

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การรับรู้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทบุญถาวร เชมรมิก จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางการวิจัย โดยลำดับประเด็นการศึกษาทบทวนเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลของบริษัทบุญถาวร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลของบริษัทบุญถาวร

พ.ศ. 2520 จากวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ประกอบกับได้อาศัยวิชาชีพทางด้านวิศวกรในการทำงาน ทางด้านการก่อสร้าง ทำให้คุณวิวัฒน์ ทยานุวัฒน์ ได้เล็งเห็นช่องว่างแห่งการพัฒนารูปร่างด้านวัสดุ ตกแต่ง เพราะในขณะนั้น การขยายตัวของบ้านจัดสรรภายในกรุงเทพฯ มีปริมาณที่มากและค่อนข้างหนาแน่น และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวออกไปสู่บริเวณชานเมือง ประกอบกับร้านค้าวัสดุก่อสร้างเฉพาะทาง ขณะนั้นยังคงเป็นร้านโชห่วยทั่วไป คุณวิวัฒน์ จึงได้มาเริ่มบุกเบิกธุรกิจของครอบครัว บนถนนงามวงศ์วาน โดยใช้ชื่อร้านว่า บริษัท บุญถาวรวัสดุภัณฑ์ จำกัด การพัฒนาได้เริ่มจากร้านค้าห้องแถวทั่วไปที่ไม่มีระบบการดำเนินการที่ซับซ้อนมากนัก ต่อมาเปลี่ยนเป็นร้านค้าที่มีการติดแอร์ และมีการพัฒนาการทางด้านการห้องตัวอย่างทำให้ลูกค้าได้สัมผัสกับของจริง นับเป็นจุดแรกที่มีการเปลี่ยนภาพลักษณ์ของร้านโชห่วยทั่วไปมาเป็นร้านค้าที่มีการตกแต่ง การจัดวาง และมีการบริการออกแบบให้กับลูกค้าตามที่ลูกค้าอยากได้ ซึ่งในช่วงแรกนี้ยังคงมุ่งเน้นของการขาย เชมรมิกและสุขภัณฑ์เป็นหลัก จนกระทั่ง พ.ศ. 2527 ลูกค้ามีปริมาณที่เติบโตอย่างสูงขึ้นต่อเนื่อง คุณวิวัฒน์ จึงได้แยกครอบครัวออกมาดำเนินธุรกิจของตัวเอง บนถนนรัชดาภิเษก ภายใต้ชื่อว่า บริษัท บุญถาวรเชมรมิก (รัชดา) จำกัด ณ จุดนี้ถือว่าเป็นวิวัฒนาการแห่งการกำเนิดอาณาจักรและเครือข่ายของบุญถาวร เพราะได้มีการพัฒนา

รูปแบบของการจัดแสดง ตามแบบอย่างเมืองนอก โดยอาศัยเพื่อนสถาปนิกมาช่วยในการสร้างสี่ชั้นให้กับหน้าร้าน มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการให้บริการลูกค้าและยังมีการนำเครื่องช่วยผ่อนแรงมาใช้ในการพัฒนาการจัดเก็บสินค้าเป็นเจ้าแรกของวงการ พร้อมกันนี้ยังได้เปิดดำเนินธุรกิจหินอ่อน - หินแกรนิต ในนาม บริษัท บุญถาวรหินอ่อน จำกัด ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 จากการที่ธุรกิจได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคจนทำให้พื้นที่ในการให้บริการลูกค้าไม่เพียงพอ บุญถาวร จึงได้ขยายสาขา โดยกระจายตัวออกสู่ 4 มุมเมือง โดยได้เปิดสาขารังสิต โดยได้จัดสร้างโกดังขนาดใหญ่ เพื่อเตรียมความพร้อมของสินค้า เพื่อให้กระบวนการค้าส่งและค้าปลีกครบวงจรทางด้านเซรามิกและสุขภัณฑ์ ซึ่งได้สร้างสีสันให้กับวงการค้าอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นได้ขยายตัวออกไปในโซน ปิ่นเกล้า ในปี 2537 และบางนา ในปี 2538 เป็นลำดับต่อมา โดยรูปแบบของธุรกิจในช่วงนี้มุ่งเน้นการกระจายตัวเข้าสู่ชุมชนเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการ โดยมีสโลแกนว่า ใกล้ที่ไหน ไปที่นั่น บุญถาวร เสริมคุณค่าที่อยู่อาศัยในช่วงนี้เป็นช่วงของการเติบโตภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจพอดี แต่ก็นับเป็นการพัฒนาธุรกิจอีกครั้งหนึ่งของบุญถาวรที่ได้มีการนำธุรกิจห้องครัวเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ ซึ่งถือเป็นก้าวอย่างใหม่ที่มีการผสมผสานห้องน้ำ - ห้องครัว เข้าไว้ด้วยกันในโซารูมอย่างกลมกลืน นอกจากนี้ได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานภายในหลายด้านโดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากครอบครัวมาสู่ทีมงานมืออาชีพมากขึ้น และยังได้มีการลงทุนในการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ภายในใหม่ เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจได้อย่างดียิ่งในอนาคต โดยกลยุทธ์หลักที่ยังคงมุ่งเน้นใช้ในช่วงนี้คือ ศูนย์รวมห้องน้ำ ห้องครัว หินอ่อน หินแกรนิต ครบวงจร และมีสินค้าพร้อมจำหน่ายให้ลูกค้าเลือกหาหลากหลาย เรียกได้ว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ครบเครื่องตัวจริง ในปี 2542 บริษัทได้เปิดดำเนินการสาขานบุรี-ปากท่อ ซึ่งสาขาสุดท้ายตามแผนโครงการ 4 มุมเมืองเพื่อรองรับการให้บริการลูกค้าในโซนภาคตะวันตกและภาคใต้ลงไป ต่อมา พ.ศ. 2543 ได้พลิกโฉมธุรกิจเพื่อต่อสู้กับกลุ่มโมเดิร์นเทรดข้ามชาติจากการที่ระบบการค้าเริ่มเปิดเสรีทำให้กลุ่มธุรกิจข้ามชาติโมเดิร์นเทรด ได้เข้ามาลงทุนทำร้านค้าปลีกในเมืองไทยมากขึ้น เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน บุญถาวรได้มีการลงทุนปรับภาพลักษณ์ของสาขาที่มีอยู่ใหม่ โดยขยายพื้นที่บริการให้มีขนาดใหญ่มากขึ้น และเป็นผู้นำในวงการที่เริ่มนำบันไดเลื่อนเข้ามาให้บริการกับลูกค้า พร้อมกับเนรมิตบรรยากาศภายในโซารูมให้มีรูปแบบเสมือนเป็นห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่จำหน่ายเฉพาะวัสดุตกแต่งทางด้านห้องน้ำและห้องครัว โดยได้เริ่มเปิดตัวภาพลักษณ์ใหม่ของบุญถาวรตามลำดับดังนี้ ปี 2546 ได้เปิดตัวโซารูมสาขา รัชดา ปี 2547 เปิดตัวโซารูมสาขา ปิ่นเกล้า ปี 2548 งานเปิดตัวโซารูมสาขาสวรรณภูมิ (บางนาเดิม) พร้อมกันนี้บริษัทยังได้เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อบริการให้กับลูกค้าอย่างมากมายไม่ว่าจะเป็นการออกแบบด้วยคอมพิวเตอร์ที่ลูกค้าสามารถเห็นภาพจำลองเหมือนจริงทั้งห้องน้ำและห้องครัว การพัฒนาระบบงานที่ช่วยในการค้นหาของลูกค้าที่เรียกกันว่า E-Library Catalogue ตลอดจนการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าขึ้นที่โซนรังสิตเพื่อรองรับการเติบโต

ให้บริการกับลูกค้าต่อไปในอนาคต โดยศูนย์กระจายสินค้าที่จัดตั้งนี้ได้มีการนำระบบงานในการบริหาร และควบคุมที่ทันสมัยเข้ามาใช้เป็นเจ้าแรกของประเทศไทยทำให้ลูกค้าสามารถมั่นใจได้ว่าจะได้รับ สินค้าตรงตามกำหนดนัดหมาย การพัฒนาการในช่วงนี้ได้มีการปรับภาพลักษณ์ทั้งหลายด้าน โดยเริ่มมี การทำการตลาดสำหรับธุรกิจนี้อย่างจริงจังมากขึ้น และเป็นช่วงที่มีการแข่งขันรุนแรงจากผู้ประกอบการ กลุ่มโมเดิร์นเทรด ต่อมาปี พ.ศ. 2550 ได้ขยายตัวออกสู่ภูมิภาคตามที่ลูกค้าได้มีการเรียกร้องให้บริษัท ไปร่วมลงทุนกับร้านค้าในภูมิภาคต่าง ๆ ทำให้บริษัทต้องตัดสินใจดำเนินการขยายสาขาออกสู่ภูมฺุฑร ท้องถิ่น โดยได้เลือกทำเลตามเมืองที่มีศักยภาพซึ่งสาขาแรกที่อยู่นอกเขตกรุงเทพ คือ สาขาพญา เพ็รอรังการเติบโตของอสังหาริมทรัพย์ในแถบภาคตะวันออกทั้งหมด ซึ่งนับเป็นสาขาแรกที่บริษัท ได้ทดลองขีดความสามารถของธุรกิจในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนจากส่วนกลางก่อนที่จะได้ ขยับขยาย ออกไปตามหัวเมืองใหญ่ในอนาคต ปี พ.ศ. 2551 จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงประกอบ สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ทำให้ในปีนั้นบุคลากรได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเต็มรูปแบบ เพ็รอรังการเติบโตของธุรกิจต่อไปในอนาคต ได้มีการทำสื่อภาพลักษณ์ทางการตลาดที่แตกต่างจาก ที่เคยปฏิบัติมา โดยเริ่มพัฒนาแนวทางและวิธีการสร้างสรรค์เพื่อสร้างเครือข่ายลูกค้าอย่างมั่นคง โดยได้ กำหนดระบบบัตรสมาชิกขึ้น เพื่อสร้างฐานลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัทให้มากที่สุด พร้อมกันนี้ยังได้มี การทุ่มเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในให้สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ในอนาคต พร้อมทั้งสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงออกและสามารถ แสดงความคิดเห็นในการทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยมีการลงทุนจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม ช่วงฝีมือแรงงานบุคลากรขึ้น เพ็รมุ่งเน้นการฝึกช่างที่มีคุณภาพรวมทั้งสร้างอาชีพและเป็นการเพิ่ม ทักษะให้แก่พนักงานบริษัทบุคลากร เชรามิค จำกัด นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกที่มี ความสนใจได้เข้าร่วมกิจกรรมกับทางศูนย์ฝึกอบรมช่างฝีมือแรงงานบุคลากรอีกด้วย เพ็รฝึกให้ช่างที่มี คุณภาพออกสู่สังคมและยังใช้ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในอีกทางหนึ่งด้วย จนปี พ.ศ. 2552 จากกาที่ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในปี 2551 ทำให้บุคลากรมีกระบวนการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ ให้ลูกค้าประทับใจ โดยมุ่งเน้นว่าบุคลากรเป็นศูนย์รวมความสุขสำหรับคนทำบ้าน ซึ่งในปีนี้ได้มี การเปิด BCD CLUB สำหรับให้บริการสมาชิกบุคลากรโดยเฉพาะ พร้อมกับการเปิดสาขาน้องใหม่ สาขาเกษตร นวมินทร์ (ก.ค.2552) ซึ่งสาขานี้เป็นภาพลักษณ์ใหม่สำหรับบุคลากร ที่จะมียอดประกอบ ของพันธมิตรทางธุรกิจที่ใช้พื้นที่ร่วมกันอย่างเห็นได้เด่นชัด และต่อมาได้เปิดสาขาหัวหินขึ้นในปี พ.ศ 2554

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

การรับรู้เป็นการเปิดโอกาสสู่การเรียนรู้ โดยจะนำไปสู่ทัศนคติ ความเชื่อ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ความหมายของการรับรู้

กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ (2547 : 5) การรับรู้ หมายถึง ขบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากระทบประสาทสัมผัสของเราและแปลความหมายอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล

บัณฑิต เภาวัฒนา (2548 : 7) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ คือ กระบวนการที่เกิดภายในตัวของแต่ละบุคคล และการรับรู้เกิดขึ้นกับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยการสัมผัส การเห็น การได้ยิน การรู้สึกรู้กลิ่น การสัมผัส ซึ่งสิ่งเร้าเหล่านี้ผ่านทางประสาทสัมผัส แล้วแปลออกมาโดยการอาศัยประสบการณ์เดิม

เปรมมิกา ปลาสุวรรณ (2549 : 8) กล่าวว่า ความหมายการรับรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้ ความเห็นซึ่งเกิดขึ้นจากการตีความ การสัมผัสระหว่างอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายกับสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งเร้า โดยมีการใช้ประสบการณ์เดิมช่วยในการให้ความหมายแห่งการสัมผัสนั้น ๆ

อุบลวรรณ ภวานันท์ (2553 : 8) ให้ความหมายการรับรู้และการรับรู้ คือ การที่อวัยวะรับความรู้สึกมีหน้าที่รับรู้ข้อมูลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา ส่งผ่านเส้นประสาทขึ้นสู่สมอง ของพลังงานต่าง ๆ เช่น ความร้อน แสง เสียง ฯลฯ อวัยวะรับความรู้สึกแต่ละชนิดจะรับพลังงานได้เฉพาะ เช่น ตา รับแสง หู รับเสียง ผิวหนัง รับอุณหภูมิ สัมผัส ฯลฯ ข้อมูลเร้าอวัยวะรับความรู้สึกให้แปรพลังงานเหล่านี้เป็นกระแสประสาทเดินทางสู่สมองจะเกิดความรู้สึก เช่น มองเห็น ได้ยิน นั่นคือ การรับรู้จึงเป็นขบวนการรับรู้

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2549 : 11) ให้ความหมายการรับรู้ หมายถึง การเกิดสัมผัสอย่างมีความหมาย และเป็นประสาทสัมผัสเกิดการสัมผัสขึ้น และตีความแห่งการสัมผัสได้รับออกมาเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายอันเป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจกัน และในการแปลความหมายของการสัมผัสนั้นจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิม ดังนั้นหากคนเราไม่มีความรู้เดิมหรือสิ่งเร้านั้น ๆ ไปก็จะไม่มีการรับรู้ในสิ่งนั้น ๆ แต่จะเกิดเฉพาะการสัมผัสกับสิ่งเร้าเท่านั้น

ชิฟแมน และคานุก (Schiffman & Kanuk, 2000 : 146) การรับรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลแต่ละคนมีการเลือก การประมวลผลและการตีความเกี่ยวกับตัวกระตุ้นออกมา ให้ความหมายและได้ภาพของโลกที่มีเนื้อหา

จากการความหมายของการรับรู้สรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่เกิดภายในตัวของแต่ละบุคคล และการรับรู้เกิดขึ้นกับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว โดยการสัมผัส การเห็น การได้ยิน การรู้สึก การได้กลิ่น การสัมผัส โดยมีการใช้ประสบการณ์เดิมช่วยในการให้ความหมายแห่งการสัมผัส นั้น ๆ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ (2547 : 7) กล่าวว่า สิ่งที่มีผลต่อการรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ประสบการณ์เดิม สถานการณ์ ความต้องการและหน้าที่รับผิดชอบของบุคคล การที่มนุษย์สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง และจะรับรู้ได้ดีมากขึ้นขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น ประสบการณ์ วัฒนธรรม การศึกษา ดังนั้นการที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งเร้าใจอย่างใดอย่างหนึ่งในขณะที่ใดขณะหนึ่งนั้นจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ มี 2 ประเภท คือ

1. อิทธิพลที่มาจากภายนอก ได้แก่ ความเข้มและขนาดของสิ่งเร้า (Intensively and Size) การกระทำซ้ำ ๆ (Repetition) สิ่งที่ตรงกันข้าม (Contrast) การเคลื่อนไหว (Movement)

2. อิทธิพลที่มาจากภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) การคาดหวัง (Expectancy) ความสนใจ อารมณ์ ความคิดและจินตนาการ ความรู้สึกต่างๆ ที่บุคคลได้รับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ประการแรกลักษณะของผู้รับรู้กับประการที่สองลักษณะของสิ่งเร้า ดังนี้ ปัจจัยการรับรู้มี 2 ประเภท คือ

2.1 ลักษณะของผู้รับรู้ลักษณะของผู้รับรู้ พิจารณาจากการที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งใดก่อนหรือหลัง มากหรือน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้รับรู้ด้วยเป็นสำคัญประการหนึ่ง ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้รับรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพกับด้านจิตวิทยา

2.1.1 ด้านกายภาพ หมายถึง อวัยวะสัมผัส เช่น หู ตา จมูก และอวัยวะสัมผัสอื่น ๆ ปกติหรือไม่ มีความรู้สึกกับสัมผัสสมบูรณ์เพียงใด ความสมบูรณ์ของอวัยวะสัมผัส จะทำให้รับรู้ได้ดี การรับรู้บางอย่างเกิดจากอวัยวะสัมผัส 2 ชนิดทำงานร่วมกัน เช่น ลิ้นและจมูกช่วยกันรับรู้รส การรับรู้จะมีคุณภาพดีขึ้นถ้าเราได้รับสัมผัสหลายทาง เช่น เห็นภาพและได้ยินเสียงในเวลาเดียวกัน ทำให้เราแปลความหมายของสิ่งเร้าได้ถูกต้อง

2.1.2 ด้านจิตวิทยา ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของคนที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีหลายประการ เช่น ความจำ อารมณ์ ความพร้อม สติปัญญา การสังเกตพิจารณา ความสนใจความตั้งใจ

ทักษะคำนิยาม วัฒนธรรม ประสบการณ์เดิม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นผลจากการเรียนรู้เดิมและประสบการณ์เดิม

นอกจากปัจจัยสำคัญดังกล่าวแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้อีก ได้แก่ สมรรถภาพของอวัยวะสัมผัส ความสามารถของสมอง และประสาทสัมผัสที่จะได้รับ เลือกจัดหมวดหมู่ และตอบสนอง รวมทั้งขนาดและชนิดของสิ่งเร้า ดังเช่น บุคคลจะรับรู้สิ่งเร้าได้ดีและรวดเร็ว ถ้าสิ่งเร้านั้นมีความเข้มมาก ขนาดของสิ่งเร้านั้นใหญ่มากและสะอาด โดยเฉพาะสิ่งเร้าใหม่ ๆ ที่เราไม่คุ้นเคย บุคคลจะใส่ใจและเกิดการรับรู้ หากพบว่าความแตกต่างกันของสิ่งเร้าเกิดขึ้นและสิ่งเร้านั้นเกิดขึ้นซ้ำ ๆ และมีการเคลื่อนไหวบุคคลจะรับรู้ต่อสิ่งเร้านั้นได้ดีและรวดเร็ว

2. ลักษณะของสิ่งเร้า ลักษณะของสิ่งเร้านั้นพิจารณาจากการที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งใดก่อนหรือหลัง มากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าสิ่งเร้าดึงดูดความสนใจ ความตั้งใจมากน้อยเพียงใดหรือไม่ลักษณะของสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีดังนี้

2.1 สิ่งเร้าภายนอกที่ดึงดูดความสนใจและความตั้งใจ ได้แก่ คุณสมบัติและคุณลักษณะของสิ่งเร้าที่จะทำให้เกิดการรับรู้ขึ้นเอง ซึ่งถ้าสิ่งเร้ามีคุณสมบัติและลักษณะที่สนองธรรมชาติในการรับรู้ของคนเราก็คจะทำให้มีความตั้งใจในการรับรู้ดีขึ้น

2.2 การจัดลักษณะหมวดหมู่ของวัตถุที่เป็นสิ่งเร้า

เนตต์พัฒนา ยาวีราข (2556 : 10-11) ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวผู้รับรู้ แบ่งได้ 2 ด้าน คือ

1.1 ด้านกายภาพ หมายถึง อวัยวะสัมผัส ถ้าอวัยวะสัมผัสสมบูรณ์ก็จะรับรู้ได้ดี ถ้าหย่อนสมรรถภาพ เช่น หูตึง ตาสั้น ก็จะรับรู้ได้ไม่ดี

1.2 ด้านสติปัญญา คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ มีหลายประการ เช่น ความจำ อารมณ์ สติปัญญา ความพร้อม การสังเกตพิจารณา เป็นต้น

2. ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ได้แก่

2.1 ความรู้เดิม หมายถึง กระบวนการรับรู้เมื่อสัมผัสแล้ว ต้องแปลเป็นสัญลักษณ์ โดยอาศัยความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เราจะรับรู้ ฉะนั้นหากไม่มีความรู้เดิมมาก่อนก็จะทำให้การรับรู้ผิดไปจากความเป็นจริง

2.2 ลักษณะของสิ่งเร้า หมายถึง คุณสมบัติซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้คนสนใจที่จะรับรู้หรือทำให้การรับรู้เกิดการคลาดเคลื่อน เช่น ความคล้ายคลึง ความต่อเนื่องของสิ่งเร้า และสภาพพื้นฐานของการรับรู้ เป็นต้น

บัณฑิต เภาวัฒนา (2548 : 7) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ แบ่งออกได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางกายภาพของผู้รับรู้ ได้แก่ ระบบประสาทสัมผัส เช่น หู ตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง เป็นต้น
2. ปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพของผู้รับรู้ ได้แก่ ทักษะคิด อารมณ์ ค่านิยม ความต้องการ ความสนใจ ความพอใจ ความรู้ และประสบการณ์ เป็นต้น
3. ปัจจัยทางด้านสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ ลักษณะของสิ่งเร้า ความแตกต่างของสิ่งเร้า เช่น สิ่งเร้าที่มีความเข้มกว่า สิ่งเร้าที่มีความชัดเจน สิ่งเร้าที่มีการกระทำซ้ำบ่อย ๆ เป็นต้น

จากการศึกษาปัจจัยในการรับรู้ สรุปได้ว่า การรับรู้ถือว่าเป็นกระบวนการแปลความหมายจากการสัมผัสการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกันต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง และปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสนใจต่อสิ่งเร้าซึ่งมีผลต่อการเลือกรับรู้ นอกจากนี้การจะรับรู้ได้คิ่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล เช่น อวัยวะรับสัมผัส และประสบการณ์ที่ผ่านมา

องค์ประกอบของการรับรู้

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ของบุคคลมีดังต่อไปนี้ (ลักขณา สรวิวัฒน์, 2549 : 50)

1. ความตั้งใจ (Attention) คือ การเอาใจใส่ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนั้นการรับรู้จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจของคนแยกได้ดังนี้

1.1 สิ่งเร้าภายนอก คุณสมบัติของสิ่งเร้าภายนอกที่ดึงดูดความตั้งใจหรือความสนใจ คือ สิ่งของที่มีขนาดใหญ่ ระดับความเข้มหรือความหนักเบาของสิ่งเร้า การกระทำซ้ำ ๆ การเคลื่อนที่ หรือการเปลี่ยนระดับ การเคลื่อนย้ายไปมา การตัดกัน

1.2 สิ่งเร้าภายใน ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ หรือความหวัง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1.2.1 ความสนใจชั่วขณะ (Momentary Interest) ได้แก่ ความสนใจที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ เช่น นักกีฬารอฟังเสียงสัญญาณ

1.2.2 ความสนใจที่ติดเป็นนิสัย (Habitual Interest) ได้แก่ ความสนใจเดิมที่บุคคลติดเป็นนิสัย คนที่มีความพร้อมที่จะเลือกสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความสนใจเดิมของตน

2. การเตรียมพร้อมที่จะรับ (Preparatory Set) หมายถึง สภาพของจิตใจที่สงบและแน่วแน่ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพียงสิ่งเดียว การรับรู้พร้อมที่จะเกิดขึ้นได้

3. ความต้องการ หมายถึง สภาพจิตใจที่อยากได้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเมื่อเป็นความอยากได้ การรับรู้ที่เกิดขึ้นก็จะมีประสิทธิภาพ

วิภาพร มาพบสุข (2548 : 242) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการรับรู้ ดังนี้

1. มีสิ่งเร้าที่จะรับรู้ (Stimulus) เช่น รูป รส กลิ่น เสียง
2. ประสาทสัมผัส (Sense Organs) และความรู้สึกลสัมผัส เช่น หู ตา จมูก ลิ้น ผิวหนัง
3. ประสบการณ์เดิม หรือความรู้เดิมเกี่ยวกับสิ่งเร้าที่ได้สัมผัส
4. การแปลความหมายจากสิ่งที่สัมผัส เช่น ขับรถเห็นสัญญาณไฟแดงที่สี่แยก หมายถึง

ให้รถหยุด เป็นต้น

จากองค์ประกอบของการรับรู้ข้างต้น ทำให้เกิดกระบวนการรับรู้เป็นลำดับขั้นตอน การรับรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการดังนี้

ขั้นที่ 1 สิ่งเร้า (Stimulus) มากระทบอวัยวะสัมผัส เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าจะมีการจัดระบบ เพื่อแยกแยะสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นมาเป็นส่วนที่สนใจ หรือมุ่งความสนใจไปยังสิ่งนั้นเป็นพิเศษ และจัดสิ่งเร้า ให้รับรู้และเข้าใจมากขึ้น

ขั้นที่ 2 กระแสประสาทสัมผัสวิ่งไปยังระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งมีศูนย์อยู่ที่สมอง เพื่อสั่งการ ตรงนี้เกิดการรับรู้ (Perception) ซึ่งเป็นตัวกำหนดข่าวสารว่าจะยอมรับหรือไม่ยอมรับ โดยเป็นกระบวนการเลือกที่จะรับรู้ทำให้เกิดการรับรู้เด่นชัดเฉพาะสิ่งที่สนใจเท่านั้น

ขั้นที่ 3 สมองแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจโดยอาศัย ความรู้เดิมและ ประสบการณ์เดิม ความจำเจตคติ ความต้องการ ปทัสถาน บุคลิกภาพ เชาวน์ปัญญา ทำให้เกิดการตอบสนอง อย่างใดอย่างหนึ่ง การรับรู้ (Perception)

จากขั้นตอนการรับรู้ทำให้เกิดกระบวนการของการรับรู้ (Process of Perception) ซึ่งเป็น กระบวนการที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความเข้าใจ (Understand) การคิด (Thinking) การรู้สึก (Sensing) ความจำ (Memory) การเรียนรู้ (Learning) การตัดสินใจ (Decision) การแสดงพฤติกรรม (Behavior) โดยแสดงกระบวนการรับรู้ดังนี้

กระบวนการรับรู้

ลักษณะ สิริวัฒน์ (2549 : 51) จากขั้นตอนกระบวนการรับรู้ก่อให้เกิดการสัมผัสกับ กระบวนการรับรู้ การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยสิ่งเร้าจากภายนอกเข้ามกระทบระบบประสาท สัมผัสที่ทหาหน้าทีรับความรู้สึก แล้วส่งข้อมูลการรู้สึกนั้นไปยังสมองซึ่งประกอบด้วย การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรู้รส และการสัมผัสผิวซึ่งเป็นบทบาทของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของการรับรู้ ดังนี้

1. การมองเห็น เกิดโดยผ่านสายตามีสิ่งเร้า คือแสง และแสงกระตุ้นเซลล์ประสาท รับความรู้สึกในจอตา เซลล์ประสาทตาจะนำความรู้สึกที่ตาส่งไปยังสมองเซลล์ประสาทที่สมอง จะส่งกระแสความรู้สึกกลับมาที่ประสาทการมองเห็น

2. การได้ยิน เกิดโดยผ่านทางหูเมื่อมีการสั่นสะเทือนหรือคลื่นเสียงจะเป็นตัวกระตุ้นที่อวัยวะการรับรู้ทางเสียง รับกันเป็นทอด ๆ จากหูส่วนนอก หูส่วนกลาง หูชั้นในซึ่งความเหลวที่อยู่ในโพรงหูเป็นรูปหอยทากจะรับประสาทความรู้สึกแล้วถูกส่งไปยังกระแสประสาทความรู้สึกลูกคู่สมอง โดยผ่านประสาทการได้ยิน

3. การได้กลิ่น เกิดจากสิ่งเร้าจากพวกสารเคมีที่ลอยอยู่ในอากาศไปกระตุ้นให้เกิดกระแสประสาทจะส่งผลต่อไปยังอวัยวะส่วนกลางอยู่ตอนหน้าของสมองบริเวณหรือเพดานจมูก กระแสประสาทจะส่งไปยังสมองส่วนหน้าซึ่งจะทำหน้าที่เกี่ยวกับกลิ่นต่อไป

4. การรับรู้รส เกิดจากสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดสมรรถนะเป็นสารเคมีไปกระตุ้นปุ่มรับรู้รสที่มีกระจายอยู่บริเวณลิ้น ที่ผิวด้านบนและข้าง ๆ ลิ้น ที่มีเซลล์ประสาทรับความรู้สึกรวมกันเป็นปุ่มเล็ก ๆ รูปดอกบัวควม ปุ่มนี้สามารถตอบสนองต่อรสพื้นฐาน 4 รส คือ รสหวาน รสเปรี้ยว รสขม และรสเค็ม

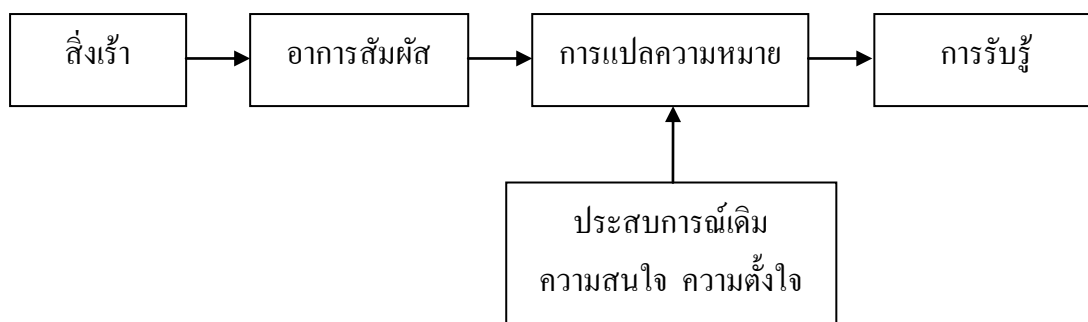
5. การสัมผัส การรับรู้ที่ได้จากการสัมผัสเกิดขึ้นเพราะผลกระทบบางตัวของตัวรับความรู้สึก 3 ชนิดที่ทำงานผสมผสานกัน คือ แรงกด อุณหภูมิ และความเจ็บปวด การสัมผัสยังมีความรู้สึกเคลื่อนไหวและการทรงตัว การที่เรารู้ว่าขณะนี้อวัยวะใดทำงานอะไร ความรู้สึกเช่นนี้เรียกว่า ความรู้สึกเคลื่อนไหว โดยมีตัวประสาทรับความรู้สึกการเคลื่อนไหวอยู่ทั่วไปในกล้ามเนื้อและข้อต่ออวัยวะต่าง ๆ ในร่างกายทำหน้าที่ส่งข้อมูลการเคลื่อนไหวรับภาระน้ำหนัก สภาพการหดตัวและการคลายตัวของกล้ามเนื้อไปสู่สมองทำให้สมองรับรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวได้ตลอดเวลา

บันทึก เฝ้าพัฒนา (2548 : 8) กล่าวว่า กระบวนการรับรู้ ประกอบด้วย

1. อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะสัมผัสกับสิ่งเร้าที่ผ่านมา และเข้ากระทบกับอวัยวะที่รับสัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้คนเราได้รับรู้ภาวะแวดล้อมที่อยู่รอบตัว แล้วเกิดปฏิกิริยาตอบสนองขึ้น

2. การแปลความหมายจากอาการสัมผัส สิ่งสำคัญที่จะช่วยแปลความหมายได้ดีและถูกต้องนั้น คือ สถิติปัญญา การสังเกต การพิจารณา ความสนใจ ความตั้งใจ และคุณภาพของจิตใจในขณะนั้น

3. ความรู้หรือประสบการณ์เดิม ได้แก่ ความคิด ความรู้ ความเข้าใจ และการกระทำของผู้รับรู้ในอดีตที่จะต้องประกอบด้วยความต้องการ ความแน่นอน ความชัดเจน รวมทั้งมีปริมาณข้อมูลมากพอ หรือมีความรอบรู้ในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยแผนภูมิกระบวนการรับรู้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการรับรู้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่งานซ้ำซากหรือนำเบื่อ (Routine) แต่เป็นงานท้าทายในการกำหนดงานที่ได้รับมอบเพื่อวัตถุประสงค์ ผู้ชำนาญการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีกิจกรรมกว้างและลึกซึ่งมากกว่าหลักสูตรในมหาวิทยาลัย วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นสาขาอาชีพหนึ่งที่ช่วยเพิ่มปริมาณการผลิต สร้างความพึงพอใจให้กับคนตั้งแต่คนงาน ผู้จัดการ และสมาชิกองค์กร มีการทุ่มเทเพื่อสร้างผู้ชำนาญการและเตรียมคนเหล่านี้เพื่อช่วยการปฏิบัติงาน เป็นการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน ดังนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศิริภัสสร ศุภวงศ์ทองดี (2556 : 19) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551 : 13) ให้ความหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีองค์ประกอบของคำสองคำมารวมกัน ได้แก่ การพัฒนา (Development) และทรัพยากรมนุษย์ (Human) นำแนวคิดของทฤษฎีระบบ (Open System) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Output/Outcomes) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ (2551 : 5) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุจิตรา ชนนันท์ (2552 : 35) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรของบุคคลช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุง การปฏิบัติงานที่เกิดความก้าวหน้าของบุคคลากร

อนิวัช แก้วจำนง (2552 : 14) ให้ความหมายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน

ปริษา เจิงเจริญ (2551 : 4) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ในความหมายที่แคบลงไปอีกหมายถึงการพัฒนาปัจเจกชนให้ดีขึ้นให้มีคุณค่าขึ้น

บุญยง ชื่นสุวิมล (2551 : 9) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรคือการทำให้ มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศในการพัฒนา องค์กร จะมีความหมายคือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัด ที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ

วุทธิศักดิ์ โกชนกุล (2553 : 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องไปตลอดชีวิตของคนในองค์กร ซึ่งเกิดทั้งภายในและภายนอก ห้องเรียน และคำนึงถึงความสามารถในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานที่ได้รับงานมอบหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานโดยรวมของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะหมายถึงการฝึกอบรม รวมไปถึงการพัฒนาสายอาชีพและการประเมินประสิทธิภาพงาน

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ทั้งหมด ผู้วิจัยขอสรุปว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และ ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และ ทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นนับวันจะทวีขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ สามารถดูได้จากสายงานสำคัญในหน่วยงาน เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสำคัญยิ่ง มีขอบเขตกว้าง มีวัตถุประสงค์หลัก ที่ตอบสนองบุคลากรของหน่วยงาน และสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลง สำคัญที่เกิดขึ้น ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2553 : 11)

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นสายงานสำคัญในหน่วยงาน โดยเป็นสายงานที่ปรึกษา (Staff) ซึ่งต้องปฏิบัติงานควบคู่ไปกับสายงานหลัก (Line) หน่วยงานไม่อาจขาดแต่ละสายได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานทั้งในสายงานที่ปรึกษาและสายงานหลัก

2. ความซับซ้อน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นวิธีการและเครื่องมือ ใช้อำนวยความสะดวกสบายให้แก่การดำรงชีวิตของมนุษย์ในลักษณะที่แข่งขันกันสนองความต้องการของมนุษย์มากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละกิจการทั้งในระดับประเทศจนระดับโลกจึงต้องทั้งสรรหาคัดเลือกและเสริมสร้างคนดีไว้ใช้งาน

3. พลังของสถาบันแรงงานที่เติบโตและแข็งแกร่ง เป็นแรงผลักดันให้นายจ้างต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานซึ่งจะบั่นทอนความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์กร ลองคิดดูระหว่างการนัดหยุดงานกับการเถียงงานเรื่องไหนให้ผลเบี่ยงปลายร้ายแรงมากกว่ากัน

4. องค์กรใหญ่โตซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการแข่งขันและความเจริญทางเศรษฐกิจ การแบ่งงานกันทำให้องค์กรขนาดเล็กจะมีลักษณะคนเดียวทำงานได้หลายอย่างแต่เมื่อองค์กรขยายตัวใช้เทคโนโลยีสูงขึ้นก็ต้องการความชำนาญเฉพาะอย่างมากขึ้น

5. บทบาทของการจัดการเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอันมาก เพราะต้องการผู้บริหารมืออาชีพจริงเพื่อมาบริหารงานยามวิกฤตได้หรือจัดการงานได้ตามสถานการณ์โดยใช้สหวิทยาการเพื่อการแก้ปัญหา เพราะความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงรวดเร็วที่นักบริหารต้องตามให้ทันและปรับตัวให้ทันอีกด้วย

6. พฤติกรรมศาสตร์ก้าวหน้าและเข้าไปมีบทบาทในการบริหารงานมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงานมากขึ้นด้วย จึงจะอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้มีสมานฉันท์

ศิรินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2556 : 45) กล่าวว่าเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการบริหารทรัพยากรทั้งมวลในองค์กรซึ่งสามารถสรุปความสำคัญไว้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูง วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย

4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต

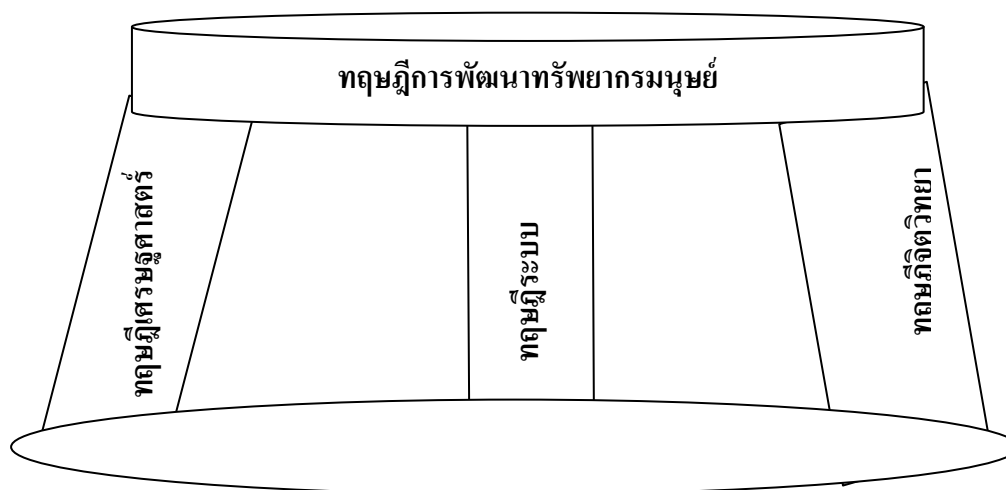
5. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผน

บุญยง ชื่นสุวิมล (2551 : 13) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กร สรุปได้หลากหลายประการดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดี
2. ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถอธิบายได้ถึงองค์ความรู้ที่ผ่านกระบวนการวิจัยและการฝึกปฏิบัติเป็นระยะเวลายาวนานและมีการพิสูจน์จากข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดขึ้นไว้แล้ว กรอบของหลักปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายได้ด้วยหลักการทางทฤษฎีและไม่ได้อธิบายเพียงแต่ทฤษฎีเดิมนั้น แต่หลักทฤษฎีที่นำมาใช้ในการอธิบายและสนับสนุนปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถอธิบายด้วยภาพดังนี้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2551 : 96)

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่าหลักปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นจากการผสมผสานบูรณาการจากแนวคิดหลัก 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งพบว่าทั้ง 3 ทฤษฎีผ่านทดสอบ ทดลอง และปฏิบัติจนกว่าจะสามารถแต่ละด้านมีความหมายองค์ประกอบ และลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์, 2551 : 97-119)

บุญยง ชื่นสุวิมล (2551 : 15) กล่าวว่า ปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญมีดังนี้

1. บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development)
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก ผู้ระบบการพัฒนาขององค์การ
4. วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์การ
5. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อพัฒนาบุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
6. ระบบข้อมูลบุคคลขององค์การจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้

7. การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรมควบคู่กันไป

8. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร

ไพโรจน์ อุลัด (2548 : 51) กล่าวว่า ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจดังนี้

1. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

2. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

5. การประนีประนอม จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร ดังนั้นการใช้วิธีการเจรจาหรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กร

6. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลและงานที่ปฏิบัติ

7. การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้น

8. การสร้างคุณธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างคุณธรรมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนั้นในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หรือการพัฒนาตนเอง ในตอนหน้า เราจะมาว่ากันต่อในเรื่องแนวคิดของการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจให้กับบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำไปปรับใช้กับโลกของการปฏิบัติ

หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2552 : 12) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณา มีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร
4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

สุนันทา เลานันทน์ (2551 : 12) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถ

สังเกตได้จากการปฏิบัติงาน ผลงาน บรรยากาศของหน่วยงาน และวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เกิดความมั่นใจ ในผลการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยการพัฒนาเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาทุกระดับอย่างทั่วถึง ดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ หมายถึง การจัดให้มีการดำเนินการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ตามขั้นตอนหรือกระบวนการของการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนการพัฒนาล่วงหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการ การบริหารงานตามแผน การติดตามประเมินผลการพัฒนา ศักยภาพมนุษย์ และที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ของระบบการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ คือ การส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจัดให้มีการพัฒนา ศักยภาพมนุษย์ โดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากร กล่าวคือ การจัดให้มีการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในองค์การ การพัฒนาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่ ได้แก่ การโยกย้าย การเปลี่ยนแปลง การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3. การพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างทั่วถึง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนลักษณะงาน ที่ปฏิบัติ การกำหนดโครงการตลอดจนเทคนิคและวิธีการพัฒนา ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลุ่มของผู้ได้รับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับได้รับการพัฒนาไปพร้อมกันซึ่งจะส่งผล ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การโดยรวม

ซูซัย สมิตธิไกร (2550 : 10-12) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จและ ส่งผลให้องค์การโดยรวมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรยึดถือหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารองค์การจะต้องมีความเชื่อว่าบุคลากรของ องค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์อันมีค่าที่จะต้องรักษา สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาให้เป็นผู้ที่ช่วยผลักดัน องค์การไปสู่เป้าหมาย องค์การจะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และความต้องการของบุคลากร

2. การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร องค์การจะต้องยึดถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานและผู้บริหารทุกคน มิใช่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเป็นภารกิจร่วมของทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

3. การทำงานในเชิงรุก การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์ปัญหาได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง ไม่ใช่ปล่อยให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยดำเนินการแก้ไข

4. การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารองค์การจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารขององค์การ และมีความสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ขององค์การ รวมทั้งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การและทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองเสียใหม่

จากการศึกษาหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้วิจัยสรุปได้ว่าหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศิรินารถ ศิริจันทพันธุ์ (2556 : 57) ได้สรุปว่า วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีดังนี้

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)
2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

พรชัย เจดามาน (2556 : 48) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก ๆ ดังนี้

1. เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าลดปัญหาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร ปัญหาเรื่องขาดความรู้เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับ ตัวบุคลากร การพัฒนาดังกล่าวย่อมจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีอันจะทำให้้องค์การสามารถดำรงอยู่และเจริญก้าวหน้าได้โดยไม่หยุดนิ่ง เพราะสามารถที่จะปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบันได้

2. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การค่านิยม ความเชื่อความรู้สึกทัศนคติของสมาชิกในองค์การ นอกจากนี้ยังเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาพฤติกรรมในการทำงานทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงบุคคลทุก ๆ คนในองค์การ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลจะนำไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับยุคสมัยซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาขององค์การที่เกิดขึ้นได้

3. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในฐานะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน สามารถที่จะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นนักบริหารที่ดีได้ โดยสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างน่าพอใจ

4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ลงมาอาจจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้างาน ตลอดจนคนงานมีความรู้ ทักษะในงานแต่ละอย่างที่เขาทำอยู่มีความชำนาญ ทำให้เกิดผลผลิตในการทำงานอย่างสูงสุดและมีคุณภาพดีที่สุด

5. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับ ในองค์กรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่ และบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และยังสามารถทำงานร่วมมือและประสานงานกับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ลดภาวะความตึงเครียด สร้างความรัก ความเข้าใจ และมีความสามัคคีต่อกัน เกิดความสมานฉันท์เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวยอมทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานมีความสุข ตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเขา อันจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรสืบไป

แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำองค์ความรู้ที่สามารถที่สามารถอธิบายได้ชัดเจนตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กรในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

สุจิตรา ธนानันท์ (2552 : 22) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อที่จะเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมวิธีการ 4 แนวทาง ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา และการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงาน ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ และมีทัศนคติที่จะปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น ตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ และผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

2. การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยดำเนินเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน และมีจุดเน้นในการเกิดการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ และการพร้อมที่จะปฏิบัติงานกับองค์การในระยะยาวเพื่อหวังผลในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องใช้เวลา

4. การเรียนรู้ (Learning) เป็นกระบวนการที่ได้มาจากประสบการณ์อันเป็นผลให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ รวมถึง การเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานของพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

หากพิจารณาถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างเป็นระบบจะต้องประกอบด้วยระบบย่อย 4 ระบบ ได้แก่ ระบบการฝึกอบรม ระบบการศึกษา ระบบการพัฒนา และระบบการเรียนรู้ ซึ่งจะมี ความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้แก่ จิตวิทยาการเรียนรู้ การรับรู้ แรงจูงใจ พฤติกรรมองค์การ และการยอมรับและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาการบริหาร ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาและการเรียนรู้

กิจกรรม	จุดเน้น	การพิจารณา เชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	กลุ่มเป้าหมาย	ความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบัน	เป็นค่าใช้จ่าย	ประเมินผลจาก การปฏิบัติงาน	พนักงานระดับ ปฏิบัติการ	ต่ำ
การศึกษา	งานในอนาคต ซึ่งแต่ละต้องศึกษาไว้	การลงทุนระยะสั้น	ประเมินผลจากการสอบ	บุคคลทั่วไป	ปานกลาง
การพัฒนา	การเปลี่ยนแปลง องค์การในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	ประเมินผลจาก ความสำเร็จขององค์การ	ผู้บริหาร	สูง
การเรียนรู้	คนและงานในอนาคต	การลงทุนระยะยาว	ประเมินผลจากการ ปฏิบัติงาน	บุคคลทุกระดับ	ปานกลาง

ที่มา : (สุจิตรา ธนกันต์, 2552 : 23)

จากตารางสรุปได้ว่า

1. การฝึกอบรม จะมุ่งเน้นที่งานโดยการเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์แก่บุคลากร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาจะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญเพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง

3. การพัฒนาจะมุ่งเน้นที่องค์การและสังคมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การสู่ความเจริญเติบโตในอนาคตที่ดีขึ้น

4. การเรียนรู้จะมุ่งเน้นที่บุคคลระดับในองค์การและสังคม เกิดจากการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานอย่างถาวร

อาภรณ์ ภูวพิทพันธุ์ (2551 : 28) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล การพัฒนารายอาชีพ การพัฒนาองค์การ และการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

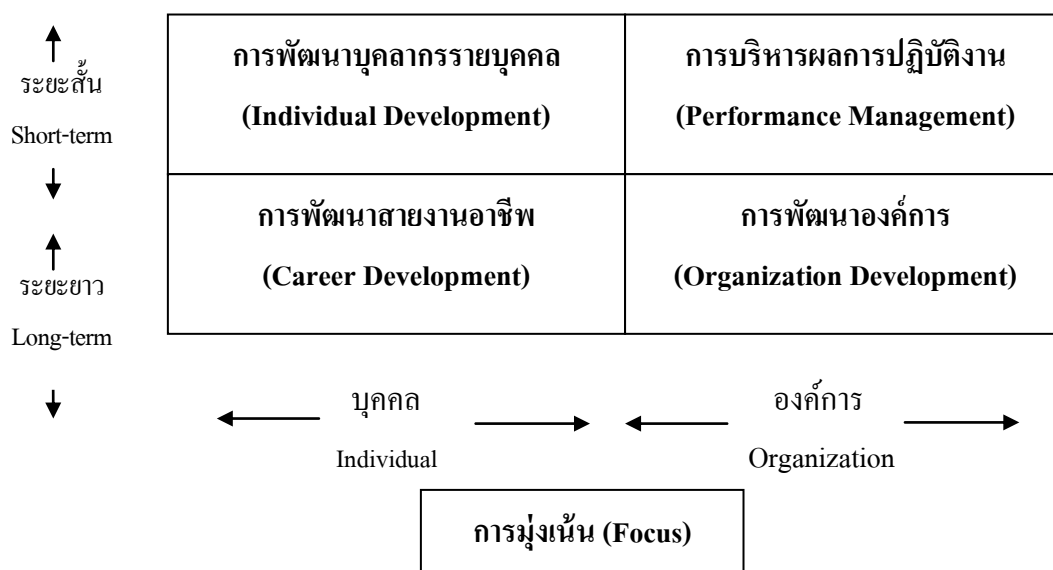
1. การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นการมุ่งเน้นให้บุคลากรได้รู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และทำการเสริมจุดแข็ง และพัฒนาจุดอ่อน โดยพัฒนาศักยภาพทั้งหมดที่มีเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

2. การพัฒนาสายงานอาชีพ เป็นการวิเคราะห์เพื่อรับรู้ถึงความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรมและการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต ซึ่งการจัดกิจกรรมในการให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมการสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีแผนงานสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

3. การพัฒนาองค์การ เป็นการมุ่งพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ในการปรับนโยบาย โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน โดยการปรับส่วนต่าง ๆ ได้ และสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเองและมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอขององค์การเพื่อนำมาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งเน้นโดยภาพรวมขององค์การและเกิดผลในระยะสั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อรับรองว่าบุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนบุคลากรสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงได้ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2551 : 28)

อนิวัช แก้วจันทง (2552 : 141) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน และสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การเรียนรู้ในองค์กรสามารถดำเนินการได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับระบบ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ระดับบุคคล เป็นการที่องค์กรจะดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละบุคคลโดยไม่เลือกปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติในหน้าที่และความรับผิดชอบได้ การเรียนรู้จึงเป็นความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อการทำงานให้ดีขึ้น และเตรียมความพร้อมในสำหรับการทำงานในอนาคต
2. ระดับกลุ่ม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน และต้องมีความสัมพันธ์กัน สามารถทำการเรียนรู้ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ของแต่ละคนเพื่อทำให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ
3. ระดับองค์กร เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากองค์กรที่ล้มเหลว หรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในอดีตหรือปัจจุบันนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการจัดการโดยสามารถนำมาเปรียบเทียบ

เจอรี่และคณะ (Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley, 2002 อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร, 2550 : 10-12) กล่าวว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น การพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ในองค์กร เพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ โดยผ่านเครื่องมือที่มักจะนิยมใช้กันมาก นั่นก็คือ การฝึกอบรม (Training)

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการวางแผนพัฒนา ให้พนักงานมีความรู้ และทักษะในการทำงานเพื่องานในอนาคต

3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กรและเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจและมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กรและเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารงาน และการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ

ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะประสบปัญหาและอุปสรรค ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจเกิดปัญหาและอุปสรรคดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการเป็นการประสบปัญหาการไม่เห็นถึงความสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จึงไม่มีการส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. ปัญหาด้านวิทยากร เป็นประเด็นเกี่ยวกับผู้ถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้รับรู้และมีความรู้ความเข้าใจ

3. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการ โครงการ เป็นการขาดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ขาดการเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4. ปัญหาด้านสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เนื่องจากบางครั้งสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

5. ปัญหาด้านผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในนโยบาย

6. ปัญหาด้านระยะเวลาการพัฒนา เป็นปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ หลักสูตรการพัฒนา ใช้ระยะสั้นเกินไปจนทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่มีความเข้าใจในเนื้อหา

7. ปัญหาด้านงบประมาณ เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนา ถ้ามักเกินไป ทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า “Organization Development : OD” ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความไว้อย่างหลากหลายดังนี้

แม็กกลีน (McLean, 2011 : 2) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การกระทำหรือกระบวนการของการจัดระบบ การทำให้อยู่ในภาวะที่เป็นระเบียบ มีความสอดคล้องต้องกันเป็นองค์รวม หมายถึง หลายสิ่งหลายอย่างที่มีหน้าที่แตกต่างกันมาร่วมกันและช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำหน้าที่ร่วมกัน องค์ประกอบทำให้เป็นองค์การที่มีประโยชน์สำหรับสมาชิกทุกคนโครงสร้างที่ทุก ๆ ระบบย่อยทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อทำภารกิจหลักขององค์การให้สำเร็จลุล่วงและเป็นการมาร่วมกันบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จภายใต้โครงสร้างเดียวกัน

คัมมิงส์และวอร์เลย์ (Comings & Worley, 2009 : 66-667) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ หมายถึง ระบบที่มีการประยุกต์ถ่ายทอดความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการวางแผนพัฒนาปรับปรุงและเสริมสร้างกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการให้เกิดประสิทธิผล

เนตต์พัฒนา ยาวีราข (2556 : 26) ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น พัฒนาศักยภาพของบุคคลและสมาชิกขององค์การให้ดีขึ้น การนำเอาความรู้ในด้านพฤติกรรมองค์การมาใช้ในการสร้างความร่วมมือกับหมู่สมาชิกขององค์การในการปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายของบุคคลเหล่านั้นและเป้าหมายขององค์การ

ชนงกรณ์ กุณฺทลบุตร (2556 : 201) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผนและปฏิบัติ เพื่อให้้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่กำหนดขึ้น การพัฒนาองค์การจะผ่านการพัฒนาบุคคล เพื่อให้พนักงานใน้องค์การทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและสามารถใช้ความสามารถภายในตนเองมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสำเร็จตามหวัง

วรรัตน์ เขียวไพร (2556 : 239) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนองค์การทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม จนถึงระดับองค์การอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของ้องค์การ การเปลี่ยนแปลงนี้น่าแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

นรินทร์ แจ่มจำรัส (2550 : 60) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้พื้นฐานแนวคิดและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือทั้งนี้จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงและความร่วมมือของทุกคนในองค์กร

จากความหมายที่นักวิชาการได้สรุปไว้ทั้งหมดผู้เรียบเรียงขอสรุปไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง ความพยายามอย่างมีแบบแผนและต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยอาศัยความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือในการพัฒนา

วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร โดยทั่วไปไม่ได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนขีดความสามารถขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยและให้มีระบบที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุกๆลักษณะอยู่เสมอ
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา
3. เพื่อเสริมสร้างระบบความรับผิดชอบและมีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันต่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ร่วมกัน
4. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์กร รวมถึงผู้บังคับบัญชาในทุกๆระดับชั้น และผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันขององค์กร
5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกๆระดับชั้นขององค์กรได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทางปฏิบัติ
6. เพื่อเพิ่มความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
7. เพื่อสร้างระบบและกลไกการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร
8. เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
9. เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการแข่งขันกันเพื่อสร้างผลงานอันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา

10. เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปจากส่วนกลางให้มากที่สุด มุ่งให้การตัดสินใจเกิดขึ้นในจุดที่มีข้อมูลพร้อมที่จะทำการตัดสินใจ

11. เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขวัฒนธรรมองค์การที่ล้าสมัย และขัดต่อความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ

12. เพื่อส่งเสริมการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล โดยควรเน้นทั้งปริมาณงานและความรู้สึกของคนไปพร้อม ๆ กัน

จากวัตถุประสงค์การพัฒนางานองค์การทั้งหมดนั้นเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ และเกี่ยวกับบุคคลเป็นการมุ่งเพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและฝึกเป้าหมายของบุคคลกับองค์การเข้าด้วยกัน

ที่มาของแนวคิดการพัฒนางานองค์การ

แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนางานองค์การมีที่มาดังนี้

การพัฒนางานองค์การเป็นสาขาหนึ่งของวิชาพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วย มานุษยวิทยา (Anthropology) สังคมวิทยา (Sociology) จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) และจิตวิทยา (Psychology) ที่ว่าส่วนไหนของพฤติกรรมศาสตร์ที่การพัฒนางานองค์การจะนำมาใช้นั้น แนวความคิดการพัฒนางานองค์การได้นำเอาวิชาพฤติกรรมศาสตร์ในด้านลักษณะและแบบของผู้นำ (จิตวิทยาและสังคมวิทยา) วัฒนธรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ (มานุษยวิทยา) การสร้างแรงจูงใจ (จิตวิทยา) การกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (สังคมวิทยา) ทฤษฎีในการเรียนรู้ (จิตวิทยา) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม (สังคมวิทยา) และนอกจากนั้นยังอาศัยแนวความคิดเกี่ยวกับ “แรงดัน - แรงดึง” ขององค์การมาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหา ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเข้าใจถึงอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น ๆ อีกด้วย

แนวความคิดในการพัฒนางานองค์การเป็นแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบแบบแผนอย่างวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลขององค์การ วิธีการและขั้นตอนนี้อาจจะเรียกได้ว่า “การวิเคราะห์หรือการวิจัย” จำเป็นจะต้องศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบว่าองค์การป่วยด้วยโรคอะไร และการพัฒนางานองค์การก็ไม่ใช่ยาสารพัดโรคที่แก้โรคขององค์การได้สารพัดทุกชนิด การพัฒนางานองค์การจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอย่างเป็นระบบส่วนจะเริ่มทำการพัฒนางานองค์การตรงจุดใดก่อนในองค์การก็ได้

แนวความคิดด้านระบบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “โครงสร้างขององค์การ” มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการพัฒนางานองค์การหรือไม่ ส่วนหนึ่งของการพัฒนางานองค์การนั้นเกี่ยวข้องกับสัมพันธกันการปรับแก้ไขโครงสร้างขององค์การเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มนุษย์เป็นทรัพยากรธรรมชาติ

ที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแต่โครงสร้างขององค์กรเป็นอีก ส่วนหนึ่งที่นักพัฒนาองค์กรจะมองข้ามไปไม่ได้ และโครงสร้างนี้เองจะเป็นฐานสำคัญสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยมนุษย์ด้วยการพัฒนาองค์กรที่ต้องดำเนินต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมือจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงย่อมมีความสำคัญต่ออนาคตของการพัฒนาองค์กรอย่างแน่นอน การริเริ่ม รับรู้ ยอมรับ และร่วมมืออย่างจริงจังจะสามารถทำให้การพัฒนาองค์กรมีโอกาสบรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ องค์กรธุรกิจจะได้เปรียบกว่าองค์กรภาครัฐบาลในประเด็นของความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร หรือแม้แต่ในแง่ของความสำเร็จในการฝึกอบรมข้าราชการพลเรือนของประเทศไทยทุกระดับย่อมต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มของผู้นำทุกระดับชั้นภายในองค์กร

การพัฒนาองค์กรบางครั้งอาจจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำการวิเคราะห์หรือการวิจัยประเด็นปัญหาให้แก่องค์กร บุคคลภายนอกในที่นี้หมายถึง ภายนอกองค์กรที่กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการพัฒนาองค์กรและองค์กรมักจะพบเห็นในเรื่องของการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยระบบการวิจัยข้อมูลจากบุคคลภายนอกองค์กรในการพิจารณาปรับปรุงและช่วยมองปัญหาขององค์กรให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

หลักของการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่งคือ ผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ จะต้องเกิดความรู้สึกว่า มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กร หรือเรียกว่า เกิดเห็นความจำเป็นขึ้นมาเอง ถ้าหากยังรู้สึกเฉย ๆ ยังเห็นว่าไม่จำเป็นที่นักพัฒนาองค์กรจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปทำการพัฒนาองค์กรเป็นอันขาด

การพัฒนาองค์กรเป็นการพยายามมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรมและคุณภาพของงานในลักษณะการใช้กลุ่มแทนที่จะมุ่งที่แต่ละบุคคล จำเป็นจะต้องอาศัยระยะเวลาเช่นเดียวกับการสร้างระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยเช่นกัน

ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

องค์กรได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร องค์กรจึงต้องปรับระบบการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมดังกล่าว ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้ (วรรัตน์ เขียวไพรี, 2556 : 240)

1. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการสร้างวัฒนธรรม เผยแพร่ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้สามารถประยุกต์แนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

จะต้องใช้เครื่องมือสอดแทรกด้านเทคโนโลยี โครงสร้าง การฝึกอบรมพนักงานและทีมงานเพื่อให้เกิดความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมใหม่

2. การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับบุคคลและทีมงานทุกประเภทเพื่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนอย่างเป็นระบบ

3. การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จได้เกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงเพราะเป็นตัวแทนของอำนาจและการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและระบบรางวัลขององค์การ

4. การพัฒนาองค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยใช้การฝึกอบรมและเครื่องมือสอดแทรกประเภทต่าง ๆ

5. การพัฒนาองค์การเป็นการวางแผนและพัฒนาระยะยาวเพื่อแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถใช้การพัฒนาองค์การควบคู่กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจได้

6. การพัฒนาองค์การมีความเชื่อมั่นในแนวคิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการด้วยการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคนในองค์การ

7. การพัฒนาองค์การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างผู้นำองค์การและสมาชิกในการบริหารวัฒนธรรมองค์การและกระบวนการทำงาน

8. การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายให้บุคคล กลุ่มหรือองค์การ วิเคราะห์และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองโดยการนำทักษะและความรู้จากการเรียนรู้มาใช้

9. การพัฒนาองค์การเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวิเคราะห์ปัญหาพิจารณาตัดสินใจ แสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เลือการแก้ไขปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง การลงมือปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงและมีการประเมินผลทุกระดับขององค์การ

10. การพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนาเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีขึ้นทั้งบุคคลและองค์การ โดยใช้แนวทางชนะทั้งสองฝ่าย (Win - Win Approach) เป็นมาตรฐานของการพัฒนาองค์การ

11. การพัฒนาองค์การให้การยอมรับถึงความจำเป็นเพื่อให้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงสภาพไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

12. การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นได้โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจและใช้ประโยชน์มาตรวจวินิจฉัยขององค์การ

ประโยชน์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นแนวความคิดที่หลายองค์การให้ความสนใจแต่ยังมีข้อสงสัยว่าเมื่อทำการพัฒนาองค์การไปแล้วนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ใดบ้างกับองค์การ ดังนั้นประโยชน์ของการพัฒนาองค์การ สามารถสรุปได้ดังนี้ (สุจิตรา ธนानันท์, 2552 : 119)

1. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การได้รับการปรับปรุงอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต การตั้งเป้าหมาย การวางแผน และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมายและบทบาท ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างคุ้มค่ารวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับล่าง
2. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การได้รับข้อเสนอแนะที่ดีเยี่ยมจากสมาชิกในองค์การในการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ
3. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การมีความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งของ้องค์การ
4. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การมีการจัดการที่ดีจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง
5. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความสร้างสรรค์และเปิดเผย โดยเปิดโอกาสให้คนได้รับความก้าวหน้า การพัฒนา ผลตอบแทนและการดูแลเรื่องของสุขภาพอนามัย
6. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การได้รับการปรับปรุงภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน
7. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การได้รับการปรับปรุงในเรื่องของการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา รวมถึงทักษะที่จะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน้องค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดการสูญเสียเวลาจากการหยุดชะงักของการติดต่อสื่อสาร
8. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การมีความสามารถที่จะดึงดูดใจและรักษาสุขภาพรวมทั้งคนที่มีคุณภาพไว้ได้
9. การพัฒนาองค์การจะทำให้พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมภายใน้องค์การลดลงอย่างเห็นได้ชัด
10. การพัฒนาองค์การจะทำให้้องค์การเพิ่มความตระหนักทั้งในส่วนบุคคลและ้องค์การในการที่จะปรับปรุงความสามารถที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้องค์การเจริญเติบโตและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเวลาเดียวกัน

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้นโดยนำไปประยุกต์ทั้งทางตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรก็ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างขององค์กรและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ดังนั้นก่อนที่จะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร ควรทำความเข้าใจหลักการของการพัฒนาองค์กรเพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยขั้นตอนปฏิบัติที่สำคัญมี 7 ขั้นตอนหลักดังต่อไปนี้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2557 : 156)

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจวินิจฉัยและการรับรู้ปัญหาองค์กร ขั้นตอนเริ่มแรกของการพัฒนาองค์กรก็คือ การตรวจวินิจฉัยองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลให้พร้อมก่อนการออกแบบเครื่องมือที่เหมาะสม ซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาได้แก่ อะไรเป็นสิ่งที่กำลังเป็นปัญหาขององค์กร และอะไรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหลายแห่งมักจะตระหนักถึงความสำคัญแต่เพียงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น การเริ่มต้นพัฒนาองค์กรโดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์กรและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด การรวบรวมสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งนักพัฒนาองค์กรควรจะคิดหาวิธีการในการรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการศึกษาจากข้อมูลจากรายงานหรือสถิติที่รวบรวมขึ้น เช่น สถิติการเข้าออกของพนักงาน ระดับผลการทำงานของพนักงาน รายงานสรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม พูดคุยโดยตรงกับพนักงานและผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การเข้ามาของทีมที่ปรึกษา (Entry of Change Agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลงบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหขององค์กร ซึ่งการเข้ามาของทีมที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรมีส่วนประกอบอยู่ 3 ประการ คือ

1. การทำข้อตกลง คือ การพบกันระหว่างองค์กรและที่ปรึกษาขององค์กรในกรณี que ที่ปรึกษามาจากภายนอกจะได้รับการถ่ายทอดความรู้จากองค์กร ซึ่งที่ปรึกษาอาจจะมาในรูปแบบองค์กร ทีมงานหรือรู้จักเป็นการส่วนตัวที่มีชื่อเสียงและทำข้อตกลงกับองค์กรเพื่อเข้ามาจัด

ระบบงานในองค์กร และกรณีเป็นบุคคลภายในองค์กร การทำข้อตกลงอาจจะเริ่มจากองค์กรหรือเริ่มจากที่ปรึกษาขององค์กรก็ได้

2. การสำรวจ คือ เป็นการพบกันระหว่างองค์กรกับที่ปรึกษาขององค์กรเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้ที่ปรึกษาขององค์กรดูแลรับผิดชอบหรือการหาข้อสรุประหว่างองค์กรและที่ปรึกษาขององค์กรในการที่จะดำเนินการพัฒนาองค์กร องค์กรจะเป็นผู้ประเมินที่ปรึกษาว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาพัฒนาองค์กรหรือไม่ อาจดูจากประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ การพัฒนาองค์กร

3. การทำสัญญา คือ เป็นการตกลงกันระหว่างองค์กรและที่ปรึกษาขององค์กรกับการพัฒนาองค์กร เพื่อรู้ถึงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร และรู้ถึงค่าใช้จ่ายในการพัฒนาองค์กร เมื่อที่ปรึกษาขององค์กรมีการตกลงกันอย่างชัดเจนแล้วก็จะเป็นการปูพื้นฐานให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเป็นการนำเอาข้อมูลขององค์กรและปัญหาขององค์กรมาวิเคราะห์โดยที่ปรึกษาขององค์กรมีบทบาทในการพิจารณาเกี่ยวกับองค์กรและข้อมูลที่สามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการประเมินถึงสถานภาพขององค์กรและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร เทคนิคการรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น อัตราการลาออกของพนักงาน สภาพทางการเงิน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การป้อนข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกองค์กร เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เสร็จเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไปคือการนำข้อมูลย้อนกลับให้สมาชิกองค์กรได้รับรู้และยอมรับปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้น และเป็นการสร้างความกระตือรือร้นให้แก่สมาชิกองค์กรในการยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลงในจุดที่ต้องดำเนินการแก้ไข โดยอาจจะมีที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกองค์กรอาจจะนำเสนอในกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อให้ทุกคน ทุกกลุ่มและทุกระดับในองค์กรจะต้องเกิดการเห็นพ้องต้องกันในปัญหานั้น ๆ บทบาทของที่ปรึกษาขององค์กรอาจช่วยเหลือสมาชิกขององค์กรในการอภิปรายแต่ละความหมายของข้อมูลจะไม่มี การบอกสมาชิกองค์กรว่าควรจะทำอะไรกับข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง หลังจากป้อนข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์กรคือการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการพัฒนาองค์กรจะเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจระหว่างที่ปรึกษาขององค์กรและองค์กร โดยบทบาทของที่ปรึกษาขององค์กร คือ การช่วยเหลือสมาชิกขององค์กร สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา

ขององค์กรขึ้นมา ที่ปรึกษาองค์กรจะต้องไม่บอกว่าสมาชิกขององค์กรควรจะทำอะไรหรือไม่ควรทำอะไร สมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ควรจะกำหนดทางเลือกแก้ปัญหาของตนเอง ดังนั้นการช่วยเหลือของที่ปรึกษาองค์กรระหว่างการวางแผนดำเนินงานจะมีอยู่ 3 ด้านคือ

ประการแรก ที่ปรึกษาองค์กรสามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาบนรากฐานของประสบการณ์และความรู้ของเขา สมาชิกขององค์กรจะรู้เรื่ององค์กรดีกว่า แต่อาจจะมองไม่เห็นแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ภายในองค์กร

ประการที่สอง ที่ปรึกษาองค์กร สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คาดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงที่ถูกดำเนินการ และจะสามารถคาดคะเนปัญหาด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ และวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ประการที่สาม ที่ปรึกษาองค์กร ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการบอกกล่าวเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ การดำเนินงานจะต้องมีเป้าหมายที่วัดได้ จะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลคืออะไร และจะบรรลุความสำเร็จเมื่อไร การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีระยะเวลาที่เป็นจริง และจะต้องถูกยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 6 การสอดแทรกและการปฏิบัติ ในขั้นตอนของกระบวนการนี้ คือการลงมือทำการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง ๆ ภายในองค์กรจะมีกิจกรรมสอดแทรกเกิดขึ้นได้มาก กิจกรรมสอดแทรกสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1. การสอดแทรกส่วนบุคคล (Individual Interventions) เป็นการสอดแทรกที่เกิดขึ้นโดยบุคคลหรือสมาชิกขององค์กร ใช้ได้เมื่อมีการวิเคราะห์และป้อนข้อมูลย้อนกลับนำไปสู่ข้อสรุปของปัญหาองค์กร เป็นผลมาจากความล้มเหลวหรือข้อบกพร่องในความสามารถและแรงกระตุ้นของสมาชิก

2. การสอดแทรกแบบกระบวนการ (Process Interventions) เป็นการออกแบบปรับปรุงของกระบวนการทำงานระหว่างบุคคล ท่ามกลางของทีมงานและระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกันในองค์กร การสอดแทรกแบบกระบวนการถูกเรียกหาเมื่อมีปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติต่อกันระหว่างคนในองค์กรหรือระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้งขัดกันภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและการประเมินผล เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมายเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กรที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต เมื่อมีการนำ

แนวความคิดการพัฒนองคการใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติ ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาถึงคือ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และสรุปผลเครื่องมือมาใช้บ้างหรือไม่ ซึ่งที่ปรึกษาองคการภายในองคการจะต้องคิดหาวิธีการ ในการรวบรวมข้อมูลจากการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการทำแบบสำรวจ แบบสอบถาม ความคิดเห็นของพนักงาน หรือการเข้าพบปะพนักงาน และการประชุมร่วมกับผู้บริหาร เพราะข้อมูล ของบุคลากรในองคการจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเครื่องมือให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พบว่า ไม่มีเครื่องมือใดที่นำมาใช้ระยะเริ่มแรกนั้นจะสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ การเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรก ย่อมมีปัญหาติดขัดบ้าง ดังนั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการนำเครื่องมือพัฒนาองคการมาใช้ ผู้บริหาร ไม่ควรถอดใจเริ่มคิดหาเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้อีก คณะผู้บริหารและคณะทำงานควรจะประชุมร่วมกัน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นนำมาใช้ในปัด ๆ ไป

กลยุทธ์ในการพัฒนาองคการ

กลยุทธ์ที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ซึ่งการปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น มีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนได้หลายกลยุทธ์ ซึ่งมีพอสรุปได้ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนโดยการสั่งการ หากปรับเปลี่ยนองคการด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหาร ใช้อำนาจสั่งการอย่างเป็นทางการให้มีการปรับเปลี่ยนในส่วนต่าง ๆ ที่จำเป็น ซึ่งโดยผู้ที่ปฏิบัติงาน มีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤติที่ทุกส่วน มีความสับสนวุ่นวายและในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อยราบรื่นอย่างมาก โดยที่ทุกคนในองคการ พร้อมจะปฏิบัติตามทุกอย่างที่ผู้นำต้องการ

2. การปรับเปลี่ยนโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การปรับเปลี่ยนองคการด้วยวิธีนี้ ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองคการ คณะกรรมการปฏิรูปองคการ และการใช้ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives หรือ MBO) เป็นต้น ซึ่งอาจจะเป็นการลด กระแสการต่อต้านได้บ้าง และเป็นการระดมความคิดความร่วมมือจากหลายฝ่ายแต่อาจจะมีปัญหา เรื่องความล่าช้า ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3. การปรับเปลี่ยนองคการโดยการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่ วิธีนี้ใช้การเปิดโอกาส ให้ทุก ๆ คนในองคการสามารถริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ องค์กรได้อย่างกว้างขวางที่สุด เช่น การจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะ การจัดให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Teamwork) หรือการจัดให้มีระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ฯลฯ วิธีการเหล่านี้ อาจช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองคการในจุดต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องคการเรียนรู้และปรับตัว อยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดหากองคการไม่มีระบบการสื่อสาร

ประชาสัมพันธภายในที่ดีพอและที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงเหวนเป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นมาได้

4. กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งใช้กลยุทธ์การสั่งโดยผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยายเรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การด้วยตนเอง การประกอบกับการสร้างทีมงานหรือปรับระบบงานของสาขา และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาส่วนต่าง ๆ ขององค์การด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ต่างกัน

ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ได้นั้นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์การที่เหมาะสมกับองค์การ แต่สิ่งที้องค์การต้องคำนึงถึงคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการสมัยใหม่ สิ่งที่กำลังมาพร้อมกับการพัฒนาองค์การก็คือลักษณะของปัญหาใหม่ ๆ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่เพื่อการแก้ไขปัญหขององค์การและการปรับตัวพร้อมที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ

2. ความล้ำสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ องค์การใดก็ตามที่มีการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และการบริการที่ล้ำสมัยย่อมส่งผลต่อยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลประโยชน์ที่ลดลงอันเนื่องมาจากลูกค้าหรือผู้บริโภคหันไปสนใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่มีความทันสมัยทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันมากกว่า เพราะคุณประโยชน์การใช้สอยมีเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ทุกองค์การจำเป็นต้องออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจึงจะทำให้้องค์การนั้น ๆ สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างยั่งยืน

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่ม ปัจจุบันความนิยม ความชอบ หรือความสนใจของกลุ่มลูกค้าหรือผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านเศรษฐกิจ องค์การทั้งหลายต่างมุ่งสร้างกลยุทธ์ทุกอย่างที่เอาใจและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพราะปัจจุบันทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา กระแสความนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วจนผู้ผลิตหรือองค์การต่าง ๆ ต้องปรับกลยุทธ์อย่างรวดเร็วเพื่อดึงดูดลูกค้าให้จงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ เช่น ค่านิยมการบริโภคอาหารญี่ปุ่น อาหารเกาหลีเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

4. ปัญหาขององค์การแบบระบบราชการ องค์การธุรกิจบางแห่งยังคงยึดติดกับกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความยืดหยุ่น ใช้แนวคิดการบริหารจัดการแบบระบบราชการที่มีความล่าช้าเกี่ยวกับระบบการบริหารงาน กระบวนการหรือขั้นตอนการทำงาน โครงสร้างการบริหารที่มีหลายขั้นตอน และอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานที่ยังเป็นแบบรวมอำนาจแล้วนำมาใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติงานจนทำให้องค์การบางแห่งต้องเกิดปัญหาหรือต้องปิดกิจการลง

5. ผลจากทฤษฎีการบริหารที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์เป็นแนวคิดที่เน้นผลผลิตหรือเน้นงานเป็นสำคัญมากกว่าการให้ความสำคัญกับคนที่อยู่ในองค์การ

6. ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ การฝึกอบรมโดยการฝึกปฏิบัติจริงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีกว่าการฟังบรรยาย หรือวิธีการอื่นๆ เพราะการฝึกอบรมโดยการฝึกในห้องปฏิบัติการจะเป็นการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการปฏิบัติงานจริงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้มีความเข้าใจได้เร็วและดีกว่า

7. ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ องค์การทุกแห่งเมื่อถึงเวลาต้องพัฒนาอันเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ข้อมูลที่จะนำมาช่วยในการตัดสินใจเพื่อการพัฒนาองค์การนั้นเกิดจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นขององค์การว่าองค์การมีปัญหาใดบ้างได้ ต้องการพัฒนาปรับปรุงเรื่องใดบ้าง จะมีวิธีการหรือเครื่องมือในการพัฒนาองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะต้องมีการวินิจฉัยและวิเคราะห์ให้ตรงประเด็นเพื่อจะได้แก้ไขหรือพัฒนาองค์การได้ตรงประเด็นและไม่ทำให้เกิดปัญหาซ้ำซ้อนขึ้นอีก

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการและนักวิจัย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	นักวิชาการ				สรุปข้อค้นพบจากแนวคิด
	สุจิตรา ธนานันท์ (2552)	อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2551)	อนิวัช แก้วจันทง (2552)	ชูชัย สมิทธิไกร (2550)	
1. การฝึกอบรม	✓				ได้แนวคิดของ สุจิตรา
2. การศึกษา	✓				ธนานันท์ (2552 : 25)
3. การพัฒนาองค์การ	✓	✓		✓	ในด้านการฝึกอบรมและ
4. การเรียนรู้	✓				การศึกษาและการเรียนรู้
5. การพัฒนาบุคลากรรายบุคคล		✓		✓	และแนวคิดของเจอร์รี่และ
6. การพัฒนาสายงานอาชีพ		✓		✓	คณะ (Jerry W. Gilley,
7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน		✓		✓	and Others, 2002
8. ระดับบุคคล			✓		อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร,
9. ระดับกลุ่ม			✓		2550 : 10-12) ได้ด้าน
10. ระดับองค์การ			✓		การพัฒนารายบุคคล
					การพัฒนาสาย
					อาชีพ การพัฒนา
					องค์การ การฝึกอบรม
					การศึกษาและการเรียนรู้

จากตารางที่ 2.2 ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวน ทฤษฎี เอกสาร ตำราเกี่ยวกับองค์ประกอบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเจอร์รี่และคณะ (Jerry W. Gilley and Others, 2002 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2550 : 10-12) และแนวคิดของสุจิตรา ธนานันท์ (2552 : 25) และนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทบุญญถาวร เซรามิก จำกัด โดยสรุปดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทักษะต่าง ๆ ของพนักงานบริษัทบุญญถาวรเป็นรายบุคคล เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานให้มีความพร้อมในเรื่องของคุณสมบัติความสามารถและศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปและประสบความสำเร็จในสายอาชีพ

2. การพัฒนาสายอาชีพ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยสร้างโอกาสหรือความก้าวหน้าในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าตนเองสามารถเลื่อนตำแหน่งงานไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง หรือสามารถโอนย้าย สับเปลี่ยนหมุนเวียนไปยังตำแหน่งงานใดได้บ้าง การพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีความสามารถและศักยภาพสูง โดยการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ในรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

3. การพัฒนาองค์กร เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เจริญก้าวหน้า หรือดีกว่าเดิม เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยทำให้เกิดการผสมผสานระหว่างคน และสังคม โครงสร้าง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ระบบงานให้สอดคล้องกันวงจรในการพัฒนาองค์กร จะมีลักษณะ กระบวนการย้อนกลับ จากวิเคราะห์องค์กรการวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนการปฏิบัติการ และการประเมินผล

4. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เป้าหมายคือ การยกระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงาน ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ และมีทัศนคติที่จะปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น ตามแนวทางที่องค์กรกำหนดไว้ และผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

5. การศึกษาและการเรียนรู้ เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล โดยเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต และเป็นกระบวนการที่ได้มาจากประสบการณ์อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานของพฤติกรรมเพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติในระดับองค์กรระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมิน นำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่นการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

เบนซ์ (Bench, 1978 อ้างถึงใน เรืองศักดิ์ ปานเจริญ, 2553 : 19) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล

ไวท์ (White, 1989 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2554 : 51) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับของผลผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2548 : 17) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2550 : 13) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2550 : 14) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ศักยภาพการทำงาน ของพนักงานแต่ละบุคคล ทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณของงานนั้น ๆ ซึ่งทราบได้จาก การประเมินผลการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554 : 52) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

दनัย เทียนพุม (2549 : 25) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน เกิดจากพนักงานรู้ว่างานของตนคืออะไร ซึ่งทราบได้จากผู้บังคับบัญชา เป้าหมาย ความคาดหวังขององค์กร หรือมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้แล้วสามารถทำงานออกมาได้ ซึ่งสามารถวัดได้ว่ามาตรฐาน หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการทำงานของบุคคลและศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลที่สามารถวัดได้ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

คาซิโอ (Cascio, 1991 : 73) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบสำหรับวัดความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่ามีความสามารถเพียงใด คาซิโอ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation System) ที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมปัจจัยทุกประเภท เพื่อให้ผลการวัดสามารถแสดงถึงความสามารถที่แท้จริงของสิ่งที่ถูกวัดองค์การธุรกิจเอกชนได้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการควบคุมให้ทันต่อ

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 303-305) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันและอนาคต พลัง 3 ประการอันได้แก่ ลูกค้า การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงส่งผลทำให้ธุรกิจเอกชนต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการบริหารเสียใหม่มีการใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือแบบดั้งเดิม ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมวิธีการปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ในปัจจุบันแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ลักษณะการควบคุมยังคงมีอยู่แต่คุณลักษณะมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ได้มุ่งเน้น ด้านการใช้ความคิดริเริ่ม การบริหารเวลาความสามารถในการถ่ายทอด การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานและการนำเสนองานมากขึ้น

การใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไออานเซวิช และกรูซ (Ivancevich and Glueck, 1989 : 325) กล่าวว่า องค์การมีการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ อันได้แก่

1. เพื่อใช้ปรับปรุง พัฒนาบุคลากร ผลจากการประเมินทำให้ทราบว่าพนักงานคนใดต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม และสามารถวัดความก้าวหน้าภายหลังการอบรม
2. เพื่อใช้พิจารณา การให้รางวัล หรือลงโทษ สำหรับองค์การสามารถใช้ การประเมิน เพื่อเพิ่มเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือปลดพนักงานออกจากงาน
3. เป็นแรงจูงใจ ให้พนักงาน มีความรับผิดชอบ และใส่ใจการปรับปรุงประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัล การปลดออกจากงาน เนื่องจากมีมาตรฐานในการพิจารณา
5. เพื่อใช้จัดการทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคน และการจัดการอบรม เพิ่มเติมความสามารถของบุคลากร
6. การจ่ายค่าชดเชย เป็นข้อมูลสำหรับใช้พิจารณาว่าสมควรจ่ายให้บุคคลใด และปริมาณ

7. ช่วยในการสื่อสาร การประเมินทำให้หัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชา ได้พบปะเจรจากัน เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์ และ ความเข้าใจระหว่างกัน

8. เพื่อการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใช้จัดทำเครื่องมือสำหรับการคัดเลือกพนักงาน เช่น แบบทดสอบต่าง ๆ

ออร์สันและฮูลิน (Olson and Hulin, 1992 : 58) กล่าวว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อพนักงาน คือ ทำให้พนักงานทราบถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานของตน รวมทั้งความเป็นไปได้ของความก้าวหน้าในอาชีพ

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรในฐานะเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นประโยชน์ต่อพนักงานในองค์กร โดยเป็นเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เป็นข้อมูลป้อนกลับให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน อีกทั้งยังสามารถเป็นตัววัดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตัวพนักงาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการศึกษาวิจัย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แคสซิโอ (Cascio, 1991 : 77 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2548 : 256) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ แสดงในภาพที่ 5 มีรายละเอียดดังนี้

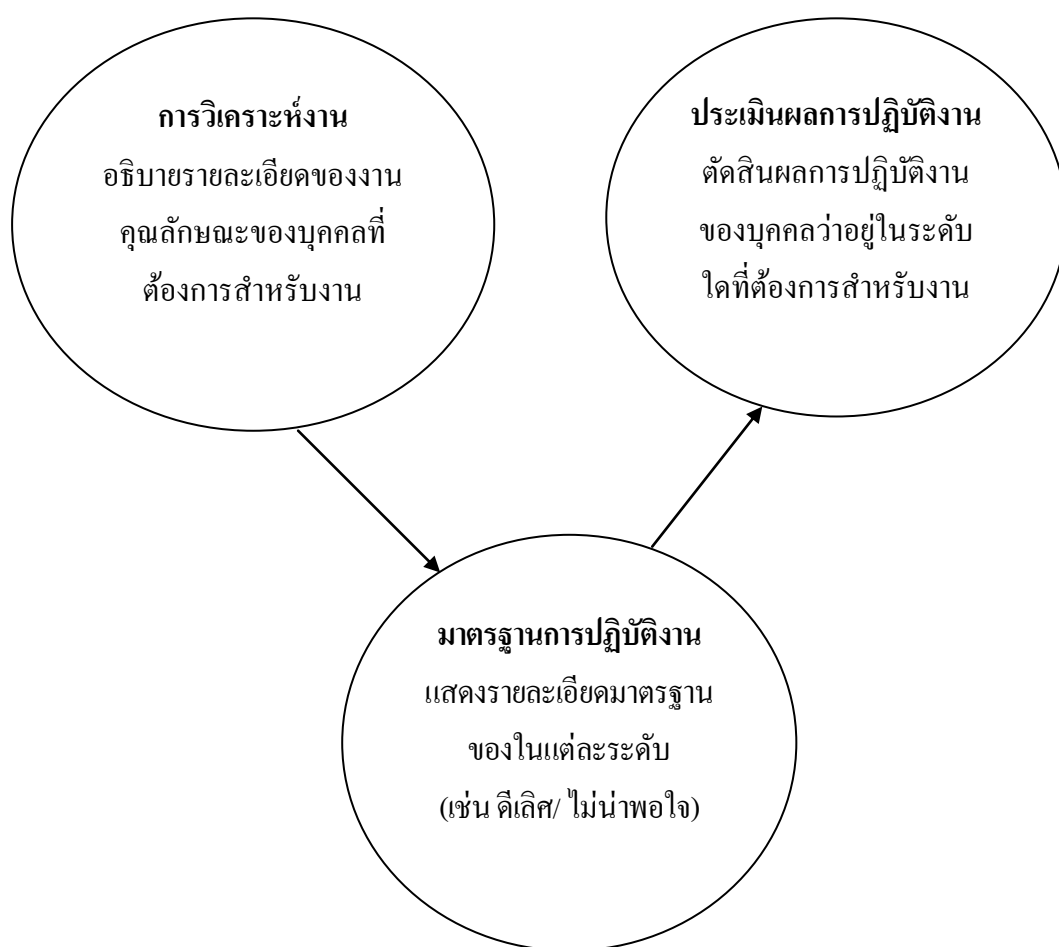
1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ อธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายที่ต้องการ คุณลักษณะของบุคคลรวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการสำหรับงาน วิธีการจะต้องมีการวิเคราะห์พิจารณาให้เห็นถึงชนิดของงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทักษะความชำนาญเฉพาะอย่างต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมี รวมทั้งแบบของสไตล์การทำงานหรือแง่มุมการพิจารณาที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่จะนำมาใช้ด้วยความสามารถในการด้านการทำงานอาจได้มาจากโมเดลความสามารถจากอุดมคติหลักของธุรกิจ โมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์พฤติกรรมด้วยเทคนิค Behavioral Event Interviews (BEIs) การวิเคราะห์หน้าที่งานด้วยเทคนิค Function Analysis (FA) หรือชื่อจากบริษัทที่ปรึกษา

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) คือ การกำหนด บรรยายมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้รายละเอียด ระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (เช่น ดีเลิศ พอใช้ ไม่น่าพอใจ) อย่างชัดเจนว่ามีผลการทำงานอย่างไร มาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้การประเมินมีมาตรฐานเท่าเทียมกัน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นขั้นที่จะสรุปว่าบุคคลผู้ถูกประเมินมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สำหรับขั้นตอนนี้มีกระบวนการย่อย ดังนี้

3.1 การสังเกต คือ การค้นหา รวบรวมสิ่งที่พบจากการสังเกต และทบทวนเกี่ยวกับพฤติกรรม และเหตุการณ์ต่างๆ

3.2 ประเมิน ตัดสิน คือ การแยกแยะ วิเคราะห์ และประเมินค่าจากข้อมูลที่ได้รับจากการสังเกต



ภาพที่ 2.4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : (Cascio, 1991 : 77)

สรุปได้ว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์งาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ การวิเคราะห์งาน เลือกใช้ความสามารถในด้านการทำงานจากโมเดลความสามารถของธุรกิจที่มีผู้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้ว

เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับขั้นตอนมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวิจัยครั้งนี้ แบ่งระดับการให้คะแนนออกเป็นระดับ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้การสังเกตและประเมินตัดสินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน

เกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนชัย ชมจินดา (2552 : 245-246) แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ ภาวะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 8 ด้าน

1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถที่จะจัดลำดับหรือแยกแยะ ความสำคัญของงานได้ และปฏิบัติได้ในเวลาที่กำหนด
2. ด้านคุณภาพของงาน การให้ความสำคัญกับคุณภาพงานให้ความสำคัญกับผลงาน และ ผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือทุกงาน
3. ด้านปริมาณงาน ปริมาณของผลงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผลงานที่ได้ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และผลงานที่ได้อยู่ในเกณฑ์คุณภาพ
4. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับ หน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจความสัมพันธ์ของงานระหว่างแผนกที่ตนปฏิบัติงาน กับแผนกอื่น และมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้กับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับเดียวกัน ที่อยู่นอกฝ่าย หรือส่วนของงาน ภายใต้อาณัติสัมพันธที่ดีต่อกัน
5. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ พนักงานมีความรู้ในงานสนใจกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้ในเวลาที่กำหนด
6. ด้านความอุตสาหพยายาม เป็นความตั้งใจปฏิบัติงาน สนใจและกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อ ต่องานที่ยาก พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน
7. ด้านการตัดสินใจ ความสามารถในการตัดสินใจหรือกระทำการใดที่จำเป็นเพื่อเป็น การสนับสนุนให้ประสบผลในการตัดสินใจนั้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ขจัดอุปสรรคในการทำงานที่ฉันทุ และวางมาตรการ ป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกในอนาคต
8. ด้านความเป็นผู้นำ พนักงานช่วยเหลือและเป็นตัวอย่างที่ดีต่อพนักงานสามารถนำและ ชี้แนะให้มีความเป็นทีม เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาในการทำงาน ให้ความร่วมมือ กับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน สนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอน หรือ วิธีการทำงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันและปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท

ดนัย เทียนพุฒ (2549 : 81-82) คือ โมเดลความสามารถทางธุรกิจในประเทศไทยสำหรับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยความสามารถหลักของธุรกิจ 7 ด้านด้วยกันคือ

1. การมุ่งลูกค้า (Focus on Customer : C) ลูกค้าในที่นี้อาจเป็น 1) ลูกค้าภายในองค์กร ซึ่งหมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน ที่นำผลงาน ผลผลิต จากการปฏิบัติงานของพนักงานไปใช้ ซึ่งลูกค้าภายนอกองค์กร การนำไปใช้ สามารถประยุกต์ใช้กระบวนการแก้ปัญหาสำหรับลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้า ฟังและสื่อสารกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้เกี่ยวกับบริษัท รู้เกี่ยวกับบริษัทและผลิตภัณฑ์/ลูกค้าของบริษัท และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า
2. การสื่อสาร (Communication: CO) การฟัง ตั้งใจฟังในสิ่งที่คนอื่นกำลังพูดอยู่กับเรา การพูดอย่างชัดเจน พูดด้วยเสียงที่ดังชัดเจน ความสามารถในการเข้าใจ ใช้คำและความหมายที่คนอื่นสามารถเข้าใจได้ การนำเสนอในที่ชุมชน การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่ม/ทีมงาน
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork : T) คุณภาพและความรับผิดชอบ กลุ่มสร้างงานที่มีคุณภาพสูงและมีความรับผิดชอบในผลงานและสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ใช้การตัดสินใจร่วมกับการวัดผล ใช้ทรัพยากรทั้งหมดและปัจจัยนำเข้าของกลุ่มอย่างคุ้มค่าพัฒนาสมาชิก แสดงถึงการมีส่วนร่วมในกลุ่มเพื่อปรับปรุงผลงานของแต่ละบุคคล
4. ภาวะผู้นำ (Leadership : L) วิสัยทัศน์เห็นภาพอนาคตรู้ว่าจะงานและฝ่ายงานมีผลอย่างไร ต่อองค์กรไม่มองสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองของท้องถิ่น (มองในระดับ โลก) ปฏิบัติการดำเนินความพยายาม เพื่อจัดสรรหรือเคลื่อนย้ายอุปสรรค ที่ทำให้เกิดการลดประสิทธิภาพ จัดการตนเอง เล็งเห็นถึงการเป็นผู้เริ่มการทำงานในอีกมุมมองหนึ่งก็คือเห็นโอกาสที่จะดำเนินงาน
5. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills : TS) ความแคล่วคล่องด้านเทคนิค ทันสมัย อยู่เสมอในเทคนิควิชาชีพและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านเทคนิคภายในองค์กรคุณภาพของงาน เข้าถึงความท้าทายและเอาชนะความลำบากพร้อมการรักษามาตรฐานคุณภาพที่สูงความรับผิดชอบในฐานะมืออาชีพ มีความเป็นมืออาชีพ ลูกค้าและงานที่ทำร่วมกับผู้อื่นสามารถเชื่อมั่นในผลงานได้
6. ความยืดหยุ่น (Flexibility : F) กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน ยอมรับความคิดที่ดี สนับสนุนและท้าทายต่อระบบงาน เพื่อให้เกิดการปรับใช้แนวคิดใหม่ ตระหนักรู้เกี่ยวกับองค์การ ขอบเขตอะไรที่ควรทำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะตระหนักว่าสิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบต่องานของท่านเปลี่ยนแปลงทุก ๆ อย่าง ขอบเขตอะไรที่ควรทำเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนไปสู่ การทำให้ดีกว่าเดิม
7. นวัตกรรม (Innovation : I) ความคิดสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจที่จะริเริ่มแนวคิดใหม่และการแก้ไขปัญหา เสริมแรงต่อความคิดอื่นๆ มุ่งมั่นต่อวิธีการทำให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้นดำเนินงานอย่างอิสระ ขอบเขตอะไรที่ควรทำให้ทุกคนเป็นอิสระในการดำเนินงาน แต่มีความจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้วย หัวข้อที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ดนัย เทียนพุด แดกต่างจากการประเมิน แบบดั้งเดิมกล่าวคือ หัวข้อที่ใช้ประเมิน เป็นการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นประโยชน์ ต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ถ้าพนักงานมีการปฏิบัติงานตามหัวข้อสูง องค์กรก็จะมี

ความสามารถในการดำเนินธุรกิจสูงไปด้วย ในขณะที่การประเมินแบบดั้งเดิมนั้น หัวข้อที่ใช้ประเมินนั้นมักจะกำหนดจากความประพฤติ บุคลิกภาพ ความสามารถในการทำงานของพนักงานโดยทั่วไป

พรศิริ บัวผ่อง (2548 : 15-17) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากชีวิตการทำงานและอนาคตการทำงาน ขึ้นกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก ตั้งแต่การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลให้พนักงานมีรายได้มากขึ้นหรือมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นเท่านั้นแต่ยังมีผลรวมถึงความรู้สึกที่มั่นคงและความสุขในชีวิตในด้านอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้นพนักงานจึงควรทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการฝึกฝนปรับปรุงพัฒนาตนเอง

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาขึ้นกับผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาใช้มาตรการทุกวิถีทางที่จะส่งเสริมรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ซึ่งการจะส่งเสริมและรักษาระดับค่าผลการประเมินนั้น กระทำได้โดยการนำเอาผลการประเมินไปวางแผนสนับสนุนเพื่อพัฒนาพนักงานต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์กร ผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละคนทราบว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนตามที่ได้รับมอบหมาย ได้ผลอยู่ระดับสูงต่ำเพียงใดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาต่อไป ซึ่งจะทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของผู้บริหารองค์กร

ฟุมแฮม (Fumham, 1995 : 167) ได้สรุป ปัจจัย 11 ประการ ที่สามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับการฝึกอบรมและการปฏิบัติงานของธุรกิจภาคอุตสาหกรรม ปัจจัยดังกล่าวแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานในธุรกิจภาคอุตสาหกรรม

ปัจจัย	การฝึกอบรม	ผลการปฏิบัติงาน
อัตราการทำงาน	เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้	จำนวน ต่อ เวลา
คุณภาพของงาน	การประเมิน	การประเมิน
อุบัติเหตุและความเสียหาย	อัตราการเกิดอุบัติเหตุ	อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
เงินรายได้	จำนวนเงิน	จำนวนเงิน
ความรู้ในงาน	การประเมิน หรือการทดสอบ	การประเมิน หรือการทดสอบ
ประสิทธิภาพการทำงาน	เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้	ระยะเวลา
การขาดงาน	จำนวนวัน	จำนวนวัน
ความก้าวหน้า	การพัฒนา ระหว่างการอบรม ประวัติเงินเดือน	ประวัติการเลื่อนตำแหน่ง
ความเห็นของผู้บังคับบัญชา	การประเมิน	การประเมิน
ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	การประเมิน	การประเมิน
การประเมินตนเอง	การประเมิน	การประเมิน

ที่มา : (Furnham, 1995 : 167)

ฟุ่มแฮม และสตริงฟิลด์ (Furnham and Stringfield, 1998 : 517-530) กล่าวว่า ปัจจัยที่องค์การนิยมใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการวางแผน คาดการณ์ล่วงหน้า (Forward Planning)
2. ความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นกลุ่ม (Communication and Teamwork)
3. การพัฒนาตนเอง และวิธีการทำงาน (Improvement)

สรุปได้ว่าเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการประเมินหัวข้อที่ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินคือ เป้าหมายขององค์การหรือพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังให้มีในบุคคล เพื่อให้บุคคลทราบและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายหรือมีพฤติกรรมดังกล่าว

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ธนชัย ยมจินดา (2552 : 221-337) จัดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 7 กลุ่ม

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale) หรือ “Rating Scale” เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดในการประเมินแบบเก่า ผู้ทำการประเมินจะประเมินหรือให้คะแนนบุคลากร ในแง่คุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน และจะประเมินคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความพึงได้ ความร่วมมือ ฯลฯ ในแต่ละหัวข้อแบ่งออกเป็นระดับ เช่น ดีเลิศ ดี พอใช้ และ ไม่น่าพอใจ เพื่อให้ผู้ทำการประเมินจะได้ประเมินว่าในแต่ละหัวข้อกล่าวถึงนั้น ผู้ถูกประเมินอยู่ในระดับใด

2. การประเมินแบบเปรียบเทียบ (Employee Comparison) เป็นวิธีการประเมินที่ใช้การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายคนที่ทำงานอยู่ในที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งไม่อาจใช้วิธีการประเมินแบบกราฟมาประเมินได้ เพราะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานจะแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 3 วิธี

2.1 วิธีเรียงลำดับ (Ranking Method) ในวิธีนี้โดยทั่วไปจะใช้การประเมินโดยเกณฑ์ที่มีลักษณะรวม ๆ เช่น ใช้เกณฑ์คุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและในแง่ของคุณค่าต่อองค์การมาเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ วิธีการอาจทำได้ให้ผู้ทำการประเมินเรียงลำดับ ตั้งแต่บุคคลที่ดีที่สุดลงไปเรื่อยจนถึงบุคคลที่ต่ำที่สุดหรือใช้วิธีการเรียงลำดับแบบ Alternative Ranking ซึ่งผู้ประเมินจะคัดเลือกผู้มีผลงานดีที่สุดและต่ำที่สุดออกมาก่อน หลังจากนั้นเลือกผู้ที่ดี เป็นลำดับรองลงมา และต่ำเป็นลำดับสูงขึ้น สลับกันเรื่อยเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

2.2 วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison Method) เป็นวิธีการเรียงลำดับที่มีประสิทธิภาพ สะดวก และถูกต้อง วิธีการคือ ให้ผู้ทำการประเมินเปรียบเทียบ ผู้ถูกประเมิน ทุกคนทีละคู่แบบพบกันหมด โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น คุณภาพของงาน หรือความเป็นที่เชื่อถือได้

2.3 วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) ผู้ทำการประเมินจะจัดลำดับผู้ถูกประเมินแยกเป็นกลุ่ม ตามกลุ่มสถิติเกี่ยวกับการกระจายแบบปกติ (Forced Distribution)

2.3.1 จำนวนร้อยละ 10 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงสุด

2.3.2 จำนวนร้อยละ 20 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถสูงรองลงมา

2.3.3 จำนวนร้อยละ 40 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถปานกลาง

2.3.4 จำนวนร้อยละ 20 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

2.3.5 จำนวนร้อยละ 10 ของผู้ถูกประเมินถูกจัดไว้ในกลุ่มผู้มีความสามารถต่ำสุด

3. วิธีการประเมินแบบตรวจรายการ (Check List) สามารถจำแนกได้เป็น 2 วิธีคือ

3.1 วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนักรายการ (Weighted Check List) ในวิธีนี้ผู้ประเมินมีหน้าที่ในการรายงานการปฏิบัติงานให้ทราบอย่างเดียว การให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายงานบุคคลในการรายงานการปฏิบัติงานจะมีคำตอบ ใช่ และไม่ใช่ เป็นตัวเลือกสำหรับผู้ประเมินในการประเมินว่าผู้ถูกประเมิน มีลักษณะตรงกับคำถามหรือไม่

3.2 วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Forced Choice) วิธีการนี้ช่วยลดความลำเอียงในการประเมิน โดยการบังคับให้ผู้ทำการประเมินเลือกเฉพาะจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน ทั่วไปมักให้เลือก 2 ข้อ จาก 4 ข้อ โดยเลือกลักษณะที่ตรงและลักษณะที่ไม่ตรงกับผู้ถูกประเมินมากที่สุด การให้คะแนนจะให้เฉพาะเมื่อเลือกคู่ประโยคที่มีความแตกต่างกันมากที่สุด

4. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์วิกฤติ (Critical Incident) วิธีการคือหัวหน้าผู้ทำการประเมินจะบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เป็นหลักฐาน เหตุการณ์ที่บันทึกจะเป็นเรื่องที่มีผลให้งานประสบความสำเร็จ หรือ ล้มเหลว

5. วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales หรือ BARS) วิธีการคือจัดกลุ่มพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญออกเป็นประเภท และกำหนดคะแนนสำหรับพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ประเมินใช้เป็นเกณฑ์ในการให้คะแนน

6. วิธีการประเมินแบบบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) ในวิธีการประเมินแบบนี้ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการประเมินจะใช้เป้าหมายเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการวัดว่าบรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่

7. วิธีการประเมินแบบอื่น ๆ

7.1 วิธีประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay Appraisal) ผู้ทำการประเมินจะเขียนคำบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

7.2 วิธีการประเมินแบบตรวจสอบเพิ่มเติม (Field Review) ใช้เป็นส่วนเพิ่มของวิธีการแบบอื่น ในกรณีที่สงสัยว่ามีการลำเอียงหรือเพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันในการประเมินวิธีการคือบุคลากรจากฝ่ายบุคคลจะประชุมร่วมกันกับผู้ทำการประเมินหรือหัวหน้างานเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน ทำให้ทุกคนมองมาตรฐานในลักษณะเดียวกัน

7.3 วิธีการประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) เป็นการประเมินหาศักยภาพของบุคคลว่าจะเหมาะกับงานที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน บุคลากรที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้จะถูกจัดให้ทำงานร่วมกันประมาณ 2-3 วัน งานที่มอบหมายจะมีลักษณะสอดคล้องหรือ

เหมือนกับงานที่ต้องปฏิบัติจริง อาจถูกมอบหมายงานให้ทำร่วมกันหรือเป็นเอกเทศ ผู้ประเมินจะคอยสังเกตการปฏิบัติงานของแต่ละคน และจะทำการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

ผู้ทำการประเมินผลงานปฏิบัติงาน

ทอริงตันและฮอล (Torrington and Hall, 1991 : 486-486) กล่าวว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ในการประเมิน ได้แก่ บุคคลต่อไปนี้

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Superior) จากผลการสำรวจพบว่า 93% ของการประเมินผลการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในการประเมินผลเป็นของหัวหน้างานโดยตรง (Bernardian and Beater, 1984 อ้างถึงใน Cascio, 1991 : 78) ข้อดีของการประเมินโดยหัวหน้าโดยตรงคือ พวกเขารู้เรื่องเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี การประเมินและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ควรทำต่อเนื่องกันตลอดทั้งปี เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
2. หัวหน้าระดับถัดจากหัวหน้าโดยตรง (Superior's Superior) เขามีส่วนร่วมในการประเมินในการทำหน้าที่ตรวจสอบการประเมินของหัวหน้างาน ผลการประเมินที่ไม่ได้มาตรฐานจะถูกแก้ไขและให้คำแนะนำกับหัวหน้างานที่ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามเกณฑ์
3. พนักงานฝ่ายบุคคล (Member of Personal Department) ไม่บ่อยครั้งนักที่พนักงานจากฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินโดยฝ่ายบุคคลจะถูกใช้ เมื่อหัวหน้างานที่จะประเมินโดยตรงไม่มี เช่นในองค์การแบบเมตริก (Matrix Organization) ที่จัดการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน
4. การประเมินตนเอง การประเมินตนเองเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคคลตระหนักและลดความเอนเอียง (Bias) ของตนเอง เมื่อเขาต้องประเมินผู้อื่น แม้ว่าบุคคลมีแนวโน้มประเมินตนเองดีกว่าความจริง แต่ถ้านำการสัมภาษณ์บุคคลประเมินได้ใกล้เคียงมากกว่า จึงมักใช้ประโยชน์จากการประเมินตนเองในการสัมภาษณ์คัดเลือกบุคคลเข้าทำงานประโยชน์อีกประการหนึ่งของการประเมินตนเองคือ บุคคลมีแนวโน้มเชื่อการประเมินของตนเองมากกว่าการประเมินของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลตระหนักถึงประสิทธิภาพของตนเอง จึงเป็นตัวกระตุ้นให้พัฒนาประสิทธิภาพของตนเองตลอดเวลา ในขณะที่การประเมินแบบทั่วไปมีรอบระยะเวลาการประเมินนานกว่า (เช่น ทุกหกเดือน)
5. ประเมินโดยผู้ร่วมงาน (Appraisal by Peers) การประเมินโดยผู้ร่วมงานเป็นวิธีที่มีความเชื่อถือได้และมีเหตุผล การสังเกตของผู้ร่วมงานจะครอบคลุม และ มีความชัดเจนสำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ข้อด้อยของวิธีนี้คือผู้ร่วมงานมักไม่ต้องการประเมินค่าของเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมักจะประเมินจากภาพรวม ๆ ของบุคคล และอาจจะเกิดความเบี่ยงเบนจากความลำเอียง

6. ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by Subordinates) เป็นวิธีที่ไม่ใช่น้อยนักเนื่องจากข้อจำกัดจากความรู้สึกลึกซึ้งของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มียอมรับลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรืออาจก่อให้เกิดการกลั่นแกล้งจากนายจ้างหรือหัวหน้างาน

7. การประเมินแบบศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) มักถูกใช้ประเมินหัวหน้างานหรือระดับบริหาร เกณฑ์การประเมินจะให้ความสำคัญต่อศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผลงานในปัจจุบัน วิธีนี้เชื่อว่าประสิทธิภาพของบุคคลที่สูงในปัจจุบันไม่สามารถประกัน ประสิทธิภาพของบุคคลสำหรับตำแหน่งใหม่ที่สูงกว่า การประเมินแบบศูนย์รวมจะประเมินจากการสัมภาษณ์ การทำงานเป็นกลุ่ม หรือ สถานการณ์จำลอง

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการและนักวิจัย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ				สรุปข้อค้นพบจากแนวคิด
	ธนชัย ยมจินดา (2552)	ดนัย เทียนพุฒ (2549)	พรศิริ บัวผ่อง (2548)	พุ่มแอม (Fumham, 1995)	
1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	✓				ได้นำแนวคิดของธนชัย
2. ด้านคุณภาพของงาน	✓				ยมจินดา (2552 : 245-246)
3. ด้านปริมาณงาน	✓				และดนัย เทียนพุฒ (2549 :
4. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์	✓				49-50) ในด้านความรวดเร็ว
5. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้	✓				ในการปฏิบัติงาน
6. ด้านความอดสาหพยายาม	✓				ด้านคุณภาพของงาน
7. ด้านการตัดสินใจ	✓				ด้านปริมาณงาน
8. ด้านความเป็นผู้นำ	✓	✓			ด้านความร่วมมือและ
9. การมุ่งลูกค้า		✓			มนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้
10. การสื่อสาร		✓			เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้
11. การทำงานเป็นทีม		✓			ด้านความอดสาหพยายาม
12. ทักษะด้านเทคนิค			✓		ด้านการตัดสินใจ และ
13. ความสำคัญต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน			✓		ด้านความเป็นผู้นำ
14. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา			✓		

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ				สรุปข้อค้นพบจากแนวคิด
	ธนชัย ยมจินดา (2552)	ดนัย เทียนพุฒ (2549)	พรศิริ บัวผ่อง (2548)	ฟุมแฮม (Fumham, 1995)	
15. ความสำคัญต่อองค์กร			✓		
16. ความสามารถในการวางแผน				✓	
17. ความสามารถในการสื่อสารและการทำงาน เป็นกลุ่ม				✓	
18. การพัฒนาตนเอง และวิธีการทำงาน				✓	

จากตารางที่ 2.4 ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานข้างต้น ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ ธนชัย ยมจินดา (2552 : 245-246) และแนวคิดของดนัย เทียนพุฒ (2549 : 49-50) เป็นหลักในการวิจัย เนื่องจากเป็นแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภาวะการดำเนินงานในปัจจุบัน เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ด้านความอุตสาหพยายาม ด้านการตัดสินใจ และด้านความเป็นผู้นำ สรุปดังนี้

1. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นสามารถที่จะจัดลำดับหรือแยกแยะความสำคัญของงานได้ และปฏิบัติได้ในเวลาที่กำหนด
2. ด้านคุณภาพของงาน การให้ความสำคัญกับคุณภาพงานให้ความสำคัญกับผลงาน และผลงานอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือทุกงาน
3. ด้านปริมาณงาน ปริมาณของผลงานที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผลงานที่จะอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และผลงานที่ได้อยู่ในเกณฑ์คุณภาพ
4. ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ เป็นสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจความสัมพันธ์ของงานระหว่างแผนกที่ตนปฏิบัติงาน กับแผนกอื่น และมีความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้กับผู้บังคับบัญชาและพนักงานระดับเดียวกันที่อยู่นอกฝ่าย หรือส่วนของการงาน ภายใต้อาสาสมัครที่ดีต่อกัน
5. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ เป็นพนักงานมีความรู้ในงาน สนใจกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ได้ในเวลาที่กำหนด

6. ด้านความอดสาพยายาม เป็นความตั้งใจปฏิบัติงาน สนใจและกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่องานที่ยาก พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนการทำงาน

7. ด้านการตัดสินใจ เป็นความสามารถในการตัดสินใจหรือกระทำการใดที่จำเป็นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้ประสบผลในการตัดสินใจนั้น สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ จัดอุปสรรคในการทำงานที่ต้นเหตุ และวางมาตรการ ป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีกในอนาคต

8. ด้านความเป็นผู้นำ เป็นพนักงานช่วยเหลือและเป็นตัวอย่างที่ดีต่อพนักงานสามารถนำและชี้แนะให้มีการทำงานเป็นทีม เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงาน ให้ความร่วมมือกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน สนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงขั้นตอน หรือวิธีการทำงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพันและปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท

บทบาทของผู้บังคับบัญชา - ก่อนการสนทนา	บทบาทของพนักงาน - ก่อนการสนทนา
- เตรียมข้อมูลเพื่อการติดตามผลงาน สังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข - เตรียมการสำหรับการตรวจติดตามผลงานของพนักงาน - สรุปภาพรวมของผลงานที่จะต้องติดตามกำกับดูแล	- เตรียมการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการติดตามดูแลผลงาน - เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับผลงานที่มีการจดบันทึกไว้ - สรุปข้อมูลปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการผลการดำเนินงาน
บทบาทของผู้บังคับบัญชา - ก่อนการสนทนา	บทบาทของพนักงาน - ก่อนการสนทนา
- สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการพูดคุยเพื่อการติดตามผลงาน - ชี้แจงหรืออธิบายถึงการติดตามประเมินผล การปฏิบัติให้พนักงานเข้าใจ - การพูดคุยหรือการสนทนาเพื่อการติดตามผลอย่างเป็นมิตรและมีการสอบถามพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้อธิบายชี้แจง	- รับฟังข้อมูลและให้ข้อมูลที่เป็นจริงแก่ผู้บังคับบัญชา - ทำความเข้าใจและตอบคำถามแก่ผู้บังคับบัญชาทุกประเด็น - ยอมรับและน้อมรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและเหมาะสมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจ

ในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลการปฏิบัติงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย บทบาทของผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และเป็นการประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาความดีความชอบ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องประเมินในแบบฟอร์มที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งบทบาทผู้บังคับบัญชาและพนักงาน มีดังนี้

บทบาทของผู้บังคับบัญชา - ก่อนการสนทนา	บทบาทพนักงาน - ก่อนการสนทนา
1. ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถทักษะ เป้าหมายและตัวชี้วัดของพนักงานแต่ละคน 2. รวบรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านมา 3. สรุปภาพรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงานลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร 4. ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป 5. เตรียมการสำหรับการทบทวนผลการปฏิบัติงานกับพนักงาน	1. ทบทวนผลการปฏิบัติงานของตนเองสม่ำเสมอ 2. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน 3. รวบรวมผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ 4. เตรียมการสำหรับการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

บทบาทผู้บังคับบัญชา - ระหว่างการสนทนา	บทบาทพนักงาน - ระหว่างการสนทนา
1. สร้างบรรยากาศในการพูดคุยให้พนักงานรู้สึกมีความสบายใจ และไม่วิตกกังวล 2. ชี้แจงผลการประเมินในด้านที่เป็นจุดเด่นก่อน จุดบกพร่องหรือจุดอ่อน 3. ในการพูดคุยสีหน้าท่าทางอาทิเป็นมิตร และน้ำเสียงนุ่มนวล 4. เปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อสงสัยพร้อมตอบคำถามและรับฟังความคิดเห็น	1. รับฟังข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจและยอมรับฟังผลการประเมิน 2. อธิบายและตอบคำถามจากผู้บังคับบัญชาในทุกประเด็น 3. สอบถามประเด็นข้อสงสัยจากผู้บังคับบัญชา 4. ยอมรับผลการประเมินทั้งจุดเด่นและจุดบกพร่อง

แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องสร้างให้เกิดการยอมรับและศรัทธาในความยุติธรรม โปร่งใส อธิบายได้แก่พนักงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานที่เกิดการยอมรับและความศรัทธาระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน (Performance Reward) การบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลเป็นการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและตามข้อตกลงที่วางไว้ร่วมกัน การให้รางวัลอาจดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ผลการประเมินองค์การสามารถนำมาใช้ในการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการตอบแทนผลงานที่พนักงานทำได้ในรอบระยะเวลาที่ผ่านมา เช่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีควรได้รับการยกย่อง ชมเชยทันทีหรือการให้รางวัลในรูปตัวเงิน เงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสตามผลงาน การให้เงินเพิ่มพิเศษหรือการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้หลักเกณฑ์การให้รางวัลควรครอบคลุมพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งให้เกิดผลสำเร็จของงาน บทบาทที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน มีดังนี้

บทบาทของผู้บังคับบัญชา - ก่อนการสนทนา	บทบาทพนักงาน - ก่อนการสนทนา
1. ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดหรือไม่ 2. ปรับเปลี่ยนและกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในรอบการประเมินถัดไป 3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร	1. ทบทวนผลงานของตนเองว่าตรงตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดหรือไม่ 2. ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในรอบการประเมินถัดไป 3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

บทบาทผู้บังคับบัญชา - ระหว่างการสนทนา	บทบาทพนักงาน - ระหว่างการสนทนา
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติในรอบการประเมินถัดไป - ชี้แจงเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ปรับปรุงแล้ว - เปิดโอกาสให้พนักงานสอบถามในประเด็น ที่สงสัย - สรุปและแสดงความคิดเห็นร่วมกันกับพนักงาน เกี่ยวกับตัวชี้วัดผลงาน	- เปิดใจรับฟังคำเป้าหมายและค่าตัวชี้วัด - สอบถามในประเด็นที่มีข้อสงสัย - เปิดใจรับฟังคำชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา - หาข้อสรุปร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดผลงาน

การให้รางวัลผลการปฏิบัติงานจะเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อพนักงานหรือ ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการตรวจสอบและทบทวนเป้าหมายหรือผลงานในรอบการประเมิน ที่ผ่านมา ซึ่งจะมีผลต่อการปรับเงินเดือน การจ่ายโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการให้พนักงาน ได้รับการพัฒนาความสามารถหรือพัฒนาศักยภาพของ ตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานตามที่ผู้บริหารต้องการ

หลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับหลักการที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานใช้หลักการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Performance Improvement) เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับพนักงาน

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักการพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานมีทางที่จะดีขึ้นได้ถ้าไม่มีการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น องค์กรจึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กร ทีมงานและ พนักงานมีขีดความสามารถอะไรบ้าง จากนั้นองค์กรต้องดำเนินการพัฒนาในองค์กร ทีมงานและ พนักงานแต่ละคนมีขีดความสามารถหลักดังกล่าวจึงจะส่งผลทำให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน ทีมงานและองค์กร บางคนอาจเรียก การบริหารผลการปฏิบัติงานว่า การจัดการเพื่อการพัฒนา (Performance and Development Management)

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานใช้หลักการตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ของทุกฝ่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (All the Organization's Stakeholders) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ชัพพลายเออร์และสาธารณะทั่วไป ดังนั้นองค์กรที่นำ

ตัวแบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มาใช้จึงควรให้ความสำคัญกับความต้องการและความคาดหวังของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วม องค์การจึงต้องสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการมี สารเสวนา (Dialogue) ระหว่างฝ่ายบริหาร และพนักงานขององค์การได้ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกัน ส่งผลทำให้แต่ละฝ่ายทราบถึงความคาดหวังและความต้องการของแต่ละฝ่ายได้ร่วมรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้มาเป็นกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีแนวคิดสำคัญ ๆ ที่ต้องการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการบูรณาการหรือแปลงเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกันในระดับของหน่วยงาน ฝ่ายงาน แผนงาน และบุคลากร
2. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้าหรือมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และการแสดงความคิดเห็นในลักษณะเดียวกันมากกว่าการควบคุมสั่งการหรือการบังคับ
5. การบริหารผลการปฏิบัติงานนอกจากจะสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนแล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ปัญหความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
6. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นการสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง
7. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้บริหารอย่างจริงจัง
8. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการป้อนข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคลากร และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา

9. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายตามที่ได้ตกลงกันไว้หรือไม่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

10. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้างค่าตอบแทนประจำปีแก่บุคลากร

11. การบริหารผลการปฏิบัติควรใช้กับบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรและไม่เน้นเฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลหรือผลตอบแทนขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งเน้นที่การยกระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรและองค์กรต่อเนื่องตลอดเวลา

12. การบริหารผลการปฏิบัติงานมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือป้อนข้อมูลย้อนกลับให้บุคลากรได้รับทราบตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องมีผลทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์จากการทำงานจึงทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาช่วยในการปรับปรุงเป้าหมายขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

13. การบริหารผลการปฏิบัติงานบังคับให้องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

อุปสรรคและปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมได้ง่ายขึ้น ทั้งโดยการแสดงถึงความสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวม และการสนับสนุนการตรวจสอบความก้าวหน้าอันจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

อุปสรรคที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

1. ความไม่พอเพียงของการฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งนี้เพราะการขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้การนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

2. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพราะผลลัพธ์ที่จะได้จากการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ในระยะเวลานั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่เห็นความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. การต่อต้านจากพนักงาน เพราะไม่แน่ใจว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลอะไรกับตัวพนักงานบ้าง ไม่ว่าจะเป็นการต้องทำงานหนักมากขึ้นหรือกลัวการสูญเสียงาน

ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

หากองค์กรต้องนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้มีประสิทธิผล สิ่งที่ต้องคำนึงจะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จของการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงานและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยจะต้องแสดงให้เห็นถึงทิศทางขององค์กรด้วย
2. การให้การศึกษาและฝึกอบรมที่เหมาะสม อันจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งทราบทักษะที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย
3. การสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งในเรื่องของเวลาและทรัพยากรที่ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน
4. แผนการประยุกต์ใช้ โดยจะต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้พนักงานได้รับทราบขั้นตอนและสิ่งที่จะเกิดขึ้นเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้
5. การตรวจสอบและประเมินผล จะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานทราบถึงผลการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ว่าบรรลุผลตามที่องค์กรต้องการหรือไม่ และเพื่อจะเป็นบทเรียนในอนาคตด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรณีการ์ เหมือนประเสริฐ (2548 : 49-52) ได้วิจัยเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร บริษัท กูเวต ปีโตรเลียม ประเทศไทย จำกัด พบว่าทัศนคติการทำงานด้านสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านการปฏิบัติงานด้านการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ระดับต่ำ ด้านทัศนคติการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ระดับปานกลาง ทัศนคติการทำงานด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิตมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ระดับต่ำ ทัศนคติการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ระดับปานกลาง ทัศนคติการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิตมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและอยู่ระดับต่ำ ทัศนคติการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ระดับต่ำ ทัศนคติการทำงานด้านความก้าวหน้าในหน้าที่

การงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้านการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และอยู่ระดับสูง

สุรางคนา ชุ่มชื่น (2548 : 3) ได้ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท ของปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา ในระดับมากมี 2 ปัจจัย ตามลำดับดังนี้ ด้านการเงิน ด้านเจตคติและพฤติกรรม ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา ในระดับปานกลาง มี 2 ปัจจัย คือด้านยุทธศาสตร์ทางธุรกิจและด้านสวัสดิการ สำหรับการเปรียบเทียบปัจจัยที่สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา ปัจจัยส่วนบุคคลที่จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาและรายได้ของบุคลากรของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา พบว่า มีเพียงระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อยังปัจจัยการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมดุสิต รีสอร์ท พัทยา ซึ่งมีความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าค่า 0.05 ส่วน เพศ อายุ สถานภาพ และ รายได้ ไม่มีผลกระทบต่อยังปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปิยะ ฉันทวัฒนากุล (2549 : 49) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท นาคาชิมา รับเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมของงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน รายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับงานและการเรียนรู้ ความอดสาหพยายาม การตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์

วัชร จ้าปาแดง (2549 : 56-57) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ เขตอุตสาหกรรมบางกระดี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ ปานกลาง ยกเว้นด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านความมั่นคง อยู่ในระดับมาก ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับดี ได้แก่ ด้านความรอบรู้ในงาน ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

ด้านความสามารถในการเรียนรู้ ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความประพฤติ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงกับผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณงาน และความพึงพอใจในการทำงานด้านสถานภาพกับผลการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านเงินเดือน ด้านสถานภาพและความมั่นคงกับผลการปฏิบัติงานด้านความประพฤติไม่มีความสัมพันธ์กัน

นรเทพ ศักดิ์เพชร (2549 : 46) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก

สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550 : 51-52) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า การรับรู้ของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ในด้านผู้ประเมิน ด้านผู้รับการประเมิน และด้านการประเมินผล การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระดับงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีผลทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่า 0.05 จึงยอมรับสมมติฐาน

เพียงพร โทบุราณ (2551 : 55-56) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมพนักงาน ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน และด้านการทำงานเป็นทีมและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านทำงานเสร็จทันตามกำหนด ด้านเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา และด้านการทำงานได้ตามเป้าหมายจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมอบอำนาจให้พนักงาน

มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านทำงานเสร็จทันตามกำหนด ด้านแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้านติดต่อสื่อสารกับลูกค้าด้วยความสุภาพ และด้านทำงานได้ตามเป้าหมาย

ปราณี กมลทิพยกุล (2553 : 50-51) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเซ็น แอร์ แอนด์ ซี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31 - 35 ปี ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งพนักงาน อัตราเงินเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อายุงาน 3-5 ปี ปฏิบัติงานที่สาขาชินวัตร คุณภาพชีวิตการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่สูงที่สุดคือ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับพอใช้ ด้านที่สูงที่สุดคือ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ อยู่ในระดับพอใช้ ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทุกปัจจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ อัตราเงินเดือน โดยภาพรวม คุณภาพชีวิตการทำงานความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์/การเข้าร่วมกิจกรรม

ประยูร วิรัตน์เกษม (2553 : 48-49) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา จากการศึกษาด้านปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานมีความต้องการพัฒนาตนเองรายบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ มีการพัฒนาสายอาชีพ เพื่อพนักงานมีศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาตนเองและพนักงานแสวงหาความรู้ความชำนาญอยู่เสมอ ตามลำดับ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความจริงใจในการพัฒนาพนักงาน และผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อพนักงาน ตามลำดับ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การหรือหน่วยงาน พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านพนักงานชัดเจน และการส่งเสริมให้พนักงานได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตามลำดับ

เท็ต และคณะ (Tett et.al., 1991 : 89) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธี Meta-analysis พบว่า องค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพตามแนวคิดของ Costa and McCrae มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานดังนี้ องค์ประกอบการยอมรับผู้อื่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.33$) องค์ประกอบความห่วงใย มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงาน ($r = -0.22$) องค์ประกอบการมีสติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.18$)

เคน คราวฟอร์ด และแกรนท์ (Kane, Crawford and Grant, 1999 : 494-516) ได้ทำการศึกษาอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า เมื่อศึกษาทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา แล้วพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทำได้ทั้งวิธีการที่นุ่มนวลและแข็งแกร่ง อุปสรรคโดยทั่วไปเกิดจากนโยบายและการปฏิบัติของบริษัทที่มีแนวทางและการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความแตกต่างในการปฏิบัติในแต่ละประเทศน้อยมากอุปสรรคที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่ขึ้นกับการแข่งขันทางธุรกิจทั้งในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์โดยเฉพาะการตกต่ำของระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ลอนบิวรี (Lounsbury, 2000 : 515 - 522) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อศรัทธาและผลการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของอเมริกันที่เป็นชาวญี่ปุ่น พบว่า การสร้างความมั่นคงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อศรัทธาที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นหนึ่งในสองอย่างของปัจจัยทางบุคลิกภาพและผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมแต่ละที่นั้น ๆ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยที่แวดล้อมอยู่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแสดงถึงความเชื่อศรัทธาที่จะสนับสนุนให้เกิดความได้เปรียบทางบุคลิกภาพในการจัดการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่อยู่ทางตอนใต้ที่เป็นคนอเมริกันเชื้อสายญี่ปุ่นในบริษัทอุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์ Step-wise Hierarchical Regression ซึ่งทำการพยากรณ์เกี่ยวกับความเชื่อศรัทธาในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านทัศนคติการเรียนรู้และวัดบุคลิกภาพของพนักงานและการศึกษาครั้งนี้ได้พิจารณาถึงโครงสร้างบุคลิกภาพสนับสนุนการพยากรณ์ของผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกบุคลิกภาพจาก 5 ปัจจัยอย่างเป็นระบบ มากกว่าการใช้รับรู้ทั่วไป ซึ่งใน 5 เรื่องหลักนี้ได้รับการสนับสนุนจากกรอบแนวคิดทางการผลิตเพื่อใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณา สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ลักษณะพิเศษทางสังคม 2) ความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว 3) ความเชื่อและความไว้วางใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความเชื่อศรัทธา

จุน ไค และคณะ (Jun, Cai and Others, 2005 : 791 - 812) ได้ศึกษาวิธีการบริหารคุณภาพโดยรวมด้านความพึงพอใจของพนักงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร พบว่า วิธีการบริหารคุณภาพโดยรวมได้ถ่ายโอนหน้าที่ของการบริหารงานโดยมาจากอุตสาหกรรมทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพิจารณาการบริหารงานของกรรมการระดับสูง โดยที่พุ่งเป้าไปที่วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าถึงความพึงพอใจของพนักงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสำรวจหัวหน้างาน 2 แห่ง ด้วยการประยุกต์ใช้วิธีการบริหารคุณภาพโดยรวม เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน ผลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ เน้นไปในการมอบอำนาจ

ให้พนักงาน การทำงานเป็นทีม และการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงาน และเพื่อให้การปรับปรุงด้านความพึงพอใจของพนักงาน จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้น งานวิจัยดังกล่าวจึงได้เพิ่มการอบรมและพัฒนา ให้กับพนักงานเพื่อปรับวิธีการบริหารคุณภาพโดยรวมให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

โชเรเดอร์ (Schroeder, 2003 : 19 - 43) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการดำเนินงานที่มีวิธีการที่เป็นที่ยอมรับ พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่อง ที่น่าสนใจและมีการวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบจากการบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อการดำเนินงาน ขององค์กร ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงถึงผลกระทบของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานข้ามประเทศและข้ามประเภทอุตสาหกรรมที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการพิจารณา การตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจภายใต้ความแตกต่างของแต่ละประเทศและแต่ละประเภทอุตสาหกรรม วิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ที่สนับสนุนในการทำงานขององค์กร ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ด้านสวัสดิการ การคัดเลือกบุคลากร การทำงานเป็นทีม การบริหาร ผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม สถานภาพบุคคล การบริหารการเงิน

จาการัมและคณะ (Jayaram, 1999 : 1-20) ได้ศึกษาผลกระทบของการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของอุตสาหกรรมในอเมริกาเหนือ พบว่า การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจรายใหญ่ทั้ง 3 ราย ในอเมริกาเหนือมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ด้วยการใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับ 5 ปัจจัย ที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ ด้านคุณภาพสินค้า ความยืดหยุ่น ต้นทุน เวลาในการดำเนินงาน และบุคคล ซึ่งด้านบุคคลเป็นประเด็นที่สำคัญและมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าว ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องด้วย การที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นหลักเกณฑ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งพัฒนาและสนับสนุนให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้อยู่ ในตำแหน่งที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ยอมเป็นผลดีต่อตัวองค์กรเอง นอกจากนี้ยังส่งผลให้ เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศดีขึ้น