

นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การสรรหาบุคคล

โดย อาจารย์สุวิตา พฤษภากรณ์

ความหมายของนโยบาย

คำว่า นโยบาย มาจากคำว่า นย+ ุบายะ

หมายถึง ุบายที่ชี้ทางไปสู่วัตถุประสงค์อย่างใด อย่างหนึ่ง ตรงกับภาษาอังกฤษ
ว่า **Policy** ซึ่งหมายถึงแนวปฏิบัติของบ้านเมืองหรือชุมชน

ความหมายของนโยบาย

นโยบาย หมายถึงหลักการ แนวทาง วิธีทางในการดำเนินงานของผู้บริหาร นโยบายที่ดี ย่อมทำให้การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายจะช่วย สนับสนุนผู้บริหารให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐาน ทำให้ มีความแน่นอน

นโยบาย มีองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

- กำหนดเป้าหมายของสิ่งที่จะทำ
- กำหนดแนวทางใหม่ๆ อาจรวมหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ กลวิธี เป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงปัจจัยสนับสนุนงานต่างๆ ที่จะทำให้สามารถปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดให้บรรลุตามนโยบายนั้นได้

การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นโดยมีขอบเขตอย่างกว้างๆมุ่งแสดงอุดมการณ์ขององค์การ การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของแต่ละบุคคล

ตัวอย่าง

เช่น บุคคลต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน จึงกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือบุคคลมีความต้องการที่จะมีผลงานหรือ ความสำเร็จในการทำงานจึงกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างบำรุงรักษาขวัญของบุคคล

การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ การดำเนินงาน บรรลุตามเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ การเขียนนโยบายควรเขียนให้ชัดเจน ไม่ควรเขียนในลักษณะทั่วไป และควรเขียนแยกออกเป็นด้านๆ

ตัวอย่าง

เช่น นโยบายทางด้านสุขภาพและอนามัย ได้แก่ ทางด้านสุขภาพอนามัย
นโยบายของเราจะจัดสภาพ ของโรงงานอย่างถูกสุขลักษณะเกี่ยวกับ
ความสะอาด อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง และอนามัย

การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. วิธีการ (METHOD) รวมถึงยุทธศาสตร์ (STRATEGY)

นโยบายหนึ่งๆ อาจจะประกอบด้วยวิธีการต่างๆหลายวิธี ผู้ปฏิบัติจึงต้องเลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดไปใช้ ซึ่งเป็นแนวทางเฉพาะที่กำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการ

การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. เป้าหมาย (Target) หรือจุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือผลงาน (Result)

จัดเป็นส่วนประกอบสุดท้ายของนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นมากที่สุด

ลักษณะความสำคัญของนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ควรมีลักษณะดังนี้

1. แสดงทิศทางในการปฏิบัติอย่างชัดเจน
2. แสดงจุดเน้นและกิจกรรมที่ต้องการปฏิบัติ
3. เข้าใจง่าย
4. มีความเป็นไปได้ในทางการปฏิบัติ
5. ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของทรัพยากรบุคคลในองค์การอย่างแท้จริง
6. สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง หรือ นโยบายที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- องค์กรควรได้มีการว่าจ้างบุคคลสำหรับตำแหน่งว่างเท่านั้น หรือ ควรคำนึงถึงความต้องการในอนาคตด้วย
- องค์กรควรมีมาตรการที่เอาจริงเอาจัง ในการขจัดบุคคลประเภทที่ไม่กระตือรือร้นเฉื่อยชา ไว้ประโยชน์ในองค์กร
- องค์กรได้รับประโยชน์มากที่สุด จากการคัดเลือกผู้สมัครอย่างเข้มงวด

(ต่อ)

- องค์การต้องการว่าจ้างผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถ มากที่สุดตามความต้องการของแต่ละหน่วยงาน หรือควรลดหย่อนเกณฑ์ดังกล่าวนี้
- ปัญหาอะไรที่องค์การคิดว่าที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ เกี่ยวกับเรื่องของแรงงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอๆ มักจะเป็นปัญหาในเรื่องอะไร เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการลดสัดส่วนของจำนวนคนงานที่เป็นผู้หญิงกับผู้ชาย หรือ ปัญหาเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันของคนงานแต่ละคน

(ต่อ)

- กรณีที่ขาดแคลนแรงงานบางประเภท องค์กรมีวิธีการ แก้ปัญหาเหล่านี้โดยวิธีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรในองค์กรขึ้นมาทดแทนได้หรือไม่
- องค์กรควรจะเกี่ยวข้องกับนโยบายสาธารณะสุขชุมชนอย่างไร หากปฏิบัติตามลายลักษณ์อักษรของกฎหมายเป็นการเพียงพอหรือไม่
- องค์กรได้พยายามจัดสถานะที่ก่อให้เกิดเสถียรภาพความมั่นคงแก่บุคลากรหรือไม่

(ต่อ)

- องค์กรได้ใช้ความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ทั่วไปในองค์กรอย่างไร หรือองค์กรจ้างบุคลากรจากภายใน หรือภายนอกองค์กร
- องค์กรได้กำหนดปริมาณบุคลากรที่ต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไว้เท่าใด

นโยบายในการสรรหา และบรรจุพนักงาน

นโยบายเกี่ยวกับการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเสาะหาคนดีที่สุดในที่จะหาได้ หรือการเสาะหาคนดี ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุด (Put the right man on the right job) เพื่อปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติจะพบว่าการกำหนดนโยบายไม่ใช่เรื่องยาก แต่ปัญหามีอยู่ว่าจะทำอย่างไรให้ได้ทรัพยากรมนุษย์มาตามที่กำหนดนโยบายไว้

การกำหนดนโยบายการสรรหาและบรรจุพนักงาน มีแนวทางสำคัญ ที่ควรคำนึงถึง ดังต่อไปนี้

- ประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่ได้จากพนักงาน
- การบรรจุตำแหน่งที่ว่างลงจากบุคคลภายในหรือภายนอก
- ความยุติธรรมในการจัดคนเข้าทำงาน
- กำหนดมาตรฐานในการเลือกคนเข้าทำงานโดยพิจารณาถึงมาตรฐานที่ใช้วัดคุณสมบัติของผู้สมัคร ที่จะช่วยให้งานสำเร็จลงได้

แบบของนโยบายการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 แบบ ดังนี้

นโยบายแบบเปิด มีสาระสำคัญดังนี้

- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างลง มาสมัครเข้าทำงานโดยเสมอภาค
- เปิดรับสมัครทุกวัน
- เปิดโอกาสให้บุคคลเริ่มต้นเข้ามาสมัครเข้าทำงานได้ทุกระดับชั้น
- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีประสบการณ์และความชำนาญงาน สมัครเข้าทำงานถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดไว้

นโยบายแบบปิด มีสาระสำคัญดังนี้

- การสรรหาบุคคลเข้าทำงานจะเปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- การสมัครเข้าทำงานกำหนดคุณสมบัติที่แน่นอน
- การเปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานจะกำหนดไว้แน่นอน
- ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลเข้าทำงานในระดับสูง ไม่ค่อยมีการย้ายเข้าย้ายออก

ประเภทของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้ ดังนี้

1. นโยบายการคัดเลือก ได้แก่ นโยบายที่ระบุว่าองค์กรจะพิจารณาจ้างบุคลากรใหม่อย่างไร
2. นโยบายการฝึกอบรม ได้แก่ นโยบายที่ระบุว่าองค์กรควรส่งเสริมการฝึกอบรมหรือไม่ เพียงใด

(ต่อ)

3. นโยบายด้านค่าตอบแทน ได้แก่ นโยบายที่ระบุว่าองค์กร จะจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือน มากหรือน้อยกว่า หรือเท่ากับ องค์กรอื่นๆและจะจัดระดับหรืออัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนแต่ละระดับอย่างไร

4. นโยบายด้านสวัสดิการ ได้แก่ นโยบายที่ว่าองค์กรจะทำงานวันละกี่ชั่วโมง จะส่งเสริมให้มีการสังคมและสนันทนาการหรือการพักผ่อนหย่อนใจพนักงานกันอย่างไร

กระบวนการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นนโยบายส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดขึ้นมา
อย่างเป็นระบบ หรือเป็นกระบวนการ โดยมี 7 ขั้นตอนดังนี้

- ศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ
- ศึกษาสภาพทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร
- ประเมินการกำลังคนและอัตรากำลังคน
- จัดระบบและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(ต่อ)

- การวัด และประเมินระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การป้องกันกลับของข้อมูล
- การกำหนดนโยบายเป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Workshop

- ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม กลุ่มละ 5–6 คน และช่วยกันหาตัวอย่างนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานที่กลุ่มสนใจ และนำมาอภิปรายภายในกลุ่ม ว่านโยบายฯที่นักศึกษานำมานั้น มีองค์ประกอบครบถ้วนหรือไม่ (4องค์ประกอบ) หากไม่ครบถ้วนควรเพิ่มเติมองค์ประกอบใดเพื่อให้ครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุด