

# ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ (General Business)

ผศ.ดร.โอฬาร วงศ์วิรัตน์  
(Asst.Prof.Dr. Olarn Wongwirat)  
Faculty of Information Technology  
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

1

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ส่วนที่ 2

- รูปแบบการดำเนินธุรกิจยุคใหม่ (Business in a Changing World)
- พื้นฐานการจัดการ (Management Basics)
- การจัดองค์กร (Organizing)
- การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)
- ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ (Business Information System)
- จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Ethics and Social Responsibility)

2

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4. การบริหารงานบุคคล (Human Resource Management)

- แรงจูงใจและทฤษฎีแรงจูงใจ
- การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน
- การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- การสร้างโอกาสความเท่าเทียม
- รูปแบบค่าตอบแทน
- การพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน
- การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน

5

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## วัตถุประสงค์ของเนื้อหาในบท

- สามารถอธิบายวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทได้อย่างไร
- สามารถอธิบายทฤษฎีแรงจูงใจได้
- สามารถอธิบายการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับพนักงาน รวมทั้งลดความไม่พอใจของพนักงานลงได้อย่างไร
- สามารถอธิบายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทได้
- สามารถอธิบายการสร้างโอกาสและความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับ
- สามารถอธิบายความแตกต่างของค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ได้
- สามารถอธิบายทักษะของพนักงานที่บริษัทพัฒนาขึ้นมาได้
- สามารถอธิบายวิธีการประเมินประสิทธิภาพของพนักงานได้

6

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทำไมจึงต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

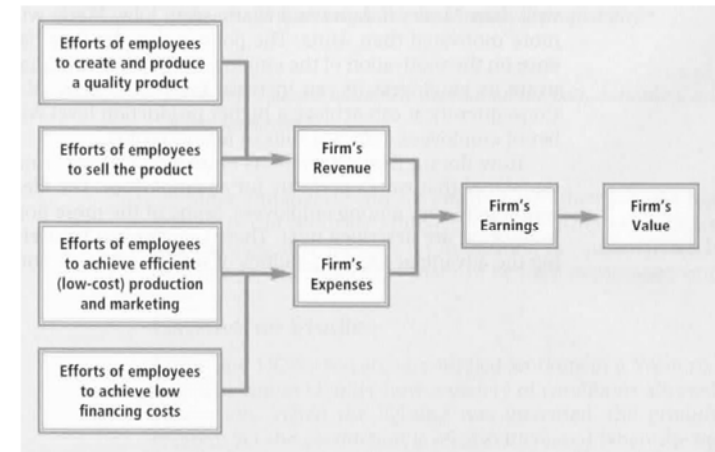
- แผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี และแผนปฏิบัติของบริษัท
- ผู้จัดการมีหน้าที่ในการใช้ประโยชน์จากพนักงานและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประสบความสำเร็จตามแผนของบริษัท
- การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน
  - พนักงานทำงานได้สำเร็จมากขึ้น
  - รายได้ของธุรกิจเพิ่มขึ้น
  - ลดต้นทุนการจ้างงาน

7

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ผลของการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน



8

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4.1 แรงจูงใจและทฤษฎีแรงจูงใจ

- พนักงานมีส่วนช่วยในการประสบความสำเร็จของแต่ละบริษัท
- สภาพแวดล้อมส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน
- บริษัทมีบทบาทและอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน
- บริษัทจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้อย่างไร?
  - ทฤษฎีแรงจูงใจ

9

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## เปรียบเทียบผลของแรงจูงใจต่อการทำงาน

	Firm A (which hires Anna)	Firm B (which hires Marie)
Employee work interaction	Frequent	Seldom
Employee social interaction	Frequent	Seldom
Input provided by managers to employees	Frequent	Seldom
Input requested from employees by managers	Frequent	Seldom

11

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีแรงจูงใจ

- แรงจูงใจของพนักงานเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการทำงาน
- ความพึงพอใจในการทำงาน
  - ระดับที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานแต่ละคนมีความพอใจในงานที่ทำเพียงไร
  - พนักงานที่มีความพอใจในงานที่ทำจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
- ผู้จัดการสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้โดยการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน

13

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีแรงจูงใจ

- Kodak

*“You will see a greater focus on employee satisfaction... which will lead us to higher quality, better growth, and improved profitability.”*
- Bethlehem Steel

*“Bethlehem's success ultimately depends on the skill, dedication, and support of our employees.”*

14

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีของ Hawthorne

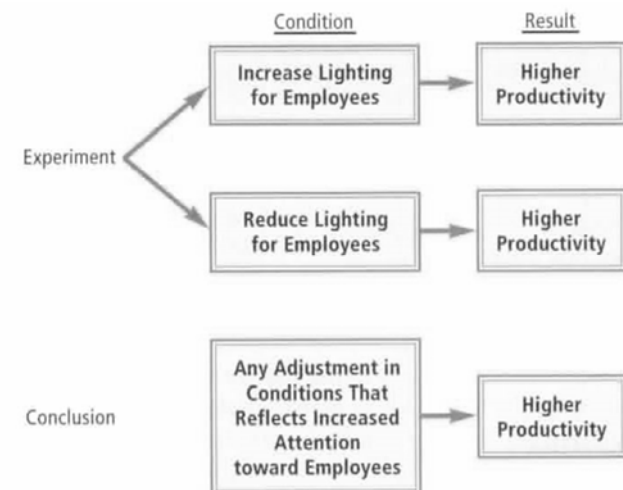
- ปี ค.ศ. 1920 บริษัท Western Electric
- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับของผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน
  - ความสว่างในการทำงาน
  - ช่วงเวลาในการหยุดพัก

15

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## สรุปผลการศึกษาของ Hawthorne



16

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีของ Hawthorne

- ปี ค.ศ. 1920 บริษัท Western Electric
- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับของผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน
  - ความสว่างในการทำงาน
  - ช่วงเวลาในการหยุดพัก
- พนักงานมีแรงจูงใจมากขึ้นเมื่อรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในกิจกรรม

17

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีของ Maslow

- ปี ค.ศ. 1943 นักจิตวิทยา Abraham Maslow
  - ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of need)
- มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานแบ่งออกเป็น 5 ชั้น
  - ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs)
  - ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
  - ความต้องการทางสังคม (Social needs)
  - ความต้องการได้รับการยอมรับ (Esteem needs)
  - ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization)

18

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## Maslow's hierarchy of need



19

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีของ Herzberg

- ปี ค.ศ. 1950 Frederick Herzberg
  - ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
- Hygiene factors
  - ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่สามารถเติมเต็มความต้องการพื้นฐานและช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ
- Motivational factors
  - ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน

20

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ปัจจัย Hygiene และ Motivation

Common Factors Identified by Dissatisfied Workers	Common Factors Identified by Satisfied Workers
Working conditions	Achievement
Supervision	Responsibility
Salary	Recognition
Job security	Advancement
Status	Growth

21

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ปัจจัย Hygiene และการสร้างแรงจูงใจ

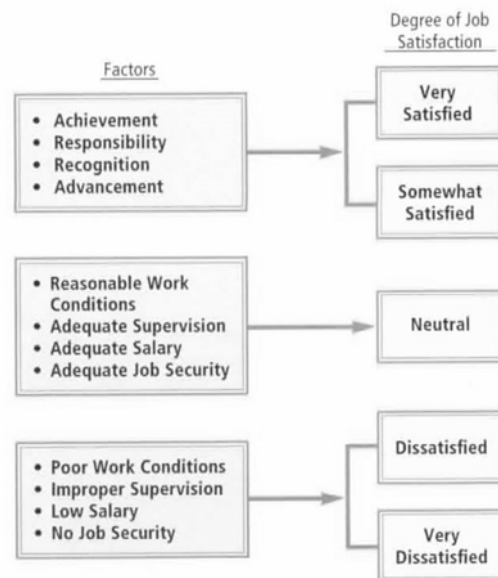


22

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## พารามิเตอร์ของ Herzberg

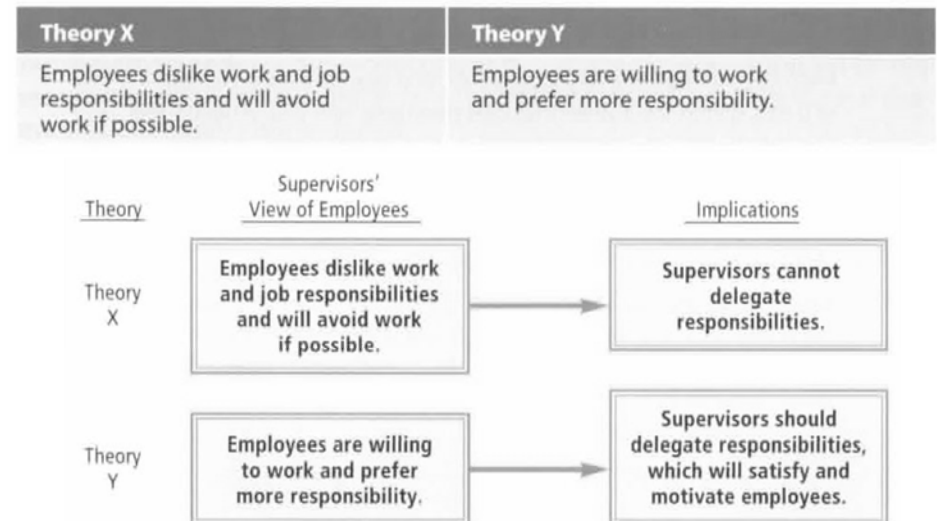


23

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎีของ McGregor



24

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ทฤษฎี Z

- ปี ค.ศ. 1980 ทฤษฎี Z
  - ทฤษฎีของชาวญี่ปุ่น
  - ให้พนักงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
    - ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
  - รายละเอียดการทำงาน (Job description) ไม่เข้มงวด

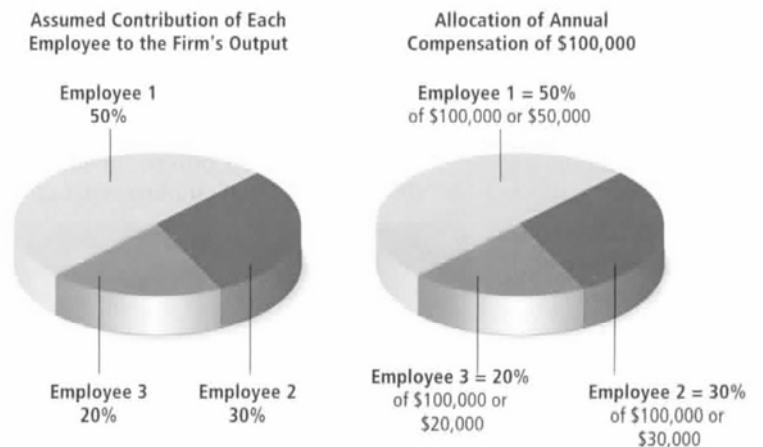
## ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy)

- ความทุ่มเทของพนักงานได้รับอิทธิพลจากรางวัล (หรือผลตอบแทน) ที่คาดหวังจากความทุ่มเทดังกล่าว
- รางวัลช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเมื่อ
  - พนักงานมีความปรารถนาในรางวัล
  - พนักงานเชื่อว่ามีโอกาสที่จะได้รับรางวัล
- ไม่เหมาะกับงานที่ไม่สามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน

## ทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity)

- แรงจูงใจจากผลตอบแทนควรจะต้องมีความเท่าเทียม (หรือเป็นธรรม)
- พนักงานจะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเมื่อพวกเขาเชื่อว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมในเรื่องผลตอบแทน
- มุมมองความเท่าเทียมระหว่างหัวหน้างานและพนักงานต่างกัน
- กำหนดวิธีการวัดผลความทุ่มเทในการทำงานกับผลตอบแทนที่ได้เหมาะสม

## ตัวอย่างของทฤษฎีความเท่าเทียม





## ทฤษฎีการให้การสนับสนุน (Reinforcement)

- การให้การสนับสนุนมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อพฤติกรรม
- การให้การสนับสนุนเชิงบวก (Positive reinforcement)
  - การให้รางวัลกับพนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน
- การให้การสนับสนุนเชิงลบ (Negative reinforcement)
  - การเน้นให้หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อเหตุการณ์ร้าย ๆ ที่จะตามมา
- ผู้จัดการควรสร้างความสมดุลในการให้การสนับสนุนเชิงบวก/ลบ

29

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## สรุปทฤษฎีการให้การสนับสนุน



30

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## เปรียบเทียบทฤษฎีแรงจูงใจ

Theory	Implications
Theory developed from Hawthorne studies	Workers can be motivated by attention.
Maslow's hierarchy of needs	Needs of workers vary, and managers can motivate workers to achieve these needs.
Herzberg's job satisfaction study	Compensation, reasonable working conditions, and other factors do not ensure job satisfaction but only prevent job dissatisfaction. Thus, other factors (such as responsibility) may be necessary to motivate workers.
McGregor's Theory X and Theory Y	Based on Theory X, workers will avoid work if possible and cannot accept responsibility. Based on Theory Y, workers are willing to work and prefer more responsibility. If Theory Y exists, managers can motivate workers by delegating responsibility.
Theory Z	Workers are motivated when they are allowed to participate in decision making.
Expectancy theory	Workers are motivated if potential rewards for high performance are desirable and achievable.
Equity theory	Workers are motivated if they are being compensated in accordance with their perceived contribution to the firm.
Reinforcement theory	Good behavior should be positively reinforced and poor behavior should be negatively reinforced to motivate workers in the future.

31

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## แนวทางสร้างแรงจูงใจ

- ผู้จัดการพึงให้ผลตอบแทนกับพนักงานให้เหมาะสมกับความทุ่มเทในงานที่ทำ
- สภาพแวดล้อมการทำงาน/สังคม การยอมรับ ความรับผิดชอบ มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจ
- พนักงานอาจมีแรงจูงใจในการทำงานหากพวกเขาเชื่อว่าสามารถที่จะทำให้บรรลุผลได้สำเร็จและจะได้ผลตอบแทนตามที่คาดหวัง

32

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4.2 การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

- บริษัทอาจไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานบางคนได้
- การปลดหรือไล่ออกเป็นทางเลือกสุดท้ายที่ควรดำเนินการ
- การฝึกอบรมให้กับพนักงานที่ไม่พอใจในการทำงานและมีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ
- การบังคับให้พนักงานที่ไม่พอใจในการทำงานรับผิดชอบงานที่ทำ

## แนวทางการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจ

- ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
  - เงิน (หรือผลตอบแทน) ความมั่นคง ตารางเวลาการทำงาน และการมีส่วนร่วม
- การเพิ่มคุณค่าในการทำงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ
  - ผลตอบแทนที่เหมาะสม
  - ความมั่นคงในงานที่ทำ
  - ตารางการทำงานที่คล่องตัว
  - การมีส่วนร่วมของพนักงาน

## ผลตอบแทนที่เหมาะสม

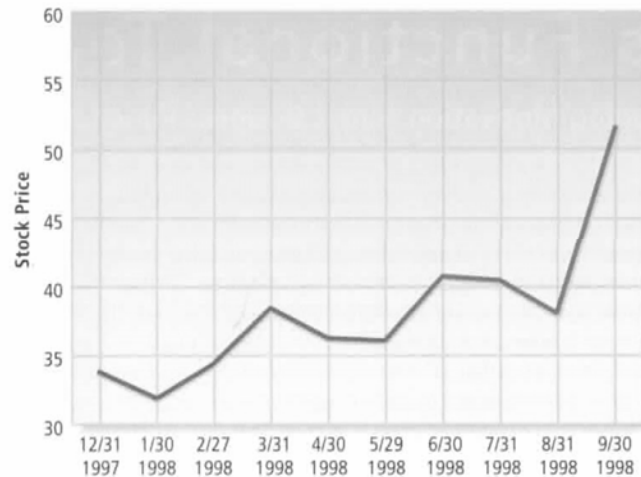
- ระบบคุณธรรม (Merit system)
  - การให้ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามประสิทธิภาพการทำงานที่ได้รับ
- ระบบให้ผลตอบแทนที่เท่ากัน (Across-the-board system)
  - การให้ผลตอบแทนกับพนักงานเท่า ๆ กันในกรณีที่ทำงานเหมือน ๆ กัน
- แผนการกระตุ้น (Incentive plan)
  - การกำหนดรูปแบบผลตอบแทนที่หลากหลายให้กับพนักงาน

## ตัวอย่างผลตอบแทนที่เหมาะสม

- Enterprise Rent-A-Car
  - ให้ผลตอบแทนตามผลกำไรที่ได้
- Kodak, Procter & Gamble, และ IBM
  - ให้โบนัสกับผู้บริหารตามประสิทธิภาพการทำงาน
    - รายได้ที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตที่ดี ความพอใจของลูกค้า
  - ให้ผลตอบแทนในรูปของหุ้นบริษัท



## ตัวอย่างผลตอบแทนที่เหมาะสม



37

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## แนวทางการจัดสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสม

- ปรับแผนค่าตอบแทนให้เข้ากับเป้าหมายธุรกิจ
- ปรับค่าตอบแทนให้ตรงกับเป้าหมายของพนักงานบางตำแหน่ง
- จัดทำเป้าหมายให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานได้บรรลุผล
- กำหนดแผนค่าตอบแทนตามความต้องการของพนักงาน

38

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ความมั่นคงในงานที่ทำ

- พนักงานที่มีหน้าที่การงานที่มั่นคงอาจมีแรงจูงใจให้ทำงานได้ดีขึ้น
- บริษัทไม่สามารถรับประกันความมั่นคงในการทำงานได้แน่นอน
- การสร้างความมั่นคงในการทำงาน
  - ฝึกให้รับผิดชอบในงานที่หลากหลาย
  - ช่วยลดการเปิดรับพนักงานใหม่

39

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตารางการทำงานที่ดล่องตัว

- การให้พนักงานมีตารางการทำงานที่ไม่ตายตัวเกินไป (Flextime programs)
  - สัปดาห์การทำงานแบบเร่งรัด (Compressed workweek)
    - การบีบตารางการทำงานให้ใช้เวลาสั้นลง เพื่อให้พนักงานได้มีวันหยุดเพิ่มขึ้น
  - การแบ่งงานกันทำ (Job sharing)
    - ให้คนอื่นเข้ามาร่วมทำงานในตารางเวลาที่รับผิดชอบ
- แนวทางการกำหนดตารางการทำงานที่ดล่องตัว ได้รับความนิยมมากขึ้น โดยสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

40

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตารางการทำงานที่ดล่องตัว



41

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การมีส่วนร่วมของพนักงาน

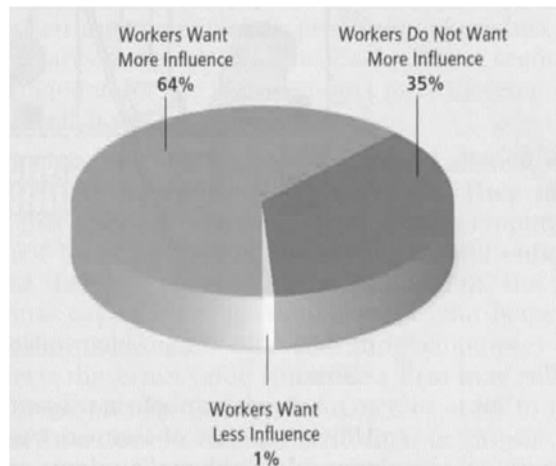
- พนักงานมีแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นได้จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือได้รับมอบหมายความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
  - การเพิ่มงาน (Job enlargement)
  - การหมุนเวียนหน้าที่ (Job rotation)
  - การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment)
  - การมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participative management)
  - การจัดการโดยใช้เป้าหมาย (Management by objective) หรือ MBO
  - การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
  - การจัดการแบบเปิดตำรา (Open-book management)

42

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ผลสำรวจของพนักงานในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ

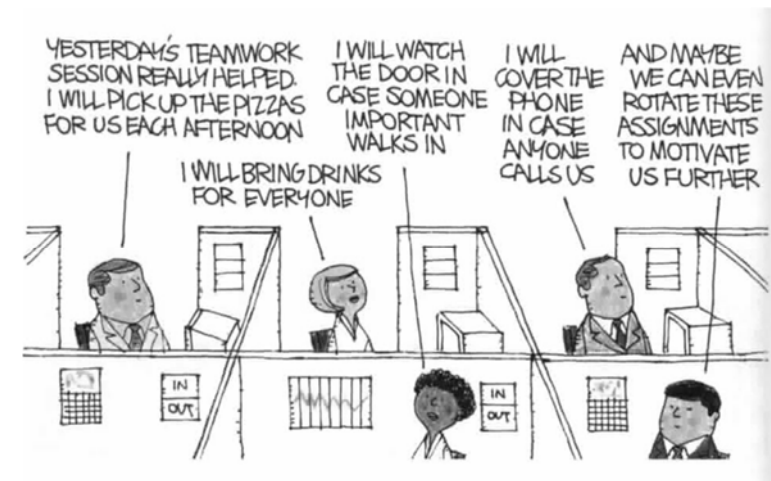


44

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## Out of Business



46

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การจัดการแบบเปิดตำรา

- การให้ความรู้กับพนักงานในเรื่องการทุ่มเทให้กับบริษัทและให้พนักงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของตนเองได้เป็นระยะ
- พนักงานทราบถึงบทบาทของตนกับผลลัพธ์ที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัท
- กระตุ้นให้พนักงานตัดสินใจและดำเนินงานเหมือนกันตนเองเป็นเจ้าของกิจการ
- สรุปคุณลักษณะของการจัดการแบบเปิดตำรา
  - ให้ความรู้กับพนักงานถึงผลลัพธ์ที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัท
  - ให้ความรู้กับพนักงานเรื่องอำนาจการตัดสินใจของตนและผลกระทบกับประสิทธิภาพของบริษัท
  - ให้ความรู้กับพนักงานถึงผลตอบแทนที่ได้รับซึ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของบริษัทในภาพรวม

48

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## สรุปวิธีการที่ใช้ในการทำให้ความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

Method	Description
1. Adequate compensation program	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Align raises with performance.</li> <li>▶ Align bonuses with performance.</li> <li>▶ Provide stock as partial compensation.</li> </ul>
2. Job security	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Encourage employees to have a long-term commitment to the firm.</li> </ul>
3. Flexible work schedule	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Allow employees flexibility on the timing of their work schedules.</li> </ul>
4. Employee involvement programs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Implement job enlargement.</li> <li>▶ Implement job rotation.</li> <li>▶ Implement empowerment and participative management.</li> <li>▶ Implement teamwork.</li> <li>▶ Implement open-book management.</li> </ul>

49

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ

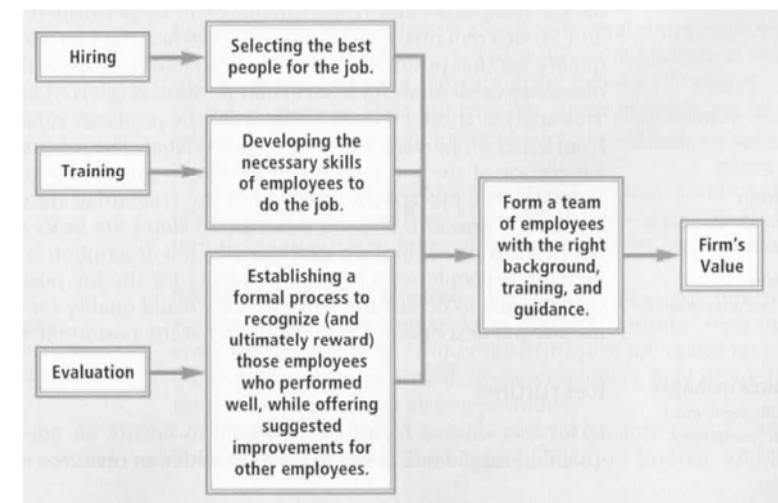
Firm	Methods Used to Achieve High Job Satisfaction
Southwest Airlines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Treats employees with respect.</li> <li>▶ Empowers employees to solve problems.</li> <li>▶ Gives awards and recognition to employees.</li> </ul>
MBNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Focuses on hiring employees who get along with other people.</li> <li>▶ Provides on-site child care.</li> </ul>
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Casual work environment.</li> <li>▶ Empowers employees to solve problems.</li> </ul>
Eddie Bauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Two-week paid sick leave for new parents.</li> <li>▶ Flexible work schedules.</li> </ul>

50

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ความสำคัญของการว่าจ้าง พิছอบรม และการประเมินพนักงาน



51

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4.3 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

- การวางแผนเพื่อให้ได้พนักงานตามความต้องการของบริษัท
  - การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน (Forecasting staffing needs)
  - การวิเคราะห์งาน (Job analysis)
  - การจ้างงาน (Recruiting)

## การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน

- การสรรหาทรัพยากรบุคคลทำได้โดยง่ายหากบริษัททราบความต้องการล่วงหน้า
- ความต้องการทรัพยากรบุคคลมักจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานลาออกหรือเกษียณ หรือมีการขยายกิจการ
  - การเกษียณของพนักงานสามารถพยากรณ์ได้โดยง่ายแต่การลาออกพยากรณ์ได้ยาก
  - การขยายกิจการสามารถพยากรณ์ได้จากแนวโน้มการเติบโตของบริษัท
- ความต้องการพนักงานในสายการผลิตแบบชั่วคราวไม่ควรว่าจ้างโดยตรง แต่ควรใช้การเพิ่มการทำงานล่วงเวลา การรับพนักงานชั่วคราว หรือการจ้างบริษัทรับช่วง

## การวิเคราะห์งาน

- การค้นหาว่าตำแหน่งงานและรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- การวิเคราะห์งานอาศัยข้อมูลจากหัวหน้างานและพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดทำขึ้น
  - ข้อกำหนดของงาน (Job specification)
    - คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงาน
  - คำอธิบายรายละเอียดของงาน (Job description)
    - รายละเอียดการทำงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ

## ตัวอย่างคำอธิบายรายละเอียดของงาน

Title:	Sales Representative
Department:	Sales
Location:	Southern Division, Atlanta, Georgia
<b>Position Summary</b>	
The sales representative meets with prospective customers to sell the firm's products and to ensure that existing customers are satisfied with the products they have purchased.	
<b>Relationships</b>	
▶ Reports to the regional sales manager for the Southern Division.	
▶ Works with five other sales representatives, although each representative has responsibility for his or her own region within the Southern Division.	
<b>Main Job Responsibilities</b>	
1. Serve existing customers; call on main customers at least once a month to obtain feedback on the performance of products previously sold to them; take any new orders for products.	
2. Visit other prospective customers and explain the advantages of each product.	
3. Check on customers who are late in paying their bills; provide feedback to the billing department.	
4. Meet with the production managers at least once a month to inform them about any product defects cited by customers.	
5. Assess the needs of prospective customers; determine whether other related products could be produced to satisfy customers; provide feedback to production managers.	
6. Will need to train new sales representatives in the future if growth continues.	
7. Overnight travel is necessary for about eight days per month.	
8. Sales reports must be completed once a month.	

## ตัวอย่างคำอธิบายรายละเอียดของงาน

ตำแหน่ง: พนักงานขาย

แผนก: ขาย

ที่ทำงาน: ฝ่ายภาคใต้ เมืองจอร์เจีย มลรัฐแอตแลนต้า

สรุปตำแหน่งงาน:

- พนักงานขายมีหน้าที่พบปะลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อขายสินค้าของบริษัท และเพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจในตัวสินค้าของบริษัทที่ได้ซื้อไป

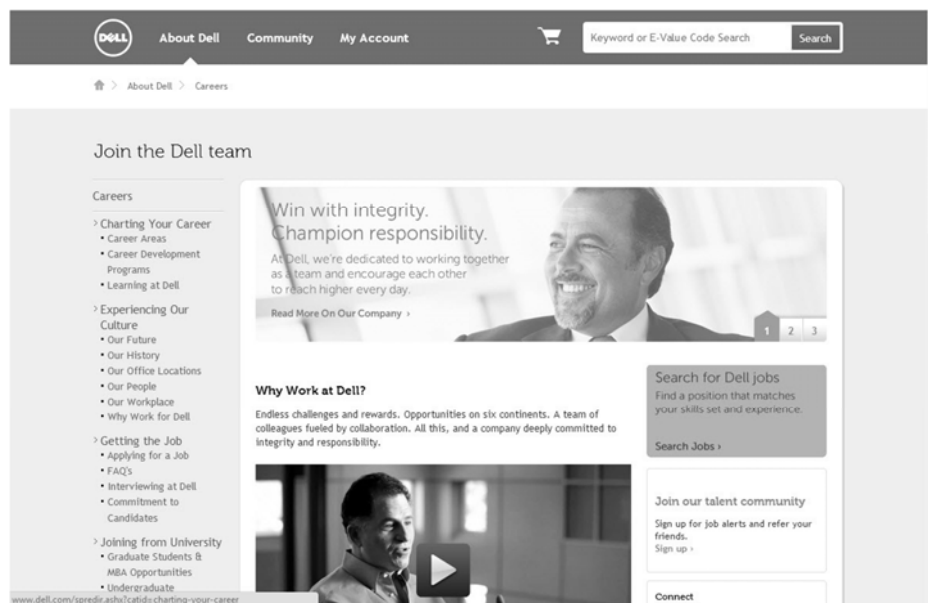
ความสัมพันธ์:

- ขึ้นตรงกับ ผจก.แผนกขายประจำภูมิภาค (ในฝ่ายภาคใต้)
- ทำงานร่วมกับพนักงานขายอีก 5 คน แม้ว่าแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบลูกค้าของตนในพื้นที่ภาคใต้ก็ตาม

## การจ้างงาน

- หน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human resource manager) หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล (Personnel manager)
  - ตรวจสอบรายละเอียดข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับตำแหน่งงาน
  - ค้นหาข้อมูลผู้สมัครที่ตรงกับความต้องการในตำแหน่งงานที่เปิดรับ
    - จดหมายสมัครงาน
    - โฆษณาหนังสือพิมพ์
    - เว็บไซต์รับสมัครงาน
    - บริษัทรับจัดหางาน

## การจ้างงาน



## แนวทางการจ้างงาน

- การจ้างงานจากคนภายใน (Internal recruiting)
  - ประกาศรับสมัครภายในบริษัทเพื่อให้ได้ผู้สนใจและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการจากพนักงานที่มีอยู่ภายในบริษัท
  - พนักงานเป็นที่รู้จักทั้งในแง่พฤติกรรม ความสามารถ และความรับผิดชอบ
  - เป็นการจูงใจพนักงานในรูปการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
  - ช่วยลดต้นทุนการหาคนและฝึกอบรมพนักงานใหม่
- การจ้างงานจากคนภายนอก (External recruiting)
  - การหาคนจากผู้สมัครภายนอกบริษัทที่ประกาศรับสมัคร
  - บริการบริษัทจัดหางาน (Head hunter)
  - ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาจไม่ได้รับทราบข้อมูลผู้สมัครเพียงพอ



## การคัดกรองผู้สมัคร

- ตรวจสอบผู้สมัคร
  - คัดผู้สมัครที่คุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนดออก
  - ใช้ซอฟต์แวร์ช่วยในการคัดกรองและค้นหา
- การเรียกตัวมาสัมภาษณ์
  - รับสมัคร/สัมภาษณ์โดยตรง
  - หาข้อมูลผู้สมัครเพิ่มเติมในรายละเอียดที่ไม่ปรากฏในใบสมัคร
  - พิจารณาผู้สมัครที่เหลือ หรือมีการเรียกสัมภาษณ์รอบที่สอง - สาม
- ติดต่อบุคคลอ้างอิงของผู้สมัคร
  - ขอข้อมูลยืนยัน และตรวจสอบ
- การทดสอบผู้สมัคร
  - แบบทดสอบทัศนคติ แบบทดสอบการโปรแกรม แบบทดสอบเชาว์เลข
- การตรวจสอบสุขภาพผู้สมัคร

60

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ซอฟต์แวร์ช่วยในการค้นหาผู้สมัคร



62

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัวอย่างแบบสอบถามเพื่อหาข้อมูลผู้สมัครจากการสัมภาษณ์

Applicant's name \_\_\_\_\_

Position to be filled \_\_\_\_\_

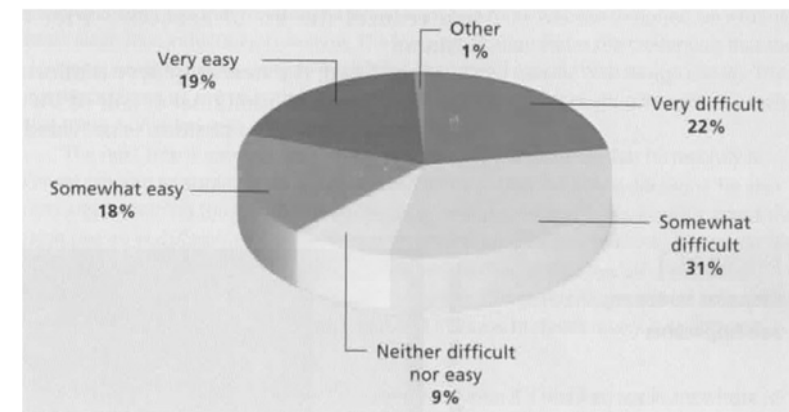
	Strongly Agree	Agree	Unsure	Disagree	Strongly Disagree
The applicant possesses the necessary skills to perform the tasks required.					
The applicant would work well with others.					
The applicant would be eager to learn new skills.					
The applicant has good communication skills.					
The applicant would accept responsibility.					
Do you detect any deficiencies in the applicant? (If so, describe them.)					
Do you recommend that we hire the applicant? Why, or why not?					
Signature of employee who is assessing applicant: _____					

64

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ความท้าทายในการสร้างความสนใจและรักษานักงานไว้กับบริษัท



66

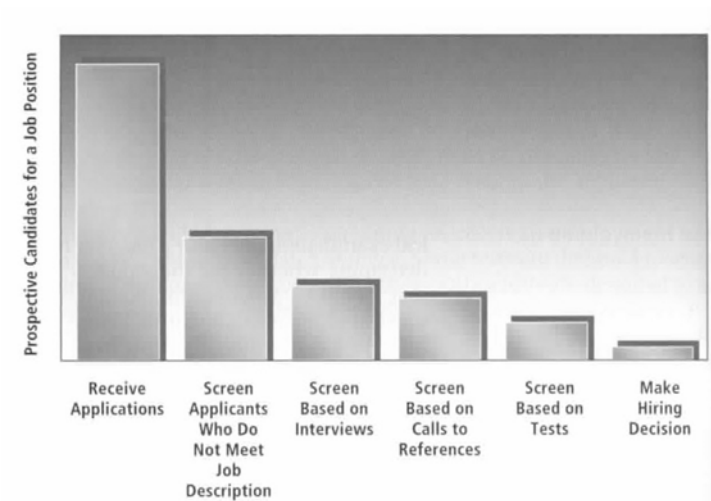
90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัดสินใจว่าจ้าง

- ดำเนินการภายหลังจากการคัดกรองผู้สมัคร
- ตัดสินใจเลือกผู้ที่จะรับเข้ามาทำงาน
- ประสิทธิภาพของบริษัทในอนาคตขึ้นกับพนักงานที่เลือกเข้ามาทำงาน
- พิจารณาผู้สมัครที่ได้คะแนนสูงสุด (หรือผู้สมัครสำรองที่เหลือซึ่งผ่านกระบวนการคัดกรองแล้ว)

## สรุปขั้นตอนในการคัดกรองผู้สมัคร



## สรุปหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล



## 4.4 การสร้างโอกาสความเท่าเทียม

- ผู้จัดการไม่ควรแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างผู้สมัคร
- กฎหมายป้องกันการแบ่งแยกความแตกต่าง
  - ผู้หญิงและผู้ชายที่ทำงานชนิดเดียวกันต้องได้รับค่าจ้างที่เหมือนกัน
  - ห้ามแบ่งแยกสีผิว เพศ เชื้อชาติ และศาสนา
  - ห้ามปิดกั้นโอกาสสำหรับบุคคลที่มีอายุ 40 ขึ้นไป
  - ห้ามกีดกันสิทธิคนพิการ
  - อนุญาตให้สตรี และคนพิการ ที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการแบ่งแยกดังกล่าวสามารถฟ้องร้องค่าเสียหายจากบริษัทได้



## เครื่องมือส่งเสริมความหลากหลาย

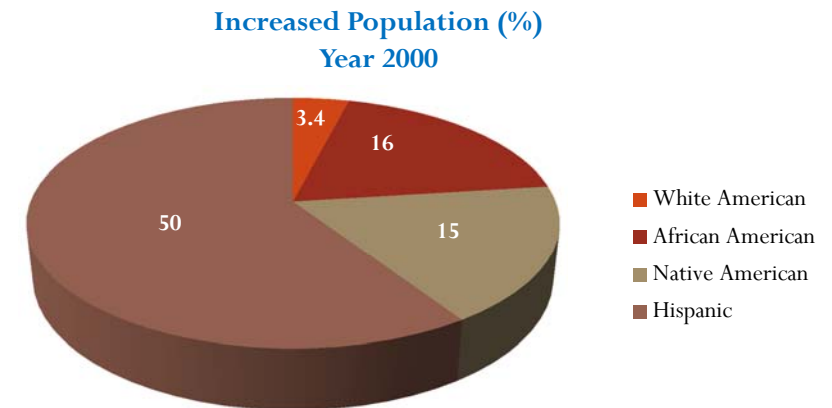
- ประโยชน์ของความหลากหลายในการทำงาน
  - พนักงานที่ผ่านการทำงานในหลาย ๆ ที่มีแนวโน้มที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
  - พนักงานที่ผ่านการทำงานในหลาย ๆ ที่ มีความเข้าใจในมุมมองที่แตกต่าง และสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีกว่า
  - พนักงานที่มีสิทธิ์มีเสียงส่วนใหญ่ในบริษัทจะมาจากพลเมืองชั้นสอง

71

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## สัดส่วนการเพิ่มขึ้นของประชากรในสหรัฐฯ



72

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัวอย่างการสร้าง ความหลากหลายในการทำงาน

Name of Firm	Proportion of New Hires Who Are Minorities	Proportion of Workforce Who Are Minorities	Proportion of Managers Who Are Minorities	Number of Board Members Who Are Minorities
McDonald's	37%	55%	38%	2 out of 16
BellSouth	39	31	26	2 out of 13
Lucent Technologies	44	30	23	1 out of 6
PepsiCo	33	27	16	4 out of 15
Colgate-Palmolive	43	29	27	1 out of 8
Procter & Gamble	17	17	17	2 out of 16
Levi Strauss	47	57	33	1 out of 14
United Parcel Service	52	35	28	3 out of 13
American Express	35	27	20	2 out of 12
Coca-Cola	40	32	19	1 out of 12

73

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4.5 รูปแบบค่าตอบแทน

- ระดับค่าจ้าง (หรือค่าตอบแทน) ของพนักงานมาจากการเปรียบเทียบค่าจ้างของพนักงานในบริษัทอื่น
  - การสำรวจฐานเงินเดือน รายงาน สิ่งพิมพ์
- ความแตกต่างระหว่างค่าตอบแทนในตำแหน่งงานขึ้นกับดีมานด์ (Demand) และซัพพลาย (Supply)
- แพคเกจค่าตอบแทน (Compensation package)
  - เงินเดือน หุ่น ค่านายหน้า โบนัส การแบ่งปันผลกำไร สวัสดิการ

74

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## เงินเดือน (Salary)

- เงินเดือน (หรือค่าจ้าง)
  - ตัวเงินที่จ่ายให้กับพนักงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

## หุ้นของบริษั (Stock option)

- ค่าตอบแทนในรูปของสิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัทในราคาพิเศษ
- สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของกิจการ
- ผลประโยชน์ทับซ้อน

75

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ค่านายหน้า (Commissions)

- ค่าตอบแทนในกรณีที่สามารถขายได้บรรลุเป้าตามยอดขายที่กำหนด
- ค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน
- เหมาะกับงานที่สามารถวัดประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างชัดเจน

76

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## โบนัส (Bonus)

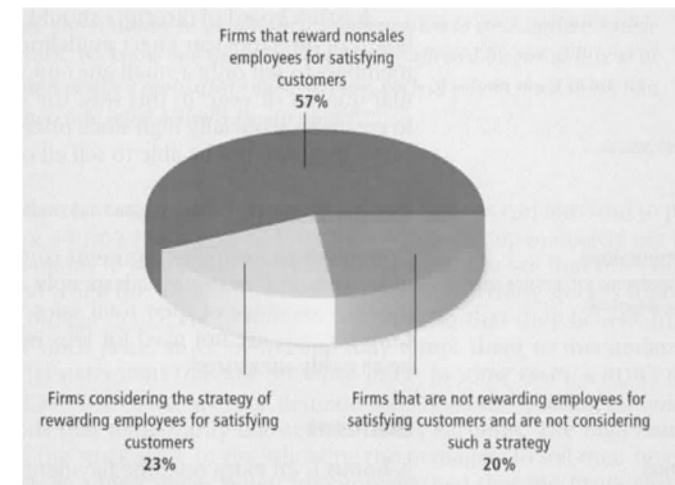
- เงินที่จ่ายเพิ่มพิเศษในช่วงปิดรอบทำการทางบัญชีของบริษัท
- จ่ายไม่บ่อยเหมือนค่านายหน้า
- ส่วนมากเป็นผลจากความทุ่มเทของพนักงานจนทำให้บริษัทได้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- สัดส่วนขึ้นกับกำไรที่บริษัททำได้

77

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การให้รางวัลกับพนักงานในธุรกิจขนาดเล็ก



78

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing)

- เงินที่จ่ายจากสัดส่วนผลกำไรของบริษัทให้กับพนักงานโดยตรง
- แรงจูงใจให้กับพนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

## สวัสดิการพนักงาน (Employee Benefits)

- ค่าตอบแทนที่จ่ายในลักษณะสิทธิพิเศษนอกเหนือจากค่าตอบแทนหลัก
- ส่วนมากไม่ถูกนำไปคำนวณรวมในการหักภาษี

## เอกสิทธิ์ (Perquisites)

- ค่าตอบแทนในรูปสิทธิพิเศษให้กับพนักงานในตำแหน่งสูง

79

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ผลสำรวจสวัสดิการสำหรับพนักงานในธุรกิจขนาดเล็ก

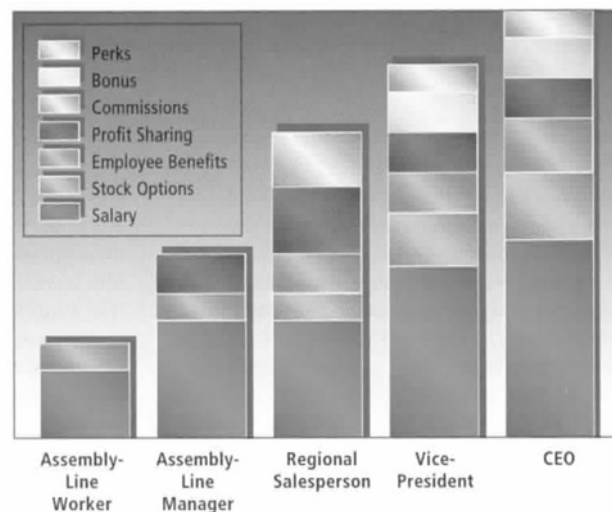
	Very Important	Somewhat Important	Not Very Important
Retirement contributions by employer	44%	40%	16%
Retirement contributions by employee allowed	58%	33%	8%
Health insurance coverage	90%	6%	5%
Life insurance coverage	48%	32%	20%
Disability insurance coverage	59%	32%	9%
Stock options	13%	46%	41%

80

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ผลตอบแทนของแต่ละตำแหน่งงานในบริษัท



81

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4.6 การพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน

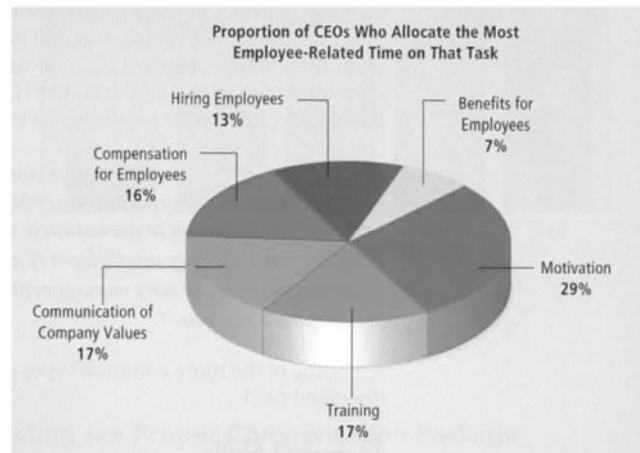
- การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานให้กับพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ
  - ทักษะเชิงเทคนิค
  - ทักษะในการตัดสินใจ
  - ทักษะการให้บริการกับลูกค้า
  - ทักษะด้านความปลอดภัย
  - ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

82

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล



83

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## Out of Business



84

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## 4.7 การประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน

- พนักงานมองการประเมินประสิทธิภาพเป็นการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน
- ผู้จัดการที่ประเมินฯ พนักงานได้อย่างเหมาะสมก็จะทำให้ได้ผลตอบกลับและทิศทางให้กับพนักงาน
- การประเมินฯ ควรแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน
- การประเมินฯ ส่งผลต่อโอกาสในการเลื่อนขั้นของพนักงานในอนาคต

85

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การประเมินประสิทธิภาพโดยตรง

- ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานขึ้นกับหลายปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัด
- กำหนดปัจจัยและจัดหมวดหมู่ในการประเมินฯ ให้สัมพันธ์กับตำแหน่งงาน
  - เกณฑ์จิตพิสัยและวัตถุวิสัย (Objective and subjective criteria)

86

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัวอย่างการประเมินประสิทธิภาพโดยตรง

Job Position	Direct Measures of Performance
Salesperson	Dollar volume of sales over a specific period Number of new customers Number of delinquent accounts collected Net sales per month in territory
Manager	Number of employee grievances Cost reductions Absenteeism Unit safety record Timeliness in completing appraisals Employee satisfaction with manager Division production Diversity of new hires
Administrative assistant	Number of letters prepared Word processing speed Number of errors in filing Number of tasks returned for reprocessing Number of calls screened

87

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การใช้แบบประเมินประสิทธิภาพ

- แบบฟอร์มที่กำหนดหัวข้อการประเมินที่ชัดเจน
- การกำหนดประสิทธิภาพของพนักงานด้วยเกณฑ์ที่แตกต่าง
- อธิบายความสัมพันธ์ของเกณฑ์แต่ละข้อให้ชัดเจน

88

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัวอย่างแบบประเมินประสิทธิภาพพนักงาน

Employee Name \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_  
Position \_\_\_\_\_

**Behavior Ratings: Check the one characteristic that best applies.**

**Quality of Work** (refers to accuracy and margin of error):

\_\_\_\_ 1. Makes errors frequently and repeatedly  
\_\_\_\_ 2. Often makes errors  
\_\_\_\_ 3. Is accurate; makes occasional errors  
\_\_\_\_ 4. Is accurate; rarely makes errors  
\_\_\_\_ 5. Is exacting and precise

**Quantity of Work** (refers to amount of production or results):

\_\_\_\_ 1. Usually does not complete workload as assigned  
\_\_\_\_ 2. Often accomplishes part of a task  
\_\_\_\_ 3. Handles workload as assigned  
\_\_\_\_ 4. Turns out more work than requested  
\_\_\_\_ 5. Handles an unusually large volume of work

**Timeliness** (refers to completion of task, within time allowed):

\_\_\_\_ 1. Does not complete duties on time  
\_\_\_\_ 2. Is often late in completing tasks  
\_\_\_\_ 3. Completes tasks on time  
\_\_\_\_ 4. Usually completes tasks in advance of deadlines  
\_\_\_\_ 5. Always completes all tasks in advance of deadlines

**Attendance and Punctuality** (refers to adhering to work schedule assigned):

\_\_\_\_ 1. Is usually tardy or absent  
\_\_\_\_ 2. Is often tardy or absent  
\_\_\_\_ 3. Normally is not tardy or absent  
\_\_\_\_ 4. Makes a point of being on the job and on time  
\_\_\_\_ 5. Is extremely conscientious about attendance

89

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## ตัวอย่างแบบประเมินประสิทธิภาพพนักงาน (ต่อ)

**Responsibility** (refers to completing assignments and projects):

\_\_\_\_ 1. Usually does not assume responsibility for completing assignments  
\_\_\_\_ 2. Is at times reluctant to accept delegated responsibility  
\_\_\_\_ 3. Accepts and discharges delegated duties willingly  
\_\_\_\_ 4. Accepts additional responsibility  
\_\_\_\_ 5. Is a self-starter who seeks out more effective ways to achieve results or seeks additional responsibilities

**Cooperation with Others** (refers to working and communicating with supervisors and co-workers):

\_\_\_\_ 1. Has difficulty working with others and often complains when given assignments  
\_\_\_\_ 2. Sometimes has difficulty working with others and often complains when given assignments  
\_\_\_\_ 3. Usually is agreeable and obliging; generally helps out when requested  
\_\_\_\_ 4. Works well with others; welcomes assignments and is quick to offer assistance  
\_\_\_\_ 5. Is an outstanding team worker; always assists others and continually encourages cooperation by setting an excellent example

**Performance Summary** (include strong areas and areas for future emphasis in improving performance or developing additional job skills):

**Employee Comments or Concerns:**

**Signatures:**

**Human Resource Manager** \_\_\_\_\_ **Date** \_\_\_\_\_

**Employee** \_\_\_\_\_ **Date** \_\_\_\_\_

**Supervisor** \_\_\_\_\_ **Date** \_\_\_\_\_

90

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## การกำหนดค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก

- ค่าคะแนนของเกณฑ์ทั้งหมดสามารถนำมารวมกันเพื่อหาระดับประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน
- กำหนดค่าถ่วงน้ำหนักให้กับเกณฑ์แต่ละตัวตามลำดับความสำคัญ

## ตัวอย่างการกำหนดค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก

Speed in handling customer transactions	30%
Accuracy in handling customer transactions	50%
Satisfying customers	20%
	100%

Characteristic	Rating	Weight	Weighted Rating
Speed in handling customer transactions	4 (above average)	30%	$4 \times 30\% = 1.2$
Accuracy in handling customer transactions	5 (outstanding)	50%	$5 \times 50\% = 2.5$
Satisfying customers	4 (above average)	20%	$4 \times 20\% = .8$
Overall rating = 4.5			

## ขั้นตอนการประเมินประสิทธิภาพที่เหมาะสม

- สื่อสารกับพนักงานถึงความรับผิดชอบในตำแหน่งงานเมื่อมีการว่าจ้าง หรือกรณีมีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบ
- แจ้งให้พนักงานทราบถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้ตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการประเมินในอนาคต
- มีความคงเส้นคงวาในการประเมินประสิทธิภาพ

## การดำเนินการกับผลการประเมินประสิทธิภาพ

- ผลการประเมินประสิทธิภาพจะต้องได้รับการพิจารณา และดำเนินการโดยผู้จัดการ
- สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งเพื่อป้องกันการลาออก
- พนักงานที่มีผลการประเมินที่ไม่พึงประสงค์จะต้องได้รับการใส่ใจ
- กรณีพนักงานทราบผลการประเมินแล้ว และไม่ดำเนินการปรับปรุงใด ๆ
  - บริษัทต้องดำเนินการอย่างจริงจังตามกฎหมายระเบียบที่กำหนด
- บริษัทจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดในการปลดพนักงานออก



## การรับมือกับข้อกฎหมายกรณีไล่พนักงานออก

- สาเหตุการฟ้องร้องบริษัทจากการปลดพนักงาน
  - ไม่ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด
  - ขัดกฎหมายการแบ่งแยกความแตกต่าง
- การถูกฟ้องร้องอาจส่งผลต่อค่าใช้จ่ายจำนวนมาก
- บริษัทไม่ควรละเลยต่อการดำเนินการกับพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพราะเกรงกลัวกับการถูกฟ้องร้อง

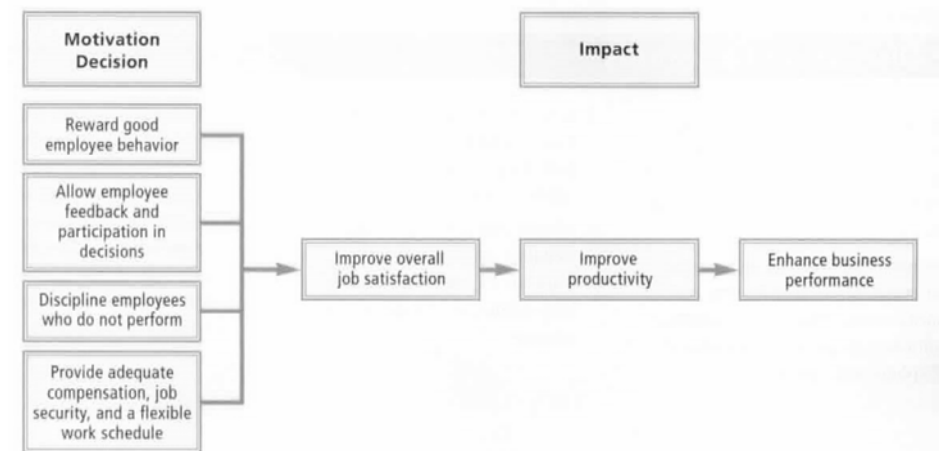
## การประเมินหัวหน้างาน

- การประเมินประสิทธิภาพ
  - หัวหน้างานประเมินลูกน้อง
  - ลูกน้องประเมินหัวหน้างาน
- ลูกน้องประเมินหัวหน้างาน (Upward appraisals)
  - ควรทำแบบไม่เปิดเผยผู้ประเมิน (Anonymous)
  - ควรได้รับการดำเนินการในกรณีได้ผลการประเมินที่ไม่พึงประสงค์
  - ควรใช้แบบประเมินโดยแยกเกณฑ์พิจารณาเป็นข้อ ๆ เพื่อให้ทราบผลที่ชัดเจนและสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข

## สรุปเนื้อหาในบท

- แรงจูงใจส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และสร้างผลกำไรให้กับบริษัทอย่างไร
- ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ เช่น Hawthorn, Maslow, Herzberg, McGregor, ทฤษฎี Z, ทฤษฎีความคาดหวัง, ทฤษฎีความเท่าเทียม, และทฤษฎีการให้การสนับสนุน เป็นต้น
- การดำเนินการกับพนักงานที่ไม่พอใจในการทำงานหรือไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ด้วยวิธีการปลดออก
- แนวทางการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความมั่นคงในการทำงาน ตารางทำงานที่คล่องตัว และการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น

## สรุปเนื้อหาในบท (ต่อ)





## สรุปเนื้อหาในบท (ต่อ)

- ฟังก์ชันการวางแผนทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย การพยากรณ์ความต้องการพนักงาน การวิเคราะห์งาน และการจ้างคนใหม่
- การสร้างโอกาสความเท่าเทียมในการทำงาน เช่น การเปิดกว้างสำหรับความหลากหลายในการทำงานหลายที่ เป็นต้น
- แพ็คเกจค่าตอบแทนที่บริษัทให้กับพนักงานประกอบด้วย เงินเดือน ทุนบริษัท ค่านายหน้า โบนัส การแบ่งปันผลกำไร สวัสดิการ และสิทธิพิเศษ เป็นต้น
- การฝึกอบรมให้กับพนักงานหลังจากว่าจ้างเข้าทำงานเพื่อเพิ่มทักษะทางด้านเทคนิค การตัดสินใจ การให้บริการลูกค้า และมนุษยสัมพันธ์
- การประเมินประสิทธิภาพของพนักงานสามารถทำได้โดยตรง โดยชี้แบบประเมินการให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก
- ผู้จัดการต้องใส่ใจกับผลการประเมินประสิทธิภาพ โดยใช้ให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานเพื่อการปรับปรุง และควรดำเนินการกับผลที่ได้

99

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th

## สรุปเนื้อหาในบท (ต่อ)



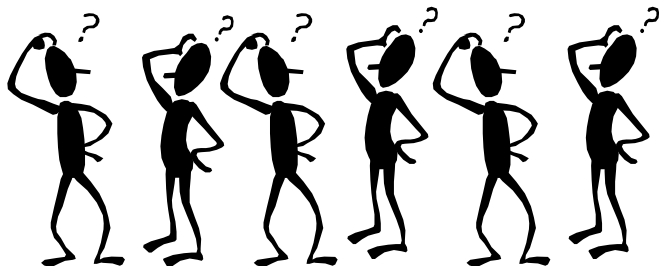
100

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th



## QUESTIONS ?



101

90401013 General Business

olarn@it.kmitl.ac.th