

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกิจการ โรง
โมหิน : กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดศรีวิเศษ99 มีแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สมมติฐานงานวิจัย

1. แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและควรมีการดำเนินการจัดการให้สอดคล้องกับปรัชญาในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550 : 138) ได้กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Management-HRM) ว่า เป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหาและร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยแสดงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์

บรรยงค์ โตจิตตา (2537:188) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการพัฒนาให้องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีการปรับสภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง การฝึกอบรม (Training) การศึกษา(Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จได้นั้นจะต้องทำเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ต่างกันจะสามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกันจึงทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรได้ ดังนั้นแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องมีการเคารพในสิทธิของบุคคล การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร การมุ่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา และดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างมีระบบดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพโดยผู้บริการต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขวัญและกำลังใจ ให้มีความเท่าเทียมและเกิดความเป็นธรรมให้สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารจัดการขององค์กรเป็นสำคัญ

ก. การวางแผนอัตรากำลัง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 139) กล่าวถึงการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ประกอบด้วย

1. การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ (Forecasting Human Resource Needs) เมื่อมีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับลักษณะและจำนวนพนักงานที่ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานภายในองค์กร ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงหรือโครงสร้าง ทำให้มีความต้องการที่หลากหลาย สาเหตุที่องค์กรต้องการมีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงพนักงาน (Personnel Change) ถึงแม้ระดับการจัดหาบุคคลเข้าทำงานจะคงที่ก็ตาม ซึ่งพนักงานภายในองค์กรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ ตลอดจนมีการเกษียณหรือลาออก องค์กรอาจจ้างบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาจากความรู้ความชำนาญ และข้อมูลต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ดูได้จากการสะสมทักษะ (Skill inventory) นอกจากนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาถึงตำแหน่งที่ว่างด้วยเช่น การออกของพนักงาน และต้องมีการพยากรณ์แผนผังการทดแทน โดยเฉพาะตำแหน่งทางการบริหาร โดยระบุชื่อบุคคลที่มีแนวโน้มว่าจะเข้ามาแทน

1.2 การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Changes) การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายองค์กรและกลยุทธ์จะทำให้เกิดตำแหน่งใหม่ และมีการเปลี่ยนตำแหน่งเก่า

1.3 ปริมาณอุปสงค์สำหรับพนักงาน (Demand for Employees) และอุปทานของพนักงาน (Supply for Employees) ปริมาณอุปสงค์ (Demand for Labor) เป็นวิธีการที่องค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนงานที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และจำนวนบุคลากรที่ต้องใช้ ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่จะมีการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นโดยผ่านกระบวนการงบประมาณ

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นเทคนิคเพื่อใช้เพิ่มความเข้าใจในการพิจารณาว่างานชนิดใดควรจะจ้างบุคคลชนิดใดจึงจะเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานนั้น ดังนั้นในการวิเคราะห์งานจะต้องจัดทำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นรายการของกิจกรรมเฉพาะซึ่งต้องกระทำเพื่อให้งานสมบูรณ์

2.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) เป็นรายการลักษณะของบุคคลซึ่งควรจ้างสำหรับงานที่เฉพาะ ซึ่ง Certo and Certo (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.2550 : 140-141 ; อ้างอิงจาก Certo and Certo. 2006 : 252) ได้กล่าวถึงการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานว่า เป็นข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งระบุถึงความสามารถ (Abilities) ทักษะ (Skills) บุคลิกลักษณะ (Traits) คุณสมบัติ (Attributes) สำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จในงานใดงานหนึ่ง

ข. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การ โดยเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

1.1 การสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์การโดยผู้มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องสามารถเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพได้ ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่าย

1.2 การคัดเลือกบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหาบุคลากรที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา และการตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าร่วมงานกับองค์การ การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานนอกจากกลุ่มผู้สมัครงานทั้งหมด โดยผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้ในหลักการและมีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากกลุ่มผู้สมัครได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ที่สำคัญของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถ้าการสรรหาบุคลากรไม่สามารถค้นหาและดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์การได้ ก็จะทำให้องค์การไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองในอนาคตได้ หรือถ้าการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ก็จะส่งผลให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพตลอดจนต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าฝึกอบรม ค่าตรวจสอบและ

ควบคุมงาน ค่าเสียโอกาสค่าเสียหายที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานล่าช้า เป็นต้น

2. การกำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานกับองค์การเป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาสถานที่ตั้งองค์การ การจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาเงินทุน หรือการเข้าถึงผู้บริโภค เพราะการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็นก้าวแรกในความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านงานบุคลากรจะต้องทำการกำหนดนโยบายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถครบถ้วนตามที่งานนั้นต้องการให้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์การในปริมาณที่พอเหมาะ ตลอดจนทำการคัดเลือกบุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมเพื่อให้ได้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์การต้องการมากที่สุดเข้าร่วมงานกับองค์การ โดยปัจจัยที่สมควรพิจารณาในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรประกอบด้วย

1) ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน ปกติผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องเสียไปกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับจากการจ้างงาน เนื่องจากการจ้างงานในแต่ละตำแหน่งจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหลายด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจนค่าจ้างและผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการตัดสินใจโดยยึดถือหลักการที่ว่า การที่องค์การจะตัดสินใจจ้างบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ใด บุคคลนั้นจะต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่องค์การได้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายและความพยายามที่องค์การใส่ลงไป กระบวนการสรรหาการคัดเลือกและการพัฒนาบุคคลนั้น

2) แหล่งที่มาของบุคลากร ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องพิจารณาตัดสินใจเลือกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรว่าต้องการสรรหาบุคลากรจากภายในหรือภายนอกองค์การ เนื่องจากแหล่งที่มาทั้งสองมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันตามที่กล่าวถึงในหัวข้อถัดไป โดยพิจารณาถึงแหล่งที่เหมาะสมในด้านคุณภาพและปริมาณของบุคลากรที่ต้องการกับแรงพยายาม เช่น ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

3) ความยุติธรรม ผู้มีหน้าที่ในงานด้านบุคลากรจะต้องคำนึงถึงความยุติธรรมในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะปัจจัยนี้ไม่เพียงแต่จะส่งผลโดยตรงต่อการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมที่สุดในแต่ละตำแหน่งงานเข้าร่วมงานกับองค์การ แต่ยังเกี่ยวพันถึงภาพลักษณ์ขององค์การที่มีต่อสาธารณะอีกด้วย ถ้าองค์การทำการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรอย่าง

เปิดเผย บริสุทธิและยุติธรรม ก็จะมีส่วนในการกระตุ้นให้บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนามีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใช้ระบบเส้นสายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ก็จะส่งผลให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมแต่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรภายในองค์การไม่สนใจที่จะสมัครเข้ารับการคัดเลือก ซึ่งจะส่งผลให้องค์การเสียโอกาสในการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมเข้าร่วมงานนอกจากความยุติธรรมในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นธรรมในการสรรหาบุคลากร เช่น กฎหมายและกฎข้อบังคับของรัฐ ข้อจำกัดทางสังคม เพศ การศึกษา อายุ เป็นต้น เพื่อให้การสรรหาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นเป็นธรรมและมีอุปสรรคน้อยที่สุด

4) การเมืองภายในองค์การ การเมืองภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร เพราะเป็นปัจจัยที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น

- ผู้สมัครบางคนอาจมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจในการคัดเลือก ซึ่งอาจจะส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกมีความไม่เป็นธรรม
- วิธีการสรรหาบุคลากรโดยอาศัยคำแนะนำของบุคลากรอาจจะก่อให้เกิดการสร้างอาณาจักรหรือการแบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การได้

5) มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน กระบวนการในการสรรหาและการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จะต้องสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น การกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเข้าร่วมงานได้ตามต้องการ

ดังนั้นการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรจึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานอาจกระทำได้จากเกณฑ์ที่สำคัญบางประการ เช่น การศึกษาประสบการณ์ ความถนัด อายุ เพศ เป็นต้น

โดยเกณฑ์เหล่านี้จะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับงานตามแต่ละชนิด ตลอดจนเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมจากบุคคลอื่นที่ขาดคุณสมบัติ นอกจากนี้ผู้ทำการกำหนดมาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานอย่างเพียงพอ จึงจะสามารถกำหนดมาตรฐานที่จะคัดเลือกบุคลากรที่องค์การต้องการได้อย่างถูกต้อง

3. แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อนและมีผลกระทบต่อเนื่องกับการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตั้งแต่การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม จนกระทั่งการให้บุคลากรปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้มีหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์สมควรต้องพิจารณาแต่ละปัจจัยอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการสรรหาบุคลากร ซึ่งการสรรหาที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์จะต้องสามารถค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้นๆ ในจำนวนที่พอเหมาะ ภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะสามารถดำเนินการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นการเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรนับเป็นเรื่องที่สำคัญ

แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากรสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถแสดงความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของตนตามงานที่ถนัด นอกจากนี้การที่บุคลากรได้เลื่อนตำแหน่งหรือปฏิบัติงานที่ตนต้องการ นอกจากจะสร้างความพอใจในงานแล้ว ยังมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตนอีกด้วย
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณาซึ่งในการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรเป็นแหล่งที่มาของบุคลากรที่องค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรจึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจูงใจให้บุคลากรอยู่ร่วมงานกับหน่วยงาน

ข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทางธุรกิจ ปกติเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมหนึ่งจะมีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเขา เพื่อให้เขาสามารถดำรงอยู่ในระบบได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรย่อมจะได้รับการขัดเกลาให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเขาได้ยอมรับบรรทัดฐานและแนวทาง

ปฏิบัติของหน่วยงาน ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน จนบางครั้งอาจมองข้าม หรือไม่ได้สำนึกถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

- ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร เนื่องจากความจำกัดของจำนวนสมาชิกภายในองค์การ ส่งผลให้องค์การไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมได้

- ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์การ เมื่อองค์การมีความต้องการในการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดทั้งทางด้านจำนวน และคุณสมบัติของสมาชิก ดังนั้นเมื่อองค์การขยายตัวอย่างรวดเร็ว จึงเป็นการยากที่จะสรรหาบุคลากรจากภายในมาปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องการได้ทั้งหมด นอกจากนี้ถ้าองค์การมอบภาระงานในปริมาณหรือคุณภาพที่เกินกว่าความพร้อมของแต่ละบุคคล อาจก่อให้เกิดความเครียดหรือความเมื่อยล้า ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การลดลง

2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ องค์การจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์การเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดีของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การมีดังต่อไปนี้

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนา นวัตกรรมทางธุรกิจ เนื่องจากองค์การรับบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ จากภายนอก ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำให้องค์การมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมภายในองค์การ

- สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งานเนื่องจากองค์การสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานได้จากภายนอกองค์การ

- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์การทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ โดยองค์การสามารถทำการสรรหาบุคลากรจากภายนอกเพื่อเข้าร่วมงานกับองค์การได้ในปริมาณที่มากกว่าการสรรหาจากภายในองค์การ

ข้อเสียของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์การมีดังต่อไปนี้

- สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์การ เนื่องจากผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผน และพยายามเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น การโฆษณา การประกาศรับสมัคร ซึ่งต้องเสียทั้งค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน

- มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหารเนื่องจากบุคคลทุกคนต่างก็ต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ดังนั้น ถ้าองค์การสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหาร โดยไม่สนับสนุนให้บุคลากรที่มีอยู่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือพิจารณาความดีความชอบตามความเหมาะสม ก็อาจจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้
- ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์การ เนื่องจากบุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมขององค์การอาจมีความขัดแย้งทางความคิด บุคลิกภาพ ทัศนคติ หรือมีปัญหาในการประสานงาน ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นแหล่งที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรองค์การสามารถที่จะทำการสรรหาบุคลากรจากทั้งสองแหล่งโดยพิจารณาตามความเหมาะสมของตำแหน่งงานและสถานการณ์เป็นหลักดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคลากรจะต้องพยายามทำความเข้าใจในข้อดีและข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากแต่ละแหล่งเพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

4 วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ

การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การเป็นวิธีการที่หลายองค์การนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเข้าร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในปริมาณที่เพียงพอให้แก่องค์การได้ แต่เนื่องจากแหล่งที่มาของบุคลากรจากภายนอกองค์การมีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ตลอดจนงานแต่ละชนิดจะมีความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่ต่างกันไป ซึ่งจะส่งผลถึงวิธีการในการสรรหาบุคลากร ดังนั้นการดำเนินการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การจะต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้การสรรหาสามารถดึงดูดกลุ่มบุคคลที่องค์การต้องการให้มีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานได้อย่างตรงกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การสามารถกระทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) คำแนะนำจากบุคลากรปัจจุบัน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ถูกนำมาใช้เมื่อองค์การมีความต้องการบุคลากรใหม่ในปริมาณที่ไม่มาก และไม่มี ความประสงค์ที่จะประกาศรับสมัครโดยตรงต่อสาธารณะ การสรรหาบุคลากรจะอาศัยคำแนะนำจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์การ เนื่องจากผู้แนะนำจะมีความคุ้นเคยและมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ถูกแนะนำ นอกจากนี้การที่บุคคลตัดสินใจให้คำแนะนำแก่ผู้ใดย่อมต้องมีความมั่นใจในความเหมาะสมของผู้ถูกแนะนำอยู่ในระดับหนึ่ง แต่วิธีการนี้มีข้อเสียอยู่ที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาการใช้เส้นสายและการแบ่งพรรคแบ่งพวกขึ้นภายในองค์การ

2) บุคคลที่เคยปฏิบัติงานกับองค์กร วิธีการนี้องค์กรสามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่เคยร่วมงานกับองค์กรในอดีต แต่ออกจากงานไปด้วยเหตุผลบางประการที่มีใช้ความผิดหรือความขัดแย้ง เช่น บุคลากรอาจลาออกจากงานเพื่อทำการศึกษาต่อ เลี้ยงดูบุตรหรือย้ายที่อยู่อาศัยชั่วคราว เป็นต้น ให้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรอีกครั้ง วิธีการนี้องค์กรจะมีข้อมูลของบุคคลดังกล่าวอยู่พอสมควร โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานคุณสมบัติส่วนตัว และการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้วัฒนธรรมขององค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าบุคคลมีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานใหม่หรือไม่

3) บุคคลที่เดินเข้ามาสมัครงานกับองค์กร หรือที่เรียกว่า “Walkin” วิธีการนี้องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรโดยพิจารณาบุคคลที่เข้ามาสมัครงานกับองค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านไป ซึ่งทำให้องค์กรสามารถติดต่อและเชิญชวนมารับการคัดเลือกได้ไม่ยากนัก เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้จักและสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรในระดับหนึ่ง

4) ประกาศรับสมัคร วิธีการนี้องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรโดยประกาศผ่านทางสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ หรือปิดประกาศตามที่สาธารณะ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ ให้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกจากองค์การตัดสินใจเลือกชนิดของสื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเขียนแผ่นป้ายโฆษณาหน้าโรงงานกับการลงโฆษณาบนหน้าหนังสือพิมพ์ธุรกิจ แม้แต่สื่อชนิดเดียวกันก็เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่าง เช่น หนังสือพิมพ์รายวันฉบับภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และภาษาจีน จะเข้าถึงผู้อ่านที่ต่างต่างกัน ดังนั้น ผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในสื่อแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถเลือกใช้สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการตลอดจนมีข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์ที่จะให้เพื่อให้การดำเนินงานคุ้มกับค่าของเงินที่ลงทุนได้

5) สถาบันการศึกษา องค์กรสามารถทำการสรรหาบุคลากรใหม่จากโรงเรียนวิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือสถาบันฝึกอาชีพ เนื่องจากปกติสถาบันการศึกษาเหล่านี้มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อเข้าสู่กระแสแรงงานและรับใช้สังคม นอกจากนี้บุคคลกลุ่มนี้ยังมีความรู้และทักษะในงานที่องค์กรต้องการ องค์กรอาจทำการติดต่อโดยตรงกับแต่ละสถานศึกษาโดยตั้งโต๊ะรับสมัครในช่วงเวลาใกล้สำเร็จการศึกษา เพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมหรือใช้วิธีการอื่นในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่กำลังศึกษามีความสนใจในองค์กรและต้องการที่จะเข้าร่วมงานเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว เช่น การให้ทุนการศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมของสถานศึกษาการจัดสัมมนา หรือการรณรงค์เพื่อสังคม เป็นต้น

6) สมาคมวิชาชีพ สมาคมวิชาชีพเป็นที่รวมตัวกันของบุคคลที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก นักบัญชี ครู นักบิน เป็นต้น สมาคมวิชาชีพเป็นองค์กร

ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลที่ทำงานในสาขาอาชีพเดียวกันมาพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และปกป้องสิทธิของตน สมาคมวิชาชีพจะมีข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งในด้านการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญพิเศษ ในกรณีที่ต้องการมีความต้องการบุคลากรในแต่ละสาขาอาชีพ องค์กรสามารถติดต่อขอความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพนั้นโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในแต่ละวิชาชีพโดยไม่ต้องเสียเวลามากนัก

7) องค์กรด้านแรงงาน องค์กรด้านแรงงานเป็นหน่วยงานที่รวบรวมบุคคลที่มีความคล้ายคลึงกันในการจ้างงานและการปฏิบัติงาน เช่น สหภาพแรงงาน สมาพันธ์แรงงาน สมาคมแรงงาน เป็นต้น องค์กรทางด้านแรงงานอาจเป็นองค์กรเฉพาะของแรงงานในสาขาใดสาขาหนึ่งหรือองค์กรแรงงานที่มีได้จำกัดคุณสมบัติของสมาชิกมากนัก องค์กรทางด้านแรงงานจะมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก เช่น ประวัติส่วนตัว ประสบการณ์ ความถนัด และสภาวะการจ้างงาน ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ ที่มีความต้องการแรงงานอาจจะขอความร่วมมือจากองค์กรทางด้านแรงงานในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในบางตำแหน่ง

8) สำนักงานจัดหางาน ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดหางานที่ทำหน้าที่ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อทำหน้าที่ให้บริการจัดหางานให้แก่บุคคลและจัดหาแรงงานให้แก่องค์กรต่างๆ โดยที่หน่วยงานเหล่านี้จะมีวิธีการปฏิบัติและการคิดค่าบริการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องศึกษารายละเอียดของตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการและข้อมูลของสำนักงานจัดหางานแต่ละแห่งเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

9) การจูงใจผู้มีความสามารถจากหน่วยงานอื่น ปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานในบางสาขาอาชีพ หรือตำแหน่ง เช่น แรงงานมีฝีมือ วิศวกร นักการเงิน นักสารสนเทศ นักบริหาร อาจารย์มหาวิทยาลัย จะส่งผลให้หลายหน่วยงานใช้วิธีสรรหาบุคลากรโดยการดึงตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์มาจากหน่วยงานอื่นเพื่อเข้ามาร่วมงานหรือที่เรียกว่า “การซื้อตัว” เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ได้ผลรวดเร็วในทางปฏิบัติ แต่วิธีการนี้ส่งผลเสียแก่ตลาดแรงงานบุคลากร และองค์กรในหลายด้าน เช่น ก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานอย่างรุนแรงในบางอุตสาหกรรม ส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานสูงขึ้นเกินความจำเป็น นอกจากนี้อาจทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการปฏิบัติงานที่แท้จริง เนื่องจากการเปลี่ยนงานที่บ่อยครั้งจนเกินไป หรือที่เรียกว่า “การกระโดดงาน”(Job Hopper)” ส่งผลให้บุคลากรมิได้เรียนรู้งานอย่างเต็มที่ เป็นต้น

10) การจ้างงานชั่วคราว งานบางประเภทหรือบางตำแหน่ง องค์กรอาจทำการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ชั่วคราวจนกระทั่งงานสำเร็จ หรือทำการต่อสัญญาตามข้อกำหนดของระยะเวลาที่ตกลงกัน เนื่องจากวิธีการนี้จะทำให้องค์กรไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใน

การสรรหา การคัดเลือก ค่าจ้างแรงงาน และค่าสวัสดิการในอัตราที่ใช้ไปสำหรับการจ้างงานปกติ

11) วิธีการอื่นๆ นอกจากนี้การสรรหาที่กล่าวมาแล้ว ปัจจุบันองค์การอาจทำการสรรหาบุคลากรได้จากแหล่งต่างๆ นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติในอดีต เช่น แรงงานจากต่างประเทศ การจ้างบริษัทรับเหมา การรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถนำแรงงานในบางระดับมาใช้งานได้ตามที่ต้องการ ตลอดจนไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการธำรงรักษาพัฒนาและสวัสดิการของบุคลากรในระยะยาวจากวิธีการดังกล่าวจะพบว่า เนื่องจากปัจจุบันองค์การสามารถสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การได้จากหลายแหล่ง ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรจะต้องทำการศึกษาและติดตามข้อมูล พิจารณาสถานการณ์ด้านแรงงาน ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ ข้อกำหนดขององค์การ ค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนข้อดีและข้อเสียของการจ้างงานแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม

5 กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

ในแต่ละองค์การจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันไป ตามแต่ความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก นอกจากนี้งานในหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักบัญชี เลขานุการ พนักงานเดินหนังสือคนงานโรงงานอุตสาหกรรม ก็จะมีขั้นตอน รายละเอียด และวิธีการคัดเลือกที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1) การเริ่มต้นการรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเริ่มต้นตั้งแต่การแจกจ่ายใบสมัครและรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครและการคัดเลือก เช่นคุณสมบัติของบุคลากรที่องค์การต้องการ วิธีการกรอกใบสมัคร เอกสารสำคัญในการสมัครงาน ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ผู้สมัครสามารถเตรียมตัวสำหรับการคัดเลือกได้ถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาดขึ้นระหว่างการคัดเลือก

2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือก เพื่อมิให้องค์การ ผู้ทำการคัดเลือก และผู้สมัครต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่าย และเสียความรู้สึก เนื่องจากการคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ใช้ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายสูงทั้งกับองค์การและผู้สมัคร โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์การโดยที่การสัมภาษณ์ขั้นต้นจะใช้ระยะเวลา

ไม่มากนัก และมักที่จะกระทำโดยหน่วยงานด้านบุคลากร หรือบุคคลที่พอมีความรู้ในงานที่องค์การต้องการ

3) การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัครงาน โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นต่อไป

4) การสอบคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่หลายองค์การโดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่าการสอบที่ได้รับการวางแผนอย่างดีมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงานนั้นๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่งแต่ในความเป็นจริงนับเป็นการยาก สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายที่จะกำหนดข้อสอบที่สามารถวัดผลและประเมินพฤติกรรมบุคคลได้อย่างถูกต้องทั้งหมด ดังนั้นผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรสมควรนำผลการทดสอบมาใช้ประกอบการพิจารณาการคัดเลือกบุคลากรร่วมกับข้อมูลอื่นที่มี เพื่อให้สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานได้ตามที่องค์การต้องการ ดังนั้นการสอบสัมภาษณ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากเป็นงานที่ละเอียดอ่อน ต้องอาศัยความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความสามารถเฉพาะตัวของผู้ทำการสัมภาษณ์ ในการผสมผสานปัจจัยต่างๆ การจับประเด็น การวิเคราะห์ และการตัดสินใจเพื่อให้การสัมภาษณ์บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ

5) การสอบประวัติ เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบจากข้อมูลอ้างอิงที่มีในขั้นตอนการรับสมัคร ตั้งแต่ครอบครัว การศึกษาการทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนทำการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้เช่น สถาบันการศึกษา ที่ทำงานปัจจุบันและที่ทำงานเก่า กรมตำรวจหรือหน่วยงานราชการอื่นเพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์การต้องการและไม่มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การในภายหลังการให้ความสำคัญและความละเอียดรอบคอบกับขั้นตอนนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน โดยงานที่ต้องการความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์จะให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นอย่างมาก เช่น นักบัญชี พนักงานธนาคาร หรือข้าราชการ เป็นต้น

6) การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยการตรวจสอบสุขภาพจะดำเนินการกับบุคคลที่ผ่านการทดสอบ การสัมภาษณ์ และการตรวจประวัติแล้ว เนื่องจากขั้นตอนนี้จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงสมควรนำมาใช้ในขั้นตอนท้ายของการคัดเลือก เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยที่เหตุผลสำคัญในการตรวจสอบสุขภาพมีดังต่อไปนี้

6.1) เพื่อคัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก เนื่องจากงานบางประเภทต้องการบุคคลที่มีสภาพร่างกายแข็งแรง มีความปกติ หรือมีคุณสมบัติพิเศษทางกายภาพ

6.2) เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์การ เนื่องจากบุคคลอาจจะมีโรคประจำตัว หรือสุขภาพที่ไม่แข็งแรงก่อนเข้าร่วมงานกับองค์การ ถ้าองค์การรับบุคคลดังกล่าวเข้าร่วมงานโดยมิได้ทำการตรวจสอบสุขภาพอย่างละเอียด อาจทำให้องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลโดยไม่จำเป็นหรือถ้าบุคคลมีสภาพร่างกายที่ไม่เหมาะสมกับงานบางประเภทที่อาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุและความสูญเสียขึ้นแก่องค์การ

6.3) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อภายในองค์การ เนื่องจากโรคติดต่อสามารถที่จะแพร่ระบาดได้ในที่สาธารณะ ดังนั้นเมื่อรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้าร่วมงานกับองค์การ ก็อาจทำให้บุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมได้รับเชื้อไปด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในด้านค่าใช้จ่าย ขวัญและกำลังใจของบุคลากรและผลิตภาพโดยรวม

7) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย การคัดเลือกขั้นสุดท้ายจะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์การหรือไม่ โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอนต่างๆของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร โดยอาจให้ความสำคัญกับบางปัจจัยในการคัดเลือก เช่น บุคลิกภาพการศึกษาและการฝึกอบรม สถิติปัญหา ทักษะทางกายภาพ ความถนัด ประสบการณ์ หรือคุณสมบัติอื่นตามแต่ลักษณะงาน ซึ่งโดยปกติการคัดเลือกขั้นสุดท้ายมักจะทำให้อำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้างานโดยตรง เนื่องจากหัวหน้างานจะเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานและบุคลากรที่เขาบริหารงานอยู่

8) การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคลากรเข้าทำงาน องค์การจะทำการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานต่างๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกอาจจะมีระยะเวลาทดลองงาน (Probation Period) เพื่อทำการตรวจสอบแลประเมินผลว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์การเพียงใดในช่วงเวลาทดลองงาน องค์การจะมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ว่าบุคลากรที่รับเข้ามามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานหรือไม่ บุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม โยกย้ายหรือให้ออกจากงานหรือไม่ โดยระยะเวลาในการทำลองงานของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ซึ่งจะอยู่ในช่วงระหว่าง 1-6 เดือน ปกติการคัดเลือกบุคลากรไม่จำเป็นที่จะต้องทำตามกิจกรรมทุกขั้นตอนในกระบวนการ ผู้มีหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องทำการพิจารณา และตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมในการคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของแต่ละงานให้มากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการมากที่สุด เพื่อที่บุคคลจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาการขององค์กรในอนาคต การสรรหาและการคัดเลือกเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะต้องทำการศึกษาและวางแผนทางปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน แหล่งที่มาของบุคลากร ความยุติธรรมมาตรฐานในการคัดเลือก และการเมืองภายในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งโดยปกติองค์กรสามารถสรรหาบุคลากรได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งแหล่งที่มาของบุคลากรทั้งสองแหล่งนี้มีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจในคุณลักษณะข้อดี-ข้อเสียของแหล่งที่มาแต่ละชนิด เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้ประกอบการได้สรรหาบุคลากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่หัวใจสำคัญของการสรรหาบุคลากรคือการเข้าถึงกลุ่มบุคคลที่องค์กรต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและค่าใช้จ่ายโดยกระบวนการสรรหาบุคลากรจะสิ้นสุดลงเมื่อกลุ่มบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งมักจะเป็นช่วงเวลาเดียวกับการเริ่มต้นของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร นอกจากนี้การคัดเลือกบุคลากรจะมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่การเริ่มต้นการรับสมัครการสัมภาษณ์ ขั้นตอนการกรอกใบสมัคร การสอบคัดเลือก การสอบสัมภาษณ์ การสอบประวัติ การตรวจสอบสุขภาพ จนกระทั่งถึงการตัดสินใจรับบุคลากรเข้าร่วมงาน แต่ปกติในการคัดเลือกบุคลากร เราไม่จำเป็นต้องดำเนินการครบทุกขั้นตอน ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากรจะต้องตัดสินใจเลือกขั้นตอนต่างๆมาใช้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการ ตลอดจนค่าใช้จ่ายและเวลาที่ต้องเสียไป

การพัฒนาบุคลากร

เวลช์ (Welch, 2001 อ้างถึงใน ศิริอร พงษ์สมบูรณ์, 2545:2) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรใดต้องการเป็นองค์กรชั้นนำและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ให้เกิดกับองค์กร กล่าวคือ บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร ซึ่งจะมีทิศทางไปทางใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ขององค์กรนั้นๆ

“การพัฒนา” Development ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546: 779) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา” คือ “ทำให้เจริญ” ดังนั้นการพัฒนาจึงหมายถึง การทำให้เจริญ “บุคลากร” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546: 629) ได้ให้ความหมายของ

คำว่า “บุคลากร” คือ “ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน” จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 135) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยภักษ์ (2535: 80) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึงการดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นขบวนการที่จะเสริมสร้างความรู้ และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความสุข

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากร มีวิธีดำเนินการโดยใช้วิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใน 5 ด้าน ดังนี้ (รัตนา เนื่องแก้ว, 2548:32-35)

1. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจง ให้ทราบความรู้ต่างๆ ไป กฎ ระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การ เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล

3. การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้

4. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนวุฒิ ของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากร ทำงานอยู่ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดี และทันสมัย

5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

วิธีการพัฒนาบุคลากร

สามารถทำได้ดังนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2545)

1. การฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง
3. การวิจัยปฏิบัติการ
4. การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
5. การจัดกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุมทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ (workshop) การสัมมนา และการจัดนิทรรศการ
6. การจัดระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อให้การแนะแนว (counseling) และเพื่อการเสนอแนะ (coaching)
7. การศึกษาต่อ

สรุปได้ว่า วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย ดังนั้น การเลือกรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์ว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

การจ่ายค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ทุกรูปแบบของสิ่งของ หรือ รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้และประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนในการจ้างงาน โดยค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ลูกจ้างเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ส่วนการบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่างและกรนานโยบายการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อนส่วนหนึ่งเนื่องมาจากฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง โดยฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์หลักในการบริหารค่าตอบแทนอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

เพื่อจูงใจลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ

เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน

เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง

องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้าง

แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non-financial Compensation) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึงค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 ชนิดคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยค่าตอบแทนที่จ่ายให้ตามฐานที่มาจากการทำงานของพนักงาน หรือลูกจ้าง ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส เป็นต้น

ส่วนค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่แนวทางการกำหนดค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการให้เป็นธรรมชาติ อาศัยหลักการที่สำคัญ เป็นตัวเงินทางตรง อันเนื่องมาจากสถานภาพการเป็นบุคลากรขององค์กร เช่น การประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือการศึกษา ค่าช่วยเหลือบุตร เป็นต้น สำหรับค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน แบ่งเป็น 2 ชนิด ได้แก่ งาน (The Job) และสภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) งาน หมายถึง ลักษณะของงาน ที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจ ความท้าทาย ความก้าวหน้าในสายงาน ความเป็นอิสระ การยกย่องยอมรับ และความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่ดี ทีมงาน ความมั่นคงในงาน สุขภาพและความปลอดภัยในงาน การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนให้แก่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์กร หรือที่เรียกว่า การตีราคางาน (Job Pricing) อาศัยการพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยด้านพนักงาน และปัจจัยด้านตลาดแรงงาน

ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงในการบริหารค่าตอบแทน โดยมีหน้าที่ในการหาแนวทางการบริหารค่าตอบแทนที่ถูกต้องและเป็นธรรม เป็นที่

ยอมรับของทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง แนวคิดหลักในการบริหารค่าตอบแทน คือ หลักความเป็นธรรม (Equity) มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน (Internal Equity)

ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างให้เสมอภาคกับองค์กรภายนอก ป้องกันปัญหาสมองไหลออกจากองค์กร (External Equity)

ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างในองค์กรเดียวกัน (Employee Equity) นอกจากนี้แนวคิดหลักในเรื่องความเป็นธรรมแล้ว ยังมีแนวคิดประกอบในการบริหารค่าตอบแทนอีกได้แก่ แนวคิดเรื่องความพอใจต่อการดำรงชีวิตตามอัตภาพ ความพอใจต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น

เมื่อฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์กำหนดแนวทางการบริหารค่าตอบแทนแล้ว ต้องเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงก่อนนำไปปฏิบัติ การนำแผนการบริหารค่าตอบแทนไปปฏิบัติต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทราบข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดการยอมรับในแผนการบริหารค่าตอบแทน

โดยหลักการ การบริหารค่าตอบแทนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระบบคุณธรรม (Merit System) ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ย่อมได้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนทั้งหมดโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม และหลักการประกอบอื่น ๆ ด้วย แต่นโยบายเรื่องการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นความลับ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดเบียดเบียน เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดข้อเรียกร้องเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนมากมายขึ้นได้ ลูกจ้าง พนักงานที่มีความคับข้องใจในเรื่องค่าตอบแทนอาจร้องทุกข์ หรือยื่นข้อเรียกร้องตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ทางกฎหมายได้ การดำเนินการแรงงานสัมพันธ์ตามกรอบกฎหมายเป็นกลวิธีหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างพนักงานได้รับความเป็นธรรมในเรื่องค่าตอบแทนได้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะทราบว่าพนักงานใดสมควรได้รับรางวัลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการในขั้นสูงขึ้น ต้องอาศัยแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความ

สอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) จึงจะทำให้ทราบว่าพนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะช่วยผลิตสินค้าและบริการได้ตามความต้องการของหน่วยงานขององค์กรหรือไม่ ผลงานที่ได้ คำนึงกับค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือองค์กรจ่ายให้หรือไม่ ในอดีตเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเฉพาะตัวของพนักงาน ดังนั้นจึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (traits) ความบกพร่องทางกาย (deficiency) และความสามารถ (ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีคุณสมบัติตรงข้าม

ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่มีองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ เน้นเรื่องผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) และต้องมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของการทำงานแล้ว วิธีการเช่นนี้จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้มีความกระตือรือร้นที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ช่วยลดความสับสนในการทำงาน เพราะพนักงานจะรู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงานผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรมีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง ส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังกล่าวมา หน่วยงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตนเอง การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์มากกว่าเพื่อจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน เพราะผลที่ได้จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนางานและมีคุณค่าต่อการบริหารงานดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. รักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในด้านการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือสามารถพิจารณาประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรจากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. ใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
5. ใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
6. ให้พนักงานได้ทราบถึงความรู้ความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา และ/หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ในที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น
8. ช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (ability) ทักษะ (skills) ของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น

9. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถจะวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด แบบประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบแบบประเมินผล ได้แก่

1. วิธีการประเมินเป็นแบบเปิด ได้แก่การจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงาน (staff report) จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูลในแบบประเมิน
2. วิธีการประเมินเป็นแบบการให้คะแนน นิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนนหรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง
3. วิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบ จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก หรือให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่ง

งานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่จะบ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

การทดสอบแบบประเมินสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบประเมินและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบประเมินเลย ทั้งนี้ในการทดลองนั้นควรจะทดลองในหลายตำแหน่ง หลายระดับในองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการปรับเงินเดือนอันส่งผลทางอ้อมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงานซึ่งในอดีตการประเมินยังไม่เป็นระบบไม่มีกฎเกณฑ์ ต่อมาจึงมีระบบที่เน้นการประเมินคุณลักษณะประจำตัวและผลงาน จนกระทั่งในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานนิยมการประเมินผลสำเร็จของงานที่กำหนดเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปองค์กรควรจะเปรียบเทียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาสาระ 10 ประการอันได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการประเมินผลและวิธีการ แบบประเมินผล ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก คำจำกัดความแนวทางปฏิบัติในการประเมินผลและข้อพึงระวัง กำหนดวันและระยะเวลาการประเมิน และสุดท้ายคือการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการประเมิน 4 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก การประเมินที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก การประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และการประเมินแบบวิธีผสมผสาน ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับการใช้ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้ ในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะตามวิธีการตอบคือ วิธีการประเมินแบบเปิด แบบการให้คะแนน และแบบรายการตรวจสอบ ผลที่ได้จากการประเมินนอกจากจะนำไปใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนแล้ว ยังอาจมีผลถึงการลดตำแหน่งและการเลิกจ้างได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรค
ทั้งหลายขององค์กรได้

5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์กร
 6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆเพิ่มขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่คุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้
ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ฟลิปโป (Flippo.1967: 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็
องค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมี

ประสิทธิผล ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการท่านต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้ว่ามีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ที่จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชา (Style of Superiors Toward Subordinates)

1) ความหมายและลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 185) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์พื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยกย่องกัน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิตีเดียวน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 292) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้มีพลังในการสร้างดีและการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์ สร้างสรรค์งานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทางหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร หากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้อ ความสามารถ และความสนใจ พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2) คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540: 207) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน ดังต่อไปนี้

2.1) มีความมั่นคงในความเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจในความสำเร็จและทุกข์ของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงจัง

2.2) ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของพนักงานที่มุ่งต่อพนักงาน คือ การช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ สนใจและเห็นคุณค่าของพนักงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือมุ่งแต่ประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

3) คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

สัมพันธ ภูโพบูลย์ (2542 : 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชาแบบนิ่มนวล ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งงาน ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมดังนี้

3.1) มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2) มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม

3.3) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความสามารถในการประสานงาน

3.4) ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากเกินไป มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่าง ๆ

3.5) มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิค ความเข้มของทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจบริหาร

เสนาะ ดิเยาว์ (2544 : 293) ได้กล่าวว่า ภายในองค์การผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับอื่น ๆ และพนักงานระดับล่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการเป็น

ผู้นำ รวมทั้งการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาอาจให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจการบริหารได้ 4 อย่าง คือ

4.1) การให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลทางบวก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตามผู้บริหาร

4.2) การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ

4.3) การเจรจาเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

4.4) การบริหารความเครียด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ในการบริหารความเครียดในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นความเครียดที่เกิดในตัวบุคคลหรือกลุ่ม

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจการบริหาร คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

5) เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

ยงยุทธ เกษสาคร (2547 : 172-174) ได้กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกันและกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีเทคนิคดังนี้

5.1) ความเชื่อถือในคุณภาพของบุคคลในองค์กร คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเหตุจากเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตลอดจนจนประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนเสริมสร้างให้ความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ผู้นำต้องรู้จักวิธีผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

5.2) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดจาหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือท้อแท้ใจ

5.3) แสดงความห่วงใย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าหรือมีความหมายต่อกลุ่มหรือต่อองค์กรมากขึ้น ถ้ามีบุคคลมาสนใจหรือมาแสดงความห่วงใยเมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาหายหน้าไป 2-3 วัน เมื่อผู้บังคับบัญชามาพบผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะแสดงความห่วงใยด้วยการถามถึงสาเหตุที่หายหน้าไป ถ้ามีอะไรให้ช่วยเหลือก็ขอให้บอก เป็นต้น ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อพนักงาน พนักงานก็จะห่วงงานของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

5.4) คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อน การสื่อสารนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เพราะการสื่อสารสามารถจูงใจให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกและความคิด ไม่ว่าจะ

จะเป็นไปในทางบวกหรือลบ การศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างมาก สำหรับภาวะผู้นำในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

5.5) กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกิริยาตอบรับ เทคนิคนี้ได้แนวคิดจากหลักการทางจิตวิทยาที่ว่า การกระทำเท่ากับปฏิกิริยาตอบสนอง คือ การพูดจาหรือพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น ย่อมได้รับการตอบสนองอย่างไม่สุภาพด้วยเช่นกัน พฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรก็จะมีส่วนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือการกระทำแบบเดียวกัน

5.6) ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่คิด ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิดและการขัดแย้งทางความคิด และการขัดใจได้ แต่ควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มากที่สุด โดยปราศจากอคติ ขอให้มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

5.7) ความพอใจด้านสังคม พนักงานมีความต้องการความพอใจทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวและปรารถนาที่จะรับการยอมรับ ความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์การในองค์การมีแนวโน้มมาจากทัศนคติ ความรู้สึกและความเชื่อในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งบุคคลมีต่อกัน

สรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันเห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แสดงความห่วงใยซึ่งกันและกัน การพูดจาหรือการแสดงพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ก. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลๆ หนึ่ง

โจฮานสัน, ฮาโน และ เพจ เอช. เทอร์รี่ (Johannson, Hano and Page H. Therry. 1975 : 197) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นสิ่งที่เห็นได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานชอบหรือพึงพอใจต่อส่วนที่เป็นงานและส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ

ข. องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

อารี เพชรผุด (2543 : 57-58) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า การรับรู้เกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น อาจพิจารณาได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนที่ควรจะเป็น (Should be) และส่วนที่เป็นจริง (Actually is) ทั้งสองส่วนจะเป็นเครื่องมือที่จะชี้ให้เห็นถึงความพึง

พอใจหรือไม่พึงพอใจ การรับรู้ถึงสภาพที่จะต้องรักษาไว้ซึ่งความต้องการและค่านิยมของบุคคล ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพทางสังคม กลุ่มอิทธิพลและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ทั้งหมดนี้เป็นการรับรู้ถึงสิ่งที่ควรจะเป็น แต่สภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง ได้แก่ การจ่ายค่าชดเชยหรือจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรืองานที่น่าสนใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลรู้สึกพอใจหรือไม่พึงพอใจ

องค์ประกอบส่วนบุคคลจึงเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้นว่า ลักษณะส่วนตัว เช่น อายุ เพศ และการศึกษา ก็มีส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจหรือไม่พอใจการทำงาน คนอายุมากจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลอายุน้อย ผู้หญิงมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำมากกว่าผู้ชาย อาจจะเป็นเพราะผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่า และมีสถานภาพด้อยกว่า คนงานที่มีการศึกษาสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่มีการศึกษาคำความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ถ้าตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความสามารถที่มีอยู่แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้ และลักษณะบุคลิกภาพ ของแต่ละบุคคลนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คนที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation) องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานสามารถสรุปได้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้ัน้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงขององค์กรและการดำเนินงานขององค์กร
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิงและผู้หญิงทำงานในโรงงานจะเห็นค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าทำงานในหน่วยงานของรัฐบาล
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ
6. การนิเทศงาน (Information of the job) มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ต้องย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนวิธีการทำงาน และบุคคลระดับต่างๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การการบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมการบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงานทุกกระบวนการต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม
9. สภาพภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ค. ตั้วกำหนดความพึงพอใจในงานและการจูงใจ

ตั้วกำหนดความพึงพอใจในการทำงานและการจูงใจ ซึ่ง แอนดรู เจ. ดับบริน (Andrew J. Dubrin, 1984 : 142) ซึ่งกล่าวไว้ในหนังสือของ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 136-137) ว่าเป็นความคิดที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างกัน ความพึงพอใจ หมายถึง สถานะของความพอใจในขณะที่การจูงใจ หมายถึงการใช้ความพยายามมุ่งสู่เป้าหมาย การแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจและความพึงพอใจอาจทำได้โดยพิจารณาจากภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการจูงใจในงาน ซึ่งแสดงได้ดังภาพ

ความพึงพอใจ ในงาน (Job Satisfaction)	สูง	ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ และอยู่อย่างสบายๆ (contented, relaxed worker)	ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจดี และทำงานหนัก (well-satisfied, hard charger)
	ต่ำ	ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจ และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่อง ใดๆ (disgruntled, uninvolved, worker)	ผู้ที่ปฏิบัติงานที่ไม่มีความพึงพอใจ แต่ทำงานหนัก (dissatisfied, hard working worker)
		ต่ำ	สูง
		การจูงใจในงาน (Job Motivation)	

ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการจูงใจในงาน

ที่มา : แอนดรู เจ. ดับบริน . Andrew J. Dubrin. (1984). Foundations of Organizational Behavior Englewood Cliffs. P.142

ง. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฟรดริก เฮอร์เบอร์ก (Fredrick Herzberg :1966) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้ ความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปจะมีคู่กันไปกับ

ลักษณะของเนื้อหางาน (job content) ส่วนความรู้สึกไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้อหาหรือบริบทของงาน(job context) ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนี้ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivators) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ (achievement) การได้รับความยอมรับ (recognition) ความก้าวหน้า(advancement) ตัวงานเอง (work itself) ความเป็นไปที่จะจำเริญเติบโต (possibility of growth) และความรับผิดชอบ (responsibility) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors)

1. สถานภาพ
2. สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา
3. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
4. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. คุณภาพของการควบคุมการบังคับบัญชา
6. นโยบายและการบริหารของบริษัท
7. ความมั่นคงในงาน
8. สภาพการทำงาน
9. ค่าจ้าง

ดังนั้น ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) จึงถือเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มนุษย์จากสถานะที่เป็นกลางให้ไปอยู่ในสถานะที่อยากทำงาน ตามแนวคิดของ เฟรดริก เฮอร์เบอร์ก (Fredrick Herzberg) ก็คืองานนั่นเอง โดยงานนั้นจะทำให้คนเกิดความรู้สึกว่า

1. งานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย เป็นสิ่งท้าทายและต้องใช้ความพยายามอย่างเต็มที่
2. มีอิสรภาพที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนเองได้อย่างเต็มที่
3. มีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มหรือหน่วยงาน
4. ได้รับการยอมรับนับถืออย่างจริงจังในผลสำเร็จของงานที่ทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา
5. การทำงานนั้นทำให้ผู้ทำเกิดการพัฒนาตนเองได้มีความรู้ ทักษะความสามารถประสบการณ์เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนั้น เฟรดริก เฮอร์เบอร์ก (Fredrick Herzberg) ยังกล่าวถึง ความรู้สึกที่ดีนั้นโดยทั่วไปจะมีคู่กันไปกับลักษณะของเนื้อหางาน (job content) ส่วนความรู้สึกไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้อหาหรือบริบทของงาน (job context) ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivators) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ(achievement) การ

ได้รับความยอมรับ (recognition) ความก้าวหน้า (advancement) ตัวงานเอง (work itself) ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต (possibility of growth) และความรับผิดชอบ (responsibility)

จ. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ของ อับราฮัม มาสโลว์ Abraham H. Maslow (1954 อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 33) ได้เขียนทฤษฎีจูงใจ (Motivator Theory) หรือทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) โดยมีสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการขั้นพื้นฐาน และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลา และมีอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะมาแทนที่ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่ กระบวนความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) Maslow ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการระดับพื้นฐานเบื้องต้นของมนุษย์ เป็นความต้องการในสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดเช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น การตอบสนองความต้องการทางกายภาพขององค์กรทุกแห่ง จะอยู่ในรูปของการจ่ายเงินค่าจ้าง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองความต้องการระดับหนึ่ง

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น จากความต้องการขั้นพื้นฐานที่ได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการปรารถนาที่จะให้ตัวเองได้รับการป้องกันพิทักษ์ในด้านความปลอดภัยต่อชีวิต และจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายของมนุษย์ รวมทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่ต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพหรือในหน้าที่การงาน

3. ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) เป็นความต้องการความรัก ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิต บางทีความต้องการความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของบุคคล รู้สึกรุนแรงมากที่สุดในความสัมพันธ์กับบิดามารดา สามีหรือภรรยา หรือลูก นอกจากนี้ ความต้องการเหล่านี้ ตอบสนองได้ในสภาพแวดล้อมทางสังคม ความต้องการความสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับเพื่อน ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลหนึ่งในกลุ่ม สภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างหนึ่งด้วย หากพนักงานไม่รู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และเพื่อนร่วมงานของพวกเขาต้องการพวกเขาในทีมแล้ว พวกเขาจะรู้สึกคับอกคับใจ และจะไม่ตอบสนองต่อสิ่งจูงใจระดับสูง

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง แบ่งได้ออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

แบบที่หนึ่ง คือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และความสามารถ พวกเขาต้องการความรู้สึกว่า พวกเขาบรรลุถึงบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ เมื่อพวกเขาปฏิบัติงานของพวกเขา

แบบที่สอง คือ ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญ และการยกย่องในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เรามีวิธีหลายอย่างในการตอบสนองความต้องการทั้งสองแบบเหล่านี้ในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเรา เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้สิ่งย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน การยกย่องผลการปฏิบัติงาน และการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจ

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization Needs) พนักงานจะถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต พนักงานที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต จะพยายามหาความหมายและความเจริญเติบโตส่วนบุคคลในการทำงานของพวกเขา และแสวงหาความรับผิดชอบใหม่อย่างกระตือรือร้น Maslow เน้นว่าความแตกต่างของบุคคลมีมากที่สุดที่ระดับนี้ ในกรณีของบุคคลบางคน การสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงอาจจะเป็นวิธีการตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต ในกรณีของบุคคลอื่น ๆ การตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต อาจจะเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ ด้วยการตระหนักถึงความแตกต่างของความต้องการความสมหวังของชีวิตของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พวกเขาสามารถเลือกวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบรรลุถึงเป้าหมายส่วนบุคคลได้

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งระดับความต้องการออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้นที่ 1 2 และ 3 ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or safety needs) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or acceptance needs)

2. กลุ่มความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วยความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 91)

ฉ. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีความเสมอภาค ของ เจ.สแตซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) กล่าวไว้ในหนังสือของสมยศ นาวิการ (2543 : 329-331) ว่าเป็นการมุ่งเน้นถึงการรับรู้ของบุคคลว่า ได้ถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ตามทฤษฎีความเสมอภาคแล้ว ถ้าบุคคลรับรู้ว่ามีผลตอบแทนเสมอภาคกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลืออย่างเดียวกันแล้ว บุคคลเหล่านั้นเชื่อ

ว่าการปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างยุติธรรมและเสมอภาค บุคคลจะประเมินความเสมอภาคโดยยึดอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ให้กับงาน (Input) และสิ่งที่ได้รับจากงาน (Outcomes) เช่น ค่ายกย่อง สวัสดิการและการเลื่อนตำแหน่ง อัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับอาจถูกเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นภายในกลุ่มงานสถานะของความเสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับของบุคคลหนึ่งเท่ากับอัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับของอีกบุคคลหนึ่ง ทฤษฎีความเสมอภาคตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานที่สำคัญสองข้อต่อแรงจูงใจ ประการแรก ทฤษฎีความเสมอภาคยืนยันว่าการรับรู้ ความไม่เสมอภาคจะสร้างความเครียดภายใน ประการที่สองความเครียดจะจูงใจเราให้ขจัดหรือลดความไม่เสมอภาค ความไม่เสมอภาคที่ถูกรับรู้ยังมีมากเท่าไร ความเครียดยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น และแรงจูงใจของเรายิ่งสูงขึ้นเท่านั้น เพื่อที่จะลดความเครียด แนวคิดของทฤษฎีความเสมอภาคจะแสดงให้เห็นชัดเจน

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เมเจอร์ และ เบรจ (Mager and Besch.1967) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่าง 2 สิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไรหรือต้องทำอะไรตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการตัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือ หรือเครื่องกลต่างๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการเชิงการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539 :71) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้

และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ บรยองค์ โตจินดา (2543 : 70) ยังได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์กรมีความรู้สึกอยากทำงาน ตัวการสำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศ หรือเงื่อนไขในองค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด ระดับขวัญของคน

2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้นโดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ

2.1 การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

2.2 การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารบางระดับ

2.3 การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ

2.4 การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้

3. กำหนดระบบ การประเมิน และการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร

4. การกำจัดอุปสรรคใดๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการนโยบาย

6. การวัด หรือการประเมินใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรจะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน

7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงภารกิจที่ปฏิบัติ ความสามารถความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต ซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อยู่ในมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ และเหมาะสมกับเวลาในผลงานที่ออกมาซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจขององค์กรที่สำคัญได้สำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานร่วมกัน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนัญญา ทองหอม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมชนสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญระดับมาก

โดยมากที่สุดคือการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลาในการทำงานและค่าใช้จ่าย มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยมากที่สุดคือปริมาณงาน ผลการทดสอบพบว่า เพศมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกับด้านเวลาในการทำงาน ระดับการศึกษามีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกับด้านปริมาณงาน และภาพรวมส่วนปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

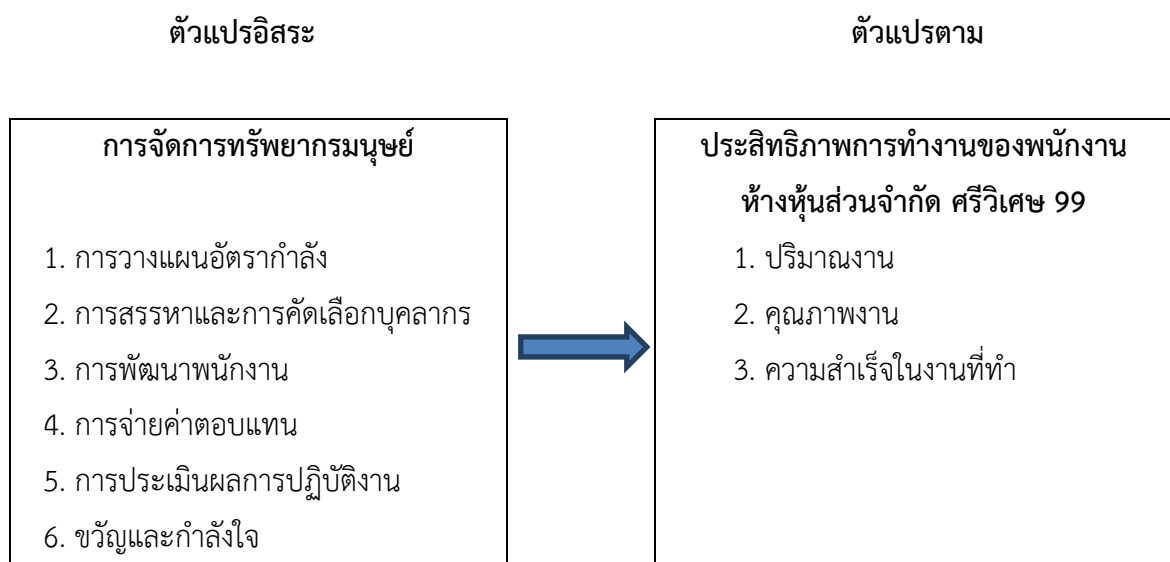
วันทนา ทิวะกะลิน และ ดร.สมชาย เลิศภิรมย์สุข (2558) ความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานบริษัทดีเอสไอ จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า 1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล และด้านผลตอบแทนและผลประโยชน์ ตามลำดับ 2) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และ ด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน 3) พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูง 5) การบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐพร ฉายประเสริฐ นิธิมา ยืนยง และพงศธรวัช จันทบูลย์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี พบว่า ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติการ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและการคัดเลือก ตามลำดับ ระดับความสำคัญด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเวลา มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามลำดับ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในทางบวกในระดับสูง (.862) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นาตภา ไทยธวัช ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท กระจกพีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด พบว่า ด้านข้อมูลทั่วไปซึ่งเป็นพื้นฐานของการศึกษาเบื้องต้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงาน ของบริษัทที่เป็น

เพศหญิงมีจำนวนมากกว่าเพศชายร้อยละ 10.0 พนักงานที่มีอายุระหว่าง 21- 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.9 ผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งพนักงาน มีมากกว่าหัวหน้างาน ร้อยละ 79.0 ระดับการศึกษาของพนักงานที่ต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน สูงที่สุดคิดเป็นร้อยละ 50.8 สำหรับด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในทิศทางเดียวกัน ระดับปาน กลางค่าสถิติ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าการรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงกว่าด้าน อื่นที่มีค่าสถิติ ($p=.000, r=.608$) ความสัมพันธ์รองลงมาได้แก่การสรรหาและคัดเลือกมีค่าสถิติที่ ($p=.000, r=.501$) ส่วนการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลจากการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ได้ว่าระบบการรักษาทรัพยากรมนุษย์และ ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของ บริษัท กระจกพีเอ็มเค-เซ็นทรัล จำกัด มีผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานและหัวหน้างานควรที่จะพิจารณาให้ประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนทั้งนี้เพื่อให้ทันกับความต้องการของ พนักงานทุกระดับในองค์กร

5. กรอบแนวคิด



รูปภาพที่ 2.2 กรอบแนวความคิด

6. สมมติฐานงานวิจัย

H_0 = การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานห้างหุ้นส่วน
จำกัดศรีวิเศษ 99

H_1 = การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานห้างหุ้นส่วน
จำกัดศรีวิเศษ 99