

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ประวัติความเป็นมาของบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน)

6. การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์

จำกัด (มหาชน)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

##### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

สโรยตระกูล ธรรมานะ (2542, หน้า 112-113) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) ว่าได้รับยกย่องว่าเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ให้สมบูรณ์ ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังได้มีสมมติฐานอยู่ 4 ข้อ คือ

1. บุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การด้วยความคาดหวังต่อความต้องการ แรงจูงใจ และประสบการณ์ในอดีต ซึ่งมีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาของบุคคลต่อองค์การ
2. พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการเลือกที่ได้พิจารณาแล้ว
3. บุคคลต้องการสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันจากองค์การ
4. บุคคลจะเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับพวกเขาโดยส่วนตัว

## รูปแบบพื้นฐานของความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

### 1. Outcomes แบ่งเป็น 2 ระดับ

1.1 ระดับแรกหมายถึงการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลโดยตรงของความพยายาม

1.2 ระดับที่สอง เป็นผลลัพธ์ที่ตามมาของผลในระดับแรก

2. Expectancy เป็นความเชื่อที่ว่างานที่เกี่ยวกับความพยายามจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเป็นเรื่องของความเป็นไปได้ โดยอยู่ในช่วงระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าเห็นว่าไม่มีโอกาสที่ความพยายามจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ต้องการ ความคาดหวังจะเป็น 0

3. Instrumentality เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ (ผลลัพธ์ระดับที่ 1) และรางวัล (ผลลัพธ์ระดับที่ 2) ความคาดหวังจะอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าพนักงานเห็นว่าการปฏิบัติที่ดีมักจะให้ผลในด้านการเพิ่มเงินเดือน Instrumentality ก็จะมีค่า = 1

4. Valence เป็นความพึงพอใจในรางวัลหรือผลลัพธ์ ซึ่งอาจได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของเพื่อน หัวหน้า หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ในระดับที่ 2 ซึ่งอาจจะมีคุณค่ามากหรือน้อยต่อพนักงาน ส่วน Valence ของผลลัพธ์ระดับที่ 1 เป็นผลรวมของผลผลิตของผลลัพธ์ระดับที่ 2 ซึ่งเกี่ยวข้องกัน Valence จะมีค่าเป็นบวกและลบ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจอย่างมากที่จะไปถึงผลลัพธ์ Valence จะเป็นบวก โดยทางทฤษฎีแล้วผลลัพธ์จะมี Valence อยู่ด้วย ซึ่ง Valence นี้จะเป็นส่วนเชื่อมต่อกับทฤษฎีเนื้อหา

โดยรูปแบบความคาดหวังพื้นฐานนี้แสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจที่พนักงานใช้ความพยายามต่องาน มีลักษณะดังนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) ในระดับการปฏิบัติบางระดับมีผลมาจากความพยายาม
2. การใช้เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) เป็นผลมาจากระดับการปฏิบัติบางระดับ ทั้ง 2 ส่วนจะไม่ส่งผลกระทบ เพราะจะมี Valence เป็นตัวกำกับอยู่

การรวมตัวกันของ 3 ปัจจัยคือ High Positive Valence, High Expectance และ High Instrumentality จะทำให้แรงจูงใจสูงมาก แต่ถ้าตัวใดตัวหนึ่งต่ำ แรงจูงใจจะปานกลาง และถ้าทั้ง 3 ปัจจัยต่ำ แรงจูงใจจะต่ำไปด้วย

## แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของการจูงใจไว้ในหลายลักษณะ และมีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

“การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่นำไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ”

“การจูงใจ หมายถึง ตัวประกอบต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตัวประกอบเหล่านั้น ได้แก่ สิ่งปลุกใจ ความคาดหวัง สิ่งกระตุ้นและการลงโทษ”

“การจูงใจ หมายถึง ความพยายาม ที่จะชักจูงใจให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ”

“การจูงใจ หรือแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมนั้น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับสภาวะที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้น ๆ”

จากคำจำกัดความข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจูงใจน่าจะหมายถึงความหมายที่จะชักจูงมนุษย์ให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### การจูงใจตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 161-163) กล่าวสรุปว่า เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อสมมุติฐานของแนวคิดนี้เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะความพึงพอใจในงาน จะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากเกิดความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่าง ๆ เช่น ทำให้ลดความสนใจในงาน เกิดความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง เป็นต้น หน้าที่ของผู้บริหารก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่สุดอันจะมีผลต่อผลิตผลที่สูงที่สุดด้วย ดังนั้นแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก จึงกล่าวถึงองค์ประกอบที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสรุปออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

1. องค์ประกอบแห่งความพอใจในงาน เรียกว่า องค์ประกอบกระตุ้น (Motivator Factors) ซึ่ง ได้แก่

1.1 ความสำเร็จ (Achievement)

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)

1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. องค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่า เป็นองค์ประกอบ  
ค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)

2.3 เงินเดือน (Salary)

2.4 การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (Interpersonal Supervision)

2.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions)

สำหรับองค์ประกอบที่เป็นตัวกระตุ้นนั้น ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปฏิบัติงาน  
คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ตาม การขาดซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็น  
สิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงาน

ทำนองเดียวกัน ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็น  
ข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง แม้ว่าปัจจัยด้านนี้จะ  
ไม่ได้เป็นสิ่งที่จูงใจคนงานภายในองค์กร แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความ  
ไม่พอใจกับคนงานได้ สำหรับปัจจัยด้านนี้ที่มีในองค์กรที่เป็นทางการนั้นได้แก่ การลาป่วย การพักร้อน  
และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

ไมเออร์ส (Myers) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจของ เอิร์ชเบิร์ก ให้กว้างขวางออกไปอีก  
เขามีความเชื่อว่า ความต้องการทางด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง  
กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบำรุงรักษา ซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความ  
รับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงาน สิ่งจูงใจพนักงาน  
ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กฎในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิของควมมีอาวุโส ค่าจ้างผลประโยชน์  
พิเศษและอื่น ๆ เป็นต้น เป็นตัวทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

3. พนักงานจะเกิดความไม่พอใจ เมื่อโอกาสที่จะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จ  
ของงานถูกขัดออกไป ทำให้มีความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีจะเกิดขึ้นและหาข้อที่ผิดพลาด

4. เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจคือความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการยกย่อง ไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

5. ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลงหากความต้องการด้านการจูงใจ ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว

แนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก ได้นำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมและวงการรัฐบาลอย่างกว้างขวาง และใช้เป็นรากฐานของการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรมการพัฒนาการบริหารงานและในการสรรหาตัวบุคคล นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการสำรวจขวัญในการควบคุมคุณภาพในการบริหาร ค่าจ้างเงินเดือนและในการขยายงานอีกด้วย การนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้กับการบริหารงานได้ถูกต้องจะก่อให้เกิดกิจการงานบรรลุความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่

#### การจูงใจตามแนวคิดของวรูม (Vroom)

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 167) กล่าวสรุปว่า ระดับผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญสามอย่าง คือเป้าหมายส่วนบุคคล ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมาย และความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผลผลิต

ในเรื่องของเป้าหมายนั้น หากองค์กรต้องการผลผลิตเพิ่มขึ้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายส่วนบุคคลว่าเป็นอะไร เป้าหมายนั้นอาจจะเป็นเรื่องของการเพิ่มรายได้ให้สูงขึ้น ความมั่นคงของงาน การยอมรับทางด้านสังคม และการยกย่องนับถือ เป็นต้น หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองเป้าหมายที่มีอยู่ก็อาจทำให้มีแรงจูงใจที่สูงมากต่อการที่จะเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้แนวคิดนี้ยังมีความเชื่อในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลและงาน เขาเชื่อว่าระดับของแรงจูงใจของพนักงานคนใดคนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของบุคคลผู้นั้นและแรงกดดันนั้น เกิดขึ้นจากความสามารถของการทำงานและเชื่อว่าแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลต่าง ๆ ที่มีอยู่สำหรับเขาในการทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

แนวคิดของวรูม (Vroom) แม้ว่าจะไม่มีส่วนช่วยในการพัฒนาเทคนิคการจูงใจบุคคลภายในองค์กรโดยตรงก็ตาม แต่ก็มีคุณค่าในการทำความเข้าใจกระบวนการจูงใจ และนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรกำลังคนให้ดีขึ้นได้

#### การจูงใจตามแนวคิดของเกลเลอร์แมน (Gellerman)

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 168) กล่าวสรุปว่า แนวคิดนี้มีความเชื่อบนสมมุติฐานที่ว่า คนจะต้องถูกควบคุมจากภายนอก วิธีการจูงใจตามแนวคิดจึงแบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการบังคับ การข่มขู่ที่จะปลดออกจากงานและวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการให้ผลตอบแทน

การให้รางวัล แนวคิดนี้เป็นการวิเคราะห์ที่จะเข้าใจถึงคนมากกว่าที่จะเป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้จัดการกับคน

นอกจากนี้เกลเลอร์แมน ได้ให้ความหมายของขวัญหรือกำลังใจว่าเป็นทัศนคติของพนักงานคนใดคนหนึ่งที่มีต่องาน แทนที่จะเป็นอารมณ์ของเขาที่แสดงออกในระหว่างการทำงาน

#### การจูงใจตามแนวคิดของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler)

กิตติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 167) กล่าวสรุปว่า ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน ตามแนวความเชื่อนี้ได้แบ่งผลตอบแทนออกเป็นสองแบบ คือ ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่ความรู้สึที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) ซึ่งได้แก่เงินเดือน และความมั่นคงก้าวหน้าของงาน

ผลตอบแทนภายในจะเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานที่ดีโดยตรงก็ต่อเมื่องานดังกล่าวจะต้องมีความท้าทายที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะให้รางวัล โดยตัวเองทางด้านความรู้สึกได้ส่วน ผลตอบแทนภายนอกมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานน้อยมาก

นอกจากนี้ในเรื่องของการจูงใจเขามีความเชื่อว่าทั้งคนงานและองค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ขององค์กรแต่ฝ่ายเดียว

#### การจูงใจตามแนวคิดของโธมัส (Thomas)

กิตติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 169-170) กล่าวสรุปว่า เขาแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกมาในรูปของความปรารถนา 4 อย่างดังนี้

1. ความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงและปลอดภัย หมายถึงการที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปึกแผ่น มีรายได้พอสมควรแก่การครองชีพ ไม่มีข้อวิตกกังวลว่าจะถูกกลั่นแกล้งใด ๆ ทั้งสิ้น และได้รับความยุติธรรม เป็นอาชีพที่มีความปลอดภัยต่อชีวิตทั้งครอบครัวและทรัพย์สินจึงสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มที่
2. ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ โดยปกติแล้วมนุษย์มักมีความรู้สึกที่ตัวเองสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจะพยายามหลีกเลี่ยงการกำหนดิเดียนคนอื่นโดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา เพราะการกำหนดิเดียน เป็นการทำลายความทะเยอทะยานของบุคคลให้สูญสิ้นไป ดังนั้นควรจะยกย่องสรรเสริญเขาให้รู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ โดยการแสดงออกด้วยคำพูดที่ไพเราะหรืออาการยิ้มแย้มพอหรือแสดงการระยกย่องให้เกียรติ จะได้รับความร่วมมือดีเสมอ แต่ต้องยกย่องด้วยสุจริตใจและจริงใจ
3. ความปรารถนาที่จะได้รับการตอบสนองจากเพื่อน ตามปกติคนเรานั้นต้องการให้คนอื่นแสดงออกต่อตนเองในทางที่ดี ให้ความรักความสนใจเห็นอกเห็นใจ ยกย่องนับถือ ยอมรับความ

เป็นมิตร สนับสนุนร่วมมือแนะนำช่วยเหลือ ให้ความอบอุ่นและปลอดภัย เพราะเมื่อได้รับการตอบสนองด้วยดีแล้ว ก็สามารถที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดายและสบาย ความสำเร็จความพอใจในงานก็เกิดขึ้น และขวัญในการทำงานก็สูง

4. ความปรารถนาที่จะมีประสบการณ์ใหม่ ๆ ตามธรรมชาติคนเรามีแรงขับเคลื่อนให้อยากรู้ อยากเห็น อยากค้นคว้า อยากสำรวจ อยากเล่น อยากลอง อยากแก้ปัญหา อยากเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ ความอยากเหล่านี้จึงใจให้แสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่าง ๆ กันอยู่เรื่อยไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถใช้แรงขับเคลื่อนอันเกิดจากความปรารถนา ข้อนี้เป็นเครื่องส่งเสริมการทำงานของผู้ร่วมงานให้ได้ผลดี เช่น เปิดโอกาสให้ได้เข้ารับการอบรมฝึกฝนความรู้แปลกและใหม่ นอกจากนั้นควรจะช่วยเหลือหาทางสนับสนุนให้ได้ก้าวขึ้นไปทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบใหม่และสูงขึ้นบ้างพอสมควรแก่โอกาส และความสามารถเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานต่อไป

#### การูงใจตามแนวคิดของสกินเนอร์ (Skinner)

กิติมา ปรีดีคิลก (2529, หน้า 170-173) กล่าวสรุปว่าแนวความคิดของเขาเชื่อว่า พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำ ๆ กัน แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ อีก และผลที่เกิดขึ้นภายหลังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นสิ่งกำหนดระดับแรงจูงใจของเขา

นอกจากนี้ สกินเนอร์ยังเน้นอีกว่าเครื่องเสริมแรงไม่จำเป็นจะต้องเป็นผลตอบแทนเสมอไป อาจเป็นเครื่องเสริมแรงในทางลบก็ช่วยให้ผลที่เกิดขึ้นมีปริมาณสูงขึ้นได้ เขาไม่เห็นด้วยว่าความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมอยู่บนพื้นฐานความต้องการหรือเป้าหมายของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพราะความต้องการเป็นสิ่งที่ไม้อาจจะสังเกตได้ และยากแก่การวัด ส่วนทฤษฎีการเสริมแรงนี้จะเน้นเฉพาะพฤติกรรมที่อาจจะสังเกตได้

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของสกินเนอร์ต้องการชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งค่อนข้างจะถาวร เพราะว่าพฤติกรรมได้รับการเสริมแรง การเสริมแรงที่เป็นไปอย่างเหมาะสมนั้น และความน่าจะเป็นของการแสดงออกของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลดลง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งงาน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การูงใจเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารที่ฉลาดควรจะรู้จักใช้การจูงใจกับคนทุกระดับอย่างถูกต้อง ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี ใครปฏิบัติงานดีก็ปูนบำเหน็จรางวัล ใครทำผิดก็แนะนำแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้นดีกว่าลงโทษเลยทีเดียว จะทำให้คนเสียกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารควรจะได้

สร้างทัศนคติอันดีแก่คนงาน ให้มีความตั้งใจทำงาน ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญขึ้น

อันที่จริง การปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละแห่งแต่ละองค์การ มีลักษณะแตกต่างกัน ทั้งในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภท และกรณีไปดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงานหากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก ตามแนวความคิดนี้ถือว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเหมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มด้วย และองค์การมีความนึกคิดว่า การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้นเป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นอาจไม่ปฏิบัติงานโดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่า ความต้องการได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์การจึงต้องเข้มงวดกวดขันการปฏิบัติงานการขู่เชิญและการลงโทษอย่างรุนแรงเป็นเครื่องมือจูงใจอันสำคัญตามวิธีการนี้
2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน องค์การพยายามสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและองค์ประกอบในการปฏิบัติงานอื่น ๆ เท่าที่ควรจะจัดให้ได้ เช่น การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่คนงานเพื่อจะได้มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์การ
3. การดำเนินการแบบต่อรอง การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ อุทิศร่างกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ลักษณะการจูงใจแบบต่อรองนี้ยังรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานของคนงานด้วย เช่น องค์การอาจกำหนดมาตรฐาน และชั่วโมงการปฏิบัติงานได้ หากคนงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ถูกต้องตามมาตรฐาน ก็จะผ่อนคลายการควบคุมหรือให้ควบคุมกันเองได้
5. การดำเนินการโดยการแข่งขันเป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการวัดผลได้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล และผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

6. การดำเนินการแบบให้จงใจตนเอง การจงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

### สิ่งที่ช่วยในการจงใจ

ดังที่ทราบแล้วว่า เมื่อคนงานเข้ามาทำงานในองค์กร คนงานนั้นย่อมมีความต้องการเช่นเดียวกัน แต่ผู้ใดจะได้รับความพอใจตามความต้องการของตนเองเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ การควบคุม และการใช้แรงจูงใจได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด สิ่งที่เป็นแรงจูงใจที่ผู้บริหารจะนำไปใช้ในการ จูงใจคนงานมีดังนี้

1. การให้รางวัล อาจจะเป็นเงิน หรือเป็นการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม หรืออาจเป็น เงินรางวัล เงินบำเหน็จ
2. การจ่ายโบนัส เป็นการให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ มีประโยชน์ทำให้คนงานทำงานอย่าง เต็มที่ ผลงานเพิ่มมากขึ้น
3. การแบ่งผลกำไร เป็นการให้ประโยชน์แก่ลูกจ้าง หรือพนักงาน นับว่าเป็นการจงใจ อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณา
4. การให้ประโยชน์เกื้อกูล เช่น ลักษณะกองทุนสงเคราะห์ การสหนาการ การ สวัสดิการต่าง ๆ
5. การแข่งขัน เนื่องจากคนส่วนมากมักจะชอบการแข่งขัน อาจให้แข่งขันกับตัวเอง กับ กลุ่มคณะ หรือกับผู้ร่วมงาน
6. คำชมเชย และการรับรู้ผลงาน ทำให้ผู้ได้รับเกิดความสุขใจ ความพอใจอันจะเป็นแรง กระตุ้นกำลังใจให้คนงานทำงานหรืออยากทำงานมากขึ้น
7. การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
8. การให้โอกาสก้าวหน้า เช่น การไปศึกษาต่อ หรือเลื่อนระดับ
9. การมอบอำนาจหน้าที่ เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลที่เหมาะสมแล้ว ย่อม ทำให้ผู้รับมอบเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชาไว้วางใจและเชื่อถือในความสามารถของตน
10. การให้โอกาสไปท่องเที่ยว ทัศนจรหรือทัศนศึกษา

### ประโยชน์ของการจงใจ

การจงใจก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กรขึ้น คนจะได้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน

4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานของตนเองเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

อย่างไรก็ตาม การจูงใจคนทำงานยังคงมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในอันที่จะทำได้ องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคณงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ งานที่จะต้องกระทำในการจูงใจก็คือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่คณงานตามที่คณงานต้องการ ในขั้นแรกผู้บริหารจะต้องพยายามประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การเสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้คณงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์การ และเมื่อเขาได้เห็นหนทางที่จะได้รับประโยชน์ หรือได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการของเขาแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็ควรจะ เป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักการอย่างกว้าง ๆ ว่า จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของคณงานอยู่เสมอและตลอดเวลา

แต่อย่างไรก็ดี ปัญหาการจูงใจก็ยังคงยุ่งยากในประการต่าง ๆ ในอดีตผู้บริหารส่วนใหญ่มักเข้าใจความหมายของการจูงใจ แม้เพียงด้วยวิธีการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเท่านั้น แต่ในสมัยปัจจุบัน ผู้บริหารสมัยใหม่ต่างก็เข้าใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้นว่าการจูงใจทำได้หลายวิธี จึงเป็นหน้าที่ของ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้จูงใจต้องมีความสามารถที่จะเลือกสิ่งจูงใจให้ตอบสนองให้ถูกตรงตามความต้องการของคณงาน โอกาสที่จะมีการจูงใจอย่างได้ผลจึงจะเกิดขึ้น

### แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

#### ค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (Compensation) นั้น จะเป็นค่ากลางที่ใช้พูดถึงขอบเขตความหมายของ “ค่าตอบแทนรวม” (Total Compensation) กับ “ผลได้จากการมีความสัมพันธ์” (Relational Returns) ซึ่งมีรายละเอียดแยกได้ดังนี้

ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) จะประกอบด้วยผลตอบแทนที่มีการจ่ายให้โดยตรงเป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนพื้นฐาน ค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำได้ ผลตอบแทนเพื่อการจูงใจและค่าตอบแทนเพิ่มเพื่อการครองชีพ เป็นต้น กับผลประโยชน์ตอบแทนทางอ้อมที่ได้รับ (Indirect Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ การประกันสุขภาพ โครงการช่วยเหลือเพื่อการเปลี่ยนเส้นทางอาชีพ และอื่น ๆ

## แบบของค่าตอบแทน

ลักษณะแบบ (Forms) เงินและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ที่จ่ายตอบแทนให้กับผู้ทำงานประกอบด้วย ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ

### 1. เงินค่าตอบแทน (Cash Compensation) อันประกอบด้วย

1.1 เงินค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Wage or Salary) ที่ป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนที่รับจากการทำงาน

1.2 เงินค่าตอบแทนส่วนเพิ่มที่ได้ตามผลงาน (Merit Pay) คือ เงินตอบแทนที่มากกว่าค่าตอบแทนพื้นฐานปกติที่ได้ อันเนื่องมาจากการทำผลงานได้ดีกว่าปกติ การจ่ายเพิ่มขึ้นนี้จะขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้จริงและเท่ากับเป็นการรับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาของผู้คนนั้นโดยตรง แต่สำหรับเงินปรับตามค่าครองชีพ (Cost-of-Living Adjustments) จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม คือ หมายถึง การให้เงินเพิ่มเป็นเปอร์เซ็นต์ตายตัวโดยเพิ่มให้กับทุกคนทั่วหน้า ทั้งนี้โดยไม่คำนึงถึงผลงานที่ทำได้แต่อย่างใด

1.3 เงินค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ (Incentives) คือ ค่าตอบแทนจูงใจที่ให้เพิ่มขึ้นโดยอิงตามผลงานที่เพิ่ม แต่เงินตอบแทนเพื่อจูงใจจะต่างกับเงินค่าตอบแทนส่วนเพิ่มหรือ Merit Pay ที่ปรับให้ใน 2 ประการคือ

1.3.1 เงินค่าตอบแทนจูงใจนั้นจะ ไม่มีการเพิ่มในค่าตอบแทนพื้นฐานและจะมีการพิจารณาให้เฉพาะเป็นครั้ง ๆ ไปสำหรับแต่ละงวด ไม่ใช่ให้ต่อเนื่อง

1.3.2 ขนาดของค่าตอบแทนจูงใจที่จะจ่ายให้นี้โดยทั่วไปมักจะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า ต่างกับค่าตอบแทนส่วนเพิ่มที่ได้ตามผลงานซึ่งจะจัดทำหลังจากที่ได้มีการประเมินผลงานของแต่ละคนที่ทำได้ให้เห็นออกมาก่อน แล้วจากนั้นจึงทำการตกลงใจว่าจะให้เพิ่มขึ้นเท่าใด

1.4 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ (Benefits) ประกอบด้วยผลประโยชน์ที่ให้เพื่อป้องกันการขาดรายได้ อันเนื่องมาจากการพิการหรือทุพพลภาพ (Income Protection) ซึ่งรัฐจะกำหนดให้นายจ้าง ต้องจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนส่วนหนึ่งพร้อมกับหักเงินรายได้ของพนักงานอีกส่วนหนึ่งเพื่อใช้ประกันให้คนงานเมื่อมีปัญหาทำให้ต้องขาดรายได้ ทั้งนี้รวมถึงเงินประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและแผนการออมทรัพย์ เพื่อให้พนักงานสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

1.4.1 ผลประโยชน์ที่ให้เพื่องานและชีวิต (Work – Life Focus) คือ แผนงานเพื่อช่วยในการประสานงานให้เกิดความสมดุลสองด้าน คือ งานกับชีวิตส่วนตัว เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น การให้ออกาสพักผ่อนหรือการใช้บริการบางอย่าง การจัดบริการการศึกษาต่าง ๆ

ให้พนักงาน และ/ หรือสมาชิกในครอบครัวเพื่อการอยู่ดีมีสุข ทั้งนี้รวมไปถึงการจัดระบบการทำงานแบบคล่องตัวต่าง ๆ (Flexible Plans)

1.4.2 ผลประโยชน์ด้านเงินช่วยเหลือ (Allowances) คือประโยชน์ที่ให้เปล่าเพราะการขาดแคลนสิ่งจำเป็น เช่น ค่าเดินทาง ค่าเช่าบ้าน ค่าขนย้าย ค่าเล่าเรียนลูก ซึ่งโดยปกติมักจะมีการพิจารณาจัดให้เป็นชุดสำหรับเป็นจำนวนมาก

#### ผลได้จากการมีความสัมพันธ์ (Relational Returns)

สิ่งที่ได้รับมาในขณะที่ทำงานอันเกิดจากการมีความสัมพันธ์ต่อกัน (Relational Returns) หมายถึง ผลตอบแทนที่เกี่ยวกับทางจิตวิทยาที่ซึ่งคนทำงานตระหนักและเชื่อว่าได้รับมาจากหน่วยงานที่คนทำอยู่ ผลตอบแทนประเภทนี้จะประกอบด้วย โอกาสในการได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรม การรับรู้ ความมีฐานะ ความมั่นคงในการจ้างงาน โอกาสในการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม การได้ทำงานที่ท้าทายและอื่น ๆ

ผลได้รวมที่ได้จากการทำงาน (Total Returns for Work) อาจแยกได้ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 2-1 ผลได้รวมจากการทำงาน ทั้งค่าตอบแทนรวมกับผลได้จากความสัมพันธ์  
(ธงชัย สันติวงศ์, 2546)

ในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้น ปัจจัยหลักที่ต้องยึดถือเป็นลำดับแรก คือ ความพอเพียง (Adequately) และความยุติธรรม (Equitable) แต่นอกเหนือจากนี้เกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมของงาน ผลผลิต ผลกำไร ต้นทุน รวมทั้งสภาวะภายนอกอื่น ๆ ต่างก็จะเป็นปัจจัยที่ต้องมีการพิจารณาด้วย ดังจะเห็นได้จากรายละเอียดที่ชี้ให้เห็นถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องดังภาพ

### ทฤษฎีค่าจ้าง

1. ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (The Just Price Wage) ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรมนี้มีชื่อเรียกสั้น ๆ ว่า “Just Wage” ซึ่งหมายถึงแนวคิดที่ว่าค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับขั้นฐานะที่เขาดำรงชีพอยู่ ดังนั้น ตามแนวทางนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้น ค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก็จะต้องสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย

2. ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (Classical Wage Theories) ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรมได้อยู่ในความนิยมเรื่อยมาจนกระทั่งปี ค.ศ. 1870 ซึ่งในระบายนั้ นักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นถึงความสำคัญของต้นทุนด้านแรงงานว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายตอบแทนค่าจ้างที่ดีขึ้นกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มา ทฤษฎีที่ได้คิดขึ้นมามี 2 ทฤษฎีด้วยกันคือ

2.1 ทฤษฎีค่าจ้างที่อยู่รอด (The Subsistence Wage Theory) โดย เดวิด ริคาโด (David Ricardo) ทฤษฎีนี้พยายามกำหนดโดยเชื่อมโยงค่าจ้างให้สัมพันธ์กับประชากร จำนวนแรงงาน และการอยู่รอด หลักการของทฤษฎีก็คือ ในระยะยาวแล้ว ค่าจ้างจะต้องปรับตัวตามธรรมชาติจนอยู่ในระดับที่จะช่วยให้แรงงานอยู่รอดได้ (Subsistence Level) นั่นคือ ค่าจ้างจะพอเพียงสำหรับการจัดหาอาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย

2.2 ทฤษฎีค่าจ้างตามกองทุนค่าจ้าง (Wage Fund Theory) โดย จอห์น สจ๊วต มิลล์ (John Stuart Mill) ในปี ค.ศ. 1837 ซึ่งถือหลักว่านายจ้างต่างจะมีกองทุนจำนวนหนึ่งสำหรับเพื่อการจ่ายค่าจ้าง และส่วนแบ่งของพนักงานแต่ละคนจะมีเท่าใดนั้นจะกระทำโดยการแบ่งเฉลี่ยออกตามจำนวนของพนักงาน ดังนี้ ค่าจ้างจึงขึ้นหรือลงตามการขยายตัวเติบโตของประชากร หรือตามขนาดของกองทุน หรือทั้ง 2 กรณีรวมกัน

3. ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต (Productivity Theory) ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิตนี้จุดสนใจจะอยู่ที่การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าจ้าง ผลผลิต และการจ้างงานเป็นสำคัญ ในการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างกับผลผลิตนี้ นักทฤษฎีผู้คิดค้นต่างก็จะพยายามดูถึงประสิทธิภาพผลผลิตของแรงงาน (Productivity of Labor) เป็นตัวหลัก และจะอาศัยตัวผลผลิตนี้

เป็นฐานสำหรับการจ่ายค่าจ้าง โดยคิดตามค่าของงานที่ทำออกมาได้นั่นเอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีย่อย คือ

3.1 ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิตสุดท้าย (Marginal Productivity Theory) ตามทฤษฎีนี้ ค่าจ้างที่จ่ายให้พนักงานจะเท่ากับมูลค่าของผลผลิตส่วนที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากผลผลิตรวมตามปกติที่ทำได้ (ทั้งนี้โดยถือว่าผลผลิตจากปัจจัยอื่น ๆ ล้วนคงที่)

3.2 ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต (Productive Efficiency Theory) ทฤษฎีนี้นับเป็นการปรุงแต่งจากทฤษฎีแรก นั่นคือ การยอมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนแสดงความสามารถเพิ่ม (หรือลด) ค่าจ้างของตนตามประสิทธิภาพผลผลิตที่ตนทำได้

4. ทฤษฎีค่าจ้างจากผลของการเจรจาต่อรอง (Bargaining Theory of Wages) ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติว่า แท้จริงแล้วค่าจ้างของงานต่าง ๆ จะมีหลายอัตรา โดยจะมีการกระจายในช่วงของอัตราค่าจ้างหลาย ๆ อัตราด้วยกัน โดยระดับสูงสุดก็จะเป็นค่าจ้างสูงสุดที่นายจ้างเต็มใจจะจ่าย และระดับต่ำสุดคือ ค่าจ้างต่ำสุดที่ซึ่งคนงานจะเต็มใจรับ

5. ทฤษฎีค่าจ้างอื่น ๆ ทฤษฎีค่าจ้างได้มีการพัฒนามาเป็นระยะและมักจะเป็นพื้นฐานที่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมักจะนำมาต่อรองกัน ทฤษฎีค่าจ้างอื่น ๆ มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป คือ

5.1 ทฤษฎีค่าจ้างตามการอุปโภคบริโภค (Consumption Theory of Wages)

5.2 ทฤษฎีค่าจ้างตามกฎหมายของอุปสงค์และอุปทาน (Law of Supply and Demand)

5.3 ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioural Sciences Theory of Wages)

ทฤษฎีนี้จะพิจารณาระดับค่าจ้างของกิจการ มีการกำหนดโครงสร้างค่าจ้าง การพิจารณา ค่าจ้างเฉพาะบุคคล และการกำหนดค่าจ้างให้เป็นเครื่องมือจูงใจด้วย

สำหรับกรอบแนวทางเพื่อการกำหนดค่าตอบแทนตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น เดวิด บัลเชอร์ (David W. Belcher) ได้แยกแยะให้พิจารณาดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับระดับค่าจ้าง ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1.1 อรรถประโยชน์ที่สมดุลกันระหว่างการจูงใจและการให้

1.2 ถือว่าตลาดแรงงานเป็นสถาบันทางสังคมอย่างหนึ่ง

1.3 ถือว่าทั้งฝ่ายสหภาพและฝ่ายนายจ้างคืออำนาจ 2 ขั้วของการต่อรองกัน

1.4 ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน จะถือเป็นสิ่งเทียบกันได้และแทนกันได้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

2. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างค่าจ้างภายในที่กำหนดขึ้นจะประกอบด้วย

- 2.1 กำลังผลักดันที่เกิดจากบรรทัดฐานทางสังคมและประเพณีปฏิบัติ
- 2.2 ลักษณะความเป็นไปของการกระจายตัวทางสังคมของตลาดแรงงาน
- 2.3 สถาบันนายจ้างในฐานะที่เป็นสถาบันในการกำหนดค่าจ้าง
- 2.4 กำลังค้ำรองของกลุ่มที่จะมีต่อโครงสร้างค่าจ้างภายใน

3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

3.1 การจูงใจพื้นฐานถือเป็นความต้องการทั่ว ๆ ไปของคนส่วนใหญ่ ที่ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจากความต้องการพื้นฐานของบุคคล และภายใต้วัฒนธรรมร่วมแบบเดียวกัน

3.2 สิ่งจูงใจที่ได้มีการรวบรวมจากกลุ่มอ้างอิงทั้งหลาย และการพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ด้วย

3.3 ความสลับซับซ้อนของการจูงใจในทางปฏิบัติ เช่น การขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ การไม่สม่ำเสมอของผลการใช้ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนความผันแปรของปัจจัยที่จูงใจ ซึ่งบางปัจจัยส่งผลในทางบวก ขณะที่บางปัจจัยส่งผลออกมาในทางลบ

3.4 ทางเลือกอื่น ๆ ของการจูงใจ และผลที่คาดหมายต่าง ๆ

3.5 การจูงใจในฐานะที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์การ

3.6 งานที่ซึ่งไม่อาจใช้จูงใจได้

#### สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง การให้สิ่งที่เอื้ออำนวยให้ผู้ทำงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น มีสถานพยาบาล ให้ที่พักอาศัย จัดรถรับส่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า สวัสดิการคือ ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีส่วนช่วยให้ผู้ทำงานมีสภาพการดำรงชีพ ความเป็นอยู่ ตลอดจนสถานะภาพทางสังคมที่มั่นคง

ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่ให้กับพนักงาน

ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่ให้กับพนักงาน (Employee Benefits) หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งที่ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมจากการจ่ายตอบแทนพื้นฐาน ผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้กับพนักงานโดยทั่วไปมักจะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และผลประโยชน์ทางจิตวิทยา สำหรับผลประโยชน์ทางจิตวิทยานั้นจะมีได้ในหลายทางเช่น การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม

การมีหัวหน้างานที่มีความเข้าอกเข้าใจลูกน้องดี การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรและการมีงานที่ทำให้ ทายความสามารถและน่าสนใจทำ เป็นต้น ผลประโยชน์ตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินนี้ นักวิชาการชื่อ David Belcher ได้จัดแยกออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
  2. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
  3. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นสมาชิกขององค์กร
- ข้อดีของประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
1. เพื่อใช้ชักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ
  2. เพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสดูแลสนองความต้องการได้ดีขึ้น
  3. เพื่อป้องกันมิให้พนักงานหันไปจัดตั้งสหภาพแรงงาน
  4. เพื่อให้สามารถตามทันกับกิจการอื่นในการให้ประโยชน์ตอบแทน
  5. เพื่อช่วยให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง
  6. เพื่อให้สอดคล้องเป็นไปตามกฎระเบียบของกฎหมาย

#### ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ และการจูงใจ

เป็นที่ยอมรับกันว่าในทุกวันนี้การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ให้กับพนักงาน นับว่าเป็นหมวดการจ่ายตอบแทนที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งกลายเป็นหมวดที่มีความสำคัญอย่างที่ว่าผู้บริหารให้ความสนใจที่จะต้องบริหารการจ่ายตอบแทนผลประโยชน์อื่น ๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นประเด็นที่ควรพิจารณาก็คือ ประโยชน์อันใด จากการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานว่าได้สร้างความสำเร็จให้กับกิจการเพียงใด องค์กรธุรกิจส่วนมากที่ได้มีการจัดหมวดผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานนี้หลายกรณีมักจะ พิจารณาแต่เพียงว่า ต้องการที่จะจัดหมวดผลประโยชน์ตอบแทนให้ทัดเทียมกับที่คู่แข่งกันได้จัดขึ้น ในกิจการของตน แต่ปัญหาที่สำคัญกว่านั้นก็คือ กิจการควรจะต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับผล แห่งค่าใช้จ่ายหมวดนี้ที่จะได้รับกลับคืนมา โดยเฉพาะในแง่ของการเป็นกลไกที่ดี ที่จะช่วยส่งเสริม การจูงใจการปฏิบัติงานต่อพนักงานให้เกิดประโยชน์ดีกับ กิจการและพนักงานควบคู่กันไป

#### ประเภทของผลประโยชน์ตอบแทน

ผลประโยชน์ตอบแทนสามารถสามารถจัดแบ่งออกได้เป็นประเภทที่สำคัญ คือ ผลประโยชน์ตอบแทนที่สัมพันธ์กับการสร้างความมั่นคงในงานและการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี ผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้ในกรณีการหยุดหรือลางาน ผลประโยชน์ในรูปบำเหน็จ บำนาญ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปของการประกันภัยและการประกันสุขภาพ ซึ่งรายละเอียด จะได้พิจารณาดังนี้

1. ผลประโยชน์ตอบแทนที่สัมพันธ์กับการสร้างความมั่นคง และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้กับพนักงานตามความหมายนี้ก็คือ การจัดระบบ ผลประโยชน์ตอบแทน ที่ซึ่งจะสามารถใช้สำหรับช่วยป้องกันมิให้พนักงานต้องถูกระทบจากผล อันสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการให้ประโยชน์ตอบแทนประเภทนี้มีการ ดำเนินการแตกต่างกันไป ตัวอย่างในประเทศที่อุตสาหกรรมเจริญก้าวหน้าแล้ว คือ ประเทศญี่ปุ่น ในอดีตจะมีการประกันโดยการให้การจ้างงานตลอดชีพแก่ผู้สำเร็จการศึกษามหาวิทยาลัยที่เป็นเพศ ชายในกลุ่มบริษัทใหญ่ทั้งหลาย ซึ่งเท่ากับสามารถให้บริการครอบคลุมเกือบทั้งประเทศไปในตัว ทำนองเดียวกับประเทศเยอรมนีตะวันตก พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหาร ในการเข้าไปดูแลและป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ต่าง ๆ ซึ่งมาตรการทำนองเดียวกันนี้ก็มีปฏิบัติในทำนองเดียวกันในอีกหลาย ๆ ประเทศรวมทั้ง ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งต่างก็จะมีการกำหนดระเบียบเกี่ยวกับความมั่นคงในงานในรูปแบบต่าง ๆ กันกำหนดเอาไว้ แบบของการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้กับพนักงานจะมีหลายแบบ แตกต่างกันไป เช่น

1.1 การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนชดเชยเพื่อการว่างงาน

1.2 การจ่ายตอบแทนสำหรับกรณีถูกให้ออกจากงาน

2. ผลประโยชน์ตอบแทนสำหรับการลาหยุดต่าง ๆ ระเบียบการจ่ายตอบแทนสำหรับ กรณีวันหยุด วันลางาน นับว่าเป็นหมวดผลประโยชน์ที่มีความสำคัญยิ่งหมวดหนึ่ง ซึ่งรายละเอียดมี แตกต่างกันไปตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

2.1 วันหยุดพักผ่อน หมายถึง วันหยุดพักผ่อนโดยได้รับเป็นเงินเดือนตามที่กำหนด ให้กับพนักงานมากน้อยแตกต่างกันตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ เช่น ตามระยะเวลาทำงาน เป็นต้น

2.2 วันหยุดประจำปี คือ การจ่ายตอบแทนให้ตามวันหยุดประจำปีที่มีการตกลงกัน ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน รวมทั้งวันหยุดราชการต่าง ๆ

2.3 วันลาหยุดกรณีพิเศษ คือ การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนให้กับการลาหยุดกรณี พิเศษที่มีได้ปฏิบัติงาน เช่น การลาคลอด ลาป่วย ลาบวช และรวมถึงการให้สิทธิในการลาเพื่อเข้า ร่วมในกิจกรรมของสหภาพ ในราชการทหาร หรืออื่นใดตามข้อตกลงกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

3. ผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนเมื่อเกษียณอายุ นับว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของผลประโยชน์ตอบแทน ที่ให้กับพนักงาน ผลประโยชน์ ตอบแทนส่วนนี้นอกจากจะคลุมถึงบำเหน็จบำนาญแล้ว ยังรวมถึงการจ่ายประโยชน์ในรูปของ กองทุนสะสม การประกันชีวิต และกองทุนเพื่อการอุปถัมภ์ต่าง ๆ อีกด้วย

4. ผลประโยชน์ในรูปของการประกันและการรักษาพยาบาล การให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปนี้ อาจหมายถึงตั้งแต่การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ การจ่ายชดเชยการเจ็บป่วย และ ค่ารักษาพยาบาลต่าง ๆ และในกรณีบางแห่งอาจมีการพิจารณาจ่ายเพื่อการฟื้นฟูสุขภาพจากการเจ็บป่วยด้วย

#### แนวทางเพื่อกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการให้ผลประโยชน์ตอบแทนให้ชัดเจนเป็นการล่วงหน้า ก่อนที่จะมีการนำเอาระบบนี้มาใช้ และเมื่อจะเริ่มต้นใช้ก็ควรต้องชี้ให้พนักงานเห็นและเข้าใจถึงผลประโยชน์ตอบแทนและบริการต่าง ๆ ให้ทราบโดยตลอดอย่างทั่วถึง
2. หลีกเลี่ยงการลอกเลียนแบบแผนการจ่ายประโยชน์ตอบแทนจากคู่แข่งอื่น ๆ การจัดระบบผลประโยชน์ตอบแทนควรจะพิจารณาตามเงื่อนไขความจำเป็นของแต่ละแห่งเป็นหลัก
3. พยายามให้แน่ใจว่า ผลประโยชน์ตอบแทนส่วนเพิ่มที่จัดขึ้นนั้นตรงกับความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้ โดยการฟังความเห็นจากพนักงานเองและจากตัวแทนของพนักงานด้วย
4. หาหนทางให้เกิดการร่วมมือกันในการจัดเตรียม นำมาใช้และบริหารการดำเนินงานของโครงการ โดยวิธีการเปิดให้พนักงานมีตัวแทนขึ้นมาร่วมกันบริหาร
5. ต้องให้เกิดความมั่นใจได้ว่าได้รับการสนับสนุนด้วยความเต็มใจจากฝ่ายพนักงาน หรืออาจมีส่วนร่วมรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายในกรณีมีความจำเป็น
6. หากจำเป็นก็สมควรต้องจ้างที่ปรึกษาให้เข้ามาช่วยเตรียมการด้านกฎหมาย การเงิน และอื่น ๆ
7. ผู้บริหารจะต้องร่วมในการออกค่าใช้จ่ายบางส่วนหรือทั้งหมด เพื่อประโยชน์สำหรับสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน หรือจ่ายเพื่อป้องกันพนักงานและครอบครัว
8. การจ่ายประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ จะต้องมีการกำหนดเวลาสำหรับการประเมินและทบทวนเพื่อประกอบพิจารณาว่า ควรจะคงไว้ต่อไปหรือควรยกเลิก หรือปรับเปลี่ยนให้ตรงกันความต้องการและเงื่อนไขที่เป็นอยู่

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการสรรหาคนดีมีความรู้ มีความสามารถมาบรรจุและแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็หาได้เป็นหลักประกันว่าคนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไปไม่ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้

วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็โดยใช้หลักของ “การพัฒนานุคคล” เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการ และหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้น การพัฒนานุคลากรจึงหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนานุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนานุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนานุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย (สมาน รังสีโยกฤษฎ์, 2541, หน้า 83)

#### การฝึกอบรม

เมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือกบรรจุเข้าทำงาน ปกติก่อนที่จะมีการปฏิบัติงาน องค์กรจะมีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำผู้รับการบรรจุได้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนแนะนำเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ให้บุคลากรได้รู้จัก นอกจากนี้ มีการฝึกอบรมหลังเข้าทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อบุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็จะมี การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เช่นกันเมื่อบุคคลก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะมีการพัฒนานุคคลเพื่อเร่งเร้าความสนใจในการทำงาน และสร้างความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่

การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญที่เป็นกลไกในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ มีเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างต่อเนื่องต้องเรียนรู้ให้เท่าทัน องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความรู้แก่บุคลากร โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายในเชิงธุรกิจ

#### ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง “กระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้าน ความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และหน้าที่ต่าง ๆ”

การฝึกอบรม หมายถึง “กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงาน และความสามารถในการทำงานของตน”

จากความหมายของการฝึกอบรมข้างต้น สรุปได้ใจความว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติ เพื่อให้สามารถปฏิบัติ

งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร การที่องค์กรหนึ่ง จะจัดให้มีการฝึกอบรมใด ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ ย่อมมีวัตถุประสงค์การจัดอบรม คือ

1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลนั้นต่อไป

1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลิตผลสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสับสนเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่าง ๆ

1.5 เพื่อจัดวางระบบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือใหม่ได้อย่างถูกต้อง

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย

1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยายองค์กรหรือที่ตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

1.9 เพื่อจัดหาสินค้า หรือบริการที่ดีแก่ลูกค้า หรือประชาชนผู้รับบริการ

1.10 เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

2. วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใด ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ดังนี้

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสดำเนินการความก้าวหน้า เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับการอบรมแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือการทำงานให้ดีขึ้น

2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดีขึ้น

2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้นซึ่งจะเอื้ออำนวยช่วยการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7 เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้นและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

#### ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมปฐมฤกษ์ (Induction Orientation)
3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-Service Training)
4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training)

#### รายละเอียดแต่ละประเภทของการฝึกอบรม

##### 1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกสรรแล้ว แต่ต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดีเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้ว

##### 2. การฝึกอบรมปฐมฤกษ์

มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำคัญระดับผู้บริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่จะพึงได้รับ ตลอดจนระเบียบวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแต่เริ่มแรกสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่ได้โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

### 3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว

บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การ ย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วเท่าใด ในปัจจุบันการฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การ การฝึกอบรมประเภทนี้สามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภทคือ

3.1 การฝึกอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน โดยลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานอยู่จริง โดยการอยู่ภายใต้การดูแลของผู้สอนงาน การฝึกอบรมแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ ระยะแรกให้ทุกคนได้รับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีการปฏิบัติงานและอาจมีการสาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง หลังจากนั้นให้แต่ละคนแยกย้ายไปปฏิบัติ หากพบการผิดพลาดจะได้รับการแก้ไข และชี้แจงให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้ง ต่อจากนั้นทดลองปฏิบัติซ้ำหลาย ๆ ครั้งจนมั่นใจว่าสามารถทำได้เองอย่างถูกต้อง วิธีนี้นิยมใช้กับระดับปฏิบัติการทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นผู้ทำงานมานานแล้วหรือไม่ แต่ไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร

3.2 การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเสมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้เงินจำนวนมาก วิธีนี้มักจะจัดในช่วงระยะเวลาสั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

3.3 การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วยตนเอง

### 4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสีย

ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นได้รับตำแหน่งใหม่แล้ว จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีแก่องค์กรในที่สุด

### วิธีการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม และการที่จะเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับ วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมลักษณะและหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม บุคคลที่เข้ารับการ ฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรหลายท่านมักไม่นิยมใช้วิธีการเพียงวิธีเดียวในการฝึกอบรม อาจ ใช้ควบคู่หรือสลับกันหรือมากกว่า 1 วิธีการ วิธีการฝึกอบรมที่นิยมกันมี 10 วิธีคือ

#### 1. การบรรยาย (Lecture)

การบรรยายเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เก่าแก่และใช้กันแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรมประเภทใด เพราะการบรรยายเป็นการพูดให้ผู้ฟังเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่นำเสนอ แต่ การบรรยายในการฝึกอบรมนั้น ผู้บรรยายจำเป็นต้องใช้เทคนิคหรือใช้อุปกรณ์ประกอบการบรรยาย ด้วย วิธีการบรรยายนิยมใช้ในสถาบันการศึกษา และการจัดประชุมต่าง ๆ วิธีการบรรยายมีลักษณะ เป็นทางการ และเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาระหว่างผู้บรรยายกับผู้รับฟังการบรรยาย ผู้บรรยาย จะมีอิทธิพลต่อผู้ฟังการบรรยายทั้งในแง่การกำหนดขอบเขตและวิธีการบรรยาย และในแง่ รวบรวมเนื้อหาที่จะบรรยาย โดยผู้บรรยายต้องมีวุฒิและเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ

#### 2. การประชุมอภิปราย (Conference)

ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือการที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมประชุม ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันเป็น แนวเดียวกัน และก่อให้เกิดการประสานงานกัน การประชุมอภิปรายมักจัดให้ผู้เข้ารับการอบรม จำนวนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ การฝึกอบรมที่ใช้วิธีการอภิปรายโดยทั่วไปจะใช้ในการพิจารณาปัญหา เกี่ยวกับนโยบายหรือแผนงาน การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การวิเคราะห์ และการซักซ้อมความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปแล้ว

#### 3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)

วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์และ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน กรณีตัวอย่างนี้อาจเป็นเหตุการณ์จริงหรือกรณีที่สร้างขึ้น มาเพื่อการฝึกอบรมโดยเฉพาะ แต่ถ้าเป็นกรณีเหตุการณ์จริงควรเปลี่ยนแปลงข้อมูล องค์การ เพื่อ ไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

#### 4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

วิธีนี้เป็นการฝึกอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพียงแต่อาจได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น ดังนั้นวิธีการนี้จึงมีลักษณะส่วนหนึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง

วิธีการฝึกอบรมนี้ในทางธุรกิจมีชื่ออีกกันว่า In-Basket Method คือนอกจากจะมีการจัดเตรียมสถานที่และบรรยากาศคล้ายกับสภาพความเป็นจริงแล้ว ยังมีการกำหนดประเด็นหรือปัญหาที่ใส่ไว้ในตะกร้าหรือตะแกรงบนโต๊ะ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมใดหยิบได้ปัญหาใด ก็ให้ดำเนินการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยเสมือนหนึ่งว่าเป็นหน้าที่ที่ตนเองต้องแก้ไขปัญหา

#### 5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

วิธีการแสดงบทบาทสมมติ เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรื่องราวที่สมมติขึ้นเหมือนเหตุการณ์จริง โดยผู้แสดงแต่ละคนไม่ได้ซ้อมบทบาทมาก่อน เพียงแต่ได้รับการบอกกล่าวให้ทราบก่อนแสดงว่าให้แสดงสมมติเป็นบุคคลใด โดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ การสั่งงาน การมอบอำนาจหน้าที่ และการชำระผู้ฝ่าฝืน ภาวของผู้ตาม วิธีนี้ช่วยให้เกิดความสนุกสนาน และสร้างความสนใจให้กับผู้แสดง และถือว่าเป็นลักษณะการเรียนรู้โดยวิธีลงมือทำ (Learning by Doing)

#### 6. การสาธิต (Demonstration)

การสาธิตเป็นวิธีเก่าแก่และใช้กันมานานเนื่องจากง่ายและอำนวยความสะดวก ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็วดังลักษณะที่ว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น” ได้มีการศึกษาค้นคว้ากันถึงความสนใจในการเร้าความสนใจ ดังนี้

|              |                    |            |
|--------------|--------------------|------------|
| การมองเห็น   | ก่อให้เกิดความสนใจ | ร้อยละ 87  |
| การได้ยิน    | ก่อให้เกิดความสนใจ | ร้อยละ 7   |
| การได้กลิ่น  | ก่อให้เกิดความสนใจ | ร้อยละ 3.5 |
| การได้สัมผัส | ก่อให้เกิดความสนใจ | ร้อยละ 1.5 |
| การได้ลิ้มรส | ก่อให้เกิดความสนใจ | ร้อยละ 1   |

จึงเห็นได้ว่าการสาธิตเป็นการฝึกอบรมที่ให้ประสิทธิภาพแก่ผู้เข้าฝึกอบรมเป็นอย่างดี

#### 7. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate)

วิธีนี้นิยมใช้ในการฝึกอบรมนักบริหารของสถาบัน Administrative Staff College at Henley ของอังกฤษ ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้คือจะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มาจากสาขาอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีสมาชิก

ใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีโอกาสเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน นอกจากนี้แต่ละกลุ่มจะมีวิทยากรทำหน้าที่คอยสังเกตการณ์ประชุม โดยจะไม่ร่วมอภิปรายและออกความคิดเห็นแต่อย่างใด

#### 8. การระดมความคิด (Brain-Storming)

วิธีนี้เป็นการระดมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ความคิด โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดของตนจะเหมาะสมหรือไม่ หรือนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เมื่อคนส่วนใหญ่ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือสามารถระดมความคิดได้มาเพียงพอ ก็พิจารณาเลือกเฟ้นความคิดเห็นที่คนส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกันว่าความคิดใดดีที่สุด เหมาะสมที่สุดสำหรับกรณีนั้น ๆ

#### 9. การสัมมนา (Seminar)

วิธีการฝึกอบรมแบบสัมมนา ส่วนใหญ่ใช้ในการพัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่มากนัก เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี โดยทุกคนมีสิทธิร่วมถกเถียงปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นหรือภายในขอบเขต

#### 10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตนเอง (Self-Studied Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกล และกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยลดการพบปะกับวิทยากรโดยตรง ดังนั้นวิธีนี้จึงต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจ และอาจต้องใช้ควบคู่กับสื่อเทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิดีโอเป็นต้น

#### ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่จะช่วยพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผลในงานเพิ่มขึ้น ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรม มีดังนี้

1. ทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีจิตใจรักงานและทำงานได้ผลงานมากขึ้น

2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายขององค์กร

3. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เพราะหากพนักงานใหม่ไม่ได้รับการฝึกอบรมการทำงานจะเป็นลักษณะลองผิดลองถูก ซึ่งทำให้เสียเวลา และสิ้นเปลืองงบประมาณขององค์กร

4. การฝึกอบรมเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชา เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลามาชี้แจงสั่งสอนในงานที่ทำนอกจากนี้ยังช่วยลดการ ปฏิบัติงานล่วงเวลา เพราะการปฏิบัติงานล่วงเวลามักได้เกิดจากปริมาณงานที่มากแต่อย่างเดียว อันที่จริงส่วนใหญ่มักเกิดจากความล่าช้าและความไม่เข้าใจในงานเสียส่วนมาก

5. การฝึกอบรมเป็นการกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นตำแหน่งและการ โยกย้ายพนักงาน บุคคลภายในองค์กร มักจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกก่อนเพราะเป็นผู้รู้งานและได้รับการฝึกฝนอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ทั้งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคล

ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา กล่าวคือ ถ้าหากเป็นการพัฒนาบุคคลแล้วบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา ได้แก่ บุคคลในระดับผู้บริหารองค์กร ส่วนการฝึกอบรมนั้นมุ่งจัดทำขึ้นสำหรับบุคคลในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา
2. แตกต่างกันในขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้ กล่าวคือ ถ้าหากเป็นการพัฒนาบุคคลแล้ว ขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้จะเป็นความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทั่ว ๆ ไป ในระดับกว้าง ๆ ทั้งนี้เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้นจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป ส่วนการฝึกอบรมนั้น ขอบเขตของการเรียนรู้จะแคบกว่า โดยจะมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การพิมพ์ดีด การจัดเก็บเอกสาร การรับ – ส่งเอกสารหรือจดหมาย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว สามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับไปใช้ปฏิบัติงานได้
3. ความแตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคคลเป็นการถ่ายทอดความรู้ในหลักการ แนวคิด และทฤษฎี โดยส่วนใหญ่แล้วการพัฒนาบุคคลครั้งหนึ่ง ๆ มักจะใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับกรฝึกอบรมที่มีขอบเขตของการเรียนรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งแล้ว โครงการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปจะมีระยะเวลาที่สั้นกว่า
4. ระดับและขอบเขตของเนื้อหา ในโครงการพัฒนาจะกว้างขวางและลึกซึ้งมากกว่าแต่เฉพาะเจาะจงน้อยกว่า ส่วนการฝึกอบรมระดับและขอบเขตของเนื้อหาในโครงการไม่เป็นไปในลักษณะกว้างขวาง และครอบคลุมและลึกซึ้ง แต่เป็นไปในลักษณะเฉพาะเจาะจง (อุษณีย์ จิตติตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ, 2542, หน้า 136-147)

## ประวัติความเป็นมาของบริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)

ในปี 2519 กลุ่มสามัคคีวิทยกิจ ได้ดำเนินการจัดตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศิริวัฒนาการพิมพ์ ด้วยทุนจดทะเบียน 500,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ประเภทแบบพิมพ์ (Paper Stationary) และงานพิมพ์ทั่วไปต่อมาเมื่อปริมาณงานที่มีเข้ามาอย่างต่อเนื่องและปริมาณที่สูง และเพื่อสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานสำหรับรองรับลูกค้าจากต่างประเทศกลุ่มสามัคคีวิทยกิจ จึงได้จัดตั้งบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด ขึ้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2531 ด้วยทุนจดทะเบียน เริ่มต้น 1 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจ รับงานพิมพ์ทั่วไปและในปี 2537 บริษัทได้เข้าทำการซื้อกิจการของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศิริวัฒนาการพิมพ์และทำการโอนย้ายพนักงานมาที่บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด แทน เพื่อจัดโครงสร้างการบริหารงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และเพื่อเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด มีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีนโยบายที่จะพัฒนาเทคโนโลยีทางการพิมพ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวสู่ความเป็นหนึ่งโดยปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานที่ได้รับสวัสดิการและการดูแลอย่างดีประมาณ 1,500 คน และก้าวสู่โรงพิมพ์ชั้นนำของประเทศไทยและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ซึ่งผลจากการเจริญเติบโต และการมุ่งมั่นพัฒนานี้เอง ส่งผลให้บริษัทฯ ก้าวขึ้นสู่ความเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อเดือน พฤศจิกายน 2538 ภายได้ซื้อบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียน ณ ปัจจุบัน 300 ล้านบาท

ผลิตภัณฑ์หลักประกอบด้วย :

1. หนังสือ
2. ปฏิทิน
3. สิ่งพิมพ์โฆษณา สิ่งพิมพ์ส่งเสริมการขาย
4. สิ่งพิมพ์ทั่วไป

ขอบเขตในการรับรองระบบบริหารคุณภาพของบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)

1. มุ่งมั่นพัฒนาระบบคุณภาพ สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน) ได้กำหนด, จัดทำเอกสาร, ดำเนินการปฏิบัติ, ดำรงรักษา และปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานสากลฉบับนี้

1.1 บริษัทฯ ได้จัดทำเอกสารซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการปฏิบัติงานสำหรับระบบบริหารคุณภาพ และ การดำเนินงานทั่วบริษัทฯ คือ “ผังวงจรธุรกิจ” (Business Flow Chart) ซึ่งใช้อย่างอิงขั้นตอนต่าง ๆ ที่ชัดเจน

1.2 กำหนดขั้นตอน ลำดับ และความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ของบริษัทฯ

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการ และการควบคุม กระบวนการเหล่านั้นมีประสิทธิภาพ

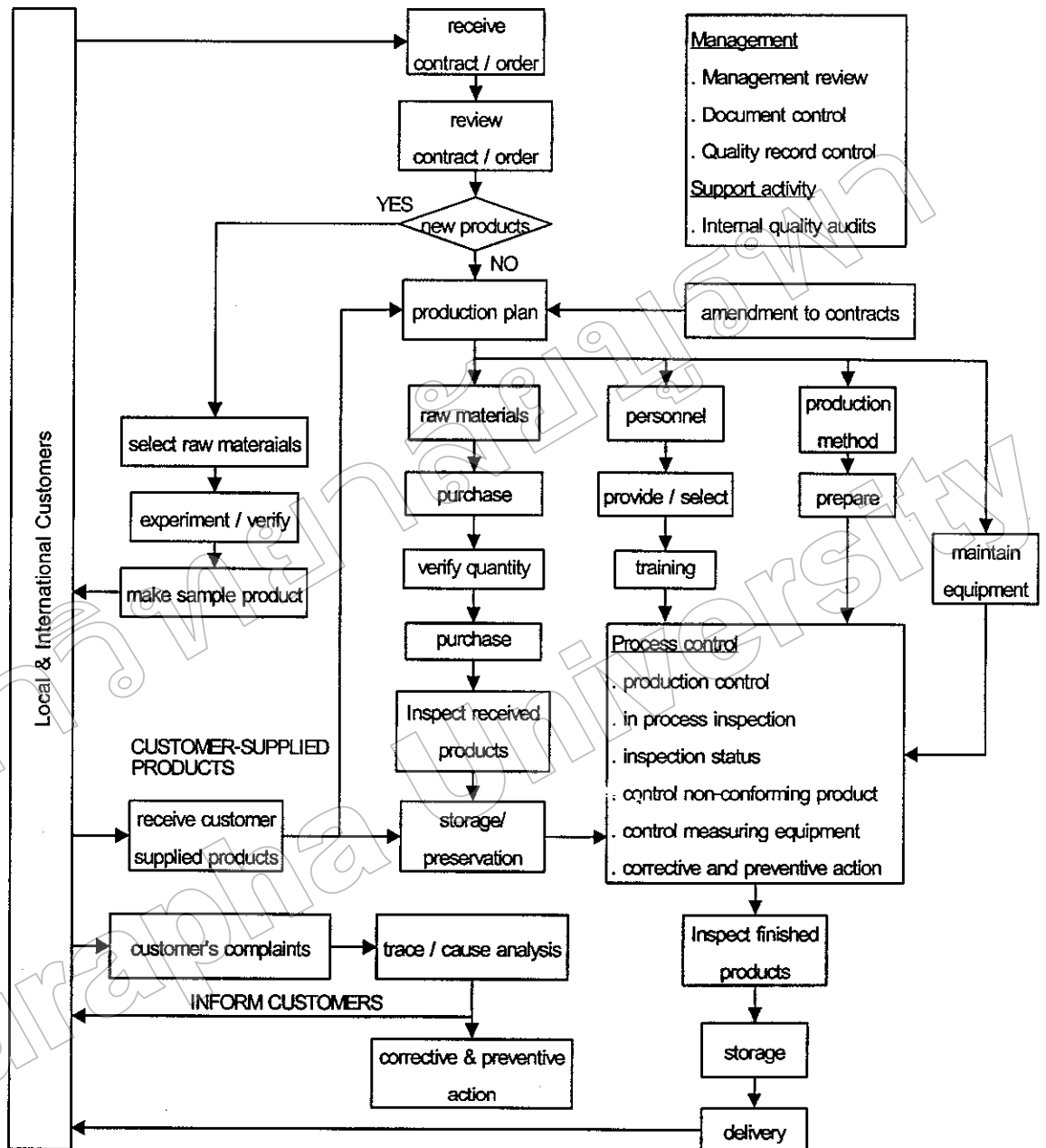
1.4 ทำให้มั่นใจถึงความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ และข้อมูลที่เป็นในการ สนับสนุนการ ปฏิบัติการและการติดตามตรวจสอบ (Monitoring) ของกระบวนการ

1.5 จัดให้มีการตรวจวัด, ติดตามตรวจสอบและวิเคราะห์กระบวนการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง โดยผลการตรวจวัด ติดตามและวิเคราะห์ ตลอดจนมีการแสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติที่จะ แก้ไข และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบ รวมทั้งแนวโน้มของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน ระบบให้หมดไป

2. ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพของบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน)

การประยุกต์ใช้ระบบคุณภาพ ISO 9001 ของบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน) ครอบคลุมถึงกิจการดำเนินการทั้งหมดที่เจริญกรุง และบางปะกง ยกเว้นฝ่ายบัญชี, ฝ่ายการเงิน, แผนกแบบพิมพ์สำนักงาน และวังจันทร์ โดยมีผังวงจรธุรกิจดังนี้

### Business Flow Chart



ภาพที่ 2-2 ฟังวงจรธุรกิจ บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)

### 3. การใส่ใจต่อสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Customer Focus)

กรรมการผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ส่งเสริมให้มีวิธีการที่ชัดเจนในการกำหนดความต้องการของลูกค้า และตอบสนองความพึงพอใจลูกค้า

### 4. นโยบายคุณภาพ

องค์กรมีความมั่นใจว่า บุคลากรทุกระดับ มีความเข้าใจ มีการนำไปใช้และคงไว้ซึ่งนโยบายคุณภาพ ซึ่งนโยบายคุณภาพมีดังนี้

#### นโยบายคุณภาพ

“ สืบสิ่งพิมพ์มาตรฐาน บริการครบวงจร เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า  
ส่งมอบตรงเวลา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ”

เพื่อให้บรรลุตามนโยบายคุณภาพ ต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ลดการไม่ยอมรับสินค้าจากลูกค้าไม่เกิน 2% ของจำนวนงานที่ส่งให้ลูกค้า
2. ลดคำร้องเรียนของลูกค้าให้น้อยที่สุด และตอบสนองคำร้องเรียนนั้นภายใน 1 วัน
3. ส่งมอบสินค้าทันเวลาทั้งนี้ล่าช้าไม่เกิน 5% ของจำนวนงานที่ส่งให้ลูกค้า
4. ลดการส่งมอบงานไม่ครบชุดให้ไม่เกิน 2% ของจำนวนงานที่ส่งให้ลูกค้า
5. ลดข้อเสียของแต่ละกระบวนการให้ไม่เกินเป้าหมายที่กำหนด

นโยบายคุณภาพนี้ จะได้รับความเข้าใจ และดำเนินการปฏิบัติ ในทุกระดับขององค์กร

### 5. การบริหารทรัพยากร (Resource Management)

#### 5.1 การจัดสรรทรัพยากร

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินระบบตามที่กำหนดทั้งนี้เพื่อใช้ดำเนินการและดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบบริหารคุณภาพและการปรับปรุงประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่องและเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยดำเนินการตามความต้องการของลูกค้า

## 5.2 ทรัพยากรบุคคล (Human Resources)

บริษัทฯ กำหนดให้บุคคลที่ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะต้องมีความสามารถที่เหมาะสมบนพื้นฐานของการศึกษา, การฝึกอบรม, ทักษะ และประสบการณ์ทางบริษัทฯ มีระบบการพิจารณาบุคคลที่เข้าปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ โดยพิจารณาความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยใช้กระบวนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จำเป็นและต้องประเมินประสิทธิภาพของการปฏิบัติที่ได้ทำมาโดยมีเป้าหมายเพื่อทำให้มั่นใจว่าพนักงานมีการตระหนักถึงความเกี่ยวข้องและความสำคัญของการทำงานของตนให้บรรลุตามเป้าหมายคุณภาพ

## 5.3 สาธารณูปโภค (Infra Structure)

บริษัทฯ จัดเตรียม และดำรงรักษาสาธารณูปโภคที่จำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งการสอดคล้องตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ โดยที่สาธารณูปโภครวมถึงอาคารสถานที่ทำงานและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง, วัสดุอุปกรณ์ของกระบวนการ (รวมทั้งซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์) และการบริการสนับสนุนต่าง ๆ (เช่น การขนส่ง หรือการสื่อสาร)

## 5.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

การควบคุมสาธารณูปโภค บริษัทฯ ได้พิจารณาและจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุซึ่งความสอดคล้องตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์

## 6. การทำให้ผลิตภัณฑ์บรรลุผล (Product Realization)

### 6.1 การวางแผนเพื่อให้ผลิตภัณฑ์บรรลุผล

บริษัทฯ ได้วางแผนและพัฒนากระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำให้ผลิตภัณฑ์บรรลุผล การวางแผนในการทำให้ผลิตภัณฑ์บรรลุผลจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดในกระบวนการอื่น ๆ ของระบบบริหารคุณภาพ ดังนี้

#### 6.1.1 เป้าหมายคุณภาพและข้อกำหนดต่าง ๆ

6.1.2 มีการจัดตั้งกระบวนการ และทำเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนจัดหาทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

6.1.3 มีการดำเนินกิจกรรมทวนสอบ การรับรอง การเฝ้าติดตาม การตรวจสอบ และทดสอบที่เกี่ยวข้องกับ ผลิตภัณฑ์ และเกณฑ์การยอมรับ

6.1.4 มีการจัดเก็บบันทึกที่จำเป็นเพื่อเป็นหลักฐานว่ากระบวนการทำให้บรรลุผล และผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องและเป็นไปตามที่กำหนด

### 6.2 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

#### 6.2.1 การกำหนดข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

บริษัทมีการกำหนดวิธีการที่ชัดเจนในการรับข้อกำหนดของลูกค้าโดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

6.2.1.1 ข้อกำหนดที่ระบุโดยลูกค้ารวมถึงข้อกำหนดสำหรับกิจกรรมการส่งมอบและติดตามหลังการการส่งมอบ

6.2.1.2 ข้อกำหนดที่ไม่ได้ระบุโดยลูกค้าแต่จำเป็นต่อการใช้งานของผลิตภัณฑ์หรือการใช้งานเฉพาะด้าน

6.2.1.3 ข้อกำหนดตามข้อบังคับ และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

6.2.1.4 ข้อกำหนดเพิ่มเติม ที่พิจารณาโดยบริษัท

6.2.2 การทบทวนข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์

บริษัทมีระบบการทบทวนและบันทึกข้อกำหนดต่าง ๆ กับลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าโดยจะมีการตกลงยืนยันเป็นเอกสารก่อนที่จะจัดหาสินค้าให้ลูกค้า

(เช่น การเสนองานการตกลงในการยอมรับข้อเสนอที่เป็นสัญญาหรือคำสั่งซื้อ การตกลงในการยอมรับข้อเสนอเปลี่ยนแปลงในสัญญาหรือคำสั่งซื้อ ) มีการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

6.2.2.1 การบันทึกข้อกำหนดต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์

6.2.2.2 มีการบันทึกข้อกำหนดของลูกค้า กรณีที่ลูกค้าแจ้งด้วยวาจาและมีสอบการยืนยันกลับลูกค้า

6.2.2.3 ถ้ามีการแก้ไขข้อกำหนดหรือแก้ไขสัญญาหรือคำสั่งซื้อ บริษัทมีระบบในการดำเนินการแก้ไข และแจ้งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

6.2.2.4 การทบทวนขีดความสามารถในการปฏิบัติตามข้อกำหนดของลูกค้าในบางสถานการณ์ เช่น การขายผ่านอินเทอร์เน็ต การทบทวนที่เป็นทางการไม่สามารถทำได้ในแต่ละคำสั่งจะใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องของผลิตภัณฑ์ เช่น แคตตาล็อก หรือสื่อโฆษณา เพื่อการทบทวนแทน

6.2.3 การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าบริษัท ได้พิจารณาและดำเนินการเตรียมการที่เหมาะสมในการสื่อสารกับลูกค้าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

6.2.3.1 ข้อมูลของผลิตภัณฑ์

6.2.3.2 ข้อมูลความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้าเช่น สัญญา, คำสั่งซื้อ, ข้อกำหนด และแก้ไขต่าง ๆ

6.2.3.3 ผลสะท้อนกลับจากลูกค้าซึ่งรวมถึงคำร้องเรียนของลูกค้า

### 6.3 การออกแบบและการพัฒนา

#### 6.3.1 การวางแผนการออกแบบและการพัฒนา

องค์กรต้องวางแผนและควบคุมการออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในระหว่างการวางแผนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ องค์กรต้องกำหนด

#### 6.3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนา

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์ต้องมีกำหนด และบันทึกไว้ โดยข้อมูลเหล่านี้ต้องรวมถึง

6.3.2.1 ข้อกำหนดเกี่ยวกับการทำงานและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์

6.3.2.2 ข้อบังคับและข้อกำหนดทางกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6.3.2.3 ข้อมูลที่ได้จากการออกแบบที่คล้ายคลึงกันในครั้งก่อนและ

6.3.2.4 ข้อกำหนดอื่นที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาข้อมูลเหล่านี้ต้องถูกทบทวนว่ามี ความเพียงพอ ข้อกำหนดต้องมีความสมบูรณ์ ไม่คลุมเครือ และไม่ขัดแย้งกับข้อมูลอื่น ๆ

#### 6.3.3 ผลของการออกแบบและพัฒนา

ผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการออกแบบและพัฒนาต้องถูกจัดทำในรูปแบบของลักษณะที่ทำให้สามารถทวนสอบได้เมื่อเทียบกับข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบและพัฒนา และต้องมีการอนุมัติก่อนที่จะนำไปใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการออกแบบและพัฒนาต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดในการออกแบบและพัฒนาโดยให้ข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการจัดซื้อ การผลิต และการจัดเตรียมในการบริการประกอบด้วยหรืออ้างถึงเกณฑ์การยอมรับผลิตภัณฑ์ และระบุถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อความปลอดภัยและความเหมาะสมในการทบทวนการออกแบบและพัฒนาองค์กรต้องมีการทบทวนการออกแบบและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับแผนที่จัดทำไว้ เพื่อประเมินความสามารถของผลการออกแบบและพัฒนาให้บรรลุตามข้อกำหนดต่าง ๆ และเพื่อชี้แจงปัญหาและเสนอแนวทางการดำเนินการที่จำเป็นต่อไป

## 7. กระบวนการผลิตและการบริการ

### 7.1 การควบคุมการผลิตและการบริการ

บริษัทฯ ต้องวางแผนและดำเนินการ กระบวนการผลิตและการบริการภายใต้สภาพการที่ควบคุมได้ โดยพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

7.1.1 จัดให้มีรายละเอียดที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอ

7.1.2 จัดให้มีเอกสารวิธีการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น

7.1.3 จัดให้มีการใช้เครื่องมืออย่างเหมาะสม

7.1.4 จัดให้มีการใช้อุปกรณ์ การเฝ้าติดตามกระบวนการ และการตรวจวัดผล

7.1.5 จัดให้มีการเฝ้าติดตามกระบวนการและการตรวจวัดผล

7.1.6 จัดให้มีกระบวนการตรวจปล่อย การส่งมอบ และกิจกรรมหลังจากการส่งมอบ

## 7.2 การยืนยันความสมบูรณ์ของกระบวนการ

บริษัทฯ มีระบบในการต้องยืนยันความสมบูรณ์ของกระบวนการผลิตและการบริการ ในกรณีผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์ไม่สามารถถูกทวนสอบได้ด้วยการเฝ้าติดตามหรือการวัดผลของกระบวนการที่ตามมาโดยรวมถึงกระบวนการใดที่ความบกพร่องปรากฏขึ้น หลังจากผลิตภัณฑ์ถูกนำไปใช้หรือการบริการนั้นมีการส่งมอบไปแล้ว บริษัทฯ จัดให้มีระบบในการตรวจรับความถูกต้องของกระบวนการที่ปฏิบัติโดยกำหนดให้มีการทบทวนและอนุมัติกระบวนการต่าง ๆ การอนุมัติเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้รวมทั้งคุณสมบัติของบุคคลที่ปฏิบัติงานโดยมีการจัดเก็บบันทึกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## 7.3 การชี้บ่งและการสอบกลับได้

บริษัทมีระบบในการชี้บ่งผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมตลอดทั้งกระบวนการผลิต บริษัทมีการชี้บ่งสถานะของผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดและการเฝ้าติดตาม และการวัดผล ในกรณีที่การสอบกลับได้เป็นข้อกำหนด บริษัทฯ มีการควบคุมและบันทึกการชี้บ่งเฉพาะตัวเพื่อการสอบกลับผลิตภัณฑ์

## 7.4 ทรัพย์สินของลูกค้านำ

บริษัทฯ ทำการดูแลทรัพย์สินของลูกค้านำซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทฯ หรือถูกใช้โดยบริษัท โดยมีการชี้บ่ง ทวนสอบ ป้องกัน และรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สินที่ลูกค้านำมาสำหรับการใช้หรือการรวมเข้า เป็นผลิตภัณฑ์ กรณีที่ทรัพย์สินใด ๆ ของลูกค้าสูญหาย หรือพบว่าไม่เหมาะสมสำหรับการใช้งานจะมีการรายงานไปยังลูกค้า และมีการเก็บรักษานบันทึก

## 7.5 การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์

บริษัทมีระบบในการถนอมรักษาผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ ระหว่างกระบวนการทั้งภายในจนถึงการส่งมอบจนไปถึงจุดหมายปลายทาง โดยกำหนดวิธีการถนอมรักษารวมถึงการชี้บ่ง การเคลื่อนย้าย การบรรจุ การจัดเก็บ และการป้องกัน การถนอมรักษา รวมไปถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของ ผลิตภัณฑ์

## 7.6 การควบคุมอุปกรณ์การเฝ้าติดตาม และการวัดผล

บริษัทกำหนดการให้มีการเฝ้าติดตามและการตรวจวัด และอุปกรณ์การเฝ้าติดตาม และการตรวจวัดจำเป็นต้องมีหลักฐานความสอดคล้องกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์โดยมีระบบใน

การจัดทำกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่าการเฝ้าติดตามและการตรวจวัดสามารถดำเนินงานโดยมีความต่อเนื่องกับข้อกำหนดในการเฝ้าติดตาม

และการตรวจวัด บริษัทฯ กำหนดวิธีการควบคุมเพื่อให้แน่ใจถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ถูกต้อง โดยที่เครื่องมือในการตรวจวัดต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

7.6.1 ได้รับการสอบเทียบหรือทวนสอบในช่วงเวลาที่กำหนดหรือก่อนการใช้งาน โดยการตรวจวัดที่สามารถสอบกลับไปถึงมาตรฐานการตรวจวัดนานาชาติหรือระดับชาติ ในกรณีที่ไม่มีมาตรฐานดังกล่าวจะมีการบันทึกวิธีการสอบเทียบหรือชี้บ่งไว้

7.6.2 ได้รับการปรับแต่งหรือปรับแต่งใหม่ตามความจำเป็น

7.6.3 ได้รับการชี้บ่งให้เห็นถึงสถานะการสอบเทียบที่นำมาพิจารณา

7.6.4 ได้รับการป้องกันการปรับแต่งที่จะทำให้ผลการตรวจวัดคลาดเคลื่อนไป

7.6.5 ได้รับการป้องกันความเสียหายหรือการเสื่อมสภาพระหว่างการเคลื่อนย้าย

การซ่อมบำรุงและการจัดเก็บ

บริษัทฯ มีการประเมินและบันทึกความสมบูรณ์ของผลการตรวจวัดที่ผ่านมาเมื่อพบว่าอุปกรณ์ไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด บริษัทฯ ต้องมีการปฏิบัติการตามความเหมาะสมต่อทั้งอุปกรณ์และ ผลิตภัณฑ์ ที่ได้รับผลกระทบ และมีการเก็บรักษานบันทึกของผลการสอบเทียบและการทวนสอบกรณีที่มีการใช้ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ในการตรวจติดตาม และการตรวจวัดเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ จะต้องมีการตรวจยืนยันความถูกต้อง ก่อนใช้ครั้งแรก หรือ กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจะต้องมีการตรวจยืนยันความถูกต้องใหม่

## 8. การตรวจวัด, การวิเคราะห์และปรับปรุง (Measurement, Analysis and Improvement)

บริษัทฯ กำหนดให้มีการวางแผนและปฏิบัติการเฝ้าติดตาม การตรวจวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงกระบวนการที่จำเป็นทั้งนี้เพื่อ แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มั่นใจในความสอดคล้องของระบบบริหารคุณภาพ และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องต้องมีการพิจารณาเรื่องของวิธีการที่นำมาใช้ ซึ่งรวมถึงเทคนิคทางสถิติ และขอบเขตการใช้งาน

นอกจากนี้ทางบริษัทมีการตรวจวัดประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพโดยกำหนดวิธีการที่ชัดเจนในการค้นหา ความพึงพอใจของลูกค้าตามเวลาที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อการตรวจติดตาม ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ลูกค้าเข้าใจว่าบริษัทฯ สามารถปฏิบัติให้ครบถ้วนตามตามข้อกำหนดของลูกค้าได้

### 8.1 การตรวจติดตามภายใน (Internal Audit)

บริษัท ฯ มีการดำเนินการตรวจประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินถึงระบบบริหารคุณภาพว่ามีความสอดคล้องกับแผนที่วางไว้สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับระบบบริหารคุณภาพที่จัดทำและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ บริษัท ฯ มีการกำหนดการในการตรวจประเมินโดยพิจารณาจากสถานะและความสำคัญ ของกระบวนการต่าง ๆ ที่จะตรวจรวมถึงผลการตรวจประเมินครั้งก่อนและบริษัท ฯ จะมีการ กำหนดหลักเกณฑ์ ขอบเขต ความถี่และวิธีการในการตรวจติดตาม มีการคัดเลือกผู้ตรวจโดยคัดเลือกจากบุคคลที่ไม่มีหน้าที่ในการทำงานในส่วนงานกิจกรรมที่กำลังถูกตรวจติดตามและมั่นใจได้ถึง ความยุติธรรม โดยไม่อคติในกระบวนการตรวจติดตาม บริษัท ฯ มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งระบุความรับผิดชอบ และข้อกำหนดสำหรับการวางแผน และดำเนินการการตรวจติดตาม รวมทั้ง รายงานผล และคงไว้ซึ่งบันทึกการตรวจประเมินผู้ที่รับผิดชอบพื้นที่ที่ถูกตรวจติดตามจะต้อง ดำเนินการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่พบจากการตรวจ ประเมินอย่างทันทั่วทั้งที่ตามกำหนดเพื่อแก้ไข ความไม่สอดคล้องต่าง ๆ ที่ตรวจพบและสาเหตุสาเหตุของปัญหาการติดตามผลการแก้ไขจะต้อง รวมถึงการทวนสอบการปฏิบัติการแก้ไขและการรายงานผลการทวนสอบ

### 8.2 การวัดและเฝ้าติดตามกระบวนการ (Measurement and Monitoring of Processes)

บริษัทกำหนดให้มีการใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการตรวจวัดและการเฝ้าติดตาม การควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ในระบบบริหารคุณภาพในส่วนที่สามารถทำได้เพื่อให้สอดคล้อง กับข้อกำหนดความต้องการของลูกค้าและบรรลุผลตามแผนที่วางเอาไว้ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จตาม แผนต้องมีการแก้ไข ตามความเหมาะสมเพื่อให้มั่นใจในความสอดคล้องผลิตภัณฑ์

### 8.3 การวัดและการเฝ้าติดตามผลิตภัณฑ์ (Measurement and Monitoring of Product)

บริษัทจัดให้มีระบบการตรวจวัดและเฝ้าติดตามคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เพื่อทวน สอบว่าผลิตภัณฑ์ยังสอดคล้องตามข้อกำหนด ซึ่งมีการดำเนินการตรวจวัดและติดตามผลิตภัณฑ์ ที่ขั้นตอนต่าง ๆ ของควบคุมกระบวนการเป็นไปอย่างเหมาะสม

บริษัท ฯ มีการบันทึกหลักฐานของความสอดคล้องและเกณฑ์การยอมรับซึ่งเก็บ รักษาไว้ โดยจัดทำเป็นเอกสารบันทึกการตรวจต่าง ๆ และระบุถึงผู้มีอำนาจในการปล่อยผลิตภัณฑ์ ก่อนการปล่อยผลิตภัณฑ์ และการส่งมอบบริการ บริษัท ฯ มีระบบที่มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการ สามารถสอดคล้องตามแผนที่วางไว้ในทุก ๆ ขั้นตอนของกิจกรรมอย่างสมบูรณ์ ยกเว้นถ้าได้รับการ อนุมัติโดยผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้อง หรือโดยลูกค้าถ้ามีการกำหนดไว้ในข้อตกลง

### 8.4 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด (Control of Nonconformity Product)

บริษัทฯ มีระบบในการทำให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดจะมีการบ่งชี้และควบคุมเพื่อป้องกันการนำไปใช้หรือส่งมอบโดยไม่ตั้งใจและมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานสำหรับการควบคุมและมีการกำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับการจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

บริษัทฯ กำหนดให้มีการจัดการกับผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดด้วยวิธีการแบบใดแบบหนึ่งดังนี้

8.4.1 โดยทำการแก้ไขเพื่อกำจัดสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่พบ

8.4.2 โดยอนุญาตให้ใช้ การปล่อยหรือการยอมรับภายใต้การยินยอมโดยผู้มีอำนาจเกี่ยวข้องและถ้าเป็นไปได้โดยลูกค้า

8.4.3 โดยการแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์เดิม

บริษัทฯ มีการคงไว้ซึ่งบันทึก ลักษณะของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและการแก้ไขต่าง ๆ ในภายหลังรวมทั้งการยินยอมที่ได้รับเมื่อผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้รับการแก้ไขแล้วจะมีการทวนสอบอีกครั้งเพื่อแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ได้รับการแก้ไขแล้วสอดคล้องตามข้อกำหนดและมีการแก้ไขที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ที่ได้รับผลกระทบหรือมีโอกาสดำเนินการผลกระทบจากสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด เมื่อพบว่ามีผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหลังจากส่งมอบหรือเมื่อ เริ่มใช้งาน

## 8.5 การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Data)

บริษัทฯ กำหนดให้มีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อแสดงถึงความเหมาะสมและประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพและประเมินถึงสิ่งที่สามารถจะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งรวมถึงข้อมูลที่ได้จากการเฝ้าติดตามและการตรวจวัด และแหล่งอื่น ๆ ดังนี้

8.5.1 ความพึงพอใจของลูกค้า

8.5.2 ความสอดคล้องกับความต้องการของผลิตภัณฑ์

8.5.3 คุณสมบัติและแนวโน้มของขบวนการ ผลิตภัณฑ์ รวมถึงโอกาสของการแก้ไขป้องกัน

8.5.4 ผู้ส่งมอบ

## 8.6 การปรับปรุง (Improvement)

บริษัทฯ มีระบบในการปรับปรุงประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้นโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ ผลการตรวจติดตาม การวิเคราะห์ข้อมูล การทำการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกัน และการทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

### 8.7 การแก้ไข (Corrective Action)

บริษัทฯ มีระบบในการดำเนินการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของสิ่งที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ การแก้ไวนั้นจะรวมถึงผลกระทบจากปัญหาที่พบด้วยจึงกำหนดให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นเอกสารเพื่อระบุถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ดังนี้

8.7.1 การบ่งชี้สิ่งที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนดรวมถึงการร้องเรียนของลูกค้า

8.7.2 การค้นหาสาเหตุของสิ่งที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนด

8.7.3 ประเมินความจำเป็นในการดำเนินการ เพื่อมั่นใจว่าสิ่งที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนดจะไม่เกิดซ้ำอีก

8.7.4 การบันทึกผลที่ได้จากการดำเนินการ

8.7.5 การทบทวนถึงการปฏิบัติการแก้ไขที่ได้ดำเนินการไป

### 8.8 การป้องกัน (Preventive Action)

บริษัทฯ มีระบบในการปฏิบัติการป้องกันเพื่อกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่อาจเกิดขึ้นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำอีก การปฏิบัติการป้องกันต้องเหมาะสมกับผลกระทบของปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

บริษัทฯ กำหนดให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นเอกสารเพื่อระบุถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ดังนี้

8.8.1 การกำหนดสิ่งที่ไม่สอดคล้องข้อกำหนดที่อาจเกิดขึ้นและสาเหตุต่าง ๆ

8.8.2 การประเมินความจำเป็นในการปฏิบัติการเพื่อป้องกันการเกิดความไม่สอดคล้องขึ้นอีก

8.8.3 การพิจารณาตัดสินใจและมั่นใจในการปฏิบัติการป้องกันที่จำเป็น

8.8.4 บันทึกผลที่ได้จากการดำเนินการที่ทำไป

8.8.5 การทบทวนถึงการปฏิบัติการป้องกันที่ได้ดำเนินการไป

เนื่องด้วยผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ให้เกิดขึ้นในองค์กร อีกทั้งเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายคุณภาพของบริษัทฯ ถูกนำไปปฏิบัติด้วยความเข้าใจของพนักงานทั้งองค์กร ดังนั้นจึงได้ประกาศแต่งตั้ง ผู้แทนฝ่ายบริหาร (MR) และ Working Team เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะทำงานหลักในระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ตามตำแหน่งงานและชื่อผู้รับผิดชอบดังรายละเอียดในประกาศคำสั่งแต่งตั้งคณะผู้บริหาร โครงการระบบบริหารคุณภาพ ISO9001: 2000 โดย Working Team มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือตัวแทนฝ่ายบริหาร (MR) ให้สามารถดำเนินการจัดทำระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ให้เกิดขึ้นในองค์กร และให้

มั่นใจว่าระบบดังกล่าวได้รับการปฏิบัติตาม และ ดำรงไว้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้นโยบายคุณภาพของบริษัทฯ ในการที่จะมุ่งมั่นพัฒนาระบบคุณภาพ สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องได้ถูกนำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นจริงได้ในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายทำการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านคุณภาพของฝ่ายขึ้น โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านคุณภาพของแต่ละฝ่ายจะกำหนดขึ้นนั้น จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายคุณภาพของบริษัทฯ

ทั้งนี้ผู้จัดการฝ่ายที่กำหนดต้องส่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านคุณภาพที่กำหนดขึ้นส่งให้กับตัวแทนผู้บริหารระดับสูง (MR) เพื่อจัดเตรียมลงในแบบฟอร์มใบนำเสนอวัตถุประสงค์คุณภาพ เพื่อนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงทำการอนุมัติ นอกจากนี้ผู้จัดการฝ่ายที่กำหนดต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางด้านคุณภาพของฝ่ายขึ้น เพื่อนำเสนอขอความเห็นชอบและหาข้อสรุปในที่ประชุมคณะทำงานหลักในระบบบริหารคุณภาพ Working Team ก่อนการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติจริงอีกทั้งผู้บริหารระดับสูงยังได้มีคำสั่งให้มีการทบทวนและติดตามผลความคืบหน้าของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางด้านคุณภาพ พร้อมทั้งระบบคุณภาพที่ได้ถูกจัดทำขึ้นในองค์กร ในการประชุมทบทวนของฝ่ายบริหารทุกครั้งตามระยะเวลาที่กำหนด (ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์, 2545 ก, หน้า 3-12)

### การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)

บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน) มีการดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีวัตถุประสงค์เป้าหมายอยู่ที่การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานและมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน โดยผ่านการบวนการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน (OJT) เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ และ กระบวนการฝึกอบรมทั่วไปเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับบุคลากรของบริษัทฯ ให้สามารถนำเอาความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มสูงขึ้น และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

รายละเอียดของขั้นตอนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน) นำเสนอโดยเรียงลำดับดังนี้

1. ขั้นตอนการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากร
2. ขั้นตอนการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน (OJT)
3. ขั้นตอนการฝึกอบรมทั่วไป

กระบวนการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน

2. ขอบเขต

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานปฏิบัติการ ที่มีอยู่ในระบบคุณภาพ ของ บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)

3. คำจำกัดความ

การทดสอบพิเศษ หมายถึง การทดสอบความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น ทดสอบทางด้านช่างศิลป์, คอมพิวเตอร์, พิมพ์ดีด

ระดับผู้บริหาร หมายถึง ตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าแผนก, ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย, รองผู้จัดการฝ่าย, ที่ปรึกษากิจการผู้จัดการ, ผู้จัดการฝ่าย, รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

ระดับพนักงาน หมายถึง ตำแหน่งรองหัวหน้าแผนก, ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก, หัวหน้าหน่วย, รองหัวหน้าหน่วย, พนักงาน

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

4.1 กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติใช้แผนอัตรากำลังประจำปี และอนุมัติ

4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ ดังนี้

4.2.1 จัดทำแผนอัตรากำลังประจำปี โดยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลัง ปัจจุบันการขออัตรากำลังใหม่ และอัตราทดแทนของฝ่ายงานต่าง ๆ นำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ พิจารณางบประมาณประจำปี

4.2.2 จัดเก็บต้นฉบับอัตรากำลัง

4.2.3 รับใบขออัตรากำลัง และตรวจคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง

4.2.4 ลงประกาศรับสมัครงาน

4.2.5 คัดเลือกคุณสมบัติตามตำแหน่ง

4.2.6 ทดสอบพิเศษ (ถ้ามี)

4.2.7 สัมภาษณ์รอบแรก

4.2.8 ทำสัญญาจ้าง, ใบขออนุมัติการจ้าง

4.2.9 ปฐมนิเทศเบื้องต้น และอบรมพนักงานใหม่

4.2.10 จัดทำทะเบียนประวัติลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ และบันทึกลงแฟ้มประวัติ

## 5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.1 กรณีสรรหาระดับพนักงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนอัตรากำลังของฝ่ายรวมทั้งกรอกใบขออัตรากำลัง และจัดส่งให้เจ้าหน้าที่บุคคล

5.2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรับใบขออัตรากำลังและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครและจัดทำแผนอัตรากำลังประจำปี นำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการพิจารณางบประมาณประจำปี

5.3 กรรมการผู้จัดการ พิจารณาทบทวนและอนุมัติอัตรากำลังคน

5.3.1 กรณีที่ไม่อนุมัติ จะส่งให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ นำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่

5.3.2 กรณีที่อนุมัติ จะลงนามในใบขออัตรากำลัง และส่งให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ นำไปดำเนินการตาม ข้อ 5.4

5.4 เจ้าหน้าที่บุคคลจัดเก็บต้นฉบับอัตรากำลังคนและสรรหาผู้สมัคร โดยผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์, ประกาศภายใน, สถาบันการศึกษา

5.5 เจ้าหน้าที่บุคคลหรือหน่วยงานของพนักงานคัดเลือกใบสมัครของผู้สมัครที่สอบผ่านข้อเขียนและมีคุณสมบัติตรง ตามที่หน่วยงานต้องการ

5.6 เจ้าหน้าที่บุคคล/ หรือหน่วยงานของพนักงานทำการทดสอบพิเศษ สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการทดสอบผู้สมัครงาน โดยใช้แบบทดสอบพิเศษต่าง ๆ ที่มีอยู่

5.7 เจ้าหน้าที่บุคคลนัดสัมภาษณ์ รอบที่ 1 โดยผู้จัดการจะเป็นผู้คัดเลือกเบื้องต้นจากใบสมัครและผลการทดสอบพิเศษ (ถ้ามี) บันทึกลงในแบบสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน ระดับ (ม.3 – ม.6) ระดับ (ปวช./ ปวส./ ปริญญาตรี )

5.7.1 กรณีผู้สัมภาษณ์ผ่านสัมภาษณ์จะต้องได้รับคะแนนสอบสัมภาษณ์ไม่ต่ำกว่า 50 % สำหรับระดับ ม.3 – ม.6

5.7.2 กรณีผู้สัมภาษณ์ ไม่ผ่านการสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ให้คัดเลือกและสรรหาใหม่ตาม ข้อ 5.5

5.7.3 กรณีผู้สัมภาษณ์ผ่านการสัมภาษณ์ รอบที่ 1 ให้ดำเนินการตามข้อ 5.8

5.8 เจ้าหน้าที่บุคคลนัดสัมภาษณ์ รอบที่ 2 โดยแผนกต้นสังกัดเป็นผู้สัมภาษณ์ และส่งใบประเมินผลสัมภาษณ์ กลับมาที่เจ้าหน้าที่บุคคล

5.9 เจ้าหน้าที่บุคคลแจ้งผลการสัมภาษณ์ รอบ 2 ให้กับผู้สมัคร ทราบ

5.9.1 กรณีไม่ผ่านการสัมภาษณ์ รอบที่ 2 เจ้าหน้าที่บุคคลจะเก็บผู้สมัครสำรองไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสม สมต่อไป

5.9.2 กรณีผ่านการสัมภาษณ์ รอบที่ 2 เจ้าหน้าที่บุคคลประสานงานกับผู้สมัครถึงวันเริ่มตามที่ตั้งต้นสังกัดต้องการ

5.10 ผู้สมัครรับแจ้งวันเริ่มงาน

5.10.1 กรณีผู้สมัครปฏิเสธการเริ่มงานกับบริษัทฯ เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ตามข้อ 5.5

5.10.2 กรณีผู้สมัครขอเลื่อนกำหนดเริ่มงานเจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการตามข้อ 5.11

5.11 เจ้าหน้าที่บุคคลประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงวันเริ่มงานใหม่และแจ้งกลับผู้สมัคร

5.12 เจ้าหน้าที่บุคคลจัดทำสัญญาจ้างงาน, ใบขออนุมัติการจ้าง เสนอต่อกรรมการผู้จัดการ ใบอนุมัติการจ้าง, สัญญาจ้างแรงงาน กรณีเป็นพนักงานชั่วคราวใช้สัญญาจ้างงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการเสนอต่อกรรมการผู้จัดการอนุมัติพนักงานทุกระดับชั้น โดยระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการขึ้นไปมีอำนาจในการเซ็นอนุมัติแทนได้ในกรณีเร่งด่วน กรณีไม่อนุมัติผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการประสานงานกับต้นสังกัดดำเนินการหาพนักงานใหม่ (ตามข้อ 5.5)

5.13 พนักงานที่ได้รับการจ้างงาน ต้องมารายงานตัวตามกำหนดภายในระยะเวลา 3 วัน

5.13.1 หากไม่เป็นไปตามกำหนด เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการคัดเลือกพนักงานใหม่ ตามข้อ 5.5

5.13.2 หากเป็นไปตามกำหนด เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการตามข้อ 5.14 ต่อไป

5.14 เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการชี้แจงกฎระเบียบเบื้องต้นในช่วงเช้าของวันเริ่มงานให้กับพนักงานใหม่และ ส่งมอบพนักงานใหม่เข้าทำงานในหน่วยงานที่สังกัดอยู่

5.15 หน่วยงานต้นสังกัดประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างทดลองงาน แบบเสนอขอดำเนินการด้านบุคคล

### 5.16 เจ้าหน้าที่บุคคล รับแจ้งผลการปฏิบัติงาน จากผู้ประเมินผล

5.16.1 กรณีไม่ผ่านทดลองงานโดยมีคะแนนการประเมินผลไม่ถึง 70% เจ้าหน้าที่บุคคลจะแจ้งให้พนักงานรับทราบว่าต้องทดลอง งานต่อ หรือ ให้ออก

5.16.2 กรณีผ่านการทดลองงาน เจ้าหน้าที่บุคคลจะนำเสนอกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการเพื่อพิจารณาพร้อมทั้งทำหนังสือแจ้งการบรรจุเป็นพนักงานของบริษัท ตาม

5.17 กรรมการพิจารณาอนุมัติและลงนามในใบประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งมอบให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบ เพื่อบรรจุเป็น พนักงานประจำ

5.18 เจ้าหน้าที่บุคคล ดำเนินการปฐมนิเทศน์พนักงานใหม่ ภายในระยะเวลา 3 เดือน นับจากวันเริ่มงาน ซึ่งจะบันทึกผลการอบรมลงในประวัติพนักงานใหม่และจัดเก็บตาม QP-424-01 การควบคุมบันทึกคุณภาพซึ่งประกอบด้วยหัวข้อหลัก ๆ ดังนี้

5.18.1 ระเบียบปฏิบัติและสวัสดิการพนักงาน

5.18.2 โครงสร้างของบริษัทฯ และฝ่ายต่าง ๆ

5.18.3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับระบบ ISO

5.18.4 นโยบายคุณภาพ

### 5.19 กรณีสรรหาระดับผู้บริหาร

5.19.1 กรรมการผู้จัดการพิจารณาความเหมาะสมสำหรับพนักงานตำแหน่ง หัวหน้าแผนกขึ้นไป

5.19.2 กรรมการผู้จัดการระบุรายละเอียดของตำแหน่งงานและคุณสมบัติ ที่ต้องการ

5.19.3 เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการสรรหาผู้สมัคร ตามสื่อต่าง ๆ เช่นหนังสือพิมพ์ หรือประกาศภายใน

5.19.4 กรรมการผู้จัดการคัดเลือกใบสมัครให้ตรงตามคุณสมบัติที่หน่วยงาน ต้องการ

5.19.5 เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการนัดสัมภาษณ์ให้กับกรรมการผู้จัดการตาม ที่กำหนด

5.19.6 กรรมการผู้จัดการดำเนินการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน (ระดับ ปวช./ ปวส./ ปริญญาตรีขึ้นไป)

5.19.6.1 กรณีไม่ผ่านการสัมภาษณ์ก็จะดำเนินการตาม ข้อ 5.19.3

5.19.6.2 กรณีผ่านการสัมภาษณ์ก็จะดำเนินการตาม ข้อ 5.19.7

5.19.7 กรรมการผู้จัดการตกลงกับผู้สมัครในเงื่อนไขและวันเริ่มงาน

5.19.8 เลขานุการกรรมการผู้จัดการจะจัดใบขออนุมัติการจ้าง, สัญญาจ้างแรงงาน, ใบขออนุมัติการจ้าง เพื่อเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ

5.19.9 กรรมการผู้จัดการลงนามในใบสัญญาจ้างงาน, ใบขออนุมัติการจ้าง

5.19.10 ผู้สมัครที่ได้รับการจ้างงานต้องมารายงานตามกำหนดภายในเวลา 3 วัน

5.19.10.1 หากไม่เป็นไปตามกำหนด เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครใหม่ตาม ข้อ 5.19.3

5.19.10.2 หากเป็นไปตามกำหนด เจ้าหน้าที่บุคคลจะดำเนินการตามข้อ

5.19.11 ต่อไป

5.19.11 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการดำเนินการปฐมนิเทศในช่วงเช้าของวันเริ่มงาน ให้กับพนักงานใหม่ และส่งมอบให้หน่วยงานที่สังกัดอยู่

5.19.12 เลขานุการกรรมการผู้จัดการส่งผลการประเมินผลงาน

5.19.13 กรรมการผู้จัดการประเมินผลการปฏิบัติระหว่างทดลองงาน

5.19.13.1 กรณีไม่ผ่านทดลองงาน โดยมีคะแนนการประเมินผลงานไม่ถึง 70%

5.19.13.2 กรณีไม่ผ่านทดลองงาน กรรมการผู้จัดการจะแจ้งให้พนักงานรับทราบ ว่าต้องทดลองงานต่อหรือให้ออก

5.19.13.3 กรณีผ่านการทดลองงาน กรรมการผู้จัดการบรรจุเป็นพนักงานประจำ พร้อมทั้งทำหนังสือแจ้งการบรรจุเป็น พนักงานของบริษัทฯ

5.19.14 เลขานุการกรรมการผู้จัดการ ดำเนินการบันทึกผลลงในแฟ้มประวัติและจัดเก็บตาม การควบคุมบันทึกคุณภาพ (ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์, 2545 ข, หน้า 5-8)

#### กระบวนการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน (OJT)

##### 1. วัตถุประสงค์

กำหนดถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมปฏิบัติเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ รวมถึงการดำเนินการด้านระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

##### 2. ขอบเขต

ให้การฝึกอบรมพนักงานใหม่กรณีเปลี่ยนวิธีการทำงานกรณีปฏิบัติงานได้หลายอย่างซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบคุณภาพและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ

### 3. คำจำกัดความ

ผู้อบรม หมายถึง หัวหน้าแผนก/ หัวหน้าหน่วย/ หัวหน้าช่างภายในบริษัท ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน)ที่มีความชำนาญงานในจุดนั้น ๆ จะทำการอบรมให้แก่พนักงาน ตามที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแผนก/หน่วยหรือในหน้าที่งานใหม่หรือผู้ชำนาญการภายนอก บริษัทฯ ที่เข้ามาอบรมในกรณีติดตั้งเครื่องจักรใหม่

### 4. หน้าที่ความรับผิดชอบ ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่ดังนี้

#### 4.1 กรณีพนักงานใหม่

4.1.1 จัดส่งพนักงานที่เข้าใหม่ให้หัวหน้าแผนกอบรมตามหัวข้อการฝึกอบรม

4.1.2 พิจารณาร่วมกับหัวหน้าแผนก/หน่วยว่าต้องฝึกอบรมใหม่หรือไม่

(กรณีไม่ผ่านการประเมิน)

4.1.3 เก็บบันทึกการประเมินผล

4.1.4 ทำการเลิกจ้างกรณีไม่ผ่านการประเมินและแจ้งให้พนักงานทราบ

#### 4.2 กรณีเปลี่ยนวิธีการทำงาน

4.2.1 จัดเก็บบันทึกการประเมินผลและบันทึกในประวัติการฝึกอบรม

#### 4.3 กรณีปฏิบัติงานได้หลายอย่าง

4.3.1 จัดเก็บบันทึกการประเมินผล และบันทึกในประวัติการฝึกอบรม

### 5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

#### 5.1 การกำหนดหัวข้อความจำเป็นในการฝึกอบรม

5.1.1 หัวหน้าแผนก/ หน่วยแต่ละส่วนจะกำหนดหัวข้อความจำเป็นในการฝึกอบรมของพนักงานปฏิบัติการเพื่อส่งให้ผู้จัดการฝ่าย ทำการพิจารณาอนุมัติ ตามแบบฟอร์ม หมายเลข

5.1.1.1 กรณีที่ผู้จัดการฝ่ายไม่อนุมัติก็จะส่งกลับไปยังหัวหน้าแผนกเพื่อทำการแก้ไขแล้วส่งกลับมา ขออนุมัติอีกครั้ง

5.1.1.2 กรณีที่ผู้จัดการฝ่ายอนุมัติแล้วหัวหน้าแผนกจะทำการสำเนาเอกสาร หัวข้อการฝึกอบรมให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ

5.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการจะรับเอกสารสำเนาจากหัวหน้า/ แผนกแล้วเก็บไว้อ้างอิงกรณีพนักงานใหม่

5.1.3 การฝึกอบรมปฏิบัติสำหรับพนักงานใหม่ถ้ามีการรับพนักงานใหม่ตามการสรรหาและว่าจ้างพนักงาน และจำเป็นต้องฝึกปฏิบัติเฉพาะทางรวมถึงการฝึกอบรมระบบการ

จัดการสิ่งแวดล้อม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการจะส่งตัวพนักงานใหม่มายังหัวหน้า แผนก/หน่วยเพื่อรับการฝึกอบรม

5.1.4 หัวหน้าแผนก/หน่วยจะดำเนินการฝึกอบรมให้พนักงานใหม่ตามหัวข้อในการฝึกอบรมตามระยะเวลาสั้น ๆ โดยไม่เกิน 3 เดือน

5.1.5 หัวหน้าแผนก/หน่วยทำการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินผลการอบรม

5.1.5.1 ถ้าผ่านการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกจะส่งตัวพนักงานใหม่ไปปฏิบัติงานตามสังกัดหรือที่ได้รับมอบหมายพร้อมกับเซ็นอนุมัติผลการฝึกอบรมและส่งบันทึกการประเมินผลให้ฝ่ายทรัพยากร บุคคลและธุรการทราบ

5.1.5.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรับบันทึกและจัดเก็บบันทึกการประเมินผลแลบันทึกในประวัติการฝึกอบรมและจัดเก็บ

5.1.5.2 ถ้าไม่ผ่านการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกและฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการร่วมกันพิจารณาจะทำการฝึกอบรมใหม่อีกครั้งหรือไม่

5.1.5.2.1 ถ้าฝึกอบรมใหม่ก็จะให้พนักงานใหม่ เริ่มดำเนินการอบรมตามข้อ

5.1.4 อีกครั้ง

5.1.5.2.2 ถ้าไม่ฝึกอบรมใหม่แต่ต้องการให้เปลี่ยนจุดปฏิบัติใหม่หรือไม่ โดยหัวหน้าแผนกและฝ่ายทรัพยากร บุคคลและธุรการร่วมกันพิจารณา

5.1.5.2.2.1 ถ้าต้องการเปลี่ยนจุดปฏิบัติงานจะให้พนักงานอบรมใหม่ในหน้าที่งานที่เปลี่ยนหัวหน้าแผนกจะส่งตัวพนักงานไปรับการฝึกอบรมตามหัวข้อในการฝึกอบรมตามข้อ 5.1.4

5.1.5.2.2.2 ถ้าไม่ต้องการเปลี่ยนจุดปฏิบัติงานใหม่หัวหน้าแผนกจะส่งผลการประเมินที่ไม่ผ่านการอบรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

5.1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรับใบประเมินผลว่าไม่ผ่านการอบรมจะทำการเลิกจ้างพร้อมจัดเก็บใบประเมินผล และแจ้งให้พนักงานใหม่ทราบ

5.1.7 พนักงานใหม่รับทราบการเลิกจ้างจากฝ่ายบุคคล

5.2 กรณีเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่/ เครื่องจักรใหม่

5.2.1 หัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายจะกำหนดตารางการฝึกอบรมพนักงานที่มี การปรับเปลี่ยนเครื่องจักร/ วิธีการทำงานใหม่

5.2.2 ผู้อบรมจะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานและทำการประเมินในแบบฟอร์มการประเมินผลการ อบรม หมายเลขเอกสาร และส่งผลให้หัวหน้าแผนกรับทราบ

5.2.3 หัวหน้าแผนก/ หน่วย รับทราบผลการประเมินและตรวจสอบดูว่าพนักงานผ่านการประเมินหรือไม่

5.2.3.1 ถ้าผ่านประเมินหัวหน้าแผนกจะส่งตัวพนักงานไปปฏิบัติงานในจุดที่ได้รับการฝึกอบรม และส่งผลการ ประเมินให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรับทราบ

5.2.3.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรับผลการประเมินและจัดเก็บการบันทึกการประเมินและบันทึกลงในประวัติการ และทำการจัดหาพนักงานใหม่มาทดแทน

5.2.3.2 ถ้าไม่ผ่านการฝึกอบรมจะมีการอบรมซ้ำหรือไม่

5.2.2.2.1 ถ้ามีการอบรมซ้ำก็จะดำเนินการตามข้อ 5.2.2

5.2.2.2.2 ถ้าไม่มีการอบรมซ้ำหัวหน้าแผนกจะเซ็นอนุมัติว่าไม่ผ่านการประเมิน และส่งบันทึกการประเมินผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการตาม 5.2.3.1.1 และพนักงานผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานอยู่เฉพาะจุดงานอื่นที่ผ่านการอบรมและผ่านการประเมินผลแทน

5.2.4 ให้พนักงานไปปฏิบัติงานในจุดงานอื่น ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้ตามบันทึกประวัติการฝึกอบรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และธุรการ

5.3 กรณีปฏิบัติงานได้หลายอย่าง/ สลับตำแหน่ง

5.3.1 ผู้จัดการฝ่ายจะพิจารณาความจำเป็นในการให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลายตำแหน่ง

5.3.2 หัวหน้าแผนก/ หน่วย จะทำแผนการฝึกอบรมพนักงานตามหัวข้อความจำเป็นซึ่งได้จัดทำไว้แล้วโดยผู้จัดการฝ่าย

5.3.3 หัวหน้าแผนกจะดำเนินการฝึกอบรมพนักงานและประเมินผลการฝึกอบรม

5.3.3.1 กรณีผ่านการฝึกอบรมหัวหน้าแผนกจะทำการอนุมัติการฝึกอบรมและส่งบันทึกการประเมินผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการและพนักงานจะถูกส่งไปปฏิบัติงานตามความจำเป็นเช่นเมื่อคนขาดหรือสลับกันปฏิบัติงาน

5.3.3.2 ถ้าไม่ผ่านการอบรมหัวหน้าแผนกจะอนุมัติผลการฝึกอบรมว่าไม่ผ่านการฝึกอบรมและส่งบันทึกการ ประเมินผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการและพนักงานผู้นั้นจะสามารถปฏิบัติในจุดงานเดิมหรือจุดงานที่ผ่านการฝึกอบรม

5.3.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรับบันทึกและจัดเก็บบันทึกการประเมินผล และลงบันทึกในทะเบียนประวัติการฝึกอบรมตามบันทึกคุณภาพ (เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติการ การฝึกอบรมการปฏิบัติงาน OJT บมจ.ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์, 2545, หน้า 4-7)

## กระบวนการฝึกอบรมทั่วไป

### 1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับบุคลากรของบริษัทฯ
- 1.2 เพื่อพัฒนาให้บุคลากรของบริษัทฯ สามารถนำเอาความรู้ และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในบริษัทฯ
- 1.3 เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในบริษัทฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

### 2. ขอบเขต

ระบบงานนี้ใช้กับพนักงานทุกระดับในบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)

### 3. คำจำกัดความ

การฝึกอบรม หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรของบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน) ภายใต้ หลักสูตรการฝึกอบรมและแผนการฝึกอบรมประจำปี

การฝึกอบรมภายใน หมายถึง การฝึกอบรมที่ใช้สถานที่ของบริษัทฯ ซึ่งวิทยากรอาจเป็นพนักงาน ของ บริษัทฯ หรือภายนอกองค์กร

การฝึกอบรมภายนอก หมายถึง การฝึกอบรมโดยใช้สถานที่ที่ไม่ใช่ของบริษัทฯ

### 4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

#### 4.1 ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

4.1.1 แจ้งความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในฝ่ายของตนเอง ให้กับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ รับทราบ

4.1.2 จัดส่งบุคลากรในฝ่าย เข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

4.1.3 รับทราบสรุปผลการฝึกอบรมบุคลากรในฝ่ายและหน่วยงานของตนเอง

#### 4.2 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

4.2.1 วิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรมของทุกฝ่ายภายในบริษัทฯ

4.2.2 จัดทำแผนการฝึกอบรมประจำปี

4.2.3 ประเมินผลการฝึกอบรมและสรุปผลการฝึกอบรมเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ

#### 4.3 เจ้าหน้าที่บุคคล มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

4.3.1 แจ้งแผนการฝึกอบรมประจำปีให้ทุกฝ่ายภายในบริษัทฯ ทราบ

4.3.2 ติดต่อสถาบันการฝึกอบรมหรือวิทยากรจัดเตรียมสถานที่ เอกสาร และอุปกรณ์การฝึกอบรม

4.3.3 บันทึกประวัติการฝึกอบรมของพนักงานลงในแบบฟอร์มที่กำหนด

4.4 กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่ดังนี้

4.4.1 อนุมัติแผนการฝึกอบรมประจำปี

4.4.2 รับทราบสรุปผลการฝึกอบรม

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.1 เจ้าหน้าที่บุคคล ส่งแบบสอบถามความจำเป็นในการฝึกอบรมให้แก่ผู้จัดการฝ่าย และ หัวหน้าแผนก เพื่อสรุปผลตามความจำเป็นในการฝึกอบรม ตาม FM-622-02-01

5.2 ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละตำแหน่ง เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด เพื่อหาหัวข้อการฝึกอบรมที่จำเป็นและส่งให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

5.3 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการรวบรวมผลการประเมินและแจ้งประมุข ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย เพื่อกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม

5.4 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการสรรหาหลักสูตรการฝึกอบรม จัดวางแผนการฝึกอบรมและขออนุมัติงบประมาณจากกรรมการผู้จัดการ

5.5 กรรมการผู้จัดการ พิจารณาทบทวนและอนุมัติ

5.5.1 กรณีไม่อนุมัติ จะส่งแผนการฝึกอบรมคืนให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และธุรการ นำไปปรับปรุงแก้ไข

5.5.2 กรณีอนุมัติ จะลงนามลงบนแผนการฝึกอบรมและส่งคืนให้ผู้จัดการฝ่าย ทรัพยากรบุคคลและธุรการ นำไปดำเนินการต่อไป

5.6 เจ้าหน้าที่บุคคลแจกจ่ายแผนการฝึกอบรม ให้กับฝ่ายต่าง ๆ ตาม FM-622-02-02

5.7 ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบและจัดส่งบุคลากร เข้าร่วมฝึกอบรมตามแผนการ ฝึกอบรมที่กำหนดไว้

5.8 เมื่อถึงกำหนดการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่บุคคลประสานงานการฝึกอบรมทั้งที่จัด ภายในและภายนอกสถานที่

5.9 ภายหลังการฝึกอบรมเสร็จแล้ว ผู้ฝึกอบรมต้องได้รับการประเมินผล และเผยแพร่ ความรู้ที่ได้จากการอบรมโดยแบ่งเป็น

5.9.1 ระดับหัวหน้าแผนกขึ้นไป ต้องจัดอบรมให้พนักงานคนอื่น ๆ ทั้งในฝ่าย เดียวกันและฝ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องภายใน 1 เดือนหลังจากรับการฝึกอบรมและส่งสำเนาเอกสารการ ฝึกอบรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ

5.9.2 ระดับต่ำกว่าหัวหน้าแผนก ต้องส่งสำเนาเอกสารการฝึกอบรม ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ ภายใน 7 วันหลังจากรับการฝึกอบรมเพื่อจัดเก็บเป็นศูนย์รวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ

5.10 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและธุรการ สรุปผลการฝึกอบรมและรายงานต่อกรรมการผู้จัดการ ในแต่ละปี จากนั้นเก็บบันทึก ประวัติการฝึกอบรมและจัดเก็บผลการฝึกอบรมตาม ของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม

5.11 กรณีผู้เข้าฝึกอบรมมีความต้องการขอฝึกอบรมในหลักสูตรที่สนใจที่อยู่นอกแผนประจำปีให้แนบเอกสารการฝึกอบรม วัน/ เวลา/ สถานที่ของหลักสูตรนั้น ๆ และนำเสนอผู้จัดการฝ่าย

5.12 ผู้จัดการฝ่าย พิจารณาทบทวนและอนุมัติ

5.12.1 กรณีไม่อนุมัติ จะแจ้งให้พนักงานรับทราบ

5.12.2 กรณีที่อนุมัติ จะส่งเรื่องให้เจ้าหน้าที่บุคคล ดำเนินการต่อไป

5.13 เจ้าหน้าที่บุคคล รับทราบและนำเสนอต่อกรรมการผู้จัดการพิจารณา

5.14 กรรมการผู้จัดการ พิจารณาอนุมัติ

5.14.1 กรณีที่ไม่อนุมัติ จะแจ้งให้เจ้าหน้าที่บุคคล รับทราบ เพื่อแจ้งกลับผู้จัดการฝ่ายและพนักงานผู้ขอฝึกอบรม

5.14.2 กรณีอนุมัติ จะแจ้งให้เจ้าหน้าที่บุคคล ดำเนินการต่อไป

5.15 เจ้าหน้าที่บุคคลดำเนินการติดต่อสถาบันการฝึกอบรมและแจ้งผู้เข้าอบรมให้ไปอบรมตามวัน/ เวลา/ สถานที่ ที่กำหนด

5.16 ผู้เข้าฝึกอบรม อบรมตามวัน/ เวลา/ สถานที่ที่กำหนด และดำเนินการตามข้อ

5.9 - 5.10 (ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์, 2545 ง, หน้า 5-6)

จากที่กล่าวมาสามารถพิจารณาได้ว่าทางบริษัทให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานโดยสังเกตได้จากการที่มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันได้แก่กระบวนการฝึกอบรมถึง 2 กระบวนการที่ชัดเจน เพราะการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากร เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่จะช่วยให้ทุกกิจกรรมในองค์กรสามารถดำเนินต่อไปและเป็นกลไกสำคัญที่สามารถช่วยทำให้ลดช่องว่างหรือจุดบกพร่องของทุกกระบวนการเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังอย่างต่อเนื่อง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุถิรา สุขธิเรศ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก 5 ด้าน คือ ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ทั่วไป และด้านจิตใจและนันทนาการ ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการมีความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้านและทุกประเด็น โดยกิจกรรมที่มีความต้องการมากที่สุด คือ การจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และรองลงมา คือ การจัดกิจกรรมด้านความรู้ทั่วไป ด้านความรู้และทักษะเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านภาษาอังกฤษ และการจัดกิจกรรมด้านจิตใจและนันทนาการตามลำดับ ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบกและสำนักงานปลัดบัญชี นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการอีกทางหนึ่ง

ระเบียบ ทองสุข (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารของพนักงานโรงงานยาสูบ เพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับการเป็นผู้บริหารระดับต้น 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวม พนักงานมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการพัฒนาทักษะด้านความคิดมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการครองตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัดแบ่งตามกลุ่มงาน มีความต้องการพัฒนาทักษะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงเห็นสมควรที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านบริหารทั้ง 3 ด้าน ไปพร้อม ๆ กัน ความจะมีการศึกษาและสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนกำหนดหลักสูตรเสมอ เพื่อให้ได้ความต้องการในการฝึกอบรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน และองค์กรที่กำลังจะปรับเปลี่ยนเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) ต่อไป

ทศพันธ์ พงษ์เกตุรา (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรีในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน และเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ อายุราชการ และส่วนงานที่สังกัด จากผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของสำนักตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านการกำหนดแผนงาน การปฏิบัติงาน และการ

รายงานผลการตรวจราชการ ด้านการสืบสวนสอบสวนเรื่องร้องเรียนและติดตามการดำเนินการ กรณีเงินขาดบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ทางการเงินทุจริต ด้านระบบการรายงานผลการตรวจราชการ การดำเนินการศูนย์ข้อมูลกลางของงานตรวจราชการ ด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ด้านการให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการให้ความศึกษาวิชาการ อยู่ในระดับมากทุก ๆ ด้าน โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการให้จัดกิจกรรมพัฒนาในเรื่องการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเครือข่าย เชื่อมโยงข้อมูลและการจัดหาอุปกรณ์ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก การประชุมอภิปรายและการบรรยายและการบรรยายให้ความรู้เป็นอันดับสอง และการสอยแนะนำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอันดับสาม นอกจากนี้ จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับ ความต้องการพัฒนามูลค่าพบว่า ความแตกต่างทางเพศ ตามกลุ่มอายุ ตามวุฒิการศึกษาสูงสุด ตามกลุ่มระดับตำแหน่ง ตามกลุ่มอายุราชการ มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนความแตกต่างตามส่วนงานที่สังกัด มีความต้องการพัฒนามูลค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชร ราวศิริ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนามูลค่าของข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยบูรพาใน 6 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งเสริมด้านวิชาการ ด้านการส่งไปศึกษาดูงานด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนามูลค่า โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ ศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสาย ข มหาวิทยาลัยบูรพา มีความต้องการในการพัฒนามูลค่าทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากด้านที่มีความต้องการมากที่สุดคือด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่ามีความต้องการในการพัฒนามูลค่าทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมและรายด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศักรภณ์ ประจักษ์สุนิธิ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนามูลค่าของ กองทัพเรือ: กรณีศึกษาในหลักสูตรพรคนาวิน โรงเรียนนายทหารพรคนาวิน ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนนายทหารพรคนาวิน หลักสูตรพรคนาวิน ซึ่งได้มีการปรับปรุงระบบการเรียนการสอน โดยการนำเอาระบบการเรียนการสอนแบบนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้มาใช้เป็นระบบการเรียนการสอนหลักของโรงเรียน ทำให้นายทหารนักเรียนทุกคนจะต้องเอาใจใส่ขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเองตามระบบการเรียนการสอนแบบนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้นั้นมิได้ประสบความสำเร็จได้ตามประสิทธิภาพมุ่งหวัง เนื่องจากแหล่งในการสืบค้นข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในด้านจำนวนและความรู้ อีกทั้งในการเรียนในบางวิชา จำเป็นที่จะต้องอ้างอิงจากเอกสารวิจัย

ฉบับเก่า ๆ ซึ่งขาดความทันสมัยและที่สำคัญก็คือ ไม่สามารถที่จะทราบได้ว่าเอกสารวิจัยที่ได้ถูกนำมาใช้เป็นแบบอย่างนั้น ถูกต้องตามหลักการหรือวิธีทางที่ควรจะเป็นหรือไม่ ทำให้การเรียนในระดับนี้ไม่ได้รับผลตอบแทนที่ดีเท่าใดนัก การที่จะทำให้นักเรียน ได้ฝึกการคิดหาเหตุผล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้พวกเขาเหล่านั้น ได้รู้ถึงคำว่า “รู้อจริง” ในหลักการต่าง ๆ ของแกนแท้ของวิชาเหล่านั้นก่อน มิใช่แต่เพียงเรียนโดยผิวเผินและให้นักเรียนไปหาความรู้ตามแหล่งข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัดเอง ความรู้ที่ได้มาจะไม่มีทางทราบได้เลยว่าจะถูกต้องแค่ไหนเพียงใด

จารุภา บุญเกิด (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา มีความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนงานการสอนและกิจกรรมนักเรียนอยู่ในระดับมาก ด้านวิทยุแตกต่างกันมีความต้องการการพัฒนาทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูอาจารย์ที่มีวิทยุต่ำกว่า 40 ปี มีความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการสูงกว่าครูอาจารย์ที่มีวิทยุ 40 ปีขึ้นไป ด้านการสอนที่กลุ่มวิชาต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนงานส่งเสริมงานวิชาการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ที่สอนกลุ่มวิชาสามัญมีความต้องการพัฒนาทางด้านวิชาการสูงกว่าครูอาจารย์ที่สอนกลุ่มวิชาการงานอาชีพ

นวลศรี บุญรักษ์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ระดับตำแหน่ง รายได้ ภาระงานของครูและงบประมาณพัฒนาบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพังงา มีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกับข้าราชการที่มีสถานภาพสมรส ด้านระดับตำแหน่งสูง มีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกับข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งต่ำ ด้านรายได้สูง มีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีรายได้ต่ำ ด้านภาระงานมากมีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกับข้าราชการครูที่ภาระงานน้อยด้านงบประมาณพัฒนาบุคลากรมาก มีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ มากกว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีงบประมาณพัฒนาบุคลากรน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ

ทิพวรรณ เจริญผล (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยจำแนกตามประเภทข้าราชการ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตามความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการได้รับการตอบสนองความต้องการอยู่ในระดับน้อย และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ความต้องการและการได้รับการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

รุ่งทิวา ทองปลิว (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ใน 4 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านการบริหาร และด้านสุขภาพ เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามชั้นยศ และประสบการณ์ในการทำงาน ผลจากการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจในสังกัดที่ตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ที่มีประสบการณ์ 1-10 ปี 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Campos (2004) ได้ศึกษาความสามารถในการรับรู้และเข้าใจการใช้ความคิดรวบยอดในระดับสูงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของโปรโตริโกโดยแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นคือ

1. ผลตอบแทนทางการเงิน
2. ผลกระทบของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
3. กลวิธีเชิงกลยุทธ์ที่นำองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมาย
4. การดำเนินการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา
5. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### จากการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการให้ผลตอบแทนอันส่งผลต่อทั้งบุคคลและองค์กร
2. การที่องค์กรมีระบบแบบแผนการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็น

ระบบ สามารถช่วยให้บุคคลได้รับการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อการตอบสนองความต้องการขององค์กรได้

3. HRD เป็นกุญแจสำคัญในการที่จะส่งผลต่อความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

4. การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยการรับรู้ซึ่งเป็นการเปิดโลกทัศน์ โดยที่การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรให้สามารถปรับตัวเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5. ในการวางแผนธุรกิจต้องคำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผลของการศึกษายังพบอีกว่า ผู้ปฏิบัติงานทางด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความต้องการที่จะเป็นทั้งผู้ที่สามารถปฏิบัติงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย และ ต้องการที่จะเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

Jellema (2003) ได้ศึกษา ผลกระทบที่มีต่อการฝึกอบรม: กรณีการ+ประเมินแบบ 360 องศา พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรโดยผ่านการฝึกอบรมที่เป็นกลไกสำคัญในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นต้องอาศัยการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมซึ่งอยู่ในขอบข่ายการดำเนินการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ในปัจจุบัน

การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้นั้นต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากฝึกอบรมเพราะการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างให้บุคลากรมีการดำเนินการที่มีแบบแผนได้ แม้ว่าการฝึกอบรมแบบ 360 องศา เป็นแนวทางการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติกันได้ในองค์กรต่าง ๆ แต่มักพบว่าไม่มีการนำผลการดำเนินการประเมินผลแบบ 360 องศาตั้งกล่าวมาวิเคราะห์อย่างแท้จริงและ กระบวนการฝึกอบรม สามารถเปลี่ยนแปลงนิสัยการทำงานได้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำมาอ้างอิงสามารถสรุปได้ว่าความสามารถในการพัฒนาขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ความสามารถในการพัฒนาองค์กร แปรผันตรงกับ การพัฒนาบุคลากร นั้นหมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการรองรับความเสถียรต่อความผันแปรทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง