

## การบริหารคนสำคัญไหน!

**การบริหาร** คือ การรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ (Sisk, P4, 1969)

### ปัจจัย 4 ในการบริหาร

1. Man                    บริหารคน
2. Money                บริหารเงิน
3. Material             บริหารทรัพยากร
4. Management       บริหารงาน

### การบริหารคน (บริหารงานบุคคล)

กระบวนการบริหารคน แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ (1) การวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง (2) การแสวงหาบุคคล (3) การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) การพัฒนาบุคคล (6) การให้พ้นจากงาน (สมคิด บางโม, 2542, หน้า 158)

จากกระบวนการบริหารคนดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนขอขยายความพอสังเขปดังนี้.-

**1. การวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง.-** เป็นการคาดคะเนล่วงหน้าว่า องค์กรต้องการคนจำนวนเท่าใดที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องการคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในตำแหน่งที่ต้องการ

**2. การแสวงหาบุคคล** ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ ขยายความดังนี้

2.1 การสรรหา.- การสรรหาจากแหล่งแรงงาน สู่กระบวนการรับสมัคร

2.2 การเลือกสรร.- คือการคัดเลือกจากแหล่งแรงงาน ตามคุณสมบัติที่ต้องการในงานที่จะให้ทำ โดยใช้หลัก “ใส่คนให้ถูกกับงาน” (Put the right man on the right job) เพื่อให้ได้คนตามที่ต้องการ โดยมีแนวทางดังนี้

2.2.1 ทดสอบความรู้ เช่น การสอบความรู้ทั่วไป ความรู้เฉพาะตำแหน่ง ความเข้าใจและการใช้ภาษาไทย การคำนวณ การหาเหตุผล เป็นต้น

2.2.2 สัมภาษณ์ เป็นการพิจารณาบุคลิกภาพ ความคล่องตัว ก่อนตัดสินใจรับเข้าร่วมงานกับองค์กร

2.3 การบรรจุรับเข้าทำงาน โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.3.1 พิสูจน์ความสามารถ โดยแสดงศักยภาพให้ประจักษ์ตามที่ได้ระบุในใบสมัคร โดยทดลองงาน 120 วัน ถ้าผลงานไม่เป็นที่พอใจ ต้องบอกเลิกจ้างก่อน 120 วัน

2.3.2 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ นั่นคือ เมื่อมีหน้าที่ก็ต้องพึงความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่นั้นๆ เพื่อให้ทำงานตามที่นายจ้าง หัวหน้างาน ผู้ควบคุมงานต้องการ เพื่อการประเมินผลงานในอนาคต

2.3.4 พิจารณาบุคลากรที่จะรับเข้าทำงานโดยผู้เขียนขอเสนอหลัก 5 ส.

1. สติปัญญา           เป็นผู้มีความรู้รอบ เกลียวฉลาด IQ EQ FQ
2. สามารถ             เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ที่มีมาใช้ในการทำงานได้ดี
3. สมာธิ               เป็นผู้ที่มีการตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ดี ไม่เป็นผู้ที่หนีปัญหา
4. สไตล์               รูปแบบของบุคคล เป็นนักคิด นักวางระบบ หรือ นักบริการ
5. สนุก                 เป็นผู้ที่มีความสุข สนุกกับงานที่ตนเองรับผิดชอบ

3. การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ ซึ่งการบำรุงรักษาคนนั้นมีความสำคัญยิ่ง ดังคำเปรียบเทียบที่ว่า “การสรรหาคนมาทำงานนั้นยากลำบาก แต่การที่จะรักษาคนดี/เก่งให้อยู่กับองค์กรยาวนานเท่าขนาดนั้นยากยิ่งกว่า” ซึ่งขยายความได้กล่าวคือ การได้คนดีที่มีฝีมือมาทำงาน เมื่อมีคนดี คนเก่งมาทำงานให้ ก็ต้องให้ความสำคัญกับปัญหาปากท้อง ขวัญกำลังใจ นั่นคือการให้ผลตอบแทนการทำงาน ซึ่งพิจารณาแบ่งออกเป็น

ผลตอบแทนโดยตรง.- คือ ค่าจ้าง เงินเดือน

ผลตอบแทนอื่น.- เป็นผลตอบแทนที่นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน

เป็นตัวเงิน คือ ค่าทำงานในวันหยุด ค่าล่วงเวลา เงินรางวัลทำงานดีเด่น

ไม่เป็นตัวเงิน คือ ผลประโยชน์และสวัสดิการต่างๆ อาทิ วันหยุดพักผ่อนประจำปี ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

ผู้เขียนขอฝากเพิ่มเติม 4 เสาหลักในการพิจารณาผลตอบแทนการทำงานคือ

- หลักความสามารถ คือ ความสามารถของนายจ้างที่สามารถจ่ายในอัตราที่ต้องการจ้างได้ แต่ต้องไม่ต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนด ในด้านความสามารถของลูกจ้าง คือ ผู้ที่มีความสามารถสูง ก็ต้องได้รับผลตอบแทนสูง และในด้านความสามารถของผลิตผล นั่นคือ ผลิตได้มาก คุณภาพดี ก็สมควรได้รับผลตอบแทนมาก

- หลักค่าจ้างที่เป็นธรรม คือ เป็นมุมมองต่างมุมระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง แนวคิดของลูกจ้าง “ได้เงินคุ้มกับงานที่ทำไหม” และแนวคิดนายจ้าง “ผลงานได้เท่าไร จ่ายเท่านั้น” หลักที่สมดุลคือ เป็นค่าจ้างที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับ

- หลักมาตรฐานการครองชีพ สิ่งที่บอกความจำเป็นเพื่อให้บุคคลสามารถดำรงสภาพความเป็นอยู่ให้เหมาะสมตามควรแก่ตน ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละระดับ อาทิ ระดับยากจน ระดับพอประทังชีวิต ระดับพอมีพอใช้ ระดับมีอันจะกิน เป็นต้น

- หลักการพิจารณาค่าจ้างตามค่าของงาน เป็นหลักที่ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน ความยากง่ายของงานที่ทำ งานนั้นต้องใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ งานนั้นหาผู้ที่มาทดแทนได้ยาก ควรได้รับเงินสูงกว่า

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับเงินเดือน หรือ ผลตอบแทนให้สูงขึ้น ซึ่งต้องมีระบบและต้องกระทำวิธีการประเมินที่เหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม

5. การพัฒนาบุคคล คือ การพัฒนาบุคคลให้ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด ด้วยแนวทางการพัฒนา อาทิ ปฐมนิเทศ การสอนงาน การอบรมสัมมนา การให้ไปดูงาน

6. การให้พ้นจากงาน ซึ่งเหตุพ้นจากงาน อาทิ พ้นจากงานด้วยความสมัครใจ นายจ้างไม่มีเงินจ้าง ครบวาระตามสัญญาจ้าง เมื่อมีอายุครบตามที่องค์กรกำหนด หรือ พ้นจากงานด้วยความผิด หรือ ขาดประสิทธิภาพในงาน

เอกสารอ้างอิง.-

Henery, L. Sisk . Principles of Management: A System Approach to the Management Process. Ohio: South Western Pub.

สมคิด บางโม รศ. (2542), องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, ISBN 974-11-0090-6

ดร.เรวัต ฟินดี

ผู้เชี่ยวชาญประจำสำนักบริการผู้ประกอบการ

19 พฤษภาคม 2554