

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการชำระรักษาพนักงานบริษัท ไพบูลย์  
ผ้ามา่น จำกัด” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร
- 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management: HRM) กับ การบริหารงานบุคคล (personnel management) ทั้งสองคำมีความเหมือนกันคือ ทั้งการบริหารงานบุคคล และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนดีมีความสามารถ การบำรุงและการรักษาและการพัฒนาบุคลากร การใช้ประโยชน์จากบุคลากร จนกระทั่งการให้บุคลากรพ้นจากตำแหน่ง ส่วนความแตกต่างคือ การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่เน้นเฉพาะเกี่ยวกับบุคคลเท่านั้น แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เน้นทั้งตัวบุคคลและองค์การ อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ทรงพล โสภณ, 2546) ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2551: 31) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานดังกล่าวนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ในด้านประสิทธิภาพของงาน และเกิดผลงานมากที่สุด

พณีส หันนาคินทร์ (2542: 16) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่มาร่วมในกิจกรรมขององค์การได้อย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันองค์การก็จะเอื้อประโยชน์แก่บุคคลเหล่านั้นได้ตามความต้องการด้วย การบริหารบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นแก่บุคคลทั้งสองฝ่ายคือ ฝ่ายขององค์การ และแก่ผู้ปฏิบัติงาน

นิชาภา ประสพอรथा (2543: 20) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่ดีมีคุณภาพให้อยู่ในองค์การตลอดไป โดยให้เกิดความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์การ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2546: 43) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด การพัฒนากำลังคน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน การวางระเบียบวินัย ระบบสวัสดิการ การออกจากงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2554: 7) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ด้อยพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ชูชัย สมितिไกร (2550: 12) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 61) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการเพิ่มทุนมนุษย์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์การมีบุคคลที่มีความสามารถสูง และมีความกระตือรือร้นพร้อมอยู่เสมอ

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคลากรขององค์กรร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร โดยคำนึงถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผน เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมี กระบวนการเกี่ยวกับ การวางแผน การจัดรูปแบบขององค์กร การจัดหาบุคคลเข้าทำงานที่มีความ เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงาน พร้อมทั้งธำรงรักษาให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดโดย ให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กร เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การบริหารผลการ ปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ การจ่ายค่าตอบแทน รางวัลและสิทธิประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานแรงงานสัมพันธ์ รวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องการพ้นจาก การทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม อย่างมีความสุข

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549: 8) กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์ สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

- (1) เพื่อช่วยให้บุคคลใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (2) เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (3) เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาใน ระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
- (4) เพื่อยกระดับความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (5) เพื่อพัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนา ขององค์กร

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่างๆ ได้ดังนี้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549: 9)

- (1) สนองความต้องการระดับสังคม (Society Requirements) โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ สังคมควรจะได้รับ ให้บุคลากรทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม มีงานทำมีรายได้ที่เพียงพอต่อ การดำรงชีพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ต้องการของสังคม

(2) สมองความคาดหวังระดับการบริหารงานขององค์กร (Management Expectation Organization) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้บุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน โดยดูแลตั้งแต่ก่อนเข้าปฏิบัติงาน ระหว่างปฏิบัติงาน และหลังปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ ความศรัทธาให้แก่บุคลากรทุกคนที่เข้าร่วมงาน และสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรต่อไป

(3) สมองความต้องการระดับผู้ปฏิบัติงาน (Employee Needs) องค์กรจะต้องตระหนักเสมอว่า บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนต่างมุ่งหวังที่จะมีวิธีการดำรงชีวิตที่ดีในสังคม ครอบครัวมีความสุข สังคมยอมรับยกย่อง และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ควรละเลยต่อความต้องการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนควรจะได้รับ เพราะสิ่งที่เหล่านี้จะย้อนกลับมาสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549: 19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (Organizational Effectiveness) โดยองค์กรจะต้องดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

(1) สมองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้าร่วมงานกับองค์กร ซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกของสังคม และต้องให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

(2) สมองความคาดหวังด้านการบริหาร (Management's Expectation) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างความมั่นใจให้องค์กรว่า จะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานกับองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยบุคคลเหล่านี้จะมีความจงรักภักดีและทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

(3) สมองความต้องการของพนักงาน (Employee's Needs) หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตระหนักเสมอว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างการทำงานอย่างมีความสุข

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงานอย่างเต็ม

ความสามารถ เพื่อช่วยให้บุคคลใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน ยกย่องความสามารถ และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อพัฒนา ชำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์การ ให้องค์การสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง ซึ่งการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายและความเข้าใจร่วมกันย่อมส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในองค์การอย่างเหมาะสม เมื่อหลายองค์การสามารถใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างเต็มที่ก็จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและการให้บริการแก่สังคม

### 3. ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2550: 41-42) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า องค์การหรือหน่วยงานใดๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นดังนี้

(1) ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคง สามารถพัฒนาและขยายงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

(2) ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง นำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความสุข มีขวัญและกำลังใจ มีความก้าวหน้า พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีความสำเร็จจากการทำงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

(3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวหน้าและมั่นคงแล้ว ย่อมส่งผลต่อสังคมให้ก้าวหน้าตามด้วย เพราะบุคคลมีอาชีพ มีรายได้ จะช่วยพัฒนาระบบสังคมพื้นฐานคือครอบครัวให้มั่นคง และขยายไปสู่ระบบสังคม ชุมชน และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2549: 17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นงานที่ผู้รับผิดชอบในองค์การจะต้องให้ความสำคัญเนื่องจากงานด้านการบริหารทรัพยากร

มนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีทัศนคติที่ดี เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งยังต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อการฝึกอบรม การพัฒนาและปรับปรุง ให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกมีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้น รวมทั้งการประสานงาน ระหว่างฝ่าย ระหว่างแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทาง ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2545: 32) เห็นว่าความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดังที่กล่าวว่า การที่จะพัฒนา ธุรกิจสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องมองธุรกิจให้เหมือนกับสิ่งมีชีวิตชนิดหนึ่ง ที่มีการเกิด แก่ เจ็บ ตาย ภายใต้อิทธิพลของเวลา และสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นในช่วงวัฏจักรชีวิตขององค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

(1) ความสามารถในการปรับตัว

(2) ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในตัวเองได้แล้ว คงไม่สามารถมีชีวิตรอดได้ ในขณะที่เดียวกันถ้า มีความสามารถในการปรับตัวอย่างเดียว แต่ไม่มีการพัฒนา ก็จะได้อยู่ได้เพียงมีชีวิตรอด แต่ไม่มี เจริญเติบโต เหมือนกับต้นไม้ที่มีลักษณะแคระแกร็น

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 6) กล่าวสรุปความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(1) ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนา ยิ่งขึ้น

(2) ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความ จงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร

(3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการช่วยพัฒนาให้บุคคลมี สมรรถนะ ความสามารถ และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาให้องค์กร เจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อ แสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทำให้องค์การเจริญเติบโตและการพัฒนายิ่งขึ้น และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สมาชิกในองค์การสามารถทำงานอย่างมีจุดหมายและมีความเข้าใจร่วมกันส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ มีส่วนช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถเสริมสร้างศักยภาพให้สังคมสามารถแข่งขันกับสังคมอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ไพโรจน์ อุลิต (2554: 25-26) ได้สรุปหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

(1) ความเป็นธรรมในเรื่องอัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพในที่ทำงานเรื่อง ความเป็นธรรมนั้นเป็นความต้องการของทุกๆ คนแม้ว่าเราไม่รู้แน่ชัดว่าความเป็นธรรมอยู่ที่ไหนหรือยังไม่เข้าใจกันอย่างแท้จริงว่าความยุติธรรมคืออะไร แต่ก็ไม่ใช่เป็นเรื่องสุดวิสัยเสียทีเดียว เช่น ในการกำหนดอัตราค่าจ้าง นายจ้างจะกำหนดอัตราให้ต่ำเพื่อตนจะได้กำไรสูงสุดหรือลูกจ้างอยากได้ค่าจ้างสูงๆ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของตัวเอง คำว่าค่าจ้างยุติธรรมก็คือ อัตราค่าจ้างที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างที่วงการอุตสาหกรรมนั้นๆ จ่าย ความสามารถของนายจ้างที่จะจ่ายค่าจ้างนั้นได้ผลงานที่ลูกจ้างทำได้ ค่าครองชีพและความยากง่ายในการทำงาน การคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวก็น่าจะเพียงพอแล้วสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม

(2) แจ้งให้พนักงานได้รู้ข่าวคราวความเป็นไปต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง การเปิดเผยข่าวให้คนงานมีส่วนรู้เห็นนั้นก่อให้เกิดผลดี และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกัน คนงานจะดีใจได้รู้ความคลี่คลายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ได้สร้างทัศนคติรูปแบบและแนวทางต่างๆ อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถวางตัวและมีการเตรียมการที่เหมาะสม ทางด้านความรู้สึกของคนงานเมื่อฝ่ายบริหารเปิดเผยข่าวต่างๆ ก็เท่ากับเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่พนักงานย่อมก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความรู้สึกในทางปกป้องความคุ้มครองขององค์การ

(3) ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หลักข้อนี้เป็น การยอมรับทางด้านความต้องการของคนที่ว่า คนไม่ได้มีชีวิตอยู่ได้ด้วยอาหารอย่างเดียว ความต้องการทางด้านสังคมก็เป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ความรู้สึกในความสำเร็จของความภาคภูมิใจใน

อาชีพ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นความต้องการของพนักงานทุกระดับ และเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

(4) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน ในการติดต่อกับพนักงานในเรื่องงาน ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นโดยมีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ก็ไม่ควรถือว่าต้องกระทำตามพิธีเสมอไป เพราะการทำให้ความร่วมมือของพนักงานทุกคนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของความรู้สึกส่วนตัวทัศนคติทั้งทางสังคม ทางวัฒนธรรมและทางจรรยาบรรณของแต่ละคน ดังนั้น ความเป็นกันเองในการสั่งการการควบคุมบังคับบัญชาและการปกครองจึงเป็นหลักสำคัญอีกประการหนึ่ง

(5) การจ่ายค่าจ้างและค่าแรงโดยยึดถือความสามารถ ผู้บริหารไม่ควรคิดค่าจ้างเป็นการให้ แต่เกิดจาก ความสามารถ ของลูกจ้างเอง เพราะการดำเนินธุรกิจถือหลักความสามารถเป็นเกณฑ์ ไม่ใช่เป็นการกุศลที่จะมัวคำนึงถึงเมตตาจิตของผู้บริหาร โดยคิดว่าการจ่ายค่าจ้างเป็นบุญคุณของเจ้าของกิจการ การที่จะขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างก็เพราะประสิทธิภาพของลูกจ้างเอง ไม่ใช่เป็นเพราะความสงสารของฝ่ายนายจ้างเพราะการให้เป็นการทำลายประสิทธิภาพของพนักงานในทางอ้อม หากปล่อยให้การทำงานกลายเป็นบุญคุณแล้วก็เท่ากับเป็นการสร้างระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ขึ้นในหน่วยงานเป็นการให้เพื่อตอบแทนสินน้ำใจแก่บุคลากรและผู้รับก็ต้องระลึกถึงผู้ให้อยู่เรื่อยๆ หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็จะค่อยๆ หดไปในทางตรงกันข้ามการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานไทยพิจารณาผลงานและความสามารถเป็นเกณฑ์ จะเป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิและกำลังใจให้อุทิศแรงงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

(6) ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคนอย่าดูถูกดูแคลนความสามารถของพนักงาน เราจะเห็นได้ว่าคนบางคนไม่กระตือรือร้น ไม่มีผลงาน เพราะเขาไม่มีโอกาสและช่องทางที่จะแสดงความสามารถของตนให้ปรากฏลักษณะงานบางอย่างถึงจะทำดีเพียงใดผลงานก็ไม่ออกมาเด่นเหมือนกับงานบางประเภท ที่ถึงแม้จะใช้ความสามารถอย่างปกติธรรมดาผลงานก็ออกมาดี จะต้องเข้าใจความจริงที่ว่าคนทุกคนมีทั้งแง่ดีแง่เสียอยู่ในตัวด้วยกันทั้งนั้น ผู้บริหารเพียงแต่ดูคนให้เป็น ใช้คนให้ถูกก็จะสามารถดึงเอาความรู้ความถนัดของแต่ละคนมาใช้เป็นประโยชน์ต่องานได้ เมื่อบุคคลมีความถนัดในทางใดถ้าเขามีโอกาสทำงานในด้านนั้นแล้วผลงานของเขาก็จะดีเด่นขึ้นมาได้ การคาดคะเนความสามารถของคนผิด การประเมินสมรรถภาพการปฏิบัติงานต่ำไปดำรงตำแหน่งจะก่อให้เกิดผลร้ายต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น

เสนาะ ดิยาวี (2543: 37-38) ได้ให้แนวคิดเป็นหลักกว้างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ ดังนี้



(1) ควรจะมีความเป็นธรรมอย่างน้อยสามประการ คือ อัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และสภาพของสถานที่ทำงาน สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความพอใจให้กับทุกคนได้ แต่ก็ควรจะอยู่ในสภาพที่ทุกคนพอใจมากที่สุด

(2) แจ้งข่าวคราวเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ส่วนได้ส่วนเสียของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างให้ทุกคนได้ทราบ สิ่งนี้เป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจกันทั้งสองอย่าง

(3) ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นการเน้นให้เห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมในองค์การและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

(4) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน

(5) จ่ายค่าจ้างงานและค่าแรงโดยยึดความสามารถ

(6) ต้องถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคน

ปัญญา ทองอร่าม (2546: 16) ได้สรุปแนวคิดหลักการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

(1) หน่วยงานและบุคลากรจะต้องเข้าใจและยอมรับกันในเรื่องเป้าหมาย ปรัชญา และอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

(2) ผู้บริหารควรยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ บทบาทความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงาน

(3) มีการสร้างเสริมพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแสดงออก หรือให้มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์อย่างยุติธรรม

(4) มีการสื่อสารที่ดีให้เกิดความเข้าใจ และสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน เพื่อความร่วมมือในการทำงาน

(5) การจัดสวัสดิการและการบริการ เป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหลักทั่วไป ในการบริหารงานบุคคลนั้นอาจหมายถึงการกระทำใด ๆ ของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลสองฝ่ายในหน่วยงาน คือ ฝ่ายบริหาร (Management) และฝ่ายปฏิบัติ (Operation) เกิดความเข้าใจในหน้าที่ บทบาท และความสัมพันธ์ของงาน จนมีแนวคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยยึดเอาความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน เป็นหลักปฏิบัติ หรือพัฒนาตัวบุคคลเพื่อประโยชน์แก่หน่วยงานเป็นสำคัญ

ดังนั้น หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ หลักการที่ให้ความสำคัญต่อการได้มาและการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด โดยพยายามสร้างความสุขและความพอใจให้เกิดขึ้นในหมู่บุคลากรในองค์การ โดยเน้นการเสริมสร้างและพัฒนาสร้างความเป็นธรรมความยุติธรรม และความเท่าเทียมกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ วัตถุประสงค์ของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหน่วยงานควรจะเป็นธรรมอย่างน้อยสามประการ คือ อัตราค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงานและสภาพของสถานที่ทำงาน แจ่มชัดเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียของทั้งฝ่ายลูกจ้างและนายจ้างให้ทุกคนได้ทราบ ให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเป็นกันเองกับพนักงานจ่ายค่าจ้างงานและค่าแรงโดยยึดความสามารถ และถือว่าพนักงานมีความสามารถด้วยกันทุกคนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการดำเนินการบริหารที่มีระบบขั้นตอน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีขอบเขตตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การสอบแข่งขัน ตลอดจนการส่งเสริมพัฒนาสมรรถภาพเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์มากที่สุด ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ต้องมีกระบวนการในการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งมีผู้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2546: 135-143) ได้กล่าวถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเป็นกลไกในการทำงานให้บรรลุผล ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาส่วนต่างๆ ของงานในทุก ๆ ด้าน เช่น จุดมุ่งหมายของงาน หน้าที่ที่สำคัญ เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จะเป็นซึ่งผลจากการวิเคราะห์งานทำให้ได้คำพรรณนางาน (Job Description) ซึ่งเป็นข้อความที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายโดยย่อของงาน รายการหน้าที่และความรับผิดชอบ เงื่อนไขการทำงาน และรวมถึงการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะงาน (Job Specification) เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

(2) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นชุดของการจัดกิจกรรมในการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อเป็นกลไกให้จุดหมายขององค์กรบรรลุผลในองค์กรที่แรงงานมีความเติบโตซำมักไม่เป็นที่ดึงดูดใจให้คนเข้าทำงาน อาจจำเป็นต้องมีการสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้คนที่ตรงกับลักษณะงานที่วิเคราะห์ไว้ การสรรหานี้อาจจะทำได้ทั้งจากภายในและจากภายนอก การสรรหาจากภายใน (Internal) อาจมีข้อดี เช่น ได้คนที่รู้เรื่องขององค์กรที่อยู่แล้ว มีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลนั้นที่น่าเชื่อถือได้ ค่าใช้จ่ายไม่สูง ขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรสูง

เนื่องจากมีโอกาสนี้ความก้าวหน้าถือเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติ แต่มีข้อเสีย คือ อาจไม่มีความคิดใหม่ ๆ คู่แข่งที่ไม่ได้รับการคัดเลือกอาจจะเสียใจ มีการเคลื่อนไหวเชิงการเมืองในองค์กร อาจเสียค่าใช้จ่ายฝึกอบรมสูง และอาจส่งผลเสียต่องานของผู้ที่เป็นคู่แข่งกันเหล่านั้น การสรรหาภายนอก (External) มีข้อดี เช่น มีความคิดใหม่ๆ ประสบการณ์กว้างขวาง และมีความชำนาญเฉพาะด้านสูง แต่อาจมีข้อเสีย เช่น โอกาสเลือกคนผิดมีสูงเพราะว่ามีข้อมูลพิจารณาไม่เพียงพอ คนภายในที่มีสมรรถภาพอาจไม่พอใจ การเริ่มต้นทำงานอาจช้าต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว และกระบวนการสรรหาอาจเสียค่าใช้จ่ายสูง

(3) การพัฒนาและการประเมิน (Development and Evaluation) การอบรมและการพัฒนา (Training and Development) คำสองคำนี้นักวิชาการบางท่านแยกออกจากกันคนละความหมาย คือ นิยามการฝึกอบรมว่าเป็นการพยายามเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน นิยามการพัฒนาว่าเป็นความพยายามเพื่องานในอนาคต แต่โดยกระบวนการฝึกอบรมหรือการพัฒนา มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการประเมิน (Assessment Phase) 2) ขั้นการออกแบบการฝึกอบรมและนำไปปฏิบัติ (Training and Implementation Phase) 3) ขั้นการประเมินผล (Evaluation Phase) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลการประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน

(4) การบำเหน็จตอบแทน (Compensation) เป็นการบริหารค่าจ้างหรือเงินเดือนคนงานที่เหมาะสม ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบจะมีหน้าที่ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสำรวจอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยทั่วไปเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนในปัจจุบัน 2) การกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เป็นธรรม และ 3) การสร้างระบบการจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนให้เป็นที่พอใจโดยคำนึงถึงผลงาน โดยทั่วไปพิจารณาจากปริมาณของผลงาน จ่ายค่าจ้างตามชิ้นงาน หรือจ่ายค่าจ้างตามชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

(5) การธำรงรักษาคนงาน (Maintaining) เป็นการแสดงสมรรถภาพหนึ่งของผู้บริหารในการนำ (Leading) ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาคนอื่นได้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้สูงสุด ผู้บริหารจะต้องยึดถือเรื่องนี้เป็นหน้าที่ หรือความรับผิดชอบเฉพาะของตนเองอยู่เสมอ แสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน หรือผู้ช่วยเหลือ (Coach or Helper) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้ข้อมูลย้อนกลับให้เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้คนงานรู้จักพัฒนาตนเอง หรือการใช้สถานการณ์จำลองในการพัฒนาพฤติกรรม

การปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือ  
ธำรงรักษาความมีประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลไว้ให้คงอยู่

วิจิตร ศรีสอาน (2550: 16-17) กล่าวถึง กระบวนการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปว่า  
ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนี้ๆ  
ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นตอนของการ  
บริหารงานบุคคลที่จะต้องกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะๆ ไว้เป็น  
การล่วงหน้าตามความต้องการของหน่วยงานในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ  
และคุณภาพของบุคลากรที่ต้องการ ตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้ง  
โครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

(2) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็น  
กรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารงานบุคคลต้องทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคลากรตามที่ต้องการ  
โดยมีกระบวนการ เลือกรับ บรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม ทั้งการเตรียม  
บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การจัดระบบนิเทศงาน ที่จะ  
ช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตาม  
เป้าหมายตั้งแต่แรก

(3) การธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคลากรของหน่วยงานจะ  
ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษา และพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนา  
บุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจทำให้เป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน  
การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเองและส่งเข้าร่วม โครงการที่หน่วยงานอื่นจัด การ  
บริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม เพื่อใช้  
ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การรักษาวินัย นอกเหนือจากการ  
พัฒนาบุคคลแล้ว การที่สามารถจัดหาบุคลากรที่ดีไว้ หน่วยงานอาจจำเป็นต้องจัดให้มีสวัสดิการ  
และบริการด้านการสงเคราะห์ต่างๆ ให้เหมาะสมด้วย เช่น การลา การรักษาพยาบาล และบำเหน็จ  
บำนาญ เป็นต้น

ชูชัย สมितिไกร (2550: 14) กล่าวว่าภารกิจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร  
ต่างๆ โดยทั่วไปมักประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

(1) การสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร ภารกิจสำคัญประการแรกของการจัดการ  
บุคลากรคือ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กร

การสรรหาบุคลากรคือกระบวนการของการค้นหา และจูงใจบุคคลซึ่งมีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร

(2) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

(3) การกระตุ้นจูงใจบุคลากร คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังใจให้แก่การทำงาน เป็นสิ่งสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร

(4) การธำรงรักษาบุคลากร คือ การดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพ และการจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี

(5) การยุติการจ้างงาน หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น การเกษียณอายุ การลาออก หรือ การเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

ดังนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการกำหนดความต้องการทรัพยากรในอนาคตที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การสรรหา และการคัดเลือกเป็นการดึงดูดและว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เข้ามาทำงานในองค์กร การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาทักษะ และความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งการธำรงรักษาพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

### 1. ความหมายของการธำรงรักษา

อำนาจ แสงสว่าง (2550: 15) กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคลากร เป็นความสามารถขององค์กร เป็นการจูงใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่ดำเนินการจัดระบบการทำงานด้วยความปลอดภัย และจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำงานมีปริมาณงานและคุณภาพงานที่ดีให้แก่องค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2551: 5) ได้กล่าวถึงความหมายของการชำระรักษาว่า เป็นการที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไข ความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อการชำระรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2551: 6) กล่าวว่า การชำระรักษาบุคลากร หมายถึง การบริหารงานให้บุคลากรทำงานอยู่ในองค์กรของเราให้นานที่สุด โดยที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพัน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความเชื่อมั่นมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ หากบุคลากรลาออกย่อมทำให้องค์กรหยุดชะงักรวมทั้งมีผลเชิงลบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552: 210) กล่าวว่า การชำระรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษาบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายแข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในองค์กร ทำงานร่วมกัน

วารรัตน์ เจียวไพรี (2553: 135) กล่าวว่า การชำระรักษาบุคลากร หมายถึง ความพยายามให้บุคลากรทำงานอยู่กับองค์กรให้ได้ยาวนานที่สุดโดยมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกันและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การชำระ การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์กรให้อยู่กับเรานานที่สุด และมุ่งพัฒนาและแก้ไขเพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

## 2. ความสำคัญของการชำระรักษาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2551: 7 - 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการชำระรักษา มีดังนี้

(1) การชำระรักษาทำให้องค์การไม่สูญเสียคนดีมีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นแรงงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมชำระรักษาเป็นอ่างดีคนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพและจิต ซึ่งเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรละเลยเรื่องการชำระรักษาไป พนักงานย่อมแสวงหาองค์กรใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย(Safety Need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงานต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหากคนมาทดแทนนับว่าเป็น การเสียเวลาแก่องค์การเป็นอย่างมาก

(2) การชำระรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอกคนทั่วไป ในสังคมจะรับรู้ว่าการนี้ยอมรับแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์มองมนุษย์เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้แต่ได้หามาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความปลอดภัยนั้นได้เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

(3) การชำระรักษาพนักงานได้ส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติเพราะคนงานไม่มีปัญหาการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะทีปฏิบัติงาน ด้วยเหตุดังกล่าวการชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรจำเป็นต้องจัดขึ้น เพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่องค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 110) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการชำระรักษาบุคลากร ดังนี้

(1) องค์กรไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้า และความปลอดภัย บุคลากรจึงเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร

(2) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เพราะไม่สูญเสียบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์กรได้มีการเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่ใช้งานอย่างเดียว

(3) ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายและเสียค่าดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ การที่ตำแหน่งว่างทำให้ผลผลิตลดลง บุคลากรไม่ว่าจะเข้ามาฝึกงาน และสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน

(4) องค์กรมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคง เนื่องจากสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้ บุคลากรมีกำลังใจในการทำงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่เพื่อเป้าหมายขององค์กร

จะเห็นได้ว่า การชำระรักษาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริงเพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลด้วยในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดกับผู้ร่วมงานนั้น

### 3. หลักการชำระรักษาบุคลากร

Michale Armstrong (2000) ได้กำหนดหลักการธำรงรักษาบุคลากร โดยมีเป้าหมายคือ การทำให้แน่ใจว่าบุคลากรที่สำคัญจะยังอยู่กับองค์กรต่อไป และอัตราการลาออกของบุคลากรที่เกิดจากความสูญเปล่าและมีค่าใช้จ่ายสูงจะลดลง โดยวิธีการนี้จะมีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์ว่าทำไมคนจึงอยู่และทำไมคนจึงจากไป แผนการธำรงรักษาบุคลากรควรคำนึงถึงส่วนที่อาจจะขาดความมุ่งมั่นหรือเกิดความไม่พอใจขึ้น โดยสิ่งที่ควรพิจารณา ดังนี้

(1) การจ่ายค่าตอบแทน ปัญหานี้อาจขึ้นจากระบบการจ่ายค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม ไม่มีความเท่าเทียมกัน หรือไม่สามารแข่งขันได้ วิธีแก้ปัญหานี้ อาจได้แก่ 1) ทบทวนระดับการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อเทียบกับการสำรวจตลาด 2) นำแผนการประเมินงานหรือปรับปรุงวิธีการที่มีอยู่เข้ามาใช้เพื่อให้มีการให้คะแนนอย่างยุติธรรม 3) ทำให้แน่ใจว่าบุคลากรเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล 4) ทบทวนแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าทำด้วยความยุติธรรม 5) การปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าทำด้วยความยุติธรรม 5) การปรับเปลี่ยนระบบการจ่ายค่าตอบแทนจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ เพื่อเมื่อเขาเข้ามามีส่วนร่วมเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น 6) ปรับเปลี่ยนสวัสดิการและผลประโยชน์ให้เข้ากับความต้องการและความชอบของแต่ละคน 7) ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและดำเนินการประเมินงานและระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

(2) การออกแบบ ความไม่พอใจอาจเกิดขึ้นได้จากงานที่ไม่ควรค่าแก่การทำงานนั้นควรถูกออกแบบมาเพื่อให้มีทักษะหลากหลาย มีการมุ่งสำคัญของงาน ให้อิสระในการทำงานและป้อนข้อมูลย้อนกลับ และยังคงเสนอโอกาสในการเรียนรู้และเติบโตด้วย

(3) ผลการปฏิบัติงาน บุคลากรอาจมีแรงจูงใจลดลงถ้าพวกเขาไม่รู้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติหรือรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ยุติธรรม โดยอาจกระทำสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) แสดงข้อกำหนดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานออกมาในรูปแบบของเป้าหมายที่ยากแต่บรรลุได้ 2) ให้บุคลากรและผู้บริหารเข้ามาตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารกล่าวชมเชยบุคลากรสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่ก็ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรซึ่งง่ายต่อการตีความให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ ควรมีการปรึกษาหารือกันเมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทันที เพื่อให้ลงมือแก้ปัญหาคได้ทันทั่วทั้ง 4) ฝึกอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(4) การฝึกอบรม การลาออกและอัตราการลาออกของบุคลากรอาจจะเพิ่มขึ้นถ้าคนไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม หรือรู้สึกว่าการที่ความต้องการจากพวกเขานั้น ไม่สามารถทำได้ ถ้าปราศจากการฝึกอบรมที่เหมาะสม บุคลากรใหม่อาจจะพบกับวิกฤตการณ์เข้ามาทำงานใหม่ ถ้าพวกเขา



เขาไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอเมื่อพวกเขาเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยโปรแกรมการเรียนรู้และแผนการฝึกอบรม ควรได้รับการพัฒนาและนำมาใช้เพื่อ 1) ทำให้บุคลากรมีความสามารถและมั่นใจว่า จะบรรลุมาตรฐานผลจากการปฏิบัติงานได้ 2) ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถที่มีอยู่ให้ดีขึ้น 3) ช่วยให้คนได้มาซึ่งทักษะและความสามารถใหม่ๆ เพื่อให้พวกเขาสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถของพวกเขาได้ดีขึ้น ขอมที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้นจัดการงานที่ในความหลากหลายมากขึ้น และได้รับเงินเพิ่มขึ้นจากแผนการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและความสามารถที่มี 4) ทำให้แน่ใจได้ว่า บุคลากรใหม่จะได้รับและเรียนรู้ทักษะและความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการเริ่มทำงานให้ดี 5) การเพิ่มโอกาสให้คนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความสามารถหลายด้านทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(5) การพัฒนาอาชีพ ความไม่พอใจกับโอกาสทางอาชีพเป็นสาเหตุของการลาออก ซึ่งนี้เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง เพราะมีคนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่ตระหนักว่าการที่พวกเขาจะพัฒนาอาชีพตนได้นั้น พวกเขาจะต้องก้าวต่อไปทำงานที่อื่น และนายจ้างก็แทบจะทำอะไรไม่ได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรยุคปัจจุบันที่มีความเบนราบขึ้น ซึ่งทำให้ในการเลื่อนตำแหน่งมีจำกัด บุคคลเหล่านั้นเป็นคนที่มีความหลากหลายด้าน และอาจเปลี่ยนทิศทางการอาชีพหลายครั้ง ดังนั้น นายจ้างจึงควรยอมรับแนวโน้มนี้ในระดับหนึ่งด้วย แนวคิดในการจ้างงานตลอดชีพ ไม่ได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างเช่นในปัจจุบันอีกต่อไป และกระบวนการวางแผนสร้างทักษะที่หลากหลายด้วยตัวเองนี้ ทำให้จำนวนคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมีเพิ่มขึ้นจากเดิม แต่สิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรใหญ่ก็ยังคงเป็นการรักษาแรงงานที่เป็นหลักเอาไว้ให้คงที่ และในสถานการณ์นี้ นายจ้างยังควรวางแผนให้โอกาสทางอาชีพด้วยการ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่กว้างขึ้น 2) นำขั้นตอนการระบุโอกาสในอนาคตอย่างเป็นอย่างระบบ 3) ส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งบุคคลภายในองค์กรก่อน 4) พัฒนาขั้นตอนในการเลื่อนตำแหน่งให้มีความยุติธรรมมากขึ้น 5) ให้คำแนะนำและชี้แนวทางในเรื่องเส้นทางอาชีพ

(6) การสร้างข้อผูกมัดร่วมกัน อาจเพิ่มขึ้นได้โดย 1) การอธิบายพันธกิจ ค่านิยม และวิธีการขององค์กรพร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรหารือ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ 2) สื่อสารกับบุคลากรในเวลาที่เหมาะสม และตรงไปตรงมา เน้นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า 3) นำมุมมองของคนในที่ทำงานมาพิจารณาอย่างสม่ำเสมอ 4) เปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน 5) นำความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรและงานเข้ามาหลังจากผ่านการปรึกษาหารือกันแล้วเท่านั้น

(7) การไว้ซึ่งความร่วมมือกัน บุคลากรอาจรู้สึกแปลกแยก และไม่มีความสุข ถ้าพวกเขาไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ทำงานร่วมกัน หรือถ้าพวกเขา รู้สึกลำบากใจเกี่ยวกับการใช้

การเมืองในองค์กร การจัดการกับปัญหา ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม จัดตั้งทีมปฏิบัติงานที่บริหารจัดการตัวเอง หรือปกครองตนเอง หรือทีมงานประจำโครงการขึ้นมา 2) การสร้างทีมงาน เน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าเป็นค่านิยมหลัก ให้รางวัลสมาชิกในทีมงานสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม

(8) ความไม่พอใจและความขัดแย้งกับผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา สาเหตุของการลาออก คือ ความรู้สึกที่ผู้บริหารโดยรวมหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง และผู้นำทีมบางคนไม่ได้มีภาวะผู้นำอย่างที่พวกเขาควรจะมี หรือปฏิบัติตนอย่างไม่ยุติธรรม หรือกลั่นแกล้งบุคลากร ปัญหานี้ควรได้รับการแก้ไขด้วย 1) เลือกผู้บริหารและผู้นำทีมงานที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับการพัฒนามาอย่างดีแล้ว 2) ฝึกอบรมทักษะความเป็นผู้นำให้กับพวกเขา รวมทั้งวิธีการแก้ไขความขัดแย้งและจัดการกับการร้องทุกข์ 3) นำกระบวนการในการจัดการกับคำร้องทุกข์ และปัญหาด้านระเบียบวินัยที่ดีกว่าเดิมเข้ามาใช้ และให้การฝึกอบรมทุกคนว่าจะใช้มันอย่างไร

(9) การสรรหา การคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่ง อัตราการลาออกของบุคลากรอย่างรวดเร็ว อาจเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกบุคลากร หรือการเลื่อนตำแหน่งที่ไร้ประสิทธิภาพมันเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องทำให้แน่ใจว่า ขั้นตอนการเลือก และการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่พวกเขาต้องทำ

(10) การทำการตลาดที่มากเกินไป การสร้างความคาดหวังเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาอาชีพ โปรแกรมการฝึกอบรมที่ปรับให้เหมาะสมกับแต่ละคน การเพิ่มโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และงานที่มีความหลากหลาย และน่าสนใจ อาจนำไปสู่ความไม่พอใจและการลาออกก่อนเวลาอันสมควร ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่เป็นไปตามนั้น บริษัทควรระมัดระวังที่จะไม่โฆษณาขยายการพัฒนาบุคลากรให้เกินความเป็นจริง

เสกสรรค์ เมฆไตรรัตน์ (2550) กล่าวว่า หลักการธำรงรักษานักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีซึ่งจะเกิดผลดีกลับมาสู่องค์กร การดำเนินงานองค์กร ควรยึดหลัก 5 ประการ

(1) หลักความเสมอภาค คือการให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

(2) หลักสิทธิประโยชน์หมายถึงการให้สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับซึ่งจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว

(3) หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้นๆ จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและตัวพนักงาน

(4) หลักการสนองตอบความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลต่อพนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ

(5) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กรและพนักงานควรได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์และลงทุนน้อยที่สุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553: 95 - 96) ได้กล่าวว่าการธำรงรักษาพนักงานเป็นเรื่องผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการเพื่อให้เป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีอันกลับมาสู่องค์กรการดำเนินงานองค์กร ควรจะยึดหลักสำคัญ 6 ประการ

(1) หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

(2) หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ประโยชน์แก่องค์กรและพนักงานโดยส่วนตัว

(3) หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จูงใจให้พนักงานลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง

(4) หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวย ต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริง มิฉะนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ

(5) หลักประสิทธิภาพ หมายถึงการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะ ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

(6) หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงานหมายถึงการที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

สมคิด บางโม (2553: 156-157) การชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดการชำระรักษานอกจากจะให้เงินเดือนและค่าจ้างแล้วยังต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่สำคัญอีก 5 ประการดังนี้

(1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ค่าชมเชย การเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษ โบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้อำนาจในบริษัท

(2) สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ ได้แก่ ให้ออกามีชื่อเสียง อำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสทางการศึกษา

(3) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวกับวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบการให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

(4) สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงานไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความสามัคคี มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ และการศึกษา

(5) การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรักและความผูกพันกับองค์กร ที่เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างชื่อเสียงกำไรให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรมีความมั่นคงพนักงานจะยิ่งมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

สรุปได้ว่า หลักการชำระรักษาบุคลากร คือ การชำระรักษาบุคลากรไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง เช่น สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล โบนัส รวมไปถึงการทำให้พนักงานรู้สึกอยู่กับองค์กรของเราไปนาน ๆ

#### 4. ประโยชน์ของการชำระรักษาบุคลากร

สำหรับประโยชน์ของการชำระรักษาบุคลากรนั้น วิเชียร วิทย์อุดม (2552: 40) ได้ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการชำระรักษาบุคลากรไว้หลายประการดังนี้

(1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

(2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

(3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

(4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

(5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

สมคิด บางโม (2553: 43) กล่าวว่า สำหรับประโยชน์ของการชำระรักษาบุคลากรนั้น มีหลายประการดังนี้

(1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

(2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน

(3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

(4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ

(5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน

#### 5. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจโดยเฮร์ซเบิร์ก ซึ่งเป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในวงการบริหาร การค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎีนี้ เฮร์ซเบิร์กและเพื่อนร่วมงานได้ดำเนินการโดยสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จาก 11 โรงงานอุตสาหกรรมในเขตเมืองพิสเบอร์ค สหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดหมายของการค้นคว้าที่ได้รับกำหนดไว้ คือ การศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานรวมทั้งเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แนวการศึกษานี้เป็นการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน รวมทั้งสภาพการที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา (Herzberg. et al., 1990)

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อคำถามที่มีผู้ตอบมาปรากฏได้ข้อเท็จจริงว่า มีปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกัน มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกิดขึ้น โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงกับงานที่ทำ ปัจจัยกลุ่มนี้จะถูกยกขึ้นมาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ส่วนปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยชำระรักษา เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งปัจจัยทั้งสองปัจจัยมีดังนี้ (Herzberg. et al., 1990)

(1) ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง

(1.1) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน

(1.2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับความชมเชย ยกย่อง เชื้อถือ ใ้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

(1.3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่ารวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

(1.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

(1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่งในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงานตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ฝึกงาน

(2) ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

(2.1) เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

(2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

(2.3) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

(2.4) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

(2.5) สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

(2.6) สถานภาพของงาน (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

(2.7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

(2.8) ความเป็นส่วนตัว (Factor in Personal Life) หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก เป็นการศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อจะเป็นหนทางในการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานรวมทั้งเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับ ทุก ๆ คน คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นผลดีต่อองค์กร และพนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากรนั้น คือ กระบวนการอันเป็นเทคนิควิธีการ ในเชิงบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจที่จะร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้ร่วมงานด้วยความภาคภูมิใจเต็มกำลังความสามารถทุกคน ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ความรู้สึกนี้อาจเป็น

ความรู้สึกที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือบรรยากาศของหน่วยงานนั้นก็ได้ซึ่งจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย นอกจากนี้การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การเสริมสร้างระเบียบวินัยก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานดำรงอยู่ได้ต้องมีการรักษากฎกติกาด้วยวิธีการควบคุมติดตามผล และประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วน ทุกหน้าที่ทุกงานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลของงานในองค์การ

## 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วารงคณา สนรักษา (2550) ได้ทำการศึกษาผลตอบแทนของธนาคารที่มีต่อการส่งเสริมการชำระรักษาพนักงาน ผลการวิจัย พบว่า ผลตอบแทนของธนาคาร โดยเฉลี่ยแล้วสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์การได้ระดับปานกลาง ผลตอบแทนของธนาคารในแต่ละด้าน สร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน และผลในการชำระรักษาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความภาคภูมิใจในองค์การและด้านสังคมสัมพันธ์ ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา พื้นที่ตั้งสาขา) ที่แตกต่างกัน เมื่อได้รับผลตอบแทนตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่งเสริมและชำระรักษาพนักงานไว้ได้ในระดับปานกลาง และปัจจัยส่วนบุคคล (อายุงาน ระดับอำนาจอนุมัติ ระดับสาขา พื้นที่ตั้งสาขา) ที่แตกต่างกัน ส่งเสริมและชำระรักษาพนักงานได้ไม่แตกต่างกัน

เสกสรร เมฆไตรรัตน์ (2550) ได้ทำการศึกษาการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูงโดยใช้กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน: กรณีศึกษา บริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี(ไทยแลนด์) จำกัด ผลการวิจัย พบว่า พนักงานบริษัท เอฟเอ็มพี กรุ๊ป (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ไฮพี (ไทยแลนด์) จำกัด มีความเห็นด้านการบริหารที่เหมาะสมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ด้านการให้พนักงานทุ่มเทการทำงานมีคะแนนเฉลี่ยรองลงมาเป็นอันดับที่สอง ด้านการมีความสมดุลภายในมีคะแนนเฉลี่ยรองลงมาเป็นอันดับที่สาม และด้านการแข่งขันกับภายนอกมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด และสรุปได้ว่ากลยุทธ์ด้านการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการชำระรักษาพนักงานศักยภาพสูง ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการบริหารที่เหมาะสม

กนกพร สุโพภาค (2553) ได้ทำการศึกษาการชำระรักษาพนักงานของกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุ 31-40 ปี จัดอยู่ใน Generation X คือ กลุ่มคนที่มีพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life-balance) ชอบ



อิสระมีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงานอยู่ที่ระดับปฏิบัติการมากที่สุด ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาทมากที่สุด จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความต้องการของพนักงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อบริษัททางด้านความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด ประกอบด้วยความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม และความมั่นคงในหน้าที่การงานจากการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมีปัจจัยจิตใจและธำรงรักษาพนักงานต่างกันหรือไม่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุ และระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีปัจจัยจิตใจและธำรงรักษาพนักงานไม่ต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่ต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีปัจจัยจิตใจและธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรแตกต่างกัน ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับความสำคัญ ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความน่าสนใจในงาน และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

นุชนารถ มะหมัด (2553) การศึกษาเรื่อง การธำรงรักษาพนักงาน โรงแรมเฟิร์ทมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โรงแรมเฟิร์ท ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน โรงแรมเฟิร์ทในระดับปานกลาง ดังนี้ ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสังคม ด้านปัจจัยพื้นฐาน และด้านการยอมรับยกย่อง ผลการศึกษาพบว่าพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน โรงแรมเฟิร์ทในระดับมากคือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ในระดับปานกลาง ดังนี้ ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ด้านการประเมินค่างาน ค่าตอบแทน และด้านการบำรุงรักษาพนักงานและการประเมินผลงาน

เนาวรัตน์ เจริญสุข (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ ประเทศไทย พบว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดบุรีรัมย์อยู่ในระดับปานกลาง อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และขนาดของโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

นฤมล พิสุทธิมาน (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อ

องค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และรายได้ มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขที่ 12

สุชีวา ลีวิทยา (2554) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษานุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยพบว่า การธำรงรักษานุคลากรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษานุคลากรประกอบด้วยด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ ด้านส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ถ้าองค์กรต้องการรักษาให้พนักงาน ที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ในองค์กรของเราให้นาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้พนักงานให้อยู่ในองค์กรของเราต่อไป

นัญชรี สุนทรชัยบุรณ์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรกรณีศึกษา : บุคลากรสายสนับสนุน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส เงินเดือน ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ที่ต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในด้านความสำเร็จในงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านสถานะทางอาชีพ และด้านความมั่นคงในงาน โดยทุก ๆ ด้านมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์กร

ชัญญา ญาณพิบูลย์ (2556) ได้ทำการศึกษาแนวทางการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษาราชการซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในด้านความพึงพอใจของพนักงาน โดยประเด็นที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำทนายความสามารถ มีความหลากหลาย และตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นตำแหน่งที่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และประเด็นที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ มีอิสระในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง และด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยประเด็นที่

พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีความทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ การบริหารงานและเป้าหมายขององค์กรเหมาะสมดีแล้ว ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน โดยประเด็นที่พนักงานเห็นด้วยมากที่สุด คือ สาเหตุที่มีผลให้ตัดสินใจลาออก เป็นเรื่องเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรอื่นสามารถตอบสนองที่ได้มากกว่า และประเด็นที่เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ สาเหตุที่มีผลให้ตัดสินใจลาออกเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายต่างๆขององค์กร

พัชชาวดี แก้วหาญ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท แอ็ด แอนด์ แพ็ค โปรดักชั่น จำกัด ผลการวิจัยพบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 200 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงส่วนใหญ่สมรสแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 1 – 3 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สำหรับรายได้บุคลากรส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท บุคลากรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงของหน้าที่การงานเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน อันดับ 3 ได้แก่ ด้านโอกาส ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานและด้านภาระงานที่เหมาะสม อันดับ 4 ได้แก่ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและการบริหารงานที่เป็นธรรม อันดับ 5 ได้แก่ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหาร อันดับ 6 ได้แก่ การได้รับคำชมเชย อันดับ 7 ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคลากร / งาน บุคลากรให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาส ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความมั่นคงของหน้าที่การงาน เป็นลำดับที่ 1 รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ด้านการบริหารงานที่เป็นธรรม อันดับ 3 ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน อันดับ 4 ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ อันดับ 5 ได้แก่ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหาร อันดับ 6 ได้แก่ ภาระงานที่เหมาะสม อันดับ 7 ได้แก่ นโยบายการพัฒนาบุคลากร / งาน อันดับ 8 ได้แก่ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การได้รับคำชมเชย

ศทาวุธ สิทธิโชคสกุล (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าระดับในด้านความสำเร็จของงาน มีระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานของงาน ส่วนด้านที่มีค่าระดับน้อยที่สุด คือ เงินเดือน ซึ่งมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ความผูกพันต่อ

องค์กร มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงตามค่าระดับดังนี้ คือ ความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันที่เป็นปทัสถาน และด้านที่มีค่าระดับน้อยที่สุดคือ ความผูกพันแบบต่อเนื่อง แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พัชรกรรณ์ โชติสูงเนิน (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความภาคภูมิใจแห่งตนในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมกับความตั้งใจของอยู่ในการของ ลูกจ้างชั่วคราว ศูนย์บริการข้อมูลสรรพากร พบว่า ลูกจ้างชั่วคราวที่มีอายุอยู่ในช่วงที่แตกต่างกันมีความตั้งใจของอยู่ในการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างความภาคภูมิใจแห่งตนในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจของอยู่ในการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และตัวแปรที่มีอำนาจในการทำนายความตั้งใจของอยู่ในการของลูกจ้างชั่วคราว ศูนย์บริการข้อมูลสรรพากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 1 ตัวแปรคือ แรงจูงใจในการทำงาน

อรุณี สุทธิเสริม (2557) ได้ทำการศึกษาปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงาน แนวทางในการชำระรักษาพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านความปรารถนาอยู่ในการ อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความปรารถนาอยู่ในการ และด้านความตั้งใจทำงาน ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านความปรารถนาอยู่ในการ (2) ปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงาน และแนวทางในการชำระรักษาพนักงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยลักษณะการปฏิบัติงานด้านความสำคัญของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ แนวทางในการชำระรักษาพนักงาน ในด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในเรื่องความสำคัญของงาน ผลสะท้อนกลับของงาน และการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นสิ่งที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคตระหนักและให้ความสนใจ ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

สมฤทัย สิงห์ประสาท (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความจงรักภักดีของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของบุคลากร โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.06 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมกับความ

จงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.943 จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากที่สุด

นภาพร สุทธา (2559) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส เงินเดือน และระยะเวลาการทำงานกับสำนักงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีผลต่อความคิดเห็นต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมไม่แตกต่างกัน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในสำนักงานจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วิไลพร ทรหด (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษานุเคราะห์ของสาธารณสุขจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า การธำรงรักษานุเคราะห์ของสาธารณสุขจังหวัดเพชรบุรี ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มากที่สุด คือ หลักความพึงพอใจ รองลงมา คือ หลักประสิทธิภาพ หลักสิทธิประโยชน์ หลักความเสมอภาค หลักการจูงใจ และหลักการตอบสนองความต้องการ ตามลำดับ

อุไรวรรณ แก้วเก็บ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทในกลุ่มปิโตรเคมี จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านนโยบายการบริหาร ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความรับผิดชอบในงาน และด้านเงินเดือน – รายได้ และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างขนาดบริษัท พบว่า บริษัทที่มีขนาดต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันองค์กรแตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Levine and Moreland (2002) ศึกษาถึงการโต้ตอบของกลุ่มพนักงานที่มีความจงรักภักดี และไม่มี ความจงรักภักดีพบว่าความสัมพันธ์ของบุคคลและสมาชิกในกลุ่มอาจมีผลต่อการตอบสนองต่อการตัดสินใจจะอยู่หรือลาออก เพราะความสัมพันธ์เหล่านี้มีอิทธิพลทางสังคมในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งถ้าพนักงานไม่มีสัมพันธ์ภาพในกลุ่มจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง

Struckman and Yammarino (2003) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น การจ่ายเงินเดือนที่ดีสถานภาพความมั่นคงในงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร 2) ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ เป็นต้น

Chew (2004) ศึกษาอิทธิพลของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการคงอยู่ของพนักงานหลักขององค์กร ในประเทศออสเตรเลีย การศึกษา 3 ระยะ 1) สํารวจเบื้องต้นจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 13 วิเคราะห์โดยใช้เทคนิค Delphi 2) สัมภาษณ์ระดับลึกในผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จาก 12 องค์กร 3) สํารวจเชิงปริมาณ พนักงาน 800 คน จากองค์กร 9 แห่งในออสเตรเลีย พบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ 8 ประการ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มี 4 ปัจจัย 1.1) ความเหมาะสมของคนที่องค์กร 1.2) การจ่ายค่าตอบแทนและการยกย่องพนักงาน 1.3) การฝึกอบรมและพัฒนาสายอาชีพ 1.4) โอกาสความก้าวหน้าในงาน 2) ปัจจัยด้านองค์กร มี 4 ปัจจัย 2.1) พฤติกรรมผู้นำ 2.2) ความสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม 2.3) วัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร 2.4) สภาพแวดล้อมในงาน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยทั้ง 8 กับความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงาน

Samuel and Empl (2009) ศึกษาเรื่องการรักษาพนักงานและการลาออกของพนักงาน โดยใช้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้เกิดผลสำเร็จ ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต่างมีความต้องการที่จะรักษาพนักงานที่ดีที่สุดของตนเองไว้จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่สำคัญมากในการที่จะทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่หรือจะไปจากองค์กร ตัวแปรดังกล่าวนี้ ประกอบไปด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การให้ความสำคัญแก่พนักงาน การให้ค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี ระบบค่าจ้างเงินเดือนที่แข่งขันได้และความมั่นคงในการทำงาน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่เป็นตัวแปรอื่น ๆ ก็ไม่อาจจะละเลยได้ในการที่จะกำหนดนโยบายการรักษาพนักงาน สิ่งสำคัญก็คือการผสมผสานระหว่างตัวแปรที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

ความรู้สึกของพนักงาน และตัวแปรทางด้านค่าตอบแทนที่จับต้องได้จะต้องมีความสมดุล เพื่อที่จะเพิ่มความรู้สึกในการอยากทำงานกับองค์กร และลดอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กร

## 2.4 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ไพบูลย์ฝ้าย จำกัด ตั้งอยู่ที่ 48 หมู่ 3 ถนนนวมินทร์ แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 โทร. 099-285 2336, 082-626 3888 E-mail : f.patchareeporn@gmail.com , noon.patlee@gmail.com เวลาทำการตั้งแต่ 08.00 – 17.30 น.

บริษัท ไพบูลย์ฝ้าย จำกัด ได้เปิดกิจการเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2529 ต่อมา มีสาขาเพิ่มขึ้นมาอีก 4 สาขา บริษัทมีประสบการณ์ในด้านฝ้ายมายาวนาน 29 ปี บริษัทให้บริการรับทำฝ้าย ผ้าพร้อมตัดตัด ทั้งผ้าจิบ รวงโซวี ผ้าพัน ผ้าระบาย ผ้าทวิส ผ้าดอกดาไก่ ผ้าแบบ หลุยส์ มู่ลี่ ฉากกั้นห้อง ฉากกั้นห้องญี่ปุ่น และ ฝ้าย ผ้าหลากหลายรูปแบบ ตามความต้องการ และงบประมาณของลูกค้า บริษัทได้ทำแบบฝ้ายให้เลือกอย่างหลากหลาย นอกจากนี้บริษัทยังมีบริการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบตกแต่งบ้าน

จากการทบทวนวรรณกรรม บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา อาชีพ สถานภาพ มีความสัมพันธ์กับการชำระรักษาพนักงาน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) เพื่อศึกษาการชำระรักษาพนักงาน ใน 6 ด้าน ได้แก่ (1) หลักการความเสมอภาค (2) หลักสิทธิประโยชน์ (3) หลักการจูงใจ (4) หลักการตอบสนองความต้องการ (5) หลักประสิทธิภาพ และ (6) หลักความพึงพอใจ

ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของพนักงาน บริษัท ไพบูลย์ฝ้าย จำกัด ที่มีต่อการชำระรักษา ข้อมูลจากผลการศึกษานี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการชำระรักษาพนักงานของบริษัท ไพบูลย์ฝ้าย จำกัด สามารถชำระรักษาพนักงานกับองค์กรได้ รวมไปถึงการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพต่อไป หน่วยงานอื่นสามารถนำข้อมูลจากผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร บริหารงานบุคคลเพื่อให้สามารถชำระรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร