

บทที่ 4

เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์การได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การที่เป็นศูนย์กลางแห่งความสำเร็จ และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง หากองค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถแล้วการดำเนินงานก็จะเกิดประสิทธิภาพ ไปด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่า ในปัจจุบันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) เป็นคำที่นำมาใช้แทนคำว่าบริหารบุคคล(Personal management) เนื่องจากกิจกรรมในการบริหารบุคคลจะมีความหมายที่แคบ มีความครอบคลุม เพียงการเก็บทะเบียนประวัติ การเก็บข้อมูลการมาปฏิบัติงาน การลา อัตราการเข้าและออกของ บุคลากร การจัดสวัสดิการและการฝึกอบรม เพียงแต่ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ โดยไม่ได้ให้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งขาดการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ในระยะยาว ซึ่งมีความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องคอยตรวจสอบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์ อันเนื่องมาจากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงาน ในองค์การด้วย เช่น ด้านอายุเฉลี่ยของทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบันทำให้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ลดลง อัตราการเกษียณอายุเพิ่มขึ้น การขาดงานของบุคลากร ตำแหน่งงานว่างลง การโยกย้าย การลาออก เหตุฉุกเฉินส่วนตัวบุคคล เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการคาดคะเนเพื่อให้สามารถ กำหนดแนวทางในการจัดการที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้บุคลากรที่คุ้นเคยกับวิธีการทำงาน แบบเดิมและ ล้าสมัยจะไม่สามารถทำงานอยู่ต่อไปได้ผู้บริหารจะต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากร เหล่านี้ เช่น การ ให้ได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้และความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อการปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลงของ สภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นหรือการใช้ทักษะที่มีอยู่ไปใช้กับงานอื่น ๆ ในองค์การได้

สาระสำคัญของบทนี้ มีการกล่าวถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์การ หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการองค์การของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานมณการศึกษาเรื่อง เทคนิคในการจัดการทรัพยากร มนุษย์ต่อไป

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศ (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานใน องค์การพร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษา ให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความ สามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้ สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

เสนาะ ตีเยว (2545 : 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนิการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพ และความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2548 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การแสวงหาวิธีการในการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการบุคลากรขององค์การเพื่อให้ได้ตัวบุคคลที่มีคุณภาพ คุณสมบัติ และจำนวนที่เหมาะสมกับองค์การ รวมไปถึงการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ทักษะการดูแลรักษาบุคลากร และทัศนคติอันดีต่อการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจในความต้องการของพนักงานแต่ละคน

จากการที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากร มนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การวางแผน ระเบียบวิธี ปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติในองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณ ที่เพียงพอเพื่อใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ ในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำงานที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและสัมพันธ์กับทุกหน่วยงานในองค์การ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็ง และเพิ่มคุณภาพให้กับคนในองค์การ จึงมีความสำคัญและมีส่วนเสริมสร้างประโยชน์ให้กับองค์การซึ่งได้มีนักวิชาการได้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

อนิวัช แก้วจางค์ (2552 : 11-12) ได้เสนอเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในประเด็นต่อไปนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ (high value) จะเห็นได้จากการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคนในองค์การที่แตกต่างกันคุณค่าของแต่ละคนมีผลต่อการดำเนินงานในองค์การเนื่องจากทุกคนต้องช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ต่างคนช่วยกันทำงานจนสามารถทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง หากปราศจากคนและใช้เพียงเครื่องจักรในการทำงานก็ไม่อาจทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้เนื่องจากการใช้เครื่องจักรก็ต้องใช้คนที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะเครื่องจักรจึงกล่าวได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในองค์การ

2. งานการจัดทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นที่ปรึกษาของทุกหน่วยงาน (Consultant) โดยจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่างๆ ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับคนเพื่อก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการช่วยเหลือในฐานะหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องคน นอกจากนี้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่โดยตรงในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจต่อคนในองค์การ ทำให้คนในองค์การมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นมีความสุขในการทำงาน โดยสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ และสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนในการสร้างสรรค์งานเพื่อความสำเร็จขององค์การได้อย่างเต็มที่

3. การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสม (Procurement) กล่าวได้ว่า เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นงานที่มีความสำคัญโดยทางทำงานนี้ผิดพลาดอาจส่งผลเสียหายต่อองค์การในวงกว้าง และในระยะยาวองค์การอาจล่มสลายได้

4. การจัดการคนเก่งในองค์การ (Talent Management) นอกจากการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมแล้วการส่งเสริมคนเก่งในองค์การก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยพบว่ามีคนเก่งจำนวนมากที่ไม่อาจดึงเอาความเก่งของตนเองมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงต้องทำหน้าที่นี้โดยการจัดให้มีโปรแกรมจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้มาซึ่งคนเก่งในหน่วยงานและดึงเอาจุดเด่นแต่ละคนออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

5. ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงาน (Cost Reduction) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะมองเห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ว่าไม่ใช่เป็นภาระหรือต้นทุนที่องค์การต้องจ่ายแต่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เนื่องจากปัจจุบันองค์การมักถูกกดดันจากคู่แข่งด้านต้นทุน ในการดำเนินงาน องค์การโดยทั่วไปจึงมุ่งไปสู่การจัดการคุณภาพโดยรวม และต้นทุนแรงงานนับได้ว่าเป็นต้นทุนแฝงที่องค์การต้องจ่ายอีกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากบริหารจัดการไม่ดีก็ต้องแบกรับต้นทุนนี้ แต่หากองค์การเห็นความสำคัญ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่องในแต่ละหน้าที่งานก็จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ อีกทางหนึ่ง

6. เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการ (Management Functions) หน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำและควบคุม จึงพบว่าการจัดการทรัพยากร มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การจัดการจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนที่ต้องทำความเข้าใจในเรื่องนี้เพราะการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จผู้บริหารจะต้องใช้หน้าที่การ จัดการร่วมกันในการใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ

ส่วน วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์การมาก

ยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ กล่าวถึงการบริหารงานองค์การในปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกธุรกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่น ๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจใส่เปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่าง ๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์การ และเน้นกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์การจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์การ การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์การ จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่าง ๆ ได้ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มาก ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5. การเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์การจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์การกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริหารอีกแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้น วัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การ ลูกค้าย และสังคม ขณะเดียวกันก็จะต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

นอกจากนี้ พรชัย เจดามาร, นิตยา กิบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์ (2560 : 10 - 11) ได้เสนอเกี่ยวกับหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. การทำให้เกิดความเป็นธรรมในสภาพการจ้าง การสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร เริ่มตั้งแต่การเข้าสู่องค์กร การอยู่ร่วมในองค์กร การพ้นจากองค์กร ต้องรู้จักการใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือ การใช้ระบบความรู้ความสามารถเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร

2. การมีสภาพการทำงานที่ดี การจัดสภาพการทำงาน (Working Condition) ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การมีอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ที่เหมาะสม เพียงพอ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีพื้นที่หรือบริเวณที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างปลอดภัยและสมควรกับตำแหน่ง

3. การให้ความสำคัญแก่บุคลากร การเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญแก่บุคลากรในทุก ๆ ตำแหน่ง เปรียบเสมือนเครื่องจักร จะต้องมียุทธรณ์ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่บรรจุอยู่ในเครื่องจักรนั้น ถ้าอุปกรณ์ชิ้นใดชิ้นหนึ่งเสื่อมสภาพ หรือ หลุดหายไปเครื่องจักรนั้นก็ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ หรือ อาจจะทำงานต่อไปไม่ได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกระดับในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะการให้ความสำคัญแก่บุคลากร จะทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4. การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ในปัจจุบัน กฎหมายได้อนุญาตให้บุคลากรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการได้ ฉะนั้น เพื่อให้การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นทั้งผู้บริหารและบุคลากร จำเป็นต้องมีความเข้าใจและความสัมพันธ์ด้วยดี

5. การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร การยอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากร เพราะกว่าที่องค์กรจะได้บุคลากรเข้ามาสู่ตำแหน่งจะต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) และขั้นตอนต่าง ๆ อีกมากมาย จนถึงขั้นตอนการรับเข้าสู่องค์กร ดังนั้น การให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากรที่องค์กรรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ เป็นสิ่งจำเป็น

6. สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลต่อการบริหารธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้ ในขณะเดียวกัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็จำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรด้วย ซึ่งได้มีการแบ่งสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ประการ คือ

6.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เช่น นโยบายขององค์กร (Organization Strategy) โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) วัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กร (Workforce Characteristic) และกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน (Regulations)

6.2 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เช่น สภาพทั่วไปของการดำเนินงาน (Conditions) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Laws) สภาพเศรษฐกิจ (Economics) การเมือง (Regulations) เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่ทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ได้มีนักวิชาเสนอไว้ดังนี้

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2556 : 5) ได้เสนอเกี่ยวกับปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถจะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่ออะไรมอบรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เคยมีปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้วจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การจากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทาง แก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลชนสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การจัดบุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรก แตกต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อให้ผู้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นมีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การองค์การกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขให้แก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้น วิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้นควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่ต้องออกจากงานทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้มีการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การและยังเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อมวลชนสมาชิกในสังคมทั่วไปยอมรับและศรัทธาองค์การมากยิ่งขึ้น

ส่วน ดนัย เทียนพุ่ม (2545 : 25) ได้อธิบายปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยดังนี้

1. หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ
 - 1.1 หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ
 - 1.2 หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธีวัดความสามารถ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ
 - 1.3 หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพราชการ
 - 1.4 หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี
2. หลักสมรรถนะ (Competency - Based) : หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง
3. หลักผลงาน (Performance - Based) : คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถ้ามัวราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม ค่าตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมี่ปัจจัยอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก
4. หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือหัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้
5. หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) : คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

ส่วน วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 18) ได้เสนอปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความสำเร็จในองค์กรดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กรควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่าจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man Into the Right Job)
2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้สิทธิ

พิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กรและองค์กรกับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดที่สูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาออกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ 1) สมาชิกในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถจะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต 2) ความพึงพอใจของสมาชิกต่อเพื่อนร่วมงานและระหว่างสมาชิกกับ ผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ 3) สมาชิกในองค์กรมีความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน 4) การทำงานในองค์กรควรมีความประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร สิ่งทีกล่าวมาล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจะนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

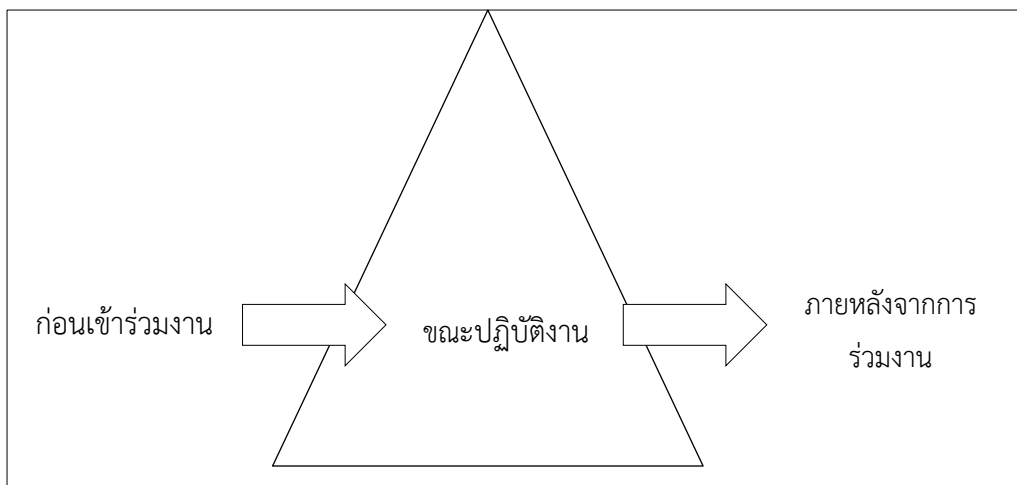
ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2545 : 15 - 16) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กรในลักษณะ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการให้เกิดความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งการเข้าถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร นอกจากนั้นการที่องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์กร เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสมจัดการฝึกอบรมและ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการ และเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงานตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้ง ทางด้านร่างกาย และจิตใจ ส่งผลทำให้สามารถทุ่มเทกา ลังกายและกำลังใจในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับ องค์กรจนครบอายุเกษียณ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผล บางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น



ภาพที่ 4.1 แบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : ญัฎฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545 : 16)

มอนดี้, โนว์ และ พร็ิมซ์ (Mondy, Noe ; & Premeaux. 1999 : 5) กล่าวว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้าง ความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อ จำเป็นต้องใช้ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงาน และวิเคราะห์งานก่อนการ ออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรมการทำงาน เฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บายาร์ส (Byars ; & Rue. 1997 : 84)

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และ แยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Ivancevich. 1998 : 708) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ

หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe ; & Premeaux. 1999 : GL - 5)

3. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ อิวานซ์วิช (Ivancevich.1998 : 711)

4. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้มาสมัคร มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux. 1999 : GL - 8)

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การ บายาร์ส และ รู (Byars ; & Rue. 1997 : 712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe ; & Premeaux. 1999 : GL- 9) ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบัน หรืออนาคต

6. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน อิวาซวิช (Ivancevich. 1998 : 705) ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่ม ที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ บายาร์ส และ รู (Byar ; s & Rue. 1997 : 531) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน มอนดี, โนว์ และพรีโมซ์ (Mondy, Noe; & Premeaux.1999 : GL - 8) สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม อิวาซวิช (Ivancevich.1998 : 709)

8. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations) อิวาซวิช (Ivancevich. 1998 : 709)

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่างๆตามโครงสร้างขององค์การและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ความชำนาญเฉพาะความสามารถพิเศษในการสรรหาบุคคลที่ดี ให้เข้ามาทำงาน

ให้กับองค์กร และทั้ง ยังต้องมีกระบวนการสรรหาบุคคลที่ตีนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอีกด้วย ซึ่งขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นที่สำคัญมีอยู่ 5 ด้านด้วยกัน คือ การสรรหาคูคน การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ กระบวนการจัดการงานบุคคลแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2552 : 71)

1. การสรรหาคูคน การสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อที่รวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามต้องการ ความยากลำบากในการสรรหาจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆทั้ง สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหาขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน และรายละเอียดของงาน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่จะสรรหา ขึ้น ต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายนอกหรือภายใน เมื่อพิจารณาแหล่งสรรหาแล้ว จะต้องพิจารณาแหล่งสรรหาจากแต่ละแหล่งดังกล่าว กระบวนการสรรหาได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 3 มอนดี และ โนว์ (Mondy ; & Noe. 1999 : 151)

วิเชียร วิทย์อุดม (2552 : 72 - 76) กล่าวว่า วิธีการสรรหาคูคนที่มีคุณสมบัติให้เข้ามาทำงานกับองค์กรในการสรรหาคูคนนั้นสามารถที่จะสรรหาจากแหล่งต่างๆดังต่อไปนี้

1.1 การสรรหาคูคนจากบุคคลภายใน (Internal sources)การสรรหาคูคนจากภายในองค์กร นอกจากจะประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานเก่าได้ก้าวหน้า ถือเป็นสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อุทิศตนเพื่อองค์กร ทั้งยังลดเวลาการปรับตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคคลภายในองค์กรเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยกับระบบเป็นอย่างดี ในการสรรหาคูคนภายในองค์กรนั้น สามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1.1.1 การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย องค์กรส่วนมากนิยมเลือกใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายภายในองค์กร เพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างอยู่เป็นวิธีการแรกที่เกิดความสะดวกและง่ายดีและก็ประสบผลได้ดีในระดับหนึ่ง แต่การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรนั้นอาจเกิดผลเสียได้เช่นกัน กล่าวคือผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งหนึ่งสามารถที่จะบอกถึงผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอีกตำแหน่งหนึ่งได้ เนื่องด้วยงานในแต่ละตำแหน่งก็ต้องการทักษะของความรู้ความชำนาญที่แตกต่างกันไป

1.1.2 การเสนอแนะจากพนักงานคนปัจจุบัน แหล่งที่สามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในการเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง ก็คือการเสนอแนะจากพนักงานในปัจจุบัน โดยการที่พนักงานนั้นชี้แจงถึงข้อดีของผู้สมัครและคุณสมบัติที่ดีที่ผู้สมัครคนนั้นมีอยู่ให้แก่บริษัทได้รับทราบ อาจจะหาเป็นหนังสือแนะนำตัว และส่งเสริมให้พวกเขาเข้ามาสมัครแข่งขันชิงตำแหน่งที่ว่าง แต่ข้อเสียก็คือเกิดการไม่ยอมรับกันขึ้น เมื่อพนักงานที่รู้จักกันหรือเพื่อนต้องมาเป็นหัวหน้า

1.1.3 การรับสมัครจากพนักงานเก่าและผู้สมัครคนเก่า เป็นแหล่งภายในที่ดีอีกแหล่งหนึ่งเพราะทั้งสองกรณีเป็นการประหยัดเวลา เนื่องจากทางองค์กรมีข้อมูลอยู่แล้วทำให้สามารถทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของพนักงานนั้นเป็นอย่างดี และพนักงานเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะของงานและนโยบายขององค์กรเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้มีการปรับตัวในองค์กรเป็นไปได้เหมาะสมกว่า

แต่ข้อเสียก็คือ ทำให้ขาดความคิดเห็นแปลกๆใหม่ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมีความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และดีกว่าพนักงานในองค์กรที่มีอยู่แล้วก็ได้

1.2. การสรรหาคูคลองจากบุคคลภายนอก (External sources) การสรรหาคูคลองจากภายนอกองค์การเป็นวิธีการที่หลายองค์การนำมาใช้ในการสรรหาคูคลองที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาคูคลองที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์การได้ แต่เนื่องจากแหล่งที่มาของคูคลองจากภายนอกองค์การมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ตลอดจนงานแต่ละชนิดจะมีความต้องการคูคลองที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลถึงวิธีการในการสรรหาคูคลอง ดังนั้นการดำเนินการสรรหาคูคลองจากภายนอกองค์การจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การสรรหาสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคลที่องค์การต้องการให้มีความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานได้อย่างตรงกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาคูคลองจากภายนอกองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธีดังต่อไปนี้

1.2.1 การลงโฆษณาประกาศรับสมัคร เป็นการสื่อสารความต้องการขององค์การในการรับสมัครผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นประกาศแหล่งข่าวสาธารณะวารสารที่เกี่ยวกับการค้าและอาชีพ วิทยุ โทรทัศน์ สื่อสังคมออนไลน์ อินเทอร์เน็ต สำนักงานขององค์การเองหรือตามสถาบันการศึกษาและสถานที่ชุมชนต่างๆ ในการลงโฆษณาประกาศรับสมัครควรจะต้องมีการบอกรายละเอียดของงาน (Job Description) เช่น ชื่อตำแหน่งของงาน ข้อกำหนดของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เช่น คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ อายุ เพศ ประสบการณ์ ฯลฯ และการโฆษณาสมัครงานก็ควรจะมีการประกาศล่วงหน้าก่อนวันรับสมัครให้นานพอสมควรอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 15 วัน

1.2.2 การใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน เหตุผลบางประการที่องค์การอาจใช้สำนักงานจัดหางาน ในกรณีที่องค์การไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเองและไม่สามารถทำการสรรหาและกลั่นกรองพนักงานได้ หรือในอดีตที่องค์การเคยมีความยุ่งยากในการหาคนที่มีความรู้ตามที่ต้องการ และมีความต้องการตำแหน่งงานเฉพาะที่ต้องการบรรจุเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว สำนักงานจัดหางานจะเป็นแหล่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลแรงงานเหล่านั้นอยู่ และจัดทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้ว่างงานและติดต่อผ่านงานและนายจ้างได้พบกัน ส่วนผู้สมัครงานจะมีความรู้สึกสะดวกที่จะติดต่อกับสำนักจัดหางานมากกว่าที่จะติดต่อกับองค์การที่ต้องการทำงานโดยตรง เมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานด้วยความช่วยเหลือของสำนักงานจัดหางานก็ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้สำนักงานจัดหางาน โดยปกติจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คนงานจะได้รับ

1.2.3 การแนะนำของพนักงานในองค์การ วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่ได้ถูกแนะนำเข้ามาทำงานในองค์การ โดยพนักงานขององค์การส่วนใหญ่แล้วจะแนะนำคนที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติและความสามารถตรงกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่ว่างให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาอบรมพนักงานใหม่ และยังเป็นผลดีกับองค์การในการสรรหาพนักงานที่ดีให้เข้ามาทำงานรับใช้องค์การ เพราะเป็นการอ้างอิงจากพนักงานเก่าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ พนักงานเก่าก็ชักจูงคนที่ดีและมีความสามารถเข้ามาทำงาน ด้วยกล่าวว่าถ้าชักจูงคนที่ไม่ดีและไม่มีความสามารถเข้ามาทำงานแล้ว ก็จะทำให้ตัวเองพลอยเสียชื่อเสียงไปด้วย

1.2.4 ผู้สมัครที่เดินเข้ามาสมัครเอง ในองค์การที่นิยมจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือจ้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง อาจจะมีผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเป็นพนักงานเองกับบริษัทยิ่ง ในระยะที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีการว่างงานมาก ก็อาจมีผู้มาสมัครงานด้วยตนเองมาก ทำให้องค์การสามารถที่จะคัดเลือกผู้สมัครได้ง่าย วิธีนี้องค์การจะใช้วิธีรับสมัครไว้ล่วงหน้า กำหนดให้ผู้สมัครมาเขียนแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครและรอการเรียกตัว เมื่อองค์การมีตำแหน่งงานว่างลงในตำแหน่งต่างๆก็สามารถที่จะเรียกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานได้ทันจากบัญชีรายชื่อตามแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครที่มีอยู่ก่อนหน้านี้แล้ว

1.2.5 การรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต องค์การนั้นสามารถใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องช่วยในการจัดการบุคคล โดยการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการบนกระดานรายงานข่าว (Bulletin board service) บนอินเทอร์เน็ต (Internet) เพื่อที่จะให้กลุ่มเป้าหมายนั้นสนใจและติดต่อเข้ามา จากนั้นบางบริษัทก็ต้องติดต่อกับผู้สมัครทาง E-mail ในปัจจุบันไม่เพียงแต่บริษัทเท่านั้นที่จะประกาศตำแหน่งว่างและรับใบสมัครบนอินเทอร์เน็ต แต่ก็ยังมีการสัมภาษณ์งานตามตำแหน่งงานบนอินเทอร์เน็ตได้อีกด้วย

1.2.6 การรับสมัครตามโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อาจเป็นแหล่งที่ดีสำหรับบางองค์การที่ต้องการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความเหมาะสมขององค์การ โดยรับสมัครที่กำลังจะสำเร็จศึกษาให้เข้ามาทำงาน ซึ่งปัจจุบันก็เป็นที่ยอมรับในหลายองค์การ และโรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยส่วนมากก็มีความยินดีเสมอที่จะเป็นตัวกลางในการสนับสนุนให้นายจ้างมาสรรหาบุคคลเข้าไปทำงานในองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. การคัดเลือกบุคลากร จอร์จ โบทแลนด์ และคนอื่นๆ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ 2549 : 142) ให้ความหมายว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกคนผู้มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่มีอยู่หรือที่คาดว่าจะเปิดรับ

วิลาส สิงหวิสัย (2544 : 25) การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 147) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึงกระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหลายที่เข้ามาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆที่ต้องการกำลังคน โดยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 96) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยการคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่นผสมผสานกัน

จากความหมายที่กล่าวถึงสรุปว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการพิจารณาตัดสินบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆเพื่อให้ได้บุคคลที่ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์มากที่สุด การคัดเลือกที่ไม่เหมาะสมย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลวในวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้ความหวังของบุคคลและองค์การล้มเหลวดังนั้นความตระหนักและความเอาใจใส่กระบวนการคัดเลือก จึงเป็นเรื่องมีความสำคัญมากของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักการคัดเลือกบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 128 - 129) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์การต่างๆจะใช้เวลาและความคิดที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมากกว่าที่เคยปฏิบัติมาในอดีต ความสำคัญของการคัดเลือกที่ควรได้รับความสนใจมีเหตุผลต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก รู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเทคนิคในการคัดเลือก รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probabilities of error) ในการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นต้น
2. ลักษณะของกฎหมายแรงงาน ซึ่งได้มีที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่นกฎหมายในด้านการว่าจ้างงาน
3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความยากลำบาก เพราะเป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่่ง่ายที่จะจำแนกลักษณะนี้ออกมาจากผู้สมัคร
4. บางครั้งองค์การจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่องค์การคัดเลือกมา แม้พบว่ามีความสมบัติที่ไม่เหมาะสมก็ไม่สามารถให้พ้นจากงานได้ และถ้าสามารถให้พ้นจากงานในระยะแรก

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงาน

การคัดเลือกในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ปัญหาการคัดเลือกคือ ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการและปรับปรุงการประเมินผลของผู้สมัคร จะต้องรู้จักเด่นจุดด้อย ความสามารถ และคุณลักษณะเด่นอื่นๆ ของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ

ส่วน วีรัช สงวนวงศา (2550 : 147 - 148) เสนอ การตัดสินใจในการเลือก (Selection Decision) อาจมีผลลัพธ์เป็น 4 กรณี คือเลือกถูก (Correct) 2 กรณี และผิดพลาด (Errors) 2 กรณีเลือกถูก (Correct) 2 กรณี ได้แก่

1. Successfully Accepted คือ การทำนายว่าผู้สมัครผู้นั้นน่าจะเป็นผู้เหมาะสมกับงาน เมื่อเข้ารับทำงานแล้วการปฏิบัติงานจริงในเวลาต่อมา (Later Job Performance) ก็ปรากฏว่าทำงานได้ดีจริง
2. Unsuccessfully Rejected คือ กรณีที่ทำนายว่าผู้สมัครคนนั้นไม่เหมาะสมกับงาน ไม่รับเข้าทำงาน แล้วหากผู้สมัครคนนั้นเข้ามาทำงานก็จะไม่ติดตามที่ทำนายจริงเลือกผิดพลาด (Errors) 2 กรณี ได้แก่
3. Reject คือ การตัดสินใจไม่เลือก ผู้สมัครที่จะทำงานได้อย่างดีหากมีโอกาสเข้ามาทำงานเป็นกรณี “Reject Errors”
4. Accept คือ การตัดสินใจเลือกรับ ผู้สมัครที่เมื่อมาทำงานจริงกลับไม่ดี เป็นกรณี “Accept Errors”

ปัญหาของการคัดเลือกพนักงาน อาจเกิดขึ้นเมื่อการคัดเลือกผิดพลาด (Errors) ทำให้องค์การต้องเสียหาย เช่น กรณีไม่รับผู้สมัครครบบางราย (ที่ควรรับ) อาจถูกกล่าวหาว่าไม่เป็นธรรมหรือเลือกปฏิบัติ หรือกรณีรับผู้ที่ไม่ควรรับ ก็อาจทำให้องค์การสิ้นเปลืองค่าฝึกอบรมโดยเปล่าประโยชน์ หรือองค์การสูญเสียรายได้เพราะพนักงานเหล่านั้นไร้ความสามารถ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงหาวิธีการ

คัดเลือกที่จะลดความผิดพลาดดังกล่าว โดยต้องหาวิธีการที่เกิดความสอดคล้อง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) วิธีการที่มีความสอดคล้อง คือวิธีการหรือเครื่องมือที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับลักษณะงานที่เลือกผู้ไปปฏิบัติ ส่วนความน่าเชื่อถือได้หมายความว่า วิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกจะต้องมีความน่าเชื่อถือ คือความสามารถวัดผลการคัดเลือกได้อย่างเที่ยงตรงและสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 96 - 97) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า 3M มีดังนี้

1. M ตัวแรก คือ MENTAL หมายถึง การวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของบุคลากร โดยหลักปฏิบัติ คือ

1.1 ต้องการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาแล้วมีแนวพัฒนาได้ โดยการวัดด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งเน้นความสามารถเป็นสำคัญ

1.2 วัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้มา ซึ่งบางองค์การอาจจะวัดผลด้านนี้ หรือบางองค์การจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมากก็ได้หากเชื่อถือในชื่อเสียงและผลการศึกษา

1.3 วัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน เช่น วัดความรู้เฉพาะชีพ หรือเฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น

1.4 วัดความถนัดทางสติปัญญา (Attitude) หรือระดับ IQ (Intelligence Quotient) และ EQ (Emotion Quotient) ว่าเป็นอย่างไร โดยพิจารณาว่าเป็นผู้พัฒนายากหรือง่าย

2 M ตัวที่สอง คือ MIND หมายถึง จิตใจโดยเราต้องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ หรือมีคุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่น ในความดีหรือกฎระเบียบของสังคมที่เราอาศัยอยู่ โดยวัดด้านจิตพิสัย (Affective) ที่เกี่ยวกับทัศนคติ จริยธรรม คุณค่าส่วนบุคคล ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาเพื่อวัดความสามารถทางอารมณ์เพิ่มเข้ามาในระดับผู้บริหาร

3 M ตัวที่สาม คือ META PHYSICAL หมายถึง การสอบวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การ

3. การฝึกอบรมและการพัฒนา

โบรุชาห์ (Burushat. 1996 : 97) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ ในอันที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่นๆให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการขององค์การและทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิเชียร วิทย์อุดม (2552 : 106) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม แนวคิดกฎระเบียบหรือทัศนคติ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่ เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงานบางครั้งที่หน้าที่ของการฝึกอบรมนี้มักถูกมอบหมายให้กับพนักงานเก่ารุ่นพี่ที่อยู่ในแผนกงาน เป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งประสิทธิผลของการฝึกอบรมมีอิทธิพลสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่ดีต่อตัวงาน

เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2550 : 156) การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกันแต่มีความแตกต่างกันบ้างประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์

สุนันทา เลานันท์ (2546 : 223 - 224) ได้รวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการชาวตะวันตก ได้แก่ เลียนาร์ด แนตเลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลน ดิวิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและการปรับปรุงและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างเจาะจงลงไปในการศึกษา โดยหมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา กล่าวได้ว่า การฝึกอบรมมุ่งที่งานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาทั้งปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และทักษะให้แก่พนักงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ขอบเขตของการฝึกอบรมก็คือพนักงานแต่ละคน แต่ละขอบเขตของการพัฒนาคือ กลุ่มพนักงานหรือองค์การการฝึกอบรมเจาะจงเฉพาะงาน และกระทำกับการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่หรือมีปัญหาเฉพาะด้านขณะที่การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับทักษะกำลังคน และความคล่องตัว หรือให้สามารถทำได้ทุกอย่างการฝึกอบรมมุ่งให้ความรู้เฉพาะองค์การ ขณะที่พัฒนามุ่งที่ความต้องการเป็นการถาวรเป้าหมายของการพัฒนาคือ การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทั้งหมด การฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติการปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถและความยืดหยุ่น ของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นในระยะยาว ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนได้ ดังนี้

ตาราง 4.1 ความแตกต่างการฝึกอบรมและการพัฒนา

สาระสำคัญ	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานปัจจุบันและงานอนาคต
ขอบเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์การ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการในอนาคต

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2550 : 158)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

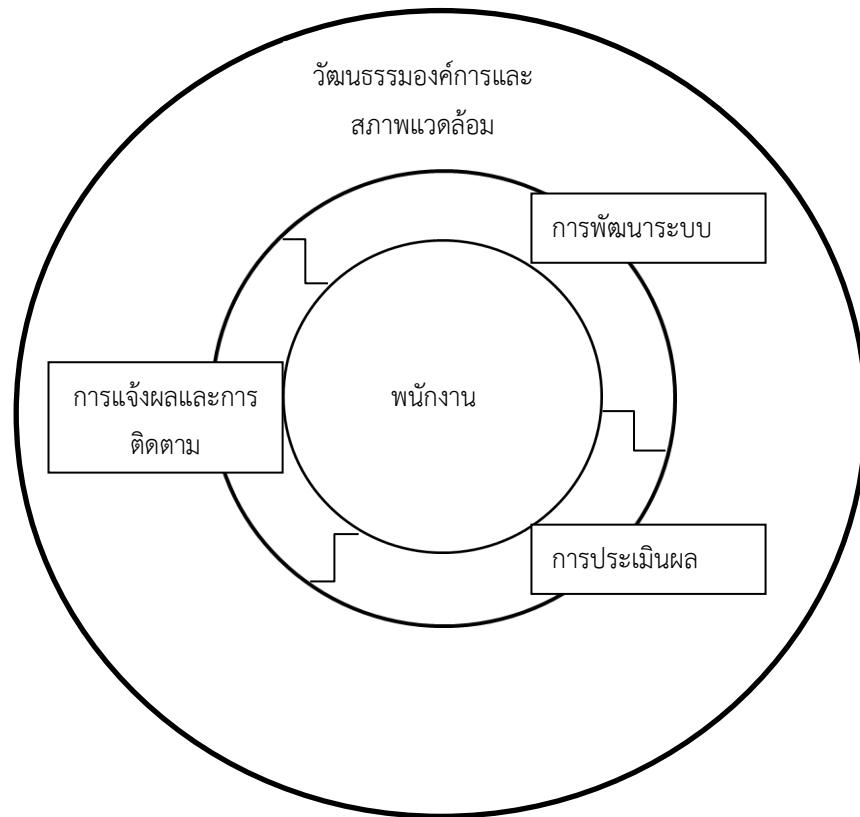
เสนาะ ตีเยาว์ (2545 : 118) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมिता สัจฉุกร (2545 : 2) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคลากรว่ามีความสามารถ ประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บริหารได้บันทึกไว้ หรือสังเกต วินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบที่ผู้บริหารได้บันทึกไว้ หรือสังเกต วินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน

ชูชัย สมितिไกร (2552 : 366) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้นๆ

จากความหมายที่กล่าววามา สรุปให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความชัดเจนในแผนการต่างๆ สำหรับการประเมินผล และทำการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติหน้าที่การทำงานได้เป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพท์ออกมา

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรมควรที่จะมีความเที่ยงตรง ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นมีการเตรียม การวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปแล้ว กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้น ตอนสำคัญ 3 ขั้น คือการพัฒนาาระบบ การประเมินและการแจ้งผล กิลลิแลนด์ และ แลงลอน (Gilliland & Langlon.1998) ดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: ชูชัย สมितिไกร. (2552 : 370)

5. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

ฉัญญา ผลอนันต์ (2546 : 36) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคคล เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานหรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นการตอบแทนความสูญเสียต่างๆของบุคลากร โดยจ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

สุดา สุวรรณภริมย์ (2547 : 82 - 83) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การที่องค์กรจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้เป็นที่รูปรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัสสิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่นๆ

เสนาะ ตีเยาว์ (2545 : 145) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ต้นทุนอย่างหนึ่งในการประกอบธุรกิจ ที่จ่ายให้กับการปฏิบัติงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ โดยค่าจ้างนั้นเป็นเงินที่บุคลากรได้รับโดยถือเกณฑ์ชั่วโมงการปฏิบัติงาน ส่วนเงินเดือนเป็นรายได้ที่ได้รับประจำจำนวนคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงหากเปรียบเทียบกับต้นทุนอย่างอื่น เราถือว่าค่าจ้างและเงินเดือนเป็นรายจ่ายที่มีความสำคัญรองลงมาจากค่าวัสดุดิบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทน จะมีผลโดยตรงต่อต้นทุนการผลิต และเป็นตัวการสำคัญที่จะทำ ให้คนตีมีความรู้ ขำมาปฏิบัติงาน

ทวิศศักดิ์ สุททวาทิน (2551 : 145) กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation) หมายถึง เงิน หรือสินทรัพย์ หรือ บริการ ที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่งพนักงานได้รับเป็นสิ่งตอบแทนจากการทำงานให้องค์การตามเงื่อนไขของการทำงาน

วิเชียร วิทยอุตม (2552 : 148) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ ซึ่งมีค่าตอบแทนทางตรงอันเป็นรางวัลที่จัดให้โดยนายจ้าง คือค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) และค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อมประกอบด้วยผลประโยชน์เกื้อกูลของนายจ้าง (Fringe Benefit)

1. ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) ที่ให้กับลูกจ้าง โดยปกติเป็นค่าจ้าง (Wage) หรือเป็นเงินเดือน (Salary) ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเป็น 2 รูปแบบคือ เป็นรายชั่วโมงและรายเดือน เพื่อให้วิธีการแจกแจงไปตามธรรมชาติของงาน การจ่ายเป็นรายชั่วโมงเป็นค่าจ้างที่ขึ้นอยู่กับเวลาที่ลูกจ้างทำ ค่าจ้างรายชั่วโมงมักเรียกกันว่าอัตราค่าจ้าง (Wage) ซึ่งอัตราค่าจ้างที่คำนวณโดยตรงจากจำนวนเวลาที่ทำงาน ส่วนค่าจ้างรายเดือนจะได้รับการจ่ายที่มีความมั่นคงโดยเป็นการรวมช่วงเวลาหนึ่งในการเหมาจ่ายให้

2. ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยธรรมดาแล้วชนิดของค่าตอบแทนผันแปรเป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำให้เกิดผลผลิตหรือกำไร ด้วยการคำนวณค่าใช้จ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์หรือจำนวนทวีคูณของค่าจ้างหรือเงินเดือน และประสิทธิภาพแต่ละคนซึ่งทั่ว ๆ ไปมักจ่ายเป็นเงินเดือนครั้ง เดียวที่เรียกว่า (Bonus)

3. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) องค์การส่วนใหญ่มีการให้รางวัลภายนอกด้วยการจ่ายผลตอบแทนโดยทางอ้อม ผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นรางวัลทางอ้อมที่พนักงานได้รับ นอกเหนือไปจากเงินเดือนค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับตามปกติเช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าจ้างในวันหยุดงาน และเงินเลี้ยงชีพที่ให้กับลูกจ้างหรือกลุ่มลูกจ้างที่เป็นสมาชิกขององค์การ

ส่วน วิเชียร วิทยอุตม (2552 : 190) กล่าวว่า สิทธิประโยชน์ (Benefits) นับได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญของการจ่ายเงินให้แก่ลูกจ้างทุกคน หากจะนิยามคำว่าสิทธิประโยชน์ให้ชัดเจนจะมีความหมายว่าเป็นการจ่ายในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน อันเป็นการจ่ายในทางอ้อมให้แก่ลูกจ้างเพื่อจูงใจให้ลูกจ้างทำงานให้กับองค์การต่อไป สิทธิประโยชน์จะมีความหมายรวมถึง กรลาหยุดโดยได้รับเงิน การประกันสุขภาพและการประกันภัย บำนาญ แผนการศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้สวัสดิการแก่ลูกจ้าง โดยปกติแล้วนายจ้างก็พยายามจะจัดหาสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่างๆมาเสริมค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้าง เพื่อกระตุ้นความสนใจในการทำงานของลูกจ้างและการให้สิทธิประโยชน์แก่ลูกจ้างนั้นก็ทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกดีต่อองค์การ

สิทธิประโยชน์สามารถพิจารณาจัดเป็นกลุ่มได้ 6 ประเภท คือ

1. สิทธิประโยชน์ด้านกฎหมาย กฎหมายของสหรัฐอเมริกาให้ฝ่ายนายจ้างให้สิทธิประโยชน์ 4 ประเภทต่อลูกจ้างโดยมีข้อยกเว้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สิทธิประโยชน์เหล่านั้นได้แก่

- 1.1 การประกันสังคม
- 1.2 เงินทดแทน
- 1.3 การประกันการว่างงาน

1.4 การลาป่วย และการลาจกส่วนตัว สิทธิประโยชน์อย่างอื่นขึ้นอยู่กับความสมัครใจของนายจ้าง

2. การประกันสุขภาพ การประกันสุขภาพครอบคลุมค่าโรงพยาบาล ค่าแพทย์ ค่าบริการทางการแพทย์อื่นๆ เนื่องจากประกันสุขภาพมีความสำคัญอย่างมาก จึงแยกต่างหากจากการประกันภัยแบบอื่นๆ

3. การเกษียณอายุ สิทธิประโยชน์ด้านนี้คือการให้เงินแก่ลูกจ้างหลังออกจากงาน

4. การลาหยุดโดยได้รับค่าจ้าง แทนการลาหยุดทำให้ลูกจ้างหยุดงานได้โดยได้รับหรือไม่ได้รับค่าจ้างซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ

5. การประกันภัย แผนประกันภัยสามารถคุ้มครองลูกจ้างจากปัญหาทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการทุพพลภาพและการเสียชีวิตของลูกจ้าง

6. บริการสำหรับลูกจ้าง ได้แก่ การยกเว้นภาษีหรือการได้เครดิตภาษีในอัตราที่ต่ำ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นระบบที่ช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันในการดึงดูดและถนอมรักษาพนักงานขององค์การที่มีขีดความสามารถสูงไว้กับองค์การได้ นอกจากนี้ยังควรเป็นระบบที่จ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับตำแหน่งงานต่างๆภายในองค์การอย่างเป็นธรรม รวมทั้ง เป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

บทสรุป

สรุปได้ว่า เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการที่ได้มาซึ่งมนุษย์ที่มีคุณภาพ พัฒนาให้ได้ดียิ่งขึ้นไป และธำรงรักษาให้อยู่ในองค์การอย่างมีความสุข ตลอดจนทำให้ผู้ที่พ้นจากองค์การมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่สำคัญของผู้บริหารเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวแก่องค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมถึงมนุษย์ที่อยู่ในสังคม มนุษย์ที่กำลังปฏิบัติภารกิจอยู่ในองค์การ และมนุษย์ที่ต้องการพ้นจากองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สนองความต้องการขององค์การ และสนองความต้องการของสังคม สำหรับปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความเชื่อว่า องค์การจะเจริญเติบโตได้ ผู้บริหารจะต้องสรรหาบุคคลผู้มีความสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้าสู่องค์การจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานสร้างความพึงพอใจ ประนีประนอม ประสานประโยชน์ และจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีคุณสมบัติอันหลากหลาย มีความรับผิดชอบหลายด้านทั้งการดึงดูดบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่องค์การ คัดเลือก ธำรงรักษาบุคคลไว้ให้คงอยู่ในองค์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานปรับบุคคลและองค์การให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และการจัดการพัฒนาบุคคล หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับองค์การ และหน้าที่เกี่ยวกับสมาชิกในองค์การ จึงจะสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์การทั้งใน ปัจจุบันและอนาคตสืบต่อไป

คำถามท้ายบท

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร
3. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร องค์การควรมีนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องใดบ้าง
4. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะปฏิบัติหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และในกรณีที่องค์การเจริญเติบโตมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น
5. ในโลกแห่งความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงในขณะนี้ ท่านจะมีเทคนิคการจัดองค์การของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างไร พร้อมยกตัวอย่างประกอบ
6. จงอธิบายเกี่ยวกับปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
7. จงอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
8. หลักสำคัญของการพัฒนาบุคลากรคืออะไร จงอธิบาย
9. การประเมินผลงานของบุคลากรมีหลักเกณฑ์อย่างไร จงอธิบาย
10. การจ่ายค่าตอบแทนมีกี่ประเภท อะไรบ้าง จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2556). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหาร. ทรัพยากรมนุษย์**.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2545). **การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร โดยมีอาชีพเพื่อมีอาชีพ**.
กรุงเทพฯ : นาโกตา.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2548). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์. คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. หจก.ธนุชพริ้นติ้ง**.
- ฐานปนา ฉิโนไพศาล. (2559). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). **คำคน: หนังสือรวมศัพท์บริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สุภา.
- _____. (2540) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรชัย เจดามาร, นิตยา กิบุญ และไพฑูรย์ พิมพ์ดี (2560). **ทรัพยากรมนุษย์: มติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ : สูตรไพศาลบิวเดอร์.
- ไพโรจน์ อุลัด. (2548). **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิเชียร วิทยอดม. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : ธนัชการพิมพ์
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกรรม.
- วิลาศ สิงหวิสัย. (2544). “**การนิเทศงาน และการพัฒนาบุคลากร**”. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรในโรงเรียน หน่วยที่ 1 - 8. (พิมพ์ครั้งที่ 14) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2545). **การบริหารงานบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุดา สุวรรณภริมย. (2547). **หลักการบริหารงานบุคคล : เอกสารคำสอน วิชา 230261. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.

- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2545). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- Burushat, L. (1996). **Training Planning**. Unpublished manuscript.
- Byars, Lloyd L ; & Leslie W. Rue. (1997). **Human Resource Management**. 5th ed. Illinois : Richard D. Irwin.
- Dessler, G (1997). **Human Resources Management**. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Ivancevich, John M. (1998). **Human Resource Management**. 7th ed. USA : Mc Graw Hill.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe.; & Shane R. Premeaux. (1999). **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice – Hall International, Inc.
- Werther, William B. & Keith, Davis. (1996). **Human Resources and Personnel Management**. New York: McGraw-Hill Book Company