

## บทที่ 2 ความหมายและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อ้างอิง วิลเลียม เวิร์เธอร์ และเคียท เดวิด (William Werther & Kiath David) กล่าวไว้ดังนี้

1.1. ความหมายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource) คือการจัดการบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรี ความเป็นคน และต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นได้รับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม

1.2. ความหมายด้านการจัดการ (management) เป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่การให้บริการทั้งผู้จัดการและบุคลากรทั้ง หลาย โดยต้องอาศัยการใช้ประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน

1.3. ความหมายทางด้านระบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ในเมื่อองค์กรมีระบบการทำงานขนาดใหญ่ มากขึ้น ดังนั้นการจัดทรัพยากรมนุษย์คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยให้ความสำคัญต่อผลผลิตของบุคลากรที่ทำให้แก่องค์การ

1.4. ความหมายการเพิ่มประสิทธิภาพ (proactive) การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ความสามารถในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับ นับตั้งแต่บุคลากรระดับล่างจนถึงระดับสูง โดยจัดให้มีการทำงานแบบร่วมมือประสานงานกัน เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน และทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นศิลปะในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT : HRM)

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยกรรมมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากร

มนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 3. วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 3.1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)
- 3.2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
- 3.3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)
- 3.4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

### 4. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 4.1. ช่วยให้นุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
- 4.2. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
- 4.3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

### 5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 5.1. การออกแบบการวิเคราะห์และกระบวนการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน(task specialization process)
- 5.2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(human resource planning)
- 5.3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน(recruitment and selection process)
- 5.4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการทำงาน(induction or orientation and appraisal process)
- 5.5. การฝึกอบรมและการพัฒนา(training and development process)
- 5.6. กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์(health, safety maintenance process and labor relation)
- 5.7. การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล(discipline control and evaluation process)

## 5.1 การออกแบบงาน (Job designs)หรือการกำหนดงานและการวิเคราะห์งาน

### การออกแบบงาน

งานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์การ และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษาองค์ประกอบขององค์การ องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ควรดำเนินการดังนี้

1. การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work simplification) เป็นการแบ่งงานต่างๆ ให้เป็นงานย่อยหลายๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่ายๆ

2. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีความง่าย ๆ หรืองานที่มีความใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

3. การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างานๆ หนึ่งสามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่ายๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกันมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

4. การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวเองสำหรับพนักงาน

### การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลกระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

1. การระบุขอบเขตงาน (Job identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์การขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์การขนาดใหญ่

2. การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) ในการศึกษางาน จะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (job analysis schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

3. การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job analysis information) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวัน ในการปฏิบัติงานของคนงานและการสังเกต

### ขั้นต่างๆ ของการวิเคราะห์งาน(The Steps in Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้น นี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่างๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ เสร็จสิ้นลง

### คำอธิบายลักษณะงาน(Job description)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่นๆ ในองค์กร
2. สรุปงาน (Job Summary) หมายถึงการสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (duties) ที่ต้องทำของงานนั้นๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่นๆ
3. หน้าที่งาน (Job duties) หมายถึงส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

### 5.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (the right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดคน โยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

#### ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

### ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้เกิดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
2. ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน
3. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

### กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร(Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายทางด้านต่างๆเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน(Current Human Resource Situation)
3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์( Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด
4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ(Implementtion Programes)
5. การตรวจสอบและการปรับปรุง(Audit and Adjustment)

### 5.3 การสรรหา(Recruitment)

การสรรหา(Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Planning)
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ(Specific requests of managers)
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่(Job opening identified)

4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)
5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ(Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน(Job requirement)
7. กำหนดวิธีการสรรหา(Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร(Satisfactory pool of recruits)

### กระบวนการสรรหา

#### ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

##### 1.นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหากความสำเร็จ

1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง(Promote from- within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง(Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3 นโยบายค่าตอบแทน(Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาค่าเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่นๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน(Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา(Part- time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ(International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2.แผนด้านทรัพยากรมนุษย์(Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3. สภาพแวดล้อมต่างๆไป(Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรฐาน 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะได้เห็นความ

แปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะรู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

**4. การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน(Job Requirements)** ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

**5. คุณสมบัติของผู้สรรหา(Recruiter qualification)** นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

#### วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk- in)
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write- in)
3. การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee referrals)
4. การโฆษณา (Advertising)
5. กรมแรงงาน (Department of Labour)
6. หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)
7. สถาบันการศึกษา ( Educational Institutions)

#### การคัดเลือก(Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมิดัวป้อนเข้า (input ) ที่ดีด้วย ดัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การ คัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์งาน ( Job analysis)
2. แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans)
3. การสรรหา (Recruitment)

## กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอนดังนี้

### ขั้นที่ 1. การต้อนรับผู้สมัคร(Preliminary reception of application)

การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกติริยาท่าทาง เพื่อคุุปฏิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

### ขั้นที่ 2 การทดสอบ(Employment tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

#### ประเภทของแบบทดสอบ

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ
  - 1.1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์(Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต
  - 1.2. แบบทดสอบความถนัด(Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว
  - 1.3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม(Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว(Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม
2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้
  - 2.1 แบบให้ลงมือกระทำ(Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติทั้งหลาย
  - 2.2 แบบให้เขียนตอบ(Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน
  - 2.3 การสอบปากเปล่า(Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง
3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น
  - 3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา
  - 3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา
4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ
  - 4.1 แบบใช้ความเร็ว(Speed test) ต้องการดูความไว
  - 4.2แบบที่ให้เวลามาก(Power test)ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์
5. แบ่งตามประโยชน์
  - 5.1 เพื่อการวินิจฉัย
  - 5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์(Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง(Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์



2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง(Structured or directive interview) คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

3. การสัมภาษณ์แบบผสม(Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา(Problem-solving interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่างๆ

5.การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น(Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่างๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่างๆ เอาไว้ก่อน

2. การสร้างสายสัมพันธ์(Creation of rapport) จะทำให้สัมพันธภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ(Information exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (two-way communication)

4. การยุติการสัมภาษณ์(Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

5. การประเมินผล(Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

#### ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง(References and background check)

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการได้ดีขึ้น

#### ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ(Medical Evaluation)

ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่างๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

#### ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา(Conference)

คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินใจครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

#### ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน(Realistic Job Preview)

ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

#### ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง(Hiring Decision)

ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

## 5.5 การฝึกอบรม (Training)

### 5.5.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ปฐมนิเทศ คือ บุคลากรที่บรรจุใหม่ซึ่งยังไม่คุ้นเคยต่อระบบการทำงานขององค์กร เป็นการแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ

#### ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆในองค์กร
3. เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
4. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร
5. เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

### 5.5.2 การอบรมพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งความจำเป็นของการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล

- 1) สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานกับองค์กรมานานในสภาพแวดล้อมเดิมๆ
- 2) เมื่อจะมีการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- 3) เพื่อไม่ให้บุคคลทำงานอย่างเบื่อหน่ายต่อหน้าที่อย่างเฉื่อยเป็นเวลานาน
- 4) เพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

#### ประโยชน์จากการฝึกอบรม

- 1) สนองความต้องการของบุคคลที่แสวงหาความรู้ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 2) ช่วยทำให้บุคคลมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นและเพิ่มทักษะการทำงานให้ดีขึ้น
- 3) เพิ่มความมั่นใจ และปรับปรุงการทำงานของบุคคลให้มีบุคลิกภาพที่ดี
- 4) เป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ และลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง
- 5) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่ายในการทำงานช่วยให้บุคลากรมีความสามัคคีกัน

ประสานงานในการทำงานระหว่างกัน

#### ประเภทของการฝึกอบรมบุคคล

- 1) การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training or Pre-Entry Training)
- 2) การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)

3) การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Induction Training)

4) การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ (In-Service Training หรือ

On the Job Training)

5) การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องเฉพาะวิชา (Specific Training)

6) การอบรมพิเศษ (Special Training)

### วิธีการฝึกอบรม

**1.การบรรยาย (Lecture)** หมายถึง วิธีที่วิทยากรเป็นผู้พูด บอกเล่าหรืออธิบายเนื้อหาแก่ผู้อบรม วิทยากรเป็นผู้เตรียมการค้นคว้าในเรื่องที่จะสอนมาเป็นอย่างดี ผู้อบรมเป็นผู้รับการถ่ายทอด โดยการจดบันทึกหรือท่องจำ การสอนโดยการบรรยายตามความหมายดั้งเดิม หมายถึง วิทยากรเป็นผู้พูดตลอด ผู้หรือผู้อบรมเรียนมิได้มีส่วนร่วม ต่อมาได้มีการประยุกต์ใช้วิธีการสอนแบบอื่นๆ เข้ามาร่วม เพื่อให้การบรรยายน่าสนใจยิ่งขึ้น เช่น การถาม-ตอบ การแสดงบทบาท การใช้สื่อการสอน การทำให้ผู้อบรมมีส่วนร่วมมากขึ้น ฯลฯ

วิธีการบรรยายนี้จัดว่ามีข้อดี คือ สามารถสอนได้จำนวนมาก โดยไม่จำกัดจำนวนผู้อบรม สามารถปลูกฝังแนวความคิดและเจตคติที่พึงปรารถนาได้ แต่ข้อเสียที่เกิดขึ้นมีหลายประการ เช่น วิทยากรไม่ทราบผลว่าผู้อบรมเข้าใจหรือไม่ ผู้อบรมไม่มีโอกาสแสดงออก อาจเบื่อหน่ายง่าย และเป็น การยากที่จะทำให้ผู้อบรมสนใจ ติดตามวิธีการสอนแบบนี้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามการสอนแบบบรรยาย เป็นวิธีการสอนที่คนทั่วไปนิยมมากวิธีหนึ่ง หากผู้เป็นวิทยากรมีความสามารถในการบรรยาย รู้จักปรับปรุงวิธีการบรรยายให้น่าสนใจ ผลที่เกิดขึ้นจะพบว่า วิธีการสอนแบบบรรยายก่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นอย่างมากในตัวผู้รับอาบรม

### 2) การประชุมสัมมนา (Meeting)

จุดมุ่งหมายของการประชุมสัมมนา

1. เพื่อการแก้ปัญหา

2. เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน หรือการศึกษาอบรม

3. เพื่อการตัดสินใจ หรือการกำหนดนโยบาย

องค์ประกอบของการสัมมนา ประกอบด้วย

1. กลุ่มคนผู้เข้าร่วมสัมมนา

2. สถานที่ หรือเวทีให้น่าเสนอ พุดคุย

3. มีจุดมุ่งหมายชัดเจน

4. มีระบบระเบียบกำหนดการชัดเจน

5. ผู้เข้าร่วมสัมมนายอมรับวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

ลักษณะการสัมมนาที่ดี

1. ผู้เข้าร่วมสัมมนาทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

2. จัดให้มีกิจกรรมในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
3. จัดให้มีกิจกรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน
4. จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น และข้อเท็จจริงร่วมกัน
5. ผู้เข้าร่วมสัมมนา มีทัศนคติที่ดีต่อปัญหา ข้อเท็จจริง ผู้เข้าร่วมสัมมนา และตนเอง
6. ผู้เข้าร่วมสัมมนา ต้องใช้ความคิดร่วมกันในการแก้ปัญหา
7. มีผู้นำที่ดี
8. ผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้ฟังที่ดี
9. ผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้พูดที่ดี
10. ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการประชุมสัมมนา เพื่อให้งานสัมมนาบรรลุเป้าหมาย

### 3 วิธีฝึกอบรมโดยใช้กรณีตัวอย่าง (Case Study Method)

การใช้กรณีตัวอย่างเป็นวิธีที่ใช้กรณีหรือเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาดัดแปลงเพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้อบรมได้รู้จักวิธีการคิด วิธีการนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจเรื่องหนึ่งเรื่องใด

ลักษณะสำคัญของการอบรมโดยใช้กรณีตัวอย่าง เป็นการวิเคราะห์ถามตอบ โดยการตั้งประเด็นคำถามกรณีที่ยกมาเป็นตัวอย่างคือกิจกรรมที่รวบรวมเอาการบรรยาย การอภิปราย การโต้เถียง และบทบาทสมมติเข้ามาไว้ในกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด

#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักคิดอย่างเป็นระบบ
- 4) เพื่อฝึกให้ผู้เรียนรู้จักรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

### 4. การแสดงบทบาทสมมติ

วิธีอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การอบรมที่ผู้สอนสร้างสถานการณ์และบทบาทสมมติขึ้นมาที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง โดยให้ผู้อบรมเป็นผู้แสดงบทบาทสมมตินั้นๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ผู้สอนได้กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้อบรมได้แสดงออกทางด้านความรู้ ความคิด ที่คิดว่าตนควรจะเป็น

1. เพื่อฝึกให้ผู้อบรมทำงานร่วมกัน
2. เพื่อให้ผู้อบรมกล้าแสดงออกซึ่งความรู้สึ
3. เพื่อฝึกการแก้ปัญหา
4. เพื่อให้ผู้อบรมเกิดความเข้าใจในพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้อื่น
2. เพื่อให้ผู้อบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่เหมาะสม

3. เพื่อให้ผู้อบรมได้ฝึกการใช้ความรู้ความคิดในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ

4. เพื่อให้ผู้อบรมได้มีโอกาสแสดงออก ได้เรียนด้วยความเพลิดเพลิน

5. เพื่อให้การอบรมมีความใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น

### 5) การสาธิต

วิธีการอบรมแบบสาธิต หมายถึง วิธีที่ผู้สอนหรือวิทยากรแสดงหรือกระทำให้ดูเป็นตัวอย่าง พร้อมๆกับการบอกอภิปราย เพื่อให้ผู้อื่นได้ประสบการณ์ตรงในเชิงรูปธรรมผู้อบรมจะเกิดการเรียนรู้จากการสังเกตกระบวนการขั้นตอนการสาธิตนั้นๆ

จุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้ผู้รับการอบรมได้เห็นถึงขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้ วิธีการสาธิตอาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. วิทยากรเป็นผู้สาธิต
2. วิทยากรและผู้เรียนร่วมกันสาธิต โดยมีผู้เรียนเป็นผู้ช่วย
3. ผู้เรียนทั้งกลุ่มเป็นผู้สาธิต
4. ผู้เรียนคนเดียวเป็นผู้สาธิต
5. วิทยากรภายนอกเป็นผู้สาธิต

### การเตรียมการสอนแบบสาธิต

เนื่องจากการสาธิตเป็นวิธีการที่ผู้เรียนต้องได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ฯลฯ ดังนั้น ถ้าผู้อบรมมีจำนวนมากเกินไป อาจทำให้บางคนไม่เห็นหรือได้ยิน ดังนั้น การเตรียมการสอน อาจต้องเตรียมการถ่ายทอดโทรทัศน์วงจรปิดเข้ามาช่วย หรือผู้สอนต้องมั่นใจว่าผู้อบรมทั้งหมดมองเห็นการสาธิตได้ง่ายและชัดเจน การสาธิตจะเหมาะสมกับกลุ่มผู้อบรมซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก

### 6) การอภิปรายเป็นคณะ

วิธีการให้การฝึกอบรมวิธีนี้ คือ การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีจำนวนตั้งแต่ 3-10 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยผู้ที่ทรงคุณวุฒิทุกคนจะเสนอให้ความรู้ ข้อเท็จจริง และแนวความคิดเห็น ตามทัศนะของตนของแต่ผู้ฟัง หรืออาจใช้กลวิธีนี้ในการเสนอความคิดเพื่อวิเคราะห์ปัญหา เพื่อพิจารณาข้อดีข้อเสียทางปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็อาจเป็นไปได้

วิธีการ แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ

1. การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายเดียวกัน (A Panel Presentation)
2. การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิถามและโต้ตอบกัน (A Panel Discussion)
3. การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและสมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ผู้ฟัง ) ร่วมซักถามและแสดงความคิดเห็นด้วย (A Panel Forum)

#### 6.1 การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (A Panel Presentation)

คือการที่ผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ซึ่งเป็นผู้ชำนาญการในแต่ละสาขาวิชาอภิปรายกับประธาน (Chairman) ของกลุ่มและทำหน้าที่เป็นพิธีกร (Moderator) ใน โอกาสเดียวกัน เริ่มจากการแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิทีละคน

อย่างย่อๆพร้อมทั้งจัดกำหนดเวลาพูดและเสนอแนวความรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยลักษณะการพูดหรือเสนอผลงานจะอยู่ในรูปของสื่อทางเดียว ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีโอกาสที่จะได้แสดงความคิดเห็นของตน เมื่อมีความต้องการโต้แย้งหรือคัดค้านข้อใจ ถ้าไม่ได้รับอนุญาตหรือเปิดโอกาสให้

**6.2 การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิถามและโต้ตอบกัน(A Panel Discussion)** คือการเสนอความรู้และความคิดเห็นแก่ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการอบรมในลักษณะเช่นเดียวกับวิธีการแรกคงแตกต่างกันเพิ่มขึ้นที่ตรงที่ประชากรของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีการซักถามและโต้แย้งระหว่างกันขึ้น (Discussion) ทำให้เกิดความรู้และแนวคิดแก่ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กว้างขวางเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ยังไม่ได้รับโอกาสโต้แย้งหรือ ขจัดข้อสงสัยเมื่อต้องการถาม

**6.3 การอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (A Panel Forum)** คือลักษณะการจัดการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ แบบที่ 1 หรือแบบที่ 2 เช่นกัน สำหรับรูปลักษณะในหัวข้อที่ให้นั้นจะเปิดโอกาสให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมเสนอแนวคิดหรืออภิปรายร่วมกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นคณะหรือรายบุคคลด้วย

#### ขั้นตอนการ

1. ประธานหรือพิธีกร (Chairman/Moderator) แนะนำกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล และหัวข้อการอภิปราย
- 2.-กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายเป็นรายบุคคลหรือเป็นคณะ ตามเนื้อหาวิชาที่กำหนด (A Panel Presentation)
- อาจจัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ซักถามระหว่างกันก็ได้ (A Panel Discussion)
- เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ถามข้อข้องใจและร่วมอภิปรายได้ (A Panel Forum)
3. ประธานจะปฏิบัติหน้าที่เสมือนพิธีกรคือ แสดงทัศนคติหรือความคิดของตนเองได้ จากนั้นประธานจะต้องสรุปแนวความคิดและผลการอภิปราย กล่าวขอบคุณและกล่าวจบ

#### ข้อดีข้อจำกัด

- 1.ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิหลายๆด้านในเวลาเดียวกัน
- 2.วิธีนี้เหมาะที่จะใช้กับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากๆได้

#### ข้อควรคำนึง

- 1.ผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องได้รับการคัดเลือกมาอย่างดีที่จะพูดในหัวข้อเดียวกับที่กำหนดให้
- 2.ประธานหรือพิธีกร จะต้องเตรียมการหรือขั้นตอน ตลอดจนแบ่งเวลาสำหรับผู้อภิปรายตามความเหมาะสม

**7) การระดมความคิด(Brainstorming)** การระดมความคิด เป็นกระบวนการทำงานเป็นกลุ่มโดยสมาชิกซึ่งมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน จะมาร่วมกระบวนการในการค้นหาแนวคิด และแนวทางในการแก้ไขปัญหาเดียวกันร่วมกัน

## กฎในการระดมความคิด

### 1. ห้ามวิจารณ์

การตัดสินใจแนวคิดใดๆ จะกระทำได้อีกต่อเมื่อภายหลังจากที่การระดมความคิดได้เสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้น

### 2. อนุญาตให้นอกกลุ่มนอกทางได้

ความคิดที่ยิ่งคิด ยิ่งโอเวอร์ มากเท่าใดก็ยิ่งดี เพราะการอยู่อย่างเรื่องเชื่องซึมนั้นมันง่ายกว่า การพยายามที่จะคิดให้กระจุก

### 3. ปริมาณมากๆ เข้าไว้

ยิ่งมีแนวความคิดมากก็ยิ่งดี เพราะแนวโน้มที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้จะมากยิ่งขึ้น

### 4. รวบรวมและปรับปรุง

นอกเหนือจากการอุทิศแนวคิดแล้ว ผู้เข้าร่วมจะต้องช่วยกันปรับปรุงแนวคิดที่ช่วยกันระดมให้ดียิ่งขึ้น และหากมีการนำเอาแนวคิด 2 อย่างมารวมกันก็ถือได้ว่าเป็นแนวคิดใหม่เช่นกัน

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

### 1. ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

1.1 ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

1.2 พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่างๆของหน่วยงาน

1.3 ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปให้ตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังขวัญในการทำงาน

### 2. ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

2.1 ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่างๆ ให้กับพนักงาน

2.2 ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารด้านอื่นได้

2.3 ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ผลประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน

3.2 ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร

3.3 ช่วยลดอุบัติเหตุ การสิ้นเปลืองและการเสียหายต่างๆ

**5.5.3 การพัฒนาบุคลากร** คือการพัฒนาหรือการเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรนำไปปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาต้องทำอย่างต่อเนื่องโดยจะเน้นการพัฒนาที่เหมาะสมกับสายการปฏิบัติงาน เช่น การอนุญาตให้ไปศึกษา การศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ

## 6. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

เป็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงการดำรงตำแหน่งของบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์กรมาได้ระยะหนึ่ง

6.1 การเลื่อนตำแหน่ง คือการแต่งตั้งบุคลากรไปดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น เช่นการเลื่อนตำแหน่งจากผู้ช่วยผู้จัดการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้จัดการ

6.2 การย้ายตำแหน่ง คือการแต่งตั้งบุคลากรไปดำรงตำแหน่งใหม่ที่อยู่ในระดับเดียวกัน แต่อาจต่างหน่วยงานหรือแผนก เช่น ย้ายผู้จัดการฝ่ายการตลาดไปดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า การย้ายอาจทำให้เกิดการหมุนเวียนงานและเกิดความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

## 7. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทน

เมื่อองค์กรได้บรรจุและแต่งตั้งให้บุคคลเข้าปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องเตรียมการในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรเหล่านั้น การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนเป็นเครื่องมือที่จะจูงใจให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้ผู้จัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม สามารถจูงใจได้ ซึ่งมีรูปแบบของผลประโยชน์ตอบแทน ดังนี้

7.1 ค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึงเงินตอบแทนที่องค์กรจัดหาไว้ให้กับบุคลากรขององค์กร โดยอาจจ่ายเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน โดยปกติคำว่า ค่าจ้าง นิยมให้กับหน่วยงานภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ส่วนหน่วยงานของรัฐนิยมใช้คำว่า เงินเดือน

การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนจะต้องพิจารณาตามอัตราค่าจ้างที่กระทรวงแรงงานกำหนด ส่วนหน่วยงานราชการจะกำหนดตามที่กฎหมายกำหนด

7.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นผลประโยชน์ที่องค์กรจะจัดหาให้กับบุคลากรนอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน โดยจัดหาในรูปของสวัสดิการต่าง ๆ เช่นเงินโบนัส ค่าคอมมิสชั่น ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือบุตร ค่าประกันสังคม

## 8. การพ้นจากงาน

เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรจนถึงวาระที่องค์กรกำหนด บุคลากรเหล่านั้นจะพ้นจากการทำงานที่เรียกว่า เกษียณอายุ การพ้นจากตำแหน่งมีสาเหตุที่แตกต่างกันดังนี้

8.1 เกษียณอายุ หมายถึงการปฏิบัติงานจนถึงวาระที่องค์กรกำหนด เช่น เมื่ออายุครบ 60 ปี หรือ 55 ปี บุคคลจะพ้นจากตำแหน่งหน้าที่

8.2 การลาออก หมายถึง การแจ้งความจำนงของบุคลากรที่จะพ้นจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ เป็นการออกก่อนกำหนดเวลาที่องค์กรตั้งเอาไว้ เช่น อาจไปประกอบอาชีพอื่น หรืออาจเจ็บป่วย ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้



8.3 การไล่ออก ให้ออก เป็นการพ้นจากตำแหน่งตามความต้องการขององค์กรเมื่อพบว่าบุคคลนั้นกระทำความผิดหรือบกพร่องต่อหน้าที่

9. บำเหน็จบำนาญ คือเงินตอบแทนที่องค์กรจัดหาให้ภายหลังจากที่บุคคลเหล่านั้นพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นสามารถนำเงินไปใช้ประโยชน์ในการดำรงชีพต่อไป

9.1 บำเหน็จ คือเงินตอบแทนที่จัดให้เพียงครั้งเดียว เป็นเงินก้อน ที่ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรจะรับในครั้งเดียว

9.2 คือเงินตอบแทนที่จัดให้เป็นรายเดือน ตอบแทนให้จนกว่าบุคคลนั้นจะเสียชีวิต นิยมใช้กับหน่วยงานราชการ

\*\*\*\*\*