

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

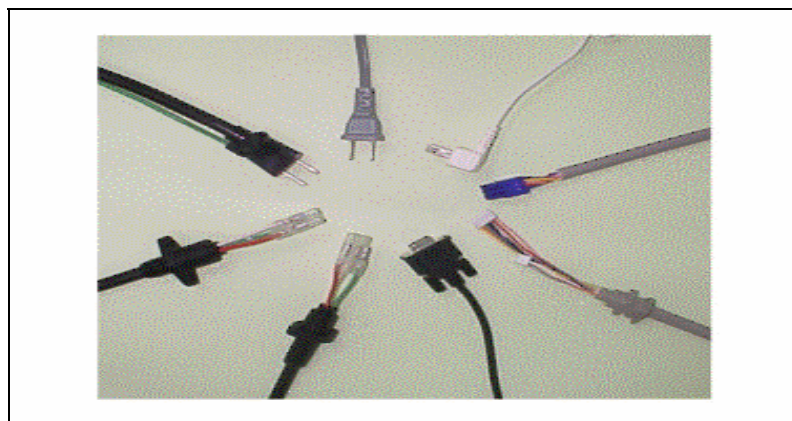
1. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด

1.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด

บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นบริษัทที่ทำการแปรรูปสายไฟเพื่อให้เป็นสายไฟสำเร็จรูปตามแบบที่ลูกค้ากำหนด ตั้งอยู่ที่นิคมสหรัตนนคร 113/8 หมู่ 4 ตำบลบางพระครู อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13260 เบอร์โทรศัพท์ (035) 716483-4 มีเนื้อที่ 15,200 ตารางเมตร โดยใช้เป็นพื้นที่สำหรับโรงงาน 1,700 ตารางเมตร บริษัท คูราโม อิเล็กทริก จำกัด เป็นผู้ถือหุ้น 100% มีเงินทุนจดทะเบียน 71 ล้านบาท ได้รับการสนับสนุนจาก BOI ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ปัจจุบันมีพนักงาน 117 คน โดยมีลูกค้าที่สำคัญ ได้แก่ บริษัท คูราโม อิเล็กทริก จำกัด บริษัท ฟุจิตซี เจนเนอร์รอล จำกัด บริษัท พานาโซนิค อิเล็กทริกเว็ค จำกัด บริษัท พานาโซนิค โฮม แอปพรายแอนด์ จำกัด บริษัท พานาโซนิค อิโกลอจี ซีสเต็ม จำกัด บริษัท พานาโซนิค อิเล็กทรอนิกส์ ดีไวท์ จำกัด บริษัท มินิแบ อิเล็กทรอนิกส์ มอเตอร์ จำกัด บริษัท นิเค็ค ชิบาอูระ อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด บริษัท อีโมริ ไทยแลนด์ จำกัด และบริษัท โซดิก ไทยแลนด์ จำกัด ลักษณะอาคารบริษัทคูราโม(ไทยแลนด์) จำกัด และตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ทางบริษัทผลิตจำหน่าย ดังแสดงในภาพประกอบ 2-3



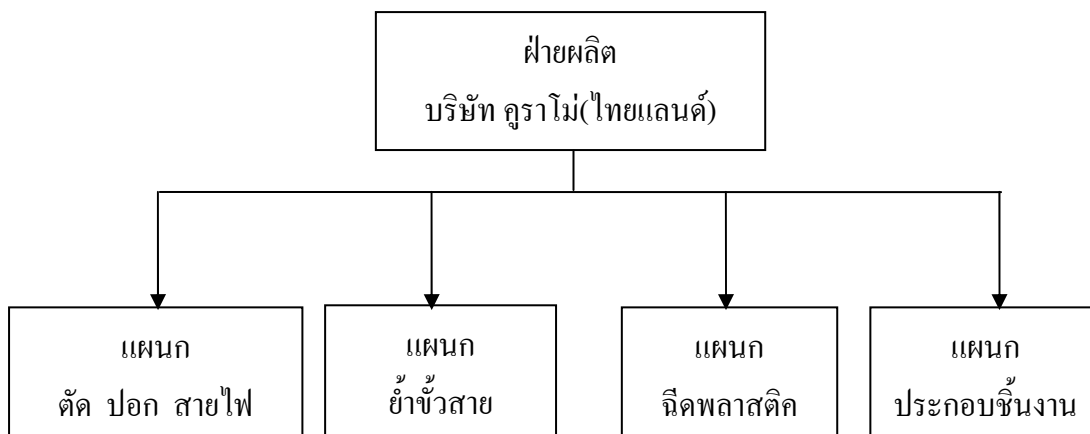
ภาพประกอบ 2 บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด



ภาพประกอบ 3 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ทางบริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด

1.2 รูปแบบการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการของบริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด มีการแบ่งโครงสร้าง การบริหารจัดการฝ่ายผลิต ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายผลิตบริษัทคุราม่า (ไทยแลนด์) จำกัด

จากภาพประกอบ 4 บริษัทคุราม่า (ไทยแลนด์) จำกัด มีโครงสร้างฝ่ายผลิตประกอบด้วยสายการผลิตทั้งหมด 4 สายการผลิต ได้แก่

1. แผนกตัด ปอก สายไฟ มีหน้าที่ตัด และ ปอกสายไฟและสายเคเบิล
2. แผนกย้ำขั้วสาย มีหน้าที่ทำการย้ำหัวต่อ
3. แผนกนีดพลาสติก มีหน้าที่นีดพลาสติกหุ้มชิ้นงาน
4. แผนกประกอบชิ้นงาน มีหน้าที่ประกอบชุดสายไฟสำเร็จรูปตามแบบที่ลูกค้ากำหนด

หลักการพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจของบริษัทคุราม่า (ไทยแลนด์) จำกัด มีหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Basic objectives) ต้องสำนึกในความรับผิดชอบของเราในฐานะที่เป็นบริษัทอุตสาหกรรมส่งเสริมความก้าวหน้าช่วยพัฒนาความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้น และมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานและชุมชนรอบข้าง

2. หลักความเชื่อมั่น (Employee's creed) ความก้าวหน้าและการพัฒนาจะสามารถบังเกิดขึ้นเป็นจริงได้ดีด้วยการผนึกกำลังความสามัคคี ความพยายามและความร่วมมือของสมาชิกแต่ละคนของบริษัทเข้าด้วยกันเท่านั้น ดังนั้นพวกเราแต่ละคนจะต้องระลึกถึงหลักยึดมั่นร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานของบริษัทอยู่เสมอ

3. นโยบายด้านคุณภาพ ความตั้งใจในการสร้างความพึงพอใจ อันสูงสุดแก่ลูกค้า “ทั้งในด้านราคา คุณภาพ และการส่งมอบ” ซึ่งนั่นคือเป้าหมายในการผลิตเสมอมา

4. นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมได้มีนโยบายที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุปรัชญาของบริษัทที่มุ่งเน้นผลผลิตสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อประโยชน์ของมวลมนุษยชาติ แต่ในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัททุกขั้นตอนจะต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อผลกระทบ อันอาจเกิดต่อสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

การบริหารงานของบริษัท กูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นการบริหารองค์กรแบบการสร้างกลุ่มคุณภาพ (Quality control circle) ซึ่งเป็นวงจรแห่งการบริหารงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพสูงสุด ซึ่งผลให้สามารถยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์สูงขึ้นทัดเทียมสินค้าที่มาจากต่างประเทศ และช่วยลดต้นทุนสินค้าที่ต่ำลง มีการใช้วัตถุดิบให้เกิดการประหยัดยิ่งขึ้น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ลดลง ผู้บริหารและพนักงานและพนักงานทุกคนทุกระดับมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีขึ้น สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญสูงสุด คือการพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพสูงขึ้น

นอกจากนี้ยังนำกิจกรรมกลุ่ม 5 ส ที่พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการพื้นฐาน ในการควบคุมความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ปฏิบัติงาน การทำงาน และการดำเนินชีวิต โดยประกอบด้วย กิจกรรมสะอาด สะดวก และสะอาด จะเกี่ยวข้องกับวัตถุดิบและสถานที่ ส่วนกิจกรรมสุขลักษณะและสร้างนิสัยจะเกี่ยวข้องกับคน ซึ่งกิจกรรมต่างๆ จะช่วยให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น ช่วยลดความเสี่ยงในการใช้พื้นที่ ช่วยยืดอายุการใช้งานของอุปกรณ์เครื่องใช้ ตู้ใส่เอกสารและชั้นวางของ ลดเวลาในการค้นหาเอกสาร อีกทั้งยังขจัดความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานมีความสุขภาพที่ดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

1.3 นโยบายอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

บริษัท กูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด ตระหนักดีว่าพนักงาน คือ หัวใจขององค์กรและทรัพยากรอันมีค่ายิ่งโดยบริษัท จะดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้พนักงานทุกคนมีความสุขอนามัยที่ดีมีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ และโรคจากการทำงาน บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทที่มีระบบงานด้านความปลอดภัยปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ โดยปราศจากอุบัติเหตุถึงขั้นหยุดงาน จึงได้กำหนดนโยบายอาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงานดังต่อไปนี้

1. พนักงานทุกคนมีหน้าที่ในการดำเนินงานความปลอดภัย และอาชีวอนามัยในการทำงาน
2. บริษัทจะสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงวิธีการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยตลอดจนการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เหมาะสม เพื่อธำรงไว้ซึ่งสุขภาพอนามัยที่ดีของพนักงานทุกคน

3. บริษัทส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจและจิตใต้สำนึกที่ดีในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน

4. ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องทำหน้าที่ดูแล และรับผิดชอบความปลอดภัยในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นไปตามกฎระเบียบและเป้าหมายความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด

5. บริษัทกำหนดให้ทุกฝ่ายดำเนินการด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัยควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างต่อเนื่องตลอดไป

1.4 สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทน

สวัสดิการและประโยชน์ตอบแทนที่บริษัท คูราโม (ไทยแลนด์) จำกัด มีไว้เพื่อพนักงาน ได้แก่

1. เครื่องแบบพนักงานจะแจกเครื่องแบบให้กับพนักงาน ได้แก่ เสื้อผ้าชุดทำงาน เสื้อกันหนาว หมวกพนักงาน และอุปกรณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

2. งานสร้างสรรค์ประจำปี บริษัทจะจัดให้มีงานสร้างสรรค์ประจำปีขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

3. การทัศนศึกษา บริษัทจะจัดให้พนักงานทั้งหมดของบริษัทไปทัศนศึกษานอกสถานที่ปีละครั้ง เพื่อเป็นการพักผ่อนและเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงานของบริษัท

4. สันทนาการด้านกีฬา บริษัทจะจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ของกีฬาประเภทต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีโอกาสได้เล่นกีฬาตามความสมควร รวมทั้งจัดให้มีการแข่งขันกีฬาตามความสมควร รวมทั้งจัดให้มีการแข่งขันกีฬาภายในอย่างน้อยปีละครั้ง

5. ห้องอาหาร บริษัทจัดให้มีห้องอาหารไว้บริการแก่พนักงานในโรงงานรวมทั้งเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในบางส่วน ช่วยให้พนักงานสามารถซื้ออาหารได้ในราคาถูก

6. ค่าเช่าหอพักบริษัทจัดเตรียมค่าเช่าหอพักสำหรับพนักงานที่มีภูมิลำเนาไกลจากสถานที่ทำงาน 1,000 บาท/เดือน เพื่อความสะดวกในการเดินทางไปทำงาน

7. เงินช่วยเหลือค่าสมรส บริษัทจะให้เงินช่วยเหลือพนักงานประจำที่ประกอบพิธีสมรส โดยถูกต้องตามกฎหมายรายละ 1,500 บาท

8. เงินแสดงความยินดีในกรณีมีบุตร บริษัทจะร่วมแสดงความยินดีในการมีบุตรของพนักงานประจำ โดยจะช่วยเหลือเงินหรือมอบของขวัญจำนวน 1,500 บาทต่อบุตร 1 คน

9. เงินช่วยเหลือในกรณีจัดพิธีศพ พนักงานจะได้รับความช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการจัดพิธีศพดังนี้ กรณีบิดาหรือมารดา คู่สมรสและบุตรของพนักงานเสียชีวิตรายละ 1,500 บาท กรณีพนักงานเสียชีวิต บริษัทจะจ่ายเงินช่วยเหลือในการทำศพให้แก่ทายาท ผู้มีหน้าที่จัดการงานศพเป็นจำนวน 10,000 บาท

10. เงินช่วยเหลือพิธีอุปสมบท พนักงานที่ได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเพื่ออุปสมบทตามระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท เงินสวัสดิการช่วยเหลือของบริษัทในการร่วมทำบุญรายละเอียด 1,000 บาท

11. เงินกู้ฉุกเฉิน บริษัทมีการช่วยเหลือพนักงานในกรณีต้องการใช้เงินฉุกเฉิน โดยสามารถขอกู้จากบริษัทได้โดยมีวงเงินกู้ไม่เกิน เงินเดือนของพนักงานรายนั้นๆ

12. ค่ารักษาพยาบาล บริษัทให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานประจำที่ผ่านการทดลองงานและครอบครัวของพนักงาน โดยบริษัทจะช่วยในส่วนของตัวเองพนักงานเองกรณีผู้ป่วยนอกเป็นจำนวน 5000 บาทต่อปี และผู้ป่วยในเป็นจำนวน 25,000 บาทต่อปี

1.5 วัฒนธรรมภายในบริษัท

วัฒนธรรมภายในบริษัท ได้แก่ การเข้าแถวออกกำลังกายทุกเช้า และประชุมร่วมกันก่อนทำงาน กล่าวคำทักทาย หรือสวัสดี เดินชิตขวาเมื่อเดินสวนทางกัน รักษาความสะอาดในบริเวณสถานที่ทำงาน ตรงต่อเวลา เข้าคิวซื้ออาหารและเครื่องดื่ม ไม่นำสมบัติส่วนตัวไปใช้ส่วนตัว เมื่อลุกจากเก้าอี้ให้เลื่อนเก้าอี้ไว้ได้โต๊ะ รักษามารยาทในการใช้โทรศัพท์ ไม่ส่งเสียงดังไปรบกวนผู้อื่น มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน ใช้กระดาษชำระอย่างประหยัด แต่งกายถูกต้องสุภาพเรียบร้อย และไม่เหยียบส้นรองเท้าบ่งสิ่งสูญหาย ต้องแจ้งฝ่ายบุคคลทราบเพื่อส่งคืนเจ้าของ แยกขยะทิ้งให้ถูกต้อง ไม่รับประทานอาหารนอกพื้นที่ที่กำหนด ปิดน้ำ ปิดไฟทุกครั้งหลังเลิกใช้งาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริษัทมีการจัดการองค์กรแบบจงใจ โดยการจัดให้มีสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน เช่นค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือทางการรักษาพยาบาล ค่าจัดพิธีอุปสมบท อีกทั้งการแจกเครื่องแบบให้กับพนักงาน นอกจากนี้บริษัทยังคำนึงถึงการพักผ่อนของพนักงาน โดยการจัดการกินเลี้ยงปีใหม่ และการทัศนศึกษาออกสถานที่ประจำปีขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรเช่น การเข้าแถวออกกำลังกายทุกเช้า และการประชุมร่วมกันก่อนเริ่มงาน การกล่าวคำทักทายหรือสวัสดี การรักษาความสะอาดในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

1.6 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเปอร์เซ็นต์ของงานเสีย

ประสิทธิภาพในการผลิต บริษัท คุราโม (ไทยแลนด์) จำกัด มีการวัดประสิทธิภาพการผลิตจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคลจากจำนวนชิ้นงาน โดยใช้ตัวชี้วัด 3 ตัว ดังนี้

1. ด้านปริมาณ โดยกำหนดอัตราของปริมาณชิ้นงานที่พนักงานผลิตได้เปรียบเทียบกับปริมาณชิ้นงานมาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนดคือเป้าหมายการผลิตชิ้นงานต่อคนมากกว่า 75%จากมาตรฐานจำนวนชิ้นงานที่ผลิตต่อเดือน

2. ด้านคุณภาพงาน โดยกำหนดอัตราการเสียที่เกิดจากการผลิตงานจากงานทั้งหมดที่ผลิตได้ต่อเดือน โดยเป้าหมายไม่เกิน 0.09%

3. ด้านผลิต โดยกำหนดจากจำนวนชิ้นงานที่ผ่านการตรวจเช็คของฝ่ายคุณภาพและส่งมอบแก่ลูกค้า มีจำนวนครบถ้วนตามที่ลูกค้ากำหนด และการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา

จากรายงานผลการปฏิบัติงานของฝ่ายผลิตพบว่าประสิทธิภาพในการผลิตตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 จนถึงปัจจุบัน มีแนวโน้มที่ต่ำลง และเปอร์เซ็นต์งานเสียมีแนวโน้มที่สูงขึ้น แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 ประสิทธิภาพการผลิต และเปอร์เซ็นต์งานเสีย บริษัท คูราโม(ไทยแลนด์) จำกัด

ปี	ประสิทธิภาพการผลิต	เปอร์เซ็นต์งานเสีย
2549	79%	0.07%
2550	75%	0.10%
2551(ถึงเดือน ตุลาคม)	73%	0.12%

ซึ่งผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากแนวโน้มที่ต่ำลงของประสิทธิภาพและแนวโน้มที่สูงขึ้นของเปอร์เซ็นต์งานเสีย ซึ่งส่งผลให้อัตราผลิตต่ำไม่สามารถที่จะส่งงานให้กับลูกค้าได้ครบถ้วนและตรงเวลาที่นัดส่งมอบ และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนด และส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น และลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ

2. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ความคิดเห็นมีความหมายแตกต่างกัน ตามคำนิยามของแต่ละบุคคลดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (มัทนา แกสมาน. 2548 : 4) ระบุไว้ว่า ทักษะคิดจะปรากฏอยู่ในความคิดเห็นเป็นเรื่องการตัดสินใจเฉพาะประเด็นหนึ่ง การเรียงลำดับจากคุณธรรมไป ทักษะคิดไปถึงความเห็นเป็นการก้าวจากเรื่องทั่วไปไปเป็นเรื่องเฉพาะ จากสภาพจิตหรือความโน้มเอียงที่เริ่มกว้างๆ และแคบเข้าจนในที่สุดแสดงออกเป็นความคิดเห็นเฉพาะเรื่องความคิดเห็นอื่นกับสถานการณ์ บุคคลอาจมีความคิดเห็นขัดแย้งกับความยึดมั่นในใจของตนเอง เนื่องจากความกดดันในสถานการณ์เฉพาะหน้า และความคิดเห็นมักมีความซับซ้อนของทัศนคติหลายเรื่อง

อุทัย หิรัญโต (มัทนา แกสมาน. 2548 : 5) กล่าวว่า ความคิดเห็นของคนมีหลายระดับ อย่างผิวเผิน หรืออย่างลึกซึ้ง สำหรับความคิดเห็นที่เป็นทัศนคติ นั้น เป็นความคิดอย่างลึกซึ้งและติดตัวเป็นเวลานาน เป็นความคิดที่ทั่วๆ ไปไม่เฉพาะอย่าง ซึ่งมีประจำตัวของบุคคลทุกคน ส่วนความคิดเห็นเฉพาะอย่างและมีอยู่ในเวลาสั้นเรียกว่า opinion

ประคอง วรรณสูตร (มัทนา แกสมาน. 2548 : 5) กล่าวว่า ความคิดเห็นถือได้ว่าเป็นการแสดงออกทางด้านทัศนคติอย่างหนึ่ง แต่การแสดงความคิดเห็นนั้นมักมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ และเป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

นิศา สุวรรณประเทศ (มัทนา แกสมาน. 2548 : 5) สรุปว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์เดิมที่บุคคลนั้นได้รับตลอด สภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็น

อดุล คนยัง (มัทนา แกสมาน. 2548 : 5) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกเฉพาะตัวที่ตอบสนองคำถามในเรื่องต่างๆ โดยวินิจฉัยไม่ว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี

หทัยรัตน์ ธรรมานิตย์ (มัทนา แกสมาน. 2548 : 5) ความคิดเห็นหมายถึง แนวคิดต่างๆ ที่แสดงออกมาตามทรรศนะ ของบุคคลที่มีต่อวัตถุ สิ่งของ ตลอดจนบุคคลและสถานการณ์ ซึ่งมีความคิดเห็นเกิดจากพื้นฐานข้อเท็จจริง และประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ

บุญมี เลากุลสานต์ (มัทนา แกสมาน. 2548 : 5) สรุปว่า ความคิดเห็น หมายถึง ทำที่ ความรู้สึกที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใด อันเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้ หรือประสบการณ์ ซึ่งมีทั้งลักษณะส่งเสริม คือ สนใจ พอใจ นิยมชมชอบ สนับสนุน และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และลักษณะต่อต้าน คือ ขัดแย้ง เบื่อหน่าย ไม่สนใจ ไม่รวมมือ หรือไม่ปฏิบัติ

สรุป ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกซึ่งวิจาร์ณญาณที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะเป็นการแสดงออกด้านความเชื่อ ความรู้สึก และการตอบสนองต่อคำถามของแต่ละบุคคล โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เมเจอร์ และเบรจ (Mager & Besch. 1967 : 45-51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว หมายถึง การที่จะสามารถมองเห็นความแตกต่าง ระหว่าง 2 สิ่ง หรือมากกว่า หรือความสามารถในการที่จะบอกได้ถูกต้องว่างานสำคัญได้เสร็จสิ้นลุล่วงไปแล้ว หรือสามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าอันใดถูกต้องและอันใดไม่ถูกต้อง

2. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา หมายถึง กระบวนการของการสามารถหาคำตอบ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ความสามารถในการแก้ปัญหานี้จะกระทำได้โดยการสอนพนักงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอาการและสาเหตุที่จะเกิดขึ้นตลอดแนวทางแก้ไข

3. ความสามารถจำเรื่องที่ผ่านมา หมายถึง การสามารถรู้ได้ว่าจะต้องทำอะไรหรือต้องใช้อะไรตลอดจนสามารถรู้ลำดับ หรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่งถึงเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสิทธิภาพและความสามารถเชิงสติปัญญา

4. ความสามารถในการตัดแปลง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักเครื่องมือ หรือเครื่องกลต่างๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

5. ความสามารถในการพูด หมายถึง ความสามารถในการพูดเป็นสิ่งสำคัญในการสื่อความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณงานที่ออกมา คุณภาพของชิ้นงาน อัตราผลผลิต ตลอดจนปริมาณผลผลิตที่สูญเสียไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต รัชฎกร (2539 : 71) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ บรรยงค์ โตจินดา (2537 : 70) ยังได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์กรมีความรู้สึกรักอยากทำงานตัวการ สำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศ หรือเงื่อนไขในองค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด ระดับขวัญของคน

2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้น โดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ต้องปรับปรุงคือ

2.1 การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

2.2 การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหาร

2.3 การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ

2.4 การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้

3. กำหนดระบบ การประเมิน และการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร

4. การกำจัดการอุปสรรคใดๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารควมมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการณ์นโยบาย

6. การวัด หรือการประเมินใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กรจะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน

7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

เซอร์โต (Certo. 2000 : 9) ได้ให้คำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรประสิทธิผลจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)”

ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิภาพ หรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right)” ฮาร์ริงตัน (Harrington. 1996 : 20) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's structure and its goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน

2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยการค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น

4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎ วินัยต่าง ๆ

5. ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม

6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, diate, accurate, and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย

8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่

9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาวะแวดล้อมให้ดี

10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard – practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ขณะจิต โมพิยสุวรรณ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่น้อยหรือจำนวนจำกัดให้เกิดผลประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์กร ให้ได้รับประโยชน์สูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นการสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิมโดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546 : 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นการใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

วิทยา ดำนธำรงกุล (2546 : 27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2542 : 130) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย

ที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบและบุคลากรลง ในขณะที่พยายามเพิ่มความมั่นคง ความเร็ว และความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

ทวี มณีสาย และ จาริรักษ์ วีระหงส์ (2546 : 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด คือ ใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมายคือ ประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2547 : 303) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ป้อนเข้าไปหลายๆ อย่างนั้นประกอบกันได้ดีเพียงไหนซึ่งก็คือ ความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นเป็นการรักษาระดับการผลิตที่มีคุณภาพสูง โดยใช้เวลาน้อยลง หรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย

สมยศ นาวิการ (2545 : 14) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายของความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพ ตอบคำถามที่ว่าเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ดังนั้นความมีประสิทธิภาพ คืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

สุกัญญา เออมัธธรรม (2546 : 6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใส่เข้าไป (Inputs) กับผลที่ออกมา (Outputs) ถ้าผลที่ได้ออกมามากกว่าปัจจัยที่ใส่เข้าไปหรือผลที่ได้ออกมาเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยน้อยกว่าก็เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ซึ่งโดยทั่วไปได้แก่ คน เงิน การบริหารจัดการและวัสดุอุปกรณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้มค่าที่สุด

กันตยา เพิ่มผล (2541 : 10) กล่าวถึงประสิทธิภาพ ว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ขนาดและความสามารถของความสำเร็จ หรือบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของตนเองและองค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (กิตติ อมรเสถียรวิทย์. 2544 : 6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า ได้แก่ อัตราการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรว่า มีความเหมาะสมในระดับใด นอกจากนั้นก็จะมีการประเมินศักยภาพของบุคลากรในการทำงานในตำแหน่งที่นั้น จะต้องมีการเพิ่มเติมประสบการณ์ในทางด้านใดบ้างจึงจะทำให้การทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นมีความสมบูรณ์ ดังนั้นประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงภารกิจที่ปฏิบัติ ความสามารถ ความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันในอนาคต ซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อยู่ใน มาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ และเหมาะสมกับเวลาในผลงานที่ออกมาซึ่งจะ

ช่วยให้องค์กรบรรลุ ภารกิจขององค์กรที่สำคัญได้สำเร็จ โดยเฉพาะในด้านการแสดงให้เห็นถึง ศักยภาพในการทำงานร่วมกัน

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในบรรดาปัจจัยทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ มนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มนุษย์นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญยิ่ง เพราะมนุษย์มีสติปัญญาที่สามารถใช้ ทรัพยากรอื่น ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร และกระบวนการจัดการในการทำงานให้ได้ผล งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถคิดค้น นวัตกรรมใหม่ ซึ่งปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ดังนั้น การบริหารคนจำนวนมากที่มี ความหลากหลายด้านวิชาชีพ ด้านทักษะและความสามารถ ให้สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมี คุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงมีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารจึงควรเรียนรู้ความหมายและ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้วิธีการจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่เหมาะสมต่อไป

4.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” (Human resource management) แต่เดิม เคยใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหาร บุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กรที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับ การรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บ ประวัตินี้ของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการ และงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักร ใด ๆ มาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์ มีสมอง มีความรู้สึนึกคิด และมีจิตวิญญาณ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความแตกต่างจาก ทรัพยากรอื่น ๆ เพราะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของคนงาน การให้เกียรติ และ การปฏิบัติต่อกันเยี่ยงมนุษย์ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตของคนงานด้วย โดยเป้าหมายการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่า เพิ่มขึ้น โดยการใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรม และนโยบายที่กว้างขวางมากขึ้นกว่าคำว่า “การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้

สำหรับความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 2) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นงาน การจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนทำงาน เกี่ยวข้องกับการกำหนดและดำเนินนโยบายในด้านการ วางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสาน สัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการฟื้นฟูสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อมุ่งหมายให้ คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ

มอนดี และ โน (Mondy & Noe. 1996 : 4) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ ใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

คลาร์ค (Clark. 1992 : 13) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความ สัมพันธ์ของคณาและผู้บริหาร โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจาก ความหมายดังกล่าวมีประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการจัดการความสัมพันธ์ ที่ไม่ใช่เป็น การจัดการบุคคล
2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การ ดังนั้น เมื่อ วัตถุประสงค์ขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย
3. วัตถุประสงค์หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งที่องค์การ ส่วนสมาชิกของ องค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มี การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะเกี่ยวข้องกับการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลาที่สำคัญ คือ ระยะเวลาได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition phase) ระยะเวลาการรักษาทรัพยากร มนุษย์ที่ทำงานในองค์การ (Retention phase) และระยะการให้พ้นจากงาน (Termination or separation phase) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในทุกๆระดับ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้คนดีมาทำงาน สามารถจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน มี การพัฒนา สนับสนุนและควบคุมให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลเรื่องสุขภาพและความ ปลอดภัยของคนงาน ตลอดจนเตรียมการในรายที่จะเกษียณหรือต้องเลิกจ้าง

4.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นและต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรคงานบริการและเป็น ผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่ จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับ

องค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์การ ไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ ดังต่อไปนี้คือ

ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี

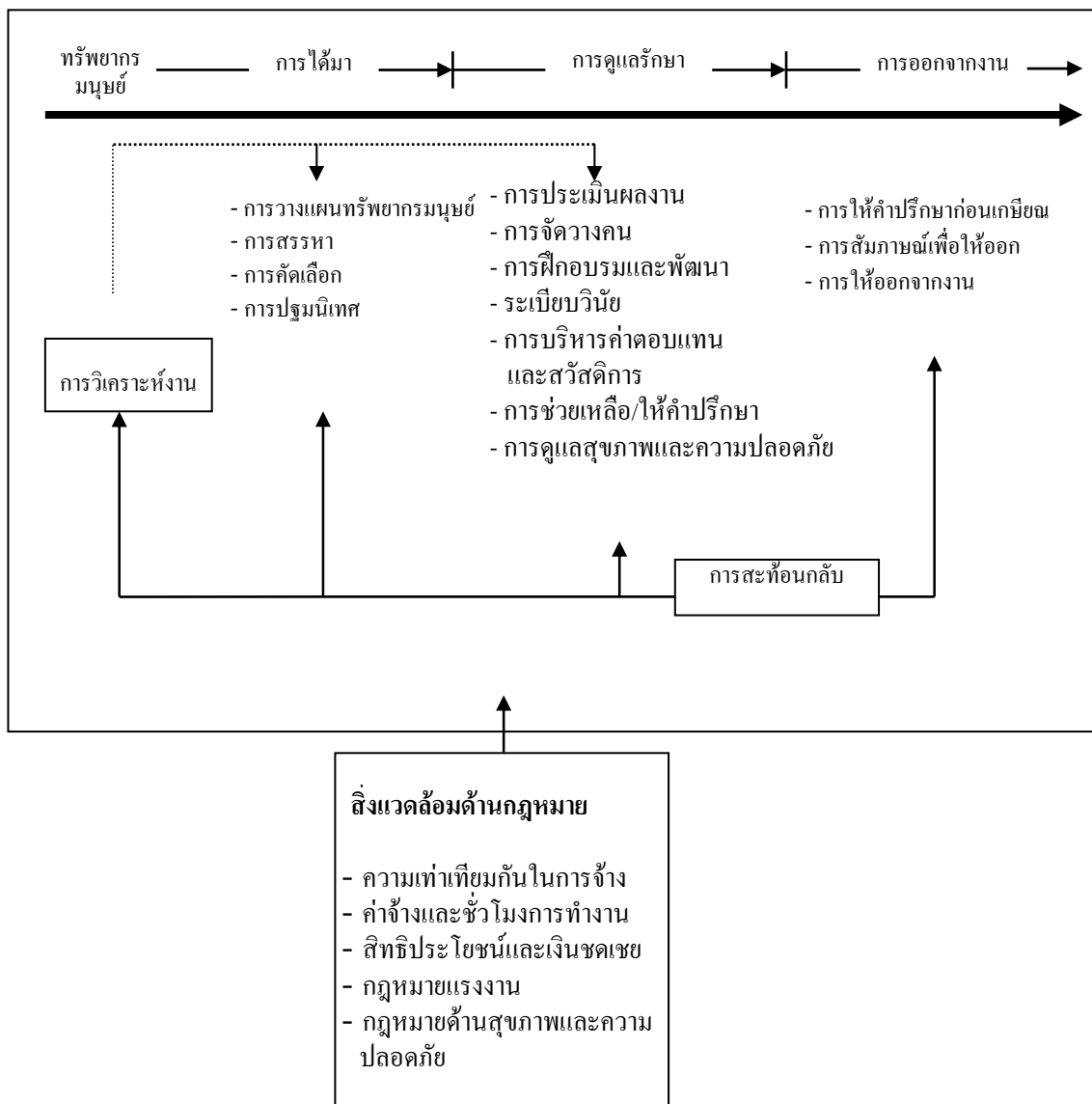
และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

สรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะต้องใช้นมนุษย์เป็นผู้ให้บริการที่สำคัญ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่เพียงพอและต่อเนื่องได้คนดีมีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์กรโดยมีการพัฒนา การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

4.3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะเวลาสำคัญ ตั้งแต่การได้คนมาทำงานในองค์กร (Acquisition) การดูแลรักษาให้คนในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Retention) และการดูแลการออกจากงานของคนงาน (Separation) โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับแรงงานด้วย ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนและกิจกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

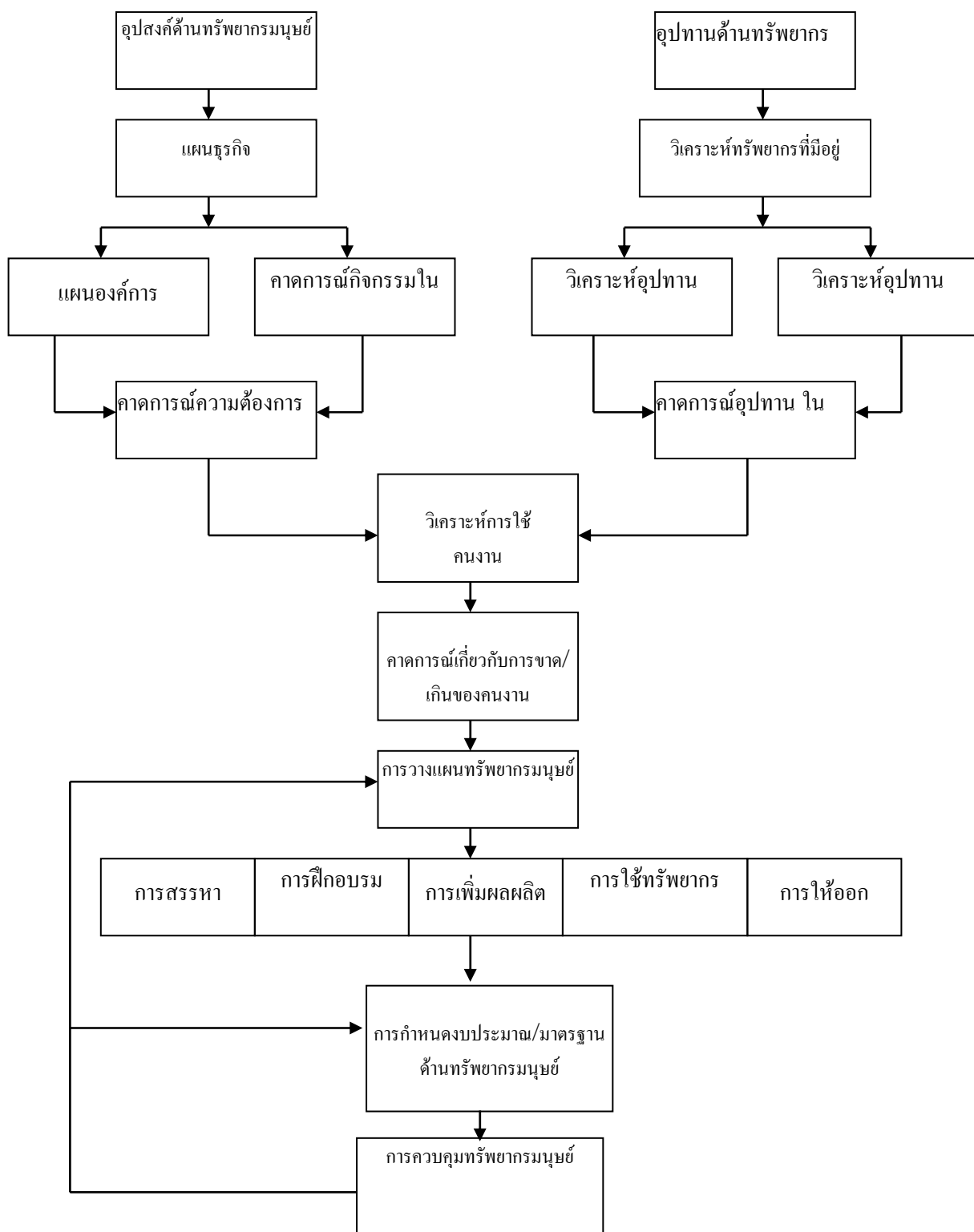
ระยะการได้มา ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานใน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการของ

องค์กร การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของคนงาน เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงานขึ้น รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณของคนงานเก่า หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้คนงานที่มีอยู่เก่าและคนงานที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่มีคนเกิน เป็นต้น

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (เช่น การเลื่อน การโอนย้าย ตำแหน่งคนงานที่มีอยู่เดิม เป็นต้น) และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดคนงานจำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่น ๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนคนงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะต่างเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : คลาร์ก (Clark, 1992 : 45)

การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงให้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไป การสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ ซึ่งทั้งสองแหล่งมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังตาราง 2 (Fottler & Joiner. 1998 : 151)

ตาราง 2 เปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของการสรรหาคนงานจากแหล่งภายในและภายนอกหน่วยงาน

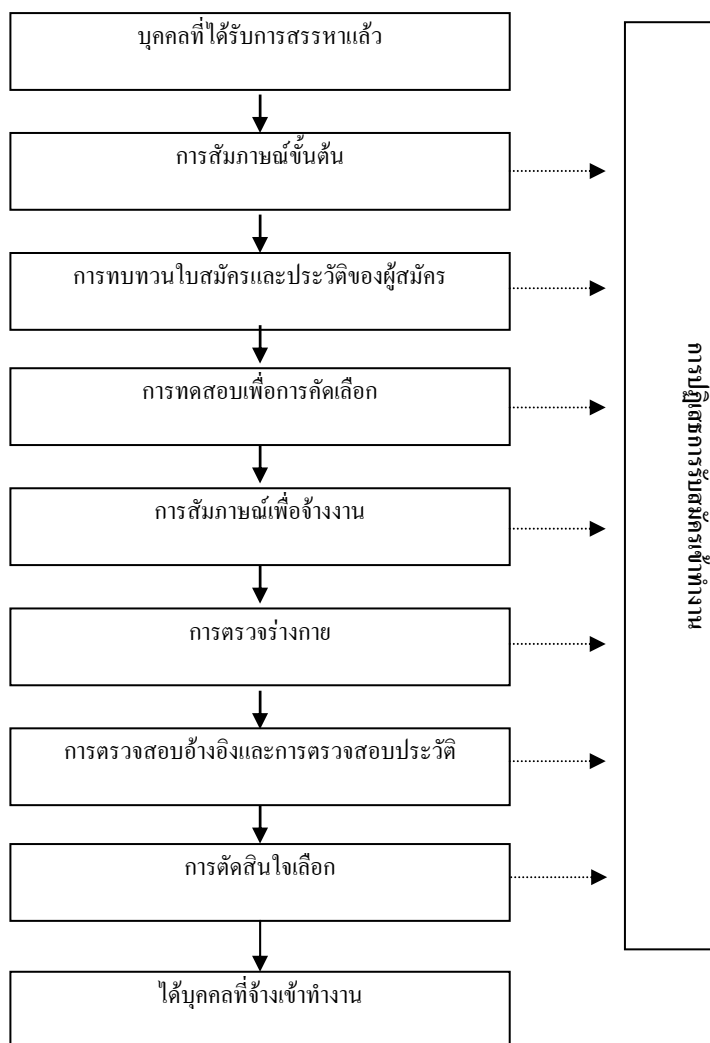
การสรรหาคนงานจากแหล่งภายในหน่วยงาน	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นแรงจูงใจให้คนงานเดิมปฏิบัติงานดีขึ้น 2. เปิดโอกาสให้คนงานเดิมมีโอกาสก้าวหน้า 3. มีโอกาสประเมินความสามารถของคนงาน 4. เพิ่มขวัญกำลังใจและความจงรักภักดี 5. คนงานสามารถเริ่มทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ในระยะเวลาอันสั้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การคิดเรื่องใหม่ ๆ จะอยู่ในวงแคบและมีการลอกเลียนแบบความคิด 2. เกิดการเมืองและแรงกดดันในองค์กร 3. จำเป็นต้องมีการจัดการโปรแกรมการพัฒนาอย่างมาก เพื่อเตรียมคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
การสรรหาคนงานจากแหล่งภายนอก	
ข้อดี	ข้อเสีย
<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้ความคิดและมุมมองใหม่ ๆ 2. สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้โดยไม่ต้องกังวลว่าจะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ พอใจ 3. ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลำดับชั้นการบริหารภายในองค์กรจากเดิมมากนัก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ต้องใช้เวลามากในการให้คนงานใหม่ปรับตัว 2. เป็นการทำลายกลไกการให้รางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่งให้กับคนงานเดิม 3. ไม่มีข้อมูลความสามารถของคนงานใหม่ว่าจะมีความสามารถเหมาะสมกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรหรือไม่

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะใช้วิธีการสรรหาว่าจ้างคนใหม่เข้ามาทำงาน ผู้บริหารองค์กรควรพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ก่อน เช่น การให้คนงานที่มีอยู่ทำงานล่วงเวลา หรือการจ้างคนงานชั่วคราว

หรือทำงานบางเวลา เพื่อไม่ให้เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว แต่ถ้าพิจารณาแล้วไม่มีทางเลือกอื่น จำเป็นต้องสรรหาคนใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร สามารถใช้วิธีการสรรหาได้หลายวิธี คือ

1. การให้ผู้สมัครมาสมัครเอง ซึ่งเหมาะกับสถานที่ที่มีชื่อเสียงและตั้งอยู่ในที่ผู้สมัครสามารถเข้าถึงได้ง่าย
2. การให้คนงานเดิมแนะนำเพื่อนหรือคนรู้จักที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาสมัคร
3. การโฆษณาผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสารวิชาชีพ วิทยุ หรือโทรทัศน์ เป็นต้น
4. การแจ้งผ่านสถาบันการศึกษาที่ผลิตบุคลากรในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ
5. การแจ้งผ่านสมาคมวิชาชีพของงานที่ต้องการ เช่น แพทยสภา หรือสภาการพยาบาล เป็นต้น
6. การแจ้งผ่านศูนย์จัดหางาน ทั้งของรัฐและเอกชน เช่น ที่กรมการจัดหางาน หรือสำนักงานจัดหางานของเอกชน เป็นต้น
7. การทาบทามบุคคลที่เป็นที่รู้จักคืออยู่แล้วและทำงานที่องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ตรงตามที่ต้องการ วิธีนี้เหมาะกับตำแหน่งงานในระดับสูง
8. การให้บริษัทค้นหาผู้บริหาร เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและประสบการณ์สูงในตำแหน่งที่ต้องการรับ ซึ่งมักเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการการตลาดขององค์กร ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะค้นหาและทาบทามบุคคลดังกล่าวที่ทำงานอยู่ในองค์กรอื่นให้มาทำงานกับองค์กรที่ต้องการ ซึ่งมักได้คนที่ความสามารถสูงและมาทำงานได้ทันที แต่ต้องเสียค่าบริการในอัตราสูง

การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้สมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้ว กระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “Put the right man on the right job.” นั่นเอง ซึ่งขั้นตอนในการคัดเลือก ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 กระบวนการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ขั้นตอนการคัดเลือกอาจแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละตำแหน่ง เช่น บางหน่วยงานอาจไม่มีการสัมภาษณ์ขั้นต้น แต่ใช้วิธีการทดสอบข้อเขียนก่อน โดยเฉพาะตำแหน่งที่มีคนสมัครจำนวนมากเพื่อคัดกรองคนที่เหมาะสมให้เหลือน้อยลง หรือบางตำแหน่งอาจใช้วิธีการทดสอบภาคปฏิบัติ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการ อาจให้ทดสอบการพิมพ์ หรือการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น บางตำแหน่งที่มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพไว้แน่นอนแล้ว เช่น แพทย์พยาบาล หรือเภสัชกร อาจพิจารณาจากใบประกอบวิชาชีพแทนการสอบ

สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อจ้างงาน นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง เพราะสามารถรวบรวมข้อมูลของผู้สมัครในลักษณะการเผชิญหน้า จึงมีโอกาสดำเนินการได้ข้อมูลที่ตรงตามเป็นจริงได้มาก เพราะสามารถสังเกตปฏิกิริยาประกอบการสัมภาษณ์ได้ด้วย ซึ่งการสัมภาษณ์นอกจากจะได้ข้อมูล

ของผู้สมัครเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ทักษะ ใหวพริบ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่สมัครแล้ว ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถให้ข้อมูลที่เป็นจริงบางประการเกี่ยวกับลักษณะงานในองค์กร เพื่อให้ผู้สมัครพิจารณาว่าตรงตามที่คาดหวังหรือไม่ เมื่อจบการสัมภาษณ์ควรให้ผู้สมัครประเมินตนเองว่า เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะรับหรือไม่

การตรวจสอบสุขภาพบุคคลก่อนเข้าทำงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. คัดบุคคลที่มีสุขภาพไม่แข็งแรงพอที่จะทำงานออกไป

2. เป็นการป้องกันความเสียหายที่องค์กรต้องจ่ายให้แก่คนงานในกรณีการป่วยที่เนื่องมาจากการทำงาน ข้อมูลการตรวจสอบสุขภาพจึงเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อการพิจารณาเรื่องการเจ็บป่วยที่เกิดจากการทำงาน

3. เป็นการป้องกันโรคติดต่อ ที่อาจเกิดอันตรายต่อผู้มารับบริการและผู้ร่วมงาน

4. เพื่อบรรจุบุคคลให้ทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมกับสุขภาพของผู้สมัคร

การตรวจสอบอ้างอิงและการตรวจสอบประวัติ เพื่อตรวจสอบว่า ข้อมูลที่ผู้สมัครให้ไว้ในใบสมัครและการสัมภาษณ์จริงเท็จเพียงใด ในการตรวจสอบมักติดต่อกับบุคคลที่ผู้สมัครอ้างอิงไว้ในใบสมัคร ซึ่งมักเป็นอาจารย์ผู้สอน หรืออาจารย์ที่ปรึกษา หรือหัวหน้างานเก่าที่เคยทำงานด้วย เพื่อสอบถามพฤติกรรม ลักษณะเด่น ลักษณะด้อยของผู้สมัคร โดยทั่วไปขั้นตอนนี้มักพิจารณากับการรับสมัครผู้ที่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อนมากกว่าผู้ที่เพิ่งจบการศึกษา เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

การตัดสินใจเลือกเป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานของตำแหน่งที่ว่างที่เปิดรับสมัครบุคคล โดยตัดสินใจเลือกบุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุดตามจำนวนตำแหน่งที่ว่าง

อาจมีตำแหน่งสำรองไว้ ถ้ามีบุคคลที่เหมาะสมในลำดับถัดไป เพื่อว่าผู้ที่ได้รับการคัดเลือกขั้นสุดท้ายถอนตัว จะได้ไม่ต้องเสียเวลาเปิดรับสมัครใหม่ หลังจากพิจารณาคัดเลือกขั้นสุดท้ายแล้ว ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่ประกาศผลการคัดเลือกและดำเนินการบรรจุบุคคลเข้าทำงานต่อไป โดยมีการแจ้งให้ผู้ผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวและเข้าสู่การแนะนำตัวเข้าทำงานใหม่เพื่อรับการปฐมนิเทศ การทดสอบงาน และประเมินผลการทดลองงาน เพื่อบรรจุเป็นพนักงานถาวรต่อไป

การปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัวและการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ คือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และ

สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์กรควรให้ข้อมูลแก่คนงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพทางกายภาพขององค์กร โครงสร้างการบริหาร แนวปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอภีภีภี บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่น ๆ สำหรับคนงาน นโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่คนงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของคนงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้คนงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

ระะการดูแลรักษา ระะการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

การประเมินผลงาน (Performance appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการประเมินผลงานสามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ คือ 1) การประเมินผลงานเพื่อบรรจุหลังการทดลองงาน 2) การประเมินผลการทำงานประจำปี 3) การประเมินผลในช่วงการรักษากรในตำแหน่งก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ 4) การประเมินศักยภาพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

การจัดวางคน (Employee placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่

1. เพื่อช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของคนงานให้ดีขึ้น ซึ่งคนงานที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานนับเป็นความสำคัญอันดับแรกที่จะต้องได้รับการฝึกอบรม นอกจากนี้ คนงานบางรายที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและยังขาดทักษะและความสามารถบางประการในการดำรงตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเช่นกัน

2. เพื่อช่วยให้คนงานมีทักษะก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์กร และวิธีการบริหารจัดการ เช่น เมื่อมีการปรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร จำเป็นต้องฝึกอบรมคนงานเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. เพื่อช่วยให้ปัญหาของหน่วยงานได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาความขัดแย้ง คนงานลาออก การทำงานไม่ได้มาตรฐาน ฯลฯ ซึ่งการฝึกอบรมคนงานเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญที่ช่วยแก้ไขปัญหาล่าช้า

4. เพื่อเตรียมพร้อมให้กับคนงานที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจคนงานด้วยการเลื่อนตำแหน่งให้จะต้องทำควบคู่กับการมีโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานอย่างกว้างขวาง

5. เพื่อปฐมนิเทศคนงานใหม่ ซึ่งได้กล่าวรายละเอียดมาแล้วข้างต้น

จากเหตุผลดังกล่าว การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน แผนก และองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

สำหรับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องหาความต้องการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ความต้องการ 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการขององค์กร ที่พิจารณาจากแผนขององค์กรและแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ความต้องการของงาน ที่พิจารณาจากการวิเคราะห์งาน องค์กรความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับงานนั้น ๆ
3. ความต้องการส่วนบุคคล ที่พิจารณาจากการประเมินผลงานและศักยภาพของแต่ละบุคคล เมื่อพบว่าความต้องการเหล่านั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม มีการดำเนินการและทำการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาให้ครบวงจร

ระเบียบวินัย (Discipline) เมื่อก้าวถึงระเบียบวินัย คนส่วนใหญ่มักจะมองในด้านลบว่าเกี่ยวข้องกับกลงโทษ แต่ถ้ามองในด้านบวกระเบียบวินัยช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกัน และเกิดการยอมรับนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดต้องสมเหตุสมผล และคนงานมีความเข้าใจต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เขาปฏิบัติ รวมทั้งคนงานต้องยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะออกระเบียบวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่ดี

ของพนักงาน และให้การยอมรับการดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหาร เมื่อมีพนักงานละเมิดระเบียบวินัยดังกล่าว

ระเบียบวินัยหรือการให้คำปรึกษาเพื่อให้พนักงานปรับปรุงแก้ไข (Corrective counseling) ที่ใช้ได้ผล ควรตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่ปฏิบัติได้ มีความชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา และกำหนดวิธีการแก้ไขด้านวินัยกับพนักงานที่ทำผิดรุนแรงมากน้อยตามพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น เริ่มตั้งแต่ 1) การตักเตือนด้วยวาจา 2) การบันทึกคำตักเตือนไว้ในแฟ้มประวัติการจ้าง 3) การให้พักงาน หรือการตัดเงินเดือน หรือการลดเงินเดือน และขั้นรุนแรงคือ 4) การให้ออก การปลดออก หรือการไล่ออก

สำหรับระเบียบวินัยของพนักงานในองค์กรที่กำหนด ควรมีความเข้มงวดตามลำดับจากมากไปหาน้อยในเรื่องต่อไปนี้ คือ

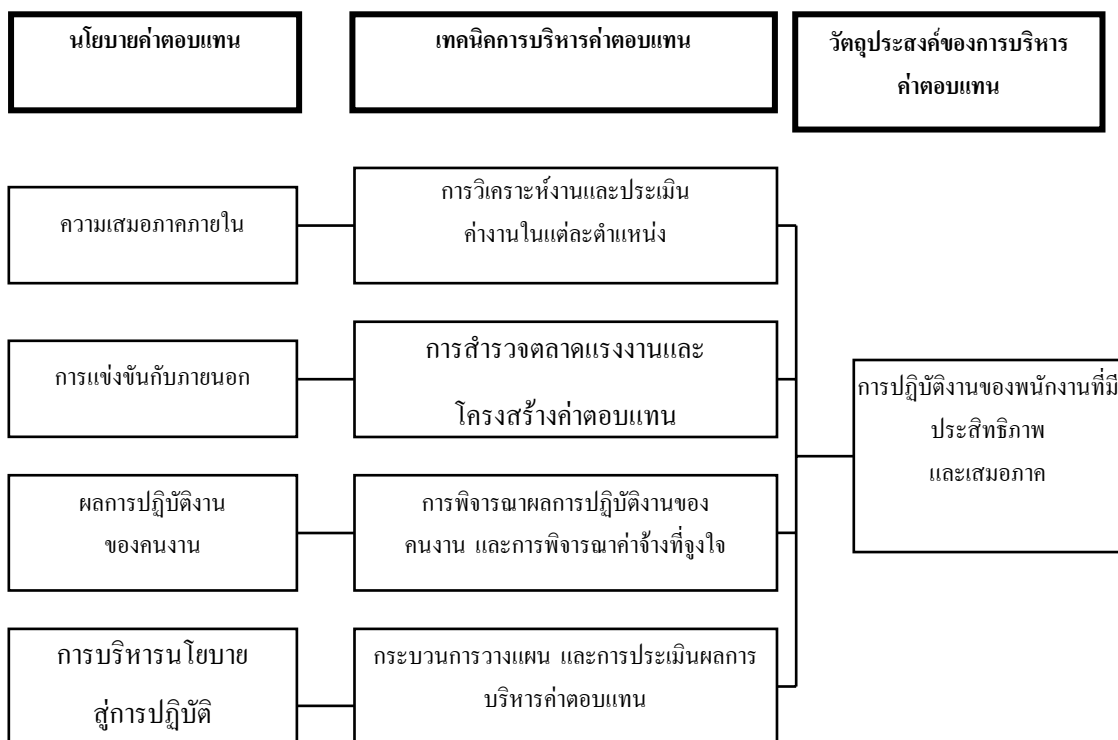
1. ชีวิตและความปลอดภัยของผู้รับบริการและของพนักงาน
2. ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ
3. ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงาน
4. ระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับความสามัคคีของพนักงาน
5. ระเบียบวินัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทั่วไป

การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and benefits administration)

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาคนที่ทำงานให้ทำงานตามที่มุ่งหวังและอยู่กับองค์กรต่อไป โดยไม่ย้ายงาน หรือลาออก คือ การบริหารค่าตอบแทนให้แก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม มีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน และโบนัส เป็นต้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม เช่น การประกันสังคม การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินสะสม และเงินบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้วันหยุด การลาพัก การลาป่วย การลาพักผ่อน การให้ชุดทำงานแก่พนักงาน การให้เครื่องใช้หรืออาหารขณะขึ้นเวรป่วยและเวรดึก เป็นต้น

การบริหารค่าตอบแทนควรคำนึงถึง 1) นโยบายค่าตอบแทน เช่น คำนึงถึงความเสมอภาคภายในองค์กร การสามารถแข่งขันกับภายนอก การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการบริหารนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เป็นต้น 2) เทคนิคการบริหารค่าตอบแทน เช่น การต้องวิเคราะห์งานและประเมินค่างานในแต่ละตำแหน่ง การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และกระบวนการวางแผนและประเมินผลเรื่อง การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น และ 3) วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน

เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและเกิดความเสมอภาค เป็นต้น ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองการบริหารค่าตอบแทน

การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา (Employee assistance/career counseling) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร ในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนต่างมีปัญหาส่วนตัว และปัญหาครอบครัวที่แตกต่างกันไป บางคนสามารถเผชิญและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ในขณะที่บางคนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเองและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น อาจเป็นเหตุให้ต้องมาทำงานสาย หุุดงาน อารมณ์หงุดหงิดขณะทำงาน หรือเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ดังนั้น แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมการช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาแก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ การให้บริการคลินิกคลายเครียด การจัดคลินิกเลิกบุหรี่และเลิกสุราให้แก่พนักงานที่มีปัญหาในเรื่องดังกล่าว การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาตนให้สอดคล้องกับความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตขององค์กร เป็นต้น

การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and health) นอกจากกฎหมายแรงงานที่กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ต้องดูแลสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานแล้ว พนักงานขององค์กรบางตำแหน่งยังต้องทำงานที่เสี่ยงภัยต่อสุขภาพ

ระบะการออกจากงาน การที่คนงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์กรเอกชนต่าง ๆ หลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (Out source) มาทำงานแทนการจ้างคนงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของคนงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้คนงานไว้ใช้งาน การเก็บกุญแจและรายงานต่าง ๆ สรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่คนงานเพื่อให้คนงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (Outplacement) ให้แก่คนงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมคนงานให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับหน่วยงานใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้ในนามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้คนงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

ในกรณีการจ่ายเงินให้แก่ทายาทของคนงานที่เสียชีวิต การจ่ายเงินชดเชยกรณีให้คนงานออกหรือปลดออก และการจ่ายเงินทุนหรือค่าครองชีพกรณีเกษียณ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานที่ได้กำหนดไว้

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ คือ ในกรณีที่มืคนงานออกจากงานควรให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก (Exit interview) เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน หัวหน้างาน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุด

แข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการมาปรับปรุงแก้ไข อย่างไรก็ตาม กระบวนการเก็บข้อมูลและรายงานข้อมูลควรเชื่อถือได้และควรเป็นความลับ

สรุป กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กร ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของคนงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงาน ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับ การช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

5.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Locke. 1976 : 342) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าหมายถึง ภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลๆ หนึ่ง

โจฮันสัน และเทอร์รี่ (Johannson & Therry. 1975 : 197) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นสิ่งที่เห็นได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานชอบหรือพึงพอใจต่อส่วนที่เป็นงานและส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ

5.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

อารี เพชรสุด (2543 : 57-58) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า การรับรู้เกี่ยวกับงานและความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น อาจพิจารณาได้เป็นสองส่วนคือ ส่วนที่ควรจะเป็น (Should be) และส่วนที่เป็นจริง (Actually is) ทั้งสองส่วนจะเป็นเครื่องมือที่จะชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ การรับรู้ถึงสภาพที่จะต้องรักษาไว้ซึ่งความต้องการและ ค่านิยมของบุคคล ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพทางสังคม กลุ่มอิทธิพลและเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ทั้งหมดนี้เป็นการรับรู้ถึงสิ่งที่ควรจะเป็น แต่สภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง ได้แก่ การจ่ายค่าชดเชยหรือจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรืองานที่น่าสนใจ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลรู้สึกพอใจหรือไม่พึงพอใจ

องค์ประกอบส่วนบุคคลจึงเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้นว่า ลักษณะส่วนตัว เช่น อายุ เพศ และการศึกษา ก็มีส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจ หรือไม่พอใจการทำงาน คนอายุมากจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลอายุน้อย ผู้หญิงมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำมากกว่าผู้ชาย อาจจะเป็นเพราะผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่า และมีสถานภาพด้อยกว่า คนงานที่มีการศึกษาสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่มีการศึกษาค่ำความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ถ้าตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคล นั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความสามารถที่มีอยู่แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้ และ ลักษณะบุคลิกภาพ ของแต่ละบุคคลนั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คนที่มีบุคลิกภาพที่ เข้มแข็ง จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic motivation) องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานสามารถสรุปได้ 10 ประการ ดังนี้

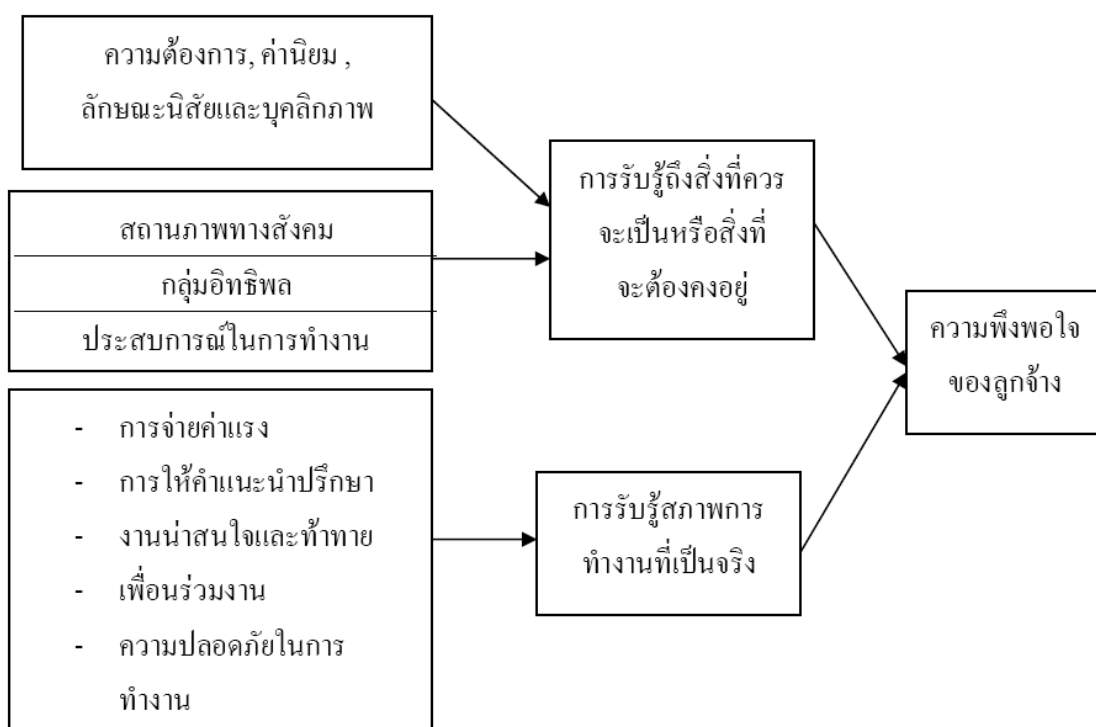
1. ความปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงานได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อย หรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสนี้จากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงขององค์กรและการดำเนินงานขององค์กร
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าทำงานในหน่วยงานของรัฐบาล
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 ภาระงานวิธีการทำงาน และบุคคลระดับต่างๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมการบังคับบัญชา การประสานงานและการประเมินผลงานทุกกระบวนการต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สถานภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกี่ยวคู่ต่างๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ดังนั้นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สรุปรายละเอียดได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ที่มา : อารี เพชรสุค. 2543 : 58.

นอกจากนั้น สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 133-134) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ โดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงานโดยตรงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ องค์ประกอบทางด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึกนึกคิด (Affective component) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขาารู้และเข้าใจมาก่อนแล้ว และองค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral tendency component) ซึ่งจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม เช่น เมื่อกล่าวว่า ฉันชอบทำงานในหลายลักษณะ (แสดงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ) แต่งานของฉันยุ่งยากสับสนเกินไป (แสดงถึงความคิดความเข้าใจ) ฉันจึงวางแผนจะหางานใหม่ (แสดงถึงแนวโน้มของพฤติกรรม) เมื่อนำเอาลักษณะทั้งสามมาผสมผสานกันเป็นทัศนคติของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับงานได้แล้ว สิ่งนี้ก็จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน และสามารถจะทำนายถึงผลกระทบที่มีในอนาคตด้วย

5.3 ตัวกำหนดความพึงพอใจในงานและการจูงใจ

ตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานและการจูงใจ ซึ่ง ดับบริน (Dubrin. 1984 : 142) ซึ่งกล่าวไว้ในหนังสือของ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545:136) ว่าเป็นความคิดที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างกัน ความพึงพอใจ หมายถึง สถานะของความพอใจ ในขณะที่การจูงใจ หมายถึงการใช้ความพยายามมุ่งสู่เป้าหมาย การแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่างการจูงใจและความพึงพอใจอาจทำได้โดยพิจารณาจากภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความ พึงพอใจและการจูงใจในงาน ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 10

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)	

ภาพประกอบ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการจูงใจในงาน

ที่มา : ดับบริน (Dubrin. 1984 : 142)

แลนเดอร์ และพิกเกิล (Fried & Pickle, 1968 : 195) ได้ กำหนดตัวแปรซึ่งสามารถใช้ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพของงาน ซึ่งรวมถึงสภาพของสถานที่ทำงานด้วย ความเพียงพอของอุปกรณ์ในการทำงาน และชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

2. รางวัลทางการเงิน รวมถึง ความเพียงพอของค่าจ้าง ความมีประสิทธิภาพของนโยบาย ด้านบุคคลที่เกี่ยวกับค่าจ้าง โครงการผลประโยชน์และค่าตอบแทนเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

3. ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการของฝ่ายบริหาร การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย การให้ประโยชน์แก่พนักงาน ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสารสองทางและความสนใจที่มีต่อพนักงาน

4. ความเห็นเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกว่าเป็นผู้ควบคุมจัดงานดีเพียงใด ความรู้เกี่ยวกับงาน ความสามารถให้งานเสร็จทันกำหนด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอ การให้พนักงานรู้ว่าเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไร การพยายามให้พนักงานทำงานร่วมกัน การปฏิบัติต่อคนงานอย่างยุติธรรม การให้กำลังใจ และความสนใจในการกินที่อยู่ดีของคนงาน

5. การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การมีส่วนร่วม ความภาคภูมิใจในองค์กร ความรู้สึกว่าได้ทำสิ่งที่มีคุณค่าและความก้าวหน้าในงาน

5.4 ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฮอริเบอร์ก (จารุณี ธรนิตยกุล, 2541 : 14) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้ ความรู้สึกที่คืบคลาน โดยทั่วไปจะมีคู่กันไปกับลักษณะของเนื้องาน (Job content) ส่วน ความรู้สึกไม่คืบคลานจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้องานหรือบริบทของงาน (Job context) ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนี้ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต (Possibility of growth) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors)

1. สถานภาพ
2. สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา
3. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
4. สัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา

5. คุณภาพของการควบคุมการบังคับบัญชา
6. นโยบายและการบริหารของบริษัท
7. ความมั่นคงในงาน
8. สภาพการทำงาน
9. ค่าจ้าง

ดังนั้น ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) จึงถือเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มนุษย์จากสถานะที่เป็นกลางให้ไปอยู่ในสถานะที่อยากทำงาน ตามแนวคิดของ เฮอริเบอร์ค ก็คืองานนั่นเอง โดยงานนั้นจะทำให้คนเกิดความรู้สึกว่า

1. งานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย เป็นสิ่งท้าทายและต้องใช้ความพยายาม อย่างเต็มที่
2. มีอิสรภาพที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนเองได้อย่างเต็มที่
3. มีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มหรือหน่วยงาน
4. ได้รับการยอมรับนับถืออย่างจริงจังในผลสำเร็จของงานที่ทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา
5. การทำงานนั้นทำให้ผู้ทำเกิดการพัฒนาตนเองได้มีความรู้ ทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนั้นเฮอริเบอร์คยังกล่าวถึงความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปจะมีคู่กันไปกับลักษณะของเนื้อหาของงาน (Job content) ส่วนความรู้สึกไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้อหาของงานหรือบริบทของงาน (Job context) ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) ความเป็นไปที่จะจำเจริญเติบโต (Possibility of growth) และความรับผิดชอบ (Responsibility)

5.5 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ เจ.สเตซี่ อัดัมส์ (J. Stacy Adams)

ทฤษฎีความเสมอภาค ของ เจ.สเตซี่ อัดัมส์ (J. Stacy Adams) (สมยศ นาวิการ. 2543 : 329-331) ว่าเป็นการมุ่งเน้นถึงการรับรู้ของบุคคลว่า ได้ถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ตามทฤษฎีความเสมอภาคแล้ว ถ้าบุคคลรับรู้ว่ามีผลตอบแทนเสมอภาคกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลืออย่างเดียวกันแล้ว บุคคลเหล่านั้นเชื่อว่าการปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างยุติธรรมและเสมอภาค บุคคลจะประเมินความเสมอภาคโดยยึด

อัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ให้กับงาน (Input) และสิ่งที่ได้รับจากงาน (Outcomes) เช่น ค่ายก๋อง สวัสดิการและการเลื่อนตำแหน่ง อัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับอาจถูกเปรียบเทียบ กับบุคคลอื่นภายในกลุ่มงาน สภาวะของความเสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับของบุคคลหนึ่งเท่ากับอัตราส่วนของสิ่งที่ให้และสิ่งที่ได้รับของอีกบุคคลหนึ่ง

ทฤษฎีความเสมอภาคตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานที่สำคัญสองข้อคือแรงจูงใจ ประการแรก ทฤษฎีความเสมอภาคยืนยันว่าการรับรู้ ความไม่เสมอภาคจะสร้างความเครียดภายใน ประการที่สอง ความเครียดจะจูงใจเราให้ขจัดหรือลดความไม่เสมอภาค ความไม่เสมอภาคที่ถูกรับรู้ยิ่งมีมากเท่าไร ความเครียดยิ่งรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น และแรงจูงใจของเรายิ่งสูงขึ้นเท่านั้น เพื่อที่จะลดความเครียด แนวคิดของทฤษฎีความเสมอภาคจะแสดงให้เห็นชัดเจน ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและการจูงใจในงาน

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2543 : 331

จากที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานในทุกด้านให้กับพนักงาน ตั้งแต่การวางแผน อัตราค่าจ้าง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อกระบวนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รักษณีย์ มหานพวงศ์ชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเครื่องสุขภัณฑ์อเมริกันสแตนดาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอาชีพอนามัยและสิ่งแวดล้อมด้านความมั่นคงและก้าวหน้า และด้านค่าจ้าง และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า และ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ

สุนิสา ภาชนะ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีเกท เทคโนโลยี (ไทยแลนด์) จำกัด สาขาเทพารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า อายุ ระดับ การศึกษา รายได้ ความพึงพอใจในนโยบายและการบริหาร ช่วงเวลาในการทำงาน มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปราการ กุฎีคง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอคอนกรีต จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน จากการประเมินตนเองของพนักงานมีความแตกต่างกัน ตามปัจจัย เชววัน อารมณ์ ทัศนคติ อายุ และ เพศ ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมิน โดยเพื่อนร่วมงานและการประเมิน โดยหัวหน้า งานไม่พบความแตกต่าง

อักรินทร์ พาพเสวต (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานบริษัท คาโอ อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีเพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการทดสอบความสัมพันธ์ของอายุและประสบการณ์การทำงาน of พนักงาน พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุฑามาศ ปานสมบุญณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการผลิตของบริษัท วงศ์ไพฑูรย์กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลจากการวิจัย มีดังนี้ 1) พนักงานในสายปฏิบัติการผลิตที่ปฏิบัติงานในบริษัทมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน การจูงใจ ด้านความต้องการอยู่รอดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลิกภาพโดยรวมของพนักงานสายปฏิบัติงานผลิตที่ปฏิบัติงานในบริษัท วงศ์ไพฑูรย์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่พบว่า มีบุคลิกภาพแบบ A 3) ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการเมืองในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 4) พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในสายปฏิบัติงานผลิตในด้านประสิทธิภาพการทำงาน โดยเทียบกับปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับค่อนข้างเพิ่มขึ้น ด้านการมาทำงาน

สาย/ขาดงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการได้รับการฝึกฝนทักษะอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความพึงพอใจโดยรวมในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างพึงพอใจ และด้านแนวโน้มในการทำงานต่อไปในอนาคตอยู่ในระดับทำต่อ 5) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ด้านการมาทำงานสาย/ขาดงาน ด้านการได้รับการฝึกฝนทักษะ และด้านความพึงพอใจ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านการมาทำงานสาย/ขาดงาน และด้านความพึงพอใจโดยรวม แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานด้านการได้รับการฝึกฝนทักษะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

จากเอกสารและงานวิจัยดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 138) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์(The Human Resource Management-HRM) ว่าเป็นกิจกรรมการออกแบบ เพื่อจัดหาและร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการในด้านการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาพนักงาน การจ่าย ค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขวัญและกำลังใจให้มีความเท่าเทียมและเกิดความเป็นธรรมให้สอดคล้องกับนโยบายในการบริหารจัดการขององค์กรเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่เห็นได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานชอบหรือพึงพอใจต่อส่วนที่เป็นงานและส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเฮอว์เบอร์ก (จารุณี ธรนิตยกุล. 2541 :14) เป็นผู้คิดค้นทฤษฎีสองปัจจัยอันเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ พึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน โดยกล่าวถึงความรู้สึกที่ดีนั้นโดยทั่วไปนั้นจะมีคู่กันไปกับลักษณะของเนื้องาน (Job content) ส่วนความรู้สึกไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้องานหรือบริบทของงาน (Job context) ดังนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ปัจจัยจูงใจนี้คือความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work itself) ความเป็นไปได้ที่จะเจริญเติบโต (Possibility of growth) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ดังนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน หรือเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) สถานภาพสัมพันธ์ภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา คุณภาพของการควบคุมการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารของบริษัท ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง ในขณะที่ประสิทธิภาพในการ

ทำงาน ซึ่ง อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌกร (2539:71) ได้กล่าวถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจน ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากกว่าปัจจัยที่ใช้ และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองปรับเข้าสู่มาตรฐานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดจากความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงภารกิจที่ปฏิบัติ ความสามารถ ซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย อยู่ในมาตรฐานด้าน ปริมาณงาน คุณภาพ และผลผลิตที่เหมาะสมกับเวลาในผลงานที่ออกมาซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผล