

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันวินาศภัยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย: กรณีศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวความคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด และสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยกำหนดเนื้อหาเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

2.1 ความเป็นมาของบริษัทประกันวินาศภัยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2.2 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.2 ความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.4 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.5 ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.6 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.7 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเป็นมาของบริษัทประกันวินาศภัยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

มนุษย์ในสังคมปัจจุบันมีโอกาที่จะประสบภัยต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ เมื่อประสบภัยชนิดใดก็ตาม สิ่งที่เป็นผลตามมาก็คือ ความสูญเสียหรือความเสียหายทางการเงินซึ่งมากน้อยต่างกัน การประกันได้วิวัฒนาการมาเป็นระยะเวลายาวนานจนถึงปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่าการประกันภัยเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับสังคมมนุษย์ ยิ่งโลกเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้น ภัยชนิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านั้น ธุรกิจประกันภัยจำเป็นต้องเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของสังคมได้ตลอดเวลา

ธุรกิจประกันภัยที่เป็นจุดเริ่มต้นและใช้กันแพร่หลาย ได้แก่ การประกันภัยการขนส่งสินค้าทางทะเล (Marine Cargo Insurance) ในคริสต์ศตวรรษที่ 13 และ 14 กิจการค้าและการขนส่งทางทะเลได้เจริญรุ่งเรืองและมีบทบาทสำคัญมาก ในแถบทะเลเมดิเตอร์เรเนียน มีการค้นพบกรรมธรรม์ประกันภัยฉบับแรก คือ กรรมธรรม์ประกันภัยการขนส่งทางทะเลที่ทำขึ้นที่เมืองเจนัว ประเทศอิตาลี เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม ค.ศ. 1347 ต่อมาในคริสต์ศตวรรษที่ 15 ชาวอังกฤษเรียนรู้เรื่องการค้าจากพ่อค้าต่างชาติ ส่วนใหญ่เป็นชาวอิตาเลียน และชาวลอมบาร์ด (Lombards) และได้เรียนรู้ธุรกิจการประกันภัยไปด้วย ร้านกาแฟเป็นศูนย์กลางของการเจรจาการค้าและธุรกิจ ซึ่งได้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางด้านการค้าต่างๆ ซึ่งในบรรดาร้านกาแฟนั้น ร้านของนายเอ็ดเวิร์ด ลอยด์ (Edward Lloyd) ได้เปลี่ยนสภาพมาเป็นสถานที่นัดพบของบรรดาผู้รับประกันภัยทางทะเลและผู้รับประกันวินาศภัยชนิดอื่นๆ ในกรุงลอนดอน และรวมกลุ่มกันควบคุมการบริหารและดำเนินงานภายใต้ชื่อ “LLYOD” ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1769 “LLYOD” ได้ชื่อว่าเป็นศูนย์กลางของผู้รับประกันภัยในกรุงลอนดอน ซึ่งกรรมธรรม์มาตรฐานของการประกันภัยทางทะเลได้มาตรฐานของราชการอังกฤษ กรรมธรรม์ฉบับนี้เรียกว่า G.S. FORM (SHIP AND GOODS) ซึ่งยังใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน

ส่วนการประกันภัยในประเทศไทย ไม่ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยใด แต่จากการศึกษาพบว่าประเทศไทยมีการค้าขายกับต่างประเทศตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย ด้วยการค้าขายทางทะเลกับจีน ต่อมาสมัยกรุงศรีอยุธยา มีการค้าขายกับยุโรปและญี่ปุ่น ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์มีการค้าขายกับชาวต่างประเทศมากยิ่งขึ้น การขนส่งสินค้าทางทะเลก็มีการประกันภัยโดยผ่านตัวแทนจำหน่ายสินค้าและตัวแทนประกันภัยไปพร้อมกัน การประกันภัยในสมัยนั้นทำเพื่อประโยชน์ในการขนส่งสินค้าที่มาจากต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ หากจะนับว่าเป็นกิจการประกันภัยที่มีขึ้นในประเทศไทยก็คงไม่เกิน 150 ปี

การประกันภัยสามารถแบ่งออกเป็น 2 แขนงใหญ่ คือ การประกันชีวิตและการประกันวินาศภัย การประกันวินาศภัย มีขอบเขตกว้างขวางมาก เนื่องจากเป็นภัยที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายทางการเงิน นอกเหนือจากการเสียชีวิต คำว่า วินาศภัย ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 869 บัญญัติว่า หมายความว่า ความรวมเอาความเสียหายอย่างใด ๆ บรรดาซึ่งจะพึงประมาณเป็นเงินได้ เช่น อัคคีภัย ภัยทางทะเล ภัยจากอุบัติเหตุต่างๆ เป็นต้น (อาทร ดิตติรานนท์, 2546: 5)

ปัจจุบันธุรกิจประกันวินาศภัยประเทศไทย มีบริษัทประกันวินาศภัยจำนวน 72 บริษัท (http://www.oic.or.th/downloads/statistics/Non-Life/Chairman_nlife_31122551.pdf) ทั้งนี้เป็นบริษัทประกันวินาศภัยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 15 บริษัท (http://www.set.or.th/th/company/files/listed_company_28_9_52_T_E.xls) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ

20.83 ซึ่งบริษัทประกันวินาศภัยที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เป็นลำดับแรก คือ บริษัท ไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จดทะเบียนเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2519 และบริษัทประกันวินาศภัยที่เข้าจดทะเบียนล่าสุดคือ บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จดทะเบียนเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2551 (ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประกันวินาศภัยแสดงในภาคผนวก ข)

การประกันวินาศภัยถือว่ามีความสำคัญโดยเฉพาะในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทำหน้าที่เป็นหลักประกันให้แก่ผู้ประสบภัย ให้ได้รับค่าสินไหมทดแทนความสูญเสียหรือเสียหาย เป็นการบรรเทาความเดือดร้อนแก่ผู้ประสบภัย โดยมีกฎหมายรองรับตลอดจนมีการควบคุมการประกอบกิจการอย่างรัดกุม เพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างถูกต้องและยุติธรรม

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การบริหารหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระทำอย่างมีระบบ นับแต่กระบวนการในการกำหนดแนวนโยบายระดับสูงหรือภาพรวม การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องสอดคล้องเชื่อมประสานทั้งองค์กร องค์กรแต่ละแห่งที่ถูกบรรจุสร้างขึ้นมานั้น เปรียบผู้นำองค์กร ได้กับผู้เล่นที่มีบทบาททั้งการนำและการเล่นเพื่อให้ทีมประสบชัยชนะต้องทำหน้าที่สร้างองค์การให้เจริญเติบโต มีความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารองค์กรร่วมกันใช้ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินการคิดสรรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้ามาดำรงรักษาและพัฒนาให้องค์การเกิดประสิทธิภาพเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการของสังคมให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุขสงบ อันเป็นภารกิจสำคัญในการรับผิดชอบต่อสังคม ประการต่อมา ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามความตั้งใจของทุกฝ่ายได้ และประการสำคัญ การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับต่างๆ เช่น การมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การได้การยอมรับนับถือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นการธำรงรักษาและส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์มุ่งมั่นทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร

ในการศึกษาการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงพัฒนาการในระยะผ่านตลอดจนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับบริบทแวดล้อมอื่นๆ มีความจำเป็นจะต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทประกันวินาศภัยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อไป

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์การใดองค์การหนึ่งจะดำรงอยู่ในระบบเศรษฐกิจได้ย่อมขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ทุกองค์การต่างมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน การที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรอันประกอบด้วยเงิน เทคโนโลยี และคน บางองค์การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรเงิน (Financial resources) บางองค์การมุ่งเน้นความชำนาญทางเทคโนโลยี (Technology) ในส่วนองค์การที่มุ่งให้บริการในรูปแบบต่างๆ จะต้องอาศัยพนักงานที่มีคุณภาพ หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เป็นหัวใจต่อความสำเร็จขององค์กร คนเป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอนหรือเหมือนทรัพยากรอื่น (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550) แม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรด้านอื่นจำนวนมาก เช่น เงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ และเทคโนโลยี แต่ถ้าองค์กรขาดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติที่ดีจะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ ตลอดเวลาที่ผ่านมาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) จะถูกมองว่ามีใช้สายงานหลัก (Line Functions) ขององค์การธุรกิจตามแนวความคิดด้านการบริหารธุรกิจทั่วไป แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นหน้าที่ทางธุรกิจ (Business Functions) ที่มีความสำคัญไม่แพ้หน้าที่ทางด้านอื่น เช่น การเงิน การตลาด หรือการปฏิบัติการ ผู้สนใจศึกษาด้านการบริหารธุรกิจจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

2.2.2 ความหมายและประวัติความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการเรียกหลายคำ เช่น การจัดการคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล แต่ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือว่ามนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2544)

สุภาพร พิสาลบุตร (2541) ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการวางแผน กำลังคน การสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง

งาน พร้อมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ให้เกิดผลสูงสุด ชำรงรักษาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

เสนาะ ดิยาวั (2543) ให้ทัศนะว่า หมายถึง การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุดรวมถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น และได้สรุปว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคล การรักษาระเบียบวินัย การให้สวัสดิการและการ โยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544) ให้คำจำกัดความว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุผลอื่นใดในงานให้สมาชิกดำรงอยู่อย่างมีความสุข

อำนาจ แสงสว่าง (2544) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ณัฐพันธุ์ เขื่อนันท์ (2545: 15) แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือ บุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการชำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ปราชญา กล้าผจญ (2550) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้สร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์การ ปฏิบัติงานได้

ตรงตามเป้าหมาย มาตรฐานต่างๆ ที่ตั้งไว้ หรือสิ่งยิ่งขึ้นไปกว่านั้น กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ

ความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เรื่องราวของการบริหารงานบุคคล ตลอดจนปรัชญาและวิธีปฏิบัติต่างๆ ได้มีการวิวัฒนาการเกิดขึ้นมาจากเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกัน ตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของการปฏิวัติอุตสาหกรรม การบริหารงานบุคคลที่มีมาเป็นลำดับจากสมัยดั้งเดิมนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นผลสืบเนื่องมาจากการมีการรวมตัวกันทำงานกันเป็นกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และการเกิดของสภาพแรงงานต่างๆ นอกจากนี้ ผลสืบเนื่องจากความสนใจของผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพ การขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรมหรือบริษัทขนาดใหญ่ และความก้าวหน้าทางวิทยาการที่เกี่ยวกับการผลิตตลอดจนสภาพสังคมและเศรษฐกิจ และวิวัฒนาการทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ล้วนแล้วแต่มีผลโดยตรงต่อการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวคนงาน ขณะเดียวกันนายจ้างซึ่งเป็นผู้ใช้แรงงานในทางการผลิตและต้องมีการแข่งขันในการสร้างประสิทธิภาพให้มาก ก็จำต้องหันมาสนใจทางการบริหารงานบุคคลมากขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยปัจจุบัน เป็นความพยายามของนักบริหารชั้นนำในยุคเริ่มแรกที่สามารถนำความรู้อย่างลึกซึ้ง และวิธีการที่ดีมาใช้เพื่อให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความทันสมัยและเจริญก้าวหน้า จากทฤษฎีของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เห็นว่าอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ตลอดเวลา ซึ่งอานวย แสงสว่าง (2544: 6-8) ได้ศึกษาพัฒนาการพอสรุปได้ว่า

1. สมัยเริ่มต้น (The Earliest Periods) จุดเริ่มต้นการเกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ปรากฏหลักฐานว่าเกิดขึ้นในช่วงเวลาใด สันนิษฐานว่าเกิดขึ้นมาจากมนุษย์ถ้ามีความมานะพยายามรู้จักใช้การแก้ปัญหาทรัพยากรมนุษย์

2. สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรม (The Industrial Revolution Periods) ขณะนั้นมืองค์การขนาดใหญ่จำนวนน้อยเกิดขึ้น สำหรับภาครัฐบาลได้แก่ หน่วยงานของทหาร องค์การเหล่านี้มีการ

ปฏิบัติงานกันเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ดังนั้นจึงมีความต้องการในการศึกษาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพียงเล็กน้อย การปฏิวัติอุตสาหกรรมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะธรรมชาติของงาน ในอังกฤษได้มีอุตสาหกรรมเกิดขึ้น ต่อมาในอเมริกาเหนือมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีราคาแพงเกิดขึ้น ได้แก่ เครื่องจักรไอน้ำ จึงมีความจำเป็นต้องการบุคลากรเป็นจำนวนมากมาทำงานร่วมกัน ดังนั้นการรวบรวมบุคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญมาก แต่การปฏิวัติอุตสาหกรรมก่อให้เกิดระบบเครื่องจักรกลที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น

ปลายปี ค.ศ. 1800 เป็นต้นมา ผลจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม เป็นผลให้นายจ้างจำนวนไม่น้อยที่ตระหนักและยอมรับถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแก่คนงาน เพื่อแก้ปัญหาให้แก่บุคคลเหล่านี้ จึงเริ่มมีการจัดตั้งตำแหน่งเลขานุการสวัสดิการ ซึ่งจะมีหน้าที่ช่วยตอบสนองความต้องการของคนงาน การริเริ่มดำเนินการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญบุคคลขึ้นมา เพื่อค้นหาวิธีการปรับปรุงสภาพการทำงานของคนงานให้ดีขึ้น

3. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์และความต้องการของมนุษย์ (Scientific Management and Human Needs) เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Ferdinand Winslow Taylor) ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เขาได้ออกจากงานขณะที่มีอายุ 45 ปี และใช้เวลาที่เหลือก่อนเกษียณอายุทำงานเป็นวิศวกร โดยไม่รับเงินค่าจ้างและใช้เวลาว่างเป็นอาจารย์เพื่อเผยแพร่วิชาการความรู้แบบวิทยาศาสตร์ให้แพร่หลาย

หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taylor's Principle of scientific Management) สรุปได้ดังนี้

1. จัดการเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองแบบเดิมมาใช้ระบบการปกครองแบบวิทยาศาสตร์
2. หลักการทำงานเป็นการจัดรูปแบบการทำงานของพนักงานเป็นกลุ่มโดยจัดให้พนักงานสามารถทำงานมีความเข้าใจร่วมกันทำงาน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการทำงาน
3. ยึดถือหลักแห่งความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้หลักการทำงานที่เป็นระบบ มีแบบแผนปฏิบัติ อาศัยความร่วมมือในการรวมพลังกันทำงาน
4. การทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตสูงสุดมากกว่าการจำกัดผลผลิต
5. พัฒนาพนักงานเพื่อความเจริญรุ่งเรืองสูงสุดของบริษัท

เกรียงศักดิ์ เชื้อวียง (2550: 21) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในรูปแบบหนึ่งแบบใดตั้งแต่ระยะเริ่มแรก หน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์มีอยู่อย่างไม่เป็นทางการตามธรรมชาติ หน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ได้รับการปฏิบัติก็ต่อเมื่อคนรวมกันอยู่และมีความมุ่งหมายร่วมกัน



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
05 ต.ค. 2555
วันที่.....
เลขทะเบียน..... 249157
เลขเรียกหนังสือ.....

กระบวนการจัดการเกี่ยวกับคนได้มีลักษณะเป็นทางการและใช้ความชำนาญขึ้นเป็นลำดับ ผลของการจัดการเกี่ยวกับคนทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในความรู้ที่เกี่ยวกับกระบวนการซึ่งได้รับการสั่งสมมากขึ้นเรื่อยๆ โดยนักปฏิบัติการและนักวิชาการ

การบริหารงานบุคคลได้พัฒนาขึ้นเป็นลำดับเนื่องจากการผลิตจำนวนมากในกระบวนการทำงาน และตามมาด้วยการปฏิวัติอุตสาหกรรม การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์การผลิตที่ทรงพลัง และการปรับปรุงระบบการผลิตให้สามารถผลิตได้จำนวนมากและราคาถูกลง กระบวนการดังกล่าวนี้ได้สร้างงานที่เป็นแบบเดียวกันขึ้นมากมาย ในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดทุกข์ ภาพและอุบัติเหตุอันตราย การทำงานของคนงานในโรงงานได้กลายเป็นจุดที่สังคมเอาใจใส่ต่อ สภาพการทำงานและการจ้างงาน และคนงานสามารถกระทำร่วมกันที่จะให้เกิดสภาพการทำงานที่ดีขึ้น ความตระหนักของความเป็นมนุษย์จึงเกิดขึ้นในต้นศตวรรษที่ 19 ก็คือ เกิดความขัดแย้งกันใน เรื่องของผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายคนงานกับนายจ้างในโรงงานอุตสาหกรรมและนำไปสู่ การรวมตัวกันของสหภาพแรงงาน (Trade Union) และระบบความสัมพันธ์ด้านอุตสาหกรรม (Industrial Relations Systems)

ซึ่งจากประเด็นดังกล่าว ประเทศอุตสาหกรรมหลัก เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกาได้เข้ามาแก้ปัญหาโดยการออกกฎหมายและกฎหมายเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานของคนงานเฉพาะ อย่างยิ่งเด็กและผู้หญิง ค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ ตลอดจนการคุ้มครองป้องกันเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและความไม่ปลอดภัย ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้นักวิชาการทางการบริหารได้ เริ่มศึกษารวมชาติของงานและระบบงาน และสร้างตัวแบบ (Models) โดยอาศัยการวิจัยทาง จิตวิทยา และสังคมวิทยา จากการศึกษาของนักวิชาการได้ให้ทฤษฎีที่สำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้ทั้ง การบริหารทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีดังกล่าวมีเช่น สำนักคลาสสิก (The Classical School) เน้นทั้งตัวงาน (Job Itself) และการปรับตัวของคนงาน (Adaptation) ใน กระบวนการทำงาน สำนักพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral School) เน้นที่ตัวคนงานและความ พึงพอใจเกี่ยวกับความต้องการของคนงานเพื่อผลผลิตขององค์การที่สูงขึ้น และทฤษฎีที่เกิด ต่อๆ มาได้แก่ทฤษฎีระบบ (System Theory) กับแนวคิดเกี่ยวกับความไม่แน่นอน (Contingency Approaches) ทฤษฎีและแนวความคิดนี้พยายามสร้างผลประโยชน์ให้เกิดทั้งคนงานและองค์การ

นักทฤษฎีความไม่แน่นอนได้ประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับ “ความเป็นเลิศ” (Excellence) และการบริหารเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) กับอุตสาหกรรมบาง ประเภทสภาพขององค์การ เศรษฐกิจ และสังคม ความเกี่ยวพันของทฤษฎีเหล่านี้กับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กล่าวได้ว่ามี 2 ประเภท ประการแรก การบริหารงานบุคคลได้พัฒนามาสู่การ

บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทฤษฎีการบริหารที่ร่วมกันเข้ามาหลายทฤษฎี ประการที่สอง ความรู้ในทฤษฎีต่างๆ เหล่านี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารทางด้านทรัพยากรมนุษย์ปรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การและความเป็นจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

งนงูช วงษ์สุวรรณ (2544: 9) สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์การได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
2. ช่วยพัฒนาองค์การ เมื่อระบบการบริหารองค์การเป็นไปด้วยดี บุคลากรก้าวหน้าประสบความสำเร็จ องค์การย่อมเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง สามารถขยายงานให้กว้างขวางออกไป
3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การมั่นคงก้าวหน้าก็ส่งผลกระทบต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามไปด้วย และขยายไปสู่ระบบสังคมชุมชนที่กว้างออกไป รวมถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 6) สรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

2.2.4 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีวัตถุประสงค์กว้างขวางมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีวัตถุประสงค์เป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2547: 8)

1. สนองตอบความต้องการของสังคม การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้สมาชิกในสังคมเป็นบุคคลที่มีคุณภาพที่ดีซึ่งถือเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม

2. สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ การบริหารงานบุคคลจะช่วยสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การและสามารถทำให้บุคคลต่างๆ สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3. สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล การบริหารงานบุคคลเมื่อได้สรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การแล้วจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2544: 7) แสดงทัศนะในเรื่องนี้ว่า หมายถึงการสนองความต้องการด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคมและตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้น และยังตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ รวมถึงสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการของพนักงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2544: 7) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ อีกทั้งยังสามารถพัฒนาผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์การ และกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ความปลอดภัย ผลทางด้านจิตวิทยาและด้านสังคมวิทยาของบุคลากรในองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 16) อธิบายว่า งานทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายระดับ คือ ระดับสังคม เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม ระดับองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระดับบุคลากร เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการระดับต่างๆ ของบุคลากร เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550: 29) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้หลายประการ ประการแรก วัตถุประสงค์ทางสังคม เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรม และความรับผิดชอบทางสังคม ประการที่สอง วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ประการที่สาม วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ และประการสุดท้าย วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล

2.2.5 ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายๆ ด้าน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 3-4) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ตลอดจนช่วยประเมิณผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างทั่วถึงโดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท ความเห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วไป

Gary Dessler (2004) กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้จัดการว่าเป็นการช่วยให้การว่าจ้างได้คนที่เหมาะสมกับงาน และช่วยลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน อีกทั้งยังทำให้ได้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี สามารถช่วยลดปัญหาคดีฟ้องร้องในศาลในเรื่องการกีดกันความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน รวมถึงช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน และช่วยการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ได้ทำให้คนทำงานไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ

2.2.6 กระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.2.6.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 54) สรุปว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์หรือการวางแผนกำลังคนเป็นกระบวนการที่จะคาดคะเนไว้ล่วงหน้าว่าหน่วยงานนั้นต้องการคนจำนวนเท่าใด ประเภทใด ในเวลาใด ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 31) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่องค์การมีความสนใจว่า องค์การจะต้องมีชนิดและจำนวนบุคลากรอยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องตามเวลาที่ต้องการเพื่อทำงานต่างๆ ให้แก่องค์การ โดยใช้หลักการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545: 67-68) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นจากองค์การ เพื่อให้้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพออยู่เสมอตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) ที่เหมาะสม

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 20) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และเมื่อใด

ปราชญา กล้าผจญ (2550: 47) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการทบทวนข้อจำเป็นต่างๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า มีจำนวนพนักงานที่จะปฏิบัติงานมากเพียงพอเท่าที่ต้องการ และพนักงานเหล่านั้นมีทักษะที่จำเป็นและเพียงพอสำหรับการปฏิบัติหน้าที่งานต่างๆ เหล่านั้นด้วย

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

นนุช วงษ์สุวรรณ (2544: 102-103) สรุปว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านบุคลากร กล่าวคือ ช่วยให้ผู้บุคลากรวางแผนพัฒนาตนเองตามขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ด้านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ เมื่อองค์การได้บุคลากรที่ดีแล้ว ย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์การได้ดีตามไปด้วย

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545: 69-73) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อทั้งองค์การและบุคลากร เนื่องจากแบบแผนที่วางไว้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคลากร องค์การ หรือระบบสังคมสามารถดำเนินงานไปถึงเป้าหมายได้ตามต้องการตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนของสถานการณ์ลงได้ สามารถจำแนกเหตุผลของความจำเป็นในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้ ประการแรกเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงประการต่อมาเพื่อให้้องค์การมีความพร้อม ต้องมีการวางแผนบุคลากรเพื่อรองรับต่อผลกระทบของ

การเปลี่ยนแปลงที่อาจ ประการที่สามเพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน และประการสุดท้ายเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 62) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ คือ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน

นพ ศรีบุญนาค (2546: 16) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร คือ ทำให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้ นอกจากนี้ยังทราบข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพของกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถจัดปริมาณ ประเภท และระดับของทักษะของบุคคลให้เหมาะสมกับงานในระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานที่ทำงานในแต่ละอาชีพ และในแต่ละระดับของความรับผิดชอบ อันจะก่อให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์อย่างสูงสุด

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการวางแผนประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ (อำนาจ แสงสว่าง, 2544: 47)

1. ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เป็นข้อมูลที่จะบ่งชี้อัตราากำลังแรงงานเท่าที่มีอยู่ทั้งจำนวน ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร

2. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคาดการณ์ถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต

3. แผนทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการโดยเฉพาะเจาะจง มีรายละเอียดของแผนสำหรับเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการใช้งานในอนาคต

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 22) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนดเป็นขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร เป็นการศึกษากฎบัตรขององค์กร และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เป็นการสำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เป็นการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์กรต้องการในอนาคต เพื่อจะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงเทียบกับจำนวนที่องค์กรต้องการ

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นการกำหนดแผนที่จะดำเนินการ โดยแยกเป็นแผนต่างๆ ทั้งนี้ แต่ละแผนจะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีการดำเนินการ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน งบประมาณที่ใช้และวิธีการตรวจสอบประเมินผลไว้ด้วย

5. การตรวจสอบและปรับปรุง เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับแผนขององค์กร ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ต้องการทรัพยากรประเภทใด ระดับใด ต้องการเมื่อใด ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายๆ ด้าน ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทั้งนี้มีนักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวถึงประโยชน์ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 34-35) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็นและมีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ ช่วยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการประสานงานด้านกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ และประสบผลสำเร็จด้านการประหยัดในการจ้างบุคลากรใหม่ รวมทั้งช่วยกระจายข่าวสารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังช่วยประสานงานโปรแกรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 56-57) กล่าวว่า ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ ทำให้ทราบถึงสภาพการณ์ที่เกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่หน่วยงานจะได้วางแผนและบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเกิดความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 63) อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ คือ ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ มีเป้าหมาย และสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน รวมทั้งองค์กรยังสามารถวางแผนการพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและการจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.6.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง

ความหมายของการสรรหา

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 72) นิยามว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการสรรหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์กลางของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 88) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 124) กล่าวว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์กลางของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่ต่อไป

นพ ศรีบุญนาค (2546: 26) นิยามว่า การสรรหาทรัพยากรมนุษย์เข้าทำงาน นับว่าเป็นงานขั้นแรกที่ต้องดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งจะมีผลให้องค์กรสามารถดึงดูดหรือชักจูงคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน สนับสนุนให้คนที่ทำงานอยู่แล้วปรับปรุงสมรรถภาพของคนที่สูงขึ้นและรักษาคณคติให้อยู่ในองค์กรต่อไป

กระบวนการและวิธีการสรรหา

อำนาจ แสงสว่าง (2540: 99-101) กล่าวว่า หลักการสรรหาบุคลากรขององค์กร คือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการประกาศรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์กร

การสรรหาบุคลากรที่องค์กรทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ เป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์กรโดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือ สงเคราะห์ในบรรดาสภาคณาญาติ มิตร พรีคพวก และ ระบบคุณธรรม เป็นระบบการสรรหา

บุคลากรที่ใช้หลักเกณฑ์แห่งความดี อันประกอบด้วย หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

โดยปกติแล้ว การทำงานใดๆ จะมีคุณภาพและตรงตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอน มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการสรรหาพนักงานใหม่ให้แก่องค์การจึงจำเป็นจะต้องมีกระบวนการเป็นขั้นตอนเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายสำคัญคือการได้บุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์การ ซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์การประสบความสำเร็จ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545: 126-127) ซึ่งวิธีการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีหลายวิธีการด้วยกัน คือ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545: 132-133)

1. การมาสมัครงานด้วยตนเอง (walk-in) เป็นวิธีที่ผู้สมัครงานมาติดต่อกับฝ่ายบุคคลขององค์การเพื่อต้องการทำงานในองค์การ
2. การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (write-in) เป็นวิธีการที่ผู้สมัครงานเขียนจดหมายแจ้งความจำนงค์สนใจทำงานถ้ามีตำแหน่งว่างลง
3. การแนะนำของพนักงานในองค์การ (Employee referrals) เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่จะเข้ามาทำงานรู้จักองค์การอย่างดีจากผู้แนะนำและคนที่แนะนำก็รู้งานในตำแหน่งที่ว่างลงนั้นทำอะไรบ้าง ดังนั้นจึงแนะนำคนที่มีความสามารถตรงกับงานเข้ามาทำ
4. การโฆษณา (Advertising) นับว่ามีอิทธิพลสำคัญและใช้กันมากในปัจจุบัน เพราะจะมีความกว้างขวางมากกว่าการแนะนำของพนักงานในองค์การ
5. กรมการจัดหางาน (Department of Employment) บางครั้งองค์การจะติดต่อหางานผ่านกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างหน่วยงานและผู้สมัครงาน
6. หน่วยงานจัดหาของเอกชน (Private Placement Agencies) ทำหน้าที่เป็นคนกลางระหว่างนายจ้างและคนงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้หน่วยงานประเภทนี้มีมาก
7. สถาบันการศึกษา (Educational Institutions) องค์การหลายแห่งจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง เพราะเป็นศิษย์เก่า หรือไม่กี่เชื่อถือการคัดเลือกนักศึกษาของอาจารย์ในสถาบันนั้นๆ และบางสถาบันมีแผนกแนะแนวที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรับสมัครนักศึกษาเข้าทำงานในที่ต่างๆ
8. บริษัทภายนอก (Outsourcing) องค์การอาจใช้วิธีการสรรหาบริษัทที่มีความชำนาญงานในด้านต่างๆ ให้เสนอข้อมูลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการของบริษัทพิจารณา



ความสำคัญและกระบวนการของการคัดเลือก

การคัดเลือกเป็นกระบวนการขึ้นต่อจากการสรรหาหลังจากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการในกระบวนการสรรหาจนได้ผู้สมัครพร้อมใบสมัครมาจำนวนมากหนึ่งเพียงพอที่จะมาดำเนินการในขั้นของการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตามที่องค์การต้องการต่อไป

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 82) อธิบายว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณา คัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์การต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีหลักเกณฑ์กำหนดขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เป็กรับ

นนุช วงษ์สุวรรณ (2544: 174) สรุปว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์การจะใช้วิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัคร โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก และดำเนินการคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติ มีความรู้ ความสามารถ หรือทักษะตรงกับลักษณะงานที่ว่างอยู่ และต้องการพนักงานไปปฏิบัติงาน ให้ได้คนที่มีคุณภาพเหมาะสมและดีที่สุด

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2545: 88) อธิบายว่า การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานออกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 141) กล่าวว่า การคัดเลือกในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่ง ปัญหาการคัดเลือกที่ปรากฏชัด คือ ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการและปรับปรุงการประเมินผลผู้สมัครงาน จะต้องจัดโปรแกรมเพื่อวินิจฉัยจุดเด่นจุดด้อย ด้านความสามารถ คุณลักษณะอื่นๆ ของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ

กระบวนการของการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมีลำดับขั้น 7 ขั้น ดังนี้ (อำนวย แสงสว่าง, 2540: 132) คือ การรับสมัครงาน การตรวจหลักฐานการสมัครงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบบุคคลที่อ้างอิงและประวัติผู้สมัครงาน การตรวจร่างกาย การประกาศผลการคัดเลือก

ความหมายของการบรรจุงาน

เมื่อขั้นตอนการคัดเลือกสิ้นสุดลง การบรรจุงานนับว่าเป็นขั้นตอนที่ง่ายที่สุด ส่วนใหญ่แล้วเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากและประหยัดเวลามากที่สุดคือการโทรไปแจ้งผู้สมัครที่บ้าน (ชำนานู ปิยวนิชพงษ์, 2544: 100)

สุภาพร พิศาลบุตร (2541: 263) กล่าวว่า การบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง การกำหนดให้พนักงานใหม่เข้าทำงานในตำแหน่งที่กำหนดให้หลังจากที่ได้ผ่านกรรมวิธีต่างๆ ในการจ้างและได้ประกาศผลแล้ว คือ นับตั้งแต่การสมัคร การคัดเลือกจนกระทั่งการตรวจสอบประวัติภูมิหลังโดยมากหัวหน้าแผนกต่างๆ มักจะเป็นผู้พิจารณาเองโดยคำนึงถึงลักษณะของงาน และจะต้องมีการทดลองงาน อาจจะเป็น 3 เดือน 6 เดือน แต่ไม่เกิน 1 ปี

เสนาะ ดิยาวี (2543: 72-73) กล่าวว่า การบรรจุให้ดำรงตำแหน่งหรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งมักเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชาโดยตรงว่าผู้เข้าใหม่ควรจะทำอย่างไร โดยปกติจะพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องงานว่าต้องการคนชนิดใด โดยทั่วไปมักจะมีการทดลองงานตามปกติระยะทดลองงานมักจะเป็น 1 เดือนถึง 3 เดือน หรืออย่างมากที่สุดก็ 6 เดือน ในระยะดังกล่าวผู้เข้าใหม่สามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐานเมื่อครบกำหนดก็จะได้บรรจุเป็นการถาวร ถ้าไม่เหมาะสมก็ออกจากงานไป หรือไม่มีความถนัดก็อาจมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายให้ทำงานที่ตนถนัดต่อไป

ขั้นตอนการบรรจุงาน มีดังนี้ เริ่มจากการทำหนังสือสัญญาการจ้างงาน ขั้นตอนนี้มักมีการนำเอกสารหนังสือสัญญาจ้างงานส่งไปให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก จัดทำรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงานให้ได้มากที่สุด จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาทดลองงาน (ชำนานู ปิยวนิชพงษ์, 2544: 101-103)

2.2.6.3 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ความหมายของค่าตอบแทน

เสนาะ ดิยาวี (2543: 145) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานอาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงทำงาน ส่วนเงินเดือน ได้แก่ รายได้ที่ได้ประจำ มีจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน

ชำนานู ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 155) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่ปฏิบัติงานและเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งหมายถึงรวมถึง

ค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นรางวัลเพื่อจูงใจในการทำงานส่งเสริมขวัญกำลังใจและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 162) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง รูปแบบทั้งหมดของการจ่ายเงิน หรือรางวัลให้แก่พนักงานที่เกิดขึ้นจากการจ้างงาน

เดล เอส. บีช (Dale S. Beach) อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) อธิบายว่า การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการบริหารค่าตอบแทน เป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย และวิธีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องต่างๆ ได้แก่ การประเมินค่างาน การพัฒนาและรักษาโครงสร้างค่าจ้าง การสำรวจค่าจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงค่าจ้าง และหัวข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง

ณัฐพันธ์ เจรนนท์ (2545: 214) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน

ปราชญา กล้าผจญ (2550: 258) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รางวัลทั้งหมดที่ให้แก่นักงานเป็นการตอบแทนจากการที่เขาได้ทำงาน ให้บริการต่างๆ แก่องค์กร ซึ่งแยกได้เป็น 2 ประการ คือ ค่าตอบแทนโดยตรง ประกอบไปด้วยเงินที่พนักงานรับในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าคอมมิชชั่นจากการขาย และค่าตอบแทนโดยอ้อม ประกอบไปด้วยผลประโยชน์ตอบแทนทั้งหลาย ที่นอกเหนือไปจากค่าตอบแทนโดยตรง

ความสำคัญของค่าตอบแทน

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 170) กล่าวว่า ความสำคัญของค่าตอบแทน มีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้

2. เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ และยอมรับว่าตนเป็นคนมีคุณค่าคนหนึ่ง ในสังคมที่สามารถทำอะไรๆ ให้ผู้อื่นยอมรับการกระทำ

3. ทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือดีด้อยลงไปก็เป็นไปได้ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลงานออกมามีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 161) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการกำหนดค่าตอบแทน มีดังนี้ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตภายใต้

ต้นทุนที่ควบคุมได้ ความเป็นธรรม (Equity) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องเหมาะสมต่อผลการปฏิบัติงานและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ความถูกต้องตามกฎหมาย (Compliance) หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามกฎหมายหรือไม่ขัดต่อกฎหมาย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 216-217) กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งโดยตรงและทางอ้อม ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทนสมควรจะเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การ เพื่อให้สามารถพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม โดยที่วัตถุประสงค์หลักในการให้ค่าตอบแทนขององค์การมี 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อดึงดูดบุคลากรให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ ประการที่สอง เพื่อบริหารต้นทุน ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำมาใช้เพื่อควบคุมและตรวจสอบค่าใช้จ่ายขององค์การได้ และประการสุดท้าย เพื่อดึงดูดใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมจะสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร และป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 125) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจพนักงานให้ทำงานโดยมีประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านพนักงานให้สอดคล้องกับผลผลิต
3. เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการจ้างงาน การใช้ประโยชน์ และการเลื่อนขั้นพนักงาน
4. เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ลดการเรียกร้องและข้อพิพาท

แรงงาน โดยอาศัยความยุติธรรมในการจ่ายผลตอบแทนเป็นสำคัญ

ประเภทของสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ยังขาดหรือขาดเป็นสำคัญสำหรับผู้จัดการให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งที่ไม่เห็นได้จากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยังขาดการสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจให้บุคลากรมีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์การ ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์การมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 236-237)

ปัจจุบันมีบุคคลกล่าวถึงสวัสดิการสำหรับพนักงานในชื่อที่แตกต่างกัน เช่น สวัสดิการ (Welfare) ประโยชน์ (Benefit) บริการ (Service) ค่าตอบแทนแฝง (Hidden Payroll) ประโยชน์ เกื้อกูล (Fringe Benefit) หรือการจ่ายที่ไม่ใช่ค่าจ้าง (Non-Wage Payment) เป็นต้น

การศึกษาด้านระบบสวัสดิการได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายสาขา โดยนักวิชาการแต่ละสาขาจะจำแนกประเภทของสวัสดิการตามความสนใจในศาสตร์ของตน เนื่องจากงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีหน้าที่จัดสวัสดิการ ประโยชน์ และบริหารให้แก่บุคลากรอย่างน้อยตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งสามารถจำแนกประเภทสวัสดิการในองค์กรโดยพิจารณาจากข้อกำหนดของกฎหมายเป็นเกณฑ์ ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2545: 240)

1. สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์การ เช่น รับประทานอาหาร ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

ปราชญา กล้าผจญ (2550: 267) กล่าวว่า สวัสดิการแยกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. สวัสดิการประกันความมั่นคงของพนักงาน เพื่อรับประกันว่างานที่ปฏิบัตินั้นมี ความมั่นคง ทำแล้วเกิดความมั่นใจว่าองค์กรแห่งนี้ มั่นคงดี อยู่ทำงานได้นานๆ อย่างปลอดภัย มีความสุข เป็นการรักษาวัยและกำลังใจของพนักงานให้สูงไว้

2. สวัสดิการที่ได้รับค่าตอบแทนระหว่างที่มีได้ทำงานหรือระหว่างที่ไม่มีงานทำ บุคลากรจะได้รับค่าตอบแทนระหว่างลาหยุด

3. สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นสวัสดิการที่มุ่งจูงใจพนักงานให้ทำงาน ให้แก่องค์กรได้ตามเงื่อนไข ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4. สวัสดิการสนับสนุนพนักงานและครอบครัว เป็นสวัสดิการที่มุ่งให้พนักงานเกิด ความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ชนิดของสวัสดิการ

การจำแนกชนิดของสวัสดิการมีความแตกต่างกันตามความสนใจและการนำเสนอ ซึ่งมักพิจารณาจากปัจจัยในการดำรงชีพ ความสะดวกสบายในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ปัจจัยทาง เศรษฐกิจ ความมั่นคงและปลอดภัย สุขภาพและพลานามัยของบุคลากร ตลอดจนการต้นตัวของ

สังคม ซึ่งสามารถจำแนกการจัดสวัสดิการในองค์การออกเป็น 10 ประเภท ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2545: 241-242) คือ บริการด้านสุขภาพ ด้านความปลอดภัย ด้านความมั่นคง การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ด้านนันทนาการ การให้คำปรึกษา โบนัสและเงินสวัสดิการ และบริการอื่นๆ

2.2.6.4 การเลื่อนตำแหน่ง

ความหมายของการเลื่อนตำแหน่ง

เสนาะ ดิยาว (2543: 133) อธิบายว่า การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนี้บุคคลจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากกว่าเดิมเป็นการเพิ่มสถานะของบุคคลให้สูงขึ้น เช่น มีตำแหน่งงานที่สำคัญ มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงานได้มากขึ้น ถูกควบคุมงานน้อยลง และมีสถานที่ทำงานที่ดีกว่าเดิม

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 214) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง คือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานทุกคนเพราะเป็นการเพิ่มสถานภาพของบุคคลนั้นให้สูงขึ้นและเป็นการแสดงถึงความสำเร็จ และความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2545: 177) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การมอบหมายในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความหมายครอบคลุมถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

ประเภทของการเลื่อนตำแหน่ง

ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์ (2545: 177) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสายอาชีพเดิมอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง และเมื่อมีการขยายงาน

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคลากรจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติ โดยตำแหน่งใหม่จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม โดยที่การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ คือ เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์การ และเมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในอาชีพเดิม

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร บุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารนี้อาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลงหรือเกิดจากการขยายงานขององค์กร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคลากรจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรได้รับเงินเดือนในขั้นสูงที่สุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545: 180-182) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างละเอียดเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต โดยใช้หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งมีดังนี้

1. หลักความสามารถ ในการเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ จะยึดถือความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก เพื่อสร้างความเป็นกลางและความเสมอภาคให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยหลักอาวุโสและประสบการณ์ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรที่มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หลักอุปถัมภ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการนี้จะอาศัยปัจจัยทางด้านการเมืองภายในองค์กร หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคลากรบางคนในองค์กรเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรืองานที่เหมาะสม

2.2.6.5 การโยกย้ายงาน

ความหมายของการโยกย้าย

เสนาะ ดิยาว (2543: 139) กล่าวว่า การโยกย้าย คือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้าง สถานะความชำนาญและความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน แตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่งที่ว่าการโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน ส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวตั้ง

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 215) กล่าวว่า การโยกย้าย คือ การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้าง หน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ระดับเดียวกัน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2545: 183) กล่าวว่า การโยกย้าย หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังตำแหน่งอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยทั่วไปบุคลากรที่ถูกโยกย้ายจะมีสถานะและเงินค่าจ้างอยู่ในระดับเดิม แต่อาจมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป

ปราชญา กล้าผจญ (2550: 86) กล่าวว่า การโยกย้าย หมายถึง การสับเปลี่ยนตำแหน่งให้พนักงานไปปฏิบัติหน้าที่งานอื่นในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน (Lateral Transfer)

สาเหตุของการโยกย้าย

การโยกย้ายอาจกระทำแบบชั่วคราวหรือถาวรและรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในแผนกหรือนอกแผนกก็ได้ สาเหตุของการโยกย้ายเกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุ คือเป็นความต้องการของบริษัทกับเป็นความต้องการของตนเอง (เสนาะ ดิยาวี, 2543: 139)

1. การโยกย้ายเนื่องจากบริษัท เมื่อฝ่ายบริหารเห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ได้ผลเต็มที่ก็อาจเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานใหม่ อย่างน้อยก็เพื่อเหตุผล 3 ประการ คือ เพื่อประโยชน์และความสามารถบางประการของบริษัทหรือของพนักงานเอง เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงบางอย่างซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ และเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2. การโยกย้ายเนื่องจากตัวคนงานเอง เช่น มีความเห็นว่างานใหม่จะมีโอกาสก้าวหน้ากว่า หรือรู้สึกว่างานที่ทำปัจจุบันไม่น่าสนใจ และมีความขัดแย้งกับเพื่อนที่ทำงานหรือไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน พนักงานจะต้องปรึกษาหารือกับหัวหน้าโดยตรงเสียก่อน เพื่อให้หัวหน้าพิจารณาเหตุผลว่าสมควรหรือไม่

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 215) กล่าวว่า สาเหตุของการโยกย้าย เกิดจากองค์การ คือ การที่ผู้บริหารองค์การมองเห็นความเหมาะสมของพนักงานบางคนต้องงานอีกประเภท เพราะถ้ายังคงให้อยู่ที่เดิมอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การและถ้าโยกย้ายไปที่ใหม่ อาจจะได้ผลดีต่อองค์การอีกด้วย เพราะลักษณะพนักงานบางคนเหมาะสมกับงานใหม่ที่ย้ายไป และเกิดจากตัวพนักงานเอง ในกรณีนี้พนักงานขอย้ายเอง เช่น อาจมองเห็นว่าที่ใหม่มีโอกาสก้าวหน้ากว่า หรือสุขภาพไม่เอื้ออำนวยต่องานเดิม เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 184) กล่าวว่า ปกติการโยกย้ายจะกระทำเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงตามความต้องการ ขาดคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพอยู่แล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การว่ามีนโยบายหมุนเวียนงานหรือไม่

2.2.6.6 การจูงใจในการทำงาน

ความหมายของการจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้

เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545: 235)

พวงเพชร วัชรอยู่ อ่างใน จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550: 209) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของแรงจูงใจ

องค์กรใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์กรนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เจริญก้าวหน้า เพราะพนักงานดังกล่าวจะทุ่มเทพลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่และโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนั้นยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้แก่ผู้นั้น ช่วยให้ใช้ชีวิตอย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ
2. ช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ
3. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล ในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อค้นพบเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. ช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จักว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี (<http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.html>)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจ จะมีองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลหลายๆ ด้าน ซึ่งบางครั้งก็ทำให้มีกำลังใจต่อการทำงานอย่างมากมาหากเกิดความรู้สึกที่ดี แต่ถ้ามีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งกระทบกระเทือนจิตใจก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายและหมดกำลังใจ ก็จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานอย่างมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ คือ

1. ลักษณะของคน จะมีลักษณะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความสนใจ ความต้องการ การศึกษา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเลื่อมใสศรัทธาต่อหัวหน้างาน

2. ชนิดของงาน เป็นที่น่าพึงพอใจทำให้มีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำให้เห็นความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขจากความสำเร็จ และมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า จะทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่

3. ลักษณะสภาพของงาน สร้างความสะดวกในการปฏิบัติงาน ไม่มีปัญหา และอุปสรรค สภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี เพื่อนร่วมงานไม่มีความขัดแย้ง เครื่องมือ และอุปกรณ์ทำงานครบ บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจที่ดี

4. คุณลักษณะหัวหน้างาน เป็นผู้มีอุปนิสัยใจคอร่าเริงแจ่มใส มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทำงานโดยไม่ใช้อารมณ์ ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักความเป็นธรรม และเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจผู้ร่วมงานทั้งสิ้น

แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จลง ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มาก มีผู้จำแนกประเภทของแรงจูงใจไว้หลายแบบ เช่น ถ้าแบ่งตามเหตุผลเบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรมจะแบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัว และแรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่เหนือกิจกรรมนั้น ไม่ได้กระทำเพื่อความสำเร็จในนั้นเลย (อ้างใน วารินทร์ สายโอบเอื้อ และสุนีย์ ชีรดากร, 2522) นอกจากนี้ การที่จะเกิดแรงจูงใจ

ขึ้นในบุคคล จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ (อ้างใน จารุวรรณ กมลสินธุ์, 2548 : อ้างอิงจากสมัย เปลี่ยนเดชา, 2537)

1. ความต้องการ (Needs) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อร่างกายเกิดความไม่สมดุล เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ อาหาร ความต้องการทางเพศ หรือเมื่อไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน หรือหมู่คณะ

2. แรงขับ หรือแรงกระตุ้น (Drive) เป็นพลังกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในร่างกาย เพื่อระงับความต้องการ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย สิ่งนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการจูงใจ

3. เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่มาสนองความต้องการ และลดแรงขับลงอันเป็นจุดสิ้นสุดของกระบวนการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม (Early Theories of Motivation)

ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม เป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีการจูงใจพื้นฐานมี 3 ทฤษฎี (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550: 210-212) คือ

1. Maslow's Hierarchy of Needs

ทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายที่สุด คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของ Abraham Maslow ซึ่งแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ คือ

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) คือ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) คือ ต้องการความมั่นคง และความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งหลักประกันด้วย

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) คือ ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การยอมรับ และมิตรภาพ

1.4 ความต้องการเกียรติยศ (Esteem Needs) คือ ชื่อเสียงตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ

1.5 ความต้องการให้ความคิดความฝันของตนเองเป็นจริง (Self-Actualization Needs) ตามที่แต่ละคนจะคิดฝันไว้

2. McGregor's Theories X and Y

Douglas McGregor เป็นที่รู้จักของผู้คนทั่วไปจากการที่เป็นผู้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นการจำแนกพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตามทฤษฎี X และกลุ่มตามทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ พนักงานในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน คอยจะหลบเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลจึงจะทำงานได้ประสิทธิภาพ ในขณะที่พนักงานในกลุ่มทฤษฎี Y จะถูกมองในแง่บวก มีความกระตือรือร้นในการทำงานแสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยรักการทำงานเป็นอย่างดี การแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ก็เพื่อจะได้ใช้วิธีการจูงใจอย่างถูกต้อง กลุ่มทฤษฎี X จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้กฎ ระเบียบ การลงโทษ ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระ หรือให้มีส่วนร่วม หากใช้วิธีจูงใจไม่ถูกต้อง การจูงใจจะไม่เป็นผล

3. Herzberg's Motivation – Hygiene Theory

Federick Herzberg เจ้าของทฤษฎี Motivatin-Hygiene หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) อธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการทางใจหรือปัจจัยภายใน (Intrinsic Factors) มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) และเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจ (Motivation) ด้วย ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการภายนอก (Extrinsic Factor) จะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction)

2.2.6.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชำนาญ ปิยวิษพงษ์ และคณะ (2544: 128) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงานที่ทำประกอบด้วย

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 249) กล่าวว่า การประเมินผลประสิทธิภาพ (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีการจัดเป็นระบบการวัดผลตามกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2545: 196) กล่าวว่า การประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินตัวบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ อย่างปราศจากอคติใดๆ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับ

รายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546: 98) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐรพันธ์ เจริญนันท (2545: 196-197) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กรดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้
2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้
3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อผู้ทำงานในองค์กรในทุกๆ ระดับ ดังนี้ (ปราชญา กล้าผจญ, 2550: 236-237)

1. ความสำคัญต่อพนักงานเอง ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่
2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา
3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้ทราบว่าผลงานออกมาในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดเด่นอะไร เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ (2544: 129) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ช่วยในการแจ้งผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานทราบถึงจุดดีเด่นและจุดที่ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานของตน เพื่อปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และยังกระตุ้นให้พนักงานสนใจในการพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้แต่ละบุคคลมีความสามารถมากขึ้น อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้เหมาะสม เป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับระดับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ โดยอยู่บนหลักการให้พนักงานได้เงินเดือนเหมาะสมกับความสามารถ

อานวย แสงสว่าง (2544: 249) กล่าวว่า การประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงาน เพื่อตอบสนองความมุ่งหมายดังต่อไปนี้ คือ เพื่อผลในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาพนักงานแต่ละบุคคล เพื่อจัดให้มีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้าในทางด้านศักยภาพและความสามารถของพนักงาน และเพื่อจัดให้มีเกณฑ์การจ่ายเงินค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 194-195) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้ คือ ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร รวมถึงใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร อีกทั้งยังใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งในบทบาทและหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ คือ ช่วยให้พนักงานสามารถรักษาและปรับปรุงระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดกับงานในปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานเห็นความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาตนเองได้อย่างถูกต้องและตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อความเจริญเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละคน เพื่อช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียน รวมถึงการเลิกจ้างและไล่ออก และยังช่วยในการปรับค่าจ้างเงินเดือนที่

แตกต่างกันไปตามงานที่ทำในวิถีทางที่ยุติธรรมและสม่ำเสมอ รวมถึงยังสามารถกำหนดอัตรา กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การวางแผน และแนะแนวอาชีพเป็นไปอย่างถูกต้องแม่นยำตาม จุติมุ่งหมายขององค์กร เพื่อการพัฒนางานองค์กรไปสู่อนาคตที่กำหนดไว้ (ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และ คณะ, 2544: 131)

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2544: 257) สรุปประโยชน์สำคัญที่ได้จากการประเมินผล พนักงาน ไว้ว่า สามารถใช้ข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อการวางแผน อาชีพ และสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่มีต่อองค์กร รวมถึงให้รางวัลและสนับสนุน ความก้าวหน้าของพนักงาน และเป็นข้อมูลซึ่งเป็นหลักฐานที่เป็นเหตุผลให้พนักงานออกจากงาน

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท (2545: 196) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ คือ ช่วยสร้างความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของ บุคลากร และเป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเป็นแนวทางใน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน อีกทั้งยังช่วยให้ บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2.7 แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด การที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้จำเป็นต้อง อาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักซึ่งหมายถึงความมีประสิทธิภาพและความพร้อมของบุคลากรในแต่ละ องค์กร การที่บุคลากรในแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่าง สม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพและสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ การ ฝึกอบรมเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรขององค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้โดยตรงและเป็นการเพิ่มพูน สนับสนุนให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กรที่ ปฏิบัติงานอยู่ (พงศ์ หรดาล, 2539: 1)

2.2.7.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการให้คำจำกัดความของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ไว้หลากหลาย ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสรับ ประสบการณ์ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติใหม่ๆ ที่ถูกต้องที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ และ สามารถประสบความสำเร็จในฐานะหัวหน้างานที่ดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 50)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development : HRD ในความหมาย ใหม่จะหมายถึง การบูรณาการ หรือผสมผสานเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การพัฒนา

อาชีพ การพัฒนาองค์การสำหรับการปรับปรุง บุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์การ (คณัย เทียนพูน, 2541: 29)

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมการให้ความรู้ และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

2.2.7.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์การได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกอบรมกับสถาบันอื่นๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการลงทุนขององค์การที่หวังผลในระยะยาว คือ ให้บุคคลได้มีความรู้ทางด้านการบริหาร และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลจำนวนมากได้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้เอื้ออำนาจต่อการบริหารกิจการ เหตุผลที่ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 4 ประการ (จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี, 2548: 42) คือ ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถสอนคนให้ทำงานได้ทันที และยังมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคและวิธีการทำงาน เนื่องจากการรับคนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาทำงาน อีกทั้งองค์การยังต้องการสร้างความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

ประชา เตรัตน์ (2530: 22-23) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบันดาความสำเร็จหรือความล้มเหลวมาสู่องค์การได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคคลเป็นส่วนสำคัญยิ่ง

2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่ก้าวหน้ามาก หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์กรโดยรวมไม่อาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การ จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรใน

องค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวของบุคคลในองค์กร ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การพ้นจากตำแหน่ง

4. ด้านคนหรือบุคคลในองค์กร การวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลในองค์กรได้ทราบว่า เขาควรพัฒนาตนเองไปในทิศทางใดให้สอดคล้องกับทักษะหรือความพึงพอใจของตนเอง และเป้าหมายขององค์กร

2.2.7.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และรวมถึงการปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรเองและต่อพนักงาน องค์กรจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานจะได้ประโยชน์ในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ (สุนันทา เลาหันทน์, 2546: 226)

นอกจากเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะพิจารณาความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้ดังต่อไปนี้ คือ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านผลผลิตของพนักงาน และเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการ ทักษะ และเทคโนโลยีที่ล้าสมัยในการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร และเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงาน

2.2.7.4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เอาไว้ เช่น

เฮอร์เบิร์ต จี ฮีนีแมนและคณะ (Herbert G. Heneman et al., 1980: 332-349) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

David (1999: 5) อธิบายถึง กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) การเรียนรู้ (Learning) การให้การศึกษา (Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีหลายวิธีที่สำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

การฝึกอบรม

การพัฒนาวิธีนี้เป็นที่นิยมกันมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรเป้าหมาย และการประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ ศึกษาปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล การฝึกอบรม การติดตามผลการฝึกอบรม

การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ

การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ หมายความว่า ความรวมไปถึง การส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน (ภิญโญสาร, 2526.) กล่าวว่า วิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างปฏิบัติงานที่สำคัญมี 7 วิธี คือ วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับปฏิบัติงาน (On-the-Job-Study) วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule – Training and Orientation) วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training) วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคฤดูร้อน (Internship – Training) วิธีฝึกระยะสั้น (Learner – Training) วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษานอกระบบ (Outside Course) วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานสามารถที่จะพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญของบุคลากรไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ได้แก่ กิจกรรมเหล่านี้คือ การแนะนำชี้แจงรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การประชุม การสัมมนา การสอนงาน การฝึกหรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษา การจัดทำคู่มือให้ศึกษา การสับเปลี่ยนหน้าที่ หรือการปรับปรุงงาน การแบ่งงานภายในสำนักงาน การประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ

การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินการโดยใช้เทคนิคการบริหารโดยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การที่หน่วยงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกันทุกระดับ และ

กำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง การบริหารโดยส่วนร่วม เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล และการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น เทคนิควิธีนี้เป็นลักษณะของการรวมกลุ่มบุคลากรโดยการสนับสนุนของหน่วยงานด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานของกลุ่มโดยอิสระที่ได้จากการระดมพลังสมองของกลุ่ม มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบเปรียบเทียบก่อนลงมือทำ และขึ้นดำเนินการ โดยการดำเนินการแก้ปัญหากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป

2.2.7.5 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทุกองค์การไม่ว่าจะองค์การของรัฐบาลและเอกชนพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นด้านการลงทุน การมีส่วนแบ่งในตลาด ความเป็นอยู่ทางสังคม หรือแม้ว่าในการป้องกันประเทศก็ตาม ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นได้ก็คือ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ให้แก่องค์การ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญขององค์การ หลังจากนั้นการฝึกอบรมและการพัฒนาถือเป็นสิ่งจำเป็นในการให้ความรู้ในงานที่ปฏิบัติแก่พนักงานขององค์การ และการเพิ่มทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม ในทัศนะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ชูชัย สมितिไกร (2542 อ้างถึงใน เกื้อจิตร, 548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างผู้ฝึกอบรม และผู้รับการอบรม หรือระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันเอง เพื่อทำให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตลอดจนความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ดังนี้คือ เป็นตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติอันพึงประสงค์ เป็นวิถีทางที่นำการฝึกอบรมให้บรรลุจุดหมายช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรม เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ช่วยทำให้ผู้รับการอบรมไม่รู้สึกเบื่อหน่าย แต่กลับมีความกระตือรือร้น และความกระฉับกระเฉง ช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริง

นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังได้ย้ะวัตถุประสงค์หลักๆ เอาไว้ดังนี้ คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (Knowledge) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะและความสามารถ (Skills and Abilities) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (Attitude)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา

ภิญโญ สาร (2526) ได้ให้คำจำกัดความเอาไว้ว่า การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ หมายถึง การส่งไปฝึกอบรม หรือดูงาน ซึ่งถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การส่งบุคคล บุคลากรไปศึกษาต่ออย่างเป็นระบบสามารถดำเนินการได้ ดังนี้คือ

1. ให้ศึกษาต่อเต็มเวลาทั้งในและต่างประเทศ โดยอาจเป็นการศึกษาต่อตามความประสงค์ของบุคลากรเอง ตามความประสงค์ขององค์กร และตามการวิเคราะห์สายงานที่ขาดแคลน
2. ให้ศึกษาต่อบางเวลา องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง โดยให้ศึกษาต่อในบางส่วนของเวลางาน ซึ่งอาจกำหนดเงื่อนไขของการขอลาศึกษาต่อไว้
3. ให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในลักษณะของการเข้าร่วมประชุม สัมมนา การไปดูงาน หรือศึกษาต่อระยะสั้น ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา

มีวิธีการที่สำคัญสำหรับการพัฒนาบุคคลในระดับบริหาร คือ การพัฒนาโดยให้มีประสบการณ์จากการทำงานมีอยู่ 3 วิธี คือ

1. การทดลองเรียนงาน การทดลองปฏิบัติงานจะเป็นการฝึกหัด และทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว เป็นการกระตุ้นและสนใจได้มากกว่าการเรียน และยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย
2. การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี สลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง การหมุนเวียนงานจะช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจกันดี ไม่มีการถือพวกพ้อง และให้ความสำคัญแก่งานของตนมากขึ้นไป
3. การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาด ในการสอนงานผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็น

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ศึกษาจำนวนมาก นักส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้นำผลงานวิจัยเหล่านั้นมาประกอบเป็นแนวทางส่วนหนึ่งของการศึกษาครั้งนี้ด้วย ผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ชุดิพนธ์ เสือสุวรรณ (2542) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า สภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คือปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการพัฒนาตามที่ต้องการ ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ พบว่า บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาในระดับน้อย ส่วนด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ให้การสนับสนุนในระดับปานกลาง เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน มีความสัมพันธ์กันบางด้าน กับระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แนวทางแก้ไขปัญหการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทฯ ควรจัดให้พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับสายงานที่ทำอยู่ตามความเหมาะสมให้มากที่สุด และควรจะต้องเน้นในเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น เพื่อที่จะได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่สนใจได้ทราบและเข้ารับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องที่สนใจ

นงลักษณ์ ธรรมจุนเจือ (2549) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัทประกันวินาศภัยที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทางด้านเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การ และด้านค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับตัวพนักงานและสายงาน มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทประกันวินาศภัย 1-5 ปี โดยปฏิบัติงานอยู่ในระดับตำแหน่งกลุ่มพนักงานปฏิบัติการมากที่สุด และส่วนใหญ่อยู่ในสายงานฝ่ายสินไหมทดแทน ส่วนเหตุจูงใจในการพัฒนาองค์การและค่านิยมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การพบว่า ด้านเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ ด้านเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์การ และด้านเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านผลกระทบในทางบวกต่อพนักงานและองค์การ และด้านเพื่อการใช้อำนาจและอิทธิพลอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ปริญานูช ศรีไย (2544) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (จังหวัดเชียงใหม่) พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (จังหวัดเชียงใหม่) แต่ละด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการมอบหมายงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาแบบ โดยรวมแล้วยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย สำหรับสภาพความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากร โดยส่วนใหญ่คาดหวังมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกๆ ด้าน จากความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงในปัจจุบัน ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมแล้วบุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบด้วย ด้านบุคลากร ปัญหาที่สำคัญได้แก่ ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ของตัวบุคลากร ด้านองค์การ ปัญหาที่สำคัญได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการฝึกอบรม ด้านเทคนิค ปัญหาที่สำคัญคือ ความเหมาะสมและความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและความต่อเนื่องของโครงการฝึกอบรม ด้านนโยบาย ปัญหาที่สำคัญคือ การมีงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร

พัชรินทร์ บุญเทียม (2553) ศึกษาเรื่อง หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการจัดการมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ผู้บริหารและบุคลากรมีการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการมหาวิทยาลัยเอกชน 5 ด้าน ประกอบไปด้วย 3 หัวง 2 เงื่อนไข ได้แก่ ด้านความพอประมาณ ด้านความมีเหตุผล ด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี และเงื่อนไขความรู้ เงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นในด้านการมีภูมิคุ้มกันที่ดี และด้านเงื่อนไขคุณธรรม อยู่ในระดับปานกลาง และมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญในด้านภูมิคุ้มกันที่ดีให้มากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมรับผลกระทบการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรเข้มแข็ง อยู่รอดภายใต้สภาวะเศรษฐกิจ ส่วนด้านเงื่อนไขคุณธรรม มหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญเรื่องสอดแทรกสาระในเรื่องคุณธรรมให้พนักงาน และความเป็นธรรมด้านการแสวงหาผลตอบแทน คุณแลพนักงานอย่างทั่วถึง ควรให้ความสำคัญในด้านเงื่อนไขคุณธรรมให้มากขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี

มาลี คุ่มใจดอง (2548) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน บริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี จำกัด ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการธำรงรักษามูลากร ด้านการจัดการคุณภาพบุคลากร และด้านการประเมินผลบุคลากร เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาและความต้องการ

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน บริษัท ปทุมธานีบริวเวอรี่ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า มีปัญหาไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีสภาพปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน นอกจากนี้ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความต้องการด้านการสรรหาบุคลากรและด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันด้วย

วิภาวดี คุ้มภีร์ทรัพย์ (2549) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาเฉพาะส่วนกลาง เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ส่วนกลาง) ศึกษานโยบายและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นด้าน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุงาน การเปลี่ยนงาน/การโยกย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างและเงินเดือน การจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (ส่วนกลาง) ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านอายุ เงินเดือนและอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน แต่ปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา ระดับการทำงาน และสำนักหรือกลุ่มที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ปัจจัยด้านเงินเดือน และสำนักหรือกลุ่มที่สังกัดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และระดับการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน อีกทั้ง ยังมีข้อเสนอแนะว่าการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีนโยบายที่ชัดเจน การประเมินผลมีหลักเกณฑ์เป็นที่ยอมรับ มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคกับทุกคนในทุกๆ ด้าน และควรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาเทคโนโลยีโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

สงวน เลิศโชคชัย (2544) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ที่มีต่อ

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ที่มีต่อนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจและบรรยากาศขององค์กรกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ประชากร ได้แก่ พนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นจำนวน 120 คน สรุปผลการวิจัยพบว่า พนักงานสายสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับตัวแปรเรื่องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสำคัญ คือ 3.12 อาจเป็นเพราะธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการปรับปรุงองค์กรใหม่ ได้มีการเน้นในเรื่องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีการจัดแผนพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานทุกคนเพื่อให้มีความเหมาะสมและเป็นไปตามความสามารถของพนักงาน เพื่อที่จะได้มีความก้าวหน้าในอาชีพและเป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน

สัทหัชย ลิขณรังสี (2530) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับต่างๆ ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับบังคับบัญชา/วิชาชีพ พนักงานระดับจัดการ และพนักงานกลุ่มต่างๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั่วถึงทุกระดับ ทำให้มีการหมุนเวียนงานเป็นจำนวนมาก ทักษะ และความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่างๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด โดยรวมมีความแตกต่างกันว่าควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน ส่วนทัศนคติและความคิดเห็นที่เหมือนกันนั้นคิดว่าการพัฒนาคนของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด จะส่งผลให้บริษัทสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้น สำหรับพนักงานที่ผ่านการพัฒนา และฝึกอบรมมาแล้วนั้นได้มีการติดตาม และประเมินผลกันอย่างจริงจัง ยังขาดแต่การติดตามและประเมินผลกับพนักงานเพียงบางกลุ่มเท่านั้น ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มีอยู่ไม่กี่ประเด็น เช่น การขาดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรมยังมีไม่เพียงพอ ขาดการวางแผนในระยะยาว

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผลการศึกษาพบว่า วิธีการที่นิยมมากในการนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ วิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าน่าจะเอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยมากที่สุด คือ วิธีการสอนงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ และมีความเป็นระบบ ส่วนในด้านความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยัง

ไม่สามารถสรุปได้ชัดเจน สำหรับการศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ความคิดเห็นด้านทั่วไป ด้านการประเมินผล การพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีปัญหาและอุปสรรคในระดับที่ไม่รุนแรง ที่สำคัญก็คือ การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

อมรรัตน์ ทับทิมทอง (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยู การบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีสถานภาพโสด และสมรส ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศและกลุ่มงานด้านวิศวกรรม วิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุดกับความจำเป็นของบริษัทมากที่สุด คือ วิธีการศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน ส่วนเรื่องที่บริษัทให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท คือ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท สำหรับการประเมินผลปัญหา และอุปสรรค ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง กระทำไปเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงดูแลการเปลี่ยนแปลงภายหลังรับการฝึกอบรม และพัฒนา ส่วนการติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมมีมากกว่าไม่มีการติดตามเพียงเล็กน้อย โดยผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตามและประเมินหน้าที่ที่ผลเป็นเจ้าเกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ / ขาดความชำนาญ ทั้งนี้เห็นว่าฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ควรเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตาม และประเมินผล ส่วนปัญหาในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและภายนอกบริษัทฯ