

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล



สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

สำนักงานส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทยสสท)

สารบัญ

คำนิยม

บทนำ

บทที่ 1 การบริหารงานอาชีพ

- 1.1 ความหมายของอาชีพ
- 1.2 องค์การเลือกคน
- 1.3 คนเลือกองค์กรและนายจ้าง
- 1.4 เลือกลงงานและนายจ้างอย่างไร
- 1.5 การสำรวจตรวจตราตนเอง
- 1.6 กลยุทธ์ของบริษัทในการบริหารจัดการงานอาชีพของพนักงาน
- 1.7 สายความก้าวหน้าที่ดีควรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้
- 1.8 สาเหตุความล้มเหลวในการจัดการงานอาชีพ
- 1.9 แรกเริ่มเข้าร่วมงานกับองค์กร ; ควรปฏิบัติอย่างไร
- 1.10 บทบาทของพี่เลี้ยง
- 1.11 การบริหารจัดการงานอาชีพของพนักงานต่างวัย
- 1.12 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงงานอาชีพภายในองค์กร
- 1.13 วางแนวทางอนาคต
- 1.14 ความคิดของคน (ไม่) ตกลงงาน

บทที่ 2 การให้การศึกษา

- 2.1 ความรู้ในเชิงจัดการ
 - ความชำนาญในงาน
 - ความรอบรู้ในการบริหารงาน

2.2	ความสามารถในการแก้ปัญหา	47
-	สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาในองค์กร	48
-	ชนิดของความคิดในการแก้ปัญหา	51
2.3	ความรับผิดชอบ	52
-	ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	52
-	ผลกระทบของการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จ (สุดท้าย)	54
-	ขนาดของความรับผิดชอบ	55

บทที่ 3 การฝึกอบรม 57

3.1	ทำไมต้องมีการฝึกอบรม	58
3.2	ขั้นตอนของการฝึกอบรม	63

บทที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 67

4.1	ปรัชญาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	70
4.2	ความสัมพันธ์กับการศึกษาและการฝึกอบรม	74
4.3	ความสัมพันธ์กับการบริหารงานอาชีพ	76
4.4	ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	76
	ประเภทที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบยึดพฤติกรรม	80
	ประเภทที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบยึดผลลัพธ์เป็นความสำเร็จ	94
4.5	การประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	100
4.6	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	101

สารบัญ

คำนิยม

บทนำ

บทที่ 1 การบริหารงานอาชีพ	1
1.1 ความหมายของอาชีพ	1
1.2 องค์การเลือกคน	8
1.3 คนเลือกองค์กรและนายจ้าง	9
1.4 เลือกงานและนายจ้างอย่างไร	11
1.5 การสำรวจตรวจตราตนเอง	13
1.6 กลยุทธ์ของบริษัทในการบริหารจัดการงานอาชีพของพนักงาน	15
1.7 สายความก้าวหน้าที่ดีควรควรมีลักษณะดังต่อไปนี้	17
1.8 สาเหตุความล้มเหลวในการจัดการงานอาชีพ	18
1.9 แรกเริ่มเข้าร่วมงานกับองค์กร ; ควรปฏิบัติอย่างไร	20
1.10 บทบาทของพี่เลี้ยง	21
1.11 การบริหารจัดการงานอาชีพของพนักงานต่างวัย	22
1.12 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงงานอาชีพภายในองค์กร	25
1.13 วางแนวทางอนาคต	34
1.14 ความคิดของคน (ไม่) ตกงาน	36
บทที่ 2 การให้การศึกษา	39
2.1 ความรู้ในเชิงจัดการ	40
- ความชำนาญในงาน	40
- ความรอบรู้ในการบริหารงาน	42

2.2	ความสามารถในการแก้ปัญหา	47
-	สภาพปัจจัยที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาในองค์กร	48
-	ชนิดของความคิดในการแก้ปัญหา	51
2.3	ความรับผิดชอบ	52
-	ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	52
-	ผลกระทบของการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความสำเร็จ (สุดท้าย)	54
-	ขนาดของความรับผิดชอบ	55

บทที่ 3 การฝึกอบรม 57

3.1	ทำไมต้องมีการฝึกอบรม	58
3.2	ขั้นตอนของการฝึกอบรม	63

บทที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 67

4.1	ปรัชญาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	70
4.2	ความสัมพันธ์กับการศึกษาและการฝึกอบรม	74
4.3	ความสัมพันธ์กับการบริหารงานอาชีพ	76
4.4	ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	76
	ประเภทที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบยึดพฤติกรรม	80
	ประเภทที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบยึดผลลัพธ์เป็นความสำเร็จ	94
4.5	การประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	100
4.6	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	101

4.7 ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน : 105
เป็นหน้าที่ของใคร

4.8 องค์กรจะประเมินผลการปฏิบัติงานกันเมื่อใด 106

4.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาคุณค่าพนักงาน 107

บทที่ 5 การจ่ายเงินเดือนตามผลงาน 109

5.1 กรอบแนวคิดเปลี่ยน 110

5.2 องค์กรที่มีประสิทธิภาพ 112

5.3 การสร้างระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ 114

5.4 เขาจัดวางกำลังคนอย่างไร ? 116

5.5 คุณค่าพนักงานอยู่ตรงไหน : การแสวงหาค่าพนักงาน 118

5.6 ปัญหาระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนแบบดั้งเดิม 120

5.7 การจ่ายเงินเดือนตามผลงาน : ทำได้อย่างไร 121

5.8 อะไร อย่างไรเรียกว่าผลงาน 122

บทที่ 6 การทำงานอย่างมีเป้าหมาย 123

6.1 ความสำคัญของเป้าหมายการทำงาน : 123

เกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงาน

6.2 ทำไมต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงาน 126

6.3 จุดมุ่งหมายของการกำหนดเป้าหมาย 127

6.4 ประโยชน์ของการกำหนดเป้าหมาย 127

6.5 ก่อนอื่นต้องพยายามตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ก่อน 128

6.6 สิ่งที่เราควรรู้ก่อนการกำหนดเป้าหมายงาน 128

6.7 ที่มาของเป้าหมายงาน 129

6.8 ลักษณะของเป้าหมายที่ดี 130

6.9	ความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และการวางแผนปฏิบัติงาน	131
6.10	แผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์	132
6.11	ตัวอย่างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์	135
6.12	การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	138
บทที่ 7	เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	141
7.1	การวางแผนการปฏิบัติงาน	142
7.2	องค์ประกอบของแผนปฏิบัติ	144
7.3	บริษัทที่สร้างระบบการทำงานแบบยึดผลลัพธ์ เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ	149
7.4	สัดส่วนของการกำหนดเป้าหมาย เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน	150
บทที่ 8	การพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	153
8.1	ความสำคัญของเป้าหมายการทำงาน	157
8.2	ประโยชน์หลายมิติของแบบฟอร์ม การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบยึดเป้าหมายเป็นผลสำเร็จ	160
8.3	การนำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการประเมินผลงานพนักงาน	162
บทที่ 9	การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยพัฒนาพนักงาน	165
9.1	หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน	165

9.2	ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	167
-	ประโยชน์ต่อพนักงาน	168
-	ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา	170
-	ประโยชน์ต่อบริษัท	171
9.3	ปัญหาของการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	173

บทที่ 10 การพัฒนาหลักเกณฑ์การปรับเงินเดือนประจำปี 175

10.1	แนวทางในการพัฒนาระบบการจ่ายเงินเดือนอย่างเป็นธรรม	176
10.2	หลักเกณฑ์ในการปรับเงินเดือนประจำปี	177
10.3	ประมาณการงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปี	179
10.4	วิธีการปรับเงินเดือน	180
10.5	ระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตา	182
10.6	วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของระบบการปรับเงินเดือนแบบโควตา	189
10.7	ระบบและหลักเกณฑ์การปรับเงินเดือนตามผลงาน	193
-	ขั้นตอนในการปรับเงินเดือน	193
-	ข้อดีของการปรับเงินเดือนตามผลงาน	199
10.8	ค่าใช้จ่ายระยะยาวจากการปรับเงินเดือน	200

บทที่ 11 ผลกระทบจากการใช้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 205

โดยกำหนดเป้าหมายการทำงาน

11.1	ความคิดที่ท้าทาย	205
11.2	ปรัชญาในการบริหารเงินเดือน	206
11.3	ข้อคิดเกี่ยวกับระบบการจ่ายเงินเดือน	209
11.4	การควบคุมค่าใช้จ่าย	210
11.5	วิธีการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	211
11.6	ผลกระทบต่อพนักงาน	212

11.7 ผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชา	214
11.8 ผลกระทบต่อบริษัท	215
11.9 ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ	218
	220

รณานุกรม

223

ภาคผนวก