

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึงระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การอุตสาหกรรมที่ได้รับมาตรฐานงานไทยในเขตชายฝั่งตะวันออก จากการจัดการงานบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมารวบรวม สรุปเป็นสาระสำคัญ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน และการจัดการงานบุคคล ตลอดจนผลที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการวิจัยดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

คุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวความคิด "คุณภาพชีวิตการทำงาน" มีรากฐานทางทฤษฎีมาช้านานตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 จากการศึกษา สามารถแบ่งตามแนวคิดได้เป็น 3 แนวคิดคือ

แนวคิดแรกคือ แนวคิดสำนักจัดการมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation School of Management) เสนอความเชื่อที่ว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล ที่ให้ความสำคัญแก่คุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานแก่ผลผลิตของแรงงานและเรื่องอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การออกจากงาน มองว่าคนงานที่มีความสุขจะมีผลผลิตสูงตามไปด้วย ความสุขเหล่านี้พิจารณาจากความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปูบำเหน็จทางการเงินหรือการเลื่อนตำแหน่ง ความพึงพอใจในงานเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมตัดสินใจขององค์การ นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้แรงงานทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยตนเอง และคำนึงถึงความเสมอภาคของบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในระบบการทำงานที่ไม่ใช่เป็นเรื่องของเศรษฐกิจ หรือวัตถุอย่างใด หากแต่เป็น "ปัจจัยมนุษย์" ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานภายในกลุ่มด้วยกันมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม นอกจากนี้แล้ว การจัดการแบบประชาธิปไตยย่อมดีกว่าแบบเผด็จการหรืออำนาจนิยม ในด้านส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานของแรงงาน นักคิดในกลุ่มนี้คือ เฟรดเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959)

แนวคิดที่สองเป็นของสำนักระบบสังคมเทคนิค (Sociotechnical System) องค์การซึ่งให้ผู้บริหารพิจารณาด้านจิตวิทยา และความต้องการด้านสังคมของแรงงาน โดยถือเกณฑ์ทฤษฎี

ระบบสังคมเทคนิค เป็นการแทรกแซงจากสถานการณ์แรงงาน โดยกำหนดโครงสร้างใหม่ กลุ่มงาน และ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงาน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน เป็นระบบที่พยายามทำให้กลุ่มรับผิดชอบงานและสร้างความสมดุลระหว่างสังคมและเทคนิคของงานให้กลมกลืนกัน ย้ำว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลเชิงลบต่อระบบการทำงานภายในองค์การได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับระบบเสียใหม่ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจและให้แรงกระตุ้นในการยกระดับประสิทธิภาพของงาน นักคิดในกลุ่มนี้คือ เครียท และ นิวสตรอม (Keith & Newstrom, 2002); วอลตัน (Walton, 1975)

และแนวคิดสุดท้าย สำหรับประชาธิปไตยของแรงงาน (Industrial Democracy) การให้แรงงานมีเสียงมากขึ้นเพื่อตัดสินใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัวแรงงาน แนวสแกนดินเวีย ย้ำว่าสหภาพต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดระบบการทำงานภายในองค์การ รวมทั้งขยายขอบเขตไปยังระดับชาติด้วย นักคิดที่อยู่ในกลุ่มนี้คือ เฮนรี ซี แคทซ์ และ โทมัส เอ โคชัน (Katz & Kochan, 2005)

โดยแบ่งการพัฒนาประเด็นแนวคิดออกเป็น 2 ยุคดังนี้ ประเด็นในยุคทศวรรษที่ 1970 และ ประเด็นตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 รายละเอียดดังนี้

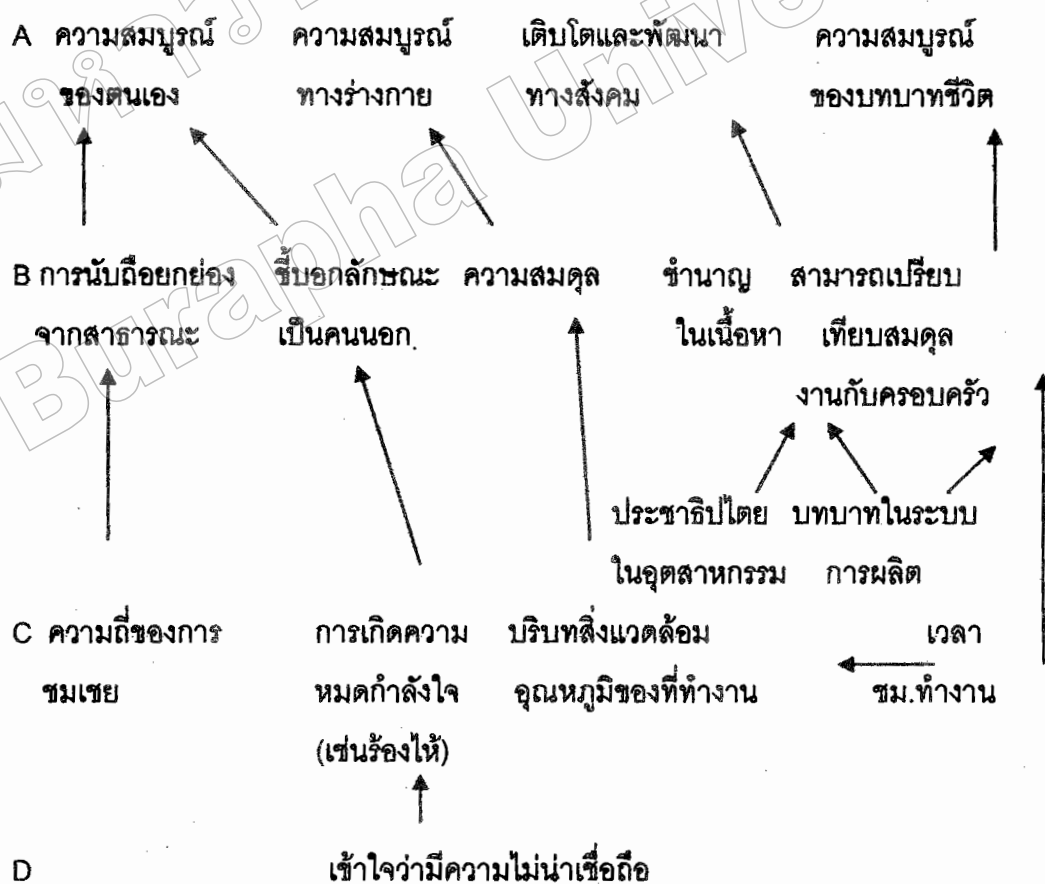
ประเด็นในยุคทศวรรษที่ 1970

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างจริงจัง โดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลขององค์การและการเพิ่มประสิทธิภาพโดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยเริ่มมีการเคลื่อนไหว ในปี 1970 มีการขยายแนวคิดเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานออกไปทั้งกว้างขึ้นในแต่ละประเทศ และเป็นไปตามการพัฒนาทางอุตสาหกรรมของประเทศนั้น ๆ (Kiyotsugi, 2003, p.2) เกิดสภาพความขัดแย้งขึ้นจากความไม่พึงพอใจในการทำงานของแรงงาน ในช่วงต้นทศวรรษ 1970 ในอเมริกา ซึ่งเกิดเป็นความขัดแย้งด้านแรงงานในโรงงานที่เมืองโรสทาวของบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์ โดยมีการต่อต้านการเร่งความเร็วของการผลิตในสายงานประกอบสินค้า จึงเกิดการขัดแย้งจากความไม่พึงพอใจในการทำงานของแรงงาน มีการสไตร์ผลงานของแรงงานที่เรียกร้องการเปลี่ยนเนื้อหาการทำงานนี้ (Hiroki, 2002, p.1) กลายเป็นปัญหาที่รุนแรงขนาดยอมรับกันว่าเป็นปัญหาทางสังคม สำหรับมาตรการรองรับแก้ปัญหาคือความไม่พึงพอใจในการทำงานของแรงงานนี้ ได้รับความสนใจจากสังคมโดยเริ่มมีแนวความคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานเกิดขึ้น

ความเคลื่อนไหวครั้งใหญ่หลังจากนั้น มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานในฐานะองค์การระหว่างประเทศครั้งแรกโดยองค์การแรงงานสากล ILO ในปี ค.ศ. 1971 ให้การ

สนับสนุนเอาใจใส่ต่อการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของแรงงานที่มีอยู่และความขัดแย้งในระหว่างแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปี ค.ศ. 1972 หัวข้อในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานกลายเป็นหัวข้อใหญ่ในที่ประชุมระดับสากลเป็นครั้งแรก ใน "การประชุมนานาชาติเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (International Conference on Quality of Working Life)" ที่จัดขึ้นที่ New York เป็นการรวมความสนใจทั่วโลก เรื่องการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน (Kiyotsugi, 2003, p.3)

ในการประชุมนานาชาติเรื่องคุณภาพชีวิตที่ New York นี้ มีการถ่ายทอดความรู้และรวบรวมเหตุและผลของทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติเพื่อสร้างเงื่อนไขสภาพสำหรับ "ชีวิตการทำงานของมนุษย์ (Human working life)" กำหนดงานเพื่อการพัฒนาโมเดลบนพื้นฐานแนวคิดแบบ 4 มิติของความสมบูรณ์หรือการบูรณาการ (Integrity) นั่นคือ (1) มิติความสมบูรณ์ทางร่างกาย (2) การพัฒนาและการเติบโตทางสังคม (3) ความสมบูรณ์ด้านตนเอง (4) ความสมบูรณ์ของบทบาทชีวิต (Huzzard, 2003, pp.18-23) จากนั้น Davis and Chermes (1975, p.39) ได้ตีพิมพ์ต้นในการสร้างโมเดล มิติของคุณภาพชีวิตการทำงาน สำหรับส่วนบุคคล (individual) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2-1 มิติคุณภาพชีวิตการทำงานสำหรับส่วนบุคคล

ทำให้เห็นลำดับของการนำไปสู่ความสมบูรณ์ในมิติต่างๆซึ่งเป็นมิติที่แสดงถึงการคุณภาพชีวิตการทำงานที่อยู่ในแนว A โดยเริ่มจากล่างสุด และปรับสูงขึ้นจนนำไปสู่มิติแห่งความสมบูรณ์ต่างๆ ภาพนี้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่นำไปสู่การเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

ภายในนโยบายพื้นฐานในการพัฒนาดำเนินการ “คุณภาพชีวิตการทำงาน” นี้ ต่อมาในการประชุมใหญ่ในปี 1975 ครั้งที่ 60 ขององค์การแรงงานสากล ILO นำเสนอหลักการ 3 ประการ คือ “การทำงานเยี่ยงเป็นมนุษย์ – สภาพแวดล้อมการทำงานและเงื่อนไขแรงงาน” มีเนื้อหาดังนี้ (Kiyotsugi, 2003, p.3) (1) งานควรเป็นสิ่งที่ให้ความสำคัญกับเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตของแรงงาน (2) งานควรเป็นสิ่งที่เหลือเวลาสำหรับความมีอิสระภาพเพื่อให้มีเวลาร่างและเวลาพักผ่อน (3) งานควรเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาความสามารถของส่วนบุคคลและแสดงออกได้ด้วยตนเอง

จากการกำหนดข้างต้น ทำให้เข้าใจได้ว่าองค์การแรงงานสากล ILO เริ่มคำนึงถึงเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน ความเหมาะสมเวลาทำงานและความเหมาะสมของการใช้ชีวิตนอกเวลาทำงาน การปรับปรุงเนื้อหาการทำงานและการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน จึงกลายเป็นเนื้อหาหลักของคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดขององค์การแรงงานสากล ILO (Kiyotsugi, 2003, p.3)

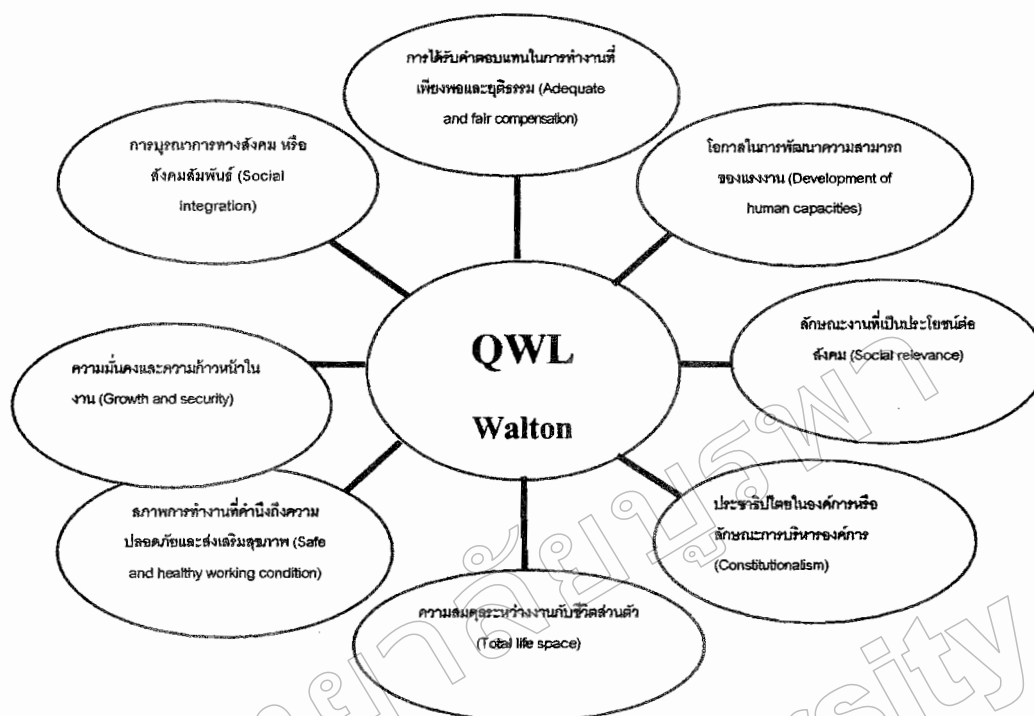
นอกจากนี้ องค์การระดับนานาชาติอื่นที่ทุ่มเทให้กับเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงาน” โดยระมัดระวังต่อปัญหาสังคมที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในการทำงานของแรงงานได้รวดเร็ว และเรียกร้องให้มีนโยบายปรับปรุงเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานในที่ทำงานและรายงานสภาพความเป็นจริง แต่กิจกรรมเหล่านี้ ดำเนินการเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานโดยมองรูปแบบในระดับนานาชาติ และในขณะเดียวกันก็เป็นเพียงการพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานในฐานะปัญหาที่มีความกว้างและลึกเพียงที่เห็นอยู่เท่านั้น (Hiroki, 2003, p.2)

แต่ทั้งนี้ คุณภาพชีวิตการทำงานในระยะแรก ๆ ช่วงทศวรรษ 1970 ไม่ได้ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร โดยมีความพยายามในการสร้างความสนใจในเรื่องโปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงาน แต่ได้รับการต่อต้านจากทั้งฝ่ายแรงงานและฝ่ายจัดการด้วยหลายเหตุผล เช่น โปรแกรมเหล่านี้เริ่มนำเสนอขนาดที่ใหญ่มาจากภายนอกองค์กร เช่น ฝ่ายรัฐบาล ทำให้แรงงานและฝ่ายจัดการในองค์กรไม่เห็นถึงความจำเป็นที่ชัดเจนนัก ประการที่สอง ผู้นำแรงงานและผู้จัดการด้านแรงงานสัมพันธ์จำนวนมากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพวกเขาเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอมา มีคำถามในเรื่องสมมติฐานพื้นฐานของรูปแบบดั้งเดิมของสภาพแรงงานและกระบวนการของการ

เจรจาต่อรองแบบกลุ่ม ประการที่สามทั้งผู้นำแรงงานและผู้จัดการยังคงเกรงกลัวว่าการแก้ปัญหาแบบไม่เป็นทางการจะคุกคามบทบาทหน้าที่และสถานะภาพของพวกเขา และประการที่สี่ มีผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงจำนวนน้อยที่มองเห็นถึงประเด็นของคุณภาพชีวิตการทำงานจะตรงกับปัญหาของแรงงานระดับล่างเท่านั้น (Katz & Kochan, 2005, pp.301-302)

นักคิดที่เป็นผู้มีชื่อเสียงในการพัฒนาแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงาน คือริชาร์ด วอลตัน (Walton, 1975, pp.93-97) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างจริงจัง เป็นผู้เห็นถึงการกำหนดเนื้อหาที่กว้างมากกว่าแค่การดูที่การออกแบบงานซ้ำใหม่ (Job Redesign) นี่คือการที่กว้างกว่าทฤษฎีที่มีเขียนออกมาก่อนหน้านี้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน เน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยเขาได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ 8 ประการ ดังนี้ (1) การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการทำงานที่เท่าเทียมกัน (2) สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and Healthy Working Condition) แรงงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทั้งต่อร่างกายและการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง การรบกวนทางสายตา (3) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security) ควรให้ความสนใจการให้แรงงานได้รับการรักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนากายในองค์กร ในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย (4) โอกาสในการพัฒนาความสามารถของแรงงาน (Development of Human Capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของแรงงานในการทำงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้แรงงานรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน (5) การบูรณาการทางสังคม หรือ สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) คือ การที่แรงงานรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่ม

เพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมือคดและการทำลายซึ่งกันและกัน (6) ประชาธิปไตยในองค์การหรือลักษณะการบริหารองค์การ (Constitutionalism) คือ แรงงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่แรงงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน (7) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) คือ แรงงานจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาร่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ (8) ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) คือ การที่แรงงานมีความรู้สึก ว่า กิจกรรมหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์การของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่า ความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์การของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของแรงงานที่รับรู้ ว่าหน่วยงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ ตามารถอธิบายองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของรีชาร์ด วอลตัน เป็นภาพดังนี้



ภาพที่ 2-2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของรีชาร์ด วอลตัน
ที่มา : ดัดแปลงจาก Walton, R. E.(1975)

แนวคิดในยุคทศวรรษ 1970 ได้รับความสนใจและเขาเป็นต้นแบบของแนวคิดคุณภาพชีวิตที่นักคิดในยุคทศวรรษต่อมานำมาใช้อ้างอิงกันอีกมากมาย

ประเด็นในยุคตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980

เข้าทศวรรษ 1980 ผู้จัดการสายงานต่างๆและผู้บริหารระดับสูงเริ่มเห็นถึงการมีส่วนร่วมของแรงงานและนวัตกรรมใหม่ๆของที่ทำงานเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพสินค้า การจัดทำโปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับความสนใจขึ้นอีกครั้ง โปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานจะถูกออกแบบเพื่อการเพิ่มการแก้ปัญหาของทั้งส่วนบุคคลและปัญหาของกลุ่มในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ (Katz & Kochan, 2005, pp.301-302)

ในยุคทศวรรษที่ 1980 มีนักคิดที่มีแนวคิดสอดคล้องกับ Walton อีกสองท่านคือ Huse & Cumming (1985) เขาให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิต

การทำงานหมายถึง แนวทางที่คำนึงถึงแรงงาน และองค์การซึ่งจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกัน 2 ประการ (Huse & Cumings, 1985, p.35) คือ 1) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงานและประสิทธิภาพขององค์การและ 2) เป็นเรื่องของการส่งเสริมให้แรงงานได้เข้ามามีบทบาทในการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานที่สำคัญๆ คุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความสมปรารถนา หรือความพึงพอใจในงานของแรงงานกับประสิทธิผลขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือประสิทธิผลขององค์การอันเนื่องมาจากความผาสุก (Well-being) ในงานของแรงงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ คุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลต่อองค์การ 3 ประการคือ ประการที่ 1 ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ ประการที่ 2 ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของแรงงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน และประการสุดท้าย จะช่วยปรับปรุงศักยภาพของแรงงาน เขาได้เสนอลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานว่า มี 8 ด้านเช่นเดียวกับแนวคิดของ Walton ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนแนวคิดนี้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ยังมีนักคิดในยุคหลังๆนี้อีกหลายท่านที่สนับสนุนแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานของ Walton (ดังเช่น French, 1994; Aswathappa, 2002)

แม้ในช่วงต่อมา ก็ยังมีนักวิชาการเขียนถึงกลุ่มของคุณภาพชีวิตการทำงานเช่น เดลามอตต์ และ ทาคาซาว่า (Delamotte & Takazawa, 1984, pp.2-3) ทั้งสองท่านได้รวบรวมความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายแง่มุม โดย คุณภาพชีวิตการทำงาน ในความหมายกว้างๆ จะหมายถึงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์และการบริการ ความก้าวหน้าในการทำงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมาจะมีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของครู และในส่วนของความหมายที่แคบที่สุดของคุณภาพชีวิตการทำงานคือ คุณค่าของงานที่จะส่งผลต่อแรงงาน หมายถึง การปรับปรุงการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานที่จะทำงานที่มีความหมายและเกิดความพึงพอใจ ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายครอบคลุมไปถึง กลุ่มขงวิธีการ หรือแนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีสำหรับส่งเสริมสิ่งแวดล้อมการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์การและปัจเจกบุคคลตามลำดับ

ในด้านการแบ่งมิติของคุณภาพชีวิตการทำงาน เขาทั้งสองได้แบ่งคุณภาพชีวิตการทำงานออกเป็น 5 มิติ คือ มิติที่หนึ่ง เป้าหมายดั้งเดิม (Traditional Goals) ซึ่งหมายถึง เรื่องเกี่ยวกับสภาพการทำงานทั่วไป เช่น ชั่วโมงการทำงาน การพักผ่อนลักษณะงานที่มีการคุ้มครอง

เป็นพิเศษ เช่น งานอันตราย งานนำหรับแรงงานหญิงและแรงงานเด็ก การกำหนดมาตรการเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การจัดสวัสดิการ และอื่น ๆ อันเป็นระดับพื้นฐานตามกฎหมาย ซึ่งมาตรการเหล่านี้ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานให้ดีขึ้น มิติที่สอง การปฏิบัติที่ยุติธรรมในการทำงาน (Fair Treatment at Work) ซึ่งหมายถึง การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงานซึ่งเป็นความต้องการของแรงงานที่จะได้รับความยุติธรรมในการทำงาน ทั้งในแง่การกระทำอย่างเป็นธรรมต่อแรงงานในองค์การและการกระทำอย่างเป็นธรรมต่อกลุ่มแรงงานในสังคม

ในส่วนมิติที่สามคือ การมีอำนาจในการตัดสินใจ (Influence of Decisions) ซึ่งหมายถึง การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เป็นการให้โอกาสคนงานเข้าไปมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการทำงาน โดยการได้แสดงความคิดเห็น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีแก่คนงาน มิติที่สี่ เนื้อหาของงานที่น่าท้าทาย (Challenge of Work Content) หมายถึง เป็นการส่งเสริมให้แรงงาน มีโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง โดยการให้แรงงานได้ทำงานที่มีความท้าทาย เช่น ให้แรงงานมีอิสระที่จะคิดริเริ่มเพื่อสร้างในการเลือกหรือกำหนดวิธีการทำงานของตนเอง เป็นต้น มิติที่ห้า ชีวิตการทำงาน (Work Life ซึ่งหมายถึง วงจรชีวิตในการทำงาน เป็นอีกมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ให้ความสำคัญต่อการทำงานกับช่วงชีวิตแรงงานให้มีการผสมกลมกลืน กล่าวคือ การทำงานของแรงงานเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินไปตลอดชีวิตของคน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับครอบครัวและสังคมของแรงงาน ด้วยเหตุนี้ ทั้งสถานภาพทางสังคมและความก้าวหน้าในสายอาชีพกับวิถีชีวิตจึงต้องมีความสอดคล้องกัน

สำหรับประเทศอุตสาหกรรมในเอเชียเช่นประเทศญี่ปุ่น ในช่วงปี 1980 สถานภาพแรงงานในประเทศญี่ปุ่นได้นำเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานเข้ามารวมเป็นหัวข้อหนึ่งในการดำเนินการมาตรการแก้ไขปัญหาแรงงานสัมพันธ์ และในปี ค.ศ.1985 หน่วยงานประสิทธิภาพการผลิตประเทศญี่ปุ่น (ปัจจุบันเป็นหน่วยงานประสิทธิภาพการผลิต เศรษฐกิจ และสังคม) ได้กำหนดหลักการ 3 ประการสำหรับองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย ความมั่นคงในการว่าจ้าง การร่วมเจรจาแรงงานสัมพันธ์ การมีความยุติธรรม ซึ่งนอกจากนี้ยังมีการพัฒนาโดยให้คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเป้าหมายสำคัญ เช่นการปรับปรุงการควบคุมโครงสร้างการทำงานและแรงงาน การควบคุมความปลอดภัยและอนามัยในที่ทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การควบคุมกิจกรรมกลุ่มเล็ก (คิยชิเซอรุเคิล) ก็ได้รับการพัฒนาเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในประเทศญี่ปุ่น (kiyotsugi, 2003, p.3)

ส่วนใหญ่ของความพยายามในช่วงแรก ๆ เพื่อการสร้างกลไกใหม่ของการเข้ามีส่วนร่วมของแรงงานและสหภาพแรงงานในการตัดสินใจ จะถูกเรียกว่า โปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงาน (หรือ โปรแกรมการเข้ามีส่วนร่วมของแรงงาน) โปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานนี้มีรากฐานเดิมที่จะนำไปสู่การพัฒนา การปฏิบัติงานในองค์การ และชีวิตการทำงานของแรงงาน โปรแกรมเหล่านี้ดำเนินการ โดยผ่านการเข้ามีส่วนร่วมของกลุ่มแรงงาน แต่คุณภาพชีวิตการทำงานในระยะแรกๆ ช่วงทศวรรษ 1970 ไม่ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากการต่อต้านจากทั้งฝ่ายแรงงานและฝ่ายจัดการด้วยหลายเหตุผล เช่น ไม่เห็นถึงความ และไม่คิดว่าตรงกับปัญหาของแรงงานระดับล่าง แต่เมื่อเข้าทศวรรษ 1980 ผู้จัดการสายงานและผู้บริหารระดับสูงเริ่มเห็นถึงการมีส่วนร่วมและนวัตกรรมใหม่ๆ ของที่ทำงานเป็นเสมือนกุญแจสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพสินค้า จึงทำโปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับความสนใจขึ้นอีกครั้ง โปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานจะถูกออกแบบเพื่อการเพิ่มการแก้ปัญหาของทั้งส่วนบุคคลและเป็นกลุ่มในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในองค์การ

มีนักคิดกลุ่มสำนักเน้นประชาธิปไตยของแรงงาน (Industrial Democracy) แคทซ์ และ โคเชน (Katz & Kochan, 2005, pp.302-303) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเกิดใหม่อีกครั้ง ในทศวรรษ 1980 นี้ เนื่องจากแรงกดดันทางเศรษฐกิจที่มีเพิ่มขึ้นในทศวรรษ 1980 นี้ ก่อให้เกิดความพยายามในการค้นหาวิธีการใหม่ๆ โดยผู้นำแรงงานและผู้จัดการในองค์การเพื่อขจัดปัญหาในเรื่องผลผลิต คุณภาพ และต้นทุนในการผลิตด้านแรงงาน ด้วยความพยายามนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงานส่วนมากจึงเริ่มต้นด้วยโปรแกรมที่มีความจำกัดให้แคบ (Narrow Program) บนพื้นฐานของหลักการที่ว่าจะต้องให้โปรแกรมที่เกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานนี้ออกห่างจากหัวข้อแลขั้นตอนการเรียกร้องเจรจาต่อรองแบบกลุ่ม โปรแกรมคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีการจำกัดให้แคบนี้ถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มการแก้ไขปัญหทั้งของส่วนบุคคลและกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับงาน

โปรแกรمدังกล่าวที่มีการนำมาใช้ในทศวรรษ 1980 นี้ คือ กลุ่มคุณภาพหรือวงจรคุณภาพ (Quality Circle) ที่นำแนวการปฏิบัติมาจากประเทศญี่ปุ่น องค์การที่นำมาปฏิบัติและได้รับความสำเร็จอย่างมากในกลางทศวรรษ 1980 เช่น บริษัทซีล็คซ์ (Xerox) เป็นต้น (Katz & Kochan, 2005, pp.301-302)

เข้าสู่ทศวรรษที่ 1990 ตลาดแรงงานมีความตึงเครียดมาก มีการลดจำนวนแรงงานลง การพัฒนาแนวคิดคุณภาพชีวิตการทำงานในทศวรรษนี้ จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นอะไรนัก แต่หลังจากผ่านพ้นยุคปัญหาตลาดแรงงานแล้ว องค์การได้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดขององค์การ โดยไม่ต้องการให้แรงงานออกจากงาน ต้องการสร้างให้แรงงานอยู่กับองค์การนาน ๆ โดย

ดำเนินการอย่างเต็มที่ในการดึงดูดชักชวนแรงงานที่องค์กรต้องการให้มาทำงานในองค์กรเป็นเวลานานหลายปี (Cascio, 2003, pp.27-29)

สำหรับในยุคทศวรรษที่ 2000 มีความพยายามที่จะนิยามความหมายของคำว่า "คุณภาพของชีวิตการทำงาน" ให้ครอบคลุมมากขึ้น เช่น โทนี ฮัซซาร์ด (Huzzard, 2003, p.23) เขาได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานโดยการออกแบบงานซ้ำ (Job redesign) โดยมีส่วนประกอบดังนี้ (1) การขยายงาน (Job Enlargement) คือ การขยายหน้าที่งานและการหมุนเวียนงานของแรงงาน เป็นความพยายามที่จะทำให้งานมีความหมายในตัวเอง โดยมอบหมายให้แรงงานได้ปฏิบัติงานหลายหน้าที่ เพิ่มความรับผิดชอบ และเพิ่มอิสระในการปฏิบัติงาน (2) การทำให้งานน่าทำ (Job Enrichment) คือ สร้างให้เกิดสิ่งสิ่งที่ทำให้งานน่าทำ ซึ่งหมายถึงการจูงใจให้แรงงานปฏิบัติงานโดยด้วยความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และตระหนักถึงความสำคัญของงาน โดยใช้การออกแบบงานใหม่ หน้าที่รับผิดชอบเหล่านั้นจะรวมไปถึงการจัดและวางแผนประจำวัน และวางแผนประจำสัปดาห์ของงานที่ทำ การควบคุมคุณภาพ การแสดงถึงปัญหาและการแก้ไข ปัญหา การบำรุงรักษา การจัดงบประมาณและและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องผู้จำหน่ายและลูกค้าที่ติดต่อ และรวมไปถึงการฝึกอบรมในเรื่องความสามารถ (Competencies) ใหม่ (3) การมีส่วนร่วม (Participation) คือ สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการกระบวนการแรงงานและการออกแบบสถานที่ทำงาน การเข้ามีส่วนร่วมที่เกี่ยวกับการปรึกษาหารือตามช่องทางที่กำหนด อันเป็นการเปิดโอกาสให้แรงงานแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการแรงงาน (4) ความมีอิสระภาพ (Autonomy) ประเด็นนี้จะนำมาสู่การเข้ามีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน แต่มีความเป็นตัวแทนที่มากกว่าและอยู่ในรูปแบบที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา เช่น "การกระจายอำนาจ (Empowerment)" (5) ขอบเขตการพัฒนา (Development Scope) การเอาใจใส่ในกระบวนการพัฒนาในสถานที่ทำงานโดยการออกแบบองค์การในแนวสังคมเทคนิค (Sociotechnical) ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า องค์ประกอบมีอยู่สองส่วนได้แก่ ส่วนของสังคม และส่วนของเทคโนโลยี ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดผลผลิตของกลุ่มและองค์การ ยิ่งองค์การนั้นมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเอื้อประโยชน์ต่อแรงงานมากเท่าไร ก็ยิ่งเป็นการจูงใจให้แรงงานในองค์กรนั้นๆ ทำงานและเพิ่มผลผลิตของงานที่ทำมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรจะมีการจัดขึ้นในแนวทางที่กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในกลุ่มให้มากที่สุด แรงงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานในขอบข่ายที่กว้างมากขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกัน ด้วยความสามารถของแรงงานที่หลากหลายมากขึ้น และปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งอยู่ที่เรื่องของ

ระดับของความเป็นอิสระ ทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์การ จากการออกแบบองค์การในแนววิสัยสังคมเช่นนี้ (1) ระดับของความเป็นอิสระภายใน (Internal Freedom) หมายถึง อิสระในการที่จะปฏิบัติงานหลายงานในหลายวิธีการโดยคนหลายคนหรือคนเดียวก็ได้ (2) ระดับของความอิสระภายนอก (External Freedom) หมายถึง การไหลของงานระหว่างหน่วยงานมีความเป็นอิสระมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งอยู่ที่ ตัวเทคโนโลยี แทนที่จะนำมาใช้เพื่อทำให้งานของแรงงานง่ายขึ้นเพียงอย่างเดียว ควรจะถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นด้วย พร้อมกับการปล่อยให้แรงงานได้มีโอกาสสัมผัสกับประสบการณ์ในเรื่องของการมีจิตสำนึกในเป้าหมายร่วมกันเป็นต้น (Have and other, 2003, pp.182-184)

นักคิดสองท่านที่น่าเสนอแนวคิด ทางด้าน การออกแบบซ้ำใหม่ (Job Redesign) เช่นกัน คือ เครย์ทและนิวสตรอม (Keith & Newstrom, 2002, p.244) ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานของแผนงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ประกอบไปด้วย การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง (Open Communications) การสร้างระบบผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม (Equitable Reward System) ความมั่นคงและความปลอดภัยในงาน (Job Security) และการมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน (Participation in Job Design)

ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานตามแนวคิดของเขามีหลายส่วนที่จะพยายามเน้นถึง เช่น การทำให้งานน่าทำหรือการเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment) การปรับปรุงงานในระดับสังคมเทคนิค (Improving the Sociotechnical Work System) การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของแรงงาน (Development of employee skills) การลดความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติ (reduction of occupational stress) และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับแรงงานให้ดีขึ้น

เขาได้เสนอปัจจัยที่ทำให้แรงงานสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้ คือการได้รับการศึกษามากกว่าจะมีผลทำให้มีความมั่งคั่งมากกว่า และมีอิสรภาพมากกว่า พวกเขาเริ่มยกกระดานสูงขึ้นสำหรับความต้องการที่สูงกว่า ในขณะที่นายจ้างมีสองเหตุผลสำหรับการออกแบบงานซ้ำใหม่ (Redesigning Job) เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีกว่า (1) การออกแบบแบบดั้งเดิม (Classical Design) จะได้รับความสนใจและความต้องการจากผู้คนน้อยลง (2) ความต้องการและความปรารถนาของแรงงานกำลังเปลี่ยนแปลงไป

แนวทางเลือกหนึ่งที่เขานำเสนอคือการออกแบบงานเสียใหม่ (Redesign Job) ที่มีการออกแบบที่ถือว่าเป็นผลโดยแรงงาน และการออกแบบองค์การเพื่อให้เกิดการออกแบบ

สภาพแวดล้อมที่ทำงานโดยแรงงาน วิธีการนี้เป็นการค้นหาการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องให้แรงงานมีโอกาสทำในสิ่งที่ท้าทายมากกว่าในงานทั้งหมด โอกาสที่มากกว่าในการใช้ความคิด(idea)ของพวกเขา ความสนใจต่างๆเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเป็นมนุษย์มากกว่า เป็นความพยายามเพื่อการตอบสนองความต้องการของแรงงานที่สูงขึ้น ถือว่าเป็นการสนับสนุนการว่าจ้างให้สามารถว่าจ้างแรงงานที่มีความสามารถสูงกว่าอีกด้วย (Keith & Newstrom, 2002, p.244)

ในทศวรรษ 2000 ยังมีนักคิดที่ศึกษาเรื่องการจัดการงานบุคคลเข้ามาสนใจในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานมากขึ้น ที่มีการกล่าวถึงในวรรณกรรมอยู่บ่อยครั้งคือ คัสซิโอ (Cascio, 2003, pp.27-29) เขาได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานไว้อย่างชัดเจน เขาได้แยกแนวทางในการทำความเข้าใจกับคุณภาพชีวิตการทำงานออกเป็น สอง แนวทาง แนวทางที่หนึ่งคือ แนวทางการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันของคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วยชุดของเป้าหมายในเรื่องบรรยากาศขององค์กร และ การปฏิบัติงาน (เช่น การส่งเสริมจากภายในนโยบายขององค์กร การควบคุมดูแลในองค์กรด้วยระบบประชาธิปไตยการให้แรงงานเข้ามีส่วนร่วม สภาพะการทำงานที่ปลอดภัย) และในอีกแนวทางหนึ่งคือ การให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วยความเข้าใจของแรงงานเอง ซึ่งพวกเขาจะรู้สึกปลอดภัย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และสามารถที่พัฒนาและเติบโตเท่าเทียมกับมนุษย์ที่ควรจะเป็น แนวทางนี้จะทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความเกี่ยวข้องและถูกทำให้ตรงกับระดับของความต้องการของแรงงานได้อย่างเต็มที่

แต่เนื่องจากแรงงานจะมีความหลากหลายและแตกต่างกัน แนวทางที่สองจึง เป็นที่ยอมรับกันมากกว่า ซึ่งสิ่งที่กำหนดมาตามแนวทางแรกอาจจะไม่ใช่สิ่งที่แรงงานทุกคนต้องการหรือค้นหาอยู่ ยกตัวอย่างเช่น เรื่องการตัดสินใจแบบมีประชาธิปไตย และทีมงานการบริหารจัดการด้วยตนเอง ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งของการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีได้ เป็นต้น ฉะนั้นในแนวทางที่สอง คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีต้องได้รับการยอมรับทั้งทางกายและทางจิตใจจากแรงงาน ในขณะที่แรงงานปฏิบัติงานในองค์กร (Cascio, 2003, pp.27-29)

คัสซิโอ เสนอว่าในทางทฤษฎี คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่ง่ายในการกำหนด เช่น การกำหนดการให้โอกาสแก่แรงงานในการทำการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงานของพวกเขา และสิ่งที่พวกเขาต้องการเพื่อการปฏิบัติงานหรือผลิตสินค้า หรือ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้จัดการที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการดูแลเอาใจใส่และปฏิบัติต่อแรงงานด้วยการให้เกียรติ และสิ่งที่เน้นคือทั้งแรงงานและผู้จัดการในองค์กรต้อง

ปฏิบัติเหมือนดำเนินธุรกิจร่วมกัน แต่ในส่วนของปฏิบัตินั้น สิ่งที่ยกย่องได้ดีที่สุดจะสามารถเห็นได้ในอุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมเหล็ก อาหาร ไฟฟ้า และอุตสาหกรรมสินค้าบริโภค ภายในโรงงานจะมีลักษณะเฉพาะตัวด้วยทีมปฏิบัติงานที่ควบคุมดูแลด้วยตนเอง โครงสร้างองค์การแบบแนวราบ และมีบทบาทหน้าที่งานที่ทำหาย องค์การจะต้องมีความสมบูรณ์ในการกระจายอำนาจ การขยายการฝึกอบรมให้แก่แรงงานทุกคนและผู้จัดการ รวมทั้งมีความอดทนในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง องค์การต้องให้แรงงานได้รับรู้ถึงพื้นฐานของต้นทุน คุณภาพ กำไร ขาดทุน และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายถึงว่าผู้จัดการฝ่ายบุคคลต้องทำความเข้าใจกับบทบาทหน้าที่ใหม่ในเรื่องการเป็นผู้นำ การเป็นผู้ช่วย และการเป็นผู้รวบรวมข้อมูลข่าวสาร

ในส่วนผลการกระทบของการจัดการงานบุคคลที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การ นั้น คัสซิโอได้กล่าวว่าแรงงานที่ได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจะมีความสุขกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูงกว่า ซึ่งมีผลทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ เทียบเท่ากับองค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการงานบุคคลจะให้ผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่สูง โดยการดูแลเอาใจใส่ปฏิบัติต่อแรงงานในองค์การได้เป็นอย่างดี (Cascio, 2003, p.28) ข้อเสนอแนะนี้จากรายงานของสถาบันผู้ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ชื่อสถาบัน Ernst & Young มีแนวคิดในการตัดสินใจซื้อหุ้นโดยการพิจารณาจากความสามารถของ้องค์การที่สามารถดึงดูดแรงงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานได้ แนวความคิดคือความสามารถของแรงงานที่มีความสามารถเหล่านี้จะทำงานที่ทำหายได้ และมีโอกาสในการพัฒนาทำให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด ซึ่งการจะดึงดูดแรงงานที่มีความสามารถเหล่านี้เข้ามาร่วมงานได้ ฝ่ายบุคคลต้องมีการจัดการงานบุคคลที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์ เพื่อให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่สูงใน้องค์การ เพื่อเป็นการดึงดูดให้แรงงานที่มีความสามารถเข้ามาสมัครและเข้าร่วมงานกับ้องค์การ (Cascio, 2003, p.68)

คัสซิโอได้นำเสนอแนวคิดปัจจัยของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งมีการนำไปใช้ปฏิบัติจริงอยู่ในบริษัท ออดอล์ฟ คอรัส จำกัดในมลรัฐโคโลราโด สหรัฐอเมริกา (the Adolph Coors Company of Golden, Colorado) โดยมีปัจจัยหลักของคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้(Cascio, 2003, p.27-29) (1) การมีส่วนร่วมของแรงงาน (Employee Participation) เช่น การจัดตั้งทีมที่มีแรงงานเป็นสมาชิกร่วมในทีมด้วย (Coors Employee Involvement Teams) การจัดการประชุมร่วมกับแรงงาน (Employee Participation Meetings) การจัดตั้งทีมพัฒนาคุณภาพ (Quality Improvement Teams) (2) พัฒนาอาชีพ (Career Development) เช่น การฝึกอบรมและให้การศึกษา (Training / Education) การประเมินผลการทำงาน (Evaluating Performance) การ

ส่งเสริมขึ้นตำแหน่งภายในองค์กร (Promoting Within) (3) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) เช่น การเปิดประตูรับความคิดเห็น (Open Door) กระบวนการต่อว่าแบบเป็นทางการ (Formal Complaint Process) การทบทวน และกระบวนการร้องเรียน (Peer Review / Appeal Process) (4) การสื่อสาร (Communication) เช่น สื่อสารจากหนึ่งคนสู่หลายคน (One On Ones) การประชุมกลุ่ม (Group Meetings) การเผยแพร่สู่สาธารณะ (Publications) (5) การรักษาสุขภาพ (Wellness) เช่น จัดตั้งศูนย์ยา (Medical Center) จัดตั้งศูนย์รักษาสุขภาพฟัน (Dental Wellness Center) จัดโปรแกรมของศูนย์รักษาสุขภาพ (Wellness Center Programs) จัดโปรแกรมการสร้างให้เกิดความบันเทิงเพื่อความหย่อนใจ (Recreation Programs) จัดตั้งโปรแกรมปรึกษาหารือ (Counseling Programs) (6) ความมั่นคงในเรืองงาน (Job Security) เช่น ไม่มีเป้าหมายในการเลิกจ้างแรงงานทำงานประจำทั่วไป (No Layoff Goal of Regular Full-Time Employees) จัดให้มีโปรแกรมเพื่อการเกษียณจากงาน (Retirement Program) (7) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (A Safe Environment) เช่น ตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย (Safety Committees) จัดตั้งทีมดำเนินการเวลาฉุกเฉิน (Emergency Response Teams) จัดตั้งโปรแกรมความปลอดภัย (Safety Programs) (8) ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (Equitation Compensation) เช่น ค่าแรงและผลประโยชน์ที่มีการแข่งขัน (Competitive Wages And Benefits) (9) ความภูมิใจ (Pride) เช่น ชื่อเสียงขององค์กร (Company identity) มีส่วนร่วมในสังคม (Civic Participation) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental Concern) มีภาวะแห่งการเป็นพลเมืองในสังคม (Corporate Citizenship)

จะเห็นว่าการพัฒนาของคุณภาพชีวิตในการทำงานมีมาช้านานตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 โดยเริ่มจากแนวคิดตามสำนักศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ โดยมีปัจจัยจูงใจและปัจจัยจูงใจรักษาเป็นแนวคิดหลัก และเริ่มมีแนวคิดในเรื่องการสร้างโอกาสสำหรับงานท้าทายและความสำเร็จในงาน โดยมีแนวคิดในเรื่อง "การทำให้งานน่าทำ (Job Enrichment) ทำให้งานน่าสนใจและท้าทาย มีส่วนร่วมในการทำให้งานสำเร็จด้วยความรับผิดชอบอันนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น ในทศวรรษต่อมาเกิดปัญหากับอุตสาหกรรมในประเทศเจริญทางด้านอุตสาหกรรม เช่น สหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรวมตัวเรียกร้องและผลจากงานของอุตสาหกรรมในยุคนั้น ทำให้องค์การระหว่างประเทศ เริ่มสนใจในการกำหนดความเร่งด่วน เพื่อช่วยระดมสมองในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทำให้เกิดการนำเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานมาสู่ความสนใจอีกครั้ง โดยมีนักคิดเริ่มสนใจศึกษาให้แนวคิดต่าง ๆ ที่น่าสนใจ โดยเฉพาะนักคิดในกลุ่มสำนักคิดที่เน้นระบบสังคมเทคนิค และในยุคทศวรรษที่ 1990 เกิดการหยุดชะงักของการศึกษา เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่

ย้ำแย้ง การปลดคนงานมากขึ้น จนเข้าทศวรรษ 2000 การศึกษาได้เริ่มต้นอีกครั้งโดยนำแนวคิดจากทศวรรษที่ 1970-80 มาเป็นหลักในการคิดเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งมีนักคิดในกลุ่มสำนักคิดที่เน้นเรื่องประชาธิปไตยของแรงงานเกิดขึ้น ควบคู่กับนักคิดในกลุ่มสำนักคิดเน้นเรื่องระบบสังคมเทคนิค

1. ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากแนวคิดในเรื่องของคุณภาพชีวิตการทำงานดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่ามีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย แตกต่างกันไปแล้วแต่ช่วงเวลา สรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

แหล่งที่มา	ความหมาย
Walton (1975: 91-92)	คุณภาพชีวิตการทำงานมิใช่แค่เพียงการกำหนดเวลาการทำงาน หรือกฎหมายคุ้มครองแรงงาน หรือการจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความต้องการและความปรารถนาในชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานดีขึ้น มีโอกาสในการใช้และกระพัฒนาความสามารถของตน
Herrick, N.Q., & Michael, M. (1975: 63-67).	ความหมายอยู่ภายใต้หลักการความมั่นคงปลอดภัยการทำงาน หลักความเป็นธรรม เสมอภาค หลักปัจเจกบุคคล และหลักประชาธิปไตย
Nadler, D.A., and L.E.E. (1983: 20-30)	หมายถึงแนวคิดที่มีผู้ปฏิบัติงาน งาน และ องค์การโดยเฉพาะในเรื่องผลกระทบของงานที่มีต่อผู้ปฏิบัติ และมีต่อประสิทธิภาพขององค์การ และแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจในองค์การ
Bluestone, Irving (1977: 44)	เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศ ที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นโดยผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือได้หมายรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้สมาชิกขององค์การในทุกระดับนำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานในองค์การย่อทำให้สมาชิกได้รับความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์การขึ้น เช่น การขาดงานลดลงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวัดกันเกี่ยวกับวินัย ผ่อนคลายลงความคับข้องใจลดลง เป็นต้น
Hackman and Suttle (1977: 14)	เป็นสิ่งที่สนองความผาสุก และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การทั้งคนงานและหัวหน้างาน ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองด้านอื่นๆ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่างๆ และนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันขององค์การได้ ทั้งนี้ยังช่วยลดอัตราการขาดงาน ลาออก อุบัติเหตุในการทำงานลดลงได้ สร้างขวัญกำลังใจการทำงานตลอดจนคุณภาพและปริมาณของผลผลิตขององค์การเพิ่มสูงขึ้น

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

แหล่งที่มา	ความหมาย
Skrovan (1983: 1 - 6)	เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์การที่สามารถทำให้สมาชิกทุกระดับในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่จะเป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุเป้าหมายปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ลูกจ้าง
Delamontte, Y., & Takezawa, S (1984: 154)	แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นมาจากแนวคิดในการพัฒนาให้บุคคลนั้นมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี โดยให้พนักงานมีสภาพการทำงานที่ดีอยู่ภายใต้การทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์และสิทธิต่างๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม
Huse and Comming (1985: 35)	ความสอดคล้องกันระหว่างความปรารถนา หรือความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล กับประสิทธิผลขององค์การ หรือประสิทธิผลขององค์การอันเนื่องมาจากความผาสุก (Well Being) ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ และยังได้อธิบายว่าคุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์การสามประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ ประการที่สอง ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นแรงจูงใจแก่พวกเขาในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย
Cascio (2003, P 27-29)	เรื่องของสภาพและการปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การเพิ่มเนื้อหา (Job Enrichment) การจัดการอย่างเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Employee Involvement) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Safe Working Conditions) หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และการสามารถเติบโตและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ซึ่งเป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในความเข้าใจของลูกจ้าง
บุญเจือ วงษ์เกษม (2530 : 29-33)	หมายถึงชีวิตหรือระดับความพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530 : 301)	คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นการมุ่งเน้นเฉพาะคุณภาพของพนักงานและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน มีลักษณะมุ่งเน้นการสร้างสภาพความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2531: 15)	หมายถึงการปรับปรุงในองค์การให้สมาชิกได้ตอบสนองความต้องการส่วนตนผ่านประสบการณ์จากองค์การในการทำงานในองค์การ
บุญแสง ชีระภากร (2533 : 6)	คุณภาพชีวิตการทำงานมีปัจจัยพื้นฐานมาจากสภาพการดำรงชีวิตที่ดี องค์ประกอบของตัวกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานพร้อมทั้งความรู้สึกที่เกิดจากความพึงพอใจในการทำงานและขวัญของผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

แหล่งที่มา	ความหมาย
ผจญ เจริญสาร (2540 : 22-25)	มีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการ แนวปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคล

จากข้างต้น สรุปได้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานคือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ครอบคลุมทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับจริยธรรมของการทำงาน และทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การ ทั้งผลตอบแทนในเรื่องเศรษฐกิจ ความมั่นคงความก้าวหน้าในงาน ความคาดหวังในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ผลกระทบต่อสุขภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำดัชนีพหุนี้ครั้งนี้

2. องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน

เนื่องจากแนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานมีองค์ประกอบหรือตัวชี้วัด คุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

แหล่งที่มาของคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แหล่งที่มาดังนี้

กำหนดจากแนวคิดการสรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานของนักคิด วาญท์ และ วาซ (Wyatt & Wah, 2001, pp.59-76) โดยนักคิดสองท่านนี้ได้แนะนำแนวคิดของคุณภาพชีวิตการทำงานที่เคยมีมาก่อนในอดีตสรุปเป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ กลุ่ม สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) และกลุ่มสวัสดิการแรงงาน (Employee Welfare) และมีดัชนีวัดในแต่ละกลุ่มที่สรุปออกมาได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอไว้ในตารางส่วนที่ 1 จากนั้นผู้วิจัยเพิ่มเติมนักคิดกลุ่มอื่นเพื่อความสมบูรณ์ครบถ้วน มีความทันสมัยของข้อมูลมากขึ้นดังในตาราง

ตารางที่ 2-2 สรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานของนักคิด วาญท์ ที.เอ. และ วาซ ซี.
วาย. (Wyatt & Wah, 2001)

นักคิด	องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	
	สิ่งแวดล้อมการทำงาน	สวัสดิการแรงงาน
1.Cooper (1980)	- การปกครองแบบประชาธิปไตย	- ความเสมอภาคสวัสดิการความมั่นคง - ความเป็นส่วนตัว
(Cooper,C."Humanizing the work place in Europe; An overview of six countries" Personnel Journal,59, 1988: P 488-491)		
2. Delamotte & Takezawa (1984)	- ทำงานที่นำท้าทายความสามารถ - มีแนวทางใหม่ในการรับมือกับปัญหา พื้นฐานในการทำงาน เช่น ชม.ทำงาน - มีอำนาจและโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	- การสร้างความเป็นธรรมในการทำงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานกับการใช้ ชีวิตทั่วไป
(Delamotte,Y.,& Takezawa,S "Quality of Working life in international perspective" Geneva; International Labour Office, 1984)		
3.Davis (1983)		- การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเท่าเทียม
ที่มา : Davis,L. " Learning from the design of new organizations" In H.Kolodny&H.van Beijnum(Eds.), The quality of working life and the 1980s(P 65-86),New York; Praeger,1983		
4. Kahn (1981)	- การแนะนำผลงาน - การปรับขึ้นตำแหน่งแก่แรงงาน - สภาพเงื่อนไขการทำงาน - เนื้อหาเชิงโครงสร้าง	- อิสระในการควบคุมตนเอง - ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน - ค่าตอบแทน
ที่มา : Kahn, R "Work and health" New York; Wiley, 1981		
5. Kaira & Chosh (1984)	- สภาพเงื่อนไขการทำงานที่ปลอดภัย และมีสุขภาพ - สภาพแวดล้อมทางกายภาพ - ปราศจากความเครียดจากงานที่ไม่เหมาะสม	- สวัสดิการแรงงาน - ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
ที่มา : Kaira,S.&Ghosh,S."Quality of work life; A study of associated factors" The Indian Journal of Social Work,1984: P 45-54		
6. Kirkman (1981)	- การเคลื่อนย้ายงาน - ปริมาณและคุณภาพของเวลาพักผ่อนจาก การทำงาน	- การจ่ายค่าตอบแทน
ที่มา : Kirkman, F. "Who cares about job design" International of Operations and Production Management,2,1981: P 3-13		

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

นักคิด	องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	
	สิ่งแวดล้อมการทำงาน	สวัสดิการแรงงาน
7. Lippitt & Rumley (1977)	- สิ่งแวดล้อมเชิงโครงสร้างองค์การ - สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ - ลักษณะเฉพาะตัวของงาน	- ความสัมพันธ์กับสังคมที่ดี
ที่มา : Lippitt,G.&Rumley,J. "Living with work the search for quality in worklife" Optimum,8,1977: P 34-43		
8. Macarov (1951)	- โอกาสในความก้าวหน้า	- ตำแหน่งตามความมีอาวุโส
ที่มา : Macarov,D."Humanizing the workplace as squaring the circle" International Journal of Manpower,2,1981: P 6-14		
9. Metz (1982)		- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
ที่มา : Metz,E "Job security: The quality of work issue" Managerial Planning,31,1982: P 4-9		
10. Mirvis & Lawler (1980)	- สิ่งแวดล้อมการทำงาน	- สวัสดิการแรงงาน
ที่มา : Mirvis,P&Lawler,E."Accounting for the quality of work life" Journal of Occupational behavior,5,1984: P 197-212		
11. วอลตัน Walton (1975)	- สภาพการทำงานที่ปลอดภัยส่งเสริมสุขภาพ - โอกาสในการพัฒนาความสามารถแรงงาน - ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน - ประชาธิปไตยในองค์การหรือลักษณะการบริหารงาน - ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	- ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม - การบูรณาการทางสังคม / สังคมสัมพันธ์ - ความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว
ที่มา : Walton, Richard E. "Criteria for Quality of Working Life" in Louis E.Davis and Albert B.Cherns (eds),The Quality of Working Life, New York: Free Press, 1975		

ตารางที่ 2-3 สรุปองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานของส่วนเพิ่มจากการศึกษาของผู้วิจัย

นักคิด	องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	
	สิ่งแวดล้อมการทำงาน	สวัสดิการแรงงาน
12. ฮูส และคัมมิง Huse & Cumming	- สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ - การพัฒนาความสามารถแรงงาน - ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน - รัฐธรรมนูญการปกครอง - งานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	- ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม - การบูรณาการทางสังคม - ความสมดุลของงานกับชีวิตครอบครัว
ที่มา : Huse, Edgar & Cumming, Thomas "Organization development and change" New York: West Publishing 1980		
13. เวย์น เอฟ. คาสซิโอ Wayne F.Cascio (2003)	- พัฒนาการอาชีพ - การแก้ปัญหาความขัดแย้ง - การมีสุขภาพดี - สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย - ความมั่นคงในเรื่องงาน - ความภูมิใจในตัวเอง	- ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม - การมีส่วนร่วมของแรงงาน - การสื่อสาร
ที่มา : Wayne F.Cascio "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Working Life, Profits" 6 th edit, McGraw-Hill Irwin, 2003: P 27-29		
14. ฟุจิกิ คิโยตสึ Fushiki kiyotsugi (2003)	- สุขภาพและความปลอดภัยของชีวิตของแรงงาน - สามารถพัฒนาความสามารถของส่วนบุคคลและแสดงออกได้ด้วยตนเอง	- มีเหลือเวลาสำหรับความมีอิสระภาพเพื่อให้มีเวลาว่างและเวลาพักผ่อน
ที่มา : Fujiki Kiyotsugi "Rodo no ningenka to furekusutamusei no houri (หลักการของระบบการยืดหยุ่นเวลากับคุณภาพชีวิตการทำงาน)" Graduate School of Toyo University Law research Department 2003 : P3 (www.toyo.ac.jp/daigakuin/pdf/kyo/c/01.pdf)		

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักคิด	องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	
	สิ่งแวดล้อมการทำงาน	สวัสดิการแรงงาน
15. โทมัส ฮัซซาร์ด Tony Huzzard (2003)	- การขยายหน้าที่งานและการหมุนเวียนงานของแรงงานเพิ่มความรับผิดชอบ และเพิ่มอิสระในการปฏิบัติงาน - การทำให้งานน่าทำ จูงใจให้อิสระ และให้ความสำคัญของงาน รวมไปถึงการฝึกอบรมในเรื่องความสามารถใหม่ - ความมีอิสระภาพกำหนดดูแลสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนเองและการกระจายอำนาจ - พัฒนาสถานที่ทำงาน ให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	- การมีส่วนร่วมในเรื่องที่มีผลกระทบต่อแรงงาน - มีการปรึกษาหารือตามช่องทาง ให้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในเรื่องที่กระทบต่อแรงงาน
ที่มา: Tony Huzzard "The Convergence of Quality of Working Life and Competitiveness" Arbetslivsinstitutet 2003: P 23		
16. เดวิส และนิวสตรอม Davis Keith and Newstrom John W. (2002)	- ระบบผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม - ความมั่นคงในงาน	- การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง - การมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน
ที่มา: Davis Keith and Newstrom John W. "Human Behavior at work: Organization Behavior" 11 th edit. Singapore: McGraw Hill Book Company 2002: P244		
17. โมริชิมะ โมโตฮิโรและ อื่นๆ (Morishima Motohiro and other 2003)	- วิสัยทัศน์และแนวคิดองค์การร่วมกับแรงงาน - มีกลยุทธ์องค์การร่วมกับแรงงาน - ความเข้ากันของระบบการจัดการแรงงาน - การพัฒนาความสามารถของแรงงาน - การยอมรับและเพิ่มความเสมอภาคยุติธรรมต่อการประเมินผล - การสรรหาว่าจ้างที่หลากหลาย	- ความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในสถานที่ทำงาน - การรักษาวินัยธรรมองค์การอย่างเข้มงวด
ที่มา: Morishima Motohiro and other "Jinshiten to Keieishiten o Yugo suru Jinzai Manejimento : Koyoushugyo Shisutemu Hyoka Moderu no Teian (HR management that merge between person viewpoint and management viewpoint ; Employment system evaluation model's proposal) Japan Productivity Center for Socio-Economic Development 2003: P 114-127		

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

นักคิด	องค์ประกอบคุณภาพชีวิตในการทำงาน	
	สิ่งแวดล้อมการทำงาน	สวัสดิการแรงงาน
18. ซูซูกิ ยูกิโคกุ (SUZUKI YUKIKOKU 1999: P 224-226)	- การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน - การขยายปริมาณงานที่ทำให้มากขึ้น - ความเพียงพอปริมาณของงาน - ทีมทำงานลักษณะกึ่งการตัดสินใจด้วยตนเอง - สภาพแวดล้อมการทำงาน ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย - การเรียกร้องด้านการรับรองความมั่นคงการทำงาน - กิจกรรมกลุ่มเล็ก เช่น กิจกรรมกลุ่มควิซ การทำงานเป็นทีม กิจกรรมการปรับปรุงงาน - เป็นไปตามความต้องการของสังคม - เป็นไปตามความต้องการของแรงงาน	- การปรับปรุงสิ่งต่อไปนี้ ค่าจ้าง เวลาทำงาน วันหยุดพักผ่อน - มาตรการดำเนินการต่างๆเกี่ยวกับแรงงาน - การปรึกษาหารือ - การปรับสมดุลของชีวิตทางสังคมทำงานกับครอบครัว - หาเทคนิควิธีการหลีกเลี่ยงการปลดแรงงานออก เช่นลดชั่วโมงทำงานแทนปลดแรงงาน
ที่มา : SUZUKI YUKIKOKU "Banado Ron to Rodo no ningenka (Bernard Theory and Quality of Working Life)" Zeimukeiryokai 1999: P 224-226		
19 MS-QWL	- มีนโยบายและการวางแผนด้านคุณภาพชีวิตแรงงาน - มีโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ, - การสื่อสาร - การพัฒนาความรู้ - การรักษาบันทึก ข้อมูลและเอกสาร - การดูแลคนทำงาน	- การให้การปรึกษา และ การสื่อสาร ใช้กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในระบบ
ที่มา : เว็บไซต์สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย www.fti.or.th , www.agro.cmu.ac.th/department/fe/activity/qwl_49/sumqwl.doc		
20 Happy 8	- การศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองตลอดเวลา - มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ - มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อกันและกัน เช่นส่งเสริมการมีน้ำใจแก่กัน - มีความรักสามัคคีเอื้อเฟื้อต่อชุมชนสังคม - มีการเสริมสร้างศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต	- มีการสร้างมุมผ่อนคลาย สร้างกิจกรรมผ่อนคลายแก่แรงงาน - สร้างเสริมให้พนักงานรู้จักประหยัดและใช้จ่ายอย่างถูกต้อง - มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง
ที่มา : เว็บไซต์ โครงการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตคนทำงานในสถานประกอบการ http://www.happyworkplace.org		

จากตารางที่ 2-2 และตารางที่ 2-3 ผู้วิจัยนำมาจัดหาความถี่ขององค์ประกอบของ
คุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้ดังตารางที่ 2-4 ดังนี้

จากข้างต้น แนวคิดของวาลท์ ที.เอ. และ วาซ ซี. วาย. (Wyatt & Wah, 2001, pp.59-76) ได้จัดกลุ่มขององค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานออกเป็นสองด้านใหญ่คือ ด้านสิ่งแวดล้อมการทำงาน และด้านสวัสดิการแรงงาน และในส่วนขององค์ประกอบย่อย จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีนักวิชาการ 2 ท่าน ที่มีแนวคิดขององค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานที่คล้ายคลึงกันและมีความครอบคลุมองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ตรงกัน ซึ่งได้แก่ วอลตัน (Walton, 1975, pp.91-97) และ ฮุส และคัมมิง (Huse & Cumming, 1980, pp.235-238) ซึ่งในส่วนของวอลตันนั้น เขาเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานอย่างจริงจัง โดยศึกษาสภาพแวดล้อมตัวแรงงานและสังคมที่ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานได้รับความสำเร็จ และผลผลิตสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของแรงงาน โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของแรงงานในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่เน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) โดยได้กำหนดองค์ประกอบในการชีวิตคุณภาพชีวิตการทำงานจำนวน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล สังคมสัมพันธ์ มีธรรมเนียมในการปกครอง ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับครอบครัวและความภูมิใจในองค์การ ต่อมา ฮุส และคัมมิง (Huse & Cumming, 1980, pp.235-238) ได้เสนอแนวคิดในการเสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตที่คล้ายคลึงกัน

นอกจากนี้ ในแต่ละปี สถาบันสถานที่ทำงานที่ดีเลิศ (The Great Place to Work) ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและที่ปรึกษาทางการจัดการที่มีฐานสำนักงานใหญ่อยู่ที่สหรัฐอเมริกา ดำเนินงานวิจัยทั่วโลก ได้จัดทำรายชื่อบริษัทที่ดีที่สุด 100 แห่งในอเมริกาให้กับนิตยสารฟอร์จูน

การคัดเลือกบริษัทที่ดีที่สุดเพื่อการเข้าทำงานจำนวน 100 บริษัท ส่วนที่ 1 มีจำนวนพนักงานในอเมริกามากกว่า 105,000 คนจาก 446 บริษัทที่ตอบคำถามของแบบสอบถามจำนวน 57 ข้อ ส่วนที่ 2 มีการสุ่มตัวอย่าง 400 ตัวอย่างที่คัดเลือกพนักงานจากแต่ละบริษัทและสอบถามถึงทัศนคติที่มีต่อผู้บริหาร ความพึงพอใจต่องานที่ทำและมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนที่ 3 จากการประเมินจากการตอบจากบริษัทแต่ละแห่งให้กับฝ่ายตรวจสอบวัฒนธรรมของสถาบัน ซึ่งรวมถึงคำถามที่มีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดรูปแบบทางสถิติประชากรศาสตร์ โปรแกรมผลประโยชน์ รวมทั้งคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปรัชญาการบริหาร เป็นต้น

บริษัทที่เข้าอยู่ในรายชื่อปีค.ศ. 2007 มีจุดเด่นที่แตกต่างกันไป ซึ่งรายชื่อของ 100 บริษัท และจุดเด่นที่ทำให้เป็นสถานที่ทำงานที่ดีเลิศนำมาจัดเรียงเรียงเป็นตารางความถี่ได้ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2-5 จุดเด่นของ 100 องค์กรที่เป็นสถานที่ทำงานดีเลิศ (สถาบัน The Great Place to Work, USA)

องค์กร	ความไว้วางใจ (Trust)			ความภาคภูมิใจและมิตรภาพ	
	ความเชื่อถือ (Credibility)	ความเคารพ (Respect)	ความ ยุติธรรม (Fairness)	ความ ภาคภูมิใจ (Pride)	ความมี มิตรภาพ (Camaraderia)
1 Google			✓		
2 Genentech		✓			
3 Wegmans Food Markets				✓	
4 Container Store			✓		
5 Whole Foods Market	✓				
6 Network Appliance		✓			
7 S.C Johnson & Son		✓			
8 Boston Consulting Grp			✓		
9 Methodist Hospital Sys		✓			
10 W.L Gore & Associates			✓		
11 Cisco Systems		✓			
12 David Weekley Homes		✓			
13 Nugget Market			✓		
14 Qualcomm		✓			
15 American Century Invest		✓			
16 Starbucks			✓		
17 Quicken Loans				✓	
18 Station Casinos		✓			
19 Alston & Bird	✓	✓	✓		
20 QuikTrip			✓		
21 Giffin Hospital				✓	
22 Valero Energy		✓	✓		
23 Vision Service Plan		✓			
24 Nordstrom			✓		
25 Ernst & Young			✓		
26 Arnold & Porter		✓			
27 Recreational Equip		✓			
28 Kimley - Horn & Assoc		✓			
29 Edward Jones		✓			

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

องค์กร	ความไว้วางใจ (Trust)			ความภาคภูมิใจและมิตรภาพ	
	ความเชื่อถือ (Credibility)	ความเคารพ (Respect)	ความ ยุติธรรม (Fairness)	ความ ภาคภูมิใจ (Pride)	ความมี มิตรภาพ (Camaraderia)
30 Russell Investment Grp			✓		
31 Adobe Systems		✓			
32 Plante & Moran			✓		
33 Intuit	✓	✓			
34 Umpqua Bank				✓	
35 Children's Healthcare of Atlanta		✓			
36 Goldman Sachs				✓	
37 Northwest Community Hospital			✓		
38 Robert W Baird		✓			✓
39 J.M. Smucker	✓				
40 Amgen		✓			
41 JM Family Enterprises				✓	
42 PCL Construction		✓			
43 Genzyme		✓			
44 Yahoo		✓			
45 Bain & Co.					✓
46 First Horizon National		✓			
47 American Fidelity Assur.			✓		
48 SAS Institute			✓		
49 Nixon Peabody					✓
50 Microsoft		✓			
51 Stew Leonard's		✓	✓		
52 OhioHealth		✓			
53 Four Seasons Hotels			✓		
54 Baptist Health Care	✓				
55 Dow Corning			✓		
56 Granite Construction	✓				
57 Publix Super Markets			✓		
58 Pricewater- houseCoopers				✓	

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

องค์กร	ความไว้วางใจ (Trust)			ความภาคภูมิใจและมิตรภาพ	
	ความเชื่อถือ (Credibility)	ความเคารพ (Respect)	ความ ยุติธรรม (Fairness)	ความ ภาคภูมิใจ (Pride)	ความมี มิตรภาพ (Camaraderia)
59 Pella			✓		
60 MITRE		✓			
61 SRA International (SRX)			✓		
62 Mayo Clinic		✓			
63 Booz Allen Hamilton		✓			
64 Perkins Coie					✓
65 Alcon Laboratories		✓			
66 Jones Lang LaSalle	✓				
67 HomeBanc Mortgage			✓		
68 Procter & Gamble	✓				
69 Nike		✓			
70 Paychex		✓			
71 AstraZeneca	✓				
72 Medtronic				✓	
73 Aflac		✓			
74 American Express					✓
75 Quad / Graphics		✓			
76 Deloitte & Touche		✓			
77 Principal Financial Grp.		✓		✓	
78 Timberland				✓	
79 TD Industries		✓			
80 Lehigh Valley Hospital & Health Ntwrk		✓			
81 Baptist Health & Florida			✓		
82 CDW				✓	
83 EOG Resources			✓		
84 Capital One Financial		✓	✓		
85 Standard Pacific		✓			
86 National Instrument	✓				
87 Texas Instruments			✓		
88 CarMax			✓		
89 Marriott International		✓	✓		

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

องค์กร	ความไว้วางใจ (Trust)			ความภาคภูมิใจและมิตรภาพ	
	ความเชื่อถือ (Credibility)	ความเคารพ (Respect)	ความ ยุติธรรม (Fairness)	ความ ภาคภูมิใจ (Pride)	ความมี มิตรภาพ (Camaraderia)
90 Men's Wearhouse			✓		
91 Memorial Health		✓			✓
92 Bright Horizons		✓			
93 Milliken			✓		
94 Bingham McCutchen			✓		
95 Vanguard		✓		✓	
96 IKEA North America		✓	✓		
97 KPMG			✓		
98 Synovus			✓		
99 A.G Edwards				✓	
100 Stanley			✓		
รวม	10	47	35	13	6

จากตารางความดี มีบางบริษัทที่มีจุดเด่นมากกว่าหนึ่งประเภทขึ้นไป ผู้วิจัยค้นพบว่า ความเคารพมีจำนวนความดีมากที่สุดคือ 47 แห่ง และรองลงมาคือ ความยุติธรรมจำนวน 35 แห่ง ความภาคภูมิใจ จำนวน 13 แห่ง ความเชื่อถือ จำนวน 10 แห่ง และท้ายสุดคือความมีมิตรภาพ จำนวน 6 แห่ง

ผลสำรวจข้างต้นได้มาจากเครื่องมือที่มีการจัดแบ่งหัวข้อการสำรวจออกเป็น 2 ส่วนคือ ดัชนีวัดด้านความไว้วางใจ (Trust Index) และ การตรวจสอบวัฒนธรรม(Culture Audit) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสำรวจที่วัดระบบของความไว้วางใจ (trust) ความภาคภูมิใจ (pride) และความมีมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Camaraderie) ในสถานที่ทำงาน โดยมีลักษณะของการสำรวจ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 ดัชนีวัดความไว้วางใจ(Trust Index) ประกอบด้วย 57 คำถามที่ครอบคลุมถึง ความเชื่อถือ (Credibility) ความนับถือ(Respect) ความยุติธรรม(Fairness) ความภาคภูมิใจ(pride) และความมีมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน(Camaraderie) ทั้ง 5 มิตินี้เป็นโมเดลของสถานที่ทำงานที่เป็นเลิศ (The great Place to Work) ซึ่งจะทำให้แรงงานเกิดกำลังใจใน

การทำงานโดยทางสถาบันได้ให้คำจำกัดความของสถานที่ทำงานที่ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานว่าหมายถึง“สถานที่ที่พนักงานมีมิตรภาพที่ดีกับผู้ที่ทำงานร่วมกัน มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองทำอยู่ มีความเชื่อใจผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาและบริษัท” มีรายละเอียดดังตารางที่ 2.6 ดังนี้

ตารางที่ 2-6 มิติของโมเดลสถานที่ทำงานที่เป็นเลิศ

มิติของโมเดลสถานที่ทำงานที่เป็นเลิศ	
ความเชื่อถือ (Credibility) - การสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ - ความสามารถในการปรับทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุให้เหมาะสม - ความสมบูรณ์ในการบรรลุความสำเร็จด้านที่ควรรักษาและรักษามาตรฐาน ความเคารพ (Respect) - สนับสนุนยกระดับความชำนาญและแสดงความคิดเห็น - การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจที่ตรงกับปัญหา - การเอาใจใส่ในฐานะปัจเจกชนในเรื่องชีวิตส่วนตัวของแรงงาน ความยุติธรรม (Fairness) ความเสมอภาค - การจัดการความเสมอภาคสำหรับทุกสิ่งในเรื่อง ผลตอบแทน ความเป็นกลาง - ปราศจากความลำเอียงในการว่าจ้างและ การเลื่อนตำแหน่ง ความเที่ยงธรรม - ปราศจากการเลือกปฏิบัติและมีกระบวนการ สำหรับการร้องเรียน	ความไว้วางใจ (Trust)
ความภาคภูมิใจ (Pride) - ในหน้าที่งานส่วนบุคคล และ การให้จากแต่ละคน - ในการทำงานที่ทำโดยทีมงานหนึ่งหรือกลุ่มทำงานหนึ่ง - ในผลิตภัณฑ์หรือองค์การและการขึ้นในสังคมชุมชน ความมีมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Camaraderie) - ความสามารถในการเป็นตัวของตัวเอง - สังคมที่เป็นมิตร และ บรรยากาศที่ดีต่อกัน - ความรู้สึกของการเป็นครอบครัวหรือทีม	

ที่มา : The Great Place to Work Institute "100 Companies to work FOR 2007" (2008)

ท้ายของส่วนนี้ มีคำถามปลายเปิด 2 คำถาม โดยคำถามที่ 1 คือ “อะไรทำให้สถานที่ทำงานของท่านเป็นสถานที่ทำงานดีเลิศยิ่งใหญ” และคำถามที่ 2 “อะไรที่สามารถทำให้เกิดการ

พัฒนาต่อสถานที่ทำงาน" หลังตอบแบบสำรวจแล้วให้พนักงานส่งถึงสถาบันโดยทางไปรษณีย์ หรือทางอินเทอร์เน็ตโดยตรง

สำหรับในส่วนที่ 2 การตรวจสอบวัฒนธรรม(Culture Audit) เป็นคำถามทางการบริหาร แสดงความรู้สึกในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งลักษณะของแบบคำถาม (the nature of the questionnaire)นี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือ 1) ข้อมูลประชากรศาสตร์ของพนักงาน (เช่น จำนวนพนักงานในประเทศ การลาออก เป็นต้น 2) ถามคำถามทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท (เช่น ปีที่เปิดบริษัท รายได้) และ 3) คำถามเกี่ยวกับผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ที่เสนอให้พนักงาน (เช่น ศูนย์ออกกำลังกายฟิตเนส การจ่ายอัตราส่วนเบี้ยประกันชีวิต จำนวนวันหยุด เป็นต้น)

ท้ายสุดของส่วนนี้ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้สมาชิกของบริษัทมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกับทางสถาบันในด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งคำถามในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับโมเดลของสถานที่ทำงานที่ดีเลิศ (The Great Place to Work) ซึ่งเน้นจุดรวมไปที่ส่วนประกอบของการประเมิน

ผู้วิจัย นำโมเดลของสถานที่ทำงานที่ดีเลิศ (The Great Place to Work) ของสถาบันสถานที่ทำงานที่ดีเลิศ (The Great Place to Work Institute, 2007) และแนวคิดองค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของวายนท์ ที. เอ. และวาช ซี.วาย. (Wyatt & Wah , 2001)

นี้มาเป็นตัวแปรตามในการวิจัยนี้ ได้ตัวแปรตาม คือคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีองค์ประกอบคือ

DV 1 ความไว้วางใจ (Trust)

DV 1.1 ความเชื่อถือ (Credibility)

DV1.2 ความเคารพ (Respect)

DV1.3 ความยุติธรรม (Fairness)

DV 2 ความภูมิใจและมิตรภาพ (Pride and Camaraderie)

DV 2.1 ความภาคภูมิใจ (Pride)

DV 2.2 ความมีมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน Camaraderie)

รายละเอียดองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังนี้

1. ความไว้วางใจ(Trust)

ความไว้วางใจคือส่วนประกอบที่จำเป็นอันดับแรกของสถานที่ทำงานในความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างตามโมเดลนี้ ความไว้วางใจประกอบด้วย 3 มิติคือ ความเชื่อถือ (Credibility) ความเคารพ (Respect) และความยุติธรรม (Fairness) ดังนี้

1.1 ความเชื่อถือ(Credibility)

สำหรับองค์การที่จะสร้างความเชื่อถือ ผู้บริหารจะต้องพูดคุยกับแรงงานทุกวันในเรื่องเกี่ยวกับแผนการทำงานและแนวโน้มขององค์การและขอความคิดเห็นจากพนักงานและผลคือสามารถที่จะให้การปรับแต่งและจัดแบ่งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งท้ายสุดทำให้แรงงานในองค์การมีความเชื่อถือในตัวผู้นำองค์การนั่นเอง (แจ็ก มินท์ อิงค์เนต, 2008)

1.1.1 การสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้จากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง

ผู้บริหารมีการสื่อสารกับแรงงาน เกี่ยวกับทิศทางและแผนของบริษัท และสนใจโดยให้แรงงานออกความคิดเห็น ผู้บริหารปฏิบัติเสมือนไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าหน้าที่การทำงานใดๆ แต่ผู้บริหารทำงานในทุกระดับ ให้การเคารพและให้เกียรติต่อทีมที่ทำงานร่วมกันเสมอ (The Great Place to Work Institute, 2007)

ในการสื่อสารระหว่างแรงงานกับองค์การต้องมีทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างโดยที่การสื่อสารแบบจากล่างขึ้นบนเป็นวิธีการสื่อสารในเรื่องสำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน โดย ฝ่ายบุคคลต้องรับฟังอย่างตั้งใจในเรื่องความต้องการและข้อเรียกร้องของแรงงาน ความคิดเห็นของแรงงานในที่ทำงานต้องได้รับการถ่ายทอดสู่ผู้บริหารระดับสูง และในกรณีที่มีข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับผลการประเมิน จะมีฝ่ายประสานงานรับเรื่องร้องทุกข์และให้คำปรึกษาหารือเสมอ (Seisansei Rodo Joho Center, 2006, p.46) และในแบบบนลงล่างเป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากระดับบนขององค์การไปสู่แรงงานระดับล่างขององค์การ เช่น องค์การมอบหมายงานแก่แรงงาน แจ้งเรื่องนโยบายและแจ้งวิธีการปฏิบัติ รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานของแรงงาน ทั้งในรูปแบบของวาจา พบหน้า จดหมายถึงแรงงานเพื่อแจ้งหรืออีเมล (Robbins, 2005, p.139)

เพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องปฏิบัติดังนี้ (1) ต้องใช้ช่องทางสื่อสารหลายช่องทาง (Use Multiple Channels) ในการส่งข่าวสารข้อมูล จะช่วยเพิ่มความหนักแน่น และลดปัญหาการบิดเบือนของการรับรู้ข่าวสารได้ (2) ต้องใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Use

Feedback) ทำให้องค์การเข้าใจความรู้สึกจากปฏิกิริยาของแรงงานผู้รับข้อมูลที่มีต่อข่าวสาร (3) ใช้ภาษาที่ง่าย (Simplify Language) ให้เหมาะสมกับกลุ่มแรงงานผู้รับข้อมูล (4) แรงงานต้องฟังอย่างตั้งใจ (Listen activity) เพื่อการรับรู้ความหมายที่สมบูรณ์ในการสื่อสารโดยไม่ให้ข้อมูลบิดเบือน (5) ระมัดระวังอารมณ์ (Constrain Emotions) ของแรงงานผู้รับข้อมูล ซึ่งอาจทำให้แปลความหมายข้อความสื่อสารที่รับผิดไปจากความเป็นจริง (Robbins, 2005, pp.152-155)

1.1.2 สามารถทำงานตรงความต้องการและเหมาะสมกับความสามารถ

ผู้บริหารสามารถปรับให้แรงงานเข้ากับทรัพยากรอื่นได้อย่างเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแรงงาน (The Great Place to Work Institute, 2007) ซึ่งประสิทธิภาพที่ได้คือผลการทำงานที่สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ต้องการหรือคาดหวังไว้ และประสิทธิภาพที่ได้คือการทำงานได้ผลสูงสุด ได้ผลงานมากที่สุด ไม่เปลืองเวลา (นิรมล กิติกุล, 2546, หน้า17-18) จัดแรงงานและทรัพยากรที่เหมาะสมลงในหน้าที่งานต่างๆ ได้อย่างดี ซึ่งมีผลให้แรงงานรู้ว่าพวกเขาควรทำงานอย่างไรจึงจะตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทางบริษัท เป็นการจัดการแบบบูรณาการ (Ellen, 2004, p.13) ซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับใช้ในการวางแผนในองค์การ โดยกำหนดว่าอะไรคือเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตและกำหนดภาระกิจที่ต้องทำเพื่อบรรลุตามเป้าหมายนั้น เหตุผลที่มีความสำคัญเนื่องจาก เป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหาร (Guide for Decision Making) เป็นแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์การ (Guide for Organizational Efficiency) เพื่อความต่อเนื่องขององค์การ (Guide for Organizational Consistency) และเพื่อการประเมินผลการทำงาน (Guide for performance evaluation) นอกจากนี้ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ยังสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (เนตรพัฒน์ ยาวิราช, 2547, หน้า 37-40) ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถปรับให้แรงงานกับทรัพยากรอื่นเข้ากันได้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวตามเป้าหมายในแต่ละระยะขององค์การด้วย

1.1.3 มีความจริงใจ ความเชื่อใจและโอกาสทำงานที่สนใจและท้าทาย

ผู้บริหารจะดำเนินงานด้วยทัศนวิสัยที่กลมกลืนเข้าใจในแรงงาน ด้วยความจริงใจ และเพื่อให้ได้รับความเชื่อใจจากพนักงาน จึงดำเนินการโดยใช้การพูดจากันอย่างสม่ำเสมอ เปิดประตูเพื่อเข้าพบผู้บริหารได้ รับฟังแรงงานอยู่ตลอดเวลาด้วยท่าทางการรับรู้อย่างดี (The Great Place to Work Institute, 2007) ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ เนื่องจากวิสัยทัศน์ทำให้แรงงานและองค์การทราบทิศทางในอนาคตที่ต้องการ หากปราศจากวิสัยทัศน์จะไม่มีความสำเร็จในการทำงาน เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการเดียวกัน ทำให้ตระหนักและคาดหวังในสิ่งที่ต้องการจะให้เกิดใน

อนาคต ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรู้ว่าต้องการจะทำอะไรและให้แรงงานได้รับรู้และเข้าใจว่าต้องดำเนินการอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นอย่างสมบูรณ์ (เนตร์พัฒนา ยาวิราช, 2547, หน้า 109 - 110)

แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ประการแรกคือ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนภาพต่อที่นำมาเรียงกัน ปราศจากวิสัยทัศน์จะเหมือนการขาดทิศทางที่ชัดเจน ทำให้การบริหารสับสนและเกิดความล้มเหลว ประการที่สอง วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเครื่องฉายภาพที่นำเสนอให้เห็นว่าเป็นภาพอะไร ซึ่งหากภาพนั้นไม่ชัด จะทำให้เกิดความสับสนและไม่มีแนวทางให้เห็น ผู้บริหารจึงต้องสร้างภาพนั้นให้ชัดเจนและสื่อออกมาให้แรงงานทราบ (เนตร์พัฒนา ยาวิราช, 2547, หน้า 109 - 110) นอกจากนี้ต้องให้แรงงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและอยู่ในความสนใจของแรงงาน (Walton, 1975, p.95)

1.2 ความเคารพ(Respect)

สำหรับองค์การที่มีการเคารพซึ่งกันและกัน มีการแสดงความรู้สึกขอบคุณต่อผู้ที่มีความพยายามเป็นพิเศษหรือบุคคลที่ทำงานได้ดี รวมถึงการให้การฝึกอบรมแก่พนักงานและให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานงานแก่พนักงาน โดยพนักงานเข้าร่วม และยอมรับพนักงานเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การในการทำงานร่วมกัน บรรลุทางด้านจิตใจทำให้มีความร่วมมือซึ่งกันและกันข้ามแผนกต่อแผนก และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีมีความปลอดภัย และมีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานกับครอบครัวอย่างจริงจัง (The Great Place to Work Institute, 2007) โดยผู้บริหารองค์การมองเห็นถึงความสำคัญของแรงงานในทุกๆ ส่วน หากเปรียบเทียบแล้วเปรียบเสมือนเครื่องบินที่ทุกส่วนประกอบล้วนมีความสำคัญไม่แพ้กัน ทั้งปีก เครื่องยนต์ ล้อ และอื่นๆ แม้กระทั่งนอตตัวเล็กๆ ที่ยึดชิ้นส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันก็มีความสำคัญ (แจ๊ค มินท์ อิงค์เนส, 2551)

1.2.1 ให้โอกาสในการพัฒนาและให้การชมเชย

เป็นการสนับสนุนให้อุปกรณ์ ทรัพยากร และการฝึกอบรมแก่แรงงานที่จำเป็นใช้ในการทำงาน ซึ่งทำให้แรงงานสามารถค้นพบแนวคิดได้ ให้โอกาสแก่แรงงานแต่ละคนในการพัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในบริษัทไม่มีที่สิ้นสุด นายจ้างให้การสนับสนุนโอกาสในการบรรลุตามความต้องการและความสำเร็จของแรงงาน (The Great Place to Work Institute, 2007) นอกจากนี้ แรงงานต้องได้รับข่าวสารที่มีความสำคัญต่อกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมด และได้รับทราบผลของการปฏิบัติงานของแรงงานโดยแสดงความรู้สึกชมเชยต่อผลการปฏิบัติงานนั้น (Walton, 1975, p.94)

การยกระดับความชำนาญของแรงงาน เป็นการให้โอกาสในการพัฒนาความสามารถของแรงงานในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา การอบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของแรงงาน เป็นสิ่งบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานในองค์การประการหนึ่ง (Motohito and Other, 2003, p.114-127)

การทำให้แรงงานสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาก็จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมพึงกระทำ เป็นผลให้แรงงานได้รับความความสำเร็จในชีวิต การยกระดับความชำนาญโดยการพัฒนาศมรรถภาพของแรงงานนี้ มีดัชนีวัดที่สำคัญคือ (1) ความเป็นอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง สามารถควบคุมงานด้วยตนเอง (2) ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความมากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าที่จะปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม เป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงาน (3) แรงงานมีการคาดคะเนเลือกแนวทางปฏิบัติงานและผลที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ ทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ (4) แรงงานสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้นๆได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน (5) แรงงานต้องมีการวางแผนที่ดีในการทำงาน (Walton, 1975, pp.93-95; Huse & Cumming, 1980, pp. 235-238) ในการพัฒนาความสามารถนี้ การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกตัวหนึ่งของความสำเร็จที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Hodgetts & Kroeck, 1992, pp.446-449) และการฝึกอบรมจะได้รับการตัดสินใจกันภายในแผนงาน (London, 1988, pp.142-143)

นอกจากนี้แล้ว องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงาน ในเรื่องการยกระดับความชำนาญหรือโอกาสในการพัฒนาความสามารถของแรงงาน ยังครอบคลุมไปถึงการออกแบบงานใหม่อีกครั้ง (Redesign Job) เพื่อตอบสนองความต้องการของแรงงาน และทำการออกแบบองค์การใหม่อีกครั้งเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมงานทำงานตามที่แรงงานต้องการ วิธีการนี้เป็นการค้นหาการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความต้องการที่ให้งานมีการทำงานที่ท้าทายมากขึ้น มีงานที่รับผิดชอบมากขึ้น มีโอกาสในการใช้แนวความคิดของพวกเขาเพิ่มขึ้น และสิ่งที่น่าสนใจที่ใกล้เคียงที่สุดเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานคือการให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความเป็นมนุษย์มากขึ้น (humanized work environment) เป็นความพยายามเพื่อการให้บริการต่อความต้องการที่สูงกว่าของแรงงานเท่าเทียมกับความต้องการที่มากกว่าความต้องการพื้นฐานของพวกเขา เป็นการค้นหาเพื่อการว่าจ้างแรงงานที่มีความชำนาญที่สูงกว่า และเพื่อการให้สภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุน แรงงานให้พัฒนาความชำนาญของพวกเขาเพื่อรับกับงานที่ท้าทาย (Newstrom & Davis, 2002, p.242) การยกระดับความชำนาญของแรงงานให้ได้ทำงานที่ท้าทายจะช่วยให้มีการ

การส่งเสริมให้แรงงาน มีโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง เช่น ให้แรงงานมีอิสระที่จะคิดริเริ่มเพื่อสร้างในการเลือกหรือกำหนดวิธีการทำงานของตนเองได้ เป็นต้น (Takazawa, 1984, pp.2-3) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลียม บี เวอร์เทอร์ และ เคท เดวิส ซึ่งได้สรุปการทำงานที่ดี ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานจะมีความหมายรวมถึงงานมีความน่าสนใจ (Interesting) งานมีความท้าทาย (Challenging) ไปด้วย (Werther, JR. and Keth, 1996, p.499)

1.2.2 มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

เป็นการยื่นให้แรงงานมาเป็นผู้มีส่วนร่วมหนึ่งในกิจกรรมของบริษัท การส่งเสริมอุปถัมภ์กฎเกณฑ์การทำงานร่วมกับผู้อื่นรวมทั้งข้ามแผนงานและ สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีสุขภาพ โดยผู้บริหารจะคำนึงถึงแรงงานภายในองค์การเสมอ แรงงานจะมาก่อนผลกำไรบริษัทเสมอ และแรงงานรับรู้ถึงสิ่งเหล่านี้ด้วยเช่นกัน เมื่อผู้บริหารความสำคัญต่อแรงงานเป็นอันดับแรกด้วยความจริงใจ และเอาใจใส่ต่อสังคมชุมชนแล้ว แรงงานย่อมจะส่งผลกลับดูแลผลกำไรขององค์การต่อไป (The Great Place to Work Institute, 2007)

การให้แรงงานเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ตรงกับงานที่เกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสในการเข้ามีส่วนร่วม โดยให้อำนาจต่อการตัดสินใจ (Influence of Decisions) มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เพื่อกิจกรรมเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตที่ดีแก่แรงงาน (Takazawa, 1984, pp.2-3)

รูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วมคือ ระบบตัวแทนแรงงาน (Employee Representation) องค์การในสหรัฐอเมริกาบางแห่งใช้กลุ่มตัวแทนแรงงานในรูปสหภาพแรงงาน และกำหนดระบบตัวแทนแรงงานที่มี "การมีส่วนร่วมและการสื่อสาร" ในส่วนประเทศญี่ปุ่นคุณภาพชีวิตการทำงานถูกนำไปใช้ในการดำเนิน "การบริหารงานแบบญี่ปุ่น" โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีม กิจกรรมการปรับปรุง กิจกรรมกลุ่มย่อย ถูกนำมาใช้เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและพัฒนายกระดับการผลิตแรงงานโดยการทำกิจกรรมคิซึเซอริเคิล (Kotakeshi, 1999, p.214) และในบางกรณี สหภาพแรงงานยังคงกลายเป็นองค์ประกอบในการร่วมกันในความพยายามเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานระหว่างสหภาพกับฝ่ายจัดการ (Hodgetts & Kroeck, 1992, pp.446-449) และวิธีการที่นำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีที่เป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของวิธีการเหล่านี้คือ การจัดการกับการเข้ามีส่วนร่วม (Participative Management) (Cunningham & Eberie, 1990, p.59) สำหรับการดำเนินการให้มีการมีส่วนร่วมนั้น ต้องคำนึงถึงเรื่องระบบการประชุมร่วมในรูปของแรงงานสัมพันธ์ที่มีจุดร่วมกันของระบบต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การควบคุมกิจกรรมกลุ่มย่อย และการควบคุมเป้าหมาย เป็นต้น (Kotakeshi, 1999, p.150)

ในระบบการประจุมร่วมด้านแรงงานสัมพันธ์นี้ถือเป็นแกนกลางที่สำคัญของระบบการมีส่วนร่วมในระดับการควบคุมและการบริหาร ในการประจุมร่วมด้านแรงงานสัมพันธ์ถูกจัดแบ่งออกเป็นการมีส่วนร่วมของแรงงานในกิจกรรมการควบคุมดูแลสถานในระดับสถานที่ทำงาน และการมีส่วนร่วมของแรงงานในการตัดสินใจกำหนดการควบคุมระดับโรงงาน เป็นการมีส่วนร่วมของแรงงานต่อการตัดสินใจกำหนดมาตรการในระดับทั้งองค์การ สำหรับในประเทศญี่ปุ่นจะถือว่าเป็นการประจุมร่วมด้านแรงงานสัมพันธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความเข้าใจเชิงลึกของข้อมูลระหว่างกันในที่ประจุมโดยผ่านการวางแผนด้านแรงงานสัมพันธ์ โดยไม่ใช่การประจุมร่วมเพื่อการตัดสินใจร่วมกันด้านแรงงานสัมพันธ์ แต่ในทางตรงกันข้ามสำหรับการประจุมร่วมด้านแรงงานสัมพันธ์ของประเทศเยอรมันกลับถือเป็นระบบที่จัดตำแหน่งสำหรับระดับก่อนการตัดสินใจร่วมกันด้านแรงงานสัมพันธ์และเป็นระบบที่สำคัญของการดำเนินการด้านแรงงาน (Kotakeshi, 1999, p.150)

วิลเลียม บี เวอร์เทอร์ เจอาร์และเคท เดวิส (Werther, JR. and Keth, 1996, pp.501-503) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempts) โดยองค์การจะให้แรงงานมีโอกาสมากขึ้นในการคิดในสิ่งที่มีผลต่องานของพวกเขาเอง และปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพทั่วถึงต่อทั้งองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทั้งผู้จัดการและฝ่ายบุคคลต้องค้นหาวิธีการในการกระจายอำนาจให้แก่แรงงาน โดยทั่วไปจะโดยการให้แรงงานมีการเข้าร่วมมากขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ วิธีการหนึ่งที่มีทั่วไปที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานคือการให้เข้ามีส่วนร่วมของแรงงาน (employee involvement) ซึ่งเกิดจากความหลากหลายของวิธีการที่เป็นระบบ (systematic methods) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจแก่แรงงาน (empower) เพื่อการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่มีผลต่อพวกเขาและความสัมพันธ์กับงานและองค์การของพวกเขา โดยผ่านการเข้ามีส่วนร่วมของแรงงานนี้ แรงงานจะรู้สึกถึงความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ (ownership) ของการตัดสินใจในสิ่งที่พวกเขาเข้ามีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จการเข้ามีส่วนร่วมของแรงงาน ซึ่งอาจเป็นมากกว่าวิธีการที่เป็นระบบ แต่จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การโดยเป็นส่วนหนึ่งของ ทัศนคติแนวคิดของฝ่ายบริหารขององค์การด้วย ซึ่งมีบางองค์การในสหรัฐอเมริกา เช่น บริษัท Hewlett-Packard, General Motors, Ford พยายามที่พัฒนาความสัมพันธ์แรงงานและสร้างวัฒนธรรมองค์การในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานให้สูงโดยผ่านวิธีการกระจายอำนาจให้แก่แรงงาน (Werther, JR. and Keth, 1996, pp.501-503) ปัจจัยหลักของการกระจายอำนาจได้รับการกำหนดขึ้นจากแนวคิดของ เคน บลองชาร์ด และคณะ (Blanchard and other, 2001, pp.10-18) ได้กำหนดเป็น 3 ช่วง ของการกระจายอำนาจ ซึ่ง

ประกอบด้วย ช่วงแรกคือช่วงต้นและปฐมนิเทศเพื่อเริ่มปฏิบัติ ช่วงที่สองคือช่วงการเปลี่ยนแปลง และความรู้สึกท้อแท้ และช่วงสุดท้ายคือช่วงการยอมรับและปรับแก้ไขการกระจายอำนาจ

1.2.3 ชีวิตการทำงานที่ความปลอดภัยและความสมดุลระหว่างชีวิต ครอบครัวกับชีวิตการทำงานของแรงงาน

เป็นสมดุลชีวิตระหว่างงานกับครอบครัวของแรงงานที่เป็นการปฏิบัติได้จริง(The Great Place to Work Institute, 2007, Ellen Lanser May, 2004, p.13) รวมทั้งความปลอดภัย และสุขภาพของแรงงาน (The Great Place to Work Institute, 2007)

ในการสร้างสภาพสถานที่ทำงานและการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ(Safe and Healthy Working Conditions)นี้ คำว่าสภาพที่ดีจะหมายถึงการที่แรงงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่มีการป้องกันอุบัติเหตุ และไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพของแรงงานที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งองค์การควรได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและปลอดภัยซึ่งถือว่าการควบคุมสภาพทางกายภาพรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง การรบกวนทางสายตา มีดัชนีวัดต่อไปนี้ (1) ชั่วโมงทำงานที่มีเหตุผล (Reasonable Hours) ซึ่งจะถูกบังคับให้ใช้โดยชั่วโมงทำงานตามปกติที่เป็นมาตรฐานนอกจากการจ่ายค่าตอบแทนพิเศษที่ถูกเรียกร้อง (2) สภาพการทำงานทางกายภาพ (Physical working) เป็นสภาพการทำงานทางกายภาพที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในการเกิดอาการป่วยและความเสียหาย (3) ข้อจำกัดด้านอายุแรงงาน(Age limits) เป็นการบังคับข้อจำกัดด้านอายุแรงงานเมื่องานที่ทำนั้นมีผลเสียหรือทำลายสวัสดิภาพ หรือความปลอดภัยของแรงงานที่มีอายุสูงหรือต่ำกว่าอายุระดับหนึ่งที่กำหนดไว้ (Walton, 1975, pp.93-95) นอกจากนี้ยังถือว่าการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นมาตรการความปลอดภัยนี้เป็นการแก้ไขปัญหที่อยู่บนความเป็นอยู่ของแรงงานที่มีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน (Suzuki Kotakeshi, 1999, p.137) และความปลอดภัยในการทำงานเป็นดัชนีวัดตัวหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) (Hodgetts & Kroeck, 1992, pp.446-449) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของจูดิธ อาร์ กอร์ดอน ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาสภาพคุณภาพชีวิตการทำงาน ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและสุขภาพดีเช่นเดียวกัน(Gordon, 1993, pp.632-633) เป้าหมายด้านคุณภาพชีวิตการทำงานนี้ เป็นแนวคิดทั่วไปที่อ้างอิงถึงเกณฑ์มากมายจากงาน สิ่งเหล่านี้รวมไปถึงปัจจัยเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน (job safety) ด้วย (Ivancevich, 2007, pp.10-14)

สำหรับในเรื่องการสร้างควมมีสมดุลระหว่างชีวิตงานกับครอบครัวของแรงงาน ในองค์การ (Work and Total Life Space) โดยที่แรงงานมีการจัดสรรเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสมและมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเองและครอบครัว เพื่อให้เวลาตนเองกับการพักผ่อนกับครอบครัว และกับการทำกิจกรรมอื่นๆเกิดความสมดุล การทำงานของแรงงานที่ควรจะมีสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งเวลา ความต้องการทางด้านอาชีพ และการเดินทาง ควรจะมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของบุคคลรวมทั้งเวลาที่ให้แก่ครอบครัวของตน ตลอดจนความก้าวหน้าและการได้รับการตอบแทนด้านความดีความชอบ (Walton, 1975, pp. 93-95; Huse & Cumming, 1980, pp.235-238)

ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน ตามแนวคิดของสมาพันธ์กลุ่มเศรษฐกิจแห่งประเทศญี่ปุ่น (Nihon Keizai Dantai Rengokai) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของความสมดุลของชีวิตกับการทำงานไว้ว่า จำเป็นต้องดำเนินการสองประการคือ ประการที่หนึ่ง การสร้างควมมีส่วนร่วมในการทำงานของแรงงานจำนวนมาก และ ประการที่สอง การสร้างวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งความสมดุลของชีวิตกับการทำงานนี้จะมิได้หมายถึงเพียงความสัมพันธ์กับการลดชั่วโมงการทำงานหรือการได้หยุดพักจากงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงวิธีการทำงานที่เป็นวินัยใหม่ๆ ที่มีลักษณะสร้างขึ้นด้วยตนเองในระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์การ ด้วยพื้นฐานของการว่าจ้างในรูปแบบต่างๆ มีการปรับแต่งชีวิตและการทำงานด้วยตัวของแรงงานเอง และองค์การมีการปรับให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานกับการรักษาแรงงานไว้ในองค์การโดยการทำให้เกิดความยืดหยุ่นและปรับให้เกิดเงื่อนไขทางแรงงานเช่นสถานที่ทำงาน การหยุดพัก การหยุดงาน เวลาทำงาน โดยพื้นฐานของลักษณะการว่าจ้างในรูปแบบต่างๆ (Nihon Keizai Dantai Rengokai, 2007, pp.22-23) จากรายงานวิจัยของคณะรัฐมนตรีประเทศญี่ปุ่น ปี 2006 ได้สรุปสภาพความเป็นจริงของมาตรการดำเนินการในเรื่องความสมดุลของชีวิตและทำงานที่มีองค์การนำไปปฏิบัติจำนวน 90 แห่ง โดยสรุปผลกิจกรรมสร้างความสมดุลของชีวิตและการทำงานตามลำดับตั้งแต่มากที่สุดไปน้อยที่สุดดังนี้ ระบบการทำงานในเวลาสั้น (83 แห่ง) การหยุดงานที่มากกว่ากฎหมายกำหนด (42 แห่ง) การสนับสนุนทางเศรษฐกิจอื่นๆ (38 แห่ง) การหยุดงานเพื่อการเลี้ยงดูบุตรที่มากกว่ากฎหมายกำหนด (35 แห่ง) จัดสร้างการศึกษาภายในองค์การ (33 แห่ง) การให้ข้อมูลต่อผู้ใช้ระบบ (31 แห่ง) การว่าจ้างอีกครั้ง (27 แห่ง) การยกเว้นการทำงานล่วงเวลา (25 แห่ง) ระบบ "เวลาที่ยืดหยุ่น" (21 แห่ง) การสนับสนุนทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับการหยุดพัก (19 แห่ง) การให้ข้อมูลเพื่อความรู้ระบบ (18 แห่ง) การทำงานที่บ้าน (17 แห่ง) ระบบการสะสมวันลาพักร้อน (14 แห่ง) การลาเพื่อการคลอดบุตรของภรรยา (13 แห่ง) โปรแกรมการฟื้นฟูหลังการลาหยุดงาน (12

แห่ง) การเพิ่มลดของเวลาทำงาน (10 แห่ง) ระบบการย้ายงาน (10 แห่ง) การลางานในระหว่าง
 คลอดบุตร (9 แห่ง) การกำหนดผู้ให้คำปรึกษาหารือแก่แรงงานในองค์การ (9 แห่ง) ทบทวนการ
 ทำงานเวลายาว (9 แห่ง) เวลาในการเลี้ยงดูบุตร (5 แห่ง) การยกเว้นการทำงานล่วงเวลาในเวลา
 กลางดึก (5 แห่ง) ระบบการทำงานในปริมาณที่เหมาะสม (2 แห่ง) การทำงานในสำนักงานแบบ
 เคลื่อนที่ (Settlelite Office) (2 แห่ง) และอื่น ๆ (18 แห่ง) (Nihon Keizai Dantai Rengokai,
 2007, p.24)

นอกจากนี้ชูชิ โคทาเคชิ (Kotakeshi, 1999, p.137) ยังได้กล่าวสนับสนุน
 เพิ่มเติมอีกว่าสำหรับการปรับปรุงเพื่อการแก้ไขปัญหาที่อยู่บนความเป็นอยู่ของแรงงานที่มีได้
 เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน คือเรื่องของเวลาในการทำงานที่มีทำให้แรงงานทำงานเยี่ยงมนุษย์
 เขา กล่าวว่า เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจในงานของแรงงาน ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับแนวคิด “
 สาเหตุทางอนามัย” ของ Herzberg (Kotakeshi, 1999, p.137) ทำให้มีเวลาสำหรับผ่อนคลาย
 ความตึงเครียดจากการทำงานได้ (Walton, 1973, pp.93-97)

นักคิดบางคนเรียกความสมดุลของชีวิตการทำงานนี้สั้นๆว่า ชีวิตการทำงาน
 (Work Life) โดยให้เป็นวงจรชีวิตในการทำงาน ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานที่ให้
 ความสำคัญต่อการทำงานกับช่วงชีวิตแรงงานให้มีการผสมกลมกลืน อธิบายในอีกลักษณะหนึ่งก็
 คือ กาทำงานของแรงงานนั้นเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินไปตลอดชีวิต ซึ่งมีความสัมพันธ์กับครอบครัว
 และสังคมของแรงงาน ด้วยเหตุนี้ ทั้งสถานภาพทางสังคมและความก้าวหน้าในสายอาชีพกับวิถี
 ชีวิตจึงต้องมีความสอดคล้องกัน (Delamotte & Takazawa, 1984, pp.2-3) โดยมีเวลาให้กับ
 ครอบครัวอย่างเพียงพอ และแบ่งเวลาการทำงานกับเวลาดูแลครอบครัวได้อย่างเหมาะสม
 (Walton, 1973, pp.93-97) ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับครอบครัว และความสำเร็จากงาน
 ยังมีผลดีต่อชีวิตครอบครัว ทำให้ครอบครัวให้การสนับสนุน เข้าใจ และยอมรับสภาพงาน เกิดเป็น
 ความสมดุลเสมอทั้งความสุขชีวิตครอบครัวและการปฏิบัติงานได้ในที่สุด (โปรแกรมพัฒนา
 สมดุลชีวิตครอบครัวกับการทำงาน (Ministry of Health Labour Welfare, Japan, 2008)

1.3 ความยุติธรรม (Fairness)

สำหรับองค์การที่มีความยุติธรรม เมื่องานได้รับความสำเร็จ จะมีการจัดแบ่งสรร
 อย่างยุติธรรมโดยผ่านเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ และสามารถให้โอกาสในการได้รับเงินรางวัล
 ที่เท่าเทียมกันแก่พนักงานทุกคน ให้ความยุติธรรมต่อการตัดสินใจขึ้นตำแหน่งขึ้นขั้นหรือการสรร
 หว่าจ้าง และไม่มีการแบ่งชนชั้น ในเวลาที่มีข้อขัดแย้งและยื่นเสนอบริษัท ต้องมีความชัดเจนใน

กระบวนการการตัดสินใจพิจารณา เพื่อให้เกิดความยุติธรรม และต้องอยู่ในตำแหน่งที่สร้างความยุติธรรม ความเสมอภาค และความซื่อตรง (The Great Place to Work Institute, 2007) กล่าวคือ ด้วยความยุติธรรมและความเสมอภาค ทั้งในแง่การให้รางวัลและการลงโทษ (แจ๊ค มินท์ อิงค์ ธเนศ, 2008)

1.3.1 ความยุติธรรมของผลตอบแทนและความก้าวหน้า

เป็นการจัดการความยุติธรรมและความเสมอภาคสำหรับทุกสิ่งในเรื่องผลตอบแทน โดยถือว่าความสำเร็จทางเศรษฐกิจถูกแบ่งปันอย่างเป็นธรรมออกมาในรูปของค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ซึ่งแรงงานทุกคนได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการยอมรับ (The Great Place to Work Institute, 2007)

ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงาน พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของแรงงานเองกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน สภาพเงื่อนไขการทำงาน ความชำนาญเฉพาะด้านที่ต้องกรวกับที่มีอยู่หรือชุมชนสังคมที่เป็นเฉพาะด้านจะเป็นตัวกำหนดระดับความยุติธรรมของค่าตอบแทน นอกจากนี้มาตรฐานอื่นๆของความยุติธรรมมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจ่ายขององค์การโดยองค์การที่สามารถทำกำไรได้มากกว่าจะจ่ายค่าตอบแทนที่มากกว่า ตัวแปรของมาตรฐานความยุติธรรมนี้คือเมื่อกฎระเบียบของงานเปลี่ยนแปลงไปเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน จะเกิดยุติธรรมได้ก็เฉพาะเมื่อมีการให้ผลิตผลทางเศรษฐกิจของประสิทธิภาพการผลิตได้รับการแบ่งสรรกับแรงงานที่มีส่วนร่วม แต่ในขณะเดียวกันมาตรฐานความยุติธรรมที่กำหนดขึ้นแห่งหนึ่งอาจไม่เกิดความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทนของอีกแห่งหนึ่งได้เช่นกัน (Walton, 1975, pp.93-95; Huse & Cumming, 1980, pp.235-238) การปรับปรุงระบบค่าตอบแทนกลายเป็นระบบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขบนพื้นฐานความเป็นอยู่ของแรงงานที่มีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน (Kotakeshi, 1999, p.137) ฉะนั้นค่าตอบแทนที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นจึงมีความจำเป็นสำหรับแรงงาน การจัดการค่าตอบแทนจึงกลายเป็นเทคนิคที่สำคัญ (Critical techniques) หนึ่งในกรอบแบบเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Hodgetts & Kroeck, 1992, p.446-449)

สำหรับลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านความก้าวหน้า ดัชนีวัดโอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน คือ (1) การพัฒนาหรือการขยาย (Development) ซึ่งเป็นการขยายไปจากกิจกรรมหนึ่งในปัจจุบันเช่นการได้รับตำแหน่งใหม่ และการได้รับการฝึกอบรม รวมไปถึงการดูแลรักษาไว้และขยายความสามารถไปสู่การรับตำแหน่ง และขยาย

ความสามารถออกและทุ่มเทต่อการขยายนั่น (2) โปรแกรมอนาคต(Prospective Application) เป็นการคาดคะเนเพื่อใช้ในการขยายความรู้และทักษะความชำนาญที่ต้องการเพื่อดำเนินงานที่คาดคะเนในอนาคต ความต้องการของความรู้ความสามารถที่ควรต้องมีจะได้รับการขยายหรือมีการคาดคะเนถึงการใช้ความรู้และความชำนาญใหม่เพื่องานรับผิดชอบในอนาคต (3) โอกาสในความก้าวหน้า(Advance Opportunities) หมายถึง ความเป็นไปได้ของโอกาสในความก้าวหน้าในองค์การหรือเงื่อนไขของอาชีพ (4) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึงความมั่นคงของการจ้างงานหรือค่าตอบแทน จะสัมพันธ์กับงานของแรงงานนั้นๆ ความมั่นคงของการว่าจ้างหรือรายได้เป็นส่วนประกอบของงาน (Walton, 1975, pp.93-95) นอกจากนี้ ฮิวส์ และ คัมมิง ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ควรที่ให้ความสำคัญต่อ (1) งานที่ได้รับมอบหมายของแรงงานจะมีผลต่อการดำรงไว้และการขยายความสามารถของแรงงานเอง (2) ความรู้และทักษะใหม่ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคตได้ และข้อสุดท้าย (3) ควรจะให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถในงานของตน (Huse & Cumming, 1980, pp. 235-238)

1.3.2 ความเที่ยงธรรมในเรื่องการปฏิบัติต่อแรงงานทั้งเรื่องการร้องทุกข์ ระเบียบข้อบังคับ และสิทธิหน้าที่

เป็นความเที่ยงธรรมโดยสถานที่ทำงานต้องมีสภาพการทำงานที่ปราศจากการเลือกปฏิบัติ แบ่งชนชั้นวรรณะ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีมีความเข้มงวดต่อการปฏิบัติตามระเบียบข้อกำหนดขององค์การ แต่ตัดสินใจด้วยความยุติธรรมเสมอ นอกจากนี้ ต้องมีกระบวนการสำหรับการร้องเรียน ด้วยกระบวนการที่ชัดเจนโปร่งใสสำหรับการยื่นคำร้องเรียน และทำการวินิจฉัยการโต้แย้งอย่างเที่ยงธรรม (The Great Place to Work Institute, 2007) มีผลทำให้แรงงานทุกคนได้รับความเป็นธรรมทั้งองค์การ (Ellen, 2004, p.13) รวมทั้งในเวลาที่แรงงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากหัวหน้า ความคิดเห็นที่แตกต่างนั้นจะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ผู้บริหารให้ความคิดเห็นที่สุจริต และเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาลายรูปแบบที่เป็นไปได้ มีระบบที่ถ่ายทอดความไม่พึงพอใจและความคิดเห็นให้แก่บริษัทจากพนักงานได้อย่างเป็นระบบ

ในเรื่องเกี่ยวกับความเที่ยงธรรมในการปกครอง มีการแบ่งแนวคิดของคุณภาพชีวิตการทำงานออกเป็นสองมิติคือมิติด้านมหภาค และมิติด้านจุลภาค โดยมิติด้านมหภาคจะเป็นนโยบายและระบบที่ทำให้พัฒนาทางด้านตำแหน่งทางสังคมและทางเศรษฐกิจรวมทั้งการคุ้มครองรักษาสีถิมนุษย์ขั้นพื้นฐานในฐานะความเป็นมนุษย์ของกลุ่มผู้ใช้แรงงาน ซึ่งถูกสร้างเป็นโครงสร้างโดยการตอบสนองให้เพียงพอต่อความต้องการในการเข้ามีส่วนร่วมของแรงงาน และให้แรงงานมีความ

พึงพอใจด้วยการสร้างและขยายและคงรักษาไว้ซึ่งความเป็นมนุษย์ของแรงงานในด้านความเป็นอยู่ทางสังคม (Okubayashi kenshi in Suzuki Kogara, 1999, pp.131-132) ความเที่ยงธรรมในการปกครองในองค์การหรือความมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Constitutionalism) รวมไปถึงสิทธิของแรงงาน (Employee Rights) นี้จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานได้เป็นอย่างดี จะเกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาลในองค์การ หรือ ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน (Constitutionalism) รวมไปถึงสิทธิของแรงงาน (Employee Rights) แสดงถึงสิทธิของแรงงานที่มีอยู่ และการปกป้องสิทธิของแรงงาน โดยองค์การต้องคำนึงถึงการดำเนินการที่ให้แรงงานได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกันได้ รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน แรงงานต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว ซึ่งมีดัชนีวัดความมีธรรมาภิบาลในการปกครองคือ (1) ความเป็นส่วนตัว (Privacy) เป็นสิทธิในการให้ข้อมูลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสิทธิในเรื่องส่วนตัวของบุคคล เช่น การระงับจากข่าวสารของแรงงานในเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมนอกเหนืองาน หรือ เกี่ยวกับกิจกรรมของสมาชิกในครอบครัวของเขา (2) มีอิสระในการพูดและแสดงความคิดเห็น (Free speech) ถือสิทธิอย่างเปิดเผยในการคัดค้านจากการมองของผู้มีตำแหน่งสูงกว่าในองค์การโดยปราศจากความกลัวของการแก้แค้น (3) หลักความยุติธรรม (Equity) ถือเป็นสิทธิในการจัดการที่มีความยุติธรรมในทุกๆเรื่องรวมถึงตัวอย่างเช่น โปรแกรมค่าตอบแทน เงินรางวัล และความมั่นคงในงาน (4) มีกระบวนการที่ยุติธรรม (Due Process) เป็นการจัดการโดยใช้ระเบียบจากกฎหมายมากกว่าใช้ระเบียบที่สร้างขึ้นด้วยการให้การเคารพต่อกฎหมายนั้นๆเช่นการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในเกณฑ์ต่างๆของงาน ความเป็นส่วนตัว การคัดค้าน และอื่นๆ รวมทั้งกระบวนการสำหรับกระบวนการที่ยุติธรรมและการเข้าสู่การร้องเรียนและมีความเท่าเทียมกับบุคคลอื่นในเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษ และการรับค่าตอบแทน (Walton, 1975, pp.93-95)

นอกจากนี้แล้ว งานที่ทำในองค์การก็ควรไม่มีสภาพที่เป็นทางลบ (negative conditions) มาก โดยไม่ควรให้แรงงานทำงานอยู่ภายใต้ความเครียดที่เกินควร ไม่ทำลายหรือลดระดับของความเป็นมนุษย์ของแรงงานลง ไม่ควรจะมีสภาพอันตราย หรือ ขู่ 위협คุกคาม (threatening) และเป็นงานที่ต้องให้เพื่อการพัฒนาการและก้าวหน้าทางสังคมโดยทั่วไป (Newstrom and Davis, 2002, p.242)

การสนับสนุนว่าธรรมาภิบาลการปกครองที่ดีในองค์การ ทำให้เกิดผลดีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในองค์การนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วิลเลียม บี เวอร์เทอร์ เจอาร์ และเคท เดวิส ซึ่งได้กล่าวว่าความสำเร็จของ บริษัทรอล์ฟฟอร์ด ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมาจากการออก

แนวความคิดและ การมีความกระตือรือร้นของแรงงานโดยการให้กับแรงงานได้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานนี้จะมีความหมายรวมถึงการมีการปกครองดูแลบังคับบัญชาที่ดี (Good Supervision) ด้วย (Werther, JR. and Keth, 1996, p.499) ซึ่งบทบาทหน้าที่ของแรงงานต้องได้รับการคุ้มครองด้วยระเบียบข้อบังคับขององค์การ เป็นการสนับสนุนให้เห็นได้ชัดเจนว่าการธรรมนุญในการปกครองที่ดีเหล่านี้จะมีผลทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีอย่างแน่นอน

ความเชื่อมโยงของธรรมนุญการปกครองในองค์การว่ามีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแนวทางของแรงงาน และวิธีการปกป้องตนเองของแรงงานจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์การ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่แรงงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน (Huse & Cumming, 1980, pp.235-238)

นอกจากนี้แล้ว การมีประชาธิปไตยในองค์การ ยังครอบคลุมไปถึง การใช้ระเบียบกฎหมายกับแรงงานด้วยความเป็นธรรมโดยการจัดการปัญหาความยุติธรรมในการทำงาน (Fair Treatment at Work) เป็นการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมในการทำงานซึ่งเป็นความต้องการของแรงงานที่จะได้รับความยุติธรรมในการทำงาน ทั้งในแง่การกระทำอย่างเป็นธรรมต่อแรงงานในองค์การและการกระทำอย่างเป็นธรรมต่อกลุ่มแรงงานในสังคม (Takazawa, 1984, pp.2-3) ความไม่เป็นธรรมจนเกิดเป็นข้อเรียกร้อง และจำเป็นต้องมีระบบการจัดการกับข้อเรียกร้อง ซึ่งการจัดการกับข้อเรียกร้องนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งต้องนำวิธีการเจรจาต่อรองข้อเรียกร้องแบบกลุ่มมาใช้ในการแก้ไขข้อเรียกร้องซึ่งว่าเป็นการดำเนินการโดยผู้บริหารที่ต้องดูแลรักษาทั้งเรื่องการทำงาน การเจ็บป่วย การต่อรองเงินเดือนค่าแรง สภาพแวดล้อมการทำงานของแรงงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นการดูแลรักษาจากการดำเนินการอย่างมีระบบของฝ่ายจัดการในองค์การ (Okubayashi Kenshi in Suzuki Kogara, 1999, pp.131-132)

งานเวิร์คช็อปของสมาคมพยาบาลแห่งแคนาดา(The Canadian Nurses Association: C N A) ดำเนินการโดย กราแฮม เอส โล (Lowe, 2002, p.1-2) ซึ่งได้ร่วมเปิดประชุมเวิร์คช็อประดับประเทศที่เมืองออตตาวา (Ottawa) เมื่อเดือนเมษายน ปี ค.ศ.2002 เพื่อการพัฒนาศูนย์วัดคุณภาพชีวิตการทำงานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลในประเทศแคนาดา โดยกิจกรรมเวิร์คช็อปจะให้ผู้เข้าร่วมเวิร์คช็อปดำเนินการระบุจุดของตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งได้มาทั้งสิ้น 8 ตัว มีความแตกต่างระหว่างตัวชี้วัดที่ได้มา ซึ่งสามารถใช้เป็นดัชนีวัดคุณภาพชีวิต

การทำงานสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาล โดยจากกลุ่มข้อเสนอแนะตัวชี้วัดทั้งสิ้น 32 ตัวชี้วัดที่เสนอมาทั้งหมด มีการคัดเลือกดัชนีวัดคุณภาพชีวิตการทำงานที่สำคัญที่สุดออกมาเป็น 8 ตัวชี้วัด ซึ่งในจำนวนนี้มีดัชนีชี้วัดในเรื่องการเกิดความไม่พอใจหรือความข้องใจ (Grievances) ซึ่งหมายถึงการดูที่จำนวนของข้อข้องใจที่ยังคงค้างไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นต้นเหตุของการเกิดข้อขัดแย้งและการเรียกร้องในที่สุด

นอกจากนี้ ศูนย์ข้อมูลแรงงานและประสิทธิภาพการผลิต แห่งประเทศญี่ปุ่นได้สรุปดัชนีวัดที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการทำงานยังสามารถได้มาจากการประเมินด้านการจัดการงานบุคคลโดยคัดเลือกดัชนีวัดที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานออกมาเป็น 9 ดัชนีวัดจากทั้งสิ้น 13 ดัชนีวัดที่มีอยู่ รายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 9 ข้อ แนวคิดหนึ่งคือฝ่ายบุคคลต้องรับฟังในเรื่องความต้องการและข้อเรียกร้องของแรงงาน ให้ความสำคัญเห็นของแรงงานในที่ทำงานถ่ายทอดสู่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และในกรณีที่มีข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นจะมีฝ่ายประสานงานรับเรื่องร้องทุกข์และให้คำปรึกษาหารือเสมอ (Seisansei Rodo Joho Center, 2006, p.46) และการกำหนดขั้นตอนที่สามารถให้แรงงานอุทธรณ์ ร้องเรียนได้เวลาที่เกิดความข้องใจหรือไม่พอใจ โดยไม่มีการแบ่งชนชั้น หรือรบกวนรังควาน และต้องมีความยุติธรรม และเสมอภาคนั้นถือว่าเป็นงานที่ดี (Good Job) สำหรับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีด้วย (Ushikubo, 2007, p.138)

2. ความภาคภูมิใจและความมีมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Pride and Camaraderie)

2.1 ความภาคภูมิใจ(Pride)

ความภาคภูมิใจเป็นความสัมพันธ์ในที่ทำงานระหว่างแรงงานกับงานหรือองค์กรที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จและทำให้องค์กรดีขึ้นได้ มีผลทำให้กำแพงระหว่างแรงงานกับระดับผู้บริหารหรือผู้ควบคุมงานจะลดลงไปเรื่อยๆตามลำดับ สถานที่ทำงานจะมีการสื่อสารที่เป็นหนึ่งเดียวกัน แรงงานจะมีความรู้สึกเหมือนดังว่าที่ทำงานเป็นของตนเอง มีความภาคภูมิใจในองค์กร และทำงานของตนเองและเป็นทีม(The Great Place to Work Institute, 200; Ellen, 2004, p.13) ซึ่งแรงงานต้องเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรในทุกๆเรื่อง ไม่ว่าจะความสำเร็จ ที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน หรือแม้แต่ความล้มเหลวที่อาจทำให้เสียใจ แต่ทั้งนี้ การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรในทุกๆเรื่องจะเป็นแรงผลักดันให้แรงงานร่วมกันหาทางแก้ไขและป้องกันต่อไปได้ในอนาคต (แจ๊ค มินท์ อิงค์เนต, 2551)

2.1.1 มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ มีโอกาสทำงานท้าทาย มีอิสระ

ตัดสินใจ

แรงงานภาคภูมิใจในหน้าที่งานที่ตนเองทำอยู่ มีโอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเอง และปฏิบัติด้วยตนเอง และในเวลาสิ้นสุดของวัน แรงงานสามารถมองย้อนกลับและเห็นว่าตนเองสามารถบรรลุความสำเร็จด้วยความรู้สึที่พึงพอใจได้ รวมทั้งมีความตื่นตัวต่อการทำงานในแต่ละวัน เกิดความพยายามที่อยากจะทำให้ได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยินดีที่จะทำงานทุ่มเทให้กับองค์กรเสมอ (The Great Place to Work Institute, 2007) และยังรวมไปถึงความพึงพอใจในการได้รับรู้ว่างานที่แรงงานได้ทำนั้นมีผลช่วยเหลือสนับสนุนองค์กร

นอกจากนี้ ความภูมิใจในหน้าที่งานที่ท่ายังเกิดจากการทำงานที่ท้าทาย เป็นงานที่มีความหลากหลายในความชำนาญ (Skill Variety) ซึ่งจะทำให้แรงงานสามารถปฏิบัติงานที่แตกต่างได้ ซึ่งบ่อยครั้งเป็นการเรียกร้องหาความชำนาญที่แตกต่างกันไป เป็นความแตกต่างจากองค์ประกอบของการขยายออกในแนวกว้างของงาน (job breadth) เนื่องจากการขยายเพิ่มมากขึ้นของงาน (Enlarged Job) อาจจะทำให้ความชำนาญบางอย่างในงานที่แตกต่างหรือสินค้าที่แตกต่างกัน ฉะนั้นงานที่มีความหลากหลายสูงมากจะถูกทำได้โดยแรงงานที่มีการทำงานท้าทายที่มากกว่า (Newstrom & Davis, 2002, p.249)

การมีโอกาสนในการตัดสินใจด้วยตนเองหรืออิสระในการกำหนด และควบคุมงานของตนเองแรงงานนี้ ในการเพิ่มอิสระในการทำงานและการควบคุมชีวิตการทำงานเอง จะทำให้แรงงานเกิดมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจในงานที่ทำเพิ่มขึ้น (Robbins, 2005, p.70) จึงถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในตัววัดที่สำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Lowe, 2002, pp.1-2; Joho, 2006, pp.5-13) โดย เจ.ริชาร์ดแฮคแมน และเกร็ก โอนแฮม ได้กำหนดเป็นหนึ่งในจำนวนสี่มิติหลัก (core Dimensions) ที่แสดงถึงลักษณะงานที่เพิ่มคุณค่าของงาน อันเป็นผลนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น มิติทั้งสี่ประกอบด้วย ความอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) ซึ่งหมายถึงการควบคุมงานที่ปฏิบัติอยู่ด้วยแรงงานเอง มิติถัดไปคือความหลากหลายของความชำนาญ (Skill Variety) ซึ่งหมายถึง ความชำนาญที่แตกต่างและการใช้ความสามารถ มิติถัดไปคือความโดดเด่นของงาน (Task Identity) ซึ่งหมายถึง ส่วนสมบูรณ์ทั้งหมดของงาน ถัดไปคือความสำคัญของงาน (Task Significance) ซึ่งหมายถึง ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ และท้ายสุดคือการสะท้อนกลับ (Feedback) ซึ่งหมายถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งตามแนวคิดนี้แล้ว งานต้องมีมิติทั้งห้านี้เพื่อให้เกิดการเพิ่ม

คุณค่าของงานอย่างเต็มที่ หากมีมิติใดมิติหนึ่งหายไป การจูงใจอาจจะถูกลดลง (Hackman & Oldham in Newstrom & Davis, 2002, p.247)

จะเห็นว่าหนึ่งในมิติหลักทั้งห้านี้คือความอิสระในการกำหนดการปกครองตนเองในเรื่องเกี่ยวกับงานที่แรงงานเองปฏิบัติ ซึ่งหากขาดมิตินี้ไปก็จะมีผลทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานลดลงเช่นกัน

นอกจากนี้ โอกาสในการใช้อำนาจตัดสินใจในเรื่องวิธีการทำงานของตนเอง และโอกาสในการเสนอแนะหรือโต้เถียงและรับการตอบรับ ถือเป็นดัชนีวัดการให้อำนาจของแรงงาน (Employee influence) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Hodgetts & Kroeck, 1992, pp.446-449)

โอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเองยังถือว่าเป็นมาตรการหนึ่งของการพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยให้แก่แรงงานอีกด้วย โดยการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดและจิตสำนึกของแรงงาน เป็นการเคลื่อนย้ายจากความเสมอภาคทางด้านสังคมไปสู่การเรียกร้องหาความเสมอภาคทางด้านส่วนบุคคลที่เป็นรากฐานของความเป็นอยู่ของชีวิตส่วนตัว เป็นการเกิดความหลากหลายของการมองคุณค่ากับเกิดความท้าทายที่นำไปสู่การสิทธิและอำนาจที่สร้างขึ้น และเป็นการเรียกร้องคุณภาพชีวิตการทำงานบนพื้นฐานความเป็นอยู่ที่มีคุณภาพตามที่แรงงานต้องการรักษาไว้ เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจในเรื่องงานแก่แรงงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยให้เป็นเป้าหมายในการขยายออกในขอบเขตการทำงานของแรงงานในแนวตั้ง (Kotakeshi, 1999, p.132)

นอกจากนี้ ความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานนี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในกลุ่มระหว่างแรงงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงในสถานที่ทำงานต้องดีด้วย ริชาร์ด เอ็ม ฮอดเกตส์ และ เค แกเรน แครกได้ให้ดัชนีวัดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มระหว่างผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้ 1 คำนึงถึงสวัสดิการของแรงงานอื่นๆ 2 มีการสื่อสารที่ชัดเจน (Clear Communication) 3 มีความยุติธรรม (Fairness) 4 มีความร่วมมือ (Cooperation) 5 มีความเป็นมิตร และความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) (Hodgetts & Kroeck, 1992, pp.446-449)

2.1.2 รู้สึกโชคดีและมีความภาคภูมิใจในการทำงานเป็นกลุ่มกับเพื่อนร่วมงาน

แรงงานใช้ความสามารถทางอาชีพในองค์การที่มีจุดรวม เน้นบนประสิทธิภาพ

และผลกำไร และมีความรู้สึกว่ามีโอกาสและโชคดียิ่งที่ได้ร่วมงานในองค์การนี้ (The Great Place to Work Institute, 2007)

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม ประกอบด้วย 4 ประการคือ (1) บริบทหรือสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย ทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำและโครงสร้าง บรรยากาศแห่งความเชื่อถือไว้วางใจกัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ระบบรางวัล (2) องค์ประกอบและคุณลักษณะ ประกอบด้วย ความสามารถของสมาชิก บุคลิกภาพ การจัดสรรบทบาท ความหลากหลาย ขนาดของทีม ความยืดหยุ่นของสมาชิก ความชอบของสมาชิก (3) การออกแบบงาน ประกอบด้วย ความเป็นอิสระ ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน (4) กระบวนการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ร่วมกัน เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ความสามารถของทีม ระดับความเครียด ความสูญเสียทางสังคม (Robbins, 2005, p.125) และการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งทั้ง การเพิ่มพูนการทำงานและการทำงานเป็นกลุ่มโดยมีอิสระในการปกครองตนเองถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการเข้ามีส่วนร่วมของแรงงาน เป็นคุณภาพชีวิตการทำงานด้านจุลภาค เช่นการทำงาน สายประกอบ งานที่ใช้เครื่องจักร เป็นต้น (Kotakeshi, 1999, p.131)

การทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มมีผลโดยตรงกับแนวคิดเรื่องกลุ่มทำงานที่มีอิสระ ในการกำหนดด้วยตนเอง (Autonomous Working Group) ซึ่งมีรูปแบบสูงสุดในโรงงานของ Volvo ที่เมืองคาลเมอร์ (Kalmar) มีการเคลื่อนไหวมากในทศวรรษ 1960 ซึ่งถูกเรียกว่าเป็น "คุณภาพชีวิตในการทำงาน" วอลโว่มีเป้าหมายอยู่สองประการคือเพื่อพัฒนาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต สร้างความภูมิใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ร่วมกันกับเพื่อนในแผนก (Torrington, Hall & Taylor, 2005, p.465)

2.1.3 มีความภาคภูมิใจในเครื่องหมายการค้าผลิตภัณฑ์ขององค์การและ การทำประโยชน์ต่อสังคม การยอมรับจากชุมชน และมีความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกับ ชุมชน

เป็นความภาคภูมิใจที่มีต่อการประเมินผลที่มีต่อสังคมรอบๆ และบริการรวมทั้ง สินค้าที่องค์การจำหน่ายอยู่ ผลิตภัณฑ์และกิจกรรมต่างๆขององค์การส่งผลที่ดีต่อชีวิตของสังคม ชุมชนรอบ ๆ (The Great Place to Work Institute, 2007)

ความภาคภูมิใจในองค์การเป็นปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งที่ทำให้คุณภาพชีวิต การทำงานดีขึ้นคือ ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance of Work life) ซึ่ง หมายถึงการที่องค์การได้ทำกิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับมิตรชอบต่อสังคม ซึ่ง

จะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของแรงงาน ซึ่งทำให้แรงงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการที่องค์กรของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคมเช่นนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์กรของตนเอง (Organizational Pride) โดยเป็นการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับจากชุมชน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของแรงงานที่รับรู้ว่าหน่วยงานของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับผิดชอบต่อสังคม (Walton, 1975, pp.91-97; Huse & Cumming, 1980, pp.235-238) ทำให้เกิดความสุขและความพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของนิวส์ตรอม และเดวิส ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของงาน (Task Significance) ไว้ว่าจะต้องมีลักษณะที่ทำให้แรงงานเชื่อว่าพวกเขากำลังทำในสิ่งที่สำคัญในองค์กรของเขาหรือสังคมหรือทั้งสองส่วน (Newstrom & Davis, 2002, p.248) ซึ่งหากกิจกรรมขององค์กรที่ดำเนินไปในลักษณะที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคม จะเป็นการก่อให้เกิดการลดคุณค่าและความสำคัญของงานและอาชีพในกลุ่มแรงงานที่ปฏิบัติงานได้ (Huse & Cumming, 1980, pp. 235-238)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นการบริหารงานที่ใช้แนวคิดสามมิติของธุรกิจที่ยั่งยืน (Triple Bottom Line) ซึ่งให้องค์กรได้คำนึงถึงองค์ประกอบหลัก 3 ประการที่ต้องคำนึงถึง คือ องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ องค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อม และองค์ประกอบทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ต้องมีการเชื่อมโยงถึงกันและกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ (Mio, 2006, p.51)

2.2 ความมีมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน(Camaraderie)

เป็นมิตรภาพที่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของแรงงานกับแรงงานด้วยกัน ภายในองค์กร(Ellen Lanser May, 2004, p.13) ประกอบไปด้วยการฉลองความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันของแรงงานในองค์กร มีความรู้สึกยินดีกับการทำงานร่วมกับเพื่อนๆและงานของตนเอง ทำงานในที่ทำงานได้อย่างอดทน และมีความต้องการสะสมประสบการณ์ในอาชีพตนเอง (The Great Place to Work Institute, 2007) แจ็ค มินท์ อิงค์เนส กล่าวว่าการมีมิตรภาพนี้ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปรียบเทียบได้กับทรายที่หมายถึงแรงงานแต่ละคนที่เชื่อมเข้าด้วยกันด้วยปูนซึ่งก็คือองค์กร เมื่อผสมเข้ากันดีแล้วก็ย่อมกลายเป็นคอนกรีตที่แข็งแกร่งทนทาน (แจ็ค มินท์ อิงค์เนส, 2008)

2.2.1 สถานที่ทำงานที่สามารถให้แรงงานเป็นตัวของตัวเองได้

เป็นสถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศที่สามารถให้แรงงานเกิดความเป็นตัวของตัวเองได้ เช่น สามารถแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานได้ สามารถให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์การได้ เป็นต้น (The Great Place to Work Institute, 2007)

2.2.2 สถานที่ทำงานที่มีสังคมที่เป็นมิตร แสดงความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงานได้ และเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร

เป็นสถานที่ทำงานที่มีบรรยากาศของแรงงานที่เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน แรงงานมีความรู้สึกว่าได้รับการห้อมล้อมด้วยผู้คนที่เอาใจใส่ สามารถแสดงความคิดเห็นส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานได้ และ สถานที่ทำงานที่มีสังคมที่เป็นมิตร และ บรรยากาศที่ต้อนรับหรือความสมบูรณ์ทางสังคม (social integration) หมายถึงการที่แรงงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า แรงงานสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสังคมขององค์การ ธรรมชาติ โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ดังนี้คือ (1) ความไม่มีอคติในที่ทำงาน (Freedom from prejudice) การทำงานร่วมกับแรงงานอื่นเพื่อนานที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญ ความสามารถ และศักยภาพ โดยไม่มีอคติกับเชื้อชาติ เพศ ความเชื่อ และสัญชาติ หรือลักษณะความเป็นอยู่ หรือลักษณะทางกายภาพ(เช่นความพิการ) (2) มีความเสมอภาคโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกัน, และ ไม่มีการแบ่งชนชั้นวรรณะ(Egalitarianism) ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ชนชั้นวรรณะ หรือระดับทางสังคมในการทำงานร่วมกัน (3) การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Mobility) แรงงานมีความรู้สึกเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (4) มีลักษณะการทำงานร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Supportive primary groups) มีลักษณะการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มงานที่ร่วมกันทำงาน มีรูปแบบของการรับความช่วยเหลือ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (5) ชุมชน การอยู่ร่วมกันในชุมชน (Community) ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกันในชุมชนในการทำงานในองค์การ ขยายต่อไปถึงกลุ่มทำงานที่ทำงานร่วมกัน ยึดถือเรื่องส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงาน (6) การเปิดการติดต่อเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเปิดเผย (Interpersonal Openness) เป็นวิธีการที่สมาชิกในองค์การที่ทำงานร่วมกันอยู่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันกับแรงงานอื่นๆในเรื่องของแนวความคิดและความรู้สึก (Walton, 1975, pp.93-95) สอดคล้องกับแนวคิดของฮิวส์ และ คัมมิง ซึ่งกล่าวไว้ว่าการที่แรงงานมีความรู้สึกว่าตนประสบผลสำเร็จและรู้สึกว่าตนมีคุณค่าซึ่งจะมีผลให้บุคคลนั้นมีความเป็นอิสระและรู้สึกว่าชุมชนและสังคมมีความสำคัญและให้ความสำคัญต่อตน ถ้าเปิดเผยตนเองต่อสาธารณชน มีความรู้สึกว่าจะไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นภายในองค์การ

และมีความรู้สึกว่าการมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม จะหมายถึงการมีสังคม สัมพันธ์ หรือความสมบูรณ์ทางสังคม (Social Integration) ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะสร้างคุณภาพ ชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นของแรงงาน (Huse & Cumming, 1980, pp.235-238)

2.2.3 สถานที่ทำงานที่ให้ความรู้สึกของการเป็นครอบครัวหรือทีม อุดหนุน ยอมรับ สนับสนุน เคารพในสิทธิและผูกพันกับองค์กร

เป็นสถานที่ทำงานที่สร้างความรู้สึกของมิตรภาพที่ดีเป็นหนึ่งเดียวกันที่เรียกว่า "ทีม" หรือ "ครอบครัว" โดยผู้บริหารพยายามที่จะทำให้สถานที่ทำงานและกิจกรรมงานมีความ สนุก แรงงานทุกคนทั้งองค์กรจะให้ทัศนคติที่เป็นบวกนำสู่การปฏิบัติงานที่ดี เช่น การทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานด้วยความอดทน มีความต้องการสะสมประสบการณ์ในอาชีพตนเอง เป็นต้น (The Great Place to Work Institute, 2007)

การเข้ากลุ่มและทีมอย่างมีมิตรภาพนี้ คำว่ากลุ่มจะหมายถึงแรงงานตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน แต่ละฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกัน ทั้งนี้ อาจจะมีความคิดเห็นและจุดมุ่ง หมายที่ไม่เป็นเอกฉันท์ก็ได้ (Dessler, 1998, p.677) เป็นบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่ง (1) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (2) ดำเนินถึงจิตวิทยาของอีกคนหนึ่ง (3) รับรู้ว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Certo 2000, p. 556) ทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและผู้ร่วมงาน แรงงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มี ปฏิสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ร่วมกัน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การปฏิบัติต่อกัน และการมีวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่ง หมายถึงการปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินแบบเดียวกัน ฉะนั้นการเข้ากลุ่มจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ในปัจจุบันความต้องการ ในการสร้างและการจัดการกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน เป็นการนำ แรงงานที่มีพื้นฐานแตกต่างกันมาปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร โดยองค์กรต้องสามารถสร้างและ ชักนำกลุ่มทำงาน แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันทางด้านเพศ วัฒนธรรม เชื้อชาติ และวงศ์ตระกูล ภายในกลุ่มนั้นๆ ให้กลายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ มีความสนิท สนิท เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ และเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงานทั้งด้านความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 347-352) เกิดความสนิทสนม และเข้ากันกับเพื่อนร่วมงานได้ เคารพในสิทธิของกันและกัน มีความผูกพันกับองค์กร

ประเภทของกลุ่ม สามารถแบ่งออกเป็น (1) กลุ่มแบบเป็นทางการ ซึ่งจัดขึ้นโดย องค์กร และ (2) กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ เกิดจากความสนใจในเรื่องเดียวกัน หรือเกิดขึ้นเพื่อ ตอบสนองความต้องการทางสังคมระหว่างแรงงานมากกว่าการรวมกันอันเนื่องมาจากความสนใจ

ในสิ่งเดียวกัน ในด้านวัตถุประสงค์ของทั้งสองแบบ มีความแตกต่างโดยแบบเป็นทางการก็คือกำไร ประสิทธิภาพ การบริการ ส่วนแบบไม่เป็นทางการคือ ความพึงพอใจของสมาชิก และความมั่นคง และเมื่อมาถึงความแตกต่างในด้านจุดกำเนิดของมิตรภาพกลุ่มทั้งสองแบบแล้ว แบบแรกจะเกิดจากการวางแผนโดยองค์การ แบบหลังจะเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ส่วนในด้านอิทธิพลต่อสมาชิก แบบแรกจะใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่กำหนด ให้รางวัลตอบแทนเป็นเงิน ส่วนแบบหลังจะใช้ บุคลิกภาพ และความเชี่ยวชาญ ส่วนในด้านผู้นำนั้น แบบแรกจะผ่านกระบวนการแต่งตั้งโดย องค์การ แบบหลังจะยกย่องกันขึ้นมาจากสมาชิกภายในกลุ่ม (ศิริวรรณ เจริญรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 347-352)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดให้เห็นได้ตามตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 ตัวแปร ดัชนี และตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรตามคุณภาพชีวิตการทำงาน

ตัวแปร	ดัชนี	ตัวชี้วัด
DV 1 ความไว้วางใจ (Trust)	DV 1.1 ความเชื่อถือ (Credibility)	DV1.1.1 การสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ทั้งจากล่างขึ้นบนและบนลงล่าง DV1.1.2 สามารถทำงานตรงความต้องการและเหมาะสมกับความสามารถ DV1.1.3 มีความจริงใจ ความเชื่อใจและให้โอกาสทำงานที่สนใจและท้าทาย
	DV1.2 ความเคารพ (Respect)	DV1.2.1 ให้โอกาสในการพัฒนาและให้การชมเชย DV1.2.2 โอกาสเข้ามีส่วนร่วมกิจกรรมในกิจกรรมต่างๆ DV1.2.3 ชีวิตการทำงานที่ปลอดภัย และสมดุลระหว่างชีวิตครอบครัวกับชีวิตการทำงานของแรงงาน
	DV1.3 ความยุติธรรม (Fairness)	DV1.3.1 ความยุติธรรมในเรื่องผลตอบแทนและความก้าวหน้า DV1.3.2 ความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติต่อแรงงานทั้งเรื่องการร้องทุกข์ ระเบียบข้อบังคับ และสิทธิหน้าที่
DV 2 ความภูมิใจและ มิตรภาพ (Pride and Camaraderie)	DV 2.1 ความภาคภูมิใจ (Pride)	DV 2.1.1 ความภูมิใจในหน้าที่ มีโอกาสทำงานท้าทายและมีอิสระตัดสินใจ DV 2.1.2 รู้สึกโชคดี และมีความภูมิใจในการทำงานเป็นกลุ่มกับเพื่อนร่วมงาน DV2.1.3 ความภูมิใจในเครื่องหมายการค้าองค์กรและการทำประโยชน์ต่อสังคม การยอมรับจากชุมชน มีความสุขกับการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน
	DV 2.2 ความมีมิตร ภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Camaraderie)	DV2.2.1 สถานที่ทำงานให้ความเป็นตัวของตัวเอง DV2.2.2 สถานที่ทำงานมีสังคมเป็นมิตรและความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน และเป็นบรรยากาศที่เป็นมิตร
		DV2.2.3 สถานที่ทำงานให้ความรู้สึกของการเป็นครอบครัวหรือทีม อดทน ยอมรับ สนับสนุน เคารพในสิทธิและผูกพันกับองค์กร

การจัดการงานบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการงานบุคคล

การจัดการงานบุคคล เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (วิเชียร วิทย์อุดม, 2549, หน้า 1) มีแนวคิดแน่นอนชัดเจนเกิดขึ้นเป็นหลักฐานเมื่อประมาณปี ค.ศ.1900 เป็นต้นมาเป็นความรู้ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ซึ่งในระยะแรกๆวิชาการจัดการงานบุคคลเป็นความรู้ส่วนหนึ่งที่รวมอยู่ในวิชาอื่น เช่น การบริหาร เศรษฐศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ เป็นต้น จนรวมเอาหลักวิชาการเหล่านั้นมารวมไว้เป็นวิชาหลักเดียวกัน (เสนาะ ตีเขาวี, 2545, หน้า 1-2)

การจัดการงานบุคคลมีวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองในสามระดับ คือ ระดับสังคม เพื่อให้สมาชิกในสังคมมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสมสงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้คงอยู่ได้ในอนาคต ระดับองค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และระดับบุคคลเพื่อให้พนักงานและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีได้ (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2546, หน้า 17-18)

1. ความหมายของการจัดการงานบุคคล

ตารางที่ 2-8 ความหมายของการจัดการงานบุคคล

แหล่งที่มา	ความหมาย
Fisher, Cynthia D. and Other (1993: 5).	เห็นว่าการจัดการงานบุคคลเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์การ
Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (1999: 4-6)	หมายถึง เป็นการให้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
Bowin, R.B., & Harvey, D. (2001: 6)	หมายถึงกิจกรรมในการพัฒนา จูงใจ การปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งการหลอมรวมความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
Wendell French (1994: 6)	หมายถึงการวางแผน การพัฒนา และการควบคุมกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงระบบ มีผลต่อสมาชิกทุกคนในองค์การ
John H. Bernadin, and Joyce E.A. Russel (1993: 2)	เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกจากนี้ การตัดสินใจต่างๆที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์การจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
Gary Dessler (1997: 2)	หมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์การ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

แหล่งที่มา	ความหมาย
Micael Armstrong (1994; 13)	หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
Noe, Radmond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry and Wright, Patrick M.(2003; 5)	หมายถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติ และระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลงานของบุคลากร
Mikovich, George T. and John W. Boudreau (1991; 3)	หมายถึงเป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผลงานและองค์กร
สุนันทา เลาหพันธ์ (2542; 5)	หมายถึงกระบวนการตัดสินใจ และการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร
วิฑูรย์ สิมะโชติ (2537; 3)	หมายถึงกระบวนการในการพัฒนา การนำไปประยุกต์ใช้งาน ตลอดจนการประเมินนโยบาย การดำเนินการ วิธีปฏิบัติและโปรแกรมต่างๆเกี่ยวกับแต่ละบุคคลในองค์กร
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538 ; 181)	หมายถึงการวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ การธำรงรักษา และการพ้นจากงานของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม หลักการที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การจัดบุคลากรเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน โดยมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์หลักคือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ศิวพร มั่นทุกานนท์ และคณะ (2538; 181)	เป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้พนักงานที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร
บุญเลิศ ไทรินทร์ (2538; 11)	เป็นกระบวนการในการกำหนดนโยบายและแผน รวมถึงระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งมีการใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดและตรงกับงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งส่วนบุคคลและองค์กร และยังรวมถึงกระบวนการทางวินัย การรักษาวินัย และการให้ผลประโยชน์แก่กุล จนกระทั่งบุคคลพ้นจากงานไปในที่สุด
เสนาะ ดิยาวี (2545; 11)	หมายถึงการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา
ธงชัย สันติวงษ์ (2546; 4)	หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

แหล่งที่มา	ความหมาย
พยอม วงศ์สารศรี (2538; 5)	หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจในการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาความหมายของการจัดการงานบุคคล พบว่านักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่มีลักษณะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ การจัดการงานบุคคลเป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุมภารกิจต่างๆ ตั้งแต่ขั้นการแสวงหาบุคคลเข้าทำงานในองค์กร พัฒนา เก็บรักษาไว้ และใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนกระทั่งพ้นจากงานไปในที่สุด รวมทั้งกระบวนการในการพัฒนา วิธีปฏิบัติและโปรแกรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในองค์กร

2. องค์ประกอบของการจัดการงานบุคคล

แหล่งที่มาของการจัดการงานบุคคล

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งหน้าที่ในการจัดการงานบุคคล และได้แหล่งที่มาสรุปได้ดังนี้

แหล่งที่มาที่ 1 จากสมาคมการจัดการงานบุคคล (Society for Human Resource Management – SHRM) ของสหรัฐอเมริกา ได้นำเสนอรายละเอียดหัวข้อของการทดสอบวิชาชีพงานบุคคล และวิชาชีพอาวุโสงานบุคคล (PHR-Professional in Human Resources) และ SPHR (Senior Professional in Human Resources) Test Specification) ของสถาบันการรับรองงานบุคคล (Human Resource Certification Institute) ในสังกัดของ สมาคมการจัดการงานบุคคล (Society For Human Resource Management – SHRM) ของสหรัฐอเมริกา เพื่อเป็นหัวข้อใช้ในการทดสอบวัดความสามารถทางวิชาชีพงานบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก จัดแบ่งหัวข้อ

ออกเป็นดังนี้ (SHRM 2008, P 35-43) (1) การจัดการกลยุทธ์ (2) การวางแผนกำลังคนและการว่าจ้าง (3) การพัฒนาแรงงาน (4) รางวัลค่าตอบแทนโดยรวม (5) แรงงานสัมพันธ์และพนักงานสัมพันธ์ (6) การจัดการความเสี่ยง

แหล่งที่มาที่ 2 เป็นเกณฑ์การทดสอบคุณสมบัติการบริหาร (Management Qualification Test) ของศูนย์พัฒนาการบริหารงาน ประเทศญี่ปุ่น (Management ability development center, Japan) เป็นการทดสอบวัดคุณสมบัติทางการบริหารที่มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศญี่ปุ่น มีแบ่งออกเป็น 7 หมวดใหญ่ อันประกอบไปด้วย หมวดที่ 1 พื้นฐานการบริหาร หมวดที่ 2 กลยุทธ์การบริหารและโครงสร้างองค์การ หมวดที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 4 การบัญชี หมวดที่ 5 การเงิน หมวดที่ 6 การตลาด หมวดที่ 7 การจัดการงานบุคคล โดยการทดสอบของแต่ละหมวดจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง (Iwade Hakase and other 2006: P.1-2) เกณฑ์การทดสอบคุณสมบัติการบริหาร ในหมวด การจัดการงานบุคคล มีองค์ประกอบดังนี้ (Hakase and other, 2006, pp.2-4) (1) การสรรหาว่าจ้าง (2) การประเมินผลและการขึ้นตำแหน่ง (3) ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ (4) การพัฒนาความสามารถ (5) การสร้างอาชีพ (6) เวลาทำงานกับสภาพการว่าจ้าง หลากหลายรูปแบบ (7) สภาพแรงงานกับแรงงานสัมพันธ์ (8) ความเป็นผู้นำกับการจูงใจ (9) ความเครียดในที่ทำงานกับความปลอดภัยในที่ทำงาน

แหล่งที่มาที่ 3 เป็นของ โก เมซ-เมเจีย และ บัลคิน และ คาร์ดี (Mejia, Balkin & Cardy, 2001) เสนอแนะทางเลือกในการสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยในแต่ละกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีทางเลือกของการกำหนดเป็นลักษณะ 2 ทางเลือกในแต่ละกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึงนี้ได้แก่ (1) กระบวนการการทำงานของพนักงาน (2) การบรรจุพนักงาน (3) การยุติการจ้างงาน (4) การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน (5) การฝึกอบรมและการพัฒนางานอาชีพ (6) การกำหนดเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ (7) วินัยและสิทธิของพนักงาน (8) ระบบแรงงานสัมพันธ์ (9) การจัดการเกี่ยวกับคนหลายเชื้อชาติ

แหล่งที่มาที่ 4 เป็นของ เคลแมน แอล เอส (Kleiman, 2000) เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ (1) การวางแผน (2) การจัดหาบุคคลและการประเมินผล การปฏิบัติงาน (3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (4) การจ่ายค่าตอบแทนรูปเงินเดือน (5) การจ่ายค่าตอบแทนรูปผลประโยชน์และบริการ (6) สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน (7) แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (8) การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ สำหรับแหล่งที่มาที่ 5 เป็นของเซอร์มอ

ฮอธัม จอห์น (Schermerhorn, John 1999) เสนอหน้าที่ในการบริหารงานที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับ (1) การแสวงหา (2) การฝึกอบรม (3) การประเมินผล (4) การจ่ายค่าตอบแทน และสำหรับแหล่งที่มาที่ 6 เป็นของ เรย์มอนด์ เอ. โน (Noe, 2004) เสนอการปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ (1) การวิเคราะห์และออกแบบงาน (2) แรงงานสัมพันธ์ (3) การว่าจ้าง (4) การคัดเลือก (5) การฝึกอบรมและพัฒนา (6) การจัดการกับการปฏิบัติงาน (7) ค่าตอบแทน (8) การสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์การ (เช่นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง)

แหล่งที่มาที่ 5 เป็นของ พีเอ แม็คลากา (McLagan, 1989) ในนิตยสารโมเดลสำหรับการปฏิบัติ ฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Model for HRD practice, Training and Development Journal, pp.41-53) ซึ่งอ้างอิงโดย ดันดี แอล ดิซิมอน และ คณะ (De Simone and other, 2002) ได้นำเสนอโมเดลของการปฏิบัติในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (1) การฝึกอบรมและพัฒนา (2) การพัฒนาองค์การ (3) การพัฒนาอาชีพงาน (4) การออกแบบงานและองค์การ (5) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (6) ระบบการจัดการกับการปฏิบัติงาน (7) การคัดเลือกและว่าจ้าง (8) ค่าตอบแทน/ผลประโยชน์ (9) การช่วยเหลือแรงงาน (10) สภาพแรงงาน/แรงงานสัมพันธ์ (11) การวิจัยทางแรงงานและระบบข้อมูลข่าวสาร

แหล่งที่มาที่ 6 เป็นของ จอห์น เลโอโพลด์ (Leopold, 2002) นำเสนอโมเดลที่สร้างความสัมพันธ์ของนโยบายและการปฏิบัติในเรื่องการจัดการงานบุคคลภายในโดยนำเสนอว่าสภาพแวดล้อมภายในขององค์การสามารถส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นเลือก และภายในกลุ่มการปฏิบัติงานของการจัดการงานบุคคลประกอบไปด้วย (1) การวางแผน (2) การว่าจ้าง (3) การคัดเลือก (4) การจูงใจ (5) การจัดการการปฏิบัติ (6) การจัดการรางวัลค่าตอบแทน (7) การพัฒนาแรงงาน (8) การต่อรองและความขัดใจ (9) แรงงานสัมพันธ์ (10) ความเกี่ยวพันและการมีส่วนร่วม สำหรับแหล่งที่มาที่ 9 เป็นของอัสวาท (Aswathappa, 2002) เขาได้ให้ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการงานบุคคลว่าแตกต่างกันจากการมองที่มนุษย์ผู้เป็นแรงงาน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมองแรงงานว่าเป็นทรัพยากรหรือทรัพย์สินที่สำคัญที่ถูกใช้เพื่อผลกำไรขององค์การ ลูกจ้าง และสังคม และการจัดการงานแรงงานจะมองแรงงานว่าเป็นเสมือนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเพื่อผลกำไรขององค์การและจะถูกเคลื่อนย้ายออกไปเมื่อเสื่อมสภาพลงแล้ว และเขาได้นำเสนอขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งกลุ่มตามหน้าที่ออกเป็น 7 กลุ่มดังนี้ (1) บริบทของการจัดการงานบุคคล (2) การว่าจ้าง (3) ค่าตอบแทนแรงงาน (4) การจูงใจ (5) การธำรงรักษา (6) แรงงานสัมพันธ์ (7) การสำรวจการจัดการงานบุคคล

แหล่งที่มาที่ 7 เป็นของ จอห์น เอ็ม ฮิวานชวิช และ ลี ฮุน (Ivancevich & Hoon, 2002) นำเสนอแบ่งกลุ่มงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ และประกอบด้วยหน้าที่ย่อยๆในกลุ่มดังนี้ (1) การแสวงหาแรงงาน (2) การพัฒนาแรงงาน (3) การให้รางวัลค่าตอบแทน (4) การธำรงรักษา สำหรับแหล่งที่มาที่ 11 เป็นของ แอนเจโร เอส ดินิซี และ ริคกี ดับบิว กริฟฟิน (DeNisi & Griffin, 2001) นำเสนอกระบวนการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์โดยมีสภาพแวดล้อมตามกฎหมายและสภาพแวดล้อมตามโลกที่เกิดขึ้นนำเข้าสู่การปฏิบัติในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังต่อไปนี้ (1) การวางแผน (2) การว่าจ้าง (3) การคัดเลือกและการบรรจุ (4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์พื้นฐาน (5) สิ่งจูงใจ (6) การจัดการการปฏิบัติงาน (7) การฝึกอบรมและการพัฒนา (8) การวางแผนและการพัฒนาอาชีพงาน (9) แรงงานสัมพันธ์ (10) การจัดการกับสภาพแวดล้อมงาน (11) การจัดการกับกำลังคนหลากหลาย (12) การจัดการกับความสัมพันธ์แรงงานใหม่

แหล่งที่มาที่ 8 เป็นของ ไมเคิล อาร์มสตรอง (Armstrong, 2001) นำเสนอวงจรทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการหรือ 4 หน้าที่ทั่วไปซึ่งปฏิบัติกันอยู่ในทุกองค์การดังนี้ (1) การคัดเลือก (2) การประเมินผล (3) การให้รางวัลค่าตอบแทน (4) การพัฒนา

แหล่งที่มาที่ 9 เป็นของ โบวิน โรเบิร์ต บรูซ (Bowin, Robert Bruce, 2001) นำเสนอโมเดลระบบสู่ความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีองค์ประกอบดังนี้ (1) การวางแผนว่าจ้าง คัดเลือกแรงงานที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง (2) การพัฒนาแรงงานให้ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง (3) การจูงใจแรงงานให้ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง (4) การธำรงรักษาแรงงานให้ปฏิบัติได้ในระดับสูง (5) การเปลี่ยนแปลงแรงงานให้ปฏิบัติงานได้ในระดับสูง สำหรับแหล่งที่มาที่ 14 เป็นของ แกรี เดสเลอร์ (Dessler, 1994) นำเสนอกิจกรรมสำหรับหน่วยงานบุคคลและความรับผิดชอบในทรัพยากรมนุษย์ของระดับหัวหน้าสาย และ พนักงานทั่วไปในสายงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยได้ยึดถือตามหน้าที่ 5 กลุ่มดังนี้ (1) การว่าจ้างและการคัดเลือก (2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (3) ค่าตอบแทน (4) แรงงานสัมพันธ์ (5) ความปลอดภัยและมั่นใจของแรงงาน

แหล่งที่มาที่ 10 ของ เวนเดล แอล เฟรนช์ (French, 1994) นำเสนอกระบวนการหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้ (1) การวางแผน (2) งานและการออกแบบงาน (3) การจัดหาแรงงาน (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการทบทวน (6) ค่าตอบแทนและรางวัล (7) การคุ้มครองและการเป็นตัวแทนแสดงข้อคิดเห็น (8) การปรับปรุงพัฒนาองค์การ สำหรับแหล่งที่มาที่ 16 เป็นของ อาร์ เวน มอนดี และ โรเบิร์ต เอ็ม โน และ เซน อาร์ พรีเมอ (Mondy, Noe, & Premeaux, 1993) เขากล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นคือ

ว่าเป็นส่วนหนึ่งในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีองค์ประกอบทั้งหมดดังนี้ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์, การว่าจ้าง และการคัดเลือก (2) การพัฒนาแรงงาน (3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (4) ความปลอดภัยและสุขภาพ (5) แรงงานสัมพันธ์ (6) การวิจัยแรงงาน

แหล่งที่มาที่ 11 เป็นของ อัลลริช ดี โบรคแบงค์ ดับบิว และ ยิง เอ (Brockbank & Yeung A, 1989) ซึ่งถูกนำมาอ้างอิงโดยโทมัส เนลสัน ออสเตเลีย (Nelson, 1993) นำภาพองค์ประกอบแสดงความสามารถของผู้ชำนาญงานทรัพยากรมนุษย์ (Competencies of Professionals) โดยในส่วนที่แสดงถึงทรัพยากรมนุษย์ ได้แบ่งถึงส่วนประกอบภายในงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้ (1) การจัดหาแรงงาน (2) การพัฒนา (3) การประเมินผล (4) การให้รางวัลค่าตอบแทน (5) การวางแผนองค์การ (6) การสื่อสาร

แหล่งที่มาที่ 12 เป็นของ ฟิชเชอร์ ดี ฟิชเชอร์ และ โล เอฟ โคเฮนเฟลท์ และ เจมส์ บี ชอร์ (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1993) ได้นำเสนอขอบเขตพื้นที่หลัก(Major Areas) และหัวข้อที่เกี่ยวข้อง(Related Topics)ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ และในส่วนขอบเขตพื้นที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบดังนี้ (1) การวางแผน สำหรับองค์การ, งาน และบุคลากร (2) การได้มาซึ่งแรงงาน (3) การพัฒนาการปฏิบัติงานของทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (4) การให้รางวัลค่าตอบแทน (5) การบำรุงรักษาแรงงาน (6) การจัดการแรงงานหลากหลายสัญชาติ

แหล่งที่มาที่ 13 ของ เดวิด เอ เดอ เซนโซ และ สตีเฟน ที รอบบิน (DeCenzo & Robbins, 1994) นำเสนอโมเดลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่และองค์ประกอบย่อยดังนี้ (1) การเริ่มก่อ (วางแผน ว่าจ้างและการคัดเลือก ประมุขนิเทศ) (2) การพัฒนา (ฝึกอบรม การพัฒนา) (3) การจูงใจ (ประเมินผล รางวัล ค่าตอบแทน วินัยและการปรึกษาแนะนำ) (4) การบำรุงรักษา (บริหารผลประโยชน์ ความปลอดภัย โปรแกรมเพื่อการสื่อสาร)

แหล่งที่มาที่ 14 เป็นของ จอห์น เอ็ม อีวานซวิช (Ivancevich, 1998) เขาได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วยกิจกรรมจำนวนมากมาย อันได้แก่ (1) โอกาสการจ้างงาน ที่เท่าเทียมกัน (2) การวิเคราะห์งาน (3) การวางแผนแรงงาน (4) การว่าจ้างแรงงาน การคัดเลือก การจูงใจและการประมุขนิเทศ (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน (6) การฝึกอบรม และการพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ (7) ความปลอดภัย สุขภาพ และความแข็งแรง

แหล่งที่มาที่ 15 ของเจมส์ เอ บุฟฟอร์ด เจอาร์ และ เจมส์ อาร์ ลินด์เนอร์ (Buford JR, & Lindner, 2002) ได้นำเสนอตารางตัวอย่างหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องและความรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งดัดแปลงมาจาก ชูซาน เอ แจ็คสัน และ ลันคาล เอส สคูเลอร์ (Jackson & Schuler) จากหนังสือการจัดการงานบุคคล "Managing Human Resources" ของสำนักพิมพ์

South-Western (2000) โดยในส่วนของกิจกรรมและพื้นที่ของทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (1) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (2) การยอมรับในกฎหมายและระเบียบวินัย (3) การสร้างสถานที่ทำงานให้มีการปฏิบัติงานได้ดีในระดับสูง (4) การว่าจ้าง, การพัฒนา และการให้ค่าตอบแทนแรงงาน (5) การธำรงรักษาสภาพกระทบต่อแรงงานสัมพันธ์ (6) การให้เกิดสุขภาพ ความปลอดภัยในงาน และความปลอดภัยในชีวิต

ผู้วิจัยนำแนวคิดที่ศึกษาข้างต้นมาจัดทำเป็นตาราง “แหล่งที่มาและองค์ประกอบของการจัดการงานบุคคล” ได้ดังตารางที่ 2-9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-9 แหล่งที่มาและองค์ประกอบของการจัดการงานบุคคล

แหล่งที่มา	องค์ประกอบของการจัดการงานบุคคล																			
	การศึกษาด้านชีวิตและเวลาทำงาน	ทศวรรษ	ปฏิบัติตามกฎหมาย	สร้างการมีส่วนร่วม	สื่อสาร/ระบบข่าวสาร	ช่วยเหลือพนักงาน	พัฒนาอาชีพ	พัฒนาองค์กร	วิจัยแรงงาน	ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม	ปรับสภาพแรงงานใหม่	วางแผนแรงงาน	เพิ่มทัศนคติ	การออกแบบงาน	การบริหารพนักงาน	ความปลอดภัยและสุขภาพ	การจูงใจ	คำตอบ แทนและผลประโยชน์รวม	แรงงานต่างชาติ	ลูกจ้างและแรงงานสัมพันธ์
1) HRCI (2008)	/	/																		
2) Management Ability development Center, Japan (2006)		/																		
3) Go mez-Mellia, Balkin and (2001)																				
4) Kleiman, L.S. (2000)																				
5) P.A. McElaga (1989)																				
6) John Leopold (2002)				/																
7) John M. Lvan and Lee Soo (2002)			/																	
8) Michael Armstrong (2001)			/																	
9) Bowin Robert Bruce (2001)			/																	
10) Wendell L. French (2004)			/																	
11) Ulrich D., and Yeung A. (1989)			/																	
12) Cynthia D. Fleher, Lyle F. Schoenfeldt, James B. Shaw (1993)	/	/	/																	
13) David A. D. & P. Robbins (1994)		/																		
14) Lamer A. Buford, James R. (2002)		/	/																	
15) James A. Buford JR, James (2002)	/	/	/																	
Total	3	15	2	13	14	2	11	4	13	2	2	8	5	3	9	1	1	2	5	1

เมื่อสรุปผลของตารางข้างต้น จากจำนวนนักคิด 15 ราย องค์ประกอบที่มีการกล่าวถึงซ้ำเกิน 50%ขึ้นไปซึ่งเท่ากับ 7.5 ครั้งขึ้นไป มีทั้งหมด 7 หัวข้อ เป็นการแสดงถึงความสำคัญของหน้าที่ในการจัดการงานบุคคล สรุปออกมาได้ตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ (1) การสรรหาคัดเลือกแรงงานได้รับการกล่าวถึง 15 ครั้ง (2) การพัฒนาแรงงาน ได้รับการกล่าวถึง 14 ครั้ง (3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ได้รับการกล่าวถึง 13 ครั้ง (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้รับการกล่าวถึง 13 ครั้ง (5) ลูกจ้างและแรงงานสัมพันธ์ ได้รับการกล่าวถึง 11 ครั้ง (6) การวางแผน ได้รับการกล่าวถึง 9 ครั้ง (7) ความปลอดภัยและสุขภาพแรงงาน ได้รับการกล่าวถึง 8 ครั้ง

นอกจากนี้ เพื่อความเข้าใจในเรื่องความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของการปฏิบัติระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในการจัดการงานบุคคลขององค์การ Edgar Schein ได้นำเสนอแนวคิดที่จะช่วยในการอธิบายถึงการปฏิบัติระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างบนความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ เป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนตลาดแรงงานก่อนการจ้างงาน (Pre-labor market) ขั้นตอนตลาดลงมือปฏิบัติ (Active market) ขั้นตอนการเข้าร่วม (Joining) ขั้นตอนสมาชิกภาพที่คงรักษา (Sustained membership) และขั้นตอนการถอนสภาพพนักงาน (Withdrawal) (Schein, 1978, p.70) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ขั้นตอนตลาดแรงงานก่อนการจ้างงาน (Pre-labor market) เริ่มต้นเมื่อแต่ละคนได้เรียนรู้ความชำนาญพื้นฐาน จากนั้นเริ่มเน้นเนื้อหาเพื่อการเลือกอาชีพงาน ในความหมายนี้ องค์การกำลังประเมินทั้งผลิตภัณฑ์และตลาดแรงงานเสมือนองค์การทำการพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์และทำการพยากรณ์ (2) แรงงานแต่ละคนจะเริ่มกระบวนการของการค้นหางานในขั้นที่สองที่เรียกว่า "ขั้นตอนตลาดลงมือปฏิบัติการ (Active Market)" องค์การจะเน้นที่องค์ประกอบของการดึงดูดความสนใจให้แรงงานเข้าสมัครและรับการคัดเลือกตามระบบการจัดการงานบุคคล (3) ขั้นตอนการเข้าร่วม (Joining) ในขั้นนี้แรงงานแต่ละคนจะเข้าร่วมในองค์การในฐานะเป็นลูกจ้าง ในขณะเดียวกัน องค์การจะพัฒนาทั้งโปรแกรมกำหนดทิศทางอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับแรงงาน (4) ขั้นตอนสมาชิกภาพที่คงรักษา (Sustained Membership) เกิดขึ้นเมื่อลูกจ้างเลือกที่จะอยู่กับนายจ้างและนายจ้างเลือกที่จะสงวนรักษาลูกจ้างไว้ ซึ่งในขั้นนี้ถือว่าเป็นขั้นที่สำคัญมาก เนื่องจากแรงงานได้เข้าร่วมกับสังคมการทำงานในองค์การอย่างเต็มที่แล้ว เป้าหมายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้และความพยายามเพื่อเพิ่มความสามารถตามที่องค์การต้องการ ทำให้องค์การยังคงต้องดำเนินการสนับสนุน โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติ การพัฒนาอาชีพ รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทน และ (5) ขั้นตอนการถอนสภาพ (Withdrawal) เกิดขึ้นเมื่อแรงงานแต่ละคนพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานขององค์การ เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ องค์การต้องสร้างกระบวนการช่วงพ้นสภาพ เช่น แผนการปลดเกษียณ หรือสร้างความมั่นคงใน

งานให้แก่แรงงาน การลาออกพ้นสภาพของลูกจ้าง และกระตุ้นให้องค์การต้องกลับสู่ชั้นตลาดลงมือปฏิบัติ เช่นองค์การแสวงหาพนักงานใหม่เพื่อแทนที่ตำแหน่งงานที่ว่างอยู่

จากข้างต้นจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับแรงงานจะเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นที่สอง เป็นขั้นที่แรงงานเริ่มเข้าสู่องค์การโดยองค์การต้องหาวิธีการในการดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาสมัคร เมื่อรับสมัครผู้มีความสามารถเหมาะสมแล้วในขั้นที่สามก็จะเป็นขั้นร่วมทำงานกับแรงงานอื่นๆในองค์การ และเมื่อเข้าขั้นที่สี่ เป็นขั้นที่องค์การต้องพยายามรักษาแรงงานให้อยู่กับองค์การด้วยวิธีต่างๆ และพ้นสภาพจากพนักงานด้วยสาเหตุต่างๆในขั้นที่สี่ ซึ่งเมื่อมองถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับแรงงานในขั้นต่างๆเหล่านี้ตามแนวคิดของ Schein แล้ว ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มโดยอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่การจัดการงานบุคคล ออกมาได้เป็น 4 กลุ่ม คือ การแสวงหาหรือการได้มา (Acquiring) (สอดคล้องกับแนวคิดของ Byars & Rue, 2008, p.85, John Ivacevich, 2007, p.127) การพัฒนา (Development) (สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft, 2002, p.407; Ivacevich, 2007, p.391; Byars & Rue, 2008, p.153; Boxall & Gilbert, 2007, p.102) การเก็บรักษาไว้ (Retention) (สอดคล้องกับแนวคิดของ Bae & Rowley, 2007, pp.76-105; Boxall & Gilbert, 2007, p.102; สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) และ การใช้ประโยชน์ (Utilization) (สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) มีรายละเอียดขององค์ประกอบของการจัดการงานบุคคล ดังนี้

IV1 การแสวงหา (Acquiring)

IV2 การพัฒนา (Development)

IV3 การเก็บรักษาไว้ (Retention)

IV4 การใช้ประโยชน์ (Utilization)

รายละเอียดองค์ประกอบของการจัดการงานบุคคล มีดังนี้

1. การแสวงหา (Acquiring)

ประกอบด้วย การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือก (Ivacevich, 2007, p.127) เป็นกระบวนการที่สำคัญของการจัดการงานบุคคล ในการดึงดูดแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบไปด้วย การวางแผน การวิเคราะห์งาน การพยากรณ์ การรับแรงงานใหม่ การคัดเลือก (Daft, 2002, p.407) เสาะแสวงหาและเลือกสรรให้ได้คนเก่ง คนดีมีความรู้ ความสามารถที่มีความเหมาะสมกับงานและตำแหน่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ (สมชาย กิจยรรยง, 2548, p.26) เป็นจุดเริ่มต้นของการได้คนมา โดยมีการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร

จากใบสมัครงาน และหลักฐานการศึกษาต่าง ๆ สังเกต และพูดคุยกับผู้สมัครถึงประวัติการทำงาน การศึกษาเป้าหมายการทำงานและอื่นๆ ที่องค์การต้องการรู้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้สมัคร สรุปและประเมินผู้สมัครที่จะเข้ามาทำงานกับองค์การ (อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์, 2008)

ในการศึกษานี้ กลุ่มประชากรที่ศึกษา คือ แรงงานในองค์การอุตสาหกรรม จะเน้นองค์ประกอบที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มประชากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การคัดเลือก (Selecting)

1.1.1 คัดเลือกตรงตามท้องที่การต้องการ

ต้องมีการคัดเลือกที่ตรงกับเป้าหมาย เพื่อให้มีการคัดเลือกที่ตรงกับเป้าหมาย ต้องยึดหลักว่าคนที่เหมาะสมจะเท่ากับคนที่มีความรู้ที่เหมาะสมบวกด้วยควมมีบุคลิกภาพที่เข้ากับองค์การได้ ตามวัตถุประสงค์ของงาน นอกจากนี้แล้วควรต้องเป็นผู้สมัครที่มีเป้าหมายด้านอาชีพที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่รับ (Luecke & Bartlett, 2004, pp.17-39) และเพื่อให้เกิดความหลากหลายของช่องทางและวิธีคัดเลือก ต้องใช้วิธีการสรรหาที่แตกต่างหลากหลาย แต่ทุกวิธีที่ใช้ต้องมีความยุติธรรมในการคัดเลือก (Bowen, Gilliland & Folger, 2000, p.270) นอกจากนี้ต้องมีขั้นตอนการคัดเลือกที่ชัดเจน วิธีการดึงดูดผู้สมัคร (Applicant Tracking) วิธีการสัมภาษณ์ การทดสอบ การอ้างอิง และการตรวจสอบภูมิหลัง และตรวจสอบสุขภาพและยาเสพติด (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) โดยมีการจัดเตรียมให้พร้อมจากการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการให้มากที่สุด ซึ่งในการติดตามและรวบรวมข้อมูลผู้สมัครอย่างดี ทำให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของผู้สมัครแต่ละคนได้อย่างชัดเจน (Mathis & Jackson, 2004, p.184) ซึ่งจะทำให้ได้แรงงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หลักเกณฑ์อีกตัวของการสรรหาคัดเลือกคือความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งหมายถึงว่าวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการคัดเลือกนั้นต้องสามารถวัดผลได้อย่างมีเหตุมีผล หรือสามารถวัดผลตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดได้ การทดสอบความเที่ยงตรงหรือความมีเหตุมีผลต้องสามารถตอบคำถามในประเด็นว่าการทดสอบนั้นสามารถวัดผลในสิ่งที่ต้องการได้หรือไม่ โดยมี 2 วิธีคือ ความเที่ยงตรงในเกณฑ์ (Criterion Validity) และความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) ผู้สมัครงานที่มีผลคะแนนการทดสอบที่ดี จะมีความสามารถในการทำงานที่ดี สำหรับความเที่ยงตรงในเนื้อหาของ การทดสอบต้องได้รับการพิสูจน์ว่าตัวอย่างที่กำหนดขึ้นในการทดสอบเป็นตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ (Dessler, 2004, p.118)

หลักเกณฑ์ถัดไปคือความน่าเชื่อถือ (Reliability) ซึ่งต้องสามารถแสดงผลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เมื่อทำการทดสอบอีกครั้งในชุดทดสอบเดียวกันต้องมีผลคะแนนที่ไม่แตกต่างจากการทดสอบครั้งแรก วิธีการคือทำการทดสอบกับแรงงานคนเดียวกันในชุดทดสอบเดียวกัน แต่เวลาต่างกัน และนำผลมาเปรียบเทียบทั้งสองครั้งเพื่อดูว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด (Dessler, 2004, p.119)

1.1.2 บรรยาภาศในการสอบคัดเลือกและความโปร่งใสในการสอบ

ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดี (Shimizu, 1991, pp.36-42) ขั้นตอนที่สำคัญในการสอบคัดเลือกคือ การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary Reception of Application) การติดต่อครั้งแรกนี้ นับเป็นการสร้างความรู้สึกครั้งแรกของผู้สมัครที่มีต่อองค์การ ซึ่งการรับรู้ครั้งนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้สมัครที่จะลงชื่อเพื่อขอรับการสัมภาษณ์และขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ ความประทับใจครั้งแรกนี้จะช่วยดึงดูดใจให้ผู้สมัครงานจำนวนมาก ทำให้องค์การมีโอกาสดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามตำแหน่งงานที่ต้องการได้ (สุนันทา เลานันท์, 2546, หน้า 156)

แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ซึ่งกล่าวสนับสนุนว่าการต้อนรับผู้สมัครเป็นการอำนวยความสะดวกต่างๆเกี่ยวกับสถานที่ที่ผู้สมัครมาติดต่อสอบถาม การจ่ายใบสมัคร รวมทั้งรายละเอียดต่างๆที่ต้องกรอก เอกสารหลักฐานที่ต้องแนบ วิธีคัดเลือก วันเวลาและสถานที่สอบ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 80)

กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีนั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องทำหน้าที่ต้อนรับผู้มาสมัครสอบสัมภาษณ์ โดยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี อันจะนำไปสู่ความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล มีผลต่อความสำเร็จในการคัดเลือก โดยความสัมพันธ์ที่ดีจะเริ่มจาก การสัมภาษณ์ที่ตรงต่อเวลา การใช้ทักทายที่เป็นกันเองเป็นมิตรเพื่อไม่ตึงเครียดกัน ตั้งใจฟังผู้สมัครพูดเสมอ นอกจากนี้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information exchange) ยังจำเป็นต้องมีการใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ไม่พูดเร็วจนเกินไป ไม่สมควรตั้งคำถามเกี่ยวกับการเมืองและศาสนา หรือลัทธิความเชื่อ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความได้แย้งขึ้นได้ นอกจากนี้ต้องเปิดโอกาสให้ผู้สมัครพูดอย่างเต็มที่ และท้ายสุดควรให้ผู้สมัครมีโอกาสซักถามเกี่ยวกับองค์การได้ (สุนันทา เลานันท์, 2546, หน้า 190-192) นอกจากนี้ ต้องเปิดเผยและมีความโปร่งใสในการสอบแข่งขันโดยมีวิธีการกลั่นกรองสรรหาและคัดเลือกอย่างเปิดเผยเพื่อให้ได้คนมีความรู้ความสามารถ การจ้างงานต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถโดย มีการสอบแข่งขัน ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ (Casio, 2003, p. 203)

1.1.3 คัดเลือกด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียง กำหนดคุณสมบัติที่จำเป็น และสร้างความก้าวหน้า

ในการคำนึงถึงคุณสมบัติผู้ทำการคัดเลือกนั้น ผู้ทำการคัดเลือกต้องไม่มีอคติในการประเมินคัดเลือก จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของผู้ทำหน้าที่ประเมิน โดยต้องระวังอย่าให้ผู้ทำการประเมินเกิดความประทับใจเกินเหตุ หรือความไม่ประทับใจอย่างมากต่อตัวผู้สมัคร ซึ่งจะมีผลทำให้การคัดเลือกเกิดความผิดพลาดได้ ผู้ทำการคัดเลือกจึงต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ผู้ทำการคัดเลือกจะไม่ได้คิดว่าผู้สมัครเรียบเฉย เก็บตัว เป็นคนขาดแรงจูงใจที่ยากทำงาน เนื่องจากอุปนิสัยเช่นนั้นไม่ได้เป็นตัววัดแรงจูงใจในการอยากทำงานของผู้สมัคร ในทางตรงกันข้ามต้องไม่ตีความว่าผู้สมัครที่สามารถสอบสัมภาษณ์ได้อย่างคล่องแคล่ว จะมีความฉลาดและคล่องแคล่วในการทำงานด้วย (Richard Luecke and Christopher Bartlett, 2004, pp.17-39) และไม่ปล่อยให้อคติส่วนตัวมีผลต่อการประเมินผู้สมัคร และต้องไม่มีการใช้เส้นสาย พรรคพวก (Bowen, Gilliland & Folger, 2000, .270)

การคัดเลือกแรงงานต้องไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ยึดสถาบันการศึกษาหรือเคยทำงานในองค์กรบางแห่งว่ามีคุณสมบัติที่ดีกว่า ต้องตรวจสอบบุคคลอ้างอิง เพื่อตรวจสอบคำอ้างของผู้สมัคร เรียนรู้ข้อดีทั้งความสำเร็จและล้มเหลวของผู้สมัคร (Luecke & Bartlett, 2004, pp.17-39) สิ่งสำคัญที่นักคิดหลายคนมักกล่าวถึงในการไม่เลือกปฏิบัติคือการพิจารณาให้เกิดความเสมอภาคทางโอกาส มีความเท่าเทียมกัน โดย ไม่เลือกปฏิบัติในลักษณะต่างๆ เช่น ศาสนา เพศ และอื่น ๆ จัดเก็บข้อมูลทั้งเรื่อง เพศ อายุ สัญชาติ ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติ (Tsunoo, 2005, pp.48-53) ซึ่งถือเป็นการมีความเสมอภาคทางโอกาสในการจ้างงาน โดยให้การสนับสนุนจากองค์การเสมอ (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) โดยองค์การต้องทบทวนข้อความในใบสมัครว่ามีความเสมอภาคในการจ้างงานเช่นคำถามเกี่ยวกับสัญชาติ อายุ เพศ หรือชาติกำเนิด (Dessler, 2004, pp.94-95) คำนึงถึงการให้เกียรติกับความเป็นมนุษย์ มองแรงงานในรูปทรัพยากรที่สำคัญ (Shimizu, 1991, pp.36-42)

เพื่อการคัดเลือกอย่างยุติธรรม ต้องมีการจัดเตรียมให้พร้อมเรื่องรายละเอียด งานหลัก การฝึกอบรม ประสบการณ์ คุณสมบัติที่ต้องการเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็น โดยทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน และแบ่งกลุ่มบุคคลเพื่อการกลั่นกรองเช่น กลุ่มผู้ชำนาญ กลุ่มผู้ไม่ชำนาญ และจัดเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้าตามลักษณะความต้องการผู้สมัครแต่ละตำแหน่งและจัดลำดับ (Luecke & Bartlett, 2004, pp.17-39) และจัดให้ทั่วทั้งบริษัทมีความก้าวหน้าในงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึงการให้โอกาสแก่ผู้ด้อยโอกาสและแรงงานหญิงเข้ามาทำงานในสัดส่วนที่ชัดเจนอีกด้วย (Casio, 2003, p. 203)

1.2 การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศคือการบรรเทาความกลัวและความกังวลที่มีต่อแรงงานใหม่ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการร่วมงานให้เข้ากันได้กับองค์การ และวิธีการปฏิบัติงาน องค์ประกอบของระบบการปฐมนิเทศที่จะได้รับความสำเร็จคือการจัดเตรียมที่พร้อมสำหรับแรงงานใหม่ กำหนดให้ชัดเจนในเรื่องข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และช่วงเวลาที่ต้องให้ข้อมูลข่าวสาร นำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวัน และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ นโยบายขององค์การ กฎระเบียบ และผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Mestre and other, 1997, pp.443-456) และช่วยลดอัตราส่วนการลาออกได้ ลดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาดได้ ให้ความชัดเจนกับคุณภาพของมาตรฐานและความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่องค์การจะตรวจวัด สร้างความเชื่อมั่นถึงการกระจายอำนาจจากองค์การสู่แรงงานโดยการให้แรงงานได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าและเร็วกว่า (Hacker, 2004, p.99) ถือเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อแรงงานใหม่ แรงงานจ้างชั่วคราวหรือแรงงานที่โยกย้ายมาใหม่ องค์การ ทำให้แรงงานได้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานที่ควรจรรู้เกี่ยวกับงาน เช่น ข้อมูลกฎระเบียบขององค์การ เป็นต้น แกรี่ เดสเลอร์ กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดกระบวนการทางสังคมสำหรับแรงงานใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ค่อยๆ ปลุกฝังให้กับแรงงานทุกคนในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์การต้องการให้แรงงานใหม่ทราบ (Dessler, 2004, pp.158-159) นอกจากการปฐมนิเทศแล้ว เพื่อการสร้างความมั่นคงให้แก่แรงงาน องค์การต้องให้การอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแก่ผู้ได้รับการคัดเลือก (Shimizu, 1991, pp.36-42) เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และให้เกิดความก้าวหน้า เห็นถึงอนาคตและความมั่นคงในงานที่ทำอยู่ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1.2.1 การปฐมนิเทศที่สร้างความรู้ความเข้าใจ

การปฐมนิเทศที่ดีจะต้องทำให้แรงงานใหม่ได้รับสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) มีความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจ รู้สึกอุ่นใจ พร้อมเริ่มด้วยความมั่นใจทำงาน (2) ได้มีโอกาสพบปะกับทีมผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน (สุนันทา เลहनันท์, 2546, หน้า 190-192) รูปแบบการปฐมนิเทศสามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ โดยรูปแบบของการปฐมนิเทศแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือ (1) การปฐมนิเทศเป็นรายบุคคล มีลักษณะไม่เป็นพิธีการ มักกำหนดให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการปฐมนิเทศแรงงานใหม่ ทำหน้าที่

เสมือนเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านต่างๆอย่างใกล้ชิด ไม่มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจนแน่นอนขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี ประหยัดค่าใช้จ่ายและไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานมากนัก (2) การปฐมนิเทศเป็นกลุ่ม มีลักษณะเป็นพิธีการ มีที่จัดหลักสูตรการปฐมนิเทศไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ผู้เข้าร่วมครั้งหนึ่งเป็นจำนวนมาก เสียค่าใช้จ่ายสูง และเสียเวลามาก อาจใช้การปฐมนิเทศทั้งสองรูปแบบผสมผสานกันโดยใช้การปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลก่อน จากนั้นเมื่อมีจำนวนแรงงานใหม่มาเพียงพอจึงจัดการปฐมนิเทศเป็นกลุ่มอีกครั้ง (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550, หน้า 243) นอกจากนี้สามารถแบ่งการปฐมนิเทศได้เป็น 2 ระดับคือ (1) ระดับองค์การ ซึ่งเป็นปฐมนิเทศให้แก่แรงงานใหม่ตามปกติ กำหนดแผนและดำเนินการโดยฝ่ายบริหารงานบุคคล ส่วนใหญ่เป็นเรื่องกว้างๆ จัดเป็นหลักสูตรปฐมนิเทศ ด้วยวิธีบรรยายและคู่มือประกอบเพื่อแรงงานใหม่ (2) ระดับแผนกงานหรือหน่วยงาน ต่อเนื่องจากระดับองค์การ หัวหน้าแผนกงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ดำเนินการตามแผนการปฐมนิเทศต่อไปโดยมอบหมายให้บุคคลในแผนกเป็นพี่เลี้ยง ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ แรงงานใหม่จะเรียนรู้งานในหน้าที่ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อร่วมงาน รวมทั้งเกิดความเข้าใจที่ดีต่อผู้บริหารองค์การ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550, หน้า 245)

นอกจากนี้แล้ว การปฐมนิเทศที่ดีต้องทำให้แรงงานใหม่ได้รับความรู้ ความเข้าใจ เรื่องทั่วไปของบริษัท เช่นประวัติ ความเป็นมา สินค้าและบริการ เงื่อนไขพื้นฐานการว่าจ้าง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และผลประโยชน์ตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น (สุรนันทา เลาหพันธ์, 2546, หน้า 190-192) ในการประเมินผลการปฐมนิเทศถือเป็นกระบวนการสุดท้ายของการปฐมนิเทศ เพื่อหาข้อบกพร่องและหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไปขององค์การ สำหรับการประเมินสิ่งที่เกิดกับผู้เข้าอบรมปฐมนิเทศ ได้แก่ (1) ความรู้ความสามารถ โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา เชาวชาญปัญญา ความถนัดเฉพาะงาน เป็นต้น (2) ผลสัมฤทธิ์จากการจัดอบรม (3) ปฏิภินิยา ทักษะ ทักษะการปฏิบัติงาน และผลงานในภาคปฏิบัติ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2550, หน้า 251-252)

1.2.2 การปฐมนิเทศที่ให้การปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำ การปฏิบัติงาน

นอกจากนี้แล้ว การปฐมนิเทศที่ดีจะต้องทำให้แรงงานใหม่ได้รับความเข้าใจและรู้แหล่งที่จะขอคำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน กรณีที่ประสบปัญหา และมีข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆที่เกี่ยวข้องตลอดจนรู้จักวิธีการดูแลรักษา เข้าใจและรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน ขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับงานอื่นๆ ระดับมาตรฐานงานที่กำหนด และความ

คาดหวังของหัวหน้างาน และหน่วยงานเกี่ยวข้องกับการทำงาน มีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงาน และ สภาพการทำงาน ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม โอกาสในการฝึกอบรม และเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของชุมชนที่หน่วยงานตั้งอยู่ ลูกค้า และผู้ติดต่อ มีความเข้าใจนโยบายของหน่วยงาน กฎระเบียบ ประเพณี และแนวปฏิบัติในเรื่องต่างๆของหน่วยงาน (สุนันทา เลาพันธ์, 2546, หน้า 190-192)

ในการติดตามผลการปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการปฐมนิเทศ เนื่องจากผลนี้จะเกิดขึ้นเมื่อแรงงานกลับไปสู่การปฏิบัติงานหลังรับการปฐมนิเทศแล้ว ข้อมูลป้อนกลับเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้จัดการปฐมนิเทศ โดยระยะเวลาในการติดตามผล มักจะอยู่ตามหลังจากปฐมนิเทศประมาณ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี สำหรับการติดตามผลแต่ละครั้ง สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการปฐมนิเทศ คือ วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ ใช้แบบทดสอบ ใช้แบบสอบถาม ใช้แบบประเมินผลงาน ใช้แบบสังเกตพฤติกรรม ซึ่งการติดตามผลการปฐมนิเทศนี้จะช่วยให้หัวหน้าหรือที่เลี้ยงทราบถึงความสนใจ การปรับตัว และการเรียนรู้เกี่ยวกับงาน ทำให้ที่เลี้ยงได้ช่วยแนะนำเพิ่มเติมได้ดียิ่งขึ้น(สุภาพร พิศาลบุตร, 2550, หน้า 255)

2. การพัฒนา (Development)

เมื่อองค์การรับบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าสู่องค์การแล้ว ต้องเสริมสร้างให้บุคคลเหล่านั้นมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงยิ่งขึ้น (Daft, 2002, p.407) เพื่อพัฒนาให้แรงงานได้ก้าวหน้าในอาชีพ (สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) กระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการจัดการงานบุคคลกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริม สร้างให้แรงงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะรับผิดชอบงานตำแหน่งที่สูงขึ้น (ไพโรจน์ อุลิต, 2008) ทำประโยชน์ให้แก่องค์การและตนเองมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Sachukorn, 2007) ต้องไม่ถือเป็นเรื่องเสียเวลาหรือเสียโอกาสสร้างรายได้ขององค์การ ซึ่งแรงงานโดยทั่วไปมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งที่ต้องรับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท รวมทั้งให้เวลาแก่แรงงานลูกเพื่อถามถึงเป้าหมายในอาชีพในอนาคต เพื่อมีส่วนร่วมในการวางแผนอาชีพพร้อมกับแรงงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2008)ประกอบด้วย การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนและการพัฒนาอาชีพ (Ivacevich, 2007, p.9)

2.1 การฝึกอบรม

เพื่อให้องค์การสามารถสู้กับคู่แข่งได้และมุ่งปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน

ที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่แรงงานเริ่มเข้าทำงาน ดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน (Mondy, Neo, 2005, p.5) จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ศึกษา ผู้วิจัยได้องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 การระบุความต้องการแท้จริงและฝึกอบรมตรงความต้องการ

ในการระบุความต้องการแท้จริงนี้ ฝ่ายบริหารต้องมีความมุ่งมั่น ปัจจัยแรกของการฝึกอบรมแรงงานคือการหาความต้องการที่แท้จริงของการพัฒนาแรงงาน เพื่อป้องกันและกำหนดถึงสิ่งที่สนใจก่อนหลังในการพัฒนาแรงงาน (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50)

สิ่งสำคัญในการปฏิบัติเพื่อการจัดฝึกอบรมคือการหาข้อมูลด้านทักษะความสามารถที่ต้องการปรับปรุง และข้อมูลด้านสถานการณ์และทักษะของคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตรวจสอบสภาพที่ทำงาน ปัญหา ความยากลำบาก วิเคราะห์ตรวจสอบความสามารถของลูกน้อง จุดอ่อน จุดแข็งในปัจจุบัน (Takashi Koyama, 2003, pp.60-67) เมื่อได้ข้อมูลครบทั้ง 2 ด้าน ต้องทำการวิเคราะห์ช่องว่างความสามารถในปัจจุบันกับเป้าหมาย หาความจำเป็นในการขยายส่วนที่ไม่ถึงมาตรฐาน ระบุถึงความต้องการความรู้ และสิ่งที่ควรปรับปรุง หาสาเหตุของปัญหาให้ชัดเจน (Takagi, 2004, pp.124-128) พูดยุกันด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา (Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130)

มีช่องทางและวิธีการหลากหลายในการหาความต้องการจากหัวหน้างาน เช่น ใช้ใบกรอก สัมภาษณ์ สอบถามด้วยปาก (Takagi, 2004, pp.124-128) ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนจากผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการพัฒนาแรงงานในส่วนงานของตนในองค์การได้ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องยกระดับความสามารถของเทคนิคการหาข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมกับเครื่องมือ (เช่น คอมพิวเตอร์) เพื่อใช้หาความต้องการ และฝ่ายบุคคลในองค์การต้องดำเนินการปรับความต้องการในการฝึกอบรมให้มีผลต่อการพัฒนาแรงงาน (Yokoyama, 2005, pp.133-147)

2.1.2 การฝึกอบรมที่เกิดประโยชน์ตามแผน มีผลต่อการปรับปรุงงานและเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ในการวางแผนฝึกอบรมต้องจัดอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาแรงงานใหม่หรือแรงงานปัจจุบันให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นใช้ในการทำงาน มีผลต่อการปรับปรุงผลการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี จำเป็นต้องออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการ มีการพัฒนา การคัดเลือก ซึ่งรวมไปถึงการคำนึงวิธีการและการออกแบบการฝึกอบรม และตรวจสอบผลที่ได้การฝึกอบรมจากการสำรวจหรือการประเมินทั้งก่อนและหลังฝึกอบรม (Human

Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) และต้องให้สามารถนำความรู้ที่เกิดจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมกับองค์กร มีการปรับเปลี่ยนวิถีทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และ กลยุทธ์เกิดขึ้นหลังฝึกอบรม (Sprenger & Have, 2003, pp.81-85)

ในการออกแบบและวางแผนการฝึกอบรมนี้ต้องมีการพัฒนาที่ครอบคลุมแรงงานทั้งองค์กรและมีการจัดลำดับความสำคัญในเนื้อหาในแผน (Tsunoo, 2005, pp.128-139) ในแผนก็ควรต้องกำหนดงบประมาณที่จำเป็นในการฝึกอบรมตามพื้นฐานของเป้าหมาย (Takagi, 2004, pp.124-128) แผนการฝึกอบรมนี้จะครอบคลุมถึง แรงงานก่อนการย้ายตำแหน่งหรือการขึ้นตำแหน่งเพื่อรองรับงานใหม่ (Yokoyama, 2005, pp.133-147) ต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย โดยที่แผนการฝึกอบรมต้องสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร เป็นแผนฝึกอบรมตามพื้นฐานเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กร (Yokoyama, 2005, pp.133-147) เพื่อการบรรลุตามแผนการทำงานขององค์กร แผนฝึกอบรมที่จัดทำขึ้นต้องเข้ากับการจัดการงานบุคคล เช่น การว่าจ้างเพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กรและนำการฝึกอบรมเข้าสู่การประเมินผลทางด้านงานบุคคลด้วย โดยถือว่าการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการทำงานด้วย รวมทั้งนำระบบการย้ายหรือการขึ้นตำแหน่งไว้ในระบบการฝึกอบรมด้วย (Terasawa, 2005, pp.51-61) นอกจากนี้ต้องนำข้อมูลจากความคิด ความต้องการของแรงงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการ มาใช้จัดทำความต้องการและกำหนดแนวทางฝึกอบรมให้ สอดคล้องกับความต้องการของแรงงาน (Yokoyama, 2005, pp.133-147)

หลังการวางแผนแล้ว ต้องมีการถ่ายทอดความรู้ที่มีเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เนื้อหาต้องสามารถเพิ่มความรู้ใหม่ๆ ให้แก่แรงงานได้ มุ่งเน้นนำเสนอความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานโดยผู้สอนต้องอธิบายให้ผู้รับการอบรมเข้าใจง่ายโดยใช้คำที่ผู้รับการฝึกอบรมคุ้นเคย (Dessler, 2000, pp.251-252)

ในการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพต้องฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยทำการเผยแพร่ความรู้ให้ทั่วองค์กรทั้ง 3 ระดับ คือ บุคคล ทีม และองค์กร โดยดำเนินการฝึกอบรม ตั้งอยู่บนความคิดว่าการพัฒนาคนเหมือนการพัฒนาองค์กร (Tsunoo, 2005, pp.128-139) นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีและสื่อการสอนที่หลากหลายถือเป็นการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยต้องมีการจัดเตรียมและมีการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งสื่อการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสม (Nishimura, 2005, pp.64-67)

2.1.3 พัฒนาการฝึกอบรมให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการทำงานและการรักษาความรู้ในองค์กร

ในการประเมินผลการฝึกอบรมแรงงาน โดยนักคิดบางกลุ่มนำเสนอให้มีการทดสอบและประเมินผลทั้งก่อนฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม (Kirimura, 2005, pp.157-162) เพื่อการตรวจสอบว่าได้เรียนอะไร และดูความก้าวหน้าระหว่างฝึกอบรม โดยจัดทำแสดงเป็นกราฟ การประเมินผลฝึกอบรมและติดตามผลที่ดีจำเป็นต้องมีการประเมินผลทุกช่วงของการฝึกอบรม โดยทำการบันทึกปฏิกิริยาของผู้เรียนที่มีต่อการฝึกอบรม และลงบันทึกเก็บข้อมูลแต่ละบุคคล (Dessler, 2000, pp.251-252; Koyama, 2003, pp.60-67) นอกจากนี้ควรเป็นการประเมินทางด้านการบุคคล โดยถือว่าการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการทำงาน รวมทั้งระบบการย้ายและการขึ้นตำแหน่งในอนาคตของแรงงานผู้รับการฝึกอบรมนั้น (Yokoyama, 2005, pp.133-147) และต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน เช่นการปรับขึ้นค่าตอบแทนเมื่อมีความรู้ความสามารถมากขึ้นจากการฝึกอบรม (Terasawa, 2005, pp.51-61)

นอกจากนี้ ในการติดตามผล ต้องมีการประเมินว่าสามารถนำความรู้ที่ฝึกอบรมมาใช้งานได้จริงหรือไม่ ซึ่งหัวหน้างานต้องทำการตรวจวัดว่า ผู้รับการฝึกอบรมที่อยู่ในแผนกตนเองสามารถนำความรู้ใหม่ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่ (Dessler, 2000, pp.251-252; Terasawa, 2005, pp.51-61) โดยทำการตรวจสอบหลังฝึกอบรมแล้วระยะหนึ่ง และในการประเมินผลและติดตามผล จำเป็นต้องประเมินผลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการตรวจวัด สรุปผล และทบทวน ซึ่งนอกเหนือจากผู้รับการฝึกอบรมได้รับการประเมินผลการฝึกอบรม มีนักคิดหลายกลุ่มที่ให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนให้ผู้รับการฝึกอบรมมีโอกาสในการประเมินผลด้วย โดยแยกเป็น 3 ส่วน คือ ประเมินวิทยากร ประเมินเนื้อหา และข้อเสนอแนะ จากการแจกแบบสอบถามไปที่ผู้รับการฝึกอบรมหลังเสร็จสิ้นโปรแกรม (Luecke & Bartlett, 2004, pp.123-130) นักคิดฮารุโอะ ทากากิ เสนอเพิ่มเติมให้ประเมินโดยดูประเด็นเรื่องระดับของผล โดยแบ่งผลเป็น 4 ระดับคือ ระดับสนใจ ระดับเรียนรู้ ระดับเกิดการเปลี่ยนแปลง และท้ายสุดระดับผลดีต่อองค์กร (Takagi, 2004, pp.124-128)

สิ่งสำคัญที่จะทำให้การฝึกอบรมได้รับความสำเร็จคือผู้รับการฝึกอบรม และผู้ให้การฝึกอบรม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเสริมแรง และจูงใจให้มีการฝึกอบรมด้วยรางวัลทันที เมื่อปฏิบัติถูกต้อง โดยมอบประกาศนียบัตรให้ผู้สอนดีเด่น และ/ หรือมอบประกาศนียบัตรให้หน่วยงานที่มีชั่วโมงฝึกอบรมสูงสุดของปีหรือกลุ่มที่ชนะเลิศ แสดงความชื่นชมต่อความก้าวหน้า (Thailand Productivity Institute: Thai Carbon Black, 2546, pp.44-47)

การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จ ในขั้นสุดท้ายแรงงานควรสามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง โดยมีการดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมจากองค์กร ให้แรงงานมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง (Tsunoo, 2005, pp.128-139; Senge, 1990, pp.374-376) ในการสนับสนุนการพัฒนาด้วยตนเองนี้ จำเป็นต้องมีคู่มือที่จะใช้ในการพัฒนาความจำเป็นในการจัดทำเนื้อหาการฝึกอบรมให้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการถ่ายทอดสู่รุ่นถัดไป และเพื่อการรักษาความรู้อย่างเป็นระบบจากพนักงานที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และบันทึกการฝึกอบรมลงในมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Thailand Productivity Institute, 2546, pp.19-30) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นคู่มือเพื่อการพัฒนาตนเองได้ ในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองควรต้องกำหนดให้ผลการฝึกอบรม รวมทั้งผลการพัฒนาตนเองสนับสนุนและสร้างโอกาสในหน้าที่การงาน (ขึ้นตำแหน่ง) เพิ่มรายได้ หลังพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพแล้ว (Koike & Inoki, 1987, p.4) เป็นการส่งเสริมให้แรงงานได้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆในการทำงาน

2.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพถือว่ามีความสำคัญต่อการจัดการงานบุคคลที่ต้องการให้แรงงานใช้ความรู้ ความสามารถ พัฒนาอาชีพของตนเองให้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น (วิลาวรรณ รหัสพิศาล, 2549, หน้า 177) โดยองค์การมีหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อการจัดอาชีพให้แก่แรงงานเพื่อเป็นการสนับสนุน ให้แรงงานแต่ละคนรับผิดชอบตนเอง เพื่ออนาคตและอาชีพ ซึ่งมอบหมายมาจากองค์กรโดยการให้รายได้ ให้อำนาจหน้าที่ สถานภาพและความมั่นคงแก่แรงงานสามารถปรับตัวได้เร็ว เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทำงานตามสถานภาพเวลาที่เปลี่ยนแปลงได้ และการวางแผนอาชีพของการพัฒนาอาชีพ (Robbins, 2005, p.253)

การพัฒนาอาชีพเป็นเรื่องที่แรงงานแต่ละคนต้องดำเนินการด้วยตัวแรงงานเอง มากกว่าที่เป็นการดำเนินการโดยองค์กรหรือผู้บริหาร ฉะนั้นความรับผิดชอบของแรงงานคือต้องรักษาทักษะ ความสามารถ ความรู้ที่ทันสมัย และเตรียมพร้อมกับการรับงานใหม่ในอนาคต (Robbins, 2005, p.253) องค์กรจึงจำเป็นต้องมีส่วนเข้าร่วมช่วยเหลือแรงงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career Development) โดยปัจจัยที่จะทำให้การพัฒนาอาชีพได้รับความสำเร็จคือ

2.2.1 สร้างโอกาสการเจริญเติบโต และพบสิ่งที่ท้าทายต่อวิชาชีพ

ความรับผิดชอบขององค์กร เพื่อสร้างให้แรงงานได้พึ่งตนเองได้ และช่วยแรงงานรักษาสมรรถภาพไว้ด้วยการเรียนรู้ต่อเนื่อง สนับสนุนแรงงานให้เพิ่มทักษะ ความสามารถและความรู้ให้สูงขึ้น ความสำเร็จเหล่านี้ได้มาจากการสื่อสารต่อแรงงานที่ชัดเจนทำให้แรงงานรู้ว่า

องค์การดำเนินการไปทิศทางใด สามารถพัฒนาแผนตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การในอนาคตได้ ซึ่งการพัฒนาอาชีพเป็นเรื่องของความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหาร และฝ่ายบุคคลขององค์การ มีการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาอาชีพว่าควรจะมีทิศทางใดที่จะทำให้แรงงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ มีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 177) และผลการวิเคราะห์ควรต้องได้รับการถ่ายทอดสู่แรงงานโดยผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อแรงงานสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาอาชีพต่อไป

องค์การจะต้องมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของแรงงาน โดยให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่เป็นองค์ประกอบของการพัฒนา เช่น สายทางความก้าวหน้าในงานอาชีพ การวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การบริหารจัดการอาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 177) โดยที่แรงงานควรมีโอกาสที่จะได้พบสิ่งที่น่าสนใจใหม่ และประสบการณ์งานที่ท้าทายต่อวิชาชีพ องค์การจึงต้องสร้างโอกาสการเจริญเติบโตให้แก่แรงงาน (Robbins, 2005, p.253) การพัฒนาอาชีพต้องดำเนินให้สอดคล้องกับโครงสร้างงานขององค์การ และวัฏจักรดำเนินงานของแรงงาน การเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการพัฒนาแรงงานขององค์การ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการพัฒนาอาชีพคือ เพื่อมุ่งส่งเสริมสร้างโอกาสให้แก่แรงงานที่มีความรู้ ความสามารถเติบโตก้าวหน้าในงานอาชีพ และถือเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แรงงาน องค์การสามารถจัดการวางแผนตำแหน่งงานเหมาะสมกับงานและได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 177)

2.2.2 รุงใจให้พัฒนาอาชีพ

ในการรุงใจให้เกิดการพัฒนาอาชีพ องค์การควรให้การสนับสนุนทางการเงินแก่แรงงานโดยสามารถเบิกค่าเล่าเรียนได้ (Robbins, 2005, p.253) เป็นการช่วยเหลือทางการเงินแก่แรงงานและเป็นการรุงใจเพื่อนำสู่การพัฒนาอาชีพ อันก่อให้เกิดผลประโยชน์ในด้านต่างๆ ต่อองค์การ เช่น เป็นหลักประกันว่าแรงงานที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์การตลอดไป ช่วยดึงดูดแรงงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์การ ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การและทำให้แรงงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ทันต่อโลกธุรกิจยุคใหม่ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 177) ฉะนั้นประโยชน์ที่องค์การได้รับคุ้มค้ำกับการช่วยเหลือทางการเงินเพื่อการเรียนรู้ ศึกษาเพิ่มเติม สู่ความสำเร็จในการพัฒนาอาชีพของแรงงานต่อไป

นอกจากนี้องค์การต้องแบ่งสรรเวลาหรืออนุมัติการลางานเพื่อเพิ่มความรู้

ความสามารถพัฒนาอาชีพให้แรงงาน ไม่ให้งานที่เกินกำลัง เกินเวลาจนแรงงานไม่มีเวลาพัฒนาทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ ความสามารถ ให้มากขึ้นทันเทคโนโลยีใหม่ (Robbins, 2005, p.253) ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาอาชีพนั้น สามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำเส้นทางพัฒนาอาชีพ การมอบหมายงานที่ท้าทายให้ปฏิบัติ การหมุนเวียนงาน การสอนแนะงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การขอลางานเพื่อเพิ่มความรู้ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 177)

ในการจัดสรรเวลาให้แก่แรงงานในการเรียนรู้ พัฒนา เพื่อการพัฒนาอาชีพจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดเป็นจริง องค์ประกอบของการวางแผนพัฒนาอาชีพที่สำคัญคือ 1) เป้าหมายต้องจำเพาะเจาะจงและมีรายละเอียดในที่ต้องระบุความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของ ชื่อตำแหน่ง ระดับ หน้าที่งาน อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลช่วยผู้บริหารเข้าใจ 2) การกำหนดกรอบเวลา ซึ่งต้องกำหนดขั้นตอนของเวลาเป็นรายละเอียดเป็นขั้นๆ ที่ต้องใช้ กรอบเวลาเป็นแนวทางช่วยเตือนว่าต้องทำอะไร ช่วยบรรลุเป้าหมายตามกำหนด 3) การพิจารณาความเป็นไปได้ เป็นการประเมินโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามเวลากำหนด ซึ่งวิธีประเมินคือ ประเมินความชำนาญและความสามารถของแรงงาน สภาพโอกาสและข้อจำกัดขององค์การ ภาวะการแข่งขัน 4) การวัดผล เป็นการวัดตามเป้าหมายที่กำหนดครั้งแรก พร้อมโอกาสแก้ไขปรับปรุงวิธีที่ง่ายคือวัดผลตามการกำหนดวันที่จะทำว่าทำได้หรือไม่ และท้ายสุด 5) การเปิดเผยให้เห็นทั่วกันได้ โดยต้องดูว่าเป้าหมายมีความสอดคล้องกับความชำนาญ ความรู้ ประสบการณ์ คุณสมบัติที่จำเป็นอื่น และพิจารณาว่าตรงกับความต้องการส่วนตัวของแรงงานหรือไม่ (ธงชัย สันติวงษ์, หน้า 254- 255)

2.2.3 ช่วยเหลือให้พัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพต้องได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับความสามารถและความพร้อมของบุคคล มีการจัดเตรียมแผน โดยการปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา และฝ่ายบุคคล กำหนดกิจกรรมการฝึกอบรม การหาประสบการณ์ ซึ่งการวางแผนนี้จะสะท้อนให้เห็นความต้องการของแรงงานตลอดจนความชำนาญและประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย และขั้นสุดท้ายต้องมีการปฏิบัติตามแผน ซึ่งในขั้นนี้ องค์การต้องสนับสนุนและช่วยเหลือให้ได้ตามแผน โดยผู้บริหารให้กำลังใจ ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาอาชีพเช่น ให้โครงการพิเศษ โยกย้ายเปลี่ยนงานชั่วคราว มอบหมายงานเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ให้การศึกษาช่วงเย็น เป็นต้น (นพ ศรีบุญนาท, 2546, หน้า 77-86)

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ อีกประการหนึ่งคือ การบริหารอาชีพ (Career Management) ซึ่งใช้ผสมผสานกับการวางแผน กำลัง มีการออกแบบเส้นทางอาชีพต่างๆ มีการขยายข้อมูลเกี่ยวกับอาชีพออกไป มีการประกาศ ข้อมูลเกี่ยวกับงานออกไป มีการประเมินแรงงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับอาชีพ การจัดประสบการณ์ การทำงานเพื่อการพัฒนา การสนับสนุนจากหัวหน้างาน การให้การศึกษาและฝึกอบรม และ กำหนดนโยบายใหม่ด้านบุคลากร (นพ ศิริบุญนาถ, 2546, หน้า 77-86)

3. การเก็บรักษาไว้ (Retention)

เมื่อองค์กรได้ดึงดูดคนได้มาและทำการพัฒนาแรงงานจนเป็นบุคคลที่มีคุณภาพแล้ว องค์กรจะต้องจูงใจ และเก็บรักษาแรงงานที่มีคุณภาพดี ไว้กับองค์กรให้นานที่สุด(สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) โดยพยายามที่จะทำให้นางานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วย บรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน จูงใจและรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ทั้งในรูป ของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร และการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและ สวัสดิการ (ไพโรจน์ อุลิต, 2008) มีการจูงใจหลากหลายวิธีเพื่อจูงใจแรงงานเช่น การสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน อย่าให้เป็นเรื่องตึงเครียด การพูดให้กำลังใจ การกล่าวชมเชยเมื่อ ทำงานดี การรับฟัง เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น และความพยายามที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพ ที่ดีกับแรงงาน เช่น การเลี้ยงอาหารกลางวันแก่แรงงานบ้าง การซื้อของฝากเล็ก ๆ น้อย ๆ บ้าง การ พูดคุยกับแรงงานในเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องงานบ้าง เป็นต้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2008) กระบวนการรักษาแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบไปด้วย ค่าจ้างและเงินเดือน ผลประโยชน์ แรงงานสัมพันธ์ การสิ้นสุดการจ้าง (Daft, 2002, p.407)

3.1 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทนกำหนดทั้งตัวเงิน เช่นเงินเดือน ค่าจ้าง รวมถึงสวัสดิการและประโยชน์ เกื้อกูลอื่นๆ เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิต สร้างขวัญกำลังใจแก่แรงงาน (Neo, 2005, p.5) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้องค์ประกอบ ดังนี้

3.1.1 ความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก

นโยบายด้านค่าตอบแทน และ โครงสร้างการจ่ายค่าแรงอยู่บนพื้นฐานของความ ยุติธรรมภายใน และสภาพตลาดภายนอก ที่สนับสนุนเป้าหมายของยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ ขององค์กร(Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) ซึ่งความยุติธรรมและ ผลกระทบที่มีต่ออัตราค่าตอบแทนนั้น โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการที่จะได้รับความ ยุติธรรมภายนอกเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ซึ่งความเป็นจริง

การจ่ายค่าตอบแทนมักจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนขององค์กรอื่นๆหรือ องค์กรอาจพบว่ายากในการดึงดูดหรือรักษาแรงงานที่มีคุณสมบัติดีเอาไว้หากค่าตอบแทนต่ำกว่า องค์กรภายนอก (Dessler, 2004, p.226) ตรงกับแนวคิดของ ฟุจิตะ และ อิชิตะ ที่กล่าวไว้ว่า ค่าตอบแทนต้องเท่ากันในผลการดำเนินการขององค์กรที่เท่ากัน (Fujita & Ishida, 1970, pp.304-309; p.166)

เพื่อให้เกิดความยุติธรรมภายนอก สิ่งแรกที่สำคัญคือการสำรวจภายนอกองค์กร โดยมีการสำรวจเงินเดือนและค่าตอบแทนของภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบ (Mathis & Jacson, 2004, pp.313-315) และตรวจสอบสภาพตลาดในปัจจุบัน เพื่อการเปรียบเทียบกับด้าน ตลาดแรงงาน และทำการสำรวจจากการกำหนดราคางานที่มีมาตรฐาน ซึ่งข้อมูลในการสำรวจ ภายนอกเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนต่อไป นักคิด แกรรี เดสเลอร์ได้กล่าวถึงการสำรวจค่าตอบแทนจากภายนอกไว้ว่า เป็นการสำรวจอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการถึงการที่องค์กรอื่น ๆ จ่ายค่าตอบแทนให้กับแรงงานที่เหมือนกัน การสำรวจ ค่าตอบแทนจากภายนอกนี้มีบทบาทสำคัญต่อการตั้งราคางาน องค์กรใช้การสำรวจค่าตอบแทน จากภายนอกเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ เช่น ใช้เพื่อกำหนดราคางานมาตรฐาน (Benchmark Jobs) ซึ่ง หมายถึงงานที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการจ่ายค่าตอบแทนตามลำดับคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับองค์กร นอกจากนี้อองค์กรจะใช้ผลสำรวจค่าตอบแทนจากนอกองค์กรเพื่อการตั้งราคาของตำแหน่งงาน ในองค์กรของตนให้อยู่เหนือราคาตลาดหรือราคางานมาตรฐานที่กำหนดมาเพื่อดึงดูดแรงงานที่มี ความสามารถให้เข้ามาทำงานและรักษาแรงงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรตลอดไป โดย ทำการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงานขององค์กรอื่น ๆ นอกจากนี้การสำรวจ ค่าตอบแทนจากภายนอกอาจจะครอบคลุมไปถึงการเก็บข้อมูลจากการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบ ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่นการประกันภัย การลาป่วย การลาพักผ่อน เป็นต้น (Dessler, 2004, p.227)

หลังการสำรวจภายนอกแล้ว จัดทำเป็นข้อมูลภายนอกที่จำเป็นไว้ และนำมาใช้ ปรับกับโครงสร้างเงินเดือนภายในให้เท่ากับข้อมูลภายนอกที่จัดทำขึ้นนี้ (Mathis & Jacson, 2004, pp. 313-315)

3.1.2 ความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายใน

นอกจากความยุติธรรมจากภายนอกข้างต้นแล้ว การจ่ายค่าตอบแทนยังต้อง คำนึงถึงความยุติธรรมภายใน เช่น แรงงานแต่ละคนจะพยายามมองเสมอว่าค่าตอบแทนที่ตน ได้รับมีความยุติธรรมหรือไม่เมื่อเทียบกับแรงงานคนอื่น ๆ ในองค์กร (Dessler, 2004, p.226)

ฉะนั้นสิ่งแรกที่ต้องดำเนินการเพื่อการหาความยุติธรรมภายในคือการวิเคราะห์งานในปัจจุบัน และดูว่ามีความยากง่ายของงานเพียงใด จากนั้นต้องมีการประเมินค่างาน ความคุ้มค่าของงานนั้น ๆ (Mathis & Jacson, 2004, pp.313-315; Imano, 2004, pp.108-114) เพื่อนำผลประเมินค่างานนั้นมาจัดทำเป็นข้อมูลภายในต่อไปเพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทนต่อไป

ในการจัดทำข้อมูลภายในจำเป็นต้องมีโครงสร้างค่าตอบแทนภายในและระดับการจ่าย ต้องมีการจัดทำเป็นนโยบายการจ่าย และจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนเมื่อต้องเปรียบเทียบกับภายใน โอกาสเข้าร่วมกำหนดของตัวแทนแรงงาน หรือสหภาพแรงงาน เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความยุติธรรมได้ ในการเข้าร่วมของสหภาพแรงงาน จำเป็นที่องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับแรงงาน ความสัมพันธ์กับแรงงานจึงต้องอยู่ในสภาพดี มีการกำหนดร่วมกันโดยแรงงานสัมพันธ์ที่ดี (Goro, 1998, pp.136-145) มีการกำหนดวิธีการ จำนวน และการจ่ายโดยประชุมร่วมกับแรงงาน ให้แรงงานมีส่วนในการกำหนดแผนค่าตอบแทน มีการฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีการสื่อสาร (Communicate) และฝึกอบรมกลุ่มแรงงานในเรื่องนโยบายและโปรแกรมค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50)

นอกจากนี้ ในการกำหนดค่าตอบแทน จำเป็นต้องได้รับการยอมรับจากแรงงานในเรื่องวิธีการคำนวณและอัตราค่าตอบแทน (Takagi, 2004, pp.49-54; Mondy & Neo, 2005, pp.289-293) ต้องเปิดเผยให้เกิดความชัดเจน มีความโปร่งใส ในระบบการจ่าย งานวิจัยบางเรื่องยังแสดงว่าต้องมีวิธีการคำนวณที่สอดคล้องกับลักษณะธรรมชาติของงาน และนำเสนอให้มีการจัดทำระบบบัญชีมีรายละเอียดบันทึกการใช้งานละเอียดเพียงพอเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ (ฉลงภพ สุสังกร์กาญจน์ และคณะ, 2545, หน้า (8)42-50)

เนื่องจากค่าตอบแทนมักเป็นประเด็นที่แรงงานมีโอกาสเกิดความไม่พึงพอใจได้มากที่สุด จึงจำเป็นต้องมีการจัดระบบและวิธีการรับข้อเรียกร้อง และให้ค่าตอบแทนถูกกำหนดจากกำลังในการเจรจาต่อรอง เรียกร้องของฝ่ายแรงงาน (Dessler, 2000, pp.399-411; Mondy & Neo, 2005, pp.289-293) รวมทั้งงานวิจัยบางฉบับยังเสนอให้มีการคัดเลือกผู้แทนลูกจ้างเป็นคณะกรรมการค่าจ้างร่วม (วรวิทย์ เจริญเลิศ และคณะ, 2546, หน้า 5-7)

3.1.3 ความยุติธรรมรายบุคคลที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต

นอกจากการดูความยุติธรรมจากภายนอกและจากภายในแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือดูความยุติธรรมรายบุคคล ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต เกณฑ์หลัก ๆ ที่นักคิดจำนวนมากมักจะกล่าวถึงเสมอคือเกณฑ์ที่ดูจากความรู้ความสามารถของแรงงานว่าการจ่ายจะ

คัมค่าแรงงาน และคัมกับความตั้งใจในการทำงานของแรงงานหรือไม่ นอกจากนี้ยังดูที่ความ
 อาวุโสของแรงงานนั้นๆในการกำหนดค่าตอบแทน (Mathis & Jacson, 2004, pp.313-315)
 นักคิดบางคนยังกล่าวอีกว่าควรพิจารณาไปถึง ความพยายาม ความรับผิดชอบ สภาพความเสี่ยง
 ของงานอีกด้วย (Dessler, 2000, pp.399-411; Mondy & Neo, 2005, pp.289-293) ซึ่งเกณฑ์
 ความยุติธรรมรายบุคคลนี้จะต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องไม่สร้างความ
 แตกต่างระหว่างเพศในเรื่องค่าตอบแทน (Henderson, 1989, pp. 12-19)

หลักการของความยุติธรรมรายบุคคลอีกประการหนึ่งคือการประเมินผลการ
 ทำงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนและแจ้งกลับผลการประเมินนั้นให้แรงงานได้รับรู้ ซึ่งในการ
 ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดค่าตอบแทนรายบุคคลนี้ต้องเป็นไปตามคุณภาพงาน
 (Mathis & Jacson, 2004, pp.313-315; Goro, 1998, pp.136-145) โดยที่ผู้บริหารต้องให้การ
 สนับสนุนระบบการประเมินผลเพื่อการจ่ายค่าตอบแทน (ฉลองภพ สุธงศาฤกษ์ และคณะ,
 2545, หน้า (8)42-50) และต้องมีการแจ้งผลการประเมินให้แรงงานนั้นๆได้รับรู้เวลาพิจารณา
 ค่าตอบแทนเสร็จสิ้นแล้ว (Takagi, 2004, pp.49-54)

ปัจจัยอีกตัวที่มีผลต่อการกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดความยุติธรรมคือความ
 เพียงพอในการจ่ายขององค์กร ซึ่งอย่างน้อยจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามค่าแรงขั้นต่ำ หรือ
 ตามที่กฎหมายกำหนด (Mondy & Neo, 2005, pp.289-293) โดยดูระดับค่าครองชีพ ดัชนีราคา
 ผู้บริโภค และจ่ายค่าตอบแทนให้เพียงพอกับการดำรงชีวิตของแรงงาน (Goro, 1998, pp.136-145;
 Dessler, 2000, pp.399-411)

นอกจากนี้ยังต้องจ่ายอย่างมีสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรง และค่าตอบแทน
 ทางอ้อม(ผลประโยชน์ และรางวัล) อีกด้วย (Mondy & Neo, 2005, pp.289-293) ถัดไปคือ การ
 จ่ายอย่างสม่ำเสมอให้พียง.เกิดความมั่นคงในรายได้ มีความมั่นคงในการจ่าย ออกแบบแผนให้พียง.
 ทำงานนานขึ้น ความสามารถมากขึ้นมีมาตรฐานความมั่นคงมากขึ้นด้วย (Henderson, 1989,
 pp.12-19) นอกจากนี้นักคิดบางคนยังกล่าวเพิ่มเติมว่าค่าตอบแทนที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีจะได้รับ
 การยกย่องจากสังคมในฐานะการมีความเป็นอยู่ที่ดี (Dessler, 2000, pp.399-411) สำหรับใน
 เรื่องค่าแรงขั้นต่ำงานวิจัยของโอคุบายาชิ โคจิ (Koji, 2000, pp.160-167) แสดงให้เห็นว่าในเรื่อง
 ค่าแรงไม่เน้นค่าแรงขั้นต่ำเกินไป โดยให้มากกว่าขั้นต่ำ และให้สวัสดิการเหนือกฎหมายซึ่งแนวคิด
 นี้ตรงกับแนวคิดของงานวิจัยของธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ และคณะ (2544) และ งานวิจัยของโอคุ
 บาชิ โคจิ (Koji, 2000, pp.160-167)

3.2 การจัดการความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health)

เป็นการจัดเตรียมป้องกันล่วงหน้าต่อแรงงานจากอันตรายต่างๆทั้งอุบัติเหตุหรือการเจ็บป่วยที่มีสาเหตุเกี่ยวกับการทำงาน องค์การต้องจัดสภาพแวดล้อมด้านการงานที่ปลอดภัยเพื่อการทำงานอย่ามีความสุข สุขภาพดี ฉะนั้นโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพต้องได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสม และต้องสอดคล้องกับกฎหมายแรงงาน สะท้อนให้เห็นถึงความห่วงใย (Mondy & Neo, 2005, p.5) จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้องค์ประกอบ ดังนี้

3.2.1 ความมุ่งมั่นและนโยบายขององค์การ และได้รับการแนะนำให้เกิดความปลอดภัย

องค์ประกอบที่สำคัญในระดับต้นๆคือความมุ่งมั่นและนโยบายขององค์การ โดยต้องมีการกำหนดนโยบายในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อลดความเสี่ยงซึ่งในการกำหนดนโยบายนี้ ผู้บริหารในองค์การต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นทั้งทรัพยากรด้านบุคคลและทรัพยากรด้านการเงินและสิ่งของ (Fisher and Others, 1993, pp.640-643) ในการกำหนดนโยบายโดยผู้บริหารขององค์การนี้ ผู้บริหารขององค์การต้องพัฒนาและกำหนดนโยบายความปลอดภัยที่มีความชัดเจน (Casio, 2003, pp.587-592) นอกจากนี้ นโยบายที่กำหนดขึ้นมามีลักษณะในเชิงป้องกัน (Thailand Productivity Institute 2546: P 19-30) ควรเน้นให้เกิดการปฏิบัติได้จริงในการลดอุบัติเหตุและการบาดเจ็บของแรงงาน (Dessler, 2004, p.339; Suzuki, 2003, p.168)

ในความมุ่งมั่นและกำหนดนโยบายขององค์การนั้น ต้องมีการสื่อสารที่ดีโดยให้มีการประชาสัมพันธ์ให้แรงงานรับรู้ถึงนโยบายที่กำหนดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์หลายวิธี (Suzuki, 2003, pp.161-170) นโยบายความปลอดภัยที่กำหนดขึ้นต้องง่ายต่อการเข้าใจและนำไปใช้ ควบคุมความเสียหายได้ ซึ่งจะส่งผลให้แรงงานให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามนโยบายด้านความปลอดภัยในการทำงานที่กำหนดขึ้นนี้ (Casio, 2003, pp.587-592) นอกจากนี้ วิธีการสื่อสารในลักษณะของการให้คำปรึกษาหารือ ถือเป็นวิธีการที่สำคัญ โดยให้คำเตือน คำปรึกษา และคำชี้แนะแก่แรงงานจากฐานที่เสมอ เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดความสำเร็จในด้านการจัดการความปลอดภัยตามความมุ่งมั่นของนายจ้างได้ (Thailand Productivity Institute, 2546, pp.19-30)

3.2.2 มีการดำเนินด้านกิจกรรมความปลอดภัย

องค์การต้องมีการจัดกิจกรรมความปลอดภัยร่วมกับแรงงาน เช่น สืบหาความปลอดภัยและสนับสนุนกิจกรรมที่เริ่มจากแรงงาน โดยกิจกรรมความปลอดภัยเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยต้องเป็นไปตามแผนและนโยบายเพื่อปกป้องคุ้มครองแรงงานและคนอื่นๆ และทำให้ความสูญเสียและสิ่งรบกวนขององค์การลดลง (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) มีแนวคิดในเรื่องการฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัยและอนามัยในการทำงานที่ชัดเจนของโยชิคาซึ ซูซูกิ (Suzuki, 2003, p.169) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัยและอนามัยในที่ทำงานแก่แรงงานในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือรับสมัครแรงงานใหม่ (Suzuki, 2003, p.169) นอกจากนี้ ให้มีการจัดสร้างคู่มือเป็นมาตรฐานความปลอดภัย (Mori, 1998, pp.154-158) และทำการสื่อสาร เผยแพร่ ให้เข้าใจในข้อมูลความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง (Casio, 2003, pp.587-592) และท้ายสุดต้องมีกรรมการติดตามผลและมีความถี่ในการติดตามผลหลังฝึกอบรม

นอกจากนี้ องค์การต้องสร้างจิตสำนึกในด้านความปลอดภัยโดยองค์การต้องเฝ้าระวังเกี่ยวกับสุขภาพอนามัยความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการกำจัดการที่ไม่ปลอดภัยออกไป โดยจัดระเบียบสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี (Casio, 2003, pp.587-592)

3.2.3 ติดตามผลด้านความปลอดภัย

การประเมินควรต้องมีการกำหนดระยะความถี่การประเมินที่เหมาะสมโดยต้องตรวจสอบเป็นระยะว่าการป้องกันยังคงมีประสิทธิภาพในการป้องกันทั้งเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ความปลอดภัย (Sawada, 2005, pp.84-88; Casio, 2003, pp.587-592) ทำการประเมินผลทุกด้านในระบบการจัดการความปลอดภัย

มีการจูงใจโดยการจ่ายรางวัลจูงใจหรือค่าตอบแทนชมเชยแรงงานที่ดูแลดีหรือบรรลุเป้าหมายความปลอดภัย (Mathis & Jacson, 2004, pp.359-362) ใช้ปัจจัยจูงใจและสิ่งจูงใจทางบวก โดยในบางองค์การได้จัดรางวัลให้กับแรงงาน เช่น ให้เป็นโบนัสในกรณีที่แรงงานได้ช่วยกันรักษาความปลอดภัยจนบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้ แต่บางครั้งก็ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากได้แต่รายงาน แต่ก็ไม่ได้ทำให้ความปลอดภัยและความเจ็บป่วยลดน้อยลง ทางเลือกอีกอย่างหนึ่งคือการเน้นให้สิ่งจูงใจโดยการยกย่องให้เกียรติและยอมรับในแรงงานที่เข้าร่วมประชุมเรื่องความปลอดภัยเพื่อชี้แนะถึงอันตรายและแสดงให้เห็นถึงความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่มีประสิทธิภาพ หรืออีกตัวอย่างหนึ่งคือ องค์การจัดให้มีกล่องรับข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับความปลอดภัย แรงงานเขียนแสดงความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเกี่ยวกับความปลอดภัย ทั้งเงื่อนไขของความปลอดภัย และความปลอดภัยที่เกิดจากการกระทำ ผู้บริหารจะได้ ดำเนินการตามข้อเสนอเหล่านั้น และข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดก็จะได้รับประกาศนียบัตรเป็นรางวัล สำหรับผู้เขียนข้อเสนอแนะนั้น ๆ (Dessler, 2004, p.338)

วิธีการจูงใจโดยการให้รางวัลและยกย่องเป็นการใช้วิธีการในเชิงบวกมากกว่าการใช้วิธีลงโทษกรณีเกิดอุบัติเหตุ (Thailand Productivity Institute, 2546, pp.51-57) และเมื่อ แรงงานได้รับบาดเจ็บจากการทำงาน องค์การก็ควรต้องดูแลเรื่องค่าใช้จ่าย (Thailand Productivity Institute, 2546, pp.51-57) และมีการรายงานผล โดยต้องมีการประเมินผลออกได้ ว่าการป้องกันอุบัติเหตุให้ผลได้ดีหรือไม่ (Sawada, 2005, pp.84-88) และต้องรายงานผลการ สำนวณสภาพเครื่องจักร อุปกรณ์ และอื่นที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย รวมทั้งรายงานอุบัติเหตุเพื่อ วิเคราะห์สาเหตุและป้องกันแก้ไข (Thailand Productivity Institute, 2546, pp.51-57)

3.2.4 มิโปรแกรมความปลอดภัย นำผลการประเมินด้านความปลอดภัย มาปรับปรุงและมีความร่วมมือจากแรงงาน

นอกจากนี้ องค์การต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างโปรแกรมความปลอดภัยของ องค์การ (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) มีเหตุผลหลักของ โปรแกรมความปลอดภัยมีอยู่สามประการคือ วัตถุประสงค์ของแรงงานที่ทำงานในองค์การ การ ถูกต้องตามกฎหมาย และเรื่องเศรษฐกิจ (Dessler, 2004, p.349) นำผลการประเมินความ ปลอดภัยมาปรับปรุงงานด้านความปลอดภัย

แกรรี เดสเลอร์ ได้กล่าวว่าโปรแกรมความปลอดภัยต้องการความจริงใจและ คำมั่นสัญญาในเรื่องของความปลอดภัยจากผู้บริหารระดับสูงในองค์การ โปรแกรมความปลอดภัย ที่จะสร้างขึ้นต้องคำนึงถึงเงื่อนไขการทำงานที่ไม่ปลอดภัยซึ่งถือเป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ ความไม่ปลอดภัยที่เกิดจากเครื่องจักรอุปกรณ์ เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ทางกายภาพ และพื้นที่ที่อาจเกิดอุบัติเหตุบ่อยๆ เกิดจากตัวแรงงานเอง เช่นแรงงานทำงานภายใต้ ความกดดัน งานเร่งรีบเกินไป (Dessler, 2004, pp.333-334) ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขไปสู่ ความไม่ปลอดภัยได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ต้องมีการจัดทำแผนตามเนื้อหาหัวข้อดำเนินการ (Suzuki, 2003, pp.161-170) มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องเป็นไปตามกฎหมาย และต้องมีการบังคับใช้ กฎหมายระเบียบด้านความปลอดภัยและให้แรงงานได้ปฏิบัติตามขั้นตอน รวมทั้งต้องใช้ หลักปฏิบัติที่เป็นสากล (Casio, 2003, pp.587-592)

นอกจากนี้แล้วต้องมีการจัดทำมาตรการป้องกันอันตราย และจัดทำแผน สถานการณ์ฉุกเฉิน หามาตรการรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน และตั้งทีมฉุกเฉิน (Tsunoo, 2005, pp.186 -195) ในการป้องกันอุบัติเหตุที่จำเป็นต้องให้องค์การดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดในเรื่อง ดังต่อไปนี้ 1.การลดเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัย เช่น รู้ว่าหลังคาฝนหยดอาจลื่นล้มได้ 2. มีการกลั่นกรองเพื่อลดการกระทำที่ก่อให้เกิดความไม่ปลอดภัย เพื่อช่วยในการลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการลงไป เช่นมีแบบทดสอบสายตา มีการคัดเลือกแรงงาน มีแบบทดสอบความมั่นคงทาง อารมณ์และบุคลิกภาพ 3.มีการใช้โปสเตอร์และการประชาสัมพันธ์เพื่อการรณรงค์ด้านความ ปลอดภัย ซึ่งจะช่วยให้แรงงานลดการกระทำที่นำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุในที่ทำงานได้ (Dessler, 2004, pp.336-339) นอกจากนี้แล้วต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะรับการป้องกันไว้อย่างชัดเจน ทั้งแบบป้องกันการเกิดซ้ำและแบบไม่คาดคิด และการป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงานต้องมี เทคนิคที่สามารถทำได้จริง ง่ายต่อการปฏิบัติ (Sawada, 2005, pp.84-88) ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่า สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีพอ

เพื่อแสดงถึงการดำเนินกิจกรรมและการปรับปรุงเกี่ยวกับความปลอดภัยและ สุขภาพแรงงานภายในองค์การอย่างจริงจัง ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการหรือ บุคคลรับผิดชอบดำเนินการและตรวจสภาพ (Mathis & Jacson, 2004, pp.359-362) โดยมี ผู้เชี่ยวชาญที่มีใบรับรองผ่านการฝึกอบรมมา (Goro, 1998, pp.154-158) มีการดำเนินการ ป้องกันแบบเป็นทีม ไม่คิดดำเนินการแบบคนเดียว (Sawada, 2005, pp.84-88) ในการดำเนินการ ให้เกิดความสำเร็วนั้นต้องกำหนดให้ความปลอดภัยเป็นหน้าที่ของแรงงานทุกคนต้องให้ความ ร่วมมือ (Mathis & Jacson, 2004, pp.359-362)

3.3 แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)

แรงงานสัมพันธ์เป็นการติดต่อกันระหว่างนายจ้างกับแรงงาน เพื่อให้การใช้แรงงาน เป็นไปโดยเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เมื่อความคิดเห็นแตกต่างกันต้องมีการเจรจาต่อรอง ระหว่างสองฝ่ายในเรื่องเกี่ยวกับแรงงานและการจ้างงาน (Mondy,Neo, 2005, p.5) จาก การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้องค์ประกอบ ดังนี้

3.3.1 มีวิสัยทัศน์และประโยชน์ร่วมกันและให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ

แรงงานสัมพันธ์ที่ดีมีปัจจัยสำคัญตัวแรกคือการมีวิสัยทัศน์ในทิศทางและ เป้าหมายเดียวกัน และจริงใจต่อกัน (ธารพรพร สัตยารักษ์, 2548, หน้า 114) วิสัยทัศน์ร่วมกันต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ระยะยาว กลาง และสั้น (Michio, 1988, pp.232-237) โดยมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกันระหว่างองค์การกับแรงงาน และได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการประกาศเป็นเป้าหมายประจำปีขององค์การ ที่ต้องช่วยผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย (ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ และคณะ, 2544, หน้า 72-81)

นอกจากนี้ต้องมีการส่งเสริมพัฒนาแนวทาง ซึ่งจากการประชุมไตรภาคีระดับชาติ ฝ่ายนายจ้าง ฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายรัฐบาล เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2538 ที่โรงแรมดิเอ็มเพรส และจากเอกสารเผยแพร่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน "แนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ในประเทศไทย" กสร.19/2546 ได้ระบุว่า แรงงานสัมพันธ์ที่ดีจะเกิดจากการเสริมสร้างและพัฒนาแนวทางระบบแรงงานสัมพันธ์บนพื้นฐานของขนบธรรมเนียมประเพณีไทย นอกจากนี้ยังต้องประเมินประเพณีนิยมที่เป็นอยู่ขององค์การโดยใช้บังคับสิ่งที่ป้อนเข้าของแรงงาน (Human Resource Certification Institute, 2007, pp.41-50) ตรงกับแนวคิดเรื่องแรงงานสัมพันธ์ของโยชิคาซุ ซูซูกิ (Yoshikazu Suzuki, 2003, p.173) ที่กล่าวไว้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและผู้บริหารหรือผู้ว่าจ้าง กับ สหภาพแรงงาน ตามพื้นฐานทั้งองค์การ กลุ่มหรือส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิต ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าถึงวัฒนธรรมขององค์การในเรื่องของแรงงานสัมพันธ์ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการอยู่ร่วมกันระหว่างนายจ้างกับสหภาพที่ลงตัวเกิดผลส่งเสริมความสำเร็จ (ไชศรัย สุทธาเวช, 2545, หน้า 135-138)

นอกจากวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว ประโยชน์ที่เกิดขึ้นก็ควรได้รับร่วมกันร่วมกัน ในการทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน จำเป็นต้องสร้างสภาพผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกันในรูปแบบต่างๆ ทั้งตัวเงิน รางวัล ชื่อเสียง ความก้าวหน้า ความพึงพอใจ เป็นกระบวนการที่ให้และรับระหว่างตัวแทนทั้งสองฝ่าย (Mathis & Jacson, 2004, pp. 377-380) ต้องมีนโยบายในการปันส่วนกำไร และผลประโยชน์ที่เหมาะสมให้แรงงานเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง และให้ก่อนมีการเรียกร้อง

3.3.2 มีการสื่อสารชัดเจน

แรงงานสัมพันธ์ที่ดีต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างต่อเนื่องชัดเจน โดยการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่นนายจ้างแจ้งการเปลี่ยนแปลง แรงงานแจ้งความต้องการและการร้องทุกข์ ทั้งที่เป็นแบบทางการเช่นการจัดการประชุมหรือประกาศจากนายจ้าง และแบบไม่เป็นทางการเช่นการพูดคุยแจ้งส่วนตัว สร้างความสนิทสนมกับนายจ้างทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคล (ไชศรัย สุทธาเวช, 2545, หน้า 135-138) โดยเป็นช่องทางในการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนข้อมูล กันเป็นประจำตลอดเวลา (Tsunoo, 2005, pp.178-185) มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และผลประกอบการเป็นระยะ ต่อเนื่องให้ลูกจ้างรับรู้อย่างถูกต้องและทันการ

(สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2540, หน้า 163-165) และให้แรงงานได้มีโอกาสแสดงปัญหาให้นายจ้างรับรู้และเข้าใจ นอกจากนี้แล้วองค์การควรมีการสื่อสาร นโยบายขององค์การให้แรงงานทั้งองค์การได้เข้าใจโดยต้องมีการจัดการสื่อสารนโยบายหรือระเบียบในรูปลายลักษณ์อักษร เช่นเป็น คู่มือ นโยบายและสื่อข้อความให้ชัดเจน (โชคชัย สุทธาเวช, 2545, หน้า135-138) มีการจัดลำดับความสำคัญว่าอะไรควรสื่อเมื่อไร แก่บุคคลกลุ่มใดเนื่องจากบางเรื่องอาจส่งผลเสียได้(ธารพรรษ สัตยารักษ์, 2548, หน้า115-117)

องค์การต้องส่งเสริมให้มีการเจรจาต่อรองแบบกลุ่มเกิดขึ้นในองค์การ (Mathis & Jacson, 2004, pp.377-380) ไม่แทรกแซงกิจกรรมของสหภาพแรงงาน (Suzuki, 2003, pp.173-176) และไม่เลิกจ้างแรงงานเพราะการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพ (Yokoyama, 2005, pp.101-109) รวมทั้งสัญญาว่าจ้างต้องไม่ขัดขวางการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพ และท้ายสุดให้อิสระในการปกครองในกลุ่มสหภาพ (Suzuki, 2003, pp.173-176) ต้องมีการจัดประชุมร่วม พัฒนาและสนับสนุนการพูดคุยกันในที่ประชุม (Yokoyama, 2005, pp.101-109)

แกรี่ เดสเลอร์ ได้กล่าวว่าการเจรจาต่อรองระหว่างตัวแทนองค์การกับตัวแทนสหภาพแรงงานนี้ถือว่าเป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์การกับตัวแทนแรงงาน โดยการให้เหตุผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมของทั้งสองฝ่ายในเรื่อง ค่าตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และเงื่อนไขการจ้างงาน หรือการเจรจาต่อรองเพื่อการตกลงร่วมกัน หรือชี้แจงเกี่ยวกับสัญญาการจ้างงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจทั้งสองฝ่าย (Dessler, 2004, pp. 274-275) ต้องแก้ปัญหาแรงงานสัมพันธ์ให้เสร็จสิ้นในห้องประชุมโดยเร็ว และหากกรณีเกิดความขัดแย้ง จะต้องไม่ขัดขวางการรวมตัว สไตรค์ที่มีการปฏิบัติตามกฎหมาย (Yokoyama, 2005, pp.101-109) ในการเจรจาต่อรองนั้นต้องเจรจาต่อรองด้วยความจริงใจ ไม่เอาเปรียบกัน และสอดคล้องกับความเป็นจริง จากระดับความขัดแย้ง เข้าสู่ระดับความร่วมมือ (Mathis & Jacson, 2004, pp.377-380) เพื่อการเจรจาอย่างสันติ ต้องให้สมาชิกและกรรมการสหภาพ ได้ร่วมศึกษาอบรมวิธีการเจรจาแบบสันติ (Kozo and other, 2001, pp.7-8)

3.3.3 สร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกโดยสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานและสร้างความชัดเจนโปร่งใส

การสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกที่สำคัญคือการส่งเสริมบรรยากาศที่ดี โดยการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานนี้ นายจ้างจะต้องไม่ถือตนมีอำนาจใหญ่ และลูกจ้างไม่ถือว่าพวกมาก (Jose, 2002, pp.158-166) มีการส่งเสริมพัฒนา ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สังคม (โชคชัย สุทธาเวช, 2545, หน้า135-138) และ

มีความยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้จะต้องไม่นำกฎหมายมาบังคับ (Michio, 1988, pp.232-237) และหัวหน้าสนับสนุนการทำงานลูกน้อง โดยให้โอกาสใช้ทักษะและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ (ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ และคณะ, 2544, หน้า72-81)

นอกจากนี้ต้องสร้างความชัดเจนโปร่งใส โดยทำการกำหนดนโยบายและทิศทาง และแผนเกี่ยวกับแรงงานและด้านการบริหารบุคคลที่เหมาะสมชัดเจน รวมทั้งประกาศให้แรงงานรับรู้ (Keidanren, 2005, pp.1-4; สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2540, หน้า163-165) และยึดหลักธรรมาภิบาล และความเสมอภาค ละเว้นการกระทำหรือการสนับสนุนการกระทำที่ละเมิดสิทธิซึ่งกันและกัน (Keidanren, 2005, pp.1-4; ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์ และคณะ, 2544, หน้า 72-81) ต้องจัดช่องทางรับข้อมูลจากลูกจ้าง เช่นตัวรับความคิดเห็น หรือมีกระบวนการร้องทุกข์ (Mathis & Jacson, 2004, pp.377-380) และอาจจ้างผู้ให้คำปรึกษาทางสังคมมาช่วยแก้ปัญหาอื่นของลูกจ้าง เช่น ปัญหาครอบครัว (Kozo and other, 2001, p.7-8)

ในการสร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุก นายจ้างยังต้องมีเมตตาต่อแรงงาน (นิสदारก เวชยานนท์, 2545) และต้องนำประสบการณ์ที่เคยพบมาในอดีตมาทบทวน (โชคชัย สุทธาเวช, 2545) ฝ่ายจัดการงานบุคคลต้องวางตัวเป็นกลางระหว่างฝ่ายองค์การกับฝ่ายสหภาพ (โชคชัย สุทธาเวช, 2545) และองค์การต้องเข้าร่วมในสมาคมนายจ้างหรืออื่นๆเพื่อรับคำแนะนำด้านแรงงานสัมพันธ์ที่ดีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน (Kozo and other, 2001, p.7-8) มีความเข้าใจลักษณะพิเศษของวัฒนธรรม แก้ปัญหาตามหลักแนวคิดของสังคมท้องถิ่นที่ตั้งขององค์การ ฝ่ายบุคคลดูแลแรงงานสัมพันธ์ควรเป็นคนท้องถิ่นเพื่อเข้าใจวัฒนธรรม รวมทั้งการเข้าร่วมประชุมและกิจกรรมกับผู้บริหารขององค์การในท้องถิ่นเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและคำแนะนำจากฝ่ายบริหารขององค์การอื่นๆในท้องถิ่น และกำหนดวิธีการจัดการงานบุคคลที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (Nippon Keidanren (Japan Business Federation), 2003, p.1-5)

3.3.4 สร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นำความคิดไปใช้ประโยชน์ และสื่อสารแบ่งปันทักษะ

เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และผลประโยชน์ร่วมกัน การมีส่วนร่วมในเรื่องแรงงานสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น ในการมีส่วนร่วม ต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมของนายจ้างและลูกจ้าง โดยมีการประชุมร่วมกัน (Suzuki, 2003, pp.173-176) ร่วมกันรับรู้ปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ร่วมกันคิดปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ร่วมกันตัดสินใจปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ (สังคิต พิริยะรังสรรค์, 2540, หน้า163-165) และร่วมลงมือดำเนินการ นอกจากนี้อาจจะให้ตัวแทนลูกจ้างมีส่วนร่วมในการบริหารงานบางด้าน เช่นเข้าร่วมถือหุ้น (บัณฑิตย ธนชัยเศรษฐวุฒิและคณะ,

2539, หน้า 312-322) จัดกิจกรรมร่วมกันในรูปคณะกรรมการ โดยลูกจ้างมีส่วนร่วม อย่างต่อเนื่อง (Kagawa Kozo and other, 2001, pp.7-8) และให้สหภาพได้แสดงบทบาทนอกเหนือกฎหมาย เช่นตรวจสอบทุจริตในองค์การ (โชคชัย สุทธาเวศ, 2545, pp.135-138) นอกจากการมีกิจกรรมร่วมกันก็ถือเป็นการมีส่วนร่วมเช่นกัน ซึ่งในการมีกิจกรรมร่วมกัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เป็นทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ ต้องมีกลไกให้ความต้องการแรงงานสะท้อนสู่กิจกรรมองค์การ (Nitsuta Michio, 1988, pp.232-237) การมีส่วนร่วมนี้ครอบคลุมไปถึงการตั้งคณะกรรมการร่วม 2 ฝ่ายในลักษณะทวิภาคี เพื่อพิจารณาเรื่องประโยชน์ร่วมกันด้วย (โชคชัย สุทธาเวศ, 2545, หน้า 135-138) มีการนำความคิดเห็นมาใช้ประโยชน์โดยให้สหภาพแรงงานหรือแรงงานมีสิทธิในการออกเสียงและความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ (Michio, 1988, pp.232-237) และต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์การ ระหว่างองค์การในเขตเดียวกันรวมทั้งจัดกิจกรรมนอกสถานที่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่แรงงาน (ประเวศน์ มหารัตน์กุล, 2548, หน้า 74, 98)

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization)

เป็นการใช้ประโยชน์จากพลังแรงงานให้เป็นเลิศ (สมชาย กิจยรรยง, 2548, หน้า 26) ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงาน หรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ เพื่อบรรจุ แต่งตั้ง จัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำลาย ให้แรงงานมีความต้องการทำงาน (ไพโรจน์ อุลิต, 2008) และทำประโยชน์ให้แก่องค์การอย่างเต็มที่บนความแตกต่างกันทั้งร่างกาย จิตใจ ฝีมือ และความสามารถที่ไม่เท่ากันของแรงงาน (Sachukorn, 2007) กระบวนการที่สำคัญของการใช้ประโยชน์คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และการบริหารการออกจากงาน

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบดังนี้

4.1.1 มีมาตรฐานวัดที่ตรงประเด็นและมีเกณฑ์ที่เชื่อถือได้

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องประเมินตรงกับประเด็นโดยการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำการประเมินมากที่สุด และสะท้อนผลงานเป็นจริงและพฤติกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงาน (Mondy & Neo, 2005, pp. 267-272) โดยมาตรฐานการประเมินต้องใช้ทิศทางขององค์การ การวิเคราะห์งานและคำบรรยายลักษณะงาน ที่มีหัวข้อที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมอันดีขององค์การ (DeCenzo, & Robbins, 1994, p.327)

สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งคือ การมีมาตรฐานการประเมินที่มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานแต่ละปี (Wood & Marshall, 1993, pp.37-55) โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดต้องแบ่งเป็นระยะสั้น กลาง ยาว มีกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และถูกนำมาจัดทำเป็นหัวข้อการประเมิน จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย รวมทั้งมีการ เชื่อมโยงระหว่างแผนและเป้าหมาย (Kidosaki, 2004, pp.12-13; DeCenzo & Robbins, 1994, p.327) นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารแนะนำเป้าหมายและมาตรฐานรวมทั้งนโยบายที่กำหนดให้ แรงงานทราบ โดยมีการสื่อสารสองทางระหว่างนายจ้างกับแรงงานเสมอ (Werther & Davis, 1996, pp.344-349)

นอกจากนี้ยังต้องสามารถตรวจสอบและเชื่อถือได้ ต้องมีการประเมินจากผู้ ประเมินหลายฝ่าย ซึ่งในการประเมินที่เชื่อถือได้ต้องใช้ผู้วัด 2 คนขึ้นไปที่มีตำแหน่งเดียวกันมาวัด หรือมีหลักในการยึดและประเมินผลจากกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และมีการ กลับรอกการประเมินหลายขั้นตอน หรือใช้ผู้ประเมินแบบ 360 องศาคือหัวหน้า เพื่อน ลูกน้อง ลูกค้า และประเมินตนเอง (Suzuki, 2003, pp.96-99) ในการประเมินผลตนเองต้องทำการ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ระบุ โดยชี้ว่าบรรลุเป้าหมายในระดับใด มีเกินเป้าหมายหรือมีอุปสรรค อะไร (เช่น การขาดการฝึกอบรม) (Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) สำหรับเป้าหมายที่จะ นำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของแรงงานที่ต้องได้รับการกำหนดโดยแรงงานเองซึ่งแรงงาน ต้องมีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศ และองค์การควรประเมินแรงงานอยู่บนพื้นฐานที่ว่า มนุษย์สามารถประสบความสำเร็จตามมาตรฐานที่ตนเองคาดว่าจะถูกวัดตามนั้น ในขณะเดียวกัน องค์การต้องมั่นใจว่าเป้าหมายของแรงงานและมาตรฐานของการทำงานเหมาะสมกับเป้าหมาย โดยรวมขององค์การ สามารถวัดออกมาเป็นปริมาณวัดได้ โดยกำหนดมาตรฐานที่วัดได้ เป้าหมายแต่ละตัวต้องสามารถทำได้ด้วยตัวแรงงานเอง ต้องรู้ล่วงหน้าว่าจะใช้อะไรเป็นดัชนีวัด และวัดอย่างไร ในการกำหนดนี้จำเป็นที่แรงงานต้องมีการเขียนในพรรณนาลักษณะงาน (Dessler, 2004, p.194)

สิ่งที่ขาดไม่ได้อีกประการหนึ่งคือ การตรวจสอบความคืบหน้าเพื่อการควบคุม กระบวนการ ผู้บังคับบัญชาต้องติดตามความก้าวหน้า และผลการทำงานของลูกน้องว่าเป็นไป ตามที่วางแผนไว้ตามระยะเช่นรายสัปดาห์ รายไตรมาส ทำอย่างต่อเนื่อง (Takagi, 2004, pp.130-133) นอกจากนี้ หากไม่เป็นไปตามแผนให้เข้าช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำในการ ดำเนินการประเมินผล (Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) และต้องมีการปรับปรุง กระบวนการประเมินจากผลการประเมินที่ได้มา (Kidosaki, 2004, pp.12-13) โดยผลประเมินมา

จากการเอาการปฏิบัติงานเทียบมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ คิดคะแนนจากเงื่อนไขมาตรฐานที่มาจากความเชื่อถือและความตรงประเด็น (DeCenzo & Robbins, 1994, p.327) และการประเมินที่ตรงประเด็นต้องสามารถวัดได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สามารถวัดค่าได้โดยมีหน่วยวัดเช่น ชิ้น/เวลา หรือมีเครื่องมือวัด ดัชนีวัด มีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทุกมุมมอง และต้องวัดได้จริง ง่ายต่อการนำไปใช้ (Werther & Davis, 1996, pp.344-349)

4.1.2 ปัจจัยด้านผู้ประเมินและปราศจากความลำเอียง

สิ่งสำคัญในการประเมินอีกประการหนึ่งคือลักษณะของผู้ถูกประเมินที่จะต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดจากองค์การเพื่อให้ผู้ถูกประเมินยอมรับถึงเหตุผลและความจำเป็น เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน สื่อสารด้วยทัศนคติที่ดี(ทางบวก) (Suzuki, 2003, pp.96-99) ต้องมีการยอมรับคุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน และวิธีการประเมิน (Tsunoo, 2005, pp.78-81)

ผู้ถูกประเมินเตรียมพร้อมด้านความรู้โดยให้การฝึกอบรมผู้รับการประเมินเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ แนวคิด หลักการและมาตรฐานการประเมิน และวิธีการประเมินต้องเชื่อได้ว่าเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานดี จะได้รับการพิจารณาได้ผลดี (Tsunoo, 2005, pp.78-81)

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะของผู้ประเมินซึ่งต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจการประเมินถูกต้อง และรู้หน้าที่ชัดเจนของผู้ถูกประเมิน (Werther & Davis, 1996, pp.344-349) ผู้ประเมินต้องจัดประชุมร่วมกับพนักงานเพื่อการทบทวนจุดมุ่งหมาย ผลประโยชน์ที่เกิดกับทั้งสองฝ่าย (เป็นการเตรียมความพร้อมทางจิตใจ) เป็นการสนับสนุนให้มีการสื่อสารสองทางจากหัวหน้าผู้ทำการประเมินกับผู้ถูกประเมิน (Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122)

ในการประเมินนั้นลักษณะของผู้ประเมินคือต้องไม่เลือกปฏิบัติ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา (Dessler, 2000, pp.340-341) นอกจากนี้ต้องไม่มีอคติเอา ความรู้สึกส่วนตัว ความขัดแย้งส่วนตัว รังเกียจหรือชอบส่วนตัว รวมทั้งความสัมพันธ์ส่วนตัวมาประเมิน (Mondy & Neo, 2005, pp.267-272) ต้องไม่กีดกันแรงงาน ต้องเป็นไปตามกฎหมาย และหลักจริยธรรม ความเป็นธรรม ยึดหลักกฎหมายสำหรับความเป็นต่อแรงงาน โปร่งใส (Kidosaki, 2004, pp.12-13) ต้องไม่ให้ความสำคัญกับหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไปจนมองข้ามข้ออื่น (Dessler, 2000, pp.340-341) และไม่ประเมินโดยใช้หลักมีแนวโน้มส่วนกลาง (Werther & Davis, 1996, pp.344-349) ต้องไม่ประเมินแบบฝังใจ

ในทางเดียว(ทำสิ่งหนึ่งได้ดีเชื่อว่อีกอย่างก็ดีด้วย) เข้าใจผิดจากการมีข้อมูลเพียงพอ (Bossidy & Charan, 2002, pp.147-172) และมียึดถือมาตรฐานตนเองเป็นมาตรฐานในการประเมิน (Werther & Davis, 1996, pp.344-349)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ องค์การต้องสร้างบรรยากาศของความจริงใจ เปิดกว้างทั้งสองฝ่าย โดยสภาพแรงงานในฐานะตัวแทนลูกจ้างมีส่วนร่วมกับการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสนับสนุนกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาโดยมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ (Humihiko & Hirofumi, 2003, pp.130-133, ฉลองภพ สุสังกร์กาญจน์ และคณะ, 2545) ต้องสามารถหาเหตุผลได้ เป็นสภาพจริง และเชื่อถือได้ (Dessler, 2000, pp.340-341) โปร่งใสและเสมอภาค ยุติธรรม

4.1.3 ใช้ผลประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์การต้องนำผลการประเมินไปใช้ในการให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจแก่แรงงาน ทั้งในรูปการขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการ หรือที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่นการยกย่องชมเชย ศึกษาดูงาน ต่างประเทศ และต้องมีการติดตามผลว่านำไปใช้ประโยชน์ได้จริง (Kidosaki, 2004, pp.12-13) อิโรทาตะ เทระซะวะ และมาซาฮิโระ โยโกยะมะ กล่าวว่ากระบวนการประเมินผล ที่ดำเนินการนั้นต้องมีโครงสร้างกำหนดระดับและช่วงสเกลวัดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน เช่นการปรับขึ้นค่าตอบแทนเมื่อมีความรู้ ความสามารถมากขึ้นจากการฝึกอบรม ซึ่งอาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการประเมินผลการฝึกอบรม นั้นควรใช้เป็นการประเมินทางด้ำนงานบุคคลด้วย โดยถือว่าการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์หนึ่งในการ ประเมินผลการทำงาน รวมทั้งระบบการย้ายและการขึ้นตำแหน่งในอนาคตของแรงงานผู้รับการ ฝึกอบรมนั้นด้วย (Terasawa, 2005, pp.51-61; Yokoyama, 2005, pp.133-147)

ใช้ผลการประเมินเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาแรงงานเป็นสามแนวทางคือ แนวทางที่หนึ่งคือผลประโยชน์เพื่อการเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน แนวทางที่สอง ผลประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์การและแรงงานพัฒนาแผนงานเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องที่เปิดเผยจากการประเมินผล และสนับสนุนให้แรงงานทำได้ดียิ่งขึ้น และแนวทางสุดท้าย ผลประโยชน์เพื่อช่วยในการวางแผนสาย ทางอาชีพโดยใช้บทวนสายทางอาชีพของแรงงานที่มีทั้งจุดอ่อนจุดแข็งของแต่ละคน (Dessler, 2004, p.196) ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ต้องนำผลประเมินที่ได้มาทำให้เกิด ประโยชน์ โดยมีแผนพัฒนาแรงงานให้กับแรงงานผู้ถูกประเมินที่มีผลการประเมินต่ำ โดยรูปแบบ การประเมินจะต้องใช้ผลการประเมินเพื่อการพัฒนาผู้ถูกประเมิน โดยเมื่อพบอุปสรรคที่ขัดต่อ

ความสำเร็จของงาน ก็ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในส่วนที่จำเป็น (Tsunoo, 2005, pp.78-81) และนอกจากนี้ยังต้องนำข้อมูลการประเมินที่ได้มาพัฒนาองค์การโดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมทั้งหาเครื่องมือ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพในการทำงาน (Office of Personnel Management, 2002) มีการใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจในงานบุคคล ให้ความสำคัญกับการประเมินที่เกี่ยวข้องกับระบบงานบุคคล และเชื่อมโยงผลงานกับฝ่ายบุคคล (Wood & Marshall, 1993, pp.37-55)

นอกจากนี้ยังใช้ผลเพื่อให้คำปรึกษา โดยใช้ผลการประเมินในการปกป้องแรงงาน ให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ถูกประเมิน ให้เกิดการพัฒนาความสามารถของผู้ถูกประเมิน (Werther & Davis, 1996, pp.344-349) และหากมีความจำเป็นก็ให้เริ่มปฏิบัติการแก้ไขได้ทั้งแบบแก้ไขทันที (แก้ที่อาการ) และแบบแก้ที่พื้นฐาน (สาเหตุ) ซึ่งต้องใช้เวลา (Takagi, 2004)

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือต้องใช้ผลเพื่อการปรับปรุงการประเมิน โดยการใช้ผลการประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องนำผลการประเมิน เพื่อการปรับปรุงการประเมินโดยทำการทบทวนผลประเมินและนำมาปรับปรุงการประเมินใหม่ โดยต้องมีเป้าหมายใหม่และวิธีการวัด รวมทั้งแผนพัฒนาใหม่หลังการทบทวนที่ชัดเจน (Werther & Davis, 1996, pp.344-349) ต้องจัดทำเอกสารทั้งประเด็นสำคัญที่ประชุม และผลลัพธ์ที่ได้ มีเนื้อหาที่จำเป็นครบถ้วน ลำสำเนาแจกให้พนักงานเก็บ และติดตามจากการประชุม และดูแลอย่างใกล้ชิด (Luecke & Bartlett, 2004, pp.116-122) และต้องกำหนดวิธีการในการจัดการกับพนักงานที่ไม่มีผลงานไว้อย่างชัดเจน (Bossidy & Charan, 2002, pp.147-172)

4.2 การจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน

เป็นการเปลี่ยนแปลงงานจากงานหรือตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกงานหรือตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นงานระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน อาจเป็นการเลื่อนตำแหน่ง ที่ทำให้แรงงานมีความยินดีและพอใจที่ได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น และทำให้มีผลทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีการย้าย ซึ่งแรงงานอาจจะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งเดิมย้ายไปปฏิบัติงานที่แตกต่างจากงานเดิม โดยมีค่าตอบแทนและความรับผิดชอบเท่าเดิมภายในองค์การ และอีกกรณีหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานคือการลดตำแหน่งลง แรงงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จไม่ได้รับความพึงพอใจหรือขาดความรับผิดชอบในงานอาจถูกลดตำแหน่งลง ซึ่งกรณีนี้จะทำให้มีผลกระทบต่орายได้ของแรงงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545, หน้า 266)

4.2.1 เปลี่ยนแปลงตำแหน่งอย่างรอบคอบ

การจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน เป็นภาระขององค์การและมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ในระยะยาว จึงต้องมีการปฏิบัติอย่างรอบคอบ ซึ่งหลักปฏิบัติถือว่า การจัดการตำแหน่งงานนั้น มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์ต่างๆ เช่น เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างงานขององค์การ เพื่อการเพิ่มศักยภาพแรงงาน หรือเพื่อการส่งเสริมให้แรงงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์การ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 191)

การจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของแรงงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและอ้อม โดยถ้าเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งขึ้น จะเป็นการยากต่อการแก้ไข เช่น การแต่งตั้งบุคลากรที่ไม่เหมาะสมขึ้นตำแหน่งสูงขึ้น อาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การได้ ซึ่งการจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน จะให้ความสำคัญกับ 4 ข้อหลักซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของทั้งแรงงานและองค์การ คือ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่ง การลดตำแหน่ง และการออกจางาน (ณัฐพันธุ์ เสงี่ยมพันธ์, 2546, หน้า 190) แต่สำหรับการวิจัยนี้ได้แยกหัวข้อการออกจางานเป็นหัวข้อแยกถัดไป

4.2.2 มีกระบวนการจัดการที่เสมอภาคและเป็นธรรม

การจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของกระบวนการจัดการที่จะให้แรงงานทุกคนได้รับความเสมอภาค และความเป็นธรรม โดยหลักของการจัดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ต้องให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมนี้ จะครอบคลุมในเรื่อง การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ซึ่งหมายถึงการให้แรงงานเปลี่ยนแปลงฐานะหน้าที่สูงขึ้นกว่าเดิม ถัดไปคือเรื่องการโยกย้ายงาน (Transfer) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง โดยไม่กระทบต่อสถานภาพและความรับผิดชอบ และถัดไปคือเรื่องการลดตำแหน่ง (Demotion) เป็นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่งานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง ซึ่งต่ำกว่าที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นผลให้รายได้ สถานะทางสังคมลดลง (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2549, หน้า 191)

สำหรับระบบการเลื่อนตำแหน่งนั้นจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น มักมีความรับผิดชอบมากขึ้น จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของกระบวนการจัดการที่จะให้แรงงานทุกคนได้รับความเสมอภาค และความเป็นธรรม มีเกณฑ์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเลื่อนตำแหน่งโดยยึดถือตามหลักความสามารถ หรือผลงาน (Merit) และการเลื่อนตำแหน่งโดยการยึดถือหลักอาวุโส (Seniority) โดยยึดถือตามจำนวนปีทำงานในองค์การ สำหรับในเรื่อง

การโยกย้ายนั้นจะหมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งงานให้แรงงานที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทน ฐานและควมรับผิดชอบในระดับเดียวกัน กระทำได้ 2 วิธี คือ วิธีโยกย้ายชั่วคราว และวิธีโยกย้ายถาวร อีกประการหนึ่งคือ การลดชั้นตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนตำแหน่งของแรงงานในทิศทางที่ต่ำลงทั้งในแง่ฐานะและการจ่ายค่าตอบแทน และรับผิดชอบที่น้อยลง (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 336 -346)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดของการจัดการงานบุคคลได้ตามตารางที่ 2-10
ตารางที่ 2-10 ตัวแปร ดัชนี และตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรต้นการจัดการงานบุคคล

ตัวแปร	ดัชนี	ตัวชี้วัด
IV1 การแสวงหา (Acquiring)	IV1.1 การคัดเลือก (Selecting)	IV1.1.1 คัดเลือกตรงตามองค์การต้องการ
		IV1.1.2 บรรยาภาคในการสอบคัดเลือกและความโปร่งใสในการสอบ
		IV1.1.3 คัดเลือกเสมอภาคและไม่ลำเอียง กำหนดคุณลักษณะที่จำเป็น และสร้างความก้าวหน้า
	IV1.2 การปฐมนิเทศ (Orientation)	IV1.2.1 การปฐมนิเทศที่สร้างความรู้ความเข้าใจ
		IV1.2.2 การปฐมนิเทศที่ให้การปรึกษาช่วยเหลือแนะนำ
IV2 การพัฒนา (Development)	IV 2.1 การฝึกอบรม (Training)	IV2.2.1 การระบุความต้องการแท้จริง และฝึกอบรมตรงความต้องการ
		IV2.2.2 การฝึกอบรมที่เกิดประโยชน์ตามแผน มีผลต่อการปรับปรุงงาน และเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
		IV2.2.3 การพัฒนาการฝึกอบรมที่ให้ความรู้และทักษะใหม่ในการทำงาน และรักษาความรู้ในองค์การ
	IV 2.2 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)	IV2.2.1 สร้างโอกาสการเจริญเติบโต พบสิ่งที่ท้าทายต่อวิชาชีพ
		IV2.2.2 จูงใจให้พัฒนาอาชีพ
		IV2.2.3 ช่วยเหลือแนะนำให้พัฒนาอาชีพ

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

ตัวแปร	ดัชนี	ตัวชี้วัด
IV3 การเก็บรักษาไว้ (Retention)	IV 3.1 การบริหาร ค่าตอบแทน	IV3.1.1 ความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก
		IV3.1.2 ความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับภายใน
		IV3.1.3 ความยุติธรรมรายบุคคล ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต
	IV 3.2 การจัดการ ความปลอดภัยและ สุขภาพ	IV3.2.1 ความมุ่งมั่นและนโยบายองค์การ และได้รับการแนะนำให้เกิดความปลอดภัย
		IV3.2.2 การดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัย
		IV3.2.3 การติดตามผลด้านความปลอดภัย
		IV3.2.4 มีโปรแกรมความปลอดภัย นำผลประเมินความปลอดภัยมาปรับปรุง และมีความร่วมมือจากแรงงาน
	IV 3.3 แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)	IV3.3.1 มีวิสัยทัศน์และประโยชน์ร่วมกัน และให้รางวัลในรูปแบบต่างๆ
		IV3.3.2 มีการสื่อสารชัดเจน
		IV3.3.3 สร้างแรงงานสัมพันธ์เชิงรุกโดยสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานและสร้างความชัดเจนโปร่งใสในการปฏิบัติ
		IV3.3.4 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นำความคิดเห็นไปใช้ประโยชน์ และสื่อสารแบ่งปันทักษะ

ตารางที่ 2-10 (ต่อ)

ตัวแปร	ดัชนี	ตัวชี้วัด
IV4 การให้ประโยชน์ (Utilization)	IV 4.1 การประเมินผล การปฏิบัติงาน	IV4.1.1 มีมาตรฐานวัดที่ตรงประเด็นและมีเกณฑ์ เชื่อถือได้
		IV4.1.2 ปัจจัยด้านผู้ประเมินและปราศจากความ ลำเอียง
		IV4.1.3 ใช้ผลประเมินให้เกิดประโยชน์สูงสุด
	IV 4.2 การจัดการ เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง งาน	IV4.2.1 เปลี่ยนแปลงตำแหน่งอย่างรอบคอบ
		IV4.2.2 มีกระบวนการจัดการที่เสมอภาค เป็นธรรม ความน่าเชื่อถือได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540, หน้า 9-33) งานวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน ได้เสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานตามการรับรู้ของข้าราชการส่วนกลางพบว่า ข้าราชการพลเรือนส่วนกลางโดยรวม รับรู้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ปัจจัย ปัจจัยการพัฒนาข้าราชการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของงาน ปัจจัยความก้าวหน้า และปัจจัยสวัสดิการตามลำดับ โดยปัจจัยในเรื่องของการพัฒนา พบว่า ข้าราชการระดับ 1-6 ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากกว่าข้าราชการระดับอื่นๆ และเห็นว่า ควรมีแผนพัฒนา ฝึกอบรม สัมมนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามความต้องการของหน่วยงาน โดยบุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาเท่าเทียมกัน ส่วนในด้านค่าตอบแทน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้ทัดเทียมกับภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เพียงพอกับค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ปัจจัยในส่วนของผู้บังคับบัญชา และการปกครองบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีการลดทอนอำนาจของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะในด้านการพิจารณาความดี ความชอบ การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน ควรดำเนินการให้เป็นไปอย่างยุติธรรม พิจารณาเลื่อนขั้น ตำแหน่งคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก เกณฑ์ในการพิจารณาต้องมีความชัดเจน น่าเชื่อถือ เพื่อลดปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวก และผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการชั้นผู้น้อยหรือข้าราชการปฏิบัติการ ให้คำชมเชยเมื่อข้าราชการชั้นผู้น้อยทำงานได้ดี และเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาแนะแก่ข้าราชการได้ สำหรับในส่วนปัจจัยความก้าวหน้าในงาน เห็นว่ากฎเกณฑ์ในการพิจารณาความก้าวหน้า หรือการเลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาความก้าวหน้าจากผลงานเป็นหลัก และให้เป็นธรรมกับข้าราชการมากที่สุด ในส่วนของปัจจัยด้านสวัสดิการ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการส่งเสริมสวัสดิการในเรื่องการจัดหาที่พัก หรือการให้อัตราดอกเบี้ยต่ำเช่าซื้อที่อยู่อาศัย เบิกค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น

องค์ประกอบในปัจจัยด้านต่างๆของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีการศึกษาโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นผู้เริ่มและเป็นผู้สนับสนุนทุนดำเนินการวิจัยให้แก่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยทั้งสองฝ่ายเห็นตรงกันในแนวคิดที่สำคัญเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้ครบ 4 มิติ (กฤษฎี อุทัยรัตน์, 2549) โดยทั้ง 4 มิตินี้ได้นำเสนอจากงานวิจัยของศาสตราจารย์ เสาวคนธ์ และคณะ (2548, หน้า 5-9) เป็นมุมมองของนักวิชาการด้าน

สาธารณสุขศาสตร์ โดยให้องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วย 4 มิติคือ ด้านสุขภาพทางกาย (Physical health) ด้านสุขภาพทางอารมณ์ (Emotional Health) ด้านสุขภาพทางสังคม (Social Health) และด้านสุขภาพทางจิตวิญญาณ (Spiritual Health) โดย สุขภาพทางกาย คือ สภาวะทางด้านสรีระภาพของคน เช่นการมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีเศรษฐกิจที่พอเพียงกับการใช้ชีวิต มีสิ่งแวดล้อมที่ดี โดยไม่มีอุบัติเหตุ และผลกระทบต่อสุขภาพอันเนื่องมาจากการสูบบุหรี่ กิจกรรมทางร่างกาย การดื่มสุรา และการรับประทานอาหาร ในส่วนของสุขภาพทางอารมณ์ จะหมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจของคน ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเครียดในชีวิต และวิธีการตอบสนองของคนนั้นต่อปัจจัยดังกล่าว รวมทั้งความสามารถ และโอกาสในการใช้เวลาส่วนตัว เพื่อการพักผ่อน สร้างความเพลิดเพลิน การผ่อนคลายความเครียด มีความเมตตา กรุณา มีสติ มีสมาธิ ในส่วนของสุขภาพทางสังคมนั้นจะให้ความหมายถึง ความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เช่นกับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนบ้าน โดยมีการอยู่ร่วมกันได้ด้วยดีทั้งในครอบครัว ในชุมชน ในที่ทำงาน ในสังคม ในโลก ซึ่งรวมถึงการมีบริการทางสังคมที่ดี และมีสันติภาพ ส่วนสุดท้าย สุขภาพทางจิตวิญญาณคือสภาวะการมีจิตวิญญาณของคน เช่น ความสุขอันประเสริฐที่เกิดจากมีจิตใจสูง เข้าถึงความเจริญทั้งหมด การลดละความเห็นแก่ตัว หรือการทำความดี ส่วนนี้จึงเป็นมิติทางคุณค่าที่สูงสุดเหนือไปจากโลก การมีศรัทธาและมีการเข้าถึงคุณค่าที่สูงส่ง ทำให้เกิดความสุข เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ในชีวิต ความสามารถในการให้และรับความรัก และความรู้สึกในการเสียสละและปรารถนาดีต่อผู้อื่น และอาจเกี่ยวข้องกับศาสนา นอกจากนี้อาจจะรวมไปถึงการจัดสัมมนาเรื่อง การวางแผนชีวิต การให้บริการอย่างสมัครใจ หรือการให้บริการแก่องค์กรอื่นๆ และความร่วมมือต่างๆในกลุ่มศาสนาเป็นต้น

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ เสาวคนธ์ และคณะ (2548, หน้า 5-9) ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยหลัก 3 ประการที่ประกอบด้วย คนทำงานเช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ เป็นต้น งานหรือกระบวนการทำงานเช่น ชนิดของงาน ชั่วโมงทำงานต่อวัน วันหยุด เป็นต้น สิ่งแวดล้อมการทำงาน เช่น สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี และสิ่งแวดล้อมทางจิตใจ สังคม

คุณภาพชีวิตการทำงานที่พัฒนาขึ้นมาแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอกคือการพัฒนาจากการกำหนดขององค์กร และปัจจัยภายในคือการพัฒนาจากความคิด ความต้องการของแรงงานเอง แนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ คัสซิโอ (Cascio, 2003, pp.27-29) เขากล่าวว่าสามารถแยกแนวทางเพื่อการพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานได้เป็น 2แนวทางคือแนวทางการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันของคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วยชุดของเป้าหมายในเรื่องบรรยากาศขององค์กร และ การปฏิบัติงาน เช่นการส่งเสริม

จากภายในนโยบายขององค์กร การควบคุมดูแลในองค์การด้วยระบบประชาธิปไตยการให้
แรงงานเข้าร่วม สภาวะการทำงานที่ปลอดภัย ซึ่งสิ่งเหล่านี้กำหนดโดยองค์การเสมือนเป็นปัจจัย
ภายนอก และอีกแนวทางหนึ่ง คือการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันในเรื่องคุณภาพชีวิตการ
ทำงานด้วยความเข้าใจของแรงงานเอง ซึ่งพวกเขาเองรู้สึกว่าการปลอดภัย เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ
ความพึงพอใจ และสามารถที่พัฒนาและเติบโตเท่าเทียมกับมนุษย์ที่ควรจะเป็น แนวทางนี้จะทำให้
คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความเกี่ยวข้องและถูกทำให้ตรงกับระดับของความต้องการของ
แรงงานได้ เสมือนเป็นปัจจัยภายในนั่นเอง แต่เขาก็ยังสนับสนุนการใช้ปัจจัยภายใน เนื่องจาก
เหตุผลที่ว่าแรงงานมีความแตกต่างกัน ทำให้แนวทางที่สองเป็นที่ยอมรับมากกว่าเช่นการเช่นการ
ตัดสินใจแบบมีประชาธิปไตย และการกำหนดที่มทำงานการจัดการงานด้วยตนเอง ซึ่งถือเป็น
องค์ประกอบที่สำคัญหนึ่งของการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีได้ เป็นต้น แต่ก็ไม่ได้ได้รับความ
พึงพอใจจากแรงงานเนื่องจากเป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานที่กำหนดโดยองค์การ
ฉะนั้นแนวทางที่สองจะให้คุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของการยอมรับและเข้าใจทั้งทางกาย
และจิตใจที่จะทำให้มีผลดีในระยะที่ปฏิบัติงานในองค์การด้วย แนวคิดนี้สอดคล้องกับ เคทซ์และ
นิวสตรอม (Keith & Newstrom, 2002, p.244) อย่างสิ้นเชิง โดยเขากล่าวว่าการปรับปรุงคุณภาพ
ชีวิตการทำงาน มีความจำเป็นที่จะต้องให้แรงงานได้มีโอกาสทำในสิ่งที่ท้าทายมากกว่า ให้โอกาส
ในการใช้ความคิดของแรงงานเอง

แต่ทั้งนี้ ความต้องการด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งเป็น
ความต้องการจากแรงงานเองนั้น มีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ และองค์การ ซึ่งระดับแรงงาน
ทั่วไปกับระดับบริหารจัดการ จะมีความต้องการด้านคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน
แนวความคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ แอนนี วิลค็อกและมาริน่า ไรท์ (Wilcock & Wright,
1991, p.12) โดยพวกเขาได้กล่าวว่า กลุ่มลูกจ้างระดับบริหารพึงพอใจในเรื่อง การพัฒนาความ
ชำนาญ การเติบโตและความมั่นคง ความมีประชาธิปไตยมากกว่า เรื่องเงินเดือน และสภาพการ
ทำงานที่เป็นความต้องการด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานระดับล่าง

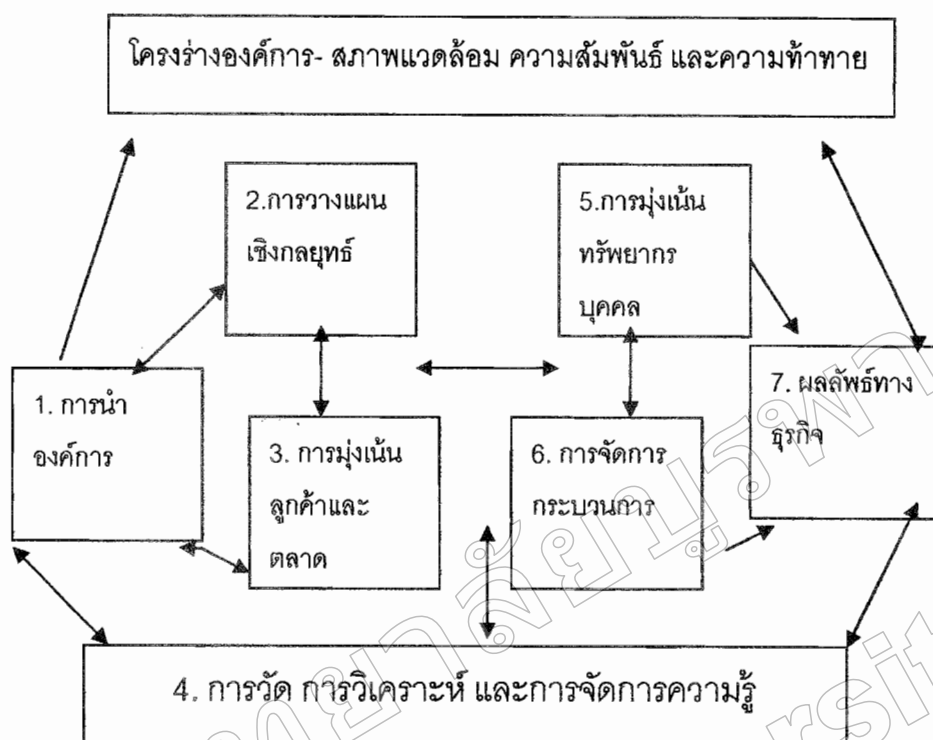
แต่แนวคิดนี้ตรงกันข้ามกับผลการศึกษาของ รุทซ์ แฮมเบียน-ฮุกเชส (Hughes, 2001,
p.287) ซึ่งเขาได้กล่าวว่าการขยายออกของทั้งปัจจัยภายในและภายนอกจะมีผลต่อระดับความ
พึงพอใจของแรงงานซึ่งหมายถึงมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานด้วย แต่ในความเป็นจริงแล้ว
การศึกษาในช่วงหลัง ๆ ของแรงงานในสหรัฐอเมริกาจำนวน 3,351 คน ค้นพบว่าการสนับสนุนของ
สถานที่ทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีผลต่อความพึงพอใจ
ในงานจากการตอบแบบสอบถามมา การสนับสนุนของสถานที่ทำงานในบริบทนี้อ้างอิงถึงนโยบาย

และการปฏิบัติกิจกรรม เช่นโปรแกรมความยืดหยุ่น และการให้การดูแลเด็ก ซึ่งจะช่วยให้แรงงานมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นการสนับสนุนจากองค์กร ส่วนปัจจัยภายในอยู่ในอันดับสองรองลงมา เช่นความมีอิทธิภาพ โอกาสที่มีความหมายสำหรับการเรียนรู้ ความมั่นคงของงานและความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

คุณภาพชีวิตการทำงานคือการสร้างความพึงพอใจให้ตรงตามความต้องการให้แก่แรงงานโดยผ่านประสบการณ์ในการทำงานในที่ทำงาน ซึ่งการตรวจสอบความพึงพอใจ ความผาสุกของแรงงานได้ถูกจัดไว้ในเกณฑ์การวัดของรางวัลได้รับความนิยมนำทั่วโลกในระดับสากลที่เรียกว่า "The Malcolm Baldrige Award" ในส่วนของการเน้นทรัพยากรบุคคล (Baldrige National Quality Program, 2007) รางวัลนี้ตั้งขึ้นโดยสภาคองเกรสสหรัฐอเมริกา เพื่อสนับสนุนให้องค์กรใส่ใจในคุณภาพ ตั้งแต่ปี 1987 เป็นรางวัลได้รับความสนใจทั่วโลก โดยนำมาเป็นแบบอย่างในการจัดรางวัลคุณภาพในประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทย

การพิจารณาให้รางวัลแก่ใครนั้นอาศัยกฎเกณฑ์การพิจารณา 7 ประการคือ การนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แบ่งออกเป็นหมวดย่อยๆ 18 หมวดจากทั้งหมด 7 กลุ่มหลัก เกณฑ์คะแนนเต็มสำหรับแต่ละหมวดนั้นจะมีสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standards and the Technology: NIST) เป็นผู้คอยกำกับดูแลและปรับเปลี่ยนคะแนนเต็มให้เหมาะสมอยู่เสมอ

ในการการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลกับมุมมองในเชิงระบบของมอดคอมตามเกณฑ์รางวัลของทอคอม ได้กำหนดมุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์การ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยตั้งค่านิยมและหลักเกณฑ์เป็นรากฐาน และกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน (Baldrige National Quality Program, 2008, p.5) ดังแสดงในภาพที่ 2-3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2-3 การเชื่อมโยงระบบของมอลคอม

ภาพนี้แสดงให้เห็นว่า "การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล" ซึ่งอยู่ในหมวดที่ 5 ได้รับการจัดไว้ให้อยู่ในตำแหน่งของกลุ่มหลังในระนาบเดียวกับการจัดการกระบวนการ ซึ่งอยู่ในหมวดที่ 6 ทั้งสองหมวดนี้เป็นระบบย่อย 2 ระบบท้ายสุดก่อนที่จะประกอบกับระบบสุดท้าย ผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งอยู่ในหมวดที่ 7 และถูกจัดเป็น "กลุ่มผลลัพธ์" นั่นคือทรัพยากรบุคคลหรือที่หมายถึงแรงงาน และกระบวนการ มีบทบาททำให้การดำเนินงานได้รับความสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์การ

กิจกรรมทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์ด้านลูกค้า การเงิน และการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังครอบคลุมไปถึง ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ดังนั้นเมื่อดูตามภาพ จะเห็นว่าส่วนท้ายทั้ง 3 ระบบ ซึ่งหมายถึงหมวดที่ 5 – 7 จะมีลูกศรแนวนอนที่วางไว้ตรงกลางแสดงการเชื่อมโยง กลุ่มการนำองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (3) ทั้งลูกศรนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ (หมวด 1) กับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) เป็นพิเศษ

นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของป้อนข้อมูลกลับในระบบการจัดการอีกด้วย

เมื่อมองมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จะเห็นว่าภาพนี้สามารถให้มุมมองในเชิงระบบได้ว่าการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นพื้นที่ที่สำคัญตัวหนึ่ง ที่ต้องหมุนตัวเองให้สอดคล้องกับระบบย่อยที่สังกัดอยู่ คือ “กลุ่มผลลัพธ์” ขณะเดียวกันก็ต้องกลมกลืนกับระบบส่วนหน้า คือ “กลุ่มการนำองค์การ” โดยมีระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ร่วมกัน ดังนั้น การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้จึงไม่ใช่ระบบที่เป็นเอกเทศ แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบย่อยที่ต้องปรับแต่งให้ประสานกับระบบอื่นทั้งระบบย่อยและระบบใหญ่ในภาพรวม (ธัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า16-18)

กลุ่มที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ “คน” คือกลุ่มการวางแผนกลยุทธ์ในส่วนของการวางแผนทรัพยากรบุคคลหรือแรงงาน มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และส่วนของผลลัพธ์ทางธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลหรือแรงงาน

หมวดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแรงงาน ความผาสุก ความพึงพอใจของแรงงานอันนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นคือหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในการให้ความสำคัญกับแรงงานในเกณฑ์รางวัลนี้ จะหมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้แรงงานมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของแรงงานที่มีความแตกต่างกันในสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับแรงงานมีดังนี้ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์การที่มีต่อความสำเร็จของแรงงาน การยกย่องชมเชยแรงงานที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของแรงงาน การแบ่งปันความรู้ขององค์การเพื่อให้แรงงานสามารถสนับสนุนให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้แรงงานกล้าคิดกล้าทำและมีความรับผิดชอบ การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อแรงงานที่หลากหลาย

องค์การต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยรวมให้ดีขึ้นความร่วมมือภายในองค์การจะรวมไปถึงความร่วมมือระหว่างแรงงานและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาแรงงาน การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การมีทีมงานที่มีผลการดำเนินการที่ดี ความร่วมมือภายในองค์การ อาจจะเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จาก 7 หมวดที่มีในเกณฑ์รางวัลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานขององค์การรวมทั้งการเรียนรู้ของแรงงานและการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้แรงงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์โดยรวมกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การอย่างไร รวมถึงตรวจประเมินความพยายามขององค์การในการสร้าง และรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของแรงงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของแรงงานและองค์การ

หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เน้นวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งจะสร้างและรักษาให้องค์การมีผลการดำเนินการที่ดีเสมอ รวมทั้งมุ่งที่จะพัฒนาแรงงานและองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมวดนี้จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้าน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ การจัดการทรัพยากรบุคคล

ในลักษณะที่บูรณาการ เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการขององค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานและ บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของแรงงาน

เพื่อให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงได้รวมการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย

ในเรื่องของระบบงานจะอธิบายถึงระบบงานและภาระงานขององค์การ การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานช่วยให้แรงงานและองค์การมีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้เพื่อการตรวจประเมินระบบขององค์การในเรื่องงานและภาระงาน การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน การจัดการผลการดำเนินการของแรงงาน การยกย่องชมเชย การสื่อสารความสามารถ

ระบบเหล่านี้สนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ส่งผลให้มีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและองค์การ รวมทั้งทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ โดยระบบงานจะประกอบด้วย การจัดและบริหารงาน ระบบการจัดการผลปฏิบัติงานของแรงงาน การจ้างงานและความก้าวหน้าในงาน

สำหรับหัวข้อการเรียนรู้ของแรงงานและการสร้างแรงจูงใจมีจุดประสงค์คือการตรวจประเมินวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมการใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติ

งาน หัวข้อนี้ยังตรวจสอบระบบที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของแรงงานให้ตรงกับความต้องการของแรงงานอยู่เสมอ และทำให้เป็นองค์การที่มีผลการดำเนินการที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้ การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาแรงงาน การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน

สำหรับหัวข้อความผาสุกและความพึงพอใจของแรงงาน มีจุดประสงค์คือการตรวจประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของแรงงาน และวิธีการประเมินความพึงพอใจของแรงงาน เพื่อสนับสนุนความผาสุก ความพึงพอใจ และการจูงใจแรงงานทุกคน โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของแรงงาน รวมถึงตรวจประเมินความสามารถขององค์การในการรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ เพื่อป้องกันแรงงานและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้แรงงานทุกคนมีความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน ดังรายละเอียดคือ (1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีวิธีการในการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย และมีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ในเชิงรุก แรงงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุง ตัววัดผลการดำเนินการหรือเป้าหมายการปรับปรุงในเรื่องที่สำคัญ หากหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน ต้องมีตัววัดหรือเป้าหมายที่สำคัญที่แตกต่างกันไปด้วย นอกจากนี้แล้วต้องมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน (2) การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่แรงงาน โดยมีวิธีการกำหนดปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงาน จำแนกปัจจัยให้เหมาะสมกับแรงงานที่หลากหลาย และให้เหมาะกับกลุ่มและประเภทของแรงงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้มีกำหนดให้มีบริการ ผลประโยชน์ และนโยบายแก่แรงงาน รวมทั้งปรับการเปลี่ยนการสนับสนุนดังกล่าวให้เข้ากับความต้องการของแรงงานที่หลากหลาย และความต้องการของกลุ่มและประเภทของแรงงานที่หลากหลาย นอกจากนี้ มีวิธีการตรวจประเมินและตัววัดที่ชัดเจนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงาน กำหนดความแตกต่างของวิธีการและตัววัดเหล่านี้เพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายของแรงงาน และกลุ่มและประเภทของแรงงาน มีการใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้แรงงานอยู่กับองค์การ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงาน สุดท้ายยังมีการนำผลการตรวจประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในทางธุรกิจ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของแรงงาน

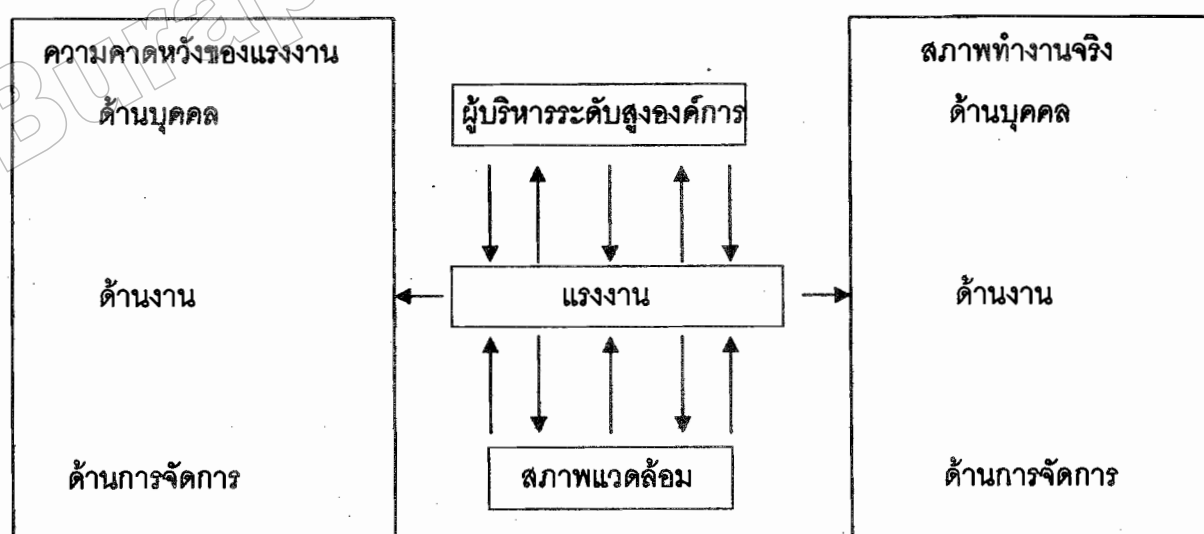
หมวดสุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงานบุคคล คือหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งจะเป็นตัวประกาศถึงความสำเร็จของการปฏิบัติในทั้ง 6 กลุ่มข้างต้น ซึ่งการวัดผลจะทำการประเมินเทียบกับองค์การอื่นที่เป็นคู่แข่งและเทียบกับทั้งอุตสาหกรรม อยู่ในหมวดที่ 7 เกี่ยวกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับแรงงานคือข้อย่อยที่ 7.4 เกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล มีจุดประสงค์คือการตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์การสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ และเอื้ออาทรให้แก่แรงงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด โดยเป็นการสรุปผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ รวมถึงผลการดำเนินการ

การของระบบงาน และการเรียนรู้ การพัฒนา ความผาสุก และความพึงพอใจของแรงงาน โดยแสดงผลลัพธ์ตามความหลากหลายของแรงงาน และตามประเภทและกลุ่มของแรงงาน รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม โดยมีรายละเอียดคือ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ต้องมีความชัดเจนในเรื่องระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการและประสิทธิผลด้านระบบงาน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการเรียนและการพัฒนาของแรงงาน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความผาสุก ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของแรงงาน

มีการกำหนดปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงานอันนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของแรงงานโดย ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 76-79) โดยกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงานอาจมาจาก 3 แหล่ง คือ แรงงาน ผู้นำองค์การ และสภาพแวดล้อม (1) แรงงานหรือพนักงาน - จะอยู่ระหว่างผู้บริหารองค์การกับสภาพแวดล้อม ปฏิกริยาที่มีต่อปัจจัยทั้งสอง จึงมีผลสำคัญต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้รวมไปถึงผู้ร่วมงานก็ส่งผลกระทบต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของแรงงาน (2) ผู้บริหารองค์การหรือผู้นำองค์การ - จะเป็นผู้ชี้ทิศทางขององค์การ การวางตัว ความโปร่งใส การเข้าถึง และทำที่ สติลาของผู้บริหารองค์การจึงมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงานด้วย (3) สภาพแวดล้อม - เนื่องจากแรงงานต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี หากสภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงานก็จะลดลง

ความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัยนี้ได้จาก แบบจำลองความพอใจในงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ด้านบุคคล ซึ่งจะหมายถึงลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวกับงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ เช่นแรงงานที่ชำนาญงานจากประสบการณ์ที่มีมากก็จะเกิดความพึงพอใจในงานที่แรงงานชำนาญอยู่แล้ว โดยพิจารณาได้จาก เพศ อายุ ศาสนา การศึกษา พันเพ (คนเมือง คนอีสาน ชาวบักขีได้)

บุคลิกภาพ เชาวน์ปัญญา ประสบการณ์ ความสนใจในงาน มุมมองต่อฝ่ายบริหาร (2) ด้านงาน อันได้แก่ ลักษณะของเนื้องาน เช่น ความน่าสนใจและความท้าทายแปลกใหม่ของงาน การเปิดโอกาสรับการฝึกอบรมและพัฒนาฐานะทางวิชาชีพรวมทั้งเรื่องขนาดขององค์การ ตลอดจนความยากง่ายของงาน ทั้งหมดนี้มีผลต่อความพึงพอใจของแรงงานซึ่งนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น โดยจะพิจารณาได้จากทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดขององค์การหรือหน่วยงาน โครงสร้างของงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ ระยะทางระหว่างบ้านกับที่ทำงาน ลักษณะงาน ความปลอดภัย การฝึกอบรมและการพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (3) ด้านการจัดการ ซึ่งหมายถึงความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ ค่าตอบแทนและสวัสดิการพอเพียง และยังอาจรวมถึงเพื่อนร่วมงานในองค์การ โดยจะพิจารณาจาก ความมั่นคงในงาน การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของแรงงาน การเตรียมแรงงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การปรับโครงสร้างของงาน การให้อำนาจในการตัดสินใจ การให้ข้อมูลของฝ่ายบริหาร การยกย่องชมเชย การบริการ และสวัสดิการ การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้นำระดับสูง ความเข้าใจระหว่างแรงงานกับผู้บริหารองค์การ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ ความรับรู้ตลอดจนการให้การยอมรับในคุณค่าและค่านิยมขององค์การ การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ โอกาสก้าวหน้า อำนาจ/ความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน



ภาพที่ 2-4 แบบจำลองความพึงพอใจในงาน (รัญญา ผลอนันต์, 2546, หน้า76-79)

จากแนวคิดข้างต้นแสดงให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงานอันนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานที่ดีขึ้นได้ โดยที่ความคาดหวังของแรงงานในองค์การทั้งสามด้านอันประกอบไปด้วยด้านบุคคล ด้านงาน และด้านการจัดการตรงกันกับสภาพการทำงานจริงของแรงงานนั้น ก็จะทำให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นของแรงงานผู้นั้น ฉะนั้นแนวคิดนี้บ่งบอกให้รู้ว่าแรงงานแต่ละคนมีความต้องการในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันไปในแต่ละคนด้วย ฉะนั้นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลคือการจัดการให้ความคาดหวังของแรงงานตรงกับสภาพการทำงานจริงโดยผ่านกระบวนการจัดการงานบุคคล นับตั้งแต่ กระบวนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ และการจัดการค่าตอบแทน

ในการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานพัฒนาระบบรับรองมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการโดยนักวิจัยในสายสาขารณสุขศาสตร์ นำแนวคิดด้านสุขภาพมานำเสนอเพื่อการพัฒนาสู่ระบบรับรองมาตรฐานคุณภาพชีวิตของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการคือ (1) คนทำงาน (2) งานหรือกระบวนการทำงาน (3) สิ่งแวดล้อมการทำงานรายละเอียดดังนี้ (ศาสตราจารย์ เสาวคนธ์ และคณะ, 2548, หน้า 5-9)

ปัจจัยเกี่ยวกับคนประกอบด้วย (1) เพศ เช่นเพศชายแข็งแรงกว่าเพศหญิง มีความสามารถในการทนต่องาน (2) อายุ เช่น คนวัยหนุ่มสาวสามารถทนความร้อนในที่ทำงานได้มากกว่าคนสูงอายุ (3) เชื้อชาติ เช่น คนจีนและคนในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นมะเร็งหลอดอาหารมากกว่าคนแถบอื่น (4) การศึกษา เช่น คนที่มีการศึกษาน้อยมีความรู้เรื่องดูแลสุขภาพน้อย ทำให้มีโอกาสเจ็บป่วยได้มากกว่า (5) พฤติกรรมสุขภาพ เช่น คนที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ระมัดระวัง ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ย่อมทำให้มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย รวมทั้งเรื่องบุหรี่และเหล้า (6) โรคประจำตัว เช่น คนที่เป็นโรคความดันโลหิตสูงต้องทำงานเกี่ยวข้องกับงานที่เครียดก็จะเป็นความสุขในการทำงาน (7) ความไวต่อการเกิดโรค เช่น คนงาน 2 คน ทำงานในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน เวลาเดียวกัน แต่คนหนึ่งไม่มีอาการผิดปกติ ส่วนอีกคนหนึ่งรู้สึกคลื่นไส้ ปวดศีรษะ แสบตา เนื่องจากมีความไวต่อสารเคมีที่สัมผัสมากกว่าอีกคนหนึ่ง เป็นต้น

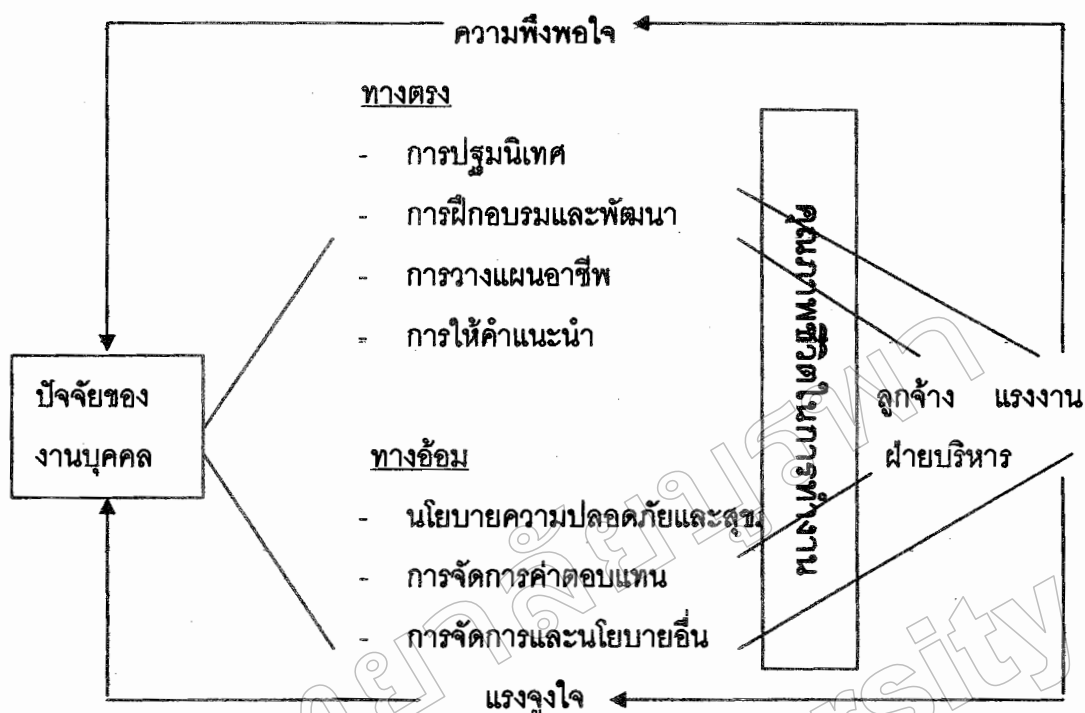
ปัจจัยเกี่ยวกับงานประกอบด้วย (1) ชนิดของงาน เช่นงานใดที่ต้องใช้เครื่องจักรขนาดใหญ่ย่อมก่อให้เกิดเสียงดัง ซึ่งเป็นอันตรายต่อระบบประสาทการได้ยิน ก็จะทำงานไม่มีความสุข (2) ลักษณะงาน เช่นลักษณะงานให้บริการ ได้แก่ธนาคาร อำเภอ ห้างสรรพสินค้า รถโดยสาร เป็นต้น ลักษณะงานบริการส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับคน สิ่งคุกคามสุขภาพที่ได้รับส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านจิตสังคม การควบคุมอารมณ์ การเผชิญปัญหาเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่าง

บุคคล ผลที่ตามมาทางด้านสุขภาพมักจะก่อให้เกิดความเครียด (3) สภาพะการทำงาน คือ ระบบหรือสภาพการทำงานที่จัดให้มีขึ้น เช่น ชั่วโมงการทำงานต่อวัน จำนวนวันหยุดต่อสัปดาห์ ระบบการทำงานกะ เวลาพักน้อย และพักกลางวัน ระบบการสนับสนุนทางสังคม สัมพันธภาพ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองเป็นต้น สภาพะการทำงาน เหล่านี้พบว่ามีผลต่อสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าคนที่มีความเครียดในการทำงานยาวนานกว่า 8 ชั่วโมง มีโอกาสเกิดโรคความดันโลหิตสูงได้มากกว่าคนที่ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 8 ชั่วโมง ยิ่งชั่วโมงการทำงานมากเท่าไร ปัญหาสุขภาพก็มากตามไปด้วยเท่านั้น

ปัจจัยเกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อมการทำงาน โดยทั่วไปแบ่งปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทมีผลต่อสุขภาพแตกต่างกันไปดังนี้คือ (1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical environment) ได้แก่ อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง ความชื้น สะเทือน ความดันบรรยากาศ และรังสี (2) สิ่งแวดล้อมทางเคมี (Chemical environment) ได้แก่ สารเคมี ที่อยู่ในรูปต่างๆ เช่น ฝุ่น ฟูม ควัน ละออง ก๊าซ ไอระเหย และตัวทำละลาย (3) สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (Biological environment) ได้แก่ เชื้อโรคต่างๆ เช่น แบคทีเรีย และเชื้อรา (4) สิ่งแวดล้อมทางจิตสังคม (Psychosocial environment) ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความรับผิดชอบในงาน สัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล และความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

จากข้างจะเห็นว่าทั้ง 3 ปัจจัยจะมีความเกี่ยวข้องกับแรงงาน ซึ่งต้องได้รับการดูแลเอาใจจากทางองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ดูแลปัจจัยดังกล่าวในองค์กรคือฝ่ายบุคคล และถัดไปจะนำเสนอโมเดลแนวคิดแสดงปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

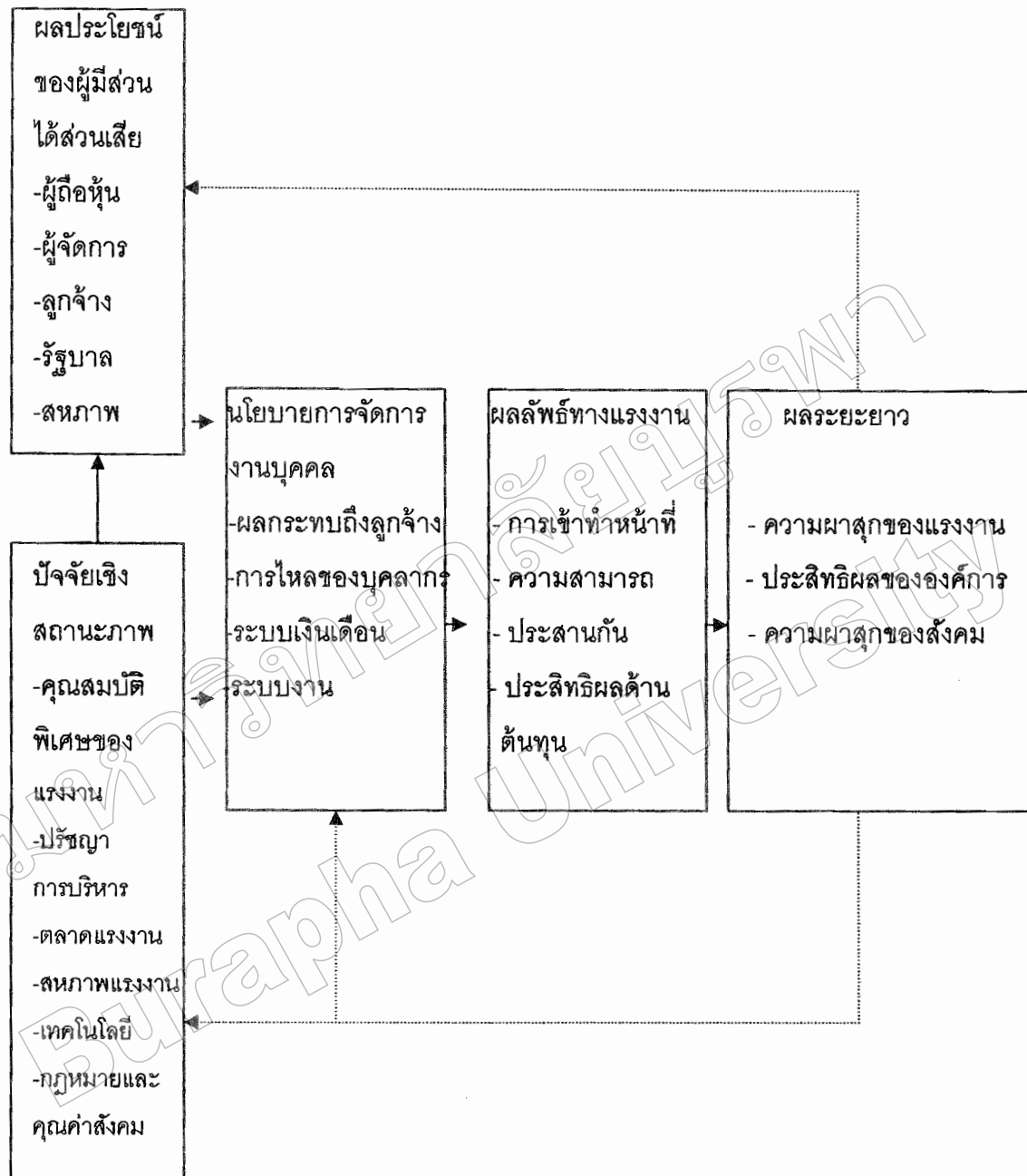
ผู้วิจัยนำเสนอโมเดลแสดงอิทธิพลของปัจจัยงานบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงาน (Influence of the HR function on Motivation and Satisfaction) (ภาพที่ 2-5)



ภาพที่ 2-5 อิทธิพลของปัจจัยงานบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงาน

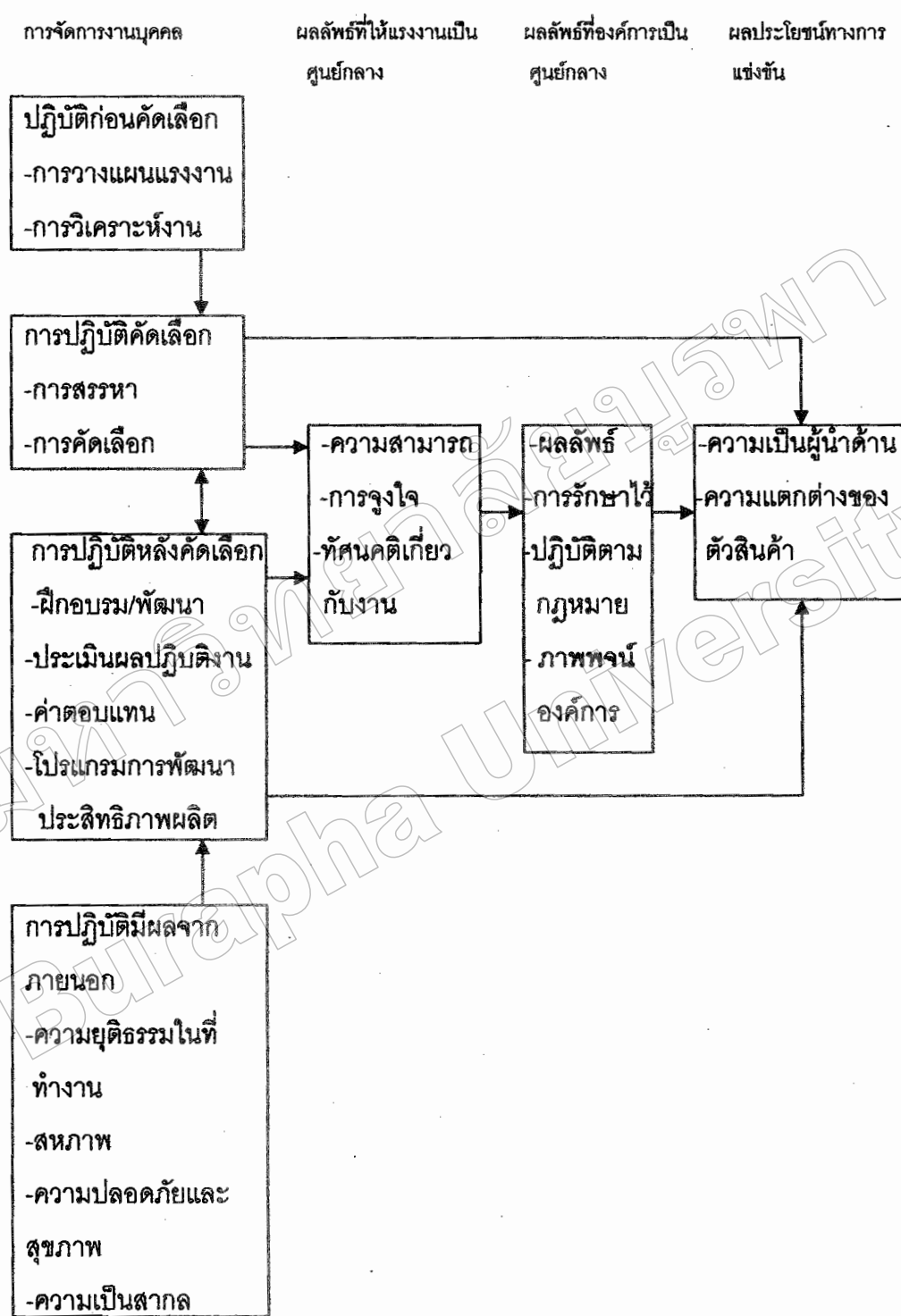
โมเดลข้างต้น "แสดงอิทธิพลของปัจจัยงานบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงาน (Influence of the HR function on Motivation and Satisfaction) เป็นแนวคิดของ วิลเลียม บี เวอร์เทอร์ เจอาร์ และ เคทธี เควิส (Werther & Keith, 1996, p.501) แสดงถึงฝ่ายบุคคลมีหน้าที่ในการจัดการงานบุคคลซึ่งต้องดำเนินการในทางตรงซึ่งประกอบไปด้วยการ ปรุมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และการให้คำแนะนำแก่แรงงาน นอกจากนี้ฝ่ายบุคคลก็ยังมีหน้าที่จัดการงานบุคคลในทางอ้อมซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดและ ดำเนินการนโยบายความปลอดภัยและสุขภาพแรงงานที่ทำงานในองค์กร การจัดการค่าตอบแทน ของแรงงาน และการจัดการและกำหนดนโยบายอื่นๆ ซึ่งปัจจัยของการจัดการงานบุคคลนี้จะ ปฏิบัติให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้นต่อทั้งแรงงานและลูกจ้างฝ่ายบริหาร ซึ่งเมื่อเกิด คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น จะทำให้ทั้งแรงงานและลูกจ้างฝ่ายบริหารเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดแรงจูงใจ จากโมเดลนี้ทำให้เห็นได้ถึงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลที่มีต่อ คุณภาพชีวิตการทำงานได้อย่างชัดเจน (Werther & Keith, 1996, p.501)

โมเดลถัดไปที่น่าสนใจคือ โมเดลที่เป็นกรอบแนวคิดของการจัดการงานบุคคลของฮาร์เวิร์ด (The Harvard framework for Human Resource Management) ซึ่ง มิเชล อาร์มสตรอง (Armstrong, 2001, p.9) และ ชูชิกิ โยชิกะซุ (Yoshikazu, 2003, p.14) ได้นำมาอ้างอิงในงานเขียนของเขา โดยโมเดลนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในกรอบของผลระยะยาวที่มีความผาสุกของแรงงานประกอบไปด้วย ความผาสุกของแรงงาน โดยการจัดการงานบุคคลอยู่ในกรอบของนโยบายงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย ผลกระทบถึงลูกจ้าง การไหลของแรงงาน ระบบเงินเดือน และระบบงาน โดยการจัดการแรงงานจะมีผลถึงผลลัพธ์ด้านแรงงาน ซึ่งหมายถึงมีการมอบหมายงานให้ทำเกิดขึ้น เกิดความสามารถในการทำงาน และผลทางประสิทธิภาพผลด้านต้นทุน ซึ่งผลลัพธ์ด้านแรงงานนี้ส่งผลไปถึงผลระยะยาวที่มีความผาสุกของแรงงานเป็นส่วนหนึ่งจากสามส่วนของผลระยะยาว ผลนี้ส่งผลสะท้อนกลับผลประโยชน์ผู้ถือหุ้น และปัจจัยเชิงสถานการณ์ รวมทั้งสะท้อนกลับนโยบายการจัดการงานบุคคล ทำให้เห็นว่าความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานในรูปของความผาสุกของแรงงานในส่วนของผลระยะยาว โดยผ่านผลลัพธ์ทางแรงงาน (Armstrong, 2001, p.9; Yoshikazu, 2003, p.14)



ภาพที่ 2- 6 กรอบแนวคิดของการจัดการงานบุคคลของฮาร์เวิร์ด

โมเดลถัดไปคือ โมเดลเชื่อมโยงการจัดการงานบุคคลกับผลประโยชน์การแข่งขัน (Model linking to competitive advantage) นำเสนอโดยลวาวเรนซ์ เอส เคลแมน (Kleiman, 2000, p.12) (ภาพที่ 2-7)



ภาพที่ 2-7 โมเดลเชื่อมโยงการจัดการงานบุคคลกับผลประโยชน์การแข่งขัน

โมเดลนี้แสดงถึงการจัดการงานบุคคลที่ดีทั้งในการปฏิบัติก่อนการคัดเลือก ในช่วงการคัดเลือก ก่อนการคัดเลือก การปฏิบัติที่มีผลมาจากปัจจัยภายนอก มีความสัมพันธ์นำไปสู่ผลลัพธ์ในส่วนแรงงานเป็นศูนย์กลางปรากฏอยู่ในกรอบถัดมา โดยภายในกรอบนี้คือความสามารถซึ่งหมายถึงการที่แรงงานมีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในงานที่ทำ ภายในกรอบนี้ยังเรื่องของแรงจูงใจซึ่งหมายถึงทำให้แรงงานเกิดความพยายามในการทำงานให้ได้ดี และท้ายสุดคือทัศนคติที่ดีต่องานซึ่งหมายถึงทำให้แรงงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เข้าร่วมในองค์การ และปฏิบัติตนในฐานะประชากรที่ดีขององค์การ ซึ่งในส่วนของทัศนคติต่องาน เราได้กล่าวว่าความพึงพอใจในงานจะแสดงออกถึงทัศนคติที่ดีต่องานของแรงงานได้ ซึ่งแรงงานจะพึงพอใจกับงานเมื่อแรงงานนั้น (1) สนุกกับการทำงาน (2) มีโอกาสก้าวหน้าในที่ทำงาน (3) อยู่ในกลุ่มเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้ (4) ได้รับการให้เกียรติจากหัวหน้า และ (5) มีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม จากนั้นจะส่งผลต่อไปยังกรอบถัดไปซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์หรือผลผลิต การรักษาแรงงานให้อยู่กับองค์การได้นาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย รวมทั้งสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์การ ซึ่งส่งผลถึงกรอบท้ายสุดที่ทำให้องค์การเป็นผู้นำในด้านราคา และ เกิดความแตกต่างในตัวสินค้าเพื่อแข่งกับตลาดได้ ซึ่งขณะเดียวกันการจัดการงานบุคคลก็ยังส่งผลตรงต่อกรอบสุดท้ายด้วยเช่นกัน โมเดลนี้แสดงถึงการจัดการงานบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสร้างให้แรงงานสนุกกับการทำงาน ให้แรงงานได้มีโอกาสนก้าวหน้าในที่ทำงาน ทำให้แรงงานสามารถเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานได้ เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในที่ทำงาน ทำให้แรงงานได้รับการให้เกียรติจากหัวหน้า และ แรงงานได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมซึ่งเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานที่แรงงานปรารถนานั่นเอง (Kleiman, 2000, p.12)

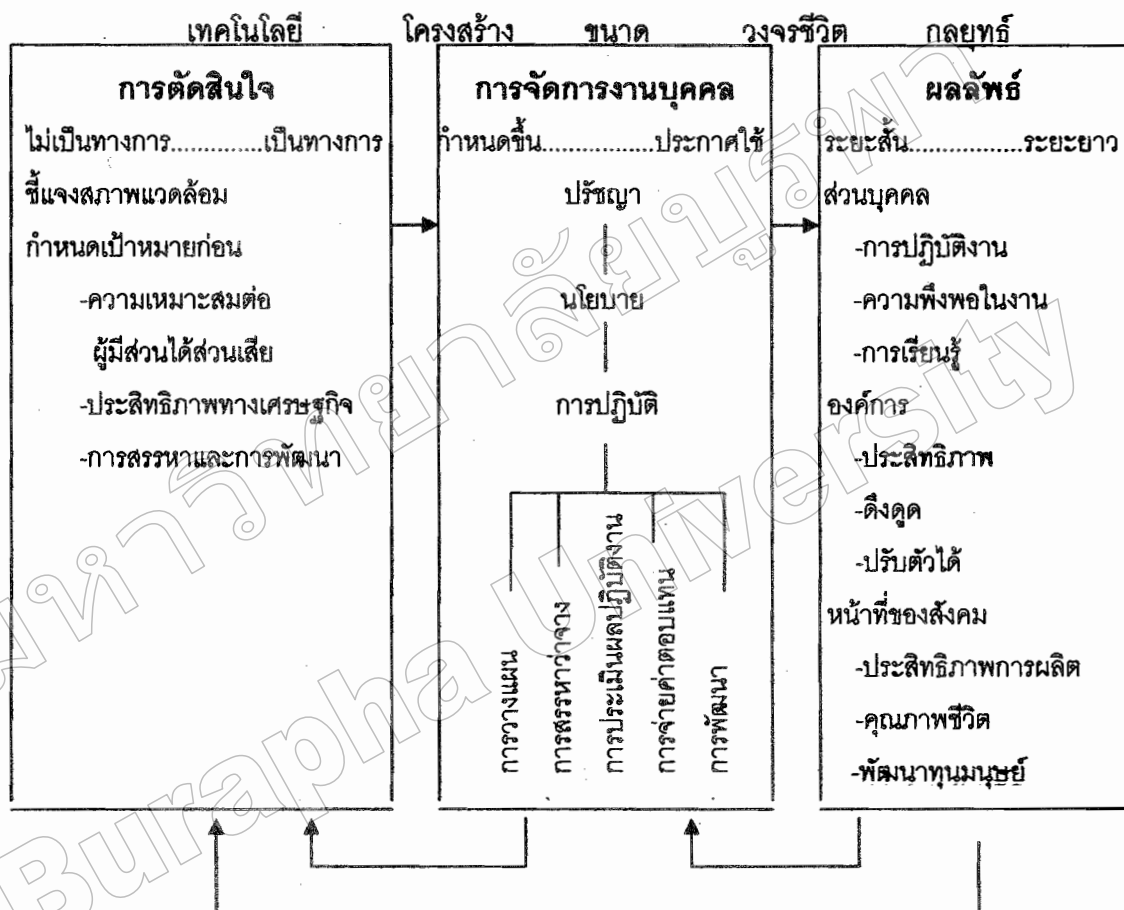
โมเดลถัดไปคือโมเดลที่บูรณาการกรอบแนวคิดเพื่อการทำความเข้าใจของการจัดการงานบุคคลของ แรนดัล เอส สคูเลอร์ และ ชูซาน อี แจ็คสัน (Schuler & Jackson, 2000, p.18) (ภาพที่ 2-8)

สภาพแวดล้อมภายนอก

ในประเทศ-ต่างประเทศ-หลายประเทศ

กฎหมาย วัฒนธรรม นโยบาย สภาพ ตลาดแรงงาน ลักษณะพิเศษอุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ



ภาพที่ 2- 8 โมเดลบูรณาการกรอบแนวคิดเพื่อเข้าใจการจัดการงานบุคคล

ที่มา : Randall S. Schuler and Susan E. Jackson "Strategic Human Resource Management" Blackwell, 2000, p.18

โมเดลนี้ นำเสนอให้เห็นถึงการการจัดการงานบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยการจัดการงานบุคคลที่อยู่ส่วนกลางของโมเดลส่งผลไปถึงผลลัพธ์ของทั้งส่วนบุคคลซึ่งทำให้แรงงานเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานส่วนบุคคลของแรงงานแต่ละคน รวมถึงการส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนในสังคมโดยรวมด้วย

โมเดลถัดไป ฟิชเชอร์และคณะ (Fisher and Others 1993:7) เสนอกรอบการจัดการ
งานบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการจูงใจแรงงาน อันนำไปสู่การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน



ภาพที่ 2- 9 รูปแบบการจัดการแรงงาน (Fisher and other, 1993, p.7)

จากภาพ ได้แสดงให้เห็นว่าการจัดการงานบุคคล ได้ก่อให้เกิดผลในด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร แรงงาน ลักษณะงาน ผลผลิตของงาน และผลผลิตขององค์กร ซึ่งผลในด้านของแรงงาน ก็คือความพึงพอใจ และความสุขของแรงงานในการทำงานในองค์กรหรือที่เรียกว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งมีความหมายการจัดการงานบุคคลมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานนั่นเอง

โมเดลถัดไปแสดงถึงวงกลมการบริหารงานบุคคล ของสมาคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา American Society for training and Development (วิเชียร วิทยอุดม, 2549, หน้า 9) ดังภาพที่ 2-10

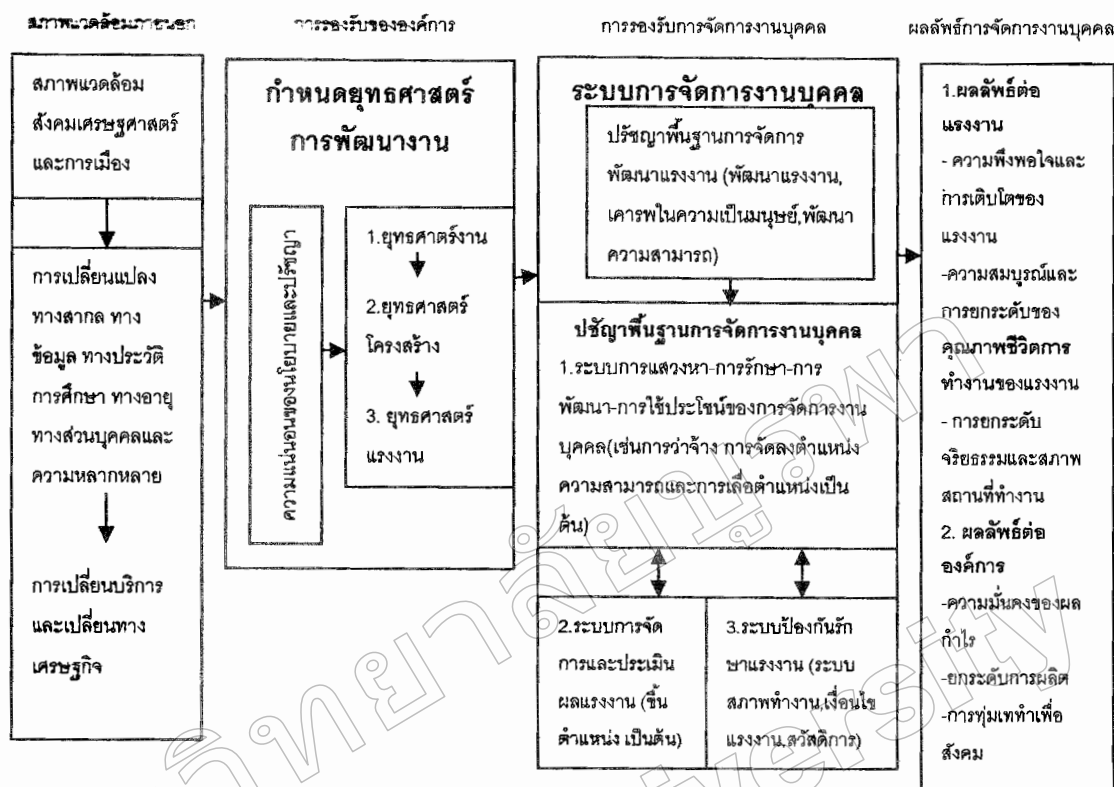


ภาพที่ 2-10 วงกลมการบริหารงานบุคคล

เป็นโมเดลแสดงถึงวงกลมการบริหารงานบุคคล ของสมาคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (American Society for training and Development) ได้ให้รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้อย่างชัดเจน โดยการจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบเป็น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดความต้องการแรงงานในองค์กร การคัดเลือกและกำหนดบุคลากรซึ่งมุ่งเน้นการจัดคนที่เหมาะสมให้เข้าทำงาน การวิจัยงานบุคคลและระบบข้อมูลเป็นการมุ่งเน้นการจัดทำฐานข้อมูลบุคคล การจ่าย

ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ซึ่งมุ่งเน้นความยุติธรรมเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน การสงเคราะห์
 แรงงานซึ่งมุ่งเน้นการแก้ปัญหาของแรงงานและการให้คำปรึกษารายบุคคล แรงงานสัมพันธ์และ
 สหภาพแรงงานซึ่งมุ่งเน้นความเข้มแข็งของสหภาพแรงงาน การอบรมและพัฒนาซึ่งมุ่งเน้น
 ทางการศึกษา อบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน การพัฒนาองค์การและการ
 ประกันสุขภาพซึ่งมุ่งเน้นการทำให้แน่ใจว่าแรงงานมีสุขภาพดี ความสัมพันธ์ทั้งในและนอกองค์การ
 ออกแบบองค์การและงานซึ่งจะมุ่งเน้นการให้คำจำกัดความงานการบังคับบัญชา โดยตัวแปรตาม
 ในงานวิจัยนี้คือ พื้นที่การจัดการงานบุคคลเป็นการพัฒนาและเพิ่ม 1) คุณภาพชีวิตการทำงาน 2)
 ผลผลิต 3) ความพึงพอใจในการจัดการงานบุคคล การพัฒนาแรงงาน และ 4) การทำนายนการ
 เปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่ารูปแบบของความสัมพันธ์นี้มีตัวแปรต้นคือการจัดการงานบุคคลที่
 สัมพันธ์กับการเพิ่มหรือพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานนอกเหนือจากการเพิ่มผลผลิต
 ความพึงพอใจของแรงงาน การพัฒนาแรงงาน และการทำนายนการเปลี่ยนแปลง

โมเดลถัดไปเป็นโครงสร้างการจัดการงานบุคคลของสถาบันวิจัยปัญหาสังคม โอฮาระ
 มหาวิทยาลัยโฮเซ ประเทศญี่ปุ่น (Hosei University Oohara Social Problem Research
 Institute) (Murakami R., 2005, p.68) ดังภาพที่ 2-11

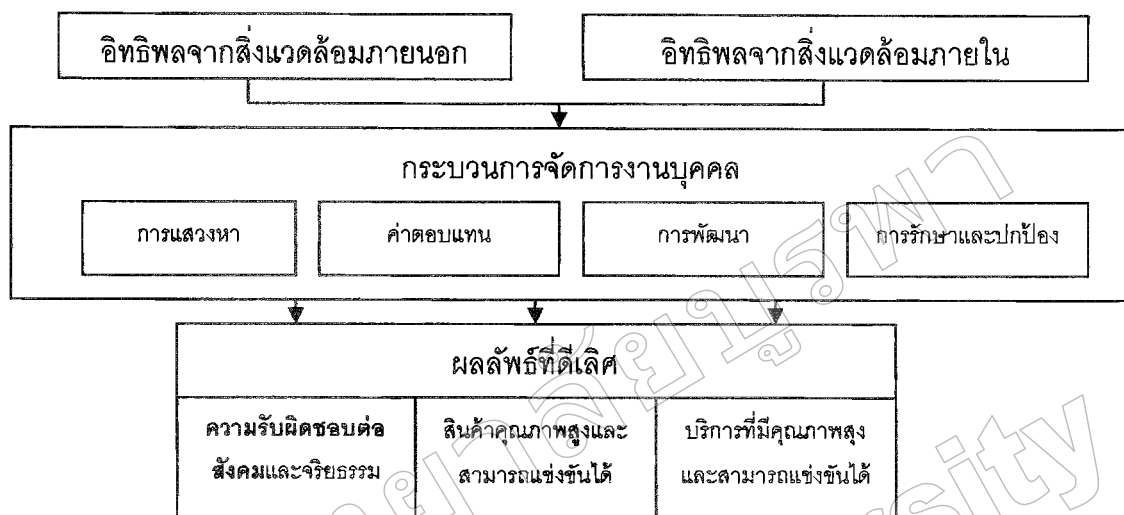


ภาพที่ 2-11 โครงสร้างการจัดการงานบุคคลของสถาบันวิจัยปัญหาสังคมอีสาน

เป็นโมเดลแสดงถึงโครงสร้างการจัดการงานบุคคลที่เสนอโดยศูนย์วิจัยปัญหาสังคม

ไอฮาระแห่งมหาวิทยาลัยไฮเซประเทศญี่ปุ่น แสดงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับผล การจัดการงานบุคคล โดยในส่วนขององค์ประกอบการจัดการงานบุคคลคือ 1) ระบบการแสวงหา- การรักษา-การพัฒนา-การใช้ประโยชน์ของการจัดการงานบุคคล เช่นการว่าจ้าง การจัดลงตำแหน่ง ความสามารถและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น 2) ระบบการจัดการและประเมินผลแรงงาน เช่น ระบบ ขึ้นตำแหน่ง, ระบบเงินเดือน เป็นต้น และ 3) ระบบป้องกันรักษาแรงงาน เช่นระบบสภาพทำงาน เงินใจแรงงาน สวัสดิการ เป็นต้น ในส่วนของผลลัพธ์การจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบ คือ 1) ผลลัพธ์ต่อแรงงาน ซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน ความสมบูรณ์ และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ ทำงาน และ 2) ผลลัพธ์ต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความมั่นคงของผลกำไรองค์การยกระดับการ ผลิต การทุ่มเทเพื่อสังคม จะเห็นว่าผลลัพธ์ต่อแรงงานมีส่วนประกอบที่สำคัญคือคุณภาพชีวิต การทำงานของแรงงาน บอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการงานบุคคลที่มีต่อคุณภาพชีวิตการ ทำงานของแรงงานในองค์การ

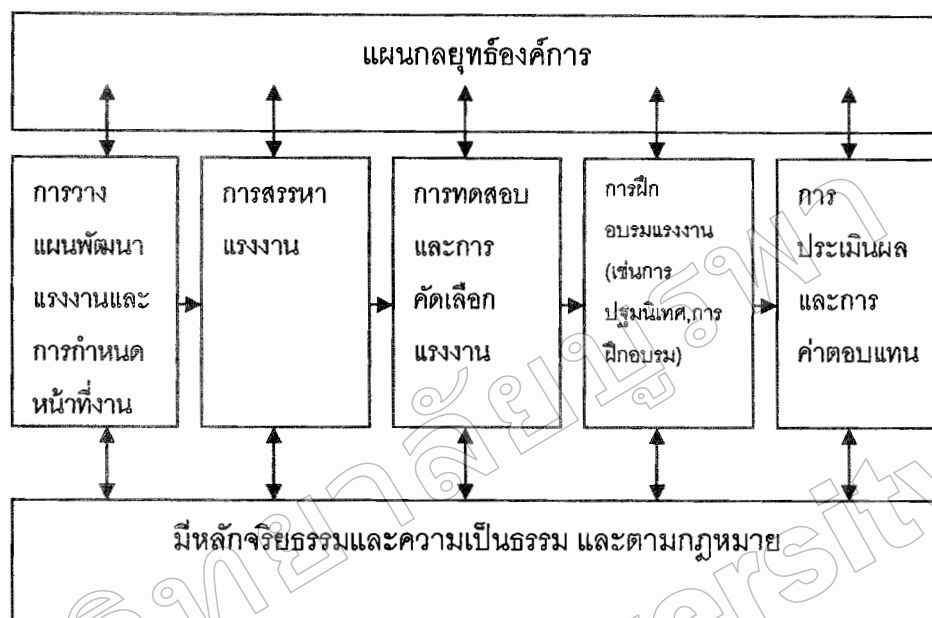
โมเดลถัดไปเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศ กำหนดเป็นโมเดล ARDM (John M.Ivancevich, 2007, p.33) (ภาพที่ 2 -12)



ภาพที่ 2-12 โมเดลความสัมพันธ์การจัดการงานบุคคลกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศ

เป็นแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับผลลัพธ์ที่ดีเลิศ กำหนดเป็นโมเดล ARDM ซึ่ง ARDM เป็นอักษรย่อขององค์ประกอบของการจัดการงานบุคคลโดย A หมายถึงการแสวงหาแรงงาน (Acquiring Human Resources) R หมายถึงรางวัลแรงงาน (Rewarding Human Resources) ซึ่งหมายถึงค่าตอบแทน D หมายถึงการพัฒนาแรงงาน (Developing Human Resources) และ M หมายถึงการรักษาและการปกป้องแรงงาน (Maintain and Protecting Human Resource) ส่วนตัวแปรตามคือ ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ โดยมีองค์ประกอบคือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม 2) สินค้าคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ และ 3) บริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ ตัวแปรตามผลลัพธ์ที่ดีเลิศด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความหมายที่ครอบคลุมถึงความเป็นอยู่ของแรงงานในองค์กร โดยนักคิด ในบุโอ ทากาบาชิ นักคิดชาวญี่ปุ่นได้กล่าวไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมทางด้านแรงงานคือการรักษาดูแลความเป็นอยู่ของแรงงานในองค์กรให้สามารถทำงานได้ด้วยความสุข เช่น ระบบค่าตอบแทนขององค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการคงรักษาไว้ซึ่งความเพียงพอของค่าใช้จ่ายครองชีพของแรงงาน (Nobuo Takabashi, 2006, p.110) โมเดลนี้จึงแสดงการจัดการงานบุคคลที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของแรงงานในองค์กรได้เช่นกัน

โมเดลถัดไปเป็นกลยุทธ์และกระบวนการพื้นฐานของการจัดการงานบุคคล ของ แกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler, 2004, p.17) (ภาพที่ 2-13)



ภาพที่ 2-13 กลยุทธ์และกระบวนการพื้นฐานของการจัดการงานบุคคล

โมเดลนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลที่มีต่อหลักจริยธรรมและเป็นธรรมที่ปฏิบัติต่อแรงงาน โดยการจัดการงานบุคคลมีองค์ประกอบคือการวางแผนพัฒนาแรงงานและกำหนดหน้าที่เป็นการวิเคราะห์และตัดสินใจงานภาระงานที่เฉพาะเจาะจงและครอบคลุมถึงการจ้างงานและการสรรหา การทดสอบและคัดเลือกแรงงานเป็นการทดสอบเพื่อให้แน่ใจว่าทำให้การว่าจ้างงานตรงตามที่ต้องการต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนาแรงงานเป็นจัดเตรียมการฝึกอบรมที่ครอบคลุมถึงการปฐมนิเทศและพัฒนาตามความจำเป็นให้แน่ใจว่าแรงงานมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการเพื่อความสำเร็จในการทำงาน การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผล ซึ่งมีเทคนิคต่างๆ เพื่อจัดการและประเมินผลการทำงานได้อย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม ค่าตอบแทนแรงงานโดยมีแผนด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ครอบคลุมถึงสิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ของแรงงาน การจัดการแรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรองเป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงานกับองค์กร รวมไปถึงการจัดการข้อเรียกร้องต่างๆ ซึ่งการจัดการบุคคลนี้มีผลต่อจริยธรรมและความเป็นธรรม รวมทั้งการป้องกันความปลอดภัยและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในส่วนของผลลัพธ์ที่ได้มาในรูปของหลักจริยธรรมและความเป็นธรรม ยุติธรรมนั้น หลักจริยธรรมในองค์การหมายถึงหลักในการดำเนินงานเพื่อการปกครองแรงงานใน

องค์การ และเน้นไปด้านมาตรฐานในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม องค์การที่ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจะมีหลักจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นด้านการจ้างงาน การประเมินผลการทำงาน การควบคุมวินัย การเลิกจ้างถือเป็นประเด็นทางจริยธรรมได้เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความเชื่อศรัทธา ความเป็นธรรมและศักดิ์ศรีของแรงงาน โดยสามารถวัดได้จากดัชนีวัดเช่น ความภูมิใจในงานของแรงงาน แรงงานไว้วางใจได้ ค่าครองชีพของแรงงานได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ แรงงานได้รับการปฏิบัติด้วยความนับถือ คำถามและปัญหาของแรงงานได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว การทำงานหนักของแรงงานได้รับค่าชดเชย แรงงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เพื่อร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Donovan et al, 1998, p.692) โมเดลนี้แสดงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลด้านต่างๆกับจริยธรรมและความเป็นธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังกล่าวข้างต้น

ตารางที่ 2-11 ปัจจัยด้านการจัดการงานบุคคลที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

นักคิด	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2540)	(1) ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับบัญชา (2) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (3) ปัจจัยการพัฒนาข้าราชการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของงาน (4) ปัจจัยความก้าวหน้า (5) ปัจจัยสวัสดิการ	คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ พลเรือน
ศาสตรี เสาวคนธ์ และคณะ 2548	มีปัจจัยหลักๆ 3 ประการคือ 1) คนทำงาน เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ 2) งานหรือกระบวนการทำงาน เช่น ชนิดของงาน ชั่วโมงการทำงานต่อวัน วันหยุด 3) สิ่งแวดล้อมการทำงาน เช่น 3.1 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น คุณภาพภูมิ แสงสว่าง) 3.2 สิ่งแวดล้อมทางเคมี (เช่น สารเคมี ฝุ่น) 3.3 สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (เช่น เชื้อโรค เชื้อรา) 3.4 สิ่งแวดล้อมทางจิตสังคม (เช่น ความพึงพอใจงาน ความรับผิดชอบงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความก้าวหน้า)	มาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานใน สถานประกอบการ
Wayne F. Casco 2003	แบ่งเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยภายนอก คือ การพัฒนาจากการกำหนดขององค์กร และ 2) ปัจจัยภายในคือการพัฒนาจากความคิดความต้องการของแรงงานเอง	คุณภาพชีวิตการทำงาน
The Malcolm Baldeidge Award 2007	1. การนำองค์กร 2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5.การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ 7.1 ผลลัพธ์ด้านสินค้าและบริการ 7.2 ผลลัพธ์มุ่งเน้นลูกค้า 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด 7.4 ผลลัพธ์มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ 7.6 ผลลัพธ์ด้านความเป็นผู้นำ
อัญญา ผอ อินันต์ 2548	3 ด้านประกอบด้วย 1) ด้านบุคคล 2) ด้านงาน และ 3) ด้านการจัดการงานบุคคล	ความผูกพัน ความพึงพอใจ และ แรงจูงใจของแรงงานอันนำไปสู่คุณภาพ ชีวิตการทำงานของแรงงานที่ดีขึ้น
William B. Werther and Keith Davis 1996	ปัจจัยของงานบุคคล 1) ทางตรง คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ การให้คำแนะนำ 2) ทางอ้อม คือ นโยบายความปลอดภัยและสุขภาพ การจัดการค่าตอบแทน การจัดการและนโยบายอื่น	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ของ ลูกจ้าง แรงงาน ฝ่ายบริหาร
Michael Armstrong 2001, Suzuki Yoshikazu 2003	1) ผลประโยชน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ปัจจัยสถานะภาพ 2.1 คุณสมบัตพิเศษของแรงงาน 2.2 ปรัชญาการบริหาร 2.3 ตลาดแรงงาน 2.4 สภาพแรงงาน 2.5 เทคโนโลยี 2.6 กฎหมายและคุณค่าสังคม 3) นโยบายการจัดการงานบุคคล 3.1 ผลกระทบถึงลูกจ้าง 3.2 การไหลของบุคลากร 3.3 ระบบเงินเดือน 3.4 ระบบงาน	1) ผลลัพธ์ทางแรงงาน 1.1 การเข้าทำ หน้าที่ 1.2 ความสามารถ 1.3 ประสานกัน 1.4 ประสิทธิภาพด้านต้นทุน 2) ผลระยะ ยาว 2.1 ความผูกพันแรงงาน 2.2 ประสิทธิภาพองค์การ 2.3 ความผูกพัน สังคม

ตารางที่ 2-11 (ต่อ)

นักคิด	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
Lawrence S. Kleiman 2000	การจัดการงานบุคคล 1) ปฏิบัติก่อนคัดเลือก 1.1 การวางแผนแรงงาน 1.2 การวิเคราะห์งาน 2) การปฏิบัติคัดเลือก 2.1 การสรรหา 2.2 การคัดเลือก 3) การปฏิบัติหลังคัดเลือก 3.1 ฝึกอบรมพัฒนา 3.2 ประเมินผล ปฏิบัติงาน 3.3 ค่าตอบแทน 3.4 โปรแกรมการพัฒนาประสิทธิภาพผลิต 4) การปฏิบัติมีผลจากภายนอก 4.1 ความยุติธรรมในที่ทำงาน 4.2 สภาพ 4.3 ความปลอดภัยและสุขภาพ 4.4 ความเป็นสากล	1) ผลลัพธ์ที่ให้งานเป็นศูนย์กลาง 1.1 ความสามารถ 1.2 การตั้งใจ 1.3 ทัศนคติเกี่ยวกับงาน 2) ผลลัพธ์ที่องค์การ เป็นศูนย์กลาง 2.1 ผลลัพธ์ 2.2 การรักษาไว้ 2.3 ปฏิบัติตามกฎหมาย 2.4 ภาพพจน์ องค์การ 3) ผลประโยชน์ทางการแข่งขัน 3.1 ความเป็นผู้นำ 3.2 ความแตกต่างของ ตัวสินค้า
Randall S. Schuler and Susan E. Jackson 2000	1) สภาพแวดล้อมภายนอก ในประเทศ ต่างประเทศ หลายประเทศ (กฎหมาย วัฒนธรรม นโยบาย สภาพ ตลาดแรงงาน ลักษณะพิเศษ อุตสาหกรรม) 2) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (เทคโนโลยี โครงสร้าง ขนาด วงจรชีวิต กลยุทธ์) 2.1 การตัดสินใจ 2.1.1 ความ เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.1.2 ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ 2.1.3 การสรรหาและการพัฒนา 2.2 การจัดการงานบุคคล 2.2.1 การวางแผน 2.2.2 การสรรหาว่าจ้าง 2.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.2.4 การ จ่ายค่าตอบแทน 2.2.5 การพัฒนา	1) ผลลัพธ์ส่วนบุคคล 1.1 การ ปฏิบัติงาน 1.2 ความพึงพอใจงาน 1.3 การเรียนรู้ 2) ผลลัพธ์ด้านองค์การ 2.1 ประสิทธิภาพ 2.2 ต้นทุน 2.3 ปรับตัวได้ 3) ผลลัพธ์ด้านหน้าที่ของสังคม 3.1 ประสิทธิภาพการผลิต 3.2 คุณภาพชีวิต 3.3 ทัศนคติมนุษย
Fisher and other 1993	1) สภาพแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ รัฐบาล ตลาดแรงงาน ผู้แข่งขัน ประชากร) 2) งานการจัดการงานบุคคล (การวางแผนสำหรับองค์การ งานและ บุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน การวางแผนแรงงาน การวิเคราะห์งาน การได้มาซึ่งแรงงาน ความเท่าเทียมในโอกาสเข้าทำงาน การสรรหา การ คัดเลือก การสร้างพฤติกรรม การพัฒนาแรงงาน ผลผลิตและคุณภาพ การให้รางวัล การประเมินผลพฤติกรรม การตอบแทนและผลประโยชน์ การรักษาแรงงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ แรงงานสัมพันธ์ การออก จากงาน การจัดการแรงงานนานาชาติ) 3) สิ่งแวดล้อมในองค์การ (เป้าหมายและค่านิยมทางการบริหาร วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี โครงสร้าง ขนาด)	1) แรงงาน (แรงจูงใจ ความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ เจตคติ ความ คงทน) 2) งาน (เกณฑ์บังคับ รางวัล ผลผลิต คุณภาพ ความพึงพอใจ) 3) ผลผลิตของงาน พฤติกรรม 4) ผลผลิตขององค์การ 5) ความอยู่รอด 6) การแข่งขัน 7) ความเจริญก้าวหน้า 3) ผลกำไรขององค์การ

ตารางที่ 2-11 (ต่อ)

นักคิด	ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
American Society for training and Development 1982	จัดการงานบุคคลโดยมีองค์ประกอบ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การคัดเลือกและกำหนดบุคลากร 3) การวิจัยงานบุคคลและระบบข้อมูล 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 5) การส่งเคราะห์แรงงาน 6) แรงงานสัมพันธ์และสภาพแรงงาน 7) การอบรมและพัฒนา 8) พัฒนาองค์การและประกันสุขภาพ 9) ออกแบบองค์การและงาน	การพัฒนาและเพิ่มในด้าน 1) คุณภาพชีวิตการทำงาน 2) ผลผลิต 3) ความพึงพอใจในการจัดการงานบุคคล การพัฒนาแรงงาน และ 4) การทำนายการเปลี่ยนแปลง
Hosel University Oohara Social Problem Research Institute 2005	องค์ประกอบของการจัดการงานบุคคลคือ 1) ระบบการแสวงหา-การรักษา-การพัฒนา-การใช้ประโยชน์ของการจัดการงานบุคคล เช่นการว่าจ้าง การจัดลงตำแหน่ง ความสามารถและการเลือกตำแหน่ง เป็นต้น 2) ระบบการจัดการและประเมินผลแรงงาน เช่น ระบบขึ้นตำแหน่ง, ระบบเงินเดือนเป็นต้น และ 3) ระบบป้องกันรักษาแรงงาน เช่นระบบสภาพทำงาน,เงื่อนไขแรงงาน, สวัสดิการ เป็นต้น	ผลลัพธ์ของการจัดการงานบุคคล คือ 1) ผลลัพธ์ต่อแรงงาน ประกอบด้วย 1.1) ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน 1.2) ความสมบูรณ์และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน 1.3) การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ทำงาน 2) ผลลัพธ์ต่อการประกอบไปด้วย 2.1) ความมั่นคงของผลกำไรองค์กร 2.2) ยกระดับการผลิต 2.3) การทุ่มเททำเพื่อสังคม
John M.Ivancevich 2007	องค์ประกอบของการจัดการงานบุคคลคือ 1) การแสวงหาแรงงาน (Acquiring Human Resources) 2) รางวัลแรงงาน (Reward-ing Human Resources) ซึ่งหมายถึงค่าตอบแทน 3) การพัฒนาแรงงาน (Developing Human Resources) และ 4) การรักษาและการปกป้องแรงงาน (Maintain and Protecting Human Resource)	ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ มีองค์ประกอบคือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม 2) สินค้าคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ และ 3) บริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้
Gary Dessler 2004	จัดการงานบุคคล องค์ประกอบคือ 1) การวางแผนพัฒนาแรงงานและกำหนดหน้าที่ 2) การจ้างงานและการสรรหา 3) การทดสอบและคัดเลือกแรงงาน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาแรงงาน 5) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลและค่าตอบแทนแรงงาน	1) จริยธรรมและความเป็นธรรม 2) การป้องกันความปลอดภัย และ 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

จากตารางที่ 2-11 ข้างต้นจะเห็นว่า นักคิดข้างต้นให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการจัดการงานบุคคล เป็นตัวแปรต้น ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ความพึงพอใจของแรงงาน เป็นหนึ่งในตัวแปรตาม สามารถอธิบายแต่ละแนวคิดได้ดังนี้

แนวคิดจากงานวิจัยของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2540, หน้า 9-33) เสนอตัวแปรต้นปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับ

บัญชา (2) ปัจจัยด้านค่าตอบแทน (3) ปัจจัยการพัฒนาข้าราชการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของงาน และ (4) ปัจจัยความก้าวหน้า (5) ปัจจัยสวัสดิการและตัวแปรตามคุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวคิดเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานพัฒนาระบบรับรองมาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการของ ศาสตราจารย์ เสาวคนธ์ และคณะ 2548 ให้แนวคิดปัจจัยพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยหลักๆ 3 ประการ อันประกอบไปด้วย (1) คนทำงาน เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ (2) งานหรือกระบวนการทำงาน เช่น ชนิดของงาน ชั่วโมงการทำงานต่อวัน วันหยุด (3) สิ่งแวดล้อมการทำงาน เช่น สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง) สิ่งแวดล้อมทางเคมี (เช่น สารเคมี ฝุ่น) สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ (เช่น เชื้อโรค เชื้อรา) สิ่งแวดล้อมทางจิตสังคม (เช่น ความพึงพอใจงาน ความรับผิดชอบงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความก้าวหน้า) ซึ่งจะเห็นได้ว่างานหรือกระบวนการทำงาน และสิ่งแวดล้อมการทำงานเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการจัดการงานบุคคลในองค์การ และสำหรับตัวแปรตาม คือ มาตรฐานคุณภาพชีวิตการทำงานในสถานประกอบการ

แนวคิดเรื่องปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของนักคิด เวย์เน เอฟ คัสซิโอ (Cascio, 2003) ได้จัดตัวแปรต้นแบ่งเป็น 2 ปัจจัยหลัก คือ (1) ปัจจัยภายนอก คือ การพัฒนาจากการกำหนดขององค์การ และ (2) ปัจจัยภายในคือการพัฒนาจากความคิดความต้องการของแรงงานเอง จะเห็นว่าปัจจัยภายนอกเป็นการพัฒนาจากการกำหนดขององค์การซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายและการจัดการงานบุคคล ซึ่งเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การ และในส่วนตัวแปรตามของเวย์เน เอฟ คัสซิโอ คือคุณภาพชีวิตการทำงาน

แนวคิดเกณฑ์ทั้ง 7 ประการของรางวัลคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ รางวัลมอลคอล์ม (The Malcolm Baldeidge Award, 2007) เมื่อนำเกณฑ์ทั้ง 7 มาแยกตัวแปรต้น จะได้เกณฑ์ที่ 1 ถึง 5 เป็นตัวแปรต้น ดังนี้ (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จะเห็นว่าเกณฑ์ที่ 5 เป็นปัจจัยทางด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นเนื้อหาของการจัดการงานบุคคล และการพัฒนาบุคคลในองค์การ สำหรับตัวแปรตามนั้น แยกเกณฑ์ที่ 7 เป็นตัวแปรตาม คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ แบ่งได้เป็น 6 ตัวย่อย คือ (1) ผลลัพธ์ด้านสินค้าและบริการ (2) ผลลัพธ์มุ่งเน้นลูกค้า (3) ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด (4) ผลลัพธ์มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (5) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ (6) ผลลัพธ์ด้านความเป็นผู้นำ จะเห็นว่าในข้อ 4 จะเป็นผลลัพธ์ที่มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นวัดในด้านความผูกพัน ความพึงพอใจของแรงงาน

แนวคิดภาพแบบจำลองความพึงพอใจในงานของ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) แสดงตัวแปรต้นเป็น 3 ด้านคือ (1) ด้านบุคคล (2) ด้านงาน และ (3) ด้านการจัดการงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดการงานบุคคล ครอบคลุมถึงความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน รับผิดชอบ อำนาจ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ การนิเทศงาน และสำหรับตัวแปรตาม กำหนดให้เป็นความ ผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของแรงงาน อันจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน

แนวคิดโมเดลแสดงอิทธิพลของปัจจัยงานบุคคลต่อความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงานของ วิลเลียม บี เวอร์เทอร์ เจอร์ และ แคทซ์ เดวิส (Werther and Keith, 1996) กำหนดตัวแปรต้นคือปัจจัยของงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ทางตรง คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และพัฒนา การวางแผนอาชีพ การให้คำแนะนำ (2) ทางอ้อม คือ นโยบายความปลอดภัยและสุขภาพ การจัดการค่าตอบแทน การจัดการและนโยบายอื่นและตัวแปรตามคือคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของ ลูกจ้าง แรงงาน ฝ่ายบริหาร

โมเดลกรอบแนวคิดของการจัดการงานบุคคลฮาร์เวิร์ด ที่นำเสนอโดย มิเชล อาร์มสตรอง และ ชูชิกิ โยชิคาซุ (Armstrong, 2001; Yoshikazu, 2003) กำหนดตัวแปรต้นคือ (1) ผลประโยชน์ของ ผู้ถือหุ้น ผู้จัดการ ลูกจ้างรัฐบาล สหภาพ (2) ปัจจัยสถานะภาพ ประกอบไปด้วย คุณสมบัติพิเศษของแรงงาน ปรากฏการบริหาร ตลาดแรงงาน สหภาพแรงงาน เทคโนโลยี กฎหมายและคุณค่าสังคม (3) นโยบายการจัดการงานบุคคลที่มีผลกระทบถึงลูกจ้าง ก ระบบ เงินเดือน ระบบงาน ซึ่งปัจจัยที่ 3 เรืองนโยบายการจัดการงานบุคคล เป็นปัจจัยที่ได้รับการนำมา กำหนดไว้ในแนวคิดนี้ ส่วนตัวแปรตาม คือ (1) ผลลัพธ์ทางแรงงาน ประกอบด้วย การเข้าทำหน้าที่ ความสามารถ การประสานกัน ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (2) ผลระยะยาว ประกอบด้วย ความผาสุกของแรงงาน ประสิทธิภาพขององค์กร ความผาสุกของสังคม ซึ่งจะเห็นว่าครอบคลุมถึงความผาสุกของแรงงาน อันจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตการทำงานได้

โมเดลเชื่อมโยงการจัดการงานบุคคลกับผลประโยชน์การแข่งขัน ของ ลาวาเรนซ์ เอส เคลแมน (Kleiman, 2000) มีตัวแปรต้น คือ การจัดการงานบุคคล (1) ปฏิบัติก่อนคัดเลือก ประกอบด้วย การวางแผนแรงงาน การวิเคราะห์งาน (2) การปฏิบัติคัดเลือก ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก (3) การปฏิบัติหลังคัดเลือก ประกอบด้วย การฝึกอบรม/พัฒนา การประเมินผล ปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และโปรแกรมการพัฒนาประสิทธิภาพผลิต (4) การปฏิบัติมีผลจากภายนอก ประกอบด้วย ความยุติธรรมในที่ทำงาน สหภาพ ความปลอดภัยและสุขภาพ ความเป็นสากล ส่วนตัวแปรตามคือ (1) ผลลัพธ์ที่ให้แรงงานเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย ความสามารถ การจูงใจ ทศนคติเกี่ยวกับงาน (2) ผลลัพธ์ที่องค์กรเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย ผลลัพธ์ การ

รักษาไว้ การปฏิบัติตามกฎหมาย ภาพพจน์องค์กร (3) ผลประโยชน์ทางการแข่งขัน ประกอบด้วย
ความเป็นผู้นำ ความแตกต่างของตัวสินค้า

กรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจการจัดการงานบุคคล ของ แรนดัล เฮส สคูเลอร์ และชูลาน อี แจ็คสัน (Schuler & Jackson, 2000) มีตัวแปรต้นคือ (1) สภาพแวดล้อมภายนอก ในประเทศ-ต่างประเทศ-หลายประเทศ (กฎหมาย วัฒนธรรม นโยบาย สหภาพ ตลาดแรงงาน ลักษณะพิเศษอุตสาหกรรม) (2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (เทคโนโลยี โครงสร้าง ขนาด วงจรชีวิต กลยุทธ์) ประกอบด้วย การตัดสินใจ ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจในเรื่องความเหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ การสรรหาและการพัฒนา นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วย การจัดการงานบุคคล ซึ่งหมายถึงการจัดการงานบุคคลด้านการวางแผน การสรรหาว่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนา จะเห็นว่า หัวข้อของการจัดการงานบุคคลจะครอบคลุมครบทุกหน้าที่ของการจัดการงานบุคคล และสำหรับตัวแปรตาม คือ (1) ผลลัพธ์ส่วนบุคคล ประกอบด้วย การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจงาน การเรียนรู้ (2) ผลลัพธ์ด้านองค์กร ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ การดึงดูด การปรับตัวได้ (3) ผลลัพธ์ด้านหน้าที่ของสังคม ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพชีวิต การพัฒนาทุนมนุษย์ จะเห็นว่าตัวแปรตามที่ 1 แสดงถึงผลลัพธ์ส่วนบุคคลที่เน้นถึงความพึงพอใจ และมีส่วนที่แสดงถึงผลลัพธ์ทางคุณภาพชีวิต

โมเดลกรอบแนวคิดการจัดการงานบุคคล ของ ฟิชเชอร์ และคณะ (Fisher and other, 1993) มีตัวแปรต้นคือ (1) สภาพแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ รัฐบาล ตลาดแรงงาน ผู้แข่งขัน ประชากร) (2) งานการจัดการงานบุคคล (การวางแผนสำหรับองค์กร งานและบุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน การวางแผนแรงงาน การวิเคราะห์งาน การได้มาซึ่งแรงงาน ความเท่าเทียมในโอกาสเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การสร้างพฤติกรรม การพัฒนาแรงงาน ผลผลิตและคุณภาพ การให้รางวัล การประเมินผลพฤติกรรม การตอบแทนและผลประโยชน์ การรักษาแรงงาน ความปลอดภัยและสุขภาพ แรงงานสัมพันธ์ การออกจากงาน การจัดการแรงงานนานาชาติ) (3) สิ่งแวดล้อมในองค์กร (เป้าหมายและค่านิยมทางการบริหาร วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี โครงสร้าง ขนาด) จะเห็นว่าข้อ 2 ซึ่งแสดงถึงปัจจัยการจัดการงานบุคคลที่ชัดเจน และสำหรับตัวแปรตามของ ฟิชเชอร์ และคณะ คือ (1) แรงงาน (แรงจูงใจ ความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ เจตคติ ความคงทน) (2) งาน (เกณฑ์บังคับ รางวัล ผลผลิต คุณภาพ ความพึงพอใจ) (3) ผลผลิตของงาน พฤติกรรม (4) ผลผลิตขององค์กร (5) ความอยู่รอด (6) การแข่งขัน (7) ความเจริญก้าวหน้า (8) ผลกำไรขององค์กร

กรอบแนวคิดเพื่อทำความเข้าใจการจัดการงานบุคคลของ American Society for training and Development (1982) มีตัวแปรต้นคือ จัดการงานบุคคลโดยมีองค์ประกอบ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การคัดเลือกและกำหนดบุคลากร 3) การวิจัยงานบุคคลและระบบข้อมูล 4) การจ่ายค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 5) การสงเคราะห์แรงงาน 6) แรงงานสัมพันธ์และสภาพแรงงาน 7) การอบรมและพัฒนา 8) พัฒนาการและประกันสุขภาพ 9) ออกแบบองค์การและงาน ส่วนตัวแปรตามคือ การพัฒนาและเพิ่มในด้าน 1) คุณภาพชีวิตการทำงาน 2) ผลผลิต 3) ความพึงพอใจในการจัดการงานบุคคล การพัฒนาแรงงาน และ 4) การทำนายการเปลี่ยนแปลง

โมเดลการจัดการงานบุคคลของ Hosei University Oohara Social Problem Research Institute (2005) มีตัวแปรต้นคือ องค์ประกอบการจัดการงานบุคคลคือ 1) ระบบการแสวงหา-การรักษา-การพัฒนา-การใช้ประโยชน์ของการจัดการงานบุคคล เช่นการว่าจ้าง การจัดลงตำแหน่ง ความสามารถในการเลือกตำแหน่งเป็นต้น 2) ระบบการจัดการและประเมินผลแรงงาน เช่น ระบบขึ้นตำแหน่ง, ระบบเงินเดือนเป็นต้น และ 3) ระบบป้องกันรักษาแรงงาน เช่นระบบสภาพทำงาน, เงื่อนไขแรงงาน, สวัสดิการ เป็นต้น และมีตัวแปรตามคือ ผลลัพธ์การจัดการงานบุคคล มีองค์ประกอบ 1) ผลลัพธ์ต่อแรงงาน ประกอบด้วย 1.1) ความพึงพอใจและการเติบโตของแรงงาน 1.2) ความสมบูรณ์และการยกระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงาน 1.3) การยกระดับจริยธรรมและสภาพสถานที่ทำงาน 2) ผลลัพธ์ต่อองค์การ ประกอบด้วย 2.1) ความมั่นคงของผลกำไรองค์กร 2.2) ยกระดับการผลิต 2.3) การทุ่มเททำเพื่อสังคม

แนวคิดการจัดการงานบุคคลของ John M. Ivancevich (2007) มีตัวแปรต้นคือ องค์ประกอบของการจัดการงานบุคคลคือ 1) การแสวงหาแรงงาน (Acquiring Human Resources) 2) รางวัลแรงงาน (Rewarding Human Resources) ซึ่งหมายถึงค่าตอบแทน 3) การพัฒนาแรงงาน (Developing Human Resources) และ 4) การรักษาและการปกป้องแรงงาน (Maintain and Protecting Human Resource) และตัวแปรตามคือ ผลลัพธ์ที่ดีเลิศ มีองค์ประกอบคือ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม 2) สินค้าคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ และ 3) บริการที่มีคุณภาพสูงและสามารถแข่งขันได้

และท้ายสุด กรอบแนวคิดการจัดการงานบุคคลของ Gary Dessler (2004) มีตัวแปรต้นคือ จัดการงานบุคคลที่มีองค์ประกอบคือ 1) การวางแผนพัฒนาแรงงานและกำหนดหน้าที่ 2) การจ้างงานและการสรรหา 3) การทดสอบและคัดเลือกแรงงาน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาแรงงาน 5) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลและค่าตอบแทนแรงงาน และตัวแปร

ตามคือ 1) จริยธรรมและความเป็นธรรม 2) การป้องกันความปลอดภัย และ 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

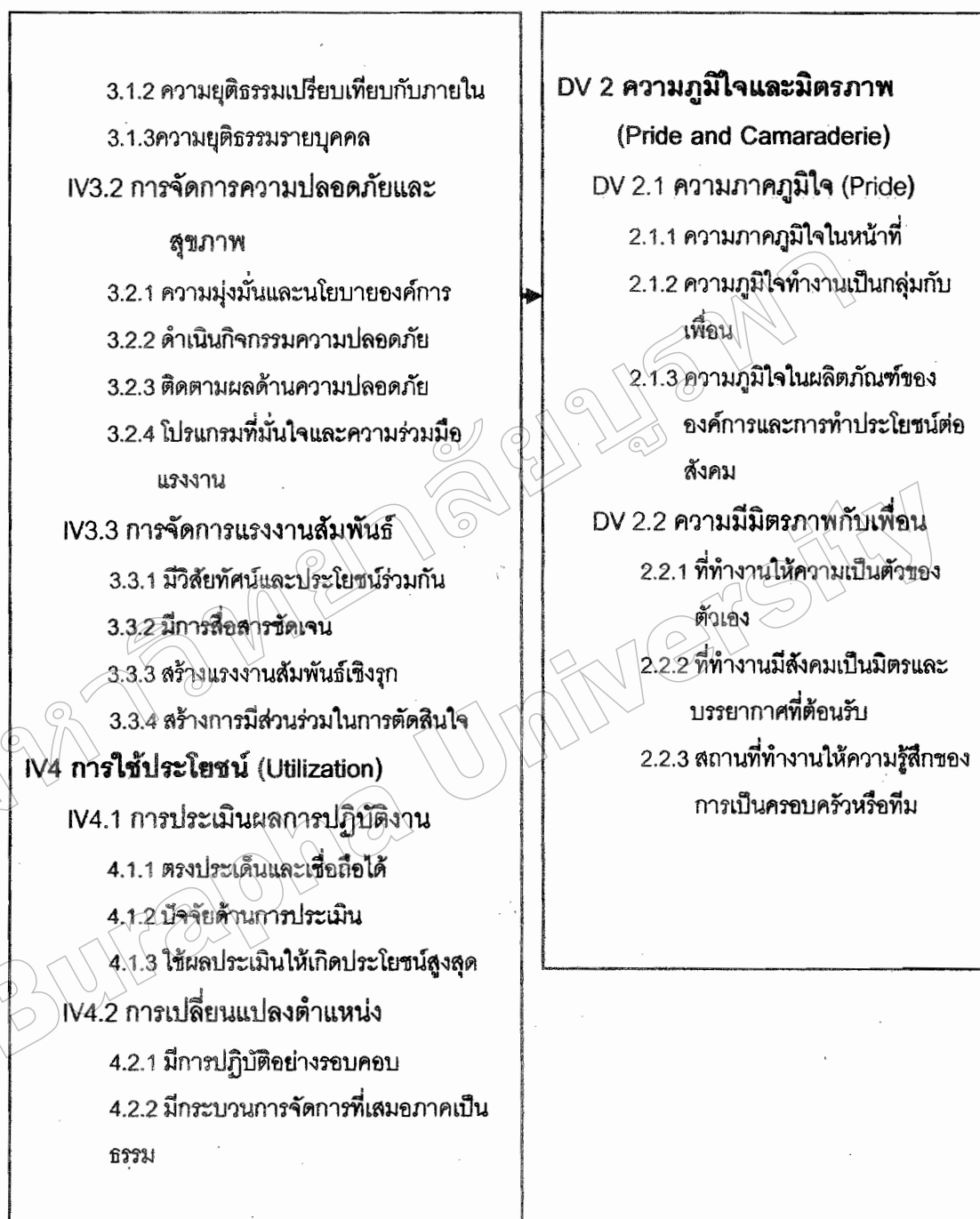
กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการจัดการงานบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้ดังนี้ (ภาพที่ 2-14)

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

IV การจัดการงานบุคคล	DV คุณภาพชีวิตการทำงาน
IV1 การแสวงหา (Acquiring)	DV 1 ความไว้วางใจ (Trust)
IV1.1 การคัดเลือก	DV 1.1 ความเชื่อถือ (Credibility)
1.1.1 คัดเลือกตรงตามท้องที่ความต้องการ	1.1.1 การสื่อสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้
1.1.2 บรรยายภาคในการสอบคัดเลือก	1.1.2 สามารถทำงานตรงตามความต้องการและเหมาะสมกับความสามารถ
1.1.3 คัดเลือกเสมอภาคและไม่ลำเอียง	1.1.3 มีความจริงใจ ความเชื่อใจและให้โอกาสทำงานที่สนใจและท้าทาย
IV1.2 การปฐมนิเทศ	DV1.2 ความเคารพ (Respect)
1.2.1 ที่สร้างความรู้ความเข้าใจ	1.2.1 ให้โอกาสพัฒนาและให้การชมเชย
1.2.2 ที่ให้คำปรึกษาช่วยเหลือแนะนำ	1.2.2 โอกาสเข้ามีส่วนร่วม
IV2 การพัฒนา (Developing)	1.2.3 ชีวิตครอบครัวกับชีวิตการทำงาน
IV2.1 การฝึกอบรม	DV1.3 ความยุติธรรม (Fairness)
2.1.1 ระบุความต้องการแท้จริง	1.3.1 ความยุติธรรมเรื่องผลตอบแทนและความก้าวหน้า
2.1.2 การฝึกอบรมที่เกิดประโยชน์ตามแผน	1.3.2 ความเที่ยงธรรมปฏิบัติต่อแรงงาน
2.1.3 พัฒนาแนวทางและรักษาความรู้	
IV2.2 การพัฒนาอาชีพ	
2.2.1 สร้างโอกาสการเจริญเติบโต	
2.2.2 จูงใจให้พัฒนาอาชีพ	
2.2.3 ช่วยเหลือแนะนำให้พัฒนาอาชีพ	
IV3 การเก็บรักษาไว้ (Retention)	
IV3.1 การจัดการค่าตอบแทน	
3.1.1 ความยุติธรรมเปรียบเทียบกับภายนอก	



ภาพที่ 2-14 กรอบแนวคิดการวิจัย