

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ปรึกษาด้านแรงงานในจังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ซึ่งจำได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็นหัวข้อเรียงลำดับดังต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของธุรกิจที่ปรึกษาด้านแรงงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 3.1 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีการสรรหาและคัดเลือก
  - 3.3 แนวคิดและทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.4 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาและฝึกอบรม
  - 3.5 แนวคิดและทฤษฎีค่าตอบแทน
  - 3.6 แนวคิดและทฤษฎีสภาพและความปลอดภัย
  - 3.7 แนวคิดและทฤษฎีพนักงานแรงงานสัมพันธ์
  - 3.8 แนวคิดและทฤษฎีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ประวัติความเป็นมาของธุรกิจที่ปรึกษาด้านแรงงาน

จากการเจริญเติบโตของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ พ.ศ. 2504 เป็นต้นมามีผลทำให้ธุรกิจจัดหางานเอกชนมีการขยายตัวโดยลำดับ การประกอบธุรกิจจัดหางานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ จัดหางานในประเทศและจัดหางานไปทำงานต่างประเทศ ซึ่งจัดหางานไปทำงานต่างประเทศเคยเป็นธุรกิจที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศอย่างมาก แต่ก็มีปัญหาการหลอกลวงแรงงานไปทำงานทำให้มีการออกกฎหมายควบคุม คือ พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2511 ขึ้นบังคับใช้ พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้มีการแก้ไขปรับปรุงใน พ.ศ. 2528 และเพิ่มเติมใน พ.ศ. 2537 และ พ.ศ. 2538 สำหรับการประกอบธุรกิจสำหรับการ

ประกอบ ธุรกิจจัดหางานในประเทศแต่เดิมธุรกิจต่าง ๆ ที่มีความต้องการจ้างงานมักจะทำการจัดหาพนักงานเองโดยการสรรหา ซึ่งเป็นกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทำให้การประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศมักมีลักษณะเป็นการจัดหางานในลักษณะงานแม่บ้าน งานธุรการเสมียน หรืองานพนักงานรักษาความปลอดภัยซึ่งเป็นงานระดับต้นในองค์กรธุรกิจ ทำให้การประกอบธุรกิจจัดหางานประเภทนี้มีอยู่ไม่มากนัก จนกระทั่งภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในประเทศไทยตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2539 - 2540 ธุรกิจต่าง ๆ มีการนำแนวคิดและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ แนวคิดการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตขององค์กรธุรกิจเป็นแนวคิดหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์การจัดการจัดหาพนักงานขององค์กรธุรกิจที่นิยมนำมาใช้กันมากในปัจจุบันก็คือ กลยุทธ์การจัดจ้างพนักงานภายนอก หรือเรียกว่า Outsourcing ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ และได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

เนื่องจากแต่ละองค์กรเริ่มมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายและภารกิจงานหลักของตัวเองมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดเมื่อเทียบกับภาคธุรกิจอื่น ๆ และมีส่วนงานอื่นที่ไม่ใช่เป้าหมายหลักของตัวเองมากขึ้น โดยส่วนใหญ่แล้วงานที่ฝ่ายจัดการนิยมจัดจ้างพนักงานจากภายนอกจะเป็นงานด้านสนับสนุนต่าง ๆ เช่น แม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานธุรการ พนักงานฝ่ายผลิต ผู้ช่วยช่าง พนักงานขับรถขนส่งแรงงานทั่วไป เป็นต้น รูปแบบการประกอบธุรกิจจัดหางานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์จ้างงานภายนอกขององค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญทั้งต่อประชาชนที่เป็นคนหางาน และผู้ประกอบการธุรกิจที่ปรึกษาด้านแรงงาน จึงเป็นที่มาของคำเน้นการศึกษาวิจัยเพื่อหาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจที่ปรึกษาด้านแรงงาน เพื่อการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ และการสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (สำนักนายกรัฐมนตรี้, 2559, หน้า 23)

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการให้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

เฮร์ซเบอร์ก, มาอัสเนอร์ และ ซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, p.56) กล่าวถึง ทฤษฎี 2 ปัจจัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทำงานของมนุษย์ ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮร์เบอร์ก กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้นายจ้างทำงานคือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข - อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียด

ดังนั้น ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 2 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2. การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ (Recognition) คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นต่างๆ ไป

3. ลักษณะของงาน (Work it self) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

นโยบายการบริหารงาน (Company policy and administration) คือ การจัดการและบริหารองค์การ การจัดการและบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

1. เงินเดือน (Salary) หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรือ อัตราการเพิ่มเงินเดือน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยแต่มิได้หมายถึงการยอมรับนับถือ

3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานคือการติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การสถานภาพในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน

5. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

6. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

7. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

สิ่งที่กล่าวมาทั้ง 7 ประการข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านการจูงใจคนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคน ไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการเสนอความต้องการของคนในการทำงานเท่านั้น

ลูทิกและเออร์วิค (Gulick & Urwick, 1937, pp.284 -285) เขาทั้งสองได้เขียนหนังสือชื่อ เปเปอร์ ออนเดอะซาเยนซ์ ออฟ แอดมินิเตรชัน (Papers on the science of administration: notes on the theory of organization) เขาแสดงความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเป็นอักษรย่อว่า พอสคอร์ป (POSDCORB Model) ซึ่งย่อมาจาก (Planning) การวางแผน (Organizing) การจัดการ (Staffing) การจัดคนเข้าทำงาน (Directing) การอำนวยการ (Coordinating) การประสานงาน (Reporting) การรายงาน และ (Budgeting) งบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การวางแผนทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

2. การจัดการ หมายถึง การจัดทำโครงสร้างการบริหารงานแบบเป็นทางการของอำนาจหน้าที่การสั่งการ ซึ่งใช้ในการจัดแบ่งการกำหนด และการประสานงานของหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3. การบริหารบุคคล หมายถึง การจัดการด้านบุคลากรทั้งหมด ตั้งแต่การรับเข้าทำงาน การฝึกอบรม การรักษาสภาพการทำงานให้คืออยู่เสมอ

4. การอำนวยการ หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ และ การสั่งการให้กิจการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะรวมทั้งให้คำแนะนำ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นผู้นำของหน่วยงาน

5. การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือกันในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน หมายถึง การจัดทำบันทึกรายงานและการตรวจสอบ

7. การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรรงบประมาณในรูปแบบการวางแผน การเงินการทำบัญชี และการควบคุมการเงิน

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1977, pp.145-150) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสินใจโดยจะต้องวิเคราะห์ปัญหา หรือประเด็นนั้นให้เข้าใจถูกต้ององแท้เสียก่อนแล้ววิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินใจว่าจะเลือกเอาทางใดที่ดีที่สุด

2. การจัดโปรแกรม หรืออาจจะเรียกว่า การจัดโครงการ ซึ่งหมายถึง การจัดกำลังบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กำลังเงิน ลำดับขั้นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับ โครงการที่ได้ตัดสินใจเลือกไป

3. การกระตุ้น หรืออาจจะเรียกว่า การออกคำสั่งหรือการสั่งงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญ มีการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้หมดข้อสงสัยและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

4. การประสานงาน คือ การประสานร่วมมือกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกัน ความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพทุกคนจะต้องได้รับชื่อเสียงความสำเร็จจะต้องเป็นของทุกคน

5. การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ซึ่งแบ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ 2 ประการ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นอย่างไร บรรลุถึงเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และเพื่อตรวจสอบว่าสถาบันนั้นได้รับการดูแลเอาใจใส่หรือบำรุงรักษาเอาไว้ดีเพียงใด

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่างขององค์การที่ได้กระทำโดยมีความมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการ ประกอบด้วยมีการวางแผน การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนการตรวจสอบประเมินผลการทำงาน โดยมีเป้าหมายมีประสิทธิภาพ โดยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความเป็นมาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นเวลาหลายทศวรรษที่ความรับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีการดำเนินงานอย่างอิสระต่อกัน และมักเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของการจัดหาคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานภายใต้ชื่อที่เรียกว่า “การบริหารงานบุคคล” (Personnel management) ซึ่งแนวคิดเดิมได้มองทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของค่าใช้จ่าย (Cost) เพียง

อย่างเดียว ต่อมาได้มีความเคลื่อนไหวนำไปสู่กรอบแนวคิดที่กว้างออกไป มีการขยายขอบเขตภารกิจหลักให้กว้างขวางขึ้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบของภารกิจเหล่านั้น ไม่ได้เป็นเพียงแรงงานเท่านั้นแต่เป็นทุนทางสังคม สิทธิพลักษณ์ขององค์กร ที่มีผลต่อการสร้างโอกาสของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต (สุนันทา เลาหพันธ์, 2546, หน้า 1-2) มีผู้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2553, หน้า 1-2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนิน สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ลัดดาวัลย์ สาราญ (2556, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโต ก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุม การวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน และเพื่อความเจริญที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การธำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และ สุวรรณ เทพจิต (2554, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการในการได้มาซึ่งพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผล และการให้ค่าตอบแทนพนักงาน ตลอดจนการรักษาความสัมพันธ์ในการจ้างงาน สุขภาพและความปลอดภัย

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559, หน้า 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การใช้คน และกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง โดยผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก

และมอบหมายบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าไปปฏิบัติงานในองค์กร ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน หรือนโยบายขององค์กร มีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพและมีศักยภาพที่จะเติบโตไปพร้อมกับองค์กร พร้อมทั้งดูแลบุคลากรให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ชำรงรักษาให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่ทำงานกับองค์กรให้นาน ให้มีแรงจูงใจและหลักประกันที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

ธีระเดช รวิมงคล (2558, หน้า 4) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นการจัดการบุคลากรในองค์กร โดยให้ความสำคัญในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน และทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี มีการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องความต้องการของบุคลากรให้ได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสม เพื่อทำให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นิทัศน์ สิริโชติรัตน์ (2559, หน้า 69) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่มีการค้นคว้า ศึกษา วิจัย อย่างแพร่หลายทฤษฎีในยุคคลาสสิกสนใจเรื่องการใช้คนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเลือกคนให้เหมาะกับงาน การคิดหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด การจ่ายค่าตอบแทน ระบบการบริหารค่าจ้าง เงินเดือนเมื่อมาถึงทฤษฎียุคของพฤติกรรมศาสตร์ เน้นความสนใจและให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal groups) ในองค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะช่วยให้คนทำงานได้ดี ในยุคสมัยใหม่มีการพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารซึ่งทางทฤษฎีเน้นให้คนมีบทบาททั้งสิ้น ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหา การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การอบรมข้ามวัฒนธรรม การพัฒนาอาชีพการงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจูงใจ เป็นต้น

มอนดี โนว์ และพรีมีอัส (Mondy, Noe & Premeaus, 2005, p.5) ให้ความหมายว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ลัดดาวัลย์ สำราญ (2556, หน้า 8-9) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการบริหารไว้ 10 ขั้นตอน (Human resource management: HRM) คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาได้

เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การในอนาคต

2. การออกแบบงาน (Job design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. การออกแบบงาน (Job analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ

4. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

5. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

6. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การในส่วนการพัฒนา เป็นการจัดความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

7. ผลตอบแทนและประโยชน์ (Compensation and benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วน ผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์กร เช่น ประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท

8. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน และสุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

9. พนักงานแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่งเพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเองแรงงานสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มพนักงาน (สหภาพแรงงาน) และนายจ้าง (ฝ่ายจัดการ)



10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการวัดเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรงและพนักงาน

เศรษฐชัย ชัยสนิท (2554, หน้า 35) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบนี้มีหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

1. ระบบคุณธรรม (Merit system) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยอำนาจสิทธิเด็ดขาดของผู้บริหารซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมในการนำมาใช้บริหารจัดการองค์การ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัวหรือผลประโยชน์ของฝ่ายหนึ่ง โดยมียึดหลักการ 4 ประการดังนี้

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์การทุกคนได้รับความเท่าเทียมกันสำหรับบุคคลที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการและมีความเหมาะสมในการรับเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่างงาน โดยได้รับพิจารณาคัดเลือกตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เท่าเทียมกัน รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลกรได้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเท่าเทียม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การพิจารณาในการคัดเลือกบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การมอบหมาย การเลื่อนขั้น โดยยึดหลักความสามารถของบุคคลมาใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น “การจัดการคนให้ตรงกับงาน” (Put the right man in the right job) เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่มีความเหมาะสมตรงกับงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง การให้หลักประกันหรือคุ้มครองสำหรับบุคลากรขององค์การเกี่ยวกับความมั่นคงในการปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมั่นใจว่าจะไม่ถูกให้ออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร การได้รับค่าตอบแทนชดเชยเมื่อถูกจ้างให้ออกจากงาน รวมไปถึงการได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานด้วย

1.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์การแสดงความเป็นกลางทางการเมือง การไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมืองใด ๆ การ

ไม่ใช่อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในองค์กร และผู้บริหารมีหน้าที่ในการดูแลองค์กรให้ปลอดภัยจากอิทธิพลทางการเมืองซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำลายการบริหารองค์กรโดยระบบคุณธรรม

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเหตุผลทางการเมือง และความพึงพอใจส่วนบุคคลมาใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นหลักการที่ตรงกันข้ามกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ระบบคุณธรรม ระบบอุปถัมภ์นี้มีชื่อเรียกอื่น ๆ อีก เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวก หรือ ระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบพิเศษ (Favoritism) เป็นต้น หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้

2.1 หลักสืบสายโลหิต การใช้ความสัมพันธ์ทางสายโลหิตมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจรับบุคลากรเข้ามาทำงาน การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งโดยเลือกจากญาติของตนเองเข้ามาทำงานและได้รับพิจารณาเข้ารับตำแหน่งและเลื่อนขั้น

2.2 หลักความพึงพอใจเป็นพิเศษ โดยเลือกบุคคลที่มีความใกล้ชิดหรือเป็นบุคคลที่โปรดปรานเป็นพิเศษ

2.3 หลักการแลกเปลี่ยน เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น การจ่ายเงินหรือทำให้ทรัพย์สินมีค่าเพื่อแลกเปลี่ยนกับการรับเข้าทำงาน การเข้ารับตำแหน่ง หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ต้องการ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 1-9) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะทีมงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถ และยังคงส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติอีกทางหนึ่ง

มอนดี และ โน (Mondy, Noe & Premeaus, 2005, pp.4-6) ได้ให้คำนิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีภารกิจ หลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สวัสดิภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก (Human resource planning, recruitment and selection) องค์กรโดยทั่วไปต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และในการที่จะให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยการวางแผนการสรรหาคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning, HRP) เป็นกระบวนการที่มีการพิจารณาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีพนักงานตามจำนวนและเวลาที่ต้องการสำหรับการสรรหา นั้นเป็นกระบวนการในการชักจูงทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและเวลาที่ต้องการสำหรับการสรรหา นั้นเป็นกระบวนการในการชักจูงทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนที่เพียงพอ และสามารถกระตุ้นให้สมัครงานหรือร่วมงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือกนั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีการในการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ที่สมัคร เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กร โดยความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร (Mission) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development, HRD) ประกอบด้วย การศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์ทั้งองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเริ่มตั้งแต่เมื่อทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมในองค์กร และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการวางแผนอาชีพ (Career planning) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) โดยการวางแผนอาชีพดังกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งอาชีพของพนักงานกับความต้องการขององค์กรไม่สามารถแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังนั้น องค์กรจึงควรสนับสนุนและช่วยพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของ ทั้งสองฝ่าย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของตนได้ผลดีเพียงใด

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงานมีโอกาสรู้ถึงจุดแข็งของตัวเอง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้เป็นพนักงานที่สามารถสร้างผลงานได้เพิ่มสูงขึ้น

3. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Compensation and benefits) การจัดระบบค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกัน โดยค่าตอบแทนประกอบได้ด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial reward) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง ซึ่งเป็นเงินที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงาน ส่วนค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non financial rewards) ได้แก่ การมีงานที่ทำท่าย ตลอดจนการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สำหรับผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นสิ่งที่องค์กรให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง ได้แก่ การหยุดพักผ่อน (Vacation) การลาป่วย (Sick leave) วันหยุด (Holidays) ตลอดจนการประกันสุขภาพ (Medical insurance) เป็นต้น

4. สุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety) อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่พนักงานได้แสดงออกถึงความไม่เจ็บป่วย การมีร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ ส่วนความปลอดภัยเป็นการป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน สุขภาพและความปลอดภัยถือได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะพนักงานที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์นั้น สามารถที่จะสร้างผลผลิตและก่อให้เกิดผลประโยชน์ในระยะยาวต่อองค์กรได้ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญต่อสังคม และองค์กรได้ตระหนักถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน

5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and labor relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพแรงงานและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายโดยระบบแรงงานสัมพันธ์ในลักษณะของการร่วมเจรจาต่อรอง (Collective bargaining) นั้นมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน

6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human resource research) มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้องค์กรสามารถหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การศึกษาวิจัยสามารถดำเนินการได้ในทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงานซึ่งจะทำให้ได้แนวทางหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด โดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานที่อาจบอกลถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่มีความสัมพันธ์กับงานได้

กรรณิการ์ สุวรรณศรี (2556, หน้า 13-14) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคมนมาทำงานตามตำแหน่งเหล่านั้น
2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ
3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่เหมาะสมที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและอนาคต
4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นการบวนการที่จะหาคนที่มีคุณสมบัติตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงเวลาที่ต้องการ
5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป
6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่เต็มใจ เพิ่มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล
7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน
9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงาน เป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

กิตแมน และแม็คแดเนียล (Gitman & Mcdaniel, 2008, p.277) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการทำงานที่เป็นขั้นตอน ตั้งแต่การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ไปจนถึงการลาออกไปจากองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตอบสนองความต้องการของบุคลากร ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษา ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน

ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสรุปว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารต้องอาศัยศิลปะและ กลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้ได้บุคลากรที่องค์กรมีความต้องการ โดยเน้นให้ บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย ที่บริษัทตั้งไว้ ซึ่งหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา คือ ก่อนปฏิบัติงานต้องมี การวางแผนสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ ขณะปฏิบัติงานต้องดูแลรักษาให้

บุคลากรมีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี และหลังการปฏิบัติงานต้องเตรียมแผนรองรับบุคลากร ที่จำเป็นต้องออกจากงานก่อนเวลาหรือเกษียณอายุให้ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมได้ต่อไป

### 3.1 แนวคิดและทฤษฎีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันในทุกหน่วยงานทั้งภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ได้มีการนำการวางแผนมาใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายการวางแผนไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ลัดดาวัลย์ สำราญ (2556, หน้า 54) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการจัดระบบทรัพยากรมนุษย์หรือวางแผนกำลังคน ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์และการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เช่น ระบุจำนวน คุณสมบัติของบุคลากร รวมถึงระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการให้สอดคล้องกับแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับอนาคตให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหา และการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

ธีระเดช รุ่งมงคล (2558, หน้า 36) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดวิธีการในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เกี่ยวกับการเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, หน้า 44) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึงกระบวนการพยากรณ์ความต้องการบุคคลของหน่วยงานหรือองค์กรไว้ล่วงหน้าว่ามีความต้องการใช้งานบุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อใด จำนวนเท่าไร วิธีการได้มาเป็นอย่างไรมากจากแหล่งใด รวมถึงมีนโยบายและแนวทางดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานตลอดจนสามารถรองรับการดำเนินงาน และขยายตัวขององค์กรเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอทั้งนี้การวางแผนทรัพยากรบุคคลที่ดีนั้นควรจะต้องสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การขยายธุรกิจ การลดขนาดการดำเนินงาน การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559, หน้า 45) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning: HRP) หมายถึงกระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบโดยระบุจำนวนคน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะความรู้และความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานที่คาดว่าจะมีในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติและมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

วรนาถ แสงมณี (2553, หน้า 4-1) กล่าวว่า การวางแผนและการพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดคนในอนาคต (Employment planning and forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในองค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่จะว่างหรือขาดไปในอนาคตโดยการอ้างอิงถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ ที่คาดว่าจะทำการเปิดรับ รวมถึงการพิจารณาว่าตำแหน่งดังกล่าวควรถูกเสริมจากผู้สมัครภายในหรือภายนอก ดังนั้นการวางแผนการจ้างงานหรือกำลังคนจึงเป็นการกล่าวถึงการวางแผนเพื่อบรรจุตำแหน่งใด ๆ หรือตำแหน่งทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของธุรกิจ ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การวางแผนและการพยากรณ์การจ้างงานกำลังคนเป็นกระบวนการหนึ่ง ที่ต้องรวบรวมความคิดเช่นเดียวกันกับการรวมส่วนของกลยุทธ์ทางธุรกิจและกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลเข้าไว้ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น การวางแผนการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ การสร้างโรงงานใหม่ หรือการลดระดับของกิจกรรมซึ่งทั้งหมดนี้มีอิทธิพลต่อจำนวนและตำแหน่งที่ต้องการภายในองค์กร การตัดสินใจดังกล่าวต้องคำนึงถึงว่าจะบรรจุตำแหน่งงานอย่างไร จึงจะสามารถรวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ของการวางแผนทางทรัพยากรบุคคลเข้าไว้ด้วยกันพร้อมกันไป เช่นการวางแผนในการประเมินผลงาน การอบรมพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ แผนการจ้างงานที่ดีต้องถูกสร้างบนสมมติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุผลและเหมาะสม ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการพยากรณ์จึงกำเนิดขึ้นเพื่อรองรับสมมติฐานในเรื่องอนาคตดังกล่าว ถ้าองค์กรต้องการการวางแผนการจ้างงาน ก็ควรจะดำเนินการพยากรณ์ใน 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ความต้องการในตัวบุคคล 2) ปริมาณของผู้สมัครภายใน และ 3) ปริมาณของผู้สมัครภายนอก

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีแผนทรัพยากรมนุษย์

ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher, et al., 1993, p.91) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับ การนำบุคลากรเข้าสู่ระบบและออกจากระบบจากองค์กร ซึ่งมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงระดับทักษะของบุคลากร และวิธีการที่จะให้ทักษะดังกล่าวนั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

มอนดี้, โนว์ และพรีโม (Mondy, Noe & Premeaus, 2005, p.148) อธิบายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทบทวนกระบวนการความต้องการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้รู้ว่าความต้องการบุคลากรมีจำนวนเท่าไร และต้องมีทักษะอย่างไร เพื่อให้มีบุคลากรที่พอเพียง ความต้องการกำลังคนยังรวมถึงการคาดการณ์กำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณกำลังคนที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรในแต่ละช่วงเวลาด้วย



ด้าฟท์ (Daft, 2000, pp. 402 - 403) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและวางแผนให้มีกำลังคนที่พอเพียงในตำแหน่งที่ว่าง

ผู้วิจัยสรุปว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการเพื่อใช้เป็นวิธีในการตัดสินใจและการตรวจสอบว่างานที่มีการทำนั้นมีความถูกต้องและสอดคล้องกันหรือไม่ อาจเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อ ไม่ให้เกิดความผิดพลาดและหากเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้นก็จะมีแผนที่ได้มีการวางไว้รองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ทำให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้และยังเป็นการตรวจสอบการทำงานในแต่ละขั้นตอนด้วย

### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีการสรรหาและคัดเลือก

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, หน้า 64) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจงใจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมกับงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์กรเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรได้ค้นพบผู้สมัครงานที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือ สมรรถนะที่ต้องการสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน ตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคตอันใกล้ หรือตำแหน่งงานที่ออกแบบใหม่ ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการสรรหาเป็นกิจกรรมที่ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กร ภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและค่าใช้จ่าย ทั้งนี้อาจเป็นการสรรหาจากภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

ธีระเดช ธีรมงคล (2558, หน้า 65) การสรรหาเป็นกระบวนการการแสวงหาและจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

ลัดดาวัลย์ สาราญ (2556, หน้า 73) การสรรหาเป็นกระบวนการค้นหา และจงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาคัดเลือกต่อไป

วรนารถ แสงมณี (2553, หน้า 5-2) การสรรหา คือ การกิจการใดล้วนมีคนที่ขยันขันแข็ง มีความรักและทุ่มเทในการทำงานให้แก่กิจการมาก คนในกิจการนั้นๆ มีความคิดริเริ่ม มีความสร้างสรรค์ และที่ทำงานนั้นมีบรรยากาศที่ดี ที่เชิญชวนให้ทุกคนร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ก็

เป็นที่เชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมนั้น ๆ จะเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ขึ้นมาว่า ทำอย่างไรในอันที่จะให้คนที่เข้ามาร่วมงานใหม่ในกิจกรรมนั้น ๆ ได้รับบรรยากาศที่ดีของสังคมองค์กรที่มีความมุ่งมั่นต่อความเป็นเลิศทั้งในด้านการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากร รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานภายในองค์กรของตน ไม่ถูกสังคมที่ไม่ดีที่อาจมีขึ้นในที่ทำงานขององค์กรใดก็ตามกลืนหายไปและเป็นบุคลากรที่ดีมีความคิดก้าวหน้าให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหวังว่าคนรุ่นใหม่เหล่านี้จะสามารถฟันฝ่าทศนะและวัฒนธรรมเก่า ๆ เหล่านั้นให้หมดไปโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในอนาคต ซึ่งสามารถที่จะทำได้ถ้าหากการสรรหา รวมทั้งการคัดเลือกและการต้อนรับพนักงานในตอนต้น จะได้มีการกำหนดเป้าหมายนี้ไว้อย่างชัดเจน แล้วพยายามดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ปัจจุบันมีวิธีการสรรหาที่แตกต่างกันอยู่ 2 วิธี คือ วิธีหนึ่งมีระบบมากกว่าคือ รวบรวมอำนาจสรรหาไว้จุดเดียว เปิดรับสมัครจุดเดียวและทำการคัดเลือกเข้ามาเป็นรอบ ๆ แต่อีกวิธีหนึ่งทำในแบบตรงกันข้าม คือ ไม่ค่อยมีระบบ แบบนี้มักจะกระจายอำนาจด้วยการให้หัวหน้างานหาคนเอาเองรับสมัครงานได้ตลอดเวลา และรับอยู่เรื่อย ๆ ไม่มีการรับเป็นรอบ ๆ การสรรหาทั้ง 2 วิธีนี้ต่างก็มีข้อดีข้อเสีย คือการกระจายอำนาจในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานอาจทำได้ทุกเวลาที่ต้องการ โดยอาจคัดเลือกได้คนที่หัวหน้างานหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ พอใจ แต่อาจจะทำให้ระบบฝากเข้าทำงานมีอิทธิพลสูงและมีโอกาสทำให้ได้คนที่ไม่ดีเข้าทำงานในองค์กรมาก ดังนั้น จึงต้องย้ำให้ทุกจุดดำเนินการตามขั้นตอน 2 ประการข้างต้น คือกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัด วางแผนการสรรหาล่วงหน้าและคอยเลือกกระบวนการ หรือวิธีดำเนินการ จึงจะไม่ทำให้ต้องรับคนไม่เหมาะสมเข้ามาในทำนองเดียวกันการรวมอำนาจซึ่งเป็นวิธีแรกนั้น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานมีการดำเนินงานไว้ที่หน่วยงานเดียว ฉะนั้นจึงจะต้องมีเงื่อนไขที่สามารถสนองตอบตรงกับความต้องการของหน่วยงานที่ต้องการคนได้อย่างทั่วถึง คือต้องได้คนที่หน่วยงานนั้น ๆ พอใจด้วย เนื่องจากบ่อยครั้งที่การรับบุคคลของหน่วยงานกลางอาจเกิดการมองข้ามความจำเป็น และเงื่อนไขของแต่ละหน่วยงานได้

ชูชัย สมิตธีไกร (2556, หน้า 169) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาและจงใจบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร การสรรหาบุคลากรโดยแท้จริงแล้วไม่ได้เป็นแค่เพียงกระบวนการที่ฝ่ายองค์กรเป็นผู้เลือกผู้สมัครงานแต่เพียงผู้เดียว หากแต่เป็นกระบวนการที่ฝ่ายองค์กรเป็นผู้เลือกซึ่งกันและกันปัจจัยที่ผู้สมัครมักใช้ในการพิจารณาเลือกองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทน/เงินเดือน ผลตอบแทนทางจิตใจ ภาพลักษณ์ขององค์กร สวัสดิการ ปกครองบังคับบัญชาและค่านิยมขององค์กร ส่วนปัจจัยหลักที่องค์กรต่าง ๆ ใช้ในการพิจารณาเพื่อค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ได้แก่ ภูมิหลังทางการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และ

ลักษณะส่วนบุคคล การสรรหา บุคลากรอาจจำแนกได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือ การสรรหาจากภายในองค์กร และการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เป็นหน้าที่พื้นฐานที่สำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นคนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ขั้นตอนและวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง มีหลักเกณฑ์และยุติธรรม เพื่อให้ได้บุคลากร ที่มีความเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการมากที่สุด เข้ามาร่วมงาน

เบอร์นาร์ด รัสเซล และ จอยซ์ (Bernardin, Russell & Joyce, 1993, p.187) ได้กล่าวว่า การสรรหาเป็นกระบวนการของการค้นหาชักจูงให้บุคคลผู้มีความสนใจ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ว่างให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

เวิร์ตเธอร์ และเดวิท (Werther & Davis, 1993, p.143) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร (Personnel recruitment) คือ กระบวนการค้นหาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสมัครงานองค์กรเป็นจำนวนมาก ๆ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเริ่มต้นเมื่อมีการค้นหาบุคคลที่เหมาะสม และจะสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านั้นได้สมัครงานกับองค์กร ดังนั้นการสรรหาบุคลากรจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าการตั้งรับหรือคอยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2555, หน้า 157) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์กร และจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพที่พร้อมต่อการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพสมบัติต่าง ๆ เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครงานกับองค์กร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 68) สรุปว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการสรรหาผู้สมัครงาน องค์กรจะมีการประกาศถึงความต้องการในตำแหน่งเพื่อสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ เพื่อให้มาสมัครบริษัทอาจจะสรรหาจากภายในองค์กรภายนอกองค์กรหรือทั้งสองอย่าง

ฐาปนา ฉินไพศาล (2559, หน้า 7-2) กล่าวว่า กระบวนการสรรหาบุคคลมีขั้นตอนในการสรรหาบุคคลที่เป็นไปตามนโยบายและโครงสร้างขององค์กรที่ได้มีการจัดแผนการในการสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาอาศัยภายในองค์กร ซึ่งกระบวนการสรรหาบุคคลสามารถจำแนกออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการประเมินจำนวนพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน การพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตลอดจนการจัดทำแผนการเพิ่มหรือเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปใช้

ต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และความต้องการ โดยผู้บริหารกิจการจะต้องมีการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง

2. การสรรหา (Recruiting) เป็นกระบวนการที่จะต้องจัดสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

3. การคัดเลือก (Selecting) เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการทดสอบและสัมภาษณ์ผู้สมัครตลอดจนการว่าจ้างงาน

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับองค์การหน่วยงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับและสวัสดิการขององค์การ

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้และเพิ่มทักษะในการทำงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมการทำงานของพนักงานของฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถโต้แย้งการประเมินผลได้และการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น

7. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดค่าจ้างและสวัสดิการของพนักงาน

8. การตัดสินใจจ้างงาน (Employment decisions) ความสำเร็จในการทำงานพนักงานจะต้องเกี่ยวกับการย้ายงาน การเลื่อนและลดตำแหน่ง การให้ออกจากงาน

สรุปได้ว่ากระบวนการจัดหาบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการตัดสินใจจ้างงาน เพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนวิธีการสรรหาอย่างเป็นระบบและกลไกต่อองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสรรหาพนักงานคือกระบวนการในการค้นหาและการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงานในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติงานที่ต้องการหรือจะเป็นการดำเนินการบรรจุเจ้าหน้าที่จากภายในบริษัทที่มีความสามารถในการทำงานขึ้นไปทำหน้าที่แทนก็ได้ถือเป็นการรับจากภายนอก หรือจะรับสมัครจากภายในองค์การก็ได้

#### **การคัดเลือกพนักงาน**

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 76) กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์การ ด้วยวิธีการในการคัดกรองบุคคลที่มี

ทักษะ ความรู้ ความชำนาญและตรงกับความต้องการขององค์กรด้วย กระบวนการในการสอบวัดความรู้ความสามารถเพื่อให้ผู้สมัครตรงกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ โดยให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นการคัดเลือกเป็นกระบวนการสำคัญในการพิจารณาคุณสมบัติ หรือคุณภาพขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นการคัดเลือกเป็นกระบวนการสำคัญในการพิจารณาคุณสมบัติ หรือคุณภาพของคนที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์กร ในการทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการคัดเลือคนั้น จะต้องพิจารณาจากผลการทบทมีการคัดเลือคนที่เหมาะสมเข้ามา ลูกจ้างอาจไม่รับบริการที่ดี ค่าเช่า และไม่มีคุณภาพจากพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาอย่างผิดพลาด คนที่เป็นผู้จัดการจะต้องมีปัญหาอย่างมาก หากลูกจ้างไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นการคัดเลือกที่ผิดพลาดอาจทำให้พนักงานที่เข้าใหม่มีปัญหาความขัดแย้งกับพนักงานที่อยู่เดิม ส่งผลต่อผลงานโดยรวมขององค์กร หากการคัดเลือกบุคคลผิดพลาด อาจทำให้พนักงานใหม่ทำความเสียหายหรือเกิดการร้องไถ่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่า การลงทุนในการคัดเลือคนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพราะความเสียหายจากความผิดพลาดเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อหรือผลเสียอย่างมากต่อองค์กร

ดังนั้น การคัดเลือกจึงมีความสำคัญในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การคัดเลือกหรือขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์และความชำนาญเข้ามาปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลากรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านสรุปไว้ดังนี้

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2557, หน้า 69) กล่าวว่า การคัดเลือก (Selection) คือ กระบวนการของการจะ “จ้างงาน” หรือ “ไม่จ้าง” ในการรับสมัครแต่ละครั้งกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ คุณสมบัติ บุคลิกลักษณะที่ต้องการเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและมีการวัดในคุณสมบัติของผู้สมัคร ซึ่งการรับหรือไม่รับขึ้นอยู่กับคะแนนในการทดสอบที่แตกต่างกันหรือความประทับใจจากการสัมภาษณ์

มาลัย ม่วงเทศ (2554, หน้า 68) กล่าวว่า วั้วว่า การคัดเลือกบุคคลกร (Employee selections) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลที่มาสมัครเข้ารับการคัดเลือก โดยการผ่านขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเป็นการตรวจสอบและตรวจวัดความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้บุคคลที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด

ผู้วิจัยสรุปว่าการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ตั้งแต่การรับสมัครที่ผ่านกระบวนการขั้นตอนในการตรวจสอบวัด

ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ตรงต่อความต้องการขององค์กรสูงสุดและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

### 3.3 แนวคิดและทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วรนาถ แสงมณี (2553, หน้า 8-1) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินผลที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ ว่า ปฏิบัติงาน ได้ผลดีมากน้อยเพียงใด และแนะนำ ให้พนักงานรู้ถึงวิธีการที่พวกเขาต้องปฏิบัติงานให้ดี เพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรการปฏิบัติงาน และงานที่ออกมาสามารถที่จะมาวินิจฉัยได้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กรไปในทิศทางใด ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถกระตุ้นการปฏิบัติงานได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากใช้อย่างไม่เหมาะสม กระบวนการประเมินผลจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, หน้า 181) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญประเภทหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลงาน ความรู้ในงาน ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร เป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของการทำงานหรือพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเปรียบเทียบกับความคาดหวังของหน่วยงาน ทั้งนี้ผลการประเมินมักนำไปเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือน จ่ายผลตอบแทน หรือการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ฯ

ลัดดาวัลย์ สาราญ (2556, หน้า 174) ให้ความหมายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือทีมงาน ในช่วงระยะเวลาหนึ่งว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับหรือไม่ และประกอบการพิจารณาบุคลากรได้ดำรงตำแหน่งที่สูงยิ่งขึ้น

วิเชียร วิทญูดม (2555, หน้า 126) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่า พวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างไร เมื่อพวกเขามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่ว่าจะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังส่งผลถึงระดับความพยายามของพวกเขาในการปฏิบัติงานในอนาคต และถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดีและมีความเหมาะสมต่อขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน

วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์ (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่า จากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ราณี อธิชัยกุล (2555, หน้า 128) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคลากรหรือพนักงานในแง่ของผลการปฏิบัติงานความสำเร็จในงานและแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นโดยนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงานและการให้บริการและสะท้อนกลับผลของการประเมินไปสู่พนักงานด้วยการอภิปรายผลรวมทั้งช่วยปรับปรุงแก้ไขพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน

จตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2558, หน้า 138) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติกรเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยการประเมินนั้นจำเป็นต้องมีวิธีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินด้วยซึ่งตัวชี้วัดนี้ถือว่าอาจส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและแผนงานเป็นต้น

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2553, หน้า 229) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงเวลาหนึ่งว่าสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการกำหนดเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสม สุดท้ายสรุปผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นผลการประเมินผลงาน

แมทธิส และแจ๊คสัน (Mathis & Jackson, 2000, p.6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ และถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ยังทำให้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานสามารถพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรสูงสุด

ซัคแมน (Suchman, 1966, p.89) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นการใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์ หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการ เพื่อการตัดสินใจโครงการดังกล่าว ดีหรือไม่คืออย่างไร หรือเป็นการค้นหาว่าผลที่เกิดขึ้นของกิจกรรม เป็นไปตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ และเสนอให้มีการพิจารณาถึงเงื่อนไขที่สำคัญของการดำเนินผล ตามหลักเกณฑ์ 4 ประการ ดังนี้

1. การพิจารณาถึงคุณลักษณะของนโยบาย แผนงานหรือโครงการก่อให้เกิดความสำเร็จในระดับสูงหรือต่ำมากน้อยเพียงใด
2. การพิจารณาศึกษาผู้รับบริการสาธารณะตามนโยบายแผนงานหรือโครงการว่าผู้ใดหรือกลุ่มใดได้รับผลกระทบมากหรือน้อย
3. การศึกษาเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น พื้นที่ เวลา และสถานการณ์ ที่ทำให้นโยบาย แผนงานหรือโครงการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
4. การพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นผลกระทบเดี่ยว หรือผลกระทบเชิงซ้อน ผลกระทบที่ตั้งใจ ผลกระทบที่ไม่ตั้งใจและผลกระทบทางตรง ผลกระทบทางอ้อม เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่พนักงานปฏิบัติให้แก่องค์กร หรือสิ่งที้องค์กรได้รับจากพนักงานในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อที่จะได้ใช้เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และงานที่ออกมาสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนงานขั้นตอนที่วางไว้ตามนโยบายที่องค์กรกำหนด

### 3.4 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, หน้า 132) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and development) หมายถึง กรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและพฤติกรรม รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำเนียงรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงาน อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นช่องทางที่ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีโอกาสส่งเสริมความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มระดับทักษะในการแก้ปัญหา มีศักยภาพที่พร้อมรองรับการปฏิบัติงานในอนาคต และมีทัศนคติที่จะปรับปรุงงานให้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับองค์กร และช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีระบบ

กูเลต (Goulet, 1971, p.23) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายสูงสุดในการดำรงชีพ และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความเท่าเทียม เสมอภาคในสังคม โดยทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และมีประสิทธิภาพด้านการตัดสินใจอย่างมีอิสระ อีกทั้งยังมีเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



ชาลอฟกี และลินคอล์น (Chalofsky & Lincoln, 1983, p.38) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การศึกษากระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านขั้นตอนในการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

สุธินี ฤกษ์จำ (2557, หน้า 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หมายถึง จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากการผสมผสานความรู้หลากหลายสาขาเข้าด้วยกัน เช่น จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ และทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งคำศัพท์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 2 คำ คือ ทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนา

โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก (2557, หน้า 117) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่ดำเนินการภายในองค์กร ต้องมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ความชำนาญ ให้มีความรู้ที่หลากหลาย รวมถึง การปรับทัศนคติและบุคลิกลักษณะให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ทั้งในด้าน โครงสร้างและพฤติกรรมขององค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2554, หน้า 293) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถตามที่องค์กรต้องการในอนาคตโดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน อีกทั้งยังคงมุ่งพัฒนาการฝึกอบรมวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านแนวคิดและทักษะ รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร นอกจากนี้เป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

น้อย สิริโชติ (2552, หน้า 75-76) ได้แยกเทคนิควิธีการฝึกอบรมออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

#### 1. ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่

1.1 การบรรยายหรือปาฐกถา (Lecture or speech) เป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมและในสถานศึกษา เพราะเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายรวดเร็ว การใช้วิธีการบรรยายนี้ใช้ผู้บรรยายเพียงคนเดียว วิธีการแบบนี้สามารถให้ความรู้แก่คนจำนวนมาก ๆ ได้จึง

เหมาะในการให้ความรู้พื้นฐานการให้ข้อมูลอย่างกว้างๆ ผู้บรรยายหรือวิทยากรจะเป็นผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ในหัวข้อที่จะบรรยายนั้นเป็นอย่างดี

1.2 การบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นการบรรยาย โดยผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรเป็นชุดตั้งแต่ 2 - 6 คน ซึ่งจะบรรยายหรือแสดงความคิดเห็นตามหัวข้อที่กำหนดให้โดยจะบรรยายปัญหาหนึ่ง ๆ หลายด้าน วิทยากรแต่ละคนจะบรรยายกันคนละด้าน ไม่ก้าวท้าวและไม่ซ้ำกันโดยวิทยากรจะเสนอความคิดเห็นสั้น ๆ และตรงจุดหมาย ใช้เวลาคนละประมาณ 10 - 15 นาที

1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้การอภิปรายเป็นคณะเป็นการอภิปรายโดย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 - 10 คนในหัวข้อที่กำหนดให้โดยผู้อภิปรายแต่ละคนจะให้ความรู้ ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง การอภิปรายเป็นคณะนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในเรื่องเดียวกัน เพื่อให้มีความรู้ประสบการณ์กว้างขวางยิ่งขึ้น

## 2. ประเภทให้ผู้เข้าอบรมมีบทบาทร่วม เช่น

2.1 การสัมมนา (Seminar) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้กับกลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันเพื่อการศึกษา ค้นคว้าเรื่องราว เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ อาจจะเป็นเวลาช่วงสั้น ๆ หรือหลายเวลาต่อเนื่องกันได้

2.2 การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการอภิปรายกันระหว่างสมาชิก 6 - 20 คน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สนใจร่วมกัน ลักษณะการอภิปรายแบบนี้เป็นการประชุมนอกแบบไม่เป็นพิธีการ เพื่อช่วยการหาทางตกลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสมาชิกทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง และผลสรุปนี้ถือว่าเป็นมติของกลุ่ม

2.3 การประชุม (Conference) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ร่วมประชุมจำนวนประมาณไม่เกิน 20 คน เพื่อแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น ในเรื่องที่คุณคนมีความสนใจร่วมกัน

2.4 การประชุมซินดิเคต (Syndicate method) เป็นวิธีการทำงานในรูปของ คณะกรรมการ โดยแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อปฏิบัติงาน หรือพิจารณาปัญหาตามที่ ได้รับมอบหมาย ข้อสำคัญของการประชุมแบบนี้ คือ สมาชิกของกลุ่มมักจะมาจาก ผู้ที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรือมีความรู้หลาย ๆ สาขาเช่น จากสายอาชีพต่าง ๆ กัน และให้สมาชิกได้ร่วมในการอภิปราย แก้ปัญหาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อจะได้นำเอาความรู้ และประสบการณ์ที่ต่างกันนั้นมาใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาปัญหาที่ได้รับมอบหมาย เทคนิคนี้เหมาะสำหรับที่จะใช้กับผู้เข้ารับการอบรมที่มีความรู้และประสบการณ์สูงพอสมควร

2.5 การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นเทคนิคที่กระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมทุกคน เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative) เทคนิคนี้เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีต่อ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยไม่คำนึงถึงความคิดนั้นจะเป็นอย่างไรถูกต้องหรือไม่ ความคิดทุกอย่างจะ ได้รับการยอมรับจากกลุ่มทั้งสิ้น สุดท้ายจึงค่อยสรุปผลเทคนิคนี้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่าง เต็มที่

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมวิธีหนึ่งโดยจัด ให้ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเหมือนในชีวิตจริง

2.7 การประชุมถกเถียง (Buzz session) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สามารถดึงผู้เข้า รับการอบรมทั้งหมดให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.8 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) เป็นเทคนิคการอบรมวิธีหนึ่งเพื่อให้ผู้เข้า อบรมได้พิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยเรื่องที่จะมอบหมายให้ศึกษานั้นต้องมีรายละเอียด มากพอที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นจุดสำคัญของปัญหาและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทาง ในการพิจารณาได้ อาจใช้ภายหลังการบรรยายได้

2.9 การให้เวลาซักถาม (Question period) เทคนิคนี้มักใช้ภายหลังการบรรยายหรือ การอภิปราย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ถามคำถามโดยตรงแก่ผู้บรรยาย หรือผู้อภิปราย ทั้งนี้เพื่อให้ ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่ออธิบายจุดสำคัญบางประการเพื่อเติม และเปิดโอกาสให้ผู้ฟังถาม นอกเหนือจากที่ผู้บรรยายได้พูดไปแล้วด้วย

2.10 การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเทคนิคที่ดีวิธีหนึ่งในการรวบรวมข้อมูลจาก วิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ความรู้ด้านต่าง ๆ ในหัวข้อนั้นครบถ้วนเมื่อจบการสัมภาษณ์ แล้วอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังมีส่วนซักถามด้วยก็ได้ การสัมภาษณ์นี้ จะมีผู้ให้สัมภาษณ์หรือผู้ สัมภาษณ์เกิด 1 คนก็ได้

2.11 ละครสั้น (Skit) เป็นวิธีการแสดงละครสั้น โดยใช้ผู้แสดงเพียง 2 - 3 คน โดยได้ ซักซ้อมและแสดงบทบาทที่เตรียมไว้แล้ว การแสดงแบบนี้เป็นการแสดงให้เห็นปัญหาหรือ สถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2.12 การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นของจริงโดย อาจให้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอนของการปฏิบัติงาน หรือการทดลองต่าง ๆ เป็นต้น

2.13 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่บุคคล ที่มีปัญหา และความสนใจตรงกันมาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะ แก้ปัญหาที่ประสบอยู่ โดยการศึกษาเป็นกลุ่ม

2.14 ทักษะศึกษา (Field trip) เป็นการนำเอาผู้อบรมไปยังสถานที่อื่น นอกสถานที่จัดอบรมเพื่อศึกษาสภาพการณ์จริงด้วยตนเอง

3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งผู้เข้าอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับความสามารถในการเรียนรู้ และความสะดวกของตนได้ เช่น

3.1 การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed instruction) เป็นวิธีการสอนโดยตนเอง โดยปฏิบัติตามขั้นตอนที่ทดสอบและจัดลำดับไว้เป็นอย่างดี เพื่อนำไปสู่ความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการสอน และเมื่อจบแต่ละตอน จะมีการประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนได้แก้ไขสิ่งที่ยังไม่เข้าใจ ให้ถูกต้องก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นตอนต่อไป

3.2 การเสนอแนะ (Coaching) เป็นการสอนแนะโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์มากกว่า จะเป็นผู้สอนให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องแก่ผู้เข้าร่วมรับการอบรม

4. ประเภทใช้สื่อในการฝึกอบรม เป็นส่วนประกอบสำคัญ เช่น

4.1 การใช้สไลด์ประกอบเสียง (Slide/tape presentation)

4.2 การใช้ภาพยนตร์ประกอบ (Instructional)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาและฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสนใจที่อดทน และมีขวัญกำลังใจในการทำงานและเพิ่มพูนทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และบุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีโอกาสส่งเสริมประสบการณ์ความชำนาญเพื่อมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในอนาคตการทำงานของพนักงานต่อไปอย่างมีระบบ

### 3.5 แนวคิดและทฤษฎีค่าตอบแทน

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559, หน้า 208) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมด (Total rewards หรือ Total compensations) ที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน เป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจลักษณะต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ตามปกติคนทั่วไปจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทน 2 รูปแบบ ได้แก่ “เงินเดือน” (Salary) ซึ่งหมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจะไม่แปรผันตามจำนวนชั่วโมงการทำงานหรือปริมาณของผลผลิตจากการทำงานของบุคลากร ส่วน “ค่าจ้าง” (Wage) หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ โดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เช่นค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง

ลัดดาวัลย์ สาราญ (2556, หน้า 198) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่าง และนำนโยบายไปใช้ในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน ของลูกจ้าง และเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

วรนาถ แสงมณี (2553, หน้า 9 - 1) กล่าวว่า ค่าตอบแทนหมายถึง การจ่ายให้กับการทำงานที่อาจเรียกเป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนก็ได้ เงินค่าจ้าง หมายถึง เงินที่คนงานได้รับ โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงทำงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงการทำงานส่งเงินเดือนได้แก่รายได้ที่ได้ประจำ ในจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงานหรือจำนวนผลผลิต โดยปกติขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน ค่าจ้างและเงินเดือนเป็นเครื่องแสดงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน คือ ถ้าได้เงินเดือนจึงเป็นพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน (White collar) หรือเป็นนักบริหารผู้กำหนดนโยบาย หรือพวกผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional) ส่วนพวกที่รับค่าจ้างก็เป็นพนักงานที่ทำงานในโรงงาน (Blue caller) หรือพวกที่ทำงาน โดยได้รายได้เป็นรายชั่วโมงก็เป็นประเภทใช้แรงงาน

วิเชียร วิทษุฒม (2555, หน้า 148) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการจูงใจและรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ซึ่งในอดีต ที่ผ่านมามีการใช้สิ่งจูงใจด้านเงินเป็นการจ่ายรางวัลในรูปของตัวเงินให้แก่พนักงานที่มีการผลิตเกินกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ก็มีการบริหารงานด้วยการปรับปรุงคุณภาพของทีมงาน และการสร้างพนักงานให้เกิดข้อผูกพันกับองค์กรด้วยมีการใช้สิ่งจูงใจทางการเงิน โดยสร้างเป็นแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน แต่ความมีประสิทธิภาพของระบบค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการพิจารณาด้วยความเที่ยงธรรมภายในองค์กร และพิจารณาถึงคู่แข่งชั้นจากภายนอกองค์กรด้วย และระบบค่าตอบแทนในองค์กรต้องมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้วย และค่าตอบแทนต้องสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์และต้นทุนของนายจ้างด้วยการคาดหวังที่จะได้จากลูกค้า

นิทัศน์ สิริโชติรัตน์ (2559, หน้า 268) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง รูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงิน บริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ในความหมายของผลตอบแทนในแง่ธุรกิจ ค่าจ้างย่อมหมายถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการซึ่งกำหนดจ่ายแก่พนักงานเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามค่าของงานและผลการทำงาน ส่วนในด้านพนักงาน ผลตอบแทนก็คือค่าจ้างหรือเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นซึ่งบริษัทกำหนดให้เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน โดยที่พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ในการใช้วิชาความรู้ ทักษะ ความชำนาญตามตำแหน่งของงานซึ่งตนได้รับไว้ตามสัญญาจ้างแรงงาน

วิลาวรรณ รพีพิศล (2554, หน้า 224) กล่าวถึง ค่าตอบแทน คือ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานที่องค์กรตอบแทนบุคลากร โดยกำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงผลประโยชน์เกี่ยวพันอื่น ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตให้อยู่ในระดับสูงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะค่าจ้างถือเป็นค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับ นับจากชั่วโมงการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ เช่นรายวัน รายชั่วโมง เป็นต้น ส่วนเงินเดือนเป็นเงินที่บุคลากรได้รับเป็นรายได้ประจำตามระยะเวลาที่กำหนด จะไม่เปลี่ยนแปลงไปตามชั่วโมงการปฏิบัติงาน

สโตนีย์ (Stone, 2006, p.406) ให้นิยามของค่าตอบแทน หมายถึง ปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และเป็นสิ่งที่บุคลากรคาดหวังที่จะได้รับเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ หรือเป็นแค่เงินเดือน ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับข้อตกลงในการทำสัญญาจ้างงานขององค์กรและเป็นข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

มิล โควิช และ นิวแมน (Milkowich & Newman, 2005, pp.2-5) กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ ไม่เฉพาะกับนายจ้างและลูกจ้างเท่านั้น แต่ยังมีผลสำคัญต่อผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกในมุมมองที่ต่างกันตามที่สรุปไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านพนักงาน (Employees) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่จูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานปฏิบัติงาน และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อเกิดความมั่นคงเป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ แสดงถึงฐานะทางสังคมและเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน การบริหารค่าตอบแทนจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ทั้งในด้านส่วนตัวและครอบครัวและการดำรงชีวิตในสังคม

2. มุมมองด้านองค์กร (Organization) เพราะค่าตอบแทนเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนของกิจการที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้ นั่นจะต้องมีการควบคุมต้นทุนแรงงานให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับผลผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ แต่หากกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสมพนักงานอาจไม่พอใจในเรื่องค่าตอบแทนก่อให้เกิดปัญหาการนัดหยุดงานซึ่งส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อกิจการองค์กรหรือนายจ้างจำเป็นต้องมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมอย่างเพียงพอ

3. มุมมองด้านผู้ถือหุ้น (Stockholder) ค่าตอบแทนถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินที่สำคัญของกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือหากกิจการมีการจ่ายค่าตอบแทน

พนักงานเป็นจำนวนมากก็จะทำให้กำไรที่จะนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสให้แก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง นอกจากนี้ก็ส่งผลต่อผู้ลงทุนที่จะมาซื้อหุ้นของกิจการด้วยเพราะผู้ลงทุนจะพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ

4. มุมมองด้านผู้จัดการ (Manager) เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนตามความสามารถของพนักงาน โดยต้องคำนึงถึงอิทธิพลภายนอกของอัตราค่าแรงงาน รวมถึงคู่แข่งด้วยอีกทั้งต้องพิจารณาถึงการจ่ายค่าตอบแทนที่จะมีอิทธิพลหรือจูงใจพฤติกรรมของพนักงานในการทำงาน

5. มุมมองด้านสังคม (Society) ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อสังคมโดยรวมในด้านต่างๆ ดังนี้

5.1 ทางเศรษฐกิจค่าตอบแทนเป็นต้นทุนขององค์การค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้าการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราค่าตอบแทนสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มของผลผลิตของพนักงานแล้วก็จะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้ หรืออีกด้านหนึ่งค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจในด้านการลงทุนการจ้างงานและทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

5.2 ทางสังคม ค่าตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับจะก่อให้เกิดอำนาจซื้อการที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับที่ได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอแต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ นายจ้างอาจต้องปลดพนักงานออกหรือเลิกจ้างทำให้เกิดปัญหาว่างงานขึ้น ส่งผลทำให้อำนาจซื้อของลูกจ้างน้อยลงถ้าความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของผู้ว่างงานยังคงอยู่ก็อาจก่อให้เกิดปัญหาอาชญากรรมขึ้นได้

5.3 ทางการเมืองผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมืองกลุ่มหนึ่งการเรียกร้องของกลุ่มผู้ใช้แรงงานอาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้ เนื่องจากผู้ใช้แรงงานมีจำนวนมาก หากพรรคการเมืองใดได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มผู้ใช้แรงงานก็จะมีเสถียรภาพสูงเพราะฐานกำลังที่มั่นคง

ผู้วิจัยสรุปว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ อาจเป็นสิ่งของรางวัลต่าง ๆ ที่พนักงานมีความต้องการและปฏิบัติงานตามที่องค์กรมีความต้องการให้ทำงานโดยมีความเป็นธรรมแก่พนักงานและนายจ้างในการจ้างงานในสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และพนักงานสามารถใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสมโดยมีการมุ่งเน้นที่ส่วนรวมของพนักงานเป็นหลักไม่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคล

### 3.6 แนวคิดและทฤษฎีสภาพและความปลอดภัย

ลัดดาวัลย์ สาราญ (2556, หน้า 281) ได้ให้ความหมายความปลอดภัยในการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะ หากพนักงานเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน ซึ่งบางครั้งอุบัติเหตุจากความไม่ปลอดภัยในการทำงาน ในบางครั้งอาจทำให้พนักงานถึงกับเสียชีวิต และเป็นเหตุให้นายจ้างต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล และค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และยังคงต้องเสียค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าสูญเสียการผลิต อันเนื่องมาจากพนักงานไม่สามารถทำงานได้ หรือเครื่องจักรได้รับความเสียหาย นอกจากนั้นยังส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ อีก เช่น ปัญหาด้านกฎหมายแรงงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างลูกจ้างหรือสภาพแรงงาน ชื่อเสียงขององค์กรได้รับความเสียหาย

เดชา เศษวฒนไพศาล (2559, หน้า 264 - 265) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงานส่วนใหญ่ มักให้ความสนใจเฉพาะสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุ และการมีภาวะสุขภาพที่ดีจากการทำงานที่อาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพ เคมี ชีวภาพ และเทคโนโลยี

ธีระเดช รีมงคล (2558, หน้า 209) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงานของผู้ประกอบอาชีพในสาขาต่าง ๆ ซึ่งแปลความหมายว่า สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยเจตนาให้หมายถึง ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีทั้งนี้เพื่อให้การดูแล คุ้มครอง ผู้ประกอบอาชีพในสาขาต่างๆ ได้อย่างครอบคลุมกว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งสวัสดิการความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยที่จำเป็นเพื่อป้องกันไม่ให้เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานได้รับการบาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิตจากการทำงาน

เฮนริค, ปีเตอร์สัน และรูน (Heinrich, Peterson & Roon, 1980, p. 64) ได้ศึกษาถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุอย่างจริงจังในโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในปี ค.ศ. 1920 สรุปได้ว่าสาเหตุของอุบัติเหตุ ที่สำคัญมี 3 ประการ ได้แก่

1. สาเหตุที่เกิดจากคน (Human cause) อุบัติเหตุที่เกิดจากมนุษย์มีจำนวนสูงที่สุด เช่น การทำงานที่ไม่ถูกต้อง ความพลั้งเผลอ ความประมาท การมีนิสัยชอบเสี่ยงในการทำงาน เป็นต้น และนักจิตวิทยาได้อธิบายว่าการทำงานที่ไม่ถูกต้อง นอกจากพลั้งเผลอ หรือประมาทแล้วพฤติกรรมของมนุษย์ก็เป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุเหมือนกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้น ได้แก่ บุคลิกภาพ เชาวน์ปัญญา ประสบการณ์ อายุ การศึกษา และความเหนื่อยล้า เป็นต้น

2. สาเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดของเครื่องจักร (Mechanical failure) เป็นสาเหตุที่รองลงมาจากคน เช่น ส่วนที่เป็นอันตรายของเครื่องจักรไม่มีเครื่องป้องกัน เครื่องจักร เครื่องมือ



หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ชำรุดบกพร่อง รวมถึงการวางผังโรงงานไม่เหมาะสม สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ปลอดภัย

3. สาเหตุที่เกิดจากดวงชะตาหรือภัยธรรมชาติ (Acts of god) เป็นสาเหตุของอุบัติเหตุที่น้อยที่สุดในสามสาเหตุ ซึ่งเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ นอกเหนือการควบคุมได้ เช่น พายุ น้ำท่วม ไฟป่า เป็นต้นในปี ค.ศ. 1981 Heinrich ได้ปฏิวัติแนวคิดเดิม ซึ่งเขาได้สรุปสาเหตุสำคัญของการเกิดอุบัติเหตุเป็น 2 ประการ คือ

3.1 การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe acts) เป็นสาเหตุใหญ่ที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้แก่

3.1.1 การทำงานไม่ถูกวิธี หรือไม่ถูกขั้นตอน

3.1.2 การมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง เช่น อุบัติเหตุเป็นเรื่องของเคราะห์กรรม แก้ไขป้องกันไม่ได้

3.1.3 ความไม่เอาใจใส่ในการทำงาน

3.1.4 ความประมาท ความพลั้งเผลอ เหม่อลอย

3.1.5 การมีนิสัยชอบเสี่ยง

3.1.6 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบความปลอดภัยของโรงงาน

3.1.7 การทำงานโดยไม่ใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล

3.1.8 การแต่งกายไม่เหมาะสม

3.1.9 การถอดเครื่องกำบังส่วนอันตรายของเครื่องจักรออกด้วยความรู้สึกรำคาญ ทำงานไม่สะดวก หรือถอดเพื่อซ่อมแซมแล้วไม่ใส่คืน

3.1.10 การใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่เหมาะกับงาน เช่น การใช้ขวดแก้วตอกตะปูแทนการใช้ค้อน

3.1.11 การหยอกล้อกันระหว่างทำงาน

3.1.12 การทำงานโดยที่ร่างกายและจิตใจไม่พร้อมหรือผิดปกติ เช่น ไม่สบาย เมาค้างมีปัญหาครอบครวั ทะเลาะกับแฟน เป็นต้น

3.2 สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe conditions) เป็นสาเหตุรองได้แก่

3.2.1 ส่วนที่เป็นอันตราย (ส่วนที่เคลื่อนไหว) ของเครื่องจักรไม่มีเครื่องกำบังหรืออุปกรณ์ป้องกันอันตราย

3.2.2 การวางผังโรงงานที่ไม่ถูกต้อง

3.2.3 ความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยและสกปรกในการจัดเก็บวัสดุสิ่งของ

3.2.4 พื้นโรงงานขรุขระ เป็นหลุมบ่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ปลอดภัยหรือไม่ถูกสุขอนามัย เช่น แสงสว่างไม่เพียงพอ เสียงดังเกินควร ความร้อนสูง ฝุ่นละออง ไอระเหยของสารเคมีที่เป็นพิษ เป็นต้น

### 3.2.5 เครื่องจักรกล เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ขาดครบพร้อม

ผู้วิจัยสรุปว่า สุขภาพและความปลอดภัย หมายถึง การทำงานที่ปลอดภัยปราศจากภัยหรือพ้นจากภัยอันตรายจากการบาดเจ็บ การเสียดัง การสูญเสีย โดยเฉพาะอุบัติเหตุจากการทำงาน ซึ่งเกิดจากสาเหตุจากอุปกรณ์หรือขั้นตอนในการทำงานต่างใดที่มีได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ไม่มีการควบคุม ซึ่งอาจเกิดจากการไม่มีความรู้ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ อายุ หรือการศึกษา หรือความเหนื่อยล้าจากการทำงาน หรือทำงานไม่ถูกขั้นตอนที่กำหนดเป็นมาตรฐาน หรือประมาท แต่งกายไม่เหมาะสมในการทำงานขาดการฝึกอบรม

## 3.7 แนวคิดและทฤษฎีพนักงานแรงงานสัมพันธ์

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559, หน้า 285) กล่าวถึง พนักงานสัมพันธ์ (Employee relations) ในสมัยก่อนมักเรียกว่า “แรงงานสัมพันธ์” (Labor relations) เป็นภารกิจของหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรผู้ว่าจ้างกับพนักงานลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงลาออกจากการทำงาน ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน สื่อสารทำความเข้าใจได้อย่างสอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการทำงานงานร่วมกันอย่างราบรื่น แก้ไขข้อขัดแย้งด้านแรงงานหรือการจ้างงานหรือสภาพการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยความสัมพันธ์นั้นจะครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา ฯ

กิจจา บานชื่น และกณิกกนันต์ บานชื่น (2559, หน้า 204 - 205) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความเกี่ยวข้องหรือการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้าง องค์กรนายจ้างกับลูกจ้างหรือองค์กรลูกจ้าง ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนออกจากงาน เช่น การทำสัญญาจ้างงาน การมอบหมายงาน การควบคุมการทำงาน การทดลองงาน การปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน การจ่ายค่าจ้าง การอบรมพัฒนา การจัดสวัสดิการแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้าย การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาข้อเรียกร้อง การนัดหยุดงาน การปิดงาน การทำข้อตกลงเกี่ยวกับสภาพการจ้าง หรือการเลิกจ้าง เป็นต้น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551 , หน้า 295) กล่าวไว้ว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของฝ่ายนายจ้าง (สมาคมนายจ้าง สหพันธ์นายจ้าง และสภาองค์กรนายจ้าง) กับ องค์กรของฝ่ายลูกจ้าง (สหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน และสภาองค์กรลูกจ้าง) ที่เข้ามามีบทบาทตามกฎหมาย และยังรวมไปถึงบทบาทของรัฐบาลในการจัดระเบียบความสัมพันธ์

ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และสนับสนุนให้ทั้งสองฝ่ายมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีผลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติด้วยอีกทั้งยังมีความเกี่ยวข้อง

เดอริ ซิลวา (De Silva S., 1996, p.46) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องพึ่งพาและทำงานด้วยกัน ดังนั้นจึงมีโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งเป็นข้อพิพาทแรงงานขึ้นได้ ความขัดแย้งอาจแสดงออกในรูปของการโต้เถียง หรือการต่อสู้ระหว่างสองฝ่ายที่แสดงออกมาอย่างเปิดเผยด้วยการเป็นศัตรู การแทรกแซงฝ่ายตรงข้าม หรือการไม่ให้ความร่วมมือเงิน ใจการแก้ไขข้อขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จนั้น นอกจากนายจ้างต้องให้การยอมรับสภาพแรงงานแล้ว ทั้งสองฝ่ายยังต้องมีการเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจต่อกัน หาทางออกร่วมกัน รวมถึงการสื่อสารระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แคทซ์ และ โคชาน (Katz & Kochan, 2005, p.207) กล่าวว่า แรงงานสัมพันธ์ คือ ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี นายจ้างต้องมีการยอมรับสภาพแรงงานในฐานะตัวแทนลูกจ้าง ทั้งในการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ระบบแรงงานสัมพันธ์เอง เยอรมันและญี่ปุ่นโดยมีระบบกลไกภาครัฐได้มีบทบาทในการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ในหลายช่องทาง เช่นการออกกฎหมายแรงงานสัมพันธ์และแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์สำหรับกิจการที่ไม่มีสหภาพแรงงานกับที่มีสหภาพแรงงานตามขนาดสถานประกอบการเล็ก กลาง ใหญ่ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งดำเนินการในรูปไตรภาคีที่จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี การออกแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ เช่น การจัดตั้งสหภาพแรงงาน การปรึกษาหารือร่วม การเจรจา

มาสโลว์ (Maslow, 1970, p.46) ผู้นำจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) ได้อธิบายกระบวนการของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจเกิดจากความต้องการของมนุษย์ซึ่งต้องเป็นไปตามลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งสิ้น 5 ขั้น

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอากาศ ต้องการพักผ่อน เป็นต้น ความต้องการขั้นนี้ทำให้เกิดการตอบสนองด้วยการรับประทานอาหาร การดื่ม การหายใจ การนอน รวมทั้งการตอบสนองความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) หมายถึง ความต้องการที่จะแสวงหาหลักประกันและความอบอุ่นให้กับตนเอง เนื่องจากการที่บุคคลรู้สึกถึงความไม่แน่นอน ไม่มั่นคง และไม่ปลอดภัย ที่อาจเกิดขึ้นได้กับตนเอง ทรัพย์สิน ครอบครัว สถานะ การงาน ตำแหน่ง ด้วยเหตุดังกล่าวบุคคลที่เกิดความต้องการขั้นนี้จึงแสดงพฤติกรรมด้วยการตั้งใจทำงาน เก็บเงิน ประกันชีวิต พยายามหาอาชีพที่คิดว่ามั่นคงที่สุดให้กับตนเอง เป็นต้น

3. ความต้องการความเป็นเจ้าของและความรัก (Belongingness and love needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นที่รักของบุคคลอื่น รวมทั้งมีความต้องการที่จะให้สังคมในระดับต่าง ๆ เช่น ครอบครัว สถานศึกษา กลุ่มเพื่อน สถานที่ทำงาน ฯลฯ ที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ยอมรับในฐานะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเหล่านั้นด้วย ความต้องการขั้นนี้เกิดจากธรรมชาติความเป็นสัตว์สังคมของมนุษย์ที่ไม่ต้องการจะอยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง จึงเกิดการแสวงหาเพื่อให้ได้รับการตอบสนองทางจิตใจ โดยพยายามที่จะสร้างปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับบุคคลทั้งหลาย เช่น การเอาใจใส่ช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ ตอบแทน การแสดงความห่วงใย เป็นต้น

4. ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Self – esteem needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับการเคารพยกย่องจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในสังคมว่าเป็น ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีประโยชน์ มีความสำคัญ และเป็นที่ยิ่งของบุคคลทั่วไป บุคคลที่มีความต้องการในขั้นนี้จะพยายามแสวงหาตำแหน่ง ยศถาบรรดาศักดิ์ เกียรติยศ ชื่อเสียง ฐานะการเงิน และอำนาจให้กับตนเอง เพราะเรียนรู้ว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถตอบสนองความต้องการ ในขั้นนี้แก่ตนได้

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองและความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (Self – actualization Needs) ความต้องการในขั้นนี้มาสโลว์ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่ทุกคนปรารถนา และมีความต้องการจะไปให้ถึง เป็นขั้นอุดมคติของบุคคลที่ทุกคนใฝ่ฝัน แต่มีบุคคลจำนวนไม่มากนักที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ขั้นสูงสุดนี้ได้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่อยู่ในขั้นนี้จะต้องเข้าใจและตระหนักเกี่ยวกับตนเองได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถอย่างไรและมีแค่ไหน นอกจากนี้ยังต้องมีความมุ่งมั่นที่จะนำความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลอื่นและสังคมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้นความต้องการในขั้นนี้จึงไม่ใช่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของตนเอง แต่จะคำนึงถึงประโยชน์ที่สังคมจะได้รับตามอุดมคติที่ตนตั้งไว้ เพราะฉะนั้นบุคคลที่จะสามารถพัฒนาตนเองมาถึงขั้นนี้ได้จึงได้ชื่อว่าเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แล้ว

มาสโลว์ มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิด มีอุดมการณ์ หรือมีอุดมคติซึ่งเป็นสิ่งที่เป็จุดมุ่งหมายสูงสุดของตนเองทั้งสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการพิสูจน์ความสมบูรณ์ในความเป็นมนุษย์ แต่การที่ความต้องการที่เป็นอุดมคติจะมีลักษณะเด่น และกลายเป็นสิ่งเร้าที่สามารถทาเกิดความมุ่งมั่นที่จะกระทำการต่าง ๆ เพื่อให้สิ่งที่เป็อุดมการณ์ประสบความสำเร็จในความเป็นจริงได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น โอกาส ความมุ่งมั่น และได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต้น ๆ อย่างไรก็ตาม มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนรอที่จะปรากฏตัวตนที่แท้จริงออกมาให้โลกรับรู้ ว่า ในความเป็นมนุษย์นั้นเขาเป็นใคร มีศักยภาพสูงอย่างไร แต่ก่อนที่จะสามารถแสดงศักยภาพภายในของตนออกสู่ภายนอกให้เป็นที่ประจักษ์ได้ คน ๆ นั้นต้องพบกับลำดับความจำเป็นในระดับต้น ๆ มาก่อน ซึ่งได้แก่ความจำเป็นทางกายภาพ ความมั่นคงความปลอดภัย ความต้องการ

ทางสังคม และความต้องการการยอมรับนับถือ ถ้าหากขาดการตอบสนองความต้องการดังกล่าวมาเป็นอย่างดีแล้ว โอกาสที่จะทำให้คน ๆ นั้นสามารถเข้าสู่ศักยภาพสูงสุดในตนเองไม่มีความต้องการที่จะแสดงศักยภาพสูงสุดในตัวคนคน ๆ นั้นจะไม่มีลักษณะเด่นสุดที่จะเป็นสิ่งที่เราทำได้

### เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นย่อมก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคคลแต่ละคนต้องการ เนื่องจากในชีวิตของบุคคลนับตั้งแต่วัยทารกจนเจริญเติบโตขึ้นในแต่ละวัย นั้นสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยการพึ่งพาอาศัยบุคคลต่าง ๆ ทั้งในครอบครัวและสังคม ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและกัน และควรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นอย่างมั่นคงถาวร ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น ได้เสนอแนะเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ที่น่าสนใจและเป็นวิธีง่าย ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง คนเราต้องมีการสร้างสิ่งต่าง ๆ โดยอิสระ ในขอบเขตของวัฒนธรรมและบรรทัดฐานของสังคม การคล้อยตามบุคคลอื่นอยู่เสมอ ๆ โดยไม่มีความคิดเป็นของตนเองนั้น ไม่ได้ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงได้แต่อย่างใด

2. เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ การยอมรับความจริงจากการตัดสินใจของตนเองนั้น นับว่าเป็นลักษณะของความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนไม่ว่าจะเกิดผลใด ๆ ก็ตาม หากตกอยู่ในความยุ่งยากสับสนก็พยายามช่วยตนเองก่อนที่จะขอความช่วยเหลือจากคนอื่น ๆ

3. เป็นบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ การไม่สนใจและอารมณ์เสียในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ นับว่าเป็นเรื่องที่ควรฝึกให้เกิดความเคยชิน เพราะนอกจากจะทำให้ตนเองไม่สบายใจแล้วยังเป็นการรบกวนผู้อื่นอีกด้วย

4. เป็นบุคคลที่มีความสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือแต่ละบุคคลได้ การทำงานร่วมกันกับผู้อื่นย่อมทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน อาจมีความพึงพอใจหรือขัดแย้งกันก็ไม่ใช่เรื่องแปลกเพราะเป็นธรรมชาติของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านความรู้สึกนึกคิด เพียงแต่ไม่สนใจเรื่องที่ไม่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ตระหนักไว้ในความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น ก็จะทำให้ทำงานร่วมกันได้

5. พยายามทำตัวให้เป็นที่น่าสนใจ เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าคนเราจะสนใจติดต่อกับผู้อื่นหรือแต่ละบุคคลได้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับด้วยเหตุผลแตกต่างกันมากมาย เช่น ได้พบกันบ่อย ๆ ไปมาหาสู่กัน โดยไม่ขาด มีเจตคติและมีประสบการณ์เหมือนกัน ประทับใจในความสามารถที่แตกต่างกัน ดังนั้นการปรับปรุงบุคลิกภาพ ความสามารถ รวมถึงการติดต่อกับผู้อื่นด้วยมิตรไมตรี ใช้การอ่อนน้อมถ่อมตนและกิริยาวาจาที่สุภาพให้เหมาะสมตามกาลเทศะบุคคล การกระหาดังกล่าวย่อมเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6. ทำตัวให้เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ความเชื่อถือได้มาจากการที่คนอื่นรับรู้ว่าคุณคนนั้นเป็นคนที่เชื่อถือได้ (Believability) บุคคลใดเป็นที่น่าเชื่อถือได้มากเพียงใดยังเป็นคนที่น่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลนั้นเป็นคนที่เชื่อได้น้อยเท่าใดก็มีความน่าเชื่อถือได้น้อยลงเท่านั้น คนบางคนเชื่อถือได้ในเรื่องหนึ่งแต่อีกหลาย ๆ เรื่องอาจเชื่อถือไม่ได้ เช่น เชื่อได้ว่าเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์แต่อาจไม่น่าเชื่อถือได้ในเรื่องความรับผิดชอบ หรือการนัดหมาย เป็นต้น

7. การเป็นคนที่ไว้วางใจได้ หลักสำคัญของมนุษย์ในการให้ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์กันในทางบวก คือ ความไว้วางใจอย่างมากของบุคคลที่มีต่อกันและกัน ความสัมพันธ์ในทุก ๆ ระดับ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลจำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บรรยากาศของความไว้วางใจ ความเปิดเผยตรงไปตรงมา และการให้การสนับสนุนส่งเสริมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานหรือธุรกิจทุกประเภท ดังนั้นความไม่ไว้วางใจกัน จึงเป็นการปิดกั้นการสร้างความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ที่แต่ละคนมีต่อกัน

8. ใช้ภาษาและการสื่อสารให้เหมาะสมกับบุคคล เหตุการณ์ และสถานที่ โดยปกติลาพูดและพฤติกรรมที่ให้ความอบอุ่นและเมตตาปราณีย่อมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี และย่อมได้รับการปฏิบัติตอบแทนในทางเดียวกันเสมอ จึงควรหลีกเลี่ยงการทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่นที่อาจเป็นการพูดจาเหยียดหยาม ดูถูกหรือกระทบกระเทียบ หรือแม้แต่ล้อเลียนก็ตาม โดยทั่วไปคนเราก็มักจะรักษามารยาทและให้ความเกรงใจบุคคลอื่นเป็นเบื้องต้นอยู่แล้ว ฉะนั้นคนบางคนจะหลีกเลี่ยงการแสดงความรู้สึกที่แท้จริงของตน แม้ว่าการกระทำของบุคคลนั้นจะให้ความไม่พึงพอใจต่อคนก็ตาม เพราะเกรงว่าจะเสียความเป็นเพื่อนหรือความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกัน

9. สื่อความหมายด้วยความชัดเจน ปัญหาที่สำคัญของการสื่อความหมายและการติดต่อสื่อสารกันคือความเข้าใจผิดและการแปลความหมายผิด ซึ่งปกติคนเราจะมี การสื่อความหมายไปยังผู้อื่นได้สองทาง คือ การใช้ภาษาและการแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง หรือดวงตา น้ำเสียงการพูด รวมทั้งการเขียน เมื่อเราจะสื่อความหมายไปยังบุคคลใดก็ตามไม่ว่าจะสื่อความหมายจากตัวเองหรือสื่อความหมายตอบกลับเพื่อให้คนอื่นได้รับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของเรา จะต้องมีความแน่ใจเสียก่อนว่าเราไม่ได้รับรู้ข้อมูลจากบุคคลนั้นผิด ๆ การแปลความหมายผิดมันทำให้เกิดความเข้าใจ ที่ผิด ๆ ได้ และความเข้าใจที่ผิดนั้นก็ทำให้เกิดปัญหาความยุ่งยากตามมา ดังนั้นจึงควรพยายามรับรู้ สิ่งต่าง ๆ ด้วยความถูกต้องและความเป็นจริง การอธิบายความรู้สึกได้อย่างถูกต้องจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

10. ไม่ประพฤตินในลักษณะก้าวร้าว ไม่มีบุคคลใดที่ต้องการติดต่อกับคนก้าวร้าวหยาบกระด้าง หรือในลักษณะถูกข่มขู่หยาบคาย หรือถูกรังแก หรือการอยู่ใต้อำนาจของคนอื่น ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นด้วยวิธีนี้ย่อมไม่ได้ผลแน่นอน ความสัมพันธ์ที่มาจากความเกรง

กลัวและถูกบังคับนั้นนับว่าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ถาวรและมั่นคง เรามักจะไม่เรียกความเกี่ยวข้องในลักษณะนี้ว่าความสัมพันธ์ แต่เรียกว่าการยอมอยู่ใต้อำนาจหรือการทาด้วยความกลัวมากกว่า การไม่ใช่มาจากกระ โขกหรือข่มขู่ หรือละเมิดสิทธิส่วนบุคคล แต่แสดงออกด้วยลักษณะท่าทางที่สุภาพอ่อนโยน ย่อมแสดงถึงลักษณะความเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี น่าคบหา และมีเสน่ห์ดึงดูดใจต่อผู้พบเห็นอยากติดต่อดูสารด้วย

11. การเป็นคนเปิดเผย หมายถึง การแสดงให้บุคคลอื่นรู้ว่าตนเองรู้สึกนึกคิดอย่างไร ในสิ่งที่ตนเองหรือผู้อื่นพูดหรือกระทำ ปกติเกือบทุกคนยากที่จะพูดเป็นการเปิดเผยเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตนที่มีต่อพฤติกรรมของคนอื่น แต่จะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกของตนไว้เพราะเกรงว่าถ้าแสดงความคิดเห็นแล้วอาจทราญความรู้สึกของเขา เกรงว่าคนเหล่านั้นจะ โกรธหรือไม่พอใจ ผลที่ตามมาคือความบาดหมางใจกัน การเป็นคนเปิดเผยไม่ได้หมายถึงการเล่าเรื่องราวในอดีตในชีวิตของตนหรือการวิพากษ์วิจารณ์คนอื่น แต่หมายถึงการแสดงออกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และมีความสัมพันธ์กับคนอื่น

12. ใช้เทคนิคหน้าต่างใจฮารี ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยปกติแล้วเมื่อบุคคลได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับตนเองซึ่งเป็นข้อมูลที่ตนไม่รู้มาก่อน (Blind) และยอมรับที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของตนก็จะเริ่มเคลื่อนข้อมูลจากส่วนที่ไม่รู้ไปยังส่วนที่เปิดเผย (Open) โดยการฟังและสังเกตปฏิกิริยาที่คนอื่นมีต่อตน เมื่อบุคคลนั้นแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นหรือ ใช้ข้อเสนอแนะกลับไปยังบุคคลอื่นก็เป็นการที่บุคคลนั้นให้ข้อมูลจากส่วนที่ซ่อนไว้ (Hidden) ไปยังส่วนที่เปิดเผย ฉะนั้นส่วนที่เป็นจุดบอดและส่วนที่ซ่อนไว้จะลดลงซึ่งหมายถึงการที่บุคคลนั้นมีการเปิดเผยตนเองมากขึ้น หน้าต่างใจฮารีของบุคคลนั้นย่อมจะเปลี่ยนไปจากเดิมจึงสรุปได้ว่าการสร้างความสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นมีเทคนิคที่ควรจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติคือเป็นคนที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง มีความรับผิดชอบ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ ท้าทายให้เป็นที่น่าสนใจ เป็นคนน่าเชื่อถือไว้ใจได้ ใช้ภาษาได้เหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล รวมถึงสื่อความหมายได้ชัดเจน เป็นคนเปิดเผย และใช้เทคนิคหน้าต่างใจฮารี

#### ลักษณะเฉพาะของผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้นจะมีลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ในการช่วยให้งานนั้นสำเร็จร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ดังนี้

1. หน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา
2. เต็มใจทำงานร่วมกับคนอื่น ไม่หลบหนีสังคม
3. มีจิตใจกว้างขวาง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ แม้จะกลายเป็นเรื่องของข้อที่ควรปรับปรุงของตนเอง

4. ยินดีเสียดสผลประโยชน์ หรือความสุขส่วนตัวเพื่อผลงานส่วนรวม
5. ชอบเรียนรู้นิสัยใจคอของผู้อื่น เช่น หัวหน้า เพื่อน ๆ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องในที่ทำงาน หรือได้บังคับบัญชา และพยายามหาความรู้เหล่านี้มาปฏิบัติในการติดต่อสัมพันธ์กับคนเหล่านี้ให้เป็นผลดี
6. ยินดีและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกับกิจการต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานโดยถือว่าเป็นความสุขและพอใจที่จะได้รู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
7. เสนอตัวเข้าช่วยเหลือการงาน โดยไม่ไม่คิดว่าเป็นการเสียดเปรียบ หรือเหน้อยยากโดยไม่จำเป็น
8. ให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่ผู้ที่มีปัญหา หรือต้องการความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
9. คบหาคนอื่น ๆ ด้วยความเต็มใจและบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการถือเขา ถือเรา หรือเปรียบเทียบว่าคนที่ดีกว่านั้นในเรื่องการเงิน ความรู้ ครอบครัวย เป็นต้น
10. แสดงน้ำใจแก่เพื่อนร่วมงานในวาระและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น การส่งบัตรอวยพรในวาระต่าง ๆ การไปร่วมแสดงความยินดีกับเรื่องดี ๆ เป็นต้น
11. มีลักษณะการสร้างสรรค์ (Constructive) หมายถึง การคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่คนที่คอยคิดทำลายหรือกลั่นแกล้ง
12. การมีอารมณ์ดี (Good emotion) คือ มีการควบคุมความรู้สึกไม่ดีได้ และสามารถปรับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
13. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ ความมีชีวิตจิตใจ มีความคล่องแคล่วว่องไวในการคิดการทำงาน ไม่เชื่องช้า และไม่เฉื่อยชา
14. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการทำงาน คาพูดที่มั่นคงเชื่อถือได้ ทาตามคามันสัญญา รักษาเวลา มีความซื่อตรง เป็นต้น
15. มีความอดทน (Patient) อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกริยาทำทาง คาพูดไม่สบอารมณ์ เป็นต้น
16. มีความขยันขันแข็ง (Diligent) คือ ขยันต่อการทำงาน ทำงานตามภาระหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน และไม่เลือกทาแต่เฉพาะงานของตนเอง
17. มีความพยายาม (Attempt) คือ ความพยายามพากเพียรที่จะฝึกฝนตนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์ พยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ พยายามแก้ไขปัญหายุบสรรคต่าง ๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ได้



18. มีปฏิภาณ (Intelligence) หมายถึง การมีปฏิภาณไหวพริบในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น แก้ปัญหาเฉพาะด้านได้อย่างได้ผล การพูดคุย การเสนอความคิดเห็น ในลักษณะเป็นประโยชน์ต่อผู้ฟัง เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปว่า พนักงานแรงงานสัมพันธ์ หมายถึง แรงงานสัมพันธ์กับผู้อื่นย่อมก่อให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งมีความจำเป็นที่บุคคลแต่ละคนมีความต้องการ เนื่องจากในชีวิตมนุษย์นั้นตั้งแต่วัยเด็กจนมีการเจริญเติบโตขึ้นในแต่ละวันนั้น ต้องการมีพึ่งพาอาศัยบุคคลต่าง ๆ ทั้งในครอบครัวและสังคม เพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงมีความต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและกัน และควรเป็นความสัมพันธ์ที่มั่นคงถาวร โดยมีหน้าตาที่ยิ้มแย้มและเต็มใจในการทำงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยินดีเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

### 3.8 แนวคิดและทฤษฎีการวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โกศล จิตวิรัตน์ (2552, หน้า 308) กล่าวว่า การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการค้นหาคำตอบใหม่อย่างเป็นระบบและมีแบบแผนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานเพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนาปัญหาทางการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้น

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 307-308) การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การศึกษาค้นคว้ารวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือ รายงาน ผลการวิจัย เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพิจารณาตัดสินใจหรือบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยสรุปว่า การวิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การศึกษาค้นคว้ารวบรวม วิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ การวางแผนของหน่วยงาน งานบุคลากร การสรรหา การรับบุคลากร การเสริมสร้างหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา ป้องกันปัญหา และพัฒนาปัญหาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิสิทธิ์ คุรงค์เรือง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการและความพึงพอใจของพนักงานบริษัท จีออนอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด ที่บริษัทจัดส่งเข้าทำงานในบริษัท ไอ เอ็ม อี ประเทศไทย

จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการสรรหาบุคคลเป็นผู้ดำเนินการ คือ การคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติ ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดเข้าทำงาน และส่งผู้คัดเลือกเข้าทำการตรวจร่างกายกับคลินิก มีการ ประชุมนิเทศก่อนส่งเข้าทำงาน พนักงานได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ และมีการติดต่อกับ เจ้าหน้าที่โดยได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารจัดการโดยรวมพนักงานเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกด้าน พนักงานที่มี อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา แขนงที่สังกัด ภูมิลำเนาที่มีอายุ สถานภาพสมรส มีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการแตกต่างกัน ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรไม่มีความสัมพันธ์ กับเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารจัดการด้านการ วางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการจูงใจ ด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจด้านอัตราค่าจ้าง ร้านสวัสดิการ ด้านการบริการ ด้านสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับสูง ถึงสูงมาก

อิสเรศร์ ไชยะ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสถาบันการพลศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการชำระรักษา ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มี ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการพลศึกษาแตกต่างกัน บุคลากร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถาบันพลศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับ ปานกลางส่วนด้านลักษณะงานสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันพลศึกษา อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

อติทยา เสนะวงศ์ (2555, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก และบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน สายงาน เงินเดือน และสถานภาพแตกต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยค่า จุนในการทำงานที่แตกต่างกัน

เขาวเรศ กาทองทุ่ง (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยพะเยาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านการบำรุงรักษาและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงมีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยไม่มีความต่างกันมากระดับสำคัญ .05

เขมิกา กิตติพงษ์ (2558, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทกรุงเทพธุรกิจบริการ จำกัด สำนักงานใหญ่ อาคารสุขุมวิท ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าจ้างและผลตอบแทน ด้านลักษณะในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านการยอมรับนับถือ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าจ้างและผลตอบแทนแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จและความมั่นคงในการทำงาน แตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านค่าจ้างและผลตอบแทน แตกต่างกัน และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและด้านลักษณะในการทำงานแตกต่างกัน

ประคอง ศักดิ์บริบูรณ์ (2558, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของครูและบุคลากรสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขต 3 กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ รองลงมา คือ การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานตามลำดับ และลำดับสุดท้าย คือ การได้รับการยกย่องนับถือ ส่วนระดับปัจจัยค้ำจุนของครูและบุคลากร พบว่าระดับปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ นโยบายและการบริหารงาน รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลำดับสุดท้าย คือ ค่าตอบแทน ตามลำดับ 2) ระดับความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และลำดับสุดท้าย คือ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ และ 3) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของครูและบุคลากรสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขต 3 กรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วันวิสา จงรักษ์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมข้ามชาติมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 และโมเดลสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โอภาส เจริญสุข (2558, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโครงสร้างเหล็ก กรณีศึกษา บริษัท เอ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโครงสร้างเหล็ก กรณีศึกษาบริษัท เอ จำกัด ในภาพรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แรงจูงใจในการทำงานระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านรายได้ และผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมโครงสร้างเหล็ก กรณีศึกษาบริษัท เอ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การ์ณภาส การเกต (2559, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ออปโก อมตะ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลพบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงานพนักงานที่มีอายุสถานภาพ ตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านความรับผิดชอบ พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความมั่นคงในการทำงาน พนักงานที่มีอายุสถานภาพต่างกัน มีระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านสภาพการทำงานพนักงานที่มีระดับการศึกษา สถานภาพต่างกันมีระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุงานตำแหน่งงานต่างกัน มีระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิษฐ์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของ โรงพยาบาลเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมี จุดแข็งในด้านบริการที่มีความแตกต่าง 3 ประเด็นหลัก ๆ คือ 1) ค่ารักษาพยาบาลที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับ มาตรฐานการรักษาเดียวกันกับ โรงพยาบาลในประเทศอื่น ๆ เช่น สิงคโปร์, มาเลเซีย, อินเดีย 2) คุณภาพการรักษาพยาบาลของบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ 3) คุณภาพในการให้บริการที่ดีของไทย จากการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก โดยการใช้เทคนิคที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับบุคลากร การลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์มีส่วนช่วยทางอ้อมในการโน้มน้าวให้บุคลากรทางการแพทย์ และมีส่วนจูงใจให้แพทย์ไทยที่ทำงานในต่างประเทศกลับมามีงานที่ไทยมากขึ้น และ ควรกำหนดนโยบายการจัดการจัดหาแพทย์และพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเพื่อสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุม 2) การฝึกอบรมและพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ ช่วยทำให้การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge portal ที่ ทันสมัย การใช้ E-learning สำหรับหลักสูตร Mandatory training และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่น ๆ ด้วย 3) การธำรงรักษาบุคลากร มีการเปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดสำนึกรักองค์กร

ประเสริฐ อุไร (2559, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 30 - 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อายุงาน 5 - 10 ปี ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน 20,001 - 25,000 บาท แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท เอจีซี ออโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัจจัยค่าจุน และปัจจัยจูงใจ โดยรวมทั้ง 13 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ณัฐพร ฉายประเสริฐ (2560, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านสุขภาพและความปลอดภัยมีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทน และด้านการสรรหาและการคัดเลือกตามลำดับ 2) ระดับความสำคัญด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเวลามีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ตามลำดับ และ 3) ผลการศึกษาพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในทางบวกในระดับสูง (.862) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์โจลิน (Marjolein, 2009, Abstract) ศึกษาการแทรกแซงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สุขภาพในประเทศที่มีรายได้น้อยถึงปานกลาง: การทบทวนความจริง ความเป็นมาจากการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานสุขภาพมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ ในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การแทรกแซงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สุขภาพในประเทศที่มีรายได้น้อยและระดับกลาง (LMIC) แทบจะไม่ได้ได้รับความสนใจใด ๆ กับคำถามว่าการแทรกแซงของ HRM อาจนำมาซึ่งผลลัพธ์และบริบทใดบ้าง อย่างไรก็ตามข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญต่อการประเมินความสามารถในการถ่ายโอนของผลลัพธ์ เป้าหมายของเราคือการสำรวจว่าการทบทวนเบื้องต้นของการวิจัยหลักที่ตีพิมพ์ให้ความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับการทำงานของ การแทรกแซง HRM ใน LMIC หรือไม่ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการตรวจสอบความจริงไม่เพียง แต่ถามว่าการแทรกแซงนั้นแสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ แต่ยังรวมถึงกลไกที่การแทรกแซงก่อให้เกิดผลลัพธ์และปัจจัยบริบทใดที่ดูเหมือนว่ามีอิทธิพลสำคัญ การศึกษาที่ตีพิมพ์สี่สิบแปดถูกตรวจสอบ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการแทรกแซงการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสุขภาพ แต่บริบทที่แตกต่างกันก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน การดำเนินงานที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของหน่วยงานท้องถิ่นชุมชนและการจัดการ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นเพื่อระบุและดำเนินการแก้ไขปัญหา กลไกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นความรู้สึกจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สุขภาพ กลไกในการสร้างแรงจูงใจคือการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

เกี่ยวกับปัญหาในท้องถิ่นและการเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงานการได้รับข้อมูลใหม่และการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของและความเคารพ นอกจากนี้พนักงานยังได้รับแรงบันดาลใจจากการปรับปรุงคุณภาพการดูแลและการเสริมเงินเดือน เฉพาะการแทรกแซง HRM ที่หลากหลายเท่านั้นที่ได้รับการประเมินในภาคสุขภาพใน LMIC ข้อเสนอพื้นฐานพื้นฐานการแทรกแซง HRM มักจะไม่ชัดเจนทำให้เราเข้าใจว่าการแทรกแซง HRM ทำงานอย่างไร

อับดุล (Abdul, 2015, Abstract) วิจัยเรื่อง อนาคตในประเทศในบังคลาเทศสามารถสร้างความมั่นใจในประสิทธิภาพโดยการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การปฏิบัติต่อประสิทธิภาพของธนาคาร โดยใช้ดัชนี Malmquist ของการผลิตภัณฑ์ทั้งหมด รูปแบบประกอบด้วยดัชนี HRM ที่แสดงถึงคุณภาพของการปฏิบัติ HRM ผลลัพธ์จะถูกแบ่งออกเป็นสามคะแนนประสิทธิภาพ ได้แก่ ประสิทธิภาพทางเทคนิคประสิทธิภาพที่บริสุทธิ์และประสิทธิภาพในระดับ ในการศึกษาใช้ข้อมูลปานกลางของธนาคาร 44 แห่งในบังคลาเทศสำหรับรอบระยะเวลา 2551-2556 บทความนี้แสดงให้เห็นว่าธนาคารต่างประเทศกำลังก้าวไปข้างหน้าในการแปลงอิทธิพลของแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่คะแนนประสิทธิภาพ ( $0.946 > 0.833$ ) ในขณะที่ธนาคารในประเทศมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าธนาคารต่างประเทศทั้งในแง่ของประสิทธิภาพที่บริสุทธิ์และประสิทธิภาพในระดับ แต่ในแง่ของประสิทธิภาพทางเทคนิคธนาคารในประเทศจะถดถอยลง 6.7% ต่อปีในขณะที่ธนาคารต่างประเทศมีความก้าวหน้าด้วยมูลค่าประจำปี 5.8% ผลลัพธ์มีความแข็งแกร่งเนื่องจากการทดสอบ Mann-whitney และการทดสอบ Kruskal-wallis (การทดสอบที่ไม่ใช่พารามิเตอร์) ยังยืนยันผลลัพธ์เดียวกัน การศึกษาครั้งนี้เน้นการปฏิบัติงาน HRM ในอุตสาหกรรมธนาคารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในสถานการณ์ระยะยาว ธนาคารในประเทศได้รับการแนะนำเพื่อให้แน่ใจว่าการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติ HRM เพื่อแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศ

โจแอนนา (Joanna, 2015, Abstract) วิจัยเรื่อง การใช้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนับสนุนเจ้าหน้าที่สุขภาพชุมชน: ประสบการณ์จากห้าประเทศในแอฟริกา มีความเป็นมาเช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานด้านสุขภาพอื่น ๆ ผู้ทำงานด้านสุขภาพในชุมชน (CHWs) จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพในโครงการด้านสุขภาพ ความท้าทายด้านการจัดการคล้ายกับการจัดการบุคลากรด้านสุขภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงแรงจูงใจและการเก็บรักษาและประสิทธิภาพ กรณีศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับ โปรแกรม CHW ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยคองโก กานา เซเนกัล ยูกันดา และซิมบับเว ได้ดำเนินการเพื่อให้ ความเข้าใจในการปฏิบัติเพื่อสนับสนุนและจัดการ CHWs จากมุมมองของนักแสดงหลายคน การตรวจสอบเอกสาร ( $n = 43$ ) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการ โครงการหัวหน้างานและสมาชิกใน

ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ CHWs (n = 31) และการสนทนากลุ่มสนทนากับ CHWs (n = 13) ทั่วทั้งห้าประเทศ ข้อมูลถูกถอดความแปลและวิเคราะห์โดยใช้กรอบการทำงาน ผลการวิจัย CHW มีความคาดหวังมากมายเกี่ยวกับบทบาทของพวกเขาในการดูแลสุขภาพรวมถึงการให้บริการชุมชน การเพิ่มทักษะการได้รับผลประโยชน์ทางการเงินและบทบาทของพวกเขาในฐานะ CHW ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบอื่น ๆ ของพวกเขา มีการใช้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) หลายวิธี แต่มีการใช้งานได้ดีเพียงใดระดับการตอบสนองความคาดหวังของ CHWs และผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ (HR) นั้นแตกต่างกันไปตามบริบท ผู้บังคับบัญชาในระดับแนวหน้าเช่นพยาบาล ศูนย์สุขภาพและผู้บริหารระดับสูงของ CHW มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการของ CHWs และเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทางกลับกันสมาชิกชุมชนและผู้จัดการโปรแกรมมีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อยกับการจัดการ CHWs

คลาสเค (Klaske, 2018, Abstract) วิจัยเรื่อง สะพานข้ามอายุ ประชากร: การตรวจสอบความสัมพันธ์ระยะยาวในการจัดการทรัพยากรมนุษย์การสนับสนุนทางสังคมและผลลัพธ์ของพนักงานในหมู่พนักงานสะพาน การศึกษาแบบเต็มคลื่นสองคลื่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการรวมกลุ่มของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคม [เช่นการแลกเปลี่ยนผู้นำ - สมาชิก (LMX) การแลกเปลี่ยนผู้ร่วมงาน (CWX)] และผลลัพธ์ของพนักงาน ความสามารถในการจ้างงานและสุขภาพ) ในบริบทของแรงงานอายุ 65 ปีขึ้นไป ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและกรอบงานความต้องการทรัพยากร (JD-R) มันก็ตั้งสมมติฐานว่าการรวมตัว HRM ที่เวลา 1 จะเพิ่มผลลัพธ์ของพนักงานสะพานในเวลา 2 และความสัมพันธ์นี้จะเป็นสื่อกลางโดยการรับรู้ของ LMX และ CWX ณ เวลา 2 ใช้การออกแบบตามยาวสมมติฐานถูกทดสอบในตัวอย่างเฉพาะของพนักงานชาวคัตซ์ (N = 228) ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างหลายอย่างเปิดเผยว่าไม่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างการรวมตัวของจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสนับสนุนทางสังคมยิ่งกว่านั้นไม่พบการเชื่อมโยงที่สำคัญในความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของพนักงาน อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ของรูปแบบสุดท้ายที่เหมาะสมที่สุดเปิดเผยถึงความสำคัญของผลกระทบของการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อพนักงาน (65+) ผลลัพธ์เมื่อเวลาผ่านไป

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แสดงดังตาราง 1 - 3



ตาราง 1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ

ผู้วิจัย	ปัจจัยจูงใจ Motivation มี 5 ด้าน				
	1. ด้านลักษณะงาน	2. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	3. ด้านการได้รับการยอมรับ	4. ด้านความรับผิดชอบ	5. ด้านความก้าวหน้า
ปิยนุตร มิ่งประเสริฐ (2552)	✓	✓	✓		✓
พรรวิภา สุขวดี (2551)				✓	
ฉัฐนันท์ พิมล (2551)	✓	✓	✓	✓	✓
สมชาย เรืองวงษ์ (2552)	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 1 จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยจูงใจ Motivation มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 3) ด้านการได้รับการยอมรับ 4) ด้านความรับผิดชอบ และ 5) ด้านความก้าวหน้า

ตาราง 2 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอนามัย

ผู้วิจัย	ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) มี 5 ด้าน				
	1. ด้านนโยบายบริษัท	2. ด้านการบังคับบัญชา	3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4. ด้านสภาพการทำงาน	5. ด้านความมั่นคงในงาน
ปิยนุตร มิ่งประเสริฐ (2552)		✓	✓	✓	✓
พรรวิภา สุขวดี (2551)		✓	✓	✓	
ณัฐนันท์ พิมล (2551)	✓	✓	✓	✓	✓
สมชาย เรืองวงษ์ (2552)		✓	✓	✓	✓

จากตาราง 2 จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบายบริษัท 2) ด้านการบังคับบัญชา 3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านสภาพการทำงาน และ 5) ด้านความมั่นคงในงาน

ตาราง 3 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัย	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)					
	1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก	2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3. ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง	4. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย	5. ด้านพนักงานแรงงานสัมพันธ์	6. ด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์
ปิยบุตร มิ่งประเสริฐ (2552)	✓	✓	✓	✓	✓	
อภิสิทธิ์ ตรีรงค์เรือง (2552)	✓	✓	✓	✓	✓	
ฉัฐนันท์ พิมล (2551)		✓	✓	✓	✓	✓
Mondy, Noe & Premeaus (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 3 จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง 4) ด้านสุขภาพและความปลอดภัย 5) ด้านพนักงานแรงงานสัมพันธ์ และ 6) ด้านการวิจัยทรัพยากรมนุษย์