

บุคคลากร

หน้าที่การบริหารบุคคล¹ หมายถึง การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งหน้าที่การบริหารบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยดังนี้

1. การคัดเลือก

1.1 การวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานนั้นเป็นงานลำดับแรกที่จะต้องจัดทำในกิจกรรมการบริหาร บุคคล การวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะขอบเขตของงานต่าง ๆ ทั้งนี้โดยมีการ สืบสวนและศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ทำงานจำต้องมีอยู่อย่างครบถ้วน คือทั้งในแง่ความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ อันจำเป็นที่จะช่วยให้พนักงาน สามารถทำงานนั้น ๆ สนสำเร็จลงได้

การวิเคราะห์งานจะให้รายละเอียดทั้งทางด้านเนื้อหาของงานและชนิดของ บุคคลที่จะทำงานนั้น อันจะเป็นพื้นฐานที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ทางด้านบุคคลากรอื่น ๆ ได้แก่ การ คัดเลือกพนักงาน การประเมินค่างาน การกำหนดค่าจ้างและการอบรมสามารถจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลจากการวิเคราะห์งานนี้สามารถนำไปใช้ในการจัดทำบรรยายลักษณะงานและใช้ ในการกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน

1.2 การวางแผนกำลังคน

การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน ล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธี

¹ พักตร์มัจจ วังมลินทร์. "เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารงานบุคคล" กรุงเทพมหานคร.

การที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ เป็นการล่วงหน้า เป็นต้นว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.3 การสรรหาพนักงาน

การสรรหา คือ กระบวนการที่จะชักจูง บุคลากรจากตลาดแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติตรงกับความต้องการของกิจการให้เข้ามาร่วมทำงานในวันที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งจะประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์ ประกาศรับสมัครคนงาน อันเป็นการจัดหาผู้สมัครงาน การตรวจสอบคุณสมบัติและการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการกรอกใบสมัคร ตลอดจนการเก็บรวบรวมใบสมัครและหลักฐานอื่น ๆ ไว้เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกและสำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกก็สามารถเก็บไว้เป็นประโยชน์ในอนาคตที่กิจการอาจมีความต้องการคนงานเพิ่มเติมจะได้สามารถติดต่อกับผู้สมัครได้ทันทีไม่ต้องเสียเวลาในการประกาศรับสมัคร แหล่งที่มาของผู้สมัครอาจมีทั้งจากภายในกิจการและหรือจากภายนอกกิจการ

1.4 การคัดเลือกพนักงาน

การคัดเลือกหมายถึงการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครที่ดีที่สุดเหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการที่สุดไว้ทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ โดยการทดสอบซึ่งอาจใช้โอกาสสอบสัมภาษณ์ (Interview) และหรือการสอบข้อเขียน แล้วแต่ความเหมาะสมซึ่งการทดสอบนั้นจะต้องเป็นการทดสอบที่สามารถเชื่อถือได้ โดยวิธีการวัดความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุผล และจะให้ผลเหมือนกันแม้จะทดสอบหลาย ๆ ครั้ง ตลอดจนเป็นการทดสอบที่วัดความสามารถอย่างแท้จริงของคนงานในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงความมุ่งหมาย

1.5 การบรรจุพนักงาน

เมื่อคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานได้แล้วก็ต้องทำการบรรจุพนักงานนั้นเข้าปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ มีการเซ็นสัญญาการว่าจ้างการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนอธิบายให้คนงานได้ทราบถึงวิธีการในการปฏิบัติงาน ทบทวนให้คนงานเข้าใจในคำบรรยายลักษณะงานของหน้าที่นั้นอย่างแท้จริงและทราบความสัมพันธ์ของการทำงานในหน้าที่งานนั้นกับหน้าที่งานอื่นที่เกี่ยวข้อง แนะนำให้คนงานรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ดูแลและให้คำปรึกษา

เพื่อนร่วมงานและคนงานอื่น ๆ ที่จะต้องมีการทำงานติดต่อกัน รวมถึงการสัปดาห์ละเป็นประวัติการทำงานในกรณีที่เป็นคนงานใหม่ของกิจการสำหรับคนงานที่โยกย้ายหรือคัดเลือกจากภายใน ก็จะต้องมีการลดขั้นศึกษาการบรรลุนงานที่เข้าทำงานในตำแหน่งใหม่ในทะเบียนประวัติคนงานด้วย

1.6 การปฐมนิเทศก์

การปฐมนิเทศก์ หมายถึงการชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการให้พนักงานใหม่ได้ทราบ เช่น นโยบายของกิจการ กฎระเบียบต่าง ๆ ในการทำงาน เวลาการทำงาน สิทธิในการลางาน ลัทธิการต่าง ๆ และแนะนำสถานที่สำคัญต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารของกิจการให้คนงานได้รู้จัก สำหรับกิจการใหญ่ ๆ ที่มีฝ่ายบริหารงานบุคคลอาจแนะนำให้คนงานรู้จักกับผู้แทนของฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งจะเป็นผู้ให้คำแนะนำและดำเนินการเกี่ยวกับลัทธิการต่าง ๆ ที่พนักงานพึงได้รับ

การปฐมนิเทศก์ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการต้อนรับพนักงานใหม่และทำให้พนักงานใหม่มีความรู้เกี่ยวกับกิจการและมีความมั่นใจมากขึ้นในการที่จะปฏิบัติงานต่อไปในอนาคตนั้น ๆ

2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่ประสงค์จะเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และมุ่งที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงาน ตลอดจนทัศนคติของบุคคลให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจแยกเป็น

ก. การพัฒนาพนักงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของคนงาน โดยวิธีการฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่คนงาน เช่น การฝึกอบรมโดยลงมือทำงานเป็นการฝึกงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ดูแลให้คำปรึกษา วิธีนี้ใช้กันอย่างแพร่หลายเพราะเป็นวิธีที่ง่ายและใช้ต้นทุนต่ำ แต่มีข้อจำกัดคือผู้ดูแลและให้คำปรึกษาจะต้องล่องนงานเป็นโดยอาจจะต้องการฝึกอบรม Supervisor เสียก่อน นอกจากนี้อาจใช้การสอนในห้องเรียน การสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน การส่งไปดูงานในต่างประเทศ ฯลฯ ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะงานหรือความถนัดที่ต้องการฝึกหัดและความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนความสามารถของผู้ทำการฝึกอบรมและงบประมาณที่จะได้รับในการฝึกอบรม

ย. การพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพัฒนาทางความรู้และความสามารถในการบริหาร โดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่งาน การศึกษากรณีตัวอย่าง การให้แสดงบทบาท ตลอดจนการให้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา การบริหาร การเป็นผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ และความรู้อื่น ๆ ที่จำเป็นในการบริหาร

การละเมิดให้มีการฝึกอบรมขึ้นเมื่อใดนั้น มีข้อควรพิจารณาบางประการเช่นจะชี้ให้เห็นถึงความต้องการที่จะต้องมีการฝึกอบรม คือ

1. ผลผลิตหรือผลงานตกต่ำ
2. คนงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานลดลง
3. มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
4. การทำงานล่าช้า เสียเวลามากเกินควร
5. งานไม่เสร็จตามกำหนด
6. ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น
7. มีการขาดงาน หรือลาออกจากงานมากขึ้น

3. การจูงใจ

การจูงใจ คือการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนงานทำงานตามที่หน่วยงานต้องการปกติคนงานมักมีความรู้สึกนึกคิดมีจุดประสงค์ และความมุ่งหมายในการทำงานที่ต่างกันออกไป ฝ่ายจัดการจะต้องพยายามค้นหาว่าคนงานมีความต้องการอย่างไร พยายามสนองตอบความต้องการของคนงานเพื่อเป็นการจูงใจให้คนงานสนใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กิจการได้วางไว้

มีนักจิตวิทยาและนักพฤติกรรมศาสตร์จำนวนมากได้พยายามคิดค้นตั้ง เป็นทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่ง เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางได้แก่

I แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมงาน

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงาน (Supervision) เพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด และอธิบายลักษณะสิ่งจูงใจคนในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบการควบคุมงานแบบเก่าซึ่งเขาเรียกว่า Theory x และ แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งเขาเรียกว่า Theory y ซึ่งเป็นข้อเสนองานของ Mc Gregor เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทฤษฎี X และส่งเสริมให้มนุษย์รู้สึกตัวเองและพัฒนาตัวเองได้ถูกต้อง

แนวความคิดตามทฤษฎี X อาจสรุปได้ดังนี้คือ

1. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน การจะให้คนทำงานจึงต้องควบคุมอย่างใกล้ชิดต้องมีการสั่งการและมีการควบคุมให้ทำงานโดยใช้วิธีรุนแรง (stick approach) เช่น การลงโทษ การขู่บังคับให้เกรงกลัว
3. คนส่วนมากไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการความมั่นคง คนจึงมักจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง

ทฤษฎี Y ของ Mc Gregor มีแนวความคิดดังนี้คือ

1. การใช้กำลังกายและกำลังสมองในการทำงาน เป็นของธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน เพราะการทำงานอาจเป็นแหล่งที่มาของความพึงใจถ้าทำงานนั้นได้สำเร็จ และอาจเป็นแหล่งที่มาของการลงโทษถ้าไม่สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ
2. การควบคุมบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีการที่ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ คนงานทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบ และสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จได้
3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคลจะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. คนเรามีใจจะเพียงแต่เป็นผู้มีความรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. คนมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยความรู้ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ และยังมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย

6. โดยแท้จริงแล้ว มนุษย์แต่ละคนที่อยู่ในองค์กรมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

จะเห็นว่าทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง การดำเนินงานขององค์กรจะสำเร็จได้โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังจากพนักงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ เป็นแนวความคิดที่นักบริหารในปัจจุบันควรยึดถือในการบริหารงาน

แนวความคิดดังกล่าวข้างต้นเป็นสมมุติฐานเบื้องต้นในการสร้างแรงจูงใจแท้จริงแล้วมนุษย์ทุกคนยังมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะต้องศึกษาเพื่อประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจ ดังจะได้กล่าวต่อไป

II ลักษณะความต้องการของมนุษย์

อับราฮัม แมสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงในการสร้างทฤษฎีการจูงใจ ได้เสนอการแบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) คือความต้องการในปัจจัยที่ ได้แก่ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) คือความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต, ทรัพย์สิน มีหลักประกันในการทำงาน

3. ความต้องการที่จะผูกพันกับสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ความรักใหม่และมิตรภาพจากผู้อื่น

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Self-esteem Needs) คือความต้องการที่จะได้รับการสรรเสริญเป็นยอดต้องการมีชื่อเสียง เป็นผู้มีความสามารถที่คนอื่นรู้จัก

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-realization Needs) ได้แก่การตระหนักถึงความเป็นจริงและสิ่งที่ต้องการสุดยอดในชีวิต เช่น ต้องการเป็นรัฐมนตรี เป็นประธานบริษัท

Maslow ให้แนวความคิดว่า ในขณะที่ความต้องการทางกายภาพยังรุนแรงอยู่ บุคคลนั้นจะปฏิบัติงานเพียงมุ่งสนองความต้องการประเภทนี้ ความต้องการประเภทอื่นจะมีบทบาทน้อยมาก บุคคลเหล่านี้ ได้แก่ คนงานระดับต่ำขององค์การ เช่น กรรมกรแบกหาม ภารโรง คนงาน ข้าราชการชั้นผู้น้อย เป็นต้น หากว่าบุคคลเหล่านี้ได้รับการตอบสนองให้เกิดการพึงพอใจตามความต้องการแล้ว ความต้องการลำดับอื่นจึงจะมีความสำคัญต่อเขาเพิ่มขึ้น กล่าวคือ เขาจะต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากภยันตรายต่าง ๆ และตรารบไต ๆ ที่ยังไม่รู้สึกปลอดภัยหรือมั่นคง ความต้องการด้านอื่น ๆ ก็ยังไม่มี ความรุนแรง

การจูงใจให้บุคคลระดับต่ำขององค์การทำงานคือการให้สิ่งที่จะบำบัดความต้องการทางกายภาพแก่เขา ได้แก่การให้เงินที่จะใช้ซื้อหาปัจจัยสี่ มาใช้ในการดำรงชีพ ดังนั้นการให้เงินเป็นเครื่องจูงใจคนงานระดับต่ำจึงน่าจะเป็นการจูงใจที่ให้มีผลมากกว่าอย่างอื่นตามแนวความคิดของ Maslow

เมื่อบุคคลได้รับสนองความต้องการ ทั้งทางกายภาพและความปลอดภัยมั่นคงแล้ว บุคคลต้องการที่จะผูกพันในสังคมมากขึ้น กล่าวคือเมื่อเวลาจะปฏิบัติงานใด ก็พยายามที่จะร่วมทำงานกับคนอื่น พยายามที่จะหาทางให้กลุ่มรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเมื่อได้รับการสนองความต้องการนี้แล้ว บุคคลที่มีความต้องการในลำดับสูงขึ้นกว่านั้นคือประสงค์จะได้รับการยกย่องจากกลุ่มต่อไป อย่างไรก็ตาม บุคคลบางคนอาจมีเพียงความต้องการผูกพันเป็นที่ยอมรับตราบที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจก็ยังไม่รู้สึกว่าต้องการที่จะได้รับการยกย่อง แต่ในขณะที่เดียวกันบุคคลบางคนก็พยายามที่จะหาทางสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับความพึงพอใจในด้านความผูกพันหรือการยอมรับโดยเต็มที่ได้ ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มที่ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่องอาจปฏิบัติตนให้เป็นที่เสียหายแก่กลุ่ม เช่น เกิดอารมณ์เสียบ่อย ๆ ทำให้เป็นชนวนไปถึงการทะเลาะวิวาทกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

การหาทางตอบสนองความต้องการประเภทนี้ อันจะเป็นวิธีการจูงใจให้คนงานปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง ได้แก่ การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงาน สัตถสถานี่ทำงานให้เอื้ออำนวยที่จะให้

คนงานได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกัน หรือเล่นกีฬาด้วยกันอันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์กันมากขึ้น หรือจัดการทำงานเป็นทีมเพื่อให้คนงานมีเพื่อนร่วมทีมงานอันจะเป็นการส่งเสริมให้คนงานมีโอกาสทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างน้อยที่สุดคนงานก็จะมีเพื่อนร่วมกันทำงานซึ่งจะต้องติดต่อเรื่องงานกันอยู่ตลอดเวลา หรือการสั่งให้ผู้คอยให้คำปรึกษาและควบคุมคนงาน (Supervisor) ซึ่งจะเป็นผู้คอยดูแลคนงานไม่รู้สึกรู้ว่าถูกทอดทิ้งและไม่เป็นที่ยอมรับในการทำงานในกิจการ หรือการยกย่องชมเชยคนงานที่ปฏิบัติงานดี เต็มเป็นต้น

เมื่อบุคคลได้รับความพอใจจากการตอบสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่องแล้ว จะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อผู้อื่น มีความมั่นใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีศักดิ์ ทำให้ต้องการที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นในชีวิตตามที่ตนมุ่งหวังไว้ เมื่อความต้องการลำดับสุดท้ายถูกกระตุ้นให้รุนแรงขึ้น บุคคลก็จะพยายามแสดงความสามารถของตนให้เต็มที่ เพื่อให้ประสิทธิผลสำเร็จสุดยอดในชีวิตตามที่มุ่งหวังไว้ Maslow กล่าวว่า บุคคลจะมีความต้องการชนิดนี้มากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับ ในลำดับขั้น ๆ ที่ผ่านมา เมื่อได้รับความสำเร็จในลำดับขั้น ๆ ก็จะทำให้เกิดความมานะและมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ขึ้นไปเป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะโดยพยายามทำให้สำเร็จให้ได้

เดวิด แมคเคลแลนด (David Mc. Clelland) ได้ทำการวิจัยในเรื่องความต้องการในลำดับสูงที่สุดนี้ ปรากฏผลว่า มีบุคคลเพียงบางประเภทเท่านั้นที่มีความต้องการในลำดับสูงที่สุดนี้เพราะความต้องการชนิดนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการสี่ลำดับข้างต้นมาอย่างเพียงพอเสียก่อน บุคคลที่จะไต่ขึ้นมาถึงขั้นนี้จึงมีไม่มาก ผลการวิจัยพบว่าบุคคลประเภทนี้มักมาจากคนชั้นกลางที่มีการศึกษาสูงและอายุน้อย เพราะพ่อแม่ที่เป็นคนชั้นกลางจะมุ่งอบรมบุตรให้ทำอะไรด้วยตนเองมาแต่เด็กและการศึกษาที่สูงจะทำให้เขามีขีดพัฒนาตนเองที่รวดเร็วกว่าระดับเฉลี่ย จึงมักประสบความสำเร็จต่อสิ่งที่ท้าทายในลำดับที่สูงขึ้นเสมอ

สรุปได้ว่าทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น แบ่งลำดับความต้องการของคนออกเป็น 5 ขั้น ซึ่งมีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลจะพยายามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล คือการบำบัดความต้องการที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเริ่มจากความต้องการในลำดับแรกก่อนและเมื่อได้บำบัดความต้องการนั้นแล้วก็จะเกิดความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบ-

สนองความต้องการในลำดับต้นสูงขึ้นไปมักจะไม่มีรุนแรง

III แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัย 2 ประเภทที่สำคัญในการจูงใจ (Two-factor Theory of Motivation)

เฟรดเดอริค เฮอร์ลึเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานและสรุปออกมาเป็นทฤษฎีโดยแยกปัจจัยที่สำคัญในการทำงานเป็น 2 ประเภทคือ

1. ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพอใจในการทำงาน (Motivators) ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับ
- 1.3 ลักษณะของงานที่ทำ
- 1.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่งาน
- 1.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน

สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่พนักงานและเป็นสิ่งที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยที่จำเป็นต้องมีเพื่อขจัดความไม่พอใจในการทำงาน (Hygiene factors) ประกอบด้วย

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท
- 2.2 การควบคุมดูแลและเทคนิคในการปฏิบัติงาน
- 2.3 การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน
- 2.5 สภาพการทำงาน

ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นที่กิจการจะต้องใส่ใจขึ้น มิฉะนั้นคนงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อมีสิ่งเหล่านี้แล้วก็มิใช่ที่จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานได้ จากการศึกษาของ Herzberg พบว่า สิ่งที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานนั้นต่างจากสิ่งที่จะนำไปสู่ความไม่พอใจในการทำงาน ผู้บริหารส่วนมากมักจะให้ความสำคัญแก่ Hygiene factors เป็นอย่างมาก เช่น เมื่อประสบปัญหาว่าคนงานขาดขวัญหรือประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพการทำงาน ปรับเงิน เดือนให้สูงขึ้น ซึ่งความจริงแล้วการปฏิบัติดังกล่าวเป็นเพียงการแก้ไข มิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานตามทฤษฎีของ Herzberg แต่มิได้เป็นการจูงใจให้คนงานทำงานดีขึ้น การที่จะจูงใจให้คนงานนั้นผู้บริหารควรจะเน้นถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ดังที่เสนอไว้ในประเภทที่ 1 เช่น พยายามปรับปรุงลักษณะของงาน ให้มีความน่าสนใจยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจจะใช้เทคนิคของการขยายงาน และหรือการเพิ่มพูนงาน เข้าช่วยตามความเหมาะสม หรือพยายามส่งเสริมให้คนงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานโดยเลื่อนตำแหน่งให้อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้น จะเป็นการกระตุ้นให้คนงานได้ดีขึ้นมากกว่าการให้ทำงานในตำแหน่งเดิม แต่เพิ่มเงินเดือนให้อยู่เสมอ เพราะจากแนวความคิดของทฤษฎีนี้เงินมิได้มีผลในการจูงใจ การให้เงินตอบแทนมีผลเพียงป้องกันมิให้คนงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

แนวความคิดของ Herzberg นี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวความคิดของ Maslow ความต้องการในลำดับขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยเปรียบได้กับปัจจัยประเภทสองจะบำบัดความไม่พอใจในการทำงานได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน และการที่กิจการจะต้องมีการวางนโยบายให้แน่นอนตลอดจนแนะนำเทคนิคในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้คนงานแน่ใจว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้

ความต้องการทางสังคมมีลักษณะคล้ายคลึงกับ ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน การควบคุมดูแล

ความต้องการได้รับการยกย่อง เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยประเภทหนึ่งที่เป็นสิ่งจูงใจ คือการได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบในหน้าที่งานและความก้าวหน้าในการทำงาน

4. การรณรงค์รักษา

หน้าที่ การรณรงค์รักษา หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งแรงงานที่มีสุขภาพดีทั้งทางด้านร่างกายและทางด้านจิตใจ. เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจและเต็มใจให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างราบรื่น ทั้งนี้้องค์การจะต้องสร้างระบบและเงื่อนไขในการทำงาน หรือสภาพแวดล้อมที่จะเกื้อกูลให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานให้แก่องค์กร พยายามขจัดสภาพที่อาจนำมาซึ่งความไม่พอใจในการทำงานให้แก่องค์กร และเสริมสร้างให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่องานที่ทำและอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรได้นานไม่ลาออกก่อนเวลาอันสมควร

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รณรงค์รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ตามความหมายดังกล่าวข้างต้น กิจกรรมจะต้องจัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่งเสริมทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน จัดให้มีบริการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ตลอดจนจัดให้มีการปฏิบัติทางวินัยและการร้องทุกข์

สำหรับการดำเนินงานด้านบุคคลากรของกิจการสีเทาที่สำรวจได้ มีดังนี้. -

ปริมาณบุคลากรของกิจการ

จากการสำรวจฯ ที่ได้รับคำตอบ 12 กิจการ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 6-1 แสดงปริมาณบุคลากรของกิจการ

ปริมาณบุคลากร	จำนวนกิจการ
ไม่ถึง 100 คน	9
มากกว่า 100 คน	3

ค่าใช้จ่ายสำหรับบุคลากร

ค่าใช้จ่ายสำหรับเงินเดือนบุคลากรรวมทั้งค่าบริการและผลประโยชน์เกื้อกูล คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคายาย แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 6-2 แสดงค่าใช้จ่ายของบุคลากรคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคายาย

ค่าใช้จ่ายคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของราคายาย	จำนวนกิจการ
5-10 เปอร์เซ็นต์	8
10-20 เปอร์เซ็นต์	3

การพัฒนาบุคลากร ระดับพนักงาน

การพัฒนาบุคลากรระดับพนักงาน ของกิจการสี่ที่จากการสำรวจ 11 กิจการที่ได้รับกิจการ แสดงได้ดังนี้ (บางกิจการมีหลายวิธี)

ตารางที่ 6-3 แสดงวิธีการพัฒนาบุคลากรระดับพนักงาน

วิธีการพัฒนา	จำนวนกิจการ
การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน	10
ใช้การสำเร็จวิธีการปฏิบัติงาน	2
ส่งไปดูงานต่างประเทศ	1
ส่งไปอบรมตามสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ	1

การพัฒนาบุคลากร ระดับบริหาร

การพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร จากการสำรวจฯ ที่ได้รับคำตอบ 11 กิจกรรม แสดงได้
ดังนี้ (บางกิจกรรมมีวิธีมากกว่า 1 วิธี)

ตารางที่ 6-4 แสดงการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร

วิธีการพัฒนา	จำนวนกิจกรรม
การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน	4
การศึกษากรณีตัวอย่าง	1
การให้แสดงบทบาท	3
ส่งไปดูงานต่างประเทศ	4
ส่งไปอบรมตามสถาบันฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในประเทศ	7

อัตราการเพิ่มเงินเดือน

อัตราการเพิ่มเงินเดือนของบุคลากร จากการสำรวจฯ ที่ได้รับ 12 กิจกรรม แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 6-5 แสดงอัตราการเพิ่มเงินเดือนของบุคลากร

อัตราการเพิ่ม	จำนวนกิจกรรม
0-10 เปอร์เซ็นต์	7
0-20 เปอร์เซ็นต์	5

การบริการและผลประโยชน์เกื้อกูล

จากการสำรวจที่ได้รับคำตอบจำนวน 12 กิจการ แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 6-6 แสดงการบริการและผลประโยชน์เกื้อกูล

การบริการและผลประโยชน์เกื้อกูล	จำนวนกิจการ
<u>โบนัส</u>	
1-2 เดือน	9
ขึ้นอยู่กับผลกำไร	2
ไม่มี	1
รวม	12
<u>ค่ารักษาพยาบาล</u>	
ตามความเป็นจริง	9
กำหนดวงเงินจำกัด	3
รวม	12
<u>รถรับส่ง</u>	
มี	5
ไม่มี	7
รวม	12
<u>อาหารกลางวัน</u>	
มี	3
ไม่มี	9
รวม	12
<u>ชุดทำงาน (เฉพาะโรงงาน)</u>	
มี	12
รวม	12

นอกจากนี้ บางกิจการยังมี การประกันชีวิต เงินสะสม เบี้ยขยันต่อเดือน และให้เงินที่ ขยายถึง ไร่่วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในวันหยุด

สัภาพแรงงาน

จากการสำรวจ คำตอบที่ได้รับ 12 กิจการ แสดงได้ในตาราง 6-7

ตารางที่ 6-7 แสดงจำนวนกิจการที่มีสัภาพแรงงาน

สัภาพแรงงาน	จำนวนกิจการ
มี	1
ไม่มี	11
รวม	12

ซึ่งจะเห็นได้ว่า กิจการที่มีสัภาพแรงงาน มีเพียง 1 กิจการ เท่านั้น และจากการ สัอบถามเพิ่มเติมของกิจการสัโดยทั่วไป จะไม่มีปัญหาทางด้านแรงงานของกิจการ ทั้งนี้ให้เหตุผลว่า พนักงานของกิจการมีจำนวนน้อยสามารถปกครองได้อย่างทั่วถึง

ศูนย์วิทยพัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย