



# การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.  
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



## การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ผู้เขียน/จัดทำโดยพระมหากำพล คุณงุโร, ดร.

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ISBN 978-616-413-914-5

## ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.

## การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

: กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙

: ๒๖๙ หน้า

๑. การจัดการ ๒. ทรัพยากรมนุษย์ ๓. กลยุทธ์

1. ชื่อเรื่อง.

ราคา ๓๐๐ บาท

พิมพ์ครั้งที่ ๑ : จำนวน ๓๐๐ เล่ม

ผู้เขียน : พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๑๑-๕ ถนนมหาราช แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กทม. ๑๐๒๐๐

โทร. ๐๒-๒๒๑๘๘๘๘๒ แฟกซ์ ๐๒-๖๒๓๕๖๒๓

ที่ปรึกษา : ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง

: ศ.ดร.จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์

: รศ.ดร.สมาน งามสนิท

: รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

: พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.

: พระครูโอภาสนนทกิตติ, ดร.

: ดร.ยุทธนา ปราณีต

: ดร.ธิติวุฒิ หมั่นมี

: ดร.อนุวัต กระสังข์

: ดร.บุษกร วัฒนบุตร

ออกแบบปก : ดร.สุรียา รักษาเมือง

(สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย)

## คำนำ

เอกสารประกอบการสอนเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เล่มนี้ได้รวบรวม และเรียบเรียงเอกสาร หนังสือ ประสพการณ์ต่างๆ มาจัดพิมพ์เพื่อใช้ประกอบการบรรยายใน รายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แก่นิสิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อจะได้มีความรู้ เป็นพื้นฐานในการประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการต่อไป

จุดมุ่งหมายของเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ เพื่อให้ นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการและวางแผนกลยุทธ์ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการและการประสานยุทธศาสตร์ของ องค์การให้รองรับด้วยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ นิสิตสามารถใช้ความรู้ทางด้านการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักตะวันตกและหลักทางพระพุทธศาสนาบูรณาการอย่างมี ประสิทธิภาพและเพื่อให้ นิสิตสามารถนำความรู้ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ จะเกิดประโยชน์แก่นิสิตและ ผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ตามวัตถุประสงค์ของเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ หากมีข้อบกพร่อง ผิดพลาดประการใดในส่วนต่างๆ ของเอกสาร ต้องขออภัย มา ณ โอกาสนี้

พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.  
ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
มิถุนายน ๒๕๕๙

รายละเอียดมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา (มคอ. ๓)  
ประจำรายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขต/คณะ/ภาควิชา	ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์

หมวดที่ ๑ ข้อมูลโดยทั่วไป

๑.รหัสและชื่อรายวิชา	๖๑๔๑๐๗ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ Strategic Human Resource Management
๒.จำนวนหน่วยกิต	๓ หน่วยกิต (๓-๐-๖)
๓.หลักสูตรและประเภทของรายวิชา	พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ
๔.อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอนวิชา	พระมหากำพล คุณงักโร, ดร.
๕.ภาคการศึกษา / ชั้นปีที่เรียน	ภาคเรียนที่ ๑ ชั้นปีที่ ๑
๖.รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี)	ไม่มี
๗.รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี)	ไม่มี
๘.สถานที่เรียน	คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๙.วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด	๑ มิถุนายน ๒๕๕๙

## หมวดที่ ๒ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

### ๑. จุดมุ่งหมายของรายวิชา

เพื่อให้นิสิตมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการและวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการและการประสานยุทธศาสตร์ขององค์การให้รองรับด้วยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้นิสิตสามารถใช้ความรู้ ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักตะวันตกและหลักทางพระพุทธศาสนา มาบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้นิสิตสามารถนำความรู้ ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

### ๒. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา

เพื่อให้นิสิตมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา เป็นการเตรียมความพร้อมด้านปัญญา ในการนำความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพระพุทธศาสนา เพื่อบูรณาการให้เกิดความสมบูรณ์ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม เพื่อเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ในวิชาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างอ้างอิง ให้สอดคล้องกับแนวโน้มด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

## หมวดที่ ๓ ลักษณะและการดำเนินการ

### ๑. คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการและวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการและการประสานยุทธศาสตร์ขององค์การให้รองรับด้วยกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย กลยุทธ์การวางแผน การจัดทำสายอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือก กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนที่อิงกับขีดความสามารถหลัก กลยุทธ์การจูงใจและการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของผู้นำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

๒.จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา			
บรรยาย	สอนเสริม	การฝึกปฏิบัติ/ งานภาคสนาม/ การฝึกงาน	การศึกษาด้วยตนเอง
บรรยาย ๔๘ ชั่วโมง ต่อภาคการศึกษา	สอนเสริมตามความ ต้องการของนิสิต เฉพาะราย	ไม่มีการฝึกปฏิบัติงาน ภาคสนาม	การศึกษาด้วยตนเอง ๖ ชั่วโมงต่อสัปดาห์
<b>๓.จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่นิสิตเป็นรายบุคคล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาจารย์ประจำรายวิชา ประกาศเวลาให้คำปรึกษาผ่านเว็บไซต์คณะ</li> <li>- อาจารย์จัดเวลาให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล หรือ รายกลุ่มตามความต้องการ ๑ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (เฉพาะรายที่ต้องการ)</li> </ul>			

### หมวดที่ ๔ การพัฒนาการเรียนรู้ของนิสิต

๑.คุณธรรม จริยธรรม
<b>๑.๑ คุณธรรม จริยธรรมที่ต้องพัฒนา</b> พัฒนานิสิตให้มีคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่าง ราบรื่น และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยนิสิตต้องพยายามสอดแทรกเรื่องที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ นิสิตสามารถพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมไปพร้อมกับการศึกษา โดยมีคุณธรรม จริยธรรมตามคุณสมบัตินี้ (๑) ตระหนักในคุณค่าและคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริต (๒) มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเอง วิชาชีพและสังคม (๓) มีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้ง และลำดับความสำคัญ (๔) เคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของ ความเป็นมนุษย์ (๕) เคารพกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรและสังคม

<p><b>๑.๒ วิธีการสอน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยายพร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</li> <li>- อภิปรายกลุ่ม</li> <li>- กำหนดให้นิสิตหาตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ทดสอบความรู้ความเข้าใจจากเนื้อหาสาระของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</li> </ul>
<p><b>๑.๓ วิธีการประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พฤติกรรมการเข้าเรียน และส่งงานที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตที่ให้และตรงเวลา</li> <li>- มีการอ้างอิงเอกสารที่ได้นำมาทำรายงาน อย่างถูกต้องและเหมาะสม</li> <li>- ประเมินผลการนำเสนอรายงานที่มอบหมาย</li> </ul>
<p><b>๒.ความรู้</b></p>
<p><b>๒.๑ ความรู้ที่ต้องได้รับ</b></p> <p>ผู้ศึกษามีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การวางแผนจัดทำสายอาชีพ การพัฒนาประสิทธิภาพการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การจูงใจและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของผู้นำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมได้</p>
<p><b>๒.๒ วิธีการสอน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บรรยาย อภิปรายข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การทำงานกลุ่ม</li> <li>- การนำเสนอรายงาน</li> <li>- การวิเคราะห์กรณีศึกษา</li> <li>- มอบหมายให้ค้นคว้าหาบทความที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>
<p><b>๒.๓ วิธีการประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบกลางภาค สอบปลายภาค ด้วยข้อสอบที่เน้นการวัดหลักการและทฤษฎี</li> <li>- นำเสนอสรุปการอ่านจากการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ความสามารถในการวิเคราะห์กรณีศึกษา</li> </ul>
<p><b>๓.ทักษะทางปัญญา</b></p>

<p><b>๓.๑ ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา</b></p> <p>พัฒนาความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์ เพื่อการบูรณาการและแก้ไขปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</p>
<p><b>๓.๒ วิธีการสอน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมอบหมายให้นิสิตทำโครงการพิเศษ และนำเสนอผลการศึกษา</li> <li>- อภิปรายกลุ่ม</li> <li>- วิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</li> <li>- การสะท้อนแนวคิดจากการประพุดิ</li> </ul>
<p><b>๓.๓ วิธีการประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอบกลางภาค สอบปลายภาค ด้วยข้อสอบที่เน้นการวิเคราะห์สถานการณ์</li> <li>- วิเคราะห์แนวคิดด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</li> </ul>
<p><b>๔.ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ</b></p>
<p><b>๔.๑ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาทักษะในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างนิสิตด้วยกัน</li> <li>- พัฒนาความเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานเป็นทีม</li> <li>- พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบในงานที่มอบหมายให้ครบถ้วนตามกำหนดเวลา</li> </ul>
<p><b>๔.๒ วิธีการสอน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมกลุ่มในการวิเคราะห์กรณีศึกษา</li> <li>- มอบหมายงานรายกลุ่มและรายบุคคล หรือ อ่านบทความที่เกี่ยวข้องกับรายวิชา</li> <li>- การนำเสนอรายงาน</li> </ul>
<p><b>๔.๓ วิธีการประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินตนเองและเพื่อน ด้วยแบบฟอร์มที่กำหนด</li> <li>- รายงานที่นำเสนอ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม</li> <li>- รายงานการศึกษาด้วยตนเอง</li> </ul>



<p><b>๕.ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b></p> <p><b>๕.๑ ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาทักษะในการสื่อสารทั้งการพูด การฟัง การแปล การเขียน โดยการทำรายงาน และนำเสนอในชั้นเรียน</li> <li>- พัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษา</li> <li>- พัฒนาทักษะในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต</li> <li>- ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เช่น การส่งงานทางอีเมล การสร้างห้องแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ</li> <li>- ทักษะในการนำเสนอรายงานโดยใช้รูปแบบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม</li> </ul>
<p><b>๕.๒ วิธีการสอน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มอบหมายงานให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จาก Website สื่อการสอน E-learning และทำรายงาน โดยเน้นการนำตัวเลข หรือมีสถิติอ้างอิง จากแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่าเชื่อถือ</li> <li>- นำเสนอโดยใช้รูปแบบและเทคโนโลยีที่เหมาะสม</li> </ul>
<p><b>๕.๓ วิธีการประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำรายงาน และนำเสนอด้วยสื่อเทคโนโลยี</li> <li>- การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและวิธีการอภิปราย</li> </ul>

**หมวดที่ ๕ แผนการสอนและการประเมินผล**

**๑.แผนการสอน**

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวนชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๑- ๒	แนะนำเนื้อหาวิชาและวิธีการศึกษา บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ๑. ความหมายของการ	๒	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่มจากกรณีศึกษา Lecture/	พระมหากำพล คุณงุฑโร, ดร.

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	จัดการทรัพยากรมนุษย์ ๒. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ๓. วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ๔. การจัดหน่วยงานเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ๕. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๖. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๗. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์		Present	
๓	<b>บทที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b> ๑. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๒. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๓. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๔. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ๕. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture/ Present	พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.
๔	<b>บทที่ ๓ กลยุทธ์การวางแผน</b> ๑. ความหมายของการ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่าง	พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการ เรียน การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๒. ความสำคัญของการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๓. ประโยชน์ของการ วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ๔. กระบวนการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์		ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture / Present	
๕-๖	<b>บทที่ ๔ กลยุทธ์การวางแผนการจัดทำสายอาชีพ</b> ๑. ความสำคัญของสาย อาชีพ ๒. ขั้นตอนในการพัฒนาสาย อาชีพ ๓. ขั้นตอนการวางแผนสาย อาชีพ ๔. การพัฒนาและการ บริหารสายอาชีพ ๕. กลยุทธ์การพัฒนาสาย อาชีพ ๖. ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพ ๗. เทคนิคของการพัฒนา งานอาชีพ	๖	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture / Present	พระมหากำพล คุณงุฑโร, ดร.
๗	<b>สอบกลางภาค</b>	๓		

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียน การสอน สื่อกี่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๘-๙	<b>บทที่ ๕ กลยุทธ์การสรรหา และการคัดเลือก</b> ๑. ความหมายของการสรรหา ๒. กระบวนการสรรหา ๓. ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อ การสรรหา ๔. วิธีการสรรหาบุคลากร ๕. การคัดเลือกบุคลากร ๖. เครื่องมือเพื่อการคัดเลือก บุคลากร	๖	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture / Present	พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.
๑๐	<b>บทที่ ๖ กลยุทธ์การ ฝึกอบรมและพัฒนา</b> ๑. ความหมายและความ แตกต่างของการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ๒. ความสำคัญของการ ฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากร ๓. วัตถุประสงค์ของการ ฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากร ๔. ประโยชน์ของการ ฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากร ๕. ประเภทของการฝึกอบรม ๖. กระบวนการฝึกอบรม ๗. เทคนิคและวิธีการ ฝึกอบรม	๓	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture / Present	พระมหากำพล คุณงุโร, ดร.

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๑๑	<p><b>บทที่ ๗ กลยุทธ์การบริหาร</b> <b>คำตอบแทน</b></p> <p>๑. ความหมายของ คำตอบแทน</p> <p>๒. ความสำคัญของการ บริหารคำตอบแทน</p> <p>๓. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ของการบริหาร คำตอบแทน</p> <p>๔. รูปแบบของการกำหนด คำตอบแทน</p> <p>๕. แนวทางในการกำหนด คำตอบแทน</p> <p>๖. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ กำหนดคำตอบแทน</p> <p>๗. การจัดการค่าจ้างและ ผลตอบแทน</p> <p>๘. นโยบายทางกลยุทธ์ของ คำตอบแทน</p>	๓	<p>บรรยาย</p> <p>ยกตัวอย่าง</p> <p>ประกอบ</p> <p>อภิปรายกลุ่ม</p> <p>จากกรณีศึกษา</p> <p>Lecture / Present</p>	พระมหากำพล คุณงก์โร, ดร.
๑๒	<p><b>บทที่ ๘ กลยุทธ์การจูงใจ</b> <b>และการธำรงรักษา</b> <b>ทรัพยากรมนุษย์</b></p> <p>๑. ความหมายของแรงจูงใจ</p> <p>๒. ความสำคัญในการจูงใจ</p> <p>๓. ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ</p> <p>๔. ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ</p> <p>๕. กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ในที่ทำงาน</p>	๓	<p>บรรยาย</p> <p>ยกตัวอย่าง</p> <p>ประกอบ</p> <p>อภิปรายกลุ่ม</p> <p>จากกรณีศึกษา</p> <p>Lecture / Present</p>	พระมหากำพล คุณงก์โร, ดร.

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	๖. การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ๗. ความสำคัญของการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ๘. แนวคิดการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ๙. กลยุทธ์การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์			
๑๓-๑๔	<b>บทที่ ๙ คุณลักษณะของผู้</b> <b>นำเพื่อการพัฒนา</b> <b>ทรัพยากรมนุษย์</b> ๑. ความหมายของผู้ ๒. ความหมายของภาวะผู้นำ ๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๔. แบบของภาวะผู้นำ ๕. ลักษณะภาวะผู้นำ ๖. คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ๗. คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	๖	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture / Present	พระมหาอำพล คุณงุโร, ดร.
๑๕	<b>บทที่ ๑๐ การจัดการ</b> <b>ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ</b> ๑. ความหมายของการพัฒนามนุษย์เชิงพุทธ ๒. จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่าง ประกอบ อภิปรายกลุ่ม จากกรณีศึกษา Lecture / Present	พระมหาอำพล คุณงุโร, ดร.

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการ เรียน การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	๓. รูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๔. หลักธรรมที่ใช้ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เชิงพุทธ			
๑๖	สอบปลายภาค	๓		

๒. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

ที่	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการ ประเมินผล
๑	สอบกลางภาค สอบปลายภาค	๘ ๑๖	๒๐ % ๕๐ %
๒	วิเคราะห์กรณีศึกษา คำนวณ การนำเสนอ รายงาน การทำงานกลุ่มและผลงาน การอ่านและสรุปบทความ การส่งงานตามที่มอบหมาย	ตลอดภาค การศึกษา	๒๐ %
๓	การเข้าชั้นเรียน การมีส่วนร่วม อภิปราย เสนอความ คิดเห็นในชั้นเรียน	ตลอดภาค การศึกษา	๑๐ %

หมวดที่ ๖ ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

<p><b>๑.เอกสารและตำราหลัก</b>                  กุลชลี พวงเพชร. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี: บริษัทยูไอเฟ่น จำกัด, ๒๕๕๘.                  อนุวัติ กระสังข์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.</p>
--

<p>บุษกร วัฒนบุตร. การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ. นนทบุรี : บริษัท ฮับพรีนติ้ง จำกัด, ๒๕๕๘.</p> <p>จตุรงค์ ศรีวีงษ์วรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โอ. เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๕๘.</p> <p>พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔.</p>
<p><b>๒. เอกสารและข้อมูลสำคัญ</b></p> <p>ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่นาคต, กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน, ๒๕๕๐.</p>
<p><b>๓. เอกสารและข้อมูลแนะนำ</b></p> <p>ณัฐพันธ์ เขจรนนทน. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๘.</p> <p>ปรีชา ช่างขวัญยืน. <b>ธรรมรัฐ – ธรรมราชา</b>. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.</p> <p>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต). <b>พุทธวิธีบริหาร</b>. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.</p> <p>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). <b>พุทธธรรม</b>. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑.</p> <p>พุทธทาส อินทปัญโญ. <b>บรมธรรม</b>. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๗.</p> <p>สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเทกซ์, ๒๕๔๒.</p> <p>อำนวยการ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๔.</p> <p>Fisher. C.R., Schoenfeldt, L.F. and Shaw, J.B., <b>Human Resource Management</b>. 3<sup>rd</sup> Edition. Boston : Houghton Mifflin, 1886.</p>

### หมวดที่ ๗ การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

<p><b>๑. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยนิสิต</b></p> <p>การประเมินประสิทธิผลในรายวิชานี้ ที่จัดทำโดยนิสิต ได้จัดกิจกรรมในการนำแนวคิดและความเห็นจากนิสิตได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- การสนทนากลุ่มระหว่างอาจารย์และนิสิต</li><li>- การสังเกตการณ์จากพฤติกรรมของนิสิต</li><li>- แบบประเมินผู้สอน และแบบประเมินรายวิชา</li></ul>
--



<p>- ข้อเสนอแนะผ่านเว็บบอร์ด ที่อาจารย์ผู้สอนได้จัดทำเป็นช่องทางการสื่อสารกับนิสิต</p>
<p><b>๒. กลยุทธ์การประเมินการสอน</b></p> <p>ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินการสอน ได้มีกลยุทธ์ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตการสอนของผู้ร่วมทีมการสอน</li> <li>- ผลการสอบ</li> <li>- การทวนสอบผลประเมินการเรียนรู้</li> </ul>
<p><b>๓. การปรับปรุงการสอน</b></p> <p>หลังจากผลการประเมินการสอนในข้อ ๒ จึงมีการปรับปรุงการสอน โดยการจัดกิจกรรมในการระดมสมอง และหาข้อมูลเพิ่มเติมในการปรับปรุงการสอน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สัมมนาการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- การวิจัยในและนอกชั้นเรียน</li> </ul>
<p><b>๔. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนิสิตในรายวิชา</b></p> <p>ในระหว่างกระบวนการสอนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ในรายหัวข้อ ตามที่คาดหวังจากการเรียนรู้ในวิชา ได้จาก การสอบถามนิสิต หรือการสุ่มตรวจผลงานของนิสิต รวมถึงพิจารณาจากผลการทดสอบย่อย และหลังการออกผลการเรียนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์โดยรวมในวิชาได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทวนสอบการให้คะแนนจากการสุ่มตรวจผลงานของนิสิตโดยอาจารย์อื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ไม่ใช่อาจารย์ประจำหลักสูตร</li> <li>- มีการตั้งคณะกรรมการในสาขาวิชา ตรวจสอบผลการประเมินการเรียนรู้ของนิสิต โดยตรวจสอบข้อสอบ รายงาน วิธีการให้คะแนนสอบ และการให้คะแนนพฤติกรรม</li> </ul>
<p><b>๕. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิผลของรายวิชา</b></p> <p>จากผลการประเมิน และทวนสอบผลสัมฤทธิ์ประสิทธิผลรายวิชา ได้มีการวางแผนการปรับปรุงการสอน และรายละเอียดวิชา เพื่อให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงรายวิชาทุก ๓ ปี หรือตามข้อเสนอแนะและผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ตามข้อ ๔</li> <li>- เปลี่ยนหรือสลับอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้นิสิตมีมุมมองในเรื่องการประยุกต์ความรู้นี้ กับปัญหาที่มาจากงานวิจัยของอาจารย์</li> </ul>

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	(ก)
รายละเอียดมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา (มคอ. ๓)	(ข)
ประจำรายวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	
สารบัญ	(ณ)
<b>บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์</b>	<b>๑</b>
๑.๑ บทนำ	๑
๑.๒ ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	๒
๑.๓ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์	๔
๑.๔ วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์	๕
๑.๕ การจัดหน่วยงานเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์	๖
๑.๖ ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์	๙
๑.๗ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	๑๑
๑.๘ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	๑๓
๑.๙ สรุปท้ายบท	๑๘
๑.๑๐ คำถามท้ายบท	๑๘
อ้างอิงประจำบท	๑๙
<b>บทที่ ๒ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>๒๑</b>
๒.๑ บทนำ	๒๑
๒.๒ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๒
๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๕
๒.๔ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๘
๒.๕ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๒๙
๒.๖ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๓๘
๒.๗ สรุปท้ายบท	๔๖
๒.๘ คำถามท้ายบท	๔๗
อ้างอิงประจำบท	๔๘

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๓ กลยุทธ์การวางแผน</b>	<b>๕๑</b>
๓.๑ บทนำ	๕๑
๓.๒ ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	๕๒
๓.๓ ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	๕๓
๓.๔ ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	๕๙
๓.๕ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์	๖๔
๓.๖ สรุปท้ายบท	๖๕
๓.๗ คำถามท้ายบท	๖๖
อ้างอิงประจำบท	๖๗
<b>บทที่ ๔ กลยุทธ์การวางแผนการจัดทำสายอาชีพ</b>	<b>๖๘</b>
๔.๑ บทนำ	๖๘
๔.๒ ความสำคัญของสายอาชีพ	๖๙
๔.๓ ขั้นตอนในการพัฒนาสายอาชีพ	๗๐
๔.๔ ขั้นตอนการวางแผนสายอาชีพ	๗๒
๔.๕ การพัฒนาและการบริหารสายอาชีพ	๗๕
๔.๖ กลยุทธ์การพัฒนาสายอาชีพ	๗๗
๔.๗ ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพ	๘๑
๔.๘ เทคนิคของการพัฒนางานอาชีพ	๘๖
๔.๙ สรุปท้ายบท	๘๘
๔.๑๐ คำถามท้ายบท	๘๙
อ้างอิงประจำบท	๙๐
<b>บทที่ ๕ กลยุทธ์การสรรหาและการคัดเลือก</b>	<b>๙๒</b>
๕.๑ บทนำ	๙๒
๕.๒ ความหมายของการสรรหา	๙๓
๕.๓ กระบวนการสรรหา	๙๕
๕.๔ ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา	๙๗
๕.๕ วิธีการสรรหาบุคลากร	๑๐๑
๕.๖ การคัดเลือกบุคลากร	๑๐๙
๕.๗ เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร	๑๑๘

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๕.๘ สรุปท้ายบท	๑๓๒
๕.๙ คำถามท้ายบท	๑๓๓
อ้างอิงประจำบท	๑๓๔
<b>บทที่ ๖ กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา</b>	<b>๑๓๖</b>
๖.๑ บทนำ	๑๓๖
๖.๒ ความหมายและความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร	๑๓๘
๖.๓ ความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร	๑๔๓
๖.๔ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร	๑๔๖
๖.๕ ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร	๑๔๙
๖.๖ ประเภทของการฝึกอบรม	๑๕๑
๖.๗ กระบวนการฝึกอบรม	๑๕๒
๖.๘ เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม	๑๕๓
๖.๙ สรุปท้ายบท	๑๕๗
๖.๑๐ คำถามท้ายบท	๑๕๗
อ้างอิงประจำบท	๑๕๘
<b>บทที่ ๗ กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน</b>	<b>๑๖๐</b>
๗.๑ บทนำ	๑๖๐
๗.๒ ความหมายของค่าตอบแทน	๑๖๒
๗.๓ ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน	๑๖๖
๗.๔ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการบริหารค่าตอบแทน	๑๖๘
๗.๕ รูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทน	๑๖๙
๗.๖ แนวทางในการกำหนดค่าตอบแทน	๑๗๑
๗.๗ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน	๑๗๔
๗.๘ การจัดการค่าจ้างและผลตอบแทน	๑๗๕
๗.๙ นโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน	๑๗๖
๗.๑๐ สรุปท้ายบท	๑๗๗
๗.๑๑ คำถามท้ายบท	๑๗๘
อ้างอิงประจำบท	๑๗๙

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๘ กลยุทธ์การจูงใจและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>๑๘๑</b>
๘.๑ บทนำ	๑๘๑
๘.๒ ความหมายของแรงจูงใจ	๑๘๒
๘.๓ ความสำคัญในการจูงใจ	๑๘๓
๘.๔ ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ	๑๘๔
๘.๕ ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ	๑๘๕
๘.๖ กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน	๑๘๖
๘.๗ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	๑๘๘
๘.๘ ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	๑๘๙
๘.๙ แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	๒๐๐
๘.๑๐ กลยุทธ์การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์	๒๐๑
๘.๑๑ สรุปท้ายบท	๒๐๒
๘.๑๒ คำถามท้ายบท	๒๐๓
อ้างอิงประจำบท	๒๐๔
<b>บทที่ ๙ คุณลักษณะของผู้นำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>๒๐๕</b>
๙.๑ บทนำ	๒๐๕
๙.๒ ความหมายของผู้นำ	๒๐๖
๙.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ	๒๐๘
๙.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๒๑๑
๙.๕ แบบของภาวะผู้นำ	๒๑๓
๙.๖ ลักษณะภาวะผู้นำ	๒๑๘
๙.๗ คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา	๒๒๕
๙.๘ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์	๒๒๘
๙.๙ สรุปท้ายบท	๒๓๐
๙.๑๐ คำถามท้ายบท	๒๓๑
อ้างอิงประจำบท	๒๓๒

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑๐ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๒๓๔
๑๐.๑ บทนำ	๒๓๔
๑๐.๒ ความหมายของการพัฒนามนุษย์เชิงพุทธ	๒๓๗
๑๐.๓ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๒๔๐
๑๐.๔ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๒๔๕
๑๐.๕ หลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ	๒๖๐
๑๐.๖ สรุปท้ายบท	๒๖๗
๑๐.๗ คำถามท้ายบท	๒๖๘
อ้างอิงประจำบท	๒๖๙

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๖.๑	ความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล	๑๔๒

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๗.๑	บริบทของการบริหารค่าตอบแทน	๑๖๔
๗.๒	ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านอื่นๆ	๑๖๘
๘.๑	ผู้นำแบบมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์	๒๑๖
๘.๒	ตาข่ายการบริหาร	๒๑๗



## บทที่ ๑

# ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดหน่วยงานเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจการจัดหน่วยงานเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

### ๑.๑ บทนำ

ในปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิต สติปัญญาและความรู้ความสามารถซึ่งสามารถพัฒนาได้ ต่างจากทรัพยากรที่เป็นวัตถุหรือเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยี อื่นๆ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และสามารถธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์กลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด จนทำให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้น องค์กรต้องบริหารจัดการในเชิงรุก มีการวางแผนโดยใช้กลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติภารกิจขององค์กรในอนาคต ที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงตามยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งทุกองค์กรต้องแข่งขันกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารขององค์กรต้องมีความสามารถในการดำเนินการเชื่อมโยงระหว่าง

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร ตามเป้าหมายหลักและวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ โดยถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจหลักเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรและเป็นการผลักดันให้การปฏิบัติงานขององค์กร บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างเป็นระบบ ที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารแบบองค์รวมผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์กับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เพราะถึงแม้จะมีกลยุทธ์ที่ดีแต่ผู้บริหารไม่มีความสามารถองค์กรก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

## ๑.๒ ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แต่เดิมเคยใช้คำว่า การจัดการบุคคล (Personnel Management) ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการจัดการบุคคลเป็นศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร มีการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติคนงาน ต่อมาคำว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความนิยมแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่จัดได้ว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร นอกเหนือจากทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยเป้าหมายของการจัดการจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น (Value Added) มุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management; HRM) ถือได้ว่าเป็นคำที่ถูกใช้อย่างกว้างขวางเมื่อกล่าวถึง ปรัชญา นโยบาย และวิธีการปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ คน หรือทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร และยังหมายความรวมไปถึงปัจจัยอีกหลายๆส่วน ได้แก่กลยุทธ์ การตัดสินใจการดำเนินงาน หน้าที่ และวิธีการ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การเพิ่มคุณค่าในการส่งมอบสินค้าและบริการควบคู่ไปกับการเพิ่มระดับคุณภาพชีวิตของพนักงาน จากพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการทางด้านจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้นิยามและอธิบายความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้<sup>๑</sup>

Watson<sup>๒</sup> กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management; HRM) หมายถึง การใช้ความพยายาม ความรู้ความสามารถและพฤติกรรมที่บุคคลทำให้แก่องค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในวิถีที่ช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

Boxall<sup>๓</sup> ให้นิยามว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเน้นใช้ความสามารถของบุคคล เป็นสิ่งที่สำคัญในการบรรลุข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสำเร็จเกิดจากการบูรณาการ นโยบายโปรแกรมการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดจากการจ้างงาน

Delbridge<sup>๔</sup> กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรวบรวมนโยบายเพื่อใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องการจ้างงาน และมีศูนย์รวมเพื่อการบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก การเรียนรู้และการพัฒนา การให้รางวัล การสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลาहनันท์<sup>๕</sup> ได้อธิบายอย่างครอบคลุมว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายองค์กร กระบวนการต่างๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

<sup>๑</sup> พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔), หน้า ๒๔-๒๕.

<sup>๒</sup> Watson, T.J., *Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM*, The International Journal of Human Resource Management, 21(6), 2010, p. 919.

<sup>๓</sup> Boxall, P.F., *The Goals of HRM*, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, (2007), pp. 48-67.

<sup>๔</sup> Delbridge, R and Keenoy, T., *Beyond Managerialism*, The International Journal of Human Resource Management, 21 (6), ( 2010), p. 810.

<sup>๕</sup> สุนันทา เลาहनันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, ๒๕๕๖), หน้า ๕.

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่บอกถึงกิจกรรมที่เป็นการจัดหาการใช้ และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

### ๑.๓ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานภาครัฐเพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นอยู่ที่ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้นๆ ก่อนที่องค์กรต่างๆ จะเริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคคลเคยถูกมองเห็นว่าเป็นเพียงแค่ปัจจัยการผลิตหรือให้ความสำคัญเป็นแค่แรงงานหรือกำลังคน แต่ในปัจจุบัน บุคคลได้รับการนิยามใหม่โดยพัฒนาความสำคัญเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ส่วนแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรก็กำลังเปลี่ยนบทบาทจาก “งานบริหารบุคคลและธุรการ” ที่มุ่งเน้นในประเด็น “รับคนเข้า เอาคนออก และตรวจบัตรตอก” ไปเป็น “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ที่เปลี่ยนจากการจัดการเฉพาะหน้าหรือเชิงรับไปเป็นการใช้การปฏิบัติงานเชิงรุกอย่างเต็มตัว เป็นผู้สนับสนุนทุกๆ หน่วยงานในการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และจากการศึกษาความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะทำให้เข้าใจและยอมรับว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพทั้งนี้ เนื่องจากงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงต้องดำเนินการในกระบวนการต่อไปให้ครบวงจรโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นภายใต้ระบบเปิดขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อการรองรับ

ความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ภาษาการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และสภาพเศรษฐกิจและสังคม

กล่าวโดยสรุปจะเห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์อันได้แก่ การช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กรในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร การช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้นรวมถึงการช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองโดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลายและการช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติโดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่งด้วย

#### ๑.๔ วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากการเรียนรู้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมาก่อนทรัพย์สินอื่นในบรรดาทรัพย์สินที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารองค์กร อันได้แก่ Man Money Material และ Management ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้บริหารและนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดการด้วยวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)<sup>๖</sup> เนื่องจากโดยปกติแล้วแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรซึ่งนับเป็นการสร้างงานให้กับสมาชิกในสังคม นอกจากนี้ยังส่งเสริมการให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม รวมถึงการสร้างหลักประกันแก่บุคคลที่ต้องออกจากงาน ให้บุคคลสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กร

<sup>๖</sup> จิตติมา สกุลเจียมใจ, วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: URL : <http://www.pyo.nu.ac.th/social/account/213361/detail12.html> [๒๓ มกราคม ๒๕๕๕].

๒. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) สนองความต้องการของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ต้องการทำงานเพื่อให้ตนเองและครอบครัว สามารถดำรงชีวิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม โดยมีปัจจัยสี่ มีความปลอดภัย มีการยอมรับ ทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์ที่จะ ตอบสนองความต้องการระดับต่างๆของบุคลากร

๓. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance) โดยสนองความคาดหวังขององค์การด้านการบริหาร/การจัดการ (Management's Expectation) ให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่ เหมาะสม และเพื่อสร้างความมั่นใจในองค์การว่าจะมีบุคคลที่มีความสามารถร่วมงานอยู่ ตลอดเวลา และบุคคลเหล่านั้นจะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่

๔. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development) ซึ่งช่วยให้พนักงานในองค์การ มีคุณค่าในตนเอง โดยมีทั้งทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Ability) อันเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรณีที่องค์การสามารถจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวมานั้น จะมั่นใจได้ว่าถ้าในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนา และเจริญเติบโต จากแนวคิดนี้ ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับจะสรรหาบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามา ทำให้้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าในองค์การ ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับ ผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้วจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การได้ โดยถ้าบุคคลซึ่งทำงาน ตรงกับความถนัด ความสามารถของตนแล้วจะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจึงมี ความสำคัญ บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือให้องค์การมีการพัฒนาและการ เจริญเติบโต อันก่อให้เกิดการประนีประนอม ประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ และ ้องค์การกับสังคม จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและก่อให้เกิดความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม ภายใต้อสภาพสังคมที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งต้องเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ และ ความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ

### ๑.๕ การจัดหน่วยงานเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขอบเขตหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรครอบคลุมงานที่จะผลักดันให้ เกิดความสำเร็จในเป้าหมายหลักขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๒ หน้าที่หลักในองค์การ ได้แก่งานหน้าที่ในสายการผลิต (Line Function) และงานหน้าที่ในการสนับสนุนสายการผลิต

(Staff Function) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนให้ผู้ทำหน้าที่หลักในสายการผลิตให้ผลิตงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน้าที่สนับสนุนงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ อธิบายให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ดังนี้

**๑. การวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning)** เป็นลักษณะของการวิเคราะห์งานเพื่อจะกำหนดลักษณะงานที่เหมาะสมกับองค์การ เป็นการนำแผนกำลังคนสู่การปฏิบัติโดยต้องคาดการณ์กำลังคนที่ต้องการในอนาคตพร้อมกับการวางแผนที่จะพัฒนากำลังคนเหล่านั้นให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**๒. การสรรหาว่าจ้าง (Recruitment and Selection)** ซึ่งมีหลักการอยู่ที่การพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน และบรรจุคนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

**๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)** ซึ่งมีหลักการอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าเมื่อรับคนดีเข้ามาปฏิบัติงานก็ต้องสร้างความเจริญเติบโตให้แก่บุคคล ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้พนักงานรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเติบโตขององค์การ ซึ่งการพัฒนาพนักงานมีหลายรูปแบบ อาทิ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การทำงานเป็นกลุ่มคณะ (Team Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ เป็นต้น

**๔. การบริหารค่าจ้างและประโยชน์ตอบแทน (Compensation and Benefit)** ด้วยการออกแบบโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการที่มีความเป็นธรรมและแข่งขันกับตลาดแรงงานได้

**๕. การจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ (Staff Activity)** เพื่อสร้างเสริมการทำงานเป็นกลุ่มคณะ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานในการร่วมมือกันผลักดันการปฏิบัติงานจนกระทั่งองค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

**๖. การจัดการแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations)** สังคมแรงงานหรือองค์การเอกชนไทย บริษัท ห้างร้าน ต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายแรงงานยกเว้นส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ โดยต้องจัดการความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างลูกจ้างให้เป็นไปในลักษณะของความร่วมมือในการพัฒนาองค์การมากกว่าที่จะรวมตัวเพื่อเรียกร้องสวัสดิการจากนายจ้างแต่ฝ่ายเดียว

**๗. การสร้างความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพพนักงาน (Safety and Health)** เป็นการพิจารณาถึงการวางแผนระบบความปลอดภัยในสถานที่ทำงานและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้มีผลดีต่อสุขภาพของพนักงาน รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อให้พนักงานมีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

## ๘. การพัฒนาฐานข้อมูลพนักงาน (Human Resource Information Base) เป็นการพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างพนักงานให้มีประสิทธิภาพ<sup>๗</sup>

การทำหน้าที่ ๘ ประการดังกล่าวข้างต้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ปรับปรุงความสามารถในการผลิต (Improve Productivity) การสร้างความพึงพอใจในงาน (Increase HR Satisfaction) การพัฒนาบุคลากร (Improve HR Development) และการเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)

การจะทำหน้าที่ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหาร ผู้จัดการทุกระดับต้องมีความรู้ในการจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญทั้งกระบวนการ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การวางระบบบริหารเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทน การทำงานเป็นกลุ่มคณะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงได้แก่ บทบาทในฐานะเป็นผู้รอบรู้งาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Generalist) และเป็นผู้เชี่ยวชาญงานหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Specialist) โดยเฉพาะหน้าที่ในการจัดการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์และงานออกแบบระบบค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่ผ่านมา การทำหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นอาจไม่เพียงพอ ต้องมีหน้าที่ในการเข้าร่วมวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การค้า การอุตสาหกรรมแข่งขันเข้มข้นและรุนแรงแบบไร้ขอบเขต (Globalization) การบริหารจัดการแบบเดิมไม่อาจจะทันต่อความเป็นไปของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เนื่องจากตลาดแรงงานได้เปลี่ยนไปจากเดิมมาก กล่าวคือ แรงงานไทยมีการศึกษามากขึ้นมีการเลือกงานและปฏิเสธงานที่ใช้แรงงาน หลายบริษัทจำเป็นต้องนำเข้าแรงงานจากต่างชาติได้แก่ แรงงานเขมร ลาว และพม่า โดยเฉพาะแรงงานก่อสร้าง แรงงานกสิกรรม รวมทั้งต้องนำเข้าผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง จะเห็นว่าการจัดการแรงงานจะมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อนเนื่องจากการดำเนินงานประกอบด้วยคนหลายเชื้อชาติ หลากภาษา และวัฒนธรรมประเพณี ผลที่เกิดตามมาจะทำให้คนที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่มีใช้เฉพาะวัฒนธรรมของตนเองเท่านั้น อีกเหตุผลหนึ่งพบว่าสัดส่วนแรงงานหญิงมีมากขึ้น ดังนั้นระบบการจัดการแรงงานหญิงมีความแตกต่างจากแรงงานชาย การจัดการ

<sup>๗</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๕-๑๖๗.



ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการเรียนรู้ที่จะบริหารงานบนความแตกต่างดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพนี่คือความยากเนื่องจากความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรม

นอกจากนี้ประเทศไทยยังเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ซึ่งหลักการขององค์การการค้าโลกมุ่งให้ประเทศสมาชิกค้าขายกันแบบเสรี ซึ่งหมายความว่าประเทศไทยต้องเปิดกว้างทางการค้าธุรกิจและอุตสาหกรรม องค์การไทยไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต้องปรับเปลี่ยนโดยพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพร้อมที่จะแข่งขันกับต่างประเทศ แนวคิดและหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยต้องทำงานมุ่งยึดผลลัพธ์ (Management by Outcome) และต้องใช้ความรวดเร็ว คล่องแคล่วเข้ามาเป็นเงื่อนไขในการจัดการงาน กล่าวคือต้องทำงานแข่งกับเวลา (Speed of Economy) ลักษณะการทำงานเช่นนี้จะขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารจัดการแบบยึดรายละเอียดกฎเกณฑ์ (Management by Means)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี ๒ บทบาท ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การรับสมัคร การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ และสนับสนุนให้เกิดการนำกลยุทธ์ขององค์การไปปฏิบัติ

## ๑.๖ ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์การต่างๆ มากขึ้นแม้กระทั่งองค์การภาครัฐก็ต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามเป้าหมายของการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการบริหารองค์การในทุกวันนี้ผู้บริหารต่างก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากต่างๆ มากกว่าแต่ก่อน วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์การต้องแตกต่างไปจากเดิมเป็นอันมาก ปัญหาสำคัญของผู้บริหารที่กำลังเผชิญอยู่ ก็คือปัญหาประสิทธิภาพทางการบริหาร สภาพการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น<sup>๘</sup> สามารถสร้างแผนการดำเนินงานโดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาประเมินและวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการตัดสินใจให้กับองค์การ

ผู้บริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบัน ต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่

<sup>๘</sup> บุญเลิศ เย็นคงคา, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: วีเจ พรินติ้ง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓.

การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๙</sup>

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกระทำและการตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบการแข่งขันกับองค์กรต่างๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้และสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้<sup>๑๐</sup> และมีกระบวนการบริหารจัดการที่มีความต่อเนื่องในการพิจารณา กำหนดกลวิธีที่เหมาะสมต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การวิเคราะห์และการทบทวนสถานการณ์ กำหนดทิศทางการดำเนินงาน การตัดสินใจกำหนดแผนงานการดำเนินงานหลัก และการควบคุมโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร และก่อให้เกิดคุณค่าที่ยั่งยืน

อีกประการหนึ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งข้อมูลสำคัญขององค์กรที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ ในการวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๑</sup> ทั้งนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิมหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรมแผนงานหรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

<sup>๙</sup> พิบูล ทีปะปาล, *การจัดการเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

<sup>๑๐</sup> วิเชียร วิทยอุดม, *การจัดการสมัยใหม่*, (กรุงเทพมหานคร: ธนัช การพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๗-๑.

<sup>๑๑</sup> จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันทร์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management*, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔.

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ การวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดถึงการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทาง ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติที่ดี มีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากร ทุ่มเททำงานให้กับองค์กร โดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและมีมือไว้กับองค์กรตลอดไป

### ๑.๗ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินงานต่างๆ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในการกำหนดกิจกรรมและเป้าประสงค์ขององค์กร ภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>๑๒</sup>

กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบโดยค่านึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรได้อย่าง

<sup>๑๒</sup> Wright. ET.AL. (ไรท์ และคณะ), อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, **Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๗.

เหมาะสมและมีประสิทธิผล ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี ดังนี้<sup>๑๓</sup>

๑. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การเพื่อนำไปสู่ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการบริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ

๔. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้ เป็นโอกาสที่จะดำเนินกิจกรรมในอนาคต

๕. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและ สามารถลดความเสี่ยงได้

สอดคล้องกับความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่ง ดังนี้<sup>๑๔</sup> คือ

๑. ช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และกำหนดทิศทางในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินการภายในองค์การและทำให้หน่วยงาน ในองค์การมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนา ความคิดและช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

๔. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและ ภายนอกองค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๕. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารองค์การได้อย่างกว้างขวางทำให้ช่วยลด ความเสี่ยงได้

และมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้<sup>๑๕</sup> ดังนี้

<sup>๑๓</sup> บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: วี เจ พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐.

<sup>๑๔</sup> พัชรา มั่งชม, นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์, (ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์: คณะวิทยาการจัดการ, สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๖.

<sup>๑๕</sup> ประยงค์ มีใจซื่อ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐.

๑. องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงานรวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

๒. เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

๓. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เขา รู้เรา ทำให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต  
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ อีกประการหนึ่ง<sup>๑๖</sup> มีดังนี้

๑. ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อสถานการณ์ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ มีประสิทธิภาพ

๓. ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและพนักงานทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

๔. ทำให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางดำเนินงานในอนาคต มีความชัดเจนโดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคตส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงาน ให้ทันกับสถานการณ์ และสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

## ๑.๘ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ ด้วยเหตุนี้การที่องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะต้องอาศัย

<sup>๑๖</sup> ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยกระบวนการ ๓ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด<sup>๑๗</sup> ดังนี้

๑. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

๒. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

๓. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้<sup>๑๘</sup>

๑. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

๒. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการวางแผนดำเนินงาน และการนำแผนงานต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การกำหนดงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผล จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติบังเกิดผล

<sup>๑๗</sup> David Fred R., *Strategic Management*, 6<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1997), p. 11.

<sup>๑๘</sup> สุพานี สฤษฏ์วานิช, *การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี*, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔.

๓. การติดตามประเมินผลและการควบคุม (Strategic Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลของการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อีกแบบหนึ่งประกอบด้วย<sup>๑๙</sup>

๑. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ อีก ๓ ส่วนคือ

๑.๑ เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์การเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

๑.๒ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External Opportunities and Threats) ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาลแนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคตโอกาสและอุปสรรคขององค์การไม่สามารถควบคุมได้ ส่วนจุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ เมื่อมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนโดยจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

๑.๓ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ ๓ ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Co-operate Level Strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วยการลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์การที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขันซึ่งสาเหตุที่ทำให้้องค์การประสบผลสำเร็จ

<sup>๑๙</sup> Dess, Gregory G., and Alex Miller, **Strategic Management**, (Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1993), p. 1.

ขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริการ

๒. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การ

๓. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผน และการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

๔. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสานและเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งประกอบด้วย<sup>๒๐</sup>

๑. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ข้อความพันธกิจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย ๕ ประการดังนี้

๑.๑ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ซึ่งควรจะต้องอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์การ

๑.๒ การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์การซึ่งกำหนดขึ้น เพื่อภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยโดยเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา

๑.๓ กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

๑.๔ การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้นโดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

---

<sup>๒๐</sup> Thompson, Arthur A.Jr. and A.J.Strickland, **Strategic Management: Concept and Cases**, 8<sup>th</sup> ed., (New York: Business, 1995), p. 5.



๑.๕ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่าง ที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

๒. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกที่สามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

๓. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การ การจัดระบบ การปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์การหรือค่านิยม

๔. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ๔ ขั้นตอน<sup>๒๑</sup> ดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

๒. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสะพานเชื่อมวิสัยทัศน์และการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค มารวบรวมกำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านนโยบายต่างๆ เป็นการวางแผนแนวทางอย่างกว้างๆ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติ โดยนโยบายที่กำหนดนั้น ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

๓. การดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป็นการรวบรวมจัดทำแผนงาน โครงการ และงบประมาณ การดำเนินงานจะมีการแบ่งระยะเวลาอย่างชัดเจนเพื่อให้กลยุทธ์นั้นบรรลุเป้าหมาย

๔. การตรวจสอบประเมินผล เป็นการตรวจสอบกิจกรรมการดำเนินงาน เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานโครงการ นโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันที่ การควบคุมกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้ข้อมูลย้อนกลับทันที่

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการ

<sup>๒๑</sup> วรรัตน์ เขียวไพบรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สิริบุตร การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑.

กำหนดกรอบของความเป็นองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์การ ในมุมมองที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยทำให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการให้ความสนใจในประเด็นปลีกย่อยที่ไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยกระบวนการพื้นฐาน ๔ กระบวนการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

### ๑.๙ สรุปท้ายบท

การที่องค์การจะกระทำภารกิจหลัก ให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหา และใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ซึ่งถ้าองค์การเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ขององค์การซึ่งมีกระบวนการพื้นฐาน ๔ ประการคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

### ๑.๑๐ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๒. จงอธิบายความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๓. จงอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาพอสังเขป
๔. จงอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มาพอสังเขป
๕. จงอธิบายถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มาพอสังเขป

## อ้างอิงประจำบท

- จิตติมา สกุลเจียมใจ. **วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: URL: <http://www.pyo.nu.ac.th/social/account/213361/detail12.html> [๒๓ มกราคม ๒๕๕๕].
- จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่ ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔.
- ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์. **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๕.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: วี เจ พรีนติ้ง, ๒๕๕๙.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ส.เอเซียเพรส, ๒๕๕๑.
- พัชรา มั่งชม. **นโยบายธุรกิจการบริหารเชิงกลยุทธ์**. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์: คณะวิทยาการจัดการ. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๕๐.
- พิชิต เทพวรรณ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๔.
- พิบูล ทีปะपाल. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, ๒๕๕๖.
- วรรัตน์ เขียวโพรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสิริบุตรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๐.
- วิเชียร วิทยอุดม. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๕๔.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๖.
- สุนันทา เลานันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา, ๒๕๕๖.
- Boxall, PF. **The Goals of HRM**. In (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright. Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford, Oxford University Press, 2007.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller. **Strategic Management**. Singapore: McGraw-Hill, 1993.
- David Fred R. **Strategic Management**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

Delbridge, R and Keenoy. T., **Beyond Managerialism**.The International Journal of Human Resource Management, 2010.

Thompson, Arthur A. Jr. and A.J. Strickland. **Strategic Management: Concept and Cases**. 8<sup>th</sup> ed. New York: Business, 1995.

Watson, TJ. **Critical Social Science, Pragmatism and the Realities of HRM**. The International Journal of Human Resource Management, 2010.

Wright, ET. AL. (ไรท์ และคณะ). อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๖.



## บทที่ ๒

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### ๒.๑ บทนำ

กระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อระบบสังคมโดยทั่วไป โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ ทำให้องค์กร หน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันสถานการณ์ และกระแสของการเปลี่ยนแปลงยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหาร หน่วยงานหรือองค์กร จำเป็นต้องหากกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดรวมถึงการใช้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนวิธีการทำงาน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในบรรดาทรัพยากรอื่นๆ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลและมีจิตใจสูง สามารถพัฒนาได้อย่างไร้ขีดจำกัด หากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความพร้อม มีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดี องค์กรก็ย่อมประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนและสูงสุดได้ ทั้งด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ หากมีแรงจูงใจที่ดีพอ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรจะเลือกใช้หลากหลายวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร จึงนับได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่



จำเป็นและสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญ มีคุณค่าต่อความสำเร็จ ถึงแม้ว่าบุคลากรขององค์กรจะผ่านการคัดเลือกมาอย่างดีแล้ว ก็ยังต้องมีกระบวนการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้สูงขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจและถึงแม้ว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเป็นที่พอใจขององค์กรแล้วก็ตาม องค์กรก็ยังคงต้องมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ศักยภาพของบุคลากรด้อยลง เพราะหากศักยภาพของบุคลากรในองค์กรด้อยลงเมื่อใด ขีดความสามารถขององค์กรก็จะด้อยลงไปด้วย เช่นกัน ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งในยุคของการแข่งขันได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกระบวนการและต่อเนื่อง

## ๒.๒ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานและเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดและประสบการณ์ให้แก่บุคลากรและพัฒนาให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้า ทันสมัยและยังเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ระดับสูงขึ้นไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรได้มีแนวทางในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการมองมนุษย์ในฐานะเป็นทรัพยากร คือเป็นทุน เป็นปัจจัยในการที่จะนำมาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นคำที่เกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. ๑๙๖๕-๑๙๘๒ คือ พ.ศ. ๒๕๐๘-๒๕๒๕ เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในช่วงที่เน้นเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจและขยายไปถึงการพัฒนาสังคม ส่วนการพัฒนาคนโดยมองคนในฐานะเป็นมนุษย์ มีความหมายว่า มนุษย์มีความเป็นมนุษย์ของตัวเอง ชีวิตมนุษย์นั้นมีจุดหมาย จุดหมายของชีวิตคือความสุข อิสระภาพ ความดี ความงามของชีวิต ซึ่งเป็นเฉพาะตัวบุคคล<sup>๑</sup> ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องเพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับ

<sup>๑</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

อนาคต<sup>๒</sup> รวมไปถึงการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด<sup>๓</sup> นอกจากนี้ ยังหมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีเกี่ยวกับบุคคล ก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กร<sup>๔</sup> รวมถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจ การพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร สามารถเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข<sup>๕</sup>

ทั้งนี้ ยังหมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจและสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย<sup>๖</sup> และเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด อันอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ โดยอาศัย กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติ และรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย<sup>๗</sup> ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้น ต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะ

<sup>๒</sup> อำนวย แสงสว่าง, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๙๖.

<sup>๓</sup> มัลลี เวชชาชีวะ, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยสถาบันพัฒนาบัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔), หน้า ๑.

<sup>๔</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑.

<sup>๕</sup> วิชัย โสสุวรรณจินดา, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: V J พรินติ้ง, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

<sup>๖</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

<sup>๗</sup> บุญเลิศ ไพรินทร์, *พฤติกรรมกรรมการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘), หน้า ๕.

เป็นคนที่สมบูรณ์หรือมีความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติฝึกฝนให้เกิดผลดี คือมีประสบการณ์ดีนั่นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการพัฒนาของบุคคลและการพัฒนาขององค์การ การพัฒนาของบุคคล คือ การที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สูงขึ้นและมีพฤติกรรมที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาของบุคคลยังรวมถึงการพัฒนาอาชีพและการปรับปรุงผลงานที่จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์มากขึ้น เช่น องค์การมีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้มากขึ้นและกิจการขององค์การมีผลกำไรมากขึ้นและเป็นกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยผ่านสมรรถนะของบุคคล รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงาน ความกดดัน ความเชี่ยวชาญและการจูงใจ<sup>๙</sup>

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการชาวต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า นอกจากเป็นการเพิ่มทักษะให้แก่บุคคลด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง<sup>๑๐</sup> ยังเป็นการดำเนินความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลแต่ละคนรับผิดชอบ<sup>๑๑</sup> รวมถึงเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง กิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสมและสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในสังคมจะต้องตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์การและสังคม<sup>๑๒</sup> ทั้งนี้ ยังหมายถึง กิจกรรมที่จะนำมาซึ่งคุณภาพและความสามารถในการผลิตของพนักงานและนำมาซึ่งความพอใจงานระหว่างหัวหน้าและพนักงานอื่นๆ โดยการพัฒนาต้องทำทั้งระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) ระดับองค์การ (Organization Development)

<sup>๙</sup> อำนาง เจริญศิลป์, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร: โอเอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐๖.

<sup>๑๐</sup> จำเนียร จวงตระกูล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เล่ม๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐-๖๗.

<sup>๑๑</sup> Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach, (Boston: Allyn & Bacon, 1971), p. 5.

<sup>๑๒</sup> Leon C. Megginson, Personnel, A Behavioral Approach to Administration, (Homewood: Richard D Lrwin, 1969), p. 307.

<sup>๑๓</sup> Leonard Nadler, Designing Training Program: The Critical Events Model, (Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982), p. 12.



การพัฒนาอาชีพ (Career Development)<sup>๑๓</sup> และหมายรวมถึง การศึกษาของบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพเพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการและเพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้ อยากเห็นของบุคคลนั้น<sup>๑๔</sup>

จากความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถโดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้

### ๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในการพัฒนาองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ โดยสามารถจำแนกความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

๑. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินขององค์การมีค่าใช้จ่าย พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริหารขององค์การ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้คนในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์การ มีความจงรักภักดี จนกระทั่งพ้นสภาพการเป็นคนในองค์การอีกทั้งบทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก องค์การต้องการผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการ

<sup>๑๓</sup> Pace PW. Smith, **Human Resource Development**, (New Jersey: Prentice Hall, 1991), p. 7.

<sup>๑๔</sup> Russell C. Swansburg, **In Service Education**, (New York: G.D. putmen Sons, 1968), p. 47.

แก้ปัญหาเพราะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นเรื่องที่นักบริหารต้องตามและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

๒. ช่วยให้เข้าใจความซับซ้อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตในลักษณะที่แข่งขันกัน เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนถึงระดับโลก จึงต้องสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

๓. ช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปได้เพราะธุรกิจอุตสาหกรรมแข่งขันกันมากขึ้นจึงเกิดความต้องการคนดีมีความสามารถสูงมาทำงานให้

๔. ช่วยลดปัญหาแรงงานเพราะพลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแรงขึ้นเป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร<sup>๑๕</sup>

๕. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนาสูงขึ้น

จากการที่องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำในองค์กรขนาดเล็ก จะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่างแต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น ซึ่งบางแห่งใช้ความชำนาญเฉพาะอย่างมากเกินไป (Overspecialization) ก็จะทำให้กระบวนการทำงานบางอย่างติดขัดหรือรอกานถ้าเกิดความขัดข้องในจุดใดจุดหนึ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความเอาใจใส่ต่อคน ผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้นเพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>๑๖</sup>

๖. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน<sup>๑๗</sup>

<sup>๑๕</sup> จงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ประชาณัฐสยาม, ๒๕๔๙), หน้า ๒๒.

<sup>๑๖</sup> เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๔-๕.

<sup>๑๗</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๖.

การพัฒนาบ้านเมืองให้ดียิ่งขึ้นนั้น ย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อนเพราะถ้าบุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวมไม่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่วนรวมจะเจริญและมั่นคงได้ยากยิ่ง การที่บุคคลจะพัฒนาได้ก็ด้วยปัจจัยประการเดียวคือ การศึกษา การศึกษานั้นแบ่งเป็นสองส่วนคือ การศึกษาด้านวิชาการส่วนหนึ่งกับการอบรมบ่มนิสัยให้เป็นผู้มีจิตใจใฝ่ดีใฝ่เจริญ ละอายชั่วกลัวบาปส่วนหนึ่ง การพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทั้งสองส่วนเพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการและความดีไว้เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติทุกอย่าง ให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควรและอำนวยผลเป็นประโยชน์ที่พึงประสงค์<sup>๑๘</sup>

อีกประการหนึ่งยังสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์หรือผลให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างมาก เพราะว่างานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดีมีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานโดยมีการดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถทันสมัยต่อสภาพสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กรหรือที่เรียกว่า “ทุนมนุษย์” และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งประโยชน์และผลที่ได้รับนั้นอาจกล่าวได้ดังนี้คือ

๑. ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมก็สามารถนำเทคนิคและวิธีการใหม่ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

๒. เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดความประหยัด เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงทำให้ประหยัดงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

๓. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีและลดเวลามากกว่าที่จะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

๔. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

๕. เป็นการแนะแนวทางในการก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายเพื่อความก้าวหน้า

ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีผลทำให้บุคคลสามารถเข้าใจงานคนและองค์กรอย่างกว้างขวางและมีความเกี่ยวเนื่องในการปรับคนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค ทางสังคมหรือทางด้านสภาวะแวดล้อม

<sup>๑๘</sup> พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๔๐.

## ๒.๔ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีแบบแผนเป็นระบบ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

**เสนาะ ตีเยาว์**<sup>๑๙</sup> ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

๑. วิเคราะห์ความต้องการขององค์การ
๒. ประเมินความสามารถของการบริหารงานในปัจจุบัน
๓. สำรวจกำลังงานฝ่ายบริหารที่มีอยู่
๔. วางแผนโครงการพัฒนาสำหรับแต่ละคน
๕. กำหนดโครงการพัฒนาและอบรม
๖. ประเมินผลโครงการ

**เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ**<sup>๒๐</sup> ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไว้ ดังนี้คือ

๑. วิเคราะห์และคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการและสถานการณ์ด้านกำลังคน
๒. จำแนกและเลือกปัญหา
๓. จัดทำโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ตามปัญหาที่เลือก
๔. ดำเนินงานตามโครงการ
๕. ประเมินผลโครงการ

**เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์**<sup>๒๑</sup> ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ๕ ขั้นตอนได้แก่

๑. ศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา
๒. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา
๓. วางแผนการพัฒนา
๔. ดำเนินการพัฒนา
๕. ประเมินผล

<sup>๑๙</sup> เสนาะ ตีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๑๔๔-๑๔๘.

<sup>๒๐</sup> เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, โครงการกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๔๒๑.

<sup>๒๑</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, สัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑), หน้า ๑๗.

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ ได้เสนอแนวคิดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาตัวบุคคล ๕ ขั้นตอนดังนี้คือ<sup>๒๒</sup>

๑. ประเมินความต้องการฝึกอบรม
๒. กำหนดเป้าหมายการฝึกอบรม
๓. คัดเลือกการฝึกอบรม
๔. ดำเนินการจัดฝึกอบรม
๕. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ซึ่งบุญเรือง พรหมสิทธิ์ ได้อธิบายการกำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้เพิ่มเติมอีก ๔ ขั้นตอนดังนี้<sup>๒๓</sup>

๑. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๒. วางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๓. ปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
๔. ประเมินผลการพัฒนา

สรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนา

## ๒.๕ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น ๓ แนวทางใหญ่ๆ คือ<sup>๒๔</sup>

๑. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยวิธีการ ๓ ประการคือ

๑.๑ การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ความสามารถทักษะของพนักงานใน

<sup>๒๒</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่๗, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๓๕๗.

<sup>๒๓</sup> บุญเรือง พรหมสิทธิ์, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น, ๒๕๔๐), หน้า ๓๗-๓๘.

<sup>๒๔</sup> นิสตากร์ เวชยานนท์, บทความวิชาการ HR, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๐-๑๔๐.

ขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ โดยผู้ที่ผ่านการอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

๑.๒ การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้านให้กับบุคคล ถ้าพิจารณาในแง่องค์กรแล้ว การศึกษาจะเน้นการเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคตหรืออีกกรณีหนึ่งการให้การศึกษาสามารถใช้เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งงานใหม่ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลานาน

๑.๓ การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ การพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีรวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

๒. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน ๓ ส่วน คือ

๒.๑ การพัฒนาบุคคล (Individual Development) เป็นความจำเป็นในระดับบุคคลในการเรียนรู้และการพัฒนาตามที่ Barrow and Loughlin กล่าวว่าองค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานของเขาเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไปนี่คือ

ประการแรก ควรให้การศึกษาแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้เขาเกิดความเข้าใจในบทบาทของตนที่พึงปฏิบัติให้กับองค์กรและสามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

ประการที่สอง องค์กรต้องการให้พนักงานมีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะใหม่ๆ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงโดยการเรียนรู้การพัฒนาความสามารถของตนเองและจะต้องมีการพัฒนาทักษะต่างๆ อย่างต่อเนื่องและทันสมัยอยู่เสมอ

ประการที่สาม องค์กรต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานในโครงสร้างแบบแบนราบและมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นกระชับ การทำงานที่มีการควบคุมดูแลไม่มากนัก การมีวัตถุประสงค์และการตรวจสอบการทำงานของตนเองตลอดจนการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง

ประการที่สี่ องค์กรต้องการให้พนักงานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

นอกจากนั้นบุคลากรในองค์กรยังจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและดำเนินการจัดการกับงานใหม่ๆ อีกทั้งบุคลากรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ตนเองให้มากขึ้นอีกด้วย บุคลากรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีลักษณะเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้ทันที

๒.๒ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงานด้วย ในส่วนของพนักงานแต่ละคนจะต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ในการพัฒนาสายงานอาชีพของตน โดยต้องคอยประเมินตนเองอยู่เสมอและปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ตนเองก้าวขึ้นไปในสายงานอาชีพ

การพัฒนาสายงานอาชีพจะเน้นโอกาสในงานอาชีพที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการขององค์กรให้สอดคล้องกันโดยที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนพัฒนาสายงานและการจัดการสายงานของบุคลากรโดยอาศัยแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้ว มาเป็นแนวทางการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสายงานอาชีพจะมีความแตกต่างกับการพัฒนาบุคคลเพราะการพัฒนาสายงานอาชีพเน้นที่ประสิทธิภาพของงานระยะยาวและมุ่งความสำเร็จของบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพ คือการพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองตลอดชีวิตการทำงาน ดังนั้น การเลือกอาชีพงานจึงต้องจัดทำเป็นกระบวนการไม่ว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่ก็ตาม บุคคลจะต้องพัฒนาสายงานอาชีพทุกขั้นตอนตลอดชีวิตการทำงานซึ่งเมื่อบุคคลเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรก็ย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพของตนเอง จะเห็นได้ว่าการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นความรับผิดชอบและความมุ่งหมายร่วมกันทั้งองค์กรและบุคลากร

๒.๓ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและปรับปรุงสุขภาพขององค์กรให้แข็งแรงสมบูรณ์ยิ่งกว่าเดิม นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เกิดขึ้นในจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะต้องเป็นไปทั่วทั้งระบบขององค์กร และการพัฒนาองค์กรจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดของคนในองค์กรเสียก่อน เมื่อคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงความคิดแล้วย่อมจะช่วยส่งผลเชื่อมโยงไปยังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการทำงานและปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี

๓. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน ๓ ส่วนคือในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups or Teams) และระดับระบบโดยรวม (The System) และกระบวนการเรียนรู้แบ่งออกเป็น ๓ ประเภทคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่จะ

ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันและการเรียนรู้เพื่อเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะรวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการพัฒนานั้นมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับความคิดเห็น ความนิยม สภาพของงานและเวลา นักวิชาการได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการที่สำคัญ คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงโดยให้บุคลากรมีความทันสมัยอยู่เสมอและได้จำแนกออกเป็น ๓ ประเภท พอสรุปได้ดังนี้<sup>๒๕</sup>

๑. การพัฒนาบุคคลที่เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้กว้างๆ เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นพิธีการ เป็นหลักสูตรที่จัดดำเนินการโดยภาครัฐหรือเอกชน

๒. การพัฒนาบุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่การจัดการศึกษา ฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Education) มีวิธีการดังนี้

๒.๑ การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) และการสร้างทัศนคติ (Attitude)

๒.๒ การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On- the- Job Training)

๒.๓ การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill Training)

๒.๔ การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)

๒.๕ การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial Training)

๒.๖ การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

๓. การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง คือการฝึกอบรมงานภายในหน่วยงานอย่างไม่เป็นพิธีการ เช่น การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ (New Staff Orientation) การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในทางใดทางหนึ่ง (Skill Training) การจัดอบรมระยะสั้น (Short Course) การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน (On the Job Training) การจัดอบรมวิชาการต่างๆ ไปเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่ การส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมวิชาการระยะสั้นที่สถาบันอื่นจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในประเทศหรือต่างประเทศ นอกจากนั้นยังมีกิจกรรมสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีก ๑๘ วิธี คือ<sup>๒๖</sup>

<sup>๒๕</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๔๑.

<sup>๒๖</sup> กิติมา ปรีดีติติก, การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร: อักษรการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๙.



๑. การปฐมนิเทศ หรือการสร้างทัศนคติที่ดี
๒. การสอนงาน
๓. การมอบอำนาจการปฏิบัติงานให้รู้จักรับผิดชอบงาน
๔. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
๕. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
๖. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
๗. การให้รักษาการแทน
๘. การพาไปสังเกตการทำงาน
๙. การส่งไปศึกษาดูงาน
๑๐. การประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
๑๑. การส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
๑๒. การจัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
๑๓. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
๑๔. การอ่านเพื่อแสวงหาความรู้ด้วยตนเองหรือฟังปาฐกถาทางวิชาการ
๑๕. การให้ทำการทดลองวิจัยโดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
๑๖. การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
๑๗. การให้มีการปรึกษาหารือ
๑๘. การนิเทศงาน

รวมถึง การพัฒนาที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีก ๓๓ วิธี ดังนี้<sup>๒๗</sup>

๑. การฟังคำบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยคนเพียงคนเดียวโดยสามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชาไว้ในเวลาที่เหมาะสม
๒. การประชุม หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายในระหว่างสมาชิกของกลุ่มโดยมีประธานของที่ประชุมเป็นหัวหน้ามีหน้าที่กล่าวนำควบคุมไม่ให้ออกนอกเรื่องรวมทั้งกล่าวสรุป
๓. การสัมมนา หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ
๔. การอภิปราย หมายถึง การซักถามเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานโดยมีการอภิปรายแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง
๕. การจัดให้ฝึกงาน หมายถึง การจัดส่งบุคลากรไปฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการในหน่วยงานอื่นๆ หรืออาจจะให้ฝึกในหน่วยงานเดียวกันก็ได้

<sup>๒๗</sup> เมธี ปิรันธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วายเคเอช กราฟฟิคแอนด์ เพรส จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๔.

๖. การหมุนเวียนตำแหน่งหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง กิจกรรมที่จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถในการใช้คนให้ถูกกับงาน

๗. การทดลองการปฏิบัติงาน หมายถึง การให้บุคลากรทดลองทำงานอยู่ระยะหนึ่งในตำแหน่งใหม่ que เห็นว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เมื่อเห็นว่าผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพก็จะบรรจุลงในตำแหน่งนั้นๆ ในเวลาต่อมา

๘. การฝึกกับผู้ชำนาญในสถานประกอบการ หมายถึง การให้บุคลากรเข้าไปทำงานในฐานะผู้ช่วยเพื่อฝึกและพัฒนาทักษะและเจตคติให้ดีขึ้น

๙. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังคำบรรยายในภาคเช้าและเข้าทดลองปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกภาคปฏิบัติทันทีที่ได้เรียนมาใหม่ๆ

๑๐. การศึกษาพิเศษ หมายถึง การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้กว้างขวางขึ้นโดยส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานศึกษา หาความรู้จากเอกสารอื่นๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ สิ่งเหล่านี้มีได้เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร

๑๑. การระดมความคิด หมายถึง การกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกตองหรือไม่และช่วยกันสรุปความคิดที่ดีไว้

๑๒. การเรียนจากแบบเรียนสำเร็จรูปหรือแบบเรียนโปรแกรม หมายถึง การเรียนด้วยตนเองวิธีหนึ่ง หน่วยงานจัดทำแบบเรียนสำเร็จรูป มีคำบรรยายทฤษฎี มีแบบฝึกหัดและเฉลยแบบฝึกหัดสำเร็จรูปอยู่ในหนังสือนั้นๆ

๑๓. การประชุมย่อย หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มเล็กๆ ๒-๓ คนมานั่งคุยปรึกษาหารือกันเพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุง ปัญหา อุปสรรค ต่างๆ

๑๔. การมอบหมายงานพิเศษ หมายถึง การที่ผู้บริหารได้รับมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทนเพื่อจะดูว่าบุคคลนั้นมีความสามารถมากน้อยแค่ไหน

๑๕. การศึกษาจากเอกสารที่พิมพ์แจก หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับข่าวสารทางวิชาการ เช่น การเผยแพร่งานวิจัย จัดทำวารสาร ให้ความรู้หลักการทางการศึกษา

๑๖. การจัดรายวิชาให้เข้าเรียน หมายถึง การที่ทางสถาบันการศึกษาได้คัดเลือกบุคลากรในสาขาวิชาที่ขาดความกระตือรือร้นหรือมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควรได้ศึกษาเพิ่มเติมในรายวิชานั้นๆ ซึ่งอาจจะจัดในโรงเรียนหรือส่งไปตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยก็ได้

๑๗. การศึกษาเฉพาะกรณี หมายถึง ผู้สอนจะนำเรื่องบางเรื่องมาให้ผู้เข้าร่วมอบรม ศึกษาวิเคราะห์แล้วแสดงความคิดเห็นพร้อมกับยกทฤษฎีมาอ้างอิงเป็นการนำเอาทฤษฎีมา ประยุกต์

๑๘. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การที่ผู้สอนกำหนดให้นักเรียนหรือผู้เข้าร่วม อบรมคนใดคนหนึ่งแสดงเป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและกำหนดให้คนอื่นอีก ๒-๓ คน เป็นตัวประกอบมาแสดงหน้าชั้นให้นักเรียนอื่นดูเพื่อให้นักเรียนทุกคนเห็นภาพการปฏิบัติหรือ วางตนอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คุณต้องการ

๑๙. การจัดทัศนศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ ต่างๆนอกชุมชนเพื่อสังเกตการสอนหรือการทำงาน

๒๐. การเลียนแบบพฤติกรรม หมายถึง บุคคลสามารถรับพฤติกรรมใหม่โดยการ สังเกตและเลียนแบบจากพฤติกรรมที่ถูกต้อง จากนั้นจึงให้ผู้เข้ารับการอบรมลองทำตาม แบบอย่าง

๒๑. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจทักษะและทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

๒๒. การสอนโดยครูพิเศษ หมายถึง การเชิญครูหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ ความรู้แก่บุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์

๒๓. การสาธิต หมายถึง การจัดบุคคลหรือคณะบุคคลแสดงการทำงานผ่าน กระบวนการทั้งหมดเหมือนอย่างที่เขาทำจริงเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีโอกาสสังเกตวิธีปฏิบัติและ ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๒๔. การเยี่ยมชมกิจการ หมายถึง การที่ผู้บริหารได้พบบุคลากรในหน่วยงานไปดู กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ ซึ่งจะช่วยให้ บุคคลได้เกิดความรู้ความคิดและทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

๒๕. กิจกรรมรายบุคคล หมายถึง การจัดกิจกรรมให้แต่ละบุคคลไปปฏิบัติ เช่น การให้ไปเป็นวิทยากร การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน

๒๖. การเล่นเกม หมายถึง การให้บุคคลได้เล่นเกมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ ซึ่งกันและกันและก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

๒๗. การฝึกหัดแก้ปัญหา หมายถึง การฝึกให้บุคลากรได้รู้จักการแก้ปัญหาต่างๆ กล้าตัดสินใจ ก่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีป้องกันปัญหาและเกิดการวางแผน

๒๘. การฝึกการประสาน หมายถึง การฝึกให้บุคลากรได้เข้าใจการทำงานร่วมกัน ประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

๒๙.โครงการวิจัย หมายถึง การให้บุคลากรได้รู้และเข้าใจถึงการวิจัยเพื่อ  
ทำการศึกษาวิธีการที่ดีมาแก้ปัญหาพัฒนาหน่วยงานต่อไป

๓๐.โปรแกรมการแลกเปลี่ยน หมายถึง การจัดโครงการแลกเปลี่ยนระหว่าง  
สถานศึกษาเช่น โครงการแลกเปลี่ยนครูผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารงานเฉพาะด้าน เป็นต้น

๓๑.ภาพยนตร์ หมายถึง การใช้ภาพยนตร์หรือวิดีโอที่มีสาระความรู้ใหม่ๆ เช่น  
สารคดีที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่มาให้บุคลากรได้ศึกษากัน

๓๒.เทปบันทึกเสียง หมายถึง เทปบันทึกข่าวสารความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ  
ที่ปฏิบัติอยู่มาให้บุคลากรได้ศึกษากัน

๓๓.โทรทัศน์ หมายถึง การศึกษาหาความรู้จากการดูโทรทัศน์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้  
กับงานที่ปฏิบัติอยู่ในหน้าที่หรือในงานที่มีความสัมพันธ์กัน

อีกทั้งยังมี วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น ๕ รูปแบบได้แก่<sup>๒๘</sup>

๑. การฝึกอบรม

๒. การให้การศึกษา

๓. การพัฒนาโดยวิธีอื่นๆ เช่น

๓.๑ การส่งบุคลากรไปดูงาน

๓.๒ การจัดประชุมปฏิบัติการ

๓.๒ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากร

๔. การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง

๕. การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราว  
นอกจากนั้นวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีเพิ่มเติม ดังนี้<sup>๒๙</sup>

๑. การศึกษาในสถาบันการศึกษา

๒. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน

๓. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

๔. การสอนแนะนำงาน

๕. การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน

๖. การประชุมสัมมนา

๗. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง

<sup>๒๘</sup> เสริมวิทย์ ศุภเมธี, การบริหารกิจการนักเรียน, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสมเด็จ  
เจ้าพระยา, ๒๕๓๑), หน้า ๑๗.

<sup>๒๙</sup> ดนัย เทียนพุด, กลยุทธ์การพัฒนาคน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์,  
๒๕๔๐), หน้า ๒๔.

๘. การอบรมอบหมายภารกิจใหม่ๆ

๙. การเลื่อนตำแหน่ง

๑๐. กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ทั้งนี้ มีการแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น ๔ ด้านและวิธีการที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาแต่ละด้านซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ดังนี้<sup>๓๐</sup>

๑. การพัฒนาด้านสิ่งที่เป็นแกนหลักในการปฏิบัติ (Core Development) หมายถึงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและกระบวนการดำเนินงานตามหน้าที่ของตน วิธีการที่ใช้ในการพัฒนามีดังนี้

๑. การฝึกอบรมขณะประจำการ
๒. การสร้างทัศนคติที่ดี โดยการปฐมนิเทศ
๓. โครงการศึกษาต่อเนื่องที่จัดโดยองค์การ
๔. การแจกเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์การเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของ

หน่วยงาน

๒. การพัฒนาด้านเทคนิค (Technical Development) การพัฒนาในด้านนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านเทคนิคต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีการ ดังนี้

๑. การฝึกอบรมขณะประจำการ
๒. การฝึกอบรมทักษะเฉพาะบางอย่าง
๓. โครงการทดสอบเพื่อประกาศนียบัตร
๔. การประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ในวิชาชีพต่างๆ
๕. การประชุมของสมาคมวิชาชีพ
๖. การจัดส่งเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานหนึ่งไปฝึกงานกับอีกหน่วยงานหนึ่งภายใน

องค์การเดียวกัน

๗. การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแผนก

๓. การพัฒนาด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Development) การพัฒนาด้านนี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงทักษะในการเป็นผู้นำ (Leadership Skills) ของเจ้าหน้าที่ วิธีการที่ใช้ได้แก่

๑. การฝึกอบรมขณะประจำการ
๒. โครงการศึกษาที่จัดในมหาวิทยาลัย

<sup>๓๐</sup> D.G. Muller, A Model for Human Resource Development, Personnel Journal, 35 (28), May, (1976), pp. 238-243.

๓. การฝึกอบรมวิทยากร (Instructor Training) เพราะเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรจะเป็นครูที่ดีด้วย

๔. การพัฒนาด้านอื่นๆ (Supplementary Development) ซึ่งไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคนิคการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำเช่น

๑. การฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะการสื่อสารความหมายด้านการพูดการเขียน

๒. โครงการศึกษาเพื่อปรับปรุงการให้การแนะแนวหรือมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับการจัดกิจกรรมในชุมชน

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายลักษณะทั้งในระดับปฏิบัติและระดับบริหาร โดยองค์การหรือผู้บริหารขององค์การสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ

## ๒.๖ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ดังนี้

### ๑. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การที่ผู้บริหารต้องการให้เป็นจริง และมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ด้วยการใช้เทคนิคง่ายๆ จากแนวคิดไม่มีผู้มี จากเล็กสู่ใหญ่ เริ่มด้วยการทดลองทำโครงการนำร่องให้เป็นแม่แบบ และเป็นการทดสอบความพร้อมในทุกๆด้านของทีมงาน ภายใต้อำนาจจำกัด และประหยัดเงินลงทุน โดยมีตัวแทน (Representatives) ทั้งจากฝ่ายบริหารระดับสูง ฝ่ายบริหารระดับกลาง และฝ่ายปฏิบัติการ ทีมงานที่มาจากทุกหน่วยงานทุกระดับที่มีส่วนในความสำเร็จ หรือล้มเหลวของโครงการเข้ามามีส่วนร่วม (Participatory) เป็นกระบวนการดำเนินงานแบบผสมผสาน (Hybrid of Implementation) ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ เกิดความร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ กระบวนการนี้จะมีผลลัพธ์ ทำให้เกิดการคิดนอกกรอบ (Think Out of the Box) ขององค์การอย่างมีทิศทางได้ ด้วยหัวใจของโครงการนำร่องนี้มีเป้าหมายมุ่งเน้นสร้างความสำเร็จขององค์การในระยะยาว มากกว่าความสำเร็จขององค์การในระยะสั้น

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้เกิดนโยบายที่ต้องอาศัยความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันก็สามารถนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้<sup>๓๑)</sup> ทั้งนี้ยังรวมไปถึงการมองภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา

<sup>๓๑)</sup> Nicola Phillips, *Innovative, Management: A Pragmatic Guide to New Techniques*, (London: Pitman Publishing, 1997), p.7.

ความคิดที่มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมาย และภาระหน้าที่ขององค์กร โดยภาพนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์กรมีสภาพดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน<sup>๓๒</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า การมองภาพในอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้น สามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่น และดำเนินการไปสู่ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง สามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดี และรวดเร็ว<sup>๓๓</sup> และยังรวมไปถึง ความสามารถในการที่จะทำความเข้าใจสถานะแวดล้อม แล้วทำให้สามารถคาดการณ์ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อองค์กร ซึ่งในส่วนของความสามารถเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้นผู้นำคนใดที่เข้าใจแยกแยะสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดสถานการณ์ ย่อมจะสามารถควบคุมให้เป็นไปตามต้องการได้<sup>๓๔</sup>

ดังนั้น วิสัยทัศน์ จึงเป็นความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตที่ต้องการจะให้เป็น ซึ่งมีเอกลักษณ์เฉพาะ โดยภาพนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

วัตถุประสงค์การสร้างวิสัยทัศน์ โดยการปฐมนิเทศ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคนต่อองค์กรให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นอย่างถูกต้อง มีกิจกรรม การอบรมปฐมนิเทศเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัวและเป็นการแนะนำให้รู้จักสภาพทั่วไปขององค์กรทั้งหมด การจัดอบรมควรให้มีการตอบคำถามให้มากที่สุด หัวข้อที่มักบรรจุในการปฐมนิเทศมี ดังนี้

๑. เนื้อหาเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ประวัติขององค์กร ชื่อตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงาน ในองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวก กระบวนการและขั้นตอนการทำงาน นโยบายและกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนและวินัย คู่มือพนักงาน ระยะเวลาของการทดลองงาน ข้อบังคับและมาตรการความปลอดภัย บริการต่างๆ ที่จัดให้

<sup>๓๒</sup> H. Beare, et.al., **Creating an Excellent School**, (New York: Routledge, Training & Development Journal, 1985), p. 89.

<sup>๓๓</sup> John P. Kotter, **Leading Change**, (Boston: Massachusetts Harvard Business School Press, 1996), pp. 68-69.

<sup>๓๔</sup> จิตยา สุวรรณะชฎ, **แนวคิดทฤษฎีสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๕.

๒. ผลประโยชน์ของพนักงานได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง การประกัน วันหยุดช่วงพัก การฝึกอบรมและการศึกษา การให้คำแนะนำปรึกษา บริการที่มีให้ โครงการฟื้นฟูสุขภาพและโครงการเกษียณอายุ

๓. การแนะนำให้แก่ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้ให้การอบรม ผู้ให้คำแนะนำปรึกษา

๔. หน้าที่งานให้แก่สถานภาพของงาน ภาระงาน ภาพรวมของงาน วัตถุประสงค์ของงาน ความปลอดภัย และความสัมพันธ์กับงานอื่น

สำหรับ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยขั้นตอน ต่อไปนี้<sup>๓๕</sup>

๑. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ รวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์การ

๒. ขั้นตอนดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

๒.๑ รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ หน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

๒.๒ วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

๒.๓ กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individual's Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

๒.๔ นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

๒.๕ คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

๒.๖ จัดเวลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

๓. ขั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ซึ่งคณะกรรมการบริหาร ควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ และเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำไปปฏิบัติ

๔. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้น มีพลัง และมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามี

<sup>๓๕</sup> สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, การประกันคุณภาพการศึกษา : พลังและความหวัง, (นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๒), หน้า ๔๗.



ความก้าวหน้าที่มีมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์มากแค่ไหน ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

## ๒. การศึกษา (Education)

การศึกษา (Education) หมายถึง การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโต หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน เช่น<sup>๓๖</sup>

๑. การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน
๒. การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ
๓. การศึกษาต่อเนื่อง

การศึกษา (Education) จึงเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นวิธีการหนึ่ง เพราะเป็นการเพิ่มวุฒิของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่เนื่องจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ความรู้ความสามารถล้าสมัย จึงจำเป็นที่ต้องส่งบุคคลไปศึกษาต่อซึ่งมีทั้งการศึกษาต่อภายในประเทศ และการศึกษาต่อต่างประเทศ เพื่อให้ นำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำหน้าที่หลัก ๒ ประการ คือ ประการแรก ทำหน้าที่ในการให้ความรู้ด้านวิชาการและความรู้ในการประกอบอาชีพ เมื่อเรียนจบ ก็สามารถนำไปเป็นเครื่องมือประกอบอาชีพ ไปใช้งานและอยู่ร่วมในสังคมต่อไป ประการที่สอง ทำหน้าที่ในการชี้แนะแนวทางในการดำเนินชีวิต และฝึกฝนพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพจิตใจตนเอง และพฤติกรรมของสังคมที่ดีที่เหมาะสมต่อไป

สำหรับรูปแบบการศึกษาในปัจจุบันมี ๓ รูปแบบ ได้แก่<sup>๓๗</sup>

๑. การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ดี เก่ง มีสุข

<sup>๓๖</sup> ดนัย เทียนพุดม, กลยุทธ์การพัฒนาคน, หน้า ๓๑.

<sup>๓๗</sup> เสน่ห์ จัยโต, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๖-๑๗๘.

๒. การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) การศึกษานอกระบบเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

๓. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาสโดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น

จากประเด็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาทำให้มนุษย์เกิดการพัฒนา โดยการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาโดยวิธีต่างๆ มาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน หรือนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะการศึกษาสามารถกระทำได้อย่างตลอดเวลา

### ๓. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติทำให้ความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่เข้าร่วมการฝึกอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคตตลอดจนการเตรียมคนให้พร้อมเพรียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นไป ถือเป็นงานส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง<sup>๓๘</sup> จากความหมายของการฝึกอบรมที่กล่าวมา สรุปว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ของการจัดการความรับผิดชอบขั้นแรกของการบริหาร คือ ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างดี ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่ความสำเร็จ ความจำเป็นมากน้อยในการจัดการอบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และความต้องการของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบาย การบริหารแต่ละแห่ง การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรู้ ความสามารถและพร้อมที่

<sup>๓๘</sup> อุตัย หิรัญโต, **หลักการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๐๘.

จะเป็นตัวนำในการเปลี่ยนแปลง โดยเข้าไปดำเนินการปรับปรุงองค์การให้เกิดความก้าวหน้าได้ในอนาคต<sup>๓๙</sup>

ทั้งนี้ ประโยชน์ของการฝึกอบรม สามารถอธิบายได้ ดังนี้<sup>๔๐</sup>

๑. การฝึกอบรมจะทำให้ระบบการปฏิบัติงานดีขึ้น
๒. การฝึกอบรมจะช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
๓. การฝึกอบรมจะช่วยลดเวลาเรียน และวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
๔. การฝึกอบรมจะช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
๕. การฝึกอบรมจะช่วยให้ การบริหาร การติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการ

ควบคุม ดีขึ้น

๖. การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ที่มีสมรรถภาพสูงขึ้น
  ๗. การฝึกอบรมจะช่วยให้ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีชีวิตชีวามากขึ้น
- สำหรับ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม จำแนกได้<sup>๔๑</sup> ดังนี้

๑. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ส่วนรวม ดังนี้
  - ๑.๑ เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานและ

เจ้าหน้าที่

- ๑.๒ เพื่อสอนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- ๑.๓ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- ๑.๔ เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- ๑.๕ เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- ๑.๖ เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- ๑.๗ เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

ทุกฝ่าย

- ๑.๘ เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
- ๑.๙ เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่ผู้บริหาร

๒. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ดังนี้

- ๒.๑ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

<sup>๓๙</sup> Stahl O' Glenn, *Public Personnel Administration*, (New York: Harper and Row, 1962), p. 279.

<sup>๔๐</sup> อุทัย ทิรัญโต, *หลักการบริหารงานบุคคล*, หน้า ๑๐๙.

<sup>๔๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๑.

- ๒.๒ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- ๒.๓ เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- ๒.๔ เพื่อฝึกฝนการตัดสินใจ
- ๒.๕ เพื่อเรียนรู้งาน ลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- ๒.๖ เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ๒.๗ เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- ๒.๘ เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- ๒.๙ เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ประเภทของการฝึกอบรม อาจจำแนกได้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และตามระยะเวลาที่จัดให้มีการฝึกอบรม ดังนี้

- ๑. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ
  - ๒. การฝึกอบรมการทำงาน
  - ๓. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา
  - ๔. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร
- ทั้งนี้ วิธีการฝึกอบรมที่สำคัญ แบ่งได้ ดังนี้<sup>๔๒</sup>

- ๑. การฝึกอบรมการทำงาน (On-the-Job Training)
- ๒. วิธีฝึกอบรมด้วยการจัดประชุม หรืออภิปราย (Conference or Discussion)
- ๓. การอบรมช่างฝีมือ (Apprenticeship Training)
- ๔. การอบรมในห้องบรรยาย (Class-room Training Method)
- ๕. การจัดแผนการสอน (Program Instruction)

โดยสรุป การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร พัฒนาตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน และขณะปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีหลายประเภท ไม่มีเวลาที่ดีที่สุดแต่ต้องดูความเหมาะสม ผู้รับผิดชอบคือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและการสนับสนุน

#### ๔. การศึกษาดูงาน (Study Tour)

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของหน่วยงานหรือองค์การอื่นในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour/ Visit กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยไม่ให้เกิดผิดพลาดว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้วเพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในหน่วยงานอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็น

<sup>๔๒</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๒๓-๒๒๖.

ตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตนบ้าง

โดยการศึกษาดูงานพบว่า เป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ หรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยศักยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้<sup>๔๓</sup>

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน รายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่นๆ เช่น เวลารถออก ที่พัก และเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ พร้อมแนวทางการแก้ไข

๒. สถานที่ ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชมซึ่งต้องเลือกหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทางและจัดกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง

ทั้งนี้ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานโดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ<sup>๔๔</sup>

๑. การไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟู และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งการกู้ยืมเงิน การให้เงิน อุปกรณ์เครื่องมือ และนักวิชาการช่วยเหลือสนับสนุน ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการเพื่อนำความรู้มาพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ

๒. การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ ปกติมักใช้ระยะเวลาสั้นๆ และการปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

๒.๑ การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งคนไปเพื่อทำงานและใช้สติปัญญาด้วย คือ

๑. ฝึกให้คิดและรู้จักวิธีคิด

๒. ฝึกให้เผชิญปัญหาและแก้ไขปัญหา

๓. ฝึกการทำงานที่รวดเร็ว และฉลาดมีไหวพริบขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกทำงานจะทำให้รู้หลักการข้อเท็จจริงมากขึ้น สามารถช่วยให้การทำงานดีขึ้น

<sup>๔๓</sup> ทองฟู ชินะโชติ, **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๓๑), หน้า ๘๔.

<sup>๔๔</sup> วิจิตร อาวะกุล, **การฝึกอบรม**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔๙.

๒.๒. การพาไปดูงานโดยพาททรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเองเพื่อให้เห็นของจริง ช่วยสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

## ๒.๗ สรุปท้ายบท

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องในการจัดการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมหรือจัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไปได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์การขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในด้านการปฏิบัตินั้นต้องเป็นไปตามขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น ๓ แนวทางใหญ่ๆ คือการพัฒนา การดำเนินงานให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยใช้วิธี การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา แนวทางที่สองคือ การนำกิจกรรมที่กำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้นโดยมุ่งเน้นการพัฒนาในด้านการพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์การ แนวทางที่สาม คือการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งหลักการนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถรวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงานและระดับระบบโดยรวม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลักการที่สำคัญ คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง โดยให้บุคลากรมีความทันสมัยอยู่เสมอซึ่งจำแนกออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการศึกษา เพื่อให้ความรู้กว้างๆ เป็นการศึกษาที่จัด  
 อย่างเป็นพิธีการเป็นหลักสูตรที่จัดดำเนินการโดยภาครัฐหรือเอกชน

๒. การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่เป็น  
 การพัฒนาบุคลากรภายหลังจากที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว

๓. การพัฒนาบุคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง คือการฝึกอบรมงานภายในหน่วยงาน  
 อย่างไม่เป็นพิธีการ

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมาก  
 ขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในองค์การ สังคมและประเทศชาติ ซึ่งปัจจุบันการพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นการบริหารทุนมนุษย์อันเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขีดความสามารถ  
 เชิงกลยุทธ์ จากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่มีอยู่ในองค์การ ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์นี้ คือความ  
 พร้อมในปัจจุบันและความสามารถในการปรับตัวในอนาคต จากสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน  
 ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญกับการ  
 บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์และการบริหารความรู้ให้มากขึ้น  
 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ  
 อย่างสูงสุดต่อไป

## ๒.๘ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๒. จงอธิบายถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๓. จงอธิบายถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๔. จงอธิบายวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาโดยละเอียด

## อ้างอิงประจำบท

- กิติมา ปรีดีดีลิก. **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: อักษร  
การพิมพ์, ๒๕๓๒.
- จำเนียร จวงตระกูล. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เล่ม ๑**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม,  
๒๕๔๘.
- จิตยา สุวรรณชะฎ. **แนวคิดทฤษฎีสังคม**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์,  
๒๕๔๓.
- दनัย เทียนพุด. **กลยุทธ์การพัฒนาคน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์, ๒๕๔๐.  
เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. **โครงการกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่  
ที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.
- ทองฟู ชินะโชติ. **เทคนิคการพัฒนาทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๓๑
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช,  
๒๕๓๗.
- ธงชัย สมบูรณ์. **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ปราชญ์สยาม,  
๒๕๔๙.
- นิตดารก์ เวชยานนท์. **บทความวิชาการ HR**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒน-  
บริหารศาสตร์, ๒๕๔๘.
- บุญเรือง พรหมสิทธิ์. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น,  
๒๕๔๐.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. **พฤติกรรมกรบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักคณะกรรมการ  
ข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๘.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,  
๒๕๓๘.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร:  
พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๙.
- มัลลี เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัยสถาบันพัฒนา  
บัณฑิตบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔.
- เมธี ปิลันธนานนท์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วาย เคเอช  
กราฟฟิคแอนด์ เพรส จำกัด, ๒๕๕๒.
- วิจิตร อวาทะกุล. **การฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.



- วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: V J พรินติ้ง, ๒๕๔๖.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๕. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖.
- สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การประกันคุณภาพการศึกษา : พลังและความหวัง. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๒.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙.
- เสริมวิทย์ ศุภเมธี. การบริหารกิจการนักเรียน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสมเด็จพระเจ้าพระยา, ๒๕๓๑.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. สัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๑.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.
- อำนวยการ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๔๐.
- อำนาจ เจริญศิลป์. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: โอเอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๔.
- D.G. Muller. A Model for Human Resource Development. Personnel Journal. May, 1976.
- Edwin B. Flippo. Management : A Behavioral Approach. Boston: Allyn & bacon, 1971.
- H. Beare. et.al. Creating an Excellent School. New York: Routledge. Training & Development Journal, 1985.
- John P. Kotter. Leading Change. Boston: Massassusette Harvard Business School Press, 1996.
- Leon C. Megginson. Personnel. A Behavioral Approach to Administration. Homewood: Richard D Lrwin, 1969.
- Leonard Nadler. Designing Training Program : The Critical Events Model. Reading. Mass. Addison-Wesley, 1982.



๕๐ เอกสารประกอบการสอน

Nicola Phillips. **Innovative. Management: A Pragmatic Guide to New Techniques.** London: Pitman Publishing, 1997.

Pace PW. Smith. **Human Resource Development.** New Jersey: Prentice Hall, 1991.

Russell C. Swansburg. **In Service Education.** New York: G.D. Putmen Sons, 1968.

Stahl O' Glenn. **Public Personnel Administration.** New York: Harper and Row, 1962.



## บทที่ ๓

### กลยุทธ์การวางแผน

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกลยุทธ์การวางแผนประกอบด้วย ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๒. เพื่อศึกษาความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๓. เพื่อศึกษาประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๔. เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

#### ๓.๑ บทนำ

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการเก็บรายละเอียดของงานทุกงาน ทุกตำแหน่งในองค์กร เพื่อให้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันเป็นลักษณะของการศึกษาโครงสร้าง เปรียบเสมือนกับการที่เรามีบ้านอยู่หนึ่งหลัง เราจำเป็นที่จะต้องจัดบ้านเราให้มีความสะดวก สบาย น่าอยู่ น่ามอง เช่นเดียวกันในองค์กรนั้นเปรียบเสมือนบ้านที่จำเป็นจะต้องจัดให้เหมาะสม เป็นบ้านที่สวยงาม มีผลผลิตที่สวยงาม ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการวางแผน จัดระเบียบกำลังคนที่มีอยู่ให้เป็นระเบียบ วางตำแหน่งที่เหมาะสม และเป็นการเตรียมข้อมูลด้านบุคลากรทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งงบประมาณสำหรับการตัดสินใจที่จะสรรหาและคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมดังนั้นการวางแผนกำลังคนมิใช่เป็นเพียงกิจกรรมการคำนวณตัวเลขที่เกิดขึ้นและจบลงเป็นครั้งๆ แต่จะมีประโยชน์สูงสุดเมื่อสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เชื่อมโยงไปสู่กลไกการบริหารจัดการกำลังคน และบูรณาการกับกระบวนการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และแผนงานสำคัญขององค์กรได้ การวางแผนกำลังคนที่ดีจะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์มากกว่าคำตอบที่เป็นกรอบอัตรากำลังคนตายตัว ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เมื่อบริบทแวดล้อมขององค์กรหรือของตำแหน่งงานเปลี่ยนแปลงไป หากแต่จะทำให้องค์กรมีกรอบที่ชัดเจนว่าในแต่ละสถานการณ์ แต่ละเป้าประสงค์ จะต้องใช้กำลังคนที่มีคุณสมบัติเช่นใดเป็นจำนวนเท่าไร อีกทั้งเมื่อสถานการณ์หรือเป้าประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป องค์กรจะต้องปรับทิศทางเรื่องกำลังคนอย่างไร แผนกำลังคนจึงไม่ควรเป็นเพียงแผนที่นำทางอันจำกัดแคบเท่านั้น แต่จะต้องสามารถเป็น

กลไกชี้แนะทิศทางการเลือกสรร พัฒนา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอันมีค่าขององค์กร อีกทั้งสามารถเป็นเครื่องมือตรวจสอบการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและคนในองค์กรได้อีกด้วย

### ๓.๒ ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เริ่มต้น อันได้แก่ การวางแผนทรัพยากรที่ดี<sup>๑</sup> ทั้งนี้เนื่องมาจากการวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มแรกเปรียบเสมือนการวางผังของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งหมดในองค์กร อันได้แก่ การวางแผนเกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่ต้องการ การวางแผนกำลังคนและกลยุทธ์ที่ใช้ การวิเคราะห์ปริมาณงาน (Work Load Analysis) การวิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) รายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) คุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบ (Master Plan) สำหรับงานด้านอื่นๆ ทั้งหมด ในองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์**<sup>๒</sup> ได้ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนไว้ว่า คือ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียงเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต

**พะยอม วงศ์สารศรี**<sup>๓</sup> ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ

**ปิยะดา ชุณหวงค์**<sup>๔</sup> ให้ความหมายว่า การวางแผนกำลังคน คือ กระบวนการในการพยากรณ์จำนวนคน รวมทั้งการพัฒนาคนในองค์กร ใช้คนและควบคุมคน โดยที่องค์กรจะต้อง

<sup>๑</sup> ญัญพันธ์ เขจรนนท์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: หจก.เม็ดทรายพรีนติ้ง, ๒๕๔๕), หน้า ๖๖.

<sup>๒</sup> ธงชัย สันติวงษ์, *กลยุทธ์การบริหารโอกาส*, (กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๒.

<sup>๓</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐), หน้า ๕๐.

<sup>๔</sup> ปิยะดา ชุณหวงค์, *การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๒.

มั่นใจว่าองค์การจะมีปริมาณคนและคุณสมบัติของคนที่ต้องการในแผนกใดแผนกหนึ่งอย่างถูกต้อง และในเวลาที่ต้องการด้วย

**จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์<sup>๕</sup>** ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดสรรจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม ในเวลาและตำแหน่งงานที่เหมาะสมโดยให้ได้ทักษะที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**Mondy & Noe<sup>๖</sup>** ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการ ทบทวนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยจะพิจารณาถึงทักษะ ความสามารถในการจัดหากำลังคนเหล่านั้นได้ เมื่อองค์การมีความต้องการเกิดขึ้น

**Rue & Byars<sup>๗</sup>** ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพิจารณาถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อประกันว่าองค์การจะมีผู้ที่มีคุณสมบัติในจำนวนที่เหมาะสมในตำแหน่งงานและในเวลาที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการ คาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้ล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลที่มี คุณสมบัติอย่างไร ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ด้วยวิธีการใด ต้องพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถอย่างไร และจะควบคุมจำนวนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความสอดคล้องกับ การดำเนินงานขององค์การได้อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อจะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### ๓.๓ ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้าน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ที่จะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและ การตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคลากรเข้าร่วมงานกับองค์การ ขณะปฏิบัติงานอยู่ ในองค์การ จนกระทั่งเขาต้องพ้นจากองค์การ เพื่อให้องค์การใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็น หลักประกันว่าองค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมี คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี

<sup>๕</sup> จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ๑๙๙๙ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๒๓.

<sup>๖</sup> Mondy, R.W., Noe, R.M., *Human Resource Management*, (New Jersey : Prentice-Hall, 1996), p. 122.

<sup>๗</sup> Rue, L.W., & Byars, *Management Skills and Application*, (New York: McGraw-Hill, 2000), p. 244.

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์การ โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์การ บุคลากร และสังคม ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. กระบวนการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยผู้หน้าที่วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องทำการเก็บข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ วางแนวทางปฏิบัติตรวจสอบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง แผนการดำเนินงานให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา มิใช่การกระทำที่มีลักษณะแบบครั้งต่อครั้งหรือเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

๒. การคาดการณ์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการคาดการณ์ไปในอนาคตถึงความต้องการด้านบุคลากรขององค์การว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางที่จะออกมาในลักษณะใด เช่น ขนาดขององค์การหรือกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โดยที่นักบริหารทรัพยากรจะต้องมีความเข้าใจถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาค ตลอดจนมีความสามารถที่จะนำความรู้และความเข้าใจนั้นมาประกอบวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้สามารถทำการพยากรณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่สุด ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓. วิธีปฏิบัติ เมื่อมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ละกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การธำรงรักษา จนถึงการศึกษาอายุของบุคลากร สามารถดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

๔. องค์การและบุคลากร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถจะต้องสร้างและรักษาสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมตลอดเวลา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางสำคัญในการสร้างหลักประกันว่า องค์การจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพตามที่ต้องการร่วมงานในปริมาณที่เหมาะสม โดยไม่เกิดสถานะบุคลากรล้นงานหรือขาดแคลนแรงงานขึ้น

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น เราสามารถสรุปได้ว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้ในการคาดการณ์และกำหนดวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมด้านบุคลากรเพื่อรักษาสมดุลของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว”

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น ก่อนที่จะทำการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรทำความเข้าใจถึงแนวความคิดพื้นฐาน ดังนี้<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup> จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, หน้า ๑๕๒.

๑. องค์กรและหน่วยงานย่อยต่างๆ จะต้องดำเนินการอย่างได้ผลเจริญก้าวหน้ามีเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

๒. จะต้องทราบแน่ชัดถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดในองค์กรและทำการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ได้

๓. เตรียมการเพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและใช้ประโยชน์จากศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด

๔. จัดให้มีระบบการทำงานที่ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ประโยชน์จากศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้มากที่สุด

๕. จัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เชิญชวนให้บุคคลสนใจเข้ามาทำงาน และหาวิธีที่จะรักษาบุคคลเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

๖. ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเน้นความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของแผนรวมขององค์กร

นอกจากนี้ในทางปฏิบัติ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันตามขอบเขต ความหมาย ลักษณะของงาน และผู้ใช้ที่จะนำมากล่าวอ้าง เช่น การวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) การวางแผนการจ้างงาน (Employment Planning) การวางแผนบุคลากร (Personnel Planning) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะใช้คำว่า “การวางแผนทรัพยากรมนุษย์” เป็นหลัก โดยอาจจะใช้คำอื่นทดแทนในบางครั้งตามความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ของงานแผนกบุคลากรภายในองค์กรมากที่สุด คือให้สมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเครื่องใช้เพื่อใช้ในครัวเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการผลิตเพื่อการใช้งานอย่างเดียว เป็นการผลิตสิ่งของที่ตนมีความถนัดเพื่อแลกเปลี่ยนกับเครื่องอุปโภคและบริโภคที่จำเป็นอื่นๆ ซึ่งในระยะเวลาต่อมาได้พัฒนาเป็นการผลิตเพื่อการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน ในช่วงเวลานี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจะมีอัตราที่เร็วขึ้นกว่าอดีต แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่มนุษย์ส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้ทัน<sup>๙</sup>

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางสังคมมีอัตราที่รวดเร็วกว่าอดีตมาก เนื่องจากผลกระทบมาจากวิทยาการ (Technology) ที่ก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นระบบสื่อสารโทรคมนาคม ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีชีวภาพ ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น

<sup>๙</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๓๑๕.

รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมาก จนในบางครั้งบุคคลไม่สามารถที่จะปรับตัวได้ทัน ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “การตระหนกต่ออนาคต (Future Shock)” ขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียด ความสับสน ความกระวนกระวายใจ และเกิดปัญหาต่างๆ ตามมา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นเดียวกับกิจกรรมทางสังคมอื่นที่การเปลี่ยนแปลงในอดีตมีอัตราไม่มากทำให้องค์กรสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก จึงไม่จำเป็นที่จะต้องนำหลักวิชาการขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่องานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทั้งโดยตรงและทางอ้อม ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงานที่มีการศึกษาสูงขึ้น ความต้องการเงินเดือนและความปลอดภัยในอาชีพ นอกจากนี้บุคลากรในหลายองค์กรยังมีค่านิยมและทัศนคติในการทำงานที่เปลี่ยนไป โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานมากขึ้นเมื่อเทียบกับแรงงานในอดีต ที่นิยมทำงานกับองค์กรในลักษณะที่เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (Life-long Employment) หรือการเข้ามาของแรงงานต่างชาติในระดับต่างๆ ที่พร้อมจะปฏิบัติงานในคุณภาพที่ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เป็นชนชาตินั้นๆ แต่ยินดีรับค่าตอบแทนที่แตกต่างกัน ตลอดจนแรงงานต่างชาติที่มีทักษะเฉพาะเข้ามาปฏิบัติงานในบางประเภท เป็นต้น ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นที่จะต้องจัดทำแผนบุคลากรขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลท่ามกลางความผันผวนที่เกิดขึ้น

เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม หัวข้อที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันจะมีผลกระทบต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลมาจากสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป ต่างก็มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยกันทั้งสิ้นนับตั้งแต่การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด การเงิน จนถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่แต่ละองค์กรจะต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำแผน

สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น นับเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนบุคลากร เพื่อรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องท่ามกลางกระแสพลวัตของสังคม

นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยังส่งผลถึงรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น การที่องค์กร



เจริญเติบโตขึ้น ย่อมส่งผลถึงความต้องการบุคลากรในสาขาต่างๆ เพื่อที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตาม ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ถ้าองค์กรมิได้มีการวางแผนบุคลากรไว้ล่วงหน้าแล้ว องค์กรย่อมจะได้รับ ผลกระทบถึงการขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงถึงผลิตผล (Productivity) การแก้ปัญหาและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องขององค์กร จึงนับเป็นเรื่อง ที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารงานบุคคลที่จะต้องทำการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และทำให้องค์กรสามารถ ดำเนินการได้อย่างมั่นคง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับ กิจกรรมต่างๆ ด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง จะเห็นได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จึงนับเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับเฉพาะ และระดับองค์กรขึ้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร อันจะส่งผลต่อ การพัฒนาและการใช้บุคลากรได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความ เจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้<sup>๑๐</sup>

เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญที่จะต้อง วางแผนบุคลากรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีบุคลากร ที่มีคุณภาพสูง มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในปริมาณที่เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมจะผลักดันให้องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรภายในให้มี ความพร้อมอยู่เสมอ เช่น ความก้าวหน้าของวิทยาการคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ภาคธุรกิจมีความ จำเป็นที่จะต้องนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ การที่จะนำคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถทำงานกับเครื่อง คอมพิวเตอร์ได้อย่างดี ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องมีโครงการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้สามารถ ปรับตัวให้สอดคล้องกับการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากรจึงมี ความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากแผนบุคลากรไม่เพียงแต่เป็นการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นการเตรียมความพร้อม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพและความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจน จัดวางแนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและการจัดการบำรุงรักษาให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

<sup>๑๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๗.

ปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้<sup>๑๑</sup>

๑. ปัจจัยด้านนโยบายขององค์การ (Organization Policy) ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายขององค์การ ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยรวมจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและนโยบายขององค์การ ซึ่งจะต้องกำหนดว่าองค์การจะมีทิศทางไปทางไหน อย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้วางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การได้อย่างเหมาะสม

๒. ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ กล่าวคือ องค์การได้มีการจัดโครงสร้างในลักษณะใด เป็นแบบแบนราบ หรือเป็นแบบลำดับชั้น เช่น ถ้าเป็นการจัดโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชามาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ก็อาจมีความซับซ้อนมากกว่าการจัดโครงสร้างแบบแบนราบที่มีสายการควบคุมบังคับบัญชาน้อย เป็นต้น

๓. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่บุคลากรได้ปฏิบัติเป็นระยะเวลาอันยาวนานและเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะไปเสริมวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การให้มีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ถ้ามีความสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมหลักขององค์การแล้ว จะเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้เกิดแรงผลักดันให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย

๔. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ (Organization Workforce) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงบุคลากรโดยรวมทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นจำนวน เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน หรืออื่นๆ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำมาใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การโดยรวมทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ที่จะเกษียณอายุหรือคิดจะลาออก จำนวนตำแหน่งที่จะว่างลง จำนวนและโอกาสของผู้ที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและประเมินถึงแนวโน้มต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

๕. ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Characteristic of Job) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของงานที่จะปฏิบัติว่าจะต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร งานนั้นมีความยากง่ายมากน้อยแค่ไหน ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณลักษณะพิเศษอะไรบ้าง

<sup>๑๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓๒.

เพื่อที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาและการคัดเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน และตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

๖. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ จะต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงชุมชนและสังคม รวมทั้งกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น การยอมรับของชุมชน ความหลากหลายของแรงงาน เป็นต้น

จากปัจจัยที่ควรคำนึงในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยิ่งพบกับปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่อไปนี้บ่อยครั้ง เช่น

๑. การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของบริษัทไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง
๒. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๓. การขาดข้อมูลต่างๆ ที่ต้องใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๔. การขาดความรู้ทางด้านวิชาการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
๕. มีการนำผลประโยชน์ส่วนตัวมาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

### ๓.๔ ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการดำเนินงานของธุรกิจ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านกลยุทธ์การจัดการ กลยุทธ์การแข่งขัน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการเตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการแข่งขันขององค์การนับว่ามีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีการวางแผนในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการวิเคราะห์งาน (JA : Job Analysis) ในองค์การ รวมถึงรายละเอียดของงาน (JD : Job Description) และทักษะของบุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (JS : Job Specification) เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนกำลังคน ว่าในแต่ละงานจะต้องเพิ่มหรือลดจำนวนลงเท่าไร งานใดต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะอย่างไร มีอายุและมีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างไร จึงจะทำให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่และบุคลากรที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก<sup>๑๒</sup>

๑. การขยายตัว/ลดขนาดขององค์การ การประกอบธุรกิจโดยทั่วๆ ไป ถ้าธุรกิจประสบความสำเร็จก็จะมีการขยายตัว จึงจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนในเรื่องจำนวนบุคลากร ซึ่งจะทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของธุรกิจ แต่ถ้าการประกอบธุรกิจ

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๓๔.

ประสบความล้มเหลวจำเป็นต้องลดขนาดขององค์กร (Downsizing) ก็จะต้องมีการวางแผนเรื่องจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดในการประกอบธุรกิจได้

๒. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น อาจจะต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี หรืออาจจะต้องมีการปรับจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

๓. ความก้าวหน้าทางวิชาการ เมื่อมีความก้าวหน้าทางวิชาการขึ้น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเช่นกัน ซึ่งอาจจะต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เกิดขึ้นกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และเกิดความเข้าใจอย่างเหมาะสม ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เกิดขึ้น

๔. คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพ (Qualification) ของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นอย่างไร มีความพร้อมที่จะเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องนี้ให้ดี ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร

๕. การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กรว่า มีบุคลากรที่จะเกษียณอายุการทำงานในรอบปีแต่ละปีจำนวนมากน้อยเพียงไร ในตำแหน่งใดบ้าง มีบุคลากรที่สามารถจะเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายได้จำนวนเท่าไร ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพิจารณาในเรื่องนี้เพื่อที่จะได้ไม่เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนหรือการทดแทนบุคลากร ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเกษียณอายุ การเลื่อนตำแหน่ง หรือการโยกย้ายตำแหน่งที่เหลืออยู่ทั้งหมดในองค์กร

๖. อัตราการเข้าออกของบุคลากร ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่า มีอัตราการเข้าออก (Turnover) ของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างไร เพื่อที่จะได้มีการวางแผนเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง จะได้ไม่เกิดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรในแต่ละ

ละฝ่ายแต่ละตำแหน่ง ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ให้เหมาะสมกับ อัตราการเข้าออกของบุคลากรในองค์กร

๗. การเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้ง การประกอบกิจการธุรกิจ ในบางครั้งอาจจะต้องมีการ ขยายกิจการ เพิ่มสาขา หรือโรงงานให้มากขึ้น หรืออาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งของ องค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการ ประกอบธุรกิจ ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทำเลที่ตั้งขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้ใน อนาคต

๘. การขยายตัว/ถดถอยทางเศรษฐกิจ การประกอบธุรกิจ จะต้องมีการพิจารณาถึง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีการพิจารณาว่า เศรษฐกิจโดยทั่วไป เป็นอย่างไร มีแนวโน้มเป็นอย่างไร จะมีการขยายตัวหรือถดถอย ดังนั้น จึงเป็นสาเหตุที่ผู้บริหาร ด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการขยายตัวหรือ การถดถอยทางเศรษฐกิจที่อาจจะเกี่ยวข้องกับองค์กร

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ หลายประการ หากสามารถวางแผนได้อย่างมีระบบชัดเจนและทันสมัยจะช่วยให้องค์กร ใช้ประโยชน์จากแผนทรัพยากร ได้ดังนี้<sup>๑๓</sup>

๑. ช่วยให้การวางแผนในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานสามารถดำเนินการ ได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน อันได้แก่ คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถ ในปริมาณที่เหมาะสมและในช่วงเวลาที่ต้องการ

๒. ช่วยให้การวางแผนจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักขององค์กร โดยการศึกษานโยบายขององค์กร ลักษณะงาน และศักยภาพของ บุคคลที่มีอยู่ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีสิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือสนับสนุน ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบใดก็ตาม องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ช่วยให้การจัดวางตัวบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ตามความรู้ความสามารถได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มีโอกาสทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการ ใช้คนให้เหมาะกับงาน สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลได้วิธีหนึ่ง

๔. ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เนื่องจาก การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานซึ่งถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดตัวบุคคลและผลงานที่ต้องทำได้ หลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้เอง

<sup>๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙.

สามารถใช้เป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ยังเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บังคับบัญชาในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองต้องมีคุณสมบัติและมีผลงานอย่างไรจึงจะได้มาตรฐานตามที่องค์การต้องการ

๕. ช่วยให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือการหมุนเวียนงาน เป็นไปด้วยความเหมาะสมจากการประเมินผลที่เป็นธรรม ทำให้ผู้ที่มีผลงานดีได้เลื่อนตำแหน่ง มีการโยกย้ายบุคคลให้ตรงตามความถนัด หรือมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคคลมีการเรียนรู้งานในฝ่ายต่างๆ ขององค์การได้ทั่วถึงและสามารถเข้าใจระบบการทำงานโดยรวมได้ดีขึ้น

๖. ช่วยให้การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนควบคุมจำนวนบุคลากรให้อยู่ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ถือเป็น การช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายให้แก่องค์การ ไม่ทำให้องค์การต้องแบกรับภาระเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีมากเกินไปเกินความต้องการ ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาจ่ายค่าจ้างให้หรืออาจต้องประหยัดเงินจนต้องลดเงินเดือนของพนักงานลง

๗. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญในองค์การทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่ ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การที่องค์การจะกำหนดการรับพนักงานใหม่ แต่ละครั้ง จะต้องยึดแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน และเป็นการทำให้การจ่ายเงินขององค์การเพื่อพนักงานใหม่เหล่านั้นมีความคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะทันทีที่องค์การตัดสินใจจ้างพนักงาน นั้นแสดงว่าต้นทุนขององค์การเพิ่มขึ้น ประเด็นนี้ องค์การธุรกิจให้ความสนใจมาก เพราะต้องการให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ประหยัด ทันเวลา ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง

๘. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในรูปการจ้างพนักงานใหม่ทั้งหมด พนักงานที่องค์การต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์การจะใช้วิธีการเคลื่อนย้ายพนักงานจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้พนักงานในแต่ละฝ่ายขององค์การได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

๙. เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน องค์การที่มีหน้าที่ผลิตก็คือสถาบันการศึกษา ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษาสนใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของ

ตลาดแรงงาน ฉะนั้นถ้าองค์กรได้ดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้การผลิตนักศึกษาออกไปสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน หรือได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถตามความสำเร็จการศึกษามา

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้กิจกรรมหรือหน้าที่ทั้งหลายในองค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิและความสามารถในการปฏิบัติงานทุกระดับทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนสามารถหาแหล่งของทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เพื่อวางแผนสรรหาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะต้องเน้นความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มิใช่งานของผู้หนึ่งผู้ใดแต่ผู้เดียว หรือเป็นงานของนักวางแผน ๒-๓ คน เท่านั้น แต่ทุกฝ่ายในองค์การจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและนำไปปฏิบัติด้วย เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์การ

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถตามขอบเขตหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หลักการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

๑. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปได้กับนโยบายหลักขององค์การ นโยบายหลักขององค์การจะเป็นแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น นโยบายการพัฒนากระบวนการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดนโยบายการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้

๒. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักมีที่มาจากปรัชญาในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการชี้นำความคิดและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างยิ่ง เช่น ผู้บริหารมีปรัชญาการบริหารที่ยึดหลักระบบคุณธรรม ทำให้กระบวนการสรรหาคัดเลือกดำเนินการโดยพิจารณาความรู้ความสามารถเป็นหลัก และเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความสามารถทุกคนมีโอกาสได้รับการคัดเลือกอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นการดำเนินการตามนโยบายบนพื้นฐานปรัชญาของผู้บริหารนั่นเอง

๓. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักถึงความต้องการของสังคม เนื่องจากองค์การทุกแห่งล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การให้ความสำคัญกับสังคมในการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น การที่สังคม

ต้องการการยอมรับความเท่าเทียมกันระหว่างเพศหญิงและเพศชาย องค์การจึงควรมีนโยบายการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกันของบุคคลทุกเพศ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายงานให้ตามความรู้ความสามารถโดยไม่เลือกเพศ

๔. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการสร้างอัตลักษณ์ให้แก่องค์การ องค์การส่วนใหญ่ต้องการสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และปลูกฝังความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวให้แก่พนักงาน ด้วยการกำหนดนโยบายที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น นโยบายการสร้างพนักงานเลือดใหม่ นโยบายการพัฒนาดาวเด่นในองค์การ นโยบายการสร้างภาพลักษณ์ของเครื่องแบบพนักงาน หรือนโยบายการสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทยในเทศกาลต่างๆ

๕. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำนโยบายขององค์การที่ได้รับความนิยมหรือการยอมรับอย่างแพร่หลาย มากำหนดเป็นนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การของตนว่าใช้นโยบายเดียวกันกับองค์การ ที่มีชื่อเสียง เช่น การที่องค์การมีนโยบายให้รางวัลแก่พนักงานที่มีข้อเสนอดีๆ ให้แก่องค์การเหมือนกับที่บริษัทปูนซีเมนต์ใช้วิธีนี้ให้แก่พนักงานของตน

### ๓.๕ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินการเป็นขั้นตอน ๕ ขั้นตอน ดังนี้<sup>๑๔</sup>

ขั้นที่ ๑ การประมาณอุปทานกำลังคนภายในองค์การ

กิจกรรมสำคัญขั้นตอนนี้ได้แก่ การจัดทำทะเบียนข้อมูลบุคคล (Personnel Inventory) ซึ่งถ้าเป็นทะเบียนข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติงานจะเรียกว่าข้อมูลแสดงรายการทักษะ (Skill Inventories) และถ้าทะเบียนข้อมูลของผู้บริหารจะเรียกว่าข้อมูลแสดงรายการบริหาร (Management Inventories) วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้เพื่อต้องการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันของคนในองค์การ เกี่ยวกับทักษะ ความสามารถ และศักยภาพต่างๆ

ขั้นที่ ๒ การประมาณอุปทานกำลังคนภายนอกองค์การ

นอกจากองค์การจะทำการประมาณกำลังคนภายในองค์การแล้ว ยังจำเป็นต้องประมาณอุปทานของแรงงานประเภทต่างๆ จากภายนอกองค์การด้วย ในขั้นตอนนี้ผู้วางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องกำหนดความต้องการของบุคลากรจากภายนอกองค์การไว้ให้ชัดเจน นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ตลาดแรงงาน สัมภาษณ์คนคิดริเริ่ม และศึกษาแนวโน้มด้านประชากรศาสตร์ด้วย เพื่อทำให้การประเมินอุปทานกำลังคนภายนอกองค์การถูกต้องและสมบูรณ์

<sup>๑๔</sup> Werther, W.B., & Davis, K., *Human Resources and Personnel Management*, 3<sup>rd</sup> ed, (New York: McGraw-Hill, 1996), p. 150.



### ขั้นที่ ๓ การพยากรณ์ทรัพยากรกำลังคน

เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับพนักงานที่ต้องการในอนาคตขององค์การเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ได้แก่ ปริมาณที่ต้องการ ส่วนผสมของทักษะที่จำเป็นรวมทั้งการคาดการณ์เกี่ยวกับอุปทานภายในและภายนอกองค์การ

### ขั้นที่ ๔ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน

แผนปฏิบัติงาน (Action Plans) เป็นการเปลี่ยนกิจกรรมของการวางแผนทรัพยากรกำลังคนจากภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง การจัดทำแผนปฏิบัติงานจะอาศัยข้อมูล (Data) รวมทั้งสารสนเทศ (Information) ที่ได้รับจากขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการวางแผนกำลังคน แผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรกำลังคน มักเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่แผนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ งานการสรรหาและการคัดเลือก งานการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร งานการบรรจุแต่งตั้ง งานการโยกย้าย งานการเลื่อนตำแหน่งและงานการบริหารค่าตอบแทน

### ขั้นที่ ๕ การควบคุมและการประเมินผล

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมและการประเมินผลจะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยจะตรวจสอบได้จากระดับของความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่ามากน้อยเพียงใด

## ๓.๖ สรุปท้ายบท

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เพราะเป็นการจัดสรรทรัพยากรบุคคลภายในองค์การให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับแผนการปฏิบัติงานขององค์การ การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานในองค์การได้ทราบถึง นโยบายด้านอัตรากำลังคนขององค์การ พนักงานจะเกิดความมั่นใจ ในความมั่นคงขององค์การ และความมั่นใจในงานของตนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในความพยายามที่จะพัฒนางานและปรับปรุงผลงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไป

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มี ๕ ขั้นตอนคือ การประมาณอุปทานกำลังคนภายในองค์การการประมาณอุปทานกำลังคนภายนอกองค์การ การพยากรณ์ทรัพยากรกำลังคน การจัดทำแผนปฏิบัติงานและการควบคุมและการประเมินผล



๖๖ เอกสารประกอบการสอน

### ๓.๗ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๒. จงอธิบายความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๓. จงอธิบายถึงประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป
๔. จงอธิบายถึงกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป



## อ้างอิงประจําบท

- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ๑๙๙๙ จำกัด, ๒๕๔๙.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: หจก.เม็ดทรายพรีนติ้ง, ๒๕๔๕.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙.
- ธงชัย สันติวงษ์. **กลยุทธ์การบริหารโอกาส**. กรุงเทพมหานคร: เคล็ดไทย, ๒๕๔๐.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่าง, ๒๕๔๖.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๐.
- ปิยะดา ชุณหวงศ์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๖.
- Mondy, R.W. Noe, R.M.. **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Rue, L.W. & Byars. **Management Skills and Application**. New york: Mc Graw-Hill, 2000.
- Werther. W.B. & Davis. K. **Human Resources and Personnel Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

## บทที่ ๔

### กลยุทธ์การวางแผนการจัดทำสายอาชีพ

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนการจัดทำสายอาชีพ ประกอบด้วย ความสำคัญของสายอาชีพ ขั้นตอนในการพัฒนาสายอาชีพ การวางแผนสายอาชีพ การพัฒนา และการบริหารสายอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพและเทคนิคของการพัฒนางานอาชีพ

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความสำคัญของสายอาชีพ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงขั้นตอนในการพัฒนาสายอาชีพ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงการวางแผนสายอาชีพ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงการพัฒนาและการบริหารสายอาชีพ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงกลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงปัจจัยในการพัฒนาอาชีพ
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงเทคนิคของการพัฒนางานอาชีพ

#### ๔.๑ บทนำ

การทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ตลอดชีวิตของการทำงาน เมื่อถึงเวลาเกษียณอายุการทำงานนั้น ถ้าในระหว่างการทำงาน ไม่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน และในท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของยุคแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านปัจจัยเศรษฐกิจ ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม นับเป็นปัจจัยเสี่ยงอย่างมาก สำหรับบุคลากรในองค์กร เสี่ยงจากการถูกปลดออกเนื่องจากการลดขนาดขององค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ เสี่ยงต่อการไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากความรู้ความสามารถที่มีไม่เพียงพอ หรือเสี่ยงต่อการไม่ได้รับเงินชดเชย เนื่องจากเศรษฐกิจย่ำแย่ นอกจากนี้ แม้ว่าความรู้ความสามารถ หรือทักษะที่มีอยู่ของบุคลากรมีเพียงพอต่อการทำงานในปัจจุบันแล้ว แต่ก็ไม่สามารถรับรองได้ว่า ศักยภาพที่บุคลากรมีอยู่ในเวลานั้น จะมีเพียงพอต่อการทำงานในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาได้ ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับการบรรจุเข้าทำงานในหน่วยงานต่างๆ แล้วก็ต้องมีการวางแผนอาชีพ หรือการทำงานของตนเอง เพื่อความปลอดภัยในอนาคตที่จะไม่ถูกปลดออก และแน่นอนว่าเป็นการวางแผนอาชีพเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรเองด้วย

มนุษย์เรามักให้ความสำคัญต่อสายอาชีพตั้งแต่เริ่มวัยรุ่น ซึ่งจะได้รับการกระตุ้นจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งอาจจะเป็นเพื่อน พ่อแม่ หรือ ครู ให้คำนึงถึง อาชีพในอนาคต การตัดสินใจเลือกอาชีพในเบื้องต้นของบุคคล มักเกิดจากความสนใจมากกว่าความถนัดหรือทักษะในด้านงาน อย่างไรก็ตามเมื่อบุคคลเข้าสู่อาชีพใดอาชีพหนึ่งในองค์การ บุคคลย่อมต้องการความก้าวหน้าในอาชีพของตน โดยเฉพาะในปัจจุบัน ระดับการศึกษาของพนักงานในองค์การต่างๆ มีแนวโน้มจบการศึกษาที่สูงขึ้น บุคคลจึงมีความมุ่งหวังที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ตนเอง โดยพยายามพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและก้าวเดินตามเส้นทางสายอาชีพของตนเองอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนและพัฒนา สายอาชีพระยะยาว ของบรรดาบุคลากรในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้องค์การสามารถนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร ยังสามารถตอบสนองต่อภารกิจการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้เป็นอย่างดี ในกรณีที่องค์การต้องการกำลังคนอย่างเร่งด่วน นโยบายการพัฒนาสายอาชีพขององค์การที่ทำอย่างต่อเนื่องจะทำให้สามารถเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายบุคคลได้ในทันที วิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความประหยัดและเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้มากกว่าการสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก จึงกล่าวได้ว่าการวางแผนและพัฒนาสายอาชีพเป็นการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นร่วมกันทั้งสองฝ่าย คือทั้งฝ่ายบุคลากรและองค์การ

## ๔.๒ ความสำคัญของสายอาชีพ

งานการวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างดีโดยเฉพาะในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งเป็นยุคที่ธุรกิจต้องประสบปัญหาการแข่งขันรุนแรงในทุกๆ ด้านดังนั้นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของตนอย่างเหมาะสมจึงทวีมากขึ้น เพื่อองค์การจะสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มศักยภาพ ในที่นี้จะกล่าวถึงความสำคัญของสายอาชีพพอสังเขป ดังนี้<sup>๑</sup>

๑. ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การในอนาคต เมื่อบุคลากรทราบทิศทางขององค์การ คนเหล่านั้นก็จะมุ่งปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างดี

๒. เป็นการสร้างโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานของบุคคล สายอาชีพเป็นเสมือนชีวิตทั้งหมดของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน เนื่องจากงานนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มี

<sup>๑</sup> De Cenzo, D.A., Robbins, S.P. & Verhulst, S.L., **Human Resource Management: Concepts and Practices** 11<sup>th</sup> ed., (Singapore: John Wiley & Sons, 2013), p. 222.

อิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของบุคคลและงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลได้โดยสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม

๓. เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน เมื่อบุคคลในองค์กรได้รับการพัฒนาสายอาชีพ มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ย่อมทำให้ได้รับค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่สูงขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตของตนและครอบครัวดีขึ้น

๔. เป็นการให้เวลาแก่บุคลากรในการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาสายอาชีพของตน องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ควรกำหนดภาระงานที่มากเกินไป และเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างตามความเหมาะสม หรือที่เรียกว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

โดยทั่วไปแล้วบุคคลย่อมมีแนวโน้มที่จะไม่อยากย้ายสถานที่ทำงาน หรือเปลี่ยนสายอาชีพใหม่เพราะการย้ายสถานที่ทำงานหรือเปลี่ยนสายอาชีพจะทำให้บุคคลเกิดความเครียดเนื่องจากต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ต้องใช้ความพยายามในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพให้แก่ตนเองอีกครั้งหนึ่ง แต่ในกรณีที่หน่วยงานไม่สามารถตอบสนองความพอใจของบุคคลในด้าน ต่างๆ ได้ บุคคลก็อาจต้องย้ายสถานที่ทำงานหรือเปลี่ยนสายอาชีพ ดังนั้นองค์กรที่มีการบริหารสายอาชีพที่ดีจะช่วยรักษาคนที่มีคุณภาพไว้ได้ในระยะยาว ลดอัตราการลาออก และประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำความเข้าใจในความจำเป็น (Needs) และความต้องการ (Want) ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความต้องการในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงผลประโยชน์ของการพัฒนาสายอาชีพตลอดจนความเคลื่อนไหวของสายอาชีพต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน

การพัฒนาสายอาชีพมีความสำคัญต่อบุคคลในระดับบริหารด้วย ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสายอาชีพของตนเองเพื่อดำเนินการวางแผนและบริหารสายอาชีพของตนอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่ขาดความเอาใจใส่ในการพัฒนาสายอาชีพของตน โดยไม่พยายามที่จะเรียนรู้การแก้ปัญหาระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว หรือไม่รู้ถึงวิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายของสายอาชีพ มักจะมีแนวโน้มที่จะละเลยการวางแผนและพัฒนาสายอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

### ๔.๓ ขั้นตอนในการพัฒนาสายอาชีพ

การวิเคราะห์สายอาชีพที่แพร่หลาย ได้แก่ การวิเคราะห์ตัวแบบการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งตัวแบบนี้สามารถใช้อธิบายการพัฒนาสายอาชีพของบุคคลในองค์กรได้ทั่วไปโดยไม่ต้อง

คำนึงถึงประเภทของงานที่ทำ ทั้งนี้คนส่วนใหญ่จะเริ่มมีความคิดเกี่ยวกับสายอาชีพของตนตั้งแต่กำลังเรียนในระดับประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษา และดำเนินชีวิตการทำงานตามขั้นตอนจนกระทั่งถึงช่วงเวลาการเกษียณอายุ ขั้นตอนในการพัฒนาสายอาชีพแบ่งได้เป็น ๕ ขั้นตอน<sup>๒</sup> ดังนี้

#### ๑. ขั้นการค้นหา (Exploration)

โดยปกติแล้วบุคคลจะตัดสินใจเลือกสายอาชีพของตนก่อนที่จะเข้าทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง การเริ่มค้นหาและตัดสินใจเลือกสายอาชีพจะเริ่มขึ้นเมื่ออายุประมาณ ๑๕ ปี โดยบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู เพื่อน พ่อแม่ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากภาพยนตร์และโทรทัศน์ เมื่อบุคคลจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาแล้วจะเริ่มค้นหาลักษณะงานที่ตนชอบอย่างจริงจังว่าอาชีพใดเหมาะสมกับตนมากที่สุด ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งบุคคลจะได้รับประสบการณ์เป็นครั้งแรกหลายอย่าง เช่น เข้ารับการสัมภาษณ์งานเป็นครั้งแรก ทำงานนอกเวลาเป็นครั้งแรก และเข้าทำงานเต็มเวลาในองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นครั้งแรก เป็นต้น นับเป็นขั้นตอนที่ทำให้บุคคลได้เผชิญกับความท้าทายเกี่ยวกับงาน และต้องเผชิญกับการตัดสินใจว่าจะทำงานกับองค์การต่อไปหรือไม่หรือย้ายไปทำงานกับองค์การอื่น ขั้นตอนที่ค้นหาจะสิ้นสุดเมื่อบุคคลมีอายุประมาณ ๒๕ ปี

#### ๒. ขั้นวางรากฐาน (Establishment)

โดยปกติแล้วบุคคลจะเข้าสู่ขั้นตอนนี้เมื่ออายุประมาณ ๒๕-๓๕ ปี เป็นระยะที่บุคคลเกิดการเรียนรู้กันอย่างแท้จริง ประสบการณ์ที่ได้รับอาจมีทั้งความสำเร็จและความรู้สึกวิตกกังวล อาจได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้าย ในระยะนี้บุคคลส่วนใหญ่จะเริ่มสะสมประสบการณ์และเริ่มพัฒนากลยุทธ์สายอาชีพของตน โดยเริ่มแยกแยะความชำนาญเฉพาะด้านของตนเองและชี้แนะในในระยะยาว ในกรณีนี้บุคคลรู้สึกว่าจะไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานก็อาจหางานใหม่ภายนอกองค์การได้

#### ๓. ขั้นสายอาชีพระยะกลาง (Mid - Career)

มักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีอายุระหว่าง ๓๖-๔๙ ปี เป็นช่วงที่บุคคลอาจต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ลำบากใจ สายอาชีพระยะกลางอาจมีทิศทางใน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๓.๑ ลักษณะเติบโต บุคคลที่เข้าสู่ทิศทางลักษณะนี้จะรับการเพิ่มคุณค่าจากองค์การโดยการเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย

<sup>๒</sup> Ibid., pp. 228 -230.

๓.๒ ลักษณะคนที่ บุคคลอาจได้รับการโยกย้ายโดยไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แต่ยังคงมีความรู้สึกว่ามันคงในการทำงาน แต่ก็อาจมองหาทางเลือกสายอาชีพใหม่ได้เพราะมีความรู้สึกว่ามันไม่มีความก้าวหน้าเท่าที่ควร

๓.๓ ลักษณะลดลง บุคคลจะถูกมองว่าเป็นส่วนเกินขององค์การ เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและมีความรู้สึกที่ตนล้มเหลวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ อาจหาทางออกโดยย้ายไปทำงานกับองค์การอื่น

#### ๔. ขั้นสายอาชีพพระยะสุดท้าย (Late - Career)

ขั้นสายอาชีพพระยะสุดท้าย จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลอายุ ๕๐ ปี ถึงเกษียณอายุ สำหรับบุคคลที่มีขั้นสายอาชีพพระยะกลางในลักษณะเติบโตจะได้รับชื่อเสียงเกียรติภูมิอย่างสูงสุด บุคคลเหล่านี้จะให้คุณค่าแก่องค์การโดยใช้ดุลยพินิจและประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถของเขาที่จะแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคคลอื่น เช่น ผู้จัดการก็กลายเป็นผู้ฝึกอบรมให้แก่ผู้จัดการรุ่นต่อไป นอกจากนี้บุคคลเหล่านี้อาจต้องพัฒนาความสนใจภายนอกองค์การ และเตรียมการสำหรับการเกษียณอายุสำหรับบุคคลที่มีสายอาชีพพระยะกลางลักษณะคนที่ และลักษณะลดลง อาจอยู่กับองค์การจนเกษียณอายุ หรือลาออกก่อนเวลาเกษียณเพื่อไปอยู่กับองค์การอื่นที่มีขนาดเล็กกว่า อย่างไรก็ตามการตัดสินใจของบุคคลเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อองค์การ

#### ๕. ขั้นถดถอย (Decline)

ขั้นถดถอยเป็นขั้นสุดท้ายของการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งเกือบทุกคนในองค์การไม่ปรารถนาจะไปถึง โดยเฉพาะบุคคลที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในระยะที่ผ่านมาเป็นช่วงที่บุคคลเกษียณอายุและจำต้องจากองค์การไป สำหรับบุคคลที่มีผลงานในระดับไม่น่าพอใจอาจยินดีที่จะได้พักผ่อนหรือไปทำกิจกรรมอย่างอื่นแต่อย่างไรก็ตามบุคคลส่วนใหญ่มักจะมีความวิตกกังวลหลังจากออกจากองค์การไปแล้ว

### ๔.๔ ขั้นตอนการวางแผนสายอาชีพ

การวางแผนสายอาชีพของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ อาจดำเนินการเป็นขั้นตอน ๕ ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินตนเอง การสำรวจโอกาสและทางเลือก การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานและการดำเนินการและการประเมินผล ทั้งนี้ ตัวแบบการวางแผนสายอาชีพนี้สามารถนำมาใช้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงานของบุคคลในองค์การ<sup>๓</sup>

#### ขั้นที่ ๑ การประเมินตนเอง (Self - Assessment )

<sup>๓</sup> Plunkett, W.R., & Attner, R.F., *Introduction to Management*, 10<sup>th</sup> ed., (California: Wadsworth, 2012), p. 720.



ในขั้นแรกของการวางแผนสายอาชีพนั้นบุคคลต้องทำการประเมินตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง โดยรวบรวมข้อมูลของตนเองให้ละเอียดครบถ้วนทุกด้าน ได้แก่ ค่านิยม ความสนใจ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชอบ และสิ่งที่ไม่ชอบ ความสำคัญของขั้นตอนนี้คือต้องการให้เกิดภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเชื่อหรือค่านิยมของบุคคลว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้เขามีความสุขเกี่ยวกับการทำงาน และอะไรคือรางวัลที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับ โดยใช้แบบสำรวจในการประเมินทักษะ (Skill) และค่านิยม (Value) ของบุคคล ในระยะเริ่มต้นสายอาชีพของบุคคล ซึ่งจะรวมถึงการระบุถึงทักษะและความสนใจขั้นต้นของบุคคล จนกระทั่งเมื่อสายอาชีพของบุคคลได้ก้าวหน้าและเกิดโอกาสใหม่ๆ ขึ้น ในขั้นตอนนี้บุคคลควรค้นหาจุดสนใจที่มุ่งเน้นและค้นหาว่าตนยังต้องการฝึกอบรมเพื่อเติมเต็มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือไม่

## ขั้นที่ ๒ การสำรวจโอกาสและทางเลือก (Explore Opportunities and Options)

ในขั้นที่สองของการวางแผนสายอาชีพ จำเป็นต้องทำการสำรวจโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่เราเกี่ยวข้องและภายในบริษัท สำหรับบุคคลที่อยู่ในระยะเริ่มต้นในสายอาชีพ ควรค้นหาคำตอบเหล่านี้

๑. อะไรคือความหวังในอนาคตของอุตสาหกรรม
๒. อะไรคือโอกาสของสายอาชีพที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม
๓. งานอะไรที่พอจะหาได้
๔. งานอะไรที่มีความสัมพันธ์กับเส้นทางสายอาชีพ

สำหรับผู้ที่อยู่ในสายอาชีพระยะกลาง ควรเน้นการประเมินผลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยค้นหาคำตอบเหล่านี้

๑. อะไรคือความหวังในอนาคตของบริษัท
๒. ตำแหน่งอะไรที่กำลังจะเปิดว่างภายในบริษัท
๓. การฝึกอบรมและการพัฒนาในเรื่องใดที่พอจะดำเนินการได้
๔. ใครกำลังจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
๕. เมื่อใดผู้บริหารเหล่านั้นจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง
๖. ตลาดแรงงานของสายอาชีพมีขอบเขตกว้างเพียงใด

เนื่องจากตั้งแต่ทศวรรษที่ ๑๙๙๐ จนถึงปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ต้องประสบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรต่างๆ มีแนวโน้มที่จะปรับโครงสร้างให้มีลักษณะงานตรงราบและเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น จึงเป็นผลให้การค้นหาคำตอบเพื่อการสำรวจโอกาสทางเลือกของบุคคลในองค์กรเป็นไปได้ยากขึ้นเพราะตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรจะลดน้อยลง สำหรับนักวางแผนสายอาชีพ การนำแผนสายอาชีพไปสู่

การปฏิบัติต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้อาจใช้กระบวนการวิจัย การสร้างความยืดหยุ่นและการประเมินผลอย่างคงที่และทันสมัยอยู่เสมอ

### ขั้นที่ ๓ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Establish Objectives)

เมื่อระบุโอกาสและทางเลือกต่างๆ แล้วนักวางแผนสายอาชีพควรต้องทำการตัดสินใจระยะสั้นและระยะยาว หลักการสำคัญคือควรทำการตัดสินใจระยะยาวก่อน แล้วจึงทำการตัดสินใจระยะสั้นเพื่อตอบสนองต่อการตัดสินใจระยะยาว เช่น การตัดสินใจในการเลือกอุตสาหกรรมที่ต้องการก่อนที่จะเลือกตำแหน่งที่ต้องการ

ดังนั้นนักวางแผนสายอาชีพควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวก่อน แล้วจึงค้นหาคำตอบเพื่อทำการตัดสินใจในประเด็นต่อไปนี้

๑. งานในหน้าที่ใดภายในองค์กรที่ต้องการจะเรียนรู้
๒. งานใดและแผนกใดที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์สุดท้ายได้
๓. ทักษะประเภทใดที่จำเป็นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น
๔. บุคคลใดและแหล่งทรัพยากรใด ที่มีความจำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์
๕. งานที่มอบหมายประเภทใดที่จะมีคุณค่า

### ขั้นที่ ๔ การพัฒนาแผนการปฏิบัติงาน (Develop a Plan of Action)

ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะให้ภาพของรายละเอียดในการที่จะไปถึงวัตถุประสงค์ เช่น กำหนดถึงวิธีการที่จะพัฒนาทักษะเฉพาะที่จำเป็นว่าควรใช้วิธีการใด การลาศึกษาต่ออย่างเป็นทางการ หรือการเรียนรู้จากการทำโครงการพิเศษ แผนการปฏิบัตินี้ควรมีการกำหนดระยะเวลาของการฝึกฝน การก้าวไปสู่งานในระดับใหม่ และอื่นๆ ในขั้นตอนนี้ควรระบุถึงอุปสรรคที่มีอยู่รวมทั้งทรัพยากรสำหรับการทำงานด้วย

### ขั้นที่ ๕ การดำเนินการและการประเมินผล (Execute and Evaluate)

เป็นขั้นตอนของการไปสู่การนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างความพยายามในการก้าวสู่เส้นทางสายอาชีพ แทนที่จะอยู่เฉยรอคอยสิ่งที่เกิดขึ้น ในช่วงต่อมาของขั้นตอนนี้เป็นการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของแผนในกรณีที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง นักวางแผนสายอาชีพควรทำการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์และในการประเมินผลควรต้องคำนึงถึงความเติบโตของบุคคล ความก้าวหน้าของสายอาชีพ และงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้ก็เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยวัตถุประสงค์และการพัฒนาแผนของการปฏิบัติตนเอง

## ๔.๕ การพัฒนาและการบริหารสายอาชีพ

ในการที่บุคคลจะสามารถก้าวไปตามเส้นทางสายอาชีพ จะต้องดำเนินการพัฒนาและบริหารสายอาชีพของตนอย่างเหมาะสม การบริหารสายอาชีพมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ การทำความเข้าใจองค์กร การปรับตัวให้เข้ากับองค์กร และการดำเนินการตามกลยุทธ์ของการพัฒนาสายอาชีพ ดังจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้<sup>๔</sup>

### ๑. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจองค์กร (Analyzing and Understanding the Organization)

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีความเป็นเอกภาพของตนเอง โดยจะพัฒนาวิธีการทำงาน ค่านิยม และระบบการให้รางวัลต่างๆ เป็นของตนเอง ก่อนที่บุคคลจะทำการพัฒนากลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน บุคคลควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร โดยพยายามค้นหาคำตอบว่าอะไรคือสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร และจะประกอบกิจกรรมอะไร จึงจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร

เมื่อนักงานใหม่เข้าสู่องค์กรเป็นครั้งแรก พนักงานใหม่จะต้องประสบกับกระบวนการทางสังคมขององค์กร (Organizational Socialization) กระบวนการนี้จะทำให้สมาชิกใหม่ขององค์กรได้เรียนรู้ถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน นโยบาย และระเบียบวิธีต่างๆ ภายในองค์กร ในขณะที่เดียวกันบุคคลจะเรียนรู้ว่าใครคือผู้ครอบครองอำนาจในองค์กร ข้อจำกัดด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมีอะไรบ้างและวิธีการที่จะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในองค์กรเป็นอย่างไร

กระบวนการทางสังคมภายในองค์กรจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแยกแยะและให้ความสนใจต่อค่านิยมและรางวัลต่างๆ (Rewards) ขององค์กร สามารถแยกแยะได้ว่าความสามารถด้านใดจะเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของตน และกิจกรรมใดที่มีโอกาสได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กร

จากการศึกษาองค์กรขนาดใหญ่และสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถระบุความสามารถต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคคลดังนี้

๑.๑ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้านวาจาและการเขียนจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือไปสู่กลุ่ม

๑.๒ ทักษะในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น (Interpersonal Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับในองค์กร ความเข้าใจในผู้อื่นรวมทั้งความสามารถในการสร้างเครือข่ายของความสัมพันธ์

<sup>๔</sup> Ibid., pp. 732-735.

๑.๓ ความสามารถ (Competence) หมายถึง ความสามารถในการผลิตงานที่มีคุณภาพ เกิดผลที่ต้องการ และสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการรู้ถึงขอบเขตของงานและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

๑.๔ ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจในภาพรวมเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเข้าใจถึงองค์ประกอบย่อยๆ ที่มีความเกี่ยวพันระหว่างกัน

๑.๕ ทักษะในการตัดสินใจ (Decision Skills) หมายถึง ความสามารถในการที่จะจัดการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ ได้

๑.๖ ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรใหม่ต่างๆ และสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

ผลของการสัมภาษณ์ ๕๐๐ บริษัท ซึ่งดำเนินการโดยนิตยสารฟอร์จูน (Fortune) พบว่า พฤติกรรมการทำงานของคุณค่าและมักจะให้รางวัลตอบแทน<sup>๕</sup> มีดังนี้

๑. ทำงานหนัก (Hard Work) การทำงานหนัก หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานมากขึ้น ใ่วางใจได้ และเป็นผู้เสียสละ รวมถึงการทำงานมากกว่าชั่วโมงการทำงานตามปกติโดยที่จะสามารถสร้างงานที่มีคุณภาพสูงได้

๒. ยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง ความเต็มใจจะย้ายไปทำงานในเขตพื้นที่ที่ไม่คุ้นเคย ยอมรับการมอบหมายใหม่ๆ และยอมรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

๓. ให้การสนับสนุนองค์การ (Make Contributions) หมายถึง การมุ่งความสนใจไปยังส่วนสำคัญของงาน ได้แก่ การสร้างคุณภาพและการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการนำเอาวัตถุประสงค์ของกิจการมาพิจารณาและหาวิธีการที่จะสนับสนุนองค์การ

๔. ทำงานเป็นทีม (Team Player) การทำงานเป็นทีม จะช่วยให้องค์การก้าวไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒. การประเมินและการปรับตัวให้เข้ากับองค์การ (Assessment and Alignment)

เมื่อบุคคลได้ทำความเข้าใจองค์การแล้ว ขั้นตอนต่อไปควรทำการประเมินตนเองว่าตนมีความสามารถและมีพฤติกรรมที่เป็นคุณค่าแก่องค์การมากน้อยเพียงใดหรือไม่ แล้วจึงดำเนินการปรับตัว ทั้งด้านความสามารถและพฤติกรรมให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ในขั้นตอนนี้บุคคลอาจตั้งคำถามแก่ตนเองดังนี้

๒.๑ ทำอย่างไรฉันจึงจะพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

<sup>๕</sup> Ibid., p. 734.

๒.๒ ฉันมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่สำคัญได้หรือไม่

๒.๓ ฉันต้องการการศึกษา การฝึกอบรมและการเตรียมการอื่นๆ ในเรื่องใดบ้าง

### ๓. การดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาสายอาชีพ (Implementing Career Enhancing Strategies)

ในขั้นสุดท้ายของการบริหารสายอาชีพของบุคคลเป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ในการพัฒนาสายอาชีพ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบ ตามนโยบายขององค์การแต่ละองค์การ

## ๔.๖ กลยุทธ์การพัฒนาสายอาชีพ

พนักงานควรมีความเข้าใจเป็นขั้นต้นว่า ตนเองเป็นผู้มีบทบาทในการวางแผนและพัฒนาสายอาชีพของตนมากกว่าบุคคลใด การตัดสินใจในการวางแผนและพัฒนาสายอาชีพต้องใช้ความพยายามและการคิดอย่างเป็นระบบ หรือเป็นเรื่องของการจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาสายอาชีพของแต่ละบุคคล โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาสายอาชีพของบุคคลใน ๗ วิธี<sup>๖</sup> ดังนี้

### ๑. ปฏิบัติงานให้ดี (Do Good Work)

ผู้ที่ต้องการความสำเร็จในการพัฒนาสายอาชีพ ควรทำตนให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับและประพุดิตตามกฎระเบียบขององค์การ สิ่งเหล่านี้จะสร้างคุณค่าและเกียรติยศให้แก่บุคคล ถึงแม้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีจะไม่สามารถเป็นสิ่งค้าประกันความสำเร็จของการพัฒนาสายอาชีพของบุคคลได้ แต่การที่บุคคลขาดผลการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้ความสำเร็จในการพัฒนาสายอาชีพมีความเป็นไปได้ต่ำ

### ๒. มีความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์การ (Understanding Power and Politics)

ในองค์การทั่วไปไม่ได้มีอำนาจหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันตามโครงสร้างองค์การเท่านั้น แต่ยังมีอำนาจที่เกิดจากการเมืองภายในองค์การแทรกซึมแผ่กระจายไปทั่วทุกส่วนขององค์การ ทั้งนี้การเมืองในองค์การเป็นเรื่องของการใช้วิธีการต่างๆ แบบไม่เป็นทางการเพื่อแสวงหาอำนาจหรือผลประโยชน์แก่ตนเองและแก่กลุ่ม ดังนั้นในโลกของอุดมคติบุคคลในองค์การอาจคาดหวังว่าตนจะได้รับผลประโยชน์ที่เป็นธรรมได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม แต่ในชีวิตจริงแล้วการตัดสินใจในประเด็นเหล่านี้ของผู้บริหารอาจขึ้นอยู่กับระบบการเมืองในองค์การ ซึ่งทำให้บุคคลบางกลุ่มในองค์การรู้สึกผิดหวังและหมดกำลังใจในการ

<sup>๖</sup> Ibid., pp. 741-742.

ทำงานได้ ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาสายอาชีพของตนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง บุคคลควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กร ดังนี้

๒.๑ ระบุโครงสร้างของอำนาจ เมื่อทราบว่าการเมืองนั้นเป็นวิถีชีวิตของคนในองค์กร กลยุทธ์อันแรกที่บุคคลควรดำเนินการได้แก่การระบุโครงสร้างอำนาจในองค์กรให้แจ่มชัดโดยทำการตรวจสอบจากโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการและระบบการทำงานแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ในขั้นตอนนี้บุคคลควรค้นหาคำตอบของประเด็นคำถามเหล่านี้

๒.๑.๑ ใครเป็นบุคคลที่ผู้นำขององค์กรให้ความเชื่อถือ

๒.๑.๒ บุคคลเหล่านี้มีความรู้และทักษะพิเศษด้านใด

๒.๑.๓ คุณสมบัตินี้จะให้ความรู้และทักษะประเภทเดียวกันนี้แก่องค์กรได้หรือไม่

๒.๑.๔ บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนและเป็นที่ปรึกษาคุณได้หรือไม่

๒.๒ การแสวงหาอำนาจ (Acquiring Power) เมื่อสามารถระบุโครงสร้างอำนาจภายในองค์กรได้แล้ว บุคคลควรเริ่มแสวงหาอำนาจ ซึ่งอาจกระทำได้ใน ๔ วิธี คือ

๒.๒.๑ พัฒนาความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้และชื่อเสียงในด้านใดด้านหนึ่งของบุคคล จะสามารถสร้างโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในโครงการใดโครงการหนึ่ง

๒.๒.๒ พัฒนาเครือข่ายความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่คุ้นเคยจะช่วยให้คุณมีความรอบรู้ด้านข้อมูลภายในองค์กร และบุคคลเหล่านี้อาจให้แนวคิดใหม่ๆ ซึ่งจะเป็นแนวทางแก้ปัญหาได้

๒.๒.๓ แสวงหาความรับผิดชอบสายงานหลัก โดยปกติแล้วตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรจะมีอำนาจผูกติดอยู่โดยอัตโนมัติแล้ว แต่บุคคลควรทำความเข้าใจว่าตำแหน่งที่อยู่ในสายงานหลัก (Line Agency) ขององค์กรย่อมมีอำนาจมากกว่าตำแหน่งในสายงานที่ปรึกษา (Staff Agency) เพราะหน่วยงานในสายงานหลักจะดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ดังนั้นบุคคลจึงควรแสวงหาความรับผิดชอบสายงานหลักเพื่อเป็นการเพิ่มพูนอำนาจให้แก่ตนเอง

๒.๒.๔ ช่วยแก้ปัญหาให้แก่บุคคลอื่น ความก้าวหน้าในสายอาชีพของคุณ อาจจะเกี่ยวข้องกับแรงสนับสนุนของบุคคลหลายๆ ฝ่าย ดังนั้นจึงควรสร้างบารมีหรือพลังอำนาจเชิงบวก โดยการช่วยแก้ปัญหาให้แก่บุคคลอื่นเท่าที่จะทำได้

### ๓. กลยุทธ์ในการทำงานกับหัวหน้า (Working With the Boss)

กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาสายอาชีพนั้น ก็คือการเรียนรู้ที่จะทำงานกับหัวหน้าและหากบุคคลไม่สามารถพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้บังคับบัญชาได้ ก็อาจทำให้เส้นทางสายอาชีพสิ้นสุดลงได้ การทำงานกับหัวหนามีหลักการดังนี้

๓.๑ พยายามเข้าใจหัวหน้า (Understand the Boss) ควรใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจในสถานภาพของหัวหน้า วัตถุประสงค์และความต้องการ รวมทั้งจุดที่เป็นประเด็นปัญหาของหัวหน้า นักวางแผนสายอาชีพควรจะช่วยแบ่งเบาหรือลดความกดดันของหัวหน้า ไม่ควรเพิ่มแรงกดดันแก่หัวหน้าเป็นอันขาด

๓.๒ สร้างความสำเร็จให้แก่หัวหน้า (Make the Boss Successful) หลักการที่สองควรเพิ่มความสำเร็จในงานให้แก่หัวหน้า หลังจากได้พิจารณาเป้าหมายต่างๆ ของหัวหน้าแล้ว ควรพัฒนาวัตถุประสงค์รองขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย หลักการข้อนี้ นอกจากจะใช้เป็นกลยุทธ์ที่ดีในการพัฒนาสายอาชีพของบุคคลแล้ว ยังสามารถใช้ได้ในเรื่องของการบริหารงานทั่วไปด้วย

๓.๓ การสนับสนุนและคัดค้านหัวหน้า (Support versus Buck the Boss) ในบางครั้งความคิดเห็นของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตรงกันได้ ในกรณีที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ นักวางแผนสายอาชีพอาจใช้วิธีการต่างๆ ดังนี้

๓.๓.๑ ในขั้นตอนแรกควรกำหนดปัญหาให้ชัดเจน แล้วเสนอแนวทางแก้ไข ปัญหาหลายแนวทาง เพื่อให้หัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจเลือก

๓.๓.๒ ควรแสดงความไม่เห็นด้วยเชิงสร้างสรรค์ มิใช่แสดงแบบตื้อตึงมุ่งเอาชนะ การถกเถียงควรเน้นที่ตัวปัญหามิใช่เน้นที่ตัวบุคคล และควรมุ่งประเด็นไปที่จุดอ่อนของทางเลือกที่หัวหน้าเสนอ

๓.๓.๓ เมื่อหัวหน้าทำการตัดสินใจแล้ว ควรให้การสนับสนุนโดยนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหานั้นด้วยความเต็มใจ

### ๔. พัฒนาความสัมพันธ์กับที่ปรึกษา (Developing Mentor Relationship)

กลยุทธ์สำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาสายอาชีพ คือ การพยายามค้นหาบุคคลที่สามารถเป็นที่ปรึกษาแก่ตนได้ ทั้งนี้อาจเป็นพนักงานที่อาวุโสกว่า หรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีเกียรติยศในองค์กร บุคคลเหล่านี้จะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำและชี้แนะในเรื่องต่างๆ ตลอดจนอาจช่วยส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งในอนาคตด้วย

### ๕. การจัดการกับความเครียด (Managing Stress)

ในชีวิตของการทำงานของคนเราจะต้องประสบกับความเครียดเสมอ เช่น เกิดจากความเร่งด่วนของการทำงาน หรือการมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือกรณีที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่

ไม่สามารถหาทางออกได้ เป็นต้น สำหรับบุคคลในระดับบริหาร การมีความเครียดในระดับต่ำจนถึงระดับปานกลางจะเป็นความเครียดเชิงบวก (Positive Stress) ซึ่งมีผลดีต่อการปฏิบัติงาน คือความเครียดจะกระตุ้นให้ระดับการปฏิบัติงานสูงขึ้น แต่กรณีที่ความเครียดมีระดับสูงจะเป็นความเครียดเชิงลบ (Negative Stress) ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีระดับลดลงได้ ทั้งนี้การเกิดความเครียดเชิงลบของผู้บริหารอาจมีสาเหตุจากหลายประการ ได้แก่

- การลดขนาดขององค์กรหรือการเกิดอุปสรรคของความมั่นคง
- การจำกัดโอกาสของความก้าวหน้า
- บทบาทตนเองไม่ชัดเจน
- ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
- งานมากเกินไป
- การกำหนดเวลาสิ้นสุดของงานที่ไม่เป็นจริง
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่เป็นที่น่าพอใจ เช่น เสียงดัง แสงสว่างไม่เพียงพอ

ไม่มีความเป็นส่วนตัว อากาศร้อนอบอ้าว เป็นต้น

เมื่อบุคคลเกิดภาวะเครียดที่เกินขนาดจะเกิดปฏิกิริยาทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ กลายเป็นอาการของความเครียดหลายประการ เช่น วิตกกังวล ปวดหัว ความดันโลหิตเพิ่มสูง ปวดหลัง เบื่ออาหาร เก็บกด และขาดความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น อาการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นอุปสรรคของการพัฒนาสายอาชีพเป็นอย่างมาก ดังนั้น นักวางแผนสายอาชีพจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะจัดการความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้เหล่านี้ ในที่นี้จะเสนอกลยุทธ์ในการจัดการความเครียด ๓ รูปแบบ ดังนี้

๕.๑ ควรใช้วิธีการลดความเครียดโดยการปรับสมดุลของชีวิต โดยพักผ่อนให้เพียงพอ มีนิสัยการกินที่ดี ออกกำลังกายสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลของการวิจัยได้เน้นให้เห็นความสำคัญขององค์ประกอบหลัก ๓ ประการที่มีผลต่อการลดความเครียดได้แก่ การพักผ่อน (Relaxation) โภชนาการ (Nutrition) และการออกกำลังกาย (Exercise)

๕.๒ ค้นหาสาเหตุของความเครียด เพราะการรู้สึกถึงต้นตอของความเครียดจะทำให้บุคคลสามารถหาทางป้องกันได้ เช่น บุคคลอาจเตรียมการสำหรับการแสดงความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกับหัวหน้าหรือผู้บริหารอาจต้องเรียนรู้ที่จะมอบหมายงานให้แก่ลูกน้อง และจำกัดเวลาทำงาน เป็นต้น

๕.๓ เพื่อลดหรือป้องกันความเครียดไม่ให้เกิดกับทุกคนในองค์กร ผู้บริหารควรมีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน ให้ชัดเจนและมีความทันสมัยเสมอ เพื่อไม่ให้ทุกคนเกิดความสับสนในบทบาทของตนเอง



ในหลายบริษัทกำหนดให้มีโปรแกรมการบริหารความเครียดแบบเป็นทางการขึ้น เช่น บริษัทคอนโทรล เดต้า (Control Data's) ใช้ชื่อโปรแกรมว่า "Stay Well" บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson's) ใช้ชื่อโปรแกรมว่า "Live for Live" โปรแกรมการบริหารความเครียดเหล่านี้จะเน้นการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการออกกำลังกาย การพักผ่อนและโภชนาการของพนักงานในองค์กร

#### ๖. วางแผนสายอาชีพของตนเองร่วมกับสายอาชีพของคู่สมรส (Plan Your Own and Your Spouse's Careers Collaboratively)

สำหรับบุคคลที่สมรสแล้ว ในการวางแผนสายอาชีพควรต้องคำนึงถึงสายอาชีพและสถานที่ทำงานของคู่สมรสของตัวอย่างรอบคอบ การตัดสินใจเปลี่ยนเส้นทางสายอาชีพในแต่ละครั้งต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคลในครอบครัวทั้งด้านความเป็นอยู่และด้านจิตใจด้วย

#### ๗. ประเมินสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continually Reassess Your Career)

การพัฒนาและการบริหารสายอาชีพเป็นกิจกรรมที่ต้องทำตลอดชีวิตการทำงานของคุณคุณมิใช่ทำเฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาสายอาชีพ กล่าวคือสามารถไปสู่จุดสูงสุดของเส้นทางสายอาชีพได้ จำเป็นต้องทำการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ในสายอาชีพของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นระยะๆ การประเมินจะทำให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง รวมทั้งสามารถระบุโอกาสและอุปสรรคของสายอาชีพของตนได้

### ๔.๗ ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพ

จากหัวข้อที่ผ่านมาเราพอจะมองเห็นได้ว่าตัวบุคลากรเองคือปัจจัยสำคัญในการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงาน ดังนั้น ตัวบุคลากรจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวิเคราะห์หาความต้องการของตนเองให้ได้ โดยมีปัจจัยหลายปัจจัย ที่มีส่วนสำคัญในความสำเร็จของการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงาน ดังเช่น

#### ประสิทธิภาพ (Performance)

ปัจจัยแรกที่มีผลต่อการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงานก็คือ "ประสิทธิภาพ" ของตัวบุคลากรเอง แน่แน่นอนว่าถ้าบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานไม่ถึงเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดแล้วตัวบุคลากรเองจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อโอกาสในอาชีพการงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคลากรใดมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีอยู่แล้ว การวางแผนและพัฒนาอาชีพการงานก็จะเป็นไปโดยง่าย บุคลากรก็จะมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือพัฒนาไปได้ไกลกว่า

Magnuson และ Star<sup>๗</sup> ได้แสดงความคิดเห็นว่าในหลายๆ องค์กร บุคลากรที่มีความต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น จำเป็นต้องทำงาน ๒๔ ชั่วโมงต่อวัน ๗ วันต่อสัปดาห์ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่านอกจากบุคลากรจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว การทำงานหนักได้ตามที่องค์กรต้องการก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน

### การนำเสนอ (Exposure)

Stone<sup>๘</sup> ได้นำเสนอสูตรของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น หากบุคลากรทำงานดีก็สามารถมีความปลอดภัยในอาชีพ หากบุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานก็ไม่จำเป็นต้องแสดงผลงานของตนเอง หรือบุคลากรที่มีผลงานดีจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือพัฒนาอาชีพการงานแน่นอน เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตามในหลายๆ องค์กร การที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาอาชีพการงานของตนเองได้นั้นจำเป็นต้องนำเสนอหรือเปิดเผยผลงานของตนเองให้เป็นที่ยอมรับหรือรู้จักแก่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ ซึ่งปัจจัยในข้อนี้จะใช้ได้ดีในวัฒนธรรมขององค์กรแบบภาครัฐ

โดย Taylor<sup>๙</sup> ได้กล่าวสนับสนุนในประเด็นนี้ว่า ถึงแม้บุคลากรจะมีผลการปฏิบัติงานดีเพียงใด แต่ก็มีโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงาน ซึ่งการนำเสนอผลงานตนเองก็เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารในองค์กรเห็นถึงคุณค่าของตัวบุคลากร และหันมาสนใจและพัฒนาอาชีพการงานให้กับตัวบุคลากร

### คุณสมบัติ (Qualification)

คุณสมบัติของตัวบุคลากรเองก็มีส่วนเป็นอย่างมากในการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงาน บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาที่ดี จากมหาวิทยาลัยอันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางก็มีโอกาสในการพัฒนาอาชีพการงานได้ดีกว่า ซึ่งปัจจัยตัวนี้ส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำกับมหาวิทยาลัยในระดับล่าง

<sup>๗</sup> Magnuson, C.S. and Starr, M.F., How Early is too Early to Begin Life Career Planning? The Importance of the Elementary School Years., *Journal of Career Development*, 27,(2), (2000), pp. 89-101.

<sup>๘</sup> Stone, R.J., *Managing Human Resource*, (Queensland : John Wiley & Sons Australia Ltd., 2006), p. 377.

<sup>๙</sup> Taylor, L., She Didn't Brag, She Missed the Bonus, *Australian Financial Review*, (April, 2003), pp. 28-29.

โดยมีผลการวิจัยของ Richardson<sup>๑๐</sup> ได้สนับสนุนว่า นักศึกษาในออสเตรเลียที่จบจากมหาวิทยาลัยชั้นนำจะมีโอกาสได้ทำงานในองค์กรใหญ่และได้รับค่าจ้างสูงกว่าปกติ นอกจากนี้ยังได้รับการพัฒนาอาชีพการงานสูงกว่านักศึกษาที่จบจากมหาวิทยาลัยปกติ เช่น การได้รับโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นต้น

### ความมีชื่อเสียงขององค์กร (Organization Reputation)

ตัวองค์กรเองก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรสามารถวางแผนและพัฒนาอาชีพการงานได้ หากบุคลากรได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีคุณภาพหรือการบริหารจัดการที่ดีนั้น ก็จะทำให้โอกาสของบุคลากรที่จะมีความก้าวหน้าในอาชีพการงานมีสูงขึ้น และยังทำให้มีความปลอดภัยในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นการเลือกเข้าปฏิบัติงานในองค์กรที่ถูกต้องมีคุณภาพ หรือมีโอกาสในการขยายการให้บริการ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จและความมั่นคงในอาชีพการงาน

McCabe<sup>๑๑</sup> ได้สนับสนุนในองค์กรที่เกี่ยวกับการจัดงานและมหกรรมต่างๆ นั้น บุคลากรจะมีโอกาสได้รับการพัฒนาอาชีพการงานที่สูงมาก เนื่องจากในออสเตรเลีย องค์กรเกี่ยวกับการจัดงานและมหกรรมต่างๆ เป็นที่นิยมของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่จะมาใช้บริการให้จัดงานต่างๆ ให้ ดังนั้นบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรที่ว่านี้จะมีโอกาสได้พัฒนาอาชีพหรือพัฒนาตนเอง อยู่อย่างสม่ำเสมอ

### ระบบการบริหารจัดการแบบพรรคพวก (Nepotism)

ในบางองค์กร การที่จะเติบโตหรือพัฒนาอาชีพการงานได้ จำเป็นต้องมีรากฐานจากครอบครัว ญาติพี่น้อง หรือเพื่อนพ้อง ซึ่งเป็นหนทางในการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรได้อีกหนทางหนึ่ง ยกตัวอย่าง องค์กรในภาครัฐบางแห่งที่มีระบบพรรคพวกหรือระบบเส้นสาย ถ้าบุคลากรใดมีพรรคพวกในองค์กรนั้น บุคลากรก็จะสามารถมีอนาคตที่สดใสในหน้าที่การงานได้

Callick<sup>๑๒</sup> ได้กล่าวว่า กว่า ๓๐ % ของบริษัทในฮ่องกง มีผู้บริหารมากกว่าครึ่งที่มีผู้จัดการในบริษัทนั้นเป็นเป็นคนในครอบครัวของตนเอง

<sup>๑๐</sup> Richardson, J., **Traditional Unis Best for Job, Australian**, (29 November, 1999), p. 3.

<sup>๑๑</sup> McCabe, V.S., Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia. **International Journal of Hospitality Management**, 27(2), (2008), pp. 222-231.

<sup>๑๒</sup> Callick, R., Accountants Deplore Strong Family Ties on HK Boards, **Australisn Financial Review**, (30 January, 1999), p. 10.

### ผู้ให้คำปรึกษา (Mentor)

Zezen, Hess, Schur, Phillips and Rigotti<sup>๑๓</sup> ได้กล่าวว่า ผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) ในที่นี้หมายถึง บุคคลที่มีประสบการณ์หรือประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานซึ่งบุคคลเหล่านี้จะให้คำปรึกษาต่างๆ แก่บุคลากร เช่น โอกาสที่จะเกิดในสายอาชีพ เป็นต้น ผู้ให้คำปรึกษาที่ดีที่มีประสบการณ์ในการทำงานอันยาวนาน สามารถให้คำชี้แนะ ให้คำปรึกษาอันจะทำให้บุคลากรมองเห็นถึงเส้นทางที่ตนเองควรจะมุ่งไป ทำให้บุคลากรมองเห็นถึงทักษะในด้านต่างๆ ที่ตนเองควรพัฒนา

Donner and Wheeier<sup>๑๔</sup> ได้กล่าวสนับสนุนว่าในงานทางด้านสุขภาพ เช่น พยาบาล นักสาธารณสุขนั้นมีความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างบ่อยทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีการตรวจสอบเกี่ยวกับลักษณะของงานและทิศทางของงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้ให้คำปรึกษา (Mentor) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

### การพัฒนา (Development)

บุคลากรที่มีโอกาสสูงในการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงาน ก็คือบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยสิ่งแวดล้อม เช่น เทคโนโลยี การเมือง หรือเศรษฐกิจ

โดย Allen<sup>๑๕</sup> ได้กล่าวว่า การที่บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะและความรู้ อยู่เสมอถือว่าเป็นบุคลากรแห่งทางเลือกและเป็นที่ต้องการขององค์กรต่างๆ

### ประสบการณ์ในต่างประเทศ (International Experience)

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต่างๆ พยายามจะขยายการบริการหรือฐานทางธุรกิจไปต่างประเทศนั้น บุคลากรที่มีประสบการณ์ในต่างประเทศหรือที่จบการศึกษาจากต่างประเทศก็จะมีโอกาสสูงในการพัฒนาอาชีพการงานของตนเอง

<sup>๑๓</sup> Zerzen, J.T., Hess, R., Schur, E., Phillips, R.S. and Rigotti, N., Making the Most of Mentors: a Guide for Mentees. *Academic Medicine*, 84(1), (2009), pp. 140-144.

<sup>๑๔</sup> Donner, G.J. and Wheeler, M.M., Career Planning and Development for Nurses: the Time has Come. *International Nursing Review*, 48(2), (2001), pp. 79-85.

<sup>๑๕</sup> Allen, R., *Managing a Career Requires a Strategy*, (Business Review Weekly, 14 October, 1988), p. 114.

**Stahl Miller and Tung**<sup>๑๖</sup> ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับอาชีพที่ไร้เขตแดนโดยผลการวิจัยพบว่า การได้รับมอบหมายงานในต่างประเทศของบุคลากรนั้นจะส่งผลต่อการพัฒนาอาชีพการงานและการพัฒนาตนเองเป็นอย่างมาก โดยบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการเคยหรือมีประสบการณ์ในต่างประเทศถือว่าเป็นโอกาสที่ช่วยให้ตนได้รับการพัฒนาหรือได้รับมอบหมายงานจากองค์กรให้ไปดูแลงานในสาขาต่างประเทศ

#### ความสามารถด้านภาษา (Language Skills)

จากการพัฒนาของธุรกิจไปเป็นธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์กรต่างๆ ที่อยู่กันคนละประเทศสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวก ทำให้ความสามารถทางด้านภาษาเป็นความสามารถหลักที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ไม่ใช่เพียงแค่ภาษาพื้นฐานเช่นภาษาอังกฤษเท่านั้น แต่บุคลากรที่มีความสามารถในหลายภาษา ก็มีโอกาสอันดีในการพัฒนาอาชีพการงานของตนเอง

**Kavanagh and Drennan**<sup>๑๗</sup> ได้กล่าวสนับสนุนว่า ในโลกธุรกิจปัจจุบันนี้ มีการแข่งขันที่เข้มข้นอย่างยิ่ง บุคลากรที่ต้องการพัฒนาอาชีพการงานของตนเองนั้นไม่อาจจะหยุดนิ่งได้และที่สำคัญหากจะพัฒนาตนเองแล้วการพัฒนาทักษะด้านอาชีพการงานก็อาจจะไม่เพียงพอ บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะเสริมในด้านอื่นๆ ด้วย เพื่อสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นโดยทักษะที่ว่าก็คือ ทักษะด้านภาษา

#### ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technology Skills)

บุคลากรที่มีความต้องการจะพัฒนาอาชีพการงานของตนเอง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถด้านเทคโนโลยี เช่น ความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ เนื่องจากเนื่องงานต่างๆ ในยุคปัจจุบันมีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมาก ไม่ว่าจะเป็นการพิมพ์งานโดยคอมพิวเตอร์ การรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

**Harris - Bowlsbey and Sampson**<sup>๑๘</sup> ได้กล่าวสนับสนุนว่า แนวโน้มของการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนและชี้แนะแนวทางการพัฒนาอาชีพเป็นไปอย่างก้าวกระโดด

<sup>๑๖</sup> Stahl, G.K., Miller, E.L. and Tung, R.L., Toward the Boundaryless Career: a Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of and International Assignment, **Journal of World Business**, 37(3), (2000), pp. 216-227.

<sup>๑๗</sup> Kavanagh, M.H. and Drennan, L., What Skills and Attributes does an Accounting Graduate Need? Evidence from Student Perceptions and Employer Expectations, **Accounting and Finance**, 48(2), (2008), pp. 279-300.

<sup>๑๘</sup> Harris-Bowlsbey, J and Sampson, J.P., Use of Techonology in Delivering career Services Worldwide, **The Career Development Quarterly**, 54(1), (2005), pp. 48-56.

โดย World Wide Web (WWW) เป็นตัวอย่างที่เห็นอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของเทคโนโลยี และการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาอาชีพการงาน

#### การวางจุดมุ่งหมายของตนเอง (Goal Setting)

แน่นอนว่าการที่บุคลากรจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาอาชีพการงานของตนเองนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องวางหรือกำหนดเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจน แล้วจึงวางแผนว่าควรจะทำอะไรเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

Roger, Creed and lanGlendon<sup>๑๙</sup> ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยว่า การพัฒนาอาชีพการงานขึ้นอยู่กับกระบวนการวางแผนเป็นสำคัญ โดยปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการวางแผนก็คือ ครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง และที่สำคัญคือคุณลักษณะส่วนตัว

### ๔.๘ เทคนิคของการพัฒนางานอาชีพ

จากการศึกษาของ Coetzee and Beukes,<sup>๒๐</sup> Perry, Liu and Pabian<sup>๒๑</sup> และ Stringer, Kerpelman and Skorikov<sup>๒๒</sup> พบว่า การฝึกอาชีพและการพัฒนาฝีมือแรงงานของหน่วยงานทั้งหลายนี้ มีวิธีการและจุดเน้นที่คล้ายกันบ้างและแตกต่างกันบ้างตามแนวความคิดสภาพปัญหา และจุดประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยทุกๆ ไปอาจแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท คือ

๑. การฝึกเตรียมเข้าทำงาน เป็นการฝึกเบื้องต้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงาน เน้นในด้านกระบวนการการทำงาน การผลิต และกระบวนการในธุรกิจ ตลอดจนเสริมสร้างเจตคติและฝีมือขั้นพื้นฐาน จุดอ่อนของการฝึกเตรียมบุคคลเข้าทำงานมักเป็นเรื่องของหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการของตลาด การคัดเลือกผู้เข้าฝึกที่ไม่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจและการมุ่งเน้นการฝึกด้านฝีมือเป็นสำคัญเพียงอย่างเดียว

<sup>๑๙</sup> Rogers, M.E., Creed, P.A. and lanGlendon, A., The Role of Personalitin Adolescent Career Planning and Exploration: A Social Cognitive Perspective, **Journal of Vocational Behavior**, 73(1), (2008), pp. 132-142.

<sup>๒๐</sup> Coetzee, M. and Beukes, C.J., Employability, Emotional Intelligence and Career Preparation Support Satisfaction Among Adolescents in the School-to-Work Transition Phase, **Journal of Psychology in Africa**, 20(3), (2010), pp. 439-466.

<sup>๒๑</sup> Perry, J.C., Liu, X. and Pabian, Y., School Engagement as a Mediator of Academic Performance Among Urban Youth: The Role of Career Prepa- Ration, Parental Career Support, and Teacher Support, **The Counseling Psychologist**, 38(2), (2010), pp. 269-295.

<sup>๒๒</sup> Stringer, K., Kerpelman, J. and Skorikov, V., Career Preparation: A Longitudinal, Process-Oriented Examination. **Journal of vocational behavior**, 79(1), (2002), pp. 158-169.

หลักสำคัญสำหรับพิจารณาในการฝึกบุคคลเพื่อเตรียมเข้าทำงาน ทั้งผู้ดำเนินการและผู้รับการฝึกจะต้องสำรวจตลาด สำหรับงานที่ฝึกเพื่อเตรียมเข้าทำงานนั้นว่ามีอยู่หรือไม่เพียงใด มีการสำรวจความถนัด จุดเด่น จุดอ่อนของผู้รับการฝึกทั้งในด้านบุคลิก ลักษณะนิสัย และทรัพยากรอื่นๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่องานนั้นๆ ตลอดเวลาฝึกอบรมควรสอดแทรกการวางแผนทำงานและการเริ่มงานในระหว่างผู้รับการฝึกด้วยตนเอง ครู และสถาบันนั้นๆ เป็นระยะๆ

อนึ่ง หลักสูตรควรสอดแทรกวิธีการวางแผนและแสวงหาช่องทางไว้ในทุกขั้นตอนของการฝึกอบรม มิฉะนั้นเมื่อฝึกสำเร็จและแยกย้ายกันไปแล้ว ผู้สำเร็จการฝึกอาจจะโดดเดี่ยวไม่สามารถจะเริ่มงานหรือหางานที่เหมาะสมทำได้

**๒. การฝึกยกระดับฝีมือ** เน้นการฝึกความรู้ความสามารถ เจตคติทั้งด้านทฤษฎีด้านปฏิบัติ และวิทยาการ ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้แก่ผู้ทำงานอยู่แล้ว ให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การฝึกเพื่อยกระดับฝีมือนี้มีทั้งการฝึกเฉพาะกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นระยะสั้นๆ และการฝึกเพื่อยกระดับฝีมือในระยะยาว การฝึกเพื่อยกระดับฝีมือนี้มักเป็นการฝึกที่ได้ผลตอบแทนสูง เพราะหน่วยงานแต่ละหน่วยงานที่ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกและผู้เข้ารับการฝึกเองจะทราบถึงความต้องการของหน่วยงานและของตนเองเป็นอย่างดี บางครั้งหน่วยงานที่ส่งคนเข้าฝึกอบรมจะมีการปรึกษา ทำความตกลงกันในเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพตรงกับความต้องการสูงสุดอีกด้วย

**๓. การฝึกในกิจการ** เป็นการฝึกปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ โดยปกตินิยมให้ผู้จบการฝึกเตรียมเข้าทำงานได้เข้าฝึกในกิจการ ทั้งนี้เพื่อให้มีความชำนาญ มีความคุ้นเคยกับเครื่องมืออุตสาหกรรม สภาพการทำงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการเน้นชีวิตจริงของกระบวนการของสถานประกอบการนั้น การเข้าฝึกในกิจการนี้ หากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างสถานประกอบการ หน่วยงานฝึกอบรม และผู้รับการฝึกอบรม ให้ฝึกงานในสภาพที่ผู้เข้าฝึกจะนำประสบการณ์ไปทำงานจริงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับการฝึก หากสามารถจัดให้ผู้รับการฝึกได้เห็นกระบวนการที่ผู้รับการฝึกอาจต้องเกี่ยวข้องในอาชีพนั้นๆ ทุกขั้นตอนได้ก็จะเป็นการดี ส่วนที่ผู้ใด กลุ่มใด จะฝึกเน้นขั้นตอนใดหรือด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะก็อาจทำความตกลงร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของการฝึกอบรม

**๔. การฝึกอาชีพที่ไม่ใช่ช่าง** อาชีพที่ไม่ใช่ช่างมีอยู่มากมาย เช่น การประกอบธุรกิจส่วนตัว พนักงานบริการ ผู้ช่วยแม่บ้าน จุดอ่อนของการฝึกอาชีพที่ไม่ใช่ช่างโดยทั่วไปมักเป็นการฝึกโดยผู้รับการฝึกไม่มีโอกาสได้สำรวจอาชีพอย่างกว้างขวาง ไม่มีการสำรวจตนเองถึงความถนัด ความชอบ ทรัพยากรที่ตนมีอยู่ อนึ่ง การฝึกโดยทั่วไปมักเน้นที่ฝีมือในการผลิตเป็นสำคัญ มักละเลยองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในอาชีพ เช่น เรื่องความเหมาะสมของนิสัยใจคอ ความถนัด การเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ ความสามารถในการจัดการ

การบริหารงาน ทรัพยากร การมีแหล่งข้อมูลที่กว้างขวางและทันเหตุการณ์ การเลือกสถานที่ การรู้จักการทำบัญชี การระดมทุน การติดตามผล การประเมินผล และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**๕. การฝึกอาชีพในชนบท** เป็นการฝึกความรู้ความสามารถในอาชีพต่างๆ ตามความต้องการและความเหมาะสมของบุคคล กลุ่มบุคคล และท้องถิ่น ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๕ มีการฝึกอาชีพในชนบทในลักษณะนี้มากและค่อนข้างจะกว้างขวาง จุดอ่อนของการฝึกอาชีพในชนบทประเภท “กลุ่มสนใจ” นี้ คือ ชาวชนบทมักขาดข้อมูลทางการตลาด ทำให้ไม่แน่ใจว่าตนเองต้องการฝึกอะไร ฉะนั้นมักฝึกตามที่หน่วยงานที่จัดมีความพร้อมที่จะฝึกให้ ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและความต้องการของตน อนึ่ง การฝึกอาชีพในชนบทซึ่งหลายหน่วยงานจัดอยู่มักเป็นการนำอาชีพในเมืองหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าไปใช้ไปสอนและการเรียนการสอนมักไม่เอื้อให้ได้ใช้ข้อมูลท้องถิ่นและข้อจำกัดส่วนบุคคลเข้ามาเป็นเครื่องตัดสินใจในการทำงาน การฝึกงานให้ได้ผลิตผลมากโดยการใช้ปุ๋ยเคมี อาจทำให้ชาวนาทำงานได้ผลิตผล คือได้ข้าวต่อไร่มากขึ้นจริง แต่เพราะต้องไปกู้หนี้ยืมสิน เสียดอกเบี้ยสูง การเพิ่มผลผลิตอาจทำให้ได้กำไรน้อยกว่าที่ชาวนาจะใช้ปุ๋ยคอกหรือปุ๋ยหมักที่พอจะจัดทำ จัดหาเองได้แม้ผลผลิตจะไม่สูงเท่ากับการใช้ปุ๋ยเคมีก็ตาม

#### ๔.๙ สรุปท้ายบท

งานการวางแผนและการพัฒนาสายอาชีพเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นอย่างดีโดยเฉพาะในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งเป็นยุคที่ธุรกิจต้องประสบปัญหาการแข่งขันรุนแรงในทุกๆ ด้าน ดังนั้นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เข้าสู่เส้นทางสายอาชีพของตนอย่างเหมาะสมจึงทวีมากขึ้น เพื่อองค์การจะสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลได้อย่างเต็มศักยภาพ การวางแผนและพัฒนาสายอาชีพมีความสำคัญอย่างมากประการแรก คือ ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การในอนาคต เมื่อบุคลากรทราบทิศทางขององค์การ คนเหล่านั้นก็จะมุ่งปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างดี ประการที่สอง เป็นการสร้างโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานของบุคคล สายอาชีพเป็นเสมือนชีวิตทั้งหมดของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน เนื่องจากงานนับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของบุคคลและงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลได้ โดยสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ประการที่สาม เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน เมื่อบุคคลในองค์การได้รับการพัฒนาสายอาชีพมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ย่อมทำให้ได้รับค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่สูงขึ้น ทำให้คุณภาพชีวิตของตนและครอบครัวดีขึ้น และประการสุดท้าย เป็นการให้เวลาแก่บุคลากรใน



การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาสายอาชีพของตน องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่ควรกำหนดภาระงานที่มากเกินไปและเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานในหน้าที่ ที่แตกต่างตามความเหมาะสม หรือที่เรียกว่าการหมุนเวียนงาน และใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา คือการปฏิบัติงานให้ดี มีความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์กร มีกลยุทธ์ในการทำงานกับหัวหน้า โดยพยายามเข้าใจ สนับสนุน สร้างความสำเร็จให้แก่หัวหน้าและคัดค้านในบางเวลา ใช้กลยุทธ์การพัฒนาความสัมพันธ์กับที่ปรึกษา และกลยุทธ์การจัดการความเครียด

#### ๔.๑๐ คำถามท้ายบท

๑. ให้อธิบายถึงความสำคัญของสายอาชีพมาพอสังเขป
๒. ให้อธิบายถึงขั้นตอนในการพัฒนาสายอาชีพมาพอสังเขป
๓. ให้อธิบายถึงขั้นตอนการวางแผนสายอาชีพมาพอสังเขป
๔. ให้อธิบายถึงกลยุทธ์การพัฒนาสายอาชีพมาพอสังเขป
๕. ให้อธิบายถึงปัจจัยในการพัฒนาอาชีพมาพอสังเขป
๖. ให้อธิบายถึงเทคนิคการพัฒนางานอาชีพมาพอสังเขป

## อ้างอิงประจําบท

- Allen, R.. Managing a Career Requires a Strategy. **Business Review Weekly**. 14 October, 1988.
- Callick, R. Accountants Deplore Strong Family Ties on HK Boards, **Australisn Financial Review**, 1999.
- Coetzee, M. and Beukes, C.J. Employability. Emotional Intelligence and Career Preparation Support Satisfaction Among Adolescents in the School-to- Work Transition Phase. **Journal of Psychology in Africa**, 2010.
- De Cenzo, D.A. Robbins, S.P.& Verhulst, S.L. **Human resource anagement: Concepts and practices** 11<sup>th</sup> ed., Singapore: John Wiiley & Sons, 2013.
- Donner, G.J. and Wheeler, M.M. Career Planning and Development for Nurses: the Time has Come. **International Nursing Review**, 2001.
- Harris - Bowlsbey, J. and Sampson, J. P. Use of Techonology in Delivering Career Services Worldwide.**The Career Development Quarterly**, 2005.
- Kavanagh, M.H. and Drennan, L. What Skills and Attributes does an Accounting Graduate Need? Evidence from Student Perceptions and Employer Expectations. **Accounting and Finance**, 2008.
- Magnuson, C. S. and Starr, M.F., How Early is too Early to Begin Life Career Planning? The Importance of the Elementary School Years. **Journal of Career Development**, 2000.
- McCabe, V.S. Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia. **InternationalL Journal of Hospitality Management**, 2008.

- Perry, J.C. Liu, X. and Pabian, Y. School Engagement as a Mediator of Academic Performance Among Urban Youth: The Role of Career Preparation, Parental Career Support, and Teacher Support. **The Counseling Psychologist**, 2010.
- Plunkett, W.R. & Attner, R.F. **Introduction to Management**. 10<sup>th</sup> ed., California: Wadsworth, 2012.
- Rogers, M.E. Creed, P.A. and Lan Glendon, A. The Role of Personality Adolescent Career Planning and Exploration: A Social Cognitive Perspective. **Journal of Vocational Behavior**, 2008.
- Stahl, G.K. Miller, E.L. and Tung, R. L. Toward the Boundaryless Career: a Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of and International Assignment. **Journal of World Business**, 2002.
- Stone, R.J. **Managing Human Resource**. Queensland : John Wiley & Sons Australia Ltd, 2006.
- Stringer, K. Kerpelman, J. and Skorikov, V. Career Preparation : A Longitudinal, Process-Oriented Examination. **Journal of Vocational Behavior**, 2011.
- Taylor, L. **She didn't Brag. She Missed the Bonus**. **Australian Financial Review**, 2003.
- Richardson, J. **Traditional Unis Best for Job**. **Australian**, 1999.
- Zerzen, J.T. Hess, R. Schur, E. Phillips, R. S. and Rigotti, N. Making the Most of Mentors: a Guide for Mentees. **Academic Medicine**, 2009.

## บทที่ ๕

### กลยุทธ์การสรรหาและการคัดเลือก

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย ความหมายของการสรรหา กระบวนการสรรหา ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา วิธีการสรรหาบุคลากร วิธีการคัดเลือกบุคลากรและเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงความหมายของการสรรหา
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงกระบวนการสรรหา
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจวิธีการสรรหาบุคลากร
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงวิธีการคัดเลือกบุคลากร
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร

#### ๕.๑ บทนำ

หลังจากที่องค์กรได้ทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรจะต้องใช้มาตรการต่างๆ เพื่อสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานและให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี นักบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าการสรรหาเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างคุณภาพให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะหากองค์กรสามารถจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะและคุณสมบัติต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งมาสมัครเพื่อรับการคัดเลือก โอกาสที่องค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณภาพมาร่วมงานมีสูง และบุคคลเหล่านั้นจะเป็นกำลังในการพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมมาสมัครงาน แม้ว่าองค์กรนั้นจะมีความพร้อมเพียงใดและควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้ดีเพียงใด องค์กรอาจประสบปัญหา ส่งผลกระทบต่อเป็นลูกโซ่ถึงหน้าที่อื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์อันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนี้เอง จึงทำ

ให้บางบริษัทเต็มใจที่จะจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อใช้ในการสรรหา ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเข้าร่วมงานกับองค์กร เพราะร้อยละ ๙๕ ของผู้ที่ได้รับการจ้างงานจะทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป ยิ่งการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพมีมากขึ้นยิ่งทำให้การสรรหาที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วย ในหลายองค์การกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกได้นำมาดำเนินงานเป็นกระบวนการเดียวกันเรียกว่ากระบวนการจ้างงาน (Employment Process)<sup>๑</sup>

## ๕.๒ ความหมายของการสรรหา

การสรรหาทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานขององค์กรต่างๆ หากได้คนดีมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงก็จะมีผลทำให้องค์การนั้นเจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ด้วยความมั่นคง ทรัพยากรบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรนอกจากเป็นคนดีมีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการแล้ว ยังควรพิจารณาด้วยว่าเป็นบุคคลที่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปได้ตามการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง และถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นไปอีกก็ควรจะเป็นบุคคลที่มีความเก่งในหลายๆ ด้าน ในลักษณะที่สามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียนหรือโยกย้ายไปปฏิบัติหน้าที่อื่นตามความจำเป็นขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อองค์กรจะส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

การสรรหา (Recruitment) คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานตามที่ต้องการได้ระบุมไว้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มาสมัครงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกต่อไป มีผู้ให้ความหมายของการสรรหาไว้ดังนี้<sup>๒</sup>

Arthur W. Sherman, and Jr. George W. Bohlander<sup>๓</sup> ได้ให้ความหมายว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการในการค้นหาและจูงใจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมมาสมัครงานใน

<sup>๑</sup> สุนันทา เลานันท์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑๘.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๑๘-๑๒๐.

<sup>๓</sup> Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, *Managing Human Resources*, 9<sup>th</sup> ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1992), p. 45.

ตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร โดยการประชาสัมพันธ์แจ้งให้ผู้ที่สนใจทราบเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการในการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสของความก้าวหน้าอันพึงจะได้รับจากองค์กร

Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy<sup>๕</sup> ได้อธิบายว่าการสรรหา หมายถึง กระบวนการแสวงหากลุ่มผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับงานแต่ละงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจ้างงาน โดยองค์การจะต้องประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ว่างให้ตลาดแรงงานรับทราบ เพื่อดึงดูดใจให้ผู้ที่มีความสามารถมาสมัคร ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้

David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins<sup>๕</sup> เสนอความคิดว่า การสรรหาเป็นกระบวนการค้นพบผู้สมัครงานที่มีความสามารถสำหรับบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง ในปัจจุบันหรือตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ทำให้มั่นใจได้ว่าองค์การจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การสรรหาเป็นกิจกรรมเชื่อมโยง (Linking Activity) ในการนำบุคคลที่ประสงค์จะทำงานมาสู่งานที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๖</sup> ได้ให้คำจำกัดความว่า การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้เข้ามาทำงานในองค์กร โดยเริ่มต้นจากการแสวงหากคนเข้าทำงาน และสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร การสรรหาจึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครเพื่อดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ต่อไป

Ivancevich<sup>๗</sup> ให้ความหมายของการสรรหาว่า หมายถึง กิจกรรมหนึ่งขององค์การที่มีอิทธิพลต่อจำนวนและประเภทของผู้สมัครงานและไม่ว่าผู้สมัครจะยอมรับตำแหน่งงานที่องค์การเสนอให้หรือไม่ก็ตาม โดยที่การสรรหาจะมีความสัมพันธ์กับการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการคัดเลือกขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ใน ๒ ลักษณะคือ ความหมายและความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เป็นความหมายสรุปได้ว่าการสรรหาเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพและ

<sup>๕</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice – Hall, 1992), p. 78.

<sup>๕</sup> David A. De Cenzo, and Stephen P. Robbins, *Human Resource Management: Concepts and Practices*, 4<sup>th</sup> ed, (New York: John Wiley & Sons, 1994), p. 58.

<sup>๖</sup> พยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๕), หน้า ๙๘.

<sup>๗</sup> Ivancevich, J.M, *Human Resource Management*, ( 11<sup>th</sup>ed), (Singapore: McGraw-Hill, 2010), p. 184.

คุณสมบัติต่างๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ทั้งนี้โดยมีการประชาสัมพันธ์ให้ตลาดแรงงานรับทราบ ซึ่งอาจเป็นการแสวงหาจากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้

เมื่อพิจารณาในมิติความสัมพันธ์ของการสรรหากับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่น จะพบว่าการสรรหาเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการคัดเลือกซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่นๆ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยกระบวนการสรรหาจะช่วยแสวงหาปัจจัยป้อนเข้า (Input) ที่หมายถึงพนักงานให้กับองค์กร หากการสรรหาสามารถดึงดูดและจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติอื่นๆ ตรงตามที่กำหนดมาสมัครงานได้มากที่สุด องค์กรก็มีโอกาสคัดเลือกพนักงานจากกลุ่มผู้สมัครที่มีคุณภาพ ให้มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรประหยัดทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาได้ จึงทำให้มีการคาดหวังว่าการสรรหาเป็นเป้าหมายหลักประการแรกที่จะนำมาใช้เป็นมาตรการในการลดค่าใช้จ่าย ทำให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๕.๓ กระบวนการสรรหา

เพราะคุณภาพของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร ฉะนั้น ผู้ดำเนินการสรรหาจึงมีบทบาทและความรับผิดชอบในการแสวงหาและจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถเข้ามาสมัครงานในองค์กร ถ้าจำนวนของบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับที่กำหนดมาสมัครน้อย องค์กรก็ไม่สามารถมีระบบการจ้างงานที่มีคุณภาพไปได้ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์งานซึ่งประกอบด้วยคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานจะต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการพิจารณากำหนดแนวทางและวิธีการในการแสวงหาพนักงานในทางปฏิบัตินั้น การสรรหาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความเอาใจใส่จากผู้รับผิดชอบและมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ได้มีผู้เปรียบเทียบการสรรหาในปัจจุบันว่าเปรียบเสมือนการผลิตสินค้าในตลาดผู้บริโภคที่เต็มไปด้วยการแข่งขันสูงและค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นในการดำเนินการสรรหา จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นตอนและมีระบบ<sup>๘</sup> ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจูงใจบุคคลที่มีคุณภาพสูงมาสมัครงาน ซึ่งเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในที่สุด

<sup>๘</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์ = Human Resource Management (HRM), (กรุงเทพมหานคร: ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์, ๒๕๔๒), หน้า ๗๔.

กระบวนการสรรหาประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้<sup>๙</sup>

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้ผู้สรรหาทราบความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใดเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดจำนวนตำแหน่งที่ต้องการรับพนักงาน คุณสมบัติของผู้สมัคร และลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ

๒. การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การจัดทำคำขอพนักงานนั้นองค์การที่ขอจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะขอพนักงานเพื่อไปทำงานในตำแหน่งอะไร จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด ลักษณะของงานที่รับผิดชอบมีอะไรบ้าง คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งนั้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น หลังจากการที่ฝ่ายสรรหาได้รับทราบรายละเอียดจากใบขอจ้าง จึงดำเนินการขั้นต่อไป โดยจะต้องนำไปพิจารณาร่วมกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

๓. การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัคร ตำแหน่งงานที่ระบุนี้ได้จากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์และการขอจ้างพนักงานตามความต้องการขององค์การ ซึ่งเสนอโดยผู้จัดการของแต่ละฝ่าย เป็นการให้ภาพรวมว่าองค์การต้องการพนักงานใหม่เพื่อทำงานในตำแหน่งใดบ้าง

๔. การรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน หลังจากที่กำหนดตำแหน่งที่จะรับสมัครงานพนักงานใหม่แล้วผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลจากการวิเคราะห์งานซึ่งได้แก่คำพรรณนา ลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน ทั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงงานที่พนักงานใหม่จะต้องรับผิดชอบและคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้การประกาศรับสมัครมีข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

๕. การศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ข้อคิดเห็นหรือข้อสังเกตของผู้จัดการที่รวบรวมจากใบขอจ้างพนักงาน จะเป็นข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่เป็นปัจจุบัน เป็นข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้ข้อมูลประกอบการสรรหาสมบูรณ์และตรงกับความต้องการของหน่วยปฏิบัติมากขึ้น

๖. การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน การกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับงานเป็นผลจากการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานและการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ ซึ่งช่วยกำหนดเงื่อนไขต่างๆ เกี่ยวกับพนักงาน รวมถึงการกำหนดคุณสมบัติของพนักงานที่องค์การพึงประสงค์

๗. การพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา ในบางครั้งถึงแม้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ชี้ให้เห็นความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น แต่องค์การอาจตัดสินใจแสวงหาทางเลือกอื่นทดแทนการสรรหา เพราะบางครั้งเมื่อมีการบรรจุพนักงานไปแล้วการให้ออกจากงานนั้นทำได้ยากแม้แต่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพอใจ จึงอาจใช้วิธีอื่นทดแทนการสรรหา

<sup>๙</sup> Davis, Keith, *Human Resources and Personnel Management*, 5<sup>th</sup> ed., (New York: McGraw-Hill, 1996), p. 45.



เช่น การให้ทำงานล่วงเวลา (Overtime) การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) การขอเช่าพนักงาน (Employee Leasing) การให้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) และการใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractor)

๘. การกำหนดวิธีการสรรหา ในขั้นนี้ผู้สรรหาจะต้องกำหนดแหล่งการสรรหาและวิธีการสรรหา แหล่งของการสรรหาจำแนกได้ ๒ แหล่ง คือแหล่งภายในองค์กรและแหล่งภายนอกองค์กร ส่วนวิธีการสรรหา ก็สามารถแบ่งได้เป็นวิธีการสรรหาภายในองค์กร และวิธีการสรรหาภายนอกองค์กร

๙. การดำเนินการสรรหา ผู้ดำเนินการสรรหาตามวิธีที่กำหนดไว้เช่น ปิดประกาศ ตำแหน่งงานว่าง การรับสมัครเข้าสอบแข่งขัน การโฆษณาทางสื่อมวลชน การส่งเจ้าหน้าที่ไปติดต่อกับสถาบันการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครให้มากที่สุด องค์กรจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดไว้ทำงานกับองค์กรต่อไป

๑๐. การประเมิน เป็นการตรวจสอบว่าจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งครบตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าพบว่าบางตำแหน่งไม่มีผู้ใดมาสมัคร ผู้สรรหาจะต้องทบทวนวิธีการใช้ในการสรรหาหรืออาจต้องขยายเวลารับต่อไปอีก การประเมินผลจะช่วยให้มีการปรับปรุงวิธีการและกลยุทธ์ในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพขึ้น

## ๕.๔ ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการสรรหา

ภารกิจสำคัญของการสรรหาคือการใช้ความพยายามในการสรรหาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติต่างๆ ตรงตามที่ต้องการต้องการให้มาสมัครงาน<sup>๑๐</sup> การที่จะมีบุคคลมาสมัครงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดหลายอย่าง เช่น ทักษะที่มีต่องานภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานขององค์กร และเงื่อนไขสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น เป็นต้น ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการสรรหาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้ ๓ ประเภทคือ ปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก<sup>๑๑</sup>

๑. ปัจจัยภายในตัวผู้สมัคร ผู้สมัครแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถ ทักษะและความพอใจต่องานและองค์กรแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของแต่ละคน บางครั้งยังได้รับอิทธิพลจากพ่อแม่ ครูอาจารย์ ญาติพี่น้องและอื่นๆ อีกด้วย องค์กรประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อ

<sup>๑๐</sup> เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา, ๒๕๔๓), หน้า ๖๓.

<sup>๑๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๕-๑๒๙.

ผู้สมัคร ๒ ประการคือเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจที่มีต่องาน และกำหนดวิธีการแสวงหางาน ดังนั้นการที่ผู้สมัครจะสนองตอบต่อการจูงใจขององค์การโดยมาสมัครงานย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตัวผู้สมัครเหล่านั้น

๒. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ข้อจำกัดและสิ่งท้าทายภายในขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อผู้สรรหา การสรรหาที่ต้องดำเนินการได้แก่

๒.๑ นโยบายขององค์การ โดยทั่วไปนโยบายขององค์การมุ่งส่งเสริมให้องค์การมีการดำเนินงานอย่างมีเอกภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านผลกำไร ส่งผลดีทางการประชาสัมพันธ์หรือวัตถุประสงค์อื่นๆ ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสรรหา หากส่งผลกระทบต่อถึงแนวปฏิบัติของการสรรหาสิ่งที่พึงพิจารณาได้แก่

๒.๑.๑ นโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคลากรภายในขององค์การ (Promotion Policy from Within) นโยบายนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานปัจจุบันขององค์การที่มีคุณสมบัติดีเด่น ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเมื่อมีตำแหน่งว่าง ช่วยให้พนักงานมั่นใจได้ว่าจะมีอาชีพไม่ซ้ำมีเพียงงานทำ อีกทั้งยังมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ดึงดูดให้ผู้แสวงหาอนาคตในการทำงานมาสมัครงาน และช่วยรักษาพนักงานปัจจุบันให้อยู่กับองค์การ นโยบายข้อนี้อาจทำให้คนใหม่ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์เข้ามาร่วมงานกับองค์การในระดับต่างๆ มีจำนวนน้อยลง

๒.๑.๒ นโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน นโยบายด้านนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการสรรหา ในทางปฏิบัติฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะรับผิดชอบในการกำหนดอัตราเงินเดือนของงานต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเงินเดือนและค่าจ้างของบริษัทมีความเป็นธรรม บางครั้งผู้สรรหาอาจพบผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม น่าจะได้รับพิจารณาให้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าที่องค์การกำหนด แต่ผู้สรรหาไม่มีอำนาจที่จะเสนอเงินเดือนที่สูงกว่าได้ ทำให้้องค์การอาจพลาดโอกาสที่จะได้พนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติที่ดีได้ เพราะโอกาสที่ผู้สมัครจะพิจารณาองค์การอื่นที่เสนอเงินเดือนสูงกว่าจะมีมากขึ้น

๒.๑.๓ นโยบายด้านสภาพการจ้างงาน บางองค์การมีนโยบายเกี่ยวกับการจ้างลูกจ้างแบบทำงานไม่เต็มเวลา (Part Time) และลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ ที่อาจต้องจ่ายหากจ้างงานแบบเต็มเวลา จึงทำให้ผู้สรรหาจำเป็นต้องปฏิเสธผู้ที่สนใจจะทำงานเต็มเวลา ส่งผลต่อยอดจำนวนผู้สมัครซึ่งอาจมีน้อยลง

๒.๑.๔ นโยบายการจ้างชาวต่างประเทศ นโยบายของบริษัทอาจกำหนดให้จ้างชาวต่างชาติเข้ามาร่วมทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ร่วมลงทุนกับชาวต่างชาติ ในทำนองเดียวกันบริษัทต่างประเทศอาจมีนโยบายจ้างคนท้องถิ่นมาทำงานไม่ว่าเป็นกรณีใดผู้สรรหาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับด้านกฎหมาย สังคม วัฒนธรรม และวิธีดำเนินธุรกิจของชาติที่เกี่ยวข้องเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น บริษัทของชาวตะวันตกที่ไปตั้งใน

ประเทศญี่ปุ่นพบว่ายากที่จะดึงดูดผู้จัดการชาวญี่ปุ่นให้เข้ามาร่วมงาน เพราะส่วนใหญ่ไม่อยากจะทำงานเดิมที่มีความมั่นคงและเป็นการจ้างตลอดชีพมารับงานใหม่ เช่นเดียวกับชาวตะวันตก ยิ่งถึงเวลาที่ย้ายไปทำงานในประเทศซาอุดีอาระเบีย เนื่องจากระเบียบกฎหมายของสังคม ทำให้เขาไม่สามารถดำเนินชีวิตอย่างอิสระเหมือนทางตะวันตกได้ เป็นต้น

๒.๒ แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในองค์การที่มีแผนทรัพยากรมนุษย์ ผู้สรรหาสามารถใช้แผนดังกล่าวประกอบกับการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ในการแสวงหา โดยเฉพาะถ้ามีนโยบายเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายในองค์การ ในแผนมีการระบุรายละเอียดว่าตำแหน่งใดบ้างจะต้องบรรจุพนักงานจากภายในองค์การและตำแหน่งใดที่ต้องการบุคลากรจากภายนอก เมื่อทราบข้อมูลชัดเจนจะทำให้สามารถวางแผนการสรรหาได้ การเลื่อนตำแหน่งจากภายในจะทำให้ช่วยลดปัญหาค่าใช้จ่ายค่าโฆษณาและประหยัดเวลา ถ้าจำเป็นต้องสรรหาจากภายนอก ผู้สรรหาจะต้องเตรียมวางแผนการโฆษณาหรือการเดินทางไปยังแหล่งต่างๆ นอกจากนี้แผนทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้ผู้สรรหาได้รับรู้และเข้าใจสภาพรวมของความต้องการบุคลากรของงานต่างๆ ในองค์การได้ดีขึ้น

๒.๓ ข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน งานแต่ละงานต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติด้านต่างๆ ที่แตกต่างกันไป รายละเอียดเกี่ยวกับงานจะศึกษาได้จากการวิเคราะห์งาน ผู้สรรหาจะต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ บางครั้งอาจได้รับคำร้องของพนักงานจากผู้จัดการแต่ละฝ่ายให้แสวงหาผู้สมัครที่ดีที่สุดและมีประสบการณ์มากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติพบว่าผู้สมัครที่มีคุณสมบัติดีกว่า และมีประสบการณ์สูงกว่ามักจะเรียกกร้องค่าตอบแทนสูงกว่าผู้สมัครโดยทั่วไป นอกจากนี้การแสวงหาบุคคลที่มีประสบการณ์สูงค่อนข้างจะเป็นปัญหา กล่าวคือบุคคลบางคนมีประสบการณ์ทำงานหลายปี แต่ทำงานประเภทเดียวกันตลอดซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจจะมีความสามารถเท่ากับผู้ทำงานเพียงปีเดียวก็ได้ ดังนั้นผู้สรรหาจะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดโดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน จากคำร้องขอของผู้จัดการ และข้อกำหนดคุณลักษณะของพนักงานมาประกอบการพิจารณากำหนดวิธีการสรรหา

๒.๔ งบประมาณในการสรรหา (ผู้สรรหาจะต้องดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา เช่น การประชาสัมพันธ์ทางสื่อมวลชน การจัดทำประกาศรับสมัครและการเดินทางไปติดต่อประสานงานกับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องภายใน) เงินที่ได้รับอนุมัติถ้ากระบวนการใช้เวลาานค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องวางแผนการสรรหาอย่างรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าและรัดกุม มาตรการหนึ่งที่สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้คือการเปิดรับสมัครพร้อมกันหลายงาน และต้องแสวงหามาตรการป้องกันการออกกลางคันของผู้สมัคร เพื่อไม่ให้องค์กรสิ้นเปลืองเงินค่าสรรหาโดย

ไม่จำเป็น ถ้างบประมาณในการสรรหามีจำกัดอาจมีผลกระทบต่อ การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ เป็นผลทำให้การสรรหาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

๒.๕ สิ่งจูงใจ ท่ามกลางการแข่งขันของตลาดแรงงานที่มีค่อนข้างสูง สิ่งจูงใจที่องค์กรเสนอให้เป็นสิ่งช่วยดึงดูดบุคคลสนใจมาสมัครงานได้ ขณะเดียวกันสิ่งจูงใจอาจเป็นข้อจำกัดในการสรรหาขององค์กรได้ ถ้าองค์กรอื่นหรือองค์กรคู่แข่งมีการเสนอสิ่งจูงใจให้แก่ผู้สมัครที่ดีกว่า ตัวอย่างสิ่งจูงใจ เช่น การให้โอกาสลาศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น การไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศ การประกันชีวิตและสุขภาพ และการจัดบริการเลี้ยงดูเด็กเล็กเป็นต้น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องผลประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการที่พนักงานได้รับ จะเป็นแรงเสริมจูงใจให้มีการพิจารณาตัดสินใจสมัครงานได้

๒.๖ ภาพพจน์ขององค์กร การรับรู้ที่สาธารณชนมีต่อองค์กร จะทำให้มีผลกระทบต่อ การสรรหา ถ้าเงื่อนไขในการจ้างทุกอย่างเท่ากัน องค์กรที่มีภาพพจน์ในทางบวกมีโอกาสดึงดูดและรักษาพนักงานได้มากกว่าองค์กรที่มีภาพพจน์ในทางลบ ภาพพจน์ขององค์กรเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรทำอะไร ผู้คนทั่วไปรับรู้ว่าเป็นอย่างไร องค์กรขนาดใหญ่มีโอกาสที่จะมีภาพพจน์ที่ดีมากกว่า ทำให้ในปัจจุบันมีการรณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กรและพบว่าหลายองค์กรมุ่งเน้นในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้นส่วนหนึ่งของการสรรหาที่ประสบความสำเร็จ จึงขึ้นอยู่กับภาพพจน์ที่ผู้สมัครงานมีต่อองค์กรนั้น

๒.๗ แนวปฏิบัติของผู้สรรหา คุณสมบัติของผู้สรรหาเป็นปัจจัยสนับสนุนช่วยให้การสรรหาดำเนินไปได้อย่างดีและประสบความสำเร็จ ผู้สรรหาที่ทำหน้าที่ได้ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- ๒.๗.๑ มีความรู้ในตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร
- ๒.๗.๒ รู้เรื่องของบริษัทเป็นอย่างดีทั้งในทางด้านบวกและด้านลบ
- ๒.๗.๓ ไม่พูดแง่ดีของบริษัทมากเกินไปจนเกินความจริง
- ๒.๗.๔ ศึกษาประวัติย่อของผู้สมัครเป็นอย่างดี
- ๒.๗.๕ ตรวจสอบความรู้ของผู้สมัครเกี่ยวกับงานและบริษัท
- ๒.๗.๖ มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการสรรหา
- ๒.๗.๗ มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้ดี
- ๒.๗.๘ มีทักษะในการใช้คำถามกระตุ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ
- ๒.๗.๙ มีบุคลิกภาพ สุภาพ ตรงต่อเวลาและจริงใจ
- ๒.๗.๑๐ มีการติดตามผลและประเมินผลการสรรหาเมื่อแต่ละกิจกรรม

สิ้นสุด

๓. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่อการสรรหาและควรมานำมาพิจารณาประกอบการสรรหาได้แก่

๓.๑ สภาพตลาดแรงงาน การสรรหาจะได้รับผลกระทบจากสภาพตลาดแรงงานในสองลักษณะคือถ้าในช่วงเวลาที่มีการสรรหา นั้น แรงงานอาชีพมีจำนวนมาก การสรรหาที่สามารถดึงดูดใจ ผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก ทำให้องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติได้เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากขึ้น แต่ในบางช่วง แรงงานบางอาชีพขาดแคลนและมีการแข่งขันสูงซึ่งสามารถพิจารณาได้จากดัชนีของโฆษณารับสมัครงาน การสรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจากผู้สมัครจำนวนน้อย ผู้สรรหาอาจต้องใช้วิธีที่แยบยลมากขึ้นเพื่อดึงดูดใจบุคลากรที่มีคุณสมบัติดีมาสมัครงาน และบางครั้งอาจจำเป็นต้องยืดเวลาออกไปเพื่อจูงใจให้ผู้สมัครมาสมัครเพิ่มขึ้น

๓.๒ สภาพทางเศรษฐกิจ ในที่นี้รวมถึงอัตราการว่างงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสรรหาพนักงานใหม่ กล่าวคือถ้าอัตราการว่างงานมีค่อนข้างต่ำ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว ตลาดแรงงานค่อนข้างตึงตัว การจูงใจคนที่มีคุณสมบัติดีมาทำงานก็ย่อมทำได้ยาก เพราะคนเหล่านั้นต่างมีงานทำอยู่แล้ว ในทางตรงข้ามหากสภาพการว่างงานมีมาก โอกาสเลือกคนเก่งก็อาจทำได้ง่ายขึ้นเพราะจำนวนผู้ต้องการทำงานมีมาก

๓.๓ กำลังแรงงานและสถานที่ตั้งขององค์กร กำลังแรงงาน (Labor Force) และสถานที่ตั้งของบริษัทจะมีผลต่อจำนวนบุคคลที่ถูกจูงใจให้มาสมัครงาน ถ้าบริษัทตั้งอยู่ในเมืองใหญ่ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางการค้าและอุตสาหกรรม การสรรหาแรงงานที่ใช้แรงกายย่อมจะเป็นเรื่องยากและลำบากกว่าบริษัทที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นซึ่งอยู่ใกล้ขีดแรงงาน ข้อกำหนดข้างต้นไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในตัวผู้สมัคร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรก็ตาม ล้วนส่งผลกระทบต่อการสรรหา บ่อยครั้งที่ปัจจัยเหล่านี้จะจำกัดเสรีภาพในการสรรหา ทำให้ต้องมีการปรับแผนการสรรหาให้สอดคล้องกับสภาพที่เผชิญในระหว่างการดำเนินการสรรหาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้สรรหาต้องตระหนักถึงผลกระทบที่อาจได้รับและเตรียมกลยุทธ์การดำเนินงานอันเหมาะสมเพื่อเผชิญสิ่งเหล่านั้น

## ๕.๕ วิธีการสรรหาบุคลากร

การสรรหาวิธีที่นิยมใช้ ๒ วิธีคือการสรรหาจากภายใน (Internal Recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (External Recruitment) แต่ละวิธีมีแนวปฏิบัติในการสรรหา ดังนี้<sup>๑๒</sup>

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๙.

๑. การสรรหาจากภายใน เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายในองค์กรของตนเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ แทนการประกาศรับบุคคลภายนอก โดยจะประกาศรับบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีคุณสมบัติครบตามที่กำหนด ให้มาสอบแข่งขันหรือมารับการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้วิธีการโยกย้ายสับเปลี่ยนในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกตามความเหมาะสม การสรรหาโดยวิธีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเดิมในการสรรหาจากภายในนั้น องค์กรสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วหาผู้สมัครภายในองค์กร เพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้ แต่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ทราบได้ว่าพนักงานปัจจุบันคนใดบ้างที่สนใจในตำแหน่งนั้น ผู้สรรหาจึงจำเป็นต้องแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่ว่างให้พนักงานได้ทราบ วิธีการสรรหาจากภายในที่ใช้กันทั่วไปมี ๔ วิธี ดังนี้

๑.๑ การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่าง (Job Posting) การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างเป็นการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างให้พนักงานทราบ โดยกระบวนการจัดทำเริ่มด้วยการทำแผ่นประกาศที่มีข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับงาน เช่น คำพรรณนาลักษณะงานอย่างย่อ คุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ระดับการศึกษา การฝึกอบรมทักษะหรือความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจึงติดประกาศในสถานที่ที่กำหนดในองค์กรและอาจรวมถึงการแจ้งในจดหมายข่าวหรือสิ่งพิมพ์ประชาสัมพันธ์ การแจ้งทางไปรษณีย์ หนังสือเวียนในองค์กรและระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งพนักงานสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกเป็นต้น

๑.๒ การรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงาน (Job Bidding) การรับสมัครแข่งขันจะทำความคุ้นเคยกับการติดประกาศตำแหน่งที่ว่าง พนักงานผู้สนใจและมีคุณสมบัติขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ในประกาศสามารถสมัครแข่งขันได้ สำหรับการตัดสินนั้นอาจทำได้ ๒ ลักษณะคือการพิจารณาพนักงานอาวุโสสูงสุดจากผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนหรือพิจารณาตัดสินจากผู้ที่ทำคะแนนได้สูงสุดในการสอบ เป็นต้น ทั้งสองกรณีผู้มีสิทธิสมัครจะต้องเป็นพนักงานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่เท่านั้น ปัจจุบันการรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับจากองค์กร ในหลายองค์กรพนักงานใหม่จะได้รับเอกสารอธิบายเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพ โดยได้รับบุถึงเงื่อนไขต่างๆ ที่จำเป็นแต่ละงาน รวมถึงทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการเลื่อนขั้นและตำแหน่ง การปิดประกาศตำแหน่งที่ว่างและการรับสมัครแข่งขันเพื่อบรรจุตำแหน่งงานที่มีประสิทธิภาพควรมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

๑.๒.๑ กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครและแจ้งให้พนักงานผู้มี  
ความประสงค์จะสมัครอย่างทั่วถึง

๑.๒.๒ จัดทำแผ่นประกาศที่มีข้อความครบถ้วนสมบูรณ์รวมถึงระบุ  
ภารกิจหลักความรับผิดชอบและงานพิเศษที่ผู้สมัครจะต้องทำ

๑.๒.๓ จัดทำรายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำที่ผู้สมัครพึงจะมี เช่น ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์การศึกษาหรือความรู้พิเศษ

๑.๒.๔ สื่อสารตำแหน่งงานว่างให้พนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ โดยวิธีการแจ้งข่าวในหลายรูปแบบ

๑.๒.๕ กำหนดระยะเวลาปิดประกาศและเงื่อนไขข้อกำหนดต่างๆ ให้ชัดเจน

๑.๒.๖ มีระบบการทบทวนและการให้ข้อมูลย้อนกลับที่พนักงานในองค์กรให้การยอมรับ

๑.๓ การเสนอแนะของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้องค์กรได้พนักงานที่มีคุณภาพมาปฏิบัติงาน โดยทั่วไปพนักงานขององค์กรจะไม่เสนอผู้ที่ทำงานไม่ดีเพราะเป็นการเสี่ยงกับชื่อเสียงของตนเอง ผู้ที่ได้รับการเสนอแนะมักจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานเป็นอย่างดีเพราะผู้เสนอแนะบางคนสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานในสภาพที่แท้จริงได้ดีกว่าการโฆษณาผ่านสื่อ เช่น หนังสือพิมพ์หรือการรับสมัครงาน ดังนั้นการรับข้อเสนอแนะของพนักงานจึงเป็นวิธีการที่ดีในการแสวงหาพนักงานใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งที่หาคนบรรจุได้ยากเช่น ตำแหน่งพนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือวิศวกรรมบางสาขา เป็นต้น บางองค์กรอาจเสนอให้รางวัลแก่พนักงานผู้แนะนำ เพื่อตอบแทนข้อเสนอแนะที่ได้รับเพราะช่วยให้องค์กร มีโอกาสได้พนักงานที่มีคุณภาพโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา<sup>๑๓</sup>

อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังเพราะผู้เสนอแนะจะสับสนระหว่างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเสนอแนะเพื่อนฝูง ญาติพี่น้อง หรือเสนอด้วยเหตุผลทางสังคมแทนที่จะคำนึงถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน วิธีนี้ใช้สำหรับบรรจุพนักงานระดับล่างและระดับกลางที่ได้จากการเสนอแนะของพนักงานปัจจุบัน แต่สำหรับพนักงานในระดับสูงการเสนอแนะมักจะมาจากความคุ้นเคยทางวิชาชีพมากกว่าความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะการได้ร่วมงานกันทำให้ผู้เสนอแนะมีความประทับใจในความเชี่ยวชาญและความรู้จนทำให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้ถูกเสนอแนะจะสามารถทำงานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้

๑.๔ ระบบการบันทึกด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized Record Systems) ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้า มีการสร้างฐานข้อมูลของบุคลากรลงในระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบไปด้วยข้อมูลที่สมบูรณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กร ได้แก่ ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ด้านการทำงาน ทักษะความสามารถพิเศษ ระดับเงินเดือน ตลอดจนคุณสมบัติอื่นๆ และเมื่อมีตำแหน่งว่าง ผู้สรรหาจะดำเนินการ

<sup>๑๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๑-๑๓๒.

ตรวจสอบคุณสมบัติของพนักงานทั้งหมดในองค์กรจากฐานข้อมูลได้ภายในเวลาเพียงไม่กี่นาที และสามารถระบุชื่อพนักงานผู้สมควรจะได้รับการเสนอให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกไว้ยังนำมาใช้ในการวางแผนกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่พนักงานได้ด้วย อีกทั้งยังสามารถคาดคะเนได้ว่าโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งจะมีได้เมื่อไรและที่ไหน สิ่งที่ยังตระหนักในการใช้วิธีนี้คือความทันสมัยและความถูกต้องของข้อมูล ดังนั้นระบบการบันทึกข้อมูลจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา<sup>๑๔</sup>

ข้อดีของการสรรหาจากภายในมีดังนี้

๑. เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาต่ำ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่รวมทั้งการฝึกอบรม

๒. องค์กรมีข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับทักษะความสามารถจากผู้สมัครภายในมากกว่าผู้สมัครจากภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกที่ดีกว่าและโอกาสที่จะทำงานสำเร็จมีความเป็นไปได้ เนื่องจากมีการประเมินความสามารถและทักษะได้เป็นอย่างดี

๓. นโยบายการสรรหาจากภายในจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานได้เพิ่มขึ้น

๔. เป็นเครื่องจูงใจให้บุคคลภายนอกเข้ามาทำงานแม้ว่าจะต้องเริ่มงานในขั้นต่ำ เพราะเห็นว่ามีโอกาสก้าวหน้าแน่นอน

การสรรหาจากภายในมีข้อจำกัดดังนี้

๑. สูญเสียโอกาสที่จะได้พนักงานที่มีคุณภาพดีจากแหล่งภายนอกเข้ามาทำงาน

๒. วิธีการทำงานหรือการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ไม่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากขาดพนักงานใหม่ที่จะเสนอรูปแบบที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิม

๓. การโจมตีทำลาย (Raiding) ของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเพื่อให้ได้ตำแหน่งมีมากขึ้น ทำให้เกิดความขัดแย้งภายใน

๔. การเมืองภายในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการสรรหาจากภายในได้

๕. พนักงานจำนวนหนึ่งคิดว่าตนควรได้รับโอกาส หากมีการปฏิเสธมักจะเกิดความไม่พอใจซึ่งอาจนำไปสู่ความท้อแท้และความเฉื่อยชาได้

---

<sup>๑๔</sup> มรกต โกมลดิษฐ์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”, วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการจัดการ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๖).



๒. การสรรหาจากภายนอก เป็นการสรรหาบุคคลหรือผู้สมัครจากภายนอกองค์การ โดยพยายามชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสมัครสอบแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งตามความต้องการขององค์การ ขั้นตอนในการสรรหาจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา การแสวงหาแหล่งกำลังคน การประกาศรับสมัคร การตรวจใบสมัคร จนกระทั่งขั้นตอนประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน วิธีนี้มักใช้กับการรับพนักงานระดับต้น เมื่อขยายกิจการและไม่สามารถสรรหาบุคคลภายในที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งได้ ซึ่งวิธีการสรรหาจากภายนอกที่ใช้กันทั่วไปมี ๙ วิธีได้แก่<sup>๑๕</sup>

๒.๑ ผู้สมัครเข้ามาสมัครเอง (Walk Ins) ผู้สมัครที่สนใจจะเข้ามาติดต่อขอรับใบสมัครจากเจ้าหน้าที่และกรอกข้อมูลประวัติย่อ ลงในใบสมัคร เมื่อมีตำแหน่งว่างต้องการบรรจุองค์การจะพิจารณาจากใบสมัครที่รวบรวมไว้และติดต่อขอสัมภาษณ์ตามขั้นตอนการคัดเลือกต่อไป

๒.๒ ผู้สมัครเขียนจดหมายมาสมัครเอง (Write Ins) วิธีนี้คล้ายวิธีแรกแตกต่างที่ผู้สมัครใช้วิธีการเขียนจดหมายมาสมัครตามที่องค์การประกาศโดยผู้สมัครจะส่งประวัติย่อมาประกอบการพิจารณาพร้อมสถานที่ที่ติดต่อได้ เมื่อองค์การมีตำแหน่งว่างหรือมีความสนใจผู้สมัครคนใดเป็นพิเศษสามารถติดต่อขอสัมภาษณ์ได้

๒.๓ การสมัครผ่านระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) ผู้สมัครสามารถสมัครได้สองวิธี คือสมัครผ่านทางโทรสารและสมัครผ่านทางคอมพิวเตอร์ ช่องทางแรกนั้นผู้สมัครส่งประวัติย่อหรือหลักฐานประวัติการทำงานมาให้โดยตรงทางโทรสาร ส่วนช่องทางหลังอาศัยเครือข่ายทางระบบอินเทอร์เน็ต หากองค์การสนใจก็จะติดต่อขอสัมภาษณ์

๒.๔ การโฆษณารับสมัคร (Advertising) หมายถึงความพยายามที่จะประกาศให้บุคคลทั่วไปได้ทราบว่ามีตำแหน่งว่างในองค์การโดยแจ้งผ่านสื่อต่างๆ เช่น วารสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ แผ่นป้ายโฆษณา และแผ่นโปสเตอร์ เป็นต้น การโฆษณามีข้อดีเพราะสามารถเข้าถึงผู้สมัครได้เป็นจำนวนมาก

๒.๕ การติดต่อกับสถาบันการศึกษา (Educational Institutions) ในที่นี้หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยโดยองค์การจะติดต่อกับสถาบันการศึกษาโดยตรง

๒.๖ การติดต่อกับสำนักจัดหางาน (Employment Agencies) สำนักจัดหางานมีทั้งของภาครัฐและของเอกชน นับว่าเป็นแหล่งการสรรหาภายนอกที่สำคัญ เพราะบรรดาผู้สมัครที่ประสงค์จะหางานทำ มาใช้บริการ

<sup>๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๔-๑๔๐.

๒.๗ การติดต่อกับบริษัทแสวงหาผู้บริหาร (Executive Search Firms) จะแตกต่างจากสำนักงานจัดหางาน โดยสำนักงานจัดหางานจะช่วยผู้สมัครหางานที่ต้องการ ส่วนบริษัทแสวงหา ผู้บริหารจะช่วยหน่วยงานหาผู้สมัครที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึงผู้บริหารระดับสูง โดยคิดค่าตอบแทนจากนายจ้างเป็นร้อยละของเงินเดือนค่าจ้างทั้งปี

๒.๘ การจัดตลาดนัดแรงงาน (Job Fairs) เป็นวิธีการสรรหาที่นายจ้างดำเนินการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พบปะกับตัวแทนขององค์กรต่างๆ และจูงใจให้ผู้สมัครเหล่านั้นสมัครงานและขอรับการสัมภาษณ์ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับคือสามารถพบผู้สมัครเป็นจำนวนมาก ในระยะเวลาอันสั้นซึ่งโดยทั่วไปจะจัดงานในช่วงระยะเวลาสั้นๆ และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ

๒.๙ การติดต่อกับสหภาพแรงงาน (Labor Unions) นิยมใช้กันในต่างประเทศ มากกว่าในประเทศไทย เนื่องจากในต่างประเทศ คนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ประเภทต่างๆ และสหภาพแรงงานจะทำสัญญากับนายจ้างว่า ในการว่าจ้างคนงานใหม่เข้าทำงานจะต้องจ้างแต่สมาชิกของสหภาพแรงงานประเภทนั้นๆ เท่านั้น โดยทางสหภาพแรงงานจะเป็นผู้จัดหาคนงานมาให้ ข้อดีของวิธีนี้คือฝ่ายสรรหาลดภาระในการจัดหาพนักงานเพราะทางสหภาพแรงงาน เป็นผู้สรรหามาแล้ว แต่จะมีปัญหาคือถ้าได้คนงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม องค์กรจะปฏิเสธลำบากเพราะถ้าไม่รับเข้าทำงานอาจต้องมีเรื่องเจรจายุ่งยากกับสหภาพแรงงาน<sup>๑๖</sup>

ข้อดีของการสรรหาจากภายนอกได้แก่

๑. องค์กรมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่ต้องการจากผู้สมัครจำนวนมาก มากกว่าการคัดเลือกจากภายใน น่าจะทำให้ได้ผู้ที่มีระดับความรู้ความสามารถและทักษะที่ยังไม่มีในองค์กร
  ๒. บุคคลจากแหล่งภายนอกอาจจะมีประสบการณ์จากองค์กรอื่น ซึ่งจะทำให้ องค์กรได้รับแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้น
  ๓. องค์กรสามารถปลูกฝังประสบการณ์ใหม่ได้ตามต้องการ
- ข้อจำกัดของการสรรหาจากภายนอกได้แก่
๑. ทำให้ขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม ต่ำลง เพราะไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าของตน
  ๒. พนักงานที่รับมาใหม่อาจจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์กร
  ๓. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ การรับสมัคร การคัดเลือก และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา

<sup>๑๖</sup> ญัตติฉบับที่ ๒๕๔๕, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๙๒-๙๔.

๔. การปรับตัวของพนักงานใหม่อาจใช้เวลาในการสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร ในทางปฏิบัติพบว่าองค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสรรหาทั้งสองวิธีคือวิธีการสรรหาจากภายในและจากภายนอกควบคู่กันไป กล่าวคือเมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะพิจารณาเลือกสรรจากพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่เดิม สำหรับพนักงานระดับต้นนิยมใช้วิธีการสรรหาจากภายนอกในบางกรณีพบว่าองค์กรอาจต้องการพนักงานใหม่เข้ามาทำงานเพื่อให้ห้องค์การสามารถแข่งขันในวงการธุรกิจได้ การสรรหาจากภายนอกจึงต้องเข้ามามีบทบาทแต่ไม่ว่าในกรณีใดก็ตาม การเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาสรรหาจากบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีผลต่อขวัญกำลังใจเป็นการจูงใจในการทำงานและมีประโยชน์ต่อองค์กร โดยภาพรวมวิธีการสรรหาข้างต้นจะถูกนำมาใช้เมื่อองค์กรตัดสินใจจ้างพนักงานใหม่ เพื่อทำงานเต็มเวลาในบางครั้งองค์กรอาจมีการตัดสินใจไม่จ้างพนักงานเพิ่มด้วยเหตุผลความจำเป็นทางเศรษฐกิจและนโยบายการลดขนาด (Downsizing) ขององค์กร จึงต้องหาวิธีการอื่นทดแทน การสรรหาโดยวิธีการที่นิยมใช้กันทั่วไปมี ๕ วิธี ได้แก่

๑. การทำงานล่วงเวลา (Overtime) เมื่อองค์กรมีปริมาณงานที่มากขึ้นในบางช่วงเวลา วิธีการแก้ปัญหาที่นิยมใช้มากคือ การให้พนักงานทำงานล่วงเวลา ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกทั้งพนักงานและนายจ้าง คือนายจ้างไม่ต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือกและฝึกอบรมพนักงานใหม่ ส่วนพนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมายในการผลิตขององค์กร แต่จากการศึกษาพบว่าการทำงานอันยาวนานของพนักงาน ทำให้องค์การจ่ายเงินเพิ่มขึ้นแต่กลับได้ผลตอบแทนน้อยกว่าที่ควรจะได้ เนื่องจากพนักงานมีความเมื่อยล้า มีอุบัติเหตุเพิ่มขึ้นและขาดงานเพิ่มขึ้น จึงควรพิจารณาให้มีการทำงานล่วงเวลาในระยะสั้น ซึ่งจะเป็นทางเลือกทดแทนการสรรหาได้แต่การทำงานล่วงเวลาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานจะทำให้เสียเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้นและประสิทธิภาพการทำงานลดลง

๒. การจ้างงานชั่วคราว (Temporary Employment) ผลกระทบของนโยบายการลดขนาดขององค์กรและการขาดแคลนแรงงานทำให้มีสำนักงานจัดหาพนักงานช่วยเหลือชั่วคราว (Temporary Help Agencies) เกิดขึ้น โดยให้บริการจัดหาพนักงานไปทำงานชั่วคราวในหลายสาขาเช่น เสมียน พนักงานคอมพิวเตอร์ นักบัญชี บรรณารักษ์ ช่างเขียนแบบ เลขานุการ และพยาบาล เป็นต้น และมีแนวโน้มจะขยายไปถึงระดับวิชาชีพชั้นสูง พนักงานเหล่านั้นได้รับการฝึกหัดมาเป็นอย่างดีจากสำนักงาน องค์กรขนาดใหญ่จะเลือกใช้วิธีนี้เมื่อรับงานโครงการพิเศษที่ใช้เวลาปฏิบัติระยะสั้น ส่วนองค์กรขนาดเล็กจะใช้ทดแทนการจ้างพนักงานใหม่ ผลการสำรวจพบว่าองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาใช้พนักงานชั่วคราวใน ๓ โอกาสคือ เพื่อทดแทนพนักงานที่ลาพักร้อน เป็นช่วงเวลาที่มียางมากและเพื่อปฏิบัติงานแทนพนักงานที่ลาคลอดหรือ

ลาป่วย ปัจจุบันพบว่าการจ้างพนักงานชั่วคราวจากสำนักงานบริการแทนตำแหน่งที่เคยจ้างพนักงานถาวรมีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งข้อดีของการจ้างพนักงานชั่วคราวมีดังนี้

๒.๑ เสียค่าจ้างต่ำกว่าการจ้างพนักงานถาวร

๒.๒ สามารถหาพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์จากสำนักงานบริการได้ง่าย

๒.๓ การจ้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับความต้องการด้านแรงงานได้

๒.๔ องค์กรไม่ต้องให้ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) การฝึกอบรมหรือค่าตอบแทนอื่นๆ

๒.๕ สามารถโยกย้ายสถานที่ทำงานตามงานที่ได้รับผิดชอบได้

๒.๖ สามารถยุติการจ้างโดยไม่ต้องจ่ายค่าชดเชย

ส่วนข้อจำกัดที่พบคือ พนักงานชั่วคราวเหล่านั้นจะไม่เข้าใจวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรผู้จ้าง และไม่มี ความผูกพันต่อเป้าหมายการทำงานขององค์กรและฝ่ายต่างๆ อย่างแท้จริง

๓. การขอเช่าพนักงาน (Employee Leasing) เป็นการจ้างงานพนักงานของบริษัทที่มีการให้เช่าพนักงาน (Employee Leasing Firm) เพื่อให้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ต้องการพนักงานซึ่งมีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน โดยมีการทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทให้เช่าพนักงาน การขอเช่าพนักงานในลักษณะนี้เป็นการจ้างงานในระยะยาวแตกต่างจากการจ้างชั่วคราวซึ่งเป็นการจ้างในระยะสั้นหรือเฉพาะกิจเท่านั้น

ในกระบวนการดำเนินงานของบริษัทให้เช่าพนักงานนั้น บริษัทจะจ้างพนักงานซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ถูกองค์กรต่างๆ ยกเลิกการจ้างและต่อมาจะทำสัญญาให้เช่าพนักงานเหล่านั้นกับองค์กรต่างๆ ที่ต้องการพนักงานเข้าไปทำงาน บางกรณีอาจเป็นองค์กรเดิมที่พนักงานเคยทำงานอยู่ โดยให้เช่าเป็นเวลานานติดต่อกัน นอกจากนี้บริษัทให้เช่าพนักงานจะบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดนับตั้งแต่การจ้าง การจ่ายเงินเดือน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในการว่าจ้างนั้น ถ้านายจ้างตามกฎหมาย ซึ่งได้แก่องค์กรที่ใช้บริการไม่พอใจกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือยกเลิกตำแหน่งงานบางตำแหน่ง องค์กรเหล่านั้นสามารถยุติการจ้างงานได้และบริษัทก็จะโยกย้ายพนักงานให้ไปทำงานที่อื่นต่อไป

๔. การใช้ผู้รับเหมาช่วง (Subcontracting) เป็นการจ้างองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าหรือการบริการในด้านต่างๆ รับช่วงงานไปทำต่อจนเสร็จสมบูรณ์ อาจเป็นการทำงานในสถานที่หรือนอกสถานที่ก็ได้ แนวความคิดนี้มีบทบาทมากในการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเสนอแนะว่าถ้าองค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานด้านสนับสนุนได้ดีเพียงพอ สมควรที่จะว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงให้ทำงานด้านสนับสนุนแทน เพื่อองค์การจะได้ทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่น้อย ไปปฏิบัติงานหลักด้านอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จึงพบว่างานสนับสนุน เช่น งานซ่อมแซมบำรุงรักษา งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัยและงานภายในสำนักงาน เป็นต้น จะมีการจ้างผู้รับเหมาช่วงซึ่งมีความชำนาญเฉพาะทางมาดำเนินการแทน นอกจากนี้ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมาช่วงไม่เป็นที่พอใจ องค์กรสามารถเรียกใช้บริการของผู้รับเหมาช่วงรายอื่นได้ ซึ่งวิธีการแบบนี้ไม่สามารถทำได้กับพนักงานประจำขององค์กร

๕. การใช้ผู้รับเหมาอิสระ (Independent Contractors) เป็นการจ้างบุคคลให้ปฏิบัติงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางโดยไม่คำนึงถึงสถานที่ปฏิบัติงาน อาจเรียกผู้รับเหมาอิสระว่าที่ปรึกษา (Consultant) วิธีนี้จะมีแนวปฏิบัติคล้ายกับการใช้ผู้รับเหมาช่วง จะต่างกันที่ผู้รับเหมาอิสระจะทำงานกันเพียงกลุ่มเล็กและเป็นงานโครงการเฉพาะกิจ เช่น งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์บางโปรแกรม งานป้อนข้อมูล งานพิมพ์ เป็นต้น ผู้รับเหมาอิสระสามารถทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่บ้าน และส่งมายังองค์กรผู้จ้างได้อย่างทันเวลา โดยใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย

## ๕.๖ การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ<sup>๑๓๗</sup> การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร จอห์น ดี. ร็อกกี้เฟลเลอร์ (John D. Rockefeller) กล่าวว่า การจะให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองในอนาคต อย่าพึ่งแต่ซื้อหาทรัพย์สินมาดำเนินกิจการแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องจัดหาบุคลากรที่มีมันสมองอันชาญฉลาดมาทำงาน ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเลือกพนักงานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานโดยใช้กลวิธีและเครื่องมือคัดเลือกรูปแบบต่างๆ ที่คาดว่าจะสามารถพยากรณ์ได้ ใกล้เคียงว่าผู้สมัครคนใดน่าจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ถึงแม้ว่าในปัจจุบันแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และคอมพิวเตอร์ประกอบการคัดเลือกมีมากขึ้นก็ตาม กลับทำให้มองเห็นว่าการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ยิ่งเพิ่มความสำคัญมากขึ้น เพราะประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรจะได้มาจากทรัพยากรมนุษย์ที่

<sup>๑๓๗</sup> ศุภชัย ยาวะประภาษ, การบริหารงานบุคคลภาครัฐบาลไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุดทอง จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๓๔.

ผ่านกระบวนการคัดเลือก โดยวิธีการที่มีความเที่ยงตรง รวมทั้งได้มีการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการคัดเลือกที่มั่นใจได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

### ๑. ความหมายและวัตถุประสงค์ของการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการคัดเลือกเป็นหัวใจของการที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติมาปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของการคัดเลือก ไว้ดังนี้<sup>๑๘</sup>

**William B. Werther, Jr and Keith Davis**<sup>๑๙</sup> อธิบายว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้ใดทำงาน กระบวนการเริ่มตั้งแต่เมื่อมีผู้สนใจมาสมัครงานและสิ้นสุดเมื่อมีการตัดสินใจจ้างงาน

**Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy**<sup>๒๐</sup> ให้ความหมายของการคัดเลือกกว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจว่าจะจ้างหรือไม่จ้าง โดยมีการกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และประเมินคุณสมบัติของผู้สมัครงานตามเกณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การตัดสินใจที่จะได้รับเข้าทำงานหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง และความประทับใจที่ได้จากการสัมภาษณ์

**Wendell French**<sup>๒๑</sup> ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกผู้ที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงานในมิติต่างๆ นับตั้งแต่สิ่งที่ป็นรูปธรรมที่วัดได้ เช่น จำนวนปีของประสบการณ์ ไปจนถึงสิ่งที่ป็นนามธรรมและเป็นคุณลักษณะส่วนตัว เช่น ภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือคัดเลือกที่เป็นแบบทดสอบ การตรวจสอบภูมิหลังการตรวจสอบสุขภาพร่างกายและสัมภาษณ์

**R.Wayne Mondy and Robert M. Noe**<sup>๒๒</sup> กล่าวว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกโดยพิจารณาจากกลุ่มผู้สมัครจำนวนมากว่าบุคคลใดจะมีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งมากที่สุด วัตถุประสงค์ก็เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน กระบวนการคัดเลือกจึงส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ กล่าวคือถ้าองค์การ

<sup>๑๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๕-๑๔๘.

<sup>๑๙</sup> William B. Werther, Jr., and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, 5<sup>th</sup> ed., (New York : McGraw-Hill, 1996), p. 112.

<sup>๒๐</sup> Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, Englewood cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall, 1995), p. 45.

<sup>๒๑</sup> Wendell French, **Human Resources Management**, 3<sup>rd</sup> ed. (Boston, Masschusetts: Houghton Mifflin, 1994), p. 74.

<sup>๒๒</sup> R. Wayne Mondy, And Robert M. Noe, **Human Resource Management** .6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, (New Jersey: Prentice-hall, 1996), p. 25.

คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำเข้าทำงาน ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องจัดทำโครงการฝึกอบรมแบบเข้มข้นรองรับเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรเหล่านั้น ขณะเดียวกันถ้าอัตราค่าตอบแทนขององค์การค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราขององค์การอื่นประเภทเดียวกัน การดึงดูดใจพนักงานที่มีความสามารถสูงก็ทำได้ยาก นอกจากนี้ทั้งสองคนยังกล่าวต่อไปว่า ใบพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงาน (Job Specification) ที่ได้จากการวิเคราะห์งาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการคัดเลือก

**Bernardin & Russell**<sup>๒๓</sup> กล่าวว่า การคัดเลือกที่เป็นกระบวนการรวบรวมและประเมินข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครนี้จะครอบคลุมถึงเรื่องการตัดสินใจในการบรรจุบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างขององค์การ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการสงวนตำแหน่งงานไว้เพื่อสนองต่อนโยบายการลดขนาดองค์การ

**ธงชัย สันติวงษ์**<sup>๒๔</sup> ได้นิยามว่า การคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกบุคคลจากจำนวนใบสมัครทั้งหลายของผู้สมัครจำนวนมากเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการ

**พะยอม วงศ์สารศรี**<sup>๒๕</sup> ได้ให้คำจำกัดความว่า การคัดเลือกคือกระบวนการที่องค์การใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ โดยมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับเมื่อพิจารณาความหมายของการคัดเลือกอาจสรุปได้ว่าการคัดเลือกหมายถึงกระบวนการที่ใช้ความพยายามในการรวบรวมและประเมินข้อมูลจากผู้สมัครจำนวนมากโดยทำหน้าที่กลั่นกรองผู้สมัครอย่างเป็นขั้นตอน เมื่อกระบวนการคัดเลือกสิ้นสุดลง จะทำให้องค์การได้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงาน บรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งว่างขององค์การ ขณะเดียวกันการคัดเลือกก็ทำหน้าที่คัดบุคคลที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามเกณฑ์ที่ต้องการหรือบุคคลที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จในการทำงานทิ้งไป<sup>๒๖</sup> ดังนั้นการคัดเลือกจึงเป็นจุดเริ่มต้นของ

<sup>๒๓</sup> Bernardin, H.J., & Russell, J.E.A., **Human Resource Management: An Experiential Approach**, (Singapore: McGraw-Hill, 2013), P. 215.

<sup>๒๔</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙), หน้า ๙๘.

<sup>๒๕</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๕๕), หน้า ๖๓.

<sup>๒๖</sup> กุลชลี พวงเพชร, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ยูโอเฟ่น, ๒๕๕๘), หน้า ๑๐๐.

การสร้างคุณภาพสำหรับองค์กรในอนาคต การจัดให้มีระบบการคัดเลือกที่ดี ตลอดจนมีนโยบาย และวิธีการที่มีหลักวิชาการและมีความเที่ยงตรงจะส่งผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

แนวคิดในการคัดเลือกบุคลากรมีเป้าหมายหลักคือให้ได้คนที่ดีที่สุด มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เข้ามาทำงานในตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม (Put the Right Man on the Right Job) ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรจึงมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อกลับกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมออกไป
๒. เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ตรงตามความต้องการขององค์กรและลักษณะงานที่ทำ เข้ามาทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อให้ได้บุคคลที่ทำงานให้กับองค์กรได้นาน
๔. เพื่อลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการนิเทศงาน รวมถึงการฝึกอบรม
๕. เพื่อให้ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ให้ผู้สมัครทราบเรื่องงานและองค์กร

## ๒. กระบวนการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรไม่ว่าจะดำเนินโดยภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมมาปฏิบัติงานตามความถนัด วิธีการคัดเลือกที่ใช้จะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้จะต้องทำอย่างเป็นระบบ การคัดเลือกบุคลากรจึงจำแนกเป็น ๒ ส่วนคือ ขั้นตอนการวางแผนก่อนการคัดเลือก และขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

๒.๑ การวางแผนก่อนการคัดเลือกบุคลากร มีขั้นตอนที่ควรดำเนินงาน ๖ ขั้นตอนดังต่อไปนี้<sup>๒๗</sup>

ขั้นตอนที่ ๑ การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่างคือการวิเคราะห์งานซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดและขณะเดียวกันก็เป็นปัญหาที่วิกฤตมากที่สุด การวิเคราะห์งานนอกจากจะให้ข้อมูลด้านคุณสมบัติต่างๆ ที่ต้องการของผู้สมัครแล้ว ยังเป็นพื้นฐานของการทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร การมีความรู้และความเข้าใจในงานโดยชัดเจนอย่างครบถ้วน มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและจำเป็นจะต้องมีการดำเนินการก่อนการใช้แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกและบรรจุพนักงาน

ขั้นตอนที่ ๒ การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ ขั้นนี้มี ๒ กิจกรรมหลัก คือ การคัดเลือกเกณฑ์ที่จะใช้เป็นดัชนีวัดว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานควรมี

---

<sup>๒๗</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๐-๑๕๑.



คุณสมบัติอะไรบ้างและเป็นอย่างไร เช่น เพศ อายุ วุฒิการศึกษา การอบรม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมแรกนี้เป็นการกำหนดคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ (Criterion) ในการคัดเลือก ส่วนกิจกรรมที่สองเป็นการคัดเลือกเครื่องมือวัดที่สามารถใช้ทำนายบุคคลที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ในที่นี้เรียกว่าตัวพยากรณ์ (Predictor) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือก

การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ การคัดเลือกเกณฑ์เป็นการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานและการคัดเลือกตัวพยากรณ์จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้สามารถค้นพบบุคคลที่สามารถทำงานได้สำเร็จโดยการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ดีและไม่ดีได้ เครื่องมือที่ใช้ในการพยากรณ์นี้ได้แก่แบบทดสอบ การสัมภาษณ์ ใบสมัครและจดหมายรับรอง

ขั้นตอนที่ ๓ การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ได้แล้ว การวัดผลการปฏิบัติงานจะเริ่มขึ้นด้วยการเสนอตัวพยากรณ์ ซึ่งในที่นี้หมายถึงแบบทดสอบให้ผู้สมัครทำเพื่อวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันอาจให้มีการทดลองปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วยซึ่งต้องคอยเวลาระยะหนึ่ง เพื่อให้พนักงานได้พิสูจน์ตัวเองว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีการทั้งสองอาจต้องใช้ร่วมกันเพื่อศึกษาว่าเกณฑ์และตัวพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

ขั้นตอนที่ ๔ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ขั้นนี้เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของผู้สมัครที่ได้จากตัวพยากรณ์ซึ่งหมายถึงคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบและการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยการหาความสัมพันธ์ด้วยการใช้กระบวนการทางสถิติเป็นการหาค่าสหพันธ์ (Correlation Methods) และการทดสอบหาค่าสำคัญทางสถิติ (Test of Statistical Significance) ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ ถ้าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ส่งผลให้กระบวนการคัดเลือกประสบความสำเร็จก็หมายถึงตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมีความสัมพันธ์ต่อการหาความสัมพันธ์ลักษณะนี้เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของตัวพยากรณ์ได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนที่ ๕ การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือก โดยทั่วไปตัวพยากรณ์ใดมีค่าสหพันธ์กับเกณฑ์สูง จะนับว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อถือได้ที่สามารถนำมาใช้ตัดสินใจเลือกบุคลากรเข้าทำงานได้ อย่างไรก็ตาม พึงตระหนักว่าการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือไม่ได้ขึ้นอยู่กับค่าสหพันธ์และค่านัยสำคัญทางสถิติของตัวพยากรณ์ที่พบเท่านั้น แต่ยังคงขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขอื่นๆ ที่ต้องใช้การประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนผู้สมัคร จำนวนตำแหน่งที่เปิดรับ สัดส่วนของพนักงานปัจจุบันที่ประสบความสำเร็จ และตัวแปรของกลุ่มพนักงานที่

ยอมรับว่าประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ เป็นต้น ผลกระทบเหล่านี้ส่งผลต่อการเลือกใช้ตัวพยากรณ์ทั้งสิ้น

ขั้นตอนที่ ๖ การประเมินผลวิธีการคัดเลือก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ทุกสิ่งทุกอย่างมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการคัดเลือกที่เคยมีประสิทธิภาพสูงในวันนี้อาจจะไม่เหมาะสมในวันหน้า เช่น ลักษณะของผู้สมัครเปลี่ยนไป สภาวะการจ้างงานเปลี่ยนไป การคัดเลือกจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นวิธีการคัดเลือกที่ดีจะต้องมีการประเมินผลทบทวนเป็นระยะว่ายังใช้ได้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกบุคลากรขององค์การจะต้องพิจารณาตัวพยากรณ์ที่ได้มา เช่น คะแนนผลการทดสอบ ข้อมูลภูมิหลัง การสัมภาษณ์ และใบสมัครเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของการจ้างงาน ในทำนองเดียวกันก็ต้องพิจารณาเกณฑ์การวัดต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงการทำงานอย่างแท้จริงและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดคือเพื่อให้ได้เกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่จะเป็นตัวพยากรณ์ที่มีความเที่ยงตรงในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์การ

๒.๒ กระบวนการคัดเลือกบุคลากร หลังจากที่ผู้ดำเนินการสรรหาได้ดำเนินการเพื่อจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ตามที่องค์การประกาศรับแล้ว กิจกรรมขั้นต่อไปเป็นการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม กระบวนการคัดเลือกบุคลากรจึงประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องกล่าวคือถ้าผู้สมัครคนใดผ่านขั้นตอนที่ ๑ ได้ก็จะได้เข้าสู่ขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ ต่อไปจนครบทุกขั้นตอน แต่หากผู้สมัครไม่สามารถผ่านขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไปได้อาจถูกปฏิเสธออกจากการคัดเลือก อย่างไรก็ตามการจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกแต่ละองค์การ อาจแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง ๘ ขั้นตอนมีดังนี้<sup>๒๘</sup>

ขั้นตอนที่ ๑) การกรอกใบสมัคร ๒) การสัมภาษณ์กลั่นกรอง ๓) การทดสอบ ๔) การสัมภาษณ์ ๕) การตรวจสอบหลักฐานการอ้างอิง ๖) การให้ข้อเสนอแบบมีเงื่อนไข ๗) การตรวจร่างกาย และ ๘) การตัดสินใจจ้าง ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือกจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่น ข้อมูลภูมิหลัง ความสามารถและ

<sup>๒๘</sup> Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J.B., **Human Resource Management**, 4<sup>th</sup> ed, (New York: Houghton Mifflin, 1999), p. 342.

แรงจูงใจในการทำงาน ข้อมูลเหล่านี้ช่วยในการทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้สมัครได้ ทำให้การตัดสินใจเลือกบุคคลมีความถูกต้องยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารอาจตัดบางขั้นตอนที่คิดว่าข้อมูลในขั้นตอนนี้จะไม่มีผลต่อการทำนายทิ้งไป เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือในกรณีที่องค์การไม่มีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่าย อาจเพิ่มการตรวจสอบเช่น การตรวจสอบเครดิต การตรวจสอบใบรับรองและการตรวจสอบการติดยาเสพติด เป็นต้น

### ๓. เกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะสอดคล้องกับงานที่จะทำซึ่งมีรายละเอียดกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานซึ่งบางงานอาจจะกำหนดคุณลักษณะไว้กว้างๆ ไม่จำเพาะเจาะจง แต่บางงานต้องการความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะด้าน ขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานและลักษณะงาน ดังนั้นในการพิจารณาคัดเลือกจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและเป็นระบบ

นอกจากนี้การคัดเลือกมิได้มุ่งหวังที่จะให้พนักงานทำงานเฉพาะหน้าที่เท่านั้น จะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพ ทักษะหรือความมีมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย เกณฑ์ทั่วไปที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมีดังนี้<sup>๒๙</sup>

๓.๑ การศึกษาและการอบรม (Education and Training) ได้แก่ความรู้วุฒิทางการศึกษาและการฝึกอบรมซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาของแต่ละบุคคล งานบางอย่างต้องการความชำนาญการพิเศษเฉพาะด้าน ระดับการศึกษาและการฝึกอบรมเฉพาะทาง จึงเป็นตัวชี้วัดได้อย่างดี แต่การพิจารณาคุณสมบัติในลักษณะนี้อาจต้องพิจารณาแบบกว้าง ไม่อาจจำกัดเฉพาะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษาเท่านั้น

๓.๒ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์จากการทำงาน (Expertise and Experience) เป็นการพิจารณาด้านความชำนาญในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเรื่องนี้ควรระมัดระวังเพราะระยะเวลาในการทำงานไม่อาจใช้เทียบกับความชำนาญงานได้เสมอไป

๓.๓ ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถเฉพาะทาง เช่น ทักษะการใช้มือการใช้สายตา การฟัง เน้นความสามารถที่จะใช้ทั้งร่างกายและจิตใจให้ประสานกันในการปฏิบัติงาน

สำหรับการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรระดับบริหาร โรเบิร์ตแอลคาทซ์ (Robert L.Katz) ได้ระบุว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องมีทักษะเฉพาะ ๓ ด้าน คือ

<sup>๒๙</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๘, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๔๕, หน้า ๑๕๒-๑๕๔.

๓.๓.๑ ทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill) คือ การมีความรู้ในวิธีการทำงาน กระบวนการทำงานและเทคนิคในการผลิตหรือการให้บริการต่างๆ

๓.๓.๒ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และได้รับความร่วมมืออย่างดีจากกลุ่มบุคคลอื่น

๓.๓.๓ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการวางแผนหรือนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามทักษะในการบริหารทั้ง ๓ ประเภทดังกล่าวจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับของงานบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับล่าง ควรมีทักษะทางด้านเทคนิคการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่นเพราะจะต้องให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหาทางด้านการปฏิบัติการ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงควรมีทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น

๓.๔ ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics) หมายถึง ความแข็งแรงและสุขภาพที่สมบูรณ์ของร่างกาย งานที่ต้องใช้แรงงานก็ต้องการพนักงานที่มีร่างกายแข็งแรง มีความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะเคลื่อนไหว

๓.๕ รูปร่างทางกาย (Appearance) หมายถึง การพิจารณาในทางด้านรูปร่าง การแต่งกาย ความประณีตความสะอาด ซึ่งงานบางอย่าง เช่น งานขาย งานเลขานุการและงานประชาสัมพันธ์จะต้องพิจารณาในด้านนี้เป็นสำคัญ

๓.๖ บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง การพิจารณาทางด้านการสื่อสารโต้ตอบ ความคิดและรสนิยม เป็นต้น

๓.๗ เซอวน์ปัญญา (Intelligence) หมายถึง ความสามารถในการใช้สติปัญญาในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา สามารถประเมินทางเลือกได้อย่างสมเหตุผลและราบรื่นควมมีปฏิภาณไหวพริบและเฉลียวฉลาด ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน

๓.๘ ความคิดริเริ่มและการตื่นตัวในการทำงาน (Initiative and Mental Alertness) หมายถึง ความคิดที่จะหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำงานได้ดีขึ้น สนใจแสวงหาวิธีการ แก้ปัญหาและพัฒนาให้ดีขึ้น ลักษณะนี้อาจเป็นที่ต้องการสำหรับงานบางประเภท แต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาคุณลักษณะข้อนี้อาจทำได้ค่อนข้างยาก ต้องใช้ความละเอียดถี่ถ้วน

๓.๙ ความถนัด (Aptitude) หมายถึง ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งอาจหาคนที่ได้รับการฝึกอบรมงานเฉพาะด้านได้ยาก จึงควรพิจารณาคคนที่มีความถนัดที่จะฝึกอบรมได้ง่ายสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานใหม่ได้เร็วและมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การได้นาน

๓.๑๐ ทักษะคติที่มีต่อนายจ้าง (Attitude Toward Employers) หมายถึง ความรู้สึกและความพึงพอใจที่มีต่อองค์การ โดยการค้นหาเหตุผลของการสมัครงาน เพื่อพิจารณาถึงเจตนาธรรมของผู้สมัคร รับผิดชอบต่อความคิดเห็นที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในองค์การนั้น

๓.๑๑ ความมั่นคงและความรับผิดชอบ (Stability and Responsibility) งานที่มีลักษณะต้องรับผิดชอบในทรัพย์สินและความปลอดภัยต้องเลือกเอาบุคคลที่รับผิดชอบ มีจิตใจมั่นคงมาปฏิบัติงาน คุณสมบัตินี้อาจสอบถามจากองค์การเดิม สอบประวัติเรื่องฐานะการเงินและความรับผิดชอบในครอบครัว เป็นต้น

๓.๑๒ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Self Development) เช่น ความสนใจในงาน ความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะฝึกอบรมให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น

๓.๑๓ อายุ (Age) งานที่ต้องการประสบการณ์อาจพิจารณาจากอายุหรือใช้อายุเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา แม้ว่าองค์การอาจต้องการคนหนุ่มสาวแต่สำหรับงานบางงานก็ต้องการความรู้และประสบการณ์

๓.๑๔ เพศ (Gender) ค่านิยมเรื่องเพศกำลังเริ่มเปลี่ยน เพศหญิงได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถไม่แพ้เพศชาย แต่อาจมีข้อจำกัดในงานที่ต้องใช้กำลังกายและงานที่ทำในเวลาหรือสถานที่ที่ไม่เหมาะสม โดยทั่วไปเพศชายมีแนวโน้มที่จะทำงานที่ต้องใช้แรงงาน ส่วนเพศหญิงอาจจะถนัดงานอื่น เช่น การต้อนรับ การติดต่อ ประสานงาน และด้านการใช้ภาษา เป็นต้น

๓.๑๕ ความคาดหวังของผู้สมัคร (Expectation) เช่น อัตราเงินเดือนที่ต้องการ ตำแหน่งและปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เป็นต้น

๓.๑๖ สภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม สถานภาพ การสมรส ระยะทางระหว่างบ้านและที่ทำงาน เป็นต้น

นอกจากเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น การพิจารณาคัดเลือกคน จำเป็นต้องสอบถามข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาเดิม ผู้รับรอง ผู้สมัคร อาจารย์สอน โดยสิ่งที่ท้าทายผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการคัดเลือกบุคลากร มีดังนี้<sup>๓๐</sup>

๑. ในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ และเครื่องจักรกลระบบอัตโนมัติมาใช้ในองค์การเพิ่มมากขึ้น มีผลทำให้ผลวิเคราะห์ลักษณะงาน เงื่อนไขการปฏิบัติและกระบวนการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่

<sup>๓๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๐.

เสมอจึงเกิดปัญหาในการนำวิธีการคัดเลือกที่องค์กรเคยยึดเป็นแนวปฏิบัติมาใช้ว่าจะสามารถคัดเลือกบุคคลได้อย่างเที่ยงตรงตามเป้าหมายหรือไม่

๒. เนื่องจากการคัดเลือกเป็นการพยากรณ์ว่าคุณคนใดสามารถจะประสบความสำเร็จในการทำงาน แนวโน้มดังกล่าวจะเป็นไปได้ในระยะช่วงสั้นเพราะเมื่อมีการทำงานไป พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกให้รับตำแหน่งสูงขึ้น ตำแหน่งใหม่อาจไม่เหมาะสมกับความสามารถเดิม การคัดเลือกจึงได้ผลเฉพาะในเวลาสั้นและเฉพาะงานเท่านั้น

๓. ปัญหาของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการคัดเลือกเช่น ค่านิยมของบุคคลเกี่ยวกับการทำงาน กลยุทธ์ในการทำงานที่แตกต่าง ปรัชญาแนวคิดที่ขัดแย้งกันอาจทำให้การคัดเลือกบุคคลไม่ได้มาตรฐานที่ต้องการ

๔. ปัจจุบันมีหลายบริษัทที่ไปลงทุนในต่างประเทศ การคัดเลือกบุคคลไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ นับเป็นสิ่งที่ท้าทายผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องการคัดเลือกบุคลากร จากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าการมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านปฏิบัติเป็นเลิศ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่รับรองว่าคุณคนจะประสบความสำเร็จในการทำงานในต่างประเทศ ดังนั้นเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจต้องแตกต่างจากการคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานภายในประเทศ

## ๕.๗ เครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากร

การคัดเลือกบุคลากรมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อตัดสินใจว่าองค์กรควรจ้างผู้สมัครคนใดในจำนวนหลายคนให้เข้าทำงานกับองค์กร โดยคาดหวังว่าผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกนั้นจะเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าบุคคลที่องค์กรปฏิเสธ ถ้าเงื่อนไขของความสำเร็จในการคัดเลือกได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง วัตถุประสงค์ของการคัดเลือกก็จะบรรลุเป้าหมายตามต้องการ เครื่องมือการคัดเลือกบุคลากร (Selection Devices) หมายถึง สิ่งที่ใช้ในการประเมินความรู้ ทักษะ สติปัญญา ความถนัด ความสามารถของบุคคล โดยจะนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าผู้สมัครสมควรจะได้รับการจ้างงานหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้โดยทั่วไป ได้แก่ การทดสอบการสัมภาษณ์ ใบสมัคร และจดหมายรับรอง ในทางปฏิบัติองค์การส่วนมาก จะใช้เครื่องมือการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งชนิดเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัคร เครื่องมือเหล่านั้นจะถูกนำไปใช้ตามลำดับ สอดคล้องกับกระบวนการคัดเลือกที่ผู้สมัครจะต้องผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กระบวนการคัดเลือกของแต่ละองค์การอาจมีลำดับขั้นตอนที่แตกต่างกัน การเลือกใช้เครื่องมือขึ้นอยู่กับระบบการคัดเลือกของแต่ละองค์การ บางองค์การจะใช้เฉพาะใบสมัครและการสัมภาษณ์เท่านั้น ในขณะที่บางองค์การยังมีการสัมภาษณ์แบบลึกเพื่อการจ้างงาน และมีการตรวจสอบประวัติประกอบ โดยทั่วไปโครงการคัดเลือกที่สมบูรณ์ (Comprehensive Selection

Program) จะต้องมีการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ใบสมัครการทดสอบแบบต่างๆ การสัมภาษณ์ และจดหมายรับรองที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการคัดเลือกทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม อีวานชีวิช ได้ตั้งข้อสังเกตว่า เครื่องมือที่ฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เลือกใช้นั้นมีแนวโน้มจะเลือกใช้เครื่องมือโดยพิจารณาจากประเภทของพนักงานที่จะคัดเลือกมากกว่าที่จะพิจารณาตามรูปแบบขององค์การ

### ๑. ใบสมัคร

ใบสมัคร (Application Blanks) เป็นเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกที่ใช้ในเกือบทุกองค์การ เป็นหลักฐานแจ้งความจำเป็นในการขอสมัครงานของผู้ที่ประสงค์จะทำงานให้กับแต่ละองค์การ รายละเอียดในใบสมัครจะประกอบด้วยคำถามซึ่งใช้พิจารณาตัดสินความในการจ้างงาน รายละเอียดที่ต้องการเกี่ยวกับผู้สมัครเช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญพิเศษ บุคคลรับรอง เป็นต้น ข้อมูลที่ได้จากใบสมัครได้ถูกนำไปใช้ในหลายลักษณะดังนี้<sup>๓๑</sup>

๑. กลั่นกรองผู้สมัครที่มีคุณสมบัติครบเกณฑ์ขั้นต่ำ เช่น คุณวุฒิด้านการศึกษา หรือ ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น

๒. ใช้ในการประเมินใบสมัครอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดบ้างที่น่าสนใจสมควรเชิญมาสัมภาษณ์

๓. ใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์ว่าควรจะถามภูมิหลังของผู้สมัครเพิ่มเติมในเรื่องอะไรบ้าง

๔. ใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบประวัติจากผู้รับรองที่ระบุไว้ในใบสมัคร

๕. ใช้กำหนดค่าน้ำหนักจากค่าสหพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับความสำคัญในการปฏิบัติงานซึ่งสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกและตัวพยากรณ์ เป็นการช่วยให้กระบวนการคัดเลือกมีประสิทธิภาพและมีความเที่ยงตรงเพิ่มขึ้น

ใบสมัครที่ใช้ในการสมัครงานจะมี ๒ แบบคือ

#### ๑.๑ ใบสมัครถามข้อมูลประวัติส่วนตัว (Biographical Information Blank, BIB)

ปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จะนิยมใช้แทนใบสมัครแบบเดิม คำถามที่ถามในใบสมัครแบบนี้จะมีรายละเอียดเพิ่มเติมจากใบสมัครแบบเดิม ผู้สมัครจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับข้อมูลชีวประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ทักษะหรือความชำนาญพิเศษ ประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา ทศนคติและสุขภาพ คำถามจะเป็นแบบกำหนดตัวเลือกให้ผู้สมัครเลือกตอบ เมื่อผู้สมัครตอบคำถามในใบสมัคร แล้วก็จะมีการให้คะแนน ในการใช้ใบสมัครแบบถามข้อมูลส่วนตัวนี้จะต้องมี

<sup>๓๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๖๗.

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคำถามแต่ละข้อกับเกณฑ์การคัดเลือกที่มีอำนาจเชิงพยากรณ์ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้การคัดเลือกพนักงานประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

๑.๒ ใบสมัครแบบการให้น้ำหนักคะแนน (Weighted Application Blank, WAB) การจัดทำใบสมัครแบบนี้จะใช้เวลานานกว่าแบบแรกเพราะจะต้องมีกระบวนการกำหนด ค่าน้ำหนักให้กับคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ค่าน้ำหนักของคุณลักษณะ ได้มาโดยการแบ่งพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในขณะนั้นออกเป็นกลุ่มตามระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากข้อมูลที่รวบรวมจากสถิติผลผลิตของการทำงาน รวมถึงผลการประเมินของผู้บริหาร และอัตราการลาออกจากงาน ระดับผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงและกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ หรืออาจแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มระดับสูง กลุ่มระดับปานกลาง และกลุ่มระดับต่ำ คุณลักษณะต่างๆ ของแต่ละกลุ่มจะถูก ตรวจสอบแล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบ เชิงสหสัมพันธ์กับระดับผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มและจะกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามผลความแตกต่างดังนี้

๑.๒.๑ คุณลักษณะที่ไม่มีมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มกำหนดค่าน้ำหนัก ๐

๑.๒.๒ คุณลักษณะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มบ้างกำหนดค่าน้ำหนัก + ๑

๑.๒.๓ คุณลักษณะที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มมากกำหนดค่าน้ำหนัก + ๒

ต่อจากนั้นจะให้คะแนนตามค่าน้ำหนักที่กำหนด แล้วจึงรวมคะแนน ผู้สมัครที่มีคะแนนผลบวกสูงสุดจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการจ้างงาน เนื่องจากมีคะแนนถึงเกณฑ์ขั้นต่ำที่เป็นมาตรฐานของพนักงานในอดีตหรือปัจจุบัน อย่างไรก็ตามคุณลักษณะที่มีอำนาจเชิงพยากรณ์ สำหรับแต่ละอาชีพจะแตกต่างกัน ดังนั้นค่าน้ำหนักคะแนนจะต้องได้รับการทบทวนเป็นระยะ อย่างสม่ำเสมอ ใบสมัครแบบการให้น้ำหนักคะแนนจะนิยมใช้กับการคัดเลือกในโรงงาน อุตสาหกรรม โรงพยาบาลและธนาคาร

เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบใบสมัครทั้ง ๒ แบบ พบว่าองค์การส่วนใหญ่จะใช้แบบถามข้อมูลประวัติส่วนตัว และน้อยกว่า ๑/๓ ใช้แบบการให้น้ำหนักคะแนน แต่ไม่ว่าจะใช้แบบใด ก็ตามการตัดสินใจในการคัดเลือกยังต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นประกอบด้วย เช่น การใช้แบบทดสอบ และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

## ๒. การทดสอบ

การทดสอบเพื่อการจ้างงาน (Employment Testing) เป็นความพยายามที่จะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ทักษะตลอดจนทัศนคติและบุคลิกภาพของผู้สมัคร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานในอนาคตถ้าได้รับการจ้างงาน จุดมุ่งหมายในการทดสอบเพื่อการจ้างงานมีดังนี้



๑. เพื่อพยากรณ์ความสามารถ ความสำเร็จและคุณลักษณะต่างๆ ของผู้สมัครซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจว่า ผู้สมัครเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลการทำนายจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เชื่อว่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเพียงใด

๒. เพื่อการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนเพื่อพิจารณาว่าควรจ้างบุคคลใดเข้าทำงานในตำแหน่งใดโดยอาศัยแบบทดสอบเพื่อการตัดสินใจประกอบการคัดเลือกด้วยวิธีอื่น

๓. เพื่อการแยกประเภท (Classification) บุคคลตามความสามารถและความถนัด เช่น ผู้สมัครมีความสามารถในการใช้สายตา การใช้มือใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำงานตามความถนัดและความสามารถ

การทดสอบที่ใช้ในการจ้างงานแบ่งได้เป็น ๗ ประเภทดังนี้<sup>๓๒</sup>

๑. การทดสอบที่ใช้วัดพฤติกรรม (Type of Behavior Measurement) เป็นแบบทดสอบที่ใช้กันมากที่สุด แบบทดสอบวัดพฤติกรรมที่มีใช้กันทั่วไปจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมเฉพาะด้านของบุคคล เช่น แบบทดสอบเขาวัวหรือสติปัญญา (Intelligence Tests) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) แบบทดสอบความสนใจ (Interest Tests) แบบทดสอบการใช้สายตา (Vision Tests) แบบทดสอบดนตรี (Music Tests) แบบทดสอบทางศิลปะ (Art Tests) แบบทดสอบทางเครื่องยนต์กลไก (Mechanical Tests) เป็นต้น

๒. การทดสอบชนิดให้เขียนตอบหรือให้ลงมือปฏิบัติ การทดสอบที่ใช้ส่วนมากจะเป็นการทดสอบชนิดให้เขียนคำตอบ (Paper and Pencil Tests) ผู้ทดสอบจะได้รับแบบทดสอบซึ่งพิมพ์คำถามไว้ให้ผู้ถูกทดสอบอ่านและตอบคำถามโดยการเขียนลงไปบนกระดาษคำตอบที่แจกให้แต่มีการทดสอบอีกแบบหนึ่งให้ผู้ตอบไม่ต้องเขียนคำตอบแต่ต้องลงมือปฏิบัติกิจกรรมหรืองานตามที่กำหนด เช่น การตอกเข็มหมุดด้วยหิน ประกอบชิ้นส่วนเครื่องกลไก การขับรถยนต์ เป็นต้น การทดสอบนี้เรียกว่าการทดสอบให้ลงมือปฏิบัติ (Performance Tests)

๓. การทดสอบความเร็วหรือพลังความสามารถ การทดสอบความเร็ว (Speed Tests) เป็นการทดสอบที่สร้างขึ้นให้ง่าย ผู้ถูกทดสอบต้องพยายามทำข้อสอบแต่ละข้อให้เสร็จภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ เป็นการทดสอบความไว ความรวดเร็วของผู้ตอบในทางตรงกันข้ามการทดสอบวัดพลังความสามารถ (Power Tests) จะประกอบไปด้วยข้อสอบที่มีความยากให้เวลาในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงว่าจะใช้เวลานานเท่าไร คะแนนที่ได้รับจะขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตอบคำถามได้อย่างละเอียดถูกต้อง เป็นการวัดการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์

<sup>๓๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๔-๑๗๕.

๔. การทดสอบเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มการทดสอบรายบุคคล (Individual Tests) เป็นการทดสอบที่ไม่ให้มีผู้ถูกทดสอบพร้อมกัน ๒ คน หรือมากกว่าต่อผู้ทำการทดสอบ ๑ คน เนื่องจากวิธีนี้ต้องการสังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการทดสอบ ส่วนการทดสอบแบบกลุ่ม (Group Tests) เป็นการดำเนินการสอบคนจำนวนมากโดยให้ทำข้อสอบพร้อมกันในเวลาเดียวกัน เช่น การทดสอบบุคลิกภาพโดยการตอบแบบสำรวจ เป็นการทดสอบที่นิยมใช้ในวงการอุตสาหกรรม เพราะสามารถทดสอบได้เป็นกลุ่มและเป็นการประหยัดกว่าการทดสอบเป็นรายบุคคล

๕. การทดสอบที่ใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา การทดสอบที่ใช้ภาษา (Language Tests) เป็นการทดสอบที่ผู้ถูกทดสอบต้องแสดงความสามารถทางภาษา มีการอธิบายยกตัวอย่างประกอบ การให้คะแนนจะดูจากความถูกต้อง สละสลวยของการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ ในบางกรณีมีความจำเป็นต้องการหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาของผู้ถูกทดสอบ เช่น การทดสอบความสามารถทางด้านเครื่องยนต์กลไกของบุคคลที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้คล่อง จึงมีการสร้างแบบทดสอบที่ไม่ใช้ภาษา (Non Language - Free Tests) ขึ้น เพราะไม่ต้องการให้ผู้ถูกทดสอบใช้ทักษะภาษา จัดเป็นแบบทดสอบที่อิสระจากการใช้ภาษาเขียน (Language Free Tests )

๖. การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบมาตรฐานหรือแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง เป็นแบบทดสอบที่พัฒนาขึ้นโดยองค์การที่เกี่ยวข้องกับการสอบเรียกว่าแบบทดสอบมาตรฐาน (Standardized Tests) จะมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น มีคำอธิบายและคำชี้แจงประกอบอย่างชัดเจน เป็นแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน ผ่านการวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นมาแล้ว ส่วนแบบทดสอบที่ผู้ทดสอบสร้างขึ้นเอง (Tester Made Tests) เป็นแบบทดสอบที่ผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถในองค์การเป็นผู้พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการใช้ขององค์การ ซึ่งอาจจัดทำขึ้นเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น

๗. การทดสอบที่ใช้แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัยหรืออัตนัย แบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นปรนัย (Objective Tests) เป็นข้อสอบที่มีความชัดเจน ทุกคนอ่านเข้าใจความหมายตรงกัน มีความคงที่ในการตรวจให้คะแนน ตลอดจนมีความชัดเจนในการแปลความหมายของคะแนน ส่วนแบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นอัตนัย (Subjective Tests) นั้น การพิจารณาให้คะแนนของผู้ถูกทดสอบที่พึงจะได้ขึ้นอยู่กับผู้ตรวจการตีความ ยังมีข้อขัดแย้งได้

การเลือกใช้แบบทดสอบในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานควรคำนึงถึงคุณภาพของแบบทดสอบและต้องตรงกับจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลตรงตามความต้องการ แบบทดสอบที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

๑. ความเที่ยงตรงของแบบทดสอบ (Validity) หมายถึง แบบทดสอบสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องตรงตามความมุ่งหมาย เช่น แบบทดสอบทางช่างก็ควรเป็นการสอบวัดความรู้ทางช่าง เป็นต้น ความเที่ยงตรง แบ่งได้เป็น ๔ ด้าน ได้แก่

๑.๑ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หมายถึง คุณภาพของแบบทดสอบวัดได้ตรงตามเนื้อเรื่องที่ต้องการวัดและครอบคลุมรายละเอียดทั้งหมด

๑.๒ ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) หมายถึง แบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามทฤษฎีที่ต้องการวัดซึ่งมีการกำหนดกรอบโครงสร้างตามทฤษฎี

๑.๓ ความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) หมายถึง แบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่วัด

๑.๔ ความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity) หมายถึง แบบทดสอบนั้นสามารถนำผลที่วัดได้ในปัจจุบันไปทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

๒. ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (Reliability) หมายถึง การเชื่อถือได้ของผลการทดสอบไม่ว่าจะทดสอบอีกครั้งก็จะได้ผลคงที่เสมอ

๓. ความเป็นปรนัยของแบบทดสอบ (Objectivity) หมายถึง แบบทดสอบที่สามารถวัดได้ตรงตามสภาพที่เป็นจริง คำถามที่ใช้มีความชัดเจนรัดกุม การตรวจให้คะแนนและแปลความหมายคะแนนเป็นไปในทางเดียวกัน โดยไม่คำนึงถึงว่าใครจะเป็นผู้วัด

๔. อำนาจจำแนก (Discrimination) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้ให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนกันของสิ่งที่วัดได้และเป็นไปตามสภาพความเป็นจริงแยกเป็นกลุ่มคนเก่งและคนอ่อนได้

๕. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง สามารถนำไปใช้ได้สะดวก ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย สะดวกในการให้คะแนนและการตีความหมาย

โดยสรุป จะเห็นว่าการทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดเลือก ดังนั้นต้องเลือกแบบทดสอบที่ดีมีคุณภาพสูง สามารถวัดได้ในสิ่งที่ต้องการ มีอำนาจจำแนกและสามารถใช้ผลการทดสอบประกอบการตัดสินใจจ้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทดสอบที่ใช้มีความถูกต้องตรงตามจุดมุ่งหมายและเชื่อถือได้ ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการสอบจะต้องมีกระบวนการกำกับกับการทดสอบให้ดำเนินการไปอย่างเหมาะสม กระบวนการใช้แบบทดสอบประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้คือ<sup>๓๓</sup>

ขั้นตอนที่ ๑ กำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะในการใช้แบบทดสอบ เช่น เพื่อการคัดเลือกพนักงาน เพื่อการบรรจุบุคคลเข้าทำงาน หรือเพื่อวัดการทำงานและทดสอบการทำงาน เป็นต้น

<sup>๓๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๖-๑๗๗.

ขั้นตอนที่ ๒ ทำการวิเคราะห์ กิจกรรมการวิเคราะห์งานเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการคัดเลือกความชำนาญที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน ทักษะในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลิกภาพ ทศนคติเป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานได้

ขั้นตอนที่ ๓ พิจารณาเลือกแบบทดสอบที่จะนำไปใช้ แบบทดสอบที่ใช้จะต้องผ่านการคัดเลือก โดยแบบทดสอบที่เลือกใช้จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน การเลือกแบบทดสอบได้อย่างถูกต้องเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย ข้อมูลจากการวิเคราะห์งานและความชำนาญหรือประสบการณ์ในการใช้แบบทดสอบมาก่อน ในบางครั้งอาจต้องมีการใช้การทดสอบหลายอย่างประกอบกันเป็นชุด

ขั้นตอนที่ ๔ ดำเนินการสอบโดยใช้แบบทดสอบ เมื่อเลือกชนิดแบบทดสอบได้แล้วจึงดำเนินการให้มีการสอบ โดยดำเนินการตามคำแนะนำของการใช้แบบทดสอบแต่ละแบบอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นแบบทดสอบข้อเขียนหรือการให้ทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๕ เปรียบเทียบคะแนนที่ได้รับกับเกณฑ์ของความสำเร็จในงานที่ได้จากการวิเคราะห์ เกณฑ์ของความสำเร็จที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่คะแนนเฉลี่ยในการสอบ ปริมาณของผลงานที่ทดสอบ คุณภาพของผลงานที่ทดสอบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๖ วิเคราะห์และตัดสินใจในการจ้างงาน ในขั้นนี้จะพิจารณาว่าผู้ถูกทดสอบมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ขั้นต่ำหรือไม่เพียงใด การวิเคราะห์อาจต้องนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากใบสมัครและจดหมายรับรองต่างๆ มาประกอบการพิจารณาการตัดสินใจจ้าง

วิธีทดสอบที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานมีหลายวิธีแต่ที่ได้รับความนิยมและใช้กันแพร่หลายได้แก่

๑. การทดสอบข้อเขียน (Written Tests) เป็นการทดสอบด้านวิชาการ โดยมากจะเป็นการทดสอบในการเข้าทำงานของภาครัฐบาล วิชาที่สอบจะมี ๒ ลักษณะคือ ความรู้เฉพาะตำแหน่งและการสอบความรู้ด้านวิชาการ ในภาคเอกชนไม่นิยมใช้ แต่จะดูผลการเรียนจากใบแสดงผลการเรียน (Transcript) แทน

๒. การทดสอบการปฏิบัติงาน (Job Performance Tests) แบบทดสอบการปฏิบัติงานที่ใช้กันมากมี ๒ แบบ คือ

๒.๑ การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงาน (Job Sample Performance Tests) เป็นการทดสอบที่ให้ผู้สมัครทดลองปฏิบัติตัวอย่างงานที่เลือกมาภายใต้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ให้ผู้สมัครตำแหน่งพนักงานคอมพิวเตอร์เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์การทดสอบพิมพ์ดีดเพื่อดูความเร็วและความถูกต้องสำหรับตำแหน่งพนักงานธุรการ การทดสอบขับรถสำหรับตำแหน่งพนักงานขับรถ เป็นต้น ผู้สมัครจะต้องแสดงความสามารถ ทักษะและความรู้ในการใช้เครื่องมือ

อุปกรณ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้แต่ละงาน การทดสอบการปฏิบัติตัวอย่างงานนั้นว่ามีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับแบบทดสอบอื่นๆ เพราะสามารถวัดพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเมื่อได้รับการจ้างงานได้ดีที่สุด

๒.๒ การทดสอบแบบจำลองการปฏิบัติงาน (Performance Simulations) เป็นการทดสอบเพื่อพิจารณาความถนัดและความสามารถที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ตัวอย่าง เช่น สมมติว่าการวิเคราะห์งานบ่งชี้ว่า ผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งที่ว่าง จะต้องมีความรู้ทักษะทางการขับรถ ผู้สมัครจะต้องทดลองขับรถจากจอคอมพิวเตอร์โดยโปรแกรมได้จำลองสถานการณ์ขับรถที่เลียนแบบได้ใกล้เคียงกับสภาพการขับรถจริงบนท้องถนนซึ่งบางทักษะอาจจะมีแบบจำลองให้ทดสอบเป็นชุดเพราะมีทักษะที่ต้องทดสอบหลายทักษะ

๓. การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological Tests) แบ่งได้เป็น ๕ ประเภท คือ

๓.๑ การทดสอบเชาวน์ปัญญา (Intelligence Tests) เป็นแบบทดสอบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสามารถในการเข้าใจการแก้ปัญหาการเรียนรู้และความจำ การทดสอบเชาวน์ปัญญามักจะใช้กับการสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานที่มีลักษณะดังนี้คือ มีความยาก (Difficulty) มีความซับซ้อน (Complexity) มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย (Adaptive to Goal) มีค่านิยมที่สังคมยอมรับ (Social Value) มีความประหยัด (Economy) และมีความคิดริเริ่มใหม่ (Emergence of Original)

การทดสอบเชาวน์ปัญญาหรืออาจเรียกว่าการทดสอบทางสมอง (Mental Ability Tests) โดยทั่วไปจะวัดองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา ซึ่งได้แก่ การใช้ภาษา (Verbal Factor) ความคล่องในการใช้ภาษา (Word Fluency) การใช้ตัวเลข (Number Factor) ความสามารถในการใช้เหตุผล (Reasoning Factor) ความจำ (Memory Factor) มิติสัมพันธ์ (Spatial Ability) และสมรรถภาพในการรับรู้ (Perceptual Factor)

๓.๒ การทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) เป็นการทดสอบความถนัดพิเศษและทักษะทางกาย เพื่อดูว่าบุคคลแต่ละคนมีความถนัดและมีความเหมาะสมเกี่ยวกับงานอาชีพอะไร นักจิตวิทยาได้แบ่งความถนัดของบุคคลออกเป็น ๖ ด้าน ได้แก่ ความถนัดทางวิชาการ ความถนัดทางศิลปะ ความถนัดด้านดนตรี ความถนัดทางเครื่องกล ความถนัดด้านงานสารบรรณ และความถนัดทางการใช้สติปัญญาเพื่ออาชีพขั้นสูง

๓.๓ การทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Tests) เป็นการทดสอบความรู้ที่เรียนผ่านมาแล้ว เพื่อจะทราบว่าบุคคลมีความรู้ในทางวิชาการแค่ไหน เพียงใด การทดสอบมักจะทดสอบความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะทำ เช่น ถ้าเป็นงานเลขานุการจะวัดความรู้ของผู้สอบในเรื่องการเขียนจดหมายราชการ การจัดเก็บเอกสาร และการเขียนตัวเลข ถ้าเป็นพนักงาน

คอมพิวเตอร์จะสอบความรู้เรื่องภาษาคอมพิวเตอร์ การเขียนโปรแกรม การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อ  
กิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

๓.๔ การทดสอบความสนใจ (Interest Tests) เป็นการวัดความสนใจที่เป็นแรง  
จูงใจให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งนั้นว่า ผู้สมัครงานมีความสนใจในงานนั้นมากน้อยเพียงใด ผลการ  
ทดสอบความเข้าใจจะช่วยให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เพราะ  
โดยทั่วไปแล้วความสนใจกับการประกอบอาชีพมีความสัมพันธ์กันสูง หากบุคคลสนใจในอาชีพ  
นั้นแล้วเขาก็จะพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่อันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จในการทำงานต่อไป

ความสนใจซึ่งเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะเลือกหรือทำในสิ่งที่เขาชอบ แบ่งเป็น ๔  
ลักษณะคือ ความสนใจที่จะแสดงออกโดยใช้คำพูด ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับอาชีพ ความสนใจ  
ที่วัดได้จากแบบทดสอบ และความสนใจที่วัดได้จากแบบสำรวจ

ในแบบทดสอบที่วัดความสนใจ นักจิตวิทยาได้จำแนกประเภทของความสนใจไว้  
๑๐ ด้าน คือ ความสนใจงานสำนักงาน ความสนใจเรื่องเครื่องจักรกล ความสนใจในการคิดคำนวณ  
ความสนใจในด้านวิทยาศาสตร์ ความสนใจในการชักจูงใจ ความสนใจงานศิลปะ ความสนใจงาน  
วรรณกรรม ความสนใจในดนตรี ความสนใจในการบริการสังคม และความสนใจ ด้านธุรกิจ

๓.๕ การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Tests) ใช้วัดคุณลักษณะของผู้  
สมัคร เช่น กริยาท่าทาง การควบคุมอารมณ์ การจูงใจ การปรับตัว ทักษะที่มีต่อบุคคลอื่น  
ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น การทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นการ  
ทดสอบแบบให้ตอบลงในกระดาษ (Paper and Pencil Tests) ผู้ถูกทดสอบจะตอบคำถามแบบ  
ให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ที่เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรม ทักษะความรู้สึกรู้สึก ความ  
พึงพอใจ ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า บุคลิกภาพที่นิยมนำมาพิจารณาในการคัดเลือก  
บุคคลได้แก่ อารมณ์ การปรับตัว ความคิดริเริ่ม ความมีมนุษยสัมพันธ์ การแต่งกาย ความเชื่อมั่น  
ในตนเอง ทักษะที่มีต่อผู้อื่น และแรงจูงใจ

นอกจากแบบทดสอบที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแล้ว ยังนิยมใช้แบบทดสอบที่เป็น  
การคาดคะเนเหตุการณ์ (Projective Tests) เพื่อทดสอบบุคลิกภาพ เช่น การดูภาพ หยอดหมึก  
ให้ผู้ถูกทดสอบตีความหมายสะท้อนออกมา ผู้ดำเนินการสอบจะต้องล้างความลับ เชิงทัศนคติที่มี  
อารมณ์หรือความคิดเห็นที่อยู่ในตัวผู้ถูกทดสอบออกมา วิธีนี้จะต้องอาศัย ผู้ชำนาญการในการ  
ประเมินให้ความหมายที่ผู้ถูกทดสอบแสดงออกมา ในการทดลองทางจิตวิทยาทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น  
การทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ การทดสอบสติปัญญา การทดสอบความถนัด การทดสอบความสนใจ  
หรือทดสอบบุคลิกภาพ กล่าวได้ว่าการทดสอบบุคลิกภาพนี้ถือเป็นการทดสอบที่เชื่อถือได้น้อย  
ที่สุดและมีความเที่ยงตรงน้อยที่สุด

๔. การทดสอบอื่นๆ (Other Tests) ที่กล่าวในที่นี้คือการทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียน (Graphology Tests) และการทดสอบความซื่อสัตย์ (Honesty Tests)

๔.๑ การทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียน เป็นการทดสอบลายมือเขียนของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อศึกษาด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคล จุดที่นำมาวิเคราะห์เช่น ความเอียงความสูงของตัวอักษร ช่องไฟ และน้ำหนักในการเขียน เป็นต้น เชื่อกันว่าลายมือเขียนของแต่ละคนสามารถแสดงถึงความกระตือรือร้น อารมณ์ ความคิดอ่านของผู้เขียน นอกจากนี้ยังบ่งชี้ถึงระดับสติปัญญาและความสามารถในการควบคุมอารมณ์และจิตใจได้ด้วย อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างลายมือเขียนกับผลการปฏิบัติงาน จึงยังไม่มีเหตุผลเพียงพอที่จะสนับสนุนว่า วิธีการทดสอบโดยการวิเคราะห์ลายมือเขียนเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดี

๔.๒ การทดสอบความซื่อสัตย์ โดยใช้การทดสอบการจับเท็จ (Polygraph Tests) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการคัดเลือก เครื่องจับเท็จจะวัดอัตราการเดินของชีพจร อัตราการหายใจและการเปลี่ยนแปลงทางผิวหนัง (เหงื่อออก) ขณะที่ผู้สมัครตอบคำถาม ทฤษฎีของการทดสอบการจับเท็จ คือ การเปลี่ยนแปลงทางร่างกายจะเกิดขึ้นถ้าผู้สมัครไม่พูดความจริง

### ๓. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interview) เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้สมัคร อันจะนำไปสู่การตัดสินใจจ้างงาน ผู้สัมภาษณ์จะแจ้งให้ผู้สมัครรับทราบถึงข้อกำหนดเฉพาะของงาน และคุณสมบัติเฉพาะที่ต้องการ รวมทั้งเป็นผู้กำหนดขอบเขตเนื้อหาของการสัมภาษณ์ บางกรณีมีความต้องการข้อมูลด้านต่างๆ เกี่ยวกับผู้สมัครเพิ่มเติมจากส่วนที่ไม่สามารถรับทราบจากใบสมัครหรือแบบทดสอบ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ความมั่นคงทางอารมณ์และความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ช่วยให้ได้ข้อมูลประกอบการประเมินผู้สมัครในด้านต่างๆ ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้<sup>๓๔</sup>

๑. เพื่อได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้สมัคร ที่จะนำไปพิจารณาพร้อมกับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือคัดเลือกอื่นๆ ผู้สัมภาษณ์สามารถซักถามเรื่องบางเรื่องให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือขอข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้

๒. เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การหรือบริษัท ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงาน รวมทั้งตอบข้อตกลงอื่นๆ ที่ผู้สมัครต้องการทราบเพิ่มเติม

๓. เพื่อประชาสัมพันธ์องค์การหรือบริษัทให้แก่ผู้สมัคร

๔. เพื่อผูกไมตรีแก่ผู้สมัครให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ถ้าการสัมภาษณ์ดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้สมัครจะไม่เปลี่ยนทัศนคติแม้ว่าจะไม่ได้รับการจ้างงานก็ตาม เนื้อหาของการสัมภาษณ์

<sup>๓๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๖-๑๘๗.

เพื่อการจ้างงานโดยทั่วไปจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์การและระดับตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม หัวเรื่องที่ได้พบได้ทั่วไปในการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานได้แก่สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา บุคลิกภาพ ส่วนตัว ประสบการณ์การทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์และเป้าหมายในอาชีพ วิธีสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานที่เป็นที่นิยมใช้ทั่วไปมี ๓ วิธี ได้แก่

๔.๑ การสัมภาษณ์แบบเดี่ยวหรือตัวต่อตัว (One on One Interview) หมายถึง ผู้สมัคร ๑ คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ครั้งละ ๑ คน

๔.๒ การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group Interview) หมายถึงผู้สมัครหลายคนรับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ครั้งละ ๑ คน หรือมากกว่า ๑ คน

๔.๓ การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ (Board Interview) หมายถึงผู้สมัคร ๑ คน รับการสัมภาษณ์จากผู้สัมภาษณ์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของบริษัทซึ่งมีจำนวนมากกว่า ๑ คน

ในการสัมภาษณ์เพื่อแสวงหาข้อมูลข้างต้นมักจะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ ๕ แบบ ดังต่อไปนี้

๑. การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง (Unstructured Interview หรือ Non Directive Interview หรือ Unguided Interview หรือ Un-patterned Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่มีการวางแผนไว้ก่อน ให้เสรีภาพแก่ผู้สัมภาษณ์ซึ่งสามารถคิดคำถามในขณะที่กำลังสัมภาษณ์นอกจากนี้คำถามอาจถูกดัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ระหว่างการสัมภาษณ์จะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครพูดเป็นส่วนใหญ่ผู้สัมภาษณ์เป็นผู้ฟังที่ดีแต่ถ้าพบว่ามีเรื่องใดน่าสนใจอาจถามคำถามเพิ่มเติมได้ตามที่เห็นควร โดยทั่วไปการสัมภาษณ์แบบนี้ใช้เวลาานกว่าวิธีอื่น ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่มีความชำนาญอาจทำให้บรรยากาศการสัมภาษณ์อึดอัดและเครียดได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้สัมภาษณ์มีประสบการณ์และความชำนาญในการสัมภาษณ์ก็จะทำให้ได้ข้อมูลพิเศษที่น่าสนใจและชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้สมัครได้

๒. การสัมภาษณ์แบบกำหนดโครงสร้าง (Structured Interviews หรือ Directive Interviews หรือ Guided Interviews หรือ Patterned Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า จะไม่ถามคำถามนอกเหนือหรือแตกต่างจากคำถามที่เตรียมไว้ และมีวิธีประเมินคำตอบไว้เช่นกัน บางองค์การอาจจะใช้แบบฟอร์มมาตรฐาน บางคำถามมีตัวเลือกตอบที่กำหนดให้ผู้สัมภาษณ์เพียงทำเครื่องหมายบนคำตอบในแบบฟอร์มสัมภาษณ์และมีส่วนที่ให้ผู้สัมภาษณ์ได้สรุปและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้สมัครแต่ละคน วิธีนี้จะช่วยผู้สัมภาษณ์ที่ยังไม่ชำนาญพอ และเป็นมาตรฐานเดียวกันเมื่อมีผู้สัมภาษณ์หลายคน วิธีนี้เชื่อว่ามีระดับความเชื่อมั่นสูงกว่าการสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง นอกจากนี้การเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าทำให้ไม่เสียเวลาในการคิดคำถามสัมภาษณ์และไม่จำเป็นต้องมีทักษะทางการสัมภาษณ์สูง แต่โดยทั่วไปวิธีนี้ขาดความยืดหยุ่น ข้อมูลที่ได้จะจำกัดค่อนข้างแคบ ไม่สามารถปรับให้



เหมาะสมกับผู้สมัคร ประเด็นที่สำคัญอาจไม่ได้อภิปราย บางครั้งบรรยากาศการสัมภาษณ์ค่อนข้าง  
อึดอัดในกรณีที่ผู้สมัครตอบคำถามไม่ได้

๓. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interviews หรือ Semi Structured Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้าซึ่งใช้ถามผู้สมัคร  
ทุกคน ส่วนคำถามสนับสนุนที่สนใจอาจเตรียมไว้บ้าง หรือคิดขึ้นตามความน่าสนใจของข้อมูล  
ที่ได้รับ ข้อมูลที่ได้จากคำถามหลักช่วยให้มีการเปรียบเทียบผู้สมัครได้วิธีนี้ทำให้บรรยากาศ  
สัมภาษณ์มีสีสันเพิ่มขึ้นและเห็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลของ  
ผู้สมัครได้

๔. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem Solving Interviews) เป็นการ  
สัมภาษณ์ที่มุ่งทดสอบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาสถานการณ์เชิงสมมุติฐานที่ผู้สมัครอาจประสบใน  
การปฏิบัติงานเมื่อได้รับการจ้างงาน ผู้สมัครจะต้องบอกแนวทางการแก้ปัญหาว่าควร  
ดำเนินการอย่างไร การสัมภาษณ์จะทดสอบเฉพาะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการ  
แก้ปัญหาของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามถ้าสถานการณ์เชิงสมมุติฐานนั้นตรงกับสถานการณ์จริง  
ที่ผู้สมัครพึงประสบ การสัมภาษณ์ก็จะมีคามเที่ยงตรง

๕. การสัมภาษณ์แบบสร้างความกดดัน (Stress Interviews) เป็นวิธีการที่เริ่มนำมา  
ใช้ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง เพื่อทดสอบการคัดเลือกทหารเกณฑ์ของประเทศสหรัฐอเมริกา  
เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจ ผู้สัมภาษณ์จะตั้งคำถามที่ค่อนข้างก้าวร้าว รุกคำถาม  
อย่างต่อเนื่อง ดูถูกความสามารถของผู้สมัคร ไม่เป็นมิตรต่อผู้สมัคร พยายามทำให้ผู้สมัครรู้สึก  
อึดอัดใจ เพื่อผู้สัมภาษณ์จะสังเกตปฏิกิริยาว่าผู้สมัครจะมีเทคนิคเขาวนปัญหาที่จะแก้ไข เพื่อ  
เอาตัวรอดโดยวิธีการใดและจะมีการอธิบายให้ผู้สมัครเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์  
แบบนี้เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลง

การสัมภาษณ์ มีขั้นตอน ดังนี้<sup>๓๕</sup>

ขั้นที่ ๑ การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ เพื่อให้การสัมภาษณ์ดำเนินไปได้ด้วยดีบรรลุ  
วัตถุประสงค์ ผู้สัมภาษณ์ (Interviewer) จำเป็นต้องเตรียมการดังนี้

๑.๑ ศึกษารายละเอียดของใบพรรณนาลักษณะงาน และข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ  
ของงานที่ได้จากการวิเคราะห์งาน เพื่อใช้เตรียมคำถามที่จะตัดสินความเหมาะสมของผู้สมัคร

๑.๒ กำหนดเรื่องที่ต้องการข้อมูลจากผู้สมัครโดยเน้นเฉพาะด้านความรู้ทักษะ  
ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน

๑.๓ ศึกษารายละเอียดและทบทวนข้อมูลในใบสมัครและประวัติย่อ

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๙๒-๑๙๖.

๑.๔ เตรียมคำถามที่คาดว่าผู้สมัครต้องการรู้เช่น หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติงาน เงินเดือน ผลประโยชน์ กี่ถือกุลและสวัสดิการ เป็นต้น

๑.๕ กำหนดวิธีการสัมภาษณ์

๑.๖ พิจารณาสถานที่สัมภาษณ์ให้มีสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีความเป็นเอกเทศ

๑.๗ แจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าเรื่องเวลาและสถานที่สัมภาษณ์

๑.๘ เตรียมคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ตามที่ต้องการให้มีรายละเอียดสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงานแต่ละตำแหน่ง

ขั้นที่ ๒ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ผู้สัมภาษณ์พึงระลึกถึงเสมอว่าหัวใจสำคัญของการกระบวนการสัมภาษณ์อยู่ที่การสร้างสัมพันธภาพที่ดีอันจะนำไปสู่ความไว้วางใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร อาจกล่าวได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบหลักประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการสัมภาษณ์ สัมพันธภาพที่ดีเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์ตรงต่อเวลา ใช้คำถามที่เป็นมิตรเพื่อสร้างมิตรต่อกัน นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ยังต้องใช้การสื่อสารแบบไม่ใช้วาจาหรืออวัจนภาษาประกอบ

ขั้นที่ ๓ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ควรปฏิบัติ ดังนี้

๑. สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองเพื่อผ่อนคลายความกระวนกระวายใจของผู้สมัคร มีการแสดงออกที่เป็นมิตรและให้เกียรติผู้ถูกสัมภาษณ์

๒. ควรตั้งคำถามที่มีลักษณะเป็นการกระตุ้นผู้สมัครให้แสดงความคิดเห็น ไม่ควรใช้คำถามที่ต้องตอบเพียง “ใช่” หรือ “ไม่ใช่”

๓. ควรหลีกเลี่ยงคำถามนำ หรือคำถามที่แสดงความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ แม้ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดโครงสร้างคำถามไว้ล่วงหน้าก็ตาม

๔. ถามครั้งละหนึ่งคำถาม

๕. ต้องทำให้ผู้สมัครเข้าใจคำถามอย่างชัดเจนโดยไม่แสดงให้ผู้สมัครคาดการณ์ได้ว่าคำตอบที่ถูกต้องควรจะเป็นอย่างไร

๖. ควรใช้ภาษาและถ้อยคำที่มีความหมาย ง่ายต่อความเข้าใจ ไม่พูดเร็วเกินไป

๗. ใช้คำถามที่ให้ความเป็นมิตรและใช้น้ำเสียงที่เหมาะสม

๘. ไม่ควรถามเกี่ยวกับเรื่องการเมืองและศาสนา หรือลัทธิความเชื่อเพราะอาจเกิดการโต้แย้งขึ้นได้

๙. เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้พูดอย่างเต็มที่ถึงแม้ว่าผู้สมัครจะหยุดพูดไปชั่วระยะหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์ควรหยุดนิ่งก่อน เพื่อให้โอกาสผู้สมัครพูดหรืออธิบายเพิ่มเติม

๑๐. ไม่ควรแสดงความคิดเห็นใดๆ ในขณะที่ผู้สมัครพูด เว้นแต่สิ่งนั้นจะมีความสำคัญต่อผู้สมัครหรือคอยจนกว่าผู้สมัครได้อธิบายจบแล้ว

๑๑. กระตุ้นให้ผู้สมัครพูดเกี่ยวกับตัวเองมากที่สุด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรผูกขาดการสนทนา

๑๒. ต้องฟังผู้สมัครอย่างตั้งใจและมีเหตุผล

๑๓. ต้องสังเกตปฏิกริยาต่างๆ ของผู้สมัครประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมจากท่าทีและวิธีการพูด

๑๔. ควรให้ผู้สมัครมีโอกาสดักถามเกี่ยวกับองค์การหรืองาน

๑๕. บันทึกข้อมูลต่างๆ อย่างสมบูรณ์และระมัดระวัง

ขั้นที่ ๔ การยุติการสัมภาษณ์ เมื่อการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลครบตามเป้าหมายแล้ว การสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลสิ้นสุด การยุติการสัมภาษณ์ควรให้ทุกฝ่ายพอใจ ไม่ควรใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานเกินไป หรือพยายามรวบรัดการสัมภาษณ์จนไม่ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ การยุติการสัมภาษณ์จึงควรทำให้เป็นไปตามธรรมชาติของกระบวนการมากกว่าที่จะยุติโดยกะทันหัน ใน การปฏิบัติเพื่อยุติการสัมภาษณ์มีดังนี้

๑. ผู้สัมภาษณ์ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าสิ้นสุดการสัมภาษณ์ เมื่อก่อนใกล้จะสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์บางคนอาจใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่ชัดเจน เช่น หันไปมองที่ประตูหรือ ขำเลียงดูนาฬิกา เป็นการส่งสัญญาณว่าการสอบสัมภาษณ์ใกล้จะยุติแล้ว บางท่านอาจใช้คำถาม ชี้นำว่าคุณมีคำถามที่จะถามบ้างหรือไม่ เป็นต้น

๒. ผู้สัมภาษณ์ควรขอบคุณผู้สมัครที่สละเวลามาและให้ความสำคัญกับองค์การ

๓. ผู้สัมภาษณ์ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบถึงวิธีการรายงานผลการสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้าหรือถ้ามีขั้นตอนต่อไปในการคัดเลือกอย่างไร ก็ควรแจ้งให้ผู้สมัครทราบด้วยเช่นกัน

๔. ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรยกย่องชมเชยผู้สมัครหรือพูดในลักษณะให้ความหวังกับ ผู้สมัครเกินความจริงและต้องไม่ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆ กับผู้สมัคร ทั้งนี้เนื่องจากผล การพิจารณายังไม่เป็นที่เรียบร้อย

ขั้นที่ ๕ การประเมินผลสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องดำเนินการประเมินผู้สมัครทันทีเพราะรายละเอียดสำคัญได้ถูกบันทึกไว้และความรู้สึกยังอยู่ในความทรงจำ หากทิ้งไว้นาน อาจทำให้ลืมรายละเอียดบางประการไปได้ ถ้าผู้สัมภาษณ์ใช้แบบประเมินผลการสัมภาษณ์ก็ควรมีการตรวจสอบและกรอกข้อมูลทุกอย่างให้เรียบร้อย

#### ๔. จดหมายรับรอง

จดหมายรับรอง (Recommendation) เป็นเครื่องมือในการคัดเลือกที่หลายองค์การใช้ถึงแม้ว่าจดหมายรับรองจะมีค่าเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีผู้สังเกตว่า

จดหมายรับรองมักไม่น่าเชื่อถือเพราะผู้สมัครจะเสนอจดหมายรับรองที่มีผลทางบวกต่อตนเองเท่านั้น จะเลือกเฉพาะผู้รับรองที่เขียนคำรับรองดีๆ ซึ่งอาจไม่เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดหรือรับรู้ความสามารถและอุปนิสัยการทำงานของผู้สมัคร อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่าตำแหน่งงานในสำนักงานส่วนใหญ่จะต้องการจดหมายรับรองอันเป็นหลักฐานให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้สมัคร จดหมายรับรองจะมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ต้องมีลักษณะดังนี้

๑. ผู้เขียนจดหมายรับรองต้องรู้ระดับการปฏิบัติงานของผู้สมัครและสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สมัครได้
๒. ผู้เขียนจะต้องประเมินการปฏิบัติงานของผู้สมัครต่อนายจ้างในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. ผู้เขียนจะต้องจริงใจและพูดในสิ่งที่เป็นความจริง

## ๕.๘ สรุปท้ายบท

การสรรหา หมายถึง กระบวนการค้นหาและชักชวนบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการให้มาสมัครงานในตำแหน่งว่างขององค์กรอย่างเพียงพอ ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจเป็นผู้มีงานทำแล้วหรือผู้ที่กำลังว่างงานอยู่ การสรรหามีจุดประสงค์เพื่อให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและเหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กร การสรรหาต้องดำเนินการเป็นกระบวนการซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การขอจ้างพนักงานของผู้จัดการ การระบุตำแหน่งงานที่จะเปิดรับสมัครการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานการศึกษาข้อคิดเห็นของผู้จัดการ การกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่เกี่ยวกับการพิจารณาทางเลือกอื่นทดแทน การสรรหา การกำหนดวิธีการสรรหา การดำเนินการสรรหาและการประเมิน การสรรหาบุคลากรเป็นกระบวนการแสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและมีคุณสมบัติต่างๆ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งมารับการคัดเลือกซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่องค์กรต้องการให้ปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการคัดเลือกบุคลากรจะต้องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้สมัครแต่ละคน การกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกจะต้องทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งจำแนกเป็น ๒ ส่วนคือ การวางแผนก่อนการคัดเลือกและกระบวนการคัดเลือก การวางแผนก่อนการคัดเลือกบุคลากรมีขั้นตอนที่ควรดำเนินงาน ๖ ขั้นตอน ดังนี้ การตรวจสอบตำแหน่งงานที่ว่าง การคัดเลือกเกณฑ์และตัวพยากรณ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวพยากรณ์กับเกณฑ์ การตัดสินใจใช้เครื่องมือคัดเลือกและการประเมินผลวิธีการคัดเลือก ส่วนกระบวนการคัดเลือกบุคลากรนั้นมี ๘ ขั้นตอน ซึ่งการจัดลำดับ แต่ละองค์การอาจมีความ



คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันตามความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง ๘ ขั้นตอน ดังนี้ การกรอกใบสมัคร การสัมภาษณ์ก่อนการสอบ การทดสอบ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบหลักฐานการอ้างอิง การให้ข้อเสนอแบบมีเงื่อนไข การตรวจร่างกาย และการตัดสินใจจ้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการคัดเลือก

#### ๕.๙ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายของการสรรหามาพอสังเขป
๒. จงอธิบายถึงกระบวนการสรรหามาพอสังเขป
๓. จงอธิบายถึงข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อสรรหา
๔. จงอธิบายถึงวิธีการสรรหาบุคลากรมาพอสังเขป
๕. จงอธิบายถึงวิธีการคัดเลือกบุคลากรมาพอสังเขป
๖. จงอธิบายถึงเครื่องมือเพื่อการคัดเลือกบุคลากรมาพอสังเขป



## อ้างอิงประจำบท

- กุลชลี พวงเพ็ชร์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ยูโอเพน, ๒๕๕๘.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา, ๒๕๔๓.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๙.
- พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๕๕.
- มรกต โกมลดิษฐ์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี”. **วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ.บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๖.**
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐบาลไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จุดทอง จำกัด, ๒๕๕๖.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์ = Human Resource Management (HRM)**. กรุงเทพมหานคร : ไดมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์, ๒๕๕๒.
- สุนันทา เลานันท์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, ๒๕๕๒.
- Arthur, W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander. **Managing Human Resources**. 9<sup>th</sup>ed. Cincinnati. Ohio: South-Western, 1992.
- Bernardin, H.J., & Russell, J.E.A. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. Singapore: McGraw-Hill, 2013.
- David, A. De Cenzo. and Stephen, P. Robbins., **Human Resource Management: Concepts and Practices**. 4<sup>th</sup> ed, New York: John Wiley & Sons, 1994.
- Davis, Keith. **Human Resources and Personnel Management**., 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Ivancevich, J.M, **Human Resource Management**. 11<sup>th</sup>ed. Singapore: McGraw-Hill, 2010.



Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J.B., **Human Resource Management.** 4<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin, 1999.

Luis, R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy. **Managing Human Resources.** Englewood cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

Luis, R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, and Robert L. Cardy. **Managing Human Resources.** Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

R. Wayne Mondy, And Robert M. Noe. **Human Resource Management.** 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-hall, 1996.

Wendell French. **Human Resources Management.** 3<sup>rd</sup> ed. Boston. Massachusetts: Houghton Mifflin, 1994.

William, B. Werther, Jr., and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management.** 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1996.





## บทที่ ๖

### กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกระบวนการในการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความชำนาญ และเกิดทัศนคติที่เหมาะสม เกี่ยวกับเรื่องฝึกอบรม จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดหรือพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย ความหมาย และความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ความสำคัญของการอบรมและการพัฒนาบุคลากร วัตถุประสงค์ของการอบรมและการพัฒนาบุคลากร ประโยชน์ของการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ประเภทของการฝึกอบรม กระบวนการของการฝึกอบรม เทคนิควิธีการ อบรม

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายและความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจความสำคัญของการอบรมและการพัฒนาบุคลากร
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจวัตถุประสงค์ของการอบรมและการพัฒนาบุคลากร
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจประเภทของการฝึกอบรม
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจกระบวนการของการฝึกอบรม
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการอบรม

#### ๖.๑ บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางมากทั้งในด้าน เศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะด้าน เศรษฐกิจและสังคม ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับสถานประกอบการและโรงงาน อุตสาหกรรมที่ไม่อาจปรับตัวได้ทันท่วงที ทำให้ประสบปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะด้าน บุคลากรขององค์กรที่ขาดความรู้และทักษะในการด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรขององค์กรขาดศักยภาพและความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องมาจากโครงสร้างการผลิตที่เปลี่ยนจากการใช้แรงงาน เป็นการใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยี มากขึ้น มีชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีการพัฒนาเทคโนโลยี





เพื่อใช้ทดแทนกำลังแรงงานที่ขาดแคลน กระบวนการผลิตและเครื่องจักรจะมีขนาดเล็กลงแต่มีประสิทธิภาพมาก ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการผลิต ดังกล่าวทำให้บุคลากรในภาคอุตสาหกรรมต้องมีคุณสมบัติที่แตกต่างไปจากเดิม บุคลากรเหล่านี้ต้องมีความสามารถในการทำงานได้หลายอย่าง มีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่บุคลากรจะได้รับโอกาสในการพัฒนาความสามารถและคุณสมบัติของตนเอง

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลวิธีหนึ่งหรือกระบวนการเรียนรู้หนึ่งในหลายๆ วิธีของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงเป็นกระบวนการเพื่อให้บุคคลได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถสติปัญญาและเพิ่มทักษะในด้านการทำงานอย่างเหมาะสม การฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษานี้เน้นเฉพาะเรื่องที่มีเนื้อหาหลักสูตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ หลักสูตรเป็นตัวกำหนดทิศทางของการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นหลักสูตรจึงจำเป็นต้องมีขอบข่ายเนื้อหา ขอบข่ายกิจกรรมการเรียนการสอนที่ต้องมีการวัดประเมินผลหรือการติดตามผลเพื่อตรวจวัดความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้ว่ามีความสอดคล้องและตรงตามวัตถุประสงค์ตรงกับความต้องการของหน่วยงานและผู้เข้ารับการอบรมอันจะก่อให้เกิดผลและปัจจัยด้านการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี หลักสูตรฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง<sup>๑</sup>

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้สามารถปรับตัวให้มีความรู้และทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงาน<sup>๒</sup> โดยองค์กรสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะความรู้ความสามารถที่สอดคล้องตลอดจนมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเพื่อให้พนักงานไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ด้วยการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและกำหนดแผนการ

<sup>๑</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑-๒๒.

<sup>๒</sup> สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, รวมบทความแนวคิดทางอาชีวศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๒๕.

ฝึกอบรมและพัฒนา<sup>๓</sup> การฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดสมรรถนะจึงเป็นฐานสำคัญของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Training) เพราะแนวคิดสมรรถนะ มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานให้สามารถสร้างผลงานที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานของตนเองได้และให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการฝึกอบรมซึ่งจะช่วยพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างแม่นยำและเป็นธรรมตามสมรรถนะและความสามารถที่แท้จริง

## ๖.๒ ความหมายและความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

### ความหมายของการฝึกอบรม

มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๒๕ กล่าวว่า “ฝึก” หมายถึงทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนเป็นหรือมีความชำนาญ “อบรม” หมายถึงแนะนำพรัาสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนติดเป็นนิสัยหรือนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ ถ้าแปลตามรูปศัพท์ การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการในการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติที่เหมาะสมเกี่ยวกับเรื่อง ที่อบรมจนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้และสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดหรือพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การฝึกอบรมคือ กระบวนการในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจทัศนคติและความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเปลี่ยนพฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดโครงการฝึกอบรมเป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีการในการพัฒนา บุคลากรขององค์การและการฝึกอบรมจะบังเกิดผลดีต่อเมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างมีระบบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้หากผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมมีความเข้าใจถึงกระบวนการฝึกอบรมและ วิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมก่อนที่จะทำความเข้าใจถึงแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการฝึกอบรมในรายละเอียด

การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้องที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและไม่ว่าการฝึกอบรมจะมีขึ้นที่ใดก็ตามวัตถุประสงค์ก็ คือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปแบบของ องค์การ<sup>๔</sup>

<sup>๓</sup> เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, Competency-Based Human Resources Management, วารสารการบริหารคนปีที่ ๒๑, ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม-ธันวาคม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑-๑๘.

<sup>๔</sup> กองวิชาการ, สำนักงาน ก.พ, เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง "นโยบายฝึกอบรม", การ ฝึกอบรม หลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม, ฝ่ายฝึกอบรม, ๒๕๒๐.

**สมคิด บางโม<sup>๕</sup>** ให้ความหมายว่าการฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข<sup>๖</sup>** ให้ความหมายว่าการฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจและความชำนาญให้กับบุคคลในองค์การจนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติค่อนข้างถาวรอันจะอำนวยประโยชน์ให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**De Phillip<sup>๗</sup>** กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการดำเนินงานขององค์การใดๆ ไม่ว่าจะราชการหรือธุรกิจในด้านที่จะพัฒนาพนักงานขององค์การนั้นๆ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงานตลอดจนเจตคติต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สิ่งสำคัญของการฝึกอบรมที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีแบบแผน มีระบบ มีการประสานงานและกระทำติดต่อกันไป

การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบเพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็นและมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การนั้น<sup>๘</sup>

**สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร<sup>๙</sup>** กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญและเจตคติ อันเป็นเหตุที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและทำให้บุคคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

<sup>๕</sup> สมคิด บางโม, **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**, (กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๖๒.

<sup>๖</sup> สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข, **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๗๒.

<sup>๗</sup> De Phillip and Others, **Curriculum Improvement : Proposals and Procedures**, (Boston: Allyn and Bacon, 2004), p. 58.

<sup>๘</sup> สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม”**, การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สำนักงานก.พ, ๒๕๓๓.

<sup>๙</sup> สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, **กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วน วี.เจ. พรินติ้ง, ๒๕๒๑), หน้า ๗๑.

**พัฒนา สุขประเสริฐ**<sup>๑๐</sup> ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงานหรือปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์การมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์การมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

**เครือข่าย ลิมอภิชาติ**<sup>๑๑</sup> ได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาไว้ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาคือกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญและทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific Knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

**เสนาะ ดิยาวี**<sup>๑๒</sup> กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการที่จัดตั้งเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปในทางที่ต้องการ

**วิน เชื้อโพธิ์หัก**<sup>๑๓</sup> กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกระบวนการอย่างมีระบบซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ เจตคติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ

จากข้อความที่กล่าวมาเบื้องต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการในการสร้างเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานและเจตคติของบุคคลในองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคคลและช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นโดยปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

<sup>๑๐</sup> พัฒนา สุขประเสริฐ, ความหมายของการฝึกอบรมกลยุทธ์ในการฝึกอบรม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๔.

<sup>๑๑</sup> เครือข่าย ลิมอภิชาติ, หลักและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและพัฒนา, (กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๒.

<sup>๑๒</sup> เสนาะ ดิยาวี, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๙๕.

<sup>๑๓</sup> วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๒๕.

### ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพมากขึ้นตามที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

**นพพงษ์ บุญจิตราคูล**<sup>๑๔</sup> ได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

**ชาญชัย อาจินสมาจาร**<sup>๑๕</sup> กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งเน้นเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ทักษะและความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

**เด่นพงษ์ พลละคร**<sup>๑๖</sup> เห็นว่าคำว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์การได้แล้ว เรียกว่าเป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

**พะยอม วงศ์สารศรี**<sup>๑๗</sup> ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น การทำให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญงาน และประสบการณ์มากขึ้นและยังช่วยให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น มีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

<sup>๑๔</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคูล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๘๔.

<sup>๑๕</sup> ชาญชัย อาจินสมาจาร, **การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สายใจ, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐.

<sup>๑๖</sup> เด่นพงษ์ พลละคร, “การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา”, วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๒๘, (ธันวาคม ๒๕๓๑-มกราคม, ๒๕๓๒), หน้า ๒๐-๒๕.

<sup>๑๗</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาวยง, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๗.

**บุญชู โสตา**<sup>๑๘</sup> ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความหมายครอบคลุมถึงกระบวนการที่เสริมสร้างโดยจะต้องประกอบไปด้วยทั้งสองด้าน คือ ด้านบุคคลคือ จะต้องประกอบไปด้วยการเพิ่มฝีมือ ทักษะ ความรู้ของตน และในด้านองค์การ คือ จะต้องมีการพัฒนาทั้งในด้านนโยบายและกระบวนการจัดการทางการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้คุณภาพของงาน

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังกล่าวข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ว่าการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งหรือส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเท่านั้นเพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องซึ่งมีจุดประสงค์และแนวคิดกว้างขวางกว่าการฝึกอบรม ดังที่มีผู้นิยามว่าการฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะที่ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ<sup>๑๙</sup> ส่วนการพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการที่นำมาฝึกฝนบุคลากร เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ซึ่งนำเอาความรู้และแนวคิดที่ได้รับรู้ไปประยุกต์ใช้ และสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ เทคโนโลยี ค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยสามารถสรุปความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นข้อๆ ดังตารางต่อไปนี้

หัวข้อเปรียบเทียบ	การฝึกอบรม	การพัฒนาบุคลากร
1. จุดมุ่งเน้น	เน้นที่ปัจจุบัน	เน้นที่อนาคต
2. กรอบของเวลา	ระยะสั้น	ระยะยาว
3. กลุ่มเป้าหมาย	พนักงานระดับปฏิบัติงาน	พนักงานระดับบริหาร
4. ความมุ่งหมาย	เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง	เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและศักยภาพการบริหาร
5. เนื้อหา	การปฏิบัติงานด้านเทคนิค	ทฤษฎีและแนวความคิดเชิงบริหาร

ตารางที่ ๖.๑ ความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร  
ที่มา : กุลชลิ พวงเพชร<sup>๒๐</sup>

<sup>๑๘</sup> บุญชู โสตา, การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมกรุงเทพ, (คณะวิทยาการจัดการ: สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๙.

<sup>๑๙</sup> สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง “การบริหารงานฝึกอบรม” การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม, ๒๕๒๓.

<sup>๒๐</sup> กุลชลิ พวงเพชร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ปฐมธานี: บริษัทยูไอเฟ่น จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า ๑๓๕.

### ๖.๓ ความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลสำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ การไม่รู้หนังสือของพนักงานจำนวนมาก ซึ่งพนักงานเหล่านี้ไม่สามารถอ่าน เขียนหรือทำการคำนวณอย่างง่ายได้ อีกประการหนึ่ง คือความล้าสมัยของบรรดาพนักงาน ปัญหานี้อาจเกิดขึ้นได้กับพนักงานทุกกลุ่มทั้งที่ได้รับการศึกษาและไม่ได้รับการศึกษา ทั้งนี้อาจเกิดจากการหลงลืมของพนักงานเอง รวมทั้งการขยายตัวของวิทยาการสมัยใหม่อย่างรวดเร็ว ในที่นี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดถึงเหตุผลที่การฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การพัฒนาศักยภาพของตนเองในการทำงานให้กับองค์การซึ่งความสำคัญของการฝึกอบรมนั้นมีหลายอย่างด้วยกันเพื่อให้มองเห็นภาพความสำคัญของการฝึกอบรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอแยกอธิบายเป็นรายข้อดังนี้<sup>๒๑</sup>

#### ๑. การไม่รู้หนังสือ (Illiteracy)

ที่ผ่านมาประเทศไทยกำหนดให้มีการศึกษาภาคบังคับเพียง จำนวน 6 ปี คือ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ เท่านั้น แม้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับ พ.ศ. ๒๕๔๒ ตามมาตราที่ ๑๗ จะกำหนดให้มีการจัดการศึกษาภาคบังคับเพิ่มขึ้นเป็น ๙ ปี ก็ตาม ก็ยังเป็นเกณฑ์การศึกษาในระดับค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ทำให้แรงงานระดับล่างในหน่วยงานต่างๆ ของประเทศไทยมีการศึกษาไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

#### ๒. ความล้าสมัย (Obsolescence)

ความล้าสมัยเป็นสาเหตุสำคัญที่จะลดประสิทธิผลขององค์การ เนื่องจากพนักงานมีความรู้และทักษะไม่เพียงพอและไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่ การจัดโครงการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ปัญหาความล้าสมัยของพนักงานในองค์การได้โดยทั่วไปองค์การต่างๆ จะพยายามใช้วิธีการในหลายรูปแบบเพื่อลดปัญหาความล้าสมัยของพนักงานโดยใช้กลยุทธ์พื้นฐาน ๒ ประการ ได้แก่ ให้โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน วิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาความล้าสมัยมีหลายรูปแบบ มักต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง แต่อย่างไรก็ตาม ต้นทุนของความล้าสมัยก็มักจะ

<sup>๒๑</sup> Cherrington, D.J., *The Management of Human Resources*, 4<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1995), pp. 354-355.

สูงเช่นกัน ในที่นี้จะขอเสนอแนะวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาความล้าสมัยของพนักงานได้โดยมีต้นทุนที่สมเหตุผล ๗ วิธีดังนี้<sup>๒๒</sup>

๒.๑ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่พนักงานจะศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือกรณีที่พนักงานอาจจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับถ้ามีวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น องค์กรควรให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ เช่น ออกค่าใช้จ่ายในการเตรียมการและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ให้

๒.๒ จัดโปรแกรมการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัทเอง อาจจัดในเวลาทำงานปกติหรือวันหยุดหรือช่วงเย็นหลังจากงานเลิกก็ได้ ทั้งนี้อาจให้พนักงานที่มีความสามารถในบริษัทเป็นผู้สอนหรือเชิญที่ปรึกษาจากภายนอกมาเป็นวิทยากร อาจรวมทั้งตัวแทน บริษัทต่างๆ ที่ขายอุปกรณ์ให้แก่หน่วยงาน

๒.๓ จัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมให้เพียงพอ ควรดำเนินการจัดซื้ออุปกรณ์สำหรับการฝึกอบรมให้เพียงพอกับจำนวนพนักงาน อุปกรณ์อาจได้แก่ หนังสืออ้างอิง คู่มือภาพยนตร์ และตำรา องค์กรควรจัดอุปกรณ์เหล่านี้ไว้ในห้องสมุด หรืออุปกรณ์บางอย่างอาจเก็บไว้ที่สำนักงานของพนักงานโดยตรงก็ได้ เพื่อสะดวกสำหรับการศึกษา

๒.๔ จัดให้มีการสัมมนาและการประชุมอภิปรายเป็นระยะ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มพนักงาน

๒.๕ จัดให้มีการลาพักเพื่อการศึกษา บริษัทอาจให้โอกาสแก่บุคลากรระดับบริหารหรือวิศวกร เข้าร่วมสัมมนาหรือเรียนในสถาบันการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งผู้บริหารหลายๆ คนคิดว่าการลาพักเพื่อการศึกษาอย่างเต็มเวลาในหนึ่งภาคเรียนน่าจะให้ประโยชน์ต่อองค์กร มากกว่าการที่พนักงานจะลาศึกษาต่อระยะยาว การลาพักเพื่อการศึกษา จะช่วยให้พนักงานมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการที่พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

๒.๖ การหมุนเวียนงาน และการมอบหมายโครงการใหม่ๆ ก็จะเป็นวิธีช่วยให้พนักงานได้รับทักษะและความรู้ใหม่ แม้ว่าวิธีนี้จะทำให้สูญเสียเวลาในการเปลี่ยนงานอยู่บ้าง และอาจสร้างความวิตกกังวลให้แก่พนักงานผู้ได้รับมอบหมายงานใหม่ แต่ประโยชน์ที่ได้รับจากการที่พนักงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพของตนเองก็คุ้มค่ากว่า

๒.๗ กระตุ้นให้พนักงานรักษาระดับความสามารถของตน โดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอาจกระตุ้นให้พนักงานรักษาระดับความสามารถของตนให้คงที่ได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสายอาชีพ

<sup>๒๒</sup> Ibid., pp. 356-357.



การให้โอกาสในการพัฒนาทักษะ การให้รางวัลสำหรับการพัฒนาตนเองและมีการกำหนดเป้าหมายสำหรับการทำงานให้แก่พนักงานเป็นต้น

**สมคิด บางโม<sup>๒๓</sup>** กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

๑. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะปัจจุบันมีการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็งและช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

๒. เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต การขยายผลผลิต การขยายงานด้านต่างๆ นั้นจำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถ ความชำนาญเพื่อที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงของงาน

๓. เมื่อมีการรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุกๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานขององค์กร แม้มีประสบการณ์จากการทำงานที่อื่นมาแล้วก็ตาม เนื่องจากสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

๔. ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลังองค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

๕. เมื่อพนักงานทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เกิดความเฉื่อยชาเบื่อหน่ายไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเตรียมพนักงานสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น การโยกย้ายงานหรือการรับตำแหน่งแทนคนที่ลาออกไปนั้นต้องฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานของตำแหน่งนั้นแม้มีประสบการณ์จากการทำงานตำแหน่งอื่นมาแล้วก็ตาม เนื่องจากความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่งแตกต่างกัน

**อาชัญญา รัตนอุบล<sup>๒๔</sup>** ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาประชากรและบุคลากรซึ่งทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลายประการตามที่ได้สรุปไว้ดังนี้

๑. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นโดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

๒. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาและฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหาต่างๆ

<sup>๒๓</sup> สมคิด บางโม, **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**, (กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๘๒.

<sup>๒๔</sup> อาชัญญา รัตนอุบล, **กระบวนการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชาชน จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๘.

๓. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่ายเพราะการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้นภายในงบประมาณจำกัดและได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์

๔. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจัดในเวลาเรียนตามปกติหรือในวันหยุดสุดสัปดาห์ก็ได้

๕. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคีเนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหา ร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

๖. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเชื่อมั่นในงาน กล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค

๗. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต

#### ๖.๔ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

SiKula<sup>๒๕</sup> กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ ๘ ประการ ดังนี้

๑. **ด้านประสิทธิภาพในการผลิต** การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้ประโยชน์แก่พนักงานใหม่ผู้ซึ่งขาดประสบการณ์ และยังไม่ทราบถึงวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันก็สามารถนำมาใช้กับพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์มาแล้วได้ ด้วย การสอนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนให้สูงขึ้นจากเดิม ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลผลิตและเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่องค์กร

๒. **ด้านคุณภาพ** การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม นอกจากจะช่วยเพิ่มปริมาณของผลผลิตแล้วยังช่วยเสริมสร้างคุณภาพของผลผลิตอันได้แก่สินค้าหรือบริการต่างๆ ขององค์กร ด้วยโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความพยายามนำเอาศักยภาพของพนักงานมาใช้ประโยชน์เต็มที่และอาจทำให้บรรยากาศการจ้างงานภายในองค์กรดีขึ้นด้วย

๓. **ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์** การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม จะช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ โดยจะช่วยลดความรุนแรงของการเคลื่อนไหวกำลังคนภายในองค์กร เนื่องจากการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น และพร้อมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

<sup>๒๕</sup> SiKula, A.E., *Personnel Administration and Human Resources Management*, (New York: John Wiley, 1990), pp. 236-240.

หรือโยกย้ายภายในองค์กรและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งว่างได้ในทันที ทำให้การปรับสภาพกำลังคนภายในเป็นไปได้เป็นอย่างดี

**๔. ด้านขวัญและกำลังใจ** การจัดโปรแกรมการศึกษาให้แก่บรรดาพนักงานย่อมทำให้บรรยากาศภายในองค์กรดีขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาจเพิ่มสูงขึ้น ค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจเพิ่มขึ้น องค์กรให้ความสำคัญต่อการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรมากขึ้น แรงกดดันจากหัวหน้างานระดับต่างๆ ลดน้อยลงและอาจทำให้อัตราค่าจ้างขั้นพื้นฐานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น สภาพการณ์เหล่านี้จะสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บรรดาพนักงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและมีความหวังในการทำงาน

**๕. ด้านค่าตอบแทนทางอ้อม** พนักงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะพนักงานในระดับบริหารมักคิดว่าโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสของการเรียนรู้และการศึกษา ซึ่งนายจ้างควรจัดให้แก่ลูกจ้างและถือเป็นค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อจะดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพและมีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

**๖. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย** การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรจะส่งผลโดยตรงต่อสุขภาพจิตและความปลอดภัยด้านร่างกายของพนักงานเพราะการฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ถูกวิธี เป็นการลดและป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นประโยชน์ทางอ้อมต่อองค์กรในเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลและการจ่ายค่าทดแทนความสูญเสียของพนักงานที่เกิดจากอุบัติเหตุจากการทำงานด้วย

**๗. ด้านการป้องกันความล้าสมัย** ความล้าสมัยของบุคคลมีสาเหตุหลายประการ เช่น การขาดการฝึกอบรม ความสามารถทางสติปัญญาไม่เพียงพอ ข้อจำกัดด้านเวลา การได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้บุคคลเกิดความล้าสมัยอยู่เสมอ มักได้แก่การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

**๘. ด้านความเติบโตของบุคลากร** การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร นอกจากมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กรแล้ว ยังมุ่งหวังให้บุคลากรมีประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ๆ โดยเฉพาะโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารมีขอบเขตของความรู้กว้างขวางขึ้น ปลูกเร้าความรู้สึกตื่นตัวและเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้บริหารมีทักษะในการแสดงออก และมีแนวความคิดของการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตนมากขึ้น

**เครือข่าย ลีมอภิชาติ**<sup>๒๖</sup> กล่าวว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรม ๓ ด้านคือ

๑. ด้านความรู้ ให้มีความรู้ความเข้าใจสูงขึ้น
๒. ด้านทักษะ ให้มีความชำนาญงาน
๓. ด้านเจตคติ ให้มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี ที่ถูกต้องและสร้างสรรค์

**วิน เชื้อโพธิ์หัก**<sup>๒๗</sup> ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมว่าโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมบุคลากรในองค์การมีจุดประสงค์ ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้หลักการทฤษฎีในเรื่องที่เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจึงเป็นการบรรยายอภิปรายสาระแนวคิดทฤษฎีใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการทดลองค้นคว้าหรือการวิจัยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

๒. เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคล เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติงานได้อย่างมีความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานโดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานหรือการปกครองบัญชาลูกน้อง เป็นต้น

๓. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงความประพฤติหรือพฤติกรรมของตนให้เป็นพฤติกรรมที่ดีเป็นที่ต้องการของสังคม บุคคลจำนวนมากมีความรู้ดีแต่นำความรู้มาใช้ในการดำรงชีวิต การกระทำบางอย่างของบุคคลเหล่านั้นมีผลกระทบต่อสังคม จึงต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ประพฤติให้ถูกต้องเพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตนเองคือการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองอันได้แก่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์การ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ เข้าใจทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเองและการเรียนรู้การกระทำของตนเองว่ามีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

๔. เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับองค์การ การที่บุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีเจตคติตรงกับเจตคติขององค์การ องค์การที่ดีต้องมีบุคคลที่มีความตั้งใจตรงกันในการจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมาย องค์การจึงต้องมีหน้าที่ปรับเปลี่ยนเจตคติของบุคลากรทุกคนให้ตรงกัน เมื่อบุคลากรในองค์การเข้าใจเป้าหมายตรงกัน ก็จะปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตสูง

<sup>๒๖</sup> เครือข่าย ลีมอภิชาติ, **หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ**, (กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๕.

<sup>๒๗</sup> วิน เชื้อโพธิ์หัก, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๓๕-๓๖.

ตรงตามความต้องการขององค์การ การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติจึงเป็นการเน้นทางด้านจิตใจโดยถือเป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์

## ๖.๕ ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีประโยชน์หลายด้านทั้งต่อองค์การ ต่อตัวพนักงานและต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้<sup>๒๘</sup>

### ๑.ประโยชน์ต่อองค์การ

- ๑.๑ เพิ่มความสามารถในการทำอะไรให้แก่องค์การ
- ๑.๒ ปรับปรุงความรู้และทักษะด้านงานให้แก่ทุกระดับขององค์การ
- ๑.๓ ปรับปรุงขวัญและกำลังใจของพนักงาน
- ๑.๔ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ
- ๑.๕ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ
- ๑.๖ ช่วยให้พนักงานเข้าใจและดำเนินตามนโยบายขององค์การ
- ๑.๗ ช่วยให้องค์การทราบถึงความจำเป็นด้านบุคลากรในอนาคตทั่วทุกแผนกของ

องค์การ

- ๑.๘ ช่วยให้องค์การสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ๑.๙ ช่วยพัฒนาระบบการสรรหาภายในองค์การ
- ๑.๑๐ ช่วยพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ความจงรักภักดี ทักษะคิดที่ดี และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ช่วยให้พนักงานและผู้บริหารประสบความสำเร็จ
- ๑.๑๑ ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพผลผลิต
- ๑.๑๒ ลดต้นทุนในหลายๆ แผนก เช่น แผนกผลิต แผนกทรัพยากรมนุษย์และแผนกขาย เป็นต้น

๑.๑๓ ช่วยพัฒนาให้พนักงานเกิดสำนึกในความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การ โดยการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

- ๑.๑๔ ช่วยปรับปรุงการแรงงานสัมพันธ์ในองค์การ
- ๑.๑๕ ช่วยในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารในองค์การ
- ๑.๑๖ ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย
- ๑.๑๗ ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ป้องกันความเครียดและความกดดันไม่ให้เกิดแก่

พนักงาน

<sup>๒๘</sup> กุลชลี พวงเพ็ชร, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (ปฐมธานี: บริษัทยูไอเฟน จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า ๑๓๙-๑๔๑.

๑.๑๘ สร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

## ๒.ประโยชน์ต่อบุคลากร

๒.๑ ช่วยให้ผู้คนมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และมีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล

๒.๒ จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการสร้างความสำเร็จ ความเติบโต ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง

๒.๓ ช่วยให้ผู้คนมีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

๒.๔ ช่วยให้ผู้คนแก้ปัญหาความเครียด ภาวะกดดัน ความวิตกกังวลและความขัดแย้งได้

๒.๕ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงความรู้ด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารและทัศนคติ

๒.๖ เพิ่มความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในงาน

๒.๗ เป็นการผลักดันให้บุคคลบรรลุเป้าหมายของตนเองได้เร็วขึ้น

๒.๘ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งผู้เข้ารับการอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

๒.๙ พัฒนาจิตสำนึกของความเติบโตจากการเรียนรู้

๒.๑๐ เป็นการพัฒนาทักษะการพูด การฟัง และการเขียนของผู้เข้ารับการอบรม

๒.๑๑ ช่วยลดความกลัวในกรณีที่พนักงานจะต้องเผชิญกับงานใหม่หรือความเปลี่ยนแปลง

## ๓.ประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

๓.๑ เป็นการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรกับพนักงานแต่ละคน

๓.๒ เป็นเครื่องมือของการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ รวมทั้งพนักงานเก่าที่ต้องรับใหม่ โดยกระบวนการโยกย้ายหรือการเลื่อนตำแหน่ง

๓.๓ เป็นการปรับปรุงทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

๓.๔ ทำให้นโยบาย กฎและระเบียบต่างๆ ขององค์กรดำรงอยู่ได้

๓.๕ ปรับปรุงขวัญของบุคลากร

๓.๖ สร้างความเหนียวแน่นแก่กลุ่มหรือทีมงาน

๓.๗ สร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนรู้ การเติบโตและการประสานงาน

๓.๘ ทำให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานและที่อาศัย ที่พนักงานจะอยู่ได้อย่างมีความสุข

## ๖.๖ ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแบ่งออกได้หลายแบบแล้วแต่จะยึดหลักเกณฑ์อะไรที่ใช้ในการแบ่ง เช่น การแบ่งหลักเกณฑ์เวลาเข้าทำงานซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลที่เริ่มปฏิบัติงานได้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะของงานที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ เป็นการอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training or Job Training) เป็นต้น

๒. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ซึ่งอาจจะต้องทำการฝึกอบรมด้วยเหตุดังนี้ คือ

๒.๑ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้ได้มาตรฐาน

๒.๒ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและนโยบายของผู้บริหารหรือความเจริญทางด้านเทคโนโลยี

๒.๓ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้น

**จกกลณี ชุตินาเทวินทร์<sup>๒๙</sup>** ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น ๔ ลักษณะ โดยใช้เกณฑ์ลักษณะของการอบรมสรุปได้ดังนี้

๑.การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Entry Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่หรือเริ่มโครงการใหม่ซึ่งอยู่ในช่วงทดลองงานโดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับภารกิจแรกเริ่มและภารกิจขององค์กร มีทั้งการฝึกในห้องทำงานและฝึกภาคสนาม

๒.การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมที่ผ่านระยะการทดลองงานแล้วโดยจัดอบรมให้เป็นระยะ มีทั้งเรื่องการบริหารการจัดการหรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานจริง

๓.การฝึกอบรมในโครงการ (Project Related Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติในโครงการเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากร

๔.การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-Development Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆหรือความรู้ใหม่ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น

**กุลธณ ธนาพงศธร<sup>๓๐</sup>** ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

<sup>๒๙</sup> จกกลณี ชุตินาเทวินทร์, การฝึกอบรมเชิงพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๐-๑๑.

<sup>๓๐</sup> กุลธณ ธนาพงศธร, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๗), หน้า ๓๔๑-๓๔๔.

๑. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน
๒. การฝึกอบรมระหว่างการทำงานหรือประจำการ
๓. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา
๔. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร

สรุปการอบรมมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง ในที่นี้เป็นการอบรมประเภทการฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้วซึ่งต้องทำการฝึกอบรมด้วยเหตุดังนี้คือ

๑. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานให้ได้มาตรฐาน
๒. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและนโยบายของผู้บริหารหรือความเจริญทางด้านเทคโนโลยี
๓. เพื่อเป็นขวัญกำลังใจหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ ให้มีความกระตือรือร้นมากขึ้น

## ๖.๗ กระบวนการฝึกอบรม

**ชูชัย สมितिไกร** กล่าวไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรมมี ๖ ขั้นตอนดังนี้<sup>๓๑</sup>

๑. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (Needs Assessment) เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและเกิดประโยชน์สูงสุดประกอบด้วย การวิเคราะห์ ๓ ประการ

๑.๑ การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งแนวโน้มต่างๆที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลที่เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์การยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ (Organizational Climate) อีกด้วย

๑.๒ การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and Knowledge, Skill and Ability Analysis) เป็นการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งผู้รับการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติ ภายหลังจากการฝึกอบรม การวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด รวมทั้งระบุความรู้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อจะทำให้ทราบว่าเนื้อหาและหลักสูตรนั้นจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง

---

<sup>๓๑</sup> ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๙-๓๔.



๑.๓ การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด

๒. ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลจากขั้นตอนแรกมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในลักษณะวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objectives)

๓. ขั้นตอนคัดเลือกและการออกแบบโครงการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการนี้มีความละเอียดอ่อนต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพราะจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรมเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ทักษะหรือความสามารถตามที่ได้มุ่งหวังไว้

๔. ขั้นตอนสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ควรทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและการออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่าพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา

๕. ขั้นตอนจัดการฝึกอบรมคือขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมเช่น วิทยากร สถานที่ โต๊ะเก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อาหารและที่พัก เป็นต้น รวมทั้งต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้

๖. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมประกอบด้วยการสร้างเกณฑ์สำหรับประเมินผลและการวัดผลโดยวิธีการทดลอง (Experimental) หรือไม่ใช่การทดลอง (Non-Experimental) ซึ่งการประเมินนี้จะทำให้ทราบว่าผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความตรง (Validity) มากน้อยเพียงใดหรือตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะผลการประเมินเปรียบเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

## ๖.๔ เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อการจัดฝึกอบรมเป็นอย่างมาก เพราะการอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพของบุคคลในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น สามารถนำไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริงซึ่งการสร้างภาวะการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนสิ่งต่างๆ ดังกล่าวนั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการประยุกต์ และเลือกใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมรวมถึงสื่อการสอนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม เนื้อหาสาระในหลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความรู้และความสามารถของผู้เป็นวิทยากรในการเลือกเทคนิคที่จะถ่ายทอด สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ

เครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งวัสดุทัศนูปกรณ์ ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ในแต่ละโครงการฝึกอบรมตลอดจนค่าใช้จ่าย ฯลฯ เป็นต้น

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบวิธีการสอนการอบรมที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้เสนอวิธีการเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมว่าควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ ดังนี้<sup>๓๒</sup>

๑. พิจารณาความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ คือต้องให้เหมาะสมกับลักษณะของหัวข้อวิชาและสอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนา

๒. พิจารณาขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีอย่างน้อยเพียงใด ลักษณะของการฝึกอบรมนั้นเป็นประการใด ควรจะแบ่งเป็นกลุ่มย่อยหรือไม่ กลุ่มละเท่าใด แล้วเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้เหมาะสม

๓. พิจารณาถึงลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์แตกต่างหรือสอดคล้องกัน ควรเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบใดจึงจะเหมาะสมและอำนวยความสะดวกสูงสุด

๔. พิจารณาถึงความสามารถ ความคุ้นเคยต่อเทคนิคการฝึกอบรมที่จะนำไปใช้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมคุ้นเคยต่อวิธีการนั้นๆ หรือไม่

๕. พิจารณาถึงเวลาและอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ว่ามีเวลาเพียงพอและสะดวกต่อการจัดหาหรือไม่

๖. พิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่กับค่าใช้จ่ายที่จะต้องจัดทำว่าเพียงพอหรือไม่

๗. พิจารณาและประเมินทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร มีปฏิกิริยาไปในทางต่อต้านขัดขืน เฉื่อยชาหรือชวนขวยใคร่รู้ในวิชาการเพียงใด ทั้งนี้ทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการเลือกสรรเทคนิคการฝึกอบรมมา

**อาชัญญา รัตนอุบล<sup>๓๓</sup>** แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น ๒ ประเภท โดยยึดหลักกับบทบาทสำคัญของผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้

๑. เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากรได้แก่การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมแบบชิมไปชิม

<sup>๓๒</sup> เครือวัลย์ ลิมอภิชาติ, **หลักการและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา**, แนวทางการวางแผนและเขียนโครงการและการบริหารโครงการ, (กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การพิมพ์, ๒๕๓๑), หน้า ๑๐.

<sup>๓๓</sup> อาชัญญา รัตนอุบล, **กระบวนการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชาชน จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๖๗.

๒. เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางและการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์การเรียนรู้โดยมุ่งสร้างพลังกลุ่มเป็นการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่องเพื่อเป็นการแสดงออกถึงค่านิยมและคุณค่าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมโดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางมีหลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีจะต้องเลือกให้เหมาะกับประเภทและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจจะต้องใช้ประกอบกันหลายๆ วิธีในการอบรมครั้งหนึ่งๆ ดังนี้

๑. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อประเด็นปัญหาที่วิทยากรได้เสนอให้ภายใต้คำแนะนำจากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่วนใหญ่การสัมมนาจะจัดให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน และประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันจึงนำปัญหานั้นมาสัมมนาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยปกติของการจัดสัมมนาจะเป็นการจัดสัมมนาในกลุ่มย่อยก่อนแล้วนำผลการสัมมนาในกลุ่มย่อยมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อีกครั้ง การสัมมนาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และผลที่ได้จากการสัมมนาจะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง

๒. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันลงมือทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ส่วนใหญ่การประชุมเชิงปฏิบัติการทั่วไป วิทยากรจะบรรยายให้ความรู้ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องก่อนแล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในกลุ่มย่อยโดยอาจเป็นการเสนอปัญหาให้แก้ไขหรือฝึกการใช้อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ๆ ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือร่วมกันสร้างเครื่องมือใหม่ คู่มือการปฏิบัติใหม่ การประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมมากและได้ลงมือปฏิบัติจริง แต่เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณสูง

๓. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการรวมกลุ่มอภิปรายเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนประมาณ ๕ - ๒๐ คนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่วิทยากรกำหนดให้อภิปรายข้อสรุป ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สมาชิกในกลุ่มจะเลือกให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเป็นผู้นำการอภิปรายและคอยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปของกลุ่มแล้วนำเสนอผลต่อกลุ่มใหญ่ต่อไป

๔. การประชุมแบบซินดิเกต (Syndicate Method) เป็นการจัดแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแก้ไขพิจารณาหาคำตอบในปัญหาตามที่วิทยากรได้มอบหมายให้ หรือเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเฉพาะเจาะจง สมาชิกของการประชุมแบบซินดิเกต จะมาจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์หลายด้าน เริ่มต้นจากการให้ความรู้หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกันโดยวิทยากร หลังจากนั้นจึงแบ่งกลุ่มจำนวนประมาณ ๖ - ๑๒ คนเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้ความช่วยเหลือจากวิทยากรในประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพปัญหา ขอบเขตของปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไขและข้อเสนอแนะ กลุ่มย่อยควรมีการเลือกประธาน เลขานุการเพื่อดำเนินการในการประชุมและเสนอผลการประชุมในที่ประชุมกลุ่มใหญ่ต่อไป

๕. การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เสนอความคิดเห็นของตนเองอย่างเสรีโดยกำหนดระยะเวลาให้ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งแล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นโดยไม่มีการคำนึงว่าถูกหรือผิดอย่างไร ความคิดเห็นทุกเรื่องจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มโดยจะนำความคิดเห็นเหล่านั้น มาอภิปรายอีกครั้งเพื่อคัดสรรเลือกหาความคิดเห็นของกลุ่มที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดสามารถนำไปใช้ได้จริงมากที่สุด การระดมสมองจะมีความเหมาะสมกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กจำนวนไม่เกิน ๑๕ คนมากกว่ากลุ่มใหญ่หรืออาจจะแบ่งสมาชิกจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อยก็ได้ แล้วมีการนำเสนอผลการระดมสมองให้กับกลุ่มใหญ่ต่อไป

๖. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz, Sezz, Buzz Group, Phillip 6-6) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่แบ่งผู้เข้ารับการอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ จากกลุ่มใหญ่โดยจัดแบ่งสมาชิกในกลุ่มย่อย ออกเป็น ๒ - ๖ คน มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาร่วมกัน ซึ่งปัญหาที่แต่ละกลุ่มย่อยได้รับอาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือคนละปัญหาก็ได้ภายใต้ความช่วยเหลือจากวิทยากรประจำกลุ่มย่อยในแต่ละกลุ่มและภายในเวลาที่ได้กำหนดไว้ซึ่งกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจำเป็นต้องมีประธานและเลขานุการดำเนินการประชุมโดยจะมีการนำเสนอผลการประชุมต่อกลุ่มใหญ่ ในการประชุมแบบฟิลลิป ๖-๖ (Phillip 6-6) เป็นการจัดกลุ่มย่อยจำนวน ๖ คนโดยกำหนดให้ผู้ที่นั่งข้างหน้า ๓ คนหันกลับไปหาผู้ที่นั่งแถวหลังตน ๓ คนรวมกันเป็น ๖ คนให้เวลาในการประชุมแก้ไขปัญหา ๖ นาทีจึงได้เรียกกันว่าเป็นการประชุมแบบฟิลลิป ๖-๖ ในการประชุมกลุ่มย่อยจะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง แต่หากจัดกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มประชุมในห้องเดียวกันอาจเกิดเสียงรบกวนกันได้

## ๖.๙ สรุปท้ายบท

การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการในการสร้างเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานและเจตคติของบุคคลในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในทางสร้างสรรค์ส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคคลและช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงาน ที่สูงขึ้นโดยปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จมากน้อย ประการใด ผู้บริหารองค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการฝึกอบรมหรือแผนการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย หรือความสำเร็จขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสร้างเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเจตคติของคนในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าของบุคคลและช่วยให้ บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นโดยปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งและบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ที่กำหนดไว้ ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกันคือเพื่อ ส่งเสริมและพัฒนาคนงานให้มีขีดความสามารถในการทำงานสูงขึ้นทั้งความรู้และทักษะ เพื่อให้ คนงานสามารถปรับความรู้และความชำนาญของตน ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สมัยใหม่ที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และให้สอดคล้องกับงานที่กำลังปฏิบัติเพื่อปรับปรุงระบบการ ทำงานของแผนกต่างๆ ในองค์กร ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพดีขึ้นและเพื่อ ความสำเร็จเหนือคู่แข่งขององค์กร

การฝึกอบรมที่จะประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมี ๖ ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลจากขั้นตอนแรกมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมใน ลักษณะวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ขั้นตอนคัดเลือกและการออกแบบโครงการฝึกอบรมซึ่งเป็น การนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นตอนสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ขั้นตอนจัดการ ฝึกอบรมและขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม

## ๖.๑๐ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายและความแตกต่างของการฝึกอบรมและการพัฒนา บุคลากรมาพอสังเขป
๒. จงอธิบายความสำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมาพอสังเขป
๓. จงอธิบายวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมาพอสังเขป
๔. จงอธิบายประเภทของการฝึกอบรมมาพอสังเขป
๕. จงอธิบายกระบวนการฝึกอบรมมาพอสังเขป
๖. จงอธิบายเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมมาพอสังเขป

## อ้างอิงประจำบท

- กุลชลี พวงเพ็ชร. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ปทุมธานี: บริษัทยูโอเฟน จำกัด, ๒๕๕๘.
- กุลธน ธนาพงศธร. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช, ๒๕๓๗.
- กองวิชาการ. สำนักงาน ก.พ., เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “นโยบายฝึกอบรม.” การ  
ฝึกอบรมหลักสูตรเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม. ฝ่ายฝึกอบรม, ๒๕๒๐.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชิต. **หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา : แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ**. กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การ  
พิมพ์, ๒๕๓๑.
- เครือวัลย์ ลีมอภิชิต. **หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: สยาม  
ศิลป์การพิมพ์, ๒๕๓๑.
- จงกลนี ชุติมาเทวินทร์. **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์สายใจ, ๒๕๓๘.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ, ๒๕๔๘.
- ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. **Competency-Based Human Resources Management. วารสาร  
การบริหารคนปีที่ ๒๑. ฉบับที่ ๔ (ตุลาคม-ธันวาคม), ๒๕๔๓.**
- เด่นพงษ์ พลละคร. “**การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา**.” วารสารเพิ่มผลผลิต, ปีที่ ๒๘, ธันวาคม  
๒๕๓๑-มกราคม, ๒๕๓๒.
- นพพงษ์ บุญจิตราดูล. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔.
- บุญชู โสดา. **การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรมกรุงเทพ**. คณะวิทยาการจัดการ: สถาบันราชภัฏ-  
จันทระเกษม, ๒๕๔๐.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
สุภาวยง, ๒๕๔๕.

- พัฒนา สุขประเสริฐ. **ความหมายของการฝึกอบรมกลยุทธ์ในการฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๑.
- วิน เชื้อโพธิ์หัก. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง **“การบริหารงานฝึกอบรม”** การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารงานฝึกอบรม, ๒๕๒๓.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม”**. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม. สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๓.
- สมคิด บางโม. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.
- สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข. **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๗.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. **กระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ห้างหุ้นส่วนวิ.เจ. พริ้นติ้ง, ๒๕๒๑.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. **รวมบทความแนวคิดทางอาชีพศึกษาและการศึกษาผู้ใหญ่**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- เสนาะ ดิยาวี. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.
- อาชัญญา รัตนอุบล. **กระบวนการฝึกอบรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชาชน จำกัด, ๒๕๔๐.
- Cherrington, D.J. **The Management of Human Resources**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- De Phillip and Others. **Curriculum Improvement : Proposals and Procedures**. Boston: Allyn and Bacon, 2004.
- Sikula, A.E. **Personnel Administration and Human Resources Management**. New York: John Wiley, 1990.



## บทที่ ๗

### กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน ประกอบด้วย ความหมายของค่าตอบแทน ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการบริหารค่าตอบแทน รูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทน แนวทางในการกำหนดค่าตอบแทน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน การจัดการค่าจ้างและผลตอบแทนและนโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาความหมายของค่าตอบแทน
๒. เพื่อศึกษาความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการบริหารค่าตอบแทน
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงรูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทน
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทน
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงการจัดการค่าจ้างและผลตอบแทน
๘. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงนโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน

#### ๗.๑ บทนำ

ค่าตอบแทนนับเป็นสิ่งจูงใจประการแรกในการทำให้บุคคลสนใจเข้ามาเป็นพนักงานใน องค์กร และบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะมอบความรู้ ความสามารถ กำลังกาย กำลังใจให้แก่องค์กร ในขณะเดียวกัน องค์กรก็จะมอบค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะ เป็นค่าตอบแทนโดยตรง ก็คือค่าจ้างหรือเงินเดือน หรือค่าตอบแทนโดยอ้อมที่อยู่ในรูปของผลประโยชน์ต่างๆ เช่น โบนัส รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น ค่าตอบแทนที่ดีและสูง จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเข้ามาสมัครทำงานกับองค์กรมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถสรรหาคนดี มีความรู้ ความสามารถและอยู่กับองค์กรในระยะยาวได้อย่างง่าย ในทางตรงกันข้าม หากค่าตอบแทนไม่ดี หรือไม่เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามมาอีกมากมาย เช่น เกิดการเรียกร้องเพิ่มค่าตอบแทน นัดหยุดงาน หรือลาออก หรือแม้กระทั่งคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลง ดังนั้น ผู้บริหารองค์กร ต้องมีนโยบายและใช้กลยุทธ์ในการบริหารค่าตอบแทนที่ชาญฉลาดและยุติธรรม





การบริหารค่าตอบแทนเป็นการนำเสนอประเด็นค่าจ้างพนักงานที่แต่ละคนได้รับเป็นการตอบแทนสำหรับงานที่ทำซึ่งมิใช่เพียงแต่อยู่ในกรอบของการจ่ายที่ยุติธรรมเท่านั้น หากแต่ความสำคัญยังอยู่ที่การต้องรู้จักสื่อความได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้พนักงานได้เห็นและเข้าใจอย่างถูกต้องว่า เขาได้รับการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมอย่างแท้จริง ตามหลักของการจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรมหรือทฤษฎีการจ่ายที่เป็นธรรม (Theory of Equity) เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ เจริญเติบโตและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>๑</sup> พนักงานส่วนมากมักจะประสงค์ที่จะได้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในแง่หนึ่ง คือระหว่างผลงานที่ทำได้จนเป็นผลสำเร็จปรากฏออกมา (ซึ่งเกิดจากการได้ใช้ความชำนาญตลอดจนความพยายามต่างๆ ที่ได้อุทิศให้) กับผลลัพธ์ที่ได้รับมาว่าจะเท่ากันหรือไม่ นั่นคือตัวเงินที่เขาได้รับมาจากการทำงานดังกล่าวในรูปของการจ่ายและรางวัลอื่นๆ ที่นายจ้างได้มอบให้ ความพยายามที่จะต้องทำให้ถูกต้องเพราะเหตุที่ต้องการจ่ายค่าจ้างมีความสำคัญต่อคนงานดังกล่าวในแง่ของนายจ้างจึงต้องเข้าใจในเรื่องของความสามารถลดความไม่สบายใจที่มีการเข้าใจผิดในเรื่องต่างๆ ให้หมดไป (Cognitive Dissonance) ถ้าพนักงานเชื่อว่าตนเองได้ทำงานให้องค์กรมากกว่ารายได้ที่ได้รับหรือเข้าใจว่าตนเองมีคุณสมบัติสูงกว่าพนักงานอื่นๆ ซึ่งได้รับค่าจ้างในระดับเดียวกันแล้วเมื่อใด พนักงานก็จะรู้สึกแปรปรวนทางจิตใจและทำการลดขนาดความพยายามหรือการทุ่มเทให้น้อยลง ในบางครั้งยังไปไกลถึงการพยายามลดผลผลิตโดยการแกล้งขาดงานหรือพยายามทำงานให้ได้ผลที่ต่ำกว่าเดิมหรือเร็วกว่าเดิม หรือให้ความร่วมมือต่อส่วนรวมน้อยลง ตลอดจนไม่คิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้หรือในอีกทางหนึ่งก็อาจจะยังคงพยายามเพิ่มผลผลิตมากในการทำงาน แต่ก็พยายามหาทางเรียกร้องค่าจ้างที่สูงขึ้น ซึ่งเรื่องนี้จะแก้ไขได้ก็ต่อเมื่อธุรกิจจะต้องพยายามกำหนดค่าของงานออกมาให้ชัดเจนอย่างมีระบบ และจะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ตลอดจนทำความเข้าใจให้พนักงานได้รู้ว่ามีวิธีการกำหนดอย่างไร ในกรณีเช่นนี้พนักงานก็อาจจะเข้าใจได้อย่างถูกต้องว่าตนเองมิได้เป็นเหยื่อของความไม่เป็นธรรมดังกล่าวเพื่อที่จะให้พนักงานยอมรับว่าเขาได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้ สิ่งที่ต้องทำอย่างหนึ่งก็คือการต้องรู้จักวิธีการสื่อความได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการสื่อความที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้พนักงานได้เข้าใจง่ายขึ้นและแจ่มแจ้งขึ้น และถ้ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องอื่นใด ก็จะมีโอกาสได้รับทราบถึงความคิดเห็นต่างๆ ทั้งในแง่ที่เกี่ยวข้องกับรายจ่ายเป็นเงินเดือนและการจ่ายรางวัลผลตอบแทนอื่นที่ไม่เป็นเงินด้วยพร้อมกัน ตลอดจนทำความเข้าใจในแง่ของผลประโยชน์ที่เขาพึงจะได้รับทั้งหมดตามทัศนะของคนงานเทียบกับสิ่งที่พนักงานได้อุทิศและทำให้ตามความเข้าใจ

<sup>๑</sup> ฌ็อง-ฌัก แอลแตร์, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพรีนติ้ง, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑๔.

ของเขาว่าเขาได้ให้มากขึ้นเพียงใด ความเห็นของพนักงานเหล่านี้นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนนี้มีคุณค่าและถูกต้องอยู่ตลอดเวลา

## ๗.๒ ความหมายของค่าตอบแทน

นักวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความหมายของคำว่า ค่าตอบแทน (Compensation) ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

**Ston**<sup>๒</sup> ให้นิยามของค่าตอบแทนไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคลากรจะได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน โดยจะประกอบด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ หรือ อาจจะเป็นแค่เงินก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำสัญญาจ้างขององค์กรและบุคลากร

**Carrell, Elbert and Hatfield**<sup>๓</sup> กล่าวว่าค่าตอบแทนไม่ได้หมายความถึงรางวัลภายนอก เช่น เงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่น ๆ เท่านั้น แต่ยังหมายถึงรางวัลภายใน เช่น เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ความท้าทายของงาน เป็นต้น

**Bernardin & Russell**<sup>๔</sup> กล่าวว่า ค่าตอบแทนแบ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง (Direct Compensation) ซึ่งมักได้แก่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินในรูปแบบต่างๆ และค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) ซึ่งได้แก่ผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน

**Dessler**<sup>๕</sup> ให้ความหมายของค่าตอบแทนว่า หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน (Financial Reward) รวมทั้งรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Reward) ที่องค์กรหรือนายจ้างจ่ายให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อตอบแทนการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกายและการใช้กำลังสมองของพนักงานที่ได้มอบให้แก่องค์กร

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ได้รับตอบแทนจากการทำงานทั้งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ที่องค์กรให้เป็นรางวัลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยน

---

<sup>๒</sup> Stone, R.J., *Managing Human Resource*. (Guensland: john Wiley and Sons Australia Ltd., 2006), p. 406.

<sup>๓</sup> Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D., *Human Resource Management : Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, 5<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Simon & Schuster, 1995), p. 98.

<sup>๔</sup> Bernardin, H.J., & Russell, J.E.A., *Human Resource Management : An Experiential Approach*, (Singapore: McGraw-Hall, 2013), p. 275.

<sup>๕</sup> Dessler, G., *Human Resource Management* 13<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Prentice - Hall, 2013), p. 379.

กับความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบและความชำนาญ การใช้กำลังกายกำลังสมองของพนักงานที่มอบให้แก่องค์กร

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นการพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปงาน และการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติตามที่ผู้บริหารกำหนดไว้อย่างเป็นธรรม<sup>๖</sup> Zollitsch and Langsner อธิบายว่าการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนเป็นแนวคิดของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อตอบแทนการทำงานหรือการใช้บริการของพนักงาน Henderson, Richard I.<sup>๗</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการจัดหาขั้นตอนที่ละขั้นตอนเพื่อให้การออกแบบระบบสิ่งตอบแทนต่างๆ เหล่านี้ สละทอนให้เห็นคุณค่าของความต้องการของงาน เชื่อมโยงถึงรายบุคคล ทีมงาน หน่วยงานและผลปฏิบัติงานขององค์กร Khan, Aslam and Lodhi<sup>๘</sup> ได้กล่าวว่า การบริหารค่าตอบแทนเป็นการรวมรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ ที่มีให้กับบุคลากร โดยการบริหารค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือหนึ่งทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การใช้เพื่อดึงดูดและจูงใจรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์การไว้ โดยค่าตอบแทนนั้นแบ่งเป็นค่าตอบแทนในรูปแบบการเงินและไม่ใช้การเงิน ส่วน Stone<sup>๙</sup> ได้ให้คำนิยามของค่าตอบแทนไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคลากรจะได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานโดยจะประกอบด้วยค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ หรืออาจจะเป็นแค่เงินก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับการทำสัญญาจ้างขององค์กรและบุคลากร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทน เป็นการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยการจัดทำขั้นตอนแต่ละขั้นตอน

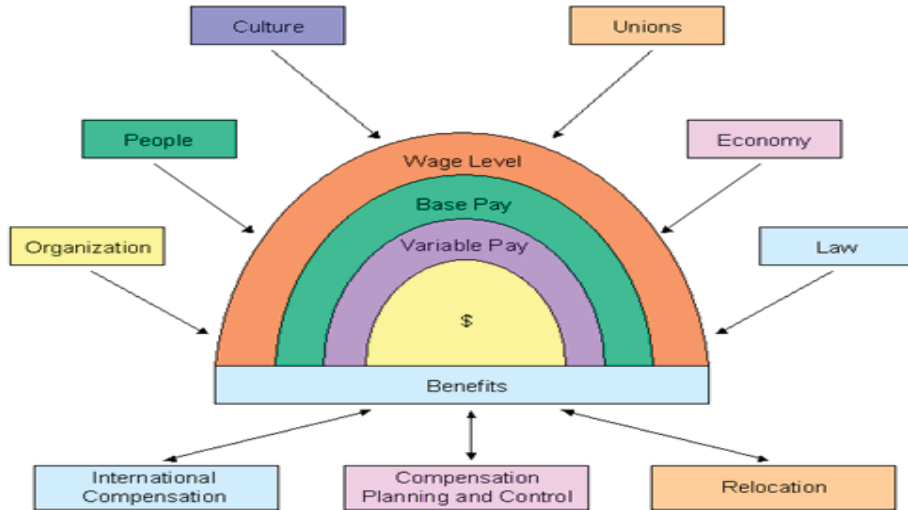
<sup>๖</sup> กิ่งพร ทองใบ, **การบริหารค่าตอบแทน Compensation Management**, (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑.

<sup>๗</sup> Henderson, Richard I., **Compensation Management in a Knowledge-Based World**, 10<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006), p. 4.

<sup>๘</sup> Khan, R.I., Aslam, H.D. and Lodhi, I. Compensation Management: A Strategic Conduit towards Achieving Employee Retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies**, 1(1), (2011), p. 89.

<sup>๙</sup> Stone, R.J., **Managing Human Resource**. (Queensland: John Wiley and Sons Australia Ltd., 2006), p. 406.

เพื่อให้การออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ เหล่านี้ สะท้อนคุณค่าของความต้องการของงานและของคน



แผนภาพที่ ๗.๑ บริบทของการบริหารค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นสิ่งที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับโดยรวมถึงการจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมขวัญกำลังใจ และการเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. เงินเดือน/ค่าจ้าง (Salary/Wage) สิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน อันเป็นค่าตอบแทนหลัก<sup>๑๐</sup> เงินเดือนมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน วิชาชีพ ค่าจ้างใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่ใช้แรงงาน และใช้ความรู้กึ่งวิชาชีพ สิ่งจูงใจ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน คือจ่ายให้เป็นพิเศษ เช่น เบี้ยขยัน โบนัส จัดเที่ยว ซึ่งคนทั่วไปรู้จักคำว่า ค่าจ้าง (Wage) และเงินเดือน (Salary) ซึ่งหมายถึง เงินที่จ่ายให้กับลูกจ้างเป็นการตอบแทนการทำงาน แต่คำว่า “ค่าจ้างและเงินเดือน” เป็นคำที่มีความหมายแคบกว่า จึงใช้คำว่าค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายให้สำหรับการทำงานและประโยชน์หรือบริการที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากร ค่าตอบแทนเป็นการจ่ายให้ทั้ง

<sup>๑๐</sup> อนันต์ชัย คงจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนภาพพิมพ์, ๒๕๕๗), หน้า ๒๓๓.

ในรูปแบบโดยตรงกับในรูปแบบโดยอ้อม รูปแบบโดยตรง คือ เงินเดือนและค่าจ้าง รูปแบบโดยอ้อม คือ ประโยชน์ที่ให้กับบุคลากร เช่น การประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จเมื่อออกจากงาน บริการความสะดวก การพักผ่อน และการประกันสังคม ค่าจ้างเป็นเงินที่จ่ายให้ลูกจ้างโดยคิดตามผลงานที่ทำได้ หรือตามจำนวนชั่วโมง หรือจำนวนวันที่ทำงาน เช่น การจ่ายรายสัปดาห์ หรือรายปักษ์ ลูกจ้างจะได้รับเงินค่าจ้างมากหรือน้อย ตามจำนวนงานที่ทำ ส่วนเงินเดือน เป็นเงินที่จ่ายให้เป็นรายเดือน หรืออาจจ่ายให้เป็นรายปีก็ได้ โดยไม่สัมพันธ์กับผลงาน หรือจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน การจ่ายเงินเดือนจึงแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของสถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ได้รับค่าตอบแทนเป็นเดือนมักจะได้แก่ ผู้ทำงานสำนักงาน ฝ่ายบริหาร นักวิชาชีพ ผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน หากเกิดการเจ็บป่วย หรือมีกิจธุระส่วนตัวก็ไม่มี การหักเงินอันเนื่องมาจากการหยุดทำงานเพราะเหตุเจ็บป่วย หรือมีกิจธุระ แต่ถ้าผู้ทำงานโดยรับค่าจ้างหยุดงานเพราะมีกิจธุระส่วนตัวจะไม่ได้รับค่าจ้างในวันที่หยุด แต่สิ่งที่เหมาะสมกันอย่างหนึ่งคือ ทั้งผู้ที่ได้รับเงินเดือนและค่าจ้างจะได้รับค่าทำงานล่วงเวลา (Overtime Pay) หากเขาทำงานเกินกว่าเวลาปกติในแต่ละวันหรือแต่ละสัปดาห์

๒. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สวัสดิการคือ สิ่งที่จ่ายให้นอกเหนือเงินเดือน สิ่งจูงใจซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ สิทธิการลา ค่าเช่าบ้าน รถรับส่ง ซึ่งสวัสดิการจะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ สวัสดิการหลัก ที่ครอบคลุมสมาชิกทุกองค์การ เช่น การลา รักษาพยาบาล ศึกษาดูงานและ สวัสดิการเสริมที่องค์การจัดเพิ่มเติมให้ เช่น รถรับส่ง คุปองอาหาร นอกจากนี้ สวัสดิการ ยังอาจจำแนกประเภทได้อีก เช่น

- สวัสดิการความมั่นคงและสุขภาพ บำเหน็จบำนาญ ประกันชีวิต
- สวัสดิการการจ่ายค่าตอบแทนกรณีไม่ได้ทำงาน การลาประเภทต่างๆ โดยได้รับ

เงินเดือน

- สวัสดิการประเภทบริการให้เปล่าหรือลดค่าใช้จ่ายในเวลาที่ไม่ได้ทำงาน คือ การบริการให้เท่าเทียมกัน เช่น ออมทรัพย์ร้านอาหาร

ส่วนประโยชน์เกื้อกูล จะคล้ายกับสวัสดิการแต่ที่แตกต่าง คือ สวัสดิการที่องค์การจัดให้เฉพาะบางตำแหน่ง เช่น รถประจำตำแหน่ง ค่าเลี้ยงรับรอง การเป็นสมาชิกสโมสร

ค่าตอบแทน (Compensation) จึงเป็นคำที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายและมีความหมายตรงไปตรงมา ยกตัวอย่างเช่น การจ่ายเงินให้กับการทำงานเมื่อนายจ้างจ้างลูกจ้างในอดีต การกำหนดเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ไม่มีปัญหาอะไรมากนัก หากลูกจ้างทำงานครบเวลาที่กำหนด หรือได้ผลงานตามที่ตกลง นายจ้างก็จ่ายค่าตอบแทนให้กับลูกจ้างที่ได้ตกลงกันไว้ แต่ปัจจุบันการกำหนดเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนเริ่มที่จะสร้างปัญหาให้กับองค์การ วิสาหกิจเป็นอย่างมาก สาเหตุมาจากองค์การ วิสาหกิจขยายกิจการเพิ่มขึ้น รัฐบาลได้มา

เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง<sup>๑๑</sup> ตลอดจนบทบาทของสหภาพแรงงานที่มีต่อการจ้างงาน

การบริหารค่าตอบแทน จึงเป็นการพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่างและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานให้แก่องค์กร ทุกรูปแบบของสิ่งของหรือรางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินบริการที่จับต้องได้ และผลประโยชน์ที่ลูกจ้างได้รับจากการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน

### ๗.๓ ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

ในขณะที่องค์กรต่างๆ ดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งหวังให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พนักงานหรือบุคลากรที่ลูกจ้างเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรต่างก็มีความต้องการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองเช่นกัน ดังนั้นการเลือกปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง จึงมุ่งหวังค่าตอบแทนในรูปของเงินตรา เพราะเงินจะเป็นสินทรัพย์ ที่สามารถใช้ในการจัดหาสินค้าและบริการต่างๆ มาเพื่อตอบสนองความต้องการของตนและของครอบครัวได้ ค่าตอบแทนจึงมีผลต่อสภาพการครองชีพของบุคคลในสังคม ขณะเดียวกันก็มีผลกระทบต่อการลงทุนของธุรกิจต่างๆ และระบบเศรษฐกิจโดยรวม แต่ในมุมมองขององค์กร ค่าตอบแทนนับเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของการลงทุนทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อกำไรหรือการขาดทุนขององค์กร ดังนั้นการที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้นั้น ต้องมีการควบคุมต้นทุน ด้านค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือมีการบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

การบริหารค่าตอบแทนเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญมากขององค์กร เนื่องจากการบริหารค่าตอบแทนเป็นภารกิจที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่การบริหารทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และการแรงงานสัมพันธ์ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีลักษณะของการก่อให้เกิดผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังจะกล่าวรายละเอียดต่อไปนี้<sup>๑๒</sup>

#### ๑. ค่าตอบแทนการจัดคนเข้าทำงาน

<sup>๑๑</sup> วิโรจน์ ลักขณาอดิศร, *Tangible HR Strategy : กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๙.

<sup>๑๒</sup> Cherrington, D.J., *The Management of Human Resources*, 4<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 1995), pp. 403-404.

ระบบค่าตอบแทนจะเกี่ยวข้องกับการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ขององค์การ เนื่องจากค่าตอบแทนที่ดีจะสามารถดึงดูดใจให้บุคคลมาสมัครงานกับองค์การ จึงทำให้กระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการจ้างงานขององค์การประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ในทางตรงกันข้าม หากองค์การจัดระบบค่าตอบแทนให้มีจุดด้อยกว่าคู่แข่ง ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการจ้างงานขององค์การเป็นไปด้วยความยากลำบาก

#### ๒. ค่าตอบแทนกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

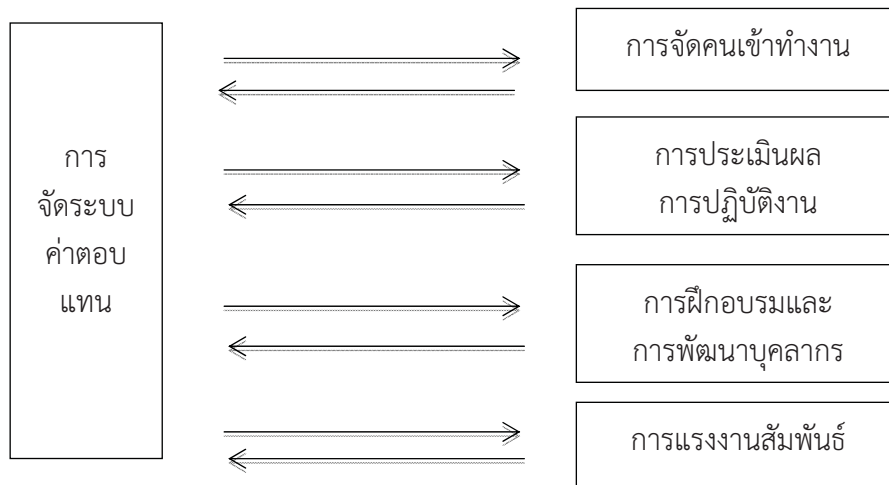
การจัดค่าระบบการตอบแทนที่ดี โดยเฉพาะจัดให้มีการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจ เช่น การจ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้น การจ่ายโบนัส การจ่ายค่าเหนื่อยหน้า เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็สามารถนำเอาข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน มาประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งได้ ดังนั้นจะเห็นว่ากิจกรรมการบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างก็เอื้อประโยชน์หรือตอบสนองซึ่งกันและกัน

#### ๓. ค่าตอบแทนกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

การจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจสามารถกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจในการฝึกอบรม และเกิดแรงผลักดันให้พนักงานมีการพัฒนาทักษะใหม่ๆ และเมื่อพนักงานมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นก็จะเป็นวิธีการที่นำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น เนื่องจากพนักงานสามารถเพิ่มผลผลิตของตนได้มากขึ้น หรือสามารถเพิ่มคุณภาพงานให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่นำเอาค่าตอบแทนที่เป็นสิ่งจูงใจมาใช้ในองค์การ ก็จะทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความเฉื่อยชา และมีผลการปฏิบัติงานลดลงได้

#### ๔. ค่าตอบแทนกับการแรงงานสัมพันธ์

การจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอประกอบกับขาดความเสมอภาคทั้งภายในหรือภายนอกองค์การ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ และอาจก่อให้เกิดการรวมตัวของพนักงานจัดตั้งเป็นสหภาพแรงงาน นำไปสู่การเรียกร้องตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ได้ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การจัดระบบค่าตอบแทนที่เพียงพออย่างเหมาะสมก็จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง จะเห็นว่าการบริหารค่าตอบแทนส่งผลกระทบต่อแรงงานสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้าการบริหารค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพก็จะส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ในองค์การด้วย แต่ถ้าการบริหารค่าตอบแทนไร้ประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดปัญหาด้านการแรงงานสัมพันธ์ที่รุนแรงได้



แผนภาพที่ ๗.๒ ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ  
ที่มา : เซอร์ริงตัน (Cherrington,1995, p.404)

### ๗.๔ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการบริหารค่าตอบแทน

นายจ้างทั้งหลายมักมีวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทนคล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะ เป็นนายจ้างขององค์กรที่แสวงหากำไร หรือไม่แสวงหากำไร หรือในองค์กรของรัฐ อาจกล่าวได้ ว่า วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารค่าตอบแทน ก็คือ การพยายามดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติที่ องค์กรต้องการให้มาทำงานกับองค์กรและรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรนานๆ รวมทั้งการ สร้างแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากการบริหาร ค่าตอบแทนจำเป็นต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาหลายประการ ดังนั้น การตัดสินใจในการบริหารค่าตอบแทน ควรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ ๖ ประการ<sup>๑๓</sup> ดังนี้

๑. เพื่อสนองต่อข้อบังคับทางกฎหมาย (Be Legal) ระบบการบริหารค่าตอบแทน ที่ดีจะต้องสนองต่อกฎระเบียบและข้อบังคับทางกฎหมายของรัฐได้ เช่น การจ่ายค่าจ้างจะต้อง ไม่ต่ำกว่าอัตราจ้างขั้นต่ำที่รัฐกำหนดไว้ ต้องคำนึงถึงกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายค่าทดแทนและ ค่าชดเชย เป็นต้น

๒. เพื่อสนองความต้องการของบุคคลอย่างเพียงพอ (Be Adequate) การกำหนด ค่าตอบแทนในระดับที่สูงอย่างเพียงพอ จะสามารถดึงดูดใจให้คนที่มีคุณสมบัติตามต้องการสมัคร งานกับองค์กรและอยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในภาวะที่นายจ้าง ต้องแข่งขันกัน

<sup>๑๓</sup> Ibid., p. 405.



เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพดีนั้น ระดับของค่าจ้างของแต่ละองค์การ จะต้องสามารถตอบสนองต่ออุปสงค์และอุปทานของแรงงานในตลาดแรงงานได้

๓. เพื่อสร้างแรงจูงใจ (Be Motivating) การออกแบบระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ดีจะมีองค์ประกอบของสิ่งจูงใจ (Incentives) ต่างๆ อย่างพอเพียง ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้อย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่

๔. เพื่อสร้างความเสมอภาค (Be Equity) การบริหารค่าตอบแทนมุ่งก่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความเป็นธรรมภายในนั้น หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากค่าของงานในองค์การที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะต้องทำการประเมินค่างานก่อน และงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันควรได้รับค่าตอบแทนให้ทัดเทียมกับบริษัทอื่นๆ ในตลาดแรงงาน ซึ่งจะทำให้ได้โดยการสำรวจค่าจ้าง

๕. เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่พนักงาน (Provide Security) พนักงานทุกคนนั้นต้องการความรู้สึกมั่นคงในรายได้ของตนเอง รวมทั้งความสามารถที่จะพยากรณ์ค่าตอบแทนในอนาคตได้ โดยไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการจ้างงาน ความสามารถในการทำกำไรขององค์การและไม่ต้องการให้ผลการปฏิบัติงานของตนเองมาเมื่อมีอิทธิพลต่อความมั่นคงของรายได้

๖. เพื่อให้การบริหารกระตุ้นและกำไรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Be Cost - Benefit Effective) องค์การจำเป็นต้องบริหารค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การมีการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างคุ้มค่า มีการบริหารต้นทุนและกำไรอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๗.๕ รูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทน

จากการศึกษารูปแบบของค่าตอบแทนที่องค์การต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัย องค์การเอกชนและองค์การภาครัฐ ได้จัดสรรให้บุคลากรของ Lavy,<sup>๑๔</sup> Podgursky,<sup>๑๕</sup> Stiffler<sup>๑๖</sup> ทำให้พอจะสรุปใจความสำคัญได้ว่า องค์การมีการกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนหลักๆ ด้วยกัน ๓ รูปแบบ ดังนี้

จ่ายตามความอาวุโส (Seniority-Based Pay)

<sup>๑๔</sup> Lavy, V. Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers, *The Future of Children*, 17(1), (2007), pp. 87-89.

<sup>๑๕</sup> Podgursky, M.J. and Springer, M.G. Teacher Performance Pay: A Review, *Journal of Policy Analysis and Management*, 26 (4), (2007), p. 909.

<sup>๑๖</sup> Stiffler, M.A. Incentive Compensation Management: Making Pay-for-Performance a Reality, *Performance Improvement*, 45(1), (2006), pp. 25-30.

การกำหนดรูปแบบการเพิ่มหรือจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบนี้จะไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถหรือประสิทธิภาพในการทำงาน แต่จะขึ้นอยู่กับความอาวุโสในการทำงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการทำงานในองค์กรเป็นหลัก

การกำหนดรูปแบบเพิ่มหรือจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือการชักจูงให้บุคลากรปฏิบัติงานในองค์กรเป็นระยะเวลานานๆ แต่อย่างไรก็ดี ในทางตรงกันข้ามก็มีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือมีความสามารถสูง แต่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับองค์กรยังน้อย ก็ไม่สามารถเพิ่มหรือเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ อาจทำให้องค์การสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพไป

#### จ่ายตามประสิทธิภาพ (Pay for Performance)

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนตามประสิทธิภาพของบุคลากรนั้นก็เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง

อย่างไรก็ดี ถึงแม้รูปแบบการกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบนี้จะมีผลดีต่อผลผลิตขององค์กรหรือประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะผลกระทบต่อข้อกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ นอกจากองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนแล้ว องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่าการเพิ่มค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานนั้นเป็นการเพิ่มต้นทุนอีกทางหนึ่งนั่นเอง ซึ่งเมื่อการที่องค์กรมีต้นทุนเพิ่มมากขึ้น ก็อาจจะทำให้องค์การจำเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือจำเป็นต้องเพิ่มราคาสินค้าหรือบริการ

#### จ่ายตามความสามารถ (Skill-Based Pay)

การกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบนี้จะทำการจ่ายให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ หรือทักษะที่บุคลากรมี เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ มุ่งแสวงหาทักษะ หรือความสามารถใหม่ๆ เพื่อที่จะได้รับการเพิ่มค่าจ้างหรือเงินเดือน

การกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบนี้ได้รับการยอมรับจากหลายๆ องค์กร เป็นอย่างมาก เนื่องจาก

๑. ลดปัญหาของการกำหนดค่าจ้างและเงินเดือนแบบเดิมๆ เช่น จ่ายตามอาวุโส
๒. เพิ่มแรงจูงใจในการค้นคว้าหาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับบุคลากร
๓. เป็นการรองรับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เช่น เมื่อองค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพหลัก (Core Competencies) ขององค์กร องค์กรก็จะกำหนดการจ่ายค่าจ้าง และเงินเดือนให้กับบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองให้ตรงกับความสามารถหลักที่องค์กรต้องการ

๔. เป็นการเพิ่มโอกาสให้บุคลากรมีทางเลือกสายอาชีพการทำงานมากยิ่งขึ้น
๕. มีการพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอ

แม้รูปแบบการกำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถจะเป็นที่ยอมรับว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากแต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อเส้อยู่ เช่น องค์กรจำเป็นต้องเสียงบประมาณเพื่อรองรับความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร การวางแผนงานอาชีพของบุคลากรอาจมีความซับซ้อนเนื่องจากบุคลากรมีความสามารถในหลายๆ ด้านมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นและเกิดความขัดแย้งในองค์กร

### ๗.๖ แนวทางในการกำหนดค่าตอบแทน

องค์กรบริหารต่างๆ ควรจะกำหนดแนวทางการกำหนดค่าตอบแทนด้วยการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ตลอดจนวิธีการต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ทั้งนี้เพื่อสามารถให้การใช้จ่ายเงินตอบแทนขององค์กรดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น ได้แก่

๑. กำหนดแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนกับงานต่างๆ ให้แน่นอนไว้ล่วงหน้า ซึ่งแผนงานแต่ละแผนนั้นจะต้องระบุปัจจัยที่จะใช้กำหนดอัตราค่าตอบแทนอย่างชัดเจน เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ความพยายาม เป็นต้น

๒. การกำหนดระดับของค่าตอบแทน ควรจะมีเหตุผลและสัมพันธ์กับอัตราในตลาดแรงงาน ไม่ว่าจะระดับของค่าตอบแทนจะกำหนดไว้สูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่าเทียมกับที่อื่นก็ตาม

๓. แผนงานที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน ควรแยกงานออกจากการปฏิบัติงาน หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นใคร หากทำงานในตำแหน่งงานนั้นก็จะได้รับค่าตอบแทนเหมือนกัน ยกเว้นตำแหน่งในระดับสูง การบริหารงานวิชาชีพ ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งนั้นจะทำงานได้แตกต่างกันตามความสามารถของแต่ละคน ซึ่งทำให้ได้ผลงานที่แตกต่างกันด้วย

๔. ควรยึดถือหลักที่ว่างานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน โดยให้ค่านึงว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นใคร แต่ไม่ได้หมายความว่า อัตราค่าตอบแทนในทุกะดับงาน ทุกะดับชั้นของโครงสร้างค่าตอบแทนจะต้องเท่ากันด้วย

๕. หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน เพื่อแยกให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และการอุทิศตนเองให้กับงาน ซึ่งหลักการนี้จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรม ทั้งในแง่ของกฎหมายและสิทธิ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์กรเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาได้รับตอบแทนจากองค์กร

ผลของหลักการนี้จะทำให้ประเภทของค่าตอบแทนแตกต่างกัน เช่น ค่าจ้างปกติ ค่าจ้างแบบจูงใจ และค่าจ้างสำหรับบุคลากรบางประเภท

๖. ทั้งบุคลากรเองและสภาพแรงงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะต้องรับรู้กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน โดยการที่องค์กรจะต้องแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ ถึงวิธีการคิด ค่าตอบแทน โครงสร้างของค่าตอบแทนอื่นๆ องค์กรวิสาหกิจไม่ควรยึดถือว่า นโยบายค่าตอบแทน เป็นความลับขององค์กร วิสาหกิจนั้นๆ ซึ่งในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน จะต้องกระทำอย่างมีเหตุ มีผล เป็นระบบ มีความเป็นแบบอย่างเดียวกัน และสามารถอธิบายได้ ซึ่งปัจจัยที่จะใช้กำหนดอัตราค่าตอบแทนของแต่ละองค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน และไม่ได้พิจารณาเพียงปัจจัยหนึ่ง แต่พิจารณาจากปัจจัยหลายๆ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้าง ระดับ อัตรา และระบบของค่าตอบแทน ดังเช่น

๑. อุปสงค์อุปทานของแรงงานหรือระดับค่าจ้างโดยทั่วไป การที่องค์กรจะกำหนดอัตราค่าตอบแทนถูกต้องเหมาะสมหรือไม่นั้น ไม่ได้อยู่ที่การตัดสินใจขององค์กร แต่จะต้องเปรียบเทียบกับระดับค่าตอบแทนของงานอย่างเดียวกันในตลาดแรงงาน หรืออุตสาหกรรม ประเภทเดียวกันเป็นหลัก องค์กรไม่อาจกำหนดขึ้นมาอย่างอิสระได้ ถ้าองค์กรได้กำหนดอัตราค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น อัตรานั้นก็อยู่ได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น ในระยะยาวสภาพการแข่งขันจะทำให้ อัตราค่าจ้างขยับขึ้นในระดับใกล้เคียงกับอัตราตลาดแรงงาน มิฉะนั้นก็จะมีบุคคลที่เหมาะสมเหลืออยู่ทำงานกับองค์กรนั้นอีกต่อไป อุปสงค์อุปทานของแรงงานจะเป็นปัจจัยที่กำหนดอัตราค่าแรงงาน ถ้าแรงงานประเภทหนึ่งหายาก แต่ตลาดมีความต้องการมาก นายจ้างก็จะขึ้นราคา ค่าจ้างให้กับแรงงานประเภทนั้นเพื่อให้ได้คนเข้ามาทำงาน อัตราค่าจ้างของแรงงานนั้นก็ขยับ ในทางตรงข้ามแรงงานที่หาง่ายและมีปริมาณมาก นายจ้างก็จะจ้างในอัตราค่าจ้างระดับต่ำ กฎของอุปสงค์ อุปทานของแรงงาน จึงเป็นกลไกที่กำหนดอัตราค่าจ้างโดยทั่วไปของแรงงาน ประเภทต่างๆ

๒. ความสามารถในการจ่ายขององค์กร<sup>๑๗</sup> แม้ว่าค่าตอบแทนจะกำหนดขึ้นมาโดยระดับค่าจ้างโดยทั่วไปก็ตาม แต่ถ้าองค์กรใดไม่สามารถจะจ่ายได้ในอัตรานั้น องค์กรนั้นก็จ่ายค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่น ซึ่งจะมีผลให้คนที่มีความสามารถสูงออกไปจากองค์กรนั้น เหลืออยู่แต่คนที่มีความสามารถน้อย ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้างสูงกว่าที่อื่น ก็จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน การกำหนดนโยบายว่าจะจ่ายค่าตอบแทนต่ำกว่าหรือสูงกว่าระดับค่าตอบแทนโดยทั่วไป จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายขององค์กรด้วย

<sup>๑๗</sup> ณรงค์วิทย์ แสนทอง, การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๖.

๓. ค่าครองชีพ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ค่าครองชีพเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับอัตราจ้างในการทำงาน แต่ก็ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนว่าจะเอาค่าครองชีพมาปรับอัตราค่าจ้างได้อย่างไร ค่าครองชีพเพียงแต่ชี้ให้เห็นว่า ค่าจ้างควรจะมีความสัมพันธ์กับค่าครองชีพ อีกอย่างหนึ่ง ค่าครองชีพมักจะไม่มี ความเกี่ยวข้องโดยตรงกับรายได้ที่เป็นตัวเงิน (Monetary Income) แต่เกี่ยวข้องกับรายได้ที่แท้จริง (Real Income) ของบุคลากร ซึ่งเป็นการยากที่จะนำมาปรับเป็นค่าจ้างแต่ค่าครองชีพก็มีประโยชน์ที่จะนำมาปรับในภาวะที่ค่าของเงินมีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาควบคู่ไปกับดัชนีราคาผู้บริโภค

๔. สภาพแรงงาน ในระบบเศรษฐกิจของโลกปัจจุบัน สภาพแรงงานนับว่ามีบทบาทสำคัญทางด้านแรงงานโดยสามารถควบคุมปริมาณแรงงานได้ อำนาจต่อรองของสภาพแรงงานมีผลกระทบต่อความต้องการแรงงานของฝ่ายผู้จ้างแรงงาน ซึ่งทำให้มีการเจรจาต่อรองเพื่อตกลงอัตราค่าตอบแทนการทำงานโดยมีเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งคือ การนัดหยุดงานเป็นตัวถ่วงอำนาจทางเศรษฐกิจของฝ่ายผู้จ้างแรงงาน การตกลงจ้างแรงงานไม่ใช่เป็นเรื่องระหว่างผู้จ้างแรงงานกับพนักงานที่ถูกจ้างงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นเรื่องของผู้จ้างแรงงานกับสภาพแรงงาน ข้อตกลงใดๆ จึงเกิดขึ้นเพราะอำนาจต่อรองของสภาพแรงงานเป็นส่วนใหญ่

๕. กฎหมายและรัฐบาล ในหลายระดับของการบริหารงานของรัฐบาล จะต้องมีการกล่าวถึงเรื่องของค่าจ้างและเงินเดือนในการจ้างงาน ซึ่งกล่าวถึงการกำหนดอัตราจ้างขั้นต่ำ ค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด

๖. ประสิทธิภาพของบุคลากร ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคลากรมีรายได้สูงขึ้นก็คือประสิทธิภาพในการผลิตของบุคลากรที่สูงขึ้น การวัดประสิทธิภาพอย่างง่าย ๆ ก็คือจำนวนสินค้าหรือบริการที่บุคคลหนึ่งผลิตได้ใน ๑ ชั่วโมง ในปัจจุบันนี้ประสิทธิภาพโดยทั่วไปสูงขึ้นเมื่อเทียบกับสมัยก่อน สาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มาจากเทคโนโลยีที่สูงขึ้น มีการลงทุนมากขึ้น วิธีการผลิตดีขึ้น การศึกษาของบุคลากรสูงขึ้น การได้รับการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารงานอย่างมีหลักเกณฑ์ โดยทั่วไปองค์การที่มีการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ จะจ่ายค่าจ้างสูงกว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับราคาสินค้าแล้ว รายได้ที่แท้จริงของบุคคลสูงกว่าราคาสินค้าที่ซื้อบริโภค

๗. ทศนคติของฝ่ายบริหารองค์การ ทศนคติของผู้บริหารองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การกำหนดนโยบายขององค์การ โครงสร้างของค่าตอบแทนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารอาจกำหนดให้อัตราค่าจ้างสูงกว่า ต่ำกว่าหรืออยู่ในระดับเดียวกันกับองค์การอื่น ฝ่ายบริหารอาจพิจารณาปัจจัยที่แตกต่างกันสำหรับการประเมินค่าของงาน ประเมินการปฏิบัติงานและอื่นๆ อันเป็นผลต่อโครงสร้างของค่าตอบแทน ความต้องการของฝ่ายบริหารที่จะ

ได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความคิดหัวก้าวหน้า เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ต้องการสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน ต้องการจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาทำงาน ต้องการลดอัตราการเข้าออกจากงานและเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีมาตรฐานการครองชีพสูง เหล่านี้ล้วนเป็นทัศนคติที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายค่าจ้างและเงินเดือนขององค์กรแทบทั้งสิ้น

### ๗.๗ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทน

การตัดสินใจกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์กร จำเป็นต้องนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมาพิจารณาเป็นอย่างยิ่ง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ ขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น ๔ กลุ่มใหญ่ ได้แก่<sup>๑๘</sup>

๑. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารค่าตอบแทนที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยด้านตลาด ข้อบังคับของรัฐและกฎหมาย สหภาพแรงงานและความแตกต่างของอัตราค่าจ้างในแต่ละพื้นที่

๒. ปัจจัยด้านองค์กร (Organizational Factors) ปัจจัยด้านองค์กร นับเป็นสิ่งแวดลอมภายในที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการกำหนดค่าตอบแทน ปัจจัยด้านองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Policies) ความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน (Profitability and Ability to Pay) กระบวนการเจรจาต่อรองราคาภายในองค์กร (Collective Bargaining) และปัจจัยอื่นๆ เช่น ขนาดขององค์กร ประเภทของอุตสาหกรรม เป็นต้น

๓. ปัจจัยด้านงาน (Job Factors) เป็นการพิจารณาเนื้อหาและลักษณะงานว่า งานแต่ละงานในองค์กร งานใดมีค่ามากกว่ากันซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการ การประเมินค่างาน (Job Evaluation) งานที่มีค่ามากก็จะได้รับการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่างานที่มีค่าน้อย ปัจจัยด้านงานที่สำคัญมี ๔ ด้านได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความพยายาม และปัจจัยด้านสภาพการทำงาน

๔. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Factors) ปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสำคัญมากต่อการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน ก็คือผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพในการผลิตของพนักงานในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งมักถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งพนักงาน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นก็จะได้รับค่าตอบแทนในระดับสูงกว่าพนักงานที่มีผลการ

<sup>๑๘</sup> Cherrington, D.J., *The Management of Human Resources*, 4<sup>th</sup> ed., (New Jersey: Prentice-Hall, 1995), p. 411.

ปฏิบัติงานดี ลดหลั่นกันลงมาตามปริมาณและคุณภาพของผลงานและความอาวุโส (Seniority) ของพนักงาน

### ๗.๘ การจัดการค่าจ้างและผลตอบแทน

การจัดการค่าจ้างและผลตอบแทน เป็นรูปแบบต่างๆ ในการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงินและบริการ ผลประโยชน์ที่มองเห็นได้ที่พนักงานได้รับจากการจ้างงาน ซึ่งการตอบแทนในรูปแบบนี้ได้แก่ การให้โอกาสในการเรียนรู้ ตำแหน่ง งานที่ทำหายอื่นๆ เป็นการตอบแทนเชิงจิตวิทยา โดยการจ่ายค่าตอบแทน (Total Compensation) จะมีลักษณะดังนี้<sup>๑๙</sup>

๑. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (Cash Compensation) แยกเป็น

๑.๑. การจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนพื้นฐาน (Cash Compensation Base Wage)

เป็นการจ่ายเงินสดให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงาน

๑.๒ การปรับเงินเดือนหรือการปรับค่าครองชีพ (Merit Pay Cost of Living Adjustment) เป็นการปรับเงินเดือนให้กับผลการปฏิบัติที่ผ่านมาในอดีต จำนวนเงินที่ปรับขึ้นอยู่กับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนการปรับค่าครองชีพ (Cost of Living Adjustment) เป็นการปรับเงินเดือนตามอัตราค่าครองชีพที่สูงขึ้น โดยเพิ่มให้พนักงานทุกคนในอัตราที่เท่ากัน

๑.๓ ค่าตอบแทนพิเศษหรือเงินจูงใจ (Incentive) ค่าตอบแทนพิเศษหรือเงินจูงใจพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรงเป็นรายบุคคล เป็นทีมหรือเป็นแผนก ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มปริมาณการผลิต การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การตอบสนองกลับต่อการลงทุน หรือการเพิ่มมูลค่าหุ้น เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนเป็นพิเศษนี้พนักงานจะทราบจำนวนของค่าตอบแทนล่วงหน้า(หรือมีการตอบตกลงกัน) และจะเป็นการจ่ายครั้งเดียว (One-Time Payment) และจะไม่เกี่ยวข้องกับค่าจ้างหรือเงินเดือนของพนักงาน ค่าตอบแทนพิเศษนี้แปรผันไปตามการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ค่าตอบแทนผันแปร (Variable Pay)

ค่าตอบแทนพิเศษ อาจแบ่งเป็น ค่าตอบแทนพิเศษระยะสั้น (Short-Term Incentive) ได้แก่ ค่าคอมมิชชั่นจากการจำหน่ายสินค้าได้ตามเป้าหมายหรือค่าตอบแทนเมื่อโครงการสิ้นสุด ส่วนค่าตอบแทนพิเศษระยะยาว (Long-Term Incentive) เป็นค่าตอบแทนให้กับองค์การในระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะตอบแทนเป็นสิทธิในการถือหุ้นของบริษัท (Stock Ownership) หรือสิทธิในการซื้อหุ้นในราคาพิเศษ (Stock Option)

<sup>๑๙</sup> อนุวัต กระสังข์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ, พิมพ์ครั้งที่ ๑, ( กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙), หน้า ๑๘๑-๑๘๓.

## ๒. การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของผลประโยชน์หรือสวัสดิการ (Benefit)

ในการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของผลประโยชน์หรือสวัสดิการ (Benefit) ในที่นี้ประกอบด้วย

๒.๑ การป้องกันการขาดรายได้ (Income Protection) การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อป้องกันการขาดรายได้นี้ บางส่วนเป็นสิ่งที่นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ได้แก่ กองทุนประกันสังคม นอกจากนี้ ยังได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล การประกันชีวิต การออมทรัพย์ เป็นต้น

๒.๒ เงินช่วยเหลือการปฏิบัติงานและชีวิตประจำวัน (Work/Life Focus) ผลประโยชน์ในส่วนนี้ เป็นการดูแลพนักงานนอกเหนือจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสมดุลและคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น วันหยุด การดูแลพนักงานเมื่อเจ็บป่วยจากการทำงาน การให้บริการและคำปรึกษาแก่พนักงาน

๒.๓ เงินช่วยเหลือ/เบี้ยเลี้ยง (Allowance) เป็นลักษณะของค่าอื่นๆ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำมัน ค่าเดินทาง ค่าขนย้าย เบี้ยเลี้ยง ค่าอาหาร เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบของผลที่ได้รับจากความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่มาจากความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น การยกย่องและสถานะ (Recognition & Status) ความมั่นคงในการจ้างงาน (Employment Security) งานที่ท้าทาย (Challenging Work) และโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) นอกจากนี้ยังหมายถึงการให้โอกาสในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ยูนิฟอร์มใหม่และอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งครอบคลุมมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทน (Total Compensation)

## ๗.๙ นโยบายทางกลยุทธ์ของค่าตอบแทน

นโยบายในการจ่ายค่าตอบแทน<sup>๒๐</sup> ควรประกอบด้วย

๑. ความสอดคล้องภายใน (Internal Alignment) การเปรียบเทียบระหว่างงานหรือระดับทักษะในการปฏิบัติงานภายในองค์กร การเปรียบเทียบกันนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของความทุ่มเทของพนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) การเปรียบเทียบค่าตอบแทนขององค์กรเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะคู่แข่งในธุรกิจ

๓. ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Contribution) การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานมากขึ้นน้อยแตกต่างกัน ไม่ว่าจะจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน

<sup>๒๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๓.



หรือความอาวุโส เป็นสิ่งสำคัญเพราะจะส่งผลถึงทัศนคติของพนักงาน แต่โดยทั่วไปแล้วการจ่ายผลตอบแทนจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน (High Performance)

๔. การจัดการ (Management) การจัดการหมายถึง การจัดการด้านการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งจัดการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรมและเป็นธรรมแก่พนักงาน

### ๗.๑๐ สรุปท้ายบท

ค่าตอบแทนหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ได้รับตอบแทนจากการทำงานทั้งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ที่องค์กรให้เป็นรางวัลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบและความชำนาญ การใช้กำลังกาย กำลังสมองของพนักงานที่มอบให้แก่องค์กร

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) เป็นการนำนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนการทำงานของลูกจ้างไปปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยแบ่งค่าตอบแทนออกเป็น ๒ ประเภท คือ เงินเดือน/ค่าจ้าง (Salary/Wage) ทั้งสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินและ สวัสดิการ/ประโยชน์ ซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงินก็ได้ การบริหารค่าตอบแทน เป็นการพัฒนานโยบาย การวางแผน การจัดรูปร่างและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่ลูกจ้างที่ทำงานให้แก่องค์กร การบริหารค่าตอบแทนเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญมากของผู้บริหาร เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้ทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละ มีประสิทธิภาพและอยู่กับองค์กร จนกระทั่งถึงเกษียณอายุงาน

รูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทน องค์กรมีการกำหนดรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนหลักๆ ด้วยกัน ๓ รูปแบบ คือการจ่ายค่าตอบแทนตามความอาวุโส (Seniority-Based Pay) จ่ายตามประสิทธิภาพ (Pay for Performance) และจ่ายตามความสามารถ (Skill-Based Pay) ในการตัดสินใจกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์กร ต้องนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมาพิจารณา ตั้งแต่ปัจจัยด้านตลาด ข้อบังคับของรัฐและกฎหมาย สภาพแรงงานและความแตกต่างของอัตราค่าจ้างในแต่ละพื้นที่ นโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Policies) ความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทน (Profitability and Ability to Pay) ขององค์กร กระบวนการเจรจาต่อรองราคาภายในองค์กร (Collective Bargaining) ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความพยายาม และปัจจัยด้านสภาพการทำงานและผลการ

ปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Policies) ขององค์กร ซึ่งนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นควรประกอบด้วย ความสอดคล้องภายใน (Internal Alignment) ได้แก่ การเปรียบเทียบระหว่างงาน หรือระดับทักษะในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก (External Competitiveness) ได้แก่ การเปรียบเทียบค่าตอบแทนขององค์กรเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะคู่แข่งในธุรกิจ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Contrition) ได้แก่ การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานมากขึ้นแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน (High Performance) และการจัดการ (Management) ได้แก่ การจัดการจ่ายค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีจริยธรรมและเป็นธรรมแก่พนักงาน

### ๗.๑๑ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายของการบริหารค่าตอบแทนมาโดยสังเขป
๒. จงอธิบายถึงความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนมาโดยสังเขป
๓. จงอธิบายถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของการบริหารค่าตอบแทนมาโดยสังเขป
๔. จงอธิบายถึงรูปแบบของการกำหนดค่าตอบแทนมาโดยสังเขป
๕. จงอธิบายถึงแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนมาโดยสังเขป
๖. จงอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าตอบแทนมาโดยสังเขปพร้อมยกตัวอย่าง

## อ้างอิงประจำบท

- กึ่งพร ทองใบ. **การบริหารค่าตอบแทน Compensation Management**. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, ๒๕๔๕.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพรีนติ้ง, ๒๕๔๕.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. **Tangible HR Strategy: กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๕๑ .
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วน ภาพพิมพ์, ๒๕๕๗.
- อนูวัต กระสังข์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- Bernardin, H.J. & Russell, J.E.A. **Human Resource Management : An Experiential Approach** Singapore: McGraw-Hall, 2013.
- Carrell, M.R. Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. **Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, 5<sup>th</sup> ed. New Jersey: Simon & Schuster, 1995.
- Cherrington, D.J. **The Management of Human Resources** 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- Dessler, G. **Human Resource Management** 13<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2013.
- Henderson, Richard I. **Compensation Management in a Knowledge-Based World**. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- Khan, R.I. Aslam, H.D. and Lodhi, I. Compensation Management: A Strategic Conduit towards Achieving Employee Retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies**. 1(1), 2011.
- Lavy, V. Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers. **The Future of Children**. 17(1), 2007.



๑๘๐ เอกสารประกอบการสอบ

Podgursky, M.J. and Springer, M.G. Teacher Performance Pay : A Revise. **Journal of Policy Analysis and Management**. 26 (4), 2007.

Stiffler, M.A. Incentive Compensation Management: Making Payfor-Performance a Reality. **Performance Improvement**. 45(1), 2006.

Stone, R.J. Managing. **Human Resource**. Queensland: John Wiley and Sons Australia Ltd, 2006.



## บทที่ ๘

### กลยุทธ์การจูงใจและการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการจูงใจ ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน ความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายและความสำคัญของการจูงใจ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงความสำคัญของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงแนวคิดในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงกลยุทธ์ของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

#### ๘.๑ บทนำ

การบริหารที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น ถือว่าเป็นศิลปะอย่างยิ่งในการบริหารงาน และเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์การมีความเต็มใจในการทำงานเป็นอันดับแรก ถือว่าเป็นความสำเร็จของผู้บริหารอย่างที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีกลยุทธ์หรือเทคนิคในการจูงใจ (Motivation) ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี ตลอดจนถึงต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์หรือบุคลากรในองค์การให้เข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง ซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์นั้น จะมีบางสิ่งบางอย่างที่คอยกระตุ้นให้เกิดการแสดงออก ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม โดยเกิดจากแรงจูงใจทั้งสิ้นเพียงแต่เราไม่ทราบว่ามีสิ่งใดเป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมเหล่านั้น มากหรือน้อยเพียงใด ดังนั้น องค์การที่ต้องการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงในการปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์การในระยะยาวจนองค์การประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

หรือบุคลากรปฏิบัติงาน ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ ความรู้ ความสามารถ สติปัญญาและทักษะในการทำงานให้แก่องค์กรจนประสบความสำเร็จ

นอกจากการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรแล้วการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรก็เป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยไปกว่าการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/บุคลากร โดย ฌรณงควิทย์ แสนทอง<sup>๑</sup> ได้อธิบายปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดีไว้อย่างครอบคลุมว่า ทุกองค์การอยากได้คนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงาน ทุกองค์การอยากพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น และทุกองค์การต้องการดูแลและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์กรนานๆ แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าทำได้ยากมาก เพราะคนเก่งคนดีนั้นหายากมาก บางครั้งหาได้แล้ว แต่เมื่อเข้ามาแล้วพัฒนายาก เพราะเขาคิดว่าเขาเก่งแล้ว และที่สำคัญคือหลายคนที่เป็นคนเก่งคนดีและพัฒนาได้ พอพัฒนาถึงระดับหนึ่งเขาก็ลาออกไปอยู่ที่อื่น ดูเหมือนว่าในทางปฏิบัติจะสวนทางกับแนวคิดที่ควรจะเป็นในยุคปัจจุบันนี้ การหาคนอาจจะใช้บริการในการเสาะหา สืบค้น ดั้นด้น เพื่อสรรหาคนเก่งและคนดีให้กับเราได้ เราไม่จำเป็นต้องไปหาเอง (แต่ต้องลงทุนสูง) ปัญหาเรื่องการพัฒนาคนก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก เพราะถ้าเราได้คนเก่งและคนดีเข้ามาแล้ว การพัฒนาก็ไม่ใช่งานหนักอีกต่อไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถใช้บริการการพัฒนาและฝึกอบรมจากภายนอกได้เช่นเดียวกันกับการสรรหา แต่ปัญหาที่ยังไม่สามารถหาคนภายนอกมาแก้ไขให้ได้คือการดูแลรักษาคนเก่ง คนดีที่มีศักยภาพสูงให้ยังคงอยู่กับองค์กรของเราต่อไปและอยู่อย่างมีผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่อยู่ไปเพื่อรอวันเกษียณ ซึ่งนับเป็นภารกิจสำคัญที่ทุกองค์การต้องหาทางออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ทรัพยากรส่วนใหญ่คือ บุคลากรไม่ใช่เครื่องจักรหรืออาคารสถานที่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงต้องมีแนวนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

## ๘.๒ ความหมายของแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจ มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายที่แตกต่างกันดังนี้ **แสงเดือน ทวีสิน<sup>๒</sup>** ได้ให้ความหมายแรงจูงใจ (Motivation) ว่าเป็นแรงผลักดันให้มนุษย์มีการเคลื่อนไหวเพื่อไปสู่เป้าหมายที่แต่ละคนต้องการ ถ้าขาดแรงจูงใจ มนุษย์อาจเปรียบ

<sup>๑</sup> ฌรณงควิทย์ แสนทอง, “ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี”, วารสารการบริหารคน, ฉบับที่ ๑/๒๕๔๗ : หน้า ๖๓-๖๕.

<sup>๒</sup> แสงเดือน ทวีสิน, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเอ็กซ์เพรส มีเดีย, ๒๕๔๐), หน้า ๙๑.

ได้กับหุ่นยนต์ตัวหนึ่งที่เคลื่อนไหวได้ตามคำสั่ง หรือความต้องการของผู้อื่น และพฤติกรรมหลายๆ อย่างของมนุษย์จะไม่เกิดขึ้นถ้าปราศจากแรงจูงใจ

**คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา**<sup>๓</sup> ได้อธิบายว่าแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึงสภาวะใดๆ ก็ตามที่ทำให้กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ส่วนการจูงใจนั้น หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ส่วนปัจจัยต่างๆที่จะนำมาเร้า นั้น อาจจะเป็นเครื่องล่อใจ การให้รางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว รวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง และการจูงใจนี้จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความต้องการ จึงทำให้สภาวะของร่างกายเกิดความไม่สมดุล ทำให้มีแรงขับ ที่จะกำหนดทิศทางเพื่อการแสดงพฤติกรรมและการกระทำไปสู่เป้าหมายที่จะตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแล้วแรงขับก็จะลดลง ทำให้เกิดความพึงพอใจ

**Plotnik**<sup>๔</sup> ให้ความหมายว่า การจูงใจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านร่างกายและจิตใจที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ กันไปตามเวลาที่เหมาะสม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่เป็นพลังที่ทำให้บุคคลลงมือกระทำสิ่งต่างๆ และใช้พลังเหล่านั้นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจและการจูงใจหมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคล เป็นแรงกระตุ้นความประสงค์ เป้าหมาย หรือชักจูงสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการที่อิทธิพลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลังเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการต่างๆ จนบรรลุเป้าหมาย

### ๘.๓ ความสำคัญในการจูงใจ

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการจัดการสมัยดั้งเดิมจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับ

<sup>๓</sup> คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา, **จิตวิทยาทั่วไป**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑), หน้า ๒๔๐.

<sup>๔</sup> Plotnik, Rod, **Introduction to Psychology**, 4<sup>th</sup> ed., (California: Brooks/Cole Publishing Company, 1996), p. 301.

การศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การและรูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ การจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือหมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา การเป็นผู้บริหารที่ดีคือ การทำความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การเพิ่มผลผลิตคือ ผลที่เกิดจากสมาชิกมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน องค์การควรมีการจูงใจพนักงานได้หลายอย่าง เช่น การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) การเสริมแรง (Reinforcing Performance) การออกแบบงานเพื่อแรงจูงใจ (Designing Motivating Jobs)

## ๘.๔ ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ

สุภัททา ปิณฑะแพทย์<sup>๖</sup> และกิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์<sup>๗</sup> กล่าวถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ มีดังนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) และ แรงขับ (Drive ) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป

๒. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของคนอื่น

๓. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจ คือ ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น

แสงเดือน ทวีสิน<sup>๘</sup> และกิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์ ได้อธิบายว่าแรงจูงใจ ประกอบด้วย

<sup>๕</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท ตรีเพ็ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๙.

<sup>๖</sup> สุภัททา ปิณฑะแพทย์, จิตวิทยาทั่วไปและแนวคิดทฤษฎีขั้นมูลฐาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๘๖-๘๗.

<sup>๗</sup> กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์, จิตวิทยาทั่วไป, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๕๓-๑๕๔.

<sup>๘</sup> แสงเดือน ทวีสิน, จิตวิทยาการศึกษา, หน้า ๙๐-๙๒.



๑. องค์ประกอบทางด้านชีวภาพ (Biological Factors) จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำและอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย

๒. องค์ประกอบทางด้านความคิด (Cognitive Factors) โดยที่ความคิดจะทำให้มนุษย์กำหนดการกระทำต่างๆ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันหรือแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ความคิดทำให้เกิดเป็นความเชื่อ ทศนคติและค่านิยม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น เช่น ความคิดสร้างสรรค์ของนักคิด นักวิทยาศาสตร์ที่ล้วนมาจากแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานเพื่อสร้างคุณูปการอันใหญ่หลวงให้กับผู้อื่นและสังคม

๓. องค์ประกอบในด้านการเรียนรู้ (Learning Factors) โดยทั่วไปแล้วมนุษย์จะมีการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราเสมอ และการเรียนรู้ของบุคคลต่างก็เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น แรงจูงใจที่จะมีอำนาจ แรงจูงใจที่จะประสบความสำเร็จ แรงจูงใจที่จะเป็นคนซื่อสัตย์และกล้าหาญ ฯลฯ ล้วนแล้วแต่ทำหน้าที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งสิ้นและเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้

การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การเช่นกัน การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการบริหารจัดการทั้งปัจจุบันและอนาคต

## ๘.๕ ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ สามารถจำแนกออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ คือ ทฤษฎีเนื้อหาในการจูงใจ (Content Theories) และทฤษฎีกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories)

### ๑. ทฤษฎีเนื้อหาในการจูงใจ (Content Theories)

ทฤษฎีเนื้อหาในการจูงใจจะให้ความสำคัญต่อความต้องการในการจูงใจคน ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเขาก็สามารถจะนำเอาปัจจัยสภาวะแวดล้อมในการทำงานมาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยสนับสนุนให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนทฤษฎีกระบวนการในการจูงใจเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมที่พนักงานเลือกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความต้องการของตนและวิธีการในการกำหนดทางเลือกให้ประสบความสำเร็จ ทฤษฎีเนื้อหาในการจูงใจ มีดังนี้

**๑.๑ ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow** ทั้งนี้ Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับ โดยลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีดังกล่าว มี ๕ ระดับ<sup>๙</sup> คือ

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการปัจจัย ๔ เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัย

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยจากอันตราย ต้องการความปลอดภัยของชีวิต และทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อจากความต้องการทางด้านร่างกาย

๓. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการมิตรภาพ ความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

๔. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น

๕. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะและศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จดังที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์

### **๑.๒ ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)**

แอลเดอเฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง ๓ ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อ ดังนี้

๑.๒.๑ ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ ๑ และ ๒ ของมาสโลว์ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องการการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

๑.๒.๒ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการ

<sup>๙</sup> ฉลองศรี พิมลสมพงษ์, การวางแผนการพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๓๖-๓๗.

เป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของชั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอเฟอร์ เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

๑.๒.๓ ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility) ระบบการจำแนกประเภทความต้องการของแอลเดอเฟอร์ไม่ต่างไปจากของมาสโลว์มากนัก นอกจากนี้แอลเดอเฟอร์ยังเห็นพ้องกับมาสโลว์ที่ว่า เมื่อความต้องการระดับล่างได้รับการตอบสนองแล้ว<sup>๑๐</sup> ความต้องการในระดับสูงจะเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือเมื่อความต้องการเพื่อการคงอยู่ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความสัมพันธ์จะทวีความเข้มข้นมากขึ้น โดยแอลเดอเฟอร์ อธิบายกรณีเช่นนี้ว่า ยิ่งความต้องการที่เป็นรูปธรรมได้รับการตอบสนองมากขึ้นเพียงไรพลังทั้งหลายจะพุ่งเป้าไปที่การให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นนามธรรมมากขึ้นเพียงนั้น และประการสุดท้าย แอลเดอเฟอร์เห็นด้วยกับมาสโลว์ว่า ความต้องการที่เป็นนามธรรมสูง คือ ความต้องการด้านความงอกงาม ซึ่งแม้จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นแรงจูงใจที่ต้องการอีกต่อไปไม่จบสิ้น

ส่วนที่ทฤษฎีฮิวริสติกส์ แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ ได้แก่

ประการแรก ทฤษฎีฮิวริสติกส์ไม่เชื่อว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองเรียบร้อยก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับสูงที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยกว่าตามมา ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีฮิวริสติกส์จึงไม่กำหนดระดับความต้องการที่ค่อนข้างตายตัวนัก โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และวุฒิหลังมาก่อน อาจแสดงความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความงอกงาม ทั้งที่ความต้องการเพื่อความคงอยู่ ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ดังนั้น ทฤษฎีฮิวริสติกส์ จึงให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่โครงสร้างของการจูงใจได้อย่างกว้างขวางกว่าทฤษฎีของมาสโลว์

<sup>๑๐</sup> กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส (๑๙๘๙) จำกัด, ๒๕๕๗), หน้า ๒๘๑-๒๘๕.

ประการที่สอง ทฤษฎีฮิวริสติกเชื่อว่า ถ้าบุคคลยังมิได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นระดับสูงกว่า ก็ยิ่งทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความปรารถนาได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามากยิ่งขึ้น ประเด็นนี้จึงเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่า ถ้าความต้องการอย่างแรงกล้าด้านการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลผู้นี้ก็จะไม่กลับไปสนใจให้ตอบสนองความต้องการระดับที่ต่ำกว่าคือ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นทฤษฎีฮิวริสติก เชื่อว่าถ้าบุคคลไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ บุคคลก็จะลดระดับความต้องการที่ต่ำกว่าลง ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะรูปธรรมมากขึ้น ตัวอย่างเช่น บุคคลกรเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหัวหน้า แต่ไม่สามารถบรรลุความต้องการนี้ได้ ก็จะหันไปแสวงหาความต้องการเพื่อการคงอยู่แทน โดยอาจเรียกร้องหัวหน้าขอเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทนหรือสวัสดิการต่างๆ มากขึ้น แอลเดอเพอร์ จึงสรุปว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว สามารถทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้

โดยสรุปทฤษฎีฮิวริสติก ตั้งอยู่บนสมมติฐานด้านการจูงใจที่สำคัญอยู่ ๒ ประการ ได้แก่

๑. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับล่างสามารถตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับสูงเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

๒. ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับล่างเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

ในทฤษฎีฮิวริสติก ถือความต้องการระดับล่างสุดคือ ความต้องการเพื่อการคงอยู่ เป็นสิ่งจูงใจภายนอก ส่วนความต้องการระดับสูงกว่า คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์และความต้องการด้านความองกาม ถือเป็นสิ่งจูงใจภายใน ทั้งนี้ แอลเดอเพอร์ เชื่อว่า ความต้องการทั้งสองระดับดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ด้วยเหตุนี้การให้บุคคลตอบสนองความต้องการด้านความองกามด้วยการกระตุ้น หรือมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ แม้ว่าบุคคลผู้นั้นยังมิได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อการคงอยู่ก็ตาม ในทำนองเดียวกัน บางครั้งปัจจัยจูงใจภายนอกสามารถที่จะทดแทนปัจจัยจูงใจภายในได้ ดังตัวอย่างเช่น บุคคลที่ปฏิเสธงานที่ส่งเสริมความองกามอาจพึงพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้าเป็นการชดเชยมากกว่า

### ๑.๓ ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland's Theory of Needs)

แมคเคลล์แลนด์ นักจิตวิทยาชื่อดังได้ใช้เวลาสิบปีเพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ตามทฤษฎีของแมคเคลล์แลนด์ ถือว่าความต้องการ (Need)

สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเพอร์ ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้นแต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือภายใต้สถานการณ์หนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอความต้องการ ๓ ประเภท ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ และความต้องการอำนาจ<sup>๑๑</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑.๓.๑ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement เขียนย่อว่า nAch) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

๑. ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญเพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

๒. ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person)

๓. ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าว มิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหาย แต่ที่ทำก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-Actualization) และผู้ที่มีความต้องการองกวม (Growth Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเพอร์ ตามลำดับ

๑.๓.๒ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliationg เขียนย่อว่า nAff) ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่

<sup>๑๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘๕-๒๘๖.

รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น และต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness) ของทฤษฎีมาสโลว์และทฤษฎีอีอาร์จีตามลำดับ<sup>๑๒</sup>

๑.๓.๓ ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow Person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์ หรือสถานะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำดังใจปรารถนา (Self – Actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

จากทฤษฎีนี้แมคเคล็สแลนด์ คาดว่าคนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าวคือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (nAch Person) จะเหมาะสมกับงานด้านการตลาด หรือบุคลากรขาย หรือเป็นผู้ประกอบธุรกิจอิสระของตนเอง เนื่องจากงานเหล่านี้ล้วนต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูง รวมทั้งเปิดโอกาสให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคม งานลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ (nPow Person) มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสมสำหรับงานหนังสือพิมพ์หรืองานด้านบริหาร อย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมคเคล็สแลนด์ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพที่สุด ควรมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘๗-๒๘๘.

แมคเคลล์แลนดร์ระมัดระวังไม่ด่วนสรุปว่า ความต้องการของบุคคลมีความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม โดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (High nAff) อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) เมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพ ช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

#### ๑.๔ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

บางคนเรียกทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่งที่มาจากผลงานวิจัยของเฟรเดริกเฮร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮร์ซเบิร์ก ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ ๒๐๐ คน โดยแนวทางการสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมากมาย ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบคำตอบที่น่าฉงนใจว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องาน เป็นคนละปัจจัยกับที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน

ปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกที่ดี หรือเกิดความพึงพอใจต่องานนั้น พบว่าส่วนมากเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับตัวเนื้องานที่ทำ (Job Content) ส่วนปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีหรือเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ปรากฏว่าส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงานนั้น (Job Context) เฮร์ซเบิร์ก จึงสรุปว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers) นั้นจะสัมพันธ์ลักษณะในเนื้องาน โดยเฮร์ซเบิร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ การได้มีความสำเร็จ (Achievement) การได้รับความยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) ตัวงานเอง (Work Itself) โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of Growth) การได้รับผิดชอบ (Responsibility) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfiers) นั้นจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบเนื้องานซึ่งเฮร์ซเบิร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance Factors) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ สถานภาพ (Status) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with Supervisors) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer Relations) สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with Subordinates) คุณภาพของการ

ควบคุมบังคับบัญชา (Quality of Supervision) นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) ความมั่นคงในงาน (Job Security) สภาพการทำงาน (Working Condition) และค่าจ้าง (Pay) เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจิตใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกัน จึงเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

เฮอรัชเบอร์เกอร์เชื่อว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงานลงมาจนถึงระดับศูนย์และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตาม ก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้นแต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้น ทฤษฎีเฮอรัชเบอร์เกอร์จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

## ๒. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories)

กลุ่มนี้อาจแบ่งได้เป็น ทฤษฎีความคาดหวังและตัวแบบการจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### ๒.๑ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

Victor Vroom อธิบายว่า ความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่มาล่อใจ เช่น รางวัล เงิน สิ่งของตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าสิ่งของเหล่านั้นมีคุณค่าสำหรับเขา ประกอบกับเขามีความสามารถหรือมีความหวังที่จะไปได้ ในบริษัทแห่งความหมายที่กระซบได้ เขาจะเกิดความสนใจที่จะกระทำทันที ในบริษัทแห่งความหมายที่กระซบความคาดหวัง (Expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของบุคคลว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของเขามีทางที่จะนำไปสู่ผลที่คาดหวังในการใช้ทฤษฎีความคาดหวังกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลนั้น มุ่งที่ตัวแปรของการทำงานเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับอำนาจที่สำคัญของผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน การออกจากงาน การตัดสินใจยอมรับหรือการกำหนดงาน<sup>๑๓</sup> แรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรสร้าง (Constructs) ๓ ตัวแปร คือ ความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับงาน การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Value) ของงาน ภายใต้ความเชื่อที่เป็นฐานคติของทฤษฎีที่เชื่อว่าระดับผลผลิตของบุคคลอยู่ที่แรงกดดัน

<sup>๑๓</sup> พิกพ วังเงิน, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗๕.



๓ ประการ คือ เป้าหมายของบุคคล ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและประการสุดท้ายคือ ความเชื่อที่ว่า ความสามารถของเขาจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตมากน้อยเพียงใด ซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า บุคคลแตกต่างกันและระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของแต่ละบุคคล รวมถึงสถานการณ์ของการทำงานด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) นับเป็นแนวความคิดทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process Theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษา ความต้องการและแรงจูงใจ กล่าวคือ แนวความคิดในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เป็นแนวความคิดและทฤษฎีที่สำคัญที่ช่วยผู้ศึกษาเห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการรวมถึงผลงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น<sup>๑๔</sup> โดยทฤษฎีความคาดหวังนี้ มุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่าเป็นเรื่องของเป้าหมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมายและความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งบุคคลจะต้องสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่ต้องการจะบรรลุและโดยการที่จะบรรลุผลดังกล่าว<sup>๑๕</sup> ซึ่งในเชิงการศึกษาแรงจูงใจ ทฤษฎีความคาดหวังเป็นไปตามสมการดังนี้<sup>๑๖</sup>

$$\text{MOTIVATION} = E \times V \times I \text{ (Expectancy Value Instrumentality)}$$

โดยที่ความคาดหวัง (Expectancy = E) หมายถึง การรับรู้ของบุคคล ถึงความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ที่ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ ๐- ๑ เช่นเดียวกับความน่าจะเป็น ส่วนคุณค่าของผลตอบแทน (Value = V) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น ว่าบุคคลมีความชอบหรือความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงไร เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงโดดเด่นในสังคม จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และการเป็นเครื่องมือ (Instrumentality: I) หมายถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานของเขาจะนำไปสู่ผลที่เขาต้องการ หรือความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นกับรางวัลซึ่งเป็นผลระดับที่ ๑ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน หรือระดับที่ ๒ ที่เป็นผลที่เกิดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ค่าของการเป็นเครื่องมือนี้ในทางสถิติอยู่ระหว่าง -๑.๐ ถึง + ๑.๐

<sup>๑๔</sup> วันชัย มีชาติ, **พฤติกรรมกรรมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๘๙.

<sup>๑๕</sup> Gardon and Associated, **Personality and Behaviours**, (New York: McMillan, 1999), p. 450.

<sup>๑๖</sup> วันชัย มีชาติ, **พฤติกรรมกรรมการบริหาร**, หน้า ๙๐-๙๑.

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้เชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมา ย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นมีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับ ๑ และระดับ ๒ มาก บุคคลก็จะมี ความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก ซึ่งในเรื่องความคาดหวังนี้ นักจิตวิทยาสังคมมองว่า บุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้น โดยทั่วไปก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถ ของบุคคลนั้นด้วยว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจึงประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน และอาจเป็นเครื่องมือนำไปสู่การได้รับรางวัล

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มปัญญานิยม มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือไม่ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการและโดยความเชื่อเช่นนี้ ทฤษฎีความคาดหวังจึงมีฐานคติหลายประการดังต่อไปนี้

๑. พฤติกรรมมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์เอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมด้วย

๒. มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายแตกต่างกัน

๓. บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมหลายอย่าง โดยสิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลัง จากการแสดงพฤติกรรมนั้นไปแล้ว

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษา ปัจจัยชักนำพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น กล่าวได้ว่าเป็นผลงานของ Victor Vroom ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นแนวหน้าของกลุ่มนี้ และเรียกทฤษฎีนี้ว่า “Vroom’s Expectancy Theory” ทฤษฎีความคาดหวังนี้ พิกพ วังเงิน<sup>๑๗</sup> อธิบายไว้ว่า พัฒนามาจากสมมติฐานว่าก่อนที่ บุคคลจะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องได้ทำการพิจารณาก่อนว่า ความสามารถผนวก กับความพยายามของเขานั้นจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงานเป็น ความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล

การจูงใจนั้นเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน ๓ ประการ<sup>๑๘</sup> กล่าวคือ

๑. การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ (Effort- Performance Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่าง

<sup>๑๗</sup> พิกพ วังเงิน, พฤติกรรมองค์การ, หน้า ๑๗๔.

<sup>๑๘</sup> สิทธิโชค วรรณสันติกุล, จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๘.

เต็มที่สุดความสามารถแล้วจะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นสำเร็จ กล่าวง่าย ๆ ก็คือ บุคคลจะตั้งใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา

๒. การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort- Outcome Expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

๓. ค่าของผลลัพธ์ (Value of Outcomes ) หมายถึง คุณค่าหรือความตั้งใจที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมี การรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป

ฐานคติทั้ง ๓ ประการดังที่ได้กล่าวไปนี้ ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่า การตั้งใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าสำหรับเขา และเขาเชื่อว่าตัวเขามีความสามารถอยู่ในระดับที่สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น Vroom ได้ศึกษาถึงจิตวิทยาของบุคคลในองค์กร และพบว่าการที่บุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร ๔ ตัว ได้แก่

๑. ผลตอบแทนที่เขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด

๒. ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ

๓. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น

๔. เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงหากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่างๆ ความสัมพันธ์ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่ Vroom ทำการศึกษาดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของบุคคลในองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง นอกจากนี้ Vroom ยังเสนอว่า วาระที่บุคคลลองตัดสินใจเลือกปฏิบัติอย่างไร เมื่อเกิดความต้องการพร้อมๆ กันหลายสิ่ง เขาจะมีการพิจารณาอยู่ ๒ ประการ คือ

๑. พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด (Value)

๒. พิจารณาว่าสิ่งที่ตรงกันนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด (Expectancy) ซึ่งทั้ง ๒ ประการนี้เป็นกระบวนการในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการที่จะเลือกกระทำหรือเลือกไม่กระทำ

**๒.๒ ตัวแบบการจูงใจ (Motivation Model) ของ Porter and Lawler** อันเป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงาน

แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถอธิบายแรงจูงใจและความต้องการของบุคคลได้มากและเหมาะสมขึ้น รวมทั้งสามารถทำการทดสอบได้ง่ายขึ้นตามทฤษฎีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ในทางปฏิบัติ การจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการดังนี้

๑. พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้องเพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น

๒. การให้รางวัลที่ต้องมีความชัดเจน และสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับองค์การ

๓. ความต้องการของคนในองค์การนั้นย่อมมีจำนวนมาก มีความหลากหลายและมีคุณค่าต่างกันในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคล และการวางระบบรางวัลของแต่ละบุคคล โดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม และจากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังนั้นเป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่า ในการวิเคราะห์จุดหมายของการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้น ควรพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลในผลตอบแทนที่จะได้รับ อันเป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง โดยเฉพาะการพิจารณาความคาดหวังในแง่ค่านิยม และความสนใจที่มีผลต่อค่าตอบแทนของบุคคล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป<sup>๑๙</sup>

**๒.๓ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)** ที่เสนอโดย Adam ทฤษฎีนี้พิจารณาองค์ประกอบของสิ่งที่นำเข้า (Inputs) กับผลลัพธ์ (Outputs) ของบุคคลเปรียบเทียบกับความเสมอภาค และเน้นศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกจากมิติด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) แต่กระนั้นกลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นในด้านกระบวนการจูงใจ ยังได้รับความสนใจนำมาศึกษาในแง่ของการนำไปใช้ทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแต่ไม่แพร่หลายมากนัก

## ๘.๖ กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน

การจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล บุคคลที่ปรารถนาความก้าวหน้าในองค์การ จึงควรให้ความสนใจกับการประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ประโยชน์ในงานเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่บุคลากรและเกิดแก่ตนเองด้วย ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจมีหลายลักษณะ

<sup>๑๙</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๙.

การที่จะนำแนวคิดของแต่ละทฤษฎี หรือผลการศึกษาแต่ละเรื่องไปใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจในงานจึงทำได้ในแง่มุมต่างๆ กันไป แต่ก็จะมีบางส่วนที่เหมือนกันอยู่บ้างแม้จะไม่เหมือนกันทั้งหมดในขั้นตอนการประยุกต์ใช้นี้ ผู้นำไปใช้จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคคลที่เราจะสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่เขา ถ้าเลือกวิธีการไม่เหมาะสม แรงจูงใจก็ย่อมไม่เกิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคลมีสิ่งทีควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้<sup>๒๐</sup>

**๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคล** มนุษย์เราแม้จะมีลักษณะร่วมของความเป็นมนุษย์ที่เหมือนกันหลายประการ แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังมีมาก ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและความสนใจ ซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างดังกล่าว แล้วค้นหาวิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย ความเป็นบุคคลทั้งตัวในการมองเพื่อเข้าใจบุคคลทั้งตัว ต้องมองในภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้คนที่ซับซ้อน หลายสิ่งหลายอย่างมารวมกันเข้าเป็นตัวเขาและทั้งเป็นองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคม สมาคมที่เขาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้บุคลากรองค์การต้องมีการกระทำหลายประการที่เป็นไปโดยเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าว แรงจูงใจในการทำงานก็จะเกิดแตกต่างกันไป หรือพฤติกรรมขณะอยู่ในที่ทำงานก็เป็นไปตามองค์ประกอบ อาจโทรศัพท์เข้าบ้านบ่อย อาจลางานเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนฝูงบ้าง ฯลฯ

**๒. แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น** ผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดโดยเนื่องมาจากสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงออกซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปโดยเนื่องมาจากความต้องการ อาจจะเป็นความต้องการทางกาย สังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากองค์ประกอบ ถ้าเจ้าขององค์การสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นของบุคลากรได้แน่นอน หรือค่อนข้างแน่นอนคือรู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับแรงกระตุ้นต่างๆ ก็ย่อมใช้ตัวกระตุ้นนั้นๆ จูงใจการทำงานของบุคลากรได้

**๓. ศักดิ์ศรีความเป็นคน** มนุษย์ทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในตัวเอง นักจิตวิทยา กลุ่มมนุษยนิยมจะเน้นความสำคัญในเรื่องงานเหล่านี้มาก เห็นว่ามนุษย์มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ความดีความงามในการเป็นมนุษย์ของตน ทุกคนควรมีสติเสรีภาพ ความเสมอภาคในฐานะเกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวบุคลากร จึงอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการที่คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นคนดังกล่าว ไม่ควรทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติเยี่ยงเครื่องจักร หรือสัตว์โลกประเภทอื่น

<sup>๒๐</sup> กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๙๔.

ข้อควรคำนึงในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวซึ่งควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเป็นบุคคลทั้งตัว แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นและศักดิ์ศรี ความเป็นคนนี้จะเห็นได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคม ประชาธิปไตยว่าเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคคลได้เป็นอย่างดี

## ๘.๗ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงความหมายของการธำรงรักษาบุคลากร หรือการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ไว้หลายท่านด้วยกันดังนี้

**จිරพันธ์ ตันมณี<sup>๒๑</sup>** ได้อธิบายความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรว่าเป็น การเสริมสร้างแรงจูงใจซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์หรือโอกาสหรือการจัดสภาพการทำงานและสวัสดิการที่ดี เข้าใจในความต้องการและสนองความต้องการของบุคลากร ให้สวัสดิการและจัดสภาพแวดล้อม ต่างๆ ให้องค์การและบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน บำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ส่งเสริมความปลอดภัยให้ บุคลากรมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ รู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์การและมีความตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่ให้มีประสิทธิภาพและอยู่ในองค์การนั้นๆ ให้นานที่สุดโดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม

**พะยอม วงศ์สารศรี<sup>๒๒</sup>** ได้กล่าวว่าการธำรงรักษา คือการที่องค์การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกันพัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิตที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของ บุคลากร ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความปลอดภัย ทั้งกายและจิตใจ

**วรพจน์ บุษราคัมวดี<sup>๒๓</sup>** ได้อธิบายความหมายของการธำรงรักษาบุคลากรไว้อย่าง ครอบคลุมว่า หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่ทำงานกับองค์การได้นานที่สุด เท่าที่จะทำได้ บุคลากรที่มีคุณค่าเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ประกอบกับองค์การต้องลงทุนเป็นอย่างสูง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น เนื่องจากในระยะเริ่มต้นที่เข้ามาทำงาน บุคลากรยังเป็นผู้ที่ขาดความรู้และประสบการณ์ การทำงานจึงอาจเกิดความผิดพลาด ทำให้ องค์การต้องเสียเวลา หรือเสียหายในด้านอื่นๆ ขึ้นได้ จนกระทั่งมีประสบการณ์และความชำนาญ

<sup>๒๑</sup> จีรพันธ์ ตันมณี, (๒๕๕๔ : ๓), อ่างในกัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๒๗๕.

<sup>๒๒</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวน ดุสิต, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๕๔), หน้า ๒๑๐.

<sup>๒๓</sup> วรพจน์ บุษราคัมวดี, องค์การและการจัดการ, คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏว ไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖), หน้า ๖๗.

ในการทำงาน จึงเป็นช่วงของการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม การบำรุงรักษาไม่ใช่เพียงการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กรได้นานเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการบำรุงรักษาให้เขามีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร การดูแลความเป็นอยู่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ทำงานกับองค์กรได้นานที่สุดนั่นเอง

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจดำรงสถานภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การบำรุงรักษาบุคลากรเป็นกิจกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารองค์กรในทุกๆระดับ กระทำต่อบุคลากรของตน เพื่อให้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข

#### ๘.๘ ความสำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์

หลักการที่สำคัญของการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากร คือ การรักษาความสมดุลของบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การบำรุงรักษากระทำได้ดีด้วยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพและการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่บุคลากรสามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตได้ เพื่อให้โอกาสบุคลากรได้มีการพัฒนาทั้งระดับการศึกษาและความสามารถนั่นเอง นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการบุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร ให้ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของทุกคนให้ดีขึ้นได้ และได้รับการดูแลจากองค์กรเป็นอย่างดี

การที่องค์กรมีการบำรุงรักษา พัฒนาและให้การดูแลบุคลากรเป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้แล้ว ยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรได้อีกด้วย หากมีการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้ทำงานกับองค์กรตลอดไป การเปลี่ยนแปลงความต้องการบุคลากรในตลาดแรงงานจะไม่กระทบต่อการขาดแคลนบุคลากร ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนอที่ดีกว่า จากองค์กรอื่นๆ ก็อาจไม่สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กรออกไปได้

## ๘.๙ แนวคิดการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารจัดการให้บุคลากรดำรงความเป็นบุคลากรอยู่ในองค์กรได้นานๆ นั้นมีแนวคิดและหลักการอยู่หลายอย่าง<sup>๒๔</sup> ได้แก่

๑. **แนวคิดตามหลักพันธสัญญา** แนวคิดนี้เป็นแนวคิดตามความเชื่อดั้งเดิมว่าการที่จะทำให้บุคลากรดำรงสภาพความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น สามารถผูกมัดด้วยสัญญาที่มีต่อกัน เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรเพื่อไปศึกษาต่อในระดับการศึกษาต่างๆ เมื่อศึกษาสำเร็จแล้วให้กลับมาทำงานใช้ทุนคืนตามเงื่อนไขสัญญา สารที่สำคัญของสัญญาคือ การระบุในสัญญาว่า ผู้รับทุนต้องกลับมาทำงานในองค์กรที่กำหนดเป็นระยะเวลาตามที่กำหนด เช่น ๔ เท่าของระยะเวลาที่จะไปศึกษาเป็นต้น ในอดีตแนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศไทย ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในเวลาต่อมาเมื่อประเทศไทยมีการพัฒนาทางธุรกิจอุตสาหกรรมมากขึ้น การจ้างงานมีมากขึ้น การขาดแคลนบุคลากรในระดับต่างๆ ก็มีมากขึ้น ผู้ได้รับทุนจากรัฐบาลมีการลาออกจากราชการทั้งที่มีพันธสัญญาตามเงื่อนไขการรับทุนโดยมีนายใหม่เป็นผู้รับจ่ายเงินทุนคืนแก่ราชการ ถึงปัจจุบันปรากฏชัดเจนว่าแนวทางการรักษาบุคลากรด้วยพันธสัญญา ลายลักษณ์อักษร มีผลผูกพันบุคลากรน้อยลงมาก ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ ทุนการศึกษาที่มีเงื่อนไขผูกมัดมากไม่มีผู้ประสงค์ขอรับทุนนั้น

๒. **แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในงาน** แนวคิดนี้เชื่อว่าบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องเพราะผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจกับสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ ความพอใจในงานที่ทำ ความพอใจในหัวหน้า ความพอใจในผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความพอใจในสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวม เป็นต้น แนวคิดนี้เชื่อว่า “ความพอใจ” คือ ปัจจัยทำให้เกิดความสุข และความสุขนั่นเอง คือสิ่งที่จะดึงดูดให้คนทำงานธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ได้นานเท่าที่นานเพราะเขามีความสุขกับงาน

๓. **แนวคิดเรื่องการได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ** พื้นฐานของแนวคิดนี้เชื่อว่า คนที่มีความพยายามเพียบพร้อมด้านต่างๆ เป็นคนเก่งโดยส่วนใหญ่ ต้องการแสดงความรู้ความสามารถ และต้องการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ในงานให้เต็มที่ บุคลากรกลุ่มนี้จะมุ่งความสำเร็จในงาน และมีความสุขใจที่ได้เห็นความสำเร็จเกิดขึ้นเพราะความรู้ความสามารถของเขา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดูแล มอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่แต่ละบุคคลตามความถนัดและความสนใจ

<sup>๒๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๙๐.



**๔. แนวคิดเรื่องการมีความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านของตน** แนวคิดนี้อธิบายว่า คนจะทำงานอยู่ได้นาน หากเขามีความรู้สึกว่า เขามีอิสระ มีความสะดวกสบาย มีความคล่องตัว ไม่มีความกังวล ประหนึ่งว่าเขาอยู่ในบ้านของตน แนวคิดนี้เชื่อว่า ความรู้สึกอิสระเสรีปราศจาก แรงบีบบังคับ ทำให้คนทำงานมีสภาพร่างกายและจิตใจที่มีความพร้อมที่จะทำงาน และรักษาความเป็นบุคลากรไว้ได้นาน แนวคิดเชิงอุปมานี้เชื่อว่า “ความรู้สึกปลอดภัย” ของคนทำงานสามารถ รักษาคนให้ทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๕</sup>

**๕. แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีกับองค์กร** แนวคิดนี้เชื่อว่าความจงรักภักดีของ บุคลากรก่อให้เกิดความผูกพัน เป็นพันธสัญญาทางใจที่จะยึดเหนี่ยวให้คนทำงาน มีความสุขใน การทำงานและอยู่ปฏิบัติงานในองค์กรได้แม้ว่าจะมีปัญหาารุนแรงปานใดก็ตาม เพราะแนวคิดนี้ เป็นความผูกพันที่แน่นแฟ้นที่สุด แนวคิดนี้ถูกตั้งคำถามจากนักทฤษฎีตะวันตกในปัจจุบันว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรยังมีอยู่อีกหรือ เขาเชื่อว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรสูญหายไปแล้ว คนทำงานในปัจจุบันยึดโยงอยู่ได้เพราะผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว แต่นักคิดทางตะวันออก ส่วนใหญ่คงเชื่ออยู่ว่า ความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกที่บริสุทธิ์ที่บุคคลมีอยู่ภายในใจของเขาด้วยความผูกพันเชิงกตัญญู คือ รู้ว่าองค์กรมีบุญคุณกับเขา เป็นต้น

สรุปความได้ว่า การบริหารจัดการให้บุคลากร ดำรงรักษาความเป็นบุคลากรด้วย ปัจจัยต่างๆ คือ พันธสัญญาตามกฎหมาย ความพึงพอใจ งานที่ทำทนาย ความรู้สึกเหมือนอยู่ที่บ้านและความจงรักภักดีต่อองค์กร

#### ๘.๑๐ กลยุทธ์การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มี ๒ แนวทาง<sup>๒๖</sup> คือ

๑. กลยุทธ์รักษาบุคลากรทุกคน (Total Employee Retention) แนวคิดนี้ เชื่อว่า บุคลากรเป็นคนเฝ้ดีตามธรรมชาติ สามารถพัฒนาได้ ชอบความสุข เกลียดความทุกข์ หากผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องกับบุคลากรแต่ละคน องค์กรจะสามารถรักษาบุคลากรได้ ผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดนี้ มีความเชื่อว่า ในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานๆ นั้น ต้องมี ยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มให้มากที่สุด ไม่สามารถจะใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อรักษาบุคลากรทุกคน โดยต้องกำหนด กลยุทธ์ที่ตอบสนองความจำเป็นของบุคลากรแต่ละกลุ่มได้

<sup>๒๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๑.

<sup>๒๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๕๖.

๒. กลยุทธ์เลือกรักษาบุคลากรที่ต้องการเท่านั้น (Selective Employee Retention) ผู้บริหารที่เสนอกฎเกณฑ์นี้เชื่อว่า องค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรทุกคนให้อยู่กับองค์กรตลอดไปได้ บุคลากรอยู่ทำงานในองค์กรเพราะเพียงผลประโยชน์กับตน ความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่มี แรงขับเคลื่อนในตลาด ในสังคมปัจจุบัน ทำให้บุคลากรไม่สามารถอดทนทำงานอยู่กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งตลอดชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากมาก ดังนั้น นายจ้างต้องวิเคราะห์ว่าใครคือคนที่องค์กรต้องการและวางยุทธศาสตร์ การรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้เหมาะสม การกระทำเช่นนี้สามารถลดต้นทุนในการรักษาบุคลากรได้

### ๘.๑๑ สรุปท้ายบท

เป้าหมายสูงสุดของการบริหารงาน ได้แก่ การจัดการให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรทำงานเพื่อบรรลุตามจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่และภารกิจที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มและองค์กร ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมบุคลากร ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจ ทำอย่างไรจึงจะได้มาซึ่งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรและทำอย่างไรจึงจะสามารถรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเหล่านั้นขององค์กรให้คงอยู่อย่างยั่งยืนและถาวรควบคู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจและการรักษาบุคลากร โดยพิจารณาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจซึ่งมีหลายปัจจัย เช่น ความต้องการทางร่างกาย แรงขับ ความต้องการทางด้านชีวภาพ ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางจิตใจ ด้านความคิด ด้านการเรียนรู้ ฯลฯ นอกจากนี้ยังต้องศึกษาถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ (Motivation Theory) ทั้งทฤษฎีทางเนื้อหาและทฤษฎีกระบวนการ เช่น ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎีอิชอร์จของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Theory of Needs) ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีอื่นๆ ซึ่งในแต่ละทฤษฎี จะมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมกับนโยบายและบริบทขององค์กรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นและศักดิ์ศรีความเป็นคน และเมื่อเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรได้เป็นผลสำเร็จแล้ว ผู้บริหารยังต้องหากกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ให้อยู่กับองค์กรได้นานอีกด้วย โดยการบำรุงรักษาให้เขามีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จัดให้มีการพัฒนาอาชีพ



และการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ การที่องค์กรมีการบำรุงรักษา พัฒนาและให้การดูแลบุคลากรเป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถรักษามูลค่าของบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้แล้ว ยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร สร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร สำหรับการธำรงรักษามูลค่าของบุคลากร องค์กรจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรโดยการเลือกรักษามูลค่าบุคลากรทุกคนหรือเลือกรักษามูลค่าบุคลากรบางคนนั้น แล้วแต่นโยบายขององค์กรนั้นๆ

### ๘.๑๒ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจมาพอสังเขป
๒. จงอธิบายถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ มาพอสังเขปหนึ่งทฤษฎี
๓. จงอธิบายถึงกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงานพร้อมยกตัวอย่าง
๔. จงอธิบายถึงกลยุทธ์ของการธำรงรักษามูลค่าทรัพยากรมนุษย์มาพอสังเขป



## อ้างอิงประจำบท

- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส (๑๙๘๙) จำกัด, ๒๕๕๗.
- กิ่งแก้ว ทรัพย์พระวงศ์. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, ๒๕๔๐.
- คณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา. **จิตวิทยาทั่วไป**. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๑.
- จิรพันธ์ ตันมณี. (๒๕๕๔: ๓). อ้างในกัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส (๑๙๘๙) จำกัด, ๒๕๕๗.
- ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์. **การวางแผนการพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๒.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. “ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี.” วารสารการบริหารคน. ฉบับที่ ๑/๒๕๔๗ : หน้า ๖๓-๖๕.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๐.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภา, ๒๕๕๔.
- พิภพ วังเงิ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา, ๒๕๔๗.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๖.
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. **จิตวิทยาทั่วไปและแนวคิดทฤษฎีขั้นมูลฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๐.
- แสงเดือน ทวีสิน. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดเอ็กซ์เพรส มีเดีย, ๒๕๔๐.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
- วรพจน์ บุขรคามวดี. **องค์การและการจัดการ**. คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๖.
- Gardon and Associated. **Personality and Behaviors**. New York: McMillan, 1999.
- Plotnik. Rod. **Introduction to Psychology**. 4<sup>th</sup> ed., Californai: Brooks/Cole Publishing Company, 1996.



## บทที่ ๙

### คุณลักษณะของผู้นำเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักของพุทธศาสนา ประกอบด้วย ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบของภาวะผู้นำ ลักษณะของภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาและคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงความหมายของผู้นำ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงความหมายของภาวะผู้นำ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงแบบของภาวะผู้นำ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงลักษณะของภาวะผู้นำ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

#### ๙.๑ บทนำ

ผู้นำและผู้บริหารมีความหมายแตกต่างกัน ผู้บริหารหลายคนที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการบริหารงานในองค์กรเพราะขาดความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานในปัจจุบัน การใช้ทักษะทางการบริหารอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหาร จึงต้องมีความสามารถในการผสมผสานบทบาททั้งผู้นำและผู้บริหาร เข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการนำพาบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร ให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ จนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ทันต่อโลกของการเปลี่ยนแปลง มีความคิดสำหรับอนาคตขององค์กรที่เหนือกว่าคนอื่น และทำให้สำเร็จในสิ่งที่คนอื่นไม่สามารถทำได้ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นทั้งผู้นำและมีภาวะผู้นำ สามารถทำให้บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และจงใจให้พนักงานก้าวผ่านอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้จนองค์กรประสบ



ความสำเร็จเหนือคู่แข่ง วิเชียร วิทญอุตม<sup>๑</sup> กล่าวว่า คำว่าผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเอง ที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจว่าสามารถนำพากลุ่มไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้น คือ การได้รับความเคารพนับถือ ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว

## ๙.๒ ความหมายของผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leader บุคคลทั่วไปเข้าใจว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือของสำนักงาน ผู้นำในความหมายนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจจากภายนอกกลุ่มสั่งการมาว่าบุคคลผู้นี้เป็นผู้นำ แท้จริงเป็นหัวหน้ามากกว่าผู้นำ มีนักวิชาการและนักบริหารมารวบรวมความหมายของผู้นำไว้พอสังเขป ดังนี้

**สมคิด บางโม<sup>๒</sup>** ให้ความหมายของผู้นำ ว่า หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่ม เป็นผู้แผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่นๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่า บุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจในความเป็นผู้นำในตัวของเขาเอง

<sup>๑</sup> วิเชียร วิทญอุตม, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อิสระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

<sup>๒</sup> สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: วิทญพัฒน์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๙.

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)**<sup>๓</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ์ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม หมายความว่า เป็นความจริง ความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)**<sup>๔</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะมีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม่กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

**สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์**<sup>๕</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชี้นำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ

**สุพานี สฤษฎ์วานิช**<sup>๖</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

**ธรรมรส โชติกาญจนา**<sup>๗</sup> ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมุ่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

<sup>๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๔</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

<sup>๕</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิจารณ์เอดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

<sup>๖</sup> สุพานี สฤษฎ์วานิช, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

<sup>๗</sup> ธรรมรส โชติกาญจนา, **มนุษยสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

**เสนาะ ตีเยาว์** ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจริงจังและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจในการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวเหมาะสม<sup>๘</sup>

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า<sup>๙</sup>

**ศิริวรรณ เสรีรัตน์** ได้ให้ทัศนะไว้ว่าผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและในความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้<sup>๑๐</sup>

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านข้างต้นดังที่ได้กล่าวมานั้น สามารถสรุปใจความได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ได้รับการยอมรับและมีบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้

### ๙.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายการติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานประสบความสำเร็จ จากประสบการณ์

<sup>๘</sup> เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

<sup>๙</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

<sup>๑๐</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและโซเทกซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.



ที่ผ่านมาภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ จึงได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ จากความเห็นที่นักวิชาการ นักบริหารและท่านผู้รู้หลายๆ ท่านได้ให้ไว้ดังต่อไปนี้

**พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต)**<sup>๑๑</sup> ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลาย มาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

**กิติ ตยัคคานนท์**<sup>๑๒</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยการใช้อิทธิพลหรือความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

**รังสรรค์ ประเสริฐศรี**<sup>๑๓</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำภารกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมหรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

**สุพานี สถุขภูวานิช**<sup>๑๔</sup> ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผลหรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

**สมัย จิตต์หมวด**<sup>๑๕</sup> ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการจูงใจหรือดลใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย

<sup>๑๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

<sup>๑๒</sup> กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

<sup>๑๓</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

<sup>๑๔</sup> สุพานี สถุขภูวานิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

<sup>๑๕</sup> สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

**รังสรรค์ ประเสริฐศรี**<sup>๑๖</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

**ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร**<sup>๑๗</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

**สมคิด จาตุศรีพิทักษ์**<sup>๑๘</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายครอบคลุมในมิติที่กว้างขวาง และหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ และการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดัน และสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครองรองที่ถูกต้อง ซึ่งต้องประกอบไปด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ

**เอมอร์รี่ เอส.โบการ์ดัส (Emory S. Bogardus)**<sup>๑๙</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพ ในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วย บุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในเชิงผล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้

**ออดเวย์ เทรด (Ordway Tead)**<sup>๒๐</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการประกอบกันของคุณลักษณะที่บุคคลชี้แนะให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้

**เรนซิสไลเคิร์ต (Rensis Likert)**<sup>๒๑</sup> กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้อง

<sup>๑๖</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

<sup>๑๗</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๘.

<sup>๑๘</sup> สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, วิสัยทัศน์ขุนคลัง, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

<sup>๑๙</sup> Emory S. Bogardus, *Leaders and Leadership*, (New York: Appleton-Century Crofts, Inc., 1934), p. 313.

<sup>๒๐</sup> Ordway Tead, *The Art of Leadership*, (New York: McGraw Hill Book Company, Inc., 1956), p. 19.

<sup>๒๑</sup> Rensis Likert. *The Human Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 172.

แสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ควรสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

**โซโลมอลเบน (Solomal Ben)**<sup>๒๒</sup> ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติของการที่บุคคลใช้อิทธิพลกับบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นรับฟังและเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยอมทำตามคำแนะนำของเขา ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินการตามวัตถุประสงค์

**ริชาร์ดสัน และเบลด์วิน (Richard and Beldwin)**<sup>๒๓</sup> กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติความเชื่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

**แฮโรลด์ คูนตซ์**<sup>๒๔</sup> ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้มีความสามารถหรือพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งซึ่งมีความสัมพันธ์กับบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการที่จะชักนำภารกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จ

#### ๙.๔ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีผู้พยายามศึกษาภาวะผู้นำว่าเมืองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง บางคนศึกษาถึงลักษณะของตัวผู้นำ บางคนศึกษาสถานการณ์และปัจจัยอื่นๆ แล้วเสนอแนวคิดเป็นทฤษฎี ดังนี้

##### ๑. ทฤษฎี ๓ ปัจจัย (Three Factors of Leadership Theory)

ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลายๆ ด้านและเสนอแนะว่าการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น สภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ควรจะต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น ความคาดหวังของผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจในการทำงาน

<sup>๒๒</sup> Solomal Ben. **Leadership of Youth**. New York : Youth. Service.T.N.Whitehead Leadership in Free Society, (Cambridge: Harvard University Press, 1963), p. 45.

<sup>๒๓</sup> I.L. Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration: Government in Action**, (Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co, 1976), p. 147.

<sup>๒๔</sup> Harold D. Koonta and Cyril O' Donnell, **Principles of Management**, (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 435.

ของกลุ่มมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมจะสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งสามดังกล่าว ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

ความต้องการแบบของพฤติกรรมและเป้าหมายของกลุ่มผู้ตาม ประกอบกับลักษณะของสถานการณ์จะก่อให้เกิดเค้าโครงหรือกรอบของพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการรับรู้ของผู้นำเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวจะต้องไปสัมพันธ์กับความต้องการแบบพฤติกรรมและเป้าหมายของผู้นำเอง ความสัมพันธ์ต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าปัจจัยสามอย่าง คือ สถานการณ์ ความคาดหวังของผู้ตาม และ แรงจูงใจ จะผสมผสานกันได้ดีเพียงใด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดภาวะของผู้นำ

### ๒. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อุปนิสัยใจคอ สุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น คีท เดวิส<sup>๒๕</sup> ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ความเฉลียวฉลาด ความสามารถทางด้านสังคม แรงจูงใจ ภายใน ที่ต้องการประสบความสำเร็จ ทศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์

### ๓. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction & Expectation Theory)

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่ม และความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนหนึ่งคนใดของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่ม และบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วย นั่นคือ จะต้องมีการปะทะสัมพันธ์กับตัวแปรใหญ่ๆ หลายตัวแปร เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม รวมทั้งทัศนคติและปัญหาต่างๆ ของผู้ตาม ลักษณะของกลุ่ม ความสัมพันธ์ของกลุ่ม สถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อมและสภาพของงาน

### ๔. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal & Situation Theory)

ภายหลังปี ค.ศ. ๑๙๓๐ นักทฤษฎีได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อ

<sup>๒๕</sup> Kelth Davis, *Human Behavior at Work*, (New York : McGraw-Hill, 1972), pp. 102-104.

เบื้องหลังความคิดนี้คือลักษณะของสถานการณ์ใดๆ ก็ตามจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำ ดังนั้นบุคคลที่มีลักษณะผู้นำตามทฤษฎีลักษณะผู้นำนั้นไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาสหรือทุกสถานการณ์ ตัวอย่าง เช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่มต้องการความสนุกสนานรื่นเริงในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ บุคคลที่มีนิสัยร่าเริง ชอบสนุกสนาน ชอบดื่ม แม้รูปร่างไม่ใหญ่โตและสติปัญญาไม่สูงจะเฉลี่ยฉลาดนักก็สามารถเป็นผู้นำได้ เพราะในสถานการณ์เช่นนี้ ทุกคนในกลุ่มต้องการหาความสุขจากความสนุกสนานรื่นเริง

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีนี้สรุปได้ว่าการเป็นผู้นำเป็นได้หลายแง่หลายมุม มีกระบวนการที่แตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในส่วนตัวส่วนหนึ่งของกลุ่มและการปฏิสัมพันธ์นี้เป็นผลเนื่องมาจากการกระทำร่วมกันเพื่อให้ถึงจุดหมาย การเป็นผู้นำก็เหมือนกับพฤติกรรมอื่นๆ ซึ่งเกิดจากบุคคลและระบบสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงของการปฏิสัมพันธ์อยู่เสมอ

### ๙.๕ แบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) หรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารคนหนึ่งคนใดเลือกนำมาใช้บริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป การเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือตั้งใจทำงาน สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายตรงกันข้าม หากเลือกแบบก้าวร้าว ไม่ให้ความร่วมมือ หรืออย่างน้อยก็วางเฉยเสีย ก็อาจทำให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

#### แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดดั้งเดิม

แบบของภาวะผู้นำหรือพูดให้เข้าใจง่ายขึ้นเรียกว่า แบบของผู้นำ นี้ได้รับความสนใจศึกษากันมานานแล้ว โดยมุ่งไปศึกษาที่ตัวผู้นำว่ามีลักษณะการบริหารอย่างไร ได้มีการศึกษาพิจารณากันมากมายหลายกรณี แล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นมา ในที่นี้จะนำเสนอไว้ ๔ แบบ<sup>๒๖</sup> ดังนี้

๑. พิจารณาจากสถานภาพของผู้นำ คือยึดว่าอะไรเป็นเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำดำรงอยู่ในสถานการณ์นั้นๆ ได้ แบ่งออกเป็น ๓ แบบดังนี้

๑.๑ ผู้นำแบบใช้พระเดช เช่น หัวหน้ารัฐบาลเผด็จการ

๑.๒ ผู้นำแบบใช้พระคุณ เช่น ผู้นำที่ชอบช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

เมื่อได้รับความเดือดร้อน

๑.๓ ผู้นำแบบสัญลักษณ์ เช่น กษัตริย์ในระบอบประชาธิปไตย เป็นต้น

<sup>๒๖</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๒๑-๒๒๒.

๒. พิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกได้เป็น ๔ แบบ คือ

๒.๑ ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ

๒.๒ ผู้นำแบบบงการ ใช้วิธีการสั่งงานเป็นใหญ่

๒.๓ ผู้นำแบบจงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจและใช้ศิลปะการชักจูงใจเข้าช่วย

๒.๔ ผู้นำแบบร่วมใจ คล้ายผู้นำแบบจงใจ โดยยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่จำเป็นต้องใช้การจูงใจ

๓. พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจควบคุม แบ่งออกได้เป็น ๓ แบบ คือ

๓.๑ ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ

๓.๒ ผู้นำแบบใช้อำนาจจรรยาบรรณขบขันบังคับ ใช้สินจ้างรางวัลเข้าล่อ

๓.๓ ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ อ้างเอาธรรมเนียมประเพณีในการปกครองมาบังคับ

๔. พิจารณาลักษณะและวิธีใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น ๓ แบบคือ

๔.๑ ผู้นำแบบเผด็จการ

๔.๒ ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย

๔.๓ ผู้นำแบบประชาธิปไตย

**แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดสมัยใหม่**

การศึกษาแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์การเป็นหลัก พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาในแนวนี้แยกออกเป็นหลายแบบตามความคิดของผู้ศึกษาดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิตี - บุคลามิตี

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน - มุ่งความสัมพันธ์

ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน - ต่อการผลิต

## ๑. ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ – บุคลามิติ

เกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)<sup>๒๗</sup> มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านหรือสองมิติ คือ ด้านสถาบัน (Institution Dimension) และด้านบุคคล (Idiographic Dimension)

มิติด้านสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มิติด้านบุคคล ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ มิติทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังลูกศรชี้ ผลสุดท้ายคือมีพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้ นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังและมาตรฐานการปฏิบัติต่างๆ ในสถาบัน ดังนั้นเมื่อพิจารณาระบบบริหารในแง่ของระบบสังคม เกตเซลส์และกูบาจำแนกผู้นำออกเป็น ๓ แบบ ตามพฤติกรรมที่ปรากฏ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบยึดสถาบัน (Nomothetic Leader)ใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบัน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้งานสำเร็จเป็นสำคัญ ควบคุมให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สังคมกำหนด ไม่สนใจว่าผู้ใดจะเดือดร้อนหรือไม่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจ เกลียดชัง หวาดระแวง ไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

๒. ผู้นำแบบยึดบุคคล (Idiographic Leader) เน้นความสำคัญของบุคคลในสถาบันเป็นสำคัญพยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงานโดยมุ่งหวังว่าเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วผลสำเร็จของงานจะตามมา ผู้นำแบบนี้เป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งสองด้าน คือ มองเห็นความสำคัญทั้งสถาบันและบุคคล ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเป็นสถาบัน บทบาทของโรงเรียนคืออบรมสั่งสอนเด็ก ความคาดหวังของสถาบันคือพัฒนาเด็กให้เป็นคนดี ครูเป็นบุคคลในโรงเรียน ย่อมมีบุคลิกลักษณะเฉพาะของครูแต่ละคน และครูแต่ละคนย่อมมีความต้องการความสุขและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หรือความต้องการอื่นๆ ต่างกันออกไป ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงบทบาทและความมุ่งหวังของโรงเรียน และคำนึงถึงบุคลิกภาพและความต้องการของครูแต่ละคนด้วย ให้ครูได้ปฏิบัติงานการสอนอย่างมีความสุขและโรงเรียนก็สามารถพัฒนาเด็กให้ออกไปเป็นคนดีได้ ครูใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

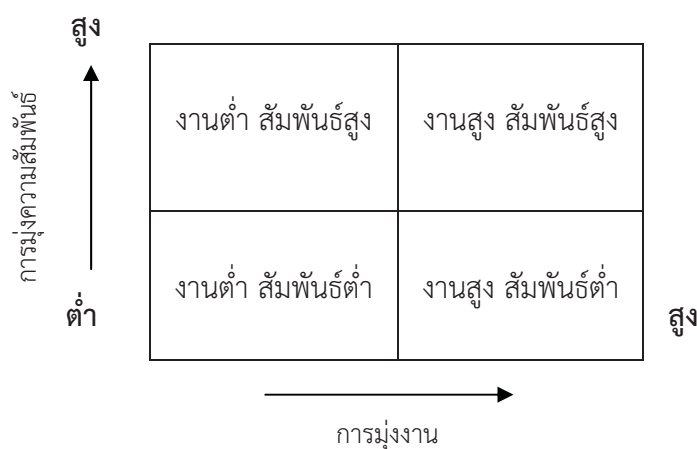
<sup>๒๗</sup> Jacob W. .Getzels and Guba, *Education Administration as a Social Process*, (New York: Harper & Row Publishers, 1968), p. 56.

## ๒. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. ๑๙๔๕ เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยพยายามศึกษาถึงมิติต่างๆ (Dimension) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

๑. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน
๒. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ช่องทางการติดต่อผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นมิติแรกจะมีลักษณะเป็นมุ่งงาน (Task Oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์การ ส่วนมิติที่สองจะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ ดังแผนภาพที่ ๙.๑



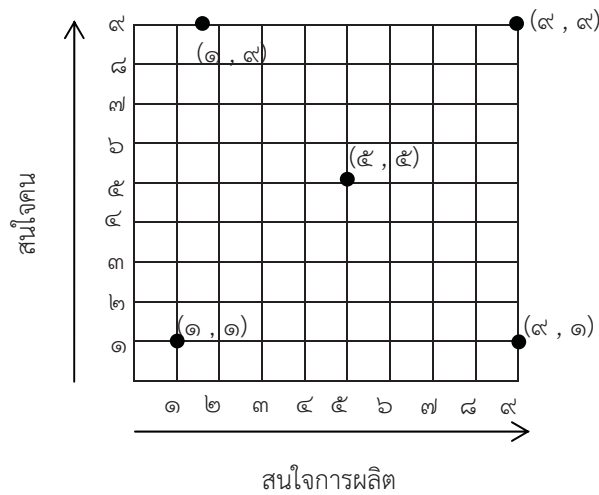
แผนภาพที่ ๙.๑ ผู้นำแบบมุ่งงาน - มุ่งความสัมพันธ์  
ที่มา : Bateman, 1993 : 418<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๘</sup> Bateman, Thomas S. & Zelthmal, Carl P., *Management Function & Strategy*, (Homewood IL: Richard D, Krwin, Inc., 1993), p. 418.



### ๓. ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน - ต่อการผลิต

**เบลคและมูตัน (Blake and Mouton)**<sup>๒๙</sup> ได้ศึกษาแบบของผู้นำโดยยึดหลักว่า ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต จึงได้ทำการสร้างตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ขึ้นเพื่อศึกษาแบบของผู้นำ โดยให้ผู้นำหรือผู้บริหารให้คะแนนการปฏิบัติงานของตน คะแนนของผู้บริหารจะได้มาจากทั้งคะแนนการให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลและการผลิต ผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำทั้งสองด้านย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารผู้นั้นมีแนวทางบริหารที่ไม่มีเป้าหมาย เบลคและมูตันต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ (๙,๙) ในตาข่ายการบริหาร



แผนภาพที่ ๙.๒ ตาข่ายการบริหาร

ที่มา Blake & Mouton, 1976: 19 – 21.

จากตาข่ายการบริหาร แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น ๕ แบบ ดังนี้

๑. แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย (Impoverished) คือ ณ ตำแหน่ง (๑,๑) งานก็ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ชอบ
๒. แบบมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country Club) คือ ณ ตำแหน่ง (๑,๙) ไม่สนใจงาน เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก

<sup>๒๙</sup> Robert R. Blake, and James S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston: Gulf Publishing, 1967), pp. 19-21.

๓. แบบมุงงาน (Task) คือ ณ ตำแหน่ง (๙,๑) สนใจแต่งงาน เองงานเป็นใหญ่ ไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. แบบทำงานเป็นกลุ่ม (Team) คือ ณ ตำแหน่ง (๙,๙) เน้นทั้งงานและคนสูงมาก เป็นแบบอุดมคติ

๕. แบบเดินสายกลาง (Middle Road) คือ ณ ตำแหน่ง (๕,๕) สนใจทั้งงานและคนพอสมควร

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง ๓ ลักษณะ คือ แบบสถาบันนิยม-บุคลามิติ แบบมุงงาน - มุงความสัมพันธ์ และแบบให้ความสำคัญต่อคน - ต่อการผลิต จะเห็นว่ามีสาระสำคัญไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาองค์ประกอบของการบริหารออกเป็น ๒ ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นงาน (บทบาทของ สถาบันหรือการผลิต) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคน (ผู้ปฏิบัติงาน) แบบของผู้นำจึงมีเพียง ๓ แบบ ใหญ่ๆ เท่านั้น คือ แบบมุงงาน แบบมุงคน มุงความสัมพันธ์ และแบบมุงทั้งงานและมุง ความสัมพันธ์ ผู้นำที่พึงปรารถนาจึงควรมุงทั้งงานและมุงความสัมพันธ์ คือบริหารงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพึงพอใจ มีความสุขกับงานนั้น

จากการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรมหรือ สัญชาตญาณ (Instinct) และสถานการณ์เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็น ศิลปะสำหรับบริหารจัดการและเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรมคือใช้อำนาจอิทธิพลตามบทบาท หน้าที่เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทางการบริหาร บางท่าน ได้ตั้งข้อสังเกตว่าแบบของผู้นำแต่ละแบบเหล่านี้ไม่มีแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพใน ทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่จะไม่มี ประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเมื่อมีการใช้แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะอย่างไม่ เหมาะสมแล้ว ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ<sup>๓๐</sup>

### ๙.๖ ลักษณะภาวะผู้นำ

นักสังคมวิทยาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเอาไว้ว่าลักษณะของผู้นำจะ เป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำคือบุคคล ธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติของมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนนักจิตวิทยาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ เอาไว้ว่าลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ความแตกต่างของลักษณะสังคมจะเป็น

<sup>๓๐</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๒๘.

เครื่องกำหนดความแตกต่างของลักษณะผู้นำแต่ละประเภท สำหรับนักวิชาการท่านอื่นๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำเพิ่มเติมเอาไว้ดังนี้<sup>๓๑</sup>

**สมพงษ์ เกษมสิน**<sup>๓๒</sup> ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำโดยพิจารณาจากการบริหารงานโดยแบ่งออกเป็น ๔ แบบดังนี้

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตตนิยม การสั่งการมักใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือโดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าการติดต่อสื่อสาร การสั่งงานมักเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะขาดลักษณะมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงการมีอำนาจและความสัมพันธ์ในการทำงาน

๓. ผู้นำแบบจูงใจ เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาพร้อมพิจารณาและแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง

๔. ผู้นำแบบร่วมมือ เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการจูงใจเมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

**ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์**<sup>๓๓</sup> ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญๆ ที่ผู้นำต้องมี ดังนี้

๑. พลังกายและพลังประสาท ผู้นำต้องมีพลังกายและพลังประสาทที่เข้มแข็งมีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางการเมืองหรือสังคมขึ้น ต้องมีความมั่นคงและวางเฉยไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกอยากได้ออกมา ผู้ที่จะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีพลังกายและพลังประสาทเข้มแข็งจริงๆ และยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดา หมายความว่า ผู้นำ ต้องฉลาดรอบรู้ในการบริหารที่ควรหรือไม่ควรแก่หน้าที่ ไม่ปล่อยงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องทำงานมากตรากตรำงานเป็นเวลาหลายชั่วโมง มีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่แข็งแรงจริงๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือดูลงสภาพในตนเองบกพร่องไป

๒. รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะพัฒนาคุณสมบัติ อีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีคือการมีนโยบายหรือแผนปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำจะต้องรู้ว่าเป้าหมายใน

<sup>๓๑</sup> <http://www.thaindc.org/files/51105.pdf>, เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๕.

<sup>๓๒</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๔.

<sup>๓๓</sup> ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์, **สังคัมกับการปกครอง**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๒๑), หน้า ๔๘-๖๒.

การพัฒนาที่มุ่งหมายไปในแนวทางใด ตนควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลซึ่งเป้าหมายเหล่านี้จะเป็นจริงได้ ถ้าหาก

๒.๑ มีวิธีการที่แน่นอนชัดเจนเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

๒.๒ คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและวิธีการนั้นๆ ได้

๒.๓ คนอื่นๆ มีความเห็นด้วยและเข้าใจวิธีการนั้นๆ

๒.๔ ผู้นำต้องมั่นคงและจริงจังและพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

๓. ความกระตือรือร้น ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นบากบั่นขวนขวายที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้นจะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานนั้น อันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

๔. ความเป็นมิตร ผู้นำต้องมีความรักและความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความโอ้อ้อมอารีเอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานและประชาชนเมื่อมีโอกาสก็แสดงความห่วงใยให้ปรากฏ การรู้จักครอบครัวของบริวารและการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบของบริวารและของคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสริมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

๕. ความน่าเชื่อถือ ผู้นำจะต้องทำตนให้เป็นที่เชื่อถือได้โดยการพูดจริงทำจริงตามสัญญาประชาคม ไม่เป็นคนหละหลือเล่ห์หรือท้อแท้จับจด บริวารและคนใกล้ชิดจะได้มีความมั่นใจว่า พวกเขาสามารถฝากอนาคตและผลประโยชน์ไว้กับผู้นำได้ ผู้นำจะต้องระมัดระวังพฤติกรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมต่อคุณค่า (Values) หรือมาตรฐานทางศีลธรรมของสังคมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

๖. ความกล้าในการตัดสินใจ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ปัญหาที่เผชิญหน้าผู้นำอยู่นั้นอาจเป็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับความเสื่อมถอยหรือความรุ่งเรืองของประเทศชาติและองค์กรต่างๆ ปัญหาแต่ละปัญหาอาจมีทางออกหลายทาง จะเป็นทางใดนั้นตัวผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ บางสถานการณ์นั้นตัวผู้นำอาจจะไม่มีเวลาในการทบทวนครุ่นคิดมากนัก ผู้นำอาจจะต้องตัดสินใจทบทวนเลือกทางออกทางใดทางหนึ่งที่แน่นอน

๗. สติปัญญาความรอบรู้ ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดและรอบรู้เรื่องต่างๆ ได้ดีกว่าคนสามัญทั่วไป แต่ในบางโอกาสบางสถานการณ์ ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำอาจมีสติปัญญาไม่เฉลียวฉลาดเหมือนบุคคลธรรมดา แต่ความเฉลียวฉลาด รู้ทันปัญหาและอุปสรรคเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ผู้นำจึงควรขวนขวายหาความรู้จากการอ่าน จากการสังเกตการณ์และจากการศึกษาเปรียบเทียบสถานการณ์ให้มากๆ ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความสามารถที่จะมองเห็นและเข้าใจถึงสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา นั่นคือมีความสามารถที่จะนำเอาประสบการณ์ในอดีต

มาเป็นมรรควิธีในการช่วยตัดสินใจจนกระทั่งทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เขาวนปัญญาของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญซึ่งมีส่วนช่วยทำให้ผู้นำดำรงอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคนอื่นๆ ในหลายๆ ด้านคือ รู้ทันคน มีความคล่องแคล่วและมีความเจนจัดหรือมีความชำนาญสามารถตัดสินใจปัญหาได้อย่างแยกคาย คุณสมบัติที่ผู้นำควรมีพร้อมกับสติปัญญาความรอบรู้ได้แก่การมีจินตนาการ (Imagination) และการมีอารมณ์ดี จินตนาการคือมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนหรือมีแนวทางในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ ที่สำคัญคือจินตนาการของผู้นำนั้นต้องไม่เป็นความเพ้อฝัน ส่วนอารมณ์ดีนั้นเปรียบเหมือนน้ำมันหล่อลื่นในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยไม่ให้เกิดความตึงเครียด เนื่องจากความตั้งใจในการทำงานมากเกินไป การมีอารมณ์ดีหรือมีอารมณ์ขันในบางครั้งจะทำให้ลูกน้องบริวารเกิดความเบื่อกันเองไม่ระแวงภัยจนเกินไป ซึ่งอาจทำให้เกิดความรู้สึกกลมเกลียวสมัคสมานสามัคคีในการบริหารงานมากขึ้น

๘. **ครูที่ดี** ผู้นำที่ดีต้องเป็นครูที่ดี เพราะในฐานะเป็นผู้นำนั้นต้องสามารถชี้แนวทางเหตุผลในการปฏิบัติที่ถูกต้องและความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาต่างๆ เมื่อมีปัญหาก็สามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงานหรือคนใกล้ชิดเข้าใจได้ด้วยคำพูดธรรมดาๆ ถ้าหากลูกน้องทำผิดพลาดแต่เป็นความผิดพลาดที่ไม่รุนแรงนักหากให้อภัยได้ก็สมควรให้อภัย ถ้าให้อภัยไม่ได้ก็ลงโทษตามสมควรแก่เหตุและจะต้องให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจและรับรู้ความผิดของตน

๙. **ศรัทธาและความเชื่อมั่น** การทำงานในหน้าที่ของผู้บริหารนั้นจะให้บรรลุผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเหล่าผู้นำมีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่รู้สึกเหนื่อยหน่ายเฉื่อยชา การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องรู้สึกว่าการที่ตนกำลังดำเนินการอยู่นั้นมีหนทางสำเร็จและมีเป้าหมายที่เด่นชัด มีอุดมการณ์ที่มั่นคง มีศรัทธาและความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง ผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในความสำเร็จของงานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องหรือประชาชน เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจว่าความศรัทธาและความเชื่อมั่นในตนเองเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จของเขา

**ทวิช เปล่งวิทยา**<sup>๓๔</sup> ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำ โดยแยกออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญาประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการคือ

๑.๑ มีความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไวเตรียมพร้อม ระมัดระวัง เตรียมตัวอยู่เสมอและมีสมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน

๑.๒ มีความคิดอย่างมีเหตุมีผล (Logical Thought) คือมีความคิดในการบริหารและมีการแสดงออกทางกายและวาจาที่ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือหรือมีการพิจารณาก่อนทำว่าดีหรือไม่

<sup>๓๔</sup> ทวิช เปล่งวิทยา, **จิตวิทยา**, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๘๔.

๑.๓ มีสามัญสำนึก (Common Sense) คือ มีความรู้สึกผิดชอบชั่ว ดี

๑.๔ มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ มีการพิจารณาใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานเสมอและใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

๑.๕ มีการเล็งเห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำสิ่งใดแล้วย่อมจะรู้ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผลโดยตั้งสมมติฐานรวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์ พิจารณาใคร่ครวญถึงวิธีปฏิบัติที่จะให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการคือ

๒.๑ สุขภาพ (Health) ผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมทางร่างกายอยู่เสมอ การมีสุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๒.๒ กำลังกาย (Energy) ผู้นำจะต้องมีกำลังกายเข้มแข็ง เพราะบางโอกาสหรือบางสถานการณ์ ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้กำลังทางกายด้วย

๒.๓ ความทรหดอดทน (Endurance) ผู้นำควรมีร่างกายที่แข็งแรงมีความอดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหายและความเลวร้ายจากดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานการณ์และทุกสถานที่

๒.๔ รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance) ผู้นำควรมีทรวดทรงบุคลิกท่าทางเป็นผู้นำที่มีความสง่างามเป็นที่เกรงขามและดึงดูดความเลื่อมใสของผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการคือ

๓.๑ มองคนในแง่ดี (Optimism) คือ มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

๓.๒ การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) คือ ผู้นำสามารถปรับตัวเข้ากันได้ดีกับทั้งผู้ใหญ่กว่าและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นทัศนคติของสังคมและภูมิศาสตร์ดินฟ้าอากาศได้

๓.๓ ความมีใจเยือกเย็น (Even Temper) ผู้นำ ควรมีความอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้ มีใจที่หนักแน่นไม่หือลอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการสูงต่ำ

๓.๔ การบังคับตนเอง (Self-Control) ผู้นำสามารถรู้จักหรือรู้วิธีการบังคับตนเองและสำรวมตนเองได้ดี ไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำหรือสิ่งยั่วยุให้เกิดการยอมใจอันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมและวัฒนธรรมของสังคม

๓.๕ ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจจริงมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่ผัดวันประกันพรุ่งและมีการเตรียมแผนงานไว้ไวใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและประหยัด

๓.๖ การสังคมดี (Sociability) ผู้นำควรมีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพเข้ากันได้ดีกับคนทุกชั้นวรรณะทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่าทางยกตนข่มท่าน

๓.๗ ความแนบเนียน (Tact) ผู้นำ เมื่อจะทำ พูด คิด ควรรู้จักกาลเทศะและมีความแนบเนียนไม่แก้งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้อาจอาศัยความมีศิลปะประสพการณ์และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๓.๘ อารมณ์ขัน (Sense of Humor) ผู้นำจะต้องทำงานด้วยความรู้สึกตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะทำให้ไม่เหนื่อย ทำให้มีการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ขันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อจนก่อให้เกิดความนับถือยำเกรงจากผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง

๓.๙ ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้นำควรมีความมั่นใจ มีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผลและความเชื่อมั่นของตนเอง ที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์มากๆ ดังประโยคที่ว่า “การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้จะต้องเป็นผู้ที่สำเร็จมาก่อน”

๓.๑๐ ความสนใจกว้างขวาง (Breadth of Interest) ผู้นำจะต้องมีความอยากรู้อยากเห็นและเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดีแล้วมีความกล้าที่จะปรึกษาหารือหรือหาความรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ดีกว่า สูงกว่า

๓.๑๑ การเข้าใจคน (Human Understanding) ผู้นำควรมีวิจาร์ณญาณ สังเกตและเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะได้มอบงานให้เหมาะกับจริตของผู้นั้น และงานที่มอบหมายให้ นั้นจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วย ข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๔.๑ ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) ผู้นำควรเป็นคนพูดจริง ทำจริง พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญาไม่ผิดนัด

๔.๒ ความจงรักภักดี (Loyalty) ผู้นำจะต้องมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ผู้นำจะต้องสร้างความจริงใจในการบัญชาของตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำตามมาเช่นเดียวกัน

๔.๓ ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) ผู้นำจะต้องมีความสำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้ด้วยความรับผิดชอบ ไม่ก้าวร้าวแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔.๔ ความไว้วางใจได้ (Dependability) ผู้นำควรดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจของผู้อื่น

๔.๕ ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำควรมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๔.๖ ความเข้มแข็ง (Force) ผู้นำจะต้องไม่มีความท้อถอยต่ออุปสรรคต่างๆ สามารถแก้ไขอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผล มีความถูกต้องและเหมาะสม

๔.๗ ความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำต้องไม่มีความลำเอียง ควรวางตัวเป็นกลาง บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

๔.๘ ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) ผู้นำจะต้องเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักการเสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักละความสุขส่วนตน รู้จักการบำเพ็ญประโยชน์ เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง

**รัศมี ภิบาลแทน**<sup>๓๕</sup> ได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้ โดยพิจารณาความหมายจากคำว่า LEADERSHIP ดังนี้

๑. L = Love คือมีความรักในหน้าที่ รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรมและรักความก้าวหน้า

๒. E = Education and Experience คือ การมีการศึกษาดี มีประสบการณ์เป็นแบบอย่างได้หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำและเป็นครูคนอื่น

๓. A = Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ได้ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๔. D = Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

๕. E = Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

๖. R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ได้ทำลงไป ไม่ปิดความรับผิดชอบและรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการสั่งงานที่มีความเสี่ยง (Risk) หรือตัดสินใจอย่างรีบด่วน

๗. S = Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละและอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ

๘. H = Harmony คือ มีความนุ่มนวล อ่อนโยน โอนอ่อนผ่อนปรนซึ่งทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี และอาจหมายถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

๙. I = Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน ทันเกม และทันเหตุการณ์

๑๐. P = Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคน

<sup>๓๕</sup> รัศมี ภิบาลแทน, “คุณลักษณะความเป็นผู้นำ”, (วารสารรามคำแหง, ๒๕๓๗), หน้า ๔๐-๔๗.



ตามที่กล่าวมาว่าคุณสมบัติต่างๆ ที่ผู้นำพึงมี สามารถสรุปเป็นลักษณะใหญ่ๆ ได้ ๔ ลักษณะคือ

๑. ลักษณะทางสติปัญญา คือมีความรู้ ความสามารถ มีเขวามันและไหวพริบสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันที่

๒. ลักษณะทางอุปนิสัย คือมีพฤติกรรมทางจริยธรรมอันดีงาม เช่น มีความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ความมีสัจจะ ความรับผิดชอบและความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น

๓. ลักษณะทางอารมณ์ คือ สามารถบังคับหรือควบคุมอารมณ์และบทบาทของการเป็นผู้นำได้ เมื่อควบคุมตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีได้ก็เป็นเหตุให้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย

๔. ลักษณะทางร่างกาย คือ มีบุคลิกภาพทางกายดี สุขภาพแข็งแรง มีพลังศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและภาวะร่างกายที่ดี ย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น

สรุป คุณสมบัตินี้ลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นมรรควิธีหรือกลยุทธ์ในการแก้ปัญหามากมาย ทั้งปัญหาของผู้นำ ปัญหาของผู้ใต้ปกครอง ปัญหาการบริหารและปัญหาจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ และยังเป็นปัจจัยให้ผู้นำมีสัมพันธภาพกับมวลชนได้อย่างองอาจและทำให้มวลชนยอมรับเลือกให้มาดำรงตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงผลให้แสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ

### ๙.๗ คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การเอาหลักธรรมคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆ ของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ<sup>๓๖</sup> ได้แก่ ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ, อธิษฐานธรรม ๔, พรหมวิหารธรรม ๔, อคติ ๔, คิหิสุข ๔, สังคหวัตถุ ๔, ชันติโสรัจจะ หิริโอตตปปะ, อิทธิบาท ๔, เวสารัชชกรณกรรม ๕, ยุติธรรม ๕, อปริหานิยธรรม ๗, นาถกรณธรรม ๑๐, กัลยาณมิตรธรรม ๗ และบารมี ๑๐ ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ โดยจะขอยกตัวอย่างเพียงบางหลักธรรมมาอธิบายดังนี้

อคติ ๔ คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเหลื่อมล้ำต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี ๔ ประการ ได้แก่

<sup>๓๖</sup> พงศ์ ทรดาล, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ ๕, ๒๕๔๖), หน้า. ๑๖๓.

๑. ฉันทาคติ ลำเอียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้จ่ายสินจ้างแก่ตน
๒. โทสาคติ ลำเอียงโดยลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ
๓. โมหาคติ ลำเอียง เสียความยุติธรรมเพราะโฉดเขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง
๔. ภยาคติ ขาดดุล ยอมร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวจะขาดผลประโยชน์

สังคหวัตถุ ๔ ธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคน ได้แก่

๑. ทาน คือ การให้เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี
๒. ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ
๓. อัถถจริยา ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์

๔. สมานัตตตา คือ ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ

จากที่กล่าวมาผู้เขียนสรุปได้ว่า หลักธรรมทั้งหลายนี้สามารถนำไปบริหารได้ทุกยุคทุกสมัย หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น จะนำไปสู่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

เครื่องมือป้องกันความล้มเหลวสำหรับผู้นำ<sup>๓๗</sup> (Skyhook for Leadership Model) Chief Human Resources Officer, Human Resources Division ของบริษัทเอซีเอสจี (ประเทศไทย) จำกัด (ACSG (Thailand) Co., Ltd.) กล่าวว่า ACSG ได้แสวงหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร และเลือกใช้รูปแบบของ Skyhook for Leadership Model ซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ John A Shtocren โดยได้ศึกษาผลงานและจากการเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทขนาดใหญ่ ระดับโลกหลายๆ บริษัท อาทิ AT&T, Coca Cola, Ford, ๓ M และ University of Michigan แล้วสรุปแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมีความฝันและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อจะสามารถนำทีมไปสู่จุดหมายนั้นๆ ได้
๒. การให้ความน่าเชื่อถือแก่ทีม (Trust) ในการทำงานร่วมกันจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน โดยยึดผลงานเป็นหลัก (Production Oriented) และกระบวนการทำงาน จะยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง โดยจะมีการให้ความรู้ในงานแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

<sup>๓๗</sup> มุกดา สุนทรรัตน์, การสร้างคนไปสู่ผู้นำขององค์กรในอนาคต, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๔๙-๕๐.

๓. การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) คำนึงถึงความสำคัญของการสื่อสาร สร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการ กำหนดแผนงาน และเป้าหมายในการทำงาน

๔. การสร้างงานให้มีคุณค่า (Meaningful Work) ทั้งกับตัวผู้นำและทีมงาน สนุกกับ งานเพราะได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ประกอบกับผู้นำเป็นผู้สอนงานที่ดี ตลอดจนให้คำปรึกษาเมื่อ พนักงานเกิดปัญหา

๕. การมอบอำนาจ (Empowerment) การให้พนักงานได้รับผิดชอบงานแบบ เปิดเสรีจ โดยสร้างมาตรฐานระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แสดงการยอมรับและเชื่อมั่น ผู้นำต้องไม่ปฏิบัติงานแบบ Routine แต่ต้องกระจายงานให้พนักงาน

๖. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นการผลักดันให้ผู้นำตระหนักถึงความสำคัญ ของทีมงาน และพัฒนาทีมงานโดยการกำหนดแนวทางและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เชื่อมั่นในความสามารถของทีมงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function) อีกทั้งผู้นำยังต้องสามารถประสานความแตกต่างของคนในทีมเข้าด้วยกันด้วย เพื่อประโยชน์ สูงสุดแก่องค์การ

๗. การรู้จักเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (Transformation) ผู้นำต้องวิเคราะห์ช่องว่าง ระหว่างวิสัยทัศน์และสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กรเพื่อวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงให้ได้ตามเป้าหมาย<sup>๓๔</sup> โดยสรุปว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการส่งเสริม ความแข็งแกร่งในการบริหารงานแก่องค์การ “การนำเครื่องมือป้องกันความล้มเหลว” มาประยุกต์ ใช้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

<sup>๓๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙-๕๐.

## ๙.๘ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ระเบียบกฎหมายแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ส่วน“ผู้นำ”ไม่จำเป็นต้องได้รับการแต่งตั้งตามระเบียบกฎหมาย เพียงแต่เป็นบุคคลที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้คนอื่นมีการเปลี่ยนแปลงตามความเชื่อหรือทัศนคติตามตนเองได้ ฉะนั้น ผู้บริหารที่ดีอันเป็นที่พึงประสงค์จะต้องเป็น“ผู้นำ”ด้วย<sup>๓๙</sup>

ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นตำแหน่งที่ทุกคนอยากได้ เป็นไปตามความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งมาส์โลว์ได้ระบุไว้คือ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสังคม ด้านชื่อเสียง และด้านความสำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ผู้บริหารหรือผู้นำ ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน บุคคลที่จะก้าวเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ต้องมีศักยภาพ (Potential) เทียบคนอื่นในหน่วยงานหรือในกลุ่มสังคมของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ มีดังต่อไปนี้

๑. มีมนุษยสัมพันธ์ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความนับถือ และให้เกียรติอย่างจริงจัง มีความสัมพันธ์อันดี ประณีประนอม สามารถดึงเอาศักยภาพของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด ทำให้การประสานงาน การขอความร่วมมือปฏิบัติงานที่มอบหมาย ได้รับการตอบสนองด้วยความเต็มใจ และมีขวัญกำลังใจที่ดี อันจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และมีประสิทธิผล

๒. มีอารมณ์ที่มั่นคง ไม่ฉุนเฉียวง่าย ละซึ่งความโลภ โกรธ หลง ขจัดความขัดแย้งในหน่วยงานของตนเองเป็นเด็ดขาดและอะลุ่มอล่วย พยายามกันได้ก็ยอม ไม่มีทิฐิ มองส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวกับงาน ไม่แย่งเอาผลงาน รู้ว่างานที่สำเร็จเป็นผลงานของใคร จึงจะให้คุณให้โทษได้อย่างยุติธรรม

๓. มีบุคลิกภาพที่ดี หรือภาษาไทยที่ง่าย เข้าใจดี ใ้ใช้ว่า “มีมาดดีมาก” คำว่ามาด หมายถึง ทุกๆ สิ่ง ทุกๆ อย่าง ที่อยู่ในตัวผู้นำและทุกอย่างที่ผู้นำกระทำ ตั้งแต่ศีรษะจรดเท้า การยืน เดิน นั่ง นอน พูด ฟัง การแต่งกาย ฯลฯ บุคลิกหรือมาดเป็นสิ่งที่สามารถฝึกหัดกันได้ แก้ไขและปรับปรุงกันได้ หากหน่วยงานใดมีผู้นำที่ไม่มีมาด บุคลากรก็ขาดความเชื่อมั่น ศรัทธา ไม่ร่วมทำงานหรือให้ความร่วมมือ ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย

๔. เป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี ในการครองตน ครองคน ครองงาน

๕. ทำงานเป็นทีม เป็นประชาธิปไตย การวางกฎเกณฑ์ ระเบียบ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ต้องการให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ต้องใช้วิธีแบบมีส่วนร่วม โดยจัดประชุมปรึกษาหารือกับ

<sup>๓๙</sup> ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, [http://www.kruinter.com/show.php?id\\_quiz=24&p=1](http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=24&p=1) เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๕.

ผู้ร่วมงาน พยายามดึงศักยภาพที่ดีที่สุดของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เป็นแนวปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์การของตนเอง อย่าใช้คนๆเดียวเป็นตัวชี้ขาด เพราะการบริหารงานโดยคนเดียวจะมีโอกาสล้มเหลวได้ง่ายกว่าการบริหารโดยกลุ่มบุคคล

๖. ทำตัวเป็นครูที่ดี ที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำอย่าชี้แจง อย่าลืมนำผู้นำกระทำสิ่งใด ที่ไหน อย่างไร จะมีผู้ร่วมงานคอยจับจ้อง สังเกตอยู่ ถ้าปฏิบัติงานดี งานดี มีประสิทธิภาพ เข้าลักษณะ รวดเร็ว เรียบร้อย ราบรื่น ก็จะเป็นการสอนผู้ร่วมงานโดยทางอ้อม คือเป็นการสอนด้วยการกระทำให้ดู โดยไม่ต้องบอกหรือแนะนำเป็นการส่วนตัวแต่อย่างใด

๗. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ผู้นำหรือผู้บริหารจะถูกพิสูจน์โดยใช้ความซื่อสัตย์เป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นเครื่องวัดผู้นำที่ดีมาก เพราะมนุษย์ทุกคนมีความโลภเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ถ้าผู้นำมีความซื่อสัตย์จะเป็นผู้นำได้นาน อย่าหมกเม็ด อย่าเก็บความลับเรื่องเงินไว้คนเดียว โอกาสพลาดเรื่องเงินจะเป็นอันตรายมาก ผู้นำอย่าถือเงิน จับเงิน หรือซื้อของ วัสดุ อุปกรณ์ด้วยตนเอง เพราะไม่ใช่หน้าที่ ควรให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงานเป็นผู้ทำในรูปของคณะกรรมการ

๘. กล้าตัดสินใจ และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิด รับรู้ รับทราบ ให้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการคิด เวลามีคนถามต้องตอบได้ “ต้องเป็นหนึ่งเดียว” เท่านั้น ไม่มีสองในหน่วยงานหรือองค์การ

๙. ไม่หวงอำนาจ ให้กระจายอำนาจและมอบหมายหน้าที่ให้พร้อมทั้งมอบอำนาจในการปฏิบัติงานเป็นฝ่าย/แผนก/หมวด/งาน เป็นการมอบหมายภารกิจหรืองานสำคัญให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ โดยผู้นำคอยหมั่นกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ดูแลอยู่ห่างๆ อย่าไปจู้จี้จ้าน ชี้โน้นชี้นี้อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้ผู้ร่วมงานไม่มั่นใจ ซึ่งต่อไปจะไม่กล้าทำงาน ทำให้งานเสียทั้งระบบได้ “ผู้มอบอำนาจคือผู้มีอำนาจที่แท้จริง”

๑๐. ให้ขวัญ กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม รู้เห็นถึงความสามารถ และฝีมือของผู้ร่วมงาน เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ให้ทุกคน ถูกรับ และทำถึง

๑๑. เป็นนักแก้ปัญหา เมื่อมีปัญหา และเหตุการณ์เร่งด่วนเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องแสดงความรู้สึกรักที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาที่นั้น ไม่ใช่โยนปัญหาให้ผู้ร่วมงานไปจัดการกันเอง กล้ารับผิดชอบ กล้าหาญพอที่จะผจญปัญหา อย่างหนีปัญหา ดังคำที่ว่า “ปัญหาเขามีไว้ให้แก้ ไม่ใช่มีไว้ให้แบก” ปัญหามีไว้ทดสอบความสามารถของผู้นำ ต้องเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ร่วมงาน อย่าปล่อยให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาเร่งด่วนนั้นแบบไม่มีที่ปรึกษา จะทำได้ “ใจ” ของผู้ร่วมงาน ต่อไปผู้ร่วมงานก็จะทำงานแบบ “ถวายหัว” ให้ได้

๑๒. พัฒนาตนเอง และนำตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงที่สุด และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องแสวงหาความรู้ข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ เป็นบุคคลแห่ง

การเรียนรู้ เพราะหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลข่าวสารถึง ๙๐ เปอร์เซ็นต์ ใช้ความรู้และประสบการณ์เพียง ๑๐ เปอร์เซ็นต์ และมีผลแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวรอคอยอยู่ ผู้นำไม่มีสิทธิตัดสินใจพลาด มีแต่คำว่า “ถูกต้องเท่านั้น” จึงจะทำให้องค์กรพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลในที่สุด

๑๓. ต้องยึดระบบระเบียบ รักษาระบบหรือวัฒนธรรมขององค์การให้ดี ทำงานให้ดี ดี ปราศจากปัญหาและแสวงหาให้เกิดผลผลิตสูงสุด ด้วยการปฏิบัติภารกิจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ และ/หรือนอกจากภาระหน้าที่ดังกล่าว ต้องกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์และพัฒนางานในทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย

๑๔. ต้องคอยช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง คอยเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา ประสานหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงาน และพัฒนาผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง มีการให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อทำผิดพลาด เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน เป็น “ผู้นำนักบุญ” มีความเกรงใจผู้ร่วมงาน จัดตั้งกองทุน มูลนิธิ และ สมาคม ไว้คอยสนับสนุนส่งเสริมเป็นสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานหรือหน่วยงานและพัฒนาคุณภาพผู้ร่วมงาน ให้มีความก้าวหน้า มีความสงบสุข

๑๕. มีความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน สามารถใช้คนอื่นให้ทำงานบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ มีอัจฉริยภาพของผู้นำที่ประกอบขึ้นด้วยคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ตั้ง

## ๙.๙ สรุปท้ายบท

คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคปัจจุบัน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะได้รับการยอมรับและมีคุณลักษณะส่วนตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์การตั้งไว้ ผู้ที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำ ต้องมีศักยภาพ (Potential) เหนือคนอื่นในหน่วยงานหรือในกลุ่มสังคมของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ขององค์การ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุกคน ให้เกียรติอย่างจริงใจ มีอารมณ์ที่มั่นคง ไม่ฉุนเฉียวง่าย สามารถจัดความขัดแย้งในหน่วยงานของตนเองได้ มองส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน ปฏิบัติงาน ที่เรียกว่า การครองตน ครองคน ครองงาน ทำงานเป็นทีม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงตลอดเวลา มีความซื่อสัตย์ สุจริต กล้าตัดสินใจ และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิด รับรู้ รับผิดชอบต่อข้อมูลข่าวสาร ร่วมกระบวนการตัดสินใจ ไม่หวงอำนาจ กระจายอำนาจ และมอบหมายหน้าที่ให้พร้อมกับมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน รู้จักการให้ขวัญ กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม รู้เห็นถึงความสามารถ และฝีมือของผู้ร่วมงาน เป็นนักแก้ปัญหา รู้จักการพัฒนาตนเอง และนำตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงที่สุด และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก



ในยุคโลกาภิวัตน์ ปฏิบัติตามระเบียบ ต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง คอยเป็นห่วงเป็นใยให้ความเอื้ออาทรและมีความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน สามารถใช้คนอื่นให้ทำงานบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้ มีอัจฉริยภาพของผู้นำที่ประกอบขึ้นด้วยคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ตั้ง

### ๙.๑๐ คำถามท้ายบท

๑. ให้อธิบายถึงความหมายของภาวะผู้นำพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
๒. ให้อธิบายถึงแบบของภาวะผู้นำมาพอสังเขป
๓. ให้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนาว่าเป็นอย่างไร
๔. ให้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคปัจจุบันและยกตัวอย่างประกอบ



## อ้างอิงประจำบท

- กิติ ตย์คานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๔๓.
- ณรงค์ สิ้นสวัสดิ์. **สังคมกับการปกครอง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๒๑.
- ทวิช เปล่งวิทยา. **จิตวิทยา**. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐.
- ธรรมรส โชติบุญชู. **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๑๙.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๐.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- รัศมี ภิบาลแทน. **“คุณลักษณะความเป็นผู้นำ”**. วารสารรามคำแหง, ๒๕๓๗.
- วิเชียร วิทยอุดม. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๘.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, ๒๕๔๑.
- สมัย จิตต์หมวด. **พฤติกรรมผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.
- เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.
- สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗, กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์, ๒๕๔๘.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.
- Bateman, Thomas S. & Zelthmal. Carl. P. **Management Function & Strategy**, Homewood IL: Richard D. Krwin. Inc., 1993.
- Emory, S. Bogardus. **Leaders and Leadership**. New York: Appleton-Century Croffs. Inc, 1934.





Harold, D.Koonta. and Cyril, O' Donnell. **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill, 1972.

<http://www.thaindc.org/files/51105.pdf>. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๕.

Richardson, I.L. & Sidney Baldwin. **Public Administration : Government in Action**. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co, 1976.

Jacob. W. Getzels and Guba. **Education Administration as a Social Process**. New York: Harper & Row Publishers, 1968.

Kelth Davis. **Human Behavior at Work**. New York: McGraw-Hill, 1972.

Likert, Rensis. **The Human Organization** : New York: McGraw-Hill, 1967.

Ordway Tead. **The Art of Leadership**. New York McGraw Hill book company Inc., 1956.

Robert R. Blake. and James S. Mouton. **The Managerial Grid**, (Houston: Gulf Publishing, 1967.

Solomal Ben. **Leadership of Youth**. New York: Youth ervice.T.N. Whitehead. Leadership in Free Society. Cambridge: Harvard University Press, 1963.



## บทที่ ๑๐

### การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

#### ขอบข่ายเนื้อหา

เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ประกอบไปด้วย ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธและหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ประจำบท

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจถึงหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

#### ๑๐.๑ บทนำ

พระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือ มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยการฝึกอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัติทางกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตน เป็นความสัมพันธ์กับมนุษย์และวัตถุ ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจา

ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นผู้กระทำ หรือผู้สร้างให้เกิดมีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ให้เกิดการพัฒนาในแง่ความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ก็ยังคงเป็นผู้ที่ถ่ายทอดคุณสมบัติที่ตนทำให้มีขึ้นไปสู่ภายนอก ซึ่งเป็นการพัฒนาในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้เมื่อพระพุทธศาสนาเน้นความสำคัญของมนุษย์ด้วยการพัฒนา ดังนั้น หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีต่อมนุษย์ในแง่บทบาทจึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาต่อไป

หลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนามนุษย์ คือ ความจำเป็นจะต้องฝึกฝนตนเองตามหลักพระพุทธศาสนา เพื่อให้การดำรงชีวิตอยู่ด้วยความไม่ประมาท ไม่เมาในชีวิต เมาในความมั่งมี เมาในสิ่งนั้นในสิ่งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งไม่ถาวรแต่ประการใดเลย นอกจากธรรมะที่เป็นยารักษาภายในให้พ้นจากความทุกข์ แม้เราจะมีชีวิตเกิด ความแก่ ความเจ็บ ความตายเป็นกฎธรรมดาของโลก แต่ถ้ารู้จักพัฒนาตนให้ปฏิบัติต่อการดำเนินชีวิตที่ดีแล้ว ย่อมดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพไปในตัวเอง

หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน คือ ไตรสิกขา ๓ ศีล ๕ สัปปริสธรรม ๗ พรหมวิหารธรรม ๔ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่มีจุดมุ่งหมายให้มนุษย์มีชีวิตที่ประเสริฐและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และไม่เบียดเบียนกัน

การพัฒนาของบุคคลตามแนวพุทธต้องตั้งอยู่บนหลักภาวนา ๓ คือ กายภาวนา จิตภาวนาและปัญญาภาวนา ซึ่งบุคคลสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ เพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์ ๓ ประการคือ

๑. ทำให้บุคคลเป็นคนดีของสังคม เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย อยู่ในกรอบวัฒนธรรมประเพณีที่ติงามของสังคม พระพุทธเจ้าสอนให้บุคคลงดเว้นกายทุจริต วจีทุจริต และประพฤติแต่กายสุจริต วจีสุจริต อันเป็นไปตามหลักของศีล เรียกว่า กายภาวนา กายภาวนานี้เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลด้านพฤติกรรมที่แสดงออกทางกายและวาจา เรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังคมให้บุคคลแสดงออกเฉพาะพฤติกรรมในด้านดีเท่านั้น

๒. ทำให้บุคคลมีจิตใจ และอารมณ์มั่นคง เป็นผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่คนอื่น เป็นคนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม พระพุทธเจ้าสอนให้บุคคลงดเว้นความโลภ ความพยาบาท แล้วให้ประพฤติแต่มนัสสุจริต ไม่มีความโลภ ไม่มี ความพยาบาท หรือมีจิตใจเสียสละ และยินดีให้อภัยตามมนัสสุจริต เป็นการพัฒนาจิตใจตามหลักของสมาธิที่เรียกว่า จิตภาวนา

๓. ทำให้บุคคลได้รู้ และเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้องตามความเป็นจริงเป็นสัมมาทิฐิ ละมโนทุจริต ปฏิบัติตามมนัสสุจริต เป็นการพัฒนาบุคคล ตามหลักปัญญา เรียกว่า ปัญญาภาวนา การปฏิบัติข้อนี้เป็นการพัฒนาบุคคลให้เข้าใจชีวิตอย่างแจ่มแจ้ง จนถึงสัมมาญาณและบรรลุสัมมาวิมุติ (ความหลุดพ้นจากกิเลสได้อย่างสิ้นเชิง) ซึ่งถือเป็นปัญญาภาวนาเช่นกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องพัฒนาตนให้เป็นคนดีก่อน แล้วสังคมก็จะดีไปด้วย ซึ่งตรงกับข้อความที่ว่า “หลักแห่งความประพฤดี” หรือแนวทางของการประพฤดีดี ปฏิบัติชอบของการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เพราะหลักศีลธรรมเป็นแนวทางประพฤดีปฏิบัติตนที่สร้างสรรค์ชีวิตคนให้เป็นคนดี ทั้งเป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เพื่อบรรลุถึงจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต<sup>๑</sup> หลักพื้นฐานของมนุษย์มีจุดหมายที่เหมือนกัน คือ การมีชีวิตที่ไม่มีโทษภัย อยู่ในสังคมที่ปกติสุข จึงสร้างกฎระเบียบขึ้นในสังคมมนุษย์ คือ ศีล ๕ ซึ่งเป็นเสมือนระเบียบปฏิบัติของสังคม ได้แก่ การเว้นจากการปลงชีวิตสัตว์ที่มีชีวิต ชีวิตทั้งหลายมีค่าเท่าเทียมกันทั้งหมด ซึ่งการทำให้มนุษย์อยู่ร่วมกันโดยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับของธรรมทั้งหลายที่เป็นกุศล จากการเว้นถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้ การไม่เบียดเบียนเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตด้านทรัพย์สินของบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต การเว้นจากการประพฤติผิดในกาม

<sup>๑</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธศาสนากับปรัชญา**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พริ้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓), หน้า ๓๑.

งเว้นจากความประพฤติในการที่จะล่วงละเมิดคู่ครอง หรือการไม่ล่วงเกินในขอบเขตแห่งความเป็นสามีภรรยาซึ่งดำเนินไปทางกาย ในการประพฤติเมธุนด้วยประสงค์ในการเสพอสังฆกรรม โดยมีเจตนาล่วงเกินคอมมีย์ฐาน (ฐานะมิควรถึง หมายถึง สตรีหรือบุรุษที่มีเจ้าของคัมครอง) การเว้นจากการพูดเท็จ งเว้นจากความประพฤติในการที่จะกล่าวด้วยคำพูดที่บิดเบือนจากความ เป็นจริง โดยมีความตั้งใจเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจผิดคิดว่า คำที่กล่าวเท็จนั้นเป็นความจริง โดยการ แสดงออกทางกาย วาจา การแสดงออกทางกายนั้น หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงให้คนอื่นเข้าใจ ผิด ส่วนด้านวาจา หมายถึง การพูดให้ผู้อื่นเชื่อด้วยถ้อยคำเท็จโดยเจตนา การพูดคำหยาบคาย ด้วยถ้อยคำที่คนทั่วไปไม่นิยมพูด การพูดส่อเสียดเพื่อให้ผู้อื่นแตกแยกกัน การเว้นจากของเมา คือ สุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท เป็นสิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติสัมปชัญญะ เป็นสิ่งที่ ควรงดเว้น เพราะสุราและเมรัยเป็นเหตุทำให้ผู้ที่ดื่มมีเมา ขาดความยั้งคิด หลงลืมเลือน ดังพระพุทธเจ้าตรัสว่า ด้วยโทษของการดื่มสุราเมรัย ๖ ประการ ดังปรากฏในทีติกาย ปาฎิกวรรค สิงคาลกสูตรว่า

...คหบดีบุตร การหมกมุ่นในการเสพของมีนเมาคือสุราและเมรัยอันเป็นเหตุแห่ง ความประมาทมีโทษ ๖ ประการนี้ คือ ๑) เสียวทรัพย์ทันตาเห็น ๒) ก่อการทะเลาะวิวาท ๓) เป็น บ่อเกิดแห่งโรค ๔) เป็นเหตุให้เสียชื่อเสียง ๕) เป็นเหตุให้ไม่รู้จักกาย ๖) เป็นเหตุทอนกำลัง ปัญญา คหบดีบุตร การหมกมุ่นในการเสพของมีนเมา คือสุราและเมรัยอันเป็นเหตุแห่งความ ประมาทมีโทษ ๖ ประการนี้แล...<sup>๒</sup>

การละเมียดศีล ๕ ย่อมก่อให้เกิดความไม่ตั้งงามสำหรับตนเองและสังคม ความไม่สงบ เรียบร้อยในสังคม ความประพฤติผิดในระดับพื้นฐาน เป็นเหตุของความทุกข์ความเดือดร้อน จึงเกิดความขัดแย้งเอารัดเอาเปรียบ จะทำอะไรก็แสดงออกไปตามความวู่วาม ตกอยู่ในอำนาจ ของกิเลสเหล่านั้น คือ ไม่มีความเข้มแข็งในการควบคุมตน เมื่อมีการละเมียดศีล ๕ สภาพจิตใจ และร่างกาย ก็จะกลายเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินชีวิตที่เลวร้าย หรือสนับสนุนการสร้างปัญหา ของมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น พระพุทธองค์ตรัสสอนให้ยึดหลักสำหรับใช้ในชีวิต คือ หนทางการดำเนิน ชีวิตมนุษย์ มีความประพฤติปฏิบัติชอบ ประกอบกายสุจริต วาจาสุจริต มโนสุจริต การปฏิบัติตาม ศีลธรรมเป็นขั้นพื้นฐานของการพัฒนามนุษย์ที่สำคัญ ที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องความทุกข์ เพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสุข และหลุดพ้นจากความทุกข์ ดับกิเลสได้สิ้นเชิง การประพฤติปฏิบัติ จะต้องสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางสูงสุดของชีวิต คือ การบรรลุถึงนิพพาน อันเป็นความสุข อย่างยิ่งที่ชีวิตมนุษย์ทุกๆ ชีวิตต้องการ

<sup>๒</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๔๘/๒๐๒.

## ๑๐.๒ ความหมายของการพัฒนามนุษย์เชิงพุทธ

การพัฒนามนุษย์มีแหล่งใหญ่อยู่ที่มโนกรรม ซึ่งเป็นต้นกำเนิดแห่งอารยธรรมของมนุษยชาติที่ปรากฏในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความเห็น ความเชื่อ เจตจำนงหรือทัศนคติ เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้เกิดกายกรรมและวจีกรรม ตามมาอย่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อคิดอย่างไรก็จะทำและพูดเช่นนั้น หรือเมื่อทำและพูดอย่างไรก็จะสะท้อนถึงความคิดว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นการมีความเข้าใจในมโนกรรมว่า มีความสำคัญและส่งผลอย่างไร ทั้งต่อตนเองและต่อโลก ย่อมจะทำให้เราสามารถเลือกที่จะประกอบมโนกรรมที่ถูกต้อง และส่งผลดีทั้งต่อตนเองและต่อโลก นั่นคือ การทำให้เกิดการพัฒนาตนและโลกไปในทิศทางที่ถูกต้องพร้อมกันไป<sup>๓</sup>

เมื่อมนุษย์เป็นผู้สร้างอารยธรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกโดยมีมโนกรรมอยู่เบื้องหลัง ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น การพัฒนามนุษย์ที่อาศัยมโนกรรมที่ถูกต้องจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างอารยธรรม สร้างสังคมที่มีความสงบสุขต่อไป และด้วยเหตุที่มโนกรรมเป็นตัวชี้วัดถึงทิศทางแห่งการพัฒนามนุษย์ ความหมายของคำนี้จึงสามารถเป็นตัวบอกลักษณะของมโนกรรมได้ทางหนึ่ง

ดังนั้นจึงมีความหมายของคำว่า “การพัฒนามนุษย์” ตามนัยโดยทั่วไปและนัยทางพระพุทธศาสนา ดังนี้

คำว่า “พัฒนา” ในภาษาสันสกฤตมาจาก “วฺรณ” แปลว่า ความเจริญ มาจากภาษาบาลีว่า “วฑฺฒน” หรือ “วฒฺน” แปลว่า ความเจริญ ความงดงาม เพิ่มขยายขึ้น ผักผืนทำให้ยืนยาวขึ้น และนำมาใช้ในภาษาไทย ก็มีความหมายว่า ความเจริญ ความงดงาม การขยายขยาย<sup>๔</sup>

คำว่า “พัฒนา” หรือ “วฒฺนา” ในภาษาบาลีนั้น แปลว่า รก คือ รกอย่างหนาแน่น เช่น รกหญ้า ผมบนศีรษะรก ก็เรียกว่า พัฒนา คือ เป็นความเจริญด้วยเหมือนกัน ถ้าบุคคลมีความประพฤติหรือการกระทำที่ไม่มีประโยชน์อะไรในโลกนี้ ก็เรียกว่า คนทำโลกให้รก รวมความคำว่า “พัฒนา” แปลว่า ทำให้รก หรือสร้างความรก ถ้าจะให้รกไปด้วยคนดี หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว จำเป็นต้องส่งเสริมปลูกสร้างทัศนคติโดยต้องพัฒนาทางจิต ซึ่งเป็นผู้นำของกาย ถ้าจะให้รกไปด้วยปัญหายุ่งยาก รกไปด้วยความโกลาหลวุ่นวาย ก็ต้องพัฒนาวัตถุ การพัฒนาที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องพัฒนาให้ครบทั้ง ๒ ด้าน กล่าวคือ ควรพัฒนาทั้งทางวัตถุ และทางจิตใจให้ควบคู่กับทัศนคติ โดยเฉพาะทัศนคติเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจที่จะต้องเน้นเป็นพิเศษ

<sup>๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), การศึกษากับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มูลนิธิพุทธธรรม จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๘๓.

<sup>๔</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕), หน้า ๕๘๐.

เพราะการพัฒนาถูกต้องดีแล้ว ก็จะสามารถควบคุมการพัฒนาทางด้านวัตถุให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องได้และการพัฒนาจิตที่ถูกต้องก็คือ พัฒนาจิตให้มีธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ จนกระทั่งพัฒนาจิตให้มีสมาธิ ตั้งมั่น มั่นคง สะอาด สว่าง จากกิเลสเครื่องเศร้าหมองทั้งหลาย จนเป็นจิตที่ควรแก่การทำงาน สามารถจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้<sup>๕</sup>

นักปราชญ์ได้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษย์” เมื่อประมวลแล้วคงได้ความหมายเป็น ๓ ประการ คือ<sup>๖</sup>

๑. คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า เป็นเหล่ากอ เชื้อสายหรือลูกหลานของมนุษย์
๒. คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า เป็นผู้รู้เหตุและมีใจเหตุ ซึ่งได้แก่ผู้ที่รู้จักดี รู้จักชั่ว รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักบาป บุญ คุณและโทษนั่นเอง ผู้รู้จักประโยชน์ และมีใจประโยชน์
๓. คำว่า “มนุษย์” หมายความว่า ผู้มีใจสูง สูงโดยหนาขึ้น มากขึ้น พอกพูนขึ้น ก่อขึ้นสั่งสมขึ้น คือ ปฏิบัติฝึกหัดอบรมสั่งสมขึ้นนั่นเอง ให้เป็นใจที่ประกอบด้วยมนุษยธรรม คุณธรรม มีศีลธรรมหรือใจที่คิดเป็นบุญ เป็นกุศล

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อเรื่องจิต เพราะจิตเป็นผู้บงการให้บุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ ได้ ในการพัฒนาจิตของบุคคลตามแนวพุทธนี้เป็นการฝึกให้บุคคลมีจิตใจสงบถือว่าการทำให้บุคคลได้พัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมตามที่สังคมต้องการ ผู้ที่ได้รับการอบรมทางจิตให้ถูกวิธีจะสามารถพัฒนาจิตได้ คำกล่าวที่ว่า “จิตเป็นนาย กายเป็นบ่าว” จึงเป็นความจริง เพราะเมื่อบุคคลมีจิตใจสงบและคิดแต่ในสิ่งที่ดีแล้ว ก็จะมีผลทำให้ร่างกาย พฤติกรรม หรือการประพฤติปฏิบัติเป็นไปในสิ่งที่ดีงาม การพัฒนาจิตตามแนวพระพุทธศาสนานั้น บุคคลทุกคนจำเป็นที่จะต้องลงมือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง จึงจะสามารถพัฒนาจิตได้ เพราะการพัฒนาจิตในลักษณะนี้ เป็นการฝึกจิตให้หลุดจากกิเลสและเกิดความอดกลั้นต่อสิ่งยั่วยั่วทั้งหลาย

ธรรมชาติของชีวิตมนุษย์ คือ เป็นสัตว์ที่ต้องฝึกและฝึกได้ การที่มนุษย์เราจะมีชีวิตที่ดีงามจะต้องศึกษาฝึกฝน พัฒนาดนเองให้ดีขึ้นไปในระบบการดำเนินชีวิตของเราซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา เมื่อเราฝึกฝนพัฒนามีการศึกษา ก็ทำให้การดำเนินชีวิตของเราดีขึ้น แต่ถ้าเราไม่เรียนรู้ ไม่ฝึก เราที่เป็นมนุษย์นั้นก็ดำเนินชีวิตได้ไม่ดีเลย ทั้งนี้ เพราะมนุษย์อยู่ด้วยสัญชาตญาณอย่างเดียวไม่พอ<sup>๗</sup>

<sup>๕</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง**, พิมพ์ครั้งที่ ๓๐, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙), หน้า ๙๒.

<sup>๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **การสร้างสรรคปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๖๒.

<sup>๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ถึงเวลาพัฒนาคนกันใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐), หน้า ๓๐.

การพัฒนาบุคคล ต้องมีการปฏิบัติศีล สมาธิ และปัญญา การศึกษาที่สมบูรณ์ ต้องทำให้ความเป็นมนุษย์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ อันประกอบด้วย

๑. ความฉลาดหรือสติปัญญาในขั้นพื้นฐานพอตัว คือ พอแก่ความต้องการ คือ การเรียนหนังสือ

๒. มีความรู้เรื่องวิชาชีพและอาชีพพอตัว คือ การเรียนอาชีพ

๓. มีมนุษยธรรม ความเป็นมนุษย์อย่างถูกต้อง คือ การเรียนความเป็นมนุษย์ ซึ่งกระทำได้ด้วยการสอน การอบรมจริยธรรม<sup>๕</sup>

การพัฒนาตามความหมายของพระพุทธศาสนา ก็คือ ภาวนา หมายถึง การทำให้เป็น ไห้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ซึ่งมีการพัฒนา ๔<sup>๔</sup> อย่าง ประกอบด้วย

๑. กายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนากาย การฝึกอบรมกายให้รู้จักติดต่อกันเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้าด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมงอกงาม ให้กุศลธรรมเสื่อมสูญ ก่อให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

๒. สีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติ การฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดี เกื้อกูลแก่กัน

๓. จิตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคง เจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตา กรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทน มีสมาธิและสติขั้นเบิกบาน เป็นสุข ผ่องใส เป็นต้น

๔. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง รู้เท่าทัน เห็นโลกและชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสและปลอดพ้นจากความทุกข์ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จึงเป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ในองค์การ โดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจและปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การ

<sup>๕</sup> พุทธทาสภิกขุ, เป้าหมายของการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิพนพาน, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕.

<sup>๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐.

และการพัฒนาฝึกอบรม มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภพภูมิที่ดีกว่าเดิม<sup>๑๐</sup>

### ๑๐.๓ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระแสหลักนั้นมีเป้าหมายในการพัฒนา ๒ ประการสำคัญ คือ ประการแรก เพื่อพัฒนาผลงาน (Performance) และผลิตผลของบุคคลและองค์การให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประการที่สอง พัฒนามนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) และสนองความต้องการของมนุษย์เอง โดยที่เป้าหมายทั้งสองนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม เป้าหมายทั้งสองประการข้างต้นทำให้เกิดกระบวนทัศน์ในการพัฒนา ๒ แบบ คือ กระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อผลงาน (Performance Paradigm) และกระบวนทัศน์การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (Learning Paradigm) แต่เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมี ๔ กระบวนทัศน์ประกอบด้วย ๒ กระบวนทัศน์แรกที่กำลังกล่าวถึงแล้ว สำหรับอีก ๒ กระบวนทัศน์ที่ต่อยอดขึ้นไปคือกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกียธรรมและกระบวนทัศน์การพัฒนาในระดับโลกุตระธรรม

จาก ๔ กระบวนทัศน์การพัฒนาข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มี ๓ ประการ คือ

๑. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอนองความจำเป็นขององค์การ มีความสามารถในการประกอบสัมมาอาชีพะ

๒. นอกจากพัฒนาให้เป็นคนเก่งมีความสามารถแล้ว ยังต้องมีศีลธรรม จริยธรรม ทำงานได้อย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตดี เป็นคนดีของสังคมประเทศชาติ

๓. พัฒนามนุษย์ไปสู่ระดับอุดมคติตามหลักพุทธธรรม คือสู่ระดับนิโรธหรือนิพพาน ซึ่งจะทำให้มนุษย์มีความสุขที่แท้จริงหรือมีสภาพของการดับทุกข์อย่างสิ้นเชิง

เป้าหมายทั้ง ๓ ประการข้างต้น สื่อถึงระดับขั้นของการพัฒนาตามเป้าหมายด้วย กล่าวคือ หากมนุษย์หรือองค์การมีประสิทธิภาพแล้ว แต่ยังขาดเป้าหมายข้อที่สอง ขาดจริยธรรม ศีลธรรม ก็จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น หรือหากบุคคลหรือองค์การนั้นมีทั้งข้อที่ ๑ และข้อที่ ๒ แล้วก็สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ ๓ ต่อไป อย่างไรก็ตามเป้าหมายการพัฒนานั้นจะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ขององค์การ หากองค์การมีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นองค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานก็ต้องมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมด้วย องค์การที่วันนี้ก็พัฒนาได้ ๒ ระดับเป้าหมาย ยังไม่พัฒนาไปถึงเป้าหมายระดับที่สามก็ได้ เช่น

<sup>๑๐</sup> ฆาน ธรรมวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒.



องค์การที่เป็นธุรกิจเอกชนหรือองค์การในภาครัฐ แต่หากเป็นองค์การทางศาสนาพุทธ เช่น วัด สำนักปฏิบัติธรรมต่างๆ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเหล่านี้ (เช่น พระภิกษุ) ตามพุทธธรรมแล้ว สละชีวิตฆราวาสมาบวชก็เพื่อการศึกษาธรรม เผยแผ่พระธรรมคำสอน และปฏิบัติธรรมเพื่อความหลุดพ้น องค์การเหล่านี้ จึงจะมีเป้าหมายการพัฒนาขึ้นสู่เป้าหมายระดับที่สามได้

เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ๓ ประการข้างต้น กล่าวโดยสรุปแล้ว คือการพัฒนาเพื่อให้มนุษย์มีชีวิตอันประเสริฐ ซึ่งจะต้องใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ ซึ่งประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค “มรรค” คือหนทางแห่งการพ้นทุกข์ซึ่งก็คือชีวิตอันประเสริฐนั่นเอง อริยมรรคมีองค์ ๘ หากกล่าวอย่างย่อก็คือหลักไตรสิกขา ซึ่งประกอบด้วยศีล สมาธิและปัญญา เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสามประการข้างต้น สามารถพัฒนาไปตามลำดับขั้นสามขั้นตอน กล่าวคือขั้นต้นเป็นการพัฒนาระดับศีลหรือไตรสิกขาที่ ๑ ซึ่งตรงกับอริยมรรคในข้อ สัมมาวาจา (การมีวาจาชอบ) สัมมาอาชีวะ (การเลี้ยงชีพชอบ) และสัมมากัมมันตะ (การกระทำชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องต้น หรือประโยชน์เฉพาะหน้า (ทิฏฐธัมมิกัตถะประโยชน์) ในขั้นตอนระดับกลางคือการพัฒนาที่ระดับสมาธิซึ่งเป็นไตรสิกขาที่สอง ตรงกับอริยมรรคในข้อสัมมาวายามะ (มีความเพียรชอบ) สัมมาสติ (มีสติชอบ) และ สัมมาสมาธิ (มีสมาธิชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องกลาง หรือประโยชน์ในระยะปานกลาง (สัมปรายิกัตถะประโยชน์) การพัฒนาในระดับสูงเป็นการพัฒนาไตรสิกขาที่สาม คือปัญญา ตรงกับอริยมรรคข้อ สัมมาทิฐิ (มีความคิดเห็นชอบ) สัมมาสังกัปปะ (มีแนวความคิดชอบ) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาระดับนี้คือประโยชน์เบื้องปลาย หรือประโยชน์สูงสุด (ปรมาตถะประโยชน์) ทั้งเป้าหมายในการพัฒนาและประโยชน์ที่จะได้ในการพัฒนาจะเป็นปัจจัยอิสระที่จะกำหนดกระบวนการ เทคนิควิธีการรวมทั้งหลักธรรมคำสอนที่จะใช้พัฒนา

จากความคิดพื้นฐานทางพระพุทธศาสนามี ๔ อย่าง คือ

๑. พระพุทธศาสนามองว่า สิ่งทั้งหลายทั้งปวงเป็นธรรมชาติที่มีอยู่และเป็นไปตามธรรมชาติในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย และมนุษย์ก็เป็นส่วนหนึ่งในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาตินั้น เมื่อธรรมชาติเป็นระบบความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัย มนุษย์ซึ่งเป็นธรรมชาติส่วนหนึ่งด้วย ก็จึงเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยที่เป็นองค์รวมอันนี้ การที่สิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัยนี้ เราเรียกว่า ความเป็นไปตามกระบวนการของเหตุปัจจัย โลกทั้งโลก จักรวาลทั้งจักรวาล เป็นระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยทั้งสิ้น เมื่อมนุษย์มาเป็นพวกหนึ่งหรือประเภทหนึ่งที่อยู่ในระบบนี้ มันก็อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนี้ด้วย จะเรียกว่า เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติหรือไม่เป็น ก็เป็นไปโดยอัตโนมัติเท่านั้น

๒. ในเมื่อมนุษย์อยู่ในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยของธรรมชาติ ชีวิตและการกระทำของมนุษย์ ก็ย่อมเป็นไปตามระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยนั้น เพราะฉะนั้น มนุษย์ทำอะไรขึ้นมา ก็มีผลในระบบเหตุปัจจัยนี้ กระทบต่อสิ่งภายนอกบ้าง กระทบตัวเองบ้าง และในทำนองเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก ก็มีผลกระทบต่อตัวมนุษย์ด้วย คือ ทั้งในมุมนิยามและปฏิกริยา ตัวเองทำไปก็กระทบสิ่งอื่น สิ่งอื่นเป็นอย่างไรมาก็กระทบตัวเอง ข้อสำคัญคือ มองไปให้ครบตลอดทั่วระบบความสัมพันธ์นี้ ว่าชีวิตและกิจกรรมกระทำของตนเอง เป็นไปตามระบบเหตุปัจจัยแล้วก็ทำให้เกิดผลตามระบบเหตุปัจจัยนั้นด้วย

๓. มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้ และต้องฝึก ทางพระเรียกว่า เป็นธรรมะ คือ เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้ ข้อนี้ถือว่าเป็นความคิดรากฐานที่สำคัญที่สุด การเกิดระบบจริยธรรมในพระพุทธศาสนาขึ้นมา ก็เพราะถือว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกได้และต้องฝึก หลักนี้เป็นแกนสำคัญของจริยธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งทำให้จริยธรรมมีความหมายเท่ากับการศึกษา และเพราะเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกฝนพัฒนาได้ จริยธรรมจึงเป็นระบบที่มีความประสานกลมกลืน เช่น ทำให้จริยธรรมกับความสุข เป็นสภาพที่พัฒนาไปด้วยกันหรือเป็นจริยธรรมแห่งความสุข หลักการนี้ถือว่าความประเสริฐของมนุษย์อยู่ที่การฝึกฝนพัฒนา ถ้าไม่พัฒนาแล้วมนุษย์ไม่ประเสริฐและมนุษย์นั้นเมื่อพัฒนาแล้วสามารถเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง อันนี้เป็นข้อยืนยันของพระพุทธศาสนาว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้จนประเสริฐสุดเข้าถึงอิสรภาพและความสุขได้จริง

๔. ความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาแล้วอย่างหนึ่ง คือ การทำให้ความแตกต่างกลายเป็นความประสานเสริมเติมเต็มกลมกลืนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์และดุลยภาพ เมื่อมนุษย์ยังไม่พัฒนาทำให้เกิดความแตกต่างเป็นขัดแย้ง หรือเกิดความสับสน ศักยภาพของการพัฒนาคือ การทำให้คนสามารถทำความเข้าใจมีความหมายเป็นความประสานเสริม การพัฒนามนุษย์อย่างนี้จะต้องมาประยุกต์เข้ากับการแก้ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งหมด

เครื่องวัดการพัฒนาของมนุษย์ที่แท้จริง คือ การที่มีความสามารถยิ่งขึ้นๆ ในการทำให้ความเป็นอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์ และสรรพสิ่งทั้งหลายเกื้อกูลเอื้อประโยชน์แก่กันมากขึ้น เบียดเบียนกันน้อยลง และทำให้โลกอุดมสมบูรณ์งดงามเหมาะแก่การอาศัยมากยิ่งขึ้น

พระพุทธศาสนาได้แบ่งจุดหมายของชีวิตออกเป็น ๒ ระดับ คือ จุดหมายระดับโลกียะและระดับโลกุตระ การจะเข้าถึงแต่ละจุดหมายนั้นมีวิธีการที่แตกต่างกันและคุณสมบัติของผู้สำเร็จในแต่ละเป้าหมายก็แตกต่างกันเช่นกัน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

### จุดหมายระดับโลกียะ

ในการจะเข้าถึงจุดหมายระดับโลกียะนั้น สามารถทำได้โดยการดำเนินชีวิตให้บรรลุประโยชน์ที่เป็นจุดหมายของการมีชีวิตในปัจจุบันและในเบื้องหน้า ประกอบด้วย

๑. ทิฏฐธัมมิกัตถะ จุดหมายขั้นตาเห็นหรือประโยชน์ปัจจุบัน ที่สำคัญ คือ

- ก. มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไร้โรค งามสง่า อายุยืนยาว
- ข. มีเงิน มีงาน มีทรัพย์จากอาชีพสุจริต พึ่งตนได้ทางเศรษฐกิจ
- ค. มีสถานภาพดี ทรงยศ เกียรติ ไฉนตรี เป็นที่ยอมรับในสังคม
- ง. มีครอบครัวผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่ยอมรับ

๒. สัมปรายกัตถะ จุดหมายชั้นเลิศตาเห็นหรือประโยชน์เบื้องหน้า ที่เป็นคุณค่าของชีวิตซึ่งให้เกิดความสุขล้าลึกภายใน โดยเฉพาะได้แก่

- ก. ความอบอุ่นซาบซึ้ง สุขใจ ด้วยศรัทธา มีหลักใจ
- ข. ความภูมิใจในชีวิตที่สะอาด ที่ได้ประพาสแต่ความดีงามสุจริต
- ค. ความแก้แค้นล้างแค้นใจ ด้วยมีปัญญาที่จะแก้ปัญหานำพาชีวิตไป
- ง. ความโปร่งโล่งมั่นใจ ว่าได้ทำกรรมดี มีหลักประกันวิถีสุภาพใหม่<sup>๑๑</sup>

#### จุดหมายระดับโลกุตตระ

จุดหมายระดับโลกุตตระนั้น จัดเป็นจุดหมายสูงสุด หรือประโยชน์อย่างยิ่งในพระพุทธศาสนา คือ การมีปัญญารู้เท่าทันความจริง เข้าถึงธรรมชาติของโลกและชีวิต อันทำให้จิตใจเป็นอิสระ โดยไม่หวั่นไหว หรือถูกครอบงำด้วยความผันผวนปรวนแปรต่างๆ ไม่ผิตหวัง โศกเศร้าบิบบิ้นจิต เพราะความยึดติดถือมั่นในสิ่งใดๆ ปลอดโปร่ง สงบ ผ่องใส สดชื่น เบิกบานใจตลอดเวลา เป็นอยู่และกระทำการด้วยปัญญา ซึ่งมองที่เหตุปัจจัย

พระพุทธศาสนาตั้งจุดหมายสูงสุดไว้ที่การบรรลุนิพพาน ซึ่งจัดว่าเป็นจุดหมายที่มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุถึงได้ด้วย “การพัฒนา” ซึ่งในพระพุทธศาสนาใช้คำว่า “ภาวนา” แปลว่า ทำให้มี ทำให้เป็น การบรรลุนิพพาน มีความสัมพันธ์กับบุคคลและเงื่อนไขต่างๆ ในการบรรลุนิพพาน ซึ่งจะขอนำเสนอเป็น ๒ ประเด็น คือ

#### ๑. นิพพานเป็นภาวะที่ทุกคนอาจบรรลุได้ในชาตินี้

คุณลักษณะอย่างหนึ่งของนิพพานที่ว่า “สนฺทิฏฐิโก” หมายถึง เห็นชัดได้เอง ประจักษ์ได้ในชีวิตนี้ และ “อกาลิโก” หมายถึง ไม่จำกัดกาล ไม่ขึ้นต่อเวลา เหล่านี้เป็นการแสดงถึงบรรลุนิพพานว่าเป็นสิ่งที่สามารถบรรลุได้ในชาตินี้ ดังมีพุทธพจน์ตรัสไว้ดังนี้

...บุรุษเป็นวิญญู ไม่โอ้อวด ไม่มีมารยา เป็นคนตรง จงมาเถิด เราจะสั่งสอน เราจะแสดงธรรม เมื่อเขาปฏิบัติตามคำสั่งสอนก็จักประจักษ์แจ้งด้วยปัญญาอันยิ่งขึ้นเองซึ่งประโยชน์ยอดเยี่ยม ที่กุลบุตรทั้งหลายผู้ออกจากเรือน บวชเป็นอนาคาริกโดยชอบ อันเป็นจุดหมายของพรหมณ์เข้าถึงอยู่ในปัจจุบันทีเดียว<sup>๑๒</sup>

<sup>๑๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๕.

<sup>๑๒</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๓/๒๘๑/๓๓๕.

๒. นิพพานเป็นจุดหมายที่ทุกคนเข้าถึงได้ ไม่จำกัดชาติ ชั้น ภูมิ ชาย

การบรรลุนิพพาน แม้จะอาศัยความสำเร็จทางจิต (เจโตวิมุตติ) คือ ฌานสมบัติ เป็นพื้นฐานไม่มากก็น้อย และผู้บรรลุนิพพานก็มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางจิตนั้นอยู่เรื่อยๆ ในการดำเนินชีวิต แต่นิพพานก็เป็นภาวะต่างจากความสำเร็จทางจิตเหล่านั้นซึ่ง พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้สรุปเกี่ยวกับผลพิเศษของการบรรลุนิพพานไว้ ๕ ประการ คือ<sup>๑๓</sup>

๑. ทำให้เกิดความหลุดพ้นขั้นสุดท้ายโดยสิ้นเชิง เช่น ในทางจริยธรรม มีความไม่เห็นแก่ตัวที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นอาการของการที่ได้ทำลายความยึดมั่นในตัวตนลงได้ ด้วยปัญญาที่มองเห็นสภาวะของสิ่งทั้งหลาย จึงทำให้ความไม่เห็นแก่ตัวนั้นสามารถทำได้โดยไม่ต้องฝืน ไม่ต้องอาศัยกำลังจิต

๒. ในการที่จะประจักษ์แจ้งนิพพานนั้น ไม่ว่าจะปฏิบัติจะได้บรรลุความสำเร็จทางจิตไว้แล้วสูงเพียงใดก็ตาม เขาจะต้องหลุดพ้นจากความติดใจพอใจในผลสำเร็จทางจิตนั้น กล่าวคือ การข้ามพ้นซึ่งความผูกพันในผลสำเร็จเหล่านั้นไปได้ก่อนจึงจะบรรลุนิพพานได้ ซึ่งถือเป็นส่วนเติมเต็มของความสำเร็จทางจิต โดยผลสำเร็จทางจิตเท่าใดก็ตามที่ตนเคยได้ไว้แล้ว ผู้บรรลุนิพพานสามารถใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด เช่น ใช้เป็นที่พักผ่อนหาความสุขยามว่างอย่างที่เราเรียกว่า ทิฏฐธรรมสุขวิหาร คือ เป็นการนำเอาฌานสมาบัติมาปรับใช้การดำเนินชีวิตประจำวัน เป็นต้น และผลสำเร็จทางจิตที่เคยได้ไว้แล้ว ซึ่งตามปกติยังอาจเสื่อมถอยได้ กลายเป็นภาวะไม่เสื่อมถอย นอกจากนี้ยังเป็น การเพิ่มความสามารถและขยายวิสัยแห่งการเสวยผลสำเร็จทางจิตให้กว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น

๓. การบรรลุนิพพานทำให้กิเลสและความทุกข์นั้นสูญเสียไปได้ด้วยปัญญา โดยการดับเฉพาะสิ่งที่ชั่วร้ายซึ่งได้แก่ อวิชชา ตัณหา อุปาทาน ดับภพชาติ เป็นต้น และเมื่อดับสิ่งเหล่านี้แล้วก็กลับมีคุณลักษณะที่ดีเด่นขึ้นมาแทน กล่าวคือ เป็นการดำเนินชีวิตด้วยปัญญา และการบำเพ็ญกิจด้วยกรุณา ซึ่งเป็นสิ่งที่ลำพังความสำเร็จทางจิตไม่อาจให้เกิดขึ้นได้

๔. การบรรลุนิพพาน ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวมนุษย์ เป็นการเปลี่ยนจิตใจ เปลี่ยนลักษณะความคิด เปลี่ยนบุคลิกภาพ มีโลกทัศน์และชีวทัศน์อย่างใหม่ มีระบบพฤติกรรมมั่นคง ด้วยเหตุที่มีความเปลี่ยนแปลงในทางจิตใจที่สำคัญ คือ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็น และความเชื่อถือ อันเป็นเรื่องทางด้านอวิชชา และปัญญาอย่างหนึ่ง และความรู้สึกรู้สึกเกี่ยวกับคุณค่าหรือการสนองความต้องการ อันเป็นเรื่องทางด้านตัณหาและฉันทะ อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บรรลุนิพพานจะสามารถมองเห็นโลกและชีวิตตามสภาวะของธรรมตาแห่งธรรมชาติ มองเห็นสิ่งทั้งหลายพ้นจากการติดยึดในเวทนาที่จะเสพเสวย มองเห็นสิ่งที่จะต้อง

<sup>๑๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม, หน้า ๔๒.

ปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายไปตามความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง เป็นบุคลิกภาพและระบบพฤติกรรมอย่างใหม่ที่รอดพ้นจากโลกธรรม หรือแม้จะอยู่ในโลก แต่ไม่ติดโลก

๕. การสนองความต้องการของมนุษย์ต้องเป็นไปทั้งด้านทิฐฐธัมมิกัตถะ สัมปรายิกกัตถะ และปรมัตถะด้วย กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์มิใช่ต้องการเพียงในเรื่องของวัตถุที่เป็นเรื่องของประโยชน์ปัจจุบันเท่านั้น แต่มนุษย์ยังต้องการในเรื่องของจิตใจด้วย ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์เบื้องหน้า และความต้องการในประโยชน์ขั้นสูงสุด ซึ่งในความสำเร็จทางจิตยังจัดอยู่ในระดับสัมปรายิกัตถะ คือ ประโยชน์หรือจุดหมายที่ล้าลึกเลยหน้าออกไปจากทิฐฐธัมมิกัตถะ เป็นระดับออกไปหรือขั้นรอง ยังจะต้องก้าวออกไปอีกสู่ขั้นสุดท้าย คือ นิพพาน ซึ่งเป็นปรมัตถะหรือจุดหมายสูงสุด อันเป็นสุขสมบูรณ์ที่แท้จริง

ลักษณะสำคัญที่เป็นพื้นฐานทางความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตของผู้บรรลุนิพพาน คือ กรุณา พระอรหันต์เป็นผู้ดับกรรมหรือสิ้นกรรม การกระทำของท่านจึงไม่เป็นกรรม แต่เป็นกริยา (มีปัญญา) เป็นแรงจูงใจ และมีกรุณาเป็นคุณธรรม เกิดแทรกโดยเป็นผลสืบเนื่องจากปัญญา และความมีจิตใจเป็นอิสระ ดังนั้นกิจหรืองานหลักของท่าน จึงได้แก่ การแนะนำสั่งสอน ให้ความรู้ ส่งเสริมสติปัญญา และคุณธรรมต่างๆ ตลอดจนการดำเนินชีวิตและทำตัวเป็นแบบอย่างในทางที่มีความสุข มีคุณธรรมแลเป็นชีวิตที่งดงาม

ภาวะทางปัญญา ภาวะทางจิต และภาวะทางความประพฤติหรือการดำเนินชีวิตของผู้บรรลุนิพพาน ทั้งหมดรวมอยู่ที่หลัก ๓ ประการ คือ วิชา วิมุตติ และกรุณา ซึ่งหมายถึงความหลุดพ้น เป็นอิสระโดยอาศัย ความรู้ การมองเห็นสรรพสิ่งตามความเป็นจริง และส่งผลให้เป็นพลังแผ่ปรีชาญาณออกไปสู่ผู้อื่นโดยการอุทิศตน และบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวม<sup>๑๔</sup>

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จึงเป็นกระบวนการในการพัฒนามนุษย์ในองค์กรโดยการนำคำสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นฐานคิด ให้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความเจริญเติบโตทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา ด้วยวิธีการพัฒนาองค์การและการพัฒนาฝึกอบรม มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงผลงานและพัฒนามนุษย์ไปสู่ภาพภูมิที่ดีกว่าเดิม

## ๑๐.๔ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จะใช้หลักการวิเคราะห์ ทำข้อเสนอการพัฒนา สร้างโปรแกรมการพัฒนา ลงมือปฏิบัติกร และประเมินผลการพัฒนา ซึ่งจะคล้ายคลึงกับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมคือ การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การออกแบบ

<sup>๑๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๓๗๔.

หลักสูตร การพัฒนาสื่อการสอน การดำเนินการตามแผนและการประเมินผลการฝึกอบรม ความแตกต่างระหว่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม จะต่างกันที่ขอบเขตของกิจกรรมทั้งสอง โดยที่การฝึกอบรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ สามารถใช้หลัก “อริยสัจ ๔” ซึ่งค่อนข้างมีความสมบูรณ์ครบถ้วนอยู่ในตัว เช่น การวิเคราะห์หาความจำเป็นนั้น มีความชัดเจนว่าเป็นเรื่องของการดับ “ทุกข์” และมี “สมุทัย” เป็นสาเหตุ ส่วน “นิโรธ” คือ เป้าหมายที่ต้องการ (อย่างไรก็ตาม เราสามารถแบ่งขอยเป้าหมายออกเป็นระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ได้ เช่น ใช้หลักไตรสิกขา เริ่มจาก ศีล สมาธิและ ปัญญา สำหรับขั้นตอนการออกแบบหลักสูตร และการพัฒนาสื่อการสอน คงต้องใช้เทคนิคของการฝึกอบรมมาช่วย เพียงแต่ตีความผลงานที่องค์การต้องการ ให้อยู่ในเชิงพุทธศาสนา ดังอธิบายได้ดังนี้

### ๑. หลักไตรสิกขา

พระพุทธองค์ทรงกำหนดหลักไตรสิกขาไว้ก็เพื่อเป็นระบบฝึกฝนอบรมกาย วาจา ใจหรืออบรมใน ๓ ด้านใหญ่ๆ คือทางปัญญา ทางศีลและทางจิตและที่สำคัญนั้น พระองค์ก็ได้ทรงสรุปหลักไตรสิกขา ลงในหลักอริยมรรคมีองค์ ๘ โดยสามารถจำแนกได้ ดังนี้ คือ

๑. หลักการพัฒนาศีล (อริศีลสิกขา) สรุปลงในสัมมาวาจา สัมมากรรมันตะและสัมมาอาชีวะ

๒. หลักการพัฒนาสมาธิ (อริจิตตสิกขา) สรุปลงในสัมมาวายามะ สัมมาสติและสัมมาสมาธิ

๓. หลักการพัฒนาปัญญา (อริปัญญาสิกขา) สรุปลงใน สัมมาทิฏฐิและสัมมาสังกัปปะ

และพระองค์ก็ทรงสรุปสารประโยชน์ของไตรสิกขาไว้ว่า “อย่างนี้ศีล อย่างนี้สมาธิ อย่างนี้ปัญญาสมาธิ อันศีลอบรมแล้วย่อมมีผลมาก มีอานิสงส์มาก ปัญญาอันสมาธิอบรมแล้วย่อมมีผลมาก มีอานิสงส์มาก จิตอันปัญญา อบรมแล้วย่อมหลุดพ้นจากอาสวะทั้งสามคือ กามาสวะ ภวาสวะ อวิชชาสวะโดยชอบ”<sup>๑๕</sup>

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มีการคิดเชิงระบบ กล่าวคือ หลักธรรม ปฏิจจสมุปบาทหรือทัฬหีปัจจยตา ซึ่งกล่าวถึง เหตุปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (เมื่อสิ่งนี้มีสิ่งนี้จึงมี เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นสิ่งนี้จึงเกิดขึ้น เพราะสิ่งนี้ไม่มีสิ่งนี้จึงไม่มี เพราะสิ่งนี้ดับไปสิ่งนี้จึงดับไป) หรือหลักธรรมปรโตฆัสสะ ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ปฏิบัติธรรมซึ่งแสดงให้เห็น

<sup>๑๕</sup> เสถียรพงษ์ วรรณปก, วาระสุดท้ายของพระพุทธองค์, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๔๕.

เห็นว่าพุทธธรรมนั้น กล่าวถึงเรื่องสภาพแวดล้อมหรือบริบทว่า มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ มนุษย์จึงต้องเลือกสถานที่สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้พัฒนาตนเองด้วย เพราะมนุษย์ไม่ได้ได้อย่างโดดเดี่ยวหรืออยู่เหนืออิทธิพลของสภาพแวดล้อมเสมอไปแต่สรรพสิ่งจะมีความเกี่ยวข้องโยงใย มีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## ๒. พุทธวิธีในการสื่อสาร

พุทธวิธีในการสื่อสาร คือ วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงสอนพุทธบริษัท คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกาหรือบุคคลทั่วไปทั้งเทวดาและมนุษย์ ตามพระนามที่ได้รับการยกย่องว่า สตถาเทวมนุสฺसानิ ทรงเป็นศาสดาของมนุษย์ทั้งหลาย พระพุทธเจ้าทรงมีเป้าหมายในการสอนคือฝึกฝน อบรมคน ให้เกิดปัญญาที่แท้จริงเพื่อให้ใช้ปัญญาดำเนินชีวิต ทางใดที่จะก่อให้เกิดปัญญาพระองค์ก็จะทรงสอนหรือแนะนำ พระอัจฉริยภาพของพระพุทธองค์ในด้านการสอนเป็นที่ปรากฏเด่นชัดว่า ได้เผชิญกับนักปราชญ์ ราชบัณฑิต เจ้าลัทธิมากมาย ซึ่งบางพวกก็เข้ามาตี บางพวกก็เข้ามาร้าย บางพวกเข้ามาทำทาสตีปัญญาหรือมาแสวงหาความรู้และบางพวกมาเพราะต้องการข่มปราบปราม แต่พระองค์ก็ทรงสามารถเอาชนะได้ด้วยพระอัจฉริยภาพในการสอนของพระองค์ ทำให้บุคคลในสังคมทุกระดับนับตั้งแต่กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ซึ่งมีความแตกต่างกัน ด้านความเชื่อ ความประเพณีและทางสติปัญญาได้หันมานับถือพระรัตนตรัย พุทธวิธี เทศนาธรรม มีคุณลักษณะ ๔ อย่าง ดังนี้<sup>๑๖</sup>

๑. สันทสนา อธิบายให้เห็นชัดเจนแจ่มแจ้งเหมือนจูงมือไปดูให้เห็นกับตา

๒. สมาทปนา ชักจูงใจให้เห็นจริงด้วยชวนให้คล้อยตามจนต้องยอมรับ และนำไปปฏิบัติ

๓. สมุตเตชนา ระวังใจให้แกลั้วกล้าบังเกิดกำลังใจ ปลุกให้มีอุตสาหะแข็งขันมั่นใจว่าจะทำให้สำเร็จได้ไม่หวั่นระย่อต่อความเหนื่อยยาก

๔. สัมปหังสนา ซโลมใจให้เข้มขึ้นร่าเริงเบิกบานไม่น่าเบื่อและเปี่ยมด้วยความหวังเพราะมองเห็นคุณประโยชน์ที่ตนพึงได้รับจากการปฏิบัติ อาจผูกเป็นคำสั้นๆ ได้ว่าแจ่มแจ้ง จูงใจ หาญกล้าร่าเริงหรือซี้ซัด เขียวชวน คึกคัก เบิกบาน

### ๓. กุศโลบายในการสั่งสอนพุทธบริษัทของพระพุทธเจ้า

พระพุทธเจ้าเมื่อจะทรงสอนใครแต่ครั้งพระองค์ได้มีกุศโลบายการสำรวจตรวจสอบองค์ประกอบหลายๆ อย่างในการสอนบุคคลระดับต่างๆ ที่มีพื้นฐานความรู้ สติปัญญาที่แตกต่างกัน หัวข้อนี้จะเป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับพุทธวิธีการสื่อสาร ซึ่งเป็นวิธีที่พระพุทธองค์

<sup>๑๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *พุทธวิธีการสอน*, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

ทรงใช้ประยุกต์คำสอนแต่ละลักษณะให้มีความเหมาะสม กุศโลบายการสอนของพระพุทธเจ้ามีหลายอย่าง ที่น่าสังเกตหรือพบบ่อยคงจะได้แก่ วิธีต่อไปนี้

๑. แบบสากัจฉาหรือสนทนา วิธีนี้น่าจะเป็นกุศโลบายที่พระพุทธองค์ ทรงใช้บ่อยไม่น้อยกว่าวิธีใดๆ โดยเฉพาะในเมื่อผู้มาเฝ้าหรือทรงพบนั้นยังไม่ได้เลื่อมใสศรัทธาในพระศาสนา ยังไม่รู้ยังไม่เข้าใจหลักธรรมในการสนทนา พระพุทธองค์ทรงเป็นฝ่ายถามนำคู่สนทนาเข้าสู่ความเข้าใจธรรมและเกิดความเลื่อมใสในที่สุด การสอนแบบนี้จะมีปรากฏในพระไตรปิฎกหลายๆ ที่ เช่น กรณีของปริพพาชก ชื่อวัจฉโคตร ที่เข้าไปทูลถามเรื่องความเห็นสุดโต่ง ๑๐ ประการกับพระองค์และก็ได้มีการสนทนาแบบถาม-ตอบในเรื่องดังกล่าวระหว่างปริพพาชกกับพระพุทธองค์ เป็นต้น ในการสอนแบบสากัจฉาหรือสนทนาจะมีการถามในรายละเอียดได้มากกว่าการสอนแบบทั่วไปเพราะเป็นการให้ข้อมูลต่อกลุ่มชนที่มีจำนวนจำกัดซึ่งเมื่อพระพุทธองค์แสดงธรรมจบ ผู้ฟังมักจะได้รับคุณวิเศษจากการฟังธรรมโดยวิธีนี้อยู่เสมอ

๒. แบบบรรยาย พระพุทธเจ้าทรงใช้ที่ประชุมใหญ่ในการแสดงธรรมประจำวัน ซึ่งมีประชาชนหรือพระสงฆ์จำนวนมากมาฟังเพื่อเพิ่มความรู้และความสงบทางจิตใจ ลักษณะพิเศษของกุศโลบายการสอนแบบนี้มีทั้งการแสดงธรรมที่มีใจความยาวและมีใจความสั้นๆ ตามสถานการณ์ที่เห็นว่าเหมาะสม เช่น ในพรหมชาลสูตร พระองค์ก็ได้บรรยายเกี่ยวกับเนื้อหาของศีลซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ระดับคือ ศีลระดับต้นที่เรียกว่าจูลศีล ศีลระดับกลางที่เรียกว่ามัชฌิมศีล ศีลระดับสูงที่เรียกว่ามหาศีลและตอนท้ายก็แสดงเรื่องทิวาหรือปรัชญาของลัทธิต่างๆ ร่วมสมัยพุทธกาลซึ่งมีทั้งหมด ๖๒ ทฤษฎีโดยพระพุทธเจ้าทรงนำมาแสดงหรือบรรยายและชี้ให้เห็นว่าพระพุทธศาสนามีความเห็นหรือมีหลักคำสอนที่ต่างจากทฤษฎีทั้ง ๖๒ ประการนี้อย่างไรเป็นต้น

๓. การตอบปัญหา การตอบปัญหาของพระองค์ ทรงสอนให้พิจารณาคุณลักษณะของปัญหาและใช้วิธีการตอบให้เหมาะสม เพราะโดยมากการถามปัญหาจะเป็นผู้นับถือลัทธิศาสนาอื่นเพียงเพื่อข่มและลองภูมิ แต่พระพุทธองค์ทรงแยกประเภทปัญหาไว้ตามลักษณะ กุศโลบายการตอบ ๔ ประการ ดังนี้

- ๓.๑ เอกังสพยากรณีปัญหา ปัญหาที่ฟังตอบตรงไปตรงมา
- ๓.๒ ปฏิปุจฉาพยากรณีปัญหา ปัญหาที่ฟังย้อนถามแล้วจึงตอบ
- ๓.๓ วิภังชพยากรณีปัญหา ปัญหาที่จะต้องแยกคำตอบ
- ๓.๔ ฐปนียปัญหา ปัญหาที่ฟังยับยั้งเสีย

ดังปรากฏในเวทตาสังยุตที่มีเวทตาไปทูลถามพระพุทธเจ้าว่า “บุคคลให้อะไรชื่อว่าให้กำลัง ให้อะไรชื่อว่าให้วรรณะ ให้อะไรชื่อว่าให้ความสุข ให้อะไรชื่อว่าให้จักขุและใครชื่อว่าให้ทุกสิ่งทุกอย่าง” พระพุทธเจ้าก็ตรัสตอบว่า “บุคคลที่ให้ข้าวชื่อว่าให้กำลัง ให้ผ้าชื่อว่าให้วรรณะ



ให้ยานชื่อว่าให้ความสุข ให้ประทีปชื่อว่าให้จักขุ และผู้ให้ที่พิกชื่อว่าให้ทุกสิ่งทุกอย่าง ส่วนผู้พร้าสอนธรรมชื่อว่าให้อมตะ”<sup>๑๗</sup> ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงลักษณะการสอนแบบตอบปัญหาและแสดงถึงการให้ความหมายทำให้การสอนได้ผลดียิ่งขึ้น

๔. แบบวางกฎข้อบังคับโดยใช้กุศโลบายกำหนดหลักเกณฑ์ การว่ากล่าวตักเตือน มีกฎและข้อบังคับให้พระสาวกหรือพระสงฆ์ปฏิบัติหรือยึดถือด้วยความเห็นชอบพร้อมกันเพื่อคุณประโยชน์ที่ติงาม ดังจะเห็นได้จากการที่พระองค์ทรงบัญญัติวินัยต่างๆ ซึ่งใช้เป็นข้อบังคับให้พระภิกษุได้ปฏิบัติตามและที่สำคัญกฎข้อบังคับที่พระองค์ทรงบัญญัตินั้นสามารถเป็นตัวแทนของพระองค์ได้ ดังที่ทรงตรัสในวันที่พระองค์จะเสด็จดับขันธปรินิพพานว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลายหลังจากเราล่วงลับไปก็จะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย”<sup>๑๘</sup>

#### จำแนกอธิบายพุทธวิธีในการสอน

การสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ทุกเรื่อง ถึงแม้ผู้ถ่ายทอดจะมีความรู้ดีสักเพียงใดก็ตามหากขาดอูบายการสอนที่ดึงดูดให้ผู้เรียนมีความสนใจได้ การสอนนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จหรือภาษาปัจจุบันเรียกว่าขาดเทคนิคในการสอน พระพุทธเจ้าทรงแสดงให้เห็นถึงความเป็นเลิศในพุทธวิธีการสื่อสาร (การสอน) เป็นอย่างยิ่งประกอบด้วย ๑๐ วิธี คือ

๑. การยกอุทาหรณ์และการเล่านิทานประกอบ การยกตัวอย่างประกอบคำอธิบายและการเล่านิทานประกอบการสอนช่วยให้เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาปรากฏนิทานชาดกมากถึง ๕๔๗ เรื่อง เช่น สอนเรื่องความเสียหายอันเกิดจากความไม่สามัคคี โดยยกตัวอย่างเรื่องภิกษุชาวเมืองโกสัมพี<sup>๑๙</sup> หรือสอนเรื่องอยู่อย่างสงบ ต้องอาศัยการประกอบความเพียรอยู่เสมอ โดยการยกเอาเฉพาะพระมหากัสสปะ เป็นตัวอย่างโดยตรัสยกย่องว่า “เป็นผู้มีสติหมั่นประกอบความเพียรไม่ติดอยู่ในที่ ละความห่วงอาลัยไปเหมือนหงส์ละเปลือกตมไปฉะนั้น”<sup>๒๐</sup> ดังนั้น การสอนแบบนี้จึงถือว่าเป็นเรื่องที่ทำให้มองเห็นภาพคำสอนให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ช่วยให้จำแม่น เห็นจริงและเกิดความเพลิดเพลิน ทำให้การเรียนการสอนมีรสยิ่ง

๒. การเปรียบเทียบด้วยข้ออุปมา ข้ออุปมาจะช่วยให้เรื่องที่ลึกซึ้ง เข้าใจยากปรากฏความหมายเด่นชัดออกมาและเข้าใจง่ายขึ้นโดยเฉพาะมักใช้ในการอธิบายสิ่งที่เป็นนามธรรมเปรียบให้เห็นชัดด้วยสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือแม้เปรียบเรื่องที่เป็นรูปธรรมด้วยข้ออุปมารูปธรรมก็ช่วยให้หนักแน่นเข้า เช่น ครั้งพระพุทธเจ้าตรัสสอนแก่ เมณฑกเศรษฐีว่า “โทษของคนอื่นเห็นได้ง่าย ส่วนโทษของตนเห็นได้ยาก เพราะคนนั้นชอบโปรยโทษของผู้อื่นเหมือนคนโปรยเกลือแต่

<sup>๑๗</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๔๒/๕๘.

<sup>๑๘</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๔.

<sup>๑๙</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๖/๒๕.

<sup>๒๐</sup> ขุ.ขุ. (ไทย) ๒๕/๙๑/๕๗.

กลับปกปิดโทษของตนไว้เหมือนพรานนกปกปิดร่างพรางกายตนไว้”<sup>๒๑</sup> หรือครั้งที่พระองค์ตรัสในคราวที่ประทับอยู่ในอารามของอนาถปิณฑิกเศรษฐีเขตกรุงสรวัดถีว่า “สมณพราหมณ์พวกหนึ่งแล่นเลยไปไม่บรรลุตธรรมที่เป็นสาระชื่อว่าพอกพูนเครื่องพันธนาการใหม่ๆ ยิ่งขึ้น ยึดมั่นในสิ่งที่ตนได้เห็นแล้วและฟังอย่างนี้ จึงตกสู่หลุมถ่านเพลิงตลอดไปเหมือนแมลงตกลู่ประทีปน้ำมัน ฉะนั้น”<sup>๒๒</sup> การใช้อุปมานี้ น่าจะเป็นกลวิธีประกอบการสอนที่พระพุทธองค์ทรงใช้มากที่สุด มากกว่ากลวิธีอื่นใด

๓. การใช้อุปกรณการสอน ในสมัยพุทธกาลย่อมไม่มีอุปกรณการสอนชนิดต่างๆ ที่จัดทำขึ้นไว้เพื่อการสอนโดยเฉพาะเหมือนสมัยปัจจุบัน เพราะยังไม่มีการจัดการศึกษาเป็นระบบขึ้นอย่างกว้างขวาง หากจะใช้อุปกรณบ้างก็คงต้องอาศัยวัตถุสิ่งของที่มีในธรรมชาติ เช่น ในครั้งที่พระพุทธองค์ประทับอยู่ที่สี่สพานวัน ไกล่เมืองโกสัมพี ก็ได้สอนภิกษุทั้งหลายโดยใช้ใบประดู่เป็นอุปกรณ คือ พระองค์ได้หยิบใบประดู่ลายมาเล็กน้อย แล้วถามภิกษุทั้งหลายว่าใบไม้ในป่ากับในพระหัตถ์ของพระองค์ที่ไหนมากกว่ากัน ภิกษุทั้งหลายก็ทูลว่าในป่ามีมากยิ่งนักแล้ว พระองค์ก็ตรัสแสดงการที่พระองค์ไม่สอนทั้งหมดเพราะคำสอนของพระองค์นั้น มีมากมายเหมือนไม้ประดู่ลายในป่าแต่ที่ตรัสเปรียบคำสอนที่จำเป็นเหมือนใบไม้ในกำมือเพราะมีความจำเป็นต่อการทำที่สุดแห่งทุกข์ให้สิ้น<sup>๒๓</sup>

๔. การทำเป็นตัวอย่าง วิธีสอนที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในทางจริยธรรม คือทำเป็นตัวอย่างซึ่งเป็นการสอนแบบไม่ต้องกล่าวสอน เป็นทำนองการสาธิตให้ดู แต่ที่พระพุทธเจ้าทรงกระทำนั้นเป็นไปในรูปทรงเป็นผู้นำที่ดี เช่น กรณีของภิกษุที่ป่วยจนต้องนอนจมกองมูลและ कुछของตนเอง ไม่มีภิกษุรูปใดมีความปรารถนาที่จะเข้าไปดูแลพยาบาล พระพุทธเจ้าจึงสอนภิกษุทั้งหลายที่อยู่ในอาวาสนั้น ด้วยการลงมือปฏิบัติดูแลพยาบาลภิกษุรูปนั้นด้วยพระองค์เอง หลังจากที่ทรงดูแลจนภิกษุที่อาพาธให้มีอาการดีขึ้นแล้ว ในตอนประชุมได้ตรัสไว้เพื่อเป็นข้อคิดแก่ภิกษุทั้งหลายว่า “ภิกษุทั้งหลายพวกเธอไม่มีมารดา ไม่มีบิดา ผู้ใดเล่าจะพยาบาลพวกเธอ ถ้าพวกเธอไม่พยาบาลกันเองใครเล่าจักพยาบาล ผู้ใดจะพึงอุปัฏฐากขอให้ผู้นั้นพยาบาลภิกษุผู้อาพาธเถิด”<sup>๒๔</sup>

๕. การเล่นภาษาเล่นคำและใช้คำ ในความหมายใหม่การเล่นภาษาและเล่นคำเป็นเรื่องของความสามารถในการใช้ภาษาผสมกับปฏิภาณ ข้อนี้เป็นอัจฉริยภาพแสดงถึงพระปรีชาสามารถของพระพุทธเจ้าที่มีรอบไปทุกด้าน จะเห็นได้จากกรณีของเวรัญชพราหมณ์ที่มากล่าว

<sup>๒๑</sup> ชุ.ช. (ไทย) ๒๕/๒๕๒/๑๑๐.

<sup>๒๒</sup> ชุ.ช. (ไทย) ๒๕/๕๙/๓๐๖.

<sup>๒๓</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๙/๑๑๐๑/๖๑๓.

<sup>๒๔</sup> วิ.ม. (ไทย) ๕/๓๖๕/๒๓๙-๒๔๑.

ต่อว่า พระองค์ต่าง ๆ นานา แทนที่พระองค์จะปฏิเสธการกล่าวหานี้กลับนำคำกล่าวหาอธิบายด้วยการใช้ภาษาการเล่นคำโดยการนำเข้าสู่หลักการที่ถูกต้องของพระองค์ เช่น ในกรณีที่พราหมณ์ต่อว่าพระพุทธเจ้าว่า “ท่านเป็นพระโคตมเป็นคนไม่มีสมบัติ” ซึ่งสมบัติในความหมายของพราหมณ์เป็นการกล่าวถึงสมบัติภายนอกที่เป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐาน แต่พระพุทธเจ้าให้ความหมายการไม่มีสมบัติคือการละสิ่งที่ทำให้ชีวิตติดอยู่กับวัตถุอื่นๆ เพราะการตัดรากเหง้าแห่งอกุศลทั้งหลายชื่อว่าไร้ซึ่งความเป็นคนมีสมบัติเพราะการละอกุศลทั้งหลายได้อย่างสิ้นเชิงเป็นต้น

แม้ด้านการสอนหลักธรรมทั่วไป พระองค์ก็ทรงรับเอาคำศัพท์ที่มีอยู่แต่เดิมในลัทธิศาสนาเก่ามาใช้ แต่ทรงกำหนดความหมายให้ใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการช่วยให้ผู้ฟังผู้เรียนหันมาสนใจและกำหนดคำสอนได้ง่าย เพียงแต่มาทำความเข้าใจเสียใหม่เท่านั้นและเป็นการช่วยให้มีการพิจารณาเปรียบเทียบไปในตัวด้วยว่า อย่างไรถูกอย่างไรผิดอย่างไร จึงเห็นได้ว่าพราหมณ์พราหมณ์อริยะชัย ตบะไฟ บูชายัญซึ่งเป็นคำลัทธิศาสนาเดิมก็มีใช้ในพระพุทธศาสนาด้วยทั้งสิ้น แต่ก็มีมีความหมายต่างออกไปเป็นอย่างใหม่

๖. อุบายเลือกคนและการปฏิบัติรายบุคคล การเลือกคนเป็นอุบายสำคัญในการเผยแผ่พระศาสนาในการประกาศธรรมของพระพุทธเจ้า เริ่มแต่ระยะแรกประดิษฐานพระพุทธศาสนา จะเห็นได้ว่าพระพุทธเจ้าทรงดำเนินพุทธกิจด้วยพุทธโอบาย อย่างที่เรียกว่าการวางแผนที่ได้ผลจริง ทรงพิจารณาว่าเมื่อจะเข้าไปประกาศพระศาสนาในถิ่นใดถิ่นหนึ่ง ควรไปโปรดใครก่อน เช่น ครั้งตรัสรู้แล้วก็เลือกที่จะโปรดปัญจวัคคีย์ก่อน เพราะทรงเห็นว่าพวกเขามีพื้นฐานความศรัทธาเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ง่ายต่อการทำความเข้าใจคำสอนของพระองค์ และต่อมาก็สอนชายหนุ่มที่ชื่อยสกุบุตรซึ่งเป็นบุตรของเศรษฐีและผู้นำของชายหนุ่มในชุมชนนั้น เพราะพระองค์ทรงเล็งเห็นว่าปัญจวัคคีย์และยสกุบุตรนี่จะเป็นสาวกที่จะช่วยในการเผยแผ่คำสอนได้มาก จากนั้นพระองค์ก็เสด็จไปโปรดชฎิล ๓ พี่น้องพร้อมบริวารทั้งพัน เริ่มด้วยชฎิลคนพี่ใหญ่เสียก่อน แล้วนำชฎิลเหล่านี้ผู้กลายเป็นสาวกแล้วเข้าสู่นครราชคฤห์ ประกาศธรรม ณ พระนครนั้นได้ราชาเป็นสาวก เป็นอันว่าพอเริ่มต้นประกาศพระศาสนาก็ได้ทั้งนักบวชผู้ใหญ่ เศรษฐีและราชาซึ่งเป็นคนชั้นสูงสมัยนั้นเป็นสาวก เป็นการนำทางเสด็จเผยแผ่ให้ปลอดภัยไป

ในการทรงสั่งสอนคนแต่ละถิ่นหรือแต่ละหมู่คณะก็มักทรงเริ่มต้นที่บุคคลผู้เป็นประมุขเช่น พระมหากษัตริย์หรือหัวหน้าของหมู่คณะนั้นๆ ทำให้การประกาศพระศาสนาได้ผลดีและรวดเร็วและเป็นการยืนยันพระปรีชาสามารถของพระองค์ด้วย

๗. การรู้จักจังหวะและโอกาส ผู้สอนต้องรู้จักใช้จังหวะและโอกาสให้เป็นประโยชน์ เช่นกรณีของการบัญญัติพระวินัยแต่ละข้อ พระองค์ก็ต้องมีมูลเหตุของความผิดที่เกิดขึ้นเสียก่อนแล้วจึงสอนโทษที่เกิดจากการล่วงละเมิด หลังจากนั้นก็จะบัญญัติสิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติหรือที่

ควรปฏิบัติ ซึ่งต่อมาเรียกว่าพระวินัย เช่น กรณีของพระสุทินที่ต้องอาบัติปาราชิกด้วยการเสพเมถุนก็บอติดภรรยาของตน

ต่อมาพระองค์ก็ได้ทรงบัญญัติ ในเรื่องความผิดที่ประพฤติแล้วขาดจากความเป็นพระ ข้อที่ ๑ และอีกกรณีหนึ่งที่แสดงถึงการรู้จักใช้จังหวะและโอกาสของพระพุทธองค์ก็คือ ในเรื่อง การทำสังคายนา เมื่อครั้งยังทรงพระชนม์อยู่ มีภิกษุหลายรูปเข้าไปทูลแสดงความประสงค์ให้ พระองค์ทำสังคายนา แต่กาลเวลายังไม่สมควรก็ตรัสห้ามเสีย แต่เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นต่อลัทธิ อื่นๆ ที่มีการแตกแยกเพราะครูอาจารย์สิ้นไปและทรงเห็นว่าถึงเวลาแล้วโดยการอ้างตัวอย่างจาก ลัทธิต่างๆ และเหตุปัจจัยที่เหมาะสม จึงมีมติให้ภิกษุได้ทำสังคายนา โดยทรงชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญของพระธรรมวินัยและได้ทรงมอบหมายให้ภิกษุ มีพระสารีบุตร เป็นต้น ได้ทำการ สังคายนาในโอกาสที่เหมาะสม

๘. ความยืดหยุ่นในการใช้วิธีการ ถ้าผู้สอนสอนอย่างไม่มีอึดตาย ตัดค้นหา มานะ ทิฐิ เสียให้เหลือน้อยที่สุดก็จะมุ่งไปยังผลสำเร็จในการเรียนรู้เป็นสำคัญ แต่จะใช้กลวิธีใดให้การ สอนได้ผลดีที่สุดก็จะทำในทางนั้น ไม่กลัวว่าจะเสียเกียรติ ไม่กลัวจะถูกรู้สีกว่าแพ้ เช่น กรณีที่ พระพุทธเจ้าตรัสกับคนฝึกม้าที่มีวิธีการฝึกด้วยวิธีแบบสุภาพ วิธีแบบรุนแรง ทั้งวิธีแบบสุภาพและ รุนแรงจนกระทั่งสุดท้ายเมื่อฝึกไม่ได้ก็ฆ่าทิ้งเสีย ซึ่งพระองค์ก็ใช้วิธีการที่คนฝึกม้ากล่าวไว้นั้น ย้อนกลับมาเป็นอุปกรณ์การสอนของพระองค์ด้วยพระดำรัสว่า “เรายอมฝึกคนด้วยวิธีแบบสุภาพ บ้าง ด้วยวิธีแบบรุนแรงบ้าง ด้วยวิธีทั้งสุภาพและทั้งรุนแรงบ้างปนกันไป และถ้าฝึกไม่ได้ก็ฆ่า เสีย”<sup>๒๕</sup> แต่กรณีการฆ่าของพระองค์นั้นหมายถึงการไม่เอาใจใส่ต่อบุคคลที่ไม่สนใจในธรรมจึงฆ่า เสีย คือปล่อยให้หล่นไปสู่หนทางที่ไม่ดีเพราะสาเหตุจากการไม่สนใจของบุคคลนั้น การทำใน ลักษณะดังกล่าวถือว่าการฆ่าในอริยวินัย

๙. การลงโทษและการให้รางวัล การลงโทษในที่นี้คือการลงโทษซึ่งมีทั้งในทางธรรม และวินัย มีบทบัญญัติความประพฤติดูอยู่แล้ว การให้รางวัล คือ การแสดงธรรมที่ไม่กระทบกระทั่ง ไม่รุกรานใครแต่เป็นการกล่าวสรรเสริญในการกระทำที่ถูกต้อง และถือว่าเป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น ด้วยในเรื่องของการลงโทษ เช่น การลงพรหมทัณฑ์ต่อพระฉันทะ ซึ่งมีความเยอหยิ่งว่าตนเองเป็น ผู้อุปฐากพระพุทธเจ้าในสมัยที่ยังทรงพระเยาว์จนกระทั่งออกบวช เป็นเหตุให้พระฉันทะไม่ยอม ปฏิบัติตามคำสั่งสอนของครูอาจารย์ ด้วยเหตุนี้เพื่อให้พระฉันทะรู้จักสำนึกในการกระทำของ ตนเอง พระพุทธเจ้าจึงตรัสให้มีการลงพรหมทัณฑ์ ด้วยการไม่ให้ผู้ใดพูดคุยหรือกล่าวตักเตือน อะไรเลยแก่พระฉันทะโดยตรัสกับพระอานนท์ก่อนที่จะเสด็จดับขันธปรินิพพานว่า “อานนท์เมื่อ

<sup>๒๕</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๖๙-๑๗๑.

เราล่องไปแล้ว สงฆ์พึงลงพรหมทัณฑ์แก่ภิกษุฉันนะ ด้วยการที่ว่า แม้ภิกษุฉันนะจะพูดได้ตามต้องการ แต่ภิกษุไม่พึงว่ากล่าวตักเตือนพร่ำสอนเธอ”<sup>๒๖</sup>

การให้รางวัลของพระพุทธองค์นั้น ที่ปรากฏเด่นก็คือการตรัสยกย่องในความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ที่เรียกว่าเป็น “เอตทัคคะ” เช่น กรณียกย่องพระสารีบุตรว่า มีความเป็นเลิศในด้านผู้มีสติปัญญามาก มีความเข้าใจธรรมแห่งธรรมที่ละเอียดลึกซึ้งได้ โดยเปรียบพระสารีบุตรเหมือนเสนาบดีที่มีความรอบรู้ได้อย่างสูงสุด ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า “นรชนใดผู้ไม่ต้องเชื่อใครรู้จักนิพพานที่ปัจจัยอะไรปรุงแต่งไม่ได้ตัดรอยต่อแห่งการเกิดใหม่ทำลายโอกาสแห่งการท่องเที่ยวไปในสังสารคลายความหวังแล้วนรชนนั้นแลเป็นบุรุษสูงสุด”<sup>๒๗</sup> แม้ว่าพระพุทธเจ้าจะทรงใช้การชมเชยกยกย่องบ้างก็เป็นไปในรูปแบบการยอมรับคุณความดีของผู้นั้นเป็นการกล่าวชมเชยโดยธรรมให้เขามั่นใจในการทำความดีของตน แต่ไม่ให้เกิดเป็นการเปรียบเทียบชมคนอื่นลงบ้างที่ทรงยกย่องเพื่อให้ถือเป็นตัวอย่างหรือเพื่อแก้ความเข้าใจผิดให้ตั้งทัศนคติที่ถูกต้อง

๑๐. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นต่างครั้งต่างคราว ย่อมมีลักษณะแตกต่างกันไปไม่มีที่สิ้นสุด การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าย่อมอาศัยปฏิภาณ คือความสามารถในการประยุกต์หลักวิธีการและกลวิธีต่างๆ มาใช้ให้เหมาะสมเป็นเรื่องเฉพาะครั้งเฉพาะคราวไปยิ่งในการประกาศพระศาสนาของพระพุทธเจ้าต้องเจอปัญหามากมายและพระองค์ก็ต้องอาศัยปฏิภาณแก้ไขอยู่ตลอดเวลา เช่น กรณีของครอบครัวพราหมณ์ที่อยู่ในเมืองราชคฤห์ ฝ่ายสามีนับถือศาสนาพราหมณ์แต่ภรรยา นับถือพระพุทธศาสนาและภรรยาก็สรรเสริญแต่พระพุทธคุณอยู่ตลอดเวลา จนสามีไม่พอใจคอยพูดว่าร้ายพระพุทธเจ้าต่างๆ นานา จนกระทั่งอยู่มาวันหนึ่งภรรยาทำอาหารหล่นแล้วเปล่งอุทานด้วยคำที่แสดงออกถึงความเคารพต่อพระพุทธเจ้า พราหมณ์เกิดความไม่พอใจยิ่งนักจึงไปเพื่อที่จะเอาชนะด้วยการถามให้พระพุทธเจ้าจนปัญญาในการตอบปัญหาว่า “บุคคลกำจัดอะไรได้จึงอยู่เป็นสุข กำจัดอะไรได้จึงไม่เศร้าโศก ข้าแต่พระโคตม พระองค์ทรงพอพระทัยการกำจัดธรรมอย่างหนึ่งคืออะไร” พระพุทธเจ้าทรงใช้กลวิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยการตรัสตอบว่า “บุคคลกำจัดความโกรธได้จึงอยู่เป็นสุข กำจัดความโกรธได้จึงไม่โศก พราหมณ์พระอรียะทั้งหลายสรรเสริญการกำจัดความโกรธซึ่งมีรากเหง้าเป็นพิษมียอดหวาน เพราะบุคคลกำจัดความโกรธนั้นได้แล้วจึงไม่โศก” ซึ่งหลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสแก้ปัญหาจบพราหมณ์จึงเกิดความเลื่อมใสและยอมรับที่จะเป็นสาวกของพระองค์<sup>๒๘</sup> ซึ่งเนื้อหาในการตรัสตอบปัญหาโดยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับพราหมณ์แสดงถึงลักษณะความเป็นบรมครูของพระพุทธองค์อย่างหาใครเปรียบมิได้

<sup>๒๖</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๕.

<sup>๒๗</sup> ขุ.ม. (ไทย) ๒๙/๘๘/๒๗๕.

<sup>๒๘</sup> ส.ส. (ไทย) ๑๕/๑๘๗/๒๖๔.

จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จะมีกระบวนการพัฒนาซึ่งจะเริ่มต้นจากปัจจัยสองปัจจัย คือเป้าหมายของการพัฒนา และกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาซึ่งจะเป็นการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมในตัว เป้าหมายในการพัฒนาสามประการได้กล่าวข้างต้นแล้ว ส่วนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ที่จะรับการพัฒนานั้น อาจแบ่งเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ตามบทบาทหน้าที่ในองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองนี้จะต้องปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่าง เช่น หากเป็นกลุ่มเป้าหมายในระดับผู้บริหารและองค์กรจะวางระดับการพัฒนาที่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีศีลธรรมในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันผู้บริหารกลุ่มนี้มี “ภูมิธรรม” คือภูมิหลังเกี่ยวกับพุทธธรรมในระดับต้นๆ สมรรถนะที่ต้องการ ก็จะกำหนดไว้ในระดับต้น (คือระดับศีลหรือสมาธิ) รูปแบบนี้จะกำหนดสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็น สามารถนำไปใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนา เนื้อหาหลักธรรม เทคนิคการสอน สื่อที่ใช้สอน และบทบาทหน้าที่ของอาจารย์/วิทยากรได้ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพระพุทธศาสนา<sup>๒๙</sup> จะประกอบด้วย

**๑. แนวทางการพัฒนา** แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิถีพุทธ จะผสมผสานระหว่างแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระแสหลักและแนวทางของพระพุทธเจ้าสำหรับการพัฒนาเพื่อการปรับปรุงผลงาน เพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนาของกระแสหลักจะมีความเหมาะสมในการพัฒนา สำหรับการพัฒนาตามหลักธรรม มรรคมีองค์ ๘ จะผสมผสานทั้งแนวของกระแสหลักและแนวของพุทธธรรม ยกตัวอย่าง เช่น การฝึกให้มีสัมมาทิฐิ เมื่อมนุษย์โดยทั่วไปถูกอบรมเลี้ยงดู มีการกล่อมเกลาสงสัย จมมิจฉาทิฐิมาอย่างยาวนาน การบอกเล่าแต่เพียงว่าความคิดความเห็นที่ตนมีอยู่เป็นมิจฉา และจะให้ปรับเปลี่ยนไปเลยนั้น เป็นสิ่งคาดหวังได้ยาก ดังนั้นจึงควรต้องมีเทคนิคใหม่มาช่วย ซึ่งในการพัฒนามนุษย์ตามกระแสหลักใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มาช่วย เช่น การใช้วิธีการที่จะทำให้คนมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงวิถีคิด เปลี่ยนกระบวนการทัศนเปลี่ยนแปลงปรัชญาชีวิต ความเชื่อระดับฝังลึกได้ นั่นคือการเปลี่ยนจากมิจฉาทิฐิมาเป็นสัมมาทิฐิ หรือหากใช้แนวทางพุทธ หลักธรรมที่เป็นประโยชน์ คือ กาลามสูตรหรือโยนิโสมนสิการ ซึ่งมีจุดเน้นที่การพิจารณาถึงความคิดความเชื่อของตนว่าเป็นสัมมาทิฐิหรือมิจฉาทิฐิ แนวทางในการพัฒนาข้างต้น จึงกล่าวได้ว่าเป็นการผสมผสานทั้งเทคนิคของตะวันตกและของพุทธธรรมเข้าด้วยกัน

<sup>๒๙</sup> ฌาน ตรีภวจิราภรณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕๒.

สำหรับแนวทางการพัฒนาตามหลักพุทธธรรม ซึ่งใช้มรรคมีองค์ ๘ หรือไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) เป็นแนวทางในการพัฒนาซึ่งมี ๓ แนวทางสำคัญ<sup>๑๐</sup> คือแนวทางของการใช้ “ศีล” นำการพัฒนา เป็นการใช้ศีลเป็นจุดเริ่มต้น เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ถูกพัฒนา แนวทางที่สองคือการใช้ “สมาธิ” เป็นจุดเน้นในการพัฒนาและแนวทางที่สามคือการใช้ “ปัญญา” เป็นแนวทางจุดเน้นในการพัฒนา แนวทางทั้งสามจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ลักษณะและความพร้อมของกลุ่มเป้าหมาย ยกตัวอย่าง เช่น ผู้ที่ต้องการศึกษาปฏิบัติพัฒนาตนเองตามหลักพุทธธรรม เป็นผู้มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อที่จะหลุดพ้นจากห้วงทุกข์ มีภูมิธรรมสูง ย่อมจะต้องใช้ “ปัญญา” เป็นแนวทางในการพัฒนา เนื่องจากสอดคล้องทั้งเป้าหมายและความพร้อมของผู้ที่ต้องการพัฒนา แต่หากผู้ศึกษาปฏิบัติ มีเป้าหมายในระดับโลกีย์ธรรม ยังพอใจและมีความสุขกับการเวียนว่ายตายเกิด ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีคุณธรรมศีลธรรม เป็นพลเมืองดี แนวทางการพัฒนานั้นอาจเป็นเพียงระดับ “ศีล” หรือระดับ “สมาธิ” ก็เพียงพอ ความชัดเจนในปัจจุบันสามประการนี้ จะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการพัฒนามากยิ่งขึ้น แนวทางการพัฒนาที่กล่าวแล้วจะใช้การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาเป็นหลัก

**๒. หลักสูตรการพัฒนา** การกำหนดหลักสูตรเพื่อการพัฒนา จะประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ ความจำเป็นของงานและความจำเป็นของบุคคล การกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้หรือทัศนคติ ค่านิยม วิสัยทัศน์ การกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ระยะเวลาการจัดและดำเนินการฝึกอบรม และระยะเวลาในการประเมินผลการฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าการกำหนดหลักสูตรนั้น มีที่มาจากความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือเป้าหมายในการฝึกอบรมที่องค์การ หรือตัวงานหรือปัจเจกบุคคล ต้องการผนวกกับวัตถุประสงค์เฉพาะด้านในการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ต้องมี ซึ่งหากเป็นการพัฒนาเชิงพุทธแล้ว ความจำเป็นดังกล่าว ก็จะได้จากรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม เป็นตัวตั้ง หลังจากนั้นจึงกำหนดระยะเวลาและการดำเนินการฝึกอบรมรวมทั้งการประเมินผล กล่าวในเชิงการประยุกต์ใช้แล้ว หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ จะมีเป้าหมายการพัฒนาและระดับความพร้อมของผู้เรียนซึ่งกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม หลังจากนั้นจึงกำหนดเนื้อหาหลักธรรมที่จำเป็น ยกตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารขององค์การอาจมีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ที่ได้จากเป้าหมายขององค์การบวกกับเป้าหมายส่วนบุคคลผสมผสานกับความพร้อมของผู้เรียน จะกำหนดได้เป็น รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ของผู้บริหาร ในด้านของการเป็นผู้หน้าที่ดีจะต้องมีหลักธรรม เรื่องทศพิธราชธรรมหรือ

<sup>๑๐</sup> ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์, พุทธศาสนากับสังคมไทยปัจจุบัน, (กรุงเทพมหานคร: วิถีสันต์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๑.

พรหมวิหาร ๔ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธหรือวิทยากร ก็จะมีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรเนื้อหาหลักสูตร รวมทั้งเทคนิคการสอนทั้งของตะวันตกและของพุทธที่สอดคล้องกับระบบการรับรู้และเรียนรู้ของผู้บริหาร การกำหนดหลักสูตรจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้ที่จะเป็นวิทยากร ทั้งที่เป็นฆราวาสหรือพระภิกษุ ที่จะต้องเรียนรู้ในการออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับผู้เรียนตามรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ที่องค์การกำหนด รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เมื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและหลักสูตรได้แล้ว เทคนิคการฝึกอบรมก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะต้องพิจารณาต่อไป

**๓. เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนา** จากองค์ความรู้ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระแสหลักคือทฤษฎีทางจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ต่างๆ ที่พืงนำมาพิจารณาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ในทางพุทธศาสนาการใช้ข้อเท็จจริงจากพฤติกรรมศาสตร์น่าจะเปรียบเทียบกับการบัญญัติข้อปฏิบัติต่างๆ เช่น ศีล ๕ ในหลักการที่ว่าหากปฏิบัติเช่นนี้จะได้ผลเช่นไร ตามกฎแห่งกรรม แต่การเชื่อมโยงให้เห็นผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนพฤติกรรมอาจยังไม่ชัดเจน จึงไม่ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ ไม่เปลี่ยนพฤติกรรม เพราะอาจจะขัดแย้งกับการเรียนรู้จากสังคมที่ผู้ไม่มีศีลกลับได้รับรางวัล ได้รับการยกย่อง มีเกียรติมีศักดิ์ศรี มีผู้นับหน้าถือตา แต่ผู้ที่มีศีลนั้นกลับถูกเอารัดเอาเปรียบ ถูกกระทำ ถูกเบียดเบียน มีชีวิตอยู่อย่างยากจนข้นแค้น

อย่างไรก็ตามในศีลข้อ ๑ การไม่ฆ่าสัตว์และเบียดเบียนสัตว์อื่น หากนำไปสู่การปฏิบัติเช่น การรับประทานอาหารมังสวิรัต แล้วเกิดคุณประโยชน์คือมีทั้งสุขภาพกายดี สุขภาพจิตดี (ได้รางวัล) ที่เกิดจากการนี้เป็นอย่างไร ก็น่าจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนและเกิดการเรียนรู้ได้

สำหรับการประยุกต์ใช้การเรียนรู้จากสังคม มาใช้ในการพัฒนาสามารถทำได้ด้วยการยกย่อง เชิดชู บุคคลตัวอย่าง ซึ่งมีพฤติกรรมที่ดี มีสัมมาทิฐิ มีศีลมีธรรม ทั้งในด้านการได้ผลตอบแทนด้วยความสุขที่มากขึ้น ความทุกข์ที่ลดลงโดยไม่ต้องอาศัยวัตถุ หรือด้วยการบริโภคที่เกินพอดี บุคคลประเภทนี้จะเป็นแบบอย่างให้คนในสังคมได้เรียนรู้ ได้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่าคนที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบจะมีทั้งความสุข มีเกียรติ ได้รับการยกย่องนับถือ แทนการยกย่องนับถือผู้มีเงิน เศรษฐี นักธุรกิจที่ร่ำรวยมหาศาล ข้าราชการหรือนักการเมืองที่มีอำนาจ กล่าวโดยสรุปก็คือการเปลี่ยนค่านิยมใหม่ด้วยการยกย่องผู้ที่ปฏิบัติธรรมนั่นเอง “การเรียนรู้จากสังคม” ยังสามารถใช้ในการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยนำไปทางธรรม ไม่ใช่ไปสู่อบายมุข การรณรงค์ในยุคปัจจุบันเรื่องการดื่มสุรา หรือการงดสูบบุหรี่เป็นตัวอย่างที่ดีของการสร้างสภาพแวดล้อม ป้องกันเรื่องโรคภัยหรือเรื่องอุบัติเหตุ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธสามารถใช้แนวคิดทำนองนี้ได้เช่นเดียวกัน โดยการขยายจากศีลข้อเรื่องของสุรายาเสพติดไปยัง



ศิลปะอื่น ๆ และไม่ควรเน้นเฉพาะการห้าม (เบญจศีล) แต่ยังคงเน้นการรณรงค์ส่งเสริม (เบญจธรรม) ด้วย ถึงแม้ว่ามาตรการนี้จะยังไม่ทำให้ผู้คนเกิดปัญญาที่แท้จริง แต่ก็สามารถลด ละ “มิฉฉาทิฐิ มิฉฉากัมมันตะ” ไม่ให้เพิ่มมากไปกว่าปัจจุบัน หลังจากที่ควบคุมความหลงไม่ให้เพิ่ม มากไปกว่าเดิมแล้ว จึงใช้เทคนิควิธีการอื่นๆ มาเสริมในขั้นตอนต่อไป องค์การสามารถพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ตามหลักพุทธธรรม ด้วยการส่งบุคลากรขององค์การไปตามสำนักปฏิบัติธรรมที่มี มาตรฐาน เพื่อให้เขาได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สงบร่มเย็น มีการกินอยู่ในกรอบของศีล ๕ หรือ ศีล ๘ แวดล้อมด้วยผู้มีศีล มีธรรม มีปัญญา ย่อมช่วยโน้มนำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตาม หลักการการเรียนรู้จากสังคม ซึ่งมีทฤษฎีการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

๑. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากเด็ก เช่น ต้องการเหตุผลของการต้องเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่ามีใครมาสั่งสอน ประสบการณ์เดิม (จากหลักธรรมชั้น ๕ ก็คือ สัญญาชั้น) ของผู้เรียนเป็นข้อมูลที่จำเป็นมาก ของผู้ที่จะสอน ผู้ใหญ่จะพร้อมที่จะเรียนรู้หากเห็นความจำเป็นในการนำไปใช้ในการทำงานหรือ ในชีวิตประจำวัน เป็นต้น จากหลักการข้างต้น การจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสนใจที่จะ ปฏิบัติธรรม ต้องเริ่มต้นที่ทำไมจึงต้องปฏิบัติธรรม หากยกตัวอย่างเรื่องการใช้หลักอริยสัจ ๔ ผู้เรียนต้องเห็น “ทุกข์” ที่แท้จริงเสียก่อน “ความสุข” ที่ตนประสบพบอยู่ทุกวัน ที่แท้คือรูปแบบ ของความทุกข์ ความรู้ซึ่งเช่นนี้จึงจะทำให้ผู้เรียนเริ่มแสวงหาสาเหตุของปัญหาคือ “สมุทัย” ซึ่ง สรุปรวบยอดได้ที่ “อวิชชา” เมื่อทราบรากฐานของปัญหาแล้ว การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ทราบว่าหนทางแก้ปัญหาคือการกำจัดอวิชชานั้น คือมรรค ๘ ซึ่งจะนำไปสู่ “นิโรธ” ภาวะของการดับทุกข์โดย สิ้นเชิงได้ ซึ่งพุทธทาส<sup>๓๑</sup> เรียกคนกลุ่มนี้ว่าเป็นคน “เจ้าปัญญา” มีปัญญามาก ใช้ปัญญานำ อย่างไม่รู้ก็ตามประสบการณ์เดิมของผู้เรียนบางกลุ่มไม่พร้อมที่จะเรียนรู้ในระดับนี้ จึงต้องให้ แนวทางปฏิบัติที่เข้าใจง่ายกว่า เช่น การทำบุญ ทำทาน การถือศีล การละเว้นอบายมุข เป็น แนวทางการพัฒนาที่ใช้ “ศีลนำ” เป็นแนวทางให้ปฏิบัติไปก่อนเป็นการ “ลด” กิเลสลง ไม่ต้องใช้ ความคิดลึกซึ้ง เมื่อมีความพร้อมมากขึ้นก็จะเรียนรู้เรื่องที่ละเอียดลึกซึ้งได้มากขึ้นต่อไป ความรู้ใน เรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะทำให้วิทยากรเตรียมการสอน ออกแบบหลักสูตร เลือกใช้เทคนิค และทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

๒. การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเรียนจาก “ประสบการณ์” ประสบการณ์ที่ว่าอาจจะเป็นประสบการณ์จริงหรือประสบการณ์ที่เรียนรู้จากสถานการณ์ที่ จำลองขึ้นก็ได้ ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน ประกอบด้วย

<sup>๓๑</sup> พุทธทาสภิกขุ, **คู่มือมนุษย์ฉบับสมบูรณ์**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ธรรมสภา, ๒๕๔๔), หน้า ๔๔.

ขั้นตอนที่ ๑ เป็นการจำลองประสบการณ์ เช่นการใช้กรณีศึกษา การใช้การจำลองสถานการณ์ในรูปของเกมต่างๆ การสาธิตให้เห็น หรือใช้การทัศนศึกษา ทั้งหมดนั้นจะทำให้ผู้เรียนมีโอกาสที่จะประสบพบเห็นเหตุการณ์ด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ ๒ การให้สังเกตการณ์และใช้ความคิดใคร่ครวญ เช่น การแบ่งกลุ่มระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม มอบหมายให้สังเกตเหตุการณ์ที่จะนำไปสู่บทเรียน

ขั้นตอนที่ ๓ จะเป็นการสรุปการเรียนรู้จากการใช้ตรรกะทำให้เกิดเป็นแนวคิดสรุปรวบยอด

ขั้นตอนที่ ๔ ทดลองใช้แนวคิดที่ได้จากขั้นตอนที่สามทดสอบในสถานการณ์อื่นๆ เพื่อการแก้ปัญหาตัดสินใจ

หลักการนี้ใช้สำหรับการฝึกงานจากสถานที่ทำงานจริง หรือการเรียนรู้ในห้องปฏิบัติการ วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ เปลี่ยนวิถี เกิดปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นี้ย่อมแตกต่างจากเพียงการฟังคำบอกเล่า ฟังบรรยายหรือฟังเทศน์เท่านั้น

การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ในทางพุทธธรรม อาจเปรียบเทียบได้กับการเปลี่ยน “ทิฐิ” จากมิจฉาทิฐิไปเป็นสัมมาทิฐิ หรือจากหลักธรรมปฏิบัติจนสมบูรณ์คือการเปลี่ยนที่ระดับ “อุปาทาน” ซึ่งหากไล่ย้อนกลับไปดูแล้ว อุปาทานนั้นก็เกิดจาก ความอยากได้ อยากมี อยากเป็น (ตัณหา) และตัณหานั้นเกิดจากความรู้สึกตอบสนองต่อสิ่งเร้า (เวทนา) และเวทนานั้นเกิดจากการรับรู้ (อายตนะ ๖ ชั้น ๕) ที่มีการ “ปรุงแต่ง” (สังขาร) ที่ปรุงแต่งผิดเพี้ยนไปจากความจริงเพราะมี “อวิชชา” คือความไม่รู้ในสังขารหรือความหลงผิด หลงเชื่อ หลงคิด หลงเข้าใจ (ทิฐิ) ไปเป็นอย่างอื่นที่ไม่ใช่สังขารหรืออาจจะไปแก้ไขที่ปัจจัยอื่นๆ ในวงจรปฏิจกสมุพบาท ตามที่ท่านพุทธทาสสอนไว้ในหนังสือคู่มือมนุษย์ก็ได้ เช่น ที่สังขารหรือ เวทนา หรือตัณหา เป็นต้น

๓. การเรียนรู้ตามหลักโอวาทปาฏิโมกข์ เป็นการเรียนรู้ในระดับแรกคือการไม่ทำความชั่ว อยู่ในศีล การเรียนรู้ในระดับที่สองคือการทำความดี การทำบุญ เป็นคนดีของครอบครัวของสังคมประเทศชาติ และการเรียนรู้ในระดับที่สามคือการทำจิตให้บริสุทธิ์เข้าถึงความเป็น “พุทธะ” (ผู้รู้ ผู้ตื่น ผู้เบิกบาน) การเรียนรู้ในสองระดับแรกนั้นคือการเรียนรู้ในระดับโลกียธรรม และการเรียนรู้ในระดับที่สามเรียกว่าการเรียนรู้ในระดับโลกุตระธรรมซึ่งมีปัญญาเห็นความจริงตามกฎธรรมชาติ หลุดพ้นจากความจริงในระดับของการสมมติตามความเข้าใจของมนุษย์ปุถุชน (สมมติสังขะ) เข้าถึงความจริงระดับสูงสุด เป็นความจริงแท้ (ปรมาตถสังขะ) หรือก็คือการเห็นหรือเข้าถึง “อริยสัจ ๔” นั่นเอง คำถามหนึ่งที่ทุกคนควรจะฝึกถามตนเองคือ “ทำไมเราจึงคิด เชื่อ หรือกระทำอย่างที่เราคิด เราเชื่อ เรากระทำอยู่” การเริ่มถามคำถามเช่นนี้จะทำให้

มนุษย์หรือ “กบ” เริ่มเห็นกะลาที่ครอบอยู่ เมื่อกบเห็นกะลาแล้วจึงจะเป็นจุดเริ่มต้นของการพยายามเรียนรู้ดินร่นที่จะออกจากกะลา เมื่อกบเห็นกะลานั้นคือจุดเริ่มต้นของการมี “สัมมาทิฐิ” การใช้หลักธรรมกาลามสูตรนับว่าเป็นหลักธรรมที่ดีที่จะพิจารณาถึงกรอบความคิดความเชื่อที่ฝังอยู่ในตน เป็นการตั้งคำถามในระดับรากฐาน หรือเป็นคำถามเชิงปรัชญาที่มีความลึกซึ้งพอที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของตนเองได้

๔. การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนา การกำหนดให้มีการประเมินหลักสูตรการพัฒนาจะทำให้หลักสูตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ประเด็นที่จะต้องมีการประเมิน เช่น ประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนา หลักธรรมที่พัฒนา เทคนิควิธีการสอน สื่อที่ใช้สอน วิทยากรอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น ในส่วนของการประเมินประสิทธิผลการพัฒนาตามหลักพุทธธรรมจะประเมินโดยใช้หลักภาวะ ๔ กล่าวคือ กายภาวนา ศีลภาวนา จิตตภาวนา และปัญญาภาวนา<sup>๓๒</sup> หลักภาวนา ๔ ก็คือ ฌบัยย่อของมรรคมงคล ๘ นั้นเอง การประเมินผลหลักสูตรจะทำให้หลักสูตรมีการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากการประเมินผลหลักสูตรแล้วระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมเป็นสิ่งจำเป็นต้องพิจารณาในลำดับต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยดังกล่าวต้องมีความสอดคล้อง ตอบสนองซึ่งกันและกัน เช่น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจะต้องใช้ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ เป็นมาตรฐานในการคัดเลือก สำหรับระบบค่าตอบแทนต้องเป็นการตอบแทนที่ส่งเสริมการลด ละ กิเลส ไม่ยึดติดอยู่กับการสะสมทรัพย์สินเงินทองเกียรติยศ การบริหารหรือประเมินผลงานจะต้องใช้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ เป็นตัวตั้งในการวัดพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยมต่างๆ ของบุคลากรว่าเป็นไปตามแนวทางของพุทธธรรมมากน้อยเพียงใด

๕. การประเมินผลภาพรวมของการพัฒนา การประเมินผลภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใด บุคลากรขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามหลักไตรสิกขา คือมีศีลในระดับใด มีสมาธิมากน้อยเพียงใด มีปัญญาสัมมาทิฐิมากขึ้นหรือไม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธนี้ทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีระบบเศรษฐกิจแบบพอเพียง มีธรรมาภิบาล บรรษัทภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ดูแลบุคลากรอย่างดี ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่รับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการหรือไม่ นอกจากนี้พิจารณาที่ประสิทธิผลการพัฒนาแล้ว กระบวนการพัฒนายังเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทางการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ ที่กำหนดไว้ หลักสูตรการพัฒนา บทบาท

<sup>๓๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **สู่การศึกษาแนวพุทธ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๔๖.

หน้าที่ของวิทยากร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ เพียงใด

### ๑๐.๕ หลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ

หลักธรรมของพระพุทธเจ้า นั้น เนื่องจากเป็นสุกธรรม คือ ธรรมฝ่ายขาวหรือธรรมฝ่ายดี ซึ่งเป็นกุศลธรรม อันพระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสไว้ดีแล้ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหลักการดำเนินชีวิตทั้งส่วนตนและส่วนงานได้ทุกหัวข้อธรรม ดังนั้น หลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จึงพอสรุปได้ดังนี้

#### ศึกษา ๓

เป็นหลักธรรมในการพัฒนามนุษย์ให้เป็นผู้อยู่อย่างประเสริฐ หรือเป็นบุคคลผู้ที่มีจิตใจสูงทั้ง ๓ ประการ คือ<sup>๓๓</sup>

๑. อธิศีลสิกขา คือ การฝึกความประพฤติสุจริตทางกายวาจาและอาชีวะ (หมายรวมเอาองค์มรรค คือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะและสัมมาอาชีวะ) เป็นเรื่องของการฝึกฝน ในด้านพฤติกรรมโดยเฉพาะพฤติกรรมที่เคยชิน ศีลเป็นเครื่องมือที่ใช้หรือในทางสังคมทั่วไปเรียกว่าวินัย เป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการแห่งการศึกษาและการพัฒนามนุษย์ เพราะว่าวินัยเป็นเครื่องมือจัดเตรียมชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา การดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมที่อยู่ร่วมกัน ศีลหรือวินัยจะช่วยจัดให้เกิดความเป็นระเบียบในความเป็นอยู่และเอื้อโอกาสให้เกิดการพัฒนาจนสามารถทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมเกิดความเคยชินที่ตรงตามแบบอย่างของศีลที่กำหนดไว้ดีแล้ว ฉะนั้นการจะฝึกให้เกิดความเคยชินในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องมีรูปแบบและวิธีการนั้นๆ อย่าง เช่น ศีลหรือวินัย เป็นต้น ให้เป็นอุปกรณ์ในการฝึกฝนเบื้องต้น

๒. อธิจิตตสิกขา คือ การฝึกปรือในด้านคุณภาพและสมรรถภาพของจิต (หมายรวมเอาสัมมาวายามะ สัมมาสติและสัมมาสมาธิ) สมาธิเป็นส่วนของการฝึกฝนในด้านจิตใจหรือระดับจิตใจให้เกิดการพัฒนา คุณสมบัติต่างๆ คือในด้านคุณธรรม เช่น ความมีเมตตา กรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเข้มแข็งอดทน ตลอดทั้งความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ ความแน่วแน่มั่นคงมีสติสมาธิและในด้านที่ทำให้เกิดความสุข เช่น ความผ่อนคลาย เบิกบาน ความรู้สึกอิ่มใจหรือกล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนาสุขภาพจิตให้มีความมั่นคงในการดำรงอยู่ของชีวิตให้มีความสุข

๓. อธิปัญญาสิกขา คือ การฝึกปรือปัญญาให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงจนถึงขั้นหลุดพ้น มีจิตใจเป็นอิสระผ่อนคลาย เบิกบานโดยสมบูรณ์ (หมายรวมเอาสัมมาทิฏฐิและสัมมาสังกัปปะ) ปัญญาเป็นเรื่องของการฝึกหรือพัฒนาในด้านความรู้ความจริงโดย

<sup>๓๓</sup> อด.ต.ก. (ไทย) ๒๐/๘๕/๓๑๑.

เริ่มตั้งแต่ความเห็นความเชื่อ ความเข้าใจ ความหยิ่งรู้ในเหตุผล การรู้จักวินิจฉัยไตร่ตรองด้วยความ  
ความแยบยลให้เห็นตามความเป็นจริง หมายความว่า รู้เท่าทันความเป็นไปของโลกและชีวิตจน  
ทำให้จิตใจเป็นอิสระ ข้ามพ้นความทุกข์ปราศจากปัญหา ถึงความเป็นอิสระภาพโดยสมบูรณ์

#### สังคหวัตถุ ๔

เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคี  
เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันเพื่อให้มนุษย์มีการช่วยเหลือกันดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า

ดูกรภิกษุทั้งหลาย สังคหวัตถุ ๔ ประการนี้ ๔ ประการเป็นไฉนคือ ทาน การให้ ๑  
เพียรวิชชะ ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก ๑ อุตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ ๑ สมานัตตดา  
ความเป็นผู้มีตนเสมอ ๑ ดูกรภิกษุทั้งหลายสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้แล การให้ ๑ ความเป็นผู้มี  
วาจาน่ารัก ๑ ความประพฤติประโยชน์ ในโลกนี้ ๑ ความเป็นผู้มีตนเสมอในธรรมนั้นๆ ตาม  
สมควร ๑ ธรรมเหล่านั้นแล เป็นเครื่องสงเคราะห์โลก ประดุจสลักเพลาควคุมรถที่แล่นไปอยู่ไว้  
ได้ ฉะนั้น ถ้าธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้ ไม่พึงมีไซ้ ฆราวาสหรือบิดาไม่พึงได้ความนับถือหรือ  
บูชาเพราะเหตุแห่งบุตร ก็เพราะเหตุที่บัณฑิตพิจารณาเห็นธรรมเครื่องสงเคราะห์เหล่านี้  
ฉะนั้น พวกเขาจึงถึงความยิ่งใหญ่ และเป็นที่น่าสรรเสริญ<sup>๓๔</sup>

จากพุทธพจน์ดังกล่าว จึงสามารถสรุป หลักสังคหวัตถุ ๔ ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว  
จิตใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ดังนี้

๑. ทาน การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึง  
ความรู้และแนะนำสั่งสอน ทานในสังคหวัตถุนี้ มุ่งเพื่อให้สงเคราะห์ผู้รับ มีความมุ่งหมายอยู่ที่ผู้รับ  
เป็นสำคัญ เช่น ช่วยเหลือสงเคราะห์กันด้วยปัจจัย ๔ คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยา  
รักษาโรค ฉะนั้น การให้ทานจึงควรให้ด้วยเมตตาเป็นที่ตั้ง เพื่อแสดงน้ำใจไมตรี สร้างเสริม  
มิตรภาพ ให้ด้วยกรุณา ต้องการช่วยปลดเปลื้องความทุกข์ ความเดือดร้อนแก่กัน ให้ด้วยมุทิตา  
ส่งเสริมสนับสนุนให้แก่ผู้ทำความดี มีความเจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้น การให้ด้วยวัตถุสิ่งของจึง  
มุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ

๒. ปิยวาจา หรือ เพียรวิชชะ วาจาเป็นที่รัก กล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน  
สมานฉันท์ สามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วย  
เหตุผลเป็นหลักฐานจงใจให้นิยมยินดี การพูดดีมีคุณค่า เป็นสื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดี  
คนที่พูดดี จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ การสื่อสารสัมพันธ์อันดีต่อกันของมนุษย์ เมื่อมีการพูดคุยกัน  
อย่างเป็นมิตรก็เกิดสัมพันธ์ไมตรีอย่างดีของมนุษย์

ปิยวาจา คือ คำพูดที่กล่าวออกมาจากใจ จริงใจ จับใจ และจงใจ การพูดควร  
ประกอบด้วยหลักการ ๔ ประการ คือ

<sup>๓๔</sup> อด.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

๒.๑ แจ่มแจ้ง คือ ข้อความที่กล่าวมีความชัดเจน

๒.๒ จูงใจ คือ พูดแล้ว จูงใจให้คนทำดี มีกำลังใจ

๒.๓ แก่ล้า คือ ปลุกเร้าใจให้กระตือรือร้น เกิดความอุตสาหะ มีกำลังใจ  
แข็งขัน มั่นใจที่จะทำให้สำเร็จได้ สู้งาน ไม่หวั่นระย่อไม่กลัวเหนียว ไม่กลัวยาก

๒.๔ ราเริง คือ ทำให้ผู้ฟังมีความสุข ราเริง บันเทิงใจ

๓. อรรถจริยา การประพฤติประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณะ  
ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือด้วยแรงกาย  
และขวนขวายช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ บำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยเหลือแก้ไข สามารถรักษา  
ความสามัคคีในหมู่คณะ ชุมชน สังคม และประเทศชาติไว้ได้ ความเป็นผู้มีใจเอื้อเฟื้อ เอื้อระของ  
คนอื่นหรือสังคมด้วยแรงกาย ด้วยปัญญาหรือด้วยทรัพย์ จนเต็มความสามารถที่จะช่วยได้ เป็น  
เหตุให้รัก นับถือกันอย่างมั่นคง และเข้มแข็งต่อไป

๔. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอใน  
ชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้แก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะบุคคล  
เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมเนียมในแต่ละกรณี การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย  
ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อมนุษย์ด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน ด้วยการร่วมสุขร่วมทุกข์ไม่ถือ  
ตัวมีความเสมอภาค วางตนเหมาะสม สามารถผูกพันรักษาความสามัคคีในสังคมมนุษย์ไว้ได้เป็น  
อย่างดี เพราะมนุษย์ทั้งหลาย รักนับถือการวางตนสม่ำเสมอไม่ถือตัว ซึ่งเป็นธรรมประจำโลก  
ที่มนุษย์ทั้งหลายย่อมไม่เสมอกัน ด้วยทรัพย์ ยศศักดิ์ บริวาร ศิลปวิทยา และปัญญาที่ยิ่งหย่อน  
กว่ากัน เราจึงควรเคารพในความเป็นมนุษย์ ในคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างมีศักดิ์ศรีเสมอกัน  
ในฐานะมนุษย์เหมือนกันกับเรา

#### พรหมวิหาร ๔

เป็นหลักธรรมประจำใจที่ประเสริฐ ที่จะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ทางด้านจิตใจได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย<sup>๓๕</sup>

๑. เมตตา ความรัก ความปรารถนาดี การแสดงออกซึ่งมิตรภาพไมตรีทางสังคม  
มนุษย์ โดยปรารถนาแผ่เมตตาจิตให้ทุกคนมีความสุขกาย สุขใจ

๒. กรุณา ความสงสาร อยากรช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ ปัญหาหรืออุปสรรค  
ทั้งหลาย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ  
ความเจริญรุ่งเรือง สิ่งสำคัญอย่ากรุณาจนเกินประมาณ ต้องรู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมในการทำ  
การสงเคราะห์ ควรประกอบด้วยอุเบกขากำกับ

<sup>๓๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่  
ที่ ๑๒, (กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

๓. มุทิตา ความรู้สึกยินดีด้วยเมื่อเห็นบุคคลอื่นได้ดีมีความสุข ตัวเองก็มีจิตใจเข้มแข็งเบิกบาน พลอยยินดีปลื้มใจไปด้วย เมื่อเห็นเขาเหล่านั้นประสบผลสำเร็จ มีความเจริญงอกงามในตำแหน่งหน้าที่การงานยิ่งขึ้นไป

๔. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ต้องรักษาความยุติธรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่เหตุที่ตนได้กระทำไว้และปฏิบัติตามความเที่ยงธรรม โดยไม่เห็นแก่หมู่พวกพี่น้อง

หลักพรหมวิหารธรรมนี้ จะต้องใช้ให้ถูกต้องตามความหมายขององค์ธรรมแต่ละข้อ จึงจะไม่เกิดความเสียหาย เป็นอคติ อันจะมีผลร้ายต่อสังคมและทรัพยากรมนุษย์ได้ จึงควรนำหลักธรรมนี้ไปปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสม ถึงจะเรียกได้ว่า มีร่างกายเป็นมนุษย์ แต่มีจิตใจเป็นพรหม

#### ภavana <sup>๓๖</sup>

เป็นหลักธรรมสำหรับพัฒนา ฝึกฝน อบรมมนุษย์ที่มีชีวิตระคนอยู่ด้วยความอยากได้ อยากดี อยากมี อยากเป็น ให้มีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข มีสัมมาชีพ รู้จักการดำเนินชีวิตตามมรรควิธี ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนตามแนวพระพุทธศาสนา ๔ ประการได้แก่

๑. กายภavana คือ การพัฒนาฝึกฝนอบรมกาย หมายถึง พัฒนาอินทรีย์ทั้งห้า ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ให้มีอินทรีย์สังวร ความสำรวมในอินทรีย์ รู้จักระมัดระวังรักษาตนไม่ให้ก่อโทษทางกายและต้องรู้จักปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม

๒. สีลภavana คือ การพัฒนาด้านศีล ความประพฤติเรียบร้อย ดีงาม มีระเบียบวินัย มีกติกาทางสังคมร่วมกันอย่างน้อยที่สุดในระดับชาวบ้าน ก็คือศีลห้าข้อเพื่อป้องกันความเดือดร้อนเสียหายแก่คนอื่น การไม่ล่วงละเมิดในสิทธิของคนอื่นและให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมประเทศชาติไว้ได้

๓. จิตตภavana คือ การฝึกฝนอบรมจิตใจให้มีความมั่นคงเข้มแข็ง มีความเจริญไพบูลย์ด้วยคุณธรรมทั้งปวง เช่น ฝึกฝนตนให้มีความรัก ความเมตตาต่อสรรพสัตว์ พัฒนาจิตใจของตนให้มีความสงสาร อยากจะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ลำบากที่กำลังประสบกับความทุกข์ นานาประการ อยู่ในสังคมยุคปัจจุบันและฝึกฝนจิตใจของตนให้มีความผ่องใสเบิกบาน ดำเนินชีวิตด้วยความสุขใจ

๔. ปัญญาภavana คือ การพัฒนาฝึกฝนอบรมตนจากการได้ศึกษาเล่าเรียน การสดับตรับฟังมากและการลงมือปฏิบัติตามทฤษฎีที่ศึกษามาแล้วนั้น ให้เกิดประโยชน์ต่อตนและคนอื่น ส่วนปัญญาในระดับสูง หมายถึงการรู้ตามสภาพของสังขารทั้งหลายที่มาปรุงแต่งกันเข้าแล้ว

<sup>๓๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๐.

รู้จักละปล่อยวางสังขารเหล่านั้นเสียด้วยปัญญา คือสัมมาทิฐิ (ความเห็นชอบ) และสัมมาสังกัปปะ (ความดำริชอบ) โดยมีเหตุปัจจัยให้เกิด ๒ ทางคือปัญญาที่เกิดจากผู้อื่นชักจูง การรับฟังจากสื่อต่างๆ บุคคลที่เป็นกัลยาณมิตรและการใคร่ครวญด้วยปัญญาของตนเอง

#### อิทธิบาท ๔

เป็นคุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง

๑. ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
๒. วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น
๓. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่สิ่งนั้นไม่วางธุระ
๔. วิมังสา หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผล<sup>๓๗</sup>

คุณ ๔ อย่างนี้ มีบริบูรณ์แล้ว จะชักนำบุคคลให้ถึงสิ่งที่ต้องประสงค์ไม่เหลือวิสัย  
ทั้งนี้ องค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย<sup>๓๘</sup>

๑. ฉันทะ แปลว่า ความพอใจ ได้แก่ความมีใจรักใคร่สิ่งที่ทำและพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากทำสิ่งนั้นๆ ให้สำเร็จอยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุ พุดง่าย ๆ ว่า รักงานและรักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปทางธรรมว่าความรักความใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้นๆ ของงานนั้น อยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้น เมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินทางไปสู่จุดหมายก็เกิดปิติเป็นความเอิบอิ่มใจ ครั้นสิ่งหรืองานที่ทำนั้นบรรลุจุดหมาย ก็รับโสมนัสเป็นความฉ่ำชื่นใจที่พร้อมด้วยความรู้สึกโปร่งโล่งผ่องใสเบิกบานแผ่ออกไปเป็นอิสระ ไร้ขอบเขต ถ้าสามารถปลุกเร้า ฉันทะให้เกิดอย่างแรงกล้าเกิดความรักในคุณค่า ความดีงาม ความสมบูรณ์ของสิ่งนั้นหรือจุดหมายนั้นอย่างเต็มที่แล้ว คนก็จะทุ่มเทชีวิตและจิตใจอุทิศให้แก่สิ่งนั้น เมื่อรักแท้ก็มอบใจให้อาจถึงขนาดยอมสละชีวิตเพื่อสิ่งนั้นได้ เมื่อมีฉันทะนำแล้ว ก็ต้องการทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด ให้สำเร็จผลอย่างดีที่สุดของสิ่งนั้น ของงานนั้น ไม่หวังพะวงกับสิ่งล่อเร้าหรือผลตอบแทนทั้งหลาย จิตใจก็มุ่งแน่วแน่มั่นคงในการดำเนินสู่จุดหมาย เดินเรียบสม่ำเสมอไม่ฟุ้งซ่าน ฉันทสมาธิจึงเกิดขึ้นโดยนัยนี้และพร้อมกับปธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์ก็ย่อมเกิดควบคู่มาด้วย

๒. วิริยะ แปลว่า ความอาจหาญแกล้วกล้า บากบั่น ก้าวไป ใจสู้ ไม่ย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบาก เมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้วแม้ได้ยินว่าจุดหมายนั้นจะลุล่วงได้ยากนัก มีอุปสรรคมากหรืออาจใช้เวลาเท่านั้นปีเท่านั้นเดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทาย ที่เขาจะเอาชนะให้ได้ทำให้สำเร็จ คนที่มี

<sup>๓๗</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

<sup>๓๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔๒-๘๔๔.



ความเพียรเท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้เรียกว่าเป็นวิริยสมาธิ พร้อมทั้งมีปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน

๓. จิตตะ แปลว่า ความคิดจดจ่อหรือเอาใจฝักใฝ่ ได้แก่ความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าคิดเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจ ไม่รับรู้เรื่องอื่นๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่นๆ ไม่สนใจ แต่ถ้าพูดเรื่องงานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้นงานนั้นขลุกข่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืนไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำงานลึ้มวันลึ้มคืน ลึ้มกิน ลึ้มนอน ความมีใจฝักใฝ่เช่นนี้ย่อมนำไปสู่สมาธิเกิดขึ้น จิตจะแน่วแน่มั่นคงในกิจที่ทำ มีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้น เรียกว่าเป็นจิตตสมาธิ พร้อมกันนั้นก็เกิดปธานสังขาร คือความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย

๔. วิมังสา แปลว่า ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่การใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องหรือขัดข้อง เป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จักทดลองและคิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิซึ่งจะเห็นได้ไม่ยาก คนมีวิมังสาเป็นพวกชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไรก็คิดพิจารณาทดสอบไป เช่นคิดว่าผลนี้เกิดจากสาเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้เท่านั้น ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้วไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมายเป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน ฯลฯ เป็นเหตุให้จิตแน่วแน่ว ไปกับเรื่องที่พิจารณา ไม่ฟุ้งซ่านไม่วอกแวกและมีกำลัง เรียกว่า วิมังสาสมาธิ ซึ่งจะมีปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วยเช่นเดียวกับสมาธิข้ออื่นๆ

### สี่ปฐิสธรรม ๗<sup>๓๔</sup>

เป็นอีกหลักธรรมหนึ่งที่มนุษย์ปฏิบัติตามแล้วสามารถทำให้บรรลุนิพพานได้หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นหลักธรรมที่สามารถพัฒนามนุษย์ให้อย่างยิ่งประการหนึ่งซึ่งประกอบด้วย

๑. อัมมัญญตา รู้จักหลักการ รู้จักเหตุผล รู้กฎเกณฑ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเข้าใจสิ่งที่คุณจะต้องประพฤติปฏิบัติ คือ รู้ตำแหน่ง หน้าที่การงาน ฐานะ อาชีพ รู้จักรับผิดชอบตลอดถึงผลสำเร็จขั้นสูงสุด คือ ตามธรรมชาติของความเป็นจริง ไม่ตกเป็นทาสของความโลภ ความโกรธ ความหลง กิเลส ตัณหา อุปาทาน

๒. อัถถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายที่คุณปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ที่คุณกระทำ รู้ว่าหลักการนั้นมุ่งหมายอะไร การดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประโยชน์อะไร เป็นผลดีหรือผลเสีย ตลอดถึงขั้นสูงสุดที่เป็นประโยชน์และเป็นแก่นสาระแห่งชีวิต

<sup>๓๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๓.

๓. อุตตัญญูตา รู้จักตนตามความเป็นจริง โดยฐานะภาวะ เพศ ความรู้ กำลังความสามารถ คุณธรรมที่จะประพฤติปฏิบัติชอบได้อย่างเหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องถูกต้องตามจุดมุ่งหมายปลายทางสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๔. มัตตัญญูตา การรู้จักประมาณในการบริโภค การใช้จ่ายทรัพย์สิน คือ รู้จักพอดี พอเหมาะ รู้จักคิด พูด กระทำกิจต่างๆ แต่พอดี แม้การพักผ่อนสนุกสนาน ก็เช่นกัน

๕. กาลัญญูตา รู้กาลเวลาอันสมควร รู้ว่าเวลาไหน ควรทำอะไร ที่ไหน ใช้เวลาแต่พอดีในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือประกอบกิจการหน้าที่การงานต่างๆ

๖. รัสัญญูตา การรู้จักชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ในถิ่น ว่าควรมีกิริยาวาจาอย่างไร มีระเบียบวัฒนธรรมประเพณีอย่างไร ควรประพฤติตนให้เหมาะสมกับสังคม และสิ่งแวดล้อมนั้นๆ อย่างไร

๗. บุคคลัญญูตา การรู้จักบุคคล และเข้าใจความแตกต่างของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับซึ่งกันและกัน

จากหลักธรรมต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพุทธธรรมข้างต้น ประกอบด้วย สิกขา ๓, พรหมวิหาร ๔, สังคหวัตถุ ๔, ภาวนา ๔, อิทธิบาท ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ สามารถมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งสิ้น ซึ่งพระพุทธศาสนาให้มนุษย์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา กล่าวคือ มนุษย์ต้องเป็นผู้กระทำด้วยการฝึกอบรมให้เกิดคุณสมบัติภายในตน ซึ่งได้แก่ คุณสมบัตินอกกาย ทางศีล ทางจิต และทางปัญญาที่ส่งผลไปสู่ภายนอกตน เป็นความสัมพันธ์กับมนุษย์และวัตถุ ซึ่งแสดงออกผ่านพฤติกรรมทางกายและวาจา ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นผู้กระทำ หรือผู้สร้างให้เกิดมีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ให้เกิดการพัฒนาในแง่ความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ก็ยังคงเป็นผู้ที่ถ่ายทอดคุณสมบัติที่ตนทำให้มีขึ้นไปสู่ภายนอก ซึ่งเป็นการพัฒนาในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้เมื่อพระพุทธศาสนาเน้นความสำคัญของมนุษย์ด้วยการพัฒนา ดังนั้น หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์ ในการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้ามากขึ้นแต่ในสภาวะการณปัจจุบัน จะเห็นว่ามนุษย์ยังพัฒนาตนเองให้เจริญทางวัตถุมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งเดินทางไปสู่จุดติดกับ อึดอัด คับข้องทั้งกายและใจ เพราะมุ่งเน้นพัฒนาวิถีทางวัตถุ และทางกาย ย่อหย่อน ละเลยต่อการพัฒนาทางมิติของจิตใจ เป็นการพัฒนาแบบตัดชอยแยกส่วน ไม่เป็นองค์รวมและไม่สมดุลกัน ชีวิตมนุษย์ในปัจจุบันเจริญรุ่งเรืองทางวัตถุและวิชาการอย่างไม่หยุดยั้ง แต่ชีวิตมนุษย์กลับคืนรน กระเสือกกระสนมากกว่าแต่ก่อน จากปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ดังกล่าวทำให้ต้องย้อนกลับไปดูว่าในอดีตที่ผ่านมาของสังคมไทยของเรา พัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันอย่างไรจึงร่มเย็นเป็นสุข สร้างบ้านสร้างเมืองให้เจริญมาตามลำดับ จนตกทอดมาถึงรุ่นเรา ซึ่งพบว่าสังคมไทยในอดีต คนไทยเราพัฒนาคนในชาติด้วยวิถีทางพุทธธรรม กล่าวคือ คนไทยใช้คำสอนในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

และเป็นการพัฒนาทั้งจิตใจและร่างกายไปพร้อมๆ กัน เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมโดยใช้กิจกรรมและวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนา ดังจะเห็นได้ว่าประเพณีไทยก็ดี นิทานพื้นบ้านก็ดี เพลงกล่อมเด็ก เพลงที่ร้องเล่นกันในเวลาทำงานก็ดี หรือปริศนาคำทาย วรรณกรรมต่างๆ ล้วนมีสาระคำสอนของพระพุทธศาสนาอยู่ทั้งสิ้น พุทธธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตคนไทยมาโดยตลอด

## ๑๐.๖ สรุปท้ายบท

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร การคัดเลือก การพัฒนาคนตลอดทั้งการดูแลและรักษาไว้ใช้งาน ล้วนเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจขั้นตอนอย่างเป็นระบบ แต่ที่สำคัญคือต้องคำนึงคนเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือเคารพต่อความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล เมื่อเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันแล้ว เงื่อนไขการทำงานใช้การสร้างระบบการบริหารงานขึ้นมาก่อน พร้อมทั้งได้สร้างระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งการลงโทษ และการให้ค่าตอบแทน แล้วค่อยนำคนเข้าสู่ระบบ ซึ่งทำให้ระบบดังกล่าวนอกจากจะไม่สอดคล้องต่อสภาพความเป็นจริงและอุปนิสัยของมนุษย์แล้ว บางครั้งความยืดหยุ่นของเงื่อนไขต่างๆ จะเป็นเรื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารมากกว่าที่จะเป็นข้อปฏิบัติให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน เนื่องจากทุกองค์การต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงาน จึงจำเป็นที่ทุกองค์การจะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยจะต้องกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและผู้บริหารควรจะมียึดหลักจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในพุทธศาสนาเกิดขึ้นตลอดเวลา<sup>๔๐</sup> นับแต่พระสงฆ์รูปแรกเกิดขึ้นในพุทธศาสนา องค์การสงฆ์เกิดขึ้นภายหลังจากที่พุทธองค์ได้ตัดสินพระทัยที่จะเผยแผ่พระพุทธศาสนาซึ่งเป็นหนึ่งในรัตนตรัยทั้งสาม ภายหลังจากที่พราหมณ์โกณฑัญญะได้เข้าใจคำสอนที่ไม่เคยได้ยินได้ฟังมาจากที่แห่งใดและเข้าถึงความเป็นแก่นแท้ของสังขาร ตัดสินใจบวชเป็นพระสงฆ์ องค์การสงฆ์ จึงได้ถือกำเนิดขึ้นมาในวันเพ็ญเดือน ๘ นับเวลาได้ ๔๕ ปี ก่อนที่จะเกิดพุทธศักราช ซึ่งนับเป็นองค์การที่เก่าแก่มากที่สุดในโลก ปัจจุบันองค์การสงฆ์ก็ยังคงดำรงอยู่และมีหลักปฏิบัติที่ไม่เคยเสื่อมคลาย แสดงให้เห็นหลักปฏิบัติหรือหลักการบริหารที่มีพลังอย่างยิ่งที่ยังคงเป็นความยึดเหนี่ยวให้องค์การสงฆ์อยู่ได้อย่างงดงามและน่าเลื่อมใสมาจนถึงทุกวันนี้ แม้จะผ่านร้อนหนาวมาหลายพันปี โคนมรสุมทางสังคม

<sup>๔๐</sup> หัสตินทร์ เชาวน์ปรีชา, “พุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”, วารสารวิชาการสถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์, (กุมภาพันธ์-กรกฎาคม, ๒๕๔๖), หน้า ๗๖-๘๔.



๒๖๘ เอกสารประกอบการสอบ

การเมือง ถูกบีบบังคับด้วยวิธีการต่างๆจนกระทั่งสูญเสียฐานที่มั่นสำคัญในแดนเกิด องค์การสงฆ์ก็มางอกงามในหลายประเทศที่นับถือพุทธศาสนา

### ๑๐.๗ คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มาพอสังเขป
๒. จงอธิบายถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มาพอสังเขป
๓. จงอธิบายถึงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ มาโดยสังเขป
๔. จงอธิบายถึงหลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธพร้อมยกตัวอย่าง



## อ้างอิงประจำบท

- ฉาน ตรีกรวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธศาสนากับปรัชญา**. กรุงเทพมหานคร: อรินทร์พรินต์ติ้งกรุ๊ป, ๒๕๓๓.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **ถึงเวลาพัฒนาคนกันใหม่**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **ปฏิบัติธรรมให้ถูกทาง**. พิมพ์ครั้งที่ ๓๐. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พุทธวิถีการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๒.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **การศึกษากับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม จำกัด, ๒๕๔๔.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๙.
- พุทธทาสภิกขุ. **เป้าหมายของการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิพพาน, ๒๕๓๗.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๒๕.
- เสถียรพงษ์ วรรณปก. **วาระสุดท้ายของพระพุทธองค์**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๔๘.
- หัสตินทร์ เขาวนปรีชา. “พุทธธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” **วารสารวิชาการสถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์**. กุมภาพันธ์-กรกฎาคม, ๒๕๔๖.