

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management Process

บุรฉัตร จันท์แดง¹, คมสันต์ บุพตา² และ รศ.ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร³
Burachat Jandeaeng, Komsan Bubpata and Assoc. Prof. Dr. Saowalak Kosolkittiamporn

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ แต่ผู้บริหารจะอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างได้ยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จคือ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างที่สำคัญในการแข่งขัน” ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เพื่อสรรหาคูคณาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ธารรักษา และดูแลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพพร้อมปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรในขณะที่ยังคงมีความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะบริหารจัดการเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพที่สุด หาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริง จนปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์, กระบวนการ

Abstract

Human Resource Management is extremely important in driving organizational success. But executives do? Makes HRM success. And lead the organization to set goals that are sustainable. Important factors that make an organization successful man is one influenced that "man is the intellectual property of the organization that will lead the organization toward the achievement of goals. And the factors that make a significant difference in the race, "so organizations need a quality human resources management process. This is the duty of managing human resources to manage the human resource management efficiently as possible. Find out how to make people truly show its potential. The performance, quality and fully dedicated to the organization.

Keywords : Human Resource, Process

^{1,2} นักศึกษา ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Corresponding : champdh999@gmail.com

D.P.A (Public Administration) Student, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

³ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

บทนำ

จากสถานการณ์ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมาส่งผลกระทบที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเข้ามามีอิทธิพลในบทบาทหน้าที่การงาน และคุณภาพในการทำงานมากขึ้น การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ เพราะว่าการทำงานเป็นแหล่งที่มาของรายได้จนนำมาซึ่งอาหาร สินค้า และบริการที่มนุษย์ใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต นอกจากนี้ การทำงานยังเป็นการกำหนดตำแหน่งและบทบาทของบุคคลในสังคม รวมทั้งให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่าแก่ชีวิตอีกด้วย (Sanook Singmatr. 2017 : 148) การบริหารองค์การในยุค 4.0 การบริหารที่ต้องคิดไปข้างหน้า ยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยิ่งทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง และปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ แล้วบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาให้ทันต่อสถานการณ์ (Komsan Bupta. 2017 : 19) ท่ามกลางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ที่มีการผกผันอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีภาวะความเสี่ยง ซึ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้านั้น เป็นการยากที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กร ผันผวนวิกฤต ความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวไปได้โดยลำพัง องค์กรจำเป็นต้องระดมสรรพกำลังทั้งหมด เพื่อรับมือ และตอบสนองต่อความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมที่รุนแรงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Taweesak Suthakavatin. 2008: 2-3) เพื่อเตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ อยู่รอดและยั่งยืนนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นความสำคัญในลำดับต้นๆ ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกอันสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรในองค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการในการกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเข้ามาปฏิบัติงานใน องค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งมีการใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดและตรงกับงาน กระบวนการกำหนดนโยบาย วางแผนกำหนดสรรหาคัดเลือก บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งการพัฒนาอรรถรรักษารวมถึงการเตรียมการเรื่องออกจากการไปดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ภายใต้บริบทของสังคมที่สลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน (Purachat Jandeang. 2017 : 34) ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพราะมนุษย์เป็นผู้ลงมือ ลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้า หรือ ให้บริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการแต่คนมนุษย์ก็มีความหลากหลายแต่แต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์งาน หรือ ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล เดิมเรามักเรียกการบริหาร และจัดการคนในองค์กรว่า การบริหารงานบุคคล (Personal Management) การพนักงาน หรือการเจ้าหน้าที่แต่ในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมา รูปแบบของธุรกิจการผลิต และการค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้าน สังคม การเมือง และเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยที่ทำให้รูปแบบ และวิถีคิดเรื่องการบริหารคนต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก ปัจจุบันจึงเรียกว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management, HRM) ซึ่งในอนาคตเมื่อมีการเปลี่ยน

บทบาท และแนวคิดในการทำงาน ชื่อของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นภาษาอังกฤษอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น อาจเรียกว่า People Management หรือ Human Capital Management เป็นต้น ผู้นำระดับสูงขององค์กรเคยมองคนว่าเป็นปัจจัยในการผลิตในฐานะเดียวกับวัสดุ เครื่องจักร ที่ดิน และทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ จึงมุ่งเน้นการสรรหาว่าจ้าง ฝึกสอนงาน และจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลักแต่ในปัจจุบันผู้นำระดับสูงได้มอง ว่ากระบวนการที่เป็นระบบ และต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกต่างๆ จะทำให้คนในองค์กรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำงานในความรับผิดชอบของตนเอง และงานส่วนรวม เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย มองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงจำต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร (Tanya Phonanan. 2003 : 16)

การบริหารงาน บริหารเงิน บริหารวัสดุอุปกรณ์ จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ล้วนมีที่มาจากจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพ ก็จะสามารถจัดการบริหารงาน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบที่เคลื่อนไหว (Dynamic) สามารถปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อันได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร ตลอดจนคู่แข่ง ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องมีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่เข้มแข็ง ซึ่งขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคนพร้อมที่จะตั้งรับ และรุกได้ตลอดเวลา โดยต้องพิจารณาทั้งในแง่หลักการ และกระบวนการ กล่าวคือ แม้ในส่วนของการผลิตและการบริหารได้ลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ แม้กระทั่งหน่วยงานของศาลเองยังใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อเพิ่มช่องทางสำหรับการดำเนินคดี ผู้บริโภค ตั้งแต่ขั้นยื่นคำฟ้อง คำร้องต่างๆ เกี่ยวกับคดีผ่านช่องทางดังกล่าวโดยผู้ความไม่ต้องเดินทางมาศาลเพื่อให้เป็นไปตามหลักความรวดเร็ว ประหยัด และประสิทธิภาพ แอปพลิเคชันควรมีข้อมูลที่ทันสมัยให้ความรู้แก่ผู้บริโภคด้านการคุ้มครองผู้บริโภคอย่างรอบด้าน (Somphum Larusmee. 2017 : 110) แต่ถ้าหากบริหารงานที่ไม่มีหลักการที่ดีแล้ว ก็จะไม่ก่อประโยชน์เต็มที่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องอาศัยหลักการ และกระบวนการที่เกื้อกูล และเสริมกัน แต่สิ่งที่ทำให้หลักการและกระบวนการแตกต่างกันคือ ศิลปะ วัฒนธรรม และค่านิยมที่อยู่ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นจึงทำให้นักวิชาการสรุปว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (Science and Art) โดยในแง่ของศาสตร์ เราสามารถศึกษาเรียนรู้และนำไปสอนกันได้ ส่วนในแง่ของศิลป์ ถือว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานที่ต้องอาศัยความมีไหวพริบ และประสบการณ์ของผู้บริหารที่จะปรับใช้ให้สอดคล้องกับงานองค์กร และพนักงาน (Prawet Maharatsakul. 2001 : 31)

การศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ เกี่ยวเนื่องกับเรื่องของ (1) องค์กร (Organization) โดยหากพิจารณาคำที่เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กร เช่น คุณภาพขององค์การ สมรรถนะองค์การ ชีตความสามารถขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การ ฯลฯ และ (2) คน (People) ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องของคน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความรู้สึก ความเห็น ตลอดจนพฤติกรรม เป็นต้น (Sanya Kenaphoom. 2014 : 24) การที่องค์การจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน

เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะติดตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มี ค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพ และความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่ง ในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) เพื่อสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection) (2) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) (3) เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance) (4) เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโต และพัฒนายิ่งขึ้น และเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม และประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กร และผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ใช้ในการจัดการบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานกับองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์พบว่า Jaturong Sriwongwana (2015: 71) Kanyarat Theerathanachai (2014:

48) Nattapan Khajonnan (2002: 67) Bunlert Klinrat (1999: 99) และ Payom Wongsarasri (1997: 50) ได้ให้ความหมายคำว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่เป็นการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเพื่อทำให้องค์กรทราบว่าจะต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่า จะได้จากแหล่งใด ด้วยวิธีอย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคมต่อไป ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว องค์กรต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

1.1 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ Nattapan Khajonnan (2002: 73-80) สรุปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันผู้จัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผน เตรียมการต่างๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามที่ตั้งไว้ จนกระทั่งบรรลุเป้าหมาย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) ผู้ดำเนินการวางแผนจะต้องศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์จากแหล่งข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทำการคาดการณ์อนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์กรว่าต้องการบุคลากรในสายงานใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ตลอดจนพิจารณาการโยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นใด ในระยะเวลา และปริมาณเท่าใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ผู้ดำเนินการวางแผน จะทำการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมด้านบุคลากรต่างๆ ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น การโยกย้าย หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยจะต้องพิจารณาถึงข้อได้เปรียบและข้อจำกัดของแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ แล้วนำมาเขียนเป็นแผนการให้ ชัดเจน เพื่อให้แผนการมีความรอบคอบ และชัดเจนต่อการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) เป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปปฏิบัติ โดยจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน สร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันตามแผนที่สร้างไว้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องมีการควบคุม และมีการติดตามผล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนการที่วางไว้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนให้การดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) เพื่อให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้วางแผนจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าแผนการที่สร้างมา สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้หรือไม่

การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนการที่สร้างไว้ หรือไม่ อย่างไร โดยผลลัพธ์จากการประเมินจะเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการ หรือการวางแผนในครั้ง

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์กรนั้นมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างมีคุณภาพ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้เพื่อใช้ในการจัดการ หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการแก้ไขปัญหารายวัน หรือเพียงแค่ปฏิบัติงานประจำเท่านั้น แต่หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการวางรากฐานที่เข้มแข็งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีแผนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจขององค์กร ก็จะทำให้การดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งแผนการที่ดีจะเป็นทั้งคู่มือ และแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรขับเคลื่อนองค์กรในลักษณะที่รู้ทิศทางขององค์กรว่าควรดำเนินการไปในทางใด และจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

2. การสรรหา การสรรหาเป็นกระบวนการต่อเนื่องมาจากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้ได้มาซึ่งแผนบุคลากรขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวปฏิบัติด้านการจัดสรรกำลังคนเข้าไปทำงานตามโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ ช่วยให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงาน ซึ่งการสรรหาถือเป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกกระบวนการหนึ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้บุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์มาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งคนจะเป็นผู้จัดการงานในทุกมิติขององค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ดังนั้น ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ มีทักษะต่างๆ ในการดำเนินการแสวงหาบุคคลมีความรู้ความสามารถจากแหล่งต่างๆ ดึงดูดบุคคลดังกล่าวเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการสรรหาพบว่า Jaturong Sriwongwana (2015: 119) Kanyarat Theerathanachaiikul (2014: 104) Kumnai Apiprachyasakul (2014: 102) Wichien Wittaya-Udom (2014: 4-2) และ Nattapan Khajonnan (2002: 88) ให้ความหมายของการสรรหาไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการแรงงาน โดยความต้องการขององค์กรนั้น อาจเกิดขึ้นได้จากการเป็นองค์กรเปิดใหม่ เป็นองค์กรที่กำลังปรับปรุงโครงสร้าง เป็นองค์กรที่มีบุคลากรออกจากงาน หรือแม้แต่องค์กรที่กำลังมีการขยายขนาด หรือมีการเติบโต ทั้งหมดเหล่านี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาทำงาน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เพื่อการแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ และดึงดูดใจให้ผู้มีคุณสมบัติที่ดีดังกล่าวนี้ เกิดความ สนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

2.1 แหล่งที่มาในการสรรหา การเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรออกเป็น 2 แหล่ง ดังนี้ (Wanida Wadechareon, Athiwat Karnjanawanitkul and Sombut Theekasab. 2013: 63-70)

2.1.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรได้มีสิทธิ์เข้ารับการพิจารณาในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดใหม่ อาจทำได้ด้วยวิธีการสอบเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร ถือเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจ เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และยังเป็นการพัฒนาสายอาชีพแสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตด้วย ทั้งนี้การสรรหาดังกล่าวถือเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา และคัดเลือกอีกด้วย แต่การสรรหาดังกล่าวจะถูกจำกัดอยู่ภายใต้เงื่อนไขของบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้น อาจทำให้องค์กรขาดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากองค์กรยึดติดกับกรอบแนวคิดเดิม บุคลากรเดิม วิธีการประเมิน และแก้ไขปัญหาแบบเดิมๆ เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ยึดติดกับสิ่งที่เคยปฏิบัติมาจนเคยชิน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาพนักงานไม่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ได้

2.1.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรเป็นอีกหนึ่งแนวทางเพื่อเปิดกว้างให้บุคลากรจากหลากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับเข้ามาร่วมงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจมีแนวคิดที่แตกต่าง ทำให้เกิดความหลากหลายในองค์กรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาหรือแนวคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแผนงานในองค์กร แต่การสรรหาวิธีดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของบุคลากรภายในองค์กร หากองค์กรไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดีที่จะมีให้กับองค์กรด้วย นอกจากนี้ยังเกิดความขัดแย้งทางความคิดระหว่างบุคลากรใหม่กับบุคลากรเดิม โดยเฉพาะกรณีที่บุคลากรใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหาร อาจมีประสบการณ์หรือแนวคิดที่ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรเดิม ส่งผลให้บุคลากรเดิมขาดความเชื่อมั่น อาจเป็นปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศในการทำงานขององค์กรด้วย ทั้งนี้การสรรหาบุคลากรภายนอกองค์กร อาจใช้ระยะเวลา และมีความค่าใช้จ่ายที่สูงอีกด้วย

2.2 วิธีการสรรหา วิธีการสรรหาของบุคลากรเป็น 2 แหล่ง ดังนี้ (Kanyarat Theerathanachai. 2014: 108-111)

2.2.1 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร เป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยการปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างให้บุคลากรในองค์กรทราบอย่างทั่วถึง อาจทำควบคู่ไปกับการประกาศรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน หรืออาจมีการเสนอชื่อของบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งวิธีการเหล่านี้ถือเป็นการส่งเสริมการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานด้วย

2.2.2 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร เนื่องจากความต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งมีความแตกต่างกันในด้านคุณสมบัติ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และทัศนคติ ดังนั้นแหล่งที่มาของบุคลากรต้องมีความหลากหลาย และสามารถตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรได้ ผู้มีหน้าที่ในการสรรหาจึงต้องใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นสื่อให้เข้าถึงผู้สมัครมากที่สุด เช่น การติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ได้แก่ การติดต่อสถาบันการศึกษา สำนักงานจัดหางาน ตลาดนัดแรงงาน สหภาพแรงงาน หรืออาจใช้วิธีการโฆษณาผ่านสื่อต่างๆ การปิดประกาศ รวมถึงอินเทอร์เน็ต หรือเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีสนใจสมัครเข้ามาสมัครด้วยตนเอง

ส่งประวัติพร้อมเอกสารประกอบการพิจารณา เมื่อองค์กรมีตำแหน่งว่าง หรือสนใจผู้สมัครเป็นพิเศษจะติดต่อกลับ ถือเป็นภาระประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการสรรหา

2.3 กระบวนการสรรหา กระบวนการสรรหามูลนิธิสามารถสรุปได้ดังนี้ Kanyarat Theerathanachaikul. (2014: 114-121) การสรรหาเป็นขั้นตอนต่อจากกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้มีแผนบุคลากรขององค์กร ซึ่งแผนดังกล่าวจะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของบุคลากร จำนวน ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่องค์กรต้องการ และเมื่อหน่วยงานมีความต้องการรับบุคลากรใหม่ อาจเนื่องมาจากมีบุคลากรเดิมลาออก เกษียณอายุ หรือหน่วยงานมีภาระงานมากขึ้น ทำให้ต้องมีบุคลากรใหม่เข้ามาช่วยปฏิบัติงานเพิ่ม กระบวนการสรรหาจะเริ่มขึ้น โดยหน่วยงานที่มีความต้องการบุคลากรใหม่จะต้องจัดทำเอกสารขออนุญาตผู้บริหารขององค์กรเพื่อขอรับบุคลากรใหม่ ทั้งนี้จะต้องระบุความต้องการ เหตุผล ความจำเป็น คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) คุณสมบัติของบุคลากร (Job Specifications) และคุณสมบัติอื่นๆ ที่หน่วยงานต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร และการขอตำแหน่งใหม่จะต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรเป็นหลักด้วย เมื่อผู้บริหารตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่ ผู้สรรหาจะต้องกำหนดวิธีการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร และดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้โดยจะต้องหาวิธีการเพื่อดึงดูดใจให้ผู้มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กร ในกรณีนี้ ผู้บริหารอาจพิจารณาใช้ทางเลือกอื่นเพื่อทดแทนการสรรหาด้วยความจำเป็นทางสถานะเศรษฐกิจ และนโยบายการลดขนาด (Downsizing) เพราะหากองค์กรมีการจ้างแล้ว จะไม่สามารถไล่่ออกได้ แม้ว่าบุคลากรนั้นจะมีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจก็ตาม องค์กรอาจต้องเปลี่ยนแปลงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ดังนั้นองค์กรอาจพิจารณาทางเลือกอื่น เช่น การให้ปฏิบัติงานล่วงเวลา การจ้างงานชั่วคราว การใช้ผู้รับเหมาแทน เป็นต้น

กระบวนการสรรหาจึงเป็นกระบวนการในการจูงใจบุคคลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดวิธีการ และหลักเกณฑ์การสรรหาให้เป็นไปตามความต้องการและบริบทขององค์กร เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การคัดเลือก การคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรถือเป็นอีกกระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญ เพราะการได้บุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ต้องอาศัยการคัดเลือกที่มีคุณภาพผ่านการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า คนที่องค์กรคัดเลือกมานั้นเหมาะสมตำแหน่งหน้าที่ และองค์กรมากที่สุด จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการคัดเลือก Jaturong Sriwongwana (2015: 119) และKanyarat Theerathanachaikul (2014: 104) ให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้คัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติต่างๆ ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และความสามารถด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านขั้นตอนการทดสอบต่างๆ เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบทางจิตวิทยา การทดสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น โดยKumnai Apiprachyasakul (2014: 102) และ Nattapan Khajonnan (2002: 88) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่

ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกจะต้องมีความรู้ในหลักการ และมีความเข้าใจในเทคนิค หรือมีศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการ ออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 กระบวนการการคัดเลือกบุคลากร Wanida Wadeechareon, Athiwat Kamjanawanitkul and Sombut Theekasab (2013: 71-75) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ดังนี้ (1) ขั้นตอนการเตรียมการต่างๆ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องดำเนินการเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ตำแหน่งที่ต้องการรับสมัคร คุณสมบัติของผู้สมัคร เอกสาร และหลักฐานต่างๆ ที่จะใช้ประกอบการพิจารณา รวมทั้งกำหนดการ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สมัครได้เตรียมการล่วงหน้า ซึ่งจะทำการคัดเลือกเป็นไปด้วยความราบรื่น (2) การกรอกใบสมัคร ฝ่ายคัดเลือกจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการกรอกใบสมัครให้กับผู้สมัคร และสามารถตอบข้อสงสัยให้กับผู้สมัครได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ใบสมัครที่ดีจะต้องเข้าใจง่าย ไม่มีความซับซ้อน ซึ่งในขั้นตอนการกรอกใบสมัครนี้ ฝ่ายคัดเลือกสามารถบันทึกพฤติกรรมของผู้สมัครได้ในเบื้องต้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา (3) การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้การคัดเลือกจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดจะขึ้นอยู่กับวิธีการ และรูปแบบของการสอบคัดเลือก ข้อสอบที่ดีจะต้องทำการวัดความรู้ ความสามารถ แนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาของผู้สมัครได้ (4) การสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนที่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายคัดเลือกได้พิจารณาผู้สมัครโดยภาพรวมจาก บุคลิกภาพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะคติ อุดมการณ์ส่วนตัว การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น ทั้งนี้หากตำแหน่งที่กำลังดำเนินการเป็นตำแหน่งทางการบริหาร ฝ่ายคัดเลือกอาจให้ผู้สมัครนำแสดงวิสัยทัศน์เพื่อทำให้ทราบภาพรวมของผู้สมัครชัดเจนมากยิ่งขึ้น (5) การสอบประวัติ หลังจากที่ฝ่ายคัดเลือกได้คัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งแล้ว เพื่อให้ได้ทั้งคนเก่ง และคนดี ฝ่ายคัดเลือกควรมีการตรวจสอบภูมิหลังทั้งประวัติส่วนตัว ประวัติอาชญากรรม ความถูกต้องของข้อมูล ตำแหน่งงานในอดีต ว่าตรงตามที่แจ้งไว้ในใบสมัครหรือไม่ ผ่านหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเรื่องสุขภาพโดยการขอใบรับรองแพทย์ เพื่อตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้นว่าไม่เป็นโรคร้ายแรงที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงาน (6) การรับเข้าทำงาน ก่อนการปฏิบัติงานจริง ฝ่ายบุคคลจะต้องทำการชี้แจงข้อตกลงตามเงื่อนไขหรือสัญญาจ้างให้เป็นไปตามระเบียบ และนโยบายขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรที่รับมาจะสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ที่องค์กรมอบหมายได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการแนะนำองค์กรให้บุคลากรใหม่ เข้าใจภาพรวมขององค์กร ประวัติ ความเป็นมา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร

แม้ว่าขั้นตอนการคัดเลือกจะมีการดำเนินการด้วยความรอบคอบ แต่ก็ไม่สามารถยืนยันได้ว่าบุคลากรที่ได้มาจะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ ดังนั้นการเริ่มต้นงานที่ดีโดยมีแนวทางที่ชัดเจนจะช่วยผลักดันให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งบางองค์กรอาจมีการทดลองงานตามระยะเวลาที่องค์กรกำหนด เพื่อตรวจสอบว่าบุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้หรือไม่ และทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองงานเพื่อเป็นเครื่องมือใช้ในการยืนยันความโปร่งใสในการจ้างงาน หากประเมินแล้วพบว่าไม่ผ่านการทดลองงาน องค์กรก็สามารถปฏิเสธการจ้างงานได้ หรือหากผลการพิจารณาออกมาว่าผ่านการทดลองงานองค์กรก็ต้องดำเนินการบรรจุแต่งตั้งเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

การคัดเลือกบุคลากรขององค์กร นับเป็นกระบวนการที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยฝ่ายคัดเลือกจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ เพื่อคัดกรองให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดกับตำแหน่งนั้นๆ มาร่วมงานด้วย เพราะหากองค์กรสามารถคัดเลือก

บุคลากรที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ก็จะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีความก้าวหน้าและเจริญเติบโต เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุด องค์กรก็จะประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยความพัฒนาทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความซับซ้อนขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ทุกองค์กรต่างต้องปรับตัวแข่งขันกันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับกระแสสังคม จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องเตรียมพร้อมด้านบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้ความรู้ การฝึกอบรม การให้ประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้ในระยะยาว จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า Jaturong Sriwongwana (2015: 160-161) และ Kanyarat Theerathanachaikul (2014: 147) ได้ให้ความหมายคำว่าพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปในทิศทางเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบุคคลในองค์กรผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และบุคลากร

4.1 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจทำได้หลากหลายวิธี แต่วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการเพิ่มประสิทธิผลให้บุคลากรในองค์กร Kanyarat Theerathanachaikul (2014: 148-194) ได้สรุปกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การปฐมนิเทศบุคลากร คือการแนะนำองค์กรในมิติต่างๆ ทำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักองค์กรดียิ่งขึ้น เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบต่างๆ วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการปฐมนิเทศถือเป็นกิจกรรมแรกที่บุคลากรใหม่จะได้ทำการเรียนรู้กับองค์กร ดังนั้น ความประทับใจในครั้งแรก (First Impression) จะฝังอยู่ในความรู้สึกของบุคลากรซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลง และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน Nattapan Khajonnan (2002: 108) จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำให้การปฐมนิเทศมีประโยชน์ต่อองค์กรที่สุด

2. ฝึกอบรม เป็นหน้าที่หลักของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรม สืบหาความต้องการของบุคลากร โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง ตามความจำเป็น รวมทั้งจำนวนผู้ต้องการฝึกอบรม ความเป็นไปได้ที่บุคลากรจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน การคัดเลือกวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมกับเรื่องที่จะจัดอบรม งบประมาณที่ใช้ ระยะเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะสร้างหลักสูตร และภายหลังจากการฝึกอบรม จะต้องทำการติดตามผลการทำงานของบุคลากรว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ เป็นข้อมูลย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุง และวางแผนการฝึกอบรมครั้งต่อไป ทั้งนี้การฝึกอบรมจำเป็นต้องใช้ทั้งเงิน และระยะเวลาในการดำเนินการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องแน่ใจว่าจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุนในการฝึกอบรม

3. การสอนงาน เป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้ น้อย จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องชี้แจงวิธีปฏิบัติงาน รายละเอียดของงาน กระบวนการของงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กร

4. การย้ายหน่วยงาน เป็นการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานของบุคลากรจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มทักษะและเพิ่มประสบการณ์ และยังถือเป็นการพัฒนาความก้าวหน้า ในสายงานอาชีพทำให้บุคลากรสามารถเติบโตในองค์กรได้

5. การศึกษาดูงาน ประชุม สัมมนา อบรม หรือการร่วมกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กร ถือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาประสบการณ์ ความรู้ แนวคิดใหม่ๆ จากภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา แต่เทคนิควิธีการเหล่านี้จะได้ผลที่คุ้มค่า และนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริงจะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้คุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไป

6. การลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งหลายองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งสามารถลาไปเพื่อศึกษาต่อ โดยองค์กร อาจมีการสนับสนุนทุนการศึกษา หรือให้ได้รับเงินเดือนระหว่างลาศึกษาต่อ นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ Nattapan Khajonnan (2002: 166-167)

7. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ โดยทั่วไปการกำหนดเส้นทางการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการพิจารณาคคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากรที่มีความเหมาะสมจะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญภายในองค์กร คอยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และกำกับดูแลให้อยู่ในกรอบตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด เพื่อให้ได้บุคลากรที่จะนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้บุคลากรมีความเข้าใจและมั่นใจว่า องค์กรจะสนับสนุนให้บุคลากรไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น Nattapan Khajonnan (2002: 179)

เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ผนวกกับองค์กรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างเต็มที่ คนในองค์กรก็จะมีทักษะสำคัญคือ รู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร ซึ่งถือเป็นอุปนิสัยที่ก่อให้เกิด แรงจูงใจในการเรียนรู้ของบุคลากร พร้อมผลักดันตนเองให้มีความรู้ทันต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งแสวงหาองค์ความรู้เพื่อนามาสนับสนุนส่งเสริมให้การทำงานของตนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปได้ โดยอัตโนมัติ ส่งผลให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้อย่างไม่รู้จัก นั่นจึงถือว่าเป็นการพัฒนาที่แท้จริง และเมื่อองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถ องค์กรก็จะสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมายของ องค์กร และทำให้องค์กรยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ งบประมาณเป็นจำนวนมากเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่ ความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าให้

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

5. การบริหารค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจ และส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ก่อให้เกิดความจงรักภักดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรกับองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น

นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารค่าตอบแทนให้ชัดเจน โปร่งใส อธิบายได้ และมีการปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อเป็นการตอบแทนและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถต่อไป จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารค่าตอบแทน โดย Kumnai Apiprachyasakul (2014: 122) ได้ให้ความหมายคำว่าค่าตอบแทนว่าหมายถึง สิ่งของ เงิน หรือรางวัลที่พนักงานได้มาจากการทำงานให้นายจ้าง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัลหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลที่จะทำให้พนักงานเต็มใจทำงานอย่างเต็มที่ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมไม่มีความเหลื่อมล้ำจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำหรือไม่สมเหตุสมผลจะทำให้คนย้ายไปยังสถานประกอบการที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า หรือดีกว่า การบริหารค่าตอบแทนจึงจำเป็นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของหน่วยงานนั้น และ Nattapan Khajonnan (2002: 214) แบ่งลักษณะของค่าตอบแทนใน 2 ลักษณะ ได้แก่ (1) เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร หรือที่นิยมเรียกว่า พนักงานคอปขาว (White Collar) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร หรือพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน และ (3) ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยยึดจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตเป็นหลัก ใช้กับพนักงานกลุ่มคอปน้ำเงิน (Blue Collar) ซึ่งหมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน

5.1 หลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน Mondy (1999: 374-412 อ้างถึงใน Nob Sriboonnark 2003: 22-23) ได้อธิบายหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทน สรุปได้ว่า การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบการพิจารณา ทำการเปรียบเทียบเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับองค์กรเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคลากรสามารถครองชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข หลักเกณฑ์ประกอบการกำหนดค่าตอบแทน มีดังนี้

1. การสำรวจ จัดหาข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ด้านอื่นๆ ทั้งที่เป็นรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่เป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ แล้วนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาประกอบการวางแผน เพื่อกำหนดนโยบายและโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับองค์กร และจูงใจให้บุคลากรสนใจเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร

2. การจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราค่าครองชีพ เพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียง มีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุขตามความเหมาะสมของฐานะ

3. การจ่ายค่าตอบแทนต้องสอดคล้องกับประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงานของบุคลากร ผู้ที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสมควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจกับค่าตอบแทนที่ได้รับ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และองค์กรก็ได้ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

4. การจ่ายค่าตอบแทนควรศึกษาความสามารถในการจ่ายขององค์กร ในกรณีของหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ทางการกำไรนั้น ความสามารถในการจ่ายนี้มักจะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามรายได้ที่ทำได้

5. ความสำคัญของตำแหน่งงานที่จะต้องใช้ทักษะเฉพาะวิชาชีพเป็นพิเศษ เช่น นักวิศวกร พยาบาล ที่จะ

ต้องมีค่าตอบแทนในวิชาชีพเป็นค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นตามลักษณะของงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนเมื่อปฏิบัติงานแล้วต่างก็คาดหวังว่าจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถนำไปดำรงชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดเรื่องค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถดึงดูด ชำรงรักษา และจูงใจให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

6. สวัสดิการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน นอกจากองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบที่เป็นตัวเงินเพื่อตอบสนองบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กรแล้ว องค์กรยังสามารถจูงใจ และชำระรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรได้ด้วยสวัสดิการ ผลประโยชน์ และบริการต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เพื่อสร้างความมั่นคงและแบ่งเบาภาระบางส่วนให้กับบุคลากร และนอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน จงรักภักดี และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในฐานสมาชิกขององค์กร ทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ และองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายในที่สุด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนวางแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม ยุติธรรม และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งองค์กร และผู้ได้รับผลประโยชน์ Nattapan Khajonnan (2002: 236) จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสวัสดิการ Kumnai Apiprachyasakul (2014: 220) ให้ความหมายคำว่าสวัสดิการว่า หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของนายจ้าง สหภาพแรงงาน หรือรัฐบาลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างสามารถมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร มีความผาสุกทั้งกายและใจ มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ไม่เฉพาะแต่ตัวลูกจ้างเท่านั้น แต่รวมถึงครอบครัวของลูกจ้างด้วย และKanyarat Theerathanachaiikul (2014: 264) ให้ความหมายเพิ่มว่า การให้สวัสดิการนั้นต้องให้ทั้งในขณะที่บุคลากรกำลังปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงานด้วย

6.1 ประเภทของสวัสดิการ Kumnai Apiprachyasakul (2014: 220-223) ได้อธิบายประเภทของสวัสดิการไว้ 2 ประเภท ดังนี้ (1) สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 1998 กำหนดให้สถานประกอบการมีการส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดสวัสดิการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยสำหรับลูกจ้าง ประกาศให้สถานประกอบการทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปต้อง

จัดสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เช่น ห้องพยาบาล ห้องสุขา เพื่อส่งเสริมให้ลูกจ้างมีสุขภาพอนามัยที่ดี
อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน (2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง บริการ
ต่างๆ ทั้งสวัสดิการด้านสุขภาพ ด้านความปลอดภัย ด้านความมั่นคง ด้านการศึกษา และบริการด้าน
อื่นๆ ที่องค์กรจะดำเนินการให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยความเต็มใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกต้ององค์กรว่ามี
การจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของ
บุคลากรและครอบครัวให้ดีขึ้น เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรต้องการร่วมงานกับองค์กรใน
ระยะยาว

6.2 การบริหารสวัสดิการในองค์กร ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านสวัสดิการจะต้องดำเนินการ
บริหารจัดการโครงสร้างสวัสดิการและคำนวณต้นทุนสวัสดิการให้เป็นระบบ เพื่อให้สวัสดิการมี
ประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและผู้ได้รับผลประโยชน์ Nattapan Khajonnan (2002:
245-246) ดังนี้ (1) การจัดโครงสร้างสวัสดิการ องค์กรต้องวางแผนงานสวัสดิการต่างๆ ขององค์กรให้
เป็นระบบ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ประยุกต์ให้สอดคล้องกับกระแสสังคม และไม่ก่อให้เกิด
ภาระแก่องค์กรต่อองค์กร และผู้ได้รับผลประโยชน์จะต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างสูงสุด โดยยึด
หลักให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข เพราะสวัสดิการถือเป็น
องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรทำให้
บุคลากรรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์กรซึ่งแต่ละองค์กรมีการจัดสวัสดิการที่แตกต่างกันตามความ
เหมาะสม และศักยภาพขององค์กร (2) การคำนวณต้นทุนสวัสดิการ องค์กรต้องพิจารณาเปรียบเทียบ
กิจกรรมต่างๆ ที่ถือว่าการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร โดยจะต้องคำนึงเรื่องต้นทุนให้มีค่าใช้จ่ายที่
ต่ำที่สุด แต่ต้องได้รับผลตอบแทนที่สูงสุด

การบริหารสวัสดิการของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างไปตามความพร้อม และความ
เหมาะสมขององค์กร หากองค์กรสามารถสร้างระบบสวัสดิการที่ดีตอบสนองความต้องการของผู้รับได้
อย่างเต็มที่ก็จะเป็นปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร อยู่ร่วมปฏิบัติงาน และเป็นส่วน
หนึ่งที่จะพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพียงแต่องค์กรจะต้องวิเคราะห์ความเหมาะสม และต้นทุน
ของการจัดสวัสดิการให้มีความเป็นไปได้มากที่สุด

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นกระบวนการที่สำคัญอีก
กระบวนการหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรมีการจัดระบบการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือ และยึดหลักความยุติธรรมแล้ว ผลการ
ประเมินจะเป็นตัวผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดจนพัฒนา
ศักยภาพตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็น
องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือน การเพิ่ม
สวัสดิการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่
กำหนด องค์กรจะต้องกลับมาทบทวนพิจารณาหาสาเหตุ และแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน Kumnai Apiprachyasakul (2014: 170) ให้ความหมายว่าหมายถึง การ
ติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับทุกคนว่าผลงานที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อ
วัดว่าการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และผลการประเมินนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดี

ความชอบเพื่อปรับค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่พนักงานด้วย Kanyarat Theerathanachaiikul (2014: 206) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะเป็นผู้ประเมินหรือพิจารณาทบทวน และจะต้องทำการประเมินโดยปราศจากความอคติ

7.1 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน Kumnai Apiprachyasakul (2014: 176-191) และ Wanida Wadechareon, Athiwat Kamjanawanitkul and Sombut Theekasab (2013: 140-142) ได้อธิบายกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่าจะประเมินด้านใดบ้าง ประเมินเพื่อประโยชน์อะไร โดยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทาง และควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะต้องพิจารณาทั้งข้อดีข้อเสีย ตลอดจนความเหมาะสม ความสอดคล้องกับลักษณะงาน และเป้าหมายขององค์กร (2) ขั้นตอนการกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีเพียงวิธีการเดียว หรือหลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และวิธีแนวปฏิบัติขององค์กร แต่ทุกวิธีการจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน ซึ่งอาจประกอบไปด้วย การวัดปริมาณ คุณภาพ เวลา ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งลักษณะ และพฤติกรรมแสดงออกของพนักงานในขณะปฏิบัติงาน นำมากำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินมีความเข้าใจตรงกัน และจะทำให้การประเมินดังกล่าวมีคุณภาพ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป (3) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้จะเป็นหน้าที่ของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานในการรวบรวมข้อมูลของผู้ถูกประเมิน ซึ่งอาจได้มาด้วยวิธีการสังเกต เอกสารที่กำหนดไว้ในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเอกสารอื่นๆ ที่จะแสดงให้เห็นปริมาณ คุณภาพ เวลา ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งลักษณะ และพฤติกรรมแสดงออกของพนักงานในขณะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องตระหนักถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน และทำการประเมินด้วยความเป็นธรรมปราศจากความอคติ และ (4) การวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เมื่อทำการประเมินเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ผลการประเมินว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดอย่างไร และส่งผลกลับไปยังผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือตามวัตถุประสงค์ของการประเมินตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 ทั้งนี้ผู้ประเมินจะต้องมีการชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง หากผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานควรเสนอแนวทางการแก้ไข เช่น การให้เข้าร่วมการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ เป็นต้น

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ให้ความสำคัญเรื่องผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการวัดผลสำเร็จดังกล่าว โดยเครื่องมือนี้จะต้องมีมาตรฐาน และสามารถเชื่อถือได้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์เป็นที่ประจักษ์ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถยอมรับได้ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้จะเป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการให้รางวัล เลื่อนเงินเดือน เลื่อนขั้น หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ และทำให้องค์กรทราบจุดแข็ง และจุดอ่อนของบุคลากร และหาแนวทางเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นจนทำให้บุคลากรมี

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

บทสรุป

การที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพได้นั้น คนถือว่าเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่งก็องค์กรที่จะจัดทำคนดี และคนเก่งเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร ซึ่งการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือกที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งปัจจุบันนักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้มีหน้าที่แค่เพียงสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังคงต้องดูแลพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน การบริหารค่าตอบแทน การให้สวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละภารกิจมีการดำเนินการเป็นกระบวนการ และทุกกระบวนการมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- Bunlert Klinrat. (1999). *Human Resource Management*. Chiang Mai : Faculty of Management Science Chiang Mai Rajabhat University.
- Jaturong Sriwongwana. (2015). *Human Resource Management*. Bangkok : Odeon Store.
- Kanyarat Theerathanachaikul. (2014). *Human Resource Management*. Bangkok : S. Asia Press.
- Komsan Bupta. (2017). “Police Administration and Social Change in Thailand 4.0 Age”. *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 4 (1) : January–June 2017 p. 19.
- Kumnai Apiprachyasakul. (2014). *Human Resource Management*. 2nd ed. Bangkok : Focus Media & Publishing.
- Mondy, R,W., R.M. Noe and S.R Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Nattapan Khajonnan. (2002). *Human Resource Management*. Bangkok : Se-ed Ucation.
- Nob Sriboonnark. (2003). *Wage and Compensation Management*. Bangkok : Soodpaisarn publisher.
- Payom Wongsarasri. (1997). *Human Resource Management*. Bangkok : Faculty of Management Science : Rajabhat Institute Suan Dusit..
- Prawet Maharatsakul. (2001). *Human Resource Management by Information Technology*. 2nd ed. Bangkok: Technology Promotion Association (Thai Japan).

- Purachat Jandeang. (2017). "Human Resource Management in New Public Management Paradigm". *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 4 (1) : January–June พ.ศ. 2017 p. 34.
- Sanook Singmatr. (2017). "Quality of Life According to Philosophy of Sufficiency Economy of Teachers and Educational Personnel in Yasothon Province". *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 4 (2) : July–December 2017 p. 148.
- Sanya Kenaphoom. (2014). "The Creating of Survey Research Conceptual Framework on management". *Journal of Research for Development Social and Community, Rajabhat Mahasarakham University*, 1 (1) : August 2013 - January 2014 p. 24.
- Soawalak Kosolkittiampon. (2016). *Teaching Document on the Subject of Advanced Organizational and Management Theory*. Faculty of Political Science and Public Administration : Rajabhat Mahasarakham University. 2016 : 1.
- Somphum Larusmee. (2017). "Role of Justice Court and Consumer Rights Protection". *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 4 (1) : January–June 2017 p. 110.
- Tanya Phonanan. (2003). *Human Resource Focus : Employee Satisfaction Creative Approach*. 2nd ed. Bangkok: Innographics
- Taweesak Suthakavatin. (2008). *Strategic Human Resource Management*. Bangkok : TPN Press.
- Wanida Wadechareon, Athiwat Karnjanawanitkul and Sombut Theekasab. (2013). *Human Resource Management from concept, theory into practice*. Bangkok : SE-ED Ucation.
- Wichien Wittaya-Udom. (2014). *Human Resource Management*. Bangkok : Thanachai Printing.

