

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง สภาพการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลโดยอาศัยพื้นฐานจากแนวความคิด และทฤษฎีผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อประกอบในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

### ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี

“ชลบุรี” อาจเรียกว่าเมืองอุตสาหกรรมก็ได้ อาจเป็นเพราะมีศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ดี มีท่าเรือ เรียกได้ว่าเป็นประตูแห่งเมืองอุตสาหกรรมของภาคตะวันออก และหากขับรถจากกรุงเทพ จะเข้ายังเมืองชลบุรี สิ่งที่น่าสนใจไม่น้อยก็คือประตูแห่งเมืองอุตสาหกรรมแห่งนี้คือ อมตะ (AMATA) บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่พัฒนาพื้นที่ เพื่อเป็นนิคมอุตสาหกรรมชั้นนำของประเทศไทย ตั้งอยู่บริเวณที่เป็นที่ตั้งของอุตสาหกรรมที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ คือ พื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ในปี พ.ศ.2547 มีส่วนแบ่งตลาดเกือบ 40% โดยคิดจากการขายที่ดินเพื่ออุตสาหกรรมทั้งหมดของประเทศ บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2532 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 120 ล้านบาท และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ.2540 บริษัทถือหุ้นในบริษัทต่างๆ จำนวน 13 แห่ง ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะดำเนินกิจการเกี่ยวกับการให้บริการด้านสาธารณูปโภค และให้บริการต่างๆ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะ ได้แก่

1. AMATA CITY CO., LTD.
2. AMATA (VIETNAM) CO., LTD.
3. AMATA QUALITY WATER CO., LTD.
4. AMATA FACILITY SERVICE CO., LTD.
5. AMATA DUNG QUAT CO., LTD.
6. AMATA MANSION SERVICE CO., LTD.
7. AMATA DEVELOPMENT CO., LTD.
8. AMATA CONDOTOWN RAYONG CO., LTD.

9. AMATA POWER LTD.
10. AMATA POWER (BIEN HOA) LTD.
11. AMATA NATURAL GAS DISTRIBUTION CO., LTD.
12. AMATA SUMMIT READY BUILT CO., LTD.
13. VIA LOGISTICS CO., LTD.

### 1. นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

เปลี่ยนชื่อนิคมอุตสาหกรรมจาก “นิคมอุตสาหกรรมบางปะกง” เป็น “นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร” เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2541 ซึ่งอยู่ในเขตส่งเสริมการลงทุน ห่างจากกรุงเทพมหานคร เพียง 57 กิโลเมตร และห่าง 48 กิโลเมตร จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ปัจจุบันมีพื้นที่เกือบ 13,000 ไร่ ซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทข้ามชาติกว่า 341 บริษัท

ลูกค้าของอมตะนคร 60% เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่น และ 40% เป็นธุรกิจประเภทชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งลูกค้ารายใหญ่ในอมตะนคร ได้แก่ บริดจ์สโตน (Bridgestone) ไดकिन (Daikin) เด็นโซ่ (Denso) โจตัน (Jotun) คาโอ (Kao) โรช (Roche) มีดด์-จอห์นสัน (Mead Johnson) เป๊ปซี่ (Pepsi) มิตซูบิชิ (Mitsubishi) ไทรอัมพ์ (Triumph) ซึ่งบริษัทที่ใหญ่ที่สุดคือ บริษัท บริดจ์สโตน ตั้งอยู่บนเนื้อที่ 365 ไร่

### 2. นิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้

ตั้งอยู่บนทางหลวงหมายเลข 331 ในเขตจังหวัดระยอง ใจกลางชายฝั่งด้านตะวันออกของประเทศไทย นิคมอุตสาหกรรมแห่งนี้ อยู่ใกล้กับท่าเรือน้ำลึกและโครงสร้างพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในพื้นที่นักลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จะได้รับสิทธิพิเศษและสิทธิประโยชน์ทางด้านภาษีเต็มที่ ตามที่ให้ในบริการลงทุนที่ 3 ของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนโดยอัตโนมัติ ซึ่งลูกค้ารายใหญ่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ ได้แก่ เอเอ็มที (AMT) บีเอ็มดับเบิลยู (BMW) ไดकिन (Daikin) ซึ่งธุรกิจหลักคือ รถยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าผู้บริโภค

### 3. วิสัยทัศน์ “เมืองที่สมบูรณ์แบบ” (Perfect City)

นิคมอุตสาหกรรมอมตะคือเมืองที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและค่าใช้จ่ายต่ำ โดยการให้บริการและสาธารณูปโภคร่วมกัน ผู้คนที่ทำงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะไม่เพียงแต่ทำงานเท่านั้น แต่จะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างเต็มเปี่ยมและมีความสุขด้วย (Environmental Policy)

อมตะ พยายามจะทำการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าด้วยการใช้หลักการของนิคมอุตสาหกรรมอมตะ (Amata Business Concept) ซึ่งประกอบด้วย

1. การบริการประชาชนโดยรัฐบาล (Social Welfare)

2. การพัฒนาที่ดินและถนนหนทาง (Land and Infrastructure)
3. สาธารณูปโภค (Utilities)
4. บริการหลังการขาย (After Sales Service)
5. การเงินและการลงทุน (Finance and Investment)

เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งอมตะนคร มีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการแก่ลูกค้า โดยการนำเอา  
สิ่งต่างๆ เหล่านี้มาบริการแก่ลูกค้าในอมตะ ได้แก่

1. การบริการ
  - บริการน้ำคุณภาพ (Amata Quality Water)
  - คลังสินค้าและการจัดส่ง (Warehouse & Logistic)
  - การบรรจุหีบห่อ(Packing)
  - ระบบรักษาความปลอดภัย (Central Security System)
  - การขนส่ง (Transportation)
2. โครงสร้างพื้นฐาน
  - ถนน (Road)
3. สาธารณูปโภค
  - ระบบโทรศัพท์ (Telephone System)
  - โรงไฟฟ้า (Power Plant)
  - ระบบบำบัดน้ำเสีย (Waste Water Treatment Plant)
  - อ่างเก็บน้ำ (Reservoir)
  - เตาเผา (Incinerator)
  - การสื่อสาร (Multi Media)
4. สิ่งอำนวยความสะดวก
  - ธนาคาร (Bank)
  - ปั๊มน้ำมัน (Gas Station)
  - อมตะ คลินิก เอกชน (Amata Aikchol Clinic)
  - ไปรษณีย์ (Post Office)
  - ร้านอาหาร (Restaurant)
  - มินิมาร์ท (Mini Mart)
5. ที่พักอาศัย
  - อมตะแมนชั่น (Amata Mansion)

## 6. การศึกษา

- วาย เอ็ม ซี เอ(YMCA)
- สถาบันไทยเยอรมัน (Thai-German Institute)
- โรงเรียนสาธิตเกษตรศาสตร์ (Kasetsart U. Lab. School)

## 7. การพักผ่อนหย่อนใจ

- สนามไครฟ์ (Driving Range)
- สวนสุขภาพ (Health Club)
- สपोर्टคลับ และ สวนสาธารณะ (Sport Club & Park)
- สวนนก (Bird Sanctuary)

อมตะยังได้ชื่อว่าเป็นเมืองที่มีการจัดการระบบของเสียที่ดี ของเสียทุกอย่างจะถูกบำบัด โดยไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย นอกจากนี้ ยังมีมูลนิธิอมตะ ซึ่งก่อตั้งโดย คุณวิกรม กรมประดิษฐ์ และดำรงตำแหน่งประธานมูลนิธิ โดยใช้ทุนทรัพย์ส่วนตัวจำนวน 200,000 บาท เพื่อใช้ในการจัดตั้งมูลนิธิ ภายใต้จุดมุ่งหมายในการจัดตั้ง เมืองสมบูรณ์แบบ (Perfect City) ซึ่งดำเนินงานโดยกลุ่มบริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เพื่อมุ่งมั่นสร้างสรรค์การศึกษาให้กับเยาวชนของชาติ รวมทั้งกิจกรรมทางด้านกีฬา การจัดการเรื่องสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์ป่าไม้และสัตว์ป่าที่หายาก ส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม รวมไปถึงกิจกรรมอื่นที่มูลนิธิได้วางแผนในการจัดทำโครงการในอนาคตอันใกล้ เพื่อเสริมรากฐานทางความรู้ ความคิดให้เยาวชนในชาติ รวมถึงผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้มีโอกาสในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคม

## ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการมากมายทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่ได้อธิบายความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ซึ่งจะขอนำมากล่าวสรุปไว้เพียงบางท่าน ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลานันท์, 2546, หน้า 5)

พะยอม วงศ์สารศรี สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทวิผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 5)

วิชัย โสสุวรรณจินดา สรุปความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ใกล้เคียงกับ พะยอม วงศ์สารศรี โดยหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546, หน้า 2)

นงนุช วงษ์สุวรรณ สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาคัดเลือกมาปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546, หน้า 6)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการบำรุงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2546, หน้า 15)

จากคำจำกัดความต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน โดยเน้นกระบวนการทางการบริหารขององค์กรเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดี มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ ส่งเสริมพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนการบำรุงรักษา

ไว้ซึ่งพนักงานขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## วัตถุประสงค์สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Organizational Effectiveness) โดยองค์การจะต้องดำเนินการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2546, หน้า 17)

### 1. สนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements)

หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องสรรหาบุคคลที่จะมีความเหมาะสม เพื่อให้เข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกของสังคม และต้องให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

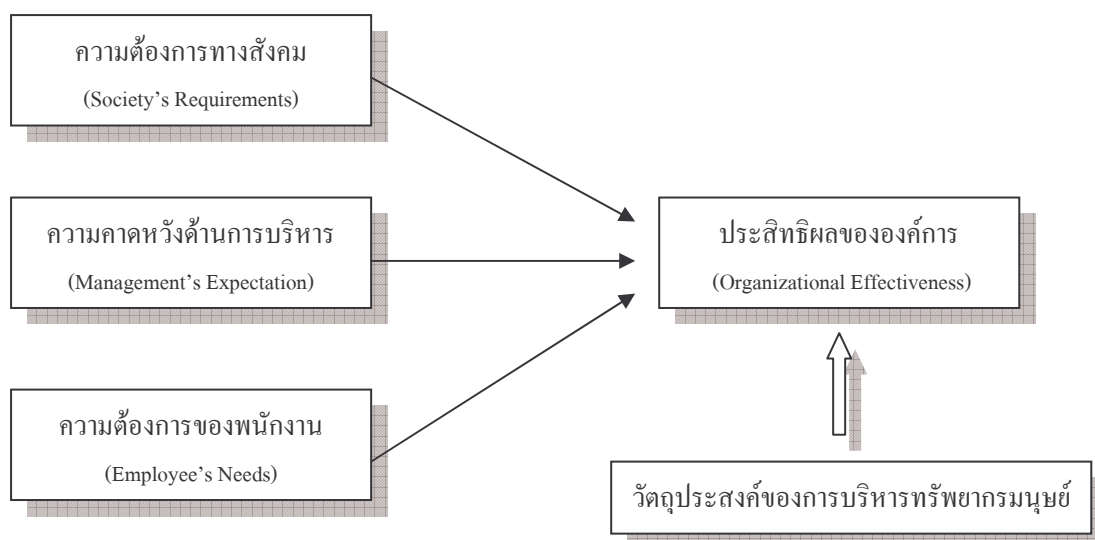
### 2. สนองความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's Expectation)

หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความมั่นใจให้องค์การว่า จะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสม ร่วมงานกับองค์การอยู่ตลอดเวลา โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

### 3. สนองความต้องการของพนักงาน (Employee's Needs)

หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักเสมอว่า คนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็น สิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว สามารถแสดงสรุปให้เห็นได้อย่างชัดเจน ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง ซึ่งการทำงานอย่างมีจุดหมายและความเข้าใจร่วมกันย่อมส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างเหมาะสม เมื่อหลายองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างเต็มที่ก็จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและการให้บริการต่อสังคม ทำให้สมาชิกในสังคมสามารถบริโภคสินค้าและบริการที่มีมาตรฐานสูง ส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถเสริมสร้างศักยภาพให้สังคมสามารถแข่งขันกับสังคมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ฉันทวิมล ทรัพย์, 2546, หน้า 18)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน (The Important of Human Resource Management to all Managers) การบริหารมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการมีดังนี้

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การเสียเวลากับสัมภาระที่ไม่ได้ประโยชน์
5. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
6. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
7. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับ ไม่ยุติธรรม

8. ไม่ยอมให้มีการฝึกรอบรมและการพัฒนา ซึ่งนับได้ว่าเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

9. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์กรและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสม เพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกรอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

### การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึงความถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัท อย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกรอบรม และการให้รางวัลบุคคล

บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (HR's Role as a Strategic Partner) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ (HR's Role as a Strategic Strategy) การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัททั้งหมดต้องการวิเคราะห์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้อุปสรรคและอุปสรรคจากภายนอกบริษัท จุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัทสมดุลกัน เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกบริษัท (External Opportunities) และทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

2. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารกลยุทธ์ (HR's Role as a Executing Strategy) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทนำไปสู่ความสำเร็จ หรือสร้างแผนกลยุทธ์ของ



บริษัท การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสร้างกลยุทธ์ได้หลายวิธี ตัวอย่าง ทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการลดขนาดของแรงงานได้สำเร็จ โดยสร้างแผนกลยุทธ์ใหม่ การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดูแลสุขภาพและการฝึกหัดพนักงานใหม่ การเพิ่มการแข่งขันในตลาดระดับโลก จะเห็นว่า การวางกลยุทธ์การปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้พนักงานมีข้อผูกพันกับองค์กร และช่วยปรับปรุงตลอดจนพัฒนาองค์กรได้

## ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีเป็นนามธรรมที่อธิบายและวิเคราะห์ถึงความจริงและประสบการณ์ต่างๆ ของธรรมชาติที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัว อย่างมีระบบและมีแบบแผนเชิงวิทยาศาสตร์เป็นอย่างไร ผลจะออกมาแบบนั้น (If...Then) ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ทฤษฎีก็เปรียบเสมือนการคาดคะเนถึงผลที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่แตกต่างกัน

### 1. ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของมนุษย์

การสร้างแรงจูงใจ เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมากระตุ้นความรู้สึกของมนุษย์ให้แสดงออกด้วยพฤติกรรมต่างๆ อย่างมีทิศทาง เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ซึ่งอาจจะแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่อยากทำหรือออกถ้อย

แรงจูงใจ จึงหมายถึง แรงผลักดันที่มุ่งให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเกิน การเคลื่อนไหวของร่างกายให้กระทำกิจกรรม อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการตอบสนองความต้องการนั้น แรงจูงใจจึงอาจเกิดขึ้น จากการกระทำให้เกิดความต้องการ โดยมีผู้กระทำ และเกิดขึ้นจากการตระหนักรู้สัญชาตญาณที่มีมาแต่กำเนิด

#### แหล่งที่เกิดแรงจูงใจ

แรงจูงใจที่เกิดจากแหล่งภายนอก เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายนอก มากระตุ้นให้ป็นสิ่งเร้า ให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ การจูงใจภายนอกนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ชนิด

- แรงจูงใจทางบวก เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้กลุ่มเป้าหมาย มีพฤติกรรมฮึกเหิม เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จ ตามแรงที่มากกระตุ้น

- แรงจูงใจทางลบ แรงจูงใจประเภทนี้ตรงข้ามกับข้อแรก จะเป็นแรงจูงใจด้วยการถูกลงโทษ ถ้าหากไม่ปฏิบัติตามให้ได้ผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมาย

แรงจูงใจที่มีแหล่งเกิดจากภายใน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการมองเห็นคุณค่า หรือโอกาสของตนเอง หรือการมีจิตสำนึกด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องมีสิ่งใด มากระตุ้นให้เกิดความต้องการ

แรงจูงใจที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ แรงจูงใจธรรมชาติมนุษย์ เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องมีสิ่งใดมากระตุ้นให้เกิดความต้องการ จำแนกได้ 3 ประเภท

- แรงจูงใจทางสรีรวิทยา
- แรงจูงใจทางจิตวิทยา
- แรงจูงใจที่เกิดทางสังคม

แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเสมือนแรงขับที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะพนักงานได้แสดงพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้

## 2. ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอ็กซ์ เป็นการแสดงทัศนคติสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ว่ามักจะมีพฤติกรรมเป็นทางลบ ดังนี้

- มีความเชื่อว่าไม่ชอบการทำงาน จึงมีการหลีกเลี่ยงงานเป็นประจำ
- มักขาดความทะเยอทะยาน ยึดถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง
- ไม่สนใจต่อผลได้เสียขององค์กร มีพฤติกรรมต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง
- ชอบเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน

ผู้บริหารที่จะต้องกำกับดูแลพนักงานประเภทนี้อย่างใกล้ชิด ใช้เทคนิคการบริหาร ควรจะประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารอาจมีท่าทีที่แข็งกร้าว มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดในทุกด้าน
- ผู้บริหารต้องมีท่าทีที่เด็ดขาด แต่แฝงด้วยความยุติธรรม
- บางครั้งแก้ไขปัญหาโดย ละมุนละม่อม อาจจะทำให้การทำงานไม่ได้ผล ผู้บริหาร

ต้องใช้ความรุนแรงบ้าง ในบางโอกาส

ทฤษฎีวาย ทฤษฎีนี้จะมีแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ด้านบวก ที่ตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ ธรรมชาติของมนุษย์มักจะมีพฤติกรรมที่ดีคือ การให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ตั้ง ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหาร มักจะมีลักษณะ ดังนี้

- ให้อิสระในการทำงาน และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการปฏิบัติงาน
- ให้ความสำคัญจูงใจ มากกว่าวิธีการขู่เข็ญบังคับ เช่น การยกย่องชมเชย เพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ให้การเสริมแรงบวกด้วยวิธีต่างๆ เช่น การให้ทำงานด้านที่มีความสำคัญต่อองค์กร ให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมอบรางวัลตอบแทน ตามความเหมาะสม

## 3. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

เป็นทฤษฎีที่วิเคราะห์จากสภาพความเป็นจริงของการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ ความต้องการของมนุษย์นั้น มักจะเริ่มต้นจากขั้นต่ำเป็นลำดับแรก เช่น ความต้องการปัจจัย 4

ความต้องการของมนุษย์มักจะมีลักษณะเป็นขั้นบันได คือจะเริ่มจากความต้องการระดับต่ำที่สุด แล้วค่อยๆ ไล่ขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้น เมื่อความต้องการระดับดังกล่าวได้รับการตอบสนองแล้ว เรียกว่าบันไดความต้องการ 5 ขั้น

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านกายภาพ เป็นแนวความคิดด้านความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์จะขาดแคลนไม่ได้ ได้แก่ ความต้องการปัจจัย 4 และการทำให้มนุษย์มีชีวิตที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ การพักผ่อนและการสืบพันธุ์ และกิจกรรมอื่นๆ ถ้าหากมนุษย์ยังขาดสิ่งเหล่านี้ ความต้องการระดับอื่นก็ยังไม่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้นจากขั้นต้น ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำลังทำอยู่ ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย เมื่อใดที่พนักงานได้รับคำมั่นสัญญาหรือหลักประกันในความต้องการดังกล่าวนี้ ก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการขั้นนี้จะมีลักษณะของความเป็นนามธรรมมากขึ้น เป็นระดับความต้องการที่สูงขึ้น แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่องค์กรต้องมอบให้แก่พนักงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการด้านสังคม สังคมภายในองค์กรจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มคนที่มีการปฏิบัติงานเป็นทีมงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนต้องการจะมีบทบาทในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หลักข้อนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้บริหารอาจจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีบทบาทในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง หรือความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ มีคุณค่าสำหรับสังคม ได้แก่ ความอยากเด่นอยากดัง ความอยากให้นักคนอื่นยกย่องเชิดชู พฤติกรรมที่บุคคลต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ก็มักจะสร้างผลงานในด้านต่างๆ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ความต้องการในขั้นสูงกว่าทุกขั้นที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นความต้องการที่จะสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ผลงานด้วยสติปัญญา มีความมุ่งมั่นสู่ความท้าทายผลสำเร็จในหน้าที่การงานด้วยผลงาน ที่มีคุณค่าเป็นผลดีต่อสังคมและมวลชนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาหาหนทางให้พนักงานขององค์กรได้รับการตอบสนอง ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความพยายามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อผลสำเร็จในเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

#### 4. ทฤษฎี 2 ปัจจัย

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นผู้ทำการศึกษาวิจัยบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยดังนี้

- ปัจจัยการกระตุ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการเร่งเร้า หรือกระตุ้นแรงจูงใจให้พนักงาน มีกำลังใจและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จนเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ พร้อมกับที่มี คุณภาพงาน ได้แก่ ความภูมิใจต่อการเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับให้เป็น ส่วนหนึ่งของทีมงาน

- ปัจจัยค้ำจุนหรือการบำรุงรักษา เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ป้องกันปัญหาที่ พนักงานอาจเกิดความไม่พอใจ การปฏิบัติงานที่เกิดจากสภาพการทำงาน เช่น ระบบงานภายใน องค์กร การบังคับบัญชา การจ่ายค่าตอบแทนที่ขาดความยุติธรรมและไม่เหมาะสม นโยบายการ บริหารงานที่ไม่ชัดเจนหรือไม่แน่นอน ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นต้นเหตุการฉ้อโกงหรือการเกิดสมอง กลไกลของพนักงานที่มีศักยภาพการปฏิบัติงานสูง

##### ปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่นๆ เช่น การบริหารการเงิน การตลาด ซึ่งการบริหารจัดการด้าน ต่างๆ ดังกล่าว มีหนทางที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในแง่ของผลกำไรจากการประกอบการมากกว่า หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานสนับสนุน

2. เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุค ที่มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการแข่งขันที่มักจะกล่าวว่ามีข้อมูลสารสนเทศมากกว่าย่อมมีโอกา สกำชัยมากกว่าผู้ซึ่งไร้ข้อมูลข่าวสาร

3. เกิดจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้บริหารระดับสูงละเลยการให้ความสำคัญ ต่อทรัพยากรมนุษย์ และผู้รับผิดชอบโดยตรงก็ขาดการมองการไกล หรือวิสัยทัศน์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ประกอบกับการขาดการเอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะแสดง บทบาทให้ผู้บริหารระดับสูงได้ประจักษ์ในสำคัญของบทบาทขององค์กรด้านทรัพยากร มนุษย์ให้มีความชัดเจน

4. เกิดจากตัวพนักงานที่ไม่สามารถแสดงบทบาทความมีคุณค่าที่โดดเด่นของตนเอง เป็นเหตุให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนา ศักยภาพของตนเอง เพื่อให้เรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งจนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพในที่สุด

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition)
2. การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development)
3. การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or Retirement)

โดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะทำหน้าที่ประสานงานให้บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ตลอดกระบวนการทำงานทั้งสามช่วงที่เรียกว่า ความเสมอภาคแห่งการทำงาน (Equal Employment Opportunity: EEO) โดยไม่มีการแบ่งแยกเพศ เชื้อชาติ ศาสนา

การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมในกระบวนการให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อยู่ 4 กิจกรรมสำคัญคือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR. Planning) เป็นการพิจารณากำหนดความต้องการกำลังคนขององค์กรทั้งในด้านปริมาณและคุณลักษณะของกำลังคน ตามแผนดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับกำลังที่มีอยู่ในองค์กร

2. การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ (HR. Recruitment) เป็นการนำแผนมาสู่การปฏิบัติ โดยการประกาศเชิญชวนผู้สนใจให้มาสมัคร ซึ่งอาจสรรหาจากทรัพยากรภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้ แต่ต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน สำหรับบุคคลที่จะสมัครเข้าทำงานก็จำเป็นต้องเตรียมตัวเข้ารับการคัดเลือก การสอบแข่งขัน การสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่นๆ ตามแต่ที่จะกำหนดไว้ในแผน

3. การคัดเลือก (HR. Selection) เมื่อผู้สนใจสมัครเข้ารับการคัดเลือกก็อาจเป็นไปได้ว่าไม่มีผู้เหมาะสมต่อตำแหน่ง หรือมีผู้เหมาะสมหลายคนแต่มีตำแหน่งรองรับจำกัด ก็ต้องทำการคัดเลือก โดยอาจใช้วิธีการทดสอบหรือการวัดหลายๆ แบบรวมกัน ซึ่งมักจะเป็นการวัดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ และทัศนคติที่มีต่องานที่จะทำ หรืออาจกล่าวได้ว่าอาจจำเป็นต้องวัดทั้งสติปัญญา เซอว์นั้ไหวพริบ และอารมณ์ของผู้สมัครประกอบกันวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมักคำนึงถึงบุคลิกภาพและความสำคัญ

4. การปฐมนิเทศ (Orientation) การแนะนำให้เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรระบบการทำงาน และธรรมเนียมปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่หรือที่เปลี่ยนงานใหม่ หากการปฐมนิเทศไม่ชัดเจนหรือไม่ครอบคลุมเนื้อหาสาระในส่วนที่บุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องหรือทำงานตั้งแต่ต้นจะก่อให้เกิดปัญหาในภายหลังได้ เพราะสิ่งที่เขาคาดหวังต่องานที่จะทำอาจจะไม่ตรงกับสภาพงานที่แท้จริงจนปรับตัวเองเข้ากับงานไม่ได้

## การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนการรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีกิจกรรมที่สำคัญอยู่ 6 ประการคือ

1. การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement) ตามปกติการวัดเพื่อประเมินผลงานนี้มักมีการวัดที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1.1 การวัดมาตรฐาน (Measurement) เป็นการวัดผลงานเทียบกับมาตรฐาน เช่น พนักงานพิมพ์ดีดที่มีมาตรฐานต้องพิมพ์ภาษาไทยได้ 35 คำต่อนาที ปรากฏว่าพนักงานพิมพ์ดีดที่รับเข้ามาใหม่พิมพ์ได้ 20 คำต่อนาที ก็แสดงว่ามีผลงานไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

1.2 การตีค่าหรือประเมินค่า (Appraisal) เป็นการตีค่าหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติงานในระหว่างที่งานกำลังดำเนินอยู่เพื่อปรับระบบงาน เช่น นาย ก. เป็นพนักงานควบคุมคลังสินค้า ปรากฏว่าสินค้าบางอย่างไม่พอจำหน่าย เมื่อตรวจสอบยอดสินค้าทางบัญชีก็ปรากฏว่ามีการแสดงตัวเลขว่ามีสินค้าคงเหลือ แต่ในคลังสินค้ากลับไม่มีสินค้าอยู่ การตรวจเช่นนี้ก็เพื่อเร่งผลิตซดเซยสินค้าที่ขาด่วน และปรับแก้หลักฐานให้ถูกต้อง ตลอดจนหาสาเหตุความบกพร่องเพื่อแก้ไขให้ถูกกับลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น

1.3 การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินค่าผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อจัดอันดับการทำงานในองค์กรในการประเมินผลงานของบุคคลนี้

2. การอบรมและการพัฒนา (Training & Development) ต้องอาศัยความรู้ความสามารถที่ต้องเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่องเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วย เช่น การปรับตัวเพื่อสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต้องมีความรู้เพิ่มขึ้น หากไม่พัฒนาความรู้ให้เท่าทันกับพัฒนาการของเทคโนโลยีก็จะเกิดปัญหาตามมา แนวทางที่สำคัญในการจัดอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากรก็คือการค้นหาความต้องการ (Training Needs) ของบุคคลประกอบด้วย เพราะการออกแบบหลักสูตรโดยไม่สนใจความต้องการของผู้ที่จะรับการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะไม่ประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่

3. วินัยและการรักษาวินัย (Discipline and Disciplinary Corrective) การทำงานในองค์กรต้องมีกฎเกณฑ์แบบแผนในการปฏิบัติงาน หากไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แบบแผนขององค์กรก็จะไม่มีระเบียบในการทำงาน และระบบการทำงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การมาทำงานสาย ออกก่อนเวลาเลิกงาน ดื่มสุราขณะปฏิบัติงาน ลาหยุดเป็นประจำ สิ่งเหล่านี้จะบั่นทอนระบบการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีการลงโทษทางวินัย โดยเจตนารมณ์ของการลงโทษก็คือ เพื่อให้เจ็ดหลาบหรือตระหนักที่จะรักษาวินัยขององค์กรไว้ ซึ่งตามปกติโทษทางวินัยก็มักจะสัมพันธ์กับความผิดทางวินัยที่ได้ทำลงไป เช่น ทำผิดวินัยร้ายแรงก็อาจถูกลงโทษถึงไล่ออก ปลดออก หรือทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงก็อาจถูกลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น

4. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) ซึ่งตามปกติค่าตอบแทนสำหรับผลของงานที่ได้กระทำให้กับองค์กรมักเป็นค่าจ้าง (Wages) เงินเดือน (Salaries) สวัสดิการ (Fringe Benefits) ส่วนค่าตอบแทนสำหรับการประกอบวิชาชีพหรือการทำงานโดยมีใบประกอบวิชาชีพ (Professional License) ค่าตอบแทน มักเรียกว่าค่าธรรมเนียม (Fee) เช่น ค่าธรรมเนียมหมอในการรักษาผู้ป่วย ค่าธรรมเนียมทนายความ เป็นต้น

5. การสอนงานและการให้คำแนะนำ (Coaching & Counselling) ในระหว่างการทำงาน บุคลากรอาจต้องการความช่วยเหลือการสอนวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือแก้ไขปัญหาการทำงาน และบางครั้งเขาอาจมีปัญหาในชีวิตที่ต้องการคนแนะนำ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องจัดให้มีการสอนงานและการให้คำแนะนำแก่บุคลากรเพื่อเขาจะได้อยู่ในสภาวะที่พร้อมต่อการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

6. สุขภาพและความปลอดภัย (Health & Safety) สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานถือว่าเป็นสิทธิมนุษยชน ซึ่งมีปณิธานสากลว่าด้วยเรื่องนี้เป็นการเฉพาะ และในการแข่งขันทางการค้าในระดับนานาชาติ หากแรงงานไม่ได้รับความคุ้มครองด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน สินค้าจากโรงงานหรือประเทศที่ไม่คุ้มครองแรงงานในเรื่องนี้ ก็จะไม่สามารถจำหน่ายในประเทศที่ต่อต้านการไม่คุ้มครองสิทธิมนุษยชนในเรื่องดังกล่าวได้

การพ้นจากองค์กรหรือการทำงาน

1. การสัมภาษณ์เมื่อพ้นจากองค์กร (Exit Interviews) จะทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่กำลังจะพ้นจากองค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงระบบการทำงานขององค์กรได้ดี ข้อมูลเหล่านี้ในบางประเทศกำหนดให้เป็นความลับ ห้ามมิให้เปิดเผยถึงแหล่งข้อมูล หรือตัวผู้ให้สัมภาษณ์

2. การช่วยหางานใหม่ (Outplacement) ในกรณีที่พนักงานต้องออกจากงานในขณะที่ยังมีความสามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ผู้บริหารหน่วยทรัพยากรมนุษย์อาจหางานใหม่ให้ทำหรือให้คำปรึกษาการหางานหรือการลงทุนได้

3. การวางแผนเกษียณอายุ (Preretirement Planning) เป็นการวางแผนหรือร่วมวางแผนกับบุคคลที่จะเกษียณอายุเพื่อเตรียมความพร้อมหรือจัดหาหลักประกันในการดำรงชีวิตในบั้นปลายของบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นมาตรการที่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลได้อย่างดียิ่ง (โสภิตา เลิศล้ำ, 2550, ออนไลน์)



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

### 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดตะวันตก

นิสคาร์ก เวชยานนท์ ได้เขียนไว้ในหนังสือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทยๆ ไว้ว่า นักวิชาการที่รู้จักดี เช่น ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้พูดถึงทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในโลก สามารถจัดหมวดหมู่ได้ 3 ชนิด คือ ทุน (Capital Resource) วัตถุดิบ (Physical Resource) ทรัพยากรมนุษย์ ในบรรดา 3 ทรัพยากรนี้ มนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีค่ามากที่สุดขององค์กรต่างๆ ไม่สามารถอยู่ได้ถ้าขาดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกับความสำเร็จขององค์กรก็เกิดจากการร่วมมือของบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กร รวมทั้งปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เป็นปัญหาขององค์กรนั้นย่อมมีที่มาจากมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2545, หน้า 7-8)

นักเศรษฐศาสตร์แห่งแรงงานมองว่าทุนมนุษย์คือ การลงทุนในตัวของคนในด้านความสามารถ ทักษะ ความคิด และด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งเป็นผลมาจากการลงทุนด้านศึกษาอบรม ในระหว่างปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต แรงงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้ไม่น้อยกว่าการลงทุนทางด้านกายภาพ แนวคิดในการมองคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าได้แพร่หลายในหมู่นักวิชาการตะวันตก ตั้งแต่ปลายปี ค.ศ.1970 กล่าวได้ว่า ตั้งแต่เริ่มทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา หนังสือตำราทางด้านวิชาการบริหารงานบุคคล ได้ถูกเปลี่ยนไปใช้ชื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนใหญ่

อย่างไรก็ตามทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ หลายประการ ประการที่หนึ่ง ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกซึ่งสามารถแสดงออกได้ ความรู้สึกที่แสดงออกเป็นไปในรูปแบบพอใจและไม่พอใจ การที่มนุษย์มีจิตใจนี้เองทำให้มนุษย์แตกต่างจากพวกทรัพยากรอื่น ซึ่งมีความคล้ายคลึงกันไปหมด มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างเป็นเอกลักษณ์ มีศักดิ์ศรีและมีคุณค่าในตัวเอง ประการที่สองมนุษย์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ภาวะความเป็นมนุษย์นั้นเปรียบเหมือนการเคลื่อนที่ไม่หยุดนิ่ง มนุษย์จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การวิเคราะห์หรือประเมินค่าบุคคลจึงได้ผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็ต้องมีการวิเคราะห์ใหม่ ประการที่สามมนุษย์แตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด คือ มนุษย์มีสติปัญญารู้จักคิดและตัดสินใจ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นผู้กำหนดชีวิต กำหนดแนวทางเลือกประกอบอาชีพของตัวเอง กรรมพันธุ์ก็ดี หรือสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ดีล้วนเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจเท่านั้น ไม่ใช่ผู้กำหนดโดยตรง



โดยสรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมภารกิจหลักที่สำคัญสามประการคือ

- ภารกิจแรกที่เป็นหัวใจของการบริหารงานคน 4 ขั้นตอน คือ การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์
- ภารกิจที่สองคือ การบริหารงานประจำวัน (Day to Day Management) ทั้งผู้บริหารงานที่เป็นสายงานหลักขององค์กร (Line Managers) และผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลด้านทรัพยากรมนุษย์ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของคนคือ มุ่งที่ตัวคน (People-management) เพราะคนจะเป็นตัวกระตุ้นให้การบริหารงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยพยายามให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของเขา พยายามลดระเบียบหรือขั้นตอนต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถทำงานโดยมีอิสระมากขึ้น
- ภารกิจที่สาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินนโยบายที่จะวางแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายเชิงธุรกิจขององค์กร

## 2. การบริหารการทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดของตะวันออก

กระแสการแข่งขันทางธุรกิจทำให้ประเทศต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการบริหารเพื่อการอยู่รอด ญี่ปุ่น เป็นประเทศที่มีปรัชญาและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างจากประเทศทางซีกโลกตะวันตก ในช่วง ค.ศ.1984 และ ค.ศ.1985 ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศผู้นำของยุโรปหลายประเทศเสียเปรียบดุลการค้ากับญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก ประกอบกับวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจรุนแรงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (ค.ศ.1990-1999) เป็นสิ่งที่ทำให้นักบริหารทั่วโลกหันมาให้ความสนใจกับปรัชญาและวิธีการบริหารคนของญี่ปุ่น ซึ่งถือว่าเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ประวัติศาสตร์อันยาวนาน รวมทั้งวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของชาวญี่ปุ่นเอง

ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมที่เข้ามาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในรูปแบบของญี่ปุ่นมาจากคำสอนของลัทธิชินโต คำว่า ชินโต หรือ ชินโตนี้ หมายถึงวิถีทางของพระเจ้า (Way of God) ซึ่งคำสอนของลัทธินี้ทำให้คนญี่ปุ่นมีความเคารพบูชาต่อธรรมชาติและบรรพบุรุษ ลัทธิขงจื้อ สอนให้คนปฏิบัติต่อกัน คือ นายกับบ่าว บิดากับบุตร สามีกับภรรยา ผู้สูงอายุกับผู้เยาว์ และเพื่อนกับเพื่อน ซึ่งแนวคิดนี้มีส่วนที่ทำให้คนงานญี่ปุ่นมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ และสนับสนุนให้เกิดแนวทางการบริหารอย่างหนึ่งคือ การจ้างงานตลอดชีวิต นอกจากนี้ ลัทธิขงจื้อยังสอนให้คนสู้งาน ขยันขันแข็งพร้อมที่จะทำงานหนัก คนงานญี่ปุ่น ได้ชื่อว่าเป็นคนงานที่ขยันขันแข็งที่สุดในโลก

ค่านิยมของคนญี่ปุ่นที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นพัฒนาเจริญก้าวหน้า ประกอบด้วยการเป็นที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานหนัก เน้นความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม ยึดมั่นในระบบอาวุโส มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง และเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปี พ.ศ.2543

อย่างไรก็ตามองค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากจะมีพนักงานที่มีคุณภาพที่ดีแล้ว องค์กรต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดการบริหารงานบุคคลในปี พ.ศ.2543 สามารถแยกพิจารณาได้อยู่ 2 ประการคือ 1. วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรบุคคล 2. ภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้คือ (दनัย เทียนพุด, 2543, หน้า 42-52)

วิสัยทัศน์ของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

- การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่ นโยบายสนับสนุนของสายงานหลัก (Supporting) แบบการบริหารทรัพยากรบุคคลดั้งเดิม จึงต้องปรับบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งงานบริหารทรัพยากรบุคคลเองด้วย

- การให้คำปรึกษา ลักษณะของการให้คำปรึกษาคือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลกระจายงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Decentralized) ออกไปเพื่อสอดคล้องกับนโยบายธุรกิจห้างหุ้นส่วน จึงต้องปรับบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งงานบริหารทรัพยากรบุคคลเองด้วย

- การกำกับและควบคุมใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น แต่ทำในรูปการวิจัยและตรวจสอบองค์กรว่ามีสภาพปกติดี แข่งขันในธุรกิจได้ ชัดความสามารถของบุคคลากรเป็นอย่างไร ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจเหมาะสมหรือไม่ แรงงานสัมพันธ์เป็นเชิงรุกไหม

ภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคล การกำหนดภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ภารกิจหลักคือ

1. การสรรหา หมายถึง การแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ ความเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติแล้วการสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะคือ การสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก

2. การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้น ในรูปแบบของการฝึกอบรม การศึกษาของพนักงาน การพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงานให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กรให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในที่สุด

3. การรักษาพนักงาน หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสดิบโตก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากการพยายามตอบสนองความต้องการของ พนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่จูงใจและรักษา พนักงานให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัด แผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากร บุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและ ทำทายนคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะทำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจหลักด้านบริหารทรัพยากรบุคคลข้างต้น ทำให้องค์กรหรือ บริษัทส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้ฝ่ายงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีบทบาทหลักๆ ที่แบ่งได้อยู่ 3 ลักษณะ (คณัย เทียนพุม, 2539, หน้า 45-46) คือ

1. ด้านนโยบายและกลยุทธ์ งานหรือบทบาทด้านนี้คือ หน้าที่เป็นเสนาธิการหรือผู้ให้ ทิศทางที่ควรจะเป็น ขณะเดียวกันก็กำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางหรือนโยบาย และภารกิจหลักด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

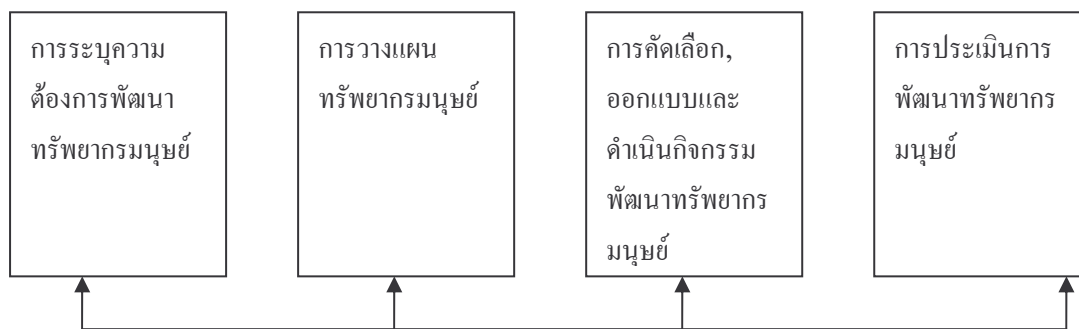
2. ด้านระบบงาน หมายถึง เมื่อมีการกำหนดนโยบายหรือทิศทางและกลยุทธ์ด้าน บริหารทรัพยากรบุคคลแล้ว จะมีการกำหนดระบบงานที่รองรับนโยบายหรือทิศทางดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในระดับล่างให้เกิดการยอมรับและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

3. ด้านปฏิบัติการ หมายถึง ขั้นตอนที่เป็นการทำงานตามระบบงานหรือวิธีปฏิบัติที่ สอดคล้องกับระบบงานที่รองรับนโยบาย และทิศทางด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในภารกิจหลัก เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

โดยปกติงานทั้ง 3 ด้าน บางองค์การหรือบางบริษัทอาจรวมอยู่ในฝ่ายบริหารทรัพยากร บุคคลทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องมาจากธุรกิจยังไม่ถึงขนาดใหญ่โตมากนัก หรือผู้บริหารของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อม ก็อาจกำหนดบทบาทหรือหน้าที่งานดังกล่าวแยกออกมาอย่าง ชัดเจนภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

### แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการแสดง ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งได้เสนอกระบวนการของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้ (อัจฉรา พัฒนาศิริรักษ์, 2544, หน้า 45)



ภาพที่ 3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

จากภาพที่ 3 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การระบุความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาส่วนบุคคลขององค์กร

2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ระบุความต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพราะโดยทั่วไปแล้วความต้องการจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมดภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายใต้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดสรรทรัพยากร และการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นแผนดำเนินการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

3. การคัดเลือก ออกแบบ และการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กรควรมีความพร้อมที่จะนำหลักสูตรหรือโครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมาจัดทำเป็นการฝึกอบรมผ่านเว็บ

4. การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินให้ทราบถึงสิ่งที่ได้รับปัญหาอุปสรรคซึ่งควรจะแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงาน และองค์กร

เพื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรแล้วจะพบว่ามีความแตกต่างกัน ทั้งในส่วน

ขององค์กรและส่วนบุคคล ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทของ

องค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น

สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมที่จะแตกต่างกันตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด

เพราะฉะนั้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องการใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าไปเป็นรายบุคคล
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้ควบคู่กันไป
7. องค์กรจะต้องคำนึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กร ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

### กิจกรรมสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การจัดสรรหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน จะมีความแตกต่างกันตามขนาดองค์กร จำนวนและลักษณะของแรงงาน ประเภทอุตสาหกรรมขององค์กร และค่านิยมของผู้บริหารองค์กรที่จะให้ความสำคัญแก่หน่วยงานนี้มากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่และมีความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถจัดหาพนักงานให้เข้ามาทำงานในองค์กรให้ได้เพียงพอกับความต้องการใช้ในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด ซึ่งจะรวมถึงการคาดคะเนความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานด้านต่างๆ และทำการเปรียบเทียบกับปริมาณบุคลากรที่มีอยู่ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อทราบถึงปริมาณแรงงานส่วนเกินหรือส่วนขาด

2. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ได้แก่ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการแสวงหาผู้สนใจที่มีศักยภาพจะทำงานให้กับองค์กรและบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้จากการสรรหา องค์กรสามารถจ้างพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ โดยการคัดเลือก ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามให้ได้มาซึ่งตัวผู้สมัครที่มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่ต้องการ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ องค์กรจะตัดสินใจคัดเลือกบุคคลภายในโดยการโยกย้ายพนักงานจากตำแหน่งเดิมที่มีอยู่ไปสู่ตำแหน่งใหม่ในองค์กร

3. การบริหารค่าตอบแทน เป็นหน้าที่โดยตรงของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำการประเมินค่างาน ศึกษาเปรียบเทียบ และกำหนดอัตราค่าจ้างภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ตามหลักการที่ว่า งานที่เท่ากันต้องได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน ในปัจจุบันการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ เนื่องจากองค์กรจะเข้าไปแบ่งเบากภาระในด้านต่างๆ ของพนักงาน เช่น ค่าครองชีพ ค่าพาหนะ ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลของสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น นอกจากนี้การให้ผลประโยชน์เสริมในรูปแบบต่างๆ ยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอีกเช่นกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546, หน้า 18-22)

4. แรงงานสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างองค์กรซึ่งมีฐานะเป็นนายจ้างกับพนักงานซึ่งมีฐานะเป็นลูกจ้าง เพื่อให้การใช้แรงงานเป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจไม่ตรงกัน จึงต้องมีการเจรจาต่อรองกันระหว่างทั้งสองฝ่ายในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างแรงงาน เช่น การจ่ายเงินทดแทนแก่พนักงาน การจ่ายค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานวันหยุด การใช้แรงงานทั่วไป และสวัสดิการ

เกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย สำหรับพนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

5. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง มีการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งแน่นอนว่าย่อมทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่น แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่หมายถึง การที่องค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยผ่านการเรียนรู้และพัฒนาการของสมาชิก โดยที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร เพื่อตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรมขององค์กร ของหน่วยงาน และของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2546, หน้า 21)

6. การบริหารความก้าวหน้าในอาชีพ ถือเป็นหน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งของนักทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญ กำลังใจ และรักษาคนเก่งคนดีไว้ในองค์กร โดยใช้การวางแผนอาชีพเป็นเครื่องมือช่วยในการกำหนดความก้าวหน้าในการงาน การทำงานของพนักงานอย่างมีเป้าหมาย และกำหนดหนทางไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย ดังนั้นวิธีการนี้จึงมีจุดมุ่งไปยังบุคลากรให้มีความตระหนักต่อความสนใจคุณค่า จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง การได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน่วยงาน การวิเคราะห์เป้าหมายในอาชีพ และการกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพ

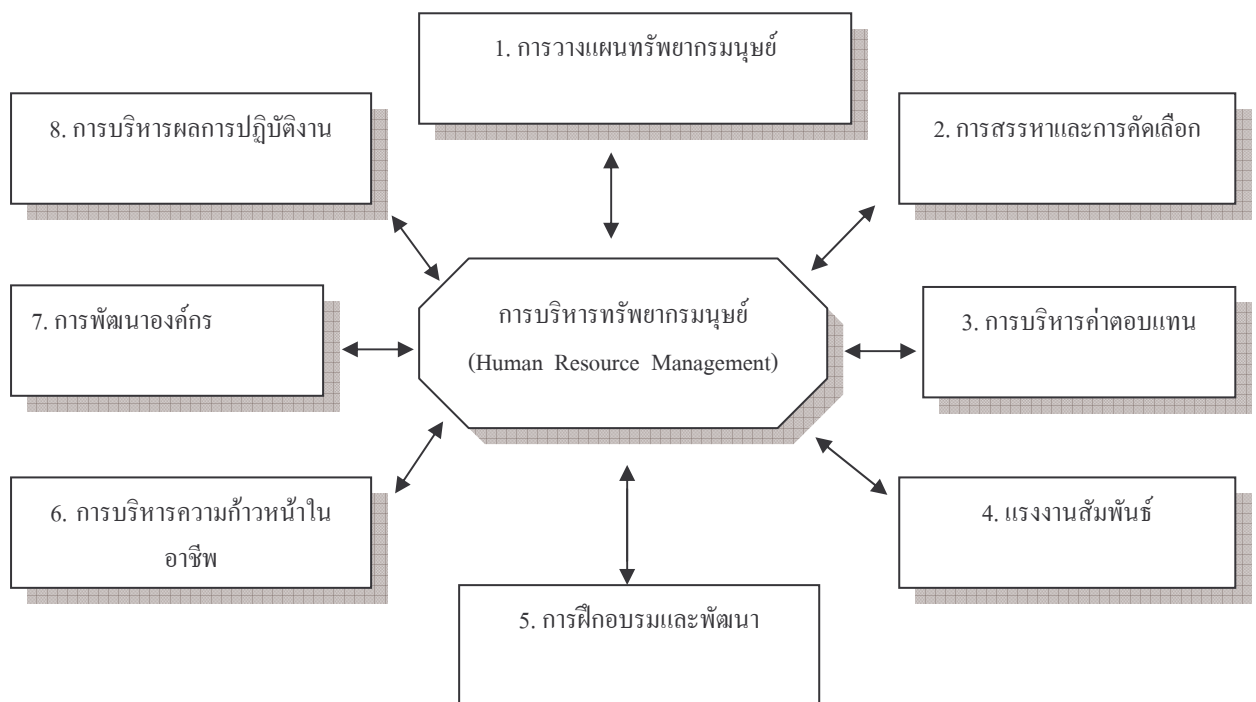
7. การพัฒนาองค์กร เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์กรเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้าหรือดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาให้สอดคล้องตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรมีลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิตคือ มีเกิด มีความเจริญเติบโต มีแก่ มีดับสูญ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้้องค์กรมีชีวิตที่สมบูรณ์ และมีชีวิตที่คงอยู่ยาวนานในการพัฒนาองค์กร

8. การบริหารผลการปฏิบัติงานรวมถึงการติดตาม เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นมาน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานและเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานที่มีอยู่ กระบวนการที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานของพนักงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเรียกว่า



การบริหารผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานรวมถึงการระบุภาระงาน และผลลัพธ์ของงานที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงมีมาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบผลการทำงานของพนักงานในช่วงระยะหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ซึ่งระบบการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานถูกพัฒนาขึ้นเพื่อส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี

นอกจากที่กล่าวข้างต้น ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังอาจครอบคลุมถึงเรื่องอื่นๆ เช่น ความปลอดภัยและสุขภาพ กล่าวคือ องค์กรจำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพดี มีความสุขใจ พอใจในการทำงาน ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว ด้วยเหตุนี้โปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพจะต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม และต้องให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความห่วงใยในสวัสดิภาพของพนักงานอีกด้วย



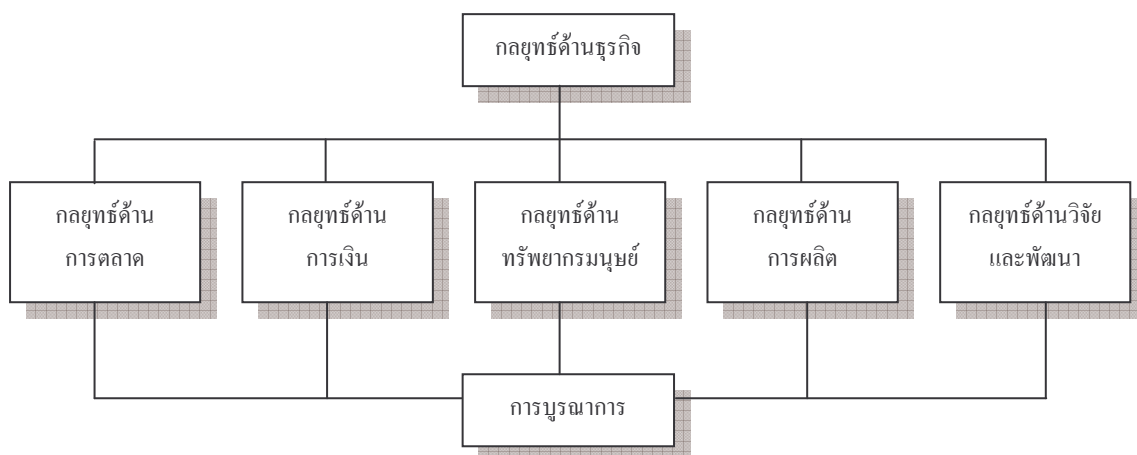
ภาพที่ 4 ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### การจัดโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวความคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นการขยายขอบเขตความรับผิดชอบ จากที่เคยจำกัดอยู่ในกรอบขององค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว ไปเน้นภารกิจร่วมกันทั้งองค์กร ความรับผิดชอบด้านนี้จึงมีความสำคัญต่อธุรกิจเช่นเดียวกับทรัพยากรการเงินและทรัพยากรด้านอื่นๆ การบริหารงานขององค์กรสมัยใหม่ส่วนมากตำแหน่งสูงสุดของผู้บริหารงาน



ทรัพยากรมนุษย์จะได้รับการยกระดับให้สูงเทียบเท่ารองประธานที่รายงานตรงต่อประธานโดยมีอำนาจการตัดสินใจระดับแผนกลยุทธ์ร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร การบูรณาการกลยุทธ์ด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แสดงให้เห็นรูปภาพ



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจ

จากการศึกษาด้านการบริหารพบว่า โครงสร้างองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการตอบสนองต่อสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน ประการสำคัญคือ โครงสร้างองค์กรจะมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ปัจจุบันการจัดองค์การของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแตกต่างในแต่ละองค์กร หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสมควรต้องมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้สอดคล้องและสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร โดยปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของฝ่ายบริหาร เราสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารเป็นหัวใจของทุกองค์การ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของบุคลากรภายในองค์กร

ปัจจุบันผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ในหลายองค์กรได้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว จึงได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ ตลอดจนให้ความสำคัญทางด้านร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขยายตัวอย่างต่อเนื่องและทวีความสำคัญขึ้นตามลำดับ (สุนันทา เลหาพันธ์, 2546, หน้า 29)

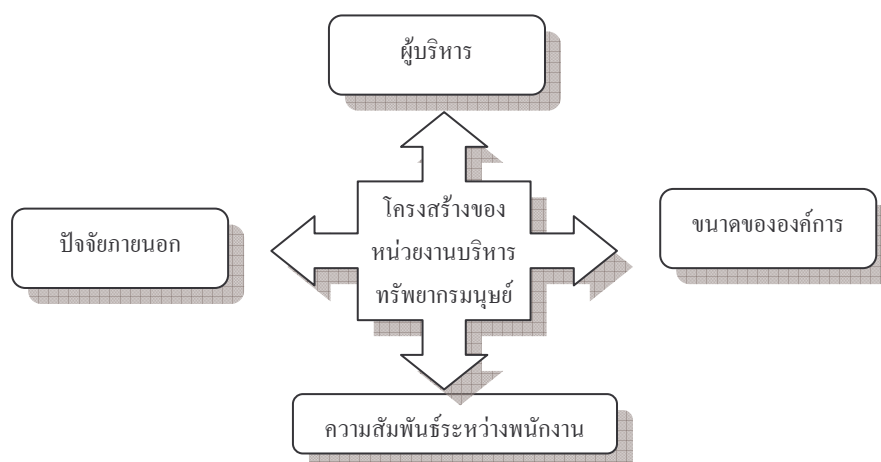
2. ขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรที่มีขนาดใหญ่ย่อมต้องมีกิจกรรมและใช้งบประมาณ

ด้านทรัพยากรมนุษย์มาก จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขนาดใหญ่เพียงพอ ทั้งในด้านปริมาณบุคลากรและศักยภาพ เพื่อรองรับและให้บริการที่ครอบคลุมต่อความต้องการต่างๆ ของงานบุคคลในองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การยังมีผลต่อการจัดโครงสร้างและการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง โครงสร้างองค์การอาจแบ่งตามหน้าที่ ตามการให้บริการ กับลูกค้าหรือตามสถานที่ในภูมิภาค เป็นต้น การจัดโครงสร้างขององค์การที่แตกต่างกันย่อมมีผลต่อความซับซ้อนและลักษณะงานที่หลากหลายตามมา ซึ่งอาจต้องการรูปแบบของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์การหลายประการ เช่น ความเป็นกันเอง จะมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง จะมีความสัมพันธ์ในลักษณะหลายทิศทางทางการดำเนินงาน และการจัดโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. ปัจจัยภายนอก สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น รัฐบาล สหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง องค์การพัฒนาเอกชน และกระแสความต้องการของสังคม ต่างมีส่วนในการกำหนดโครงสร้างและการเจริญเติบโตของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมจะเป็นปัจจัยกำหนดโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สังคมมีความสนใจต่อการธำรงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน องค์การไม่สามารถมองบุคคลว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตเท่านั้น ส่งผลให้หลายองค์การต้องปรับปรุงหน้าที่ โครงสร้าง และการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2546, หน้า 25-28)



ภาพที่ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

## แนวโน้มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ดังนั้นเมื่อพิจารณาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จะต้องเริ่มพิจารณาตั้งแต่สถาบันการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จะต้องเสริมคุณค่าให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่มีการพัฒนาครบทุกด้าน ทั้งทางร่างกายและอารมณ์ สังคม และสติปัญญา สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือ การเห็นคุณค่าของงาน และชี้ให้เห็นว่าการลงทุนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของระบบสังคม โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมให้มีการพัฒนาสูงสุด ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ผู้บริหารจัดการปัจจัยสนับสนุนในด้านครูผู้สอน หลักสูตร ห้องเรียน และงบประมาณ เพื่อการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การมีสติปัญญาในระดับต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทรัพยากรมนุษย์ อันจะก่อให้เกิดพฤติกรรม และการตอบสนองไปในแนวทางที่อาจจะเป็นความก้าวหน้า ความเจริญงอกงามยั่งยืนมั่นคง

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะรวมถึงการพิจารณาสุขภาพทางกายและสุขภาพทางสมองของทุกๆ คน จัดให้มีการตรวจวินิจฉัยโรค การรับประทานอาหารที่มีคุณค่าและถูกสุขลักษณะ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยเบื้องต้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวโน้มระบบสถาบันการศึกษา จะมีการแข่งขันในกรผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมากขึ้น สถาบันการศึกษามีการขยายสาขาออกไป เช่น โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนสวนกุหลาบ ได้มีโรงเรียนสาขาย่อยเพิ่มขึ้น เป็นต้น เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยก็มีการขยายสาขาไปต่างจังหวัดมากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา ขยายสาขาไปจังหวัดจันทบุรี สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ ขยายไปจังหวัดนครราชสีมา เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน สถาบันการศึกษาเอกชนก็ขยายมากขึ้น เนื่องจากได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น และการสอนในโปรแกรมนานาชาตินับวันยังมีมากขึ้น

เมื่อมีการขยายตัวด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร อุตสาหกรรมเคมี อวกาศและสมุทรศาสตร์ อุตสาหกรรมเหล่านี้มีความต้องการช่างเทคนิคเฉพาะมากขึ้น สถาบันการศึกษาทั่วไปไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สนองความต้องการได้ทัน และเพียงพอ ทำให้เจ้าของโรงงานหรือสถานประกอบการจะผลิตบุคลากรขึ้นเอง โดยใช้โรงงานเป็นแหล่งฝึกงาน เมื่อสำเร็จการศึกษาก็จะมีงานทำทันที ตัวอย่างเช่น บริษัททีพีไอ ได้จัดตั้งสถาบันการศึกษาเทคโนโลยีทีพีไอที่จังหวัดระยอง หรือบริษัทบ้านฉางกรุ๊ป จัดสร้างมหาวิทยาลัยขึ้นบริหารบุคลากรป้อนบริษัทในเครือ เป็นต้น เมื่อบุคลากรจบการศึกษาเข้าสู่ระบบงานจะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาต่อเนื่องจากระบบการศึกษา โดยปกติจะประกอบไปด้วยกิจกรรมการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ 3 กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ตามที่ได้กล่าวมา ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่สร้างระบบและกลไกของการพัฒนาที่มีการปรับตัวอยู่เสมอในองค์ประกอบของการพัฒนา ได้แก่ ผู้พัฒนา ผู้รับการพัฒนา และสภาพแวดล้อมของการพัฒนา

ความสนใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต จึงนำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน (Sustain Development) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่สมควรเป็นไปในการพัฒนาสังคมโลกด้านต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และทรัพยากรธรรมชาติ ที่มุ่งความมั่นคงของการพัฒนาโดยจะต้องไม่ทำลายองค์ประกอบหรือคุณลักษณะดั้งเดิมที่มีความสมบูรณ์เหมาะสมอยู่แล้ว เพื่อให้ผลของการพัฒนานั้นคงอยู่ตลอดไป และเป็นส่วนเชื่อมในการพัฒนาต่อเนื่องมา

ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน จะประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์การที่สามารถพัฒนาตนเองขึ้นเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะทำให้กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีแนวทางที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1.1 ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่มีความเป็นนายของตนเอง เป็นตัวของตัวเอง การเรียนรู้มีลักษณะต่อเนื่องกันไป

1.2 ความมีสติ (Mental Model) เป็นการสร้างจิตสำนึกของคนในองค์การให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคม องค์การสามารถปรับเปลี่ยนที่จะตอบสนองพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้อย่างหนักแน่น ไม่ทอดถอนเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่างๆ

1.3 มีมุมมองร่วมกันของคนทั้งองค์การ (Share Vision) บุคลากรในองค์การมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การจะช่วยให้พนักงานเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ความผูกพันต่ออุดมการณ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของคนทั้งองค์การ

1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ระบบการเรียนรู้ของทีมมีพลังสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การภายในองค์การ ถ้ามีประสิทธิภาพสูง สมาชิกจะมีโอกาสพูดคุยสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้ตามกัน เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน จะเป็นพื้นฐานในการร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.5 การพัฒนาระบบความคิดของคนในองค์กร (System Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ โดยได้มีการอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ที่จะอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ มองเห็นแบบแผนและขั้นตอนการพัฒนา มองเห็นทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยที่สัมพันธ์กัน

2. การจัดการคุณภาพขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณภาพของชีวิตคน

ในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรนั้นสามารถดำเนินการให้เกิดขึ้นได้โดยการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

2.1 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1.1 คุณภาพการบริการ (Quality Service)

2.1.2 คุณภาพการบริหาร (Quality Management)

2.1.3 คุณภาพของภาพพจน์ (Quality Image)

2.1.4 คุณภาพของแหล่งเงินกู้ยืม (Quality Lending)

2.1.5 คุณภาพของพนักงาน (Quality Employees)

2.2 องค์กรมาตรฐานสากล (International Standard Organization) มาตรฐานการดำเนินงานนี้เป็นที่ยอมรับทั่วโลกที่จะกำหนดในผลผลิตต่างๆ ที่นำเสนอตลาดโลกจะต้องมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ที่พบเห็นบ่อยๆ คือ ISO 9000 เป็นเป้าหมายของคุณภาพผลผลิตที่พนักงานในองค์กรจะต้องยึดถือ และมุ่งปฏิบัติให้บรรลุขอบเขตของมาตรฐานที่ยอมรับคุณภาพของงานในระดับต่างๆ จะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดยสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ISO 14004 ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานสากลว่าด้วยการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการเพิ่มมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งประกอบ 1. ISO 14001 และ 14004 หมายถึง ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม 2. ISO 14010 และ 14015 คือการตรวจสอบสิ่งแวดล้อม 3. ISO 14020 และ 14024 หมายถึง มาตรฐานสถานะสิ่งแวดล้อม 4. ISO 14040 และ 14043 หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินวงจรของผลิตภัณฑ์ 5. ISO 14050 หมายถึง คำศัพท์และนิยามของสิ่งแวดล้อม และ 6. WG 1 หมายถึง ข้อพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมของมาตรฐานผลิตภัณฑ์

2.3 การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เป็นการรวมกลุ่มของสมาชิกในหน่วยงานเพื่อช่วยกันปรับปรุงคุณภาพในงานที่ตนรับผิดชอบ ตั้งแต่การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา และการระดมสมองเพื่อแก้ปัญหา โดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนรวมกับทักษะและเทคนิค โดยใช้สถิติเข้าช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ

ของการจัดกิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกิจกรรมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลต่อองค์กรในการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

2.4 การสร้างความไม่แตกต่างของการบริการ (Industrialization of Service) หมายถึง การให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอด้วยความรวดเร็วจับใจด้วยมาตรฐานเดียวกัน ด้วยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาก็เพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยกำหนดมาเป็นมาตรฐานบริหารทั้งในคุณภาพของงานและในระยะเวลาที่กำหนด

3. การบริหารเปรียบเทียบ จะเป็นการบริหารเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง โดยศึกษาพฤติกรรมขององค์กรในลักษณะต่างๆ จากองค์ประกอบภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสมาชิกในองค์กรที่จะพาให้องค์กรก้าวหน้า เป็นการสร้างระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทางการบริหาร

4. ความสอดคล้องต้องกันของจุดมุ่งหมายในการบริหารที่ต้องการสร้างให้เกิดความสอดคล้องต้องกันระหว่างจุดมุ่งหมายของบุคคลและจุดมุ่งหมายขององค์กร เครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความสอดคล้องของจุดมุ่งหมายขึ้นอยู่กับที่แผนการบริหารงาน โดยทั่วไปขององค์กรที่รวบรวมเอาข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นกลไกสำคัญ การมีจินตภาพร่วมกันของบุคลากรที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาจุดมุ่งหมายขององค์กร จะเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวทางในการบริหารงานในองค์กรร่วมกันและตรงกัน จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

นอกจากนั้นแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้หันมาสนใจกับการพัฒนาจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น ในมิติของจิตสำนึก คุณธรรม และจริยธรรม เห็นได้จากการวิจัยนำร่องของภัสรี ตูจินดา ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในมิติด้านจิตสำนึก คุณธรรม และจริยธรรม: กรณีศึกษา บริษัทเบทาโกร ภาคเหนือเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า โดยสภาพความเป็นจริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีจิตสำนึกคุณธรรม จริยธรรมที่ดีและสมบูรณ์ควรจะต้องเริ่มปลูกฝังกันตั้งแต่กำเนิดผ่านกระบวนการถ่ายทอดสิ่งที่ดึงมาจากสถาบันครอบครัว ตัวแบบที่สำคัญ ก็คือ บิดามารดา รวมถึงตลอดถึงญาติพี่น้องที่อยู่ใกล้ชิดในการอบรมสั่งสอน ขัดเกลา ถ่ายทอดแนวความคิด และการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นแบบอย่าง สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ที่สำคัญอย่างมากในอนาคต และเมื่อมนุษย์เติบโตเข้าสู่วัยศึกษา สถาบันการศึกษา ครูบาอาจารย์เป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อจากสถาบันครอบครัวในการที่จะเสริมสร้างจิตใจของทรัพยากรมนุษย์ให้มีจิตสำนึก คุณธรรม และจริยธรรมที่สมบูรณ์ไม่เพียงแต่ให้เกิดผลดีต่องานบุคคล และองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องแผ่ไปสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ภัสรี ตูจินดา ได้สรุปข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านจิตใจไว้หลายทาง เช่น ประสานความร่วมมือ

ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตั้งแต่สถาบันครอบครัว การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดอย่างจริงจัง ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

วิญญา สัตยญพันธ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้ผลการวิจัยพบว่า (วิญญา สัตยญพันธ์, 2539, หน้า 119)

1. ระดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรโดยส่วนรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง
2. ลำดับปัญหาการบริหารงานบุคลากรที่มากที่สุด คือ ปัญหาการวางแผนบริหารบุคลากรส่วนอีกห้าปัญหาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการบำรุงรักษาบุคลากร ปัญหาการให้บุคลากรพ้นจากงาน และปัญหาการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร

ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามทัศนะของผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาจังหวัดกับหัวหน้าฝ่ายโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวางแผนบริหารบุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จกกล กัลยาดง วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพงานวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นเอกสารทางวิชาการวิทยานิพนธ์และภาคินิพนธ์ของปริญญาโทจากห้องสมุด 3 แห่งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเอกสารทางวิชาการวิทยานิพนธ์และภาคินิพนธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบบันทึกข้อมูลงานวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละของผลการวิจัยเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือก การชำระรักษาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างงานวิจัยกลุ่มต่างๆ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานวิจัยมีความหลากหลายในด้านเนื้อหาสาระทำให้การศึกษารวบรวมงานวิจัย ลักษณะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ และเครื่องมือในการวิจัยมีการบรรยายสรุปผลการวิจัยในแต่ละเรื่องให้ผลน่าเชื่อถือได้ (จกกล กัลยาดง, 2548, บทคัดย่อ)

สมลักษณ์ สายรังสี ได้ศึกษาความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของพนักงานธนาคารกสิกรไทยภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก และเพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน



พบว่า มีความต้องการการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการแพร่ข่าวสารตามระเบียบแบบแผนของธนาคาร ด้านการศึกษาและดูงานนอกสถานที่ และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ นอกจากนี้ธนาคารควรจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรภาพทางด้านการปฐมนิเทศให้กับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อจัดให้มีการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ นโยบาย ขอบเขตหน้าที่และระเบียบของธนาคารและจัดหาเอกสาร คู่มือปฏิบัติงานของธนาคารให้พนักงานได้ศึกษาและควรจัดให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ารับการปฐมนิเทศ สำหรับพนักงานที่เข้าทดลองปฏิบัติงานอีกด้วย (สมลักษณ์ สายรังสี, 2536, บทคัดย่อ)

วัฒนา พัฒนพงศ์ ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น โดยได้ทำการสรุปว่า ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้มีดังนี้ (1) ทั้งตะวันตกและญี่ปุ่นต่างยอมรับเหมือนกันว่า “ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารการพัฒนา” (2) การพัฒนาองค์การในระดับกว้าง เช่น การพัฒนาระดับชาติ จะต้องให้ความสำคัญและเริ่มต้นที่ประชาชน ในฐานะเป็นสมาชิกของครอบครัว ชุมชน และประเทศ ส่วนการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคลต้องให้ความสำคัญและเริ่มต้นที่จิตใจ (3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องเริ่มต้นตั้งแต่เนิ่นๆ พ่อแม่ตั้งแต่ตอนตั้งครรภ์ (4) ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพดีมาน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานภาพของพ่อแม่ ทั้งด้านสุขภาพของร่างกายของพ่อแม่ เจตคติของพ่อแม่ การศึกษาของพ่อแม่ ฐานะทางเศรษฐกิจของพ่อแม่และจริยธรรมของพ่อแม่ (5) ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่น คือ ความมีระเบียบวินัยของคนในชาติ ความมีจิตสำนึกจงรักภักดีต่อชาติ ความมีจิตสำนึกเห็นความสำคัญของผลประโยชน์ระดับชาติมากกว่าผลประโยชน์ระดับบุคคล ความมีจิตใจที่แข็งแกร่งทรหดและเอาการเอางาน ความมีจิตสำนึกของการแข่งขัน ความมีความคิดในเชิงเปรียบเทียบ การมีอุปนิสัยในการใฝ่รู้และสะสมข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งมีความสำเร็จทั้งหมดของชาวญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลมาจากพุทธศาสนาและลัทธิชินโต และระบบการปกครองแบบเจ้านครในอดีต (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2534, บทคัดย่อ)

ศธา เอี่ยมิทม ได้ศึกษาเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าระบบและกระบวนการการบริหารงานบุคคลของบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทสหรัฐอเมริกา มีความแตกต่างและคล้ายคลึงกันในระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลดังนี้ (ศธา เอี่ยมิทม, 2538, บทคัดย่อ)

ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่คล้ายคลึงกัน

1. นโยบายการบริหารงานบุคคล บริษัททั้งสองประเทศมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคลรวมทั้งวิธีการปฏิบัติและกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อกำกับดูแลพนักงานของตนใน



ส่วนนโยบายมีทั้งนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร นโยบายบางเรื่องทราบเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร นโยบายเรื่องประกาศให้ทราบโดยทั่วไป ที่มาของนโยบายมีทั้งกำหนดมาจากต่างประเทศและกำหนดภายในประเทศ

2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ บริษัททั้งสองประเทศ มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อคาดการณ์แนวโน้มความต้องการบุคลากรล่วงหน้าเป็นระยะเวลา 6 เดือนถึง 1 ปี

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัททั้งสองประเทศมีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานใหม่รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเก่าทุกๆ 6 เดือน เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปรับอัตราเงินเดือนประจำปี

4. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร บริษัททั้งสองประเทศมีการจัดตั้งหน่วยงานฝึกอบรมเป็นทางการเพื่อฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะความรู้ความชำนาญงาน

5. รางวัลและการลงโทษบริษัททั้งสองประเทศจัดให้มีการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน การโยกย้ายพนักงาน การลงโทษตามกฎหมายแรงงาน

6. การแก้ไขปัญหาเมื่อบริษัทประสบวิกฤติการณ์ บริษัททั้งสองประเทศมีวิธีการโดยลดเวลาการทำงานและจ่ายค่าแรงตามปกติ ลดเวลาการทำงานและจ่ายค่าแรงตามเวลาที่ทำงานจริงดั่งชั่วคราว และขั้นสุดท้ายคือปลดพนักงาน

ระบบและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกัน

1. หน้าที่ความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบุคคลของบริษัททั้งสองประเทศมีหน้าที่รับผิดชอบด้านต่างๆ เหมือนกัน แตกต่างในเรื่องการบริหารค่าจ้างหน่วยงานบริหารค่าจ้างในบริษัทญี่ปุ่นอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบัญชี ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาบริหารค่าจ้างอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล

2. การวิเคราะห์งาน บริษัทญี่ปุ่นไม่มีการวิเคราะห์งาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกามีการวิเคราะห์งาน

3. การพรรณาลักษณะงาน แม้ว่าบริษัททั้งสองประเทศจะมีการพรรณาลักษณะงานก็ตาม ในบริษัทญี่ปุ่นเป็นการกำหนดขึ้นโดยไม่มีการวิเคราะห์งาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาแบบพรรณาลักษณะงานเป็นผลจากการวิเคราะห์งาน

4. การสรรหาและคัดเลือก บริษัทญี่ปุ่นต้องการบุคลากรที่จบการศึกษาใหม่และไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนบริษัทสหรัฐอเมริกาต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

5. รางวัลและการลงโทษ บริษัทญี่ปุ่นการสับเปลี่ยนโยกย้ายเพื่อสนับสนุนและพัฒนาให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ และสามารถโยกย้ายข้ามหน่วยงานได้ การเลื่อน

ตำแหน่งพิจารณาด้วยหลักอาวุโส ส่วนบรรษัทสหรัฐอเมริกาการสับเปลี่ยนโยกย้ายอาจเกิดจากการพนักงานขาดความถนัดในงานของตนหรือเพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่างๆ แต่ต้องสับเปลี่ยนภายในหน่วยงานเดิม การเลื่อนตำแหน่งพิจารณาตามความรู้ความสามารถ

6. รูปแบบการจ้างงานบรรษัทญี่ปุ่นเป็นการจ้างงานตลอดชีพส่วนบรรษัทสหรัฐอเมริกาเป็นการจ้างงานระยะยาว

อรวรรณ อนันต์วรณิชย์ ได้ศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติที่มีต่อการทำงานของพนักงานระดับต่างๆ ในบริษัทผลิตสินค้าส่วนบรรษัทสหรัฐอเมริการ้านอิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติอเมริกันและญี่ปุ่นในประเทศไทย โดยจากผลการศึกษาพบว่า บริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในไทย 7 แห่ง จากอุตสาหกรรมผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทยมีวิธีปฏิบัติในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน นอกจากนโยบายและแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกันแล้ว วัฒนธรรมของแต่ละชาติยังมีส่วนกำหนดขอบเขตวิธีปฏิบัติของแต่ละบริษัทที่แตกต่างกัน พบว่าบริษัทต่างใช้วิธีการมากกว่าหนึ่งวิธีในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเหล่านี้ใช้วิธีปฏิบัติที่กำหนดโดยบริษัทแม่หรือมีการดัดแปลงหรือปรับวิธีการที่สำนักงานใหญ่กำหนดให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ยังมีหลายวิธีปฏิบัติที่บริษัทสาขาในไทยพัฒนาขึ้นเอง หรือปฏิบัติตามวิธีการที่เป็นที่นิยมในท้องถิ่น จากการศึกษา พบความแตกต่างกันของบริษัทอเมริกันและญี่ปุ่นในเรื่อง การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการประเมินผล ส่วนที่บริษัทเหล่านี้มีนโยบายและวิธีปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันคือ เรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (อรวรรณ อนันต์วรณิชย์, 2543, บทคัดย่อ)

ชรินทร์ พุ่มบัณฑิต ได้ทำการศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และประเภทของอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งมีปัจจัยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและบริหาร ด้านวิธีการควบคุมบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านค่าตอบแทน และด้านสภาพการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 399 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประกอบค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า (ชรินทร์ พุ่มบัณฑิต, 2548, บทคัดย่อ)

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากกว่าอยู่ 6 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบาย ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านวิธีการควบคุมบังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทน ด้านความรับผิดชอบ และระดับปานกลางอยู่ 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และประเภทอุตสาหกรรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมาพบว่า ส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การจูงใจพนักงานและปัญหาการบริหารงานบุคคล ส่วนมากพบว่า การสรรหาพนักงานไม่มีการวางแผนและไม่มีประสิทธิภาพ เพราะอยู่ในวงแคบ การพัฒนาบุคคลยังไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่สามารถสนองการแก้ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิส ได้ศึกษาความต้องการของพนักงานในหน่วยงานแห่งหนึ่งโดยให้เหตุผลว่าตลอดเวลาของการทำงานของเขาได้มีการสัมพันธ์กับหัวหน้ามาก ส่วนค่าจ้างแรงงานนั้น พนักงานให้ความสำคัญในอันดับที่แปด (Keith, 1976, pp. 27-29)