การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : ขอบข่ายและกระบวนการ

Human Resource Management : Scope and Process

สัญญา เคณาภูมิ, เกวลี อ่อนเรือง
Sanya Kenaphoom[1], Kewalee Onrueang[2]

บทคัดย่อ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแบบพลวัตรทำให้องค์การต้องปรับตัวให้เท่าทันซึ่งจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญที่สุดคือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากคนเป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงานกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงคนนั้นออกจากงานไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ ได้แก่ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ และระยะการให้พ้นจากงาน

คำสำคัญ : ทรัพยากรมนุษย์, การจัดการ

---

[1] รองศาสตราจารย์, ประจำคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม E-mail : zumsa_17@hotmail.com

[2] นักศึกษา รป.ด., คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

[1] Associate Professor, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University : E-mail : zumsa_17@hotmail.com

[2] D.P.A. (Public Administration) Student, Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Abstract

The situation changed dynamics, so, the organization must adapt themselves intentionally which need to develop personnel by training to increase the knowledge and competency continuously, thus, the most important is the human resources management. Because of man is the mission-driven of organization for completing going well. Human Resource Management is to manage the relationship between the employment and the human resources in der that the organization will be able to aim the achievement, it concerning from receiving the personnel to out of the jobs that is divided into three processes; the Acquisition, the Retention, and the retirement respectively.

Keywords: Human Resource, Management

บทนำ

พลวัตรของการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การต้องปรับตัวอยู่เสมอเพราะอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิของการผลิตสินค้าและบริการได้ไม่ว่าจะเป็นทั้งองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน เพราะประสิทธิภาพของการผลิตขึ้นอยู่กับบทบาทของบุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อน องค์การจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554 : 1-9) ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ **“การบริหารจัดการคน”** เนื่องจากคนเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีและเป็นผู้กระทำให้การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิจิตร อาวะกุล. 2550 : 1-3) ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของภารกิจใด ๆ ดังนั้นท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นยุทธวิธีเชิงรุกเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ตลอดเวลา (Armstrong, Michael. 2006 : 45-50 ; สถาบันดำรงราชานุภาพ. 2553 : 5-6) อย่างไรก็ดีขีดความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์

ของแต่ละองค์กรไม่เท่าเทียมกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของบุคลากรจึง เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไป

โดยทั่วไปดูเหมือนกับว่า ***"การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)"*** ทั้งสองคำนี้ไม่มีความแตกต่างกันเนื่องจากสื่อถึง **การบริหารคน** แต่ความเป็นจริง "การบริหารงานบุคคล" และ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" มีความแตกต่างกันพอสมควร (จักษ์วัชร ศิริวรรณ. 2554 : ออนไลน์) *(1)* ***ประเด็นความคล้ายคลึง*** การดำเนินงานภายในเกี่ยวกับงานบุคลากร เช่น การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผล การทำงาน การบริหารเงินเดือนค่าตอบแทน ไปจนถึงความเกี่ยวข้องกับการออกหรือเกษียณอายุ เหล่านี้ถือเป็นงานประจำทางการบุคลากร (Personnel Routine) ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติที่เหมือนกันทั้ง "การบริหารงานบุคคล" และ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์" และ *(2)* ***ประเด็นความแตกต่างกัน*** งานประจำทางการบุคลากร (Personnel Routine) เป็นการดำเนินงานภายในองค์การที่เกี่ยวข้องกับงานด้านบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของ **การบริหารงานเชิงรับ** ส่วนใน **การบริหารเชิงรุก** นั้น อาจยึดโยงได้กับแนวคิดสถาปัตยกรรมทรัพยากรมนุษย์ (HR Architecture) ตามแนวคิดของ Brian E. Becker, Mark A. Huselid, and Dave Ulrich (2001 : 11-25) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ***(1) หน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Function)*** นอกจากมีหน้าที่ในการอำนวยการให้งานประจำสำเร็จลุล่วงด้วยความราบรื่นแล้ว ยังมีหน้าที่ตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ตามบทบาทหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) เป็นการสนับสนุนการมุ่งไปสู่สัมฤทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ***(2) ระบบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR System)*** การวางระบบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความคล่องตัวภายในกระบวนการ มีการสอดประสานการทำงานของทุกส่วนงานซึ่งถูกกำหนดขอบเขตหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อเสริมสมรรถนะของการบริหารคน และ ***(3) พฤติกรรมของบุคลากร (Employee Behaviors)*** การทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมบุคลากรเพื่อให้เป็นไปในทางที่จะสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนนโยบาย โครงการ และกิจกรรมขององค์การ และ

สนับสนุนการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ที่พุ่งตรงสู่เป้าหมายตามภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ

นอกจากนั้น Beaumont : B. and Harris, R.I.D. (1994 : 457–471) ระบุถึงข้อแตกต่างระหว่าง การบริหารงานบุคคลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (1) การบริหารงานบุคคลเน้นการวางแผนการจ้างงานเน้นเทคนิคในการทำนายความต้องการกำลังคน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นการเชื่อมโยงการวางแผนทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์การ (2) การบริหารงานบุคคล เน้นการเจรจาต่อรองและข้อตกลงร่วมด้านการจ้างงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้การบริหารปกครองโดยไม่ใช้กลไกต่อรองร่วมซึ่งเป็นกลไกในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน (3) การบริหารงานบุคคลเน้นเรื่องความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์การและวัฒนธรรมองค์การ (4) การบริหารงานบุคคลเน้นการตัดสินใจของต่างๆ เช่น การสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนพิจารณาที่บทบาทบุคลากรตามคำอธิบายลักษณะงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าการทำงานเป็นทีมคือวิถีทางที่นำไปสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (5) การบริหารงานบุคคลเน้นการลดต้นทุน เช่น ลดจำนวนการลาออกและอัตราการขาดงาน ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งสร้างประสิทธิผลระดับองค์การ และ (6) การบริหารงานบุคคล เน้นการฝึกอบรมและการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน สำหรับบุคลากร รายบุคคล ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาวโดยการฝึกอบรมและวิธีอื่นๆ เช่น การหมุนเวียน การสอนงาน การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจการให้ทุนศึกษาต่อ การให้โอกาสไปทำงานในหน่วยงานอื่นชั่วคราว

อย่างไรก็ดี John Storey (1995 : 56-59) ได้สรุปคุณลักษณะโดดเด่นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่การบริหารงานบุคคลไม่ได้ให้ความสำคัญ ดังนี้ (1) มีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ระดับองค์การอย่างแจ้งชัด (2) มุ่งให้บุคลากรมีความยึดมั่น ต่อหน้าที่มากกว่าการเน้นให้บุคลากรยอมตามข้อบังคับหรือแนวทางที่ผู้บริหารกำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียว (3) มุ่งเน้นการใช้

แนวทางแบบบูรณาการในการกำหนดและดำเนินนโยบายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นต้น และ (4) มุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารหรือผู้บริหารในสายงานหลักขององค์การ

เพื่อให้เห็นขอบข่ายและกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้เขียนได้รวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดโดยเริ่มจากการศึกษาจากปรากฏการณ์ (Phenomena) (สัญญา เคณาภูมิ, 2557ก : 49-51) โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีฐานราก (สัญญา เคณาภูมิ, 2558) เป็นการเบื้องต้นของการพัฒนาขอบเขตด้านเนื้อหาสาระหรือกรอบแนวคิดในการอธิบาย จากนั้นทำการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายเริ่มต้นจากวิธีการคิดเชิงเหตุผล (สัญญา เคณาภูมิ, 2557ข : 1-19) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีประสบการณ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM) (สัญญา เคณาภูมิ, 2557ค : 13-32) จากนั้นทำการบูรณาการระเบียบวิธีที่หลากหลาย (สัญญา เคณาภูมิ, 2556 : 169-185) และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อยืนยันให้มีความน่าเชื่อมากยิ่งขึ้น (สัญญา เคณาภูมิ, 2557ง) รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายท่าน เช่น

1. ชุดของนโยบายและกิจกรรม เป็นชุดของนโยบายด้านบุคคลที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การบูรณาการขององค์การ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ความยืดหยุ่นของการบริหาร และคุณภาพชีวิต (David E. Guest. 1987 : 37) เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันในการจัดการสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การคือบุคลากรขององค์การทั้งระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Armstrong, Michael. 2006 : 45)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน เป็นการจัดการความสัมพันธ์ของบุคลากรและผู้บริหารตามจุดประสงค์เพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การจัดการความ

สัมพันธ์ที่ไม่ใช่เป็นการจัดการบุคคล (2) เน้นที่เป้าประสงค์ขององค์การเมื่อวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป การจัดการความสัมพันธ์ดังกล่าวก็จะเปลี่ยนด้วย และ (3) วัตถุประสงค์มุ่งที่องค์การเป็นหลักส่วนสมาชิกขององค์การแต่ละคนจะเป็นวัตถุประสงค์รอง (Robert Clark. 1992 : 13) เป็นชุดของกิจกรรมที่ของความสัมพันธ์ในการจ้างงานและทำให้ข้อตกลงข้างต้นได้รับการปฏิบัติ (Derek Torrington, Laura Hall. 2011 : 43) เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย บุคลากรและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (สุนันทา เลาหนันทน์. 2549 : 5 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2552 : 5)

3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (Mondy and Noe. 2001 : 4) เป็นส่วนงานเกี่ยวกับการจัดการคนทำงานทั้งการกำหนด การดำเนินนโยบาย การวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการธำรงรักษากำลังคนและการพันสภาพการทำงานอย่างเป็นธรรม โดยมุ่งให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์การ (เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537 : 2) เป็นกระบวนการหาคนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนาและรักษาคนที่ได้มาให้มีความรู้ ความสามารถยิ่งๆ ขึ้นไป เพื่อให้องค์การสามารถประกอบภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. 2550 : 126) เป็นการจัดเตรียมและรู้จักใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (บรรยงค์ โตจินดา. 2548 : 156)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงหมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ของการจ้างงานกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องตั้งแต่การได้คนมาทำงานจนถึงออกจากงานไป โดยแบ่งได้เป็น 3 ระยะที่สำคัญ ได้แก่ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ

และระยะการให้พ้นจากงาน

ขอบข่ายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ก่อนกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มขึ้นมีประเด็นที่สำคัญลำดับแรกคือขั้นตอนการวิเคราะห์งาน (Job analysis) เป็นผลมาจากการจัดโครงสร้างขององค์การ (Organizing) ซึ่งเป็นการแยกแยะภาระงานแต่ละอย่างตามโครงสร้างซึ่งเป็นการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของภาระงานนั้นๆ การวิเคราะห์งานเป็นพื้นฐานสำคัญของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการวิเคราะห์งานจะสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้อย่างมากมายในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร สารสนเทศของงานที่สำคัญ ได้แก่ ***(1) เอกสารพรรณนาลักษณะงาน (Job Description)*** ถูกเขียนขึ้นโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งงาน (Job Title) หน้าที่ (Functions) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) เงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions) เป็นต้น ***(2) เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน (Job Specification)*** ระบุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นดังต่อไปนี้ การศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ (Skill) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical) ความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness) เป็นต้น ***(3) มาตรฐานการทำงาน (Job Standard)*** เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ และ ***(4) การประเมินค่างาน (Job Evaluation)*** เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานมาใช้เปรียบเทียบความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละคน

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่นทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์การ จะเห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในหัวข้ออื่น เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และการฝึกอบรม เป็นต้น อย่างไรก็ดีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะสำคัญ ได้แก่ (Rakich,

Longest, and Darr. 2000) (1) การได้คนมาทำงานในองค์การ (Acquisition) (2) การธำรงรักษาให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล (Retention) และ (3) การดูแลการออกจากงานของบุคลากร (Separation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การได้คนมาทำงานในองค์การ (Acquisition) ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงานในองค์การ โดยหลักการแล้วต้องได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภารกิจที่องค์การได้กำหนด ระยะการได้คนมาทำงานมีกระบวนการ ดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรขององค์การเป็นการล่วงหน้า เช่น ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด เป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์จากที่ใดอย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติเพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Mondy, Noe and Premeaux. 2001 : GL-5 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2551 : 59-61) ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Ivancevich.2010 : 708)

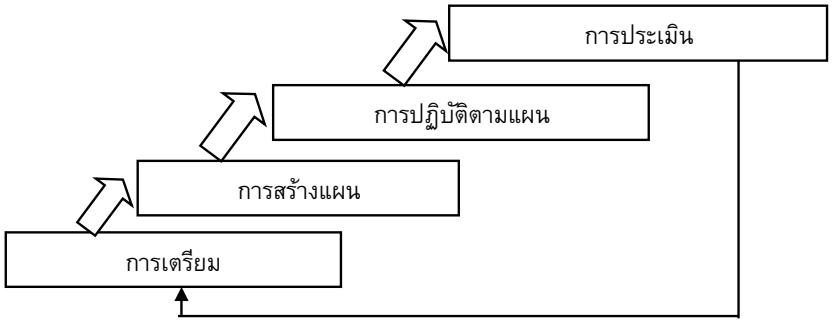
ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) โดยทำการรวบรวมข้อมูลศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังต่อไปนี้ (1) ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) วิเคราะห์สถานการณ์ (3) กำหนดเป้าหมาย (4) พิจารณาความสอดคล้อง (5) พิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) เป็นการกำหนดแผนการที่จะปฏิบัติขึ้นมาอย่างชัดเจน ปกติการสร้างแผนจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กำหนดทางเลือก (2) เลือกทางเลือกที่เหมาะสม (3) กำหนดแผน ตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผล การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลงโทษ และ การเกษียณอายุ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) จะเป็นขั้นตอนการนำแผนงานที่ถูกสร้างขึ้นไปทำการปฏิบัติมีประกอบย่อย ดังนี้ (1) การกำหนดบุคลากร (2) การจัดสรรทรัพยากร (3) การสร้างความเข้าใจ (4) การควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าว่าแผนการสามารถบรรลุเป้าหมายที่

ตั้งไว้หรือไม่ โดยขั้นตอนปฏิบัติดังนี้ (1) เปรียบเทียบ (2) วิเคราะห์ปัญหา (3) เสนอความคิด



แผนภาพที่ 1 กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1.2 การสรรหา (Recruitment) เป็นกลุ่มของกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่ต้องการ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ว่างอยู่ขององค์การ ได้เข้ามาทำงานในองค์การ (Flippo. 2002 : 133 ; Ivancevich. 2010 : 711) การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ (Rue. and Byars 2003 : 140) ส่วนกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์มีข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้ (Werther and Davis. 1996 : 258-260 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2552 : 114-115)

1.2.1 นโยบายขององค์การ โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ มีดังนี้ (1) การส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (2) การรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (3) นโยบายค่าตอบแทน (4) นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (5) นโยบายการจ้างคนต่างชาติ เป็นต้น

1.2.2 แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากร และการเลื่อนขั้นของบุคลากร รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์การเองหรือจากแหล่งภายนอก

1.2.3 สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) ดัชนีชี้นำทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาล (2) การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ (3) การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ (4) การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน และ (5) คุณสมบัติของผู้สรรหา เป็นต้น

นอกจากนั้นการสรรหาบุคลากรที่องค์การทั่วไปนิยมใช้กัน มี 2 ระบบ ได้แก่ ***ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)*** จัดว่าเป็นระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ โดยอาศัยหลักการแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาวงศาคณาญาติ มิตรพรรคพวก และผู้อยู่ในอุปการะมามีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก และ ***ระบบคุณธรรม (Merit system)*** จัดเป็นระบบการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้หลักแห่งความดี โดยหลักการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง

1.3 การคัดเลือก (Selection) **หมายถึง** กระบวนการพิจารณาการกลั่นกรองคัดเลือกบุคลากรที่มาสมัครงาน โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามเกณฑ์มาตรฐานคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job Specification) มี**ขั้นตอนดังนี้** (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 87-91; มรกต โกมลดิษฐ์ 2546 : 24-27)

1.3.1 การต้อนรับผู้สมัคร เป็นการสังเกตกิริยาท่าทางเพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

1.3.2 การทดสอบ แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่นำไปเร้าให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา เช่น แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-social Test) แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบให้เขียนตอบ (Paper-pencil Test) การสอบปากเปล่า (Oral Test) แบบอัตนัย (Subjective Test) แบบปรนัย (Objective Test) เป็นต้น

1.3.3 การสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 5 ประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การสัมภาษณ์แบบผสม การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา และ การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น

1.3.4 การตรวจสอบภูมิหลัง การพิจารณาภูมิหลังจากองค์การเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจ

1.3.5 การตรวจสุขภาพ ไม่ให้องค์การมีปัญหาภายหลังจากการรับบุคลากรเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

1.3.6 การประชุมปรึกษาพิจารณา คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์การ

1.3.7 ทดลองการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

1.3.8 การตัดสินใจจ้าง ดำเนินการบรรจุเป็นบุคลากรขององค์การ

1.4 การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้รู้จักคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์การของตนซึ่งเป็นความพยายามที่จะช่วยให้บุคลากรหรือบุคลากรใหม่รู้สึกสบายใจและสามารถเรียนรู้การทำงานได้โดยเร็ว เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการแนะนำให้บุคลากรได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน ตลอดจนผู้บริหารงานในองค์การที่บุคลากรเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ (Mathis & Jackson. 2004 : 268 ; De Cenzo & Robbins. 2004 : 261) นอกจากนั้นการดำเนินการจัดปฐมนิเทศสามารถจำแนกออกได้ 2 รูปแบบสำคัญ ได้แก่

รูปแบบที่หนึ่ง การปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล เป็นรูปแบบของการปฐมนิเทศที่มีลักษณะไม่เป็นพิธีการโดยมากมักจะใช้ในการปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มแรกของการเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่และมีจำนวนผู้เข้ารับการปฐมนิเทศเพียงไม่กี่คน มีลักษณะคล้ายคลึงกับการปฐมนิเทศแนะนำงาน ซึ่งจะมีลักษณะของการปฐมนิเทศและการแนะนำวิธีการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ

รูปแบบที่สอง การปฐมนิเทศเป็นกลุ่ม มีลักษณะเป็นพิธีการมากกว่าและมักจะมีผู้เข้ารับการปฐมนิเทศครั้งหนึ่งๆ เป็นจำนวนมาก วิธีการปฐมนิเทศสามารถจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) วิธีการบอกเล่า (2) วิธีการแสดง และ (3) โดยวิธีการกระทำ

2. ระยะการธำรงรักษา (Retention) เป็นกระบวนการเพื่อให้บุคลากรมีความพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ป้องกันมิให้บุคลากรลาออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น จะเห็นได้ว่า การธำรงรักษา จึงหมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากร เพื่อดูแลรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยกายและสุขใจ และเป็นการจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์การและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อำนวย แสงสว่าง. 2540 : 211; พยอม วงศ์สารศรี. 2551 : 210) ขั้นตอนของการธำรงรักษาหรือระหว่างใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์รายละเอียดดังนี้

2.1 การประเมินผลงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรในด้านการปฏิบัติงาน โดยการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วยการสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน (Herbert Heneman. 1994 : 321) ซึ่งเป็นให้คุณค่าของความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร เพื่อตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษหรือหาแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นระบบการประเมินผลการทำงานและความสามารถของการทำงานเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต (เสนาะ ติเยาว์. 2551 : 121)

ดังนั้นสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ประกอบการพิจารณาผลตอบแทนเมื่อเทียบกับผลงานโดยหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด ก็จะเป็นข้อมูลตัดสินใจให้โอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นสภาพการเป็นบุคลากร เป็นเครื่องมือสำหรับจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม สร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนบุคลากร พัฒนาบุคลากร ศักยภาพของบุคลากร ความรอบรู้

(Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) (นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. 2548 : 35-36) โดยแนวทางการดำเนินการในการประเมินผลปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) กำหนดเป้าหมายระดับองค์การ (2) กระจายเป้าหมายระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน (3) กระจายเป้าหมายหน่วยงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน (4) จัดทำ Balance Sheet ระดับหน่วยงานเพื่อใช้ในการควบคุมติดตามผลงาน (5) จัดทำใบประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและกำหนดระดับผลงานในแต่ละเกรด (6) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และ (7) ประเมินผลเพื่อสรุปผลงานประจำปี อย่างไรก็ดีเครื่องมือที่องค์การนิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ (พรรณทิภา รัตนวงศา. 2552 : 1-8)

2.1.1 ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) เป็นเทคนิคและกระบวนการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของบุคคลเพื่อเข้าสู่สายงานในระดับบริหาร โดยรวมเทคนิคการประเมินผลหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน

2.2.2 การชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator (KPIs) ตัวบ่งชี้ถึงผลงานหลักที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลงานที่ต้องการในตำแหน่งงานนั้นๆ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) เช่น ระบุกิจกรรมของตำแหน่งงาน กำหนดผลงานที่ต้องการ การจัดกลุ่มของผลงาน การกำหนดชื่อของกลุ่มผลงาน การกำหนดตัวชี้วัดย่อย (Objectives) ของ KPIs กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานประจำปี

2.2.3 ความสามารถของบุคลากร (Competencies) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งนั้นๆ

2.2.4 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) หมายถึง วิธีการประเมินผลความสามารถ (Competencies) ผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตนเอง สำหรับประเภทของการประเมินแบบ 360 องศา

2.2.5 การประเมินผลแบบ 540 องศา (540-Degree Feedback) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 การจัดวางคน (Employee placement) เป็นการจัดหาบุคคลให้เหมาะสมกับความต้องการของลักษณะงานที่กำหนดไว้ (Put the right man on the right job) (Wayne, F. 2003) โดยเป็นการนำข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะกับศักยภาพที่มีอยู่ เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโยกย้าย (Transfer) การลดขั้น (Demotion) การงดจ้างชั่วคราว (Lay off) และ การให้ออกและการไล่ออก (Termination and Discharge)

2.2.1 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การขยับตำแหน่งจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งที่มีสูงขึ้น การขยับสูงขึ้นนี้หมายความว่าค่างานที่สูงขึ้นซึ่งก็หมายถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับ ถึงจะเรียกว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่ง (Cornelius, N. 2001) โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งจะทำได้ใน 2 กรณี ได้แก่ เลื่อนตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา และ เลื่อนตำแหน่งตามสายวิชาชีพเฉพาะทาง โดยหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งซึ่งนำมาประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ได้แก่ *หลักความรู้ความสามารถ หลักอาวุโสและประสบการณ์ หลักความรู้ความสามารถและอาวุโสและหลักระบบอุปถัมภ์*

2.2.2 การโอนย้าย (Transfer) การโอนย้ายหมายถึงการมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรนั้นยังคงรับเงินเดือนและค่าจ้างเท่าเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม (Beach. 1980 : 358) เป็นการเปลี่ยนแปลงงานซึ่งงานใหม่มีเนื้อหาเท่ากับงานเก่าในรูปค่าตอบแทน สถานภาพและความรับผิดชอบ (Flippo. 2002: 266; สมพงศ์ เกษมสิน (2543 : 172) การโยกย้ายนี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในแนวราบ จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง (ธงชัย สันติวงษ์. 2546 : 216) ซึ่งหลักเกณฑ์การโอนย้าย มีดังต่อไปนี้ หลักคุณสมบัติและความเหมาะสมกับงาน หลักความยุติธรรม หลักความยืดหยุ่น หลักความสมัครใจ หลักจำแนกและจัดลำดับหน่วยงาน หลักกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน หลักความประหยัด เป็นต้น

2.2.3 การลดตำแหน่ง (Demotion) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลงโดยลดทั้งสถานะและรายได้ การลดตำแหน่งเป็นการลงโทษบุคลากรอย่างหนึ่งและเป็นวิธีที่องค์การปรับปรุงฐานะ

ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เกิดจากสาเหตุที่อยู่เหนือการควบคุมของบุคลากร อย่างไรก็ตามสิ่งที่แสดงว่าเป็นการลดตำแหน่ง ได้แก่ (เสนาะ ติเยาว์. 2551 : 192-193) (1) ค่าจ้างและเงินเดือนลดลง หรือได้รับผลตอบแทนต่างๆ น้อยลงกว่าเดิม (2) สถานะของบุคคลลดลง โดยทั่วไปได้แก่ ตำแหน่งงานไม่ดีกว่าเดิม รวมถึงเกียรติศักดิ์ ในหน้าที่การงานด้วย (3) สิทธิพิเศษลดลง ได้แก่ ประโยชน์อย่างอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ไม่มีที่จอดรถ ไม่ได้รับสิทธิบางอย่าง (4) โอกาสลดลง ได้แก่ โอกาสที่จะก้าวหน้า โอกาสที่จะทำงานในสถานภาพที่ดีขึ้น

2.2.4 การงดจ้างชั่วคราว (Lay Off) หมายถึง การให้คนออกจากงานเป็นระยะเวลาชั่วคราวโดยไม่มีกำหนด อันเนื่องมาจากไม่มีงานให้ทำ การงดจ้างนี้ถึงแม้เป็นเพียงชั่วคราวแต่ก็ไม่กำหนดเวลาที่แน่นอนว่า นานเท่าไรจึงจะกลับเข้าทำงานได้อีก การงดจ้างชั่วคราวอาจกลายเป็นการเลิกจ้างเลยก็ได้ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการงดจ้างชั่วคราวที่สำคัญมีอยู่ 2 อย่าง ได้แก่ (1) การแบ่งงาน (Work-Sharing) มีลักษณะที่สำคัญแยกได้ 2 วิธีคือ การลดชั่วโมงทำงานสำหรับบุคลากรทุกคนลง และการแบ่งงานให้เท่าๆ กัน (2) การให้ออกโดยใช้หลักอาวุโส (Seniority in Layoff) มักจะถือเอาอาวุโสเป็นหลักเกณฑ์ การพิจารณาคุณสมบัติประกอบกับอาวุโสมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญมี 3 วิธี ได้แก่ การพิจารณาอาวุโสอย่างเดียวเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการงดจ้างโดยไม่คำนึงถึงข้อปัจจัยอย่างอื่น การพิจารณาเรื่องอาวุโสเป็นหลักขั้นต้นเท่านั้นแต่ต้องพิจารณาอย่างอื่นประกอบด้วย และการพิจารณาอาวุโสเป็นเกณฑ์ตัดสินโดยมีเงื่อนไขว่าคุณสมบัติอย่างอื่นเท่ากัน

2.4.5 การให้ออกและการไล่ออก : ***การให้ออก (Termination)*** หมายถึง การให้บุคลากรออกจากบัญชีเงินเดือนหรือหยุดการจ้าง ทั้งนี้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม เช่น ในกรณีของการครบสัญญาหรือการเลิกจ้างตามสิทธิกฎหมายหรือระเบียบขององค์การ ***ส่วนการไล่ออก (Discharge)*** หมายถึง การให้บุคลากรออกไปอย่างเป็นถาวรจากการจ่ายเงินเดือน ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นเพราะการประพฤติผิดหรือการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนด ซึ่งเป็นความผิดของบุคคลนั้นโดยตรง สาเหตุของการเลิกจ้างหรือการให้ออกนั้น ส่วนมากมักเกิดขึ้นจากปัญหาด้านการตกต่ำทางเทคนิค และนอกจากนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตาม

มาตรฐานหรือการประพฤติไม่เหมาะสมและผิดระเบียบ

2.3 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัยยากรมนุษย์ (Training and human resource development) เมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้วก็มิได้หมายความว่าจะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ในบางกรณีต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้บุคลากรด้วย

2.3.1 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้และฝึกทักษะแก่บุคคลภายใต้เงื่อนไขบางประการ (Good. 1973 : 33) ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีต่อกิจกรรมต่างๆ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างระบบงานขององค์การ (อำนวย เดชชัยศรี. 2542 : 12 ; กิตติ พัชรวิชญ์. 2544 : 445) โดยอาศัยการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง (ยงยุทธ เกษสาคร. 2544 : 7 : สมชาติ กิจยรรยง. 2545 : 15) การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถมีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสม สามารถจำแนกการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้ *(1) จำแนกตามแหล่งของการฝึกอบรม* เกณฑ์ประเภทนี้บ่งถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-house Training) การซื้อการอบรมจากภายนอก *(2) จำแนกตามการจัดประสบการณ์การฝึกอบรม* เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้รับการจัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน เช่น การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the- job Training) *(3) จำแนกตามทักษะที่ต้องการฝึก* หมายถึง สิ่งที่การฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม เช่น การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ และ *(4) จำแนกตามระดับชั้นของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม* หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมระดับบุคลากรปฏิบัติการ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ และการฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง

2.3.2 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของของบุคคลในองค์การไปในทิศทางที่ดี (ดนัย เทียนพุฒ. 2545 : 17) โดยเฉพาะการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญงาน ประสบการณ์ ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพจนสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลอย่างสูงต่อความสำเร็จขององค์การ (เด่นพงษ์ พลละคร. 2532 : 20-25 ; เนตรพัณณา ยาวิราช. 2546 : 156 ; สมคิด บางโม. 2551 : 164 ; พยอม วงศ์สารศรี. 2552 : 193) ซึ่งหมายความรวมถึงกิจกรรมการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (สมาน รังสิโยกฤษณ์. 2541 : 73)

2.4 ระเบียบวินัย (Discipline) คำว่า “วินัย” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง ระเบียบ แบบแผนและข้อบังคับ ข้อปฏิบัติ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Discipline หมายถึง เครื่องควบคุมพฤติกรรมของคนในทางการบริหารนั้น “วินัย” มีความหมายไปในหลายลักษณะ เช่น ลักษณะที่เป็นการควบคุมตนเอง (Self-control) หรือ อัตวินัย (Self-discipline) แยกพิจารณาได้เป็น 2 นัย (ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. 2531 :167) ได้แก่ (1) หมายถึง ระเบียบกฎเกณฑ์ แบบแผนความประพฤติที่ทางราชการกำหนดให้ข้าราชการยึดถือและปฏิบัติ (2) หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ข้าราชการแสดงออกมาในทางที่ถูกที่ควร เป็นการควบคุมตนเองให้แสดงพฤติกรรมที่ถูกระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือแบบแผนที่ทางราชการกำหนดไว้ โดยปกติทุกหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดระบบวินัยขึ้นเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ต้องการ และป้องกันมิให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ส่วนการดำเนินการทางวินัยอาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

2.4.1 วินัยทางลบ (Negative Discipline) เป็นระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรงซึ่งใช้มาตั้งแต่อดีตโดยองค์การจะสร้างข้อกำหนดพร้อมบทลงโทษเป็นลำดับขั้นจากน้อยไปมาก หากบุคลากรไม่ปฏิบัติตามหรือเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติจะต้องถูกดำเนินการทางวินัย

2.4.2 วินัยทางบวก (Positive Discipline) ระบบวินัยที่ใช้ความรุนแรงมิได้ทำให้บุคลากรเกิดพัฒนาการทางพฤติกรรมอย่างแท้จริง แต่บุคลากรต้อง

ปฏิบัติตามข้อกำหนดเพราะเกรงว่าจะถูกลงโทษ ทำให้เกิดการต้องเก็บกดความเครียด และแรงกดดัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว ดังนั้นจึงมีผู้พัฒนาระบบวินัยที่ไม่ใช้ความรุนแรงโดยอาศัยการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเองจนมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อเนื่องในอนาคต

2.4.3 การให้คำปรึกษาแก่บุคลากร (Employee Counseling) เนื่องจากปัญหาทางวินัยเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย การให้คำปรึกษาเป็นวิธีการที่นำมาประยุกต์ใช้ในหลายองค์การ โดยทั้งผู้ให้คำปรึกษาและบุคลากรจะร่วมกันค้นหา วิเคราะห์ และพยายามแก้ไขสาเหตุของปัญหาให้หมดไป เพื่อมิให้เป็นต้นเหตุของปัญหาแก่ทั้งองค์การและบุคลากรอีก

การดำเนินการทางวินัยจะมีขอบเขตครอบคลุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยที่การดำเนินการทางวินัยจะมีความแตกต่างตามประเภท ระดับความรุนแรงของปัญหา และผลกระทบที่มีต่อองค์การ สามารถกระทำเป็นลำดับขั้นดังต่อไปนี้ *(1) การตักเตือน (Warning)* การตักเตือนเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินการทางวินัย ถูกนำมาใช้เมื่อองค์การเริ่มรับทราบถึงปัญหาหรือปัญหาไม่มีความรุนแรง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนด้วยวาจาพร้อมบันทึกข้อมูล และการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร *(2) การพักงาน (Suspension)* การพักงานเป็นการดำเนินการทางวินัยในขั้นที่รุนแรงกว่าการตักเตือน การพักงานถูกนำมาใช้เมื่อการตักเตือนไม่ได้ผลตามที่ต้องการ *(3) การลดขั้น (Demotion)* ถ้าการพักงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้องค์การอาจเลือกนาวิธีการลดขั้นมาใช้แทนการไล่ออก *(4) การตัดเงินเดือน (Pay Cut)* การตัดเงินเดือนเป็นการดำเนินการทางวินัยขั้นรุนแรงที่หลายองค์การอาจเลือกใช้เมื่อจำเป็น และ *(5) การไล่ออก (Dismissal)* การไล่ออกเป็นวิธีการทางวินัยขั้นเด็ดขาดที่องค์การนำมาใช้กับบุคลากรที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมที่จะให้ร่วมงานต่อไป เนื่องจากบุคลากรกระทำความผิดทางวินัยอย่างรุนแรง

2.5 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits Administration) ค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่

องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Milkovich & Newman, 2005 : 6 ; Mondy and Noe. 2001 : 642 ; สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2551 : 2 ; สุจิตรา ธนานันท์. 2552 : 3) นอกจากการจ่ายค่าตอบแทนตามแนวทางข้างต้นแล้ว ยังมีการจ่ายค่าตอบแทนอื่นอีก เช่น สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์หรือบริการที่องค์การจัดหาเพื่อ ตอบแทนให้แก่บุคลากรที่เป็นการตอบแทนทางอ้อม มีวัตถุประสงค์ในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์การ เช่น อาหาร ที่พัก การประกันภัย เป็นต้น ค่าตอบแทนแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ (Mondy and Noe. 2001: 285)

2.5.1 ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (*Formal*) ซึ่งแบ่งได้อีก 2 ชนิด ได้แก่

1) ค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินโดยตรง มี 4 ชนิด ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้าและ เงินเพิ่มหรือเงินโบนัสวิธีการคำนวณค่าตอบแทนโดยตรงที่เป็นเงินทำได้ 2 วิธี ดังนี้ (1) พิจารณาตามเกณฑ์ระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น เช่น การจ่ายค่าจ้างแรงงานเป็นรายวัน รายชั่วโมง แก่คนงาน การจ่ายเงินเดือนแก่บุคลากรในสำนักงานและผู้บริหาร (2) พิจารณาตามผลการปฏิบัติงาน เช่น จ่ายตามชิ้นงาน ในกระบวนการผลิต การจ่ายค่านายหน้าตามยอดขายของบุคลากรขาย

2) ค่าตอบแทนที่เป็นเงินทางอ้อม นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า และเงินโบนัส มีทั้งกำหนดโดยกฎหมายและเป็นสิ่งที่องค์การจัดให้ เช่น การประกันสังคม การประกันการว่างงานที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับประเทศไทย ค่ารักษาพยาบาล การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

2.5.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน (Informal) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชนิด ประกอบด้วย (1) สิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นเงินที่เกิดจากงาน เป็นความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากงาน คือ การได้ใช้ทักษะที่หลากหลายความสำคัญของงาน การมีเอกลักษณ์ของงาน ความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ และการได้ทราบผลการปฏิบัติงาน (2) สิ่งตอบแทนที่ไม่เป็นเงินเป็นความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของงานทั้งเชิงจิตวิทยาและเชิงกายภาพ เช่น นโยบาย

การบริหารงานของขององค์การ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์หรือตำแหน่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ชั่วโมงทำงานยืดหยุ่น เป็นต้น

สำหรับการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management หรือ Compensation Administration) เป็นการพัฒนานโยบายการวางแผนการจัดรูปงาน และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนไปปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการจ่ายค่าตอบแทนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ (ธงชัย สันติวงศ์. 2546 : 1 ; กิ่งพร ทองใบ, 2545 : 29) อย่างไรก็ดี Milkovich & Newman (2005 : 14-20) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายในการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพดังนี้ (1) กำหนดแผนงานการจ่ายค่าตอบแทน โดยกำหนดอัตราค่าตอบแทนอย่างชัดเจน เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ความพยายาม เป็นต้น (2) การกำหนดระดับของค่าตอบแทน ควรจะมีเหตุผลและสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน (3) แผนงานค่าตอบแทนควรแยกงานออกจากการปฏิบัติงาน (4) ควรยึดถือหลักที่ว่างานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน (5) หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา เช่น ความรู้ ความสามารถ และการอุทิศตนเองให้กับงาน และ (6) บุคลากรเองและสหภาพแรงงาน ต้องรับรู้กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน

2.6 การช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษา (Employee assistance/career counseling) เป็นกระบวนการให้ความช่วยเหลือ ติดต่อสื่อสารกันด้วยวาจาและกิริยาท่าทางที่เกิดจากสัมพันธภาพของบุคคลอย่างน้อย 2 คน ได้แก่ ***ผู้ให้คำปรึกษา*** หมายถึง บุคคลที่มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการให้คำปรึกษา มีความรู้และทักษะในการให้คำปรึกษา ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และ ***ผู้รับคำปรึกษา***ซึ่งเป็นผู้ที่กำลังประสบความยุ่งยากใจหรือมีความทุกข์และต้องการความช่วยเหลือให้เข้าใจตนเองเข้าใจสิ่งแวดล้อมให้มีทักษะในการตัดสินใจหาทางออกเพื่อลดหรือขจัดความทุกข์ด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (George & Cristiani. 1995 : 11-12)

การให้คำปรึกษามีลักษณะดังนี้ (Gladding. 2000 : 25-27) (1) มีทฤษฎี กระบวนการและเทคนิคการให้คำปรึกษาตามความเหมาะสมกับ

ลักษณะของปัญหาและธรรมชาติของผู้รับคำปรึกษา (2) เน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง ผู้ให้และผู้รับคำปรึกษาเพื่อให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจและกล้าเปิดเผยตนเอง (3) เน้นปัจจุบัน เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาอยู่ในโลกของความเป็นจริง สามารถค้นหาแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน (4) ไม่มีคำตอบสำเร็จรูปตายตัว การให้คำปรึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ วิธีการแก้ปัญหาในแต่ละกรณีจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพปัญหา และ (5) ผู้ให้คำปรึกษาต้องให้เกียรติผู้รับคำปรึกษา อย่างไม่มีเงื่อนไข ไม่ตัดสิน ไม่ประเมิน และไม่วิพากษ์ วิจารณ์ หรือตำหนิผู้รับคำปรึกษา

2.7 การดูแลสุขภาพหรืออาชีวอนามัย (Occupational Health) และความปลอดภัย (Safety) คำว่าอาชีวอนามัย “Occupational Health” เป็นคำสมาสระหว่าง อาชีวะ หรือ อาชีพ กับคำว่า อนามัย หรือ สุขภาพ ศัพท์คำว่า ***อาชีวะ (Occupation)*** หมายถึง การเลี้ยงชีพ การประกอบอาชีพ บุคคลที่ประกอบสัมมาชีพ หรือคนที่ประกอบอาชีพทุกสาขาอาชีพ ส่วนคำว่า ***อนามัย (Health)*** หมายถึง สุขภาพอนามัย ความไม่มีโรค หรือสภาวะความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ประกอบอาชีพ ดังนั้น ***อาชีวอนามัย จึงหมายถึง*** งานที่เกี่ยวกับการส่งเสริม ควบคุม ดูแล การป้องกันโรค ตลอดจนอุบัติเหตุและดารงรักษาสุขภาพอนามัยทั้งมวลของผู้ประกอบอาชีพให้มีความปลอดภัย มีสภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งสอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ระบุว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ธำรงไว้ซึ่งสุขภาพทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคมที่ดีงามของผู้ประกอบอาชีพทั้งมวล อย่างไรก็ดีองค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) และองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labor Organization : ILO) ได้ร่วมกันกำหนดขอบข่ายลักษณะงานอาชีวอนามัยไว้ว่าประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการ (สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม. 2549 : 3-4) ได้แก่ ***(1) การส่งเสริม (Promotion)*** เป็นการส่งเสริมดูและสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ของผู้ประกอบอาชีพ ***(2) การป้องกัน (Prevention)*** เป็นการป้องกันมิให้ผู้ประกอบอาชีพมีสุขภาพอนามัยเสื่อมโทรมหรือผิดปกติ ***(3) การปกป้องคุ้มครอง (Protection)*** เป็นการปกป้องคุ้มครองผู้ประกอบ

อาชีพมิให้มีการกระทำงานที่เสี่ยงต่ออันตรายหรือการเกิดโรคภัยไข้เจ็บ ***(4) การจัดการทำงาน (Placing)*** เป็นการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมของการทำงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความต้องการของร่างกายและจิตใจของผู้ประกอบอาชีพ และ ***(5) การปรับงานและคนให้มีความเหมาะสมกัน (Adaptation)*** เป็นการปรับสภาพของงานโดยคำนึงถึงสภาพทางสรีรวิทยาและพื้นฐานความแตกต่างทางร่างกายและจิตใจของคนทำงานให้มีความสอดคล้องมากที่สุด

3. ระยะการพ้นจากงาน การที่บุคลากรออกจากงานมีหลายสาเหตุ เป็นต้นว่า ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออกการเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการพ้นจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของบุคลากรจากองค์การ โดยทั่วไปฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ที่องค์การเคยมอบให้บุคลากรไว้ใช้งาน เอกสาร แฟ้มประวัติการจ้างงาน การจ่ายเงินก่อนออกจากงาน การสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการเกษียณให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้และการหางานใหม่ให้แก่บุคลากรในกรณีที่องค์การเดิมมีเลิกกิจการ

อย่างไรก็ดีสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักคือการออกจากงานของบุคลากรโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำการสัมภาษณ์ก่อนออก ทั้งนี้เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงาน ผู้บริหารงาน สิ่งอำนายความสะดวก ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งจะทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการบริหารจัดการต่อไปได้

บทสรุป

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างงานกับสาระของงานโดยการการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) ระยะการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์การ

(Retention) และ ระยะการให้พ้นจากงาน (Separation) ดังนั้น ประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถดึงบุคลากรที่มีสมรรถนะการปฏิบัติงานสูงเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจแต่ละหน่วยงานภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์การอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

กิ่งพร ทองใบ. (2545). *การจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กิตติ พัชรวิชญ์. (2544). *การฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ. ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักการเรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม.* นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.

จักษวัชร ศิริวรรณ. (2554). *ความเหมือนที่แตกต่างของ"การบริหารงานบุคคล" กับ "การจัดการทรัพยากรมนุษย์"* [Online] Available ; http : //www.oknation.net/blog/uniformedscholars/2011/08/02/entry-2 [2 สิงหาคม 2554].

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2543). "ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ" *วารสารศึกษาศาสตร์. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.* 13 (มิถุนายน) หน้า 113.

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2531). *การบริหารงานบุคคลในองค์การทางการศึกษา.* ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

ชูชัย สมิทธิไกร, รองศาสตราจารย์. 2555. *หลักและสาระสำคัญของการ ปฐมนิเทศ.* [Online] Available from; http: //info.muslimthaipost.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=10510 [20 ธันวาคม 2555].

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดนัย เทียนพุฒ. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : นาโคต้า.

เด่นพงษ์ พลละคร, (2532). “การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา”, *วารสารเพิ่มพลผลิต*, ปีที่ 28, ธันวาคม 2531-มกราคม 2532, หน้า 20-25 .

ธงชัย สันติวงศ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. ราชบุรี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ (Modern management).* กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บรรยงค์ โตจินดา. (2548). *องค์การและการจัดการ.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

บัณฑิตย์ ธนชัยเศรษฐวุฒิ. (2545). *จับชีพจรการเคลื่อนไหวแรงงานปี 2544*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิอารมณ์พงศ์พงัน.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่.* กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พยอม วงศ์สารศรี. (2552). *องค์การและการจัดการ.* พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

พรรณทิภา รัตนวงศา. (2552). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน.* ฝ่ายสำนักงานเลขานุการ สำนักคอมพิวเตอร์; มหาวิทยาลัยทักษิณ.

เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน.* กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มรกต โกมลดิษฐ์. (2546).*การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.* วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม.* กรุงเทพฯ: เอสแอนด์จีกราฟฟิค.

วิจิตร อาวะกุล. (2550). *การฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). *TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ พับลิชชิ่ง.

วิทยา อยู่สุข. (2544). *อาชีวอนามัยและความปลอดภัย.* กรุงเทพฯ : ภาควิชาอาชีวอนามัยและความปลอดภัย คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : วิจิตรหัตถกร.

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2535). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์และจริยธรรมทางธุรกิจ.*นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ.* เอกสารความรู้ สดร. ลำดับที่ 15 / ปีงบประมาณ 2553, สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

สมคิด บางโม. (2551). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม.* กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมชาติ กิจยืนยง. (2545). *การเป็นวิทยากรฝึกอบรม.* กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เนท.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์ = Human resource management (HRM).* กรุงเทพฯ : ไดมอนด์ อิน บิสสิเนส เวิร์ลด์.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2543). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย. (2532). *การบริหารงานบุคคล-ศัพท์บัญญัติพจนานุกรม.* กรุงเทพฯ : พี เอส เซอร์วิส.

สมาน รังสิโยกฤษณ์. (2541). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ : อักษรสารการพิมพ์.

สัญญา เคณาภูมิ. (2558). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยทฤษฎีจากฐานราก. *วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.* 10 (3) : สิงหาคม-ธันวาคม 2558.

สัญญา เคณาภูมิ. (2556). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงสำรวจทางรัฐประศาสนศาสตร์. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.* 3 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2556, 169-185.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ก). ปรัชญาการวิจัย : ปริมาณ : คุณภาพ. *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.* 3 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2557, 49-51.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ข). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยการคิดเชิงเหตุผล. *ราชภัฏเพชรบูรณ์สาร สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.* 16(1), มกราคม-มิถุนายน 2557, 1-19.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ค). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยวิธีการจัดการความรู้. *วารสารมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.* 5 (2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2557, 13-32.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557ง). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงปริมาณทางรัฐประศาสนศาสตร์จากการทบทวนวรรณกรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.* 3 (1) : มกราคม-มิถุนายน 2557

สัมพันธ์ ภู่ไพบูลย์. (2545). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2551). *การบริหารค่าตอบแทน.* [Online]. เข้าถึงได้จากhttp : //www.moj.go.th/upload/mini107_km/uploadfiles/3113_1139.ppt/. [15 สิงหาคม 2553].

สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อม. (2549). *แนวทางปฏิบัติการให้บริการอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมสำหรับสถานบริการสุขภาพ.* สำนักโรคจากการประกอบอาชีพและสิ่งแวดล้อมกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.

สิริอร วิชชาวุธ. (2549). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.* กรุงเทพ ฯ :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุจิตรา ธนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็นเพรส.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2549). *การสร้างทีมงาน.* กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คสโตร์.

สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข. (2524). *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพานี สกฤษฎ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี.* กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ยูเคชั่น.

เสนาะ ติเยาว์. (2551). *การบริหารกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

อำนวย เดชชัยศรี. (2542). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา.* กรุงเทพฯ: องค์การค้าคุรุสภาลาดพร้าว.

อำนวย แสงสว่าง. (2540). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธ์.

อุทัย หิรัญโต. (2540). *หลักการบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London : Kogan Page.

Beach, Dale S. (1980). *Personnel Management of People at Work*. New York : Macmillan.

Beaumont, P.B. and Harris, R.I.D. (1994). “Opposition to Unions in the Non-Union Sector in Britain”’, *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2) : 457–471.

Boehlecke B.A. Respiratory Protection. In : Harber P, Schenker MB, Balmes JR, Eds. (1996). *Occupational and Environmental Respiratory Disease*. St Louis, Mosby 1996. 963-971

Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance.* Harvard Business School Press, March 2001

Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management*. London: Thomas Learning.

David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins. (1993). *Human Resource Management : Concepts and Practices*. Wiley & Sons, Incorporated, John

David E. Guest. (1987). "Human Resource Management and Industrial Relations" in (1987) Vol.24 *Journal of Management Studies 503* at 511-516, to which the analysis in the text herein is indebted.

Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor. (2011). *Human Resource Management. Financial Times*.

Faiver, C,M., Eisengart, S., and Colonna, R. (2004). *The counselor intern's handbook*.3rd ed. Belmont, CA : Brooks/Cole, Cengage Learning.

Flippo, Edwin B. (2002). *Personel Management (Manajemen Personalia).* Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.

George, R.L., & Cristiani, T.S. (1995). Counseling : *Theory and practice*. 4th Edition. Boston, MA : Allyn and Bacon.

Gladding, S.T. (2000). *Counseling : A Comprehensive Professional*. New Jersey : Good, Carter V. (1973. "Role". *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

Heneman, Herbert G. and Heneman, Robert L. 1994. *Staffing Organizations.* Middleton, WI: Mendota House.

Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management.* 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

John Storey. (1995). *Human Resource Management*. Routledge 11 New Fetter Lane, London, EC4P 4EE.

Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2004). *Human Resource Management* Tenth Edition International Student Edition. South-Western. Thomson.

Milkovich & Newman. (2005). *Compensation.* 8th cd. Singapore : McGraw-Hill.

Mondy, R. Wayne; Noe, Robert M.; Premeaux, Shane R.; Mondy, Judy Bandy.

(2001). *Human Resource Management.* 8th Edition. **Pearson Education.** Winter Ventures (Red Lion, PA, U.S.A.) Prentice-Hall.

Rakich, JS., Longest, BB., and Darr, K. (2000). *Managing Health Services Organizations.* 5th ed., Health Professions Press : Baltimore,

Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A. (2004). *Fundamentals of management : Essential concepts and applications.* 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Robert Clark. (1992). *Human Resources Management : Framework and Practice*. 2nd ed. Sydney : McGraw-Hill.

Rothwell J. William, John E.Lindholm, William G. Wallick, (2003), *What CEOs Expect from Corporate Training.* American Management Association, USA.

Tompkins, C. (1995). *Right hemisphere communication disorders : theory and management*. San Diego, CA : Singular.

W.Rue, Leslie and L.Byars, Lloyd. 2003. *Skill and Application.* 10th Ed. Georgia : Electra Graphics Inc.

Wayne, F. (2003). *Managing Human Resource: Productivity Quality of Work Life, Profits.* New York: McGraw - Hill.

Werther, Jr., William B. & Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.