



การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง กิจกรรมด้านบริหารงานบุคคล/พนักงาน/บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมในภารกิจ 4 ด้าน

1. ด้านการสรรหาพนักงาน เช่น การรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้าง การบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. ด้านการพัฒนาซึ่งครอบคลุมถึงการพัฒนาพนักงาน (การฝึกอบรมและพัฒนา) การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น
3. ด้านการรักษาพนักงานในส่วนค่าตอบแทนความก้าวหน้าในตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล การสื่อสารสัมพันธ์ สุขอนามัย ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น
4. ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การออกแบบงาน การกำหนดตำแหน่ง การวิจัย และการตรวจสอบด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

ซึ่งองค์กรบริหารเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดคุณค่าสูงสุด

กิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

หมายถึง ลักษณะงานทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ

1. ระดับกลยุทธ์ (Strategy) เป็นลักษณะการกำหนดทิศทาง นโยบาย และภารกิจ เพื่อวางแผนทางหรือวิธีการของการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รองรับกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ระดับบริการ (Service Delivery) หมายถึง การดำเนินการในเรื่องการสรรหาพนักงาน การฝึกอบรม การจัดทำเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการด้านสวัสดิการ เป็นต้น

3. ระดับธุรการงานบุคคล (Administration) หมายถึง การทำงาน ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกประวัติ การจัดทำบัตรตอก - ลงเวลา การแจก Pay-Slip เป็นต้น

Costs

Value Added

10%

60%

**Strategic
Planning**

Service Delivery

30%

30%

**Org &
Job
Design**

**Staffing &
Destaffing**

**Perf.
Management**

DEV

C &B

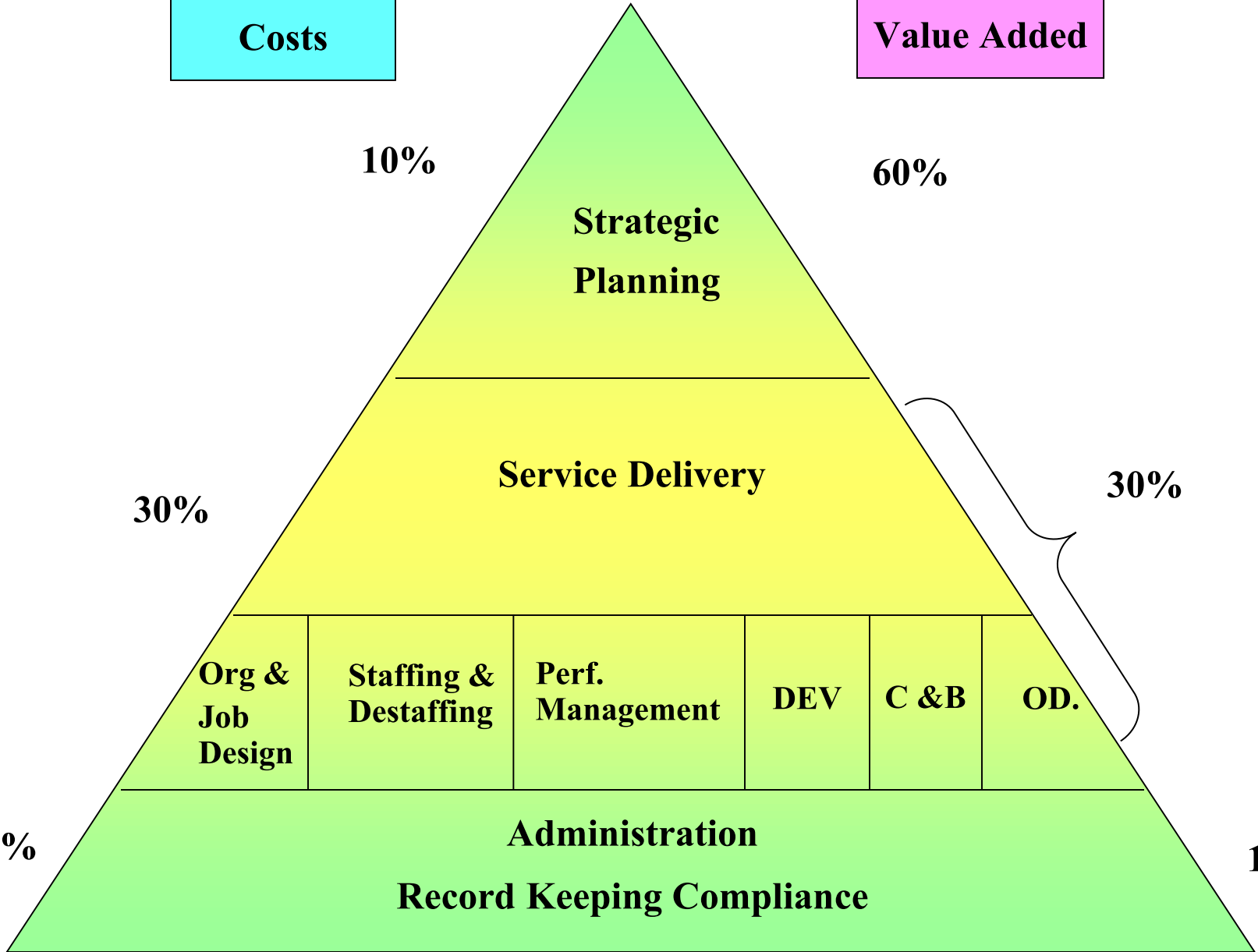
OD.

60%

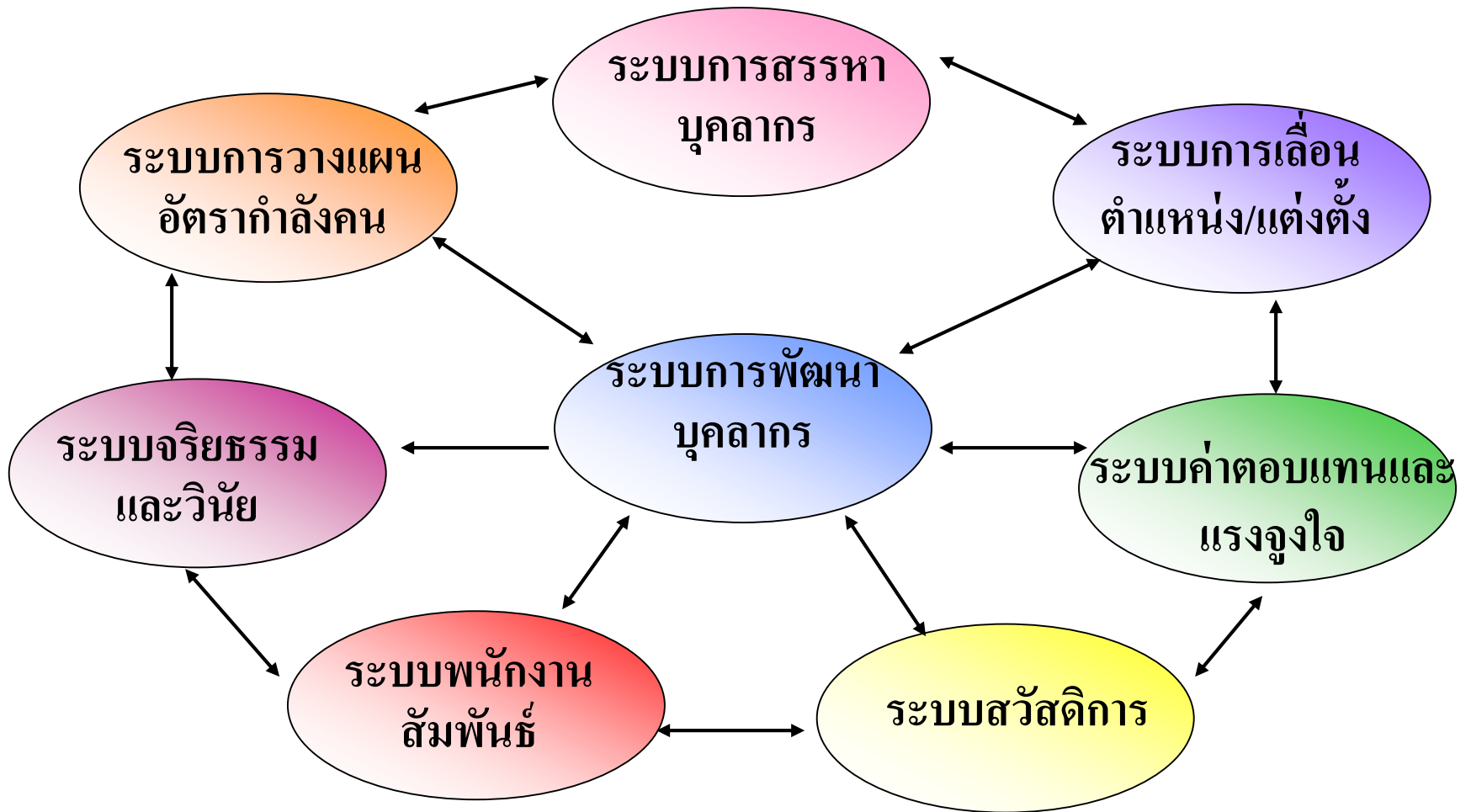
Administration

10%

Record Keeping Compliance



ระบบการบริหารบุคคล



แหล่งที่มา: Role Of Human Resources

โดย คุณไพบุตย์ วัฒนศิริธรรม ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล

(การบริหารทรัพยากรบุคคล มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายขององค์กร)



ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

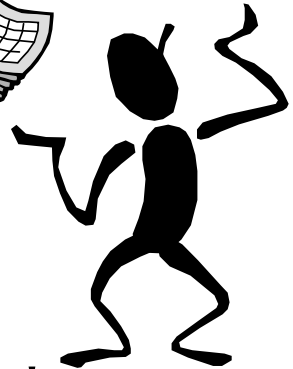
ปัจจัยภายนอก

- สังคม
- การเมือง
- เศรษฐกิจ
- วัฒนธรรมและกฎหมาย
- บริษัทคู่แข่ง
- ผู้รับบริการหรือลูกค้า
- Supplier
- เทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ภารกิจ (Mission)
- เป้าหมาย
- วัตถุประสงค์
- โครงสร้างองค์กร
- ทักษะในการทำงาน
- วัฒนธรรมองค์กร

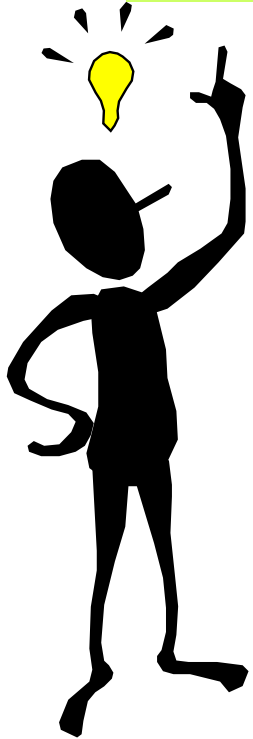
แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์



แนวโน้มด้าน HR และการจัดการ

- องค์กรเล็กลง เพื่อลดค่าใช้จ่าย
- Flat Organization เพื่อความมีประสิทธิภาพในการประสานตัดสินใจ การบริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว
- หน่วยงานน้อยลง มีการรวมตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่คล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน
- มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้งาน HR เช่น ระบบ HRIS
- ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารจากระดับล่างสู่ระดับบน (Bottom Up) มากขึ้น เพื่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางร่วมกันของนโยบายองค์กร

แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์



แนวโน้มด้าน HRM และการจัดการ

- **Competency Based Pay**
- เพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานด้วยการฝึกอบรม พัฒนุอย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึง พัฒนาผู้บริหารของทุกหน่วยงานให้ทำหน้าที่ของ HR อย่างมีประสิทธิภาพ
- นำระบบ Competency มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของพนักงาน
- สร้างบทบาทในลักษณะ Business Partner
- Outsourcing เพื่อลดค่าใช้จ่ายต้นทุนและนำไปสู่การได้เปรียบในเชิงธุรกิจ
- การผลิตสินค้า บริการ คำนึงถึงสภาพแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ มากขึ้น
- ต้องสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) ให้ชัดเจน ขึ้นเพื่อเป็นกรอบและยึดถือร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ

แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้ม HRM กับการควบคุมและการประเมินผล

การควบคุมภายในองค์กร

- เพื่อให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรของหน่วยงานต่างๆ ได้มาตรฐาน บรรลุเป้าหมาย ด้วยวิธีต่างๆ เช่น
 - การควบคุมงบประมาณ
 - การควบคุมอัตรากำลังคน
 - ISO / TQM

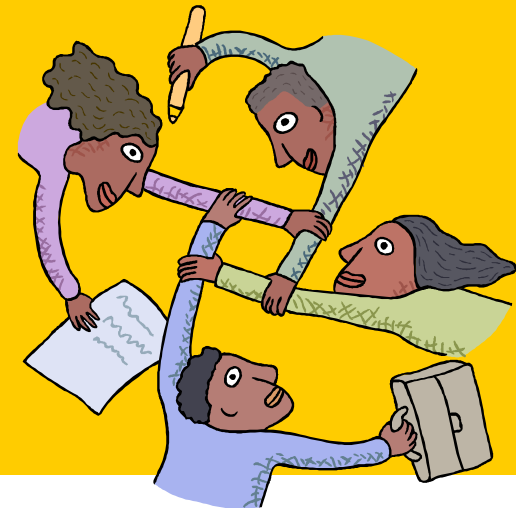


แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้ม HRM กับการควบคุมและการประเมินผล

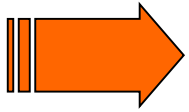
การประเมินผลแบบเปิด

หมายถึง ผู้ประเมินได้แก่ ลูกจ้าง หรือผู้รับบริการ จากทุก
หน่วยงาน ทุกคน ทุกระดับ ประชาชนผู้ซื้อสินค้า
ตัวแทนจำหน่าย ฯลฯ



แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้ม HRM กับการควบคุมและการประเมินผล



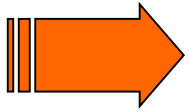
การควบคุมด้วยความผูกพันกับลูกค้าและเงื่อนไขเวลา

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การผลิตสินค้า/บริการ และธุรกิจขององค์กรในรูปแบบต่างๆ โดยมุ่งสู่การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมรักษา สภาพแวดล้อม ช่วยเหลือปัญหาสังคม เพื่อสร้าง ภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กร



แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

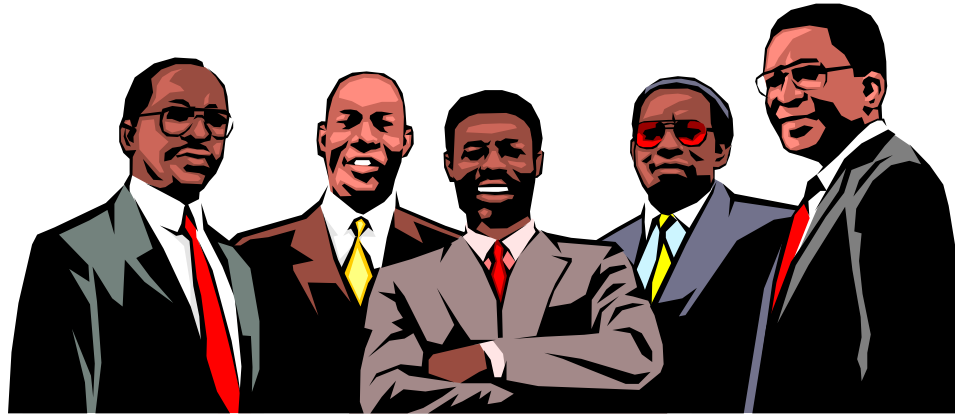
แนวโน้ม HRM กับการควบคุมและการประเมินผล



การควบคุม Sub-Contractor

งานบางอย่างไม่มี Value Added จะดูการบริหารงาน บางอย่างด้วยวิธี Outsource เพื่อลดค่าใช้จ่าย แต่ก็ต้องมีการควบคุมให้ได้มาตรฐานเพราะแม้ว่า ไม่ได้เป็นงานที่มี Value Added แต่งานนั้นสนับสนุนหรือเอื้ออำนวยให้หน่วยงานสำคัญ บรรลุเป้าหมายองค์กรด้วยเช่นกัน

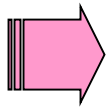




บทบาทของผู้บริหารกับงานด้านทรัพยากรบุคคล

- ในฐานะผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท
(HR Professional)
- ในฐานะผู้จัดการ / ผู้บริหารของหน่วยงาน

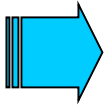
ในฐานะผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลของบริษัท



ทำไมถึงต้องมี HR

- HR ช่วยให้พนักงานและองค์กรได้มีการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
- HR ช่วยทุกหน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานหลักในการ ร่วมคิด ร่วมปรึกษา ในฐานะผู้มีส่วนร่วม (Partnership)
- HR ช่วยทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าในด้านผลงาน เทคโนโลยี และความเชี่ยวชาญในงานของพนักงาน

บทบาทของ HRM ในปัจจุบันและอนาคต



ในมุมมองทางด้านที่เน้นพันธมิตรในการกำหนดกลยุทธ์ เชิงธุรกิจ (Strategic Partner)

- เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร
- เป็นหน่วยงานที่สามารถเชื่อมกลยุทธ์ด้าน HR กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- เป็นหน่วยงานที่สามารถแปลงกลยุทธ์ธุรกิจด้าน HR มาเป็นแผนปฏิบัติการที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ
- เป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างผลงานเชิงธุรกิจโดยใช้ศักยภาพของคนและ องค์กร

ในมุมมองทางด้านที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- เป็นหน่วยงานที่วางนโยบาย หลักการ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่ดี และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ
- เป็นหน่วยงานที่เตรียมพร้อมความสามารถขององค์กรในการที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในทุกสถานการณ์
- เป็นหน่วยงานที่เข้าไปร่วมมือกับส่วนงานต่างๆภายในองค์กรเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงาน/ทีมงาน อันนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ในมุมมองทางด้านที่เป็นผู้ครองใจพนักงาน (Employee Champion)

- เป็นหน่วยงานที่ดำเนินกิจกรรมด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การสร้างความรู้สึที่ดี และการสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
- เป็นหน่วยงานที่จัดหาแหล่งและระบบที่ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้/พัฒนาขีดความสามารถ และการปรับปรุงผลงาน
- เป็นหน่วยงานที่จัดวางแผนการพัฒนารายบุคคล พัฒนาอาชีพ และพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมการสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ
- เป็นหน่วยงานที่คิดหาแนวทาง/กิจกรรมที่ทำให้พนักงานได้รับการปฏิบัติที่สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมาย ค่านิยม และหลักการที่บริษัท กำหนด

ในมุมมองทางด้านที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Administrative Expert)

- เป็นหน่วยงานที่สร้างและปรับปรุงกระบวนการทำงานนำไปสู่การให้บริการผ่านทางทีมงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- เป็นหน่วยงานที่พัฒนาระบบงานโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุป HR CHAMPION

Strategic Partner

ร่วมวางแผนและกำหนดกลยุทธ์
ธุรกิจ

Change Agent

เท่าทันและบริหารการเปลี่ยนแปลง
ให้บังเกิดผล

Employee Champion

ช่วยให้พนักงานได้พัฒนาและ
สร้างสรรค์ผลงานให้แก่หน่วยงาน
ได้เต็มศักยภาพ

Admin Expert

เชี่ยวชาญในกระบวนการจัดการงาน
บุคคลได้ทุกด้าน

ในฐานะผู้จัดการ/ผู้บริหารของหน่วยงาน

- บทบาท**
- All Managers are HR Managers หรือ
 - Non-HR Manager is HR Manager

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา

1. Business Management
2. People Management
3. Asset Management

(1) Business Management

คือ การดำเนินธุรกิจตามงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีเป้าหรือ Objective ที่ชัดเจน

ในเรื่องนี้ ผู้จัดการมีหน้าที่ที่จะต้องวางแผน (Plan) ดำเนินตามแผน (Execution) วัดและรายงานผล (Measurement) ของหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

ถ้าเป็น Line Operations - เน้นเรื่องยอดขายและกำไร

ถ้าเป็น Staff Operations - เน้นการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และบริการที่ดียิ่งขึ้น

(2) People Management

คือ การบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญมากเพราะความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ (Employee Success = Company Success) การที่จะทำให้พนักงาน มีขวัญกำลังใจ และผลงนที่ดีได้ ต้องอาศัยระบบบริหารบุคลากรที่ดี และ ผู้จัดการที่มีความสามารถและเอาใจใส่ในเรื่องนี้

หน้าที่หลักของผู้จัดการ คือ

- Compensation Management
- Performance Management
- Personnel Development
- Morale Management

2.1 Compensation Management

เป็นการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นธรรมต่อพนักงาน ซึ่งผู้จัดการควรดูแลอยู่เสมอว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้รับผลตอบแทนที่อยู่ในมาตรฐาน Salary Structure หรือไม่ และสมควรกับความสามารถและผลงานของเขาหรือไม่ รวมทั้งการพิจารณาขึ้นเงินเดือนในเวลาและอัตราที่สมควร

2.2 Performance Management

เป็นการกำหนดหน้าที่และ Objective ที่ชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจของพนักงาน โดยมีการติดตาม และ ประเมินผลงานเป็นระยะๆ เพื่อให้พนักงานทราบ และเพื่อบริหารค่าตอบแทน

ผู้จัดการมีหน้าที่ช่วยสนับสนุนให้ลูกน้องของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ไม่ใช่แค่ประเมินผลอย่างเดียว

2.3 Personnel Development

เป็นการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นเรื่อยๆ เพื่อพัฒนาเขาให้พร้อมที่จะรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น โดยการกำหนดแผนร่วมกับพนักงานแต่ละคนว่า ควรพัฒนาในเรื่องใดบ้าง และสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือวิธีอื่นๆที่จะเพิ่มทักษะของเขาในแต่ละเรื่อง พร้อมทั้งให้โอกาสเขาได้ใช้วิชาความรู้ในงานจริงๆด้วย

2.4 Morale Management

คือ การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งรวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันที่ดี (Team Work) และมีความไว้วางใจกัน (Trust) ในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ควรมีการติชม และยกย่องพนักงานที่มีผลงานดีเด่นเพื่อให้กำลังใจ การสื่อสารทิศทางของบริษัทฯ ให้ทุกคนเข้าใจและการสร้างภาพพจน์ของบริษัทฯ ที่ดีในสายตาของพนักงาน เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานของบริษัท

(3) Asset Management

เป็นการปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ ในรูปแบบของชื่อเสียง และทรัพย์สินต่างๆ อันได้แก่ วัสดุ และสินค้า การเงินและทรัพย์สินทางปัญญาไม่ให้เกิดความสูญเสียด้าน และ รั่วไหล

ผู้จัดการทุกคนทำหน้าที่ เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ต่อพนักงานซึ่งควรรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ ให้สมดุล กับผลประโยชน์ของพนักงานด้วย และหาทางแก้ปัญหาต่างๆ ให้ WIN-WIN ทั้งสองฝ่าย

การจัดองค์การ



คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นการจัดแบ่งงาน / ตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนและทราบถึงความแตกต่างของงาน
- เพื่อแสดงสายการบังคับบัญชาจากหน่วยงานล่าง ขึ้นไปถึงหน่วยงานเหนือสุด
- เพื่อประมาณการอัตรากำลังคนในแต่ละปีของแต่ละหน่วยงานให้มีความเหมาะสม

ความสำคัญของการจัดองค์กร

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ
- ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกันไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย
- องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ง่ายตามความจำเป็น

ความสำคัญของการจัดองค์กร

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร
- แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย
- ทำให้งานไม่ค้างค้ำง ณ จุดใด สามารถแก้ไขได้ง่าย
- การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือปิดความรับผิดชอบ

ความสำคัญของการจัดองค์กร

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
- การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากไปหรือน้อยไป
- เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน
- พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

ผังองค์กร (Organization Chart)

เป็นเครื่องมือช่วยบริหารงานชนิดหนึ่ง บ่งบอกถึง

- ลักษณะงาน (กลุ่มกิจกรรมงาน) กี่ฝ่าย? กี่แผนก? หรือกี่หน่วยงาน (Functional Design)
- สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) งานใดขึ้นกับใคร?
- ระดับบังคับบัญชา (Hierarchical Level) การรายงานจากหน่วยล่างไปถึงหน่วยเหนือมีกี่ระดับ?
- ขนาดของการควบคุม (Span of Control)
- ชื่อตำแหน่งงาน (Position Title) บอกลักษณะงานและจำนวนคนในตำแหน่ง (อาจมีมากกว่า 1 คน)
- อัตรากำลังคน (Manning Level) ประเภท - จำนวนคน

ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการ ออกแบบโครงสร้างองค์กร / หน่วยงาน

- ความสามารถของพนักงาน (Employee's Competencies) สอดคล้องกับงานหรือไม่
- โครงสร้างของหน่วยงานมีการจัดที่สนองต่อความคาดหวังของลูกค้าและคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ
- การออกแบบโครงสร้างต้องคำนึงถึงภารกิจ/กระบวนการทางธุรกิจ ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- โครงสร้างสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานของฝ่ายจัดการ (Management Style) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Cultures)
- ขนาดของการควบคุม (Span of Control) และสายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
- ความชัดเจนของลักษณะงานทั้งสายจัดการ และวิชาชีพ

การจัดแผนงาน



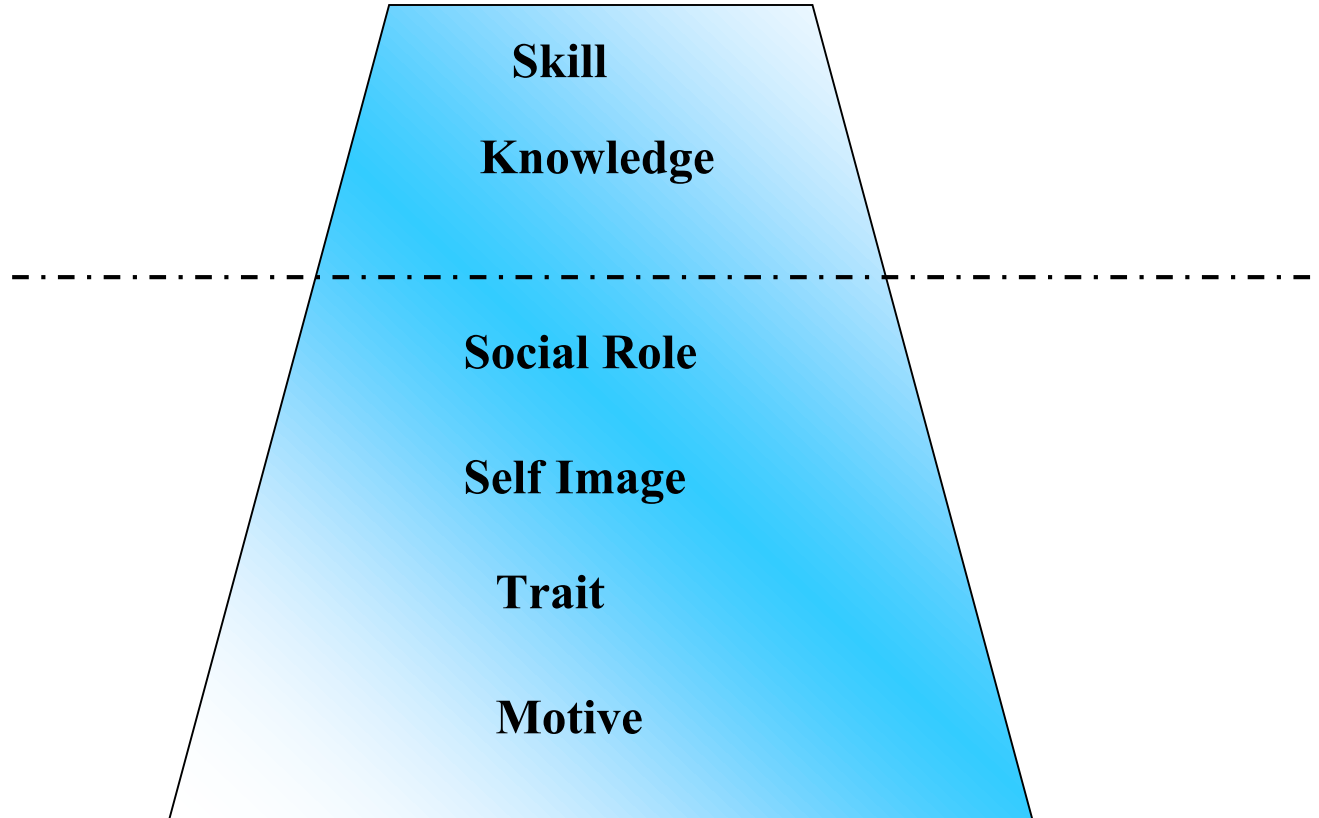
การจัดแผนงานเป็นการจัดหมวดหมู่ของงาน ออกเป็น
ประเภทเพื่อแบ่งงานกันทำตามความเหมาะสมและ
ความสามารถ เพื่อให้งานดำเนินตามสายงานอย่างมีระบบ

การจัดแผนงานนิยมจัดเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การจัดแผนงานตามหน้าที่การงาน เช่น การผลิต การเงิน การจัดงานบุคคล การตลาด (แผนกขาย, บริการ, วิจัยตลาด)
2. การจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์ เช่น ฝ่ายการตลาด แยกเป็นแผนก อาหาร เสื้อผ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ เครื่องสำอาง การจัดแบบนี้ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น
3. การจัดแผนงานตามพื้นที่ เช่น ภาคเหนือ กลาง ใต้ ตะวันออก
4. การจัดแผนงานตามประเภทลูกค้า เช่น ร้านค้า ส่วนราชการ โรงงาน และต่างประเทศ
5. การจัดแผนงานตามกระบวนการทำงาน เป็นการจัดแผนงานตามขั้นตอนของการทำงาน ส่วนใหญ่จะพบในอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ เช่น ในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตน้ำตาลทราย จะแบ่งแผนกออกเป็น แผนกหีบ แผนกกรอง แผนกต้มเคี้ยว แผนกปั่น แผนกบรรจุ และแผนกเก็บเป็นต้น

The Hay Competency Foundation (Dr. David McClelland)

Characteristics (บุคลิกลักษณะ) ของคนเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง



บุคลิกลักษณะหรือที่เรียกกันว่า Competencies นั้น
ประกอบด้วย 6 อย่าง คือ

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

1. ทักษะ (Skills) - สิ่งที่คุณรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน การฟัง การขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) - สิ่งที่คุณรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี, ด้านการตลาด เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก

3. บทบาททางสังคม (Social Role) - สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self-Image) - ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) - ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) - พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำต่างๆจึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

การคัดเลือกบุคลากร

ก่อนการสัมภาษณ์ สิ่งที่จะต้องเตรียมการ

1. ศึกษา Job Profile (Competencies Requirement)
2. คัดเลือก ใบสมัคร หรือ Resume ที่สอดคล้องกับ Job Profile
3. พิจารณาว่า ใบสมัคร หรือผู้สมัคร มีความต้องการในด้านเงินเดือน
ที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ
4. เตรียมคำถาม ทั้งในเชิงทฤษฎี/การถามนำ/คำถามในเชิงพฤติกรรม

ตัวอย่าง

Competencies	ทฤษฎี	ถามนำ	ถามเชิงพฤติกรรม
Teamwork	ท่านรับมือกับพนักงานที่หัวดีอย่างไร	ท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการรับมือกับความขัดแย้งใช่หรือไม่	ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างาน กรุณาเล่าให้ฟังช่วงที่เคยสอนงานพนักงานที่หัวดี
Sale Ability	ทำไมถึงคิดว่าท่านสามารถขายได้	ที่นี่มีเป้าหมายในการขายสูงมาก ท่านต้องการ ความท้าทายหรือไม่	กรุณาเล่าให้ฟังว่าเกี่ยวกับการทำยอดขายสูงสุดในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา ท่านทำอย่างไร

ช่วงการสัมภาษณ์

1. ใช้คำถามในการสร้างบรรยากาศ ด้วยความเป็นกันเองในเรื่องต่างๆไป
2. ใช้ภาษาคู่ง่ายๆ
3. ถามคำถามที่ได้เตรียมไว้ และพยายามให้ผู้สัมภาษณ์ได้มีโอกาสพูดคุย แสดงความคิดเห็นและเหตุผลให้มากที่สุด
4. คอยสังเกต กิริยา ท่าทาง วิธีการตอบ เพื่อคุณภาพไหวพริบ ของผู้ตอบคำถาม
5. จบการสัมภาษณ์ให้สวย สร้างความรู้สึกที่เป็นมิตร มีความประทับใจ
6. เมื่อจบการสัมภาษณ์แล้ว ให้รีบทำการประเมินผล การสัมภาษณ์ผู้สมัคร เพื่อป้องกันการหลงลืม เพราะอาจมีผู้สมัครหลายคน



อย่าลืม และสำคัญมาก

คุณภาพของพนักงานภายในองค์กร

ขึ้นอยู่กับ

คุณภาพ / ความสามารถของผู้สัมภาษณ์