

บทที่ 5

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิด

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและวิธีการในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานในองค์การ
2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้
3. ขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การทดลองงาน การบรรจุและการแต่งตั้ง และการฝึกอบรม
4. การบริหารค่าตอบแทน คือ การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและวิธีการในการจัดการกับผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้จากการทำงาน
5. ความสำคัญของค่าตอบแทน คือ สิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน
6. ค่าตอบแทนที่ออกมาในรูปตัวเงินที่เรียกว่า ค่าจ้างจะมองได้ 2 ทศนะ คือ ทศนะของนายจ้าง และทศนะของลูกจ้าง
7. เงินเดือน คือ จำนวนเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน
8. วัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน คือ การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ ควบคุมค่าใช้จ่าย เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล
10. การประเมินการปฏิบัติงาน สามารถทำได้ดังนี้ การประเมินการเปรียบเทียบจากตัวพนักงานซึ่งกันและกัน ประเมินด้วยการใช้แบบสำรวจ ประเมินโดยการเขียนความคิดเห็น และประเมินโดยกลุ่ม
11. สิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน คือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดผู้ประเมิน และการปฏิบัติงานและศักยภาพ
12. ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาที่ตัวพนักงาน ทำให้เกิดการขยายเปลี่ยนแปลง และช่วยทำให้ความสัมพันธ์ที่ดี

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. เพื่อให้ทราบถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อให้ทราบถึงความหมายและความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน
4. เพื่อให้ทราบถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของเงินเดือน
5. เพื่อให้ทราบถึงความหมายและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ควรพิจารณาและประโยชน์ในการประเมินการปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล ซึ่งในอดีตผู้บริหารมักจะมีมุมมองมนุษย์เป็นเหมือนเครื่องจักร ไม่มีชีวิตจิตใจแต่ในปัจจุบันได้มีมุมมองที่เปลี่ยนไปคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่พนักงานและความเป็นมนุษย์มากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่าพนักงานในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ จะสามารถสร้างสรรค์องค์การให้ประสบความสำเร็จ ถ้าพนักงานมีความพอใจในการทำงาน มีความสุข ทั้งทางกายและจิตใจแล้ว เป้าหมายขององค์กรก็ย่อมสำเร็จได้ง่าย

ความหมายของทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและวิธีการในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งรักษาให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข มีการพัฒนาเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดีในการทำงาน รวมทั้งสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จากความหมายดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องมีความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปไม่ได้

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เมื่อได้รู้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คงจะเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์กร แต่งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้หยุดเพียงเท่านั้น แต่จะมีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง โดยทำการฝึกอบรมพัฒนาในตัวพนักงานมากขึ้น ทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านจิตใจ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ง่ายขึ้น

ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผนกำลังคน

ในการบริหารองค์การให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและบรรลุวัตถุประสงค์นอกจากจะอาศัยการบริหารที่มีความสามารถแล้ว ยังต้องมีปัจจัยด้านอื่นๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

การวางแผนกำลังคน หมายถึง กระบวนการในการพิจารณาถึงกำลังคนที่ต้องการเพื่อให้ได้กำลังและปริมาณและมีคุณภาพเพียงพอ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

โดยทั่วไปการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ต่อรองเกี่ยวกับกำลังคนทุกด้าน ในองค์การขนาดเล็ก ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนหรือมอบหมายให้บุคคลที่มีความเหมาะสม แต่สำหรับองค์การขนาดใหญ่ที่ต้องมีการดำเนินงานอย่างกว้างขวางและซับซ้อน จำเป็นที่ต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนเป็นผู้ทำหน้าที่

กระบวนการในการวางแผนกำลังคนประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก ประมาณกำลังคนที่ต้องการในอนาคตทำได้โดยการประมาณจากแผนการผลิต แผนการตลาดโดยการประมาณนี้อาจจะประมาณจากรายได้ของพนักงานจากการขาย หรือผลผลิตต่อชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งมีการใช้เทคนิคโดยจะขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายๆ อย่าง

ขั้นตอนที่สอง วิเคราะห์กำลังคนที่มีอยู่ โดยดูจากข้อมูลในองค์การว่ามีกำลังคนเท่าไรในปัจจุบัน ทักษะความชำนาญเป็นอย่างไร จะมีปัจจัยในเรื่องการเลื่อนขั้น โอน ย้าย ลาออก มาพิจารณาด้วย

ขั้นตอนที่สาม ดำเนินการวางแผน เป็นการนำขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาเปรียบเทียบเพื่อดำเนินการตัดสินใจ

ประโยชน์ของการวางแผนกำลังคน

1. เพื่อใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อให้องค์การจัดการเตรียมกำลังคนได้อย่างถูกต้อง
3. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับกำลังคน
4. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจเกี่ยวกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เกิดการพัฒนาระบบข้อมูลกำลังคน

2. การสรรหา

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาในการทำงานในองค์กร ซึ่งกระบวนการนี้เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาบุคคลเข้ามาทำงาน จนถึงสิ้นสุดเมื่อบุคคลมาสมัครงานในองค์กร

กระบวนการในการสรรหา

คุณภาพของบุคคลเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ดำเนินการสรรหาจะต้องเกี่ยวข้องในเรื่องการแสวงหาและการจูงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาในองค์กร ดังนั้นผู้สรรหาจำเป็นต้องนำรายละเอียดที่กำหนดไว้ในการบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และในการระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) มาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการสรรหาบุคคลากร ซึ่งจะต้องทำอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

แหล่งในการสรรหามี 2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1. จากแหล่งภายในองค์กร แบ่งย่อยได้เป็นอีก 2 ลักษณะ คือ

- 1.1 ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกเอง โดยดูจากผลงานของผู้ปฏิบัติงานหรือตัวพนักงาน
- 1.2 ประกาศรับสมัครจากบุคคลภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ

2. จากแหล่งภายนอกองค์กร วิธีนี้เป็นการสรรหาบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยตรง เป็นการนำความคิดหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรได้

วิธีการจัดหาบุคคลภายนอกสามารถกระทำได้ดังนี้

1. พนักงานปัจจุบันเป็นผู้แนะนำ
2. การรับจากบุคคลที่เคยทำงานอยู่ก่อน
3. ติดต่อผ่านกรมแรงงาน
4. ติดต่อผ่านสถาบันการศึกษา
5. การประกาศรับสมัครโดยทั่วไป
6. ประมูลหรือดิงตัวจากบริษัทคู่แข่ง

3. การคัดเลือก

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกบุคคลจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ โดยคัดเลือกบุคคลที่ตรงตามคุณลักษณะที่ได้กำหนดไว้ หลังจากที่ได้มีการสรรหาบุคคลทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

ระบบการคัดเลือก แบ่งเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ คือ

1. **ระบบคุณธรรม** เป็นระบบที่ใช้ความรู้ความสามารถเป็นตัวคัดเลือก วิธีการที่สำคัญของระบบนี้ คือ การสอบคัดเลือก

แนวคิดของระบบคุณธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1.1. **หลักความเสมอภาค** เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติที่กำหนดไว้เข้ามาปฏิบัติงาน

2.2. **หลักความสามารถ** การคัดเลือกบุคคลจะเลือกจากความสามารถที่แท้จริงและตรงกับตำแหน่งมากที่สุด

3.3. **หลักความมั่นคง** เป็นหลักประกันการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่จะได้รับความคุ้มครองจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่มากขึ้น

4.4. **หลักความเป็นกลางทางการเมือง** เป็นการไม่เปิดโอกาสให้ใช้อิทธิพลทางการเมืองมาแทรกแซงในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลักในข้อนี้จะเน้นระบบราชการมากกว่าการทำธุรกิจ

2. **ระบบอุปถัมภ์** เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณา โดยไม่คำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ซึ่งในระบบนี้มีหลายชื่อที่นิยมเรียก เช่น ระบบพรรคพวก ระบบซุบเสียง เป็นต้น

เมื่อพิจารณาทั้ง 2 ระบบ สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ควรจะใช้ระบบคุณธรรมมาเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. การปฐมนิเทศ

เมื่อองค์กรได้ดำเนินการคัดเลือกพนักงาน ก็จะนำพนักงานไปบรรจุในตำแหน่งที่กำหนด และขั้นต่อไปก็คือการจัดปฐมนิเทศ

ความสำคัญของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศนับว่าเป็นกิจกรรมที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ โดยจะเริ่มที่ตัวพนักงานในแต่ละระดับ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความอบอุ่น และคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรในอนาคต

จุดมุ่งหมายของการจัดการปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานรู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ
3. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้ถึงกฎระเบียบ ที่ต้องปฏิบัติ
4. เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล
5. เพื่อให้พนักงานได้รู้ถึงการแบ่งสายงาน

5. การทดลองงาน (Probation)

การทดลองงาน หมายถึง การปฏิบัติงานโดยมีระยะเวลาเป็นตัวกำหนดตั้งแต่ 1 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี เพื่อที่จะทดลองดูว่าพนักงานใหม่นั้นมีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไปหรือไม่

6. การบรรจุคนเข้าทำงานและการแต่งตั้ง (Placement)

หมายถึง การที่กำหนดให้พนักงานที่เพิ่งรับเข้ามาทำงานใหม่ให้เข้าไปทำงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ มาแล้ว

โดยปกติแล้วการพิจารณาบรรจุและแต่งตั้ง มีวิธีการอยู่ 2 วิธี คือ

1. การบรรจุและการแต่งตั้งจากผู้ที่ได้สอบได้คะแนนสูงสุด โดยเรียงลำดับก่อนหลัง ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดจะถูกบรรจุก่อน การบรรจุโดยวิธีนี้ เรียกว่า Rule of One หรือ Rule of Thumb เช่น บริษัทสยามรับสมัครพนักงานหนึ่งตำแหน่ง มีผู้มาสมัครถึง 5 คน คนที่ 1 ได้คะแนน 90 คะแนน คนที่ 2 ได้ 87 คะแนน คนที่ 3 ได้ 95 คะแนน คนที่ 4 ได้ 69 คะแนน และคนที่ 5 ได้ 93 คะแนน ดังนั้นคนที่จะถูกบรรจุแต่งตั้งคือคนที่ 3 เป็นต้น

2. การบรรจุและแต่งตั้งโดยใช้หลัก Rule of Three คือ การพิจารณาการบรรจุและแต่งตั้ง โดยดูจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียวจากผู้สอบได้คะแนนสูงสุด 3 คน เช่น การประกวดนางสาวไทย จะทำการคัดสาวงามออกจากทุกรอบ จนเหลือ 3 คนสุดท้าย แล้ว 1 ใน 3 คนนั้นจะได้ครองตำแหน่งนางสาวไทยเพียงคนเดียว

7. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการจัดให้ผู้ที่ทำงานได้รับความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ เพิ่มขึ้นหลังจากที่ทำงานมาแล้วระยะหนึ่ง ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยผู้เข้ารับการอบรมและองค์กรจะได้รับผลประโยชน์ ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานมากขึ้น

2. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
5. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

เทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรม

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักกันดีและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมาเป็นเวลานานแล้ว วิธีการบรรยายมีลักษณะที่เป็นทางการ และเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาระหว่างผู้บรรยายและผู้รับฟังการบรรยาย ผู้บรรยายจะมีอิทธิพลต่อผู้รับฟังการบรรยาย ทั้งในแง่การกำหนดขอบเขตของหัวเรื่องที่จะบรรยาย และในแง่รายละเอียดของเนื้อหาสาระที่บรรยาย ผู้บรรยายจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการบรรยายเป็นอย่างดีของสำคัญของผู้บรรยายในการถ่ายทอดความรู้สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ประการแรกจะต้องเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นเนื้อหาสาระที่บรรยายให้สอดคล้องกับหัวข้อเรื่องที่จะบรรยายนั้นๆ ได้อย่างแนบเนียน และประการที่สอง จะต้องพยายามดึงดูดความสนใจของผู้รับฟังการบรรยายต่อเรื่องที่บรรยายอยู่เสมอ

2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะสำคัญของการประชุมอภิปราย คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น และข่าวสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนนั้นจะต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังในเรื่องราวต่างๆ ที่กลุ่มได้รับมอบหมาย โดยแต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรหรือสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการประชุมอภิปราย ในกรณีที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก อาจจำแนกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ได้หลายกลุ่ม วัตถุประสงค์สำคัญของการนำเอาวิธีการประชุมอภิปรายในการฝึกอบรมก็คือ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแสดงออกซึ่งความเห็นของตนอย่างอิสระในการอภิปรายถกเถียงประเด็นปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ทั้งยังเป็นการฝึกฝนให้ผู้รู้จักยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่ขัดแย้งหรือแตกต่างกับความคิดเห็นของตนได้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ในการฝึกอบรม ขึ้นอยู่กับวิทยากรหรือผู้ดำเนินการประชุมการอภิปรายเป็นสำคัญ หากปล่อยให้การประชุมอภิปรายเป็นไปอย่างนอกกลุ่มนอกทางหรือการโต้เถียงใช้อารมณ์เพื่อมุ่งหวังแพ้ชนะกันแล้ว การนำเอาวิธีการนี้ไปใช้ย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลว สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์และผิดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อได้รับมอบหมายบทบาทเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนได้แสดงกันตามลำพัง การแสดงบทบาทสมมติมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการแสดง

ภาพยนตร์แสดงละครในลักษณะสำคัญ คือ จะไม่มีผู้กำกับการแสดง ผู้ออกบทสนทนา และไม่มีการซักซ้อมก่อนแสดง แต่จะได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อนการแสดงแต่เพียงว่า ให้แสดงโดยสมมติว่าเป็นบุคคลใด และแสดงในเรื่องใดเท่านั้น ส่วนผู้แสดงบทบาทสมมติแต่ละคนจะแสดงปฏิกริยาและเจรจากันอย่างไรนั้นให้เป็นไปตามธรรมชาติ ตามความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้นๆ เมื่อการแสดงสิ้นสุดลงแล้ว จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอื่นๆ ที่มีได้ร่วมแสดง วิพากวิจารณ์บทบาทของผู้แสดงแต่ละคนที่แสดงออกมา

4. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือ การนำเอาประเด็นต่างๆ หรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์แยกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งและกัน ซึ่งในกรณีตัวอย่างที่จะนำมาใช้นั้นอาจเป็นกรณีที่เป็นเหตุการณ์จริงหรือเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะก็ได้ แต่ถ้าเป็นกรณีที่เป็นเหตุการณ์จริงควรมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขชื่อบุคคล องค์กร และสถานที่เสียใหม่ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น

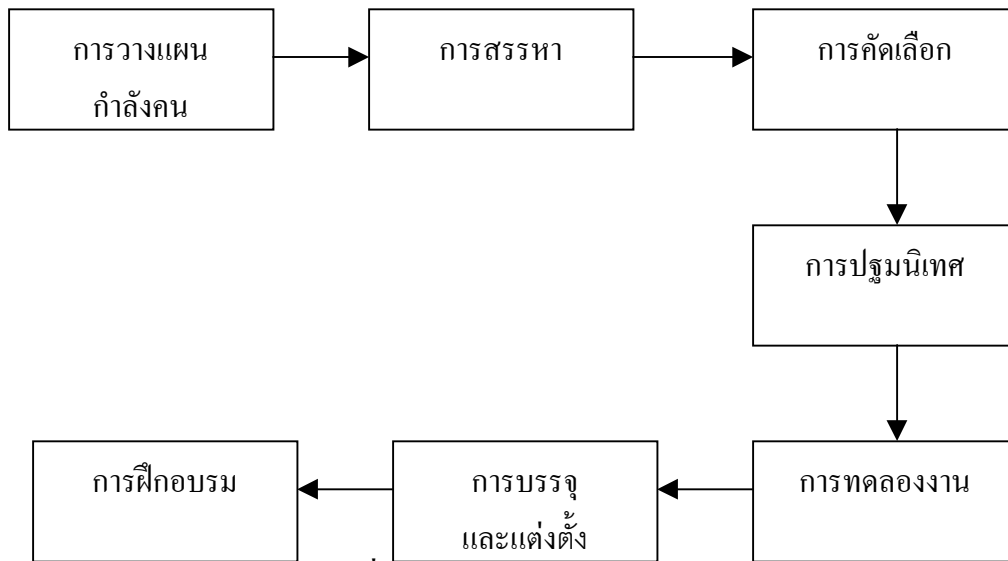
5. การสาธิต (Demonstration) ลักษณะสำคัญของการใช้วิธีการสาธิตในการฝึกอบรม คือ จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริงๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบ ซึ่งโดยวิธีเช่นนี้ จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจได้โดยง่ายและอย่างรวดเร็ว นอกจากวิธีการสาธิตยังช่วยเร่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจที่เรียนรู้ และเมื่อได้พบเห็นการปฏิบัติอย่างแท้จริงแล้ว จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการสาธิตมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ในการฝึกอบรม คือ จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ เป็นอย่างมากเมื่อเปรียบกับวิธีการอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นวิธีที่ใช้ได้อย่างเหมาะสมเฉพาะกับบุคลากรประเภทช่างฝีมือหรือใช้แรงงาน แต่ไม่เหมาะสมและไม่อาจใช้กับบุคลากรประเภทนักบริหารหรือประเภทใช้กำลังความคิด

6. การระดมความคิด (Brain – Storming) ลักษณะสำคัญของวิธีการฝึกอบรมนี้ คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยมีต้องกังวลว่าความคิดเห็นของตนนั้นถูกต้องเหมาะสม และเมื่อสามารถระดมความคิดได้มากเพียงพอแล้วในขั้นต่อไปจึงให้ทุกคนร่วมพิจารณาเลือกเฟ้นความคิดเห็นที่ทุกคนหรือส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องต้องกันว่าดีที่สุดเหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนั้นๆ

การระดมความคิดเห็นเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว(สมอง)ย่อมดีกว่าหัวเดียว” นอกจากนี้การ

ระดมความคิดยังเป็นการสอนแนะให้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นมิใช่จะยึดถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่แต่เพียงอย่างเดียว

7. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการประชุมสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อน ส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทรรศนะต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าจะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา



รูปที่ 5.1 ขั้นตอนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารค่าตอบแทน

ความสำคัญของค่าตอบแทน

1. ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปแลกเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง
2. ค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจ ทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่าในสังคม และเป็นที่ยอมรับ
3. ค่าตอบแทน มีผลโดยตรงต่อการทำงานว่าสามารถทำงานให้ดีขึ้นหรือแย่ลง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง

ค่าตอบแทนที่ออกมาในรูปตัวเงินที่เรียกว่า ค่าจ้าง จะมองได้ 2 ทักษะดังนี้

1. **ทักษะของนายจ้าง** ค่าจ้างถือเป็นต้นทุนที่สำคัญในธุรกิจ และเป็นรายจ่ายที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจแต่ค่าจ้างก็เป็นสิ่งดึงดูด ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงาน
2. **ทักษะของลูกจ้าง** ค่าจ้างเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการ การประกอบอาชีพประเภทเดียวกันในทักษะของลูกจ้างควรได้รับเท่าเทียมกันและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้

เงินเดือน

เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน

วัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน

1. **การสรรหบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร** ถ้ากำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรไว้
2. **ควบคุมค่าใช้จ่าย** เงินเดือนและค่าจ้างเป็นปัจจัยที่ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นหรือต่ำลง ดังนั้นผู้บริหารควรยึดแนวทางไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดให้
3. **เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ** โดยกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
4. **เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน** การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนอย่างยุติธรรมจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคลในเวลาที่กำหนดเพื่อใช้ในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินการปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้ดังนี้

1. **ประเมินการเปรียบเทียบจากตัวพนักงานซึ่งกันและกัน** จะเลือกพนักงานเป็นคู่ แบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับเฉลี่ย ระดับสูงกว่าเฉลี่ย และระดับต่ำกว่าเฉลี่ย แต่การประเมินแบบนี้มีข้อเสียคือความมือคดของผู้ประเมิน
2. **ประเมินด้วยการใช้แบบสำรวจ** ซึ่งจะออกมาในรูปคำถามว่าใช่หรือไม่ใช่ หรือมีลักษณะการประมาณค่า
3. **ประเมินโดยการเขียนความคิดเห็น** ผู้ประเมินและผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่ประเมินเกี่ยวกับตัวพนักงาน

4. ประเมินโดยกลุ่ม จะมีผู้ประเมินหลายๆ คน ร่วมพิจารณาประเมินในลักษณะของคณะกรรมการ

สิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินการปฏิบัติงาน

1. **มาตรฐานการปฏิบัติงาน** เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตกลงว่าจะทำตามได้หรือไม่ ซึ่งจะกำหนดเพื่อใช้ในการจัดการปฏิบัติงาน

2. **การกำหนดผู้ประเมิน** โดยปกติในองค์กรต่างๆ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการจะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ซึ่งการกำหนดผู้ประเมินจะต้องดูถึงความเหมาะสมและปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น การศึกษา ประสบการณ์ หรือความสามารถทางวิชาการ เป็นต้น

3. **การปฏิบัติงานและศักยภาพ** การประเมินอาจมุ่งที่การปฏิบัติงานหรือคุณสมบัติ ความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อมุ่งให้เกิดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่สูงขึ้น

ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

1. ช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้รู้ถึงจุดอ่อนข้อบกพร่องในองค์กรจึงสามารถนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ทำให้เกิดการพัฒนาที่ตัวพนักงาน การประเมินจะทำให้ทราบว่าพนักงานต้องการอะไรขาดคุณสมบัติอะไร เพื่อที่จะได้พัฒนาหรือเสริมคุณสมบัติบางอย่าง

3. ทำให้เกิดการขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน

4. ช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามีการประเมินอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้