

บทที่ 8

การธำรงรักษาและแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

8.1 ความนำ

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนต่างก็ต้องการได้คนดีมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ประสบการณ์เข้ามาอยู่และปฏิบัติงานในองค์กรด้วยกันทั้งนั้น เมื่อได้บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เข้ามาแล้วและสามารถพิสูจน์ได้ว่าบุคลากรคนนั้นมีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการที่กำหนดไว้แล้วสิ่งที่ต้องการหรือจะดำเนินการต่อไปขององค์กรคือทำอะไร บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและได้ทำการประเมินแล้วว่า เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่จะผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นอยู่ในองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการคือการธำรงรักษาด้วยวิธีการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนดหรือด้วยเทคนิคการบริหารของผู้บริหารแต่ละองค์กรซึ่งจะใช้วิธีการหรือกระบวนการที่แตกต่างกันออกไปด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้เขียนจึงจะได้กำหนดกรอบของเนื้อหาในบทนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับชื่อบท นั่นคือ แนวคิด ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับต่อไปนี้

8.2 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะองค์กรแต่ละองค์กรเมื่อมีการก่อตั้งขึ้นมาแล้ว ส่วนใหญ่จะมีอายุยาวนาน ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องมีการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปตามลำดับ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ เมื่อมีขึ้นแล้วก็ต้องสนองนโยบายภาครัฐได้เป็นอย่างดีนั่นคือ สามารถบริหาร บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อองค์กรทุกองค์กรจะต้องดำเนินการต่อไปเพื่อตอบสนองตามวัตถุประสงค์ได้ องค์กรประกอบหลักประการหนึ่งคือ ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ เมื่อองค์กรแต่ละองค์กรได้ทรัพยากรที่มีคุณสมบัติที่จะนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าหรือพัฒนาได้จำเป็นต้องธำรงรักษาไว้ให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ องค์กรจึงต้องมีนโยบาย มีวิธีการหลายๆ วิธีที่จะสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน ความมั่นใจ ความมีศรัทธา เชื่อมั่นในองค์กรเกิดความรักความผูกพัน ให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น ซึ่งในเรื่องการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะได้นำส่วนที่สำคัญๆ มากกล่าวไว้ดังนี้

ความหมายของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรต่างๆ จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรทั้งเรื่องตำแหน่งหน้าที่ ค่าตอบแทน

ผลประโยชน์เกื้อกูล รวมไปถึงความมั่นคงในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

มานิต สุทศสกุล (2557 : 1-31) กล่าวถึง ความหมายของการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุปรัชญาหรือเป้าหมายที่แท้จริงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ การรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม และเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด การสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีส่วนในการเสริมสร้างและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดีและคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรให้นานที่สุด

Fisher and Others (1993 : 628-659) กล่าวว่า องค์การส่วนใหญ่จะระมัดระวังในการให้ความปลอดภัยและสุขภาพในสถานที่ทำงานแก่บุคลากรเพราะบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยขององค์การจะช่วยประหยัดงบประมาณ ลดการขาดงานและเพิ่มผลผลิต และยังเป็น การปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง

Mondy, Noe&Premeaux (1999 : 460) ได้กล่าวว่า การรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือการให้ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันบุคลากรจากการบาดเจ็บที่มีสาเหตุจากอุบัติเหตุในการทำงานและสุขอนามัย หมายถึง บุคลากรไม่มีการเจ็บป่วย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

สรุปได้ว่า การธำรงรักษา หมายถึง การสร้างความสมดุลในระหว่างชีวิตและการทำงานด้วยกิจกรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายนั้น คือ ความพยายามในการรักษาบุคลากร ตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

วิธีการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับวิธีการที่จะเป็นเครื่องมือในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์นั้น ส่วนหนึ่งต้องดำเนินการไปตามระเบียบกฎหมาย นโยบายของแต่ละองค์กร ประการที่สอง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารแต่ละองค์กรจะออกแบบการดำเนินการตามความเหมาะสมและสุดท้ายคือ ต้องคำนึงถึงการตอบสนองของบุคลากรในแต่ละองค์กรที่จะสร้างความมั่นคง ความพึงพอใจให้เขาเกิดความอบอุ่นใจอยู่ได้กับองค์กรไปนานๆ โดยมีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

กรณีการ สุวรรณศรี (2559 : 132-133) ได้อธิบายว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการหนึ่งที่ทำได้นั้นก็คือการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยยกตัวอย่างวิธีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วยวิธี 10 ประการ คือ

1. การได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงิน ไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากร
 3. บุคลากรและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
 4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่ายๆ แม้ขุมแผนกที่ทำอยู่ก็หา งานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
 5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือและแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา
 6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการ ทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
 7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
 8. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรมชาติ ไม่พยายามจับผิด และถือว่าลูกจ้างหัวหมอ
 9. นายจ้างเปิด โอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็น โปรแกรมไว้ตลอดทั้งปีแม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรม
 10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน
- ซัชชัย พันธุ์เกตุ (2559 : ออนไลน์) ได้อธิบายว่า การชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกในการร่วมสร้างองค์การ มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่งนัก หากเป็นยุคสมัยดั้งเดิมอาจใช้วิธีการควบคุมโดยการออกกฎระเบียบข้อบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ แต่ในยุคปัจจุบันทิศทางการบริหาร ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ต้องให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึก ร่วมในการเป็นเจ้าของ (Entrepreneur) การจะให้ผลตอบแทนในรูปแบบของเงินเดือนเพียงอย่างเดียวหรือ สวัสดิการตามกฎหมายกำหนดไม่เพียงพอ เพราะในปัจจุบันนั้น ระดับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การ เผยแพร่วิทยากรข่าวสารทั่วถึงกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบ Internet ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับ ทราบข่าวสารได้เป็นอย่างดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การก็ต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นทั้งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การที่ต้องสอดคล้องต่อระบบการค้าเสรี กฎหมายคุ้มครอง แรงงาน และระบบทางการจัดการอื่นๆ ได้แก่ SA8000, ISO 9000 , GMP&HACCP ฯลฯ ซึ่งทางองค์การ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ การจ่ายผลตอบแทนที่มีการเปรียบเทียบกันในขณะที่เป็นธุรกิจเดียวกันอาจไม่ เหมาะสมกับบางพื้นที่ซึ่งมีสถานประกอบการหลายประเภทตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีการ พิจารณาเป็นรายกรณีไป หรือในปัจจุบันที่กำหนดให้มีรูปแบบการจ่ายผลตอบแทนตามระดับจิต ความสามารถ (Competency Based Pay) ก็เป็นลักษณะการบริหารผลตอบแทนที่น่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้ โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการนั้นก็ควรจะสอดคล้องกับความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาจเรียกได้ว่าเป็นลักษณะของสวัสดิการยืดหยุ่น (Flexible Welfare)

สรุปได้ว่า วิธีการธำรงรักษา หมายถึง การรักษาความสมดุลของทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าให้คงอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ ได้รับความเป็นธรรมจากองค์กร มีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงตำแหน่งให้สูงขึ้น ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ บุคลากรมีความสัมพันธ์ดีกับองค์กรและทำงานเพื่อหน่วยงาน คือ การมีระบบและกลไกการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารองค์กรกับบุคลากรในองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน ปัจจัยด้านสุขภาพและความปลอดภัย เป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรตัดสินใจอยู่ร่วมงานในองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้นั้นมีหลายปัจจัย แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับความต้องการความปรารถนาความพึงพอใจของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรจำนวนมากอาจมีความต้องการหรือความพึงพอใจที่อยู่ในองค์กรแตกต่างกันไป แต่กฎหมายและนโยบายของผู้บริหาร คือ ส่วนหนึ่งที่จะต้องดำเนินการตามนั้น แต่ถึงอย่างไรการดำเนินการทุกอย่างต้องเป็นไปตามหลักสากลหรือหลักความพึงพอใจพื้นฐานที่มนุษย์ต้องการ เช่น ความต้องการของบุคลากรในองค์กร จะมีความต้องการได้รับการบรรจุได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ต้องการได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ต้องการได้รับผลประโยชน์เกี่ยวกับ ต้องการพัฒนาอาชีพ ต้องการมีสุขภาพอนามัยที่ดีและความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวไว้ในบทที่ 5 และการบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับได้กล่าวไว้ในบทที่ 7 ดังนั้น ผู้เขียนจะกล่าวเฉพาะส่วนที่เหลือตามลำดับ ดังนี้

1. การบรรจุแต่งตั้งและการเลื่อนขั้นเงินเดือน

การบรรจุแต่งตั้งและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นสิ่งที่คนทำงาน (มนุษย์เงินเดือน) ทุกคนปรารถนา เพราะสิ่งนี้เป็นการบ่งบอกถึงความมั่นคงในอาชีพ เมื่ออาชีพมั่นคง ชีวิตก็จะมั่นคงไปด้วยรวมทั้งครอบครัวก็จะมั่นคง บุคลากรเกิดความพึงพอใจตัดสินใจอยู่กับองค์กรนั้นจนกว่าจะเกษียณอายุ หรือจนกว่าจะทำงานไม่ได้ จึงถือว่าองค์กรได้ธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์กร สำหรับเรื่องการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้ง 2 ประการนี้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายของข้าราชการนั้น ๆ ส่วนผู้เขียนได้ยกเอาพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 (2547 : 33 – 49) เฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องมาแสดงไว้ ดังนี้

1.1 การบรรจุแต่งตั้ง การบรรจุแต่งตั้งต้องเป็นไปตามระเบียบ คือ

การบรรจุแต่งตั้งและการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นไปตามระเบียบกฎหมายตามมาตราต่าง ๆ ดังนี้

มาตรา 7 ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีคุณสมบัติทั่วไป และไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

(ก) คุณสมบัติทั่วไป

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปีบริบูรณ์
- (3) เป็นผู้ที่เลื่อมใสในการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรง

เป็นประมุข

(ข) ลักษณะต้องห้าม

- (1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการการเมือง
- (2) เป็นคนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.พ.อ.
- (3) เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายอื่น
- (4) เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (5) เป็นกรรมการบริหารพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- (6) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (7) เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- (8) เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
- (9) เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกเพราะกระทำผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่น
- (10) เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

มาตรา 8 อัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง

มาตรา 18 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

(ก) ตำแหน่งวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัย หรือทำหน้าที่วิจัยโดยเฉพาะ ได้แก่ ตำแหน่ง ดังต่อไปนี้

- (1) ศาสตราจารย์
- (2) รองศาสตราจารย์
- (3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์

(4) อาจารย์ หรือตำแหน่งอื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(ข) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ได้แก่

(1) อธิการบดี

(2) รองอธิการบดี

(3) คณบดี

(4) หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(5) ผู้ช่วยอธิการบดี

(6) รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(7) ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองตามที่

ก.พ.อ. กำหนด

(8) ตำแหน่งที่อื่นตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา 20 ให้สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดกรอบตำแหน่ง อันดับเงินเดือนของตำแหน่งและจำนวนของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษานั้น รวมทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

การกำหนดตามวรรคหนึ่งให้กำหนดคราวละสี่ปี โดยต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน และต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา 21 ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด ข้อบังคับดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดขั้นตอนโดยไม่จำเป็น

มาตรา 22 การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้บรรจุและแต่งตั้งโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(1) สอบแข่งขัน

(2) คัดเลือก

โดยปกติให้ดำเนินการโดยวิธีสอบแข่งขัน เว้นแต่ในกรณีมีเหตุพิเศษเพื่อประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษา จะใช้วิธีคัดเลือกก็ได้

มาตรา 23 ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติทั่วไป หรือได้รับการยกเว้นในกรณีที่ขาดคุณสมบัติตามมาตรา 7 และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดตามมาตรา 20

สำหรับผู้มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 7 (ข) (1) ให้มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันได้แต่จะบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ต่อเมื่อพ้นจากตำแหน่งข้าราชการการเมืองแล้ว

มาตรา 24 ภายใต้บังคับมาตรา 25 ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดได้รับการบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้ได้รับเงินเดือน ประจำตำแหน่ง ตามที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น

การรับเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

มาตรา 25 ในกรณีที่มีเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อประโยชน์แก่การสอนหรือวิจัย ก.พ.อ. จะวางหลักเกณฑ์ในการอนุมัติให้สถาบันอุดมศึกษาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานสูงเข้ารับราชการในตำแหน่งวิชาการ โดยให้ได้รับเงินเดือนสูงกว่าเงินเดือนที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งนั้นก็ได้

จากพระราชบัญญัตินั้น จะเห็นได้ว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคคลใดเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน จะต้องมิคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ รวมทั้งตำแหน่งราชการทั้งตำแหน่งทางด้านวิชาการ ตำแหน่งการบริหาร ส่วนตำแหน่งข้าราชการพลเรือน การที่บุคคลใดจะได้รับบรรจุแต่งตั้งนั้น นอกจากมี คุณสมบัติครบถ้วนแล้วจะต้องผ่านกระบวนการใน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก และจะต้องมีการ ปฏิรูมนิเทศและการทดลองปฏิบัติงานเป็นที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว จึงจะดำเนินการแต่งตั้งต่อไป

1.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องเป็นไปตามระเบียบข้าราชการพลเรือน อุดมศึกษา ดังนี้

มาตรา 35 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา โดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัยและจรรยาบรรณ ของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน ตามข้อบังคับที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด

การเลื่อนขั้นเงินเดือนตามวรรคหนึ่งให้อธิการบดีมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนตามข้อเสนอแนะ ของผู้บังคับบัญชา เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเสนอแนะไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขตามวรรค หนึ่ง อธิการบดีจะสั่งการให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขดังกล่าวก็ได้

มาตรา 36 ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติ หน้าที่ราชการ สภาสถาบันอุดมศึกษาอาจพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษ เพื่อประโยชน์ ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญได้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด โดยความเห็นชอบ ของกระทรวงการคลัง

จากระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษานั้น ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 35 – 36 ว่าการเลื่อน ขั้นเงินเดือนเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณของตำแหน่งและ ผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัยและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน ในสถาบันอุดมศึกษาส่วน

ผู้เสียชีวิต หรือเกษียณอายุราชการหรือบาดเจ็บได้รับอันตรายจากการปฏิบัติหน้าที่ยอมได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

2. การพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพเชื่อว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคน เพราะคนทุกคนต้องทำงาน มีอาชีพ มีรายได้มาดูแลตัวเอง ครอบครัว และคนใกล้ชิด ตลอดถึงการช่วยเหลือ สงเคราะห์คนอื่นๆ ที่อยู่ในวิสัยที่จะกระทำได้ ดังนั้น องค์กรต่างๆ ที่มีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้น มีความประสงค์ที่จะให้บุคลากรคนนั้นอยู่กับองค์กรไปนานๆ วิธีหนึ่งที่จะต้องทำคือ การพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรเหล่านั้น เพราะเมื่อเขามีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ หรือมีทักษะ มีความรู้ ความสามารถ สิ่งที่มาคือ ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น มั่นคงขึ้นและมีรายได้ค่าตอบแทนที่มากขึ้น ตามมาด้วย บุคลากรเหล่านั้นจะตัดสินใจอยู่กับองค์กรและมีความทุ่มเทเสียสละในการทำงานที่อย่างเต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

ความหมายของการพัฒนาอาชีพ

การพัฒนาอาชีพบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมแก่บุคลากรแต่ละบุคคลในองค์กรนั้น เพื่อให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนเองในองค์กรหรือในอนาคตทั้งนี้เป็นการช่วยเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรได้มีความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งอาชีพของตน จึงเชื่อว่าเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์กร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2553 : 218) สรุปว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพื่อการวางแผนอาชีพในอนาคต โดยจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรม และการเสริมประสบการณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอาชีพเพื่อให้บุคคลมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง

Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2007 : 267) ให้ความหมายของ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) ว่า หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นทางการและอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถภาพของพนักงาน

Desimone & Werner (2012 : 400) กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของสายอาชีพของตน โดยคำนึงถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสายอาชีพขั้นตอนต่างๆ ในระยะยาว

จากความหมายของการพัฒนาอาชีพ หมายถึง การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อวางแผนในอนาคตทั้งแก่ตนเองและแก่องค์กรกิจกรรมนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่ต้องการจะธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์กร เพราะกิจกรรมดังกล่าวนี้ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคล ทำให้มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นและค่าตอบแทนเงินเดือนค่าจ้างสูงตามไปด้วยจะทำให้เกิด

ความมั่นคงในอาชีพ ชีวิตของตนเอง มีความพึงพอใจจึงจะตัดสินใจอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องดำเนินกิจกรรมนี้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ความสำคัญของการพัฒนาอาชีพ

การที่องค์กรหรือบุคลากรในองค์กรต้องการความมั่นคง ความก้าวหน้าและการพัฒนาจะต้องมีการพัฒนาอาชีพ แก่บุคลากรตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน เพราะการพัฒนาทำให้บุคลากรได้รับรู้รับทราบสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นรวดเร็วขึ้น ถูกต้อง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ ซึ่งจะเป็นผลทั้งต่อองค์กรและต่อบุคลากรในองค์กรนั้น ในเรื่องนี้จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญดังนี้

วนิดา วาศิเจริญและคณะ (2556 : 165) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาอาชีพไว้ว่า การดำรงอยู่ของบุคลากรในองค์กร นอกจากเพื่อแสวงหาปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพแล้ว เขาเหล่านั้นยังแสวงหาความมั่นคงในชีวิต การยอมรับนับถือในสังคม ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องตระหนักถึงความต้องการเหล่านี้ เพื่อวางแผนทางการพัฒนาอาชีพให้แก่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาท ความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

ปภาวดี มนตรีวัต (2557: 6) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาอาชีพไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดและคงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ บุคลากรที่มีความสามารถเป็นทรัพยากรมีค่าที่ไม่ควรสูญเสียแก่องค์กรอื่นที่อาจเสนอโอกาสความก้าวหน้ามากกว่าแก่คนทำงาน การพัฒนาอาชีพเป็นการตอบสนองความต้องการที่จะเพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนั้น ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น ในยุคสมัยโลกาภิวัตน์ คนทำงานล้วนแสวงหางานที่ทำทายความสามารถสร้างความรับผิดชอบและเอื้ออำนวยความนับถือตนเอง การพัฒนาอาชีพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์กรควรจัดให้มีขึ้นเพื่อสอดคล้องกับแนวโน้มนี้ นอกเหนือไปจากนั้นค่านิยมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ค่านึงถึงงานมิใช่ในลักษณะ โดดเดี่ยวเป็นเอกเทศ แต่ในลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ฉะนั้น การพัฒนาอาชีพจึงต้องสอดคล้องกับความสนใจส่วนตน และลักษณะการดำเนินชีวิตของครอบครัวด้วย

2. ช่วยเพิ่มพูนความกระตือรือร้นของบุคลากร การทำงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นระยะเวลาโดยไม่มีเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน ย่อมทำให้บุคลากรขาดประสบการณ์ ขอบเขตความคิดคับแคบไม่เติบโต ความกระตือรือร้นต่อสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งแรงจูงใจน้อยลง กลายเป็นคนล้าสมัย ไม่สนใจจะพัฒนาตนเอง หรือแม้ติดตามเรื่องใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ส่งผลให้เป็นปัญหาต่อเนื่องทำให้ไม่มีความรู้เพียงพอจะโยกย้ายไปเติบโต ณ จุดอื่นต่อไปอีก การพัฒนาอาชีพช่วยป้องกันปัญหานี้ได้ เพราะกระตุ้นการเตรียมตัวสำหรับการก้าวไปสู่งานใหม่ของบุคลากร

3. เป็นหลักประกันว่าองค์การให้ความสำคัญแก่บุคลากรภายใน การพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพงาน รวมทั้งตระหนักว่า ตนเองส่วนหนึ่งของแหล่งทรัพยากรที่องค์การให้ความสำคัญและให้ความสำคัญ เปิดโอกาสให้เติบโต

4. ช่วยให้ผู้บุคลากรและองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน กิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาอาชีพ คือ การระบุความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคลากร แล้วกำหนดแผนการพัฒนาอาชีพบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือความต้องการของทั้งสองฝ่าย ด้วยวิธีนี้องค์การจะสามารถขยายตัวเติบโตไปพร้อมๆ กับที่บุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน เกิดเป็นวงจรที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละฝ่ายอย่างต่อเนื่อง

จากความสำคัญจะเห็นได้ว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์การได้นั้นต้องแสวงหาปัจจัยที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นตัดสินใจอยู่ กิจกรรมอย่างหนึ่งที่ถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญคือการพัฒนาอาชีพ เพราะทุกคนทุกองค์การต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งบทบาทหน้าที่ของตน นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องจูงใจดึงดูดให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถต้องการที่จะทำงานเพราะมองเห็นความมั่นคง การพัฒนาไปสู่จุดหมายปลายทางของชีวิตการทำงาน ซึ่งจะเป็นหลักประกันแก่บุคลากรที่จะช่วยกันปฏิบัติหน้าที่ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การดำเนินการพัฒนาอาชีพ

เมื่อได้พูดถึงความหมายความสำคัญของการพัฒนาอาชีพแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือขั้นของการลงมือปฏิบัติหรือขั้นปฏิบัติทางการพัฒนาอาชีพตามความต้องการขององค์การหรือตามความประสงค์ของบุคลากรในองค์การที่อยู่ในข่ายที่จะดำเนินการพัฒนาดังนั้นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาอาชีพนั้น จึงมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ปภาวดี มนตรีวัต (2557 : 9 – 10) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาอาชีพไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ขั้นการเลือกอาชีพ (Organization choice : Preparation for Work) อยู่ในช่วงเติบโตและค้นหาตามขั้นอาชีพ เป็นขั้นที่บุคคลเตรียมตัวเพื่อการทำงานและจะพิจารณาเลือกอาชีพ โดยการเลือกของบุคคลในช่วงนี้ไม่ใช่การเลือกอาชีพอย่างแท้จริง เป็นเพียงจุดเริ่มต้นที่จะชี้นำการประกอบอาชีพของบุคคลต่อไป องค์การยังไม่มีบทบาทใดในขั้นตอนนี้

2. ขั้นการเข้าสู่องค์การ (Organization Entry) อยู่ในช่วงต้นของการวางรากฐานตามขั้นอาชีพ เป็นช่วงการขัดเกลาทางสังคมให้เข้ากับองค์การ (Organizational Socialization) หรือคือการปรับตัวและปรับใจของบุคลากรให้เข้ากับงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งที่องค์การควรปฏิบัติในขั้นนี้ได้แก่ การให้การเรียนรู้แก่บุคลากรใหม่เกี่ยวกับนโยบาย บรรทัดฐาน ธรรมเนียมปฏิบัติและค่านิยมขององค์การ วิธีการสำคัญ ได้แก่ การสอนงาน การปฐมนิเทศ และการให้มีพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อให้บุคลากรมี

ความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อมั่นหรือการดำเนินกระบวนการกล่อมเกลารือขัดเกลาทงสังคมที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในสถานะของตนและพร้อมจะอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ขั้นการเข้าสู่อาชีพขั้นต้น (Early Career: Establishment and Achievement) เป็นช่วงกลางของการวางรากฐานตามขั้นอาชีพ ซึ่งบุคคลจะเรียนรู้งานมากขึ้นตามลำดับ การปฏิบัติงานในช่วงนี้จะส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของบุคคลต่อไป ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมายจะเป็นจุดพลิกผันต่อโอกาสความสำเร็จในอาชีพ เมื่อบุคลากรอยู่ในขั้นวางรากฐาน องค์กรควรช่วยสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวแก่บุคลากร เพราะบุคคลจะให้เวลากับงานอย่างเต็มที่และทุ่มเทจนอาจเกิดความพอดีเพื่อตามล่า “ความฝัน” ของตน องค์กรควรตระหนักด้วยว่า บุคลากรในขั้นนี้ มีความต้องการอย่างจริงจังที่จะวางแผนและพัฒนาอาชีพเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอาชีพที่มุ่งหวัง

4. ขั้นการเข้าสู่อาชีพขั้นกลาง (Midcareer) เป็นช่วงปลายของการวางรากฐานตามขั้นอาชีพ ในช่วงนี้บุคคลจะปรับเปลี่ยนตามวัยเข้าสู่วัยกลางคน อาจมีการปรับความฝันที่เคยมีในช่วงอาชีพขั้นต้น หรืออาจยังคงยึดมั่นมุ่งสู่เป้าหมายเดิมต่อไปไม่ว่าจะปรับเปลี่ยนความฝันหรือยึดมั่นกับเป้าหมายเดิม บุคลากรเหล่านี้จะสร้างผลงานอย่างต่อเนื่องและยังคงเก็บเกี่ยวความสำเร็จในงานต่อไปอีก อย่างไรก็ตามในช่วงนี้ บุคลากรบางคนอาจประสบปัญหาวิกฤตการณ์อาชีพขั้นกลาง (Mid-Career Crisis) ส่งผลให้เริ่มเหนื่อยชาในงานขณะต้องการความมั่นคงมากขึ้น นอกจากนั้นบางคนยังอาจพบกับปัญหาความล้าสมัยของความรู้และทักษะ ขณะที่บางคนพบปัญหาความตีบตันหรือหยุดการเติบโตในงาน (Plateauing) หรือการที่อาชีพงานมาถึงจุดที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่มีความสำคัญต่อองค์กรอีกต่อไป ไม่ว่างจะเป็นกรณีใด สิ่งที่ต้ององค์กรควรทำในช่วงนี้คือ การจัดให้บุคลากรได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ให้ทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ รวมทั้งฝึกอบรมให้เรียนรู้ที่จะถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ของตนแก่บุคลากรอื่นหลังจากนั้นอาจจัดให้ทำหน้าที่พี่เลี้ยง (Mentor) แก่บุคลากรอื่นอาวุโสในงานน้อยกว่า เพื่อสืบทอดเจตนารมณ์ในการทำงานต่อไป

5. ขั้นการเข้าสู่อาชีพขั้นปลาย (Late Career) เป็นช่วงการรักษาสภาพและช่วงการถดถอยตามขั้นอาชีพบุคคลจะยังคงพยายามสร้างงานต่อไปเพื่อคงไว้ซึ่งความมีคุณค่าของตนเอง ซึ่งบางครั้งได้รับการมองข้ามจากบุคคลอื่น นอกจากนั้นบางคนอาจพร้อมจะเกษียณอายุพ้นจากงานไป ซึ่งสำหรับกลุ่มหลังนี้ องค์กรอาจสำรวจความต้องการว่าต้องการเกษียณอายุในลักษณะใด แล้วพิจารณาจัดให้

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาอาชีพนั้น สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะพัฒนาอาชีพนั้นจะเริ่มต้นจากการสำรวจความต้องการว่าบุคลากรกลุ่มใดเลือกอาชีพอะไร ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อวางรากฐานของบุคลากรในองค์กรว่าใคร กลุ่มใดจะเลือกพัฒนาอาชีพอะไร ด้วยวิธีการใด จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นการพัฒนาอาชีพขั้นต้น ขั้นกลางและขั้นปลาย นอกจากนั้นการดำเนินการพัฒนาอาชีพยังต้องมีการประเมินเป็นรายบุคคล การตรวจประเมินโดยองค์กรว่าทำไมบุคลากรเหล่านั้นจึงเลือกที่จะพัฒนาอาชีพตามที่ประเมินได้และอาชีพเหล่านั้นสอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะพัฒนาหรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรสามารถที่จะชี้แจงแนะนำโน้มน้าว เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรได้ ถ้าเรามองเห็นความสำคัญและความสำเร็จขององค์กรและชีวิตการทำงานของบุคลากรเอง เขาเหล่านั้นจะพัฒนาอาชีพตามที่องค์กรต้องการได้

3. สุขภาพและความปลอดภัย

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้ในองค์กรสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สุขภาพและความปลอดภัยถึงแม้ว่าในขั้นตอนของการสรรหาและคัดเลือกนั้นองค์กรได้กลั่นกรองอย่างดีแล้วว่าบุคคลที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรนั้นต้องมีคุณสมบัติทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่เหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่ระบุไว้ก็ตาม แต่เมื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่จริงๆ แล้วอาจจะมีปัญหาทั้งเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย ดังนั้น องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้ดีให้เหมาะสม มีความปลอดภัยมีวิธีป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ รวมทั้งสถานที่ทำงานต้องมีความปลอดภัยจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร

สาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่ปลอดภัย

การที่จะเกิดความไม่ปลอดภัยขึ้นแก่มนุษย์ล้วนแต่เกิดจากสาเหตุจากการสัมผัสเสี่ยง แม้แต่เรื่องทุกข์พระพุทธรเจ้ายังทรงตรัสว่า ทุกข์เกิดจากปัจจัยหลายๆอย่าง อย่างหนึ่งคือการครองเรือน เป็นที่มาของทุกข์ด้วยเช่นกัน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า เรื่องความเสี่ยงในด้านสุขภาพและความไม่ปลอดภัยสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตัวเองและคนอื่น สัตว์อื่น หรือแม้แต่สภาพแวดล้อมของการทำงาน จึงสรุปได้ว่า สาเหตุของอุบัติเหตุแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ จากคนและสภาพแวดล้อม

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2558 : 404-405) กล่าวว่า สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุอาจแบ่งได้เป็น 2 สาเหตุใหญ่ คือ คนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน สาเหตุของอุบัติเหตุที่มาจากคน อาจเป็นเรื่องของการประมาทขาดความระมัดระวัง ไร้ยาหรือสารเสพติด ความไม่สามารถในการทำหน้าที่ ในขณะที่สาเหตุที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ที่เก่าชำรุด สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ทั้งนี้สาเหตุที่เกิดจากบุคคลจะเป็นสาเหตุที่นำไปสู่อุบัติเหตุมากกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนสิ่งแวดล้อมที่เป็นภัยต่อสุขภาพและความปลอดภัย แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ อันตรายที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ อันตรายจากความร้อน อันตรายจากเสียง อันตรายจากแสงสว่างอาจจะมากไปหรือน้อยไป และอันตรายจากความกดดันของบรรยากาศ
2. สิ่งแวดล้อมทางเคมี อันตรายจากสภาวะแวดล้อมทางเคมี เกิดจากวัตถุที่มีปฏิกิริยาทางเคมี โดยกระบวนการผลิตโดยตรง หรือเป็นผลพลอยได้ เช่น ฟุนโลหะ แก๊ส ไอร์ระเหย เป็นต้น อันตรายที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมทางเคมี ได้แก่ อันตรายจากอากาศเป็นพิษ อันตรายจากปรอท อันตรายจากสารหนู อันตรายจากสารระเหย ฯลฯ

3. สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ อันตรายจากสิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ได้แก่ โรคที่เกิดจากการติดเชื้อ โดยอาจจะติดต่อจากสัตว์ เช่น พยาธิแอนแทรกซ์ เชื้อรา หรืออาจจะติดต่อจากสภาพแวดล้อม ดิน น้ำ อากาศ เช่น เชื้อราบางชนิด

4. สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางเศรษฐกิจก็อาจทำให้เกิดอันตราย เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำคนตกงาน เกิดความเครียดความกดดัน อาจเกิดปัญหาสุขภาพกายและสุขภาพจิต ทำให้ขาดความระมัดระวังเดินเล่จนทำให้เกิดอุบัติเหตุ

กุลชลี พวงเพ็ชร์ (2558 : 269) ได้กล่าวถึง ความไม่ปลอดภัยในการทำงานมีพื้นฐานใน 3 ประการ คือ

1. สภาพการณ์ที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Conditions) หมายถึง สภาพการณ์ทางกายภาพและสภาพทางกรรมวิธีทางกลไกในการทำงาน ที่อาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ชำรุดบกพร่อง ขาดการบำรุงรักษา ใช้เครื่องจักรเกินกำลัง ที่เก็บเครื่องมือ อุปกรณ์ไม่ปลอดภัย ระบบไฟฟ้า หรืออุปกรณ์ไฟฟ้าชำรุด สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่ปลอดภัย หรือไม่ถูกหลักอนามัย สกปรก แสงสว่างไม่เพียงพอ มีเสียงดังเกินควร การถ่ายเทของอากาศไม่ดี อบอุ่น มีความร้อนสูง มีฝุ่นละอองและไอระเหยของสารเคมีที่เป็นพิษ การวางผังหน่วยงาน ไม่ถูกต้อง พื้นอาคารขรุขระเป็นหลุมเป็นบ่อ เป็นต้น

2. การกระทำที่ไม่ปลอดภัย (Unsafe Act) เป็นสาเหตุที่เกิดจากการกระทำที่เป็นการประมาท เลินเล่อ ไม่ระมัดระวัง เป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์กัน โดยทั่วไปทำให้เกิดอุบัติเหตุ เช่น การทำงานไม่ถูกวิธีหรือไม่ถูกขั้นตอน โยนวัสดุทำงานในอัตราเร็วที่ไม่เหมาะสม ซ้ำหรือเร็วเกินไป ใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ ไม่เหมาะสมกับงาน เช่น ไม่ใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคล ไม่เอาใจใส่งาน มีทัศนคติไม่ถูกต้องเห็นว่าอุบัติเหตุเป็นเรื่องเคราะห์กรรมซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของความปลอดภัยในการทำงาน ประมาทเลินเล่อ ไม่มีสมาธิในการทำงาน มีนิสัยชอบเสี่ยง หยอกล้อกันระหว่างการทำงาน สายตาไม่ดี ขาดทักษะในการทำงาน เป็นต้น

3. เหตุบังเอิญ (Chance Occurrences) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เดินผ่านหน้าต่างที่เป็นกระจกแล้วบังเอิญมีเด็กขว้างก้อนหินเล่น ทำให้กระจกแตกร่วงมาถูกศีรษะทำให้ได้รับบาดเจ็บ เหตุการณ์เช่นนี้อยู่เหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร

จากที่นักวิชาการกล่าวถึงสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุหรือความไม่ปลอดภัยนั้น เกิดจาก 2 ประเด็นหลัก คือ เกิดจากการกระทำของบุคคล และเกิดจากสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานหรือสถานการณ์จากการทำงาน ซึ่งเกิดขึ้นได้ในหลากหลายลักษณะ เช่น สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมจากสารเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ โรคติดเชื้อต่างๆ ความกดดันทางเศรษฐกิจเกิดความเครียดต่อแท้อาจถึงกับทำร้ายตัวเอง หรือสภาพการณ์ในที่ทำงานไม่ปลอดภัย อาจเป็นเครื่องจักร เครื่องมือ อาคาร สถานที่ หรืออาจเกิดจากการกระทำที่ประมาทเลินเล่อไม่ระมัดระวังหรือเกิดจากความบังเอิญในสิ่งที่ไม่คาดคิด เช่น ไฟฟ้าลัดวงจรไฟไหม้ได้รับบาดเจ็บ เป็นต้น

การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าอุบัติเหตุหรือความไม่ปลอดภัยแก่บุคลากรที่ทำงานในองค์กรนั้นเกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ 2 ประการ คือ จากคนและจากสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน แต่ถึงอย่างไรก็ตามมนุษย์มีสมอง มีแนวความคิดที่จะดำเนินการทุกๆ อย่างไม่ให้เกิดอันตรายแก่ร่างกายและชีวิต ของมนุษยชาติโดยปกติอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและความตั้งใจดีของผู้รับผิดชอบ จึงมีนักวิชาการได้กล่าวถึง การที่จะให้เกิดความไม่เสี่ยงต่อสุขภาพและความไม่ปลอดภัยกับการทำงานของบุคลากรไว้ ดังนี้

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์และสุวรรณา เทพจิต (2554 : 320-325) ได้กล่าวถึง วิธีป้องกันอุบัติเหตุ และสร้างความปลอดภัยในการทำงานไว้ดังนี้

1. การลดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย วิศวกรด้านความปลอดภัยควรออกแบบงานเพื่อลดอันตรายทางด้านกายภาพ นอกจากนี้ หัวหน้างานและผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการลดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย จะช่วยระบุนอันตรายที่อาจเกิดขึ้นและชลออันตรายที่จะเกิดจากการทำงานได้
2. การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยโดยการตระหนักถึงความปลอดภัย การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยโดยการคัดเลือก การฝึกอบรม หรือการให้สิ่งจูงใจประเภทต่างๆ เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดอุบัติเหตุ การที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความปลอดภัยเป็นความรับผิดชอบหนึ่งของหัวหน้างาน หัวหน้างานควรแสดงเป็นตัวอย่าง
3. การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยโดยการคัดเลือก การคัดสรรในกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกเป็นวิธีการหนึ่งในการลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัย การคัดเลือกในที่นี้มีเป้าหมายที่จะค้นหาลักษณะบางอย่าง (เช่น การมองเห็น) ที่คาดได้ว่าอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน และคัดผู้สมัครด้วยลักษณะเหล่านั้น
4. การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยโดยผ่านการฝึกอบรม การฝึกอบรมด้านความปลอดภัยเป็นอีกวิธีหนึ่งเพื่อลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัย การฝึกอบรมเช่นนี้มีความสำคัญมากสำหรับบุคลากรใหม่ หัวหน้างานควรสอนบุคลากรใหม่ถึงวิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนการทำงานที่ปลอดภัย เตือนให้ทราบถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นและกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในเรื่องความปลอดภัย
5. การลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยโดยการจูงใจ โปสเตอร์ความปลอดภัยช่วยลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัยได้ สิ่งนี้ช่วยเตือนอยู่เสมออย่างไรก็ตามก็ไม่สามารถทดแทนแผนงานด้านความปลอดภัยได้ ผู้บริหารจึงควรใช้วิธีนี้ ประกอบกับวิธีการอื่นๆ การใช้สิ่งจูงใจจะช่วยเสริมทัศนคติต่อความปลอดภัยในทางที่ดี
6. ความปลอดภัยที่อยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรม ความปลอดภัยที่อยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรม (Behavior – based Safety) เกี่ยวข้องกับการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรซึ่งทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน และหลังจากนั้นทำการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเหล่านั้น

7. การมีส่วนร่วมของบุคลากร เหตุผลอย่างน้อย 2 ประการ ในการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในแผนงานด้านความปลอดภัย

7.1 ตัวผู้ปฏิบัติงานจริงจะเป็นแหล่งแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นที่ดีที่สุด

7.2 หากบุคลากรได้มีส่วนร่วมกำหนดงานด้านความปลอดภัย บุคลากรจะยอมรับแผนงานด้านความปลอดภัยที่กำหนดได้ง่าย

8. ดำเนินการตรวจสอบเรื่องความปลอดภัย แผนงานต่างๆ สำหรับการลดการกระทำที่ไม่ปลอดภัย ไม่สามารถจัดภัยได้ทั้งหมดการตรวจสอบสิ่งที่อาจเป็นปัญหาด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเป็นประจำ อาจใช้แบบฟอร์มเครื่องช่วย กิจการควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการความปลอดภัย คณะกรรมการฯ สามารถวัดระดับความปลอดภัยด้วยเครื่องมือตรวจสอบและให้คำแนะนำ

จากแนวคิดและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนของการสร้างความปลอดภัยนั้น สรุปได้ว่า ความไม่ปลอดภัยสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคนทุกเวลา ทุกสถานที่และทุกสถานการณ์ ดังนั้น เพื่อป้องกันและหาวิธีการหลีกเลี่ยง องค์กรหรือผู้บริหารขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น ลดสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัย เลือกรื้อ สถานที่ที่จะเกิดความปลอดภัย ให้ความรู้สร้างแรงจูงใจที่จะไม่มีพฤติกรรมเสี่ยง สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรรวมทั้งตรวจสอบเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุอย่างสม่ำเสมอ เช่น เครื่องดับเพลิง นอกจากนั้นสร้างความรู้ ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการช่วยเหลือซึ่งกันและกันที่จะป้องกันและแก้ปัญหาเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

8.3 แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความทุ่มเท เสียสละทำงานในองค์กรอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย อย่างมีความผูกพันและนอกจากนั้นยังเป็นปัจจัยที่จะให้บุคลากรคนนั้นอยู่กับองค์กรนั้นไปนานๆ ถ้าองค์กรทำให้พฤติกรรมของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้เช่นนี้จะ เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความทุ่มเท ตั้งมั่นขยันอดทนที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตนมีความรับผิดชอบได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการของตนเอง หรือหน่วยงาน องค์กรที่ตนมีหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่างกัน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 111) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการจูงใจทางทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

Beach (1985 : 319) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การกระทำใ้บุคคลากรเต็มใจที่จะใช้พลังงานของตนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อหวังรางวัล (Reward) ที่จะได้รับเป็นลิ่งตอบแทน

จากความหมายของแรงจูงใจที่นักวิชาการ ได้ให้ความหมายนั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นที่จะใ้บุคคลแต่ละคนมีพฤติกรรมที่จะกระทำบทบาทหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ หรืองานที่ตนทำอยู่นั้น ได้บรรลุตามความมุ่งหมายตามความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของตนเองหรือขององค์กร แรงจูงใจที่กล่าวถึงนั้นเกิดขึ้นได้ทั้งจากที่เป็นตัวเงินลิ่งของค่าพุดที่ใ้ความหวัง ความสำคัญรวมถึงความมั่นคง ความก้าวหน้าในการทำงานของบุคคลากร

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การบริหาร คือ การทำความสำเร็จใ้กับองค์กรโดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่า การบริหารงานในองค์กรจะต้องเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและมนุษย์มีลิ่งประกอบที่สำคัญคือร่างกายและจิตใจ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นใ้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีพฤติกรรมที่จะก่อประโยชน์หรือความสำเร็จใ้กับองค์กรใ้ได้ จึงเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจ เป็นความสำคัญต่อการทำงานกับทั้งหน่วยงานและบุคคลากร เรื่องนี้มีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เขียวยี่ง (2550 : 316) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์กรต่อผู้บริหาร ต่อบุคคลากร ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์กรโดยช่วยใ้ใ้คนคมีมีความสามารถมาร่วมงานกับองค์กรและอยู่กับองค์กร ทำใ้องค์กรมั่นใจว่า บุคคลากรจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และช่วยเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร การจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหารโดยช่วยใ้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารและเอื้ออำนวยต่อการลิ่งการ

3. ความสำคัญต่อบุคคลากร การจูงใจนอกจากจะมีประโยชน์ต่อองค์กรและผู้บริหารแล้วยังมีประโยชน์ต่อบุคคลากรขององค์กรด้วย กล่าวคือ ช่วยใ้บุคคลากรสามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองต่อความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน สามารถปรับตัวใ้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น ใ้ได้รับความยุติธรรมจากองค์กร และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องค่าตอบแทนและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550 : 278 – 279) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรว่า การจูงใจที่จะสามารถ โน้มน้าวใ้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การจูงใจตามหลักผลประโยชน์ตอบแทน ตามข้อสมมติฐานที่มีความเชื่อกันว่า คนทุกคนต่างไม่ชอบปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพวกเขาเห็นว่าตนเองจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทน และมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นในหน้าที่การงาน บุคลากรผู้นั้นก็ยอมทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

2. การจูงใจตามหลักผลผลิต การจูงใจตามวิธีนี้ จะเน้นการใช้รางวัลผลตอบแทนเชื่อมโยงกับผลผลิต หรือผลงานที่ปฏิบัติได้โดยตรง คือข้อสมมติฐานของวิธีนี้ข้อสังเกตที่ว่าหากบุคลากรปฏิบัติงานให้ดี ยิ่งขึ้นต่อไป การจูงใจจำเป็นต้องใช้รางวัลเป็นตัวเสริมแรงและกระตุ้นให้เร่งการผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ แนวปฏิบัติของวิธีนี้ จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า 2 วิธีที่กล่าวมา คือจะยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของบุคลากร และพยายามมุ่งทำให้งานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้มากที่สุดยิ่งขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นหากผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้นเรื่อยๆ แล้ว พลังจูงใจของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลผลิต และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้สำเร็จได้ก็จะต้องมาจากพลังความคิดริเริ่ม และความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่นักวิชาการได้กล่าวไว้นั้น สรุปได้ว่า การจูงใจหรือแรงจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะองค์กรมั่นใจว่าจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารเพราะผู้บริหารจะได้บริหารงานโดยปราศจากความขัดแย้ง มีความสำคัญต่อบุคลากรเพราะบุคลากรจะได้ทำงานสนองตอบต่อตนเองและองค์กรได้รับอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังสร้างความผูกพันต่อองค์กรเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจนเป็นผลสืบเนื่องต่อผลงานขององค์กร ถือว่าเป็นขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่สร้างความมั่นคงมั่นใจต่อการอยู่กับองค์กรนั้น

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากแนวคิดที่ได้มีการทดลอง พิสูจน์แล้วว่ามีความเป็นจริงตามที่คิดนั้น ซึ่งเป็นการสร้างสมมติฐานจากความต้องการ ความปรารถนา ความหวังของมนุษย์หรือจะเรียกว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ก็ได้ในเรื่องทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานนี้ มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 116-119) กล่าวไว้ว่า เกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าวนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบในงาน 2) ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา การตัดสินใจและการเลือกงานในทฤษฎีทั้ง 2 ประเภทนี้สามารถขยายความได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน

1.1 ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

1.1.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

1.1.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น

1.1.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่ามี 2 ปัจจัยมีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

1.2.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่งและความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

1.2.2 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในคุณค่า เป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน โดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน

2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของรูม (The Expectancy Theory : Vroom 1964) กล่าวถึงบุคคลเลือกการรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับในด้านงาน บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เขาจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ ในด้านรายรับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

2.1.1 เป้าหมายของบุคคลนั้น

2.1.2 ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต และการประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1.3 การรับรู้ในความสามารถของเขาว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

2.2 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก (The Goal – Setting Theory of Locke) เขาอธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องการ เวลา มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค (Equity Concept) ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราจะประมาณว่า สิ่ง ที่ตนได้ทำไปนั้นควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนได้รับนั้น แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งทำงานชนิดเดียวกันได้อย่างไร หากเขียนเป็นสูตรจะได้ดังนี้

$$2.3.1 \text{ ความเสมอภาค} = \frac{\text{ผลที่ได้รับตอบแทน}}{\text{ความพยายามที่ใส่ไป}}$$

$$2.3.2 \frac{\text{ผลตอบแทนที่ได้รับ (บุคคลที่ 1)}}{\text{ความพยายาม}} = \frac{\text{ผลตอบแทน (บุคคลที่ 2)}}{\text{ความพยายาม}}$$

2.4 ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner’s Reinforcement Theory) ความคิด เกี่ยวกับการเสริมแรงเป็นการวางเงื่อนไข ในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน อื่นเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็นการเสริมแรง ดังนี้

2.4.1 การกำหนดการต่อเนื่อง เป็นการให้รางวัลทุกคนทุกครั้งที่พฤติกรรมอันพึงปรารถนา เกิดขึ้น

2.4.2 การกำหนดการเป็นครั้งคราว เป็นการให้รางวัลตามกำหนดช่วงเวลา

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานนั้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นสิ่งเร้าหรือเป็น สิ่งกระตุ้นให้มนุษย์แสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการดังที่ทราบกันอยู่ว่ามนุษย์มีความ ต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อมนุษย์ได้สิ่งที่ต้องการนั้นแล้วความต้องการใหม่ก็จะเกิดขึ้นจึงทำให้มนุษย์มี แรงจูงใจที่จะทำตามความหวังความตั้งใจไปเรื่อยๆ ซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม ไม่ว่าจะต้องการให้มีชีวิตที่เป็นอยู่อย่างมีความสุขความสบาย ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่นๆ ก็เป็นสิ่งที่มนุษย์ต้องการความสำเร็จในชีวิต ความมีอำนาจ หรือแม้แต่การได้รับการยกย่องได้รับเกียรติยศชื่อเสียง รวมไปถึงรายได้ ค่าตอบแทนในการทำงานที่สูงขึ้นก็ เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์มุ่งมั่นขยันอดทนสู่งานอย่างสุดความสามารถและอยู่กับองค์กรไปนานๆ

8.5 สรุป

จากบทนี้ที่มีหัวข้อว่า การธำรงรักษาและการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐนั้นจะเห็นได้ว่า องค์กรการ
ทุกองค์กรต้องการคนดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีประสบการณ์เข้ามาทำงานในองค์กรจึงมีการ
สรรหาคัดเลือกอย่างดีหรืออย่างเข้มข้น เมื่อได้คนตามที่ต้องการมาอยู่ในองค์กรแล้วได้มีการตรวจสอบ
ประเมินผลของการทำงานแล้วเห็นว่า บุคคลเหล่านั้น เป็นคนที่มีคุณค่ามีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะสูง
องค์กรจึงต้องการบุคคลเหล่านั้นอยู่กับองค์กรไปนานๆ เพื่อให้มีผลงาน สร้างความเจริญก้าวหน้า
ความสำเร็จแก่องค์กร แต่สิ่งที่เรียกว่า เป็นปัจจัยเป็นเหตุผลที่จะให้บุคคลเหล่านั้นตัดสินใจที่จะอยู่กับ
องค์กรตามความต้องการของผู้บริหารนั้น บุคคลเหล่านั้นต้องได้รับสิ่งที่จะสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนใน
การทำงาน มั่นคงในด้านการดำรงชีวิต เป็นการได้รับบรรจุแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการ หรือพนักงาน ได้รับการ
เลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ได้รับการพัฒนาอาชีพอย่างเหมาะสม มีความปลอดภัยแก่สุขภาพร่างกาย สุกท้ายคือ
บุคคลต้องมีแรงกระตุ้นหรือ แรงจูงใจที่จะอยู่ในองค์กรหรือที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้น คือ
บุคคลเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์และตามสภาพของสังคม
ในปัจจุบัน