

CIM1122

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 8

การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรสามารถเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาไว้ในองค์กร ถือว่าเป็นความสำเร็จในเบื้องต้นเท่านั้น องค์กรจะต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กร มีกำลังกาย กำลังใจที่จะทำงานและยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้น ผู้บริหารยังต้องมาพิจารณาว่าจะสามารถรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้นานที่สุดได้อย่างไร ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เรียกว่า การบำรุงรักษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

-
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
 3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจสังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้น แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
 4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
 5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

“การจูงใจ”เป็นแนวความคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

หนังสือ และตำราที่เขียนเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีจำนวนมากกว่าที่เขียนถึงการบริหารงานบุคคลภายในหัวข้ออื่น

วิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์ระดับปริญญาโทจำนวนมากก็จะมุ่งไปเรื่องการจูงใจ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงาน ดังนั้น จะไม่นำเสนอรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจแต่จะเพียงฉายภาพให้เห็นเพื่อเป็นกรอบในการทำความเข้าใจเท่านั้น

“Motivation” มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คำว่า “mover” ซึ่งแปลว่า การเคลื่อนไหว

นักวิชาการให้ความหมายของคำนี้ไว้หลายมุมมอง แต่พอจะสรุปได้ว่า

“การจูงใจ คือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเอง หรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้น โดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้น เล็งเห็นแล้วว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองหรือสังคมภายนอก”

การศึกษาเรื่องการจูงใจจึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการภายในบุคคล และแรงผลักดันจากภายนอกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม เรื่องของการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การ ในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลใน รูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ

แรงจูงใจในการทำงานกับการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การปฏิบัติงานในองค์กรควรจะได้ตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปการทำงานของบุคคลมักไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น

หากหน่วยงานต้องการได้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน และสามารถหาสิ่งจูงใจให้เขาทำงาน งานด้านบริหารบุคคลจึงมีส่วนสำคัญที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก

แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอกที่ว่าแรงจูงใจภายในเกิดพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในมี 3 แนวคิดที่จะให้เข้าใจพฤติกรรมแรงจูงใจ คือ

-
- (1) แนวคิดของเฮิร์บ (Herb 1955) เน้นทางด้านชีวภาพที่อธิบายถึงบุคคลที่ชอบที่จะค้นหาสิ่งเร้าใจ ระดับของสิ่งเร้าใจเกิดจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ถ้าระดับสิ่งเร้าใจต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับระดับความปรารถนาของบุคคลนั้น บุคคลก็จะเกิดแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น
 - (2) แนวความคิดของซาจอนซ์ (Zajonce 1960) กล่าวว่าบุคคลมีความปรารถนาและประพฤติดังตามความปรารถนา ความเชื่อ ความคิด การรับรู้ ค่านิยมของตนเอง
 - (3) แนวความคิดของไวท์ (White 1959) บุคคลมีสมรรถภาพ และความสามารถ ซึ่งสามารถจัดการเอาชนะสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์

จากแนวคิดทั้ง 3 สามารถสรุปได้ว่า ระดับความพยายามของบุคคลในการทำงานสามารถอธิบายรางวัลจากแรงจูงใจภายในมี 2 ลักษณะ คือ

- ที่ตั้งของสาเหตุและผล (Locus of Causality) เมื่อพฤติกรรมเกิดจากแรงจูงใจภายใน การรับรู้ของบุคคลจะอยู่ภายใต้การควบคุมของตัวเอง ในทางตรงกันข้ามถ้าการรับรู้ของบุคคลว่า ความสำเร็จของงานเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก บุคคลก็จะคาดหวังถึงรางวัลค่าตอบแทนที่ได้รับจากภายนอก
- รางวัลและค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อการจูงใจภายในเช่นกัน รางวัลและค่าตอบแทนจะทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมีสมรรถภาพและเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ส่วนคำตำหนิหรือกล่าวโทษก็จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกถึงความไร้สมรรถภาพของตนเองและไม่สามารถตัดสินใจหรือเชื่อถือตนเอง ก็จะลดแรงจูงใจภายในได้เช่นเดียวกัน

แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล

ความต้องการของบุคคลเกิดจากการขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลนั้น เป็นการขาดความสมดุลทั้งร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก แรงจูงใจทำให้เกิดแรงขับเคลื่อน บุคคลทุกคนต้องการหลายสิ่งหลายอย่างและมีความต้องการหลายระดับ

ความต้องการของบุคคลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. **ความต้องการทางกายภาพ** เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต การดำรงชีวิต การมีวุฒิภาวะ ความต้องการทางกายภาพไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เรียนรู้ เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการทางร่างกายของเราเป็นสิ่งสำคัญ เป็นแรงขับเบื้องต้นที่ร่างกายถูกกระตุ้น ทำให้เกิดความว่องไว กระฉับกระเฉง มีชีวิตชีวาที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า เกิดขึ้นจากสภาวะทางอารมณ์

สิ่งกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจดังนี้

1.1 ความหิว คนเราต้องมีอาหารเข้าสู่ร่างกายเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต อาหารเป็นสิ่งจำเป็น ความต้องการอาหารเกิดขึ้นเนื่องจากอาหารในหลอดเลือดลดลง กระเพาะอาหารบีบตัวสร้างสิ่งเร้าภายในเป็นสถานะของแรงขับ

1.2 ความกระหาย เมื่อร่างกายของคนเราน้ำทำให้เรารู้สึกลำคอและปากแห้ง เกิดความต้องการที่จะได้น้ำมาดื่ม เพื่อรักษาความสมดุลของร่างกาย ร่างกายของคนเรามักจะสูญเสียน้ำ เนื่องจากอากาศร้อนอบอ้าว การออกกำลังกาย การทำงานหนัก ทำให้เหงื่อออกร่างกายขับน้ำเป็นปัสสาวะ ทำให้ต้องการน้ำไปเพิ่มเติมเสมอ

1.3 ความต้องการทางเพศ ความต้องการด้านนี้เกิดขึ้นเมื่อคนเราเข้าสู่วัยรุ่นและเป็นผู้ใหญ่ อาจลดลงเมื่อมีอายุขึ้นตามลำดับ การแสดงออกถึงความต้องการทางเพศขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความพึงพอใจ รสนิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น

1.4 อุณหภูมิที่เหมาะสม สิ่งมีชีวิตจะดำรงชีวิตอยู่ได้ก็ต้องอาศัยความสมดุลทางด้านร่างกาย อุณหภูมิในร่างกายไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป อุณหภูมิภายนอกก็เช่นกัน ไม่ต่ำหรือสูงเกินกว่าปกติที่ร่างกายทนได้ เมื่อเกิดความหนาวจัดก็จะเกิดแรงขับเพื่อเสาะแสวงหาสิ่งอื่นมาทำให้ร่างกายเกิดความอบอุ่นตามต้องการ เช่น เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัย 4

1.5 การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แรงขับชนิดนี้เกิดจากความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด เพื่อร่างกายเกิดความปลอดภัย ความเจ็บไข้ของร่างกาย ทำให้ร่างกายพยายามสร้างภูมิคุ้มกันจนสามารถต้านทานโรค และเมื่อมีบุคคลอื่น ๆ จะทำร้ายเรา เราก็จะพยายามหลีกเลี่ยงหรือหลบไป เป็นต้น

1.6 ความต้องการพักผ่อนนอนหลับเมื่อร่างกายเกิดความเหน็ดเหนื่อย เนื่องจากการใช้พลังงานออกแรงในการทำงาน เกิดความเหนื่อยล้า เกิดความอ่อนเพลียของร่างกาย เราต้องการนอนหลับพักผ่อน เพื่อจะผ่อนคลายให้ร่างกายได้มีโอกาสสะสมพลังงานใหม่และซ่อมแซมส่วนสึกหลอของร่างกาย

1.7 ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ที่มีก๊าซออกซิเจนสำหรับการหายใจ เราอาจอดข้าวอดน้ำได้หลายชั่วโมง แต่กลับหายใจได้ไม่นาน

1.8 ความต้องการการจับถ่ายเป็นการจับของเสียออกจากร่างกาย เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกับอาหารและน้ำ เพราะของเสียเหล่านี้จะเป็นพิษต่อร่างกาย ทำให้เราอึดอัดไม่สบาย บางครั้งถ้าตกค้างในร่างกายนาน ๆ อาจทำให้เสียชีวิตได้

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อน เกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่ แยกออกได้ดังนี้

2.1 ความต้องการที่เกิดจากสังคม ซึ่งเป็นมรดกตกทอดทางวัฒนธรรมและกลายมาเป็นลักษณะนิสัยประจำตัวของแต่ละคนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม

2.2 ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้ เราต้องมีประสบการณ์และการเรียนรู้มาก่อน จึงจะเข้าใจและเลือกปฏิบัติได้ บางที่เราต้องศึกษาว่ามันเริ่มต้นอย่างไรและปฏิบัติกันอย่างไรในสังคม

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

- 1.ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน
- 2.ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow Hierarchy of Need) เขาชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะตอบสนองตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ เขาได้ตั้งชื่อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

1.3 ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับชั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม
2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น
3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและการเข้าหู่เข้าพวก
4. ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตคน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

2. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (E R G: Existence- Relatedness-Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ที่พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือ การตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะการลำดับขั้นของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

2.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่ เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย

2.2 ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง อย่างมีความหมาย

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

3. ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์นั้นไม่ได้

เรียงลำดับชั้นความต้องการเหมือนของมาสโลว์ กล่าวคือ ทฤษฎีของเมอร์เรย์สามารถอธิบายได้ในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

3.1 ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนี้ถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3.3 ความต้องการอิสระ ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

3.4 ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

4. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึง

ความต้องการ 3 ประการ คือ

4.1 ความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

4.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

4.3 ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

5. ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุ
จูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

5.1 ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร การบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง

ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นที่ทำให้คนทำงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการหยุดงานของโรงงานเพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

5.2 ปัจจัยกระตุ้น ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยดังกล่าวกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน

1. ทฤษฎีความคาดหวังของรูนม กล่าวถึงบุคคลเลือกการรับรู้ความคาดหวังรางวัลที่คาดว่าจะได้รับในด้านการทำงาน บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เขาจะทำงานหนัก ถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการในด้านรายรับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น

ระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ

1.เป้าหมายของบุคคลนั้น

2.ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.การรับรู้ในความสามารถของเขาว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

2. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก อธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานที่เกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการเวลาและมีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราจะประมาณว่าสิ่งที่ตนได้ทำไปนั้น ควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะเปรียบเทียบว่าสิ่งที่ตนได้รับนั้นแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งทำงานชนิดเดียวกันได้อย่างไร หากเขียนเป็นสูตรจะได้ดังนี้

$$\begin{array}{l}
 \text{ก. ความเสมอภาค} \qquad \frac{\text{ผลที่ได้รับตอบแทน}}{\text{ความพยายามที่ใช้ไป}} \\
 \text{ข. ผลตอบแทนที่ได้รับ (บุคคลที่1)} = \frac{\text{ผลตอบแทน (บุคคลที่2)}}{\text{ความพยายาม}} \\
 \frac{\text{ความพยายาม}}{\text{ความพยายาม}}
 \end{array}$$

4. ทฤษฎีที่ชื่อว่าลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ความหลากหลายของทักษะ

ในงาน ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน ความหมายของงานที่มีต่อองค์กรและสังคม ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงานและนำเสนอ วิธีคิดคะแนนของงานซึ่งเรียกว่า Motivating Potential Score (MPS)

5. ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ ความคิดเกี่ยวกับการเสริมแรง เป็นการวางเงื่อนไขในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนอื่น เป็นสิ่งกระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานซึ่งกำหนดเป็นตารางการเสริมแรง ดังนี้

5.1 การกำหนดการต่อเนื่อง เป็นการให้รางวัลทุกครั้งที่พฤติกรรมอันพึงปรารถนาเกิดขึ้น

5.2 การกำหนดการเป็นครั้งคราว เป็นการให้รางวัลตามกำหนดช่วงเวลา

สรุป

การทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายนอกได้แก่ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศ เวลาในการทำงาน เป็นต้น เศรษฐกิจเป็นค่าตอบแทนจากการทำงานได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว ฐานะทางสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงานหน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจมีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ เจตคติต่องานเป็นความรู้สึกวางานนั้นมีคุณค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคมก็จะทำให้บุคคลนั้นภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น ส่วนอิสระในการทำงานเป็นความสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา ไม่ได้รับการบีบบังคับจากผู้อื่น มีอิสระในการทำงาน เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงานและมีความสุขในการทำงานด้วย

ขวัญของบุคคลในองค์กร

ความหมายของขวัญ ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจในการทำงาน ขาดงาน ไม่รับผิดชอบงาน

พฤติกรรมของบุคคลที่มีขวัญดีและขวัญไม่ดี บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

- (1) มีความกระตือรือร้นในการที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดหมายของบริษัทบรรลุผล
- (2) มีความผูกพันต่อองค์การ
- (3) อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎบังคับต่าง ๆ
- (4) แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ให้ลุล่วงไป
- (5) มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
- (6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (7) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ การทดสอบขวัญของพนักงานพบว่า ขวัญนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ หน่วยงานและผู้เป็นหัวหน้า

ขวัญจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล ในวงการงานธุรกิจอุตสาหกรรม ผู้มีขวัญดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้คนมีวินัย มีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในองค์การของตน ทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง พ้นฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานบุคคลจึงต้องเสริมสร้างขวัญ และบำรุงขวัญของพนักงาน เพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด คนที่มีความรู้ความสามารถดี แต่หากขวัญไม่ดีก็ทำงาน โดยแสดงความสามารถไม่เต็มที่ ขวัญในด้านที่เกี่ยวกับความต้องการของบุคคลเป็นความต้องการทางกายและจิตใจ

-
- ความต้องการทางกาย ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค
 - ความต้องการทางจิตใจ ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงของอาชีพ ความรักและมีส่วนเป็นเจ้าของ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง และมีเสรีในหน่วยงาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันและมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานของหน่วยงานนั้น

ขวัญมี 3 ลักษณะคือ

1. ขวัญเป็นการยอมรับของกลุ่มทำงาน
2. บุคคลมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
3. บุคคลมีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ความแตกต่างระหว่างความพอใจในการทำงานและขวัญ

ความพอใจในการทำงานและขวัญไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเจตคติของบุคคลที่ยึดถือต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนขวัญเป็นผลการแสดงออกของเจตคติของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานและประเมินผลจากผลที่ได้รับในกลุ่มนั้น จากการรวบรวมความหมายขวัญมีดังนี้

- (1) ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข
- (2) ขวัญ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
- (3) ขวัญ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
- (4) ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
- (5) ขวัญ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
- (6) ขวัญ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
- (7) ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานกลุ่ม

พอแค่นี้ก่อนจ้า ไปต่อกันคาบหน้าจ้า

การที่บุคคลมีขวัญดี ถ้าบุคคลที่เป็นสมาชิกมีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของตนและจุดมุ่งหมายของกลุ่มเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคคลก็จะพยายามที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นร่วมกัน ดังนั้น ในการพิจารณาถึงความต้องการ เราจึงพิจารณาขวัญเป็น 3 ทาง คือ

- (1) จุดมุ่งหมายของบุคคล
- (2) จุดมุ่งหมายของกลุ่ม
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายทั้งสอง

จากข้อพิจารณาขวัญดังกล่าว ขวัญจึงอยู่กับการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และรู้จุดมุ่งหมายของตนเองว่าเหมือนหรือใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญของบุคคลจึงมีมากขึ้นเพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มและจุดมุ่งหมายของบุคคลใกล้เคียงกันมากที่สุด และถ้าเป็นสิ่งเดียวกันแล้วบุคคลจะมีขวัญในการทำงานสูง

ผลกระทบที่มีต่อขวัญ

ในการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในวงการอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ คือ

1. ความร่วมมือในกลุ่มการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ยิ่งในวงการอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตหรือบริหารก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไป การทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกันเพราะว่าได้พบกัน ทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหารหากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบเรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม พนักงานจะมีขวัญดีในการทำงานกลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งมั่นของกลุ่ม อาจหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของบุคคลและกลุ่ม ฝ่ายจัดการสามารถ สนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ เพื่อจะช่วยเหลือเพิ่มขวัญได้ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้ การสร้างคำขวัญร่วมกัน เป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงาน

3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้ว เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องการการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

จากการศึกษาพบว่า การที่ปล่อยให้พนักงานทำงานไปเรื่อย ๆ โดยบอกเพียงว่าจะทำอะไรจะทำให้ไปสู่จุดมุ่งหมายช้ากว่า การกำหนดวิธีการทำงานและกำหนดว่าจะต้องทำเสร็จในเวลาใด

4.งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็งานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำ และทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานจะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติการ โดยรับช่วงจากพนักงานอื่นก็ทำงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

องค์ประกอบของขวัญ

เดวิสได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงานนั้นเปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์ ที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดี ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ ดังนี้

(1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำและหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

(2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

(3) ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

(4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมมีแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมีใจและมีขวัญดี

(5) สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

(6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

(1) การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน

(2) ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม

(3) การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง

(4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

(5) ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อร่วมงานและหัวหน้างาน

(6) สภาพการทำงาน

(7) ความศรัทธาในหัวหน้างาน

(8) วิธีบริหารงานของหัวหน้างาน

(9) ความพึงพอใจในการทำงาน

พนักงานที่มีขวัญดีมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและเป็นผู้ที่ทำงานดี

การวัดเกี่ยวกับขวัญ การศึกษาเกี่ยวกับขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะคือ

(1) การวัดแบบอัตนัย

การวัดขวัญที่เป็นแบบอัตนัยเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมนิติ ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมนิติเพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบในระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบและผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปและถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม วิธีการของสังคมนิติให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่า เป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายแล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยงบุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมนิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้าแสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริง

(2) การวัดแบบปรนัย

นอกจากการใช้สัมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญ โดยการ ใช้แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสัมมิตีและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้ดี ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับขวัญจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงานและผลผลิตที่ต่ำ

ขวัญและประสิทธิภาพในการผลิต

จากการทดลองที่มีชื่อเสียงของฮอว์ธอร์น พบว่า ขวัญมีความสัมพันธ์ต่อการผลิต และจากงานวิจัยโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและประสิทธิภาพการทำงานก็พบว่า ขวัญทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นแต่ผลที่ได้ก็มีความไม่แน่นอน นอกจากนี้ คนที่มีขวัญต่ำมีความสัมพันธ์กับการขาดงาน การมาสาย การลาออก อัตราของการเกิดอุบัติเหตุ การผลิตที่มีผลเสียมากขึ้น แต่ตามหลักเหตุผล พนักงานที่มีความสุข มีความพอใจและสมหวังจะมีประสิทธิภาพในการผลิตสูง แต่ในทางปฏิบัติพบว่า พนักงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างเคร่งครัด ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานมีขวัญต่ำแต่สามารถผลิตได้มากกว่าพนักงานที่มีขวัญสูง

จากการศึกษาของกีสและรัทเทอร์ ได้ศึกษาถึงขวัญของพนักงานพบว่า คนงานที่มีขวัญต่ำมีความสัมพันธ์กับตัวแปร 5 ตัวคือ

-
- (1) ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ
 - (2) ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า
 - (3) การเปลี่ยนงาน
 - (4) การมาสาย
 - (5) การขาดงาน

เขาพบว่า เมื่อพนักงานมีขวัญตกต่ำลง การขาดงานและการมาสายมีแนวโน้มที่สูงขึ้น โดยพบว่ามีความสัมพันธ์เพียงเล็กน้อยระหว่างขวัญกับประสิทธิภาพในการผลิต ขวัญของบุคคลสะท้อนออกถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มกับปัจจัยหลาย ๆ ไม่เพียงเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง

เอิร์ชเบอร์ค ได้รายงานการศึกษาเกี่ยวกับขวัญของคนงานที่เป็นลูกจ้างรายชั่วโมงในโรงงานแห่งหนึ่ง จากผลการทดสอบเขาไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างขวัญกับปัจจัยที่ใช้ทำนายบุคคลแต่ละคน

แต่พบว่าขวัญสามารถใช้ทำนายพฤติกรรมกลุ่มและบุคคลได้ เขามีความเห็นว่ายวัญเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มมากกว่าปรากฏการณ์เป็นรายบุคคล ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการทำนายขวัญที่เขาใช้ก็คือ การขาดงาน ความเบื่อหน่ายงาน การลางานระยะสั้น การลาป่วยและการไม่รักษาชื่อเสียง เขาจึงใช้ทั้งหมดเป็นดัชนีรวมเพื่อจะใช้ทดสอบ 2 ทฤษฎีคือ

ทฤษฎีที่ 1 ขวัญเป็นปรากฏการณ์ของบุคคล

ทฤษฎีที่ 2 ขวัญเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่ม

จากการทดสอบทฤษฎี เขาพบว่าขวัญสามารถทำนายความแตกต่างของกลุ่มมากกว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลในการทำงาน

วิธีการเพิ่มขวัญในการทำงาน

เมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบถึงปัญหาต่าง ๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ เช่น การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญของหน่วยงานนั้น หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัสหรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกลงหรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถ ความตั้งใจในการทำงาน

(2) การจัดแหล่งสัมมนาการนัดพบการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสปักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาสเพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้

พักผ่อนทำความรู้จักสร้างความสัมพันธ์สนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

(3) การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้เข้ามาเยี่ยมชมเยือนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราว

วิธีการเช่นนี้แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวแต่ข้อเสนอแบบใด ๆ ก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือภายในกลุ่ม ก็ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกันช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงและอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้น ๆ ก็ สามารถช่วยเพิ่มขวัญได้

(4) การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำแนะแนวมาใช้ในโรงงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะมีที่ปรึกษาเพื่อไปปรึกษาหารือปัญหาต่าง ๆ ของพวกเขาได้อย่างอิสระ นอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการทำงานแล้ว ก็ยังมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงาน

(5) การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหารมักขึ้นอยู่กับกลุ่ม ความสัมพันธ์ และความขัดแย้งของพนักงาน ในองค์การก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน

ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มักต้องการให้คนร่วมทำงานกันเป็นทีม มีอยู่บ่อยครั้งที่คนเราซึ่งมีบุคลิกภาพต่างกันทำงานรับผิดชอบต่างกัน มักมองคนอื่นอย่างไม่เข้าใจและคิดว่าคนอื่นเป็น ปัญหาและอุปสรรคสำหรับการทำงานของเขา ทำให้เขาไม่ก้าวหน้าหรือประสบความล้มเหลว ซึ่งความจริงอาจเป็น ปัญหาจากตัวเขาเองก็ได้

วิธีการกลุ่มสัมพันธ์จะช่วยแก้ปัญหานี้ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบความสำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม ขึ้นมาได้

วิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่นเพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น สามารถสรุปให้แก่ นายจ้าง ว่า มีขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยเหตุผล 10 ประการ คือ

- 1) การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง
- 2) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลา นายจ้างมีโครงการใหม่ ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน
- 3) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

-
- 4) มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่าย ๆ แม้ขอบแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
 - 5) มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือและแนะนำ เป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา
 - 6) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงานโดยถือระบบอาวุโสเป็นหลัก ในระยะ 10 ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอ หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
 - 7) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

-
- 8) ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ
 - 9) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปีแม้แต่ประธานบริษัทก็ต้องเข้าฝึกอบรม
 - 10) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

สรุป

ขวัญของพนักงานเป็นการสะท้อนถึงเจตคติของพนักงานที่มีต่องาน หน่วยงานและหัวหน้างาน

การที่พนักงานมีขวัญดีขึ้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร การได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่ตามที่มุ่งหวังไว้และสามารถทำงานตามความต้องการได้

การเปลี่ยนงานบ่อย ๆ การขาดงานเป็นการแสดงถึงพนักงานมีขวัญต่ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจในด้านต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหารงานและนโยบายของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน การแบ่งผลกำไรให้พนักงาน การจัดหาแหล่งสนับสนุนการ การให้มีผู้เชี่ยวชาญมาเยี่ยมชม การจัดให้มีหน่วยแนะนำ ปรีกษารวมทั้งการเข้าถึงปัญหาพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขวัญของพนักงานให้ดีขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

มนุษย์หรือบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพราะองค์กรจะประกอบด้วยมนุษย์ โครงสร้างขององค์กร วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันดังกล่าวมนุษย์ถือเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจขององค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้กำหนดให้มีโครงสร้างขององค์กร วัสดุอุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม การบริหารองค์กร

ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพแล้ว ก็ยากที่จะให้องค์กรอยู่รอดและก้าวหน้า ทุก ๆ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานในองค์กร

บุคลากรเมื่อปฏิบัติงานในองค์กรมาระยะหนึ่ง ย่อมต้องการได้รับการพัฒนาเนื่องจากบุคลากรต้องการความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ หรือต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพราะมีการแข่งขันในตลาดทางธุรกิจสูง หรือบางองค์กรที่มีการขยายงานก็ยิ่งจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถบุคลากรในองค์กร

จึงกล่าวในภาพรวมได้ว่า ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องหาบุคลากรทุกแผนกทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จขององค์กร เราจึงต้องศึกษาแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย ปรัชญา เป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรแล้วจะพบว่า มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคล ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร ตัวอย่างเช่น

องค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรของเอกชน องค์กรของรัฐบาลอาจมีระบบขั้นตอนยุ่งยากล่าช้ากว่าขององค์กรเอกชน วัตถุประสงค์แตกต่างกัน องค์กรของรัฐบาลจะเน้นการให้บริการและสวัสดิการแก่ประชาชน ส่วนองค์กรของเอกชนจะดำเนินงานเน้นไปในทางธุรกิจ คือมุ่งผลประโยชน์หรือกำไรจากการดำเนินงาน เป็นต้น

สำหรับบุคลากรในองค์การย่อมแตกต่างกัน ตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ลักษณะขององค์การและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่า องค์การมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิมหรือศักยภาพมีระดับใดและต้องพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะต้องใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด เพราะฉะนั้น เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ จึงควรคำนึงถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

-
1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
 2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกนำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร
 3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร
 4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

-
5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
 6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้มีความควบคู่กันไป
 7. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์กรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่าพัฒนา (Development) ตามพจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 หมายถึง ทำให้เจริญ เมื่อนำมารวมกับ ทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้มีความหมายเฉพาะ ซึ่งมีนักบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายท่านได้ให้ความหมาย ดังนี้

มัลลี เวชชาชีวะ (2534 : 1) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับ เจ้าหน้าที่ขององค์การเป็นรายบุคคลให้เขามีความพร้อมที่จะทำงาน ในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 5) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุง คุณภาพ ทักษะ การจ้างงานโดย เน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โบลเดอร์, สเนล และเชอแมน (Bohlander, Snell & Sherman 2001 : 222) อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และ ความสามารถ (Abilities) เรียกว่า KSAs โดยให้ความหมายใกล้เคียงกับ

เดอเซนโซและรอบบินส์ที่ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มทักษะความสามารถเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา หมายถึง การเพิ่มทักษะและความสามารถของบุคคลอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้บุคคลนั้นรับผิดชอบการปฏิบัติงานในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ เมื่อศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละสาขาวิชาแล้วจะมีความหมายในรายละเอียดแตกต่างกันออกไป แต่ในภาพรวมเหมือนกัน คือ ส่วนรวมขององค์การดีขึ้น เช่น

ในด้านรัฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเตรียมประชาชนสำหรับการมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองโดยเฉพาะประชาชนในระบอบประชาธิปไตย

ในด้านเศรษฐศาสตร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงหมายถึง การเพิ่มพูนทุนมนุษย์และการลงทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น

เพราะฉะนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คงต้องมองในหลายมิติ เช่น มองในภาพรวม และมองในประเด็นย่อย ดังกล่าวข้างต้น จะช่วยให้เข้าใจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาเป็นแนวความคิด ความเชื่อที่นำไปสู่การปฏิบัติ ปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นข้อยึดถือ หรือข้อตกลงที่เป็นความตั้งใจที่จะกระทำหรือพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งจะมีการกำหนดหลักปรัชญาไว้เป็นศูนย์รวมทางจิตใจ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตัวอย่างเช่น บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดปรัชญาไว้ดังนี้ (คณัย เทียนพุฒ 2537 : 238)

“Quality people, well motivated, in effective organizations”

บุคลากรมีคุณภาพ กระตือรือร้นจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

สำหรับบริษัท ลีเวอร์บราเธอร์ มีปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า

“It’ a career. อาชีพมีใช้งาน เราจ้างคนเข้ามาทำอาชีพนี้ เราไม่ได้จ้างคนสำหรับที่จะมาทำงานชิ้นเดียว เสร็จแล้วก็ไป”

จากปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทลีเวอร์บราเธอร์ บริษัทจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท 3 ประเด็น คือ

1. จะสร้างบุคลากรให้มีโลกทัศน์และลึกซึ้งในระดับนานาชาติ
2. จะพยายามส่งผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยของบริษัทในเครือข่ายเอาเข้ามาใช้ให้เร็วขึ้น เพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแข่งขันที่ต้องสูงขึ้นในวันข้างหน้า
3. ต้องการให้คนหนุ่มสาวขึ้นมารับผิดชอบต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วขึ้น และในจำนวนที่มากขึ้น

จะเห็นได้ว่าองค์กร หรือบริษัทมีแนวความคิดที่จะสร้างบุคลากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ ดูแลรักษาและพัฒนาให้ก้าวหน้าตามศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นปรัชญาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายคลึงกัน แต่จะมีการเน้นย้ำอาจแตกต่างกันบ้างในส่วนรายละเอียดและถือได้ว่าปรัชญาจะเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัท

สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมสำคัญขององค์กรที่จูงใจและนำศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เกิดความรู้สึกที่ดี รักและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจพัฒนางาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงให้กับองค์กร

วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรที่องค์กรนิยมใช้มาก เพราะสามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาสั้น พัฒนาได้จำนวนมากในเวลาเดียวกัน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และเจตคติเพิ่มขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น