

บทที่ 1

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผล งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การบริหารคนจำนวนมากที่มีความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถ ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์การ ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการ และงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และการปฏิบัติต่อกันเชิงมนุษยธรรม ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537: 2) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงานการจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

มอนดี และ โน (Mondy and Noe, 1996 : 4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark, 1992 : 13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของคนงานและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล

- 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เมื่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย

- 3) วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์กร ส่วนสมาชิกขององค์กรแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (acquisition phase) ระยะเวลารักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร (retention phase) และระยะเวลาให้พ้นจากงาน (termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับ

องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การ ไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ

2.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุปเป้าหมายที่ต้องการ

2.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

2.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

2.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

2.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะต้องใช้มนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่เพียงพอและต่อเนื่อง ได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 1

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึงอะไร

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. หลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางอย่างไร จงอธิบาย

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีขั้นตอนอย่างไร จงอธิบาย

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. human resource management เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร personnel management

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 2

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเกี่ยวข้องกับงานบริหารและการจัดการไม่ว่าจะทำงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ตลอดจนถึงองค์กรอิสระหรือระดับใดขององค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) จนกระทั่งถึงหัวหน้างานระดับปฏิบัติการ (Operational Supervisor) ต่างมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหรือที่เรียกว่า “หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions)” ด้วยกันทั้งสิ้น

หน้าที่ทางการจัดการ

โดยที่เราสามารถกล่าวได้ว่า หน้าที่ทางการจัดการ คือ หน้าที่ที่ผู้จัดการทุกคนต้องปฏิบัติ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้ได้ถูกศึกษา รวบรวม และกล่าวถึงครั้งแรกในหนังสือชื่อ Industrial and General Administration (ปี ค.ศ. 1916) แต่งโดย เฮนรี เฟโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักบริหารอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส โดยเฟโยลได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ POCCE 5 หน้าที่ด้วยกันคือ

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การตั้งการ (Commanding)
- การประสานงาน (Coordinating)
- การควบคุม (Controlling)

หรือที่นิยมเรียกแบบย่อโดยการนำอักษรตัวแรกของศัพท์ภาษาอังกฤษแต่ละคำมาเรียงกันว่า “POCCC” ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการจัดการมักจะได้รับความสนใจศึกษาและกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอในหนังสือหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ ส่งผลให้แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคม ปัจจุบันนักวิชาการบางส่วนได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการโดยจัดแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ ดังต่อไปนี้

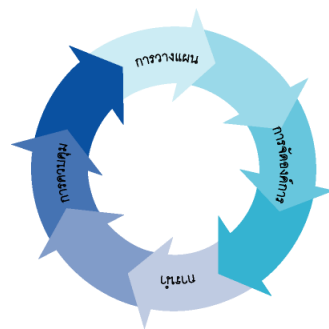
1. การวางแผน (Planning) คือการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยแผนงานอาจมีความแตกต่าง

กันในด้านระยะเวลา เช่น แผนระยะยาว หรือแผนระยะสั้น เป็นต้น ตลอดจนมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น แผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิต เป็นต้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดการความสัมพันธ์ของกิจกรรมและบุคคลในองค์การให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามแผนที่ตั้งไว้

3. การนำ (Leading) คือการที่หัวหน้างานหรือผู้จัดการใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้น ชักจูง และส่งเสริมให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการด้วยความเต็มใจ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลว่าแต่ละกิจกรรมที่กระทำตามแผนที่วางไว้สามารถดำเนินไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ ตลอดจนสมควรที่จะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ



รูปที่ 3.1 หน้าที่ทางการจัดการ

รูปที่ 3.1 จะแสดงความสัมพันธ์ของหน้าที่ทางการจัดการซึ่งมีลักษณะเป็นสากล (Universal) มีหน้าที่ด้านการจัดการที่ต้องแสดงออกขณะปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการในแต่ละหน่วยงานจะปฏิบัติหน้าที่ทางการจัดการในแต่ละหน้าที่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาและโอกาส ตลอดจนขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ หน่วยงาน สายงาน หรือระดับการทำงานในองค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนระยะยาวขององค์การ ขณะที่ผู้จัดการระดับกลางจะสนใจกับการจัดทำงบประมาณประจำปีและการจูงใจให้ลูกน้องในหน่วยงานปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ขณะที่หัวหน้างานระดับปฏิบัติงานจะทำหน้าที่ควบคุมงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมายในลักษณะวันต่อวัน หรือตามกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน เป็นต้น

จากเนื้อหาที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า การวางแผน เป็นหน้าที่หลักที่สำคัญของการจัดการ และเป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่ผู้จัดการทุกคนจะต้องปฏิบัติเพื่อเป็นการวางแผนทางปฏิบัติ

สำหรับสมาชิกของหน่วยงานในการที่จะนำพองค์การไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่จะต้องมิจิจกรรมเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสมควรที่จะต้องมีความรู้ มีทักษะ และความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ ตลอดจนตัดสินใจวางแนวทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างเหมาะสมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

บทนี้จะกล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะครอบคลุมเนื้อหาตั้งแต่ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์การ เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ที่สนใจศึกษาให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการที่จะทำให้้องค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเพื่อให้้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่างๆ เข้ามาประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและยังประโยชน์สูงสุดต่อ้องค์การ บุคลากร และสังคมส่วนรวมได้ นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยขั้นตอนที่ละเอียดอ่อนมากมาย โดยขั้นตอนสำคัญที่ขาดไม่ได้ในงานทรัพยากรมนุษย์คือ การวางแผน (Planning) ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลสามารถเข้าใจสถานการณ์และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานและความต้องการด้านบุคลากรของ้องค์การ เพื่อที่จะสามารถวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP) ได้อย่างรอบคอบ รัดกุม มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาได้

ดังนั้นจากความหมายของการวางแผนที่กล่าวมาในตอนต้นของบทนี้ ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับ้องค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ใน้องค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจาก้องค์การ เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่า้องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม” ดังนั้นจาก ความหมายที่กล่าวมา ทำให้เราเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

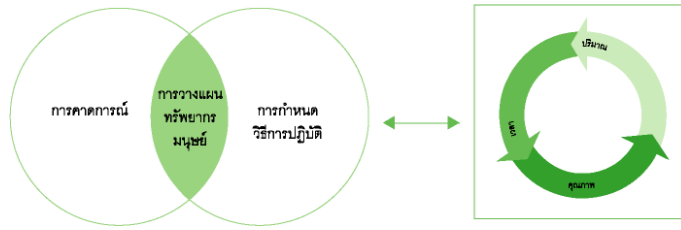
1. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยผู้มีหน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วาง แนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

2. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความ ต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดของ องค์กร หรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรจะต้องมีความเข้าใจถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่ จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถ ทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำ ให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การชำระรักษา จนถึงการเกษียณอายุของบุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและกระแสการเปลี่ยนแปลงของ สังคมได้อย่างเหมาะสม

4. องค์กรและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษา สมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่าองค์กรจะมี บุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดภาวะบุคลากรล้นงาน หรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า “การวางแผนทรัพยากร มนุษย์คือ กระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้าน บุคลากร เพื่อรักษาสสมดุลของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว” ซึ่งจะสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 3.2



รูปที่ 3.2 แบบจำลองการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามขอบเขต ความหมาย ลักษณะของงาน และผู้ใช้นามากกว่าอ้าง เช่น การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) การวางแผนบุคลากร (Personal Planning) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” เป็นหลักโดยอาจจะใช้คำอื่นทดแทนในบางครั้งตามความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของงานงานแผนบุคลากรภายในองค์กรมากที่สุดให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเครื่องใช้เพื่อใช้ในครัวเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตเพื่อการใช้งานอย่างเฉียว เป็นการผลิตสิ่งของที่ตนมีความถนัดเพื่อแลกเปลี่ยนกับเครื่องอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นอื่นๆ ซึ่งในระยะเวลาต่อมาได้พัฒนามาเป็นการผลิตเพื่อการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลานี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าอดีต แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มนุษย์ส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้ทัน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมมีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมาก เนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology) ที่ก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีชีวภาพ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมก จนในบางครั้งบุคคลไม่สามารถที่จะปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การตระหนกต่ออนาคต (Future Shock)” ขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด ความสับสน ความกระวนกระวายใจ และเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงในอดีตมีอัตราที่ไม่มา ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก จึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำหลักวิชาการขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานรายวันและมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ความต้องการเงินเดือนและความปลอดภัยในอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรในหลายองค์กรยังมีค่านิยมและ

ทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีต ที่นิยมทำงานกับองค์กรในลักษณะที่เป็นการทำงานตลอดชีพ (Life – long Employment) หรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่างๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้นๆ แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตลอดจนแรงงานต่างชาติที่มีทักษะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภท เป็นต้น ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางความผันผวนที่เกิดขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม หัวข้อที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะมีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากสภาวะการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป ต่างก็มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้น ตั้งแต่การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด การเงิน จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสการพลวัตของสังคม

นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่องค์กรเจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่างๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ถ้าองค์กรมิได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรย่อมจะได้รับผลกระทบถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตภาพ (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร จึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

3. เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งจะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับเฉพาะและระดับองค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและ
การใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ปฏิทินรายปีของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

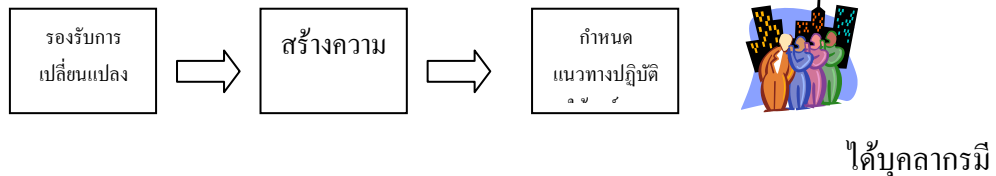
เดือน	งาน/กิจกรรม	ภายในวันที่	ส่งให้
ม.ค.	- รายงานสรุปผลการดำเนินงาน	05	
MG			
	- การรับสมัครใหม่เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15	
CA			
ก.พ.	- ข้อเสนอเกี่ยวกับงานเลี้ยงพนักงานดีเด่น	05	
GM			
มี.ค.	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง	10	
GM			
	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการแข่งขันกีฬาระหว่างพนักงาน	15	
GM			
เม.ย.	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการซ้อมดับเพลิง	05	
GM			
	- การรับสมัครใหม่เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15	
CA			
พ.ค.	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดทัศนจรสำหรับพนักงาน	15	
GM			
	- การตรวจนับและสั่งพิมพ์แบบพิมพ์ต่างๆ	31	
GM			
มิ.ย.	- สรุปการใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงาน	05	
GM			
	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/การเลื่อนตำแหน่ง	10	
GM			
ก.ค.	- การต่ออายุบัตรประจำตัวพนักงาน	01 -	
	- การรับสมัครใหม่เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15	
CA			
	- รางวัลสำหรับพนักงานที่ทำงานหลายปี	31	
GM			
ส.ค.	- ข้อเสนอเกี่ยวกับงานเลี้ยงสังสรรค์พนักงานประจำปี	05	

GM		
ก.ย.	- สรุปการใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีของพนักงาน	05
GM		
	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือนประจำปี/ การเลื่อนตำแหน่ง	15
GM		
ต.ค.	- แผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการต่อไปอนุญาตต่างๆ	01
GM		
	- การรับสมาชิกใหม่เข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	15
CA		
พ.ย.	- ข้อเสนอเกี่ยวกับพนักงานที่เกษียณอายุ	05
GM		
	- ข้อเสนอเกี่ยวกับของขวัญปีใหม่ที่จะให้บุคลากร/หน่วยงานต่างๆ	20
GM		
ธ.ค.	- รายชื่อพนักงานที่มีสิทธิ์ได้รับ โบนัส	05
GM / CA		
	- ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง	10
GM		

รูปที่ 3.3 ตัวอย่างแผนงานประจำปีของทรัพยากรมนุษย์

4. เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้องวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มีความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของวิทยาการคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแผนบุคลากรไม่เพียงแต่เป็นการคาดการณ์ความต้องการบุคลากร

ในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็น การเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดวางแนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และการจัดการบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ



คุณภาพ

รูปที่ 3.4 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกๆ ที่ผู้จัดการต้องปฏิบัติในการบริหารงาน เนื่องจากการวางแผนจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำจนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ ดังที่มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีเปรียบเสมือนแผนที่ที่บ่งบอกรายละเอียด” โดยในแผนที่ฉบับนี้จะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมทั้งมีการกำหนดเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์สำคัญประกอบการเดินทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถเดินทางถึงจุดหมายได้อย่างสะดวก ปลอดภัย มีอุปสรรคน้อยที่สุด เนื่องจากผู้วางแผนได้มีการเตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นเอาไว้ล่วงหน้า หรือกรณีมีปรากฏการณ์ที่มีได้คาดฝันเกิดขึ้น องค์กรก็สามารถที่จะปรับแผนการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วกว่าการที่มีได้มีการเตรียมการอะไรล่วงหน้า ปกติผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาวิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อที่จะตอบคำถามต่อไปนี้

1. จะทำอะไร (What to do?) การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางปฏิบัติสำหรับอนาคต ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร โดยพิจารณาว่าเป้าหมายนั้นมีความสอดคล้องกับภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เนื่องจากแผนงานจะต้องสนับสนุนต่อการบรรลุความต้องการสูงสุดขององค์กร

2. จะทำอย่างไร (How to do?) นอกจากการกำหนดจะทำอะไรแล้ว ผู้ที่หน้าที่วางแผนจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติว่าต้องการจะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการที่สุด

3. จะให้ใครทำ (Who will do?) การเลือกสรรบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะการใช้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นตามแผนที่กำหนด โดยผู้วางแผนต้องตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน เพื่อมาปฏิบัติงานให้ดำเนินไปตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จะทำเมื่อไร (When to do?) เนื่องจากระยะเวลาจะเป็นตัวกำหนดและควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นนอกจากการกำหนดเป้าหมายว่าต้องการที่จะทำอะไร พร้อมทั้งทำการตัดสินใจเลือกแนวทางและบุคลากรที่จะปฏิบัติตามแล้ว ผู้วางแผนจะต้องกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานรวมว่าต้องเสร็จสิ้นเมื่อใด และกิจกรรมใดสมควรจะกระทำเมื่อใด โดยมีระยะเวลาเท่าใด พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมสมควรจะเสร็จสิ้นลง

การวางแผนบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ตามที่ได้กล่าวถึงเหตุผลในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติการวางแผนบุคลากรนั้นจะมีลักษณะพื้นฐานเช่นเดียวกับการวางแผนงานอื่น ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการเงิน แผนการตลาด หรือแผนการผลิตที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งต้องดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นตอนแรกในการวางแผน โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- ❖ ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้วางแผนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่ามีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง มีลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างไร เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการวางแผน

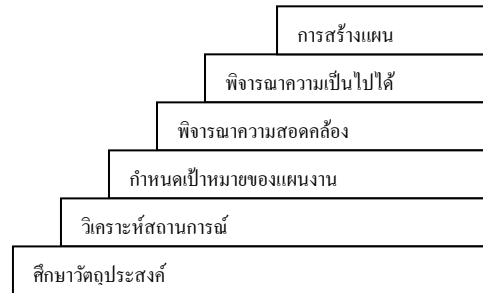
- ❖ วิเคราะห์สถานการณ์ หลังจากทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร เพื่อทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ และทำการวางแผนแนวทางสำหรับการดำเนินการในอนาคต

- ❖ กำหนดเป้าหมายของแผนงาน เมื่อทราบถึงวัตถุประสงค์และสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรแล้ว ผู้วางแผนก็จะกำหนดเป้าหมายของแผนงานว่าต้องการที่จะทำอะไรในอนาคต โดยเป้าหมายของแผนควรจะมีชัดเจนพอที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานในขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- ❖ พิจารณาความสอดคล้อง ก่อนที่จะนำเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการวางแผนการ ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับเป้าหมายของแผนงานว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด ถ้าเป้าหมายและวัตถุประสงค์มีความขัดแย้ง

กัน จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมขึ้น เพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต

❖ พิจารณาความเป็นไปได้ ผู้วางแผนจะทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะต้องทำ เพื่อทำการศึกษาปัจจัยแวดล้อมต่าง รวมทั้งพยายามใช้ข้อมูลที่มีอยู่คาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนงานอย่างคร่าวๆ



รูปที่ 3.5 การเตรียมแผนงาน

การวางแผนไม่ว่าจะเป็นแผนการเงิน แผนการตลาด แผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ ล้วนแล้วแต่จะต้องผ่านขั้นตอนย่อยดังที่กล่าวมาด้วยกันทั้งสิ้น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การว่าองค์การมีวัตถุประสงค์รวมอย่างไรบ้าง มีวัตถุประสงค์ข้อใดเกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไรก็ตามผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษาถึงข้อมูลปัจจุบันในด้านต่างๆ ตั้งแต่ระดับมหภาค ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาการ แนวโน้มทางสังคม การศึกษา และจำนวนประชากร เป็นต้น จนกระทั่งถึงปัจจัยระดับขององค์การ ว่าปัจจุบันสถานการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือมีปัญหาที่จะต้องแก้ไขบ้างหรือเปล่า การดำเนินการ สถานการณ์ด้านการตลาด หรือฐานะทางการเงินขององค์การเป็นอย่างไร เป็นต้น

ผู้วางแผนสามารถกำหนดเป้าหมายของแผนงานได้จากข้อมูลที่มีอยู่แต่ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปเขาจะต้องมีการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าทั้งสองส่วนนี้ไม่มีความสอดคล้องกันก็จะต้องปรับปรุงให้มีทิศทางที่เหมาะสม แต่โดยทั่วไปแล้วเป้าหมายของแผนทรัพยากรมนุษย์มักจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การอยู่แล้ว เพื่อจะให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์การ จากนั้นผู้วางแผนต้องทำการคาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่าองค์การจะมีความต้องการบุคลากรในสายงานใด ระดับใด และจำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาว่าในแต่ละสายงานและระดับการบังคับบัญชาจะมีบุคลากรโยกย้ายเลื่อน

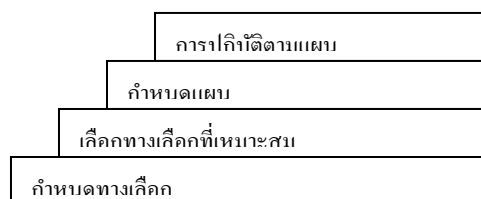
ขึ้น เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือเปลี่ยนแปลงในกรณีอื่นๆ ในระยะเวลาและปริมาณเท่าใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการเตรียมการ โดยผู้วางแผนจะทำการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นมาอย่างชัดเจน ปกติการสร้างแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.6)

♣ กำหนดทางเลือก จากข้อมูลที่มีในขั้นตอนแรกผู้วางแผนจะต้องทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทางเลือกปฏิบัติต่างๆ ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผู้วางแผนต้องพยายามสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด เพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจให้ได้แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด

♣ เลือกทางเลือกที่เหมาะสม เมื่อได้ทางเลือกต่างๆ ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว ผู้วางแผนจะต้องทำการพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม มาใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนการปฏิบัติต่อไป

♣ กำหนดแผน ผู้วางแผนจะต้องทำการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดการใช้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระยะเวลาและบุคคลผู้เกี่ยวข้อง และนำมาเขียนเป็นแผนการให้ชัดเจน เพื่อให้แผนการมีความรอบคอบและชัดเจนต่อการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการ



รูปที่ 3.6 การสร้างแผน

เช่นเดียวกับการวางแผนประเภทอื่นๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่วางแผนบุคลากรจะทำการกำหนดแผนการขึ้นจากข้อมูลที่ได้มาขึ้นตอนการเตรียมการ โดยในขั้นตอนนี้จะมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมด้านบุคลากรต่างๆ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ การเกษียณอายุว่าในแต่ละกิจกรรมจะมีขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างไร ต้องกระทำในช่วงระยะเวลาใด และเกี่ยวข้องกับใครบ้าง เพื่อให้แผนการที่ออกมามีความถูกต้อง คอบคลุมตามความต้องการ และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

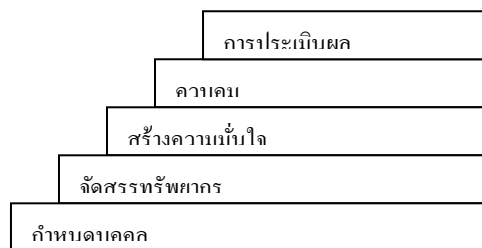
ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติ สำหรับแผนบุคลากรก็เช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำแผนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร แผนการแต่งตั้งและ โยกย้ายตำแหน่งที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินการ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อยต่างๆ ดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.7)

- ❖ การกำหนดบุคลากร ถึงแม้สังคมโลกจะกว้างเขาสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทรัพยากรมนุษย์ก็ยังถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำให้งานทุกงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นนักวางแผนต้องกำหนดบุคลากรที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์

- ❖ การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากองค์การมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนจะต้องสามารถกำหนดและจัดสรรกรใช้ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

- ❖ การสร้างความเข้าใจ นอกจากการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้วการสร้างความเข้าใจก็เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้วางแผนจะต้องมีหน้าที่สำคัญในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

- ❖ การควบคุม นอกจากแผนงานที่วางไว้รอบคอบและชัดเจนแล้ว การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการควบคุมและติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



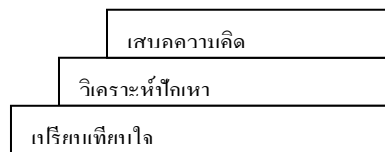
รูปที่ 3.7 การปฏิบัติตามแผน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) หลังจากการนำแผนการที่วางไว้ไปปฏิบัติ ผู้ควบคุมแผนจะต้องมีการประเมินผลว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนหรือไม่ อย่างไร หรือมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยมีผลกระทบต่อแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับการปรับปรุงแผนการหรือการวางแผนในครั้งต่อไป โดยขั้นตอนนี้จะมีรายละเอียดที่ผู้เกี่ยวข้องสมควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 3.8)

♣ เปรียบเทียบ ผู้ควบคุมแผนจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินงาน แล้วทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้วางไว้ ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัญหาและการปรับปรุงแผนงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

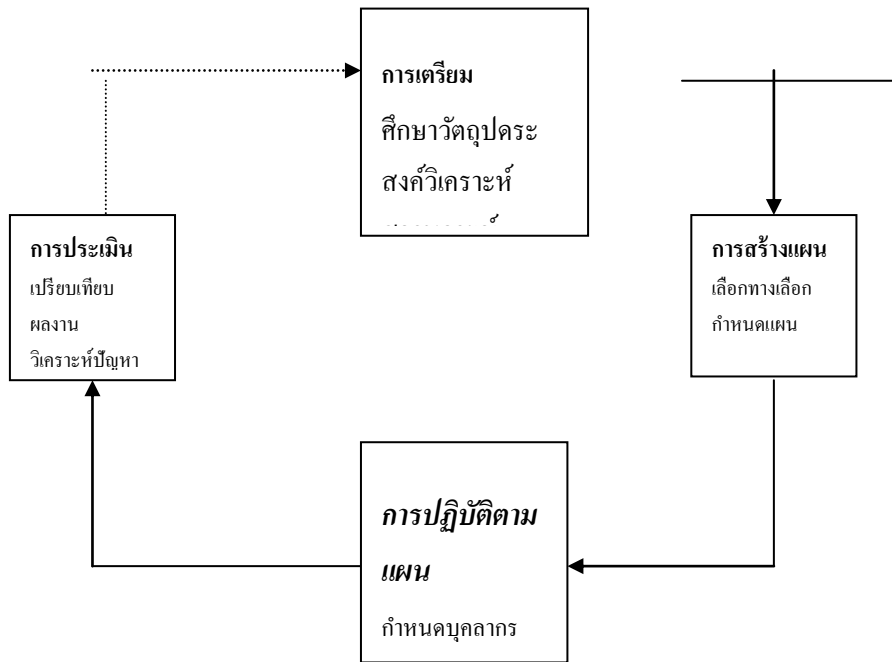
♣ วิเคราะห์ปัญหา ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมและการเปรียบเทียบมาประกอบในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเพื่อกำหนดปัญหาและพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริง

♣ เสนอความคิด ผู้ควบคุมแผนจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลมาใช้ประกอบการเสนอแนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้แผนงานมีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์จริง



รูปที่ 3.8 การประเมินผล

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากจะสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติในอนาคตแล้ว แผนบุคลากรยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักทางการบริหารและเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง โดยเราสามารถจัดขั้นตอนในการวางแผนซึ่งเริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การสร้างแผนการปฏิบัติ และการประเมินผลที่สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังรูปที่ 3.9



รูปที่ 3.9 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

จากรูปที่ 3.9 แสดงให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องมิใช่การกระทำเพียงครั้งเดียวเสร็จ โดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาให้แผนมีความสมบูรณ์รัดกุม และทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติโดยอาศัยการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเป็นแนวทาง แต่เป็นที่ทราบกันดีว่าเหตุการณ์ในอนาคตเป็นเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นจริง ถึงแม้ผู้วางแผนจะพยายามรวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยใช้หลักวิชาการเข้าประกอบในการพยากรณ์แล้วก็ตาม การพยากรณ์นั้นก็ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวพันกับความไม่แน่นอนอยู่ดี ดังนั้นเมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้ผู้วางแผนได้รับข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์เพิ่มขึ้น ตลอดจนเหตุการณ์จะมีแนวโน้มที่ชัดเจน จึงต้องทำการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีผู้กล่าวว่า “แผนการที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการคาดการณ์ความต้องการบุคลากรขององค์กรในแต่ละช่วงระยะเวลาอย่างถูกต้อง โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การรับบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลจนกระทั่งบุคลากรได้พ้นออกจากองค์กร โดยวิธีการคาดการณ์ที่มีความแม่นยำสูงจะส่งผลให้การวางแผนมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

หัวข้อนี้จะกล่าวถึงวิธีการที่นำมาใช้ในการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้ผู้สนใจได้มีความรู้และความเข้าใจในหลักการคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมสำหรับนำไปปฏิบัติกรวางแผนบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานจริง โดยที่วิธีการคาดการณ์ด้านกำลังคนขององค์กรที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์จากสมการพื้นฐาน วิธีการนี้จะเป็นการคำนวณหาจำนวนบุคลากรที่องค์กรต้องการในแต่ละช่วงเวลา จากสูตรพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่อไปนี้

จำนวนบุคลากรที่ต้องการเพิ่มขึ้น = จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด - จำนวนบุคลากรคงเหลือ

$$\text{จำนวนบุคลากรที่ต้องการทั้งหมด} = \frac{\text{จำนวนงาน}}{\text{อัตราส่วนของงานต่อบุคลากร}}$$

2. การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม (Aggregate Planning Model) วิธีการนี้จะคาดการณ์ปริมาณความต้องการบุคลากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้สามารถนำมาใช้งานได้มีประสิทธิภาพ

3. การใช้วิธีการทางสถิติ (Statistical Forecasting Methods) วิธีการนี้จะนำหลักการทางสถิติและคณิตศาสตร์ เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Technique) มาช่วยในการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในช่วงระยะเวลาที่สนใจ

4. การใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ (Markov - model) วิธีการนี้จะนำหลักการคณิตศาสตร์ขั้นสูงมาประยุกต์ในการศึกษาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เพื่อองค์กรจะได้จัดเตรียมแผนในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

เทคนิคการพยากรณ์ที่กล่าวมา เป็นเพียงการยกตัวอย่างของวิธีการที่ใช้ในการคาดการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการกล่าวอ้างถึงและนำมาประยุกต์ในภาคธุรกิจ การที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเลือกใช้วิธีการใดในทางปฏิบัติเพื่อคาดการณ์และวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถจะพิจารณาได้จากมาตรการในการเลือกเทคนิคในการพยากรณ์ดังต่อไปนี้

1. ระยะเวลา (Time Horizon) ปัจจุบันเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเลือกวิธีการที่มีระยะเวลาเหมาะสมกับความต้องการของงาน โดยให้ผลลัพธ์ที่ได้มีระดับของความถูกต้องและเชื่อถือได้ เหมาะสมกับการใช้งาน โดยไม่เสียเวลาในการประเมินผลมากเกินไป

2. ลักษณะของข้อมูล (Pattern of Data) นักพยากรณ์ที่มีความสามารถจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติหรือลักษณะของข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นสำคัญ เพื่อให้สามารถคัดเลือกเครื่องมือในการพยากรณ์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดได้อย่างใกล้เคียง

3. ค่าใช้จ่าย (Cost) ค่าใช้จ่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานทางธุรกิจเกือบทุกประเภท ดังนั้นนักพยากรณ์ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของการพยากรณ์แต่ละวิธีว่ามีความเหมาะสมอย่างไร โดยเปรียบเทียบระหว่างกันเอง หรือเปรียบเทียบกับความต้องการของงาน

4. ความแม่นยำ (Accuracy) ความถูกต้องและแม่นยำของเครื่องมือที่ใช้เป็นหัวใจสำคัญของการพยากรณ์ ดังนั้นนักพยากรณ์สมควรต้องเลือกใช้วิธีการที่มีความถูกต้องและแม่นยำในระดับที่ยอมรับได้สำหรับงานแต่ละชนิด

5. ความง่ายในการนำไปใช้ (Ease of Application) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนของหน่วยงานวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต่างมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นนักพยากรณ์จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความง่ายในการนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่สมาชิกทุกคนในทีมงานจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์และสถานการณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจเลือกวิธีการพยากรณ์ เพื่อที่จะได้วิธีการที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในการคาดการณ์ด้านบุคลากรสำหรับการทำงานของแต่ละองค์การ โดยวิธีการที่ดีไม่จำเป็นต้องยุ่งยาก ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ต้องเป็นวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้อำนาจด้านบุคลากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมขององค์การ

สรุป

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการ จัดองค์การ การนำและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และการวางแผน วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตาม ต้องการ โดยแผนที่ดีจะเป็นทั้งคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคคลหรือองค์การสามารถดำเนินการ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปฏิบัติ การ วางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แผนมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการกำหนดแนวทางสำหรับปฏิบัติด้านบุคลากร ตลอดจนเป็นการสร้าง หลักประกันในเสถียรภาพและความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์การ ว่าองค์การจะมีทรัพยากร มนุษย์ที่เหมาะสมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้สถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถกระทำแยกจากแผนรวม ขององค์การได้ ดังนั้นผู้มีหน้าที่วางแผนทั้งสองระดับจึงต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ แผนการทั้งสองมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุดในการดำเนินงาน

การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการคาดการณ์อนาคตที่ถูกต้องและให้ภาพที่ ชัดเจนปกติการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นิยมใช้วิธีการต่อไปนี้ คือการคาดการณ์สมการพื้นฐาน การใช้แบบจำลองการวางแผนรวม การใช้วิธีการทางสถิติ และการใช้แบบจำลองของมาร์คอฟ โดย ผู้มีหน้าที่วางแผนจะต้องเลือกวิธีการให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ จากการพิจารณาระยะเวลา ลักษณะของข้อมูล ค่าใช้จ่าย ความแม่นยำ และความง่ายในการนำไปใช้ โดยมีหลักการว่า วิธีการ พยากรณ์ที่ดีไม่จำเป็นต้องยุ่งยาก ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ต้องเป็นวิธีการที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 2

1. จงอธิบายคำศัพท์ ดังต่อไปนี้

- Planning
- Organizing.....
- Leading.....
- Controlling.....

2. เฮนรี เฟโยล (Henry Fayol) วิศวกรและนักบริหารอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้กล่าวถึงหน้าที่ทางการจัดการไว้ 5 หน้าที่ คืออะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คืออะไร จงอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ อะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ควรคำนึงถึงปัจจัยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 3

การกำหนดงานและการวิเคราะห์งาน

ปัจจุบันการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นงานหรือหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเสริมสร้างความมั่นคงด้านกำลังและคุณภาพของบุคลากร ซึ่งนับเป็นหัวใจในการดำเนินงานของทุกองค์กร โดยบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาการขององค์กร งานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ตั้งแต่ก่อนที่เขาจะเริ่มงาน ขณะปฏิบัติงาน จนกระทั่งบุคลากรต้องเกษียณอายุออกจากองค์กรไป ดังนั้นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานและธรรมชาติของงานภายในแต่ละองค์กร ในระดับที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้การปฏิบัติงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเขาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์งาน และสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง

การวิเคราะห์งาน

ก่อนที่จะทำการศึกษาถึงความหมายของการวิเคราะห์งาน ผู้อ่านจะต้องมองเห็นภาพความสัมพันธ์ของขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในแต่ละองค์กร โดยนำความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ต่อไปนี้

การทำงาน (Work) หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรในบุคลากรหนึ่งกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ เพื่อจุดมุ่งหมายหนึ่งที่เขาต้องการ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อความสบายใจ หรือเพื่อช่วยส่งเสริมสังคม เป็นต้น

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน โดยจำนวนตำแหน่งจะมีมากเท่ากับจำนวนบุคลากรในองค์กรนั้น

งาน (Job) หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน พนักงานขาย 10 คน เสมียน 3 คน

และพนักงานส่งของ 2 คน ดังนั้นบริษัทนี้จึงมีตำแหน่ง 17 ตำแหน่ง แต่มีงาน 4 งาน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานขาย เสมียน และพนักงานส่งของ

อาชีพ (Occupation) หมายถึง กลุ่มของงาน (Job) ที่มีลักษณะคล้ายกัน และผู้ประกอบอาชีพนั้นจะปฏิบัติงาน โดยวิธีการอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น

ความหมายของศัพท์ที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าบุคลากรแต่ละคนจะปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ขององค์การตามสาขาอาชีพของตน และ/หรือตามตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้ง การที่องค์การจะสามารถจัดสรรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลและเข้าใจถึงธรรมชาติหรือลักษณะเฉพาะของงานนั้นๆ อันจะส่งผลให้องค์การสามารถที่จะจัดหาและจัดสรรบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและตำแหน่งได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององค์การ เพื่อให้เข้าใจความหมายของการวิเคราะห์งาน เราจะขอความหมายที่มีผู้กล่าวถึงไว้มาเป็นแนวทางในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปใช้งาน ดังต่อไปนี้

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (ปี พ.ศ. 2534) ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการนี้จะทำให้ฝ่ายการจัดการทราบว่าจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และความรับผิดชอบอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำงานนั้นให้สำเร็จลงได้”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (ปี พ.ศ. 2535) ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษางานถึงหน้าที่ในงานและสภาพการทำงาน รวมทั้งคุณลักษณะประจำตัวบุคลากรที่เหมาะสมกับงานนั้นที่จะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงาน

เดอ เซนโซ และรอปบินส์ (De Cenzo and Robbins) ปี ค.ศ. 1993 ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงกิจกรรมที่ต้องการทำในแต่ละงาน โดยที่การวิเคราะห์ระบบจะเป็นขั้นตอนทางเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบข่ายของงานนั้น

ทอมป์กินส์ (Tompkins) ปี ค.ศ. 1995 ให้ความหมายว่า “การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวม บันทึกหลักฐาน และวิเคราะห์สารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

เราจะเห็นว่าจากความหมายของการวิเคราะห์งานที่กล่าวถึงข้างต้น จะมีลักษณะร่วมที่สำคัญบางประการดัง

1. กระบวนการ (Process) การวิเคราะห์งานจะมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่ถูกนำมาประกอบกัน เพื่อการวิเคราะห์งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและ

สามารถรวบรวมสารสนเทศของงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถนำข้อมูลที่ได้จากกระบวนการนี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานได้

2. ระบบ (System) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ต้องมีการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยที่ในกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นจะมีการนำปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งจะได้แก่ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับการสนใจศึกษามาผ่านขั้นตอนการประมวลผล ตั้งแต่การศึกษา ทำความเข้าใจและวิเคราะห์งานได้เป็นผลลัพธ์ (Outputs) หรือสารสนเทศของงาน (Job Information) สำหรับการนำไปใช้งานในอนาคต เช่น เอกสารพรรณนางาน (Job Description) และเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) เป็นต้น

3. ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ การวิเคราะห์งานจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้ได้สารสนเทศของงานนั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และงานอื่นขององค์กร

เราสามารถสรุปได้ว่า “การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบซึ่งถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้น เพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำกิจกรรมอื่นในอนาคต” โดยที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกจัดทำอยู่ในหลายลักษณะ เพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยสารสนเทศของงานที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. เอกสารพรรณนา ลักษณะงาน (Job Description) ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ปกติเอกสารพรรณนางานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร แต่โดยทั่วไปแล้วเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะประกอบด้วยข้อความที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ❖ ตำแหน่งงาน (Job Title)
- ❖ หน้าที่ (Functions)
- ❖ ความรับผิดชอบ (Responsibilities)
- ❖ คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics)
- ❖ เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions)

2. เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification) จะระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น โดยเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์กร โดยทั่วไปแล้วเอกสารระบุข้อกำหนดของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ❖ การศึกษา (Education)
- ❖ ประสบการณ์ (Experience)

- ❖ ความรู้ (Knowledge)
- ❖ ความสามารถ (Ability)
- ❖ ความชำนาญ (Skill)
- ❖ คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical)
- ❖ ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)

3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ มาตรฐานการทำงานจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในขณะที่องค์กรจะมีแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ จึงไม่ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้ โดยการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในองค์กรและเปรียบเทียบกับตลาดแรงงานทั่วไป

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์กร จะเห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ใน

หัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องทำการวิเคราะห์งานด้วยความรอบคอบและถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานอื่นอย่างเต็มที่

ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษารวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อประยุกต์ใช้งานในการจัดการทรัพยากรขององค์กรได้ ดังที่อธิบาย

ไว้ในหัวข้อที่ผ่านมา ตั้งแต่เอกสารบรรยายลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน และเกณฑ์ในการประเมินค่างาน

ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่า การวิเคราะห์งานจะไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเพียงในแผนภาพเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการนำสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ขององค์การ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานจะแสดงคุณลักษณะและธรรมชาติของงานแต่ละชนิด ตลอดจนบ่งชี้ถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย โดยในข้อมูลของงานจะถูกนำมาช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การคาดการณ์ การวางแผน จนกระทั่งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร เช่น การวางแผนจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณ ชนิด และตำแหน่งของงานในองค์การ โดยผู้วางแผนจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับงานที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะสามารถศึกษาได้จากเอกสารพรรณนางานและเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน ตลอดจนข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์อื่น นอกจากนี้ นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถนำข้อมูลของงานพร้อมทั้งข้อมูลอื่นมาใช้ประกอบการคาดการณ์ความต้องการกำลังคน (Manpower) รวม และในแต่ละสาขาขององค์การ เพื่อที่จะวางแผนและกำหนดยุทธวิธีในการปฏิบัติตามความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การวิเคราะห์งานจะได้ผลลัพธ์หรือสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับแต่ละงาน ดังที่กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมา ปกติสารสนเทศจากการวิเคราะห์งานสามารถที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในขั้นตอนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเอกสารพรรณนางานและเอกสารระบุข้อกำหนดของงาน โดยเอกสารพรรณนางานจะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกระบวนการในการปฏิบัติงานแต่ละชนิด ทำให้ทราบถึงขอบเขตของงานที่บุคลากรจะต้องกระทำในแต่ละหน้าที่ที่เขาได้รับมอบหมาย ในขณะที่เอกสารระบุข้อกำหนดงานจะกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะนำข้อมูลจากเอกสารทั้ง 2 ชนิดมาใช้ประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และมีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and Development) ปัจจุบันการที่จะให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม องค์การจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่บุคลากรได้

ผ่านกระบวนการคัดเลือกเข้าร่วมงานกับองค์กร การฝึกอบรมและการพัฒนาจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของบุคลากรอาจล้าสมัยและไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานขององค์กรตลอดจนช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในระหว่างที่เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละบุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานนอกจากจะแสดงถึงธรรมชาติและลักษณะของงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติแล้ว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานและประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่ เพียงไร ตลอดจนสามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม (Objective Standard) ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และผลผลิตในการทำงานของแต่ละบุคลากร เช่น พนักงานพิมพ์ดีด สมควรที่จะพิมพ์ดีดภาษาไทยได้ไม่ต่ำกว่านาทีละ 35 คำ โดยมีคำผิดน้อยกว่า 3 คำใน 100 คำ เป็นต้น

5. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation) ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ประกอบในการประเมินค่างานได้ โดยการนำงานต่างๆ ที่ทำการศึกษาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาหาค่าเปรียบเทียบ (Relative Value) และจัดเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละงานเพื่อที่จะนำมาใช้เป็นมาตรฐานและสร้างความเป็นธรรมในการกำหนดค่าจ้างและผลตอบแทนให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ตามหลักการที่ว่า “จ่ายเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)”

6. การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (Safety Reinforcement) การวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะของงาน ตลอดจนขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นได้ อันจะมีผลเกี่ยวข้องกับงานทั้ง โดยเฉพาะและโดยรวมของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น งานที่มีความเสี่ยงสูงหรือต้องปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน สมควรที่จะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติและวางมาตรการป้องกันไว้ล่วงหน้า เป็นต้น นอกจากนี้ข้อมูลของงานจะมีส่วนช่วยในการออกแบบงานให้มีความปลอดภัยและถูกต้องตามสุขลักษณะ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพได้

7. การออกแบบงาน (Job Design) ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายรักษาความปลอดภัย หรือวิศวกรรมสำนักงาน ที่จะนำมาใช้ประกอบในการออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณา

ร่วมกับความสัมพันธ์ของปริมาณและโครงสร้างของงาน ผลผลิต ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี นอกจากนี้การออกแบบงานที่ดีจะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ลดความเมื่อยล้า และลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลง

8. ประโยชน์อื่นๆ (Other Benefits) เราสามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ อีกหลายลักษณะ เช่น

- ❖ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและการวางแผนองค์การ
- ❖ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่เหมาะสมกับ

ลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้ หรือการออกแบบงานตามหลัก “การยศาสตร์ (Ergonomics)”

- ❖ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการแนะแนวอาชีพ (Vocational Counseling) ให้เหมาะสมแก่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจ และสภาพความพร้อมของแต่ละบุคลากร

- ❖ ใช้ประกอบการให้คำปรึกษาและแนะแนวอาชีพแก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไป

กระบวนการในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานจะประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างเป็นระบบ เรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ โดยกระบวนการในการวิเคราะห์งานประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน (Job Identification) นักวิเคราะห์งานจะต้องระบุงานและขอบเขตของงานที่ตนต้องการจะทำการศึกษา (Job Study) ซึ่งอาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์การ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางและขอบเขตของการศึกษางานให้ดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน ขั้นตอนนี้จะไม่ค่อยมีปัญหาหากนักในหน่วยงานขนาดเล็กหรือหน่วยงานที่เคยทำการวิเคราะห์งานมาแล้ว แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่เคยมีการศึกษาและวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบมาก่อน นักวิเคราะห์งานอาจจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น แผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) เอกสารรายละเอียดเกี่ยวกับระดับขั้นและเงินเดือน ทะเบียนการจ่ายเงินเดือน แม้กระทั่งการสนทนาเพื่อหาข้อมูลเบื้องต้นจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญมาใช้ประกอบใน

การกำหนดขอบเขตของงาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นการศึกษางานเฉพาะหรือศึกษาทั้งระบบก็ตาม นักวิเคราะห์งานจะต้องทำการตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่

เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน และงบประมาณ ปกติวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานจะมีหลายวิธี เช่น

- ❖ การสังเกต (Observation Method)
- ❖ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method)
- ❖ การสัมภาษณ์ (Interview Method)
- ❖ การประชุม (Conference Method)
- ❖ การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน (Diary Method)
- ❖ การทดลองปฏิบัติงาน (Job Experiment Method)

โดยแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ซึ่งนักวิเคราะห์งานสมควรต้องมีความรู้ มีทักษะ และความเข้าใจในการดำเนินงานแต่ละวิธีอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเราจะกล่าวถึงรายละเอียดของการวิเคราะห์แต่ละวิธีในหัวข้อถัดไป

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) จะเป็นการปฏิบัติการโดยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานที่ทำการศึกษาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครอบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน (Job Analysis Information) ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์งาน เพื่อจัดรูปแบบของสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการออกแบบงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ปกติสารสนเทศของงานจะถูกจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน

ความสัมพันธ์ของกระบวนการวิเคราะห์งานแสดงให้เห็นว่า กระบวนการวิเคราะห์งานเป็นการทำงานที่ต่อเนื่องและอาจต้องมีการดำเนินการใหม่เมื่อเวลาผ่านไป เนื่องมาจากกระแสการพลวัต (Dynamics) ที่เกิดขึ้นส่งผลให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้งานหลายชนิดลดบทบาทหรือความสำคัญลง ขาดความเหมาะสม หรือล้าสมัยลงในขณะที่มีงานใหม่เกิดขึ้น และงานบางประเภทจะทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้งานบางชนิดยังต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นกัน ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์งานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหางานที่ล้าสมัยหรือซ้ำซ้อนกัน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Methods of Collecting Job Information) ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งาน จนมีนักวิชาการหลายท่านได้เรียกวิธีการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน

ว่าเป็น “วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Method)” เพียงอย่างเดียว เพราะข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาใช้ศึกษาวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อให้เป็นสารสนเทศของงานสำหรับการกำหนดส่วนประกอบของงาน (Job Elements) และความต้องการในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และความสามารถในแต่ละงาน เพื่อที่จะสรรหา พัฒนา และมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าข้อมูลที่รวบรวมมานั้นขาดความถูกต้องและความสมบูรณ์ ก็จะทำให้สารสนเทศของงานที่ได้มีปัญหาด้วยเช่นกัน ดังวลีที่นิยมใช้ในวงการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศว่า “เมื่อใส่ขยะเข้าไปก็จะได้ขยะออกมา (Garbage In, Garbage Out: GIGO)” นั่นเอง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์งานที่จะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานว่ามีคุณลักษณะเฉพาะและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเราจะกล่าวถึงวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน ตลอดจนสร้างความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานและข้อจำกัดของแต่ละวิธีการให้แก่ผู้อ่าน สำหรับการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจะมีดังต่อไปนี้

1. การสังเกต (Observation Method) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากวิธีสังเกตจะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้ข้อมูลจากสถานที่และผู้ปฏิบัติงานจริง โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการสังเกตบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในขณะที่เขาปฏิบัติงานตามปกติ แต่การสังเกตจะเหมาะสมกับงานบางชนิด เช่น งานในระดับปฏิบัติการที่ต้องมีการปฏิบัติซ้ำในช่วงระยะเวลาสั้น แต่จะไม่เหมาะสมหรือใช้ไม่ได้งานบางประเภท เช่น งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) สูง หรืองานบริหาร เป็นต้น

การสังเกตถือว่าเป็นกิจกรรมที่มีต้นทุนสูงและใช้เวลามาก เนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้นักวิเคราะห์ไม่สามารถใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างอื่นได้ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานอาจจะมีความประหม่าหรือปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นธรรมชาติเมื่อมีบุคลากรอื่นคอยเฝ้าดู ตามที่เคยกล่าวถึงเกี่ยวกับผลการศึกษา Hawthorne ซึ่งจะส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับความถูกต้องและความน่าเชื่อถือไป

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เนื่องจากวิธีการส่งแบบสอบถามจะง่ายในการปฏิบัติ ประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดหาข้อมูล แต่การใช้แบบสอบถามก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ คือ การสร้างแบบสอบถามที่ดี มีประสิทธิภาพ และสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาแบบสอบถาม ซึ่งเราจะสังเกตได้ว่าแบบสอบถามบางชุดจะไม่สามารถถามคำถามที่ครอบคลุมตามความต้องการของผู้ถาม

ได้ทั้งหมดหรือได้อธิบายคำถามไว้อย่างชัดเจนแล้ว การสร้างแบบสอบถามสมควรที่จะกระทำด้วยความละเอียดรอบคอบ และเมื่อสร้างเสร็จแล้วสมควรที่จะต้องมีการทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนการนำไปใช้จริง นอกจากนี้ขั้นตอนการตอบแบบสอบถามอาจจะมีข้อบกพร่องบางประการ เช่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสามารถทางภาษาจำกัด ทำให้เขาไม่สามารถที่จะเข้าใจคำถามหรือตอบคำถามได้ตรงตามความต้องการ นอกจากนี้ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นความสำคัญของการตอบแบบสอบถาม ก็อาจจะไม่ยอมสละเวลาในการตอบคำถามหรือตอบคำถามแบบของไปที เป็นต้น

โดยทั่วไปแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ให้อิสระกับผู้ตอบ โดยผู้ตอบสามารถที่จะตอบคำถามตามความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ โดยแบบสอบถามแบบปลายเปิดจะถามคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน กระบวนการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการร่างเอกสารพรรณนาลักษณะงาน

แต่การใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดจะมีข้อจำกัดคือ ข้อมูลที่ได้อาจจะมีความไม่แน่นอนอยู่ในระดับที่สูง จนบางครั้งอาจจะสร้างปัญหาให้แก่นักวิเคราะห์ในการประเมินผลข้อมูลได้ เนื่องจากข้อมูลสำคัญที่ต้องการจะขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามของผู้ตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ความสามารถในการใช้ภาษา ทักษะในการติดต่อสื่อสาร และความเต็มใจที่จะตอบแบบสอบถาม อาจเป็นอุปสรรคต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่ถูกออกแบบมาสำหรับถามคำถาม ซึ่งจะจำกัดอิสระในการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบ โดยผู้ออกแบบสอบถามจะมีการกำหนดคำตอบให้ผู้ตอบเลือก แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างจะช่วยให้ นักวิเคราะห์สามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วตรงตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีชุดคำสั่งทางสถิติสำหรับคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการประมวลผลข้อมูล แต่ปัญหาสำคัญที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามลักษณะนี้ คือ การสร้างคำถามของแบบสอบถามอาจจะไม่สามารถที่จะครอบคลุมและเจาะลึกถึงข้อมูลในระดับที่นักวิเคราะห์ต้องการได้ นอกจากนี้แบบสอบถามอาจมีความซับซ้อนและน่าเบื่อในการตอบคำถาม ทำให้ผู้ตอบตอบคำถามไม่ตรงกับความต้องการของแบบทดสอบ

3. การสัมภาษณ์ (Interview Method) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจากนักวิเคราะห์สามารถที่จะสอบถามข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น เป็นต้น แต่การสัมภาษณ์ก็ยังมีวิธีการที่สมบูรณ์ เพราะว่านอกจากจะเป็นวิธีการที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมากแล้ว ยังต้องอาศัยผู้สัมภาษณ์ที่มีความรู้ มี

ทักษะและมีประสบการณ์สูงพอที่จะตั้งคำถาม จับใจความ และสามารถวิเคราะห์ใจความสำคัญจากผู้ตอบได้ ตลอดจนต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าและต้องคำนึงถึงความแตกต่างส่วนบุคคลของผู้ทำการสัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ค่านิยม อารมณ์ และปัจจัยต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การเก็บรวบรวมข้อมูลได้เช่นกัน ปกติการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานด้วยวิธีการการสัมภาษณ์สามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล (Individual Interview Method) ผู้สัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์ บุคลากรแต่ละคน โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมขึ้นมา แล้วดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บ รวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ

การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group Interview Method) นักวิเคราะห์งานจะทำการสัมภาษณ์ ผู้ตอบคำถามโดยการคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการขึ้นมาเป็นกลุ่ม แล้วถามคำถามพร้อมกันในเรื่อง ที่ต้องการศึกษา

4. การประชุม (Conference Method) วิธีการนี้จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูลของงาน โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการเชิญผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือผู้มี ปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการศึกษา เช่น หัวหน้างาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่ งานที่สนใจมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมและ ปัญหาที่อาจจะพบในการทำงานนั้นๆ วิธีการนี้จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถรวบรวมข้อมูล ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการวิเคราะห์งานได้เป็นอย่างมาก ตลอดจนทำให้ผู้ที่ ทำการศึกษางานมองเห็นภาพลักษณ์ (Image) ของงานที่แตกต่างไปจากการศึกษาจากผู้ปฏิบัติงาน โดยตรง

แต่วิธีการประชุมจะมีข้อจำกัดที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมประชุมมักจะขาด ประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลที่ได้รับอาจจะมีความไม่ แน่นนอนหรือคลาดเคลื่อนจากความจริงอยู่บ้าง นอกจากนี้การประชุมยังสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานสูง จึงไม่สามารถนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้บ่อยนัก

5. การบันทึกงาน (Diary Method) นักวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกรายละเอียด ของกิจกรรมต่างๆ ที่ตนกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการ วิเคราะห์งาน วิธีการนี้เป็นประโยชน์มากถ้าผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือและจดบันทึกการทำงาน ตามความเป็นจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย

แต่ปัญหาที่มักจะพบจากการใช้วิธีการนี้คือการสิ้นเปลืองทั้งระยะเวลาและแรงงานของ ผู้เขียนบันทึก ส่งผลให้ผู้เขียนบันทึกเกิดความเบื่อและไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ตลอดจน บุคลากรจะให้ความสำคัญกับงานของตนจนไม่มีเวลาพอที่จะจัดทำบันทึกงาน หรือบุคลากรจะ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยอัตโนมัติ จึงไม่สามารถอธิบายรายละเอียดและขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ทักษะทางการเขียนของแต่ละบุคลกรนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มี

ผลต่อการเก็บข้อมูลเป็นอย่างมาก ถ้าผู้จัดบันทึกมีทักษะด้านการเขียนและการสรุปความคิดรวบยอดไม่ดีแล้ว ข้อมูลที่ได้ก็จะขาดความสมบูรณ์ไป

6. การทดลองปฏิบัติ (Job Experiment Method) นักวิเคราะห์งานอาจจะทดลองปฏิบัติงานเองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ได้รับทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนรายละเอียดต่างๆ ที่อาจจะถูกละเลยจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่น แต่วิธีการนี้จะมีขีดจำกัดตรงที่ต้องใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากนักวิเคราะห์จะต้องศึกษาและลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ เอง ประกอบกับงานบางประเภทที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติที่ยาวนาน หรืองานบางประเภทจะมีวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป เช่น งานบริหาร งานทางวิชาการ หรืองานด้านศิลปะ เป็นต้น ทำให้นักวิเคราะห์งานไม่สามารถที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์จากงานเหล่านี้ภายในระยะเวลาอันสั้นได้

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นจะทำให้เราเห็นได้ว่าวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานในแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปแล้ว นักวิเคราะห์งานมักจะนำวิธีการหลายวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์และถูกต้องที่สุด เช่น การศึกษาของผู้บริหารอาจจะใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการประชุมผู้ที่มีความรู้ร่วมกัน ในขณะที่การศึกษางานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในโรงงานอาจจะใช้วิธีการสังเกต และทดลองปฏิบัติควบคู่กันไป เป็นต้น สำหรับการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมนั้นคงจะต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของนักวิเคราะห์งานแต่ละคนเป็นเกณฑ์

นักวิเคราะห์งาน

จากหัวข้อที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการวิเคราะห์งานที่มีต่อกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบและการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม ตลอดจนการออกแบบงานและอุปกรณ์การทำงาน แม้กระทั่งกิจกรรมภายนอกองค์กร เช่น การวางแผนการศึกษาและแนะแนวอาชีพสำหรับบุคลากรทั่วไป โดยที่สารสนเทศจากการวิเคราะห์งานที่ถูกต้องสมบูรณ์จะสามารถใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะได้สารสนเทศของงานอย่างครบถ้วนตามต้องการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมของบุคลากรในสาขาต่างๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยสำคัญที่ขาดมิได้ก็คือ “ผู้ทำหน้าที่นักวิเคราะห์งาน (Job Analyst)” ที่สมควรต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในงานของตน เพื่อให้สามารถจัดการวิเคราะห์งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหัวข้อนี้จะกล่าวถึงลักษณะขอบข่ายของงาน และระดับชั้นของนักวิเคราะห์งาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้อ่าน เพื่อสร้าง

ความพร้อมในการปฏิบัติงานถ้าเขาต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งวิเคราะห์งาน หรือตำแหน่งงานอื่นที่เกี่ยวข้องกัน

นักวิเคราะห์งานหรือบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า “นักวิเคราะห์ค่าจ้าง (Wage Analyst)” โดยในหลายองค์กรจะทำหน้าที่ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และจัดการเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ในเรื่องการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะ หน้าที่ ขอบเขตความรับผิดชอบ และรายละเอียดอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานในการว่าจ้าง การให้ผลตอบแทน การฝึกอบรม และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม โดยทำการเปรียบเทียบข้อมูลกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ปกติผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์งานจะสังกัดอยู่ในส่วนต่างๆ ขององค์กรฝ่ายวิศวกรรมตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละองค์กร เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหาร แต่โดยทั่วไปแล้ว นักวิเคราะห์งานจะสังกัดอยู่กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนมาก โดยอาจจะแบ่งระดับของนักวิเคราะห์งานตามตำแหน่ง ทักษะ ความอาวุโส และประสบการณ์ได้เป็น 4 ระดับ

ระดับที่ 1 นักวิเคราะห์งานขั้นต้น นักวิเคราะห์งานที่ทำงานอยู่ในระดับนี้มักที่จะเพิ่งเข้าร่วมงานในหน่วยงาน โดยมากจะเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาและยังไม่ประสบการณ์มากนัก เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ที่ต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนั้นนักวิเคราะห์งานขั้นต้นจะเริ่มเรียนรู้งานจากการทำงานร่วมอยู่ในกลุ่ม ซึ่งโดยปกติแล้วมักที่จะได้รับการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากนักวิเคราะห์งานรุ่นก่อน

ระดับที่ 2 นักวิเคราะห์งาน บุคลากรที่ทำงานอยู่ในระดับนี้จะมีความรู้และความเข้าใจถึงขอบเขตของการเป็นนักวิเคราะห์งานอยู่พอสมควร ปกติบุคลากรในระดับนี้จะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้ประมาณ 2 – 3 ปี โดยที่บุคลากรจะสามารถทำการวิเคราะห์งานและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานที่ไม่มีความซับซ้อนได้ตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับที่ 3 นักวิเคราะห์ค่าจ้าง เมื่อบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งานมากขึ้น โดยสามารถมองภาพความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถทำการเปรียบเทียบมาตรฐานความยากง่ายของงานต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ ปกตินักวิเคราะห์ค่าจ้างจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในการวิเคราะห์ค่าจ้างและผลตอบแทนของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมและยุติธรรม

ระดับที่ 4 นักบริหารค่าจ้าง นักวิเคราะห์งานในระดับนี้จะมีความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบงานและระบบค่าตอบแทน ตลอดจนมีความเข้าใจถึงปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ระหว่างงานที่ปฏิบัติ และค่าจ้างที่แต่ละบุคลากรจะได้รับ จึงสามารถที่จะวางแผนและกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ การปรับปรุง โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงานและผลตอบแทน และการพัฒนาระบบค่าจ้างให้เหมาะสมต่อไป

คุณสมบัติของนักวิเคราะห์งาน

นักวิเคราะห์งานในแต่ละระดับจะมีขอบเขตของงานที่แตกต่างกันไปตามความรู้ ความสามารถ อาวุโส และประสบการณ์ ตั้งแต่การเรียนรู้งานในขั้นต้น การปฏิบัติงาน การศึกษา และการวิเคราะห์งาน จนกระทั่งถึงการวางนโยบายค่าจ้าง แม้กระทั่งการเข้าไปมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายรวมขององค์กร การวิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพนอกจากต้องอาศัยความรู้ที่ได้ จากการศึกษาแล้ว ยังต้องอาศัยเทคนิคที่ได้จากการฝึกฝน ดังนั้นการที่บุคลากรจะเป็นนักวิเคราะห์ งานที่ดีและประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีความตื่นตัว (Active) นักวิเคราะห์งานจะต้องมีความตื่นตัวต่อสิ่งแวดล้อม และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เนื่องจากกิจกรรมการวิเคราะห์งานอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับการศึกษา งานใหม่ๆ หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลในบรรยากาศการปฏิบัติงานที่แตกต่าง อันเป็นผลมาจากการ จัดรูปแบบการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะต้องมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่เขาต้องทำ เพื่อให้เขาสามารถเข้าใจ ลักษณะงานและขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ในทาง ปฏิบัตินั้นเป็นไปได้ที่นักวิเคราะห์งานจะมีความรู้และความชำนาญในทักษะสำคัญทุกประเภท ดังนั้นถ้าบุคลากรจะขาดความรู้และประสบการณ์ไปบ้าง แต่ถ้าเขามีความตื่นตัวสนใจที่จะศึกษา และมีความตั้งใจจริงก็สามารถที่จะติดตามศึกษาพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ขึ้นได้

3. มีพื้นฐานด้านการวิจัย (Research Foundation) นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้ พื้นฐานด้านการวิจัย เราจะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์งานจะเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตั้งแต่การพัฒนา วิธีการในการรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนการวิเคราะห์งานและการนำ สารสนเทศที่ได้มาใช้ประโยชน์ ดังที่ได้กล่าวถึงในหัวข้อที่ผ่านมาว่า การที่จะได้สารสนเทศของ งานที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้ ดังนั้นจึงมี ความจำเป็นที่นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้และความเข้าใจในด้านการวิจัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์มาใช้ได้

4. มีความเข้าใจในงาน (Understanding) นักวิเคราะห์งานสมควรที่จะมีความรู้และความ เข้าใจในงานต่างๆ ของอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ตนจะทำการศึกษา เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพ ความสัมพันธ์อย่างกว้างๆ ของระบบงาน ทำให้เขาสามารถที่จะวางแผนการปฏิบัติการและ ตัดสินใจเลือกวิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติ คงเป็นไปได้ยากที่ บุคลากรจะมีความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานทุกประเภท ดังนั้นเมื่อนักวิเคราะห์งานต้อง ทำการศึกษางานใด เขาสมควรเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการศึกษาเกี่ยวกับงานนั้น เพื่อให้สามารถ นำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีบุคลิกภาพเหมาะสม (Appropriate Personality) นักวิเคราะห์งานที่มีทัศนคติและบุคลิกภาพดี และสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างรวดเร็ว จะมีส่วนสำคัญในการทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรจะเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากพนักงาน หรือจากกลุ่มบุคลากรที่เขาจะต้องปฏิบัติงานร่วมด้วย

6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการพูด ฟัง เขียน หรืออ่าน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการวิเคราะห์งาน เนื่องจากนักวิเคราะห์งานจะต้องทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีทั้งการสื่อสารและการรับข้อความ ตลอดจนต้องสามารถจับใจความสำคัญและจดบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างละเอียด เพื่อที่จะนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์งานต่อไป

7. มีทักษะในการวิเคราะห์ (Analytical Skill) ความสามารถในการมองความสัมพันธ์ การวิเคราะห์ และการสรุปความคิดรวบยอด เป็นส่วนสำคัญในการที่จะทำให้นักวิเคราะห์งานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้นักวิเคราะห์งานที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพจะต้องสามารถวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ได้จากกระบวนการศึกษางาน เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่เหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

สรุป

การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานอย่างเพียงพอในการนำไปใช้ประโยชน์ การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะช่วยให้เราเกิดความเข้าใจในงานแต่ละชนิด โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ส่งผลให้งานบางประเภทล้าสมัยลงจนหมดความสำคัญ หรือต้องปรับรูปแบบการปฏิบัติให้เหมาะสม ตลอดจนเกิดงานใหม่ที่ทวีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หรือที่เรียกว่า “สารสนเทศงาน” ซึ่งมีหลายลักษณะ เช่น เอกสารพรรณนางาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน มาตรฐานการทำงาน มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การออกแบบงาน จนกระทั่งถึงการวางแผนการเกษียณอายุของบุคลากร ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีความเข้าใจในกระบวนการและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เพื่อให้สามารถประยุกต์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักวิเคราะห์งานเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานโดยตรงเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและการศึกษา การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร โดยเราสามารถแบ่งนักวิเคราะห์งานตามความรู้ ทักษะ

ความสามารถและประสบการณ์ออกเป็น 4 ระดับ ตั้งแต่ระดับนักวิเคราะห์งานขั้นต้น นักวิเคราะห์งาน นักวิเคราะห์ค่าจ้าง และนักบริหารค่าจ้าง ผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์งานที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการวิเคราะห์งานแล้ว บุคลากรนั้นจะต้องหมั่นศึกษาจากประสบการณ์และพัฒนางานของเขาไปด้วย โดยนักวิเคราะห์งานที่ดีสมควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- ❖ มีความตื่นตัว
- ❖ มีบุคลิกภาพเหมาะสม
- ❖ มีความรู้และประสบการณ์
- ❖ มีความสามารถในการติดต่อ
- ❖ มีพื้นฐานการวิจัย
- ❖ มีความสามารถในการติดต่อ
- ❖ มีพื้นฐานการวิจัย
- ❖ มีความสามารถในการวิเคราะห์
- ❖ มีความเข้าใจในงาน

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 3

1. การกำหนดงาน คืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การวิเคราะห์งานคือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จงอธิบายคำศัพท์ดังต่อไปนี้

- Human Resource Planning

.....
.....
.....

- Recruitment and Selection

.....
.....
.....

5. การสัมภาษณ์ส่วนบุคคลแตกต่างกับการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

บทที่ 4

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ความหมายของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องกับคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์กรใดสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรนั้นย่อมจะได้รับผลสำเร็จในการดำเนินงาน บรรลุเป้าหมาย มีผลงานดี เป็นที่เชื่อถือได้ และทำให้องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนับถือแก่องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไปด้วย ดังนั้นจึงนับได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ความสำคัญของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะว่าจะต้องมีบุคลากรมาประจำ เพื่อปฏิบัติตามสายงานการบริหารขององค์กร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- ประการที่ 1 นโยบายในการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยการกำหนดมาจากผู้บริหารระดับนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของบริษัท เช่น กำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกพนักงานใหม่ ประกอบด้วย

1. ความรู้
2. ความสามารถ
3. ทักษะ
4. ความคิดสร้างสรรค์
5. เจตคติ
6. วุฒิภาวะ
7. มนุษยสัมพันธ์
8. สุขภาพ

- ประการที่ 2 ประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอยู่เสมอ บุคลากรที่ไม่มีความสามารถในการทำงานจะทำงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และจะพบว่า การดำเนินงานขององค์กรจะอยู่ในสถานะที่ตกต่ำหรืออาจทำให้องค์

การมีผลกำไรน้อย หรือขาดทุนได้

- ประการที่ 3 ใช้การพิจารณาก่อนกรองคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่า

การคัดเลือกบุคลากรย่อมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นจะต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากร ใช้เวลาในการทดสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ ตรวจสอบหลักฐาน ใบประกาศนียบัตร ปริญญาบัตร และการอ้างอิงบุคคลที่เป็นผู้รับรองผู้สมัครงาน ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ภาพย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์กร

- ประการที่ 4 การคัดเลือกบุคลากรได้ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร ทำให้ได้บุคลากรที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างผลงานที่ดี มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดผลตอบแทนที่สูง เช่น มีผลกำไร สร้างชื่อเสียงให้แก่บุคลากรและองค์กรได้

- ประการที่ 5 การคัดเลือกบุคลากรต้องปฏิบัติให้ถูกต้องกับกฎหมายแรงงานที่บัญญัติได้เกี่ยวกับการจ้างแรงงานเด็ก การจ้างแรงงานหญิง และการจ้างแรงงานจากต่างประเทศ โดยเฉพาะห้ามจ้างแรงงานต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ นอกจากจะมีความผิดในฐานะนายจ้างแล้ว ยังจะต้องรับโทษทางอาญาในกรณีให้ที่พักพิงแก่บุคคลต่างด้าวที่หลบหนีเข้าประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศแล้ว ยังเป็นการมาแย่งตลาดแรงงาน ทำให้คนไทยสูญเสียโอกาสในกาจ้างงานเป็นการทำลายเศรษฐกิจทางด้านแรงงานของคนไทยอีกด้วย

- ประการที่ 6 คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากร จะต้องเป็นทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูงในการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วเป็นอย่างดี โดยอาศัยการศึกษาจากประสบการณ์

การทำงาน การศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร และการฝึกอบรมเทคนิคการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้นองค์กรที่มีทีมงานที่ดีในการคัดเลือกบุคลากรก็จะสามารถคัดเลือกได้บุคลากรที่ดีสมตามความมุ่งหมายที่องค์กรกำหนดไว้

กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

ความมุ่งหมายของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่สำหรับองค์กร คือ ระบุและใช้บุคลากรแต่ละบุคคลที่มีคุณภาพดีที่สุด สำหรับตำแหน่งงานเฉพาะที่กำหนดในการคัดเลือกบุคลากรใหม่ เพื่อให้สามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่ดีที่สุดให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ประกาศรับสมัคร จากกลุ่มผู้สมัครงาน ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก การคัดเลือกบุคลากรใหม่เป็นงานที่นับว่ามีความสำคัญที่สุดที่หัวหน้างานทุกคน จะต้องปฏิบัติได้ ในทฤษฎีของชาร์เลส บราวน์ กล่าวไว้ว่าการทำงานเป็นทีมงานจะต้องเริ่มต้นนับตั้งแต่ มีการคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน แม้ว่าองค์กรจะมีการวางแผนที่ดี มีโครงสร้างการจัดการองค์กรที่ดี มีระบบการควบคุมที่ดี ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ไม่สามารถกระตุ้นให้องค์กรทำงานด้วยตนเองได้ ความสามารถของบุคคลเท่านั้นที่จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้นได้ นายจ้างจะสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความชำนาญเหมือนกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ในการทำงานในบริษัทมาแล้ว ก็จะต้อง

เป็นวิธีการที่ทำให้นายจ้างสามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่จะได้รับผลสำเร็จในการเข้าทำงานใหม่ได้

1. จากการศึกษาความแตกต่างระหว่างผู้มีประสิทธิภาพสูงกว่าและผู้มีประสิทธิภาพต่ำย่อม มีผลกระทบต่อการ เราสามารถสรุปได้ว่า "บริษัทที่สามารถคัดเลือกลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถให้ผลตอบแทนแก่บริษัทได้อย่างมากมาย"

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมีลำดับขั้น 7 ขั้น ดังนี้

1. รับสมัครงาน ตามตำแหน่งงานว่างที่บริษัทประกาศรับสมัครงาน ตามเงื่อนไขตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัคร และข้อกำหนดอื่น ๆ
2. ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน จะต้องตรวจการกรอกข้อความในใบ สมัครงานให้ครบถ้วนและถูกต้อง
3. ทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้สมัคร งานที่กำหนดไว้
4. สัมภาษณ์ เป็นการคัดเลือกผู้สมัครที่สอบผ่านข้อเขียนแล้วเข้ามาสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ และคุณภาพของบุคคลที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยมีคณะกรรมการสอบสัมภาษณ์เป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้สมัครที่ผ่านการสอบข้อเขียนแล้ว เพื่อพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมมากที่สุดเข้าเป็นพนักงานตามตำแหน่งงานที่รับสมัคร โดยใช้วิธีการให้คะแนนแต่ละรายการที่สอบสัมภาษณ์ และรวมคะแนนสอบสัมภาษณ์
5. ตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน เป็นการตรวจสอบความ น่าเชื่อถือของผู้สมัครในทางประวัติส่วนตัว การศึกษา การทำงาน และความประพฤติจากบุคคลที่อ้างอิง ซึ่งเป็นผู้รู้จักผู้สมัครงาน และให้คำรับรอง ผลการตรวจสอบจะสามารถคัดเลือกบุคลากรได้อย่างเหมาะสม
6. ตรวจร่างกาย เป็นการตรวจร่างกายโดยแพทย์ เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุข ภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรค เข้าเป็นพนักงานในตำแหน่งงานที่รับสมัคร
7. ประกาศผลการคัดเลือก เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการรับสมัคร ภายหลัง ที่ผู้สอบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจร่างกายแล้ว และผลการตรวจร่างกายผ่านเรียบร้อยแล้ว บริษัทจะประกาศผลรายชื่อผู้สอบ ได้เข้าเป็นพนักงานของบริษัท

การคัดเลือกบุคลากรโดยการทดสอบ

การทดสอบผู้สมัครงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการประเมินผลทางด้านความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร ดังนั้น การคัดเลือกบุคลากรใหม่ จึงต้องใช้การทดสอบเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร ซึ่งมีเป็นจำนวนมากมาจาก สถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกันจะต้องมีการคัดเลือกโดยใช้การ

ทดสอบความรู้ทางด้านวิชาการ ทฤษฎี และการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีทั้งความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม มาเป็นบุคลากรระดับ หัวหน้างาน หรือระดับผู้บริหาร และยังเป็น การสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรที่ทำงานดี ให้มีขวัญและ กำลังใจในการทำงาน

- การทดสอบ (Testing) คือ เทคนิคการปฏิบัติการที่เป็นระบบ ประกอบด้วย กระบวนการ มาตรฐาน สำหรับใช้กลั่นกรองผู้สมัครงานเป็นจำนวนมาก
- นโยบายการทดสอบขององค์กรจะกำหนดนโยบายการทดสอบให้เหมาะสม กับ การ ดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาตามความเหมาะสม และมีลักษณะความเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา รวมกับผลการสอบสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้การคัดเลือกบุคลากร ได้ผลถูกต้อง สมบูรณ์ตามความมุ่งหมายขององค์กร
- ประโยชน์ของการทดสอบในการคัดเลือกบุคลากร

การทดสอบผู้สมัครงานจัดว่าเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการคัดเลือกผู้สมัครงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. ผู้สมัครงานได้ใช้ผลการทดสอบเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาคัดเลือก บุคลากร สำหรับการจ้างงาน และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น
2. ช่วยทำให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการ ทำงาน ซึ่งเป็น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร
3. ช่วยเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ประสิทธิภาพของบุคลากร สำหรับระบบ การ บริหารงานบุคคล
4. การทดสอบช่วยทำให้เกิดความเป็นธรรม ความเสมอภาค และเปิดโอกาส ให้แก่ผู้สมัคร งานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ผลการทดสอบย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้เข้ารับ การทดสอบเป็นประการที่สำคัญ
5. การทดสอบ จัดว่าเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในกระบวนการคัดเลือกบุคลากร เพราะว่า สามารถตรวจสอบผลการทดสอบได้ และประเมินผลประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถของ ผู้สมัครงานได้

การคัดเลือกบุคลากรโดยการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้สมัครงานนับว่ามีความสำคัญมาก เพราะผู้สมัครงานซึ่งมาถึงขั้นสัมภาษณ์ นี้ เป็นผู้สมัครงานที่มีความคาดหวังมากที่สุดที่จะได้รับการจ้างงาน 5 การสัมภาษณ์เป็นวิธีการที่ใช้ กันเป็นสากลในการคัดเลือกบุคคล แต่ก็มีพนักงานเป็นจำนวนมากที่มีการจ้างเข้ามาทำงาน โดยไม่

ต้องใช้วิธีการสอบคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ แต่ก็สร้างความหนักใจให้แก่ผู้บริหารที่ไม่มี การสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน ตามความ เป็นจริงแล้วโดยทั่วไปมีการใช้การคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานโดยการสัมภาษณ์หลายรูปแบบ วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์ต้องการแสวงหา เพื่อจะได้รับความรู้เกี่ยวกับตัวผู้สมัครอย่างชัดเจน สำหรับ ประเมินว่า เขามีความเหมาะสมที่จะได้รับการจ้างเข้ามาทำงานในองค์กร และพิจารณาว่ามีความ เหมาะสมที่จะทำงานได้หรือไม่

2. ผู้สัมภาษณ์จะต้องให้ข้อมูลชัดเจนเกี่ยวกับองค์การ ตำแหน่งงานที่รับสมัคร รวมทั้งสิ้น ประชากรภายในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครสามารถตัดสินใจ ได้อย่างฉลาดที่จะตอบรับหรือตอบ ปฏิเสธในการสมัครเข้าทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้สมัคร

3. เพื่อเป็นการรักษา และสร้างภาพพจน์ที่ดีที่มีต่อองค์กร และการบริหารงานขององค์กร โดยอาศัยสภาพการณ์ในการสัมภาษณ์ผู้สมัคร การสัมภาษณ์ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อการจ้าง งานนับได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นงานพิเศษเฉพาะ เพราะว่ามีผู้สมัครที่ผ่านเข้ามาถึงรอบการ สัมภาษณ์ จัด ได้ว่าเป็นผู้สมัครงานที่นายจ้างมีความมั่นใจมากที่สุด

ลำดับขั้นในการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์จะเป็นรูปแบบใดก็ตาม ควรจะมีลำดับขั้นในการสัมภาษณ์ มีอยู่ 6 ขั้น คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการวางแผนจัดเตรียมการสัมภาษณ์ไว้เป็น การล่วงหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงานเป็นรายบุคคล และมีการบันทึกรายละเอียดข้อมูลที่จะถามผู้สมัครงาน เพื่อจำแนกผู้สมัครงานว่ามีจุดแข็ง และ จุดอ่อนในเรื่องใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานที่สมัคร

2. การสร้างความสัมพันธ์ เริ่มจากการที่ผู้สัมภาษณ์ทักทายผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ เพื่อสร้าง บรรยากาศให้เกิดความรู้สึกที่เป็นมิตร มีความสบายใจ ความอบอุ่นใจ ห้องสัมพันธ์ควรจะเป็นห้อง ที่เป็น

สัดส่วนโดยเฉพาะ มีความเป็นส่วนตัว เงียบสงบ ปราศจากเสียงรบกวน

3. การถามคำถาม ผู้สัมภาษณ์อาจจะเป็นคนคนเดียว หรืออาจจะสัมภาษณ์เป็น คณะกรรมการสัมภาษณ์ การถามคำถามผู้สัมภาษณ์แต่ละคน จะถามคำถามเรียงทีละคำถามเป็น ลำดับไปจนกว่าจะครบจำนวนคำถามที่ต้องการถามผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

4. การยุติการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะต้องมีการกำหนดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์แก่ผู้ เข้ารับการสัมภาษณ์ทุกคน การยุติการสัมภาษณ์ควรจะจบลงด้วยภาพทางด้านผลบวก

5. การทบทวนการสัมภาษณ์ ภายหลังจากที่ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์กลับไปแล้ว ผู้สัมภาษณ์ควรจะมีการทบทวนการจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ซึ่งบันทึกไว้ในใบประเมินผลการสัมภาษณ์ ควรจะทบทวนการสัมภาษณ์ในขณะที่เพิ่งเสร็จจากการสัมภาษณ์ในระยะเวลาไม่นานนัก เพราะข้อมูลต่าง ๆ ยังจดจำได้แม่นยำ

6. การประเมินผลการสัมภาษณ์ เป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นมากที่ จะต้องทำการประเมินผลผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เพื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับสมัคร

การตรวจโรค

การตรวจโรคก่อนการจ้างงานมีบทบาทที่สำคัญในกระบวนการคัดกรองคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีความมุ่งหมายหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- ประการที่ 1 เพื่อจัดบุคคลที่มีสุขภาพทางร่างกายไม่สมบูรณ์เพียงพอกับความต้องการที่ทำงานกำหนด
- ประการที่ 2 เพื่อเป็นข้อมูล สภาพเงื่อนไขของสุขภาพทางร่างกายในเวลาที่มีการจ้างงานเพื่อนำมาเป็นข้อมูลเปรียบเทียบเมื่อมีการใช้สิทธิเรียกร้องค่ารักษาพยาบาลเมื่อมีการเจ็บป่วยในภายหลัง
- ประการที่ 3 เพื่อเป็นการจัดบุคคลที่มีสภาพร่างกายพิการบางอย่าง ให้เหมาะสมกับการจ้างงานที่กำหนดไว้
- ประการที่ 4 เพื่อป้องกันการจ้างบุคคลที่เป็นโรคจิต หรือ โรคจิตต่อร้ายแรงได้

โดยทั่วไปการตรวจโรคตามความมุ่งหมายข้างต้น 4 ประการ เป็นที่เข้าใจกันดี การตรวจโรคควรจะใช้เป็นเครื่องช่วยทางบวกในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน แต่มิใช่เป็นการจัดบุคคลทุกคนที่มีสุขภาพแข็งแรง สำหรับบุคคลที่มีร่างกายพิการที่จะต้องมีชีวิตอยู่ต่อไป และแสวงหาความช่วยเหลือตนเองโดยได้รับการจ้างงานเท่าที่จะเป็นไปได้ ในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่จะจ้างคณะนายแพทย์ หรือผู้อำนวยการแพทย์ทำหน้าที่โปรแกรมการแพทย์ทั้งหมด และเป็นสมาชิกคนหนึ่งของฝ่ายบุคคล ในบริษัทที่มีกิจการขนาดเล็ก ไม่ต้องการจ้างแพทย์มาทำงานตลอดวัน โดยทั่วไปจะทำการติดต่อหาคณะแพทย์ 2-3 คน มาทำการตรวจโรคก่อนการจ้างงาน โดยเก็บค่าธรรมเนียมจากผู้เข้าตรวจโรค

การตรวจโรคโดยปกติจะประกอบด้วยหลักการที่สำคัญดังนี้

- ประวัติ
- การวัดส่วนสูงและน้ำหนัก
- การตรวจโรคทั่วไปรวมทั้งการตรวจโรคผิวหนัง และข้อต่อต่าง ๆ ของร่างกาย
- การมองเห็นและการได้ยินเสียง
- การตรวจสอบทางคลินิก เช่น นัยน์ตา หู จมูก คอ และฟัน
- ตรวจปอด
- ตรวจหัวใจและความดันโลหิต
- ตรวจเลือดและปัสสาวะ
- เอกซเรย์ปอด
- ตรวจยาเสพติด
- ตรวจสุขภาพจิต

เครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกพนักงานเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างรอบคอบเป็นระบบ เนื่องจากผลการดำเนินงานของบริษัทขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเสมอ กล่าวคือถ้าพนักงานไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับองค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กรก็จะแย่ไปด้วย ดังนั้นคุณจึงต้องคัดแต่คนที่เหมาะสมเข้ามา ไม่ใช่เลือกใครก็ได้เข้ามาก่อนแล้วค่อยคัดคนที่ไม่เหมาะสมออกไป นอกจากนี้การสรรหาและคัดเลือกแต่ละครั้งก็มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นคุณจึงต้องทำให้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกของคุณมีประสิทธิภาพที่สุด จะได้ไม่ต้องทำการสรรหาคัดเลือกกันบ่อยๆ

ปัจจัยในการพิจารณาเลือกเครื่องมือ

ในการคัดเลือกบุคลากรนั้น คุณสามารถใช้เครื่องมือได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทุกบริษัทใช้กัน ก็คือ การสัมภาษณ์ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป ส่วนการเลือกเครื่องมืออื่นๆ ที่จะใช้ประกอบการสัมภาษณ์ ให้คุณพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. เกณฑ์ในการคัดเลือก ที่คุณได้จากการวิเคราะห์งาน ตัวอย่างเช่น เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้จัดการสาขา (สมรรถนะหลักที่คุณจะใช้ในการพิจารณาตัดสินผู้สมัคร) อาจทำให้คุณตัดสินใจเลือกใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เนื่องจากมันจะทำให้คุณเห็นศักยภาพที่สำคัญ ๆ หลาย ๆ

ด้านของผู้สมัครได้

2. การยอมรับได้และความเหมาะสมของเครื่องมือ ในสายตาของผู้สมัคร ตัวอย่างเช่น ผู้สมัครในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อาจรู้สึกว่ามันเป็นการดูถูก ถ้าคุณให้เขาทำแบบทดสอบสติปัญญา (Intelligence Test)

3. ความสามารถของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกนั้น ประเด็นนี้จะต้องพิจารณาเป็นพิเศษในกรณีที่ใช้การทดสอบทางจิตวิทยาและศูนย์การประเมิน เพราะพนักงานที่จะมาดูแลจัดการเกี่ยวกับการทดสอบทางจิตวิทยา จะต้องจบการศึกษามาทางด้านจิตวิทยา หรือไม่ก็ต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือขึ้นมาโดยเฉพาะ

4. ง่ายต่อการดำเนินการจัดการ ตัวอย่างเช่น การจัดการสัมภาษณ์หนึ่งต่อหนึ่ง หรือสองต่อหนึ่ง (ผู้สัมภาษณ์ 2 คน ต่อ ผู้สมัคร 1 คน) นั้นย่อมง่ายกว่าการจัดสัมภาษณ์ในแบบของคณะกรรมการ (Panel Interview) ที่มีกรรมการสัมภาษณ์ 4 ท่าน เพราะคุณต้องหาเวลาที่กรรมการทั้ง 4 ท่านนี้ว่างพร้อมๆกันให้ได้

5. ปัจจัยด้านเวลา บางครั้งเราก็จำเป็นต้องได้คนมาทำงานนั้นอย่างเร่งด่วน ซึ่งการสัมภาษณ์แบบหนึ่งต่อหนึ่ง จะดำเนินการได้เร็วกว่าการใช้ศูนย์การประเมิน ที่คุณต้องรอให้ผู้สมัครทุกคนว่างพร้อมกันจึงจะดำเนินการคัดเลือกได้

6. ความถูกต้องแม่นยำ โดยทั่วไปแล้วความถูกต้องแม่นยำจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนเครื่องมือที่ถูกเลือกมาใช้ที่เหมาะสม

7. ค่าใช้จ่าย ที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ประเภทของเครื่องมือที่ใช้ (โดยทั่วไปแล้วการทดสอบจะมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าศูนย์การประเมิน) ความถี่ในการใช้ เช่น ในการสัมภาษณ์นั้น ตอนแรกคุณอาจต้องลงทุนในเรื่องการฝึกอบรมการสัมภาษณ์มากกว่าที่ลงทุนฝึกอบรมเรื่องการใช้แบบทดสอบ แต่ในระยะยาวมันจะถูกกว่า เนื่องจากโดยปกติแล้วบริษัทจะให้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรทุกครั้ง แต่การทดสอบนั้นอาจถูกนำมาใช้เป็นบางครั้ง ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 4

1. การคัดเลือกบุคลากรคือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การกำหนดนโยบายสำหรับการคัดเลือกพนักงานใหม่ ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมีกี่ลำดับขั้น อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.การสัมภาษณ์มีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 5

การฝึกอบรมและพัฒนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 กล่าวว่า "ฝึก" หมายถึง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนเป็นหรือมีความชำนาญ "อบรม" หมายถึง แนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนคิดเป็นนิสัยหรือแนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ ถ้าแปลตามรูปศัพท์

การฝึกอบรม หมายถึง การแนะนำ การสอนเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้ความเข้าใจหรือความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ

อุทุมพร จามรมาน (2533:2) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมหรือความพยายามที่จะจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในเรื่อง ความรู้ ทักษะ และทักษะในการทำงาน

Pont (1992) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคคลแต่ละบุคคล และการช่วยให้บุคคลมีความรู้ความสามารถและความมั่นใจในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

สรุปการฝึกอบรม คือ กระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีทัศนคติที่ถูกต้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่งถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้น ไปปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เราอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความรู้เป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจ เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ดี

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ หรือทักษะในการทำงาน คือ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่าง ๆ การขับรถ การชี้จักรยาน เป็นต้น

3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

ทัศนคติ คือ ความรู้สึกในด้านดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน เป็นต้น

การฝึกอบรมต่างจากการศึกษา คือ การศึกษาจะมุ่งพัฒนาในส่วนรวม แต่การฝึกอบรมจะเป็นการฝึกให้แก่บุคคลที่อยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมดึงดูดความสนใจได้น้อย ดังนั้นการจะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ 3 ประการดังกล่าวจะต้องใช้เทคนิค วิธีการ และแรงจูงใจต่าง ๆ เข้าช่วยมากมาย

ความสำคัญของการฝึกอบรม

องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3. เมื่อรับบุคลากรใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีทำงานขององค์กร แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

4. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าบุคลากรมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5. เมื่อบุคลากรทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไป กระบวนการในการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการดำเนินงานลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การเลือกใช้เทคนิคต่างๆ ในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม

สรุป

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการช่วยพัฒนาให้บุคลากรและองค์กร สามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในสังคมยุคโลกาภิวัตน์

การจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบด้าน

- ปัจจัยป้อนเข้า (input)
- กระบวนการ (process)
- ผลผลิต (output)
- สภาพแวดล้อม (environment)

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 5

1. การฝึกอบรมคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การพัฒนาคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. นักศึกษาคิดว่าเพราะอะไรจึงต้องมีการจัดฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 6

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่คุณไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั้นคือ ใครบางคนติดตามคุณผลงานบางอย่างของคุณอยู่ ตัวอย่างบุคคลเหล่านั้นได้แก่ เพื่อน เพื่อนร่วมชั้นเรียน สมาชิกในกลุ่ม คนรัก คู่ชีวิต หรือแม้กระทั่งเจ้านาย บางคนอาจจะกำลังประเมินพฤติกรรมและความสามารถของคุณซึ่งอาจจะเป็นแบบไม่ทางการ หรือเป็นแบบเป็นทางการก็ได้

ตลอดชีวิตการทำงาน งานของคุณจะถูกตรวจสอบและถูกประเมินอยู่เสมอ ระดับเงินเดือน ระดับชั้น ตลอดจนภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบจะขึ้นอยู่กับว่าผลงานของคุณได้ตามเกณฑ์การประเมินแค่ไหน และแน่นอนที่สุดการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเรื่องใหม่สำหรับคุณ สิ่งเหล่านี้คุณเคยพบเห็นเคยผ่านมาแล้วจากการเรียนหนังสือในโรงเรียน จากการสอบเพื่อให้ผ่านวิชาต่างๆ จากการทำรายงานส่ง จากข้อสอบ และจากการนำเสนอเรื่องราวหรือรายงานต่างๆ สิ่งที่ยกตัวอย่างมาทั้งหมดคือตัวอย่างเทคนิคที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดคุณภาพของงานคุณ โดยหลักแล้วเทคนิคเหล่านั้นเหมือนกับสิ่งที่น่าสนใจใช้วัดผลการปฏิบัติงานของคุณ ผลที่ได้จากการวัดเหล่านี้แน่นอนที่สุดมีความสำคัญต่ออนาคตของคุณ

แม้ว่าคุณอาจจะไม่ต้องทำข้อสอบช่วงที่ทำงานอยู่ในองค์กรหนึ่งองค์กรใด การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญเท่ากับในมหาวิทยาลัย การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ไม่เพียงแต่ส่งผลให้มีรายได้มากขึ้น ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่ยังมีผลถึง (Self-esteem) ความรู้สึกที่มั่นคง (Emotional security) และความสุขใจในชีวิตด้านอื่นๆ (General satisfaction with life) อีก โดยความหมายนี้คุณไม่เคยทำข้อสอบเสร็จเลย ตราบดีที่ยังทำงานอยู่ ผลการทำงานก็ยังคงจะถูกประเมินต่อไป

โปรดระลึกไว้เสมอว่า ผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ต่อคุณเองเท่ากับต่อองค์กร ตัวอย่างของแบบทดสอบในห้องเรียนแสดงให้เห็นว่าคุณเองอยู่ตรงไหนและควรพัฒนาอย่างไร ดังนั้นแบบการประเมินที่ใช้ได้ผลสามารถช่วยให้คุณประเมินทักษะความชำนาญ (Competence) และพัฒนาการส่วนบุคคลของคุณได้ ผลการประเมินจะสะท้อนให้เห็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ซึ่งช่วยให้คุณมีความเชื่อมั่น (Self-confidence) มากขึ้นในบางเรื่อง และสามารถเป็นแรงจูงใจให้คุณปรับปรุงคุณภาพงานในด้านอื่นต่อไป

ทำไมต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance: Why do it?)

วัตถุประสงค์รวมๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือการวัดว่าคนหนึ่งคนทำงานได้ดีแค่ไหนเพียงไร ผลการประเมินอันนี้ จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของพนักงาน นอกจากนั้น การประเมินผลงานมักจะถูกนำไปเป็นตัววัดเทคนิคการเลือกสรรพนักงานอยู่เสมอว่าเหมาะสมหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ วัตถุประสงค์กว้างๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีอยู่ 2 ประการด้วยกันคือ (1) เพื่อการจัดการ ซึ่งหมายถึงไปใช้ในทางการในการบริหารคนได้แก่ การขึ้นค่าจ้างและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ (2) การวิจัย โดยมากมักจะนำไปเพื่อสนับสนุนความมีประสิทธิภาพของเครื่องมือการเลือกสรร

วัตถุประสงค์ของการประเมินมีผลกระทบต่อผลการประเมินที่ได้หรือไม่หรืออีกนัยหนึ่ง หัวหน้างานแจ้งผลการประเมินที่ต่างออกไปให้กับลูกน้องเมื่อรู้ว่าผลการประเมินนั้นจะมีผลโดยตรงต่อลูกน้องมากกว่าเมื่อจะนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัยทั้งหมดใช่หรือไม่? คำตอบคือใช่

ในการศึกษาผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจำนวน 223 รายในบริษัท 500 อันดับของฟอร์จูน ผลการศึกษาพบว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการรักษาพนักงานเอาไว้เมื่อรู้ว่าการประเมินนั้นจะใช้เพื่อการตัดสินใจในทางการจัดการคน ทางการตัดสินใจที่มีผลต่อความก้าวหน้าในงานของผู้ได้บังคับบัญชาของเขา (Harris, Smith & Champaign, 1995)

รูปภาพ 7-1 เหตุผลของนายจ้างและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มุมมองของนายจ้าง

1. แม้การวัดผลจะไม่สมบูรณ์ แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละคนได้
2. อาจต้องจัดทำเอกสารประเมินผลการปฏิบัติงานและผลสะท้อนกลับเพื่อเป็นหลักฐานทางกฎหมาย
3. การประเมินจะช่วยวางรากฐานในการสร้างระบบคุณธรรม (Merit system) และระบบการให้รางวัล (Bonus system)
4. มาตรฐานและขอบข่ายการประเมินผลงานนี้สามารถนำไปกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากขึ้น
5. การให้ผลสะท้อนกลับเป็นรายบุคคลถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

6. แม้จะเน้นการประเมินรายบุคคล แต่สามารถนำการทำงานเป็นทีมมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน และกำหนดให้ทีมงานเป็นจุดหลักของการประเมินได้

มุมมองของพนักงาน

1. ผลสะท้อนกลับในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นและพึงปรารถนา
2. ต้องประเมินเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อความยุติธรรม ต้องสามารถวัดระดับผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในกลุ่มคนงานได้ และระดับที่แตกต่างกันนี้จะมีกระทบต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา
4. การประเมินและการรับทราบระดับผลการปฏิบัติงานช่วยจูงใจให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

ต้องมีคำอธิบายว่าทำไมพนักงานบางคนจึงได้รับเลื่อนตำแหน่ง ถูกไล่ออก หรือ ได้ขึ้นเงินเดือนต่างจากคนอื่น ๆ เรื่องนี้อธิบายโดยย่อได้ดังนี้ การตัดสินใจของฝ่ายบุคคลโดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมต้องเป็นไปตามมาตรฐานทางกฎหมายเช่นเดียวกับการทดสอบ ซึ่งการทดสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเทคนิคในการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลอยู่แล้ว ถึงแม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านจากพนักงานบางส่วนบ้าง แต่การตัดสินใจของฝ่ายบุคคลโดยปราศจากหลักเหตุและผลก็เป็นทางเลือกที่ยอมรับไม่ได้เช่นกัน Cardy (1998) สรุปเหตุผลของนายจ้างและพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้แล้ว ดังรูปภาพ 7-1

การนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานบริหารได้อีกหลายงาน (ดูรูปภาพ 7-1) ดังที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 3 เกณฑ์การประเมินนำมาจากขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ในทางกลับกัน เกณฑ์ดังกล่าวก็เป็นพื้นฐานในการประเมินเช่นกัน การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เท่าที่สำคัญมีดังนี้

ความต้องการการฝึกอบรม (Training requirements)

การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบสามารถทำให้มองเห็นจุดอ่อน การไม่รู้ ไม่มีทักษะ และไม่มีความสามารถ เมื่อเราหาพบ สิ่งเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมให้ บางครั้งเราพบว่าพนักงานทั้งหมดหรือทั้งแผนกทำงานไม่เป็นในเรื่องบางเรื่องทั้งที่เป็นงานประจำของเขา ข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งพนักงานเก่าและใหม่เพื่อจัด

ข้อบกพร่องเหล่านั้น ผลการประเมินสามารถนำมาใช้ความมีประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมได้ด้วยการพิจารณาว่าผลทำงานของเขาหลังจากอบรมไปแล้วพัฒนาดีขึ้นหรือไม่

การฝึกอบรม

ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ประโยชน์มากที่สุดน่าจะเป็น ผลสะท้อนกลับของพนักงาน ผลสะท้อนกลับนี้จะนำมาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ตัวบุคคลซึ่งจะอภิปรายกันในบทถัดไป ผลสะท้อนกลับแสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน แน่นอนว่าการประเมินผลงานควรจะเชื่อมโยงกับลักษณะนิสัยที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น ความบกพร่องหรือจุดอ่อนถือเป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม การฝึกอบรมควรจัดขึ้นเฉพาะในส่วนที่ผลการปฏิบัติงานยังไม่ดีเยี่ยม เนื่องจากตัวบุคคลเหล่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาทักษะของพนักงาน แม้ว่าโดยคำนิยามแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องของการวัดผล แต่ในบริบทนี้ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุ (ของความบกพร่อง) ได้ด้วย เพราะพนักงานบางคนจะไม่ยอมรับจุดอ่อนของตนเอง หัวหน้างานที่สนับสนุนลูกน้องจะทำหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพมากกว่าหัวหน้างานที่ชอบจับผิดและดุลูกน้อง รายละเอียดเพิ่มเติมจะกล่าวต่อไปในบทนี้

ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการตัดสินใจทางการบริหารคน (Pay, promotion, and other personnel decisions)

คนส่วนใหญ่เชื่อว่าเขาควรได้รับรางวัลเมื่อทำงานได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย หรือทำงานได้ยอดเยี่ยม ตัวอย่างเช่น การเรียนในมหาวิทยาลัย คะแนนที่ยุติธรรมหมายถึง คะแนนสอบ หรือคะแนนที่ได้จากการทำรายงานส่งอาจารย์ดีกว่าเพื่อนร่วมชั้นคนอื่นนั่นหมายถึงคุณจะต้องได้คะแนนสูงกว่า

ค่าตอบแทนอาจจะอยู่ในรูปของการขึ้นเงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายไปยังตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า การรักษาขวัญและกำลังใจในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ไม่สามารถปล่อยให้ไปเป็นไปตามอำเภอใจของหัวหน้างานคนๆเดียว หรืออคติของหัวหน้างานได้ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของการวัดอย่างเป็นระบบ ผลที่ได้จากการประเมินเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจในสายอาชีพของพนักงาน และยังช่วยให้ค้นพบศักยภาพในการสร้างองค์กรให้เติบโต

การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานนำมาใช้ประกอบการขึ้นเงินเดือนมากเป็นลำดับสอง โดยส่วนมากแล้ว ผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาปรับเงินเดือน เราสามารถออกแบบการประเมินเพื่อให้การประเมินผลและอัตราการขึ้นเงินเดือนมีความสัมพันธ์กันโดยตรงได้ ตัวอย่างเช่น พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงจำนวนร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมดจะได้ขึ้นเงินเดือนร้อยละ 12 ในทางกลับกัน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำสุดจำนวนร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมดจะได้ขึ้นเงินเดือนเพียงร้อยละ 2 เท่านั้น

น่าเสียดายที่การประเมินในส่วน “การพัฒนาบุคคล” และ “การบริหารเงินเดือน” มักไม่สามารถทำควบคู่กันได้อย่างราบรื่น พนักงานหลายคนให้ความสำคัญกับการขึ้นเงินเดือนมากกว่าการพูดความจริงเรื่องจุดอ่อนในการทำงาน เพราะเงินเดือนเป็นเรื่องชัดเจนและเป็นจริง พนักงานอาจรู้สึกต่อต้านหากนางานสองประการข้างต้นมาประเมินร่วมกัน ถ้าการยอมรับจุดอ่อนหมายถึงได้ขึ้นเงินเดือนน้อยกว่า การพัฒนาบุคคลก็จะมีค่าน้อยลง

การกำหนดตำแหน่ง (Placement)

ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากต่อการตัดสินใจกำหนดตำแหน่งพนักงานใหม่ (เช่น ผู้บริหารฝึกหัด) ในช่วงแรกมักต้องทำภารกิจหรืองานหลายอย่าง ในระยะเวลา 12 เดือน ผู้บริหารฝึกหัดอาจต้องไปทำงานด้านการตลาด การเงิน และบัญชี เมื่อประเมินผลงานในแต่ละด้านแล้ว ผู้บริหารฝึกหัดคนดังกล่าวก็จะได้รับตำแหน่งถาวรในส่วนที่ตนปฏิบัติงานได้ดีที่สุด การประเมินผลการปฏิบัติงานจะชี้ให้เห็นว่าความสามารถพิเศษของบุคคลจะนำออกมาใช้ได้ดีที่สุดในฝ่ายไหน โดยพิจารณาจากจุดแข็งของพนักงานเป็นสำคัญ

การเลื่อนขั้น (Promotions)

การเลื่อนขั้นอาจพิจารณาจากความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน การประเมินชี้ให้เห็นว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าและพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานปัจจุบันของตนได้ดี ก็จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) เป็นแนวคิดว่าด้วยการคาดการณ์ระยะยาว (โดยทั่วไปคือ 3-5 ปี) ว่าจำนวนพนักงานในอนาคตที่บริษัทจำเป็นต้องมีนั้นขึ้นอยู่กับว่าพนักงานในปัจจุบันสามารถเลื่อนขั้นไปได้ตามที่คาดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ดี ผลการปฏิบัติงานมิใช่ปัจจัยเดียวที่กำหนดการเลื่อนขั้น โดยปกติแล้วการเลื่อนขั้นจะพิจารณาจากความอาวุโสและความสามารถผสมกัน ถ้าหากยึดหลักอาวุโสมาก

เกินไป ก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่าบุคคลที่ได้เลื่อนขั้นนั้นมีความสามารถพอ การเลื่อนขั้นโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักจึงสมเหตุสมผลมากกว่า แต่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่า ประสิทธิภาพการทำงานก็ควรนำมาพิจารณาด้วย บ่อยครั้งที่ใช้การเลื่อนขั้นเป็นเกณฑ์ในการวัดความน่าเชื่อถือของการจัดอันดับศูนย์ประเมิน

การไล่ออก (Discharge)

การสิ้นสุดการจ้างงานต้องอยู่บนฐานของเหตุผลที่สมควร ตัวอย่างเหตุผลสมควรข้อหนึ่งคือ เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผลงานไม่ดีเพียงพอ ข้อแนะนำสำคัญสำหรับองค์กร คือ ควรจัดทำเอกสารที่ระบุว่าได้ใช้ความพยายามที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว และการตัดสินใจสิ้นสุดการจ้างงานก็เป็นทางเลือกสุดท้ายจริง ๆ คดีความหลายคดีที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานยืนยันว่าพนักงานที่ถูกไล่ออกนั้นเป็นเหยื่อของการ “ถูกไล่ออกอย่างไม่ยุติธรรม” ในกรณีเช่นนี้ องค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การตัดสินใจเลิกจ้างนั้น มีความเป็นธรรม ถูกต้องและเป็นประเด็นเรื่องงานโดยตรง

การวิจัยด้านงานบุคคล (Personnel research)

ในการศึกษาเรื่องความเที่ยงตรงของเกณฑ์(การประเมิน) หลายครั้ง การประเมินเกณฑ์เหล่านั้นมีที่มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อย้อนกลับไปแล้ว เกณฑ์เหล่านั้นคือ ตัววัดผลการปฏิบัติงาน และตัววัดผลการปฏิบัติงานก็คือสิ่งที่การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะวัด เมื่อนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กรต้องการทดสอบความถูกต้องของตัวทำนายตัวใหม่ เขาจะหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนกับ criterion measure (เกณฑ์การวัด) ซึ่งส่วนใหญ่มาจากแฟ้มประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ไม่ว่าเครื่องมือในการคัดเลือกจะเป็นอะไร ต้องดีเทียบเท่ากับเกณฑ์ที่เครื่องมือั้นพยายามจะทำนาย ดังนั้นการประเมินผลจึงเป็นมาตรวัดที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน การวิจัย (เช่น Harris, Smith, & Champagne, 1995) พบว่าวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้านงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากกว่าและมีอคติน้อยกว่าการประเมินผลลัพท์ซึ่งเดิมรวบรวมมาเพื่อวัตถุประสงค์ด้านการบริหารเท่านั้น (เช่น การบริหารเงินเดือน) Harris และคณะเสนอแนะว่าควรให้ความสนใจกับวัตถุประสงค์เบื้องหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย และวัตถุประสงค์เหล่านี้มีอิทธิพลต่อคุณภาพและประโยชน์ของการประเมินอย่างไร

การประเมินผลการปฏิบัติงานและกฎหมาย

รัฐบัญญัติของสหรัฐว่าด้วยการจ้างงานอย่างเป็นธรรมได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เช่นกัน การเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นได้ไม่เฉพาะแต่ตัวทำนาย (ทดสอบ) ความเท่าเทียมกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงพฤติกรรมการทำงานที่การทดสอบพยายามจะทำนายอีกด้วย

Malos (1998) กล่าวไว้ว่า ในช่วงหลังนี้ ความสำคัญของประเด็นทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เติบโตสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เขาได้ศึกษาทัศนคติในศาลหลายคดีที่กล่าวหาเรื่องการเลือกปฏิบัติและพบว่าข้อกล่าวหาเรื่องการเลือกปฏิบัติมักจะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ข้อกล่าวหาว่าด้วยการเลือกปฏิบัตินี้อาจนำไปอภิปรายรวมในบทที่ 5 ซึ่งรวมถึงบทที่ 7 ของกฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมือง ค.ศ. 1964 กฎหมายว่าด้วยสิทธิของพลเมือง ค.ศ. 1991 การเลือกปฏิบัติตามอายุในกฎหมายว่าด้วยการจ้างงาน (ADEA) และชาวอเมริกันกับกฎหมายคนพิการ (ADA) การดำเนินคดียังเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อกล่าวหาเรื่องนายจ้าง *ประมาทเลินเล่อ* (ไม่สามารถทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจตามสมควรได้) ทำให้เสียชื่อเสียง (เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเท็จและไม่น่าพอใจ ทำให้พนักงานเสียชื่อเสียง) และ *การแกล้งที่ไม่เป็นจริง* (เปิดเผยข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่เป็นเท็จและไม่น่าพอใจ เป็นผลให้นายจ้างในอนาคตหรือบุคคลที่สามเข้าใจพนักงานผิดไป)

รูปภาพ 7-2 ข้อเสนอแนะในการกำหนดหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย

เกณฑ์การประเมิน

- ควรยึดหลักเหตุผลมากกว่าความคิดเห็นส่วนบุคคล
- ควรเกี่ยวข้องกับเนื้องาน หรือ อยู่บนฐานของการวิเคราะห์งาน
- ควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมากกว่าลักษณะภายนอก
- ควรให้อยู่ในความควบคุมของผู้ถูกประเมิน
- ควรสัมพันธ์กับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ มิใช่ประเมินโดยรวม

รูปภาพ 7-3 ข้อเสนอแนะขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย

ขั้นตอนการประเมิน

- ควรกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับพนักงานทุกคนในกลุ่มงานเดียวกัน
- ควรสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างเป็นทางการ

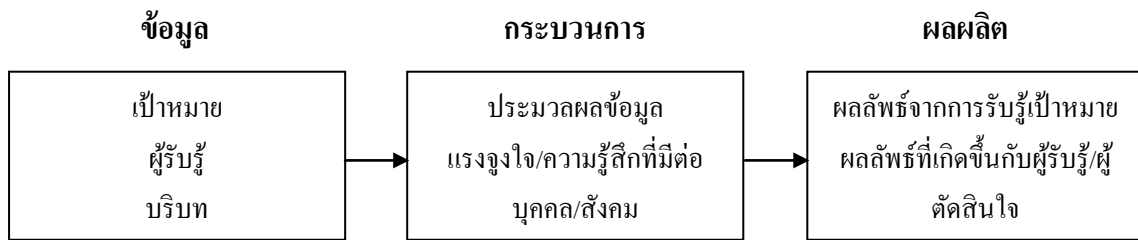
- ควรแจ้งให้พนักงานทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานและโอกาสในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น
- ควรเปิดโอกาสให้พนักงานทบทวนผลการประเมิน
- ควรจัดให้มีกลไกยุทธวิธีอย่างเป็นทางการเพื่อรับข้อมูลจากพนักงาน
- ควรใช้ผู้ประเมินหลายคนที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน และต้องเป็นผู้ที่ไม่มีอคติด้วย
- ควรจัดให้มีเอกสารคำแนะนำเพื่อฝึกอบรมผู้ประเมิน
- ควรให้ผู้ประเมินทุกคนจัดเตรียมเอกสารที่สมบูรณ์และมีความสอดคล้องกัน โดยให้ระบุตัวอย่างของผลงานตามพื้นฐานความรู้ส่วนบุคคลด้วย
- ควรสร้างระบบเพื่อตรวจหาผลกระทบเรื่องการเลือกปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นหรือการนำระบบโดยรวมไปใช้ในทางที่ผิด

ทฤษฎีการรับรู้ของบุคคล

โดยหลักการแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของคน กล่าวคือ การที่คุณประเมินคนคนหนึ่งว่าเป็นอย่างไรย่อมสัมพันธ์กับว่าคุณรับรู้บุคคลนั้นอย่างไร นักจิตวิทยาได้พัฒนาทฤษฎีการรับรู้ของบุคคลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางรากฐานความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้ยังมีชื่อว่า ปัญญาทางสังคม (social cognition) หรือ ทฤษฎีเหตุผลว่าด้วยการรับรู้ของบุคคล (attribution theory of person perception)

ลอนดอน (2001) อธิบายทฤษฎีดังกล่าวไว้ดังนี้ เราทุกคนล้วนแต่มีความคิดที่ชัดเจนพอสมควรว่าสิ่งต่าง ๆ จะเป็นเช่นไรเมื่อเราเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องกรองช่วยเราประมวลผลข้อมูลของผู้อื่นจำนวนมหาศาล ด้วยเหตุนี้ เรามักจะจัดหรือมองข้ามข้อมูลที่ไม่ตรงกับความคิดเบื้องต้นของเรา เราจะประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติทุกครั้งที่เราได้ หลีกเลี่ยงการใช้ปัญญา และตัดสินใจตามเดิมอยู่เสมอ เมื่อมีเรื่องผิดปกติเกิดขึ้น เราจะถูกบังคับให้คิดรอบคอบขึ้นเพื่อตีความข้อมูลผิดปกตินั้นและกำหนดความคิดเห็นของเราต่อบุคคลหรือกลุ่มขึ้นมาใหม่ เราสามารถหลีกเลี่ยงการประมวลผลข้อมูลโดยอัตโนมัติตลอดจนอคติและความเข้าใจผิดอันเกิดจากการประมวลผลนี้ได้ด้วยวิธีการแทรกแซงหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม

Klimolski และ Donohue (2001) ได้พัฒนาโครงสร้างเพื่อทำความเข้าใจการรับรู้ของบุคคล ดังแสดงในตาราง 7-2 โครงสร้างนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ข้อมูล กระบวนการและผลผลิต ข้อมูลคือ ลักษณะของผู้รับรู้ ลักษณะของบุคคลที่กำลังถูกรับรู้ (เป้าหมาย) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม



ผู้รับรู้จะรับรู้แตกต่างกันไปตามระดับความรู้สึกที่มีต่อผู้อื่น ระดับแรงจูงใจตลอดจนความสามารถทางปัญญาของผู้รับรู้เอง ลักษณะของเป้าหมายประกอบด้วยอายุ เชื้อชาติและเพศ รวมถึงสิ่งชักนำที่ไม่ใช่คำพูด (nonverbal cues) เช่น ความน่าดึงดูดใจภายนอก การสื่อสารผ่านดวงตา การเคลื่อนไหวร่างกาย และความเป็นมิตรกับผู้อื่น ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม คือ สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่อยู่ ณ ที่แห่งนั้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพิจารณาเป้าหมายและให้ข้อมูลแก่ผู้รับรู้เพื่อประกอบการตัดสินใจทางปัญญา ส่วนประกอบที่สองในโครงสร้างนี้ คือ กระบวนการ ประกอบด้วยตัวแปร หลากหลายซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจ ผู้รับรู้ใช้วิธีการปัญหาทางสังคมที่ดีพอจะบรรลุเป้าหมายได้ในสภาพแวดล้อมเช่นนั้น ซึ่งส่วนมากแล้วจะเป็นความพยายามที่จะ “ทำความเข้าใจ” ให้ได้มากกว่าผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่า ตัวอย่างเช่น ผู้รับรู้จะใช้วิธีการทางปัญญาบางอย่างเพื่อประเมินภัยคุกคามทางร่างกายที่อาจเกิดขึ้นได้จากคนที่เดินผ่านไปบนทางเท้า

การแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้ใช้เวลาเพียงไม่กี่วินาทีเท่านั้น ส่วนวิธีการทางปัญญาอีกแบบหนึ่งจะใช้ในสถานการณ์ที่ยาวนานและมีวัตถุประสงค์สำคัญกว่า เช่น การสัมภาษณ์งานซึ่งบุคคลต้องการสร้างความประทับใจที่ดี โครงสร้างทางปัญญานี้เรียกว่า schemas ซึ่งนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจบุคคลในสถานการณ์ที่ผู้รับรู้ต้องเผชิญกับข้อมูลที่กำกวมหรือไม่สมบูรณ์ schemas ช่วยให้ผู้รับรู้วินิจฉัยลักษณะและเจตนาของเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว การวินิจฉัยนี้บางครั้งก็ถูกบางครั้งก็ผิดพลาด ส่วนประกอบที่สามในโครงสร้างการรับรู้ของบุคคล คือ ผลผลิต ซึ่งได้มาจากการประมวลผลของผู้รับรู้และเป้าหมาย ผลที่เกิดขึ้นต่อผู้รับรู้อาจรวมถึงการเฝ้าสังเกตเป้าหมายที่ผู้รับรู้คิดว่าไว้วางใจได้น้อยลง ผลที่ได้สำหรับเป้าหมาย คือ การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานและเอกสารประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ

Barnes และ Farrell (2001) ตั้งข้อสังเกตว่าลักษณะประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปได้สร้างกำลังคน (Workforce) ที่หัวหน้างานและสมาชิกในกลุ่มงานมีภูมิหลังสำหรับที่ใช้ประกอบการวินิจฉัยแทบไม่เหมือนกัน จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะประเมินผลด้วยวิธีการตายตัว (stereotype) ดังที่ได้อธิบายไว้ในบทที่ 9 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างสิ่งเร้าให้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และก่อให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของทีมงานทั้งทีม มิใช่ส่วนบุคคล การประเมินผลการ

ปฏิบัติงานเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานและความสำคัญของการประเมินต่อการกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานกำลังเปลี่ยนแปลงไป โครงร่าง ข้อมูลกระบวนการผลผลิตที่เสนอโดย Klimoski และ Donahue นี้ แสดงให้เห็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจกลไกทางจิตวิทยาซึ่งสัมพันธ์กับวิธีการที่บุคคลตัดสินผู้อื่น

แหล่งของข้อมูลเพื่อการประเมินการปฏิบัติงาน (Source of performance appraisal Information)

การพิจารณาการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้โดยอาศัยหลักการแตกต่างกัน แต่ที่มีใช้โดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 แบบ ได้แก่

1. ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)
2. ข้อมูลบุคลากร (Personnel Data)
3. ข้อมูลการประเมิน (Judgmental Data)

ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)

เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินโดยพิจารณาจากสถิติและมูลค่า เช่น ผู้ถูกประเมินทำงานควบคุมเครื่องจักร การปฏิบัติงานวัดจากจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ในแต่ละคาบเวลา เช่น วัน สัปดาห์ เป็นต้น เช่นเดียวกับในอาชีพพนักงานขาย วัดจากยอดขายตามเวลาที่กำหนด แม้กระทั่งนักผจญเพลิงก็ถูกประเมินโดยดูจากจำนวนครั้งที่ทำการดับเพลิง

ถึงแม้ว่าลักษณะงานที่ถูกประเมิน โดยใช้ ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)

จะได้รับอิทธิพลจากสัจชาตญาณ ทำให้การวัดผล อาจไม่ได้ผลลับที่ถูกต้องนัก

เนื่องจากสัจชาตญาณมีผลต่อการทำงาน ดังนั้นการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน โดยใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data) จึงไม่ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องนัก โดยสามารถแบ่งปัญหาออกเป็น 2 ส่วน

1. ความแตกต่างในการปฏิบัติงานของแต่ละคนมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากความแตกต่างของการปฏิบัติงานมีผลจากความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรของแต่ละคน เครื่องจักรอาจผลิตชิ้นงานได้มาก เนื่องจากพนักงานผู้นั้นสามารถควบคุมเครื่องจักรได้ดีกว่าคนอื่น, พนักงานขายสามารถขายได้มากกว่า เนื่องจากดูแลพื้นที่ที่มีศักยภาพมากกว่า หรือ นักผจญเพลิง มีผลงานน้อยกว่า เนื่องจากรับผิดชอบพื้นที่ที่มีอาคารเบาบางกว่า

ปัญหาเกี่ยวกับความแตกต่างของตัวแปรจากภายนอก ควรทำให้มีสภาพตัวแปรดังกล่าวใกล้เคียงกัน จึงเกิดการเสนอรูปแบบ ข้อกำหนดเกี่ยวกับตัวแปรภายนอกที่จะมีผลต่อการประเมิน (of Chapter 3)

2. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data) บอกข้อมูลไม่ครบถ้วน กล่าวคือ พนักงานที่ผลิตชิ้นงานได้มากกว่า แต่ผลงานที่ได้ก็มีของชำรุดมากเช่นกัน ดังนั้นพนักงานผู้นี้ไม่ควรได้รับรายงานว่า ผลงานดีเยี่ยม

ดังนั้น คุณภาพควรมีความสำคัญเช่นเดียวกับปริมาณ พนักงานขายใช้เวลาส่วนใหญ่กับการหาลูกค้าใหม่ โดยการยกหูโทรศัพท์หากลุ่มเป้าหมาย การหาลูกค้าใหม่และการรักษาลูกค้าเก่า นั้น มีความสำคัญเท่ากัน การเริ่มขายสินค้าให้กับลูกค้าในระยะแรก อาจขายได้น้อยแต่ยอดขายอาจเพิ่มขึ้นในระยะยาว

ความสัมพันธ์ของข้อมูลผลงาน (Relevance of Objective Production Data)

ลักษณะของงานที่ทำการประเมินและการใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data)

ในการประเมินมีความสัมพันธ์กัน เช่นเดียวกับ ยอดการขายของพนักงานขายเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของพนักงานขาย

งานของพนักงานขาย คือการขาย สิ่งที่เป็นประเด็นคือ ความมากน้อยของการเกี่ยวพัน (เกี่ยวพันกันมากน้อยเพียงใด) จะเป็นความผิดพลาดมากที่จะให้น้ำหนักความสำคัญกับวิธีการใช้ข้อมูลผลงาน (Objective Production Data) มากเกินไป เนื่องจากการใช้ข้อมูลผลงานเห็นชัดจึงก่อให้เกิดสิ่งล่อใจ แต่ผลที่ได้อาจไม่ใช่ค่าที่แท้จริง

โดยสรุป ในงานหลายอย่างไม่เหมาะในการใช้การวัดจากผลงาน หากนำมาใช้ก็จะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง ข้อกำหนดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ยังเป็นคำถามของการพิจารณา ในงานบางอย่าง ข้อมูลผลงานเป็นเพียงการวัดค่าความสำเร็จของบางส่วนของงาน ไม่ใช่ทั้งหมด

ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศเป็นอย่างไร (What is “High Performance”) โดยปกติเราคิดว่าการปฏิบัติงานได้ดีเป็นผลบวก การเพิ่มขึ้นจากค่าปกติทั่วไป ในทางกลับกัน หากการปฏิบัติงานของบุคคลต่ำลงจากเมื่อปีที่แล้ว ก็ถูกสรุปว่า ปฏิบัติงานได้ไม่ดี

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานต้องถูกพิจารณาภายใต้สถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้ โดยไม่อยู่ในสถานการณ์ที่ถูกกระทบโดยปัจจัยภายนอกเช่น ปัญหาเศรษฐกิจ การวัดการปฏิบัติงานจึงควรมีการกำหนดช่วง เช่น การใช้ค่าเฉลี่ยตามช่วงเวลา หรือ (+,-) 15%

ข้อมูลบุคลากร (Personnel Data)

เป็นอีกหนึ่งวิธีการของการประเมินแบบตรงไปตรงมาซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลเช่น อัตราการขาดลา มาสาย บันทึกรายได้ การเกิดอุบัติเหตุ และอัตราความก้าวหน้า (Advancement rate) เป็นการทำงานที่จะรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับงานเหล่านี้จากแฟ้มบันทึกของฝ่ายทรัพยากร

บุคคล มากกว่าที่จะไปหาจากงานในสายการผลิต นักจิตวิทยาเห็นว่า ข้อมูลส่วนบุคคลเหล่านี้ให้รายละเอียดน้อยในเรื่องความสามารถในงาน แต่สามารถใช้แยกแยะว่าใครทำงานดีใครทำงาน ซึ่งข้อมูลจะถูกจัดเก็บโดยบุคคล ดัชนี 2 ตัวที่ใช้ ได้แก่

1. การขาดงาน (Absenteeism)
2. อุบัติเหตุ (Accidents)

1. การขาดงาน ทำได้ถือว่า อ่อนไหวต่อการปฏิบัติงานมาก พนักงานที่ขาดงาน โดยให้อภัยไม่ได้ ถือเป็นความผิดร้ายแรงที่สุด โดยความผิดสาเหตุอื่นถือว่าเท่าเทียมกัน ในการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถถูกไล่ออกได้ หากขาดงานมากเกินไป ในองค์กรส่วนใหญ่ ใช้การขาดงานเป็นตัวแปรหลักในการประเมินการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การพิจารณาการหยุดงาน ควรมีก่อนที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงาน การวัดการหยุดงานเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก แต่สิ่งนี้ก็ยังมีความสำคัญกับองค์กรต่างๆ

2. อุบัติเหตุ ใช้วัดการปฏิบัติงานในขอบเขตงานไม่กี่ประเภท โดยวัดจำนวนความถี่ของอุบัติเหตุและส่วนใหญ่ใช้เฉพาะกับพนักงานระดับแรงงานมากกว่าระดับบริหาร

พนักงานขับรถ อาจถูกประเมินจากการเกิดอุบัติเหตุจากการขับรถ แต่การประเมินก็ต้องพิจารณาตัวแปรภายนอกประกอบด้วยเช่นกัน เช่น สภาพถนน, ระยะทาง, เวลาทำงานในแต่ละวัน, สภาพรถ

ขณะที่ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ถูกจำกัดอยู่ในงาน แต่ข้อมูลอุบัติเหตุเป็นตัวสำคัญในการใช้ประเมินพนักงานที่ไม่เกิดอุบัติเหตุ จะไม่รับรางวัลมาก ส่วนผู้เกิดอุบัติเหตุบ่อยมักจะถูกไล่ออก

ความสัมพันธ์เกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคคล

ไม่ต้องสงสัยเลยว่าการขาดงานและการเกิดอุบัติเหตุมีผลโดยตรงต่อการวัดการปฏิบัติงาน ผู้รับจ้างสามารถถูกไล่ออกได้ จากการขาดงานและการเกิดอุบัติเหตุ

ดังนั้น ดัชนีนี้เป็นดัชนีที่เน้นการปฏิบัติงานที่ไม่ดี มากกว่าผลการปฏิบัติงานที่ดี

อย่างไรก็ตาม เช่นเดียวกับการวัดผลงานข้อมูลด้านบุคคล ไม่ค่อยให้ข้อมูลที่แท้จริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานมากนัก

ด้วยสาเหตุนี้ ข้อมูลการพิจารณา (Judgments data) เป็นคำตอบที่สามารถบอกถึงการปฏิบัติงานได้สมบูรณ์กว่า

ข้อผิดพลาดการวัด (Rating error)

สิ่งที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานร่วมกันมากที่สุดได้แก่ข้อมูลการประเมิน (Judgments data) และการประเมินจากนักประเมิน (Evaluation from raters)

เพราะว่าข้อผิดพลาดมักเกิดในการประเมิน จึงต้องรู้ก่อนว่าข้อผิดพลาดที่สำคัญมีอะไรบ้าง ในการประเมิน ผู้ประเมินอาจไม่รู้ว่าเกิดความผิดพลาดในการพิจารณา ข้อผิดพลาดเหล่านี้สามารถจัดได้เป็น 3 ประเภทหลัก

1. ข้อผิดพลาดฮาโล (Halo Error)
2. ข้อผิดพลาดจากความกรุณาปราณี (Leniency Error)
3. ข้อผิดพลาดจากความโน้มเอียงเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central-Tendency Error)

1. ข้อผิดพลาดฮาโล (Halo Error)

เป็นการประเมินบนพื้นฐานของความรู้สึกเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินอาจมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ถูกประเมิน โดยความรู้สึกนี้อาจค่อยเกิดขึ้น ผู้ประเมินอาจมีความประทับใจในบุคลิกบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ความรู้สึกนี้จึงส่งผลกระทบต่อปัจจัยด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ และผู้ถูกประเมินจะถูกประเมิน โดยรวมไม่ดีก็แล้ว นักประเมินที่ใส่ใจกับความรู้สึกบางอย่างของผู้ถูกประเมินอาจส่งผลให้ผู้ถูกประเมินในความเป็นผู้นำ, ความเป็นองค์กร, แรงจูงใจ

ตามทฤษฎีการรับรู้ (Perception) ของ Yars ทำให้เข้าใจหลักการของ Halo error ในการคัดเลือกคนในองค์กร ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินสูงกว่าความเป็นจริง ในแง่มุมต่าง ๆ แม้แต่ละแง่มุมนั้นเราเคยเห็นเพียงไม่กี่ครั้งหรือไม่เคยเห็นเลย

นักประเมินที่มีความผิดพลาดเกี่ยวกับ Halo error ไม่สามารถแบ่งแยกความสามารถแต่ละด้านของผู้ถูกประเมินใช้ปัญหาโดยรวม คือ มี Halo 2 ชนิด

1. ผู้ประเมินไม่สามารถแยกแยะความสามารถของผู้ถูกประเมินในแง่มุมต่าง ๆ ได้
2. การประเมินโดยประเมินให้ผู้ถูกประเมินมีความสามารถดีหมดทุกด้าน หลังจากการประเมินได้รับการตัดสินแล้ว

Error 1 เรียกว่า Invalid halo

Error 2 เรียกว่า Valid halo

Solomonson and Lance สรุปว่า Valid halo ไม่กระทบต่อ halo rater โดยทั่วไป halo error เป็นความผิดพลาดที่สำคัญที่สุดในความผิดพลาดต่าง ๆ การวิจัยเปิดเผยว่า halo error ชับซ้อนมากกว่าที่คิดไว้ halo error เป็นบุคลิกที่ไม่คงที่หรือไม่แน่นอนของผู้ประเมินหรือผู้ถูกประเมิน แต่ข้อผิดพลาดมีผลโดยตรงจากปฏิกริยาจากภายในของทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และการประเมินสถานการณ์

Bolzer และ Saloky halo error อาจผิดพลาดมากเท่ากระบวนการที่ข้อมูลถูกส่งไปยังแต่ละคน กล่าวคือความผิดพลาด ไม่ใช่เกิดเพราะขั้นตอนการประเมินแต่สามารถเปิดได้ในขั้นตอนการได้รับข้อมูล,และผู้ประเมิน

2. ข้อผิดพลาดจากความกรุณาปราณี (Leniency Error)

อาจารย์บางคนให้เกรดยาก, บางคนให้เกรดง่าย ดังนั้นผลการประเมินบางครั้ง จึงต่ำหรือสูงกว่าความเป็นจริงให้เกรดยาก → ต่ำกว่าความเป็นจริง → ความกดดัน หรือ การปล่อยปลละเลยให้เกรดง่าย → สูงกว่าความเป็นจริง เรียกความกรุณาปราณี ซึ่งผิดพลาดนี้ปกติเกิดจากบุคลิกส่วนตัวของผู้ประเมิน เช่น นักประเมินมีความสามารถมาก มีพฤติกรรมชัดเจนต่ำและมีพฤติกรรมเห็นพ้องสูง

3. ข้อผิดพลาดจากความโน้มเอียงเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central-tendency error)

เนื่องจากผู้ประเมินไม่กล้าประเมินผลสุดโต่งมากไป เช่น ดีมากหรือเองมากใช้วิธีบอกค่าของงานที่แตกต่างกันผู้ประเมินจึงใช้วิธีประเมินแผนกวาง ๆ ในบางอย่างที่มีข้อมูลไม่ชัดเจนถึงแม้ว่าเราจะรู้มานานเกี่ยวกับข้อผิดพลาดต่างๆ แต่ก็ไม่มีความเกี่ยวกับความผิดพลาดเหล่านี้ที่มีผลต่อการประเมิน

Sall, Downey and Lahey (1980) พบว่าผู้ค้นคว้า เกี่ยวกับข้อผิดพลาดนี้ในทิศทางที่แตกต่างกัน จึงมีข้อสรุปและคำจำกัดความของ halo, leniency และ Central-tendency ที่แตกต่าง

สุดท้ายนี้ แม้จะไม่มีผิดพลาดสามชนิดในการจัดอันดับ ก็มีได้หมายความว่า การจัดอันดับจะต้องเสมอไป ความผิดพลาดในการจัดอันดับนำไปสู่การจัดอันดับที่ไม่เที่ยงตรง แต่ก็ยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการในการจัดอันดับ นอกเหนือไปจากความผิดพลาดสามชนิดดังกล่าว นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กรกำลังแสวงหาวิธีพัฒนาตัวชี้วัดทางสถิติเพื่อบ่งชี้ความต้องการในการจัดอันดับ โดยที่ตัวชี้วัดบางตัวก็คิดค้นขึ้นมาจากปัญหาการวัดที่ประสบกันอยู่เสมอ

ข้อมูลการตัดสินใจ (Judgmental Data)

ข้อมูลการตัดสินใจถูกนำมาใช้เพื่อการประเมินการปฏิบัติงาน เนื่องจากการค้นหาเครื่องมือตรวจวัดที่เหมาะสมนั้นหายาก

วิธีนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับเกือบทุกงานมีการการคิดค้นการวัดใหม่ ๆ มีวิธีหลัก ๆ ที่นำมาใช้ได้แก่

1. การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic rating scale)
2. วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee – Comparison methods)
 - a. วิธีการจัดอันดับ (Rank order)
 - b. วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ (Paired Comparison)
 - c. วิธีการจัดตามอัตราการกระจายของกลุ่ม (Forced distribution)
3. รายการตรวจสอบเกี่ยวกับพฤติกรรมและตัวชี้วัด (Behavioral Checklist and Scale)
 - a. การบันทึกเหตุการณ์ (Critical incidents)
 - b. วิธีการประมาณค่าหลักจากพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scale (BARS))
 - c. วิธีการประมาณค่าจากการสำรวจพฤติกรรม (Behavior-observation scale)

การให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic rating)

เป็นสิ่งที่น้อยที่สุด วิธีการแต่ละคนจะถูกให้คะแนนในแต่ละหัวข้อว่าแต่ละหัวข้อควรให้คะแนนเท่าใดโดยปกติจะได้ที่ 5-7 ตัวแปรจำนวนตัวแปรประมาณ 5-20 ตัวแปร โดยทั่วไปจะน้อยมาก ปริมาณของงาน, คุณภาพของงาน, ความรู้เกี่ยวกับงาน, แรงจูงใจ

ตัวอย่างแบบประเมินผลการให้คะแนนโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic rating scale)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน						
ชื่อพนักงาน _____			ตำแหน่ง _____			
หน่วยงาน _____		หมายเลขประจำตัวพนักงาน _____				
เหตุผลการพิจารณา	<input type="checkbox"/> ประจำปี	<input type="checkbox"/> การเลื่อนตำแหน่ง	<input type="checkbox"/> ผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจ			
	<input type="checkbox"/> คุณความดี	<input type="checkbox"/> จบช่วงการทดลองงาน	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ _____			
วันเริ่มทำงานในตำแหน่งนี้ _____ / _____ / _____						
วันที่ทำการประเมินครั้งหลังสุด _____ / _____ / _____ วันที่กำหนดทำการประเมิน _____ / _____ / _____						
คำสั่ง : ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยความรอบคอบ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของงานปัจจุบัน						
ทำเครื่องหมายในช่องระดับคะแนนที่ชี้ถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน						
ความหมายของระดับคะแนน						
O = Outstanding ผลการปฏิบัติงานมีความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้านและรับรู้ได้ว่ามีความโดดเด่นกว่าผู้อื่น			I = Improvement Need ผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องในบางด้าน จำเป็นต้องมีการปรับปรุง			
V = Very good ได้ผลเกินความต้องการของตำแหน่งงานเป็นส่วนใหญ่ - ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงและประสบความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ			U = Unsatisfactory ผลงานโดยทั่วไปไม่เป็นที่ยอมรับ และต้องการการปรับปรุงทันที - ไม่มีการเพิ่มคะแนนความดีความชอบสำหรับพนักงานที่ได้คะแนนระดับนี้			
G = Good ระดับความสามารถและการไว้วางใจได้ของผลการปฏิบัติงาน - ได้รับความมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน			N = Not Rated ไม่มีการให้คะแนนหรือยังเร็วเกินไปที่จะให้คะแนน			
หัวข้อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน	ระดับคะแนน					
	O	V	G	I	U	N
1. คุณภาพ (Quality) ความแม่นยำ, ความสมบูรณ์ทั่วถึงและการยอมรับได้ของงานที่ได้ทำ						
2. ผลผลิตภาพ (Productivity) ปริมาณและประสิทธิภาพของงานที่ทำในช่วงเวลาที่กำหนด						
3. ความรู้ในงาน (Job Knowledge) ทักษะในงานทางด้านเทคนิคและการปฏิบัติที่ใช้ในงาน						
4. ความเชื่อถือได้ (Reliability) การประเมินค่าในเรื่องที่พนักงานสามารถเชื่อถือได้ในเรื่องการทำงานให้เสร็จและติดตามงาน						
5. ช่วงเวลาที่ทำงานได้ (Availability) การประเมินค่าในเรื่องที่พนักงานตรงต่อเวลา สังเกตได้จากเวลาพักรับประทานอาหาร หรือบันทึกเวลาการทำงาน						
6. การพึ่งพาตนเอง (Independence) การประเมินในด้านที่พนักงานทำงานได้โดยมีการให้คำปรึกษาบ่อย หรือไม่มีเลย						

วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee – Comparison methods)

เปรียบเทียบโดยการประเมินพนักงานเทียบกับค่ามาตรฐานค่าหนึ่ง ,เปรียบเทียบแต่ละคนกับผู้อื่น

ความหนาแน่น จากการประเมินที่ค่าหนึ่งของคะแนนประเมินเกิดจากการหลบหลีกความผิดพลาดของการประเมิน

ข้อดีของวิธีนี้ คือ การจำกัดข้อผิดพลาดจากความโน้มเอียงเข้าสู่ศูนย์กลางและข้อผิดพลาดจากความกรุณาปราณี (Central tendency and leniency error) เพราะว่า ผู้ประเมิน ถูกบังคับให้แยกแยะความแตกต่างของผู้ถูกประเมิน

อย่างไรก็ตาม halo error ก็ยังคงเกิดขึ้นได้เพราะว่า อาจเกิดในหลาย ๆ ขั้นตอนของการประเมิน

คน ๆ หนึ่ง มีคำถามว่าการประเมินด้วยวิธีต่างๆ เมื่อเกิดการแปรเปลี่ยนข้อมูลผลที่ได้ก็เปลี่ยนด้วยหรือ เกิดความแตกต่างของผลการประเมินอย่างมาก แม้การเปลี่ยนแปลงข้อเท็จจริงเพียงเล็กน้อย

วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน (Employee Comparison Methods) มี 3 วิธี

1. วิธีการจัดอันดับ (Rank order)
2. วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ (Paired Comparison)
3. วิธีการจัดตามอัตราการกระจายของกลุ่ม (Forced distribution)

วิธีการจัดอันดับ (Rank order)

วิธีการจัดลำดับ ผู้ประเมินจัดลำดับสูงไปต่ำตามปฏิบัติการด้านต่างๆ คนให้คะแนนสูงสุด → ดีที่สุด / คนได้คะแนนต่ำสุด → แย่มากที่สุด แต่จะไม่สามารถบอกได้ว่าดีที่สุดในแง่ใดหรือเลวที่สุดในแง่ใดไม่รู้ระดับของการปฏิบัติการ เช่น ผู้ชนะรางวัลโนเบลในแต่ไม่ได้หมายความว่าผู้ได้คะแนนต่ำสุดจะเป็นผู้ที่มีผลงานแย่ในทางนั้น การจัดลำดับมีมาตรฐานเฉพาะ เช่น มีความสามารถพิเศษในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์

วิธีการเปรียบเทียบแบบคู่ (Paired Comparison)

วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ โดยการเปรียบเทียบแต่ละคนกับคนในกลุ่มที่ถูกประเมินเป็นคู่ ๆ ผู้ประเมินจะใช้การเลือกผู้ที่ดีกว่าอีกคนที่จับคู่กันในแต่ละด้านที่ประเมิน การประเมินจะประเมินความสามารถในการทำงานที่ละด้านจนครบทุกด้าน จำนวนของข้อมูลที่จะได้จากการประเมินคำนวณโดยใช้สูตร $n(n-1)/2$ โดย $n =$ จำนวนผู้ถูกประเมิน ดังนั้นหากมีผู้รับการประเมิน 10 คน จะเกิดข้อมูลจากการจับคู่เท่ากับ $10(9)/2 = 45$ ค่าในการสรุปผลการประเมิน จำนวนครั้งที่

ผู้ถูกประเมินได้ดีกว่าคู่ของตัวเองในการเปรียบเทียบแต่ละคู่จะถูกนำมารวมกัน และผลรวมที่ได้ถือเป็นค่าประเมินของผู้นั้น และใช้เป็นค่าในการจัดลำดับ ข้อจำกัดที่สำคัญของวิธีนี้คือจำนวนผู้ถูกประเมิน หากผู้ถูกประเมินมี 50 คน จำนวนคู่ของผู้ถูกประเมินแต่ละด้านจะเท่ากับ 1225 ค่า ซึ่งทำให้เสียเวลามาก วิธีนี้จึงเหมาะกับผู้ถูกประเมินจำนวนน้อย

ตัวอย่างวิธีการเปรียบเทียบแบบคู่

หัวข้อ “คุณภาพของงาน”						หัวข้อ “ความคิดสร้างสรรค์”					
พนักงานที่ถูกให้คะแนน						พนักงานที่ถูกให้คะแนน					
As Compared to	A	B	C	D	E	As Compared to	A	B	C	D	E
	ART	Maria	Chuck	Diane	Jose		ART	Maria	Chuck	Diane	Jose
A ART		+	+	-	-	A ART		-	-	-	-
B Maria	-		-	-	-	B Maria	+		-	+	+
C Chuck	-	+		+	-	C Chuck	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E Jose	+	+	+	-		E Jose	+	-	-	+	

↑
Maria มีลำดับสูงสุดที่หัวข้อนี้
↑
Art มีลำดับสูงสุดที่หัวข้อนี้

วิธีการจัดตามอัตราการกระจายของกลุ่ม (Forced distribution)

วิธีการกระจายแรง เป็นประโยชน์มากเมื่อวิธีอื่นมีข้อจำกัด นั่นคือมีผู้ถูกประเมินหลายคน วิธีนี้จะใช้เมื่อประเมินลูกจ้างเพียงด้านเดียว หรือสามารถใช้ประเมินพร้อมกันหลายด้าน วิธีปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานว่าเป็นการกระจายแบบปกติ และตั้งสมมติฐานว่าการปฏิบัติการของลูกจ้างกระจายอย่างปกติ (ตามหลักสถิติ กระจังคว่ำ) ค่าการกระจายถูกแบ่งออกเป็น 5 ถึง 7 ค่า พิจารณาค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ ผู้ประเมินจะประเมินผู้ถูกประเมินเป็นค่าใดค่าหนึ่งตามช่วงเปอร์เซ็นต์ที่แบ่งไว้แล้ว ด้วยวิธีนี้จึงเป็นไปได้ที่ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินว่าเยี่ยม ปานกลาง หรือแย่เหมือนกันหมด ผู้ประเมินบางคนไม่เห็นด้วยกับวิธีนี้เนื่องจากไม่มีทางที่กลุ่มผู้ถูกประเมินจะมีความสามารถที่กระจายแบบปกติ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลเสีย เพราะพนักงานเกือบทั้งหมดทำงานได้ดี ผู้ถูกประเมินใน 10% ที่ไม่ดี อาจมีผลงานดีกว่าผู้ถูกประเมินในกลุ่มอื่นที่ถูกประเมินว่าดีด้วยซ้ำ ปัญหา

เหมือนกับการใช้วิธีเปรียบเทียบคือ การปฏิบัติงานไม่ได้เปรียบเทียบกับมาตรฐาน ค่าความแตกต่างของลูกจ้างต้องเปรียบเทียบกับแหล่งอื่นด้วย

รายการตรวจสอบเกี่ยวกับพฤติกรรมและตัวชี้วัด (Behavioral Checklist and Scale)

การให้คะแนนและตรวจสอบพฤติกรรม ความก้าวหน้าล่าสุดในการประเมินการปฏิบัติงาน คือการให้คะแนนและตรวจสอบพฤติกรรม กฎเกณฑ์สำคัญคือพฤติกรรม ตัวแปรด้านพฤติกรรมมีความคลุมเครือน้อยกว่าตัวแปรอื่น ยิ่งเราเข้าใจความหมายของการปฏิบัติเพียงใด ก็จะยิ่งประเมินได้ถูกต้องเท่านั้น ทุกวิธีที่เราใช้ในการประเมินพฤติกรรมมีพื้นฐานทั้งทางตรงและทางอ้อมตามวิธีเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical incidents method)

เริ่มแรกวิธีนี้ไม่ได้วัดเชิงปริมาณ (การให้คะแนน) แต่เป็นเพียงตัวชี้ให้เห็นความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น การประเมินลูกจ้างจะเป็นในรูปของการอธิบายพฤติกรรมที่เกิดขึ้น หัวหน้างานจึงสามารถให้คำแนะนำกับลูกน้องว่าควรแก้ไขพฤติกรรมใด และพฤติกรรมใดที่เป็นผลดี เช่น วิเคราะห์เหตุการณ์ลบสำหรับผู้ควบคุมเครื่องจักร ปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่มีผู้ดูแล ด้านบวก คือการใส่แว่นป้องกันตาขณะทำงาน การพิจารณาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานชัดเจนกว่าการระบุว่า ทักษะคดี้านลบ หรือ การทำงานด้วยความประมาท เท่านั้น

ตัวชี้วัดพฤติกรรมเป็นหลัก Behaviorally anchor rating scales, (BARS)

การจัดลำดับโดยการให้คะแนนด้านพฤติกรรม BARS เป็นการนำการวิเคราะห์เหตุการณ์มารวมกับ การจัดลำดับโดยการให้คะแนน จะมีกรให้คะแนนการปฏิบัติการ แต่การให้คะแนนจะดูจากพฤติกรรม การพัฒนา BARS จะใช้เวลามาก แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีประโยชน์มาก 5 ขั้นตอนในการสร้าง BARS

1. เขียนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผ่านมา
2. ให้หัวหน้างานหลาย ๆ คน จัดกลุ่มเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นกลุ่ม ประมาณ 5 ถึง 10 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะแสดงถึงการปฏิบัติงานแต่ละด้าน
3. ใช้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้อีกกลุ่มเพื่อ ทำการจัดกลุ่มเหตุการณ์เดิมอีกครั้งซึ่งในที่สุดก็จะจัดกลุ่มได้เหมือนกลุ่มแรก หรือใช้เขียนเหตุการณ์ลงในการ์ด และหยิบขึ้นมาเพื่อคัดแยกไปตามหมวดหมู่ที่จัดไว้ เป้าหมายเพื่อทำให้การวิเคราะห์การปฏิบัติงานแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน โดยปกติการตีความเหตุการณ์จะถูกต้องหากการแยกแยะเหตุการณ์ตามหมวดหมู่ทำได้ถูกต้อง ตั้งแต่ 50 – 80 % ส่วนเหตุการณ์ที่จัดไม่ถูกจะไม่นำมาพิจารณา

4. ผู้แปลความหมายเหตุการณ์ต่าง ๆ จะต้องประเมินออกในรูปของคะแนน หรือเพียงระบุว่า มี หรือไม่มีประสิทธิผลเพียงใดในแต่ละด้าน และนำค่าที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ในแต่ละด้าน) ค่าเบี่ยงเบนที่ได้ต่ำแสดงว่าผู้ประเมินมีความเห็นตรงกันสูงและมีค่าเบี่ยงเบนสูงแสดงว่ามีความเห็นตรงกันน้อย มาตรฐานของค่าเบี่ยงเบนจะถูกกำหนดไว้ท้ายตารางของ BARS เหตุการณ์ที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่า 1.5 จะถูกตัดทิ้งเนื่องจากผู้ประเมินมีความเห็นไม่ตรงกันในประเด็นนี้
5. แบบฟอร์มจะประกอบด้วยเหตุการณ์พร้อมการอธิบายความและการกำหนดค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบฟอร์มหนึ่งจะใช้วัดการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว โดยแบ่งค่าการประเมินออกเป็นส่วนเท่า ๆ กันในแนวดิ่ง และผู้ประเมินจะวางเหตุการณ์ต่างตามค่าการประเมิน ของแต่ละเหตุการณ์ เช่น BARS สำหรับการปฏิบัติการของสายตรวจ พฤติกรรมต่าง ๆ จะถูกเรียงลำดับตามความคิดของผู้ประเมิน ดังนั้นอาจเรียกได้ว่า BARS เป็น เครื่องมือบอก ถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง ข้อได้เปรียบหนึ่งของ BARS ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับประเมินการปฏิบัติงาน แต่มันมีผลโดยตรงต่อผู้ประเมิน ซึ่งต้องพิจารณาพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีในการประเมินผู้ประเมินจึงต้องกำจัดความคิดเก่า ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล วิธีการประเมินนี้มีผลต่อทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน จึงสามารถใช้กับการฝึกฝนผู้ประเมิน แต่ข้อเสียอย่างหนึ่งคือ เนื่องจากความแตกต่างของงาน จึงต้องสร้างแบบฟอร์มสำหรับแต่ละงาน ดังนั้นเป็นไปได้ว่าลูกจ้างอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปขึ้นกับสถานการณ์ และเช่นกันลูกจ้างก็มีความคิดแตกต่างกันแม้เป็นงานประเภทเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น เกี่ยวกับความรู้สึกภายในของแต่ละคน เมื่องานมีลักษณะที่ผ่อนคลายคนก็คิดจะทำงานแบบเรื่อย ๆ แต่เมื่อสภาพงานมีความกดดันก็จะหงุดหงิด พฤติกรรมจึงขึ้นกับสภาพแวดล้อม

ตัวอย่างแบบตัวชี้วัดพฤติกรรมเป็นหลัก Behaviorally anchor rating scales, (BARS)

ทักษะด้านการเป็นนักขาย	
ทักษะในการโน้มน้าว อาจเป็นผู้สมัครเข้ากับกองทัพเรือ โดยใช้ผลประโยชน์และโอกาสได้อย่างมีประสิทธิภาพในการขาย กองทัพเรือ ทักษะในการปิดปรับใช้วิธีการขายอย่างเหมาะสมได้ ผู้อาจเป็นผู้สมัคร งานกลุ่มต่าง ๆ และเอาชนะข้อปฏิเสธที่จะเข้าร่วมกับกองทัพเรือ	
9	ผู้อาจเป็นผู้สมัครบอกว่าเขาต้องการโครงการพลังงานจากนิวเคลียร์ไม่ เช่น นั้นเขาไม่สมัคร เมื่อเขาขาดคุณสมบัติ ผู้รับสมัครไม่หยุดความพยายาม แต่ผู้กับเด็กหนุ่มถึงงานด้านอิเล็กทรอนิกส์โดยเน้นการฝึกอบรมทางเทคนิคที่เขาจะได้รับ
8	ผู้รับสมัครรับมือกับการปฏิเสธการเข้าร่วมกับกองทัพเรืออย่างจริงจัง เขาทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะคำปฏิเสธด้วยเหตุผลในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคตทางอาชีพในกองทัพเรือ
7	เมื่อพูดกับนักเรียนในชั้นมัธยมปลาย ผู้รับสมัครกล่าวถึงชื่อของนักเรียนที่ได้สมัครเรียบร้อยแล้ว
6	เมื่อผู้สมัครมีคุณสมบัติเข้าได้เพียงหนึ่งโครงการ ผู้รับสมัครได้พยายามในการสื่อถึงผู้สมัครว่าโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่เหมาะสม
5	เมื่อผู้อาจจะเป็นผู้สมัครได้ตัดสินใจว่าจะสมัครเข้ากับหน้าที่ได้ ผู้สมัครได้พยายามที่จะอธิบายเรื่องกองทัพเรือโดยพูดถึงชีวิตในทะเลและการผจญภัยในค่าย
4	ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้รับสมัครพูดกับผู้สมัครว่า ผมพยายามที่หาโรงเรียนที่คุณต้องการด้วยความจริงใจโรงเรียนอาจจะยังไม่เปิดอีกสามเดือน ดังนั้นทำไมคุณจึงไม่เลือกทางเลือกที่สองหรือกลับได้
3	ผู้รับสมัครคือผู้สมัครโดยให้ดูใบปลิวแผ่นพับและภาพยนตร์ แม้ว่าผู้สมัครบอกว่าเขาต้องการสมัครแล้ว
2	เมื่อผู้อาจจะเป็นผู้สมัครกล่าวคำปฏิเสธที่จะเป็นทหารเรือ ผู้รับสมัครจบการสนทนาเพราะเขาคิดว่าผู้อาจจะเป็นผู้สมัครไม่น่าสนใจ
1	

ที่มา: Behavior Based Rating Scales โดย Walter C. Borman , Performance Assessment: Methods & Application edited by Ronald A Berk. พิมพ์ซ้ำโดยได้รับอนุญาตจาก John Hopkins University Press

วิธีการประเมินแบบอื่นได้แก่ การให้คะแนนโดยการสังเกตพฤติกรรม (behavioral-observation scale (BOS) เหมือนกับ BARS เน้นที่เหตุการณ์ วิธีนี้ผู้ประเมินต้องประเมินโดยดูจากความถี่ของเหตุการณ์ ผู้ประเมินสังเกตผู้ถูกประเมินในเวลาที่กำหนด เช่น 1 เดือน ใช้การแบ่งค่าที่จะประเมินออกเป็น 5 ช่วง

(Latham and Wexley, 1977) ประเมินบนเหตุการณ์สำคัญหลายเหตุการณ์ บันทึกเหตุการณ์เกิดขึ้นบ่อยเพียงใด คะแนนรวมเกิดจากการรวมคะแนนของแต่ละเหตุการณ์ ขั้นตอนสุดท้ายคือการเชื่อมโยงคะแนนแต่ละเหตุการณ์ กับคะแนนรวมของการปฏิบัติงาน วิธีนี้อาจเรียกว่า การวิเคราะห์รายหัวข้อ (item analysis) มันเป็นการค้นหาเหตุการณ์ที่มีผลมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานทั้งหมด และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ

Latham, Fay, SAARI (1979) เสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินโดยใช้ BOS อันดับแรก ทั้ง BARS และ BOS ถูกสร้างมาจากผู้ที่เคยใช้วิธีการประเมินค่า เข้าใจการใช้สเกล สอง ข้อมูลจาก BOS สามารถนำไปใช้ในการสอนกิจกรรมที่สำคัญต่อความสำเร็จให้กับพนักงานใหม่ สุดท้าย วิธี BOS แสดงให้เห็นว่าการประเมินการปฏิบัติได้มาโดยตรงจากงาน ผู้เขียนเชื่อว่าวิธีการประเมินขึ้นกับงาน

วิธีการบริหารด้วยวัตถุประสงค์ (Management by Objective – MBO)

การบริหารโดยวัตถุประสงค์คือการบริหารที่วางอยู่บนพื้นฐานของการมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและต้องการทำให้บรรลุผลร่วมกัน วิธีการนี้จะไม่เหมือนกับวิธีการให้คะแนนในระบบคุณธรรม (Merit rating) ที่มุ่งไปที่ความสามารถและคุณสมบัติเฉพาะบุคคลหรือไม่เหมือนกับระบบ BARS และ BOS ที่มุ่งไปที่พฤติกรรมในงาน ระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้จะเน้นไปที่ผลงานที่ทำได้ (Result) ซึ่งหมายถึงพนักงานสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ดีเพียงไร หากจะกล่าวไปแล้วจะเป็นการดูไปที่พนักงานเขาทำอะไรมากกว่าที่จะปล่อยให้เป็นการคิดเห็นของหัวหน้างาน นอกจากนี้วิธีการนี้เข้าไปเกี่ยวข้องกับอย่างเป็นสาระสำคัญกับการประเมินตนเองของพนักงาน ไม่ปล่อยให้คนอื่นประเมินแบบง่าย ๆ

ระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์นี้ประกอบด้วย 2 สิ่งสำคัญ คือ การตั้งเป้าหมาย และ ทบทวนผลงานที่ทำได้ พนักงานทุกคนได้พูดคุยกับหัวหน้างานเพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละคนว่าจะต้องทำอะไรภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยส่วนใหญ่จะกำหนดระยะเวลาเป็น 1 ปี พร้อมกับกำหนดวิธีการทำงานว่ามีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นเป้าหมายที่เจาะจง (Specific) เป็นจริงและปฏิบัติได้ (Realistic) ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของพนักงานขายไม่ใช่แค่กำหนดว่าจะขายให้มากกว่าเดิม การตั้งเป้าหมายควรกำหนดลงไปเลยว่าจำนวนชิ้นของสินค้าที่ขายได้ หรือจำนวนเงิน จะต้องทำให้ได้เท่าไร

ตารางเปรียบเทียบข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบที่สำคัญของเครื่องมือการประเมินผล

เครื่องมือ	ความเหมือน/ ความแตกต่าง	ข้อได้เปรียบ	ข้อเสียเปรียบ
Graphic rating scale	ทั้งสองวิธีใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามเงื่อนไขของวัตถุประสงค์ที่แสดงไว้ในระดับคะแนน	ง่ายต่อการใช้ ให้คะแนนในเชิงปริมาณสำหรับพนักงานแต่ละคน	มาตรฐานอาจไม่ชัดเจน, Halo effect, Central tendency, อคติ, ใจดีเกินไป, เข้มงวดเกินไป สามารถทำให้เกิดปัญหา
BARS		ให้หลักทางพฤติกรรม BARS มีความแม่นยำมาก	สร้างได้ยาก
Alternation ranking	ทั้งสองวิธีใช้วัดเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงาน แต่ยังคงอยู่บนเงื่อนไขตามเป้าหมาย	ใช้ง่าย (แต่ไม่ง่ายเท่า Graphic rating scale) ใช้หลีกเลี่ยงปัญหา Central tendency และปัญหาอื่นๆ ของ rating scale	สามารถทำให้เกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างพนักงานและอาจไม่เป็นธรรม ถ้าพนักงานทุกคนมีผลงานดีเยี่ยม
Forces distribution method		จบลงด้วยจำนวนคนในแต่ละกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว	ผลการประเมินขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของจุดที่ใช้ตัดเกณฑ์
Critical incident method	ทั้งสองวิธี เป็นวิธีที่เป็นรูปธรรมและใช้วิธีการบรรยาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้นๆ โดยไม่มีการเปรียบเทียบ	ช่วยแยกแยะว่าอะไรถูกและผิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บังคับให้หัวหน้างานประเมินพนักงานอย่างต่อเนื่อง	ยากต่อการให้คะแนนหรือจัดลำดับพนักงานเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ
MBO		ผูกติดกับวัตถุประสงค์ของผลการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงร่วมกัน,	ใช้เวลามาก

ความสัมพันธ์ของข้อมูลการพิจารณา (Relevance of Judgmental Data)

การนึกคิดและความจริง ไม่สามารถวัดได้ และการซ้อนทับกันของความคิดและความจริงคือการเกี่ยวโยงกัน ขึ้นกับว่าความคิดและความจริงตรงกัน (ซ้อนทับกัน) มากเพียงใด จึงต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ เพื่อคุระดับของความถูกต้อง

ความเกี่ยวข้องของการพิจารณากับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เหมือนกับการประเมินอื่น ๆ ข้อมูลที่พิจารณาเป็นการวัดตัวแปรจริงที่ถูกวัดค่าอย่างถูกต้อง ตัวแปรจริงเหมือนเป็นต้นกำเนิดของโครงสร้างทั้งหมด เช่น การปฏิบัติงานโดยรวมทั้งหมดหรือด้านใดด้านหนึ่งของการวัดการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีหนึ่งที่จะประเมินความเกี่ยวข้องของวิธีการพิจารณาคือการเชื่อมโยงกับการประเมินวิธีอื่น ๆ เช่น การวัดผลงาน ข้อมูลบุคคล ในการศึกษาเมื่อแสดงว่าการประเมินโดยการพิจารณามีความเกี่ยวข้องระดับปานกลาง แล้ววิธีอื่น ๆ สามารถเข้าถึงความสามารถที่แท้จริงได้หรือไม่ วิธีการต่าง ๆ ก็ไม่สมบูรณ์และห่างไกลเหมือนการประเมินโดยวิธีพิจารณา (Judgment) เรายังไม่มีวิธีการที่จะวัดค่าที่แท้จริง จึงต้องใช้วิธีการวัดค่าที่ไม่สมบูรณ์ ผลที่ได้จึงไม่สมบูรณ์ Weekley , Gier ,1989 แสดงว่า ยังมี การประเมินที่ไม่เห็นพ้องกัน และมี halo error เกิดขึ้น แม้ในผู้ประเมินที่มีความชำนาญระดับโอลิมปิก ซึ่งได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี DeNisi , Peters 1996 รายงานว่าการสอนให้ผู้ประเมินทำการบันทึกการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นกิจวัตร (แทนการประเมินจากบันทึก) จะ ได้ผลการประเมินที่แม่นยำกว่า Wager , Goffin , 1997 สรุปว่า การประเมินการปฏิบัติงานจากวิธีการสังเกตพฤติกรรมให้ค่าที่ถูกต่อน้อยกว่า ประเมิน โดยการเปรียบเทียบระหว่างลูกจ้าง

การฝึกอบรมผู้ประเมิน (Rater training)

คุณสามารถที่จะประเมินการทำงานได้ดีที่สุด คำตอบคือใช่ การประเมินการฝึกอบรม คือวิธีการประเมินในการปฏิบัติงาน เป็นการสอนให้การผ่อนคลาย ยืดหยุ่นและความเป็นกลาง เช่น Latham, Wexley และ Pursell (1975), ได้สุ่มผู้จัดการ 60 คน ประเมินการทำงาน 1-3 กลุ่ม

- การทำงานเป็นกลุ่ม จะมีการแสดงทางวิดีโอในการประเมินของแต่ละคนสมาชิกจะมีการพูดคุยเกี่ยวกับการประเมินในการปฏิบัติงาน เพราะปัญหาที่กำลังทำอยู่กับความตั้งใจในการประเมิน
- การพูดคุยในกลุ่ม กลุ่มจะได้รับการฝึกอบรมที่เหมือนกันและมีการพูดคุยเกี่ยวกับระเบียบการทำงาน
- การควบคุมกลุ่ม กลุ่มจะไม่ได้รับการฝึกอบรม

วิจัยของ Woehr (1994) และ Day และ Sulsky (1995) รายงานว่าเป็นการเพิ่มการเตรียมฝึกอบรมให้มีความแม่นยำมากขึ้น ต้องแยกวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ในการวิเคราะห์การประเมินการฝึกอบรมในการทำงาน Woehr และ Huffutt (1994) รายงานว่าต้องเตรียมให้เพิ่ม Frame-of-reference ให้มีความเที่ยงมากขึ้น การเตรียมการฝึกอบรม ผลที่ได้คือมีความอิสระ

ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การอบรมสั้น มีความแตกต่างของผลกระทบในการเตรียมเกณฑ์ในการประเมิน โดยมีเจตนาที่จะร่วมประชุม เพราะการประเมินมีอิทธิพล โดยเหตุผลหลายอย่างที่ผิดพลาด หรือมี อคติ Krager and Aguims (2001) ให้การสนับสนุนผู้ประเมินให้มีความไว้วางใจให้สาเหตุหลายสาเหตุ ในการประชาสัมพันธ์ และคำถามมากมายในการตัดสินใจในการประเมิน

เหตุจูงใจของผู้ประเมิน (Rater Motivation)

ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะเพิ่มคะแนนการประเมินของเขาเพราะว่า พวกเขาต้องการหลีกเลี่ยงปฏิกิริยาในทางลบซึ่งได้จากการประเมินคะแนนต่ำๆ การประเมินในแง่ลบจะส่งผลให้เกิดการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะสร้างความกดดันอย่างมากให้แก่ผู้ประเมิน วิธีทางที่ง่ายที่สุดในการหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ หรือการต่อต้านจากผู้ถูกประเมินก็คือให้การตอบกลับพวกเขาในทางบวก (เช่น เพิ่มคะแนนการประเมิน)

Kozlowski, Chao, และ Morrison อธิบายกระบวนการของนโยบายการประเมิน ในองค์กรว่า ถ้าเกิดมีความรู้สึกที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่คนอื่นๆ จะให้คะแนนการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ผู้ประเมินที่ดีจะดำเนินนโยบาย เพื่อปกป้องและส่งเสริมอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา กลยุทธ์ในการเพิ่มคะแนนการประเมินเป็นการให้โอกาสเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น Kozlowski กล่าวว่า ที่จริงแล้ว ถ้าการบิดเบือนของการประเมินกลายเป็นมาตรฐาน นโยบายการประเมินก็ยังไม่สามารถพัฒนาได้ สิ่งสนับสนุนข้อสรุปนี้ การศึกษาเรื่องการบริหารเป้าหมายเปรียบเทียบกับการพัฒนาและการวิจัยเป้าหมายโดย Jawahar และ William (1997) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประเมินพฤติกรรมนำไปสู่การบริหารเป้าหมายซึ่งมาตรฐานสูงกว่าที่ได้จากการพัฒนาหรือวิจัยเป้าหมาย ดังที่ผู้เขียนได้เริ่มไว้ว่า การประเมินพฤติกรรมจะมีความอ่อนปรนมากขึ้นกว่านี้ เมื่อการประเมินยังคงดำเนินต่อไป

ไม่มีวิธีการง่ายๆ ที่จะขัดขวาง เหตุจูงใจของผู้ประเมินไม่ให้เพิ่มคะแนนการประเมินได้ ปัญหานี้ไม่สามารถแก้ได้โดยการเพิ่มความสามารถของผู้ประเมิน แต่ยังคงปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ประเมินประเมินอย่างถูกต้องด้วย Murphy และ Cleveland 1995 เชื่อว่าการประเมินที่ถูกต้องแม่นยำมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นได้ในสถานที่ที่มีสิ่งแวดล้อมตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดความหมายที่ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่แย่
- การแยกแยะพนักงานโดยใช้ระดับของพฤติกรรมต้องได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง
- มีความน่าเชื่อถืออย่างสูงในระบบนี้
- คะแนนการประเมินต่ำๆ ไม่ควรมีผลให้ต้องสูญเสียรางวัลอันทรงคุณค่า
- รางวัลอันทรงคุณค่าต้องเชื่อมโยงอย่างชัดเจนกับการประเมินพฤติกรรมที่ถูกต้อง

ผู้เขียนเคยพบองค์การที่ไม่มีเงื่อนไขตามนี้ แต่ไม่เคยรู้จักองค์การที่มีเงื่อนไขได้ตามนี้ทั้งหมดเลย มันจึงชัดเจนว่าต้องมีการวิจัยเรื่องสิ่งแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการประเมินพฤติกรรมให้มากกว่านี้ Mero และ Metowidlo (1995) ระบุว่าได้จัดทำเรื่องความสำคัญของสิ่งแวดล้อมในการประเมิน พวกเขาพบว่าผู้ประเมินที่ต้องรับผิดชอบในการประเมินของพวกเขาจะประเมินได้อย่างถูกต้องมากกว่าผู้ประเมินที่ไม่ต้องรับผิดชอบใดๆ ปัญหาในเรื่องการประเมินสูงผิดปกติจะต้องแก้ไขโดยการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในที่สุดซึ่งจะต้องมีการประเมิน ไม่ใช่เพียงแค่การเปลี่ยนแปลงตัวผู้ประเมินหรือระดับของการประเมินเท่านั้น

คำอธิบายของการปฏิบัติงาน (Contextual performance)

Borman & Motowidlo 1993 ได้ว่า แต่ละคนช่วยองค์การให้มีประสิทธิภาพในทางที่จะดำเนินงาน โดยการกระตือรือร้นในการทำงาน พวกเราจะขัดขวางหรือจะพยายามทำให้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยทำสิ่งที่ยืดหยุ่นและตรงตามหน้าที่ อย่างไรก็ตาม เราต้องเห็นความสำคัญเพราะรูปแบบขององค์การ หรือจิตวิทยาอธิบายว่าสิ่งเร้าที่หนักต่อการทำงาน ผู้ก่อตั้งอ้างเหตุผลที่มีเหตุผลประกอบทั้งหมด พฤติกรรมขององค์การ และกฎต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เราจะอภิปรายหัวข้อในแต่ละอย่างแต่ละสาขานาน

ตัวอย่างของการปฏิบัติงาน

- การขึ้นกรานกับความกระตือรือร้นและความมานะพยายามต่างๆ
- มีความจำเป็นที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ
- มีความสนใจที่จะทำให้กระตือรือร้นเอง โดยไม่ต้องใช้ระเบียบในงาน
- รับรองสนับสนุน และต่อสู้เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์

Borman & Motowidlo 1993 เชื่อว่าการประเมินที่ถูกต้องของการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยปัจจัยที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องของการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยปัจจัยที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติ Motowidlo และ Van Scotter (1994) พบว่า ทั้งสองอย่างของการปฏิบัติและช่วยเหลืออย่างอิสระทั้งหมด การปฏิบัติงาน ในตัวอย่างของ Air Force machinery บุคลิกภาพผันแปร ได้อย่างมาก การติดต่อการปฏิบัติแม้ว่าจะเป็นงานที่หนัก Borman & Dorsey 1995 สรุปว่าการปฏิบัติงานที่สูงและหนักมากเหมาะกับการใช้สติปัญญา เมื่อการปฏิบัติงานทั้งหมดมีการแบ่งงาน Conway (1999) พบว่า ความเท่าเทียมกันโดยเฉพาะการรู้สึกถึงการทำงานของผู้จัดการในทั่วๆ ไป มันจะปรากฏว่าความรอบรู้ของความรู้สึกของลูกจ้างจะทำให้้องค์การรู้สึกดีขึ้นกับงานที่ปฏิบัติอยู่ การพิจารณาว่าจะสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญในเรื่องของราคา ทั้งหมดในการ

ปฏิบัติงานไม่ว่าจะแคบมากและพฤติกรรมเฉพาะในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม การขยายการติดต่อกันในการทำงาน คือ การประเมินในการปฏิบัติงานแต่ันทำให้การติดต่อกันได้ไม่นาน การติดต่อปฏิบัติงาน กลายเป็นทางผ่านของระเบียบการเรียกร้องของงาน เมื่อพฤติกรรมที่ยับยั้งหรือใกล้กับทางตรง ทำงานอย่างถูกต้องตามหน้าที่ทั้งหมดขององค์การ

การประเมินตนเองและประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Self and Peer Appraisal)

การประเมินตนเองอย่างเท่าเทียมกัน การศึกษาจำนวนมากพบว่าการประเมินตนเองของพนักงานในบางครั้งถูกใช้ร่วมกับการประเมินโดยหัวหน้างาน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทำโดยผู้ร่วมงาน ด้วยความเท่าเทียม

การประเมินตนเองมีการอภิปรายได้ ความรู้เป็นข้อจำกัดบางอย่างแต่วิธีการในการแสดงออกถึงความเข้าใจการปฏิบัติงาน

การประเมินตนเอง (Self Assessment)

ทีมจะประสบความสำเร็จ ลูกจ้างต้องประสาน เขาหรือเธอ ในการทำงานตามขั้นตอน ขั้นตอนโดยทั่วไป ใช้ Graphic rating scale Mayer (1980) รายงานการเรียนในวิศวกรรม 1 คน ต้องต่อสู้กับการทำงานของวิศวกรทั้งบริษัท โดยเฉลี่ยวิศวกร เขาหรือเธอปฏิบัติงานได้ดีกว่า 75% ของวิศวกรที่ได้พักในขณะเรียน

คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์เป็นปัญหาใหญ่ของการประเมินตนเอง : ผ่อนปรนมาก โดยส่วนใหญ่ คนทั่วไปมีเงื่อนไขในการปฏิบัติงานของตนมากกว่าทำงานอย่างอื่น

อีกวิธีการหนึ่งของการประเมินระดับผู้บริหารคือการให้ประเมินความสามารถและผลงานของตนเอง อีกเทคนิคหนึ่งซึ่งคล้ายกับการบริหารโดยวัตถุประสงค์คือ ผู้จัดการและหัวหน้างานของเขาที่อยู่ในระดับสูงกว่ามาร่วมกันตั้งเป้าหมายทางการบริหารร่วมกันเช่น พัฒนาความสามารถส่วนบุคคลให้มากขึ้น หรือแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ เป็นต้น เมื่อถึงเวลาหนึ่ง มาประชุมกันอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความคืบหน้า

ผลการศึกษาจากจำนวนผู้จัดการ 1,888 คนในบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่ทำธุรกิจด้านบัญชี ได้เปรียบเทียบผลการประเมินด้วยตนเองกับประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บข้อมูล 2 ครั้งในช่วงระยะเวลา 1 ปี ผู้จัดการที่ประเมินตนเองสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาประเมินจะแสดงให้เห็นการพัฒนางานเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ขณะเดียวกันสำหรับผู้จัดการที่ประเมินต่ำกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ผลการทำงานจะถดถอยลง ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประเมินตนเองมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานสำหรับบุคคลที่ดูเหมือนว่าจะชอบประเมินตนเองสูงเกินจริง (Johnson & Ferstl, 1999)

การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Assessments)

การประเมินเพื่อนร่วมงาน เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานแบบหนึ่ง ซึ่งให้บุคคลที่เป็นเพื่อน หรือเพื่อนร่วมงาน ทำการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน

การประเมินเพื่อนร่วมงาน แบ่งได้ 3 แบบ คือ

1. การคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Nomination)

เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยให้เพื่อนร่วมงานคัดเลือก และเสนอให้ผู้ที่เป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถมากที่สุดในงานด้านนั้นๆ วิธีนี้ถือเป็นวิธีการประเมินที่ดีที่สุดในการบ่งชี้บุคคลที่มีบุคลิกส่วนตัวที่แตกต่างจากผู้อื่นในกลุ่ม

2. การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

เป็นวิธีทำการประเมิน โดยให้เพื่อนร่วมงานทำการประเมินเพื่อนร่วมงานด้วยกันในแง่ของพฤติกรรมในการทำงาน เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกที่สุดและใช้ได้จริง แต่ก็มีขีดจำกัดในเรื่องของการวิจัยที่จะมาสนับสนุนวิธีการประเมินนี้ การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือบางครั้งเรียกว่า ประเมินโดยคู่หู (Buddy rating) ระบบนี้พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นเทคนิคเฉพาะที่ใช้ผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกันประเมินซึ่งกันและกัน ประเมินในประเด็นของความสามารถทั่วไป (General ability) ลักษณะนิสัย (Traits) และพฤติกรรมเฉพาะ (Specific behavior) ผลที่ได้จากการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนคู่หูเหมือนว่าจะสูงการประเมินโดยหัวหน้างาน มีรายงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประเมินของเพื่อนร่วมงานที่ประเมินให้สูง นอกจากนั้นแล้วผลการประเมินโดยเพื่อนจะมีความน่าเชื่อถือสูง (Reliability) และเน้นไปที่ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน

ทัศนคติที่มีการต่อประเมินโดยเพื่อนของบรรดาผู้จัดการโดยทั่วไปจะเป็นไปในแง่บวก อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการจะชอบการประเมินผู้เพื่อนมากเมื่อผลที่ได้จะถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาวิชาชีพของตน (Career development) หรือพัฒนาทักษะในงานมากกว่าการที่จะนำไปใช้เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ ตัดสินใจด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตน

3. การจัดลำดับโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer ranking)

เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเพื่อนพนักงาน ซึ่งจัดลำดับพนักงานจากดีที่สุดไปจนถึงแย่ที่สุด ถือเป็นวิธีการประเมินที่มีข้อมูลสนับสนุนน้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบประเมินแบบการจัดลำดับโดยเพื่อนร่วมงาน

วิธีการจัดลำดับ	
สำหรับหัวข้อเรื่อง _____	
สำหรับหัวข้อเรื่องที่คุณกำลังวัด รวบรวมรายชื่อพนักงานทุกคนที่คุณต้องการจัดลำดับ ใส่ชื่อของพนักงานที่มีลำดับสูงสุดในแถวที่ 1 ใส่ชื่อพนักงานที่มีลำดับต่ำสุดในแถวที่ 20 จากนั้นใส่ชื่อที่มีลำดับถัดมาในแถวที่ 2 และใส่ชื่อที่มีลำดับต่ำสุดถัดมาในแถวที่ 19 ทำเช่นนี้จนกว่าทุกชื่อจะอยู่ในการจัดลำดับชั้น	
พนักงานที่มีลำดับสูงสุด	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
พนักงานที่มีลำดับต่ำสุด	

การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback)

เป็นกระบวนการของประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ของผู้ที่ทำการประเมินจากหลายแหล่งซึ่งรวมถึง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวเอง การประเมินเช่นนี้เพื่อหวังผล 2 อย่าง กล่าวคือ

- การตื่นตัวของพนักงาน ซึ่งจะทราบถึงการเข้าใจตนเอง และเห็นว่าผู้อื่นเข้าใจเราอย่างไร เป็นผลให้มีการตื่นตัวของพนักงาน
- การเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ เป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้จัดการ ซึ่งยังผลให้เป็นรากฐานของกระบวนการจัดการ และภาวะความเป็นผู้นำ

การประเมิน 360 องศา เป็นอีกวิธีหนึ่งในการประเมินผลการทำงานซึ่งใช้ผลจากหลายๆแหล่ง (Multisource) ประกอบเข้าด้วยกัน การมาจากหลายๆแหล่งเรียกว่า 360 องศา โดยนำคนจากรอบๆตัวเรามาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และตัวเราตลอดจนแม้กระทั่งลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานผู้นั้น

ข้อมูลการประเมินจากหลายๆแหล่ง เช่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีประสบการณ์ที่ต่างกัน และความสัมพันธ์ที่ต่างกับผู้จัดการของเขา มากกว่านายของผู้จัดการเขา ผลประเมินจากลูกค้าให้มุมมองอีกมุมมองว่าผู้จัดการนั้นทำงานได้อย่างไร จากการศึกษาของงานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ศึกษาจากผู้จัดการจำนวน 153 คน พบว่า ผลประเมินจากเพื่อนร่วมงานให้ความน่าเชื่อถือที่สุด ตามด้วยผู้ใต้บังคับบัญชา และหัวหน้างาน (Greguras & Robie,1988)

การประเมินจากหลายๆ แหล่งช่วยให้สามารถลงความอคติหรือลำเอียงลงได้ ถ้ามีการแจ้งทุกฝ่ายว่าการประเมินของเขาจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับประเมินของคนอื่น ผู้ประเมินนั้นๆ ก็จะมีแนวโน้มจะประเมินแบบตรงไปตรงมามากกว่า การนำวิธีการผลการประเมินแบบ 360 องศาไปใช้ มีค่าใช้จ่าย (เวลา) สูงกว่าวิธีการประเมินที่แหล่งเดียว แต่วิธีนี้กำลังได้รับความนิยมสูงขึ้น จากการสำรวจพบว่าวิธีนี้ใช้อยู่ถึง 10% ขององค์กรหรือบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาทั้งหมด รวมถึงบริษัทที่ติดอันดับ 500 อันดับของทำเนียบฟอร์จูนใช้วิธีการประเมินแบบนี้เกือบทั้งหมด แม้วิธีนี้จะได้รับความนิยมแต่ก็มีข้อมูลวิจัยที่กล่าวถึงความมีประสิทธิภาพของวิธีนี้น้อย อย่างไรก็ตามข้อมูลศึกษาพบว่าผู้จัดการและพนักงานชอบวิธีการประเมินแบบนี้ แต่ข้อมูลที่จะกล่าวถึงการนำไปใช้ยังไม่มี

หลักการประเมินทั่วไป ประกอบด้วย การประเมิน 3 ด้าน คือ

1. **บุคคล (People)** การกระทำกับตัวบุคคล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
2. **การเปลี่ยนแปลง (Change)** การจัดเตรียม , การสื่อสาร และการกำหนดเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์
3. **โครงสร้าง (Structure)** จัดการข้อมูล , เวลา และงานให้อยู่เป็นหมวดหมู่

จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า

- 10 % ของผู้จัดการมีความเห็นตรงกับคนอื่นที่ประเมินตน
- การให้คะแนนเกินจริง (Overrating) แก่ตนเอง เป็นสิ่งที่พบเห็นบ่อยมาก ความต่างนี้น่าสนใจในเรื่องของกลุ่มคน ซึ่งการให้คะแนนเกินจริงแก่ตนเอง มีมากกว่าการให้คะแนนต่ำกว่าความ เป็นจริงถึง 2 เท่า
- กว่า 80% ของผู้จัดการ เปลี่ยนแปลงผลการทดสอบตนเองในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ซึ่งมีมากที่สุดในเรื่องของความมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างคน

ในการประเมินหลักประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแบบเก่า นั้น ความเห็นที่แตกต่างของผู้ประเมินถูกมองว่าเป็นความผิดพลาดของการประเมิน แต่ใน 360 Degree Feedback

ความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้ประเมินนั้น มีค่าและมีประโยชน์ในด้านการพัฒนาอย่างมืออาชีพ และการเรียนรู้ส่วนตัวให้เข้าใจว่า ทำไมผู้ที่ประเมินถึงมองและเข้าใจผู้ที่ถูกประเมินอย่างนั้น

ปัจจัยของประสิทธิภาพการทำงาน (Determinants of Performance)

สิ่งชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานด้านการประเมินตนเอง ประกอบด้วย

- ความถนัดเฉพาะตัวบุคคล (Individual Aptitude) คือ ความถนัดของตนเอง แม้ว่าตนเองจะไม่เข้าใจในสิ่งที่ถูกขอร้องให้ทำ
- ความเข้าใจในภาระหน้าที่ (Task Understanding) คือ ความเข้าใจในเนื้อหา
- การเอาใจใส่ในการทำงาน (Work Intensity) คือ การตัดสินใจว่าจะลงมือ และความสามารถให้กับงานเท่าใด
- ความทนทานต่ออุปสรรค (Obstacle Persistence) คือ การตัดสินใจว่าจะทนทำงาน หรือทนต่ออุปสรรคได้นานเท่าใด
- สิ่งนอกเหนือการควบคุม (Uncontrollable) คือ การตัดสินใจในการปรับสภาพและปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้

ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นว่าตัวเองมีความถนัดสูง และไม่ว่าบุคคลนั้นจะเข้าใจในงานที่ต้องทำหรือไม่ จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความพยายามในการทำงานน้อยกว่าที่ควรจะเป็น และเชื่อว่ามี ความเข้าใจในงานที่จะต้องทำอย่างถ่องแท้ บุคคลนั้นอาจจะให้ความสำคัญเพียงเล็กน้อยหรือไม่ให้ความสำคัญแก่การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเลย อย่างไรก็ตาม ถ้าบุคคลนั้นไม่มีความเข้าใจในสิ่งที่ ต้องการให้ทำ บุคคลนั้นอาจใช้ความถนัดและอุทิศความพยายามอย่างมาก แต่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง

การรู้จักตนเอง และการรับรู้ตนเอง (Self Awareness & Self Perception)

การรู้จักตนเองและการรับรู้ตนเอง ทั้งสองอย่างนี้เป็นตัวแปรสำคัญในการชี้วัด ประสิทธิภาพของงานในระดับบริหารการจัดการ พนักงานที่ประเมินตนเองอย่างถูกต้องมีความ เป็นไปได้ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองมากกว่าพนักงานที่ประเมินตนเองอย่าง ไม่ถูกต้อง จากงานวิจัยของ Gregura & Robie ในปี 1998 ซึ่งให้เห็นว่าความเห็นที่แตกต่างไม่ได้มี เฉพาะระหว่างผู้ประเมินหลายกลุ่ม แต่ความเห็นที่แตกต่างนี้ยังมีอยู่ในผู้ประเมินในกลุ่มเดียวกัน ด้วย เช่น เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ความถูกต้องแม่นยำของการประเมินประสิทธิภาพการทำงานด้วยการประเมินแบบ 360 องศา นั้น Scollen , Mount & Goff ในปี 2000 ได้แบ่งความผิดพลาดของผลจากการประเมินเป็น 3 อย่าง กล่าวคือ

- สถิติจากผลการทำงานจริงของผู้ถูกประเมิน มีความผิดพลาดแค่ 25% เท่านั้น
- สถิติจากผลการประเมิน โดยเป็นความโอเนียงของผู้ถูกประเมิน มีความผิดพลาดถึง 54% เท่านั้น
- สถิติจากผลการประเมินที่ควบคุมไม่ได้ มีความผิดพลาดเพียง 21% เท่านั้น

จากงานวิจัยของทั้ง 3 คน จะเห็นได้ว่าความผิดพลาดจากการประเมินในแง่ของประสิทธิภาพในการทำงานนั้นเป็นเพียงส่วนน้อย และความผิดพลาดในการประเมินส่วนใหญ่มาจากความโอเนียงของผู้ประเมินเอง แต่กระนั้น ความโอเนียงของผู้ประเมินก็ยังคงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในระดับหนึ่งของการรับรู้ และเข้าใจในตัวผู้ถูกประเมินอย่างชัดเจนนั่นเอง

ผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่พนักงาน

(Feedback of Appraisal to Employees)

ในขั้นตอนสุดท้ายของการทำประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน คือ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวระหว่างบุคคลที่ทำการประเมิน เช่น ผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคคลผู้ถูกประเมิน (พนักงาน) การสัมภาษณ์เป็นสื่อกลางในการบอกผลการประเมินสู่พนักงาน บ่อยครั้งพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อต้านกับผลการประเมินที่ออกมาไม่ดี และบ่อยครั้งที่ผู้จัดการรู้สึกกระวนกระวาย (กลัวๆ กลัวๆ) ที่จะต้องเผชิญหน้ากับพนักงาน หากผลการประเมินออกมาไม่ดี

การสัมภาษณ์มีเป้าหมาย 2 ประการ ประการแรกคือ ทบทวนความรับผิดชอบของพนักงานต่อหน้าที่ที่ตนเองทำและดูว่าพนักงานนั้นทำได้ดีเพียงใด ประการที่สองคือ การวางแผนในอนาคตหรือการวางเป้าหมายให้พนักงานทำให้สำเร็จก่อนการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้เป้าหมายของการสัมภาษณ์สำเร็จ ให้เกิดการตอบรับในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลและแรงจูงใจ การตอบรับความสามารถของพนักงาน การทำวิธีการทำงานให้ดีขึ้นรวมทั้งความตั้งใจที่จะทำให้ดีของพนักงาน

ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้จัดการ หัวหน้า มีผลต่อการยอมรับผลการประเมิน ซึ่งมีตัวแปรสำคัญ 2 ประการ คือ

- **ความเชื่อถือ (Credibility)** การยอมรับว่าผู้จัดการหรือหัวหน้า เป็นผู้มีความสามารถในการทำการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง

- อำนาจ (Power) การยอมรับว่าผู้จัดการหรือหัวหน้า มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องของสิ่งตอบแทนที่มีผลต่อพนักงานทั้งสองอย่างนี้มีผลต่อความเข้าใจในการทำ Feedback และเห็นว่าผลของการประเมินนั้นถูกต้องอย่างแท้จริง ซึ่งมีผลต่อความหมายของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนหลังจากได้รับคำแนะนำแล้ว

ตัวแปรสำคัญ 3 อย่าง ที่มีผลให้การสัมภาษณ์หลังการทำประเมินประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี คือ ความรู้ความสามารถของผู้จัดการ หัวหน้า ในหน้าที่ของพนักงาน (ผู้ถูกประเมิน) ความช่วยเหลือจากผู้จัดการ และความเต็มใจที่จะร่วมในงานที่ทำ

ลักษณะสำคัญ 7 ประการ ที่มีผลช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินและรู้สึกยุติธรรม

1. รวบรวมข้อมูลของพนักงาน และรวบรวมสิ่งที่พนักงานทำให้ใช้ประโยชน์ได้
2. การสื่อสารสองทางระหว่างการสัมภาษณ์ให้ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิ์ได้แสดงความคิดเห็น
3. โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงผลของการประเมิน
4. ความรู้ความเข้าใจของผู้ประเมินในงานของผู้ถูกประเมิน
5. การใช้หลักการประเมินที่มีมาตรฐาน
6. การใช้ข้อมูลจากการที่พนักงานมีความสามารถในการทำงาน
7. การใช้ข้อมูลและนำไปเสนอในเรื่องของการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

การตอบสนองของผู้จัดการในการทำการประเมินประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อระบบประเมิน และการพัฒนาศักยภาพของระบบการทำงาน ตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน คือ ตัวผู้จัดการ หรือผู้ทำการประเมิน ว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด และมีส่วนช่วยเหลือพนักงานอย่างไร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน: ข้อคิดสำหรับการประเมินผลที่ไม่ดี

PERFORMANCE APPRAISAL: A POOR RATING?

การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจน้อยในองค์กรสมัยใหม่ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษ 2 ท่าน ได้กล่าวว่า “ทัศนคติโดยทั่วไปที่ต่อการประเมินผลงานคือ ‘โอ้พระเจ้า! อะไรกัน ต้องประเมินอีกแล้วหรือ’ ผมคิดว่าว่าผมน่าจะทำ นรกอีกแล้ว” (Redman & Snape, 1992,p.36).

ทำไมการประเมินผลถึงได้มีคณมองเช่นนั้น เราได้กล่าวไปแล้วถึงความเป็นไปได้ที่จะใส่ความมือคิดลำเอียงลงไป หรือมีข้อผิดพลาดบกพร่องอื่นๆ และจะขอกว่าในที่นี่เพิ่มเติม

ระดับคะแนนแย่จากผู้จัดการ (A poor rating from managers)

ให้พิจารณาบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน แม้ว่ารายงานวิจัยส่วนมากจะพูดถึงข้อดีหรือประโยชน์ที่ได้จากการประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ข้อเท็จจริงที่ยังมีอยู่ก็คือ ส่วนใหญ่จะประเมินโดยผู้จัดการหรือหัวหน้างาน การประเมินผลงานเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาและความพยายามในการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นเรื่องที่เพิ่มขึ้นจากงานปกติ บรรดาผู้จัดการควรจะใช้เวลาหลายๆ ชั่วโมงไปในการสังเกตการณ์เพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนาให้มีความรู้ในเรื่องที่เขาจะถูกประเมินอย่างเพียงพอ บรรดาผู้จัดการควรใช้เวลาหมดไปกับงานเอกสารการประเมิน กรอกข้อความประเมินแต่กระนั้นควรจะต้องให้เวลากับโปรแกรมพัฒนาผู้ประเมินมากขึ้นด้วย

ในทางปฏิบัติ ผู้จัดการและหัวหน้างานบางคนต่อต้านการประเมินด้วยการกรอกข้อความให้เสร็จๆ ไปเมื่อหัวหน้าของพวกเขาสั่งให้ทำ ดังนั้นมักจะพบว่า การประเมินไม่ได้ทำอะไรอย่างละเอียดรอบคอบและเป็นระบบแต่ทำอย่างรีบเร่ง (Haste) หัวหน้างานหลายคนแสดงออกด้วยคำพูดที่ว่า ความก้าวหน้าของลูกน้องในบริษัทเป็นหน้าที่ที่เขาต้องทำ ดังนั้นเขาจะยึดอัดใจในการที่จะให้คะแนนต่ำแม้ว่าจะทำงานออกมาแย่แค่ไหน

นอกจากนั้น หัวหน้างานอาจจะตั้งใจด่วงเวลา (Delay) เมื่อถึงเวลาที่ต้องให้ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะกับลูกน้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลการประเมินเป็นลบ บางคนอาจจะขยายให้เกินจริง (Inflate) หรือ ปิดบังข้อมูลที่ไม่ถูกใจเอาไว้ ด้วยการกล่าวว่า พนักงานคนนั้นๆ ทำได้ดีกว่าที่ต้องการเสียอีก อาจจะเพราะต้องการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า และผลกระทบที่ตนเองคิดว่าเป็นลบกับตนเอง

การประเมินที่ไม่ดีจากพนักงาน (A poor rating from employees)

พนักงานจำนวนมากไม่ชอบการประเมินแม้ว่าจะตระหนักอยู่แล้วว่าเป็นเรื่องจำเป็น พวกเขาได้แสดงความกังวลต่อผลกระทบที่มาจาก การประเมินซึ่งสำคัญต่ออนาคตเขา เพราะเขารู้ว่าหัวหน้างานอาจใช้การประเมินทำให้ความขัดแย้งส่วนบุคคลรุนแรงขึ้นซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงาน พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับความรู้เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินหรือเรื่องที่เขาจะถูกประเมินหรือความคาดหวังของบริษัทที่มีต่อเขาเท่าที่ควร

ในหลายๆ องค์กร ไม่ได้มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือช่วยพัฒนาทักษะ ระบบการประเมินผลในปัจจุบันจึงทำออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจนัก อย่างไรก็ตามการประเมินผลพนักงานทุกระดับในองค์กรยังเป็นเรื่องที่จะเป็นอยู่ แต่คำถามจะไม่ได้อยู่ที่จะใช้หรือไม่ใช้ระบบประเมิน แต่คำถามจะอยู่ที่ว่าวิธีการประเมินแบบไหนละเป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับองค์กรจะนำไปใช้

การพูดคุยกันหลังทราบผลการประเมินอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการประเมินอีกประการหนึ่งคือ ผู้ถูกประเมินควรได้รับทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นหรือจะอย่างไร เหตุผลสำคัญที่ควรมีการพูดคุยแจกแจงผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับรู้ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานและอีกด้านหนึ่งยอมเป็นการจูงใจในการทำงานด้วย การรับรู้ผลก็อาจจะกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจให้เสียไปและอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน จากปัญหาดังกล่าว หัวหน้างานหรือผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการพูดคุยหรือสนทนาในเรื่องประเภทนี้ จำเป็นต้องมีความเข้าใจและมีความชำนาญในการพูดคุย มีความตั้งใจและมีเจตนาดีต่อความสำเร็จในงานของผู้ปฏิบัติงาน

วิธีการพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนฟังปฏิบัติดังนี้

1. จัดเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการสนทนา
2. การกำหนดและการจัดการพูดคุย
3. การดำเนินการสนทนา
4. ใช้เทคนิคการเริ่มต้นสนทนา
5. การจัดการกับข้อบกพร่องที่ค้นพบ
6. สรุปการสนทนา

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 6

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ทำไมต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. จงอธิบายคำศัพท์ดังต่อไปนี้

- Placement

.....

.....

.....

- Promotions

.....

.....

.....

4.วิธีการเปรียบเทียบพนักงาน มีกี่วิธี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.ปัจจัยของประสิทธิภาพการทำงานประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 7

รางวัลใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้งานสำเร็จ แรงจูงใจในการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธา ในอาชีพ ความพึงพอใจในงาน ที่ทำ อาจเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ หรือเกิดจากความมุ่งมั่นในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนความมั่นคงในอาชีพบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีด้วย

2. การเผยแพร่และการแสดงผลงาน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะจะทำให้บุคคลมีความภูมิใจ มั่นใจในความสามารถของตน ทั้งยังจะได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไป มีชื่อเสียงจากการเผยแพร่ผลงานที่ดีเด่น จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน ทำงานแล้วมีความสุข ดังนั้น ทุกหน่วยงานควรมีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของทุกคนในหน่วยงาน เพื่อเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้ดีขึ้น

3. ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน เป็นแรงจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน กล่าวคือ ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในหน่วยงานเข้าใจกันดี ไม่ลำบากใจ ไม่มีการบงกชับงอแง ทุกคนช่วยเหลือกัน การทำงานก็มีความสุข

วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีวิธีดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานร่วมกัน
2. มีมาตรฐานวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือวัดผลงาน
3. ให้บำเหน็จค่าจ้างรางวัลอย่างคุ้มค่าเหมาะสม
4. ให้การยอมรับแก่สมาชิกโดยการสร้างความสัมพันธ์อันเพื่อนอยู่อย่างพี่น้อง
5. ให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม เหมาะสมกับผลงาน
6. จัดสวัสดิการที่ดี
7. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี มีการพบปะสังสรรค์ติดต่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

สิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงาน มี 5 ประการ ดังนี้

1. งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี
2. ถ้อยทีถ้อยอาศัย
3. สุขใจกับงานที่ปฏิบัติ
4. เรังรัดและรับผิดชอบ
5. ผลตอบแทนคือความก้าวหน้า

บรรยากาศในการทำงาน

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ต้องมีสภาพที่สบายกายสบายใจในการทำงาน การทำงานก็จะมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. สถานที่ทำงาน

สถานที่ทำงานเป็นสิ่งประกอบที่ทำให้การทำงานมีความสุข เพราะสถานที่ทำงานสามารถบ่งบอกถึงภารกิจและความมั่นคงของหน่วยงาน การจัดและตกแต่งสถานที่ทำงานให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม จะเป็นการสร้างบรรยากาศ ให้คนในหน่วยงานมีความสุขสบายใจ อยากรทำงาน โดยเฉพาะงานธุรกิจเอกชน มักจะเน้นหนักในเรื่องอาคารสำนักงาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง อันดับแรกของหน่วยงาน ลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการก็จะเกิดความมั่นใจและเต็มใจใช้บริการ สถานที่ทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมบรรยากาศในหน่วยงาน

2. ภารกิจหรืองานที่ทำ

ภารกิจหรืองานหลักของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ถือว่าเป็นบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานมีลักษณะ ดังนี้

2.1 มีความชัดเจนในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชัดเจนในผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลตอบแทนในเรื่องของกำไรหรือขาดทุน

2.2 มีความต่อเนื่อง หมายถึง งานที่ต้องต่อเนื่อง ไม่ขาดช่วงตอน มีงานทำอย่างสม่ำเสมอ ก็จะทำให้การทำงานมีชีวิตชีวา

2.3 มีความมั่นคงซึ่งเป็นหลักประกันให้บุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่างานอาชีพของเขาจะ

ช่วย ให้เขามีความสุขได้ตลอดชีวิต และเขาได้รับความเป็นธรรมจากงานที่เขาทำ

3. เพื่อนร่วมงาน

เพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งประกอบที่สำคัญในการทำงานให้มีความสุข โดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน จะบ่งบอกถึงความสัมพันธ์อันดีหรือความขัดแย้ง ได้อย่างชัดเจน การสร้างบรรยากาศในหน่วยงานเรื่องของเพื่อนร่วมงานจึงควรมีวิธีการ ดังนี้

- 3.1 การจัดกิจกรรมนันทนาการ
- 3.2 การทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 3.3 การเยี่ยมชมครอบครัว
- 3.4 การประชุมสัมมนา
- 3.5 กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
- 3.6 การสรุปผลงาน

เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน

เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงาน มีความสุข การทำงานจะมีความสะดวกรวดเร็ว ทนต่อเหตุการณ์ ในหน่วยงานทุก องค์การควรมีเครื่องอำนวยความสะดวกดังต่อไปนี้

1. เครื่องทุนแรง หมายถึง เครื่องมือทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วย ผ่อนแรงในการทำงาน เช่น เครื่องจักรกล เครื่องใช้ในสำนักงานเครื่องไฟฟ้าทุกชนิด
2. เครื่องอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เช่น รถจักรยานยนต์ รถยนต์ วิทยุมือถือ โทรศัพท โทรสาร ฯลฯ
3. เครื่องอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ หมายถึง จัดให้มีเอกสาร แบบพิมพ์ที่เป็นความรู้ทางวิชาการ รวมถึงการจัดมุมหนังสือ ห้องสมุด ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ โดยจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกพร้อมทุกอย่าง เช่น คอมพิวเตอร์
4. เครื่องอำนวยความสะดวกด้านอื่น ๆ เช่น การจัดให้มีห้องน้ำสะอาด มีที่พักผ่อนหย่อนใจ ที่บริการน้ำดื่มและเครื่องดื่มที่จำเป็น รวมถึงที่จอดรถ

การบริการด้านไปรษณีย์โทรเลข ธนาคาร ฯลฯ ตามความเหมาะสม เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรือเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น เพราะความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ที่ไม่หยุดยั้ง ซึ่งเป็นผลผลิตจากพลังสมองของมนุษย์ งานทุกสาขาอาชีพทั้งภาครัฐและเอกชนจะเห็นความสำคัญของเครื่องอำนวยความสะดวกทุกด้าน ดังนั้น การทำงานให้ประสบความสำเร็จควรจะต้องใช้เครื่องอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น

แรงจูงใจที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันที่มีต่องาน

Motivation Job Satisfaction and Job Involvement

คนที่กำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบ้างหรือไม่ บางคนที่จะมีหรืออาจจะไม่มีความสามารถเหนือคนอื่น แต่มีความอดทนที่จะทำงานหนักหรือมีความพยายามมากกว่าคนอื่น นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายกับคุณสมบัติหรือการกระทำนี้ว่าเป็นความทะเยอทะยานหรือมีแรงจูงใจ

แรงจูงใจไม่ใช่สิ่งที่มองเห็นได้แต่อนุมานได้ ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เพื่อที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลงานที่ดี อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการจูงใจที่มีต่อการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง โดยแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับองค์การและบุคคล ได้แก่

- ทิศทาง (Direction) เป็นการกำหนดวิธีในการปฏิบัติเพื่อบรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง องค์การต้องการลูกจ้างที่สามารถบังคับตัวเองให้ทำงานด้วยความรับผิดชอบ ในขณะเดียวกัน ลูกจ้างต้องการงานที่สร้างแรงบันดาลใจและได้รับความไว้วางใจ

- ความกระตือรือร้น (Intensity) แสดงถึงระดับของความทุ่มเทในการพยายามทำให้เราไปถึงเป้าหมาย องค์การต้องการลูกจ้างที่แสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันในการทำงาน สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีคนชี้แนะ ในขณะเดียวกัน ลูกจ้างก็หวังว่าจะได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ

- ความทนทาน (Duration) ทนที่จะรักษาพลังงานไว้จนผ่านช่วงเวลาไปได้ องค์การต้องการลูกจ้างที่ทำงานผ่านช่วงเวลาที่ดีและแย่ได้ ในขณะเดียวกัน ลูกจ้างต้องการงานที่สามารถทำเป็นเวลานาน ๆ ได้

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจมีปัจจัยที่สำคัญและเกี่ยวข้องอยู่ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริโภคหรือลูกค้ากลายเป็นผู้เคราะห์ร้ายหรือเหยื่ออยู่เสมอ เพราะคุณภาพของผลิตภัณฑ์ออกมาไม่ดี ทำให้เกิดการร้องเรียนเนื่องจากสินค้าไม่มีคุณภาพ

2. มีความเป็นไปได้ที่จะต้องใช้เวลาถึงครึ่งชีวิตหรือมากกว่านั้นอยู่กับงาน มันเป็นเวลาที่ยาวนานที่อาจทำให้คุณผิดหวัง ไม่สมหวัง ไม่มีความสุข และจะส่งผลต่อความรู้สึกที่มีต่อครอบครัวชีวิตในสังคม และอาจจะกระทบต่อสุขภาพร่างกายด้วย

ผลกระทบต่อแรงจูงใจ 5 ข้อ (Five Critical Concepts in Motivation)

- พฤติกรรม (Behavior) เป็นการกระทำที่เกิดจากแรงจูงใจ
- สมรรถภาพ (Performance) คือ การประเมินผลพฤติกรรม
- ความสามารถ (Ability) คือ 1 ใน 3 สิ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม
- สถานการณ์ที่ถูกจำกัด (Situation constraints) คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมในด้าน

สภาพแวดล้อม

- แรงจูงใจ (Motivation) คือ ตัวกำหนดพฤติกรรมตัวที่ 3 หมายถึง อะไรที่คุณคิดว่าจะทำ และสถานการณ์ที่ถูกจำกัดคือสิ่งที่คุณต้องยอมทำตาม

องค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการแสดงออกของพฤติกรรม พฤติกรรมสูงสุดจะเห็นได้เมื่อคนใช้ความสามารถสูงสุด แสดงให้เห็นว่ามีแรงจูงใจอย่างมาก และในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการกระทำ การที่จะตัดสินว่า “ด้อยสมรรถภาพ” (Poor performance) จะแบ่งลักษณะออกเป็น 4 ปัจจัย

1. องค์การนั้นอาจมีมาตรฐานที่สูง ซึ่งในองค์การอื่นอาจมองผลการปฏิบัติงานนี้ในแง่บวก
2. บุคคลอาจขาดความต้องการที่จะแสดงความสามารถ
3. บุคคลอาจขาดแรงจูงใจที่จะแสดงความสามารถ
4. บุคคลอาจขาดเครื่องมือหรือโอกาสในการที่จะแสดงความสามารถ

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation Theories)

กว่า 40 ปีที่ผ่านมา เกิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมากมายซึ่งมีการอธิบายไว้แตกต่างกันอย่างชัดเจนในมุมมองที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม นิสัย และกระบวนการรับรู้ ซึ่งเราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents Theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้า โอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน

2. เชิงกระบวนการ (Process Theories) อธิบายถึงกระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) คือ ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ เป็นสิ่งที่คนทั่วไปต้องการ David McClelland กล่าวถึง ลักษณะผู้ที่ประสบความสำเร็จสูง 3 ประการ ได้แก่

1) พอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พร้อมทั้งจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2) กล้าได้กล้าเสีย และมีการกำหนดเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

3) ต้องการการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และได้รับคำชมเชยเกี่ยวกับความก้าวหน้า

2. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (Need Hierarchy Theory) Abraham Maslow ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านชีววิทยาหรือสรีรศาสตร์ อะไรคือสาเหตุให้คนประพฤติตัวตามความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งความต้องการอย่างหนึ่งไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในระยะยาวและความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ คนเรามักจะเสาะหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการ เพราะความต้องการที่จะสมหวังย่อมไม่มีที่สิ้นสุด โดยได้เสนอความต้องการเป็น 5 ชั้น ได้แก่

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร, อากาศ, น้ำ การนอน และแรงขับทางเพศ เป็นต้น

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยทางด้านที่พักอาศัยและความมั่นคง

3) ความต้องการความรักและการยอมรับ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่ ต้องการการยอมรับทางสังคมในด้านความรัก มิตรภาพ บทบาทหน้าที่ และการมีส่วนร่วม

4) ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Self-esteem needs) เป็นความต้องการทางด้าน ความคิดภายใน เช่น เป็นที่ชื่นชอบและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของ คน เป็นการเข้าใจและตระหนักในความสามารถของตน จึงต้องการจะใช้ความสามารถนั้น ตอบสนองความต้องการของตน โดยไม่สนใจว่าจะต้องได้รับผลตอบแทน

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
ขั้นสูง

ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ

ความต้องการความรักและการยอมรับ
ขั้นของการพัฒนา

ความต้องการความปลอดภัย

ความต้องการทางกายภาพ
ขั้นพื้นฐาน

ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจเกิดจากความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการความสำเร็จ มาสโลว์ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการตามลำดับขั้นไว้ ดังนี้

- การกระทำเป็นสิ่งสำคัญที่เกิดจากความต้องการที่ยังไม่บรรลุความสำเร็จ ทุกคนต้องการ ความสำเร็จไม่ว่าจะมีแรงจูงใจหรือไม่ก็ตาม

- คนจะจัดระบบเพื่อตอบสนองความต้องการโดยเริ่มจากสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุดและพัฒนาเป็นลำดับขั้นขึ้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป โดยไม่มีวันสิ้นสุด
- ความต้องการพื้นฐานต้องมาก่อนความต้องการอื่น

ทฤษฎี ERG

3. ทฤษฎี ERG (ERG Theory : Existence Relatedness Growth Theory) เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยได้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน

3) การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง, ประสบความสำเร็จในชีวิต, ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทาย อิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้ความสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

ความต้องการในทฤษฎี **ERG** ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับขั้น บุคคลอาจเกิดความต้องการในระดับสูงได้โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน และความพึงพอใจที่มาจากความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น

4. ทฤษฎี 2 ปัจจัย จูงใจ - สุขอนามัย (Motivator – Hygiene (Two – Factor) Theory) เป็นการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ โดย Frederick Herzberg พบว่า มี 2 ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1) ความต้องการด้านการจูงใจ (Motivator Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ทำให้เกิดความ

พึงพอใจต่องาน และได้ผลการทำงานที่ดี ความต้องการด้านการจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายในร่างกาย ประกอบด้วยลักษณะงานของ, ระดับของความรับผิดชอบ, เป้าหมาย, การยอมรับ, ความท้าทาย และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการความสำเร็จในชีวิตตาม ทฤษฎีของ Maslow และ การต้องการความเจริญก้าวหน้าตามทฤษฎีของ Clayton Alderfer

2) ความต้องการด้านสุขอนามัย (Hygiene Needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำ ทำให้เกิดเป็น ความไม่พอใจต่องาน จะเป็นการสนับสนุนดูแลสุขภาพพนักงาน ความต้องการด้านสุขภาพเป็น เรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานที่ทำ แต่มีองค์ประกอบหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น นโยบาย ของบริษัท เมื่อใดที่ความต้องการทางด้านสุขอนามัยยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ผลของงานที่ออกมาจะไม่ ดีเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการทางด้านสุขอนามัยเป็นที่น่าพอใจ ผลของงานก็ไม่ จำเป็นว่าจะต้องเป็นที่น่าพึงพอใจเสมอไป ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับความต้องการทางกายภาพ, ความ ปลอดภัย และการยอมรับตามทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทั้ง Herzberg และ Maslow ต่างเห็นว่า ต้อง ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับต่ำก่อน จึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความ ต้องการในระดับที่สูงขึ้นได้

Herzberg เน้นปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า “การ ขยายขอบเขตของงาน (Job Enrichment)” เป็นการพยายามที่จะทำให้พนักงานมีบทบาทในการ วางแผนลักษณะและสามารถประเมินคุณค่าของงาน โดยมีวิธีเพิ่มคุณค่าให้กับงาน ดังนี้

- 1) การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงการจัดการ ควบคุมพนักงาน และเพิ่มหน้าที่ในความรับผิดชอบ ให้มากขึ้น และเพิ่มอำนาจอิสระภาพในการทำงานให้แก่พนักงาน
- 2) แต่งตั้งงานให้เหมาะสมและให้เขาทำงานอย่างเสร็จสมบูรณ์
- 3) มีการบอกกล่าวถึงผลหรือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ทราบโดยตรงกับตัว พนักงานแทนที่จะบอกผ่านทางผู้ควบคุมดูแล
- 4) มอบงานที่ท้าทายและให้กำลังใจแก่พนักงาน เพื่อที่พนักงานจะได้เป็นผู้ชำนาญในงานนั้น ๆ

หลักการของกลยุทธ์แรงจูงใจ

Mitchell (1997) ได้อ้างถึงกระบวนการที่เป็น “ปรับเข้ากับ” กลยุทธ์แรงจูงใจกับบริบทของ องค์การต่าง ๆ โดยกล่าวว่า เราต้องเริ่มกระบวนการด้วยความเข้าใจในลักษณะของปัญหา พฤติกรรม มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ, ความสามารถ และการบีบบังคับ จุดกำเนิดที่เราสนใจ

ในการวิเคราะห์ของเราคือการบีบบังคับ ในหลาย ๆ กรณี การแยกการบีบบังคับ และอุปสรรคที่เป็นสถานการณ์ออกมาเป็นการดำเนินการที่เหมาะสม และอาจเป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่าความพยายามที่จะยกระดับความสามารถ หรือเพิ่มแรงจูงใจในการดำเนินการนั้น ๆ การขาดอุปกรณ์ที่จำเป็น (เช่น คอมพิวเตอร์) เป็นตัวอย่างของอุปสรรคที่เป็นสถานการณ์

หากปัญหาในพฤติกรรมยังคงมีอยู่เมื่อการบีบบังคับที่เป็นสถานการณ์ถูกกำจัดออกไป ขั้นตอนต่อไปคือการตรวจสอบความสามารถและทักษะ เพื่อกำหนดไม่ว่าความสามารถจะเป็นประเด็นหรือไม่ก็ตาม บางทีคุณกำลังมองหาวิธีที่จะแสดงพฤติกรรมในลักษณะ และในบริบทซึ่งคุณขาดความสามารถที่คุณต้องการและความพยายามที่ไม่สามารถชดเชยสำหรับการขาดความสามารถนั้น หากการขาดความสามารถไม่ได้ปรากฏเป็นประเด็นที่สำคัญ ปัญหาอาจเป็นองค์ประกอบแรงจูงใจที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม มีปัญหาแรงจูงใจรูปแบบต่าง ๆ ความไม่ใส่ใจและความเบื่อหน่ายเป็นบ่อเกิดแห่งอารมณ์ หากคุณทำงานหนักแต่ไม่ประสบความสำเร็จก็จะหมายความว่าการปรับทิศทางอาจมีการดำเนินการผิดพลาด หากคุณทำงานหนักไม่เพียงพอหรือตลอดรอดฝั่ง ก็จะต้องมุ่งความสนใจในเรื่องความเข้มข้นของงานและความต่อเนื่อง

โดยความคิดแล้ว ควรมีช่องว่างในบริบทเชิงสภาพแวดล้อมสำหรับแรงจูงใจเพื่อสร้างความชัดเจนในตัวเอง นอกจากนี้การใช้ข้อบังคับขององค์กรอาจมีความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างหรือภายในตัวบุคคลของแรงจูงใจ ยกตัวอย่าง งานประกอบในสายการผลิต ความเร็วในสายการผลิตจะกำหนดระดับของผลผลิตที่ได้รับ คุณไม่สามารถทำงานหนักขึ้น โดยการประกอบในสายการผลิตได้เร็วกว่านั้นได้ หรือให้สายการผลิตวิ่งเร็วขึ้นเพื่อให้คนงานแต่ละคนทำงานหนักขึ้น รูปแบบของการใช้ข้อบังคับขององค์กรจะต้องไม่เพิ่มแรงจูงใจเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ภายหลังที่คุณได้ตัดสินใจว่า คุณมีปัญหาทางด้านแรงจูงใจ และตัดสินใจว่ากระบวนการของแรงจูงใจ (เช่น การเกิดขึ้น การปรับทิศทาง การเพิ่มความเข้มข้น ความต่อเนื่อง)ใดที่เกี่ยวข้องกับคุณมากที่สุด และคุณยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณาอีกหลายประเด็น ในจุดนี้ Mitchell (1997) ได้อ้างอิงถึงการ “ปรับให้เข้ากัน” ระหว่างกลยุทธ์แรงจูงใจที่คุณเลือกและบริบทในองค์กรที่คุณเผชิญอยู่ บริบทองค์กรจะแตกต่างกันในหลายแนวทาง ยกตัวอย่าง ความชัดเจนของบรรทัดฐานทางด้านศักยภาพซึ่งคุณจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ การเกิดขึ้นซ้ำ ๆ หรือธรรมชาติของข้อมูลย้อนกลับที่คุณได้รับเกี่ยวกับพฤติกรรมของคุณ ไม่ว่าศักยภาพของคุณจะถูกตัดสินใจด้วย

พื้นฐานการทำงานของกลุ่มหรือแต่ละบุคคลก็ตาม เป้าหมายที่จัดตั้งขึ้นทั้งหมดของทฤษฎีควบคุมกำกับตนเองเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนับสนุนและน่าปรับใช้กับแรงจูงใจที่มากที่สุด ซึ่งพวกเขาต้องอาศัยจากข้อมูลย้อนกลับที่มีความถูกต้องและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ยกตัวอย่าง หากคุณตั้งเป้าหมายของการได้รับ A ในชั้นเรียน a แต่ละคะแนนของคุณจะถูกตัดสินใจด้วยการทดสอบสอบด้าน

ความรู้ในช่วงปลายภาคเรียน แต่คุณกลับไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับแสดงศักยภาพของคุณตลอดภาคเรียน แทนที่คุณจะสามารถเชื่อถือในข้อมูลย้อนกลับซึ่งแจ้งให้คุณทราบว่ามีความเข้าใจถึงสิ่งที่ไม่ได้เรียนรู้เพียงไร ซึ่งอาจมีความเข้าใจไม่ถูกต้องได้ ในกรณีดังกล่าวนี้ทฤษฎีการสนับสนุนอาจช่วยคุณได้ในแง่ของการให้รางวัลตอบแทนเป็นแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลตนเองในทุก ๆ 2 อาทิตย์ เพื่อค้นหาระดับของการเรียนรู้ (เช่น การทำได้ดีในการทดสอบตัวเอง) ทฤษฎีความคาดหวังสามารถให้แนวทางในประเด็นด้านการกำหนดทิศทางและความเข้มข้น เช่น ความเข้าใจในระดับความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนหนักให้ห้องเรียนมากเพียงใดกับสิ่งที่คุณแสดงออกดีเพียงใดหากระดับของความสัมพันธ์ไม่สูง อาจต้องถามว่าคุณมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปัจจัยซึ่งกำหนดระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำนั้นหรือไม่ คุณอาจมองหาความช่วยเหลือจากผู้สอนวิชาหรือผู้ช่วยครูภายนอกห้องเรียนได้หรือไม่ ท้ายที่สุดหากห้องเรียนให้ทำโครงการเป็นทีม คุณสามารถทำตามเป้าหมายของทีม และได้รางวัลของทีมจากสิ่งสร้างสรรค์นั้นหรือไม่ คุณสามารถใช้ทฤษฎีเสมอภาคเพื่อตัดสินใจช่วยเหลือ (ปัจจัยที่ใส่เข้าไป) ให้กับทีมอื่นและผลที่ออกมาเปรียบเทียบกับกลุ่มของคุณหรือไม่ คงไม่มีทฤษฎีของแรงจูงใจใดเพียงทฤษฎีเดียวที่มีความถูกต้อง ควรจะประกอบด้วยหลาย ๆ ทฤษฎีรวมกันและนำมาใช้กับบริบทที่แตกต่างกัน ความแตกต่างอันเกิดจากปัจจัย ที่เป็นความเรียบง่ายมีต่องานซับซ้อน และระยะสั้นที่มีต่อกรอบเวลาที่ยาวนาน อนึ่ง บางทฤษฎีแรงจูงใจอาจต้องอาศัยการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างกว้างขวางและยุติธรรม เช่นการมีความตระหนักรู้ในตนเอง การได้รับข้อมูลย้อนกลับ การกำหนดกลยุทธ์ และอื่น ๆ ทฤษฎีควบคุมกำกับตนเองเป็นตัวอย่างหนึ่ง ทฤษฎีแรงจูงใจอื่น ๆ จะถูกใช้เป็นแนวทางโดยกลไกเชิงรุกที่น้อยกว่า เช่น ความต้องการที่มีอยู่แต่กำเนิด แต่ยังคงมีความแตกต่างของแต่ละคนทางด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ สุดท้าย Erez (1997) ได้บันทึกความสำคัญของความแตกต่างทางวัฒนธรรมของการจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมแตกต่างกันในขอบเขตซึ่งพวกเขาให้สิ่งตอบแทนกับบุคคลและการบรรลุผลโดยส่วนรวม และกลายเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการจูงใจ

โดยสรุปก็คือ การจูงใจในการทำงานมีสาเหตุและตัวเร่งมากมาย และไม่มีทางออกง่าย ๆ หรือ “วิธีการเดียวที่ถูกต้อง” ในการจูงใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 7

1. แรงจูงใจในการทำงานคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ขวัญและกำลังใจในการทำงานคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. วิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. สิ่งจูงใจให้คนพอใจในการทำงานมีกี่ประการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 8

1. คำตอบแทนคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ส่วนประกอบของคำตอบแทนมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัจจัยที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือนมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.คำตอบแทนมีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.คำตอบแทนประกอบด้วยส่วนต่างๆ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 8

ค่าตอบแทน

ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ส่วนประกอบของค่าตอบแทน

- ค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายได้ประจำทุกเดือน
- ค่าจูงใจ (Wage Incentive) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เป็นพิเศษเพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง
- ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนและค่าจูงใจ เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร

วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทน

- เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
- เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสู่หน่วยงานและคงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป
- เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
- ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5. อำนาจความสะดวกในการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของค่าตอบแทน

1. ทำให้อารมณ์ของประชากรเปลี่ยนไป
2. ต้นทุนการผลิตขององค์กรเปลี่ยนไป
3. เสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ

ปัจจัยที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

1. ระดับค่าจ้างทั่วไป (Prevailing rate)
2. ความสามารถในการจ่าย (Ability to pay)
3. มาตรฐานการครองชีพ (Standard of living)
4. ค่าของงาน (Job Value)
5. อำนาจการต่อรอง (Bargaining power)
7. รัฐบาล (Government)
8. ผลผลิตขององค์กร (Productivity)

ปัญหาสำคัญที่มักจะพบอยู่บ่อยๆ ในทุกองค์กร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือค่าตอบแทน พอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาจากการประเมินค่างาน ถึงแม้ว่าการประเมินค่างาน จะเป็นวิธีที่มีหลักเกณฑ์ และทำให้การกำหนดค่าตอบแทนเป็นระบบที่ยอมรับกันทั่วไปก็ตาม แต่ก็ยังพบว่า มีข้อจำกัดที่สำคัญ อย่างน้อย 3 ประการด้วยกัน คือ

1.) งานที่มีลักษณะของความรับผิดชอบ ความชำนาญ ความพยายามและสภาพการทำงานเท่าเทียมกัน แต่งานหนึ่งน่าสนใจและค่าจ้างสูงกว่า ส่วนอีกงานหนึ่งไม่น่าสนใจและค่าจ้างน้อยกว่า จะเห็น

ได้ว่างานแต่ละอย่าง สร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกัน งานบางอย่างเมื่อทำไปนาน ๆ เข้า ผู้ปฏิบัติงานจะมีโอกาสที่จะก้าวหน้าขึ้นไปทำงานที่ดีกว่าได้ แต่งานบางอย่างยังทำนานๆ เข้าก็ยั้งตัน ความก้าวหน้าหรือโอกาสที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสูงมีน้อย

2.) การพิจารณางานไม่สัมพันธ์กับภาวะในตลาดแรงงาน กล่าวคือในการกำหนดค่าตอบแทน โดยทั่วไป มักจะพิจารณาปัจจัยที่สำคัญต่างๆ เช่น ความรับผิดชอบ, ความชำนาญ, ความพยายาม และสภาพของการทำงาน แต่จริง ๆ แล้ว ค่าตอบแทนสำหรับงานบางอย่าง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าวเท่านั้น แต่หากขึ้นอยู่กับจำนวนความต้องการ และจำนวนปริมาณของแรงงานในตลาดแรงงานด้วย

3.) ไม่มีงานใดเลยที่จะกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินได้ถูกต้องสมบูรณ์ โดยไม่อาศัยดุลพินิจของผู้ประเมินเข้ามาเกี่ยวข้อง การกล่าวอ้างว่า การประเมินผลงานนั้นใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งอาจจะถือว่าเป็นการกล่าวอย่างเลื่อนลอยก็ได้ เพราะไม่มีงานใดที่จะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพียงอย่างเดียว แล้วจะได้ผลการประเมินอย่างถูกต้องสมบูรณ์ แต่เมื่อได้กำหนดเอาดุลพินิจเข้าไปช่วยแล้ว ความถูกต้องในการประเมินจึงเป็นไปได้ทั้งหมด

2. ปัญหาการกำหนดความเหมาะสมของค่าจ้างในแต่ละงาน ในแง่ของความยุติธรรมจะเห็นได้ว่างานจะต้องนำมาเปรียบเทียบกัน เช่น งานการขาย, งานเสมียน, งานการผลิต, งานควบคุม หรืองานพยาบาล ระหว่างงานการขายกับงานพยาบาล อย่างไหนจะใช้ความพยายามมากกว่ากัน, งานเสมียนกับงานผลิต งานใดจะมีความรับผิดชอบมากกว่ากัน หรือการผลิตกับการควบคุม งานใดจะใช้ความชำนาญมากกว่ากัน เพราะงานต่าง ๆ เหล่านี้มีลักษณะแตกต่างกัน ส่วนประกอบของงานที่คล้ายกันมีน้อย จนไม่อาจเปรียบเทียบกันได้ว่างานใดสำคัญกว่ากัน และงานใดควรกำหนดค่าจ้างสูงกว่ากัน

ตามปกติแล้วผู้ปฏิบัติงานมักจะเปรียบเทียบงานของตัวเองกับของคนอื่น แล้วมาพิจารณาว่าทำไมงานของคนอื่นจึงได้ค่าจ้างสูงกว่า ทำไมงานผลิตจึงได้ค่าจ้างน้อยกว่างานบริหาร ทั้ง ๆ ที่งานผลิตสามารถวัดได้ว่าผลผลิตออกมาเท่าไร และทำกำไรให้มากน้อยเพียงใดจากจำนวนสินค้าที่ผลิต แต่ผู้ทำหน้าที่บริหารกลับได้ค่าจ้างสูงกว่า หรือทำไมงานการผลิตจึงกำหนดค่าจ้างสูงกว่าเสมียน ยิ่งไป

กว่านั้นหากมีการเปรียบเทียบมากไปกว่านี้ เช่น เปรียบเทียบอายุ เพศ และเชื้อชาติของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยแล้ว ยิ่งเห็นความแตกต่างมากยิ่งขึ้น

3. ปัญหาสถานภาพของตำแหน่งงานและค่าตอบแทน ปัญหาที่สร้างความไม่พอใจกับบุคลากรอีกอย่างหนึ่ง ได้แก่ ความไม่แน่นอนของการกำหนดสถานภาพของตำแหน่ง โดยทั่วไปแล้วองค์กรมักจะใช้องค์ประกอบ 2 อย่าง ในการกำหนดสถานภาพของตำแหน่งงาน คือ ลักษณะของงานที่ทำ และ อัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนของผู้ที่ทำงานนั้น ความไม่พอใจจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การไม่ได้ยึดถือหลักเกณฑ์ดังกล่าว การยึดถือตัวบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง การดูแลชื่อของตำแหน่งงาน หรือการพิจารณาสถานที่ทำงานของตำแหน่งงาน เหล่านี้ล้วนทำให้กฎเกณฑ์ไม่อยู่กับร่องรอย ตามปกติเมื่อได้กำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับงานต่าง ๆ แล้ว องค์กรจะวางลำดับชั้นของตำแหน่งงานเหล่านั้นลดหลั่นลงมา เพื่อแสดงสถานภาพของงานแต่ละอย่างเป็นระบบแน่นอน การกำหนดสถานภาพดังกล่าว องค์กรแต่ละแห่งอาจปฏิบัติเหมือนกันหรือต่างกันได้ ไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่เมื่อยึดหลักการอย่างใดแล้ว บุคลากรก็จะยึดเป็นแนวปฏิบัติ กลายเป็นประเพณียึดถือกันมา หากองค์กรไม่ได้รับการรักษาไว้หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีเหตุผลแล้ว ก็ย่อมจะสร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้มักจะถือกันว่า งานที่ทำแล้วร่างกายสกรปรก มีสถานภาพที่ต่ำกว่างานเบาและงานที่ทำแล้วร่างกายไม่สกรปรก เพราะในแง่ของเหตุผลบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ ๆ มักจะเริ่มระดับล่างซึ่งเป็นงานหนัก งานที่ทำแล้วร่างกายสกรปรกหรืองานที่มีความสำคัญน้อย ตอนหลังจึงได้เลื่อนตำแหน่งไปทำงานที่เบาขึ้น ไม่หนัก หรือเปราะเปื้อนร่างกาย หลักดังกล่าวมักจะขัดกับการประเมินค่างาน ซึ่งถือว่างานหนัก งานที่ทำแล้วร่างกายสกรปรกควรจะได้ค่าจ้างสูงกว่า ด้วยเหตุผลทางสังคม จึงกำหนดอัตราค่าจ้างในตรงกันข้าม กลับกลายเป็นว่าได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปทำงานที่เบากว่า ทำแล้วร่างกายไม่สกรปรก จะได้ค่าจ้างสูงและสถานภาพดีกว่า

การบริหารค่าตอบแทน

•1. แนวคิดเรื่องค่าตอบแทน

ความหมายของค่าตอบแทน

ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ค่าตอบแทนหมายรวมถึงค่าตอบแทนทางตรง และค่าตอบแทนทางอ้อม

ค่าตอบแทนทางตรง หมายถึง สิ่งตอบแทนที่จ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ต่าง ๆ

ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง สิ่งตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานนอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง และมักไม่สัมพันธ์กับตัวงาน เช่น สิทธิในการลา เงินทดแทน บริการรับส่ง

ความสำคัญของค่าตอบแทน

การกำหนดค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ของกิจการอยู่ 4 ประการ คือ

- ช่วยให้กิจการการได้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ การกำหนดค่าตอบแทนมีความสำคัญในการจูงใจบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับกิจการ หากเสนอเงินเดือน หรือสวัสดิการสูงกว่ากิจการอื่น ก็จะมีบุคคลสนใจเข้ามาสมัครทำงานมากกิจการก็มีโอกาสได้เลือกสรรบุคลากรที่มีคุณสมบัติความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน
 - การธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ หากพนักงานเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ตนได้รับกับขององค์กรอื่นและเห็นว่ารายได้ที่ตนได้รับสูงพอแล้วพนักงานก็จะยังคงทำงานกับกิจการนั้นต่อไป หากค่าตอบแทนน้อยกว่า พนักงานผู้นั้นอาจจะชวนขวญลาออกไปทำงานให้กับกิจการอื่นที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาการลาออกโอนย้ายของบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรบางสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนในตลาดแรงงาน การกำหนดค่าตอบแทนจึงควรสูงทัดเทียมหรือสูงกว่ากิจการของกลุ่มแข่งขัน
 - เป็นรางวัลแทนพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนา เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมที่องค์กรพึงปรารถนา กิจการต้องผลัดกัน โดยการให้รางวัลในรูปแบบของค่าตอบแทน
 - ควบคุมค่าใช้จ่ายของกิจการ แม้ว่ากิจการมีค่าใช้จ่ายค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพ การผลิตสูงขึ้น สัดส่วนรายได้ต่อค่าใช้จ่ายก็ยังคงเดิม ดังนั้นแสดงว่ากิจการยังสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนนี้
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดค่าตอบแทน
- ในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน กิจการควรคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งมีช่วยผลัดกันในการกำหนดค่าตอบแทนของแต่ละกิจการแตกต่างกันไป

ปัจจัยภายนอก

- ตลาดแรงงาน
- สถานะเศรษฐกิจ
- กฎหมายและนโยบายของรัฐบาล

ปัจจัยภายใน

- สภาพแรงงาน
- นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนของธุรกิจ
- ประสิทธิภาพในการผลิต

•2. การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

การประเมินค่างาน

คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการกำหนดค่าของงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ว่ามีคุณค่ามากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน

การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน

เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างและเงินเดือน รวมทั้งประโยชน์และบริหาร ที่องค์กรอื่น ๆ จ่ายให้กับตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่บริษัทได้กำหนดไว้ในการสำรวจ

หากกิจการตัดสินใจที่จะสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนด้วยตนเองแล้ว มีปัจจัยที่ควรพิจารณา 5 ประการด้วยกัน กล่าวคือ

- 1. กำหนดกิจการที่จะทำการสำรวจ
- 2. เลือกตำแหน่งงานที่จะใช้สำรวจ
- 3. กำหนดขอบเขตของตลาดแรงงานในการสำรวจ
- 4. ข้อมูลในการสำรวจ
- 5. วิธีการสำรวจ มีอยู่ 3 วิธีด้วยกัน คือ
 - °5.1 การสัมภาษณ์
 - °5.2 การออกแบบสอบถาม
 - °5.3 การสอบถามทางโทรศัพท์

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 8

1. คำตอบแทนคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ส่วนประกอบของคำตอบแทนมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ปัจจัยที่กำหนดค่าจ้างและเงินเดือนมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.คำตอบแทนมีความสำคัญอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.คำตอบแทนประกอบด้วยส่วนต่างๆ มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บทที่ 9

การบำรุงรักษาบุคลากร

การบำรุงรักษาบุคลากร

เมื่อได้บุคคลมาทำงานแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องบำรุงรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด และตลอดเวลาที่อยู่ก็ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิด ที่สำคัญมี 5 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ความมอบให้ในโอกาสอันเหมาะสมพร้อมทั้งสรรเสริญถึงคุณความดีไปด้วย ที่ใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงิน โบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสไปศึกษาต่อ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่างๆ ตามความจำเป็น
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่าหรือทะเลาะกัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา
5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน ให้พนักงานทุกคนเกิดความรักบริษัท เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงและกำไรให้บริษัท ให้แก่หน่วยงาน เมื่อบริษัทมีชื่อเสียงมีความมั่นคง พนักงานก็ยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

การจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานส่วนหนึ่งผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และความต้องการความช่วยเหลือบางประการของบุคคล การจัดสวัสดิการเบื้องต้นที่ต้องคำนึงถึงก่อนเรื่องอื่นคือ สนองความต้องการในเรื่องที่คนส่วนใหญ่เดือดร้อนมากที่สุด ในหน่วยงานเสียก่อนอาจแบ่งแยกสวัสดิการออกได้ 5 ประเภทดังนี้

1. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินทุนกู้ยืม การจัดร้านสหกรณ์ การจำหน่ายสินค้าราคาถูก จัดรถรับส่ง เป็นต้น

2.สวัสดิการด้านการศึกษา เช่น ทุนการศึกษา หรือทุนฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาต่างประเทศ เป็นต้น

3.สวัสดิการด้านการสังคมสงเคราะห์ เช่น จัดกองทุนช่วยเหลือคนงานในคราวเดือดร้อน ช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดสถานพยาบาลให้ เป็นต้น

4.สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น จัดทัศนจรในประเทศหรือต่างประเทศจัดสโมสร สนามกีฬา เป็นต้น

5.สวัสดิการด้านการสร้างความมั่นคง เช่น บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต สมาคมฌาปนกิจศพ โครงการจัดหาที่อยู่อาศัย เป็นต้น

หลักการจัดสวัสดิการที่ดีต้องจัดให้เป็นเรื่องเบาใจ ไม่ใช่ทำให้หนักใจและต้องจัดร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์การ

•1. แนวคิดเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคลากร

ความสำคัญของการบำรุงรักษาบุคลากร

•ในด้านสังคม

รัฐบาลเห็นความสำคัญในการบำรุงรักษาบุคลากร จึงส่งเสริมให้องค์กรจ่ายให้กับพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ และจะลดภาษีให้บางส่วนกับลูกจ้าง ขณะเดียวกันนายจ้างก็ได้ประโยชน์จากการเอาค่าใช้จ่ายไปคำนวณกำไรสุทธิประจำปี

•ในด้านองค์กร

องค์กรได้ประโยชน์จากการจ่ายค่าใช้จ่ายไม่ว่าจะจัดให้ในรูปแบบใด ๆ เพราะเป็นปัจจัยในการจูงใจให้คนเข้าทำงาน ทั้งนี้เพราะทุกแห่งต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทนทางอ้อมแก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ

•ในด้านพนักงาน

พนักงานได้ประโยชน์จากองค์กรในรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายต่ำ เพราะเป็นวิธีจ่ายรวม เช่น การที่องค์กรจัดให้มีการประกันชีวิตพนักงานเป็นกลุ่มจะเสียค่าเบี้ยประกันชีวิตต่ำกว่าต่างคนต่างเอาประกัน

สาเหตุของการให้ประโยชน์และการบริการแก่บุคลากร

•1. เหตุผลจากภายในองค์กร

◦ เพื่อมนุษยธรรม อันเนื่องมาจากพนักงานก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและองค์กร

◦ เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรเอง

•2. เหตุผลจากภายนอกองค์กร

◦ เศรษฐกิจ

◦ รัฐบาล

◦ สภาพแรงงาน

◦ คู่แข่งขัน

◦

หลักการของการให้ประโยชน์และบริการแก่บุคลากร

• ประโยชน์และบริการที่ให้แกพนักงานต้องสนองความต้องการอย่างแท้จริง

• ประโยชน์และบริการที่ให้ต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งหมดหรือคนส่วนใหญ่

• การให้ประโยชน์และบริการแกพนักงานควรมีขอบเขตกว้างขวางเท่าที่จะทำได้

• การให้ประโยชน์และบริการแกพนักงานควรมีแบบอย่างอันเดียวกันสำหรับทุกคน และให้มีความเสมอภาคกัน

• การให้ประโยชน์และบริการแกพนักงานควรยึดถือหลักความประหยัด

• การให้ประโยชน์และบริการควรตั้งอยู่บนความสะดวก

•2. การให้ประโยชน์และบริการ

รูปแบบของการให้ประโยชน์และบริการแก่บุคคล

การให้บริการเป็นวิธีที่มีผลในทางส่งเสริมและบำรุงขวัญของพนักงาน ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ในปัจจุบันการให้บริการกระทำได้หลายรูปแบบพอสรุปได้ดังนี้

• ความสะดวกทางด้านการรับประทานอาหาร

• ความสะดวกทางด้านการขนส่ง

• บริการทางด้านที่อยู่อาศัย

• บริการทางด้านการศึกษา

• บริการจัดซื้อ

• บริการทางด้านรักษาพยาบาล

- บริการให้คำปรึกษาแนะนำ
- การพักผ่อนและกิจกรรมทางสังคม
- บริการอื่น ๆ เพื่อวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงาม

ประเภทของประโยชน์และบริการที่แบ่งตามลักษณะ

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมมีความหวังว่าเมื่อทำงานในองค์กรใดก็就会有ความมั่นคงในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้า มีความอยู่ดีกินดี และได้รับประโยชน์ตอบแทนพอควรแก่การดำเนินชีวิต การแบ่งตามลักษณะของประโยชน์และบริการที่ให้ แยกออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1. การจ่ายให้สำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน

- วันหยุดงานประจำปี

- วันหยุดพักผ่อน

- วันหยุดพิเศษ

- วันลาพักผ่อน

- 2. ประโยชน์ทางด้านสุขภาพและความมั่นคงในการทำงาน

- ความมั่นคงทางสังคม

- ความมั่นคงทางรายได้

- ความมั่นคงในการรักษาพยาบาล

- 3. ประโยชน์ที่ให้เมื่อออกจากงาน

ประโยชน์ตอบแทนที่ให้แก่นักงานที่ออกจากงานนี้ หมายถึง ออกเมื่อเกษียณอายุ แม้ว่าทุกบริษัท จะไม่มีโครงการจ่ายบำนาญให้กับผู้ออกจากงาน แต่ก็มีหลายบริษัทจัดสรรเงินไว้จำนวนหนึ่ง สำหรับจ่ายบำนาญหรือบำเหน็จ

- 3. การดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

ปัจจัยที่มากกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

สุขภาพและความปลอดภัยของคนในองค์กรย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การป้องกันอันตรายที่อาจเกิดแก่คนงานก็เท่ากับเป็นการป้องกันการเสียหายที่เกิดกับองค์กร การจะเกิดอันตรายขึ้นมาน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับหลาย ๆ อย่าง ปัจจัยที่สำคัญมีอยู่ 7 ประการคือ

- ค่านิยมของคนในสังคม
- สภาพทางเศรษฐกิจ
- กฎหมายและกฎเกณฑ์ของรัฐบาล
- ลักษณะของงาน
- ทัศนคติของพนักงาน
- ทัศนคติของฝ่ายบริหาร
- สภาพแรงงาน

อันตรายที่เกิดจากสภาพการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานและบุคคลอื่นที่อยู่ในที่ทำงานอาจได้รับอันตรายทั้ง โดยตรงและ โดยอ้อมจากสภาพการทำงาน สิ่งแวดล้อมที่อาจเป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ ดังนี้

•1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

- อันตรายอันเกิดจากความร้อน
- อันตรายอันเกิดจากเสียง
- อันตรายอันเกิดจากแสงสว่าง
- อันตรายอันเกิดจากความกดดันของบรรยากาศ

•2. สิ่งแวดล้อมทางเคมี

- อันตรายอันเกิดจากอากาศเป็นพิษ
- อันตรายอันเกิดจากปรอท
- อันตรายอันเกิดจากฟอสฟอรัส
- อันตรายอันเกิดจากแมงกานีส

•3. สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ

อันตรายสิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ คือ โรคที่เกิดจากการติดเชื้อ เชื้อโรคอาจติดต่อ 2 ทางคือ ติดต่อกัน สัตว์และสิ่งของต่าง ๆ กับติดต่อกันจากสิ่งแวดล้อม

•สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

อันตรายที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคมและต่อสู้กับภาวะครองชีพเกิดเพราะคนโยกย้ายเข้ามาทำงานในเมือง ทำให้มีการอาศัยรวมกันอย่างหนาแน่น

สาเหตุของการเกิดอันตรายในการทำงาน

สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุและอันตรายในการทำงานแบ่งออกได้เป็น 2 สาเหตุ คือ

•1. สภาพการณ์ไม่ปลอดภัย

หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น อันจะนำมาให้เกิดอันตรายหรืออุบัติเหตุในการทำงาน แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

°1.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ความสั่นสะเทือนเสียง ความกดอากาศ การทำงานของเครื่องจักร

°1.2 สิ่งแวดล้อมทางเคมี เป็นสภาพที่เกิดจากวัตถุที่มีปฏิกิริยาเคมี เช่น ฝุ่นขอลโลหะ แก๊ส ไอระเหย เขม่าควัน สารระเหย

°1.3 สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ เกิดจากสิ่งมีชีวิต อาจเป็นสัตว์หรือพืชก็ได้

•2. การกระทำไม่ปลอดภัย

หมายถึง สภาพที่เกิดจากการกระทำของคนอันจะนำไปสู่อุบัติเหตุหรือเกิดอันตรายจากการกระทำนั้น ด้วย แยกเป็น 3 ประเภทคือ

°2.1 พฤติกรรมของคน

เกิดจากทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ความรู้เท่าไม่ถึงการ การขาดความรู้ความชำนาญในการทำงาน การไม่สนใจต่อคำเตือนและกฎแห่งความปลอดภัย การหยอกล้อเล่นกันในขณะทำงาน ทำให้ส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายไปกระทบกับเครื่องจักรหรือเครื่องมือ การแต่งการไม่เหมาะสม ฯลฯ

°2.2 สภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อสภาวะร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

หมายถึงสภาพที่คนสร้างขึ้นและกระทบต่อความสัมพันธ์และการดำเนินชีวิตของคน

°2.3 สภาพร่างกาย

หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานมีสภาพร่างกายไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ กรณีมีโรคประจำตัว การมีอวัยวะพิการและความไม่สมบูรณ์ทางร่างกายบางส่วน

แบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 9

1.การบำรุงรักษาบุคลากรคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.การบำรุงรักษาบุคลากรต้องอาศัยสิ่งจูงใจอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.การจัดสวัสดิการมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.ปัจจัยที่มากกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานมีกี่ประการ อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.สิ่งแวดล้อมที่อาจเป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานแบ่งออกเป็นกี่ประเภท
อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

บรรณานุกรม

- สมคิด บางโม. (2548). องค์กรและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2548). องค์กรและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2537). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- . (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- . (2547). การจัดการการตลาด. (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- . (2548). องค์กรและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: ชวนพิมพ์.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- Mathis, R.L.& Jackson, J. H. (1999). Human Resource Management. (9th ed). Australia: South-Western.

.....
.....
4. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์หมายถึงอะไร มีความสำคัญต่อองค์การอย่างไร จงอธิบาย

ตอบ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์การอย่างไร จงอธิบาย

ตอบ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานคืออะไร มีความสำคัญอย่างไร จงอธิบาย

ตอบ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร จงอธิบาย

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารมีกี่ยุค จงอธิบายมาให้พอเข้าใจ

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร ในยุคคลาสสิก เน้นและให้ความสำคัญไปที่ด้านใด ใน การที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

10. ทฤษฎีการบริหารงานแบบระบบราชการ มีหลักการบริหารที่สำคัญกี่ประการ จงอธิบายให้
ทราบโดยละเอียด

ตอบ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญอะไรบ้าง จงอธิบายให้ทราบโดย
ละเอียด

ตอบ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

12. จงอธิบายความหมายของศัพท์ดังต่อไปนี้มาให้เข้าใจ “POSDCoRB”

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ มาส โลว์ มีกี่ลำดับขั้น จงอธิบายให้ทราบโดยละเอียด

ตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....