|  |  |
| --- | --- |
|  | **ใบความรู้** |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002  | สัปดาห์ที่ 10 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 |
| บทที่ 6 การจัดการบริหารงานบุคคล |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง |

**กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

สิ่งที่ผู้บริหารทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรนั้นมีขอบเขตโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ซึ่งขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นที่สำคัญมีอยู่ 4 ด้าน ด้วยกันคือการให้ได้มาซึ่งบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้พ้นจากงานกระบวนการจัดการงานบุคคลแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 : 139)

1. **การวางแผนบุคลากร**

การวางแผนบุคลากร สามารถแยกออกเป็นการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

* 1. **การวางแผนกำลังคน** การวางแผนกำลังคนคือการคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นเองการคนจำนวนเท่าใดจึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่ธุรกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นเราก็ทำการศึกษาวิเคราะห์ว่าคนที่ต้องการเพิ่มขึ้นเป็นประเภทใด มีความรู้ความชำนาญทางใด สามารถหาได้จากแหล่งไหน ถ้าหน่วยงานมีขนาดเล็กลงก็ต้องลดจำนวนคนลง ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล ซึ่งการวางแผนกำลังคนประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน การพรรณนาลักษณะของงาน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง การประเมินค่าของงาน และการกำหนดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดกำลังคนและตำแหน่ง

**1) การวิเคราะหง์ าน (Job Analysis)**

การวิเคราะห์งานคือการเก็บรวบรวมงานและกิจกรรมที่ทำอยู่รวมทั้งบุคลากรและตำแหน่งต่างๆ ที่มีเพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์งาน วิเคราะห์ตำแหน่งงานว่าเหมาะสมหรือไม่ การอธิบายลักษณะงานว่าเหมาะสมหรือไม่ จ านวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงาน คุณสมบัติของบุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือไม่ หรือบุคลากรมีมากเกินไป การวิเคราะห์งานจะช่วยในการวางแผนบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์การและบริบทขององค์การ

**2) การพรรณนางานและหรือการอธิบายลักษณะงาน (Job Description)**

การพรรณนางานคือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้

1) ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

2) ชื่อสังกัด

3) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

4) เงินเดือนค่าจ้าง

5) ลักษณะงาน

6) สถานที่ปฎิบัติงาน

7) หน้าที่ความรับผิดชอบ

**3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Specification)**

การกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆไว้เพื่อให้สามารถสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสม รายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ชื่องานหรือชื่อตำแหน่ง

2) เพศและวัย

3) การศึกษา

4) ประสบการณ์

5) สุขภาพ

6) ความสามารถพิเศษอื่นๆ

**4) การประเมินค่าของงาน (job Evaluation)**

การประเมินค่าของงานคือการประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งต่างๆ ว่ามากง่ายและมีปริมาณมากน้อยเพียงใด เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างงาน ตำแหน่ง และการกำหนดอัตราค่าจ้าง

**1. การพิจารณาในการประเมินค่าของงาน มีดังนี้**

1) ระบบการประเมินต้องใช้ระบบเดียวกันส าหรับงานทุกชนิด

2) การประเมินงานเป็นการวัดค่าของงาน ไม่ใช่วัดค่าของบุคคล

3) การประเมินงานเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่มีผลกระทบต่อค่าแรงงานเสมอ

4) การประเมินต้องมีความยุติธรรม

**2. วิธีการประเมินค่าของงาน (สมคิด บางโม, 2558 : 141:142)**

1) วิธีลำดับค่าของงาน โดยการเรียงลำดับความสำคัญของงานด้วยการจัดหมวดหมู่และประเภทของงาน ผู้ประเมินอาจตั้งขึ้นในรูปคณะกรรมการ

2) ใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว โดยเป็นเอกสารที่ระบุผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบสมบูรณ์ว่ามีความรับผิดชอบอะไร มีเงินเดือนจำนวนเท่าไร รายการต่างๆ ที่ผู้รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติและมีการกำหนดระดับของงานไว้ด้วย

3) วิธีการให้คะแนน อาศัยการเปรียบเทียบให้คะแนนค่าของงานตามองค์ประกอบแต่ละอย่างที่ตั้งขึ้นและกำหนดคะแนนองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพของงาน เป็นต้น

4) วิธีใช้องค์ประกอบเปรียบเทียบงาน เป็นวิธีที่นำเอาวิธีลำดับค่าของงานมาใช้ร่วมกับวิธีให้คะแนน คือหลังจากสำรวจข้อเท็จจริงแล้ว ให้เลือกงานหลักมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบแต่ละข้อที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด และนำงานมาเปรียบเทียบดูองค์ประกอบหลัก

**5) การกาหนดอตั ราค่าจ้างและเงินเดือน**

ค่าจ้าง (Wage) คือจำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการท างานโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างเป็นตัวกำหนดสถานภาพในการทำงานของพนักงาน

เงินเดือน (Salary) คือจำนวนเงินที่พนักงานได้รับเป็นการตอบแทนการท างานโดยถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ แม้จะป่วย ลา หรือขาดงานบ้างก็ยังได้รับเต็มจำนวน

**รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฎิบัติงาน**

การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น องค์การต้องคำนึงถึงหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมนั่นคือจะต้องคำนึงถึงหลักการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งมีอยู่สามส่วนด้วยกันคือ ค่าจ้างและเงินเดือน ส่วนเพิ่ม และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ซึ่งในการให้ผลประโยชน์จากหุ้นนั้นหลายองค์การหลายบริษัทก็เป็นวิธีที่นิยมปฏิบัติมากกว่าการเพิ่มเงินเดือนที่สูงขึ้นด้วยรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีหลักการดังต่อไปนี้ (กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, 2558 :146)

**1. ค่าจ้างและเงินเดือน (Wages and Salaries)** เป็นค่าตอบแทนพื้นฐานหรือค่าจ้างเงินเดือนที่จะให้แก่พนักงานในการตอบแทนการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจต่าง ในการช่วยกำหนด

**2. ส่วนเพิ่ม (Incentive)** เพื่อจูงใจให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การอาจใช้วิธีการให้ค่าตอบแทนพิเศษในการดึงดูด เช่น ค่านายหน้า โบนัส แผนการแบ่งกำไรรวมทั้งหุ้น เป็นต้น

**3. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Benefits)** ซึ่งไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ประกันสุขภาพประกันชีวิต ประกันสุขภาพฟัน แผนการเกษียณอายุ วันหยุด วันลากิจ ลาป่วย เป็นต้น

**การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ และการให้ออก**

**1. การเลื่อนขั้น (Promotion)** เป็นการให้พนักงานรับผิดชอบตำแหน่งที่สูงกว่าตำแหน่งเดิม เพื่อเป็นการให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

• ความยุติธรรม (Fairness) เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเลื่อนขั้น และระวังการเลือกที่รักมักที่ชัง
• ไม่แบ่งแยก (Nondiscrimination) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจะต้องทำอย่างปราศจากการแบ่งแยกเชื่อชาติ เพศ อายุ หรือความสามารถทางกายภาพ

• ปัจจัยอื่นๆ (Other’ Resentment) เมื่อคนใดคนหนึ่งได้รับการเลื่อนขั้น อาจทำให้พนักงานที่ไมถูกเลือกขุ่นเคืองใจในฐานะผู้บังคับบัญชาอาจต้องมีการพูดคุยหรือเป็นที่ปรึกษาหากมีความจำเป็น

**2. การโยกย้ายงาน (Transter)** เป็นการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานในตำแหน่งอื่นแต่มีความรับผิดชอบใกล้เคียงงานเดิม ซึ่งการโยกย้ายงานอาจจะไม่เป็นต้องย้ายสถานที่การปฏิบัติงานก็ได้ซึ่งการโยกย้ายงานอาจประกอบด้วยเหตุผล 4 ประการ ได้แก่

• แก้ไขปัญหาองค์การ บางครั้งที่องค์การเกิดปัญหาหรือต้องการคนที่เชี่ยวชาญบางอย่างเป็นพิเศษ อาจใช้วิธีการโยกย้ายคนมารับผิดชอบงานดังกล่าว หากเรามีโรงแรมหลายสาขา บางสาขาประสบความส าเร็จ ในขณะที่บางสาขามีปัญหา เราอาจย้ายคนที่สามารถแก้ปัญหามาแก้ไขสาขาที่มีปัญหาได้
• เพิ่มพูนประสบการณ์ให้มากขึ้น พนักงานอาจได้รับคำสั่งเพื่อโยกย้ายงานให้ไปปฏิบัติงานผู้นั้นเรียนรู้หลายๆด้านในการเตรียมรับความพร้อมสำหรับการขึ้นรับงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

• เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน เพราะการท างานสถานที่หรือสิ่งแวดล้อมเดิมอาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

• เรื่องอื่นๆ ในบางครั้งพนักงานอาจไม่มีความสุขกับงานประจำที่ทำอยู่หรืออาจไม่สบายใจกับหัวหน้างานของตนจึงอาจร้องขอให้มีการโยกย้ายงาน หรือสำหรับผู้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าไม่อยากลงโทษพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำโดยการไล่ออก อาจใช้วิธีการโยกย้ายงานแทน

**3. การลงโทษและการลดตาแหน่ง (Disciplining & Demote)** พนักงานที่มีการปฏิบัติงานต่ำอาจถูกตักเตือนจากผู้บังคับบัญชา หากพนักงานไม่มีการปรับปรุงตนเองขั้นต่อไปคือการลงโทษ เช่น ถูกสั่งให้พักงานเป็นการชั่วคราว หรือพนักงานอาจถูกลงโทษโดยการลดความรับผิดชอบ ค่าตอบแทนของตน

**4. การให้ออก/การเลิกจ้าง ซึ่งอาจมาจากสาเหตุ 3 ประการ**

**•** การให้ออกเป็นการชั่วคราว (Layoffs) เช่น เมื่อบริษัทประสบวิกฤตทางเศรษฐกิจ อาจขอให้พนักงานออกเป็นการชั่วคราวก่อนและจะมีการเรียกกลบคืนมาท างานเมื่อบริษัทมีฐานะการเงินที่ดีขึ้น
• การออกแบบถาวร (Downsizing) เป็นการให้พนักงานออกจากบริษัทและไม่มีการจ้างกลับมาท างานอีกรั้ง อาจเป็นเพราะบริษัทไม่มีการผลิจสินค้าชนิดนั้นๆ อีกต่อไปหรือบริษัทเข้าสู่ภาวะล้มละลายและไม่มีการผลิตอีกต่อไป

• การไล่ออก (Firings) เป็นการให้พนักงานพ้นจากหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบและออกจากองค์กร
อย่างถาวรอันเนื่องมาจากพฤติกรรมการท างานที่ไม่มีการปรับปรุง ท าผิดกฎขององค์กร
อย่างร้ายแรง เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ และการให้ออกนั้นถือได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง นั่นคือเมื่อถึงระยะเวลาหนึ่ง พนักงานจำนวนหนึ่งอาจจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หรือถูกให้ออกจากงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งทุกองค์การอยู่แล้ว นั่นคือถ้าได้การเลื่อนตำแหน่งแสดงว่าได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปยังหน้าที่ที่สูงขึ้นภายในองค์กร ถ้าได้โยกย้ายแสดงว่ามีการสับเปลี่ยนงานตามแนวนอนโดยมีค้าจ้างและระดับเดิมภายในองค์กร ถ้าการพ้นจากงานแสดงว่ามีการลาออก การปลดเกษียณ การไล่ออก และการให้ออกจากงานชั่วคราว แต่ถ้าถูกปลดออกจากงานแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของกระบวนการคัดเลือก นั่นคือองค์การจะต้องปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกให้ดีขึ้นในอนาคต

**ระบบการบริหารแรงงานของไทย**

ผู้บริหารที่ต้องรับชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยตรงจะต้องทำความเข้าใจเรื่องระบบบริหารแรงงานในองค์กรให้ถี่ถ้วน ซึ่งต้องหาวิธีที่สร้างสรรค์และสอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของแต่ละสมัย โดยคำนึงถึงกรอบทางกฎหมาย ระบบการบริหารแรงงานระบบการบริหารแรงงานของไทยที่องค์การจะต้องคำนึงถึง (กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์, 2558 : 148)

**1. ระบบการแรงงานสัมพันธ์** ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสามฝ่ายอันได้แก่ ฝ่ายลูกจ้าง นายจ้างและรัฐบาล เน้นการท าความเข้าใจในการตกลงร่วมกันแบบสันติในเรื่องต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ รวมทั้งการแก้ข้อพิพาทที่เกิดขึ้นอันเกี่ยวกับงาน และมุ่งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

**2. ระบบวิธีการจ้างงาน** คือหนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่มีรายละเอียดเกี่ยวสภาพการจ้างงานเช่น เงื่อนไขในการท างาน วัน-เวลาในการท างาน อัตราค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ เงื่อนไขการเลิกจ้าง การร้องทุกข์ เป็นต้น

**3. ระบบการเจรจาและการทำข้อตกลง** เป็นการกำหนดเรื่องที่ต้องการเจรจาพร้อมเงื่อนไขต่างๆสถานที่และวิธีการเจรจา เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เช่นการส่งตัวแทนลูกจ้าง นายจ้างมาทำการเจรจาหาข้อยุติเรื่องต่างๆ เช่น ตัวแทนจากสหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง เป็นต้น

**4. ระบบคุ้มครองแรงงาน** เป็นการป้องกันเอารัดเอาเปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เช่น กำหนดจำนวนชั่วโมงการท างานที่พนักงานต้องทำต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือเวลาพัก วันหยุด เพศ อายุ ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานและเงื่อนไขอื่นๆ เช่น แรงงานหญิงต้องมีอายุไม่น้อยกว่า 18 ปี และห้ามท างานใต้ดิน/ขนวัตถุระเบิด รวมทั้งสภาพการท างานอื่นๆอีก เป็นต้น

**5. ระบบค่าชดเชย** เป็นค่าตอบแทนการเลิกจางที่นายจ้างให้กับลูกจ้าง โดยมีการกำหนดอัตราสำหรับการคำนวณการจ่ายเงินค่าชดเชยเอาไว้ตามกฎหมาย และกฎหมายยังกำหนดเงื่อนไขกรณีที่นายจ้างไม่จำเป็นต้องจ่ายเงินชดเชยใดๆ แก่ลูกจ้างผู้นั้น เช่น กรณีลูกจ้างนั้นทุจริตต่อหน้าที่ หรือทำความผิดทางอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้างและอื่นๆ

**6. ระบบเงินทดแทน** เป็นเรื่องที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างคลอดบุตร ทุพพลภาพหรือประสบอันตรายในการท างานหรือเจ็บป่วยจนถึงแก่ความตายโดยการท าตามเงื่อนไขที่กฎหมายก าหนด

**7. ระบบการจัด สวัสดิการ** เป็นระบบที่จัดตั้งขึ้นโดยการคำนึงถึงความสะดวกและความคล่องตัวในชีวิตและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกจ้าง และสร้างสุขภาพพลานามัยที่ดีอีกด้วย เช่น การจัดห้องน้ำ น้ำดื่ม ให้เพียงพอและสะอาด เป็นต้น

**8. การประกันสังคม** คือกระบวนการในการสร้างหลักประกันต่อบุคคลในกรณีที่มีปัญหาทางการเงินและส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิต โดยเป็นความร่วมมือระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และภาครัฐบาลในการออกเงินสมบทเข้ากองทุน ซึ่งผู้ประกันตนจะได้รับการช่วยเหลือตามข้อกำหนด 7 ประการ ได้แก่ การประสบอันตรายหรือการเจ็บป่วยอันมิใช่เนื่องจากการทำงาน การคลอดบุตร การทุพพลภาพ การตาย การสงเคราะห์บุตร การชราภาพ และการว่างงาน เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากระบบการบริหารแรงงานของไทยในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่าระบบการบริหารงานนอกจากจะยึดหลักแปดประการข้างต้นแล้ว อาจจะต้องมีเรื่องอื่นๆ เพิ่มเติมโดยคำนึงถึงความสงบเรียบร้อยและความสัมพันธ์อันดีของทุกฝ่ายเป็นหลักที่ส าคัญคือต้องะสอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของแต่ละยุคแต่ละสมัยนั่นเอง