



การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเกณฑ์ Human Resource Management and Criteria

- : วิทยญา วัฒนไถ
- : อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา
- : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- : E-mail: vitanya@swu.ac.th

บทคัดย่อ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งแนวทางหนึ่งในการเชื่อมโยงนี้คือ การใช้เกณฑ์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ การเชื่อมโยงเกณฑ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การจะเป็นการสื่อสารให้บุคลากรทั่วทั้งองค์การทราบว่าองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ซึ่งจะทำให้บุคลากรทราบทิศทางที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ เกณฑ์ที่มีคุณภาพจะช่วยทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจด้านบุคลากรที่มีคุณภาพด้วย เกณฑ์ที่ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นเกี่ยวกับความหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ ประเภทของเกณฑ์ การพัฒนาเกณฑ์ ความสำคัญและปัญหาของการใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: เกณฑ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิสัยทัศน์ขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ

Abstract

Human resource management, which is linked to the vision and strategies of the organization, is an important factor which helps drive an organization to achieve its aims. One approach to this important factor is to employ certain criteria in human resource management processes, including selection criteria or performance appraisal criteria in compliance with the vision and strategies of the organization. By doing so, new personnel will be made aware of what the organization emphasizes, and be informed as to what directions lead to organization success. Furthermore, proper criteria will lead to the quality of the human resource management processes, which further enhances proper personnel decisions. Hence, criteria used in human resource management processes are a significant key to organization success. This article aims to provide knowledge and understanding about criteria used by an organization's human resource management. It covers the issues of definition and objectives, types, criteria development, and the importance of criteria and problems.

Keywords: Criteria, Human Resource Management, Organization Vision, Strategy of Organization

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์กร (Becker, Huselid, and Ulrich, 2001: ix) แต่ทุนมนุษย์ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญกับองค์กรมากที่สุดกลับเป็นสิ่งที่เข้าใจได้น้อยที่สุด ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นความท้าทายของผู้บริหารเป็นอย่างมาก การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพื้นฐานของทุกองค์กร เช่น องค์กรจะต้องสรรหากลุ่มผู้สมัครงาน และคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความเหมาะสม

มากที่สุดเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ องค์กรจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อทำให้ทราบว่าบุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานบรรลุมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ และทำให้บุคลากรขององค์กรทราบว่าตนเองมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการในการบริหารความสามารถของมนุษย์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Snell and Bohlander,

2007: 4) กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การส่วนใหญ่จะประกอบด้วย การสรรหา และคัดเลือกบุคลากร การบรรจุบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย และการปลดบุคลากร (Thornton, 1992: 5) รวมทั้ง การบริหารเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การจัดสรรค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การจูงใจ การจัดระเบียบ และการรักษาบุคลากรขององค์การ (Anthony, Perrewé, and Kacmar, 1996: 9; Mathis and Jackson, 2004: 32-33)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความสำเร็จขององค์การ

แม้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกระบวนการพื้นฐานของทุกองค์การ แต่ผู้บริหารขององค์การจำนวนมากไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารเหล่านี้ไม่เข้าใจว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ซึ่งความไม่เข้าใจนี้มีสาเหตุมาจากความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่วัดได้ยาก ทำให้ผู้บริหารขององค์การไม่สามารถเชื่อมโยงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับความสำเร็จขององค์การได้ เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถวัดความสำเร็จของการคัดเลือกบุคลากรออกมาเป็นมูลค่าหรือตัวเงินได้ ซึ่งแตกต่างจากหลายฝ่ายในองค์การที่สามารถวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เช่น การวัดความสำเร็จของฝ่ายขายจากยอดขายในแต่ละเดือน เป็นต้น

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจำนวนมากไม่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การทำให้ผู้บริหารมองไม่เห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยไม่ได้พิจารณาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การอาจจะทำให้องค์การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ขององค์การคือการเป็นร้านค้าสะดวกซื้อที่ลูกค้ารักถึงเป็นลำดับแรก ซึ่งวิสัยทัศน์นี้จะบรรลุผลได้จะต้องเกิดจากการทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด เช่น ลูกค้าได้รับการบริการที่ดีและรวดเร็ว เป็นต้น แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การกลับให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบุคลากร ซึ่งเป็นประเด็นที่ไม่ได้มีความสำคัญต่อวิสัยทัศน์ขององค์การหรือกลยุทธ์ของบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่งคือการสร้างนวัตกรรม แต่กระบวนการคัดเลือกบุคลากรของบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้สมัครงาน ซึ่งอาจจะทำให้บริษัทแห่งนี้มีบุคลากรที่ขาดคุณสมบัติที่มีความจำเป็นต่อกลยุทธ์ขององค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ โดยองค์การสามารถเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้โดยผ่านทางการใช้ “เกณฑ์ (Criteria)” ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวัดที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น การเชื่อมโยงเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ อาทิ องค์การที่ใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างนวัตกรรมควรใช้เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้สมัครงาน และควรใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากร เป็นต้น

เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เทคนิคสมัยใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นการวัดและเชื่อว่าผู้จัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีทักษะด้านการวัด (Becker, Huselid, and Ulrich, 2001: 21) ซึ่งมาจากความเชื่อที่ว่าสิ่งที่วัดไม่ได้จะไม่สามารถบริหารหรือพัฒนาได้ เช่น HR Scorecard ซึ่งเป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นความเชื่อมโยงของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์การบริหารและผลการปฏิบัติงานขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2547: 2) ก็เป็นเทคนิคที่ให้ความสำคัญกับการวัด โดยองค์ประกอบของการวัดจะประกอบด้วยเกณฑ์ (Criteria) ตัวทำนายหรือตัวชี้วัด (Predictor/Indicator) และมาตรฐาน (Standard) ซึ่งการวัดสิ่งต่างๆ จะต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาก่อนเพื่อให้ทราบว่าจะวัดอะไร เช่น เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินคือความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ เมื่อกำหนดเกณฑ์แล้วก็ต้องใช้ตัวทำนายหรือตัวชี้วัดเพื่อทำนายหรือชี้วัดเกณฑ์

ที่กำหนดขึ้น เช่น การใช้คะแนนสอบภาษาอังกฤษเพื่อทำนายหรือชี้วัดความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษของผู้สมัครงานแล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งเป็นระดับที่กำหนดขึ้นเพื่อบ่งบอกความสำเร็จ ความมีคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมินตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมิน (องอาจ นัยพัฒน์, 2544: 45) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการวัดแล้วจะเห็นได้ว่าเกณฑ์เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการวัด เนื่องจากเกณฑ์จะทำให้ทราบว่าต้องการวัดอะไร ซึ่งคุณภาพของการวัดและคุณภาพของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการวัดจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่น่ามาใช้เป็นอย่างมาก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดมากมายซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในกิจกรรมเหล่านี้จะเป็นช่องทางสำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเชื่อมโยงนี้จะเกิดขึ้นจากการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การมาเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การมาเป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรหรือเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น ถ้าเกณฑ์ที่ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ เกณฑ์เหล่านี้ก็จะเป็ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การจะทำให้บุคลากรขององค์การทราบว่าองค์การกำลังให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร นอกจากนี้ เกณฑ์ที่มีความสอดคล้อง

กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การยังเป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การ ซึ่งการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากสาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของความล้มเหลวขององค์การจำนวนมากเกิดจากบุคลากรขององค์การไม่ทราบว่างค์การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อะไร การใช้เกณฑ์ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การแสดงถึงการขาดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งทีวัดกับสิ่งทีมีความสำคัญ กล่าวคือ การวัดที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้วัดในสิ่งทีมีความสำคัญกับองค์การ

นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้เกณฑ์ทีไม่มีคุณภาพก็จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่มีคุณภาพ ส่งผลให้การตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์การไม่มีคุณภาพและเกิดความผิดพลาดได้ เช่น การใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานทีไม่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานทำให้ไม่สามารถจำแนกบุคลากรทีปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์การจัดสรรรางวัลและผลตอบแทนแก่บุคลากรอย่างไม่เหมาะสม กล่าวคือ บุคลากรขององค์การทีได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนจากองค์การไม่ใช่บุคลากรทีปฏิบัติงานดี เป็นต้น หรือการใช้เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรทีไม่สามารถจำแนกผู้สมัครงานทีมีความสามารถระดับสูงและระดับต่ำได้อาจจะทำให้องค์การตัดสินใจผิดพลาดด้วยการคัดเลือกผู้สมัครงานทีมีความสามารถระดับต่ำเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ ดังนั้น ความรู้และความ

เข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาหรือการเลือกใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทีมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้

เกณฑ์และวัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เกณฑ์ (Criteria) คือ มาตรฐานสำหรับการประเมินวัตถุ บุคคล กลุ่มหรือกระบวนการเพื่อทำให้ทราบคุณภาพของสิ่งต่างๆ เหล่านี้ (Muchinsky, 1997: 63) ซึ่งวัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ตามความหมายนี้คือเพื่อการประเมินสิ่งต่างๆ อย่งไรก็ตาม การใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อการทำนายด้วย ซึ่งความหมายของเกณฑ์ทีนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำนายจะระบุว่าเกณฑ์คือสิ่งทีจะต้องได้รับการทำนาย (Guion, 1998: 15) สำหรับวัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการประเมินและเพื่อการทำนายจะมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมิน (Evaluation)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะใช้เกณฑ์ในการประเมินสิ่งต่างๆ โดยการประเมินเป็นกระบวนการในการพิจารณาตัดสินลักษณะของสิ่งใดสิ่งหนึ่งทีต้องการประเมิน ซึ่งการประเมินอาจจะมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคุณภาพหรือคุณค่าภายใน เช่น ความดีงาม ความยอดเยี่ยมหรือเพื่อกำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ ทีสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายหนึ่งๆ เช่น ความเหมาะสม ความมีประโยชน์ (องอาจน้อยพัฒน์, 2544: 43) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขององค์การจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินมากมาย เช่น การประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการประเมินเหล่านี้จะต้องอาศัยเกณฑ์ในการประเมิน เช่น เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร การฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัยในโรงงานคือ จำนวนอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรนี้คือการประเมินว่าหลังเข้ารับการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานลดลงหรือไม่

2. การทำนาย (Prediction)

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์เพื่อการทำนายจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของตัวทำนาย (Predictors) หรือตัวชี้วัด (Indicators) กับเกณฑ์ (Criteria) ซึ่งกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เกณฑ์เพื่อการทำนายเป็นอย่างมาก คือ การคัดเลือกบุคลากร (Personnel Selection) โดยองค์การจะกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร ซึ่งเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานมากที่สุด คือ เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เช่น เกณฑ์การปฏิบัติงานของพนักงานขายคือยอดขาย เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การอาจจะกำหนดเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรด้วย เช่น ความสามารถในการเรียนรู้งาน ทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น เมื่อองค์การกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรแล้ว องค์การก็จะใช้ข้อมูลจากตัวทำนายเพื่อทำนายเกณฑ์เหล่านี้ เช่น เกณฑ์การคัดเลือกพนักงานขายของบริษัทจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าคือทักษะการขาย โดยบริษัทแห่งนี้จะใช้คะแนนจาก

การทดสอบตัวอย่างงาน (Work Sample) เป็นตัวทำนายทักษะการขายซึ่งคะแนนจากตัวทำนายจะทำนายว่าผู้สมัครงานคนใดมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการขายสินค้ามากที่สุด ดังนั้น การใช้เกณฑ์เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำนายจะมีการกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาก่อนการพัฒนาหรือเลือกใช้ตัวทำนาย ซึ่งเกณฑ์สามารถถูกทำนายจากตัวทำนายเพียงตัวเดียวหรือหลายตัวก็ได้ (Guion, 1998: 103)

ความสำคัญของเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์การ เช่น การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อคุณภาพในการตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์การ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การใช้เกณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพก็จะทำให้การตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์การไม่มีคุณภาพและเกิดความผิดพลาดได้ เช่น การใช้เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับความความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ข้อมูลจากตัวทำนายที่ใช้ในการทำนายเกณฑ์เหล่านี้จะไม่ทำให้ทราบว่าผู้สมัครงานคนใดมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งอาจจะทำให้องค์การเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงาน

นอกจากนี้ การกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาก่อนการตัดสินใจด้านบุคลากร เช่น การตัดสินใจคัดเลือกหรือปฏิเสธผู้สมัครงาน การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือไม่เลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากร จะทำให้องค์การปลอดภัยจากปัญหาทางกฎหมาย เนื่องจากการ

กำหนดเกณฑ์เป็นการแสดงว่าองค์การปฏิบัติต่อบุคคล กลุ่มทางสังคมและโปรแกรมต่างๆ ด้วยพื้นฐานของความมีเหตุผล (Muchinsky, 1997: 68)

เกณฑ์จะมีความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งความสำคัญของเกณฑ์ที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 กิจกรรมนี้มีรายละเอียดดังนี้

1. เกณฑ์กับการคัดเลือกบุคลากร

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร (Selection Criteria) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (Mathis and Jackson, 2004: 192) เช่น ความสามารถ แรงจูงใจ ซึ่งเกณฑ์หรือการวัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่เป็นพื้นฐานมากที่สุด คือ เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และองค์การอาจจะกำหนดให้เกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม โดยองค์การจะใช้ตัวทำนายประเภทต่างๆ เช่น วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน คะแนนจากการทดสอบหรือการสัมภาษณ์เพื่อทำนายว่าผู้สมัครงานมีคุณสมบัติตามเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรหรือไม่

การคัดเลือกบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของตัวทำนายกับเกณฑ์ โดยองค์การจะใช้ตัวทำนายเพื่อทำนายว่าผู้สมัครงานคนใดมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้คะแนนจากการสัมภาษณ์เพื่อทำนายความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งองค์การกำหนดให้เป็นเกณฑ์การ

คัดเลือกเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ดังนั้น เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรจะต้องถูกพัฒนาขึ้นมา ก่อนการพัฒนาหรือเลือกใช้ตัวทำนาย โดยเกณฑ์จะมีอิทธิพลต่อความตรง (Validity) ของตัวทำนาย กล่าวคือ ความตรงของตัวทำนายจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ โดยเมื่อเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไป ความตรงของตัวทำนายก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตัวทำนายที่มีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับเกณฑ์ชุดหนึ่งจึงอาจจะไม่มีประสิทธิผลสำหรับเกณฑ์อีกชุดหนึ่ง (Cascio and Aguinis, 2005: 66) เช่น แบบทดสอบชุดหนึ่งเป็นตัวทำนายที่มีความตรงในการทำนายความสามารถในการปฏิบัติงานของพี่เลี้ยงเด็ก แต่อาจจะเป็นตัวทำนายที่ไม่มี ความตรงในการทำนายความสามารถในการขายของพนักงาน

เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรมีความสำคัญต่อการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงาน การใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าผู้สมัครงานคนใดมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม ส่วนการใช้เกณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ เช่น เกณฑ์ที่ไม่สามารถจำแนกผู้สมัครงานที่มีความสามารถระดับสูงและระดับต่ำได้ อาจจะทำให้การตัดสินใจขององค์การในการคัดเลือกผู้สมัครงานเกิดความผิดพลาด เนื่องจากองค์การอาจจะตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีความสามารถระดับต่ำและปฏิเสธผู้สมัครงานที่มีความสามารถระดับสูง เป็นต้น

2. เกณฑ์กับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์การปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากเกณฑ์การปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรขององค์การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือไม่ และจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องอะไรเพื่อส่งเสริมความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์การปฏิบัติงานของพนักงานขายคือยอดขาย ซึ่งการฝึกอบรมพนักงานขายในหัวข้อความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ทักษะการขายและมนุษยสัมพันธ์จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการขายของพนักงานขาย และเมื่อพิจารณายอดขายของพนักงานขายแต่ละคนก็จะทำให้ทราบว่าใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในหัวข้อเหล่านี้

นอกจากนี้ เกณฑ์ยังมีประโยชน์ต่อการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ถ้าเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรก็จะทำให้ประเมินได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งจะทำให้องค์การตัดสินใจได้ว่าควรลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ต่อไปหรือไม่ เช่น เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมเรื่องจิตสำนึกในการให้บริการคือความพึงพอใจในการรับบริการของลูกค้า ดังนั้น ถ้าองค์การพบว่าความพึงพอใจในการรับบริการของลูกค้าเพิ่มขึ้นหลังจากบุคลากรขององค์การเข้ารับการฝึกอบรม องค์การก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรมในหัวข้อนี้แก่บุคลากรขององค์การต่อไป

3. เกณฑ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการ

ที่องค์การนำมาใช้อย่างเป็นทางการเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร (Spector, 1996: 400) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจด้านบุคลากร เช่น การขึ้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะถูกเชื่อมโยงกับการจัดสรรรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งการจัดสรรรางวัลและผลตอบแทนให้กับบุคลากรโดยมีพื้นฐานมาจากการปฏิบัติงานจะเป็นการสร้างและรักษาแรงจูงใจของบุคลากร (George and Jones, 2002: 248) และข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทราบว่าควรจะปฏิบัติงานมากขึ้นหรือปฏิบัติงานในแนวทางเดิมหรือไม่ ข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้จึงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Criteria) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากเกณฑ์มีความสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานการประเมินที่มีความเหมาะสมเพื่อการตัดสินใจ โดยความเพียงพอและความเหมาะสมของเกณฑ์จะเป็นตัวกำหนดระดับคุณภาพในการตัดสินใจ (Muchinsky, 1997: 67) เช่น

ความถูกต้องและความเหมาะสมในการตัดสินใจ เลื่อนตำแหน่งของบุคลากรให้เป็นหัวหน้างานจะขึ้นอยู่กับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ ว่ามีความเกี่ยวข้องและครอบคลุมคุณสมบัติที่จำเป็น ต่อความสำเร็จในการเป็นหัวหน้างานหรือไม่

นอกจากนี้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการยอมรับระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย ถ้าองค์กรใช้เกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือใช้เกณฑ์ที่ไม่สามารถจำแนกบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้ก็จะทำให้บุคลากรขององค์กรไม่ยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะส่งผลให้ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ล้มเหลว

ประเภทของเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 2 ประเภท คือ

1. เกณฑ์ตามอุดมคติ (Ideal Criteria) หรือ เกณฑ์สูงสุด (Ultimate Criteria)

เกณฑ์ตามอุดมคติเป็นการนิยามว่าการปฏิบัติงานที่ดีมีลักษณะอย่างไรมากกว่าจะวัดการ ปฏิบัติงานอย่างไร (Spector, 1996: 79) เกณฑ์ ตามอุดมคติเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กรและ เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนา เนื่องจากเกณฑ์ตาม อุดมคติจะระบุปัจจัยทุกประการที่เกี่ยวข้องกับความ สำเร็จในการปฏิบัติงานในขั้นสูงสุด (Casio and Aguinis, 2005: 60) เช่น เกณฑ์ตามอุดมคติของ

การเป็นพนักงานขายที่ประสบความสำเร็จอาจจะ ประกอบด้วยยอดขายทั้งหมด จำนวนลูกค้าใหม่ ทั้งหมดและจำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่สามารถ ประหยัดให้กับองค์การตลอดช่วงเวลาของปฏิบัติงาน ในองค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ตาม อุดมคติจะมีลักษณะเชิงนามธรรมและเป็นแนวคิด เชิงอุดมคติจึงไม่สามารถสังเกตหรือประเมินในเชิง ปริมาณได้

2. เกณฑ์ที่ใช้วัดจริง (Actual Criteria) หรือ เกณฑ์เชิงปฏิบัติการ (Operational Criteria)

เกณฑ์ที่ใช้วัดจริงเป็นเกณฑ์ที่มีลักษณะเชิง รูปธรรมทำให้สามารถสังเกตและวัดได้ เช่น เกณฑ์ ที่ใช้วัดจริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานขายอาจจะประกอบด้วยยอดขายในแต่ละ เดือน การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการให้ บริการของพนักงานขายด้วยแบบสำรวจหรือเกณฑ์ ที่ใช้วัดจริงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ คนงานฝ่ายผลิตในโรงงานอาจจะประกอบด้วยจำนวน สินค้าที่ผลิตได้ในแต่ละวัน จำนวนสินค้าที่เสียหาย ในแต่ละวัน จำนวนอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานใน แต่ละเดือน เป็นต้น

การพัฒนาเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาเกณฑ์เป็นความท้าทายของนัก จิตวิทยาและผู้บริหารขององค์กรต่างๆ โดยเกณฑ์ ที่มีความเหมาะสมและมีคุณภาพจะเป็นปัจจัยที่มี ความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรซึ่งการพัฒนาเกณฑ์จะมีเป้าหมาย เพื่อทำให้ระดับความสอดคล้องระหว่างเกณฑ์ที่ใช้ วัดจริง (Actual Criteria) กับเกณฑ์ตามอุดมคติ

(Ideal/Ultimate Criteria) เพิ่มมากขึ้น (Schneider and Schmitt, 1986: 77) การพัฒนาเกณฑ์มี 2 แนวทาง คือ

1. แนวทางแบบอุปนัย (Inductive Approach)

แนวทางแบบอุปนัยเป็นแนวทางที่เริ่มต้นจากข้อมูลเพื่อนำไปสู่ทฤษฎี (Muchinsky, 1997: 67) การพัฒนาเกณฑ์ด้วยแนวทางแบบอุปนัยไม่ได้เริ่มต้นด้วยแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่เริ่มต้นด้วยข้อมูลและการสรุปความคิดเชิงมโนทัศน์บางประการเพื่อสร้างตัวแปร โดยแนวทางแบบอุปนัยจะได้เกณฑ์มาด้วยการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ (Schneider and Schmitt, 1986: 79) เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสอบถามลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับคุณลักษณะของพนักงานธนาคารที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์การปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร

2. แนวทางแบบนิรนัย (Deductive Approach)

แนวทางแบบนิรนัยเป็นแนวทางที่เริ่มต้นจากทฤษฎีเพื่อนำไปสู่ข้อมูล (Muchinsky, 1997: 67) การพัฒนาเกณฑ์ด้วยแนวทางแบบนิรนัยเริ่มต้นด้วยการระบุตัวแปรเกณฑ์ที่เป็นไปได้โดยมีเหตุผลโดยอาศัยแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Notions) แล้วประเมินคุณค่าของตัวแปรเกณฑ์เหล่านี้ในเชิงประจักษ์ ซึ่งการประเมินความสำคัญของตัวแปรเกณฑ์ที่ดีที่สุดจะประเมินด้วยการตัดสินที่มีเหตุผลของกลุ่มผู้ตัดสิน โดยทั่วไป การพัฒนาเกณฑ์ด้วยแนวทางแบบนิรนัยจะประสบความสำเร็จด้วยการใช้วิธีการวิเคราะห์งาน การทบทวนวรรณกรรมหรือการทบทวนเป้าหมายขององค์การ (Schneider and Schmitt, 1986: 79) เช่น การวิเคราะห์งาน

เลขานุการว่าจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือคุณสมบัติอะไรบ้างเพื่อกำหนดเป็นเกณฑ์การปฏิบัติงานของเลขานุการ เป็นต้น

ปัญหาเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เกณฑ์ที่ใช้ไม่มีความจำเพาะกับองค์การ

องค์การจำนวนมากใช้เกณฑ์ที่ไม่ได้มีความจำเพาะกับบริบทขององค์การ ซึ่งอาจจะเกิดจากการนำเกณฑ์ขององค์การอื่นๆ มาปรับใช้กับองค์การของตน โดยไม่ได้ตระหนักว่าองค์การแต่ละแห่งมีบริบทแตกต่างกัน เช่น มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แตกต่างกัน นอกจากนี้ องค์การอาจจะใช้เกณฑ์ที่มีความทั่วไปหรือมีความกว้างขวางมากเกินไปจนทำให้เกณฑ์เหล่านี้ไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การพัฒนาเกณฑ์หรือการเลือกใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาบริบทขององค์การ โดยเฉพาะวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าจะองค์การกำลังให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรและเรื่องอะไรที่มีความสำคัญกับองค์การเป็นลำดับแรกๆ การพิจารณาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การจะทำให้ทราบว่าองค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะอย่างไร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลยุทธ์ขององค์การคือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งมุ่งเน้นการลดค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและบริการ (Anthony, Perrewé, and Kacmar, 1996: 88) ดังนั้น องค์การควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

การพัฒนาหรือเลือกใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยไม่ได้พิจารณาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การอาจจะทำให้เกณฑ์เหล่านี้ไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ จะต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เหล่านี้มาเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การใช้เกณฑ์ไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และตำแหน่งงาน

การแข่งขันที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในปัจจุบันทำให้องค์การต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบว่าขณะนี้อะไรกำลังให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ

เมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การทำให้คุณสมบัติของบุคลากรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลในอดีตอาจจะไม่ใช่เกณฑ์ที่มีประสิทธิผลในปัจจุบัน

ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับปรุงเกณฑ์เหล่านี้ให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย เช่น การปรับปรุงเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำให้องค์การสามารถคัดเลือกผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์การ

นอกจากนี้ องค์กรจำนวนมากใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกณฑ์เดียวกันในทุกตำแหน่งงานโดยไม่ได้ตระหนักว่าคุณสมบัติที่สำคัญของการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ อาจจะไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานอื่นๆ เช่น เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับในร้านอาหารควรจะแตกต่างจากเกณฑ์ของแม่ครัว เนื่องจากคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับในร้านอาหารกับแม่ครัวมีความแตกต่างกัน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องแตกต่างกันด้วย เช่น มนุษย์สัมพันธ์เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับพนักงานต้อนรับในร้านอาหารมากกว่าแม่ครัว เนื่องจากมนุษย์สัมพันธ์เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับในร้านอาหาร ซึ่งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรงมากกว่าแม่ครัว

3. เกณฑ์ขาดคุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดี

คุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดีประการแรก คือ เกณฑ์ที่ใช้จะต้องมีความเกี่ยวข้อง (Relevance) กับการปฏิบัติงานที่สนใจ ซึ่งการใช้เกณฑ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สนใจจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง

เนื่องจากเกณฑ์เหล่านี้ไม่ได้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดีประการต่อมา คือ เกณฑ์ที่ใช้จะต้องมีความไว (Sensitivity) หรือมีความสามารถในการจำแนก (Discriminability) เช่น เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของวิธีการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถจำแนกวิธีการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลได้ หรือเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสามารถจำแนกบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้ ความไวหรือความสามารถในการจำแนกของเกณฑ์จะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์กรเป็นอย่างมาก เช่น การตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัครงาน การตัดสินใจขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากร นอกจากนี้ เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นเกณฑ์ที่สามารถวัดได้หรือเก็บข้อมูลได้ การใช้เกณฑ์ที่ไม่สามารถวัดได้หรือไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ อาจจะทำให้บุคลากรขององค์กรต่อต้านและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ เกณฑ์ที่ใช้จะต้องเป็นเกณฑ์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Practicality)

การใช้เกณฑ์ที่ขาดคุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดีจะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเกิดความเสียหาย เช่น การใช้เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครอาจจะทำให้ผู้สมัครงานประเมินว่าการคัดเลือกบุคลากรขององค์กรเป็นกระบวนการที่ไม่มีคุณภาพส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กร นอกจากนี้ การใช้เกณฑ์ที่ขาดคุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดีอาจจะทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมักจะเกิดขึ้นจากการ

ปฏิบัติที่บุคคลเหล่านี้ได้รับผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น เกณฑ์ที่ขาดคุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดีอาจจะทำให้บุคลากรไม่มีความเชื่อมั่นในผลการตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์กร เช่น การใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถจำแนกบุคลากรได้อาจจะทำให้การตัดสินใจด้านบุคลากรขององค์กรเกิดความผิดพลาด เช่น ความผิดพลาดในการเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรซึ่งทำให้บุคลากรขององค์กรไม่มีความเชื่อมั่นในผลการตัดสินใจหรือรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การให้ความสำคัญกับตัวทำนายหรือตัวชี้วัดมากกว่าเกณฑ์

เกณฑ์และตัวทำนายเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญของการวัดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร แต่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับตัวทำนายหลังจากองค์การได้ให้ความสำคัญกับเกณฑ์แล้ว กล่าวคือ องค์กรจะต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนว่าเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเกณฑ์ที่มีคุณสมบัติที่ดีและมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ เช่น เกณฑ์นี้มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ ต่อจากนั้นองค์กรจึงพิจารณาและเลือกใช้ตัวทำนายที่จะทำนายเกณฑ์เหล่านี้ เช่น เมื่อองค์กรพิจารณาว่าความไวในการรับรู้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการคัดเลือกผู้ควบคุมการจราจรทางอากาศ ต่อจากนั้นองค์กรก็จะต้องพัฒนาหรือเลือกใช้ตัวทำนายที่จะทำนายความไวในการรับรู้ของผู้สมัครงานต่อไป ซึ่ง

ถ้าเกณฑ์ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ที่ไม่มีประโยชน์ต่อองค์การหรือขาดคุณสมบัติของการเป็นเกณฑ์ที่ดีแล้วตัวทำนายที่มีความตรงมากเพียงใดก็ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เนื่องจากตัวทำนายเหล่านี้ทำนายในสิ่งที่ไม่ได้มีประโยชน์ต่อองค์การหรือทำนายในสิ่งที่ไม่มีคุณภาพ

องค์การหลายแห่งเสี่ยงประมาณจำนวนมากในการจัดซื้อหรือพัฒนาตัวทำนายที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการทำนายเกณฑ์ แต่เกณฑ์ที่ถูกทำนายกลับเป็นเกณฑ์ที่ไม่ได้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เช่น องค์การจัดซื้อแบบทดสอบความสามารถในการใช้เหตุผลของผู้สมัครงาน ซึ่งแบบทดสอบชุดนี้สามารถประเมินความสามารถในการใช้เหตุผลของผู้สมัครงานได้เป็นอย่างดี แต่ความสามารถในการใช้เหตุผลไม่ได้เป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัคร ดังนั้น แม้ว่าแบบทดสอบชุดนี้จะมีคุณภาพสูง แต่ก็ไม่ได้ทำให้ทราบว่าผู้สมัครงานคนใดมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัครมากที่สุด

5. บุคลากรขององค์การไม่ยอมรับเกณฑ์

ถ้าบุคลากรขององค์การไม่ยอมรับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้วก็อาจจะนำไปสู่การต่อต้านหรือการไม่ยอมรับการตัดสินใจด้านบุคลากรที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ถ้าบุคลากรขององค์การไม่ยอมรับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรก็จะทำให้บุคลากรไม่มีความเชื่อมั่นในผลการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากรซึ่งอาจจะนำไปสู่การต่อต้านได้ สาเหตุของการไม่ยอมรับ

เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจเกิดจากเกณฑ์ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ที่ขาดคุณสมบัติของเกณฑ์ที่ดี เช่น ไม่เกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงาน ไม่สามารถจำแนกบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้หรือไม่สามารถวัดเกณฑ์เหล่านี้ได้อย่างชัดเจนเป็นต้น การไม่ยอมรับเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรจะเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

สำหรับแนวทางหนึ่งในการทำให้บุคลากรขององค์การยอมรับเกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น คือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์เหล่านี้ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้บางคนได้รับประโยชน์และบางคนเสียประโยชน์ ดังนั้น การให้บุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้บุคลากรยอมรับเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมากขึ้น

บทสรุป

เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากองค์การสามารถเชื่อมโยงเกณฑ์เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้จะทำให้บุคลากรขององค์การทราบว่าเรื่องอะไรที่มีความสำคัญกับองค์การ เกณฑ์ที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การประสบความสำเร็จ มีคุณภาพ

และได้รับการยอมรับจากบุคลากรขององค์การ
 ดังนั้น พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต่างๆ เช่น ฝ่าย
 ทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารขององค์การจำเป็น
 ต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และ
 ปัญหาเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์ในการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์ เพื่อให้สามารถประเมินคุณภาพของเกณฑ์
 พัฒนาเกณฑ์หรือเลือกใช้เกณฑ์ที่มีความเหมาะสม
 และมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
 องค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมและ
 สนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การให้
 ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

บรรณานุกรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สำนัก
 วิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. 2547. **HR
 Scorecard การประเมินระบบบริหาร
 ทรัพยากรบุคคล** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก:
<http://www.ocsc.go.th>.
 องอาจ นัยพัฒน์. 2544. “ตัวบ่งชี้ เกณฑ์และ
 มาตรฐานในการประเมิน.” **วารสารการวัดผล
 การศึกษา** 22, 67: 43-56.
 Anthony, William P., Perrewé, Pamela L., and
 Kacmar, K. M. 1996. **Strategic Human
 Resource Management**. 2nd ed. Fort
 Worth, TX: Dryden Press.
 Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich,
 Dave. 2001. **The HR Scorecard: Linking
 People, Strategy, and Performance**.
 Boston: Harvard Business School Press.

Cascio, Wayne F., and Aguinis, Herman. 2005.
**Applied Psychology in Human
 Resource Management**. 6th ed. Upper
 Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
 George, Jennifer M., and Jones, Gareth R.
 2002. **Understanding and Managing
 Organizational Behavior**. 3rd ed. Upper
 Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 Guion, Robert M. 1998. **Assessment,
 Measurement, and Prediction for
 Personnel Decisions**. Mahwah, NJ:
 Lawrence Erlbaum Associates.
 Mathis, Robert L., and Jackson, John H. 2004.
Human Resource Management. 10th
 ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
 Muchinsky, Paul M. 1997. **Psychology Applied
 to Work**. 5th ed. Pacific Grove, CA: Brooks/
 Cole.
 Schneider, Benjamin, and Schmitt, Neal. 1986.
Staffing Organizations. 2nd ed. Glenview,
 IL: Scott, Foresman.
 Snell, Scott, and Bohlander, George. 2007.
Human Resource Management. Mason,
 OH: Thomson/South-Western.
 Spector, Paul E. 1996. **Industrial and
 Organizational Psychology: Research
 and Practice**. New York: Wiley.
 Thornton, George C. 1992. **Assessment Centers
 in Human Resource Management**.
 Reading, MA: Addison-Wesley.



Miss Vitanya Vanno received her Master's Degree in Industrial and Organizational Psychology from Chulalongkorn University, and a Bachelor's Degree in Psychology from Srinakharinwirot University. She is currently working at the Department of Psychology, Faculty of Humanities, Srinakharinwirot University. Her main interests are knowledge management in organizations and performance appraisal.