บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 141-143) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานในองค์การทุกองค์การ ทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินงาน ดังนั้น คุณภาพของบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น ความอดทน ความก้าวร้าว ความสามารถเชิงการแข่งขัน ความมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถบ่มเพาะให้เกิดขึ้นได้ โดยการเรียนรู้จากครอบครัว ครู อาจารย์ บุคคลรอบข้าง ตลอดจนสภาพแวดล้อมตั้งแต่วันแรกเกิด มนุษย์จะปรับเปลี่ยนให้มีรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อการดำรงชีวิตอยู่

รอบบินส์ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 141-143 ; อ้างอิงจาก Robbins, 1988, p.22-29) กล่าวว่า คุณลักษณะทางชีวภาพ คือ คุณสมบัติส่วนบุคคลที่มองเห็นได้ หรือการรับรู้ได้จากประวัติของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ (Age) เพศ (Gender) สถานภาพสมรส (Marital status) อายุการทำงาน (Tenure) และความสามารถ (Ability) ปัจจัยทั้ง 5 ประการที่กล่าวนี้ ได้รับการพิจารณาว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

1. อายุ (Age)

อายุมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1.1 เมื่อบุคคลอายุมากขึ้น จะมีแนวโน้มของคุณภาพของผลการปฏิบัติงานลดลง

1.2 ระยะเวลาของวัยทำงาน คือ ช่วงอายุระหว่าง 17-55 ปี บางอาชีพอาจมีช่วงเวลาในการทำงานน้อย เช่น อาชีพนักมวย นักฟุตบอล นางบบ นายแบบ เป็นต้น

1.3 ไม่มีบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานคงที่ได้ตลอดเวลา มักมีการเพิ่มขึ้นลดลง คล้ายเส้นกราฟตามสมรรถภาพทางกาย ทั้งนี้สมรรถภาพทางกายขึ้นอยู่กับอายุอีกต่อหนึ่ง

1.4 เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นจะมีอัตราการลาออกจากงานน้อยลง เพราะโอกาสในการเลือกงานที่ตนชอบ หรือพอใจมีน้อยลงเรื่อยๆ เนื่องจากเมื่ออายุมากขึ้น อายุงานมากขึ้น ค่าจ้างที่ได้รับก็มากขึ้น วันหยุดพักผ่อนมีมากขึ้น ตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานก็อยู่ในระดับมากพอที่จะสร้างความพอใจให้ทำงานต่อไปได้

2. เพศ (Gender)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ไม่มีข้อมูลเพียงพอที่จะพิสูจน์ผลการปฏิบัติงานของเพศหญิงและเพศชาย นอกจากนี้ยังไม่ปรากฏหลักฐานว่า ความแตกต่างระหว่างเพศมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตและมีผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในการงาน

3. สถานภาพสมรส (Marital status)

จากการศึกษาพบว่า สถานภาพสมรสไม่มีผลต่อขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบเพียงว่า ผู้ที่สมรสแล้วจะมีอัตราการขาดงานน้อยกว่า อัตราการเข้า-ออกงานน้อยกว่า และมีระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนโสดทั่วไป

4. อายุการทำงาน (Tenure)

จากการศึกษา ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลใดจะสามารถชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่มีอายุการทำงานมาก หรือที่เราเรียกว่า อาวุโส (Seniority) จะมีขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อยกว่า สเตปฟิน พี. รอบบินส์ (Stephen P. Robbins. 1998) นักวิชาการทางพฤติกรรมองค์การ กล่าวว่า “พฤติกรรมในอดีต เป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมในอนาคต” และยังกล่าวเพิ่มอีกว่า “พฤติกรรมการเข้า-ออกในอนาคตด้วยเช่นกัน”

5. ความสามารถ (Ability)

ในองค์การมีงานที่หลายประเภทที่เหมาะสมกับความสามารถหลากหลายของแต่ละคน ดังนั้นองค์การจึงต้องการคนเพื่อมาทำหน้าที่ต่างๆ ที่เหมาะสมกับความสามารถของตน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 259-260) กล่าวว่า ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal Background) หรือชีวประวัติของแต่ละบุคคล (Biographical Characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความอาวุโสในงาน

1. อายุกับการทำงาน (Age and Work)

เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงถอยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป นั้นถือว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูง และความสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) สูงได้ พนักงานในองค์การไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุงานเมื่ออายุ 60 ปี จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะไม่อยากลาออกหรือย้ายออกจากงาน ทั้งนี้เนื่องจากการมีระยะเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้น และมีสิทธิในการลาพักผ่อนได้มากขึ้น ตลอดจนมีสิทธิในสวัสดิการต่างที่พึงได้เพิ่มขึ้นด้วย

พนักงานที่อายุมากขึ้นจำนวนมากจะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่หลีกเลี่ยงงาน มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง มีประสบการณ์ การทำงานจะเน้นคุณภาพ แต่ก็จะเกิดความยืดหยุ่นและจะเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งปัจจุบันองค์การต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ โดยเฉพาะทำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เปลี่ยนแปลง ดังนั้นในยุคที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้คนงานที่มีอายุมากต้องออกจากงาน

2. เพศกับการทำงาน (Gender and Job Performance)

จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันหรือมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้อยตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก ตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องของการขาดงานและการลาออกจากงาน แต่เพศหญิงจะต้องการทำงานที่มีการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work Schedules) และพอใจที่จะทำงานในบางเวลา (Part-Time) มากกว่าแบบเต็มเวลา (Full-Time) ในกรณีที่มีบุตรในวัยก่อนเข้าเรียน

3. สถานภาพสมรสกับการงาน (Marital Status and Job Performance)

จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนว่า สถานภาพสมรสมีผลต่อการทำงานอย่างไร แต่มีการวิจัยบางส่วนพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงาน (Turnover) น้อยกว่าผู้ที่โสด นอกจากนี้ยังมีความพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในงานด้วยกัน

4. ความมีอาวุโสในงานกับการทำงาน (Tenure and Job Performance)

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์การมานานหรือผู้ที่อาวุโสในการทำงานจะมีผลงานกว่าพนักงานใหม่ และมีความพอใจในงานสูงด้วย รวมถึงจะมีอัตราในการขาดงานน้อย ซึ่งความเป็นผู้อาวุโสการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคคลเกิดการพัฒนา บุคคลย่อมมีความรู้ ความสามารถ มีสติปัญญาในการคิดหาเหตุผลต่างกัน ทั้งด้านกว้างและด้านลึกมากขึ้นตามลำดับขั้นการศึกษาที่สูงขึ้น คอร์โคแรน (รุจิรา อินทรตุล, 2531, หน้า 8 อ้างอิงจาก Corcoran, 1981, p.147) มอนเดย์, พอตเตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter, and Steers, 1982, p.30) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความยึดมั่นต่อองค์การ เนื่องจากคนที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่ได้รับจากองค์การสูง จนองค์การไม่สามารถตอบสนองได้ และมักจะไม่มีความผูกพันกับตำแหน่งหรือองค์การมากนัก มาติเออร์ และซาจาค์ (Mathieu and Zajac, 1990, p.177) นอกจากนี้คนที่มีการศึกษาสูงจะมีข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า รวมทั้งมี

ความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงงานใหม่ได้ง่าย จึงทำให้ผู้ที่มีการศึกษาสูงมีความยึดมั่นถือมั่นในองค์การลดลง (Gilsson and Durick, 1998, p.77) สอดคล้องกับการศึกษาของสเตียร์ (Steers, 1997) แองเจิลและเปอร์รี่ (Angle and Perry, 1981)

ระยะเวลาปฏิบัติงาน คนที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานจะมีผลต่อโอกาสการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่พอใจ ได้รับรางวัลจากการทำงานสูง มีโอกาสในการเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับตำแหน่งสูงขึ้นทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน นอกจากนี้ยังพบว่า คนที่มีเวลาในการปฏิบัติงานนานจะมีเพื่อนสนิทมาก (Mathieu and Zajac, 1990, p.179 ; Huselid and Day, 1991) สอดคล้องกับการศึกษาของฮอล, สเชเนเดอร์และนีเจิร์น (Hall, Schneider, and Nygen, 1970)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฮาเวย์และโบวิน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 21 อ้างอิงจาก Harvey and Bowin, 1996, p.6) ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้สูง (High Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Corporate Excellence) โดยการผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (วิลาวรรณ รพีศาล, 2549, หน้า 2 อ้างอิงจากพะยอม วงศ์สารศรี, 2545, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งใส่ใจ พัฒนา ธำรงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้องพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุนันทา เลาหนันทน์ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 17 อ้างอิงจาก สุนันทา เลาหนันท์, 2546, หน้า 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล

สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพย์กรมนุษย์

เสนาะ ติเยาว์ (2545, หน้า 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2003, p.2) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการการได้มา การฝึกอบรม การประเมิน และการจ่ายค่าทดแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย และด้านความยุติธรรม

เรย์มอนด์ โนและคณะ (Raymond Noe, et al., 2006, p.5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง นโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวว่าเบื้องต้น สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลในองค์การ ซึ่งช่วยให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สุพจน์ อินหว่าง และคณะ (2556) ได้ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่มุ่งไปที่ตัวบุคคลในองค์การให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกนมีการสร้างภาระกิจด้านบุคลากรด้วยการสรรหาการพัฒนาการรักษาและการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการทำงานที่ครบวงจรในการบริหารทั้งระดับนโยบายระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวคิดด้านวิสัยทัศน์ร่วมกันในทั้ง 4 ประเด็นหลัก คือ

หนึ่ง การกำหนดนโยบายโดยให้งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าเป็นส่วนหนึ่งของสายงานหลัก

สอง การให้คำปรึกษาจะต้องมีการกระจายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกไปเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายจึงต้องมีการปรับบทบาทเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งงานด้านการบริหารงานบุคคลด้วย

สาม การให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การประสานทีมงานการบริการจากหน่วยงานภายนอกทีมกระบวนการการสร้างองค์การเรียนรู้ทีมข้ามฝ่ายงานการให้บริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีระบบทีชัดเจนและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น

สี่ การกำกับและควบคุมองค์การจะต้องสร้างระบบการวิจัยและตรวจสอบองค์การเพื่อให้เกิดมาตรฐานและการคงอยูในสภาพขององค์การทีปกติเพื่อองค์การจะได้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยตรวจสอบถึงคุณภาพของบุคลากรค่าตอบแทนและการจูงใจที่บุคลากรควรได้รับตรวจสอบวิเคราะห์วินิจฉัยองค์การด้านคุณภาพมาตรฐานที่จะทำให้ได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545, หน้า 15-16) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์การในลักษณะ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าร่วมงาน หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สรรหา และจูงใจบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเหมาะสมกับงานที่ต้องการ ให้เกิดความสนใจที่เข้าร่วมงานกับองค์การ ซึ่งการเข้าถึงเป้าหมายที่องค์การต้องเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการสรรหาบุคลากร นอกจากนั้นการที่องค์การสามารถดึงดูดบุคคลให้สนใจเข้าร่วมงานแล้ว งานทรัพยากรมุนษย์ยังต้องมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลหรือกลุ่มที่มีความเหมาะสมที่สุดให้เข้าทำงานกับองค์การ เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์การสามารถก้าวหน้าไปอย่างมั่นคง

2. ขณะปฏิบัติงาน นอกจากการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์การแล้ว งานทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ธำรงรักษาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสมจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดสรรสวัสดิการและเสริมสร้างสุขอนามัยในการปฏิบัติงานตลอดจนช่วยกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ส่งผลทำให้สามารถทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจทำงานให้องค์การได้อย่างเต็มที่

3. ภายหลังจากการร่วมงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำงานกับองค์การจนครบอายุเกษียณ หรือบุคลากรที่มีความจำเป็นที่ต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยอย่างแรง โดนจัดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข อาทิ การให้บำเหน็จ บำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนให้รูปอื่น

มอนดี้, โน และเพรอโมซ (Mondy, Noe, and Premeaux,1999, p.5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การปฏิบัติงานและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงานและวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงานและการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Byars and Rue, 1997, p.84)

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน (Ivancevich, 1998, p.708) เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะ หน้าที่และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999, pp.GL-5)

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสมสำหรับองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Ivancevich, 1998, p.711)

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร (Mondy, Noe and Premeaux, 1999, pp.GL-8)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานให้มีทิศทาง ซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การ (Byars and Rue, 1997, p.712) หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน (Mondy, Noe and Premeaux, 1999, pp.GL-9)

การพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบันหรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ (Compensation and Benefits)

ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงาน (Ivancevich, 1998, p.705) ประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ

ผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ (Byars and Rue, 1997, p.513) เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ การท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นต้น

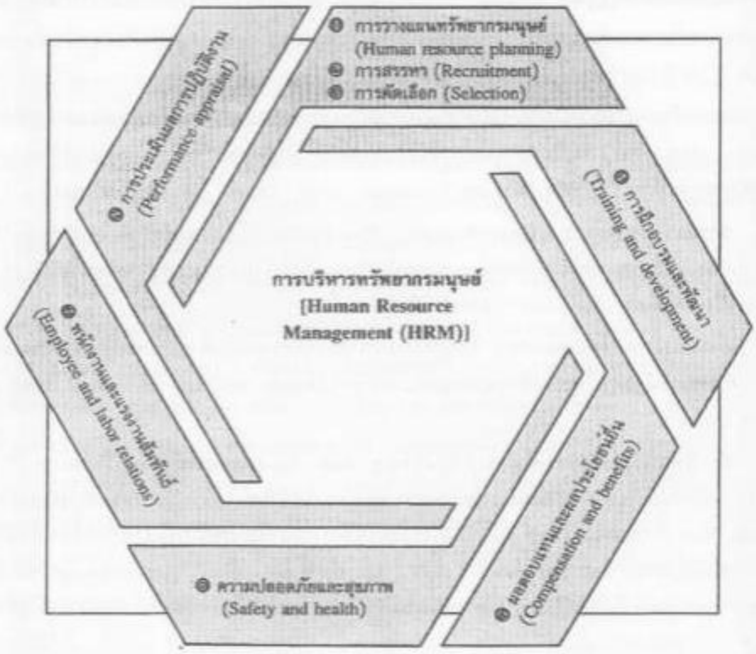
6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน (Mondy, Noe and Premeaux, 1999, pp.GL-8)

สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจและสังคม (Ivancevich. 1998: 709)

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor relations) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง (Ivancevich, 1998, p.709)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยการวัดและเปรียบเทียบมาตรฐานที่กำหนดไว่ เช่น การบันทึกผลลัพธ์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยตรง



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management System)

กล่าวโดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ มอนดี้, โน และเพรอโมซ (Mondy, Noe, and Premeaux, 1999)

จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 8 ด้าน ซึ่งด้านที่ศึกษา ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีประกอบดังนี้

กรสรรค์ เอนกศักยพงค์ (2556, หน้า 28-30) อ้างถึง สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 10) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

วิเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 71) กล่าวว่า หน้าที่อันสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดหาบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีจำนวนความต้องการขององค์การ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างขององค์การและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องใช้ความชำนาญและความสามารถพิเศษในการสรรหาบุคคลที่ดีให้เข้ามาทำงานให้องค์การ และทั้งยังต้องมีกระบวนการสรรหาบุคคลที่ดีนำมาใช้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2545) กล่าวว่า การสรรหา (Recruitment) เป็นงานขั้นตอนแรกและเป็นงานที่มีความสำคัญในกระบวนการจัดหาคนเข้าทำงาน (Staffing Process) ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผู้สมัครงานที่ตรงตามคุณสมบัติมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ว่างในองค์การนั้นเอง

การสรรหาบุคลากร

การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการการแสวงหา และจูงใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชูชัย สมิทธิไกล (2552, หน้า 143) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการของการค้นหาและจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์การ เวอร์เทอร์และเดวิส (Werther and Davis, 1993) กระบวนการนี้เริ่มต้นเมื่อบุคคลได้รับการติดต่อและสิ้นสุดลงเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้สมัครเข้าทำงานกับองค์การ ดังนั้นผลลัพธ์ของกระบวนการสรรหาบุคลากร คือกลุ่มผู้สมัครงานซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 112) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจบุคลากรที่มีความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การหา

บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรได้มาสมัครงานในองค์การ ซึ่งการสรรหาถือเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงาน เพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นบุคลากรใหม่ต่อไป

ธัญญา ผลออนันต์ (2546, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการสรรหาว่า กระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การใช้จูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติตรงตามที่องค์การต้องการจากแหล่งต่าง ๆ มาสมัครในตำแหน่งที่ต้องการ เพื่อช่วยให้ดำเนินงานองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

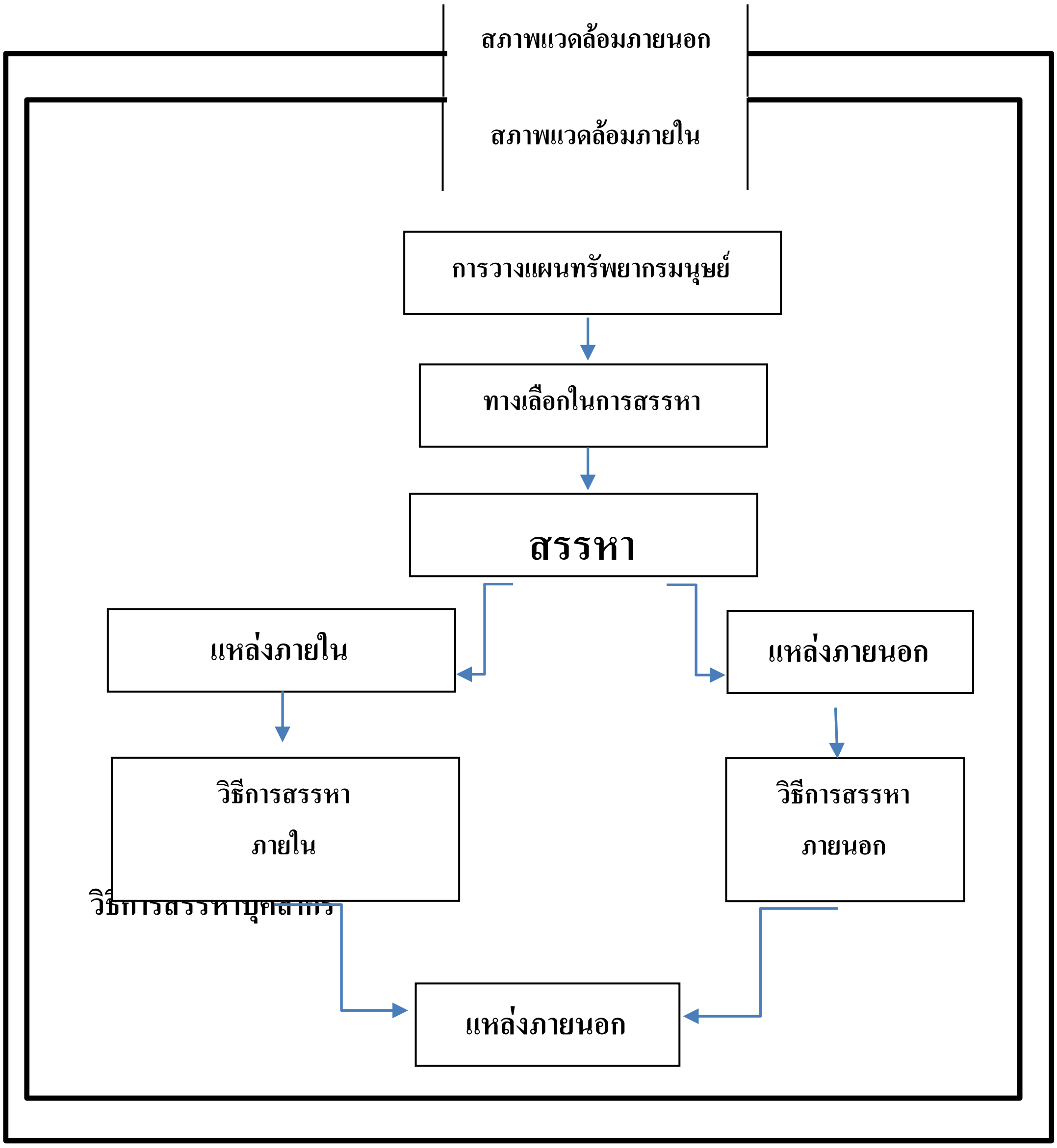
เชียร์ริงตัน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 79 อ้างอิงจาก Cherrington, 1995, p.156) กล่าวว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการการค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างในปัจจุบัน หรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคต ทำให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เดวิด (David, 1999, p.193) กล่าวว่า กระบวนการแสวงหากลุ่มบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานแต่ละงาน นับเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน (Employment Process) โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการให้ตลาดแรงงานได้ทราบ เพื่อจูงใจผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาสมัคร อาจจะเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกขององค์การก็ได้

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสรรหาเป็นงานอีกหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องอาศัยวิธีการแสวงหาและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่องค์การต้องการเข้ามาร่วมงานในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อที่สามารถนำพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กระบวนการสรรหา

กระบวนการสรรหา มีวัตถุประสงค์เพื่อที่รวมเอาผู้สมัครที่มีความสามารถตามที่องค์การต้องการ ซึ่งความยากลำบากในการสรรหานั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะบอกถึงความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ องค์การจะต้องประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุความต้องการดังกล่าว ผู้บริหารจะพิจารณาความจำเป็นในการสรรหาพนักงาน และรายละเอียดของงาน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของบุคลากรที่จะสรรหา ขั้นต่อไปจึงพิจารณาแหล่งสรรหาจากภายนอกหรือภายใน เมื่อพิจารณาแหล่งสรรหาแล้ว จะต้องพิจารณาแหล่งสรรหาจากแต่ละแหล่งดังกล่าว กระบวนการสรรหาได้แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 2.2 (Mondy, Noe and Premeaux, 1996, p.151)



ภาพประกอบที่ 2.2 กระบวนการสรรหา (Mondy, Noe and Premeaux, 1996, p.151)
ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 110)

วิเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 72-76) กล่าวว่า วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติให้เข้ามาทำงานกับองค์การในการสรรหาบุคคลนั้นสามารถที่จะสรรหาจากแหล่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายใน (Internal Sources)

การสรรหาบุคคลจากภายในองค์การ นอกจากจะประหยัดแล้วยังเป็นการให้โอกาสแก่พนักงานเก่าได้ก้าวหน้า ถือเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ อุทิศตนเพื่อองค์การ ทั้งยังลดเวลาการปรับตัวของพนักงานในการปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคคลภายในองค์การ

เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนคุ้นเคยกับระบบเป็นอย่างดี ในการสรรหาบุคคลภายในองค์การนั้น สามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1.1 การเลื่อนตำแหน่งและโยกย้าย องค์การส่วนมากนิยมเลือกใช้วิธีการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายภายในองค์การเพื่อเติมเต็มในตำแหน่งที่ว่างอยู่ เป็นวิธีการแรกที่เกิดความสะดวก ง่าย ดีและประสบผลได้ดีในระดับหนึ่ง แต่การเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การนั้นอาจเกิดผลเสียได้เช่นกัน กล่าวคือผลการปฏิบัติของพนักงานในตำแหน่งหนึ่งได้ เนื่องด้วยงานในแต่ละตำแหน่งก็ต้องการทักษะของความชำนาญที่แตกต่างกันไป

1.2 การเสนอแนะจากพนักงานปัจจุบัน แหล่งที่สามารถเป็นที่น่าเชื่อถือได้ในการเติมเต็มตำแหน่งงานที่ว่าง ก็คือการเสนอแนะจากพนักงานในปัจจุบัน โดยการที่พนักงานนั้นชี้แจงถึงข้อดีของผู้สมัครและคุณสมบัติที่ดีของผู้สมัครคนนั้นที่มีอยู่ให้แก่บริษัทได้ทราบ อาจจะทำเป็นหนังสือแนะนำตัวและส่งเสริมให้พวกเขาเข้ามาสมัครแข่งขันชิงตำแหน่งที่ว่าง แต่ข้อเสียก็คือเกิดการไม่ยอมรับกันขึ้น เมื่อพนักงานที่รู้จักกันหรือเพื่อนต้องมาเป็นหัวหน้า

1.3 การรับสมัครงานจากพนักงานเก่าและผู้สมัครคนเก่า เป็นแหล่งภายในที่ดีอีกแหล่งหนึ่งเพราะทั้งสองกรณีเป็นการประหยัดเวลา เนื่องจากทางองค์การมีข้อมูลอยู่แล้วทำให้สามารถทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของพนักงานนั้นเป็นอย่างดี และพนักงานเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับตัวของพนักงานนั้นเป็นอย่างดี และพนักงานเหล่านี้ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะของงานและนโยบายขององค์การเป็นอย่างดีแล้ว จึงทำให้มีการปรับตัวในองค์การเป็นไปได้มากกว่าและเหมาะสมกว่า แต่ข้อเสียก็คือ ทำให้ขาดความคิดเห็นแปลกๆ ใหม่ ๆ ที่อาจจะได้รับจากบุคคลภายนอก ซึ่งอาจมีความสามารถและประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป และดีกว่าพนักงานในองค์การที่มีอยู่แล้วก็ได้

2. การสรรหาบุคคลจากบุคคลภายนอก (External Sources)

2.1 การลงโฆษณาประกาศรับสมัคร เป็นการสื่อสารความต้องการขององค์การในการรับสมัครผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์รายวัน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ประกาศแหล่งข่าวสาธารณะ วารสารที่เกี่ยวกับการค้าและอาชีพ วิทยุ โทรทัศน์ สำนักขององค์การเองหรือตามสถาบันการศึกษาและสถานที่ชุมชนต่าง ๆ ในการลงโฆษณาประกาศรับสมัครควรจะต้องมีการบอกรายละเอียดของงาน (Job Description) เช่น ชื่อตำแหน่งของงาน ข้อกำหนดของงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job Specification) เช่น คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ อายุ เพศ ประสบการณ์ ฯลฯ และการโฆษณาสมัครงานก็ควรจะมีประกาศล่วงหน้าก่อนวันรับสมัครให้นานพอสมควรอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 15 วัน

2.2 การใช้สำนักงานจัดหาแรงงาน เหตุผลบางประการที่องค์การอาจใช้สำนักงานจัดหางาน ในกรณีที่องค์การไม่มีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นของตนเองและไม่สามารถทำการสรรหาและกลั่นกรองพนักงานได้ หรืออดีตที่องค์การเคยมีความยุ่งยากในการหาคนที่มีคุณสมบัติตามที่

ต้องการ และมีความต้องการตำแหน่งงานเฉพาะที่ต้องการบรรจุเข้าทำงานอย่างรวดเร็ว สำนักงานจัดหางานจะเป็นแหล่งที่เก็บรวบรวมข้อมูลแรงงานเหล่านั้นอยู่ และจัดทำการหาข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้ว่างงานและติดต่อผู้ว่างงานและนายจ้างได้พบกัน ส่วนผู้สมัครงานจะมีความรู้สึกสะดวกที่จะต้องติดต่อกับสำนักงานจัดหางานมากกว่าที่จะติดต่อกับองค์การที่ต้องการทำงานโดยตรง เมื่อผู้สมัครงานได้เข้าทำงานโดยความช่วยเหลือของสำนักงานจัดหางานก็จะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้สำนักงานจัดหางาน โดยปกติจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คนงานได้รับ

2.3 การแนะนำของพนักงานในองค์การ วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอมรับกันว่าดี เพราะบุคคลที่ได้ถูกแนะนำเข้ามาทำงานในองค์การโดยพนักงานขององค์การส่วนใหญ่แล้วจะแนะนำคนที่มีคุณวุฒิ คุณสมบัติและความสามารถตรงกับลักษณะของงานในตำแหน่งที่ว่างให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที โดยที่ไม่ต้องเสียเวลาในการพัฒนาอบรมพนักงานใหม่ และยังเป็นผลดีกับองค์การในการสรรหาพนักงานที่ดีให้เข้ามาทำงานรับใช้องค์การ เพราะเป็นการอ้างอิงจากพนักงานเก่าที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ พนักงานเก่าก็ชักจูงคนที่ดีและมีความสามารถเข้ามาทำงาน ดังกล่าวว่าถ้าชักจูงคนที่ไม่ดีและไม่มีความสามารถเข้ามาทำงานแล้วก็จะทำให้ตัวเองพลอยเสียชื่อเสียงไปด้วย

2.4 ผู้สมัครที่เดินเข้ามาสมัครงานเอง ในองค์การที่นิยมจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือจ้างการทำงานเป็นรายชั่วโมง อาจจะมีผู้สมัครเดินเข้ามาสมัครเป็นพนักงานเองกับบริษัท ยิ่งในระยะที่เศรษฐกิจตกต่ำและมีการว่างงานมากก็อาจจะมีผู้มาสมัครงานด้วยตนเองมาก ทำให้องค์การสามารถที่จะคัดเลือกผู้สมัครได้ง่าย วิธีนี้องค์การจะใช้วิธีรับสมัครไว้ล่วงหน้า กำหนดให้ผู้สมัครมาเขียนแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครและรอการเรียกตัว เมื่อองค์การมีตำแหน่งว่างลงในตำแหน่งต่างๆ ก็สามารถที่จะเรียกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงานได้ทันจากบัญชีรายชื่อตามแบบฟอร์มหรือเอกสารใบสมัครที่มีอยู่ก่อนหน้านี้แล้ว

2.5 การรับสมัครทางอินเตอร์เน็ต องค์การนั้นสามารถที่จะใช้อินเตอร์เน็ตเป็นเครื่องช่วยในการจัดหาบุคคล โดยการประชาสัมพันธ์ตำแหน่งที่ต้องการบนกระดานรายงานข่าว (Bulletin Board Service) บนอินเตอร์เน็ต (Internet) เพื่อที่จะให้กลุ่มเป้าหมายนั้นสนใจและติดต่อเข้ามา จากนั้นบางบริษัทก็ต้องติดต่อกับผู้สมัครทาง E-mail ในปัจจุบันไม่เพียงแต่บริษัทเท่านั้นที่จะประกาศตำแหน่งว่างจะและรับใบประกาศตำแหน่งว่างและรับใบสมัครบนอินเตอร์เน็ต แต่ก็ยังมีการสัมภาษณ์งานตามตำแหน่งงานบนอินเตอร์เน็ตได้อีกด้วย

2.6 รับสมัครตามโรงเรียน วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อาจเป็นแหล่งที่ดีสำหรับบางองค์การที่ต้องการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถตรงตามความเหมาะสมขององค์การ โดยรับบัณฑิตที่กำลังจะสำเร็จศึกษาให้เข้ามาทำงาน ซึ่งปัจจุบันก็เป็นที่นิยมในหลายองค์การ โรงเรียนวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยส่วนมากก็มีความยินดีเสมอที่จะเป็นตัวกลางในการสนับสนุนให้นายจ้างมาสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การคัดเลือกบุคลากร

จอร์จ โบห์แลนเดอร์และคณะ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2545, หน้า 142 อ้างอิงจาก จอร์จ โบห์แลนเดอร์ และคณะ, 2001, p.179) ให้ความหมายว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการในการเลือกคนผู้ที่มีคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง เพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่มีอยู่หรือที่คาดจะเปิดรับ

จอร์จ อิแวนเซวิช (2003, p.219) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกว่า เป็นกระบวนการที่องค์การเลือกคนจากรายชื่อของผู้สมัคร ผู้ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดกับเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับตำแหน่งที่ว่าง โดยพิจารณาจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546, หน้า 147) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึงกระบวนการใช้ความพยายามในการการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดจากบรรดาบุคคลทั้งหมายที่เข้ามาสมัครงาน เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการกำลังคนโดยวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คาดว่าว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่า บุคคลใดน่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด

ธัญญา ผลอนันต์ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 96 อ้างอิงจาก ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 19) กล่าวว่า การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุด สำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาสมที่สุดสำหรับองค์การและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่นผสมผสานกัน

วิลาส วิงหวิสัย (2544) การคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปให้เห็นว่า การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการพิจารณาตัดสินบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่ใกล้เคียงกับวัตถุประสงค์มากที่สุด การคัดเลือกที่ไม่เหมาะสมย่อมก่อให้เกิดความล้มเหลวในวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้ความหวังของบุคคลและองค์การล้มเหลว ดังนั้นความตระหนักและเอาใจใส่กระบวนการคัดเลือก จึงเป็นเรื่องมีความสำคัญมากของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

หลักการคัดเลือกบุคคล

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 96-97) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลักปฏิบัติ 3 องค์ประกอบ หรือที่เรียกว่า 3M มีดังนี้

1. M ตัวแรก คือ MENTAL หมายถึง การวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาของบุคลากร โดยหลักปฏิบัติ คือ

1.1 ต้องการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และพัฒนาแล้วมีแนวพัฒนาได้ โดยการวัดด้านสติปัญญา ปัจจุบันมุ่งเน้นความสามารถเป็นสำคัญ

1.2 วัดผลในสิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้มา ซึ่งบางองค์การอาจจะวัดผลด้านนี้ หรือบางองค์การจะไม่วัดผลสิ่งที่เรียนมาก็ได้หากเชื่อถือในชื่อเสียงและผลการศึกษา

1.3 วัดความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์กับการปฏิบัติงาน เช่น วัดความรู้เฉพาะชีพ หรือเฉพาะตำแหน่ง เป็นต้น

1.4 วัดความถนันทางสติปัญญา (Attitude) หรือระดับ IQ (Intelligence Quotient) และ EQ (Emotion Quotient) ว่าอย่างไร โดยพิจารณาว่าเป็นผู้พัฒนายากหรือง่าย

2. M ตัวที่สอง คือ MIND หมายถึง จิตใจโดยเราต้องการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ หรือมีคุณค่าทางจิตใจที่ยึดมั่นในความดีหรือกฎระเบียบของสังคมที่เราอาศัยอยู่ โดยวัดด้านจิตพิศัย (Affective) เกี่ยวข้องกับทัศนคติ จริยาธรรม คุณค่าส่วนบุคคล ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาเพื่อวัดความสามารถทางอารมณ์เพิ่มเข้ามาในระดับผู้บริหาร

3. M ตัวที่สาม คือ META PHYSICAL หมายถึง การสอบวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เพื่อสรรหาบุคลากรที่เข้ามากับวัฒนธรรมองค์การได้ โดยทั่วไปจะวัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม

ความสำคัญของการคัดเลือก

พยอม วงศ์สารศรี (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 144-145 อ้างอิงจากพยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 128-129) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆจะใช้เวลาและความคิดที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมากกว่าที่เคยปฏิบัติมาในอดีต ความสำคัญของการคัดเลือกที่ควรได้รับความสนใจมีเหตุผลต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความรอบรู้มากขึ้น มีความเข้าใจในด้านความซับซ้อนของการคัดเลือก รู้ถึงจุดอ่อนและข้อจำกัดเกี่ยวกับเกี่ยวกับเทคนิคในการคัดเลือก รู้ถึงความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probabilities of error) ในการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. ลักษณะของกฎหมายแรงงาน ซึ่งได้ได้มีกี่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น กฎหมายในด้านการว่างจ้างงาน

3. การคัดเลือกเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษและมีความลำบาก เพราะเป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่ง่ายที่จะจำแนกลักษณะนี้ออกมาจากออกจากผู้สมัคร

4. บางครั้งองค์การจะประสบความยุ่งยากลำบากกับพนักงานบางคนที่องค์การคัดเลือกมา แม้พบว่ามีคุณสมบัติที่ไม่เหมาะสมก็ไม่สามารถให้พ้นจากงานได้ และถ้าสามารถให้พ้นจากงานในระยะแรก

5. การคัดเลือกที่มีประสิทธิผลย่อมก่อให้เกิดความคุ้มค่าแก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง ฉะนั้นการเลือกที่ดีย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจทั้งฝ่ายองค์การและฝ่ายพนักงาน

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 147-148) การตัดสินใจเลือก (Selection Decision) อาจมีผลลัพธ์เป็น 4 กรณี คือเลือกถูก (Correct) 2 กรณี และผิดพลาด (Errors) 2 กรณี

เลือกถูก (Correct) 2 กรณี ได้แก่

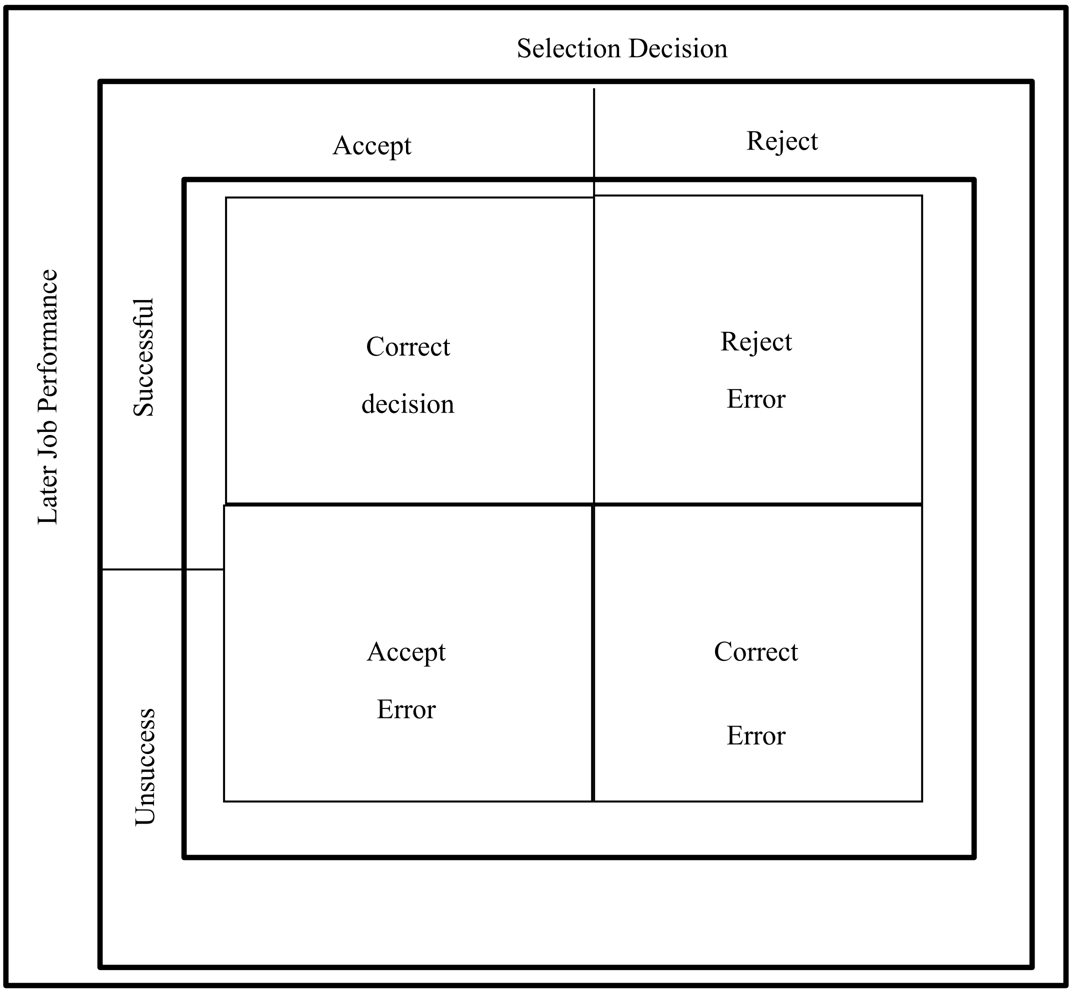
1. Successfully Accepted คือ การทำนายว่าผู้สมัครผู้นั้นน่าจะเป็นผู้เหมาะสมกับงานเมื่อเข้ารับทำงานแล้วการปฏิบัติงานจริงในเวลาต่อมา (Later Job Performance) ก็ปรากฏว่าเมื่อเข้ารับทำงานแล้วการทำงานได้ดีจริง

2. Unsuccessfully Rejected คือ กรณีที่ทำนายว่าผู้สมัครคนนั้นไม่เหมาะสมกับงาน ไม่รับเข้าทำงาน แล้วหากผู้สมัครคนนั้นเข้ามาทำงานก็จะไม่ดีตามที่ทำนายจริง

เลือกผิดพลาด (Errors) 2 กรณี ได้แก่

3. Reject คือ การตัดสินใจไม่เลือก ผู้สมัครที่น่าจะทำงานได้อย่างดีหากมีโอกาสเข้ามาทำงานเป็นกรณี "Reject Errors"

4. Accept คือ การตัดสินใจเลือกรับ ผู้สมัครที่เมื่อมาทำงานจริงกลับไม่ดี เป็นกรณี "Accept Errors"



ภาพประกอบที่ 2.3 Selection Decision Outcomes

ที่มา : วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550, หน้า 147-148) อ้างใน Stephen P. Robbins, Mary Coulter

ปัญหาของการคัดเลือกพนักงาน อาจเกิดขึ้นเมื่อการคัดเลือกผิดพลาด (Errors) ทำให้องค์การต้องเสียหาย เช่น กรณีไม่รับผู้สมัครบางราย (ที่ควรรับ) อาจถูกกล่าวหาว่าไม่เป็นธรรมหรือเลือกปฏิบัติ หรือกรณีรับผู้ที่ไม่ควรรับ ก็อาจทำให้องค์การสิ้นเปลืองค่าฝึกอบรมโดยเปล่าประโยชน์ หรือองค์การสูญเสียรายได้เพราะพนักงานเหล่านั้นไร้ความสามารถ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงหาวิธีการคัดเลือกที่จะลดความผิดพลาดดังกล่าว โดยต้องหาวิธีที่เกิดความสอดคล้อง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability)

วิธีการที่มีความสอดคล้อง คือวิธีการหรือเครื่องมือที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กับลักษณะงานที่เลือกผู้ไปปฏิบัติ ส่วนความน่าเชื่อถือได้หมายความถึง วิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกจะต้องมีความน่าเชื่อถือ คือความสามารถวัดผลการคัดเลือกได้อย่างเที่ยงตรงและสม่ำเสมอ

การฝึกอบรมและการพัฒนา

ฮาเวย์ และโบวิน (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 156 อ้างอิงจาก Harvey ; & Bowin, 1996, p.157) การฝึกอบรมและการพัฒนามีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบ้างประการ การฝึกอบรมเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติ โดยการเอาใจใส่ที่ทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานปัจจุบัน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็คือ เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกิดความมั่นใจว่าทักษะของพวกเขาที่ใช้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับคุณภาพ การฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์

วิเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 106) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม แนวคิดกฎระเบียนหรือทัศนคติ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่ เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน บางครั้งหน้าที่ของการฝึกอบรมนี้มักถูกมอบหมายให้กับพนักงานเก่ารุ่นพี่ที่อยู่ในแผนกงาน เป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งประสิทธิผลของการฝึกอบรมมีอิทธิพลสำคัญสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่ดีต่อตัวงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 48) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การ ที่จะพัฒนาบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติ ที่ดีต่อองค์การ เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โบรูชาท์ (Burushat, 1996, p.97) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรม โดยผ่านประสบการณ์ การเรียนรู้ ในอันที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานและร่วมกันทำกิจกรรมอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ให้ตอบสนองความต้องการขององค์การและทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2546, หน้า 65) ได้อธิบายว่า ฝึกอบรม คือการทำให้คนเหมาะสมกับงาน โดยจะเป็นการเน้นคนสู่ตำแหน่งหน้าที่หรืออาชีพ ซึ่งถือเป็นกรรมวิธีในการเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และการแสดงออก และยังเป็นกระบวนการที่ใช้เสริมความรู้ (Knowledge) ทักษะในการทำงาน (Skill) และความสามรถ (Capacity) ของบุคคลให้สมารถทำงานทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

สุนันทา เลาหนันทน์ (2546, หน้า 223-224) ได้รับรวบรวมความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนักวิชาการชาวตะวันตก ได้แก่ เลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) และการ์แลน ดีวิกส์ (Garland D. Wiggs) ซึ่งได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติขององค์การให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ดังนั้นสุนันทาจึงได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างเจาะจงลงไปในองค์การ โดยหมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ความแตกต่างระหว่างฝึกอบรมและการพัฒนา กล่าวว่า การฝึกอบรมมุ่งที่งานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนามุ่งทั้งปัจจุบันและอนาคต การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ทัศนคติ และทักษะให้แก่พนักงานปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาเป็นการเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหาร ขอบเขตของการฝึกอบรมก็คือ พนักงานแต่ละคน แต่ละขอบเขตของการพัฒนาคือ กลุ่มพนักงานหรือองค์การการฝึกอบรมเจาะจงเฉพาะงาน และการกระทำ กับการปฏิบัติงานที่ยังขาดอยู่หรือมีปัญหาเฉพาะด้าน ขณะที่การพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับทักษะกำลังคน แต่ความคล่องตัว หรือให้สามารถทำได้ทุกอย่าง การฝึกอบรมมุ่งให้ความรู้เฉพาะองค์การ ขณะที่การพัฒนามุ่งที่ความต้องการเป็นการถาวร เป้าหมายของการพัฒนาคือ การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด การฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อระดับการปฏิบัติการปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาให้ความเอาใจใส่ต่อความสามารถและยืดหยุ่นของทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นในระยะยาว ความแตกต่างดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนได้ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2550, หน้า 158 อ้างอิงจาก Mejia ; Balkin ; & Cardy, 1998, p.237)

ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างการฝึกอบรมและพัฒนา

สาระสำคัญ	การฝึกอบรม	การพัฒนา
จุดมุ่งหมาย	งานปัจจุบัน	งานปัจจุบันและอนาคต
ขอบเขต	พนักงานแต่ละคน	กลุ่มงานและองค์การ
กรอบเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
เป้าหมาย	ทักษะปัจจุบัน	เตรียมความต้องการในอนาคต

ที่มา : เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550, หน้า 158)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาทิส และ แจคสัน (ชูชัย สมิทไกร, 2552, หน้า 366 อ้างอิงจาก Mathis ; & Jackson, 2000) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ

โกมส์ - เมเจีย์, บาคิน และแคนดี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 195 อ้างอิงจาก Gomes-Mejia, Bakin & Candy, 1996, p.311) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่องค์การทั้งหลายใช้พิจารณาเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อตีค่าว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2545, หน้า 118) กล่าวว่า กระประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นหรือไม่ และทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกันอย่างไร หากมีการเปรียบเทียบระหว่างบะคลากรระดับเดียวกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิตา สัชฌุกร (2545, หน้า 2) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคลากรว่ามีความสามารถ ประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บริหารได้บันทึกไว้ หรือสังเกต วินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบที่ผู้บริหารได้บันทึกไว้ หรือสังเกต วินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทน

จากความหมายที่กล่าวว่า สรุปว่าให้เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บุคลากรได้ทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และสิ่งใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความชัดเจนในแผนต่าง ๆ สำหรับการประเมินผล และการทำสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในการประเมินผลปฏิบัติงานหน้าที่เป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพธ์ออกมา

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549, หน้า 199) การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้กิดประโยชน์ต่อการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การดังต่อไปนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบดำเนินไปด้วยความโปร่งใส่ยุติธรรม มีระบบเป็นระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ไม่ถูกกลั่นแกล้งเอารัดเอาเปรียบ หรือเล่นพรรค เล่นพวก โดยปราศจากเหตุผล

2. ทำให้การจัดการตำแหน่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้นตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานต่อไปตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

4. ทำให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด และควรปรับปรุงตนเองในจุดใดบ้าง

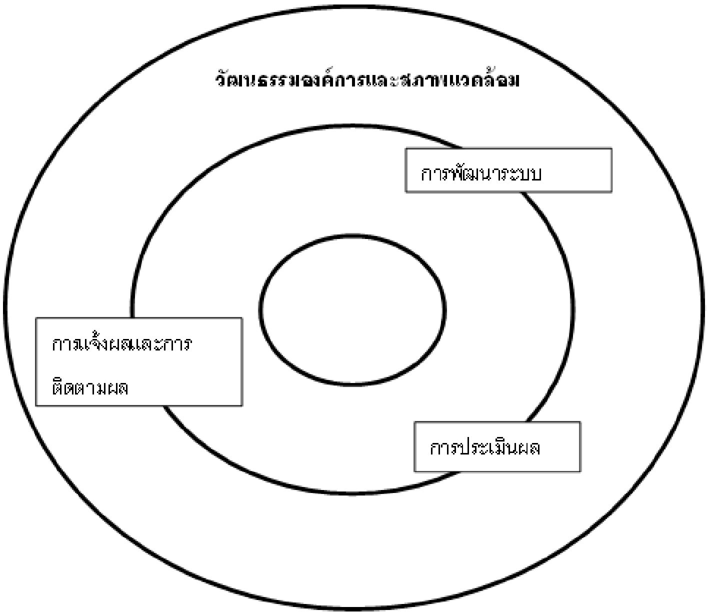
5. เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยไม่ต้องคอยกังวลว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม

6. เป็นเครื่องมือช่วยส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

7. ช่วยในการพัฒนาแนวทางการวางแผนพัฒนาอาชีพ การกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหา คัดเลือกบุคลากร และการพัฒนาระบบให้แก่องค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรม ควรที่จะมีความเที่ยงตรง ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นมีการตระเตรียม การวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาระบบ การประเมินและการแจ้งผล กิลลิแลนด์ และแลงลอน (Gililand & Langion, 1998) ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.4



ภาพประกอบที่ 2.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา : ชูชัย สมิทไกร, (2552, หน้า 370)

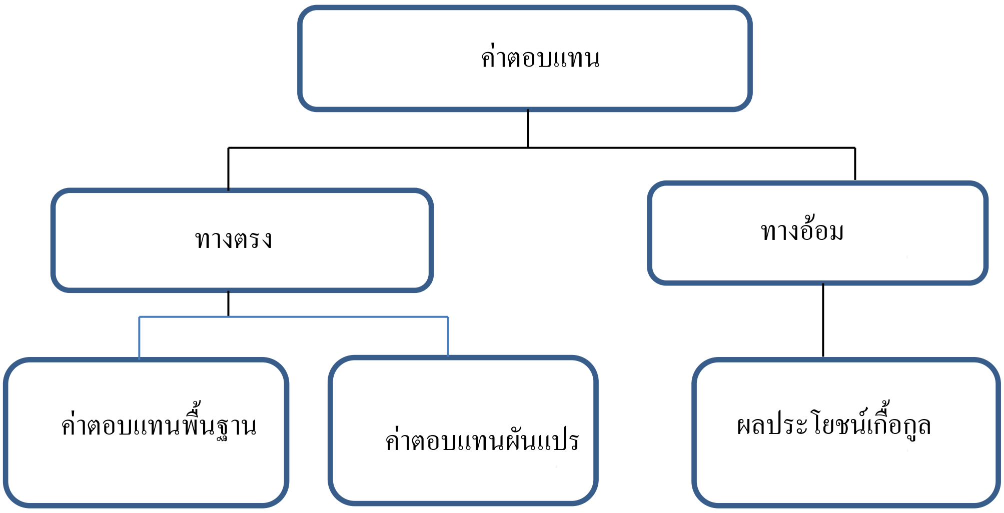
ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

มิลโควิค และ นิวแมน (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2551, หน้า 82 อ้างอิงจาก Milkovick ; & Newman, 1996, หน้า 6) กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation) หมายถึง เงิน หรือ สินรทรัพย์ หรือบริการ ที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ ตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่างๆ ซึ่งพนักงานได้รับเป็นสิ่งตอบแทนจากการทำงานให้องค์กดารตามเงื่อนไขของการทำงาน

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 36) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์การจัดให้แก่บุคคล เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานหรืออาจจะหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์การจ่ายเงินเป็นการตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของบุคลากร โดยจ่ายทั้งทางตรงลางอ้อมที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2547, หน้า 82-83) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การที่องค์การจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การ ผลประโยชน์ที่องค์การให้ในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า โบนัส สิ่งจูงใจแลผลประโยชน์อื่นๆ

วีเชียร วิทยอุดม (2552, หน้า 148) กล่าวว่าองค์ประกอบของแผนการจ่ายค่าตอบแทนโดยทั่ว ๆไปมีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ ซึ่งมีค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) ส่วนค่าตอบแทนทางอ้อมประกอบด้วยผลประโชยน์เกื้อกูลของนายจ้าง (Fringe Benefit) ดังภาพประกอบที่ 2.5



ภาพประกอบที่ 2.5 องค์การประกอบขอค่าตอบแทน

ที่มา : Robert L. Mathis and John it. Jckson. Human Managenent. 2nd ed. South-Western Colledge Pubishing, Copyright (2000, p.104)

1. ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) ที่ให้กับจ้าง โดยปกติเป็นค่า (Wage) หรือเป็นเงินเดือน (Salary) ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเป็น 2 รูปแบบคือ เป็นรายชั่วโมงและรายเดือน เพื่อให้วิธีการแจกแจงไปตามธรรมชาติของงาน การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงเป็นค่าจ้างที่ขึ้นอยู่กับเวลาที่ลูกจ้างทำ ค่าจ้างรายชั่วโมงมักเรียกกันว่าอัตราค่าจ้าง (Wage) อัตราคงโดยเป็นการรวมเวลาหนึ่งในการเหมาจ่ายให้

2. ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยธรรมชาตแล้วชนิดของค่าตอบแทนผันแปรเป็นการจ่ายเป็นเปอร์เซ็นต์หรือจำนวนทวีคูณของค่าจ้างหรือเงินเดือนและประสิทธิภาพแต่ละคนซึ่งทั่ว ๆไปมักจ่ายเป็นเงินเดือนครั้งเดียวที่เรียกว่า (Bonus)

3. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefit) องค์การส่วนใหญ่มีการให้รางวัลภายนอกได้รับการจ่ายผลตอบแทนโดยทางอ้อม ผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นรางวัลทางอ้อมที่พนักงานได้รับนอกเหนือไปจากเงินเดือนค่าจ้างหรือเงินเดือนที่รับได้รับตามปกติเช่น บำเหน็จ บำนาญ การประกันสุขภาพ ค่าจ้างในวันหยุดงาน และเงินเดือนเลี้ยงชีพที่ให้กับลูกจ้างหรือกลุ่มลูกจ้างที่เป็นสมาชิกขององค์การ

สิทธิประโยชน์สามารถพิจารณาจัดเป็นกลุ่มได้ 6 ประเภท

1. สิทธิประโยชน์ด้านกฎหมาย กฎหมายของสหรัฐอเมริกาให้ฝ่ายนายจ้างให้สิทธิประโยชน์ 4 ประเภทต่อลูกจ้างโดยมีข้อยกเว้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สิทธิประโยชน์เหล่านั้นได้แก่

1.1 การประกันสังคม

1.2 เงินทดแทน

1.3 การประกันการว่างงาน

1.4 การลาป่วย และการลากิจส่วนตัว สิทธิประโยชน์อย่างอื่นขึ้นอยู่กับความสมัครใจของนายจ้าง

2. การประกันสุขภาพครอบคลุมค่าโรงพยาบาล ค่าแพทย์ ค่าบริการ ทางการแพทย์อื่น ๆ

3. เกษียณอายุ สิทธิประโยชน์ด้านนี้คือการให้เงินแก่ลูกจ้างหลังออกจากงาน

4. การลาหยุดโดยได้รับค่าจ้าง แทนการลาหยุดทำให้ลูกจ้างหยุดงานได้โดยได้รับหรือไม่ได้รับค่าจ้างซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ

5. การประกันภัย แผนการประกันภัยสามารถคุ้มครองลูกจ้างจากปัญหาทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดจากการทุพพลภาพและการเสียชีวิตของลูกจ้าง

6. บริการสำหรับลูกจ้าง ได้แก่ การยกเว้นภาษีหรือการได้คิดภาษีในอัตราที่ต่ำ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

จากการกล่าวมาข้างต้น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานไว้ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีประสิทธิผล ต้องเป็นระบบที่ช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันในการดึงดูดและถนอมรักษาพนักงานในองค์การที่มีขีดความสามารถสูงไว้กับองค์การได้ นอกจากนี้ยังควรเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์กับตำแหน่งงานต่าง ๆภายในองค์การอย่างเป็นธรรม รวมทั้งเป็นระบบการจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่มีความลอดคล้องกับผลปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ดอลตัน และคนอื่น ๆ (Dalton; el. al, 2000) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงความรู้สึกที่เป็นสาเหตุให้เราแสดงพฤติกรรม ตัวกระตุ้นอาจเป็นความต้องการหรือแรงขับที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางอย่าง

รอบบินส์ (Robbins, 2005) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดความตั้งใจกำหนดทิศทางและความต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

จากการกล่าวข้างต้น แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การใช้แรงจูงใจในการทำงานเป็นการกระทำที่มีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุดและประสบผลสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขั้นแรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดัน เป็นพลังภายในที่เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรอยู่ในสภาพที่มความต้องการ และถ้ามีความต้องการมาก แรงขับก็จะมากด้วย แรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำ มีความต้องการน้ำ ก็จะเกิดแรงขับให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้น้ำมา เมื่อได้น้ำแล้ว ความต้องการตอบสนอง ร่างกรายสมดุล แรงขับก็จะลดลง หรือเมื่อบุคคลมีความต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับกระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

"ความผูกพัน" มีความหมายได้หลายนัยด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ได้ให้ความหมาย และคำนิยามของคำว่า ผูกพันต่อองค์การไว้ต่าง ๆ ดังนี้

บูชานัน (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 163 อ้างอิงจาก Buchanan, 1997, p.533-546) ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์การว่า คือ การเป็นพรรคเป็นพวกการผูกติด (Affective Attachment) ทางใจต่อเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ ความผูกพันมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ

1. การใส่เข้าไปในใจ (Internalization) หมายถึง ความไปกันได้ระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลกับค่านิยามความผูกพันต่อองค์การ

2. การยินยอมเชื่อฟัง (Identification) หมายถึง ความเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ให้ได้มาซึ่งรางวัลที่พึ่งประสงค์

คานเตอร์ (Kanter, 1968, p.499) กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ความเต็มใจที่บุคคลที่จะทุ่มกำลังกายและความจงรักภักดี ให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ และยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาโดยบุคคลที่มีความูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำกว่า นอกจากนี้ พอตเตอร์และสมิท (Porter, & Smith 1974) ยังได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การไว้อย่างน่าสนใจ เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป

2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์การ

3. ความเชื่อมั่นและยอมรับค้านิยมและเป้าหมายขององค์การ

มาร์ช และมานนารี่ (Marsh & Mannari, 1977, p.57) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นระดับของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ตนทำอยู่ รวมทั้งต้องการมีการประเมินผลในทางบวกต่อองค์กร และยอมรับเป้าหมายขององค์กรด้วย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารรถสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก ทัศนคติ ความจงรักภักดีขอบงบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงต่อองค์การที่ตนอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การและต้องการอยู่กับองค์การตลอดไป ซึ่งนักวิชาการบางส่วนเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นเรื่องของการที่พนักงานคำนวณถึงผลประโยชน์ที่ตนพึ่งได้ ในขณะที่นักวิชาการอีกส่วนหนึ่ง มองเป็นเรื่องของทัศนคติ บรรทัดฐาน หรือแม้กระทั่งเป็นเรื่องของจิตใจของบุคคล

3.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ

อัลเลน และเมเยอร์ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552, หน้า 191 อ้างอิงจาก Allen & Myer, 1990, pp.1-18) เสนอว่าความผูกพันต่อองค์การซึ่งประกอบด้วย ลักษณะสามประการคือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน โดยทั่วไปแล้ว ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวระหว่างพนักงานอับองค์การ ช่วยให้พนักงานมีความจงรักภักดีและยังคงอยู่กับองค์การ แต่หากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า สิ่งที่ยึดเหนี่ยวที่ว่านี้อาจจะไม่ได้ปรากฏในรูปแบบเดียวกัน กล่าวคือ

1. การที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ก็เนื่องจากที่พวกเขาปรารถนา (Want) ที่จะอยู่ในองค์การ

2. ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันด้านคงอยู่ (Continuance Commitment) อาจเป็นได้ว่าพวกเขาจำเป็นที่จะอยู่ในองค์การ (Need)

3. และในขณะที่พนักงานที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ก็เพราะพวกเขารู้สึกว่าเขาควรจะ (Ought) อยู่ในองค์การ

แนวคิดของ Taylor Nelson Sotres (TNS) เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการตลาดที่ใหญ่ที่สุด ได้สร้างเครื่องมือใหม่ที่เรียกว่า Employee Score™ ที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งเครื่องมือนี้อยู่บนพื้นฐานของวิธีการ The Conversion Model™ ที่เป็นมาตรฐานวัดที่นิยมโลกในการใช้วัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าในองค์การต่าง ๆ สามารถปรับปรุงพนักงานในองค์การ อีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การให้สูงขึ้น ซึ่งแผนภาพนี้ได้จำแนกพนักงานออกตามประเภทของลักษณะความผูกพันของพนักงาน 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

ภาพประกอบที่ 2.6 เมตริกซ์แสดงความผูกพันของพนักงาน แนวคิดของ Taylor Nelson Sotres
ที่มา : พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติและคณะ (2552, หน้า 220-221)

1. Career Orieted เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ทำสูง แต่ขาดความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานจะทำให้แก่องค์การ เนื่องจากต้องการประสบการณ์ เพื่อให้มีส่วนช่วยในการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตน บุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ สามารถสร้างผลผลิตให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็อเปิดโอกาสให้แก่ข้อเสนอขององค์การอื่น ๆ ด้วย ซึ่งสามารถทำลายความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า จนส่งผลเสียต่อองค์การในระยะเวลาต่อมา

2. Ambivalent เป็นผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันต่อองค์การองค์การและความผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวัน ๆ หนึ่ง ขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลเสียต่อภาพพจน์ขององค์การ

3. Company Oriented เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การ แต่ขาดความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนองค์การ รักและภาคภูมิใจในองค์การ แต่รู้สึกไม่มีความสุขในงานที่ทำ ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4. Ambassador เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรการและผูกพันในงานที่ทำ บุคคลเหล่านี้จะกล่าวถึงองค์การในทางที่ดีต่อบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แม้องค์การอื่นจะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพของตน ตลอดจนรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำว่ามีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ และยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิตซึ่งบุคคลเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์การ

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ (2552, หน้า 158-159) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การในทัศนคติทางการบริหารร่วมสมัยถือว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับ

พนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือทำหน้าที่ปฏิบัติการครอบคลุมถึงองค์การทุกประเภท กว่าสรุป ความผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกงาน (Turnover rate) ของสมาชิกองค์การได้ดี บุคคลที่มีความผูกพันสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ส่งผลให้อัตราการย้ายงานและขาดงานลดลง (อนันชัย คงจันทร์, 2529, หน้า 38-39 อ้างอิงจาก Bear, 1994, pp.5-6)

2. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์การให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งเนื่องจากสมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์การและต่างมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การตน งานวิจัย มอนดี้ และอื่น ๆ (1974) ชี้ให้เห็นว่าพลังงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำ

3. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของสมาชิกองค์การ โดยที่บุคคลที่ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การจะมีแนวโน้วที่จะทำให้ความร่วมมือปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ

4. ความผูกพันต่อองค์การช่วยความควบคุมจากภายนอกบุคคลที่มีความผูกพันสูงเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานให้กับองค์การ

5. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดหลักที่อธิบายความมีประสิทธิภาพขององค์การ สเชียร (Schein, 1970) และ สเตียร์ (Steer, 1975)

จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลซึ่งสะท้อนประสิทธิผลขององค์การ การที่สมาชิกขาดความความผูกพันขององค์การจะส่งผลต่อองค์การในแง่ลบ ก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่ไม่พึ่งประสงค์ เช่น การละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน การขาดงาน และโยกย้ายเปลี่ยนงาน ตลอดจนการลาออกจากองค์การ ในที่สุด ผลที่ติดตามมาคือความสูญเสียขององค์การในรูปแบบต่างๆ ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ ขวัญกำลังใจของพนักงาน ค่าตอบแทน การลดลงของผลผลิต ตลอดจนการสิ้นเปลืองทรัพยากรบุคคลที่องค์การได้ลงทุนลงแรงไปสรรหา การคัดเลือก การฝึกฝนอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่ ๆ แองเจิล และปีเตอร์ (Angle & Perry, 1981, หน้า 1) และถ้าหากว่ามีการลาออกจากงานพร้อมกันทีเดียวหลาย ๆ คนหรือยกทีมลาออกตะสร้างปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก เพราะการที่จะจัดหาคนที่เหมาะสมกับงานให้ได้ตามหลักการนั้น จะมีเรื่องของต้นทุนในการดำเนินการขององค์การเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยภายในประเทศไทย

ชุติมา สุวรรณประทีป (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลวิชาชพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ความยึดมั่นผูกัพนต่อองค์การพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล (r = .12) และสถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล (r = .14) อย่ามีนัยสำคัญทางสิถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาล (r = 0.06) อย่างมีนัยสำคัญทางสิถิติที่ระดับ 0.05

เนรัชชลา สมบูรณ์ธนสิริ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอยปลาย/ปวช.หรือต่ำกว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป และเงินเดือนพื้นฐานมากกว่า 7,000 บาทและปฏิบัติงานอยู่ในแผนกประกอบ

2. ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลงาน ด้านการเลื่อนตำแหน่งด้านการลงโทษทางวินัยและการออกจากงาน ด้านระบบเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความผูกพันที่มีต่อองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความศรัทธาเชื่อมั่นและการยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ด้านความต์มใจที่จะทุ่มเทความพยายามให้กับงาน ด้านความจงรักภักดีเสียสละต่อหน่วยงานหรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์การ อยู่ในระดับมาก

3. พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

4. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. พนักงานที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนพื้นฐานที่ได้รับ ลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ความพึงพอใจในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสายการผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.420

นาตภา ไทยธวัช (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัท กระจกพีเค็มเค-เซ็นทรัล จำกัด พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การรักษาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุด

ชุติภาส ชนะจิตต์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานบริษัทที่ทำงานในบริษัทในนิคมอุตสาหกรรมบางชัน กรุงเทพมหานคร มีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (2) ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานด้านองค์กรมีการควบคุมการทำงาน ที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการ จัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์และอยู่ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางค่อนข้างสูง (r = .639) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

นัทธี จิตสว่าง (2555) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือนสามัญของไทยในทศวรรษหน้า ผลการศึกษาปรากฏว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการพลเรือนสามัญของไทยในทศวรรษหน้าจะได้รับผลกระทบจากการเปลียนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัย ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยเฉพาะปัจจัยทางการเมืองซึ่งมีความใกล้ชิดกับฝ่ายราชการตามระบบประชาธิปไตยในฐานะของผู้กาหนดนโยบายและข้าราชการเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติการเมืองในทศวรรษหน้าจะส่งผลกระทำต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการสามัญของไทยเกือบทุกเรื่อง

ธีราภัทร ขัติยะหล้า (2555) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานและแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโดยมีกลุ่มประชากรตัวอย่าง จำนวน 74 คน ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน มีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 8 ด้าน ความเป็น

ประโยชน์ต่อสังคมการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความก้าวหน้าและมั่นคงในการงาน สิทธิส่วนบุคคล การพัฒนาศักยภาพ และการใช้ขีดความสามารถของบุคคล ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยรวมค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมและสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายข้อมีเพียง 3 ข้อย่อยที่มีระดับคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับน้อย คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อรายจ่ายประจำวัน ที่ทำงานมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพการออกกำลังอย่างสม่ำเสมอ และในระหว่างวันบุคลากรมีเวลาออกกำลังกายอย่างเพียงพอ

พงษ์เทพ เงาะด่วน (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และเพื่อศึกษาระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (ดอนเมือง) จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามพบว่า พนักงานบริษัทฯ มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในด้านผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพด้านโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการอยู่ร่วมกัน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่น และด้านการมีประโยชน์ต่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังอย่างมาก ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการอยู่ร่วมกัน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่นและด้านการมีประโยชน์ต่อส่วนรวม

อรวรรณ เครือแป้น (2555) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันองค์การของพนักงานในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันองค์การของพนักงานในโรงพยาบาล กลุ่มประชากรเป็นพยาบาลหัวหน้าแผนก รองหัวหน้าแผนก และพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจำนวน 281 คน พบว่า ระดับความคิดเห็นของระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และรายด้านคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์การ ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและด้านความปรารถนาที่จะธำรงรักษาเป็นสมาชิกขององค์การอยู่ในระดับสูงเช่นกันสำหรับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะขององค์การ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ด้าน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณชัย ธนะวังน้อย (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือเบทาโกร พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 องค์การควรมีการปรับปรุงนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ธนัฏฐา ทองหอม (2556) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรชุมนุมสหกรณ์ชาวสวนปาล์มน้ำมันกระบี่ จำกัด จำนวน 200 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย มีอายุน้อยกว่า 30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี และมีรายได้ 10,001-15,000 บาท การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุด คือการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยูในระดับมาก โดยมากที่สุดคือด้านปริมาณงานผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าเพศมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันด้านปริมาณงาน และภาพรวม สัดส่วนปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทุก ด้านมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้ รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

กรสรรค์ เอนกศักยพงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการตั้งแต่เริ่มรับบุคลากรเข้าทำงานจนกระทั่งการออกจากงาน เมื่อองค์การมีรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สามารถเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์การได้ เมื่อบุคลากรที่เข้ามามีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานที่ถนัด และเกิดความพึงพอใจในงานย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน