู่ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ เพื่อจ่ายเงินเดือนตามอัตราใหม่

5.2.5 ระบบจะแสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือรายงานได้ เช่น

5.2.5.1 รายงานรายชื่อพนักงานที่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนและไม่ได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนพร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ

5.2.5.2 รายงานรายละเอียดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเมื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน

5.2.5.3 รายงานสถิติการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนของหน่วยงานต่าง ๆ

5.3 ระบบงานลดขึ้นเงินเดือนพนักงาน จะมีหน้าที่งานดังนี้

5.3.1 รับข้อมูลการลดขึ้นเงินเดือนจากบันทึกข้อมูลผู้ถูกลดขึ้นเงินเดือน เช่น คำสั่งการลงโทษทางวินัยและความรับผิดชอบทางแพ่ง

5.3.2 เปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนของพนักงานตามอัตราใหม่ แล้วส่งข้อมูลระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงานโดยอัตโนมัติ

5.3.3 แสดงสารสนเทศทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น รายงานรายชื่อพนักงานที่ถูกลดขั้นเงินเดือน จำนวนเงินที่ถูกลด และรายงานรายชื่อพนักงานที่ต้องคืนเงินเดือนให้องค์กรกรณีคำสั่งลงโทษมีผลย้อนหลัง

5.4 ระบบงานจ่ายเงินเดือนพนักงาน จะมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

5.4.1 เก็บบันทึกรายการเงินได้ต่าง ๆ ของพนักงานไว้ในแฟ้มข้อมูลเงินได้ ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับเงินได้จากอัตราเงินเดือนและเงินได้ เช่น เงินตกเบิก เป็นต้น

5.4.2 เก็บบันทึกรายการหักเงินได้ของพนักงานไว้ในแฟ้มข้อมูลเงินหัก โดยบันทึกข้อมูลจำนวนเงินที่ต้องนำไปหักจากเงินได้ก่อนนำไปคิดภาษี เช่น เงินหักเนื่องจากลาเกินสิทธิ เงินหักเนื่องจากถูกลงโทษ ให้ตัดเงินเดือน เป็นต้น และระบบอาจสามารถรับข้อมูลเงินหักจากระบบเครื่องอื่น ๆ ได้ เช่น หักเงินใช้หนี้เงินกู้สหกรณ์จากเครื่องคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์ออมทรัพย์

5.4.3 ประมวลผลการส่งจ่ายเงินเดือน โดยระบบจะทำการคำนวณเงินได้สุทธิจากแฟ้มข้อมูลเงินได้และแฟ้มข้อมูลเงินหักของพนักงานแต่ละคน แล้วพิมพ์รายงานเพื่อใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องก่อนการพิมพ์เป็นเอกสารประกอบการจ่ายเงินเดือนส่งให้พนักงานผู้รับเงินเดือน โดยมีรายละเอียดแสดงเงินได้ เงินหัก และเงินได้สุทธิ

5.4.4 ตรวจสอบการคิดเงินได้ และเงินหักต้องไม่ขาดและไม่ซ้ำซ้อน

5.4.5 แสดงสารสนเทศของระบบออกทางจอภาพ หรือพิมพ์รายงานได้ เช่น

5.4.5.1 รายงานบัญชีคุมยอดการจ่ายเงินเดือน

5.4.5.2 ใบรับรองการหักภาษี

5.4.5.3 รายงานอัตราเงินเดือนและเงินเดือนต่อปี จำแนกตามสังกัด

## การพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การที่จะตัดสินใจสร้างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์สิ่งสำคัญที่ต้องรู้เป็นลำดับแรกก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือต้องเริ่มที่ไหน การตัดสินใจหาซอฟต์แวร์ที่ดีที่สุดมาใช้สำหรับระบบ อะไรบ้างที่ควรมีอยู่ในระบบ ใครควรเกี่ยวข้อง และอื่น ๆ องค์กรควรเริ่มการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามขั้นตอนที่แสดงไว้ในตารางที่ 8.1

## ตารางที่ 8.1 ขั้นตอนการพัฒนาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการพัฒนา	รายละเอียด
ขั้นที่ 1 การสร้างความเข้าใจระบบที่มีอยู่	- กำหนดวัตถุประสงค์ - สัมภาษณ์ - รวบรวมข้อมูล
ขั้นที่ 2 ความต้องการระบบใหม่	- ระบุสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง - ขอบเขตปัญหาาระบบเก่า
ขั้นที่ 3 การวางแผน	- การตัดสินใจขั้นสุดท้ายสำหรับความต้องการระบบใหม่ - ระบุความต้องการข้อมูลดิบ - ความต้องการรายงาน
ขั้นที่ 4 การทดสอบและคัดเลือกซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์	- ส่งความต้องการไปให้ผู้ขายเสนอราคา - เลือกผู้ขาย - ทดสอบระบบ
ขั้นที่ 5 การป้อนกลับ	- รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้ - รับซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้
ขั้นที่ 6 การดำเนินงาน	- ดำเนินงานระบบใหม่และฝึกพนักงานทุกคน
ขั้นที่ 7 การบำรุงรักษาและประเมินผล	- ดูแลระบบให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง - ระบุปัญหา - ประเมินผลประโยชน์ - ปรับระบบ

ที่มา: สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรภาพร (2544, หน้า 93)

### ขั้นที่ 1 การสร้างความเข้าใจระบบที่มีอยู่

เป็นการระบุวัตถุประสงค์ของระบบและกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์จากระบบ ซึ่งจะได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจผู้ใช้สารสนเทศในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความเข้าใจระบบและประเภทสารสนเทศที่ต้องการในปัจจุบัน พนักงานในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น พนักงานในฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายงานอื่นที่มีผลกระทบ จำเป็นที่จะต้องรู้ว่าใช้อะไรในปัจจุบัน ใครใช้สารสนเทศ ที่ใดเป็นแหล่งข้อมูล ค่าใช้จ่ายระบบปัจจุบันมีอะไรบ้าง รายงานอะไรที่ต้องการเพิ่มเติม ปัญหาอะไรที่มีอยู่ และมีข้อเสนอแนะอะไรบ้างที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้ระบบ ในการสัมภาษณ์อาจใช้คำถามของการสำรวจที่มีการเขียนขึ้นมาเพื่อประกอบการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์ทำให้แน่ใจว่าได้ถามผู้ใช้ทุกคำถามที่เกี่ยวข้อง

## ขั้นที่ 2 ความต้องการระบบใหม่

เป็นขั้นตอนของการค้นหาว่าอะไรจะเพิ่มคุณค่าหรืออะไรจะได้จากการเปลี่ยนระบบรายงานปัจจุบัน การทราบถึงสิ่งที่จะเพิ่มคุณค่าสามารถพัฒนาให้ได้ระบบที่สร้างรายงานได้ตามต้องการจะช่วยจำแนกหน้าที่ใหม่ซึ่งจะเป็นประโยชน์และปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้ เช่น อาจมีรายงานที่สร้างจากระบบเดิมที่มีปัญหา อาจเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่เครื่องคอมพิวเตอร์หรือระบบสารสนเทศประเภทอื่น ซึ่งอาจเกิดปัญหาการพัฒนาจากขาดข้อมูลที่สำคัญ หรือระบบยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีทั้งหมด ดังนั้นหากการพัฒนา ระบบในขั้นตอนนี้ไม่สามารถจัดรายงานที่ไม่จำเป็นและปรับรายงานที่ไม่ถูกต้องได้ ก็จะทำให้ระบบใหม่มีปัญหาเช่นเดิมซึ่งไม่เป็นประโยชน์ต่อใครเลย

## ขั้นที่ 3 การวางแผน

เป็นขั้นตอนของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายสำหรับการกำหนดเนื้อหาและคุณลักษณะของระบบใหม่ที่องค์กรต้องการ และจัดทำเป็นเอกสารตามการตัดสินใจ ขั้นนี้ดำเนินการตามสารสนเทศที่รวบรวมขึ้นมาได้ จากสองขั้นแรกและรวมถึงการจำแนกทั้งข้อมูลนำเข้าและสารสนเทศที่ต้องการออกจากระบบ ขั้นตอนการพัฒนาาระบบใหม่ขั้นนี้ใช้เป็นขั้นของการทบทวนกระบวนการที่จำเป็นที่จะทำให้ผู้ใช้แน่ใจว่าความต้องการของเขาได้ถูกถ่ายทอดอย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการ

## ขั้นที่ 4 การทดสอบและคัดเลือกซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์

แม้ว่าองค์กรจะสามารถจะเขียนสรุปคำอธิบายข้อเสนอสำหรับความต้องการผู้ใช้ทุกคน แต่องค์กรจะต้องทำความเข้าใจในรายละเอียดโดยตลอด เนื่องจากการเขียนขึ้นมาโดยขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการระบบใหม่ของผู้ใช้ อาจมีผลต่อการคัดเลือกซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่ผิดพลาด ขณะที่เอกสารข้อเสนอที่เขียนให้เห็นการเตรียมการเต็มรูปแบบ จะให้ภาพความต้องการซอฟต์แวร์ขององค์กรชัดเจนขึ้น ให้วิธีการสำหรับผู้ขายรับผิดชอบต่อคุณสมบัติของซอฟต์แวร์สำเร็จรูปและฮาร์ดแวร์ของเขาที่เกี่ยวข้อง และให้หัวข้อที่ช่วยประเมินผลระบบต่าง ๆ รูปแบบทั่วไปมักทำให้ง่ายขึ้นสำหรับการดูว่ามีความรับผิดชอบอะไรที่ยังไม่สมบูรณ์ การคัดเลือกซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์จึงต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

1) การคัดเลือกซอฟต์แวร์ ในขั้นตอนของการออกแบบ รวมถึงการพัฒนา และอาจรวมถึงการสร้างระบบขึ้นมาใช้เอง ผู้ออกแบบจะต้องตรวจสอบดูซอฟต์แวร์ในตลาด และตัดสินใจว่าจะพัฒนาขึ้นมาเองหรือจะซื้อซอฟต์แวร์ และจะต้องพิจารณาว่าแบบใดจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จมากกว่ากัน ด้วยการจัดซื้อแบบสำเร็จรูปที่มีขายอยู่แล้ว หรือจัดทำขึ้นมาโดยเฉพาะ หรือนำซอฟต์แวร์สำเร็จรูปที่มีขายอยู่แล้วมาปรับปรุงเพื่อใช้งาน

องค์กรส่วนมากจะใช้ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปในงานบางประเภท เช่น การเก็บข้อมูล ผู้สมัคร เงินเดือนหรือผลกำไร แต่สำหรับงานประเภทอื่น ๆ เช่น ผลกระทบระหว่างอัตราเงินเดือนกับบุคลากร การวางแผนอาชีพ หรือความปลอดภัย ทีมออกแบบจะต้องวางแผนในการปรับปรุงซอฟต์แวร์ให้ตรงกับต้องการของผู้ใช้ และความต้องการขององค์กร

แม้แต่ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปก็ต้องการปรับปรุง ไม่สามารถใช้ได้ตรงความต้องการของผู้ใช้เช่น การกำหนดไฟล์ข้อมูล การสร้างสกรีนบนหน้าจอ และการกำหนดรูปแบบรายงานในบางขั้นตอนของการปรับปรุงนี้ต้องการเทคนิคระดับสูง และต้องการผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เช่น การจัดโครงสร้างของข้อมูล การกำหนดเลขรหัสต่าง ๆ กำหนดขั้นตอนของการทำงาน การพัฒนารูปแบบรายงานที่ต้องการและการพิจารณาถึงความต้องการเพิ่มเติมอื่น ๆ

2) การคัดเลือกฮาร์ดแวร์ การเลือกฮาร์ดแวร์ให้เหมาะสมกับซอฟต์แวร์และเหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันขององค์กร ตอบจุดมุ่งหมายในอนาคตโดยมีหลักในการเลือก ดังนี้

- (1) เลือกซอฟต์แวร์ให้เหมาะกับงานก่อนแล้วถึงเลือกฮาร์ดแวร์
- (2) เลือกซอฟต์แวร์ระบบปฏิบัติการที่ต้องการ
- (3) เลือกซื้อจากบริษัทที่มีชื่อเสียงที่ดีเรื่องบริการและมีความมั่นคงพอสมควรเพื่อจะสามารถให้บริการหลังการขายได้
- (4) เลือกฮาร์ดแวร์ที่จะสามารถปรับขยายขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้นได้
- (5) เปรียบเทียบราคาของฮาร์ดแวร์จากหลายแหล่ง

3) การเลือกบริษัทที่ให้บริการ (vendor selection) บริษัทที่ให้บริการเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหลายประเภท เช่น ผู้ขายซอฟต์แวร์ (software brokers) ผู้ให้บริการหลังการขาย (service vendors) ผู้ขายคอมพิวเตอร์ทั้งระบบ (turnkey vendors) ผู้พัฒนาระบบ (systems development houses) หรือบริษัทที่มีบริการและการขายหลายอย่างรวมกัน ซึ่งการคัดเลือกบริษัทผู้ให้บริการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ต้องคำนึงถึงการบริหารระบบทรัพยากร การนำไปใช้ ราคา คุณภาพของอุปกรณ์ ลักษณะของบริษัทที่ให้บริการ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และพนักงานก่อนและหลังการติดตั้งระบบ เป็นต้น ซึ่งมีข้อพิจารณาในการเลือกบริษัทที่ให้บริการดังนี้

- (1) บริษัทที่ให้บริการอยู่ในธุรกิจมานานเพียงใด
- (2) บริษัทที่ให้บริการมีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรหรือไม่
- (3) บริษัทที่ให้บริการมีผลงานในการขายและติดตั้งผลิตภัณฑ์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนเองให้กับองค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด
- (4) บริษัทที่ให้บริการมีการรับประกันสินค้าของตนเองหรือไม่ อย่างไรบ้าง
- (5) บริษัทที่ให้บริการมีการบริการในระยะการติดตั้งระบบอย่างไร
- (6) มีการฝึกอบรมการใช้ซอฟต์แวร์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้พนักงานขององค์กรผู้ซื้อหรือไม่ อย่างไร

## ขั้นที่ 5 การป้อนกลับ

เอกสารข้อเสนอจะทำหน้าที่เสมือนพาหนะที่ใช้สำหรับสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้ขายอย่างต่อเนื่อง ภายในเอกสารจะอธิบายสั้น ๆ และโดยสรุปถึงความต้องการซอฟต์แวร์และมีรูปแบบความรับผิดชอบของผู้ขายอย่างง่าย ๆ เป็นเอกสารที่อ่านง่ายและชัดเจน ง่ายสำหรับผู้ขาย

ที่จะทำความเข้าใจและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้นเมื่อเลือกผู้ขาย ซ็อซอพท์แวร์จากผู้ขาย และทำการติดตั้งซอพท์แวร์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการป้อนกลับ ซึ่งผู้ใช้เป็นผู้ที่ดีที่สุดที่จะให้การป้อนกลับ หรือทำให้ทราบผลของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนที่ผ่านมาข้างต้น โดยทราบว่าระบบทำงานอย่างไร ข้อมูลนำเข้าหรือส่งออกผิดพลาดหรือตรงกับความต้องการเพียงใด ระบบที่พัฒนาเป็นระบบที่ใช้งานง่ายหรือไม่ เป็นต้น

### ขั้นที่ 6 การดำเนินงาน

จากข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจากผู้ใช้ระบบ ทำให้เกิดการปรับปรุงระบบที่พัฒนาให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น สามารถนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการดำเนินงานตามหน้าที่งานจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ แต่เนื่องจากระบบที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ พนักงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถใช้งานระบบใหม่ได้ทันที จะต้องมีการให้การอบรมการใช้งานให้กับพนักงานทุกคนที่เป็นผู้ใช้ระบบ

การเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจากระบบเดิมที่ใช้ปฏิบัติอยู่ ตั้งแต่การวางแผน คัดเลือก จัดซื้อ และติดตั้งให้เป็นระบบที่ปฏิบัติงานได้จริง กระบวนการนี้จะใช้ได้ยาวนานตั้งแต่ 2 เดือนถึง 2 ปี หรือมากกว่านั้น ซึ่งความรับผิดชอบในส่วนนี้ไม่ใช่งานทางด้านเทคนิค แต่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายงานจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้ตรงกับงาน รวมทั้งการให้ข้อมูลกับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในเรื่องของการได้รับประโยชน์หรือไม่ได้รับประโยชน์จากการติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและได้รับความร่วมมือจากผู้ใช้ระบบ
- 2) มีการฝึกอบรมที่ดีและพอเพียงสำหรับการใช้งานและแก้ปัญหาขั้นต้นที่อาจเกิดขึ้นจากระบบ
- 3) มีการติดตั้งระบบที่เหมาะสม มีความละเอียดอ่อน ต้องการความรับผิดชอบในการติดตั้ง
- 4) การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาพอดีกับความต้องการใช้งาน
- 5) บริษัทที่ให้บริการมีความชำนาญและความรับผิดชอบในงาน
- 6) ทีมงานที่ดูแลการพัฒนาสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นทีมงานที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับงาน
- 7) มีการสื่อสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาระบบกับผู้ใช้ระบบ
- 8) มีการเลือกใช้ซอพท์แวร์และฮาร์ดแวร์สำหรับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เข้ากันได้ดี

## ขั้นที่ 7 การบำรุงรักษาและการประเมินผล

การบำรุงรักษาและการประเมินผลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความต้องการด้านข้อมูลและรายงานต่าง ๆ ขององค์กร ต้องการการดูแลระบบหลังการติดตั้งไปแล้วให้ระบบสนองต่อความต้องการได้ การดูแลบำรุงรักษาระบบส่วนมากมักจะใช้งบประมาณในการดูแลระบบให้ทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหลังจากติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเริ่มใช้ไปแล้ว อาจจะมีการปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับงาน วิธีการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้คือ

1) การแก้ไขข้อผิดพลาด (corrective maintenance) เป็นการแก้ไขปัญหาที่ทำให้ระบบไม่ทำงานตามความคาดหวังเช่นเกิดข้อผิดพลาดในการประมวลผลของซอฟต์แวร์ ทำให้ต้องแก้ไขข้อผิดพลาดในซอฟต์แวร์ ซึ่งงานประมาณร้อยละ 60 ของงานบำรุงรักษาจะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขข้อผิดพลาด

2) การเปลี่ยนแปลงระบบ (adaptive maintenance) เป็นการเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเพิ่มโมดูล (module) ใหม่เกี่ยวกับงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่ผู้ขายซอฟต์แวร์ปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นรุ่นใหม่กว่าเดิม เช่น การปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกฎหมายการเก็บภาษีเงินได้ เป็นต้น งานปรับระบบจะมีประมาณร้อยละ 25 ของงานบำรุงรักษาระบบ

3) การปรับปรุงระบบ (perfective maintenance) เป็นการปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการของผู้ใช้ เช่น ปรับให้ระบบการทำงานเร็วขึ้น ปรับปรุงรูปแบบการรายงานให้ดูดีขึ้นหรือง่ายต่อการอ่านมากขึ้น จะมีปริมาณงานประมาณร้อยละ 15 ของงานบำรุงรักษาระบบ

หลักสำคัญที่สำคัญในการบำรุงรักษาระบบมีดังต่อไปนี้

- 1) มีการบันทึกงาน คู่มือ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรายละเอียดตั้งแต่เริ่มวางแผนโครงการ
- 2) ในขณะที่วางแผนโครงการติดตั้งระบบระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรคำนึงถึงงานรักษาระบบควบคู่กันไปด้วย
- 3) การออกแบบโครงสร้างของข้อมูลควรทำให้มีการดัดแปลงแก้ไขได้ง่าย
- 4) กำหนดหลักเกณฑ์ของการบำรุงรักษาระบบ และกำหนดระดับมาตรฐานการทำงานของระบบ เพื่อให้มีข้อมูลและตัวเลขเปรียบเทียบได้
- 5) เลือกบริษัทผู้จำหน่ายระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีมาตรฐานการบำรุงรักษาระบบในระดับที่องค์กรต้องการ

6) ทำความตกลงกับบริษัทผู้จำหน่ายระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่องการบำรุงรักษาระบบว่าองค์กรมีความคาดหวังต่อการให้บริการด้านการดูแลและบำรุงรักษา ระบบจากผู้จำหน่ายระบบหลังการขายอย่างไรบ้าง

7) มีกำหนดเวลาการดำเนินงานดูแลบำรุงรักษาระบบที่แน่นอนและเป็นระยะ ๆ

อย่างไรก็ตามงานพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่เสร็จสิ้นเพียงแค่การดูแลรักษาระบบให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องเท่านั้น ยังมีขั้นสุดท้ายคือการประเมินผลเป็นการประเมินผลการทำงานของระบบที่เกิดขึ้นจริงมีการนำระบบไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ในการประเมินผลจำเป็นที่ต้องวัดประสิทธิผลของระบบอย่างต่อเนื่อง และจะต้องปรับซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ให้เหมาะสม การตรวจสอบเพื่อประเมินผลระบบจะต้องค้นให้พบปัญหาเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้เนื่องจากระบบจะต้องให้องค์กรแน่ใจได้ว่ามีประโยชน์ต่อผู้ใช้และสามารถสร้างสารสนเทศได้ถูกต้อง และรวมถึงควรพัฒนาระบบขึ้นตามความพอใจของผู้ใช้ขั้นสุดท้ายเป็นสำคัญ

เนื่องจากการจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้ในองค์กร เป็นกิจกรรมที่ใช้ค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นเมื่อจัดตั้งระบบเสร็จจึงต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายที่ได้สูญเสียไป ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากระบบ แต่ผลประโยชน์ที่ได้รับจากระบบเป็นสิ่งที่คำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามยังสามารถเก็บตัวเลขได้จากรายการต่าง ๆ เพื่อนำมาประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากระบบดังนี้

1) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบางอย่างลดลงเนื่องจากการนำระบบเข้าไปใช้ เช่นจำนวนบุคลากรลดลง หรือใช้บุคลากรจำนวนเท่าเดิมแต่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ว่าองค์กรจะขยายใหญ่ขึ้น

2) การทำงานบางอย่างใช้เวลาน้อยลงหรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับอดีตที่ใช้วิธีการทำงานโดยระบบคน (manual system) ซึ่งใช้เวลานาน เมื่อนำระบบเข้ามาใช้แล้ว สามารถทำงานนั้นได้รวดเร็วขึ้นหรือไม่

3) คุณภาพการทำงานของบุคลากรดีขึ้นหรือไม่ เมื่อนำระบบเข้ามาใช้ทำให้บุคลากรผู้ใช้ระบบสามารถทำงานได้คล่องตัวมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ใช้วิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของเขาหรือไม่

ในการประเมินผลนี้ ผู้บริหารงานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลที่ให้ความความคิดเห็นคือ

1) บุคคลภายในองค์กร เช่น ผู้ใช้ระบบ (users) ผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR functional managers) เจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค (technical staff) และผู้บริหารองค์กรที่ได้รับข้อมูลจากระบบ (organizational users of HRIS-generated reports)

2) ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก อาจเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษาหรือบริษัทให้คำปรึกษาทางด้านคอมพิวเตอร์ ที่จะให้สามารถคำแนะนำทั้งระบบและเปรียบเทียบกับการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในลักษณะที่ไม่ผิดจรรยาบรรณทางด้านการใช้ข้อมูลของผู้อื่น

วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1) การสำรวจผู้ใช้ โดยการใช้แบบสอบถาม (questionnaire) สอบจากกลุ่มผู้ใช้งานระบบ วิธีการนี้สามารถใช้ได้ดีในการประเมินผลการทำงานของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสามารถใช้ในการสื่อสารติดต่อกับผู้ใช้เช่นเดียวกันโดยคำถามจะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

- (1) ผู้ใช้มีกิจกรรมใดที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (2) งานในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนใดที่ผู้ใช้เกี่ยวข้อง

ด้วย

(3) ให้ระบุลำดับความพอใจของผู้ใช้ในแต่ละส่วน ของการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(4) ความต้องการให้มีการปรับปรุงในงานส่วนใดของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุความสำคัญจากมากไปน้อย

2) การตรวจสอบ เป็นการตรวจสอบในระดับของการทำงานและผลการทำงานของระบบอย่างเป็นทางการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- (1) ตรวจสอบว่าการทำงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- (2) ตรวจสอบหาสิ่งผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข
- (3) ประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(4) ต้องการให้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลางแก่บุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องทุกคน เช่น ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ และผู้บริหารสูงสุด

### การรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการจัดระบบสารสนเทศขึ้นมานั้น สิ่งที่สำคัญก็คือต้องสร้างระบบตรวจสอบและควบคุมโอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาด หรือความล้มเหลวของระบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสิ่งที่สำคัญของระบบสารสนเทศก็คือ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ในระบบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดทำระบบจะต้องปกป้องข้อมูล โดยการสร้างกระบวนการขึ้นมาควบคุมการเข้าถึงและเรียกใช้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อป้องกันการทำลายหรือนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิด ปัญหาความปลอดภัยของข้อมูลในองค์กรไม่ได้เกิดจากผู้ใช้งานนอกองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดจากผู้ใช้งานในองค์กรได้ด้วยการสำรวจในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่าปัญหาเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดเกิดจากผู้ใช้งานทำผิดเอง โดยการใช้อำนาจที่ผิด ๆ ที่รู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือโดยจงใจเจตนา ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นในอันดับรองลงได้แก่ การที่ผู้ใช้งานงานจงใจแก้ไขหรือใช้ข้อมูลผิด ๆ และสุดท้ายคือปัญหาการมีผู้ลักลอบทดลอง หรือจงใจใส่โปรแกรมหรือทำลายข้อมูลในองค์กร

นอกจากนี้การรักษาความปลอดภัยของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากร

มนุษย์ควรจะต้องเรียนรู้และเข้าใจความหมายของความปลอดภัยในทางคอมพิวเตอร์ซึ่งจะเกี่ยวข้องและมุ่งเน้นกับความปลอดภัยของข้อมูลเป็นหลักโดยเน้นในด้านต่อไปนี้ (สุภาพร พิศาลบุตร และนาริรัตน์ หวังสุนทรพร, 2544, หน้า 101-105)

1. ให้ความสำคัญข้อมูลในระบบ (confidentiality) โดยถือว่าเป็นข้อมูลที่เป็นความลับไม่ควรให้ผู้ใดเกี่ยวข้องรับทราบ

2. ข้อมูลที่เป็นเรื่องของสิทธิส่วนบุคคล (privacy) จะเป็นอันตรายมากเมื่อมีบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปใช้ข้อมูลโดยผิดวัตถุประสงค์

3. สิ่งจำเป็นที่จะต้องมิไว้เพื่อเป็นการคุ้มครองป้องกัน (security) โดยในการใช้ข้อมูลจะต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ ก่อนจึงจะถึงข้อมูลได้

ความสำคัญของข้อมูลที่มีต่อระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีสูงมาก ผู้จัดทำระบบจึงต้องให้ความสำคัญกับการรักษาปกป้องข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ โดยความสำคัญของการรักษาปกป้องข้อมูลมีหลายประเด็น ดังนี้

1. ด้านจรรยาบรรณ (moral / ethical issues) เป็นการปกป้องการเรียกใช้ข้อมูลโดยที่ไม่ได้รับการอนุญาต เช่น การนำข้อมูลส่วนบุคคลไปทำร้ายกันในทางอาชีพ ทางการเมือง ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลที่ผิดวัตถุประสงค์ของการจัดเก็บข้อมูลในระบบ

2. ด้านกฎหมาย (legal issues) ในหลาย ๆ ประเทศจะมีการออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองการออกจำแนกแจกแจงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน เพื่อกำหนดให้ข้อมูลส่วนบุคคลบางรายการถือว่าเป็นข้อมูลของบุคคลที่ไม่ให้เป็นที่เปิดเผย เช่น เคยมีประวัติติดยาเสพติด อัตราค่าจ้างเงินเดือน การถูกสอบทางวินัย และข้อมูลส่วนตัวอื่น ๆ บางอย่าง ซึ่งการเปิดเผยประเภทนี้ จะทำให้องค์กรมีความผิดด้านจรรยาบรรณและผิดกฎหมาย

3. ด้านความลับขององค์กร (corporate secrecy) องค์กรมีข้อมูลบางอย่างที่เปิดเผยไม่ได้เพราะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ แผนงานต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปกปิดคู่แข่ง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้อาจอยู่ในคอมพิวเตอร์ หากถูกเปิดเผยออกไป อาจส่งผลให้องค์กรขาดรายได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการลักลอบสกัดข้อมูลโดยไม่มีอำนาจ (unauthorized interception) โดยการทำสำเนาไปใช้งานโดยเฉพาะจะเกิดในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีการส่งผ่านหรือถ่ายโอนข้อมูลผ่านระบบ

4. ด้านการทำลายข้อมูล (sabotage) เป็นการทำลายข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ ด้วยการส่งไวรัสเข้าไปทำลายซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ หรือกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อให้ระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย

5. ด้านการฉ้อโกง (fraud) แต่เดิมการฉ้อโกงจะเป็นการกระทำระหว่างผู้ฉ้อโกงและผู้ฉ้อโกง ซึ่งเป็นเรื่องของบุคคล แต่ในระบบสารสนเทศอาจให้การแสดงข้อความเพื่อให้ได้ทรัพย์สินของบุคคลอื่น โดยการแสดงข้อความนี้เป็นข้อความเท็จจริงที่แสดงต่อระบบคอมพิวเตอร์ที่มีการตั้งโปรแกรมการทำงานอัตโนมัติ เพื่อให้คอมพิวเตอร์มอบทรัพย์สินแก่ผู้ฉ้อโกง ซึ่งหมายความว่าผู้ฉ้อโกงไม่ได้เป็นบุคคลแต่เป็นคอมพิวเตอร์ที่ทำงานแทน

6. ด้านการปลอมแปลงข้อมูล (forgery) ซึ่งผู้ปลอมแปลงสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยที่ไม่ได้รับอนุญาตก่อนหรือระหว่างที่กำลังมีการบันทึกข้อมูลลงในระบบสารสนเทศ การกระทำนี้เกิดจากบุคคลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเข้าไปทำการเปลี่ยนแปลงข้อมูล เช่น พนักงานที่มีหน้าที่บันทึก

เวลาการทำงานของพนักงานองค์กร อาจทำการแก้ไขตัวเลขหรือชั่วโมงของพนักงานคนอื่น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงข้อมูลประเภทนี้หากถูกแก้ไขเพียงเล็กน้อย ก็จะไม่สามารถสังเกตหรือสงสัยได้

7. ด้านข้อผิดพลาดของระบบ (mistakes) มีหลายกรณีที่ระบบคอมพิวเตอร์เกิดการผิดพลาดเอง ซึ่งข้อผิดพลาดของระบบนี้อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ข้อมูลได้ ซึ่งแม้แต่ระบบป้องกันรักษาข้อมูลที่มีก็ยังไม่สามารถกำจัดข้อผิดพลาดของระบบที่อาจจะเกิดขึ้นนี้ได้ทั้งหมด แต่ก็ยังสามารถช่วยลดโอกาสที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้

กระบวนการป้องกันรักษาข้อมูลนั้นไม่ได้อยู่ที่การห้ามเข้าใช้งาน (access denial) แต่อยู่ที่การตั้งระดับการใช้งาน หรือระดับการไม่อนุญาตให้ใช้ระบบ (level of access or level of access denial) ซึ่งแต่ละองค์กรมีนโยบายสำหรับการกำหนดระดับแตกต่างกันออกไปดังนี้

1. การปกป้องทางกายภาพ (physical security) หมายถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่มีการนำมาใช้ในการจัดเก็บรักษาสื่อที่ใช้เก็บข้อมูลตัวอย่าง เช่น ใสในตู้นิรภัย มีผู้ควบคุมการใช้แผ่นเทปหรือแผ่นดิสก์ มียามรักษาการคอยดูแลและเฝ้าศูนย์ข้อมูล เป็นต้น ในอดีตการปกป้องทางกายภาพเป็นสิ่งจำเป็นและสามารถแก้ปัญหาได้ เพราะข้อมูลส่วนใหญ่จะถูกบันทึกไว้บนสื่อหรือหน่วยความจำที่สามารถจับต้องและเก็บรักษาได้ง่าย แต่ในปัจจุบันลักษณะของการเก็บรักษาข้อมูลมักเป็นระบบแบบ on-line ทำให้การควบคุมเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น

2. การควบคุมการเข้าถึงข้อมูล (data access security) การควบคุมการเรียกใช้ข้อมูลจะต้องเริ่มทำตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบวางระบบ รูปแบบของระบบที่ดีจะต้องมีการกำหนดระดับการป้องกันรักษาข้อมูล ทำอย่างไรจึงจะควบคุมปริมาณการใช้ข้อมูลภายในองค์กร ดังนั้นจึงมีคำถามที่ผู้ออกแบบระบบควรจะต้องหาคำตอบตั้งแต่ต้นคือ

2.1 ข้อมูลชุดนี้มีคุณค่าอย่างไร

2.2 มีโอกาสมากน้อยเพียงใดที่ผู้ไม่ควรจะรับรู้ข้อมูลชุดนี้พยายามลักลอบเรียกใช้ข้อมูลดังกล่าว

2.3 ถ้ามีใครลักลอบได้ข้อมูลชุดนี้ไป จะเกิดข้อเสียหายอะไรบ้าง

2.4 ข้อมูลใดที่เป็นข้อมูลควรปกปิดอย่างยิ่ง

2.5 จะเกิดอะไรขึ้นถ้ามีผู้ลักลอบเปลี่ยนหรือทำลายข้อมูลในฐานข้อมูลนั้น

2.6 การลักลอบการเรียกใช้ข้อมูลจะเกิดได้ด้วยวิธีการใดบ้าง

2.7 ตรวจสอบว่ามีผู้ลักลอบเข้ามาในระบบได้อย่างไร จะต้องลงทุนป้องกันมากน้อยเพียงใด

2.8 มีมาตรการระบบกฎหมายเข้ามาช่วยมากน้อยแค่ไหน

2.9 ถ้าปัญหาเกิดขึ้นเพราะคนภายในด้วยตนเอง จะมีวิธีการจัดการอย่างไร

2.10 ถ้าปัญหาเกิดขึ้นเพราะคนภายนอกลักลอบใช้ระบบจะมีวิธีการจัดการอย่างไร

2.11 ใครเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการปกป้องรักษาข้อมูลภายในองค์กร

3. การกำหนดมาตรการใช้ข้อมูล (data access measure) มาตรการที่องค์กรต่าง ๆ อาจเลือกนำมาใช้ควบคุมการเรียกใช้ข้อมูลมีดังนี้

3.1 การกำหนดหมายเลขรหัสผ่าน (identification authentication) การกำหนดหมายเลขประจำผู้ใช้ของระบบ เป็นการกำหนดให้ระบบตรวจสอบผู้ใช้ระบบว่าเป็นผู้ที่มีสิทธิในการใช้ระบบจริง ส่วนการกำหนดรหัสผ่าน (authentication) เป็นกระบวนการที่ให้ระบบตรวจสอบผู้ใช้งานว่าเป็นผู้ที่ความสามารถใช้ระบบได้จริง ไม่ใช่ลักลอบหมายเลขของผู้อื่นมาใช้ รหัสผ่านที่กำหนดให้ผู้ใช้แต่ละคนหรือที่เรียกว่า password ควรจะเป็นสิ่งที่ผู้ใช้แต่ละคนกำหนดขึ้นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

3.2 การใช้ลักษณะทางชีวภาพของผู้ใช้ควบคุมระบบ (biological security) เป็นการใช้อุปกรณ์ที่มีความสำคัญยิ่ง โดยมีการตรวจสอบผู้มีสิทธิด้วยระบบทางชีวภาพ เช่น ตรวจลายนิ้วมือ รูปถ่าย เป็นต้น

3.3 การกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ใช้ระบบ (user profile) ระบบจะจัดการฐานข้อมูลเอง เมื่อผู้ใช้ติดต่อเข้ากับระบบ ตัวระบบจะแยกแยะว่าผู้ใช้นั้นจัดอยู่ในระดับใด ผู้ใช้นั้นจะสามารถอ่านข้อมูลบางส่วนหรือทั้งหมด สามารถแก้ไขข้อมูลได้หรือไม่ เป็นต้น ตัวผู้ออกแบบระบบจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างของลักษณะของผู้ใช้แต่ละคน

3.4 การจำกัดโดยลักษณะการจัดฮาร์ดแวร์ (hardware profile) อาจอยู่ในรูปของช่วงเวลาการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาจเป็นการจำกัดว่าคอมพิวเตอร์ใดจะสามารถแก้ไขข้อมูลได้ และคอมพิวเตอร์เครื่องใดจะสามารถดูข้อมูลได้อย่างเดียว เป็นต้น หรือให้กำหนดเป็นคำสั่งที่ผู้ใช้นั้นจะได้รับหรือไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้

4. การเปลี่ยนรหัสข้อมูล (data encryption) เป็นการกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงรหัสของข้อมูลที่จัดเก็บอยู่ในระบบให้อยู่ในรูปที่อ่านได้ไม่เข้าใจ ในกรณีที่ข้อมูลขององค์กรเป็นความลับ หลายองค์กรจะใช้ระบบที่มีการปรับแปรรหัสจากข้อมูลธรรมดาทั่วไป (plain text / clear text) ให้อยู่ในรูปแบบที่อ่านได้ไม่เข้าใจ (cipher text) ระบบดังกล่าวได้แก่ data encryption standard (DES algorithm) ซึ่งกำหนดใช้โดยสถาบันมาตรฐานของสหรัฐอเมริกา ระบบนี้จะทำให้ข้อความปรากฏอยู่ในรูปที่อ่านไม่ได้ถ้าถูกเรียกโดยผู้ใช้ที่ไม่ได้รับอนุญาต แต่จะอยู่ในรูปที่อ่านได้ตามปกติถ้าถูกเรียกโดยผู้ใช้ที่มีสิทธิในการอ่านข้อมูลนั้น ๆ

## จริยธรรมกับการทำงานด้านสารสนเทศ

ปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้นในองค์กรต่าง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ทุกประเทศจะต้องคำนึงถึงควบคู่ไปกับความเจริญทางด้านนี้คือการรักษาความปลอดภัย ซึ่งมีความหมายกว้างทั้งทางด้านรูปธรรม ได้แก่ระบบเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย โปรแกรมระบบ โปรแกรมใช้งาน ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และความหมายการดำเนินการทางด้านนามธรรม ได้แก่ จริยธรรมของผู้ควบคุมและดูแลระบบ ผู้ใช้ทั้งระบบ พนักงาน และผู้บริหาร ดังนั้นจึงเห็นได้ชัดเจนว่าความก้าวหน้าของคอมพิวเตอร์และสารสนเทศจะเกี่ยวข้องและมีความใกล้ชิดกับจริยธรรมเป็นอย่างมาก กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย ประเด็นทางจริยธรรม และความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันของกฎหมาย ในบางประเทศได้ออกกฎหมายเกี่ยวกับ

การรักษาความปลอดภัยระบบงานในด้านการใช้คอมพิวเตอร์และสารสนเทศไว้โดยเฉพาะเป็นอย่างดี แต่ในบางประเทศยังไม่มีกฎหมายประเภทนี้ ไม่สามารถจัดทำกฎหมายได้ทันกับความเจริญทางด้านเทคโนโลยีซึ่งรวดเร็วมาก ดังนั้นถ้ากฎหมายยังจัดทำขึ้นมาใช้งานไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องให้แต่ละคนมีจริยธรรมทางด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ ในการกำหนดจริยธรรมมีเกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานและสามัญสำนึก 8 ประการดังนี้คือ หลีกเลี่ยงการทำร้ายผู้อื่น นับถือสิทธิของผู้อื่น ไม่โกหกหรือหลอกลวง รักษาสัญญาและข้อตกลง เชื่อฟังกฎหมาย ป้องกันอันตรายที่จะเกิดกับผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ และยุติธรรม (สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร, 2544, หน้า 105-107)

ความหมายของจริยธรรมที่เป็นพื้นฐาน ได้มีการเรียนรู้และสะสมในช่วงเวลาตั้งแต่วัยเด็ก โดยเป็นการเรียนรู้จากบ้าน จากวัด และจากโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการนำพื้นฐานทางจริยธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์และสารสนเทศนั้น ไม่ใช่เป็นการสร้างแนวความคิดหรือความเชื่อในตัวบุคคลขึ้นใหม่ แต่เป็นการช่วยให้แต่ละบุคคลสามารถกำหนด และนำจริยธรรมไปใช้เมื่อบุคคลนั้นจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การพิจารณาถึงจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ ไม่เพียงแต่ต้องพิจารณาจากมุมมองของสังคมในภาพรวม เช่นเดียวกันที่จะต้องมีการพิจารณาจากมุมมองในการเตรียมบุคลากรในวิชาชีพคอมพิวเตอร์ด้วย

จริยธรรมทางด้านความปลอดภัยของคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องมี 4 ด้านคือ ลิขสิทธิ์ของซอฟต์แวร์ การใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือการลักลอบ ไวรัส และสิทธิส่วนบุคคล

1. ลิขสิทธิ์ของซอฟต์แวร์ ได้แก่การกระทำที่ละเมิดสิทธิ์ของเจ้าของซอฟต์แวร์ เช่นการลักลอบและการทำสำเนาซอฟต์แวร์โดยผู้ทำสำเนาไม่มีสิทธิ์หรือไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของซอฟต์แวร์ ซึ่งในองค์กรแต่เดิมนั้นประมาณร้อยละ 41 ของพนักงานมีความเห็นว่าควรได้สิทธิ์การสำเนาซอฟต์แวร์จากเจ้าของสิทธิ์ ในขณะที่อีกร้อยละ 59 เชื่อว่าการทำสำเนานั้นไม่ผิดกฎหมาย และจากการสำรวจจากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาวิชาคอมพิวเตอร์ศาสตร์และการบัญชี ที่มักจะมีการกระทำผิดด้านจริยธรรมในเรื่องการทำสำเนาซอฟต์แวร์นั้น นักศึกษาจะมีความเข้าใจว่าการที่สำเนานั้นไม่ได้เป็นสิ่งผิดกฎหมาย โดยนักศึกษาคิดว่าในสภาพแวดล้อมทางวิชาการนั้น ความรู้ควรจะแลกเปลี่ยนและใช้ร่วมกันได้เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาความก้าวหน้า

2. การเรียกใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต สำหรับการเรียกใช้โปรแกรมหรือข้อมูลในระบบสารสนเทศโดยผู้เรียกใช้ไม่ขออนุญาตมีมากขึ้น เนื่องจากคอมพิวเตอร์ขนาดไมโครคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันสามารถนำมาต่อกันเป็นระบบเครือข่ายที่ติดต่อไปได้ทั่วประเทศ เหตุผลที่เกิดขึ้นจากลักษณะการกระทำ 3 ประการคือ เพื่อความสนุกสนาน เพื่อผลประโยชน์ทางการค้า และเพื่อทำลายข้อมูล ผู้บุกรุก (hacker) ถือเป็นผู้กระทำผิดด้านจริยธรรม แต่หากผู้บุกรุกเป็นพนักงาน คนกลุ่มนี้มักจะคิดว่าตนมีสิทธิ์เรียกสารสนเทศมาดู หรือบางคนอาจคิดว่าเป็นวิธีการทดสอบระบบการรักษาความปลอดภัยทางด้านคอมพิวเตอร์ของหน่วยงาน

3. ไวรัส เป็นซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ประเภทหนึ่งซึ่งทำความเสียหายให้กับระบบสารสนเทศ ในช่วงระยะหลายปีที่ผ่านมาไวรัสเพิ่มมากขึ้นทุกปี การสร้างไวรัสนับเป็นการ

กระทำที่ผิดจริยธรรม สำหรับผู้ที่เขียนโปรแกรมไวรัสส่วนมากจะเป็นนักศึกษาที่เรียนทางคอมพิวเตอร์ โดยนักศึกษาผู้นั้นอาจเขียนขึ้นเพื่อความตื่นเต้น และตัวนักศึกษาเองไม่คิดว่าจะเป็นอันตรายกับผู้อื่น และไม่ได้รับผลประโยชน์จากสิ่งที่ทำ

4. สิทธิส่วนบุคคล คนจำนวนมากที่ต้องทำงานเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นความดั่งนั้นจริยธรรมในการใช้งานที่อาจหมายถึงการแจ้งให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รู้หน้าที่ที่มีทางกฎหมายของผู้ปฏิบัติ และจริยธรรมในการที่จะคุ้มครองและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลอย่างถูกต้อง

## บทสรุป

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการ และการตัดสินใจในองค์กรด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ระบบตามระดับการจัดการคือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับกลยุทธ์ ระดับทวิวิธี และระดับปฏิบัติการ ในแต่ละระดับมีระบบงานย่อยเพื่อการใช้งาน เช่น ระบบทะเบียนประวัติพื้นฐานของพนักงาน ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกของพนักงาน ระบบการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือน ระบบการประเมินผลงานและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม ระบบการจัดสวัสดิการพนักงาน และระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในระบบที่มีอยู่ การศึกษาความต้องการระบบใหม่ การวางแผน ทดสอบและคัดเลือกทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ การป้อนกลับ การดำเนินงาน การบำรุงรักษา และการประเมินผล นอกจากนี้การนำระบบมาใช้ยังต้องวางแผนด้านการรักษาความปลอดภัยของระบบโดยการปกป้อง การควบคุม การกำหนดมาตรการใช้ข้อมูล รวมทั้งการเปลี่ยนรหัสข้อมูล

## คำถามทบทวน

คำสั่ง ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1. คำต่อไปนี้มีความหมายว่าอย่างไร
  - 1.1 ข้อมูล
  - 1.2 สารสนเทศ
  - 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 1.4 ระบบสารสนเทศ
  - 1.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
2. ระบบสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง ยกตัวอย่างมา 5 ระบบ
3. หากแบ่งประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามระดับการจัดการแล้ว จะจำแนกได้กี่ประเภท อะไรบ้าง และบอกระบบย่อยของแต่ละระดับนั้นมาระดับละ 3 ระบบ
4. ระบบสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปนี้ควรมีความสามารถในการจัดการอะไรได้บ้าง
  - 4.1 ระบบสารสนเทศการสรรหา
  - 4.2 ระบบสารสนเทศการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
  - 4.3 ระบบสารสนเทศการพัฒนาและการฝึกอบรม
  - 4.4 ระบบสารสนเทศการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 4.5 ระบบสารสนเทศการจ่ายเงินเดือน
5. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนอย่างไร
6. ในการคัดเลือกฮาร์ดแวร์มีหลักการอย่างไร
7. การเลือกบริษัทบริการระบบสารสนเทศมีวิธีพิจารณาอย่างไร
8. การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีกี่ประเภทอะไรบ้าง
9. การประเมินผลประโยชน์จากการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ทำได้อย่างไร
10. การป้องกันรักษาข้อมูลโดยการติดตั้งระดับการใช้งานมีการกระทำได้ที่วิธี อะไรบ้าง
11. มีวิธีการใดบ้างที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการควบคุมการใช้ข้อมูล
12. จริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของคอมพิวเตอร์มีอะไรบ้าง

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2545). *การบริหารค่าตอบแทน*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กฤษฎ์ อุทัยรัตน์. (2544). *ระเบียบข้อบังคับการบริหารทรัพยากรบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุด. (2543). *การจัดทำแผน HRD สู่ห้าสัวรรษหน้าสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ* (พิมพ์  
ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ทศวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- दनัย เทียนพุด, ไพบูลย์ อนุวัชมงคล, รินา ปีตาสัย, เสถียร เตชะบรรณะปัญญา, วันจันทร์ รัตน  
สุนทร และวชิราภรณ์ แสงพ่ายพ. (2541). *รายงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหาร  
ทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการงานบุคคล  
สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- ฉันทิน ปิ่นเขียน. (2542). *การสรรหาและบรรจุพนักงาน*. ราชบุรี: โปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป  
คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
- ฉัญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- (2540). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เทคนิคการบริหารบุคลากรในประเทศญี่ปุ่น)*.  
กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส. แปลจาก Hideo Inohara. Human Resource  
Development in Japanese Companies.
- นพเก้า ศิริพลไพบูลย์, สิทธิกร เกื้อกุล และศุภชัย อาชีวะระงับโรค. (2545). *Personal  
Productivity: เพิ่มผลผลิตในตนเองเพื่อความสำเร็จ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีโน  
ดีไซน์.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ปรีทรศน์ พันธุ์บรรยงค์, ชูชาติ วิระธรณี และสามารถ หงษ์วีไล. (2546). *100 แผนภูมิสุดยอดกล  
ยุทธ์การจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น. แปลจาก Soichiro  
Nagashima. 100 Management Charts.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2540). *ศัพท์การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วิสธิพัฒนา.

- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. (2542). *การสรรหาและบรรจุพนักงาน*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล. (2546). *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced Scorecard* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สุนันทา เลาหนันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2546). *การวิเคราะห์งาน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุภาพร พิศาลบุตร และนาเรีรัตน์ หวังสุนทรพร. (2544). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินติ้ง.
- อนุพันธ์ กิจพันธ์พานิช. (1996). *ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมืออาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ฮิวแมนเฮอริเทจ.
- (1988). *Personnel Administration Terminology: ศัพท์เฉพาะในงานบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: ฮิวแมน เฮอริเทจ.
- (1999). *รับสมัครและคัดเลือกอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ฮิวแมน เฮอริเทจ.
- (2000). *แบบฟอร์มสารพัดฝ่ายบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ฮิวแมน เฮอริเทจ.
- อลงกรณ์ มีสีหธา และสมิต สัชฌกร. (2546). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อาจารย์เอก. (2544, 21 พฤษภาคม). *ระบบสารสนเทศกับการบริหารงานบุคคล*. [Online]. Available HTTP: <http://www.siamhr.com:8080/hrproject/hris/hris1.jsp>
- อำไพ ตีรณธนากุล. (1992). *จิตวิทยาการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.